

OTEVŘENÉ KNIHY

IT A ANATOMIE SAMOSPRÁVY

Ing. Jana Fortinová, Ph.D.
doc. Ing. Ota Novotný, Ph.D.
doc. Ing. Jan Pour, CSc.

Jana Fortinová, Ota Novotný, Jan Pour

IT A ANATOMIE SAMOSPRÁVY

PROFESSIONAL PUBLISHING

Ing. Jana Fortinová, Ph.D. doc. Ing. Ota Novotný, Ph.D. doc. Ing. Jan Pour, CSc.

IT A ANATOMIE SAMOSPRÁVY

Kniha byla doporučena k vydání vědeckou radou nakladatelství.

© Autoři

Edition © Professional Publishing s.r.o.

Obálka: Jan Mottl

První vydání, 2021

ISBN 978-80-88260-57-8

Obsah

Úvodem	13
Část A: Veřejná správa, samospráva, eGovernment	14
1. Veřejná správa a samospráva	16
1.1 Státní správa a samospráva	18
1.2 Obce II. typu neboli obce s pověřeným obecním úřadem a obce III. typu neboli obce s rozšířenou působností.....	19
2. eGovernment, vymezení, možnosti, problémy	21
2.1 Kvalita služeb eGovernmentu a hodnocení uživatelské spokojenosti.....	22
2.2 Uplatnění cloudových služeb	24
2.3 eGovernment a sociální média	25
3. IT a anatomie samosprávy.....	26
3.1 Oblasti řízení OVM v samosprávě	26
3.2 Komponenty řízení OVM.....	27
3.3 Úlohy a oblasti řízení.....	27
3.4 KPI v řízení oblasti	29
3.5 Role v řízení oblasti.....	30
3.6 Data, dokumenty	30
3.7 Scénáře, analytické otázky	30
3.8 Doporučení k řešení oblasti	30
4. Závěry k části A	31
Část B: Oblasti řízení OVM	32
5. Strategické řízení OVM	33
5.1 Přehled a obsah úloh strategického řízení OVM.....	33
5.1.1 <i>Strategické analýzy OVM</i>	33
5.1.2 <i>Formulace strategie OVM</i>	35
5.1.3 <i>Nastavení řízení výkonnosti OVM</i>	36
5.1.4 <i>Realizace řízení výkonnosti OVM</i>	41
5.1.5 <i>Řízení technologického rozvoje služeb OVM</i>	43
5.2 KPI strategického řízení OVM.....	44
5.2.1 <i>Počet poskytovaných služeb podnikatelským subjektům</i>	45
5.2.2 <i>Počet poskytovaných služeb občanům</i>	45
5.2.3 <i>Hodnoty cílů OVM ve finančním vyjádření</i>	45
5.2.4 <i>Hodnoty cílů OVM v naturálním vyjádření</i>	45
5.3 Role strategického řízení OVM	46
5.4 Data, dokumenty	46
5.4.1 <i>Strategie OVM a dílčí strategické dokumenty</i>	47
5.4.2 <i>Organizační a řídicí dokumenty OVM</i>	47
5.4.3 <i>Procesní dokumentace OVM</i>	49
5.4.4 <i>Katalog cílů OVM</i>	49

5.4.5	<i>KPI / KGI OVM</i>	50
5.5	Scénáře, analytické otázky strategického řízení OVM.....	50
5.5.1	<i>Řeší se strategické řízení OVM</i>	50
5.5.2	<i>Řeší se nastavení a realizace řízení výkonnosti OVM</i>	51
6.	Řízení ekonomiky OVM	53
6.1	Přehled a obsah úloh řízení ekonomiky OVM.....	53
6.1.1	<i>Evidence a správa objektů pro řízení ekonomiky OVM</i>	54
6.1.2	<i>Evidence a správa poplatků</i>	55
6.1.3	<i>Účetnictví OVM – účetní operace</i>	56
6.1.4	<i>Zpracování daní</i>	56
6.1.5	<i>Řízení poskytovaných grantů</i>	57
6.1.6	<i>Řízení dotací</i>	58
6.1.7	<i>Finanční reporting</i>	58
6.1.8	<i>Finanční analýzy</i>	59
6.1.9	<i>Finanční plánování a tvorba rozpočtu</i>	61
6.2	KPI řízení ekonomiky OVM	62
6.2.1	<i>Příjmy daňové</i>	62
6.2.2	<i>Příjmy nedaňové</i>	63
6.2.3	<i>Příjmy kapitálové</i>	63
6.2.4	<i>Přijaté dotace</i>	63
6.2.5	<i>Úvěry</i>	63
6.2.6	<i>Výdaje běžné (neinvestiční)</i>	63
6.2.7	<i>Výdaje kapitálové (investiční)</i>	64
6.2.8	<i>Úvěry – splátky, půjčky</i>	64
6.2.9	<i>Hospodářský výsledek OVM</i>	64
6.2.10	<i>Objem nákladů OVM</i>	64
6.2.11	<i>Objem pohledávek</i>	65
6.2.12	<i>Objem závazků</i>	65
6.2.13	<i>Finanční objem poskytovaných grantů</i>	65
6.2.14	<i>Objem získaných dotací</i>	66
6.3	Role v řízení ekonomiky OVM.....	66
6.4	Data, dokumenty	67
6.4.1	<i>Finanční výkazy OVM (Výkazy účetnictví)</i>	67
6.4.2	<i>Rozpočet OVM</i>	67
6.4.3	<i>Finanční analýzy OVM</i>	68
6.4.4	<i>Účetní evidence OVM</i>	68
6.4.5	<i>Daňový doklad OVM</i>	68
6.4.6	<i>Evidence grantů a dotací</i>	69
6.4.7	<i>Evidence poplatků</i>	69
6.4.8	<i>Evidence daní v působnosti OVM</i>	69
6.5	Scénáře, analytické otázky k řízení ekonomiky OVM	69
6.5.1	<i>Řeší se finanční řízení OVM</i>	69
6.5.2	<i>Řeší se řízení závazků OVM</i>	70
6.5.3	<i>Řeší se řízení pohledávek OVM</i>	71

7. Podpora podnikání ze strany OVM	73
7.1 Přehled a obsah úloh podpory podnikání.....	73
7.1.1 <i>Evidence a správa objektů podpory podnikání</i>	<i>73</i>
7.1.2 <i>Řízení a zpracování investičních pobídek</i>	<i>74</i>
7.1.3 <i>Reporting podpory podnikání.....</i>	<i>75</i>
7.1.4 <i>Analýzy podpory podnikání.....</i>	<i>76</i>
7.1.5 <i>Plánování investičních pobídek</i>	<i>77</i>
7.2 KPI podpory podnikání	78
7.2.1 <i>Počet právnických subjektů v kompetenci OVM.....</i>	<i>78</i>
7.2.2 <i>Počet a objem investičních pobídek</i>	<i>79</i>
7.2.3 <i>Počet a objem investičních akcí</i>	<i>79</i>
7.3 Role podpory podnikání	79
7.4 Data, dokumenty	80
7.4.1 <i>Evidence investičních pobídek</i>	<i>81</i>
7.4.2 <i>Reporty investičních pobídek.....</i>	<i>81</i>
7.4.3 <i>Analytické dokumenty investičních pobídek</i>	<i>81</i>
7.4.4 <i>Plánovací dokumenty investičních pobídek.....</i>	<i>81</i>
7.5 Scénář, analytické otázky podpory podnikání.....	81
7.5.1 <i>Řeší se podpora podnikání v působnosti OVM</i>	<i>81</i>
8. Řízení sociálního rozvoje.....	83
8.1 Přehled a obsah úloh řízení sociálního rozvoje	83
8.1.1 <i>Evidence a správa objektů sociálního rozvoje.....</i>	<i>83</i>
8.1.2 <i>Řízení sociálních věcí a zdravotnictví.....</i>	<i>84</i>
8.1.3 <i>Řízení školství</i>	<i>86</i>
8.1.4 <i>Řízení zaměstnanosti</i>	<i>87</i>
8.1.5 <i>Zajištění svateb a rozvodů.....</i>	<i>88</i>
8.1.6 <i>Reporting sociálního rozvoje</i>	<i>89</i>
8.1.7 <i>Analýzy pro podporu řízení sociálního rozvoje</i>	<i>89</i>
8.1.8 <i>Plánování podpory sociálního rozvoje</i>	<i>90</i>
8.2 KPI řízení sociálního rozvoje.....	91
8.2.1 <i>Počet občanů v působnosti OVM,</i>	<i>91</i>
8.2.2 <i>Počet žáků</i>	<i>92</i>
8.2.3 <i>Počet míst ve školách.....</i>	<i>92</i>
8.2.4 <i>Počet pracovníků ve školách</i>	<i>93</i>
8.2.5 <i>Počet a objem poskytovaných sociálních dávek</i>	<i>93</i>
8.2.6 <i>Počet řešených sociálních situací.....</i>	<i>93</i>
8.3 Role v řízení sociálního rozvoje	93
8.4 Data, dokumenty	94
8.4.1 <i>Evidence objektů sociálního rozvoje.....</i>	<i>95</i>
8.4.2 <i>Reporty sociálního rozvoje</i>	<i>95</i>
8.4.3 <i>Analytické dokumenty sociálního rozvoje</i>	<i>95</i>
8.4.4 <i>Plánovací dokumenty sociálního rozvoje.....</i>	<i>95</i>
8.5 Scénář, analytické otázky k řízení sociálního rozvoje.....	95
8.5.1 <i>Řeší se sociální rozvoj v působnosti OVM</i>	<i>95</i>

9. Řízení územního rozvoje	97
9.1 Přehled a obsah úloh řízení územního rozvoje.....	97
9.1.1 <i>Evidence a správa objektů územního rozvoje</i>	<i>98</i>
9.1.2 <i>Řízení územního rozvoje</i>	<i>99</i>
9.1.3 <i>Řízení staveb, výstavby a vodního hospodářství</i>	<i>100</i>
9.1.4 <i>Rozšiřování občanské vybavenosti, parků, hřišť</i>	<i>101</i>
9.1.5 <i>Zajištění veřejného pořádku</i>	<i>102</i>
9.1.6 <i>Řízení a optimalizace MHD</i>	<i>103</i>
9.1.7 <i>Řízení rozvoje komunikací.....</i>	<i>104</i>
9.1.8 <i>Řízení kvality životního prostředí.....</i>	<i>105</i>
9.1.9 <i>Reporting řízení územního rozvoje.....</i>	<i>106</i>
9.1.10 <i>Analýzy územního rozvoje</i>	<i>107</i>
9.2 KPI řízení územního rozvoje	109
9.2.1 <i>Počet stavebních povolení.....</i>	<i>109</i>
9.2.2 <i>Počet spravovaných bytů.....</i>	<i>110</i>
9.2.3 <i>Počet a objem realizovaných staveb</i>	<i>110</i>
9.2.4 <i>Počet objektů občanské vybavenosti.....</i>	<i>110</i>
9.2.5 <i>Objem času na činnosti údržby a úklidu veřejných prostranství</i>	<i>111</i>
9.2.6 <i>Kapacita prostředků osobní dopravy</i>	<i>111</i>
9.2.7 <i>Délka spravovaných dopravních komunikací</i>	<i>111</i>
9.3 Role v řízení územního rozvoje.....	112
9.4 Data, dokumenty	113
9.4.1 <i>Evidence objektů územního rozvoje</i>	<i>113</i>
9.4.2 <i>Reporty územního rozvoje.....</i>	<i>113</i>
9.4.3 <i>Analytické dokumenty územního rozvoje.....</i>	<i>114</i>
9.4.4 <i>Plánovací dokumenty územního rozvoje</i>	<i>114</i>
9.5 Scénář, analytické otázky k řízení územního rozvoje	114
9.5.1 <i>Řeší se územní rozvoj v působnosti OVM</i>	<i>114</i>
10. Řízení kultury, sportu a cestovního ruchu	116
10.1 Přehled a obsah úloh řízení kultury, sportu a cestovního ruchu.....	116
10.1.1 <i>Evidence a správa objektů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu</i>	<i>117</i>
10.1.2 <i>Řízení kultury a kulturních akcí.....</i>	<i>118</i>
10.1.3 <i>Řízení kulturních památek</i>	<i>119</i>
10.1.4 <i>Řízení sportu a sportovních akcí</i>	<i>120</i>
10.1.5 <i>Řízení cestovního ruchu</i>	<i>121</i>
10.1.6 <i>Reporting řízení kultury, sportu a cestovního ruchu.....</i>	<i>122</i>
10.1.7 <i>Analýzy kultury, sportu a cestovního ruchu.....</i>	<i>123</i>
10.1.8 <i>Plánování kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu.....</i>	<i>124</i>
10.2 KPI řízení kultury, sportu a cestovního ruchu.....	125
10.2.1 <i>Počet kulturních akcí</i>	<i>126</i>
10.2.2 <i>Náklady na realizované kulturní akce</i>	<i>126</i>
10.2.3 <i>Výnosy z kulturních akcí</i>	<i>126</i>
10.2.4 <i>Počet kulturních památek v působnosti OVM.....</i>	<i>126</i>
10.2.5 <i>Náklady na správu kulturních památek.....</i>	<i>127</i>

10.2.6	Výnosy z kulturních památek.....	127
10.2.7	Počet aktivit na podporu cestovního ruchu.....	127
10.2.8	Náklady na podporu cestovního ruchu	127
10.2.9	Výnosy z cestovního ruchu.....	128
10.2.10	Počet sportovních akcí	128
10.2.11	Náklady na realizované sportovní akce	128
10.2.12	Výnosy ze sportovních akcí.....	128
10.3	Role v řízení kultury, sportu a cestovního ruchu	129
10.4	Data, dokumenty	129
10.4.1	Evidence objektů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu.....	130
10.4.2	Reporty řízení kultury, sportu a cestovního ruchu.....	130
10.4.3	Analytické dokumenty řízení kultury, sportu a cestovního ruchu	130
10.4.4	Plánovací dokumenty pro řízení kultury, sportu a cestovního ruchu.....	131
10.5	Scénář, analytické otázky k řízení kultury, sportu a cestovního ruchu	131
10.5.1	Řeší se řízení kultury, sportu a cestovního ruchu OVM.....	131
11.	Správa majetku a řízení veřejných zakázek	133
11.1	Přehled a obsah úloh správy majetku a řízení veřejných zakázek.....	133
11.1.1	Evidence a správa objektů majetku a řízení veřejných zakázek.....	134
11.1.2	Řízení ekonomiky a rozvoje movitého majetku.....	135
11.1.3	Řízení ekonomiky a rozvoje nemovitého majetku.....	136
11.1.4	Řízení majetkoprávní	137
11.1.5	Řízení provozu majetku a investic	138
11.1.6	Příprava veřejné zakázky.....	139
11.1.7	Průběh veřejné zakázky.....	140
11.1.8	Reporting správy majetku a veřejných zakázek.....	141
11.1.9	Analýzy majetku a veřejných zakázek	142
11.1.10	Plánování rozvoje majetku a investic.....	143
11.2	KPI správy majetku a řízení veřejných zakázek	144
11.2.1	Objem majetku OVM.....	144
11.2.2	Objem odpisů majetku	145
11.2.3	Úroveň využití majetku.....	145
11.2.4	Počet a objem investic	145
11.2.5	Počet a objem oprav a údržby	145
11.2.6	Objem nákupu movitého majetku.....	145
11.2.7	Objem prodeje movitého majetku	145
11.2.8	Objem nákupu nemovitého majetku.....	146
11.2.9	Objem prodeje nemovitého majetku	146
11.3	Role správy majetku a řízení veřejných zakázek	146
11.4	Data, dokumenty	147
11.4.1	Evidence majetku a veřejných zakázek	147
11.4.2	Evidence investic	147
11.4.3	Evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby.....	148
11.4.4	Pasporty majetku	148
11.4.5	Dokumentace zařízení, budov, pozemků.....	148

11.4.6	<i>Dokumentace investic a údržby</i>	148
11.4.7	<i>Změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku</i>	148
11.4.8	<i>Odpisy majetku</i>	148
11.4.9	<i>Reporty řízení a správy majetku a veřejných zakázek</i>	148
11.4.10	<i>Analytické dokumenty řízení a správy majetku a veřejných zakázek</i>	149
11.4.11	<i>Plánovací dokumenty pro řízení majetku a veřejných zakázek</i>	149
11.4.12	<i>Výběrová kritéria a jejich váhy</i>	149
11.5	<i>Scénáře, analytické otázky správy majetku a řízení veřejných zakázek</i>	149
11.5.1	<i>Řeší se řízení majetku OVM</i>	149
11.5.2	<i>Řeší se řízení investic a údržby OVM</i>	150
12.	Řízení nákupů v OVM	152
12.1	<i>Přehled a obsah úloh řízení nákupů v OVM</i>	152
12.1.1	<i>Evidence nákupů v rámci OVM</i>	153
12.1.2	<i>Realizace nákupních operací v OVM</i>	154
12.1.3	<i>Reporting nákupů</i>	155
12.1.4	<i>Analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb OVM</i>	156
12.1.5	<i>Plánování nákupních operací vzhledem k potřebám OVM</i>	157
12.2	<i>KPI řízení nákupů</i>	158
12.2.1	<i>Počet objednávek</i>	158
12.2.2	<i>Objem nákupů za stanovený čas</i>	158
12.2.3	<i>Počet reklamací a objem reklamovaného zboží</i>	159
12.2.4	<i>Náklady na zajištění nákupu zboží</i>	159
12.3	<i>Role v řízení nákupů</i>	159
12.4	<i>Data, dokumenty</i>	160
12.4.1	<i>Evidence nákupu OVM</i>	161
12.4.2	<i>Evidence dodavatelů</i>	161
12.4.3	<i>Evidence reklamací na dodavatele</i>	161
12.4.4	<i>Evidence požadavků na nákup</i>	161
12.4.5	<i>Obchodní dokumenty – Nákup</i>	161
12.4.6	<i>Nákupní objednávka</i>	161
12.4.7	<i>Dodací list přijatý</i>	162
12.4.8	<i>Nákupní faktura</i>	162
12.4.9	<i>Reporty nákupu</i>	162
12.4.10	<i>Analytické dokumenty řízení nákupu</i>	162
12.4.11	<i>Plánovací dokumenty pro řízení nákupu</i>	162
12.5	<i>Scénář, analytické otázky k řízení nákupu</i>	163
12.5.1	<i>Řeší se řízení nákupu v OVM</i>	163
13.	Řízení lidských zdrojů v orgánu samosprávy	165
13.1	<i>Přehled a obsah úloh řízení lidských zdrojů OVM</i>	165
13.1.1	<i>Personální evidence</i>	166
13.1.2	<i>Personální řízení OVM</i>	167
13.1.3	<i>Ekonomika práce</i>	169
13.1.4	<i>Reporting personálních zdrojů</i>	170

13.1.5	<i>Analýzy lidských zdrojů</i>	171
13.1.6	<i>Plánování rozvoje personálních kapacit</i>	172
13.2	KPI řízení lidských zdrojů OVM.....	173
13.2.1	<i>Počet pracovníků</i>	173
13.2.2	<i>Pracovní fond v člověkodnech</i>	173
13.2.3	<i>Fluktuace zaměstnanců</i>	174
13.2.4	<i>Objem kursů a kvalifikačních programů</i>	174
13.2.5	<i>Náklady na kursy a kvalifikační programy</i>	174
13.3	Role v řízení lidských zdrojů OVM	175
13.4	Data, dokumenty	175
13.4.1	<i>Personální evidence</i>	176
13.4.2	<i>Evidence pracovních míst</i>	177
13.4.3	<i>Evidence školení a kursů</i>	177
13.4.4	<i>Evidence personálních a školicích agentur</i>	177
13.4.5	<i>Požadavky na pracovníka</i>	177
13.4.6	<i>Podklady pro osobní údaje pracovníků, přijímací protokol atd.</i>	177
13.4.7	<i>Podklady pro rekvalifikační programy</i>	177
13.4.8	<i>Personální podklady – dovolené, důchody, nemoci</i>	178
13.4.9	<i>Reporty personálních zdrojů</i>	178
13.4.10	<i>Analytické dokumenty personálních zdrojů</i>	178
13.4.11	<i>Plánovací dokumenty pro řízení personálních zdrojů</i>	178
13.5	Scénáře, analytické otázky k řízení lidských zdrojů OVM.....	178
13.5.1	<i>Řeší se řízení lidských zdrojů OVM</i>	178
13.5.2	<i>Řeší se řízení mezd pracovníků OVM</i>	179
14.	Řízení třetích stran a komunikace	180
14.1	Přehled a obsah úloh řízení třetích stran a komunikace	180
14.1.1	<i>Evidence a správa řízení třetích stran a objektů komunikace</i>	181
14.1.2	<i>Řízení vztahů s dodavateli</i>	182
14.1.3	<i>Řízení vztahů s ostatními subjekty VS</i>	183
14.1.4	<i>Poskytování informací občanům</i>	184
14.1.5	<i>Monitoring tisku a médií</i>	185
14.1.6	<i>Analýzy externích partnerů</i>	186
14.2	KPI řízení třetích stran a komunikace	187
14.2.1	<i>Počet dodavatelů</i>	187
14.2.2	<i>Počty aktivit v komunikaci s ostatními OVM</i>	188
14.2.3	<i>Počet vyhlášek</i>	188
14.2.4	<i>Počet správních řízení</i>	188
14.3	Role v řízení třetích stran a komunikace	188
14.4	Scénář, analytické otázky k řízení třetích stran a komunikace	189
14.4.1	<i>Řeší se řízení komunikace OVM s externími partnery</i>	189
15.	Právní a administrativní zajištění orgánu samosprávy	191
15.1	Přehled a obsah úloh právního a administrativního zajištění OVM.....	191
15.1.1	<i>Evidence objektů právního a administrativního zajištění</i>	192

15.1.2	<i>Správní řízení</i>	193
15.1.3	<i>Krizové řízení</i>	194
15.1.4	<i>Hospodářská správa</i>	195
15.1.5	<i>Právní zajištění OVM</i>	196
15.1.6	<i>Příprava a vydávání místních vyhlášek</i>	197
15.1.7	<i>Živnostenská správa</i>	198
15.1.8	<i>Zajištění kontrolních činností</i>	199
15.1.9	<i>Sčítání lidu, sbírky, volby</i>	200
15.2	<i>Role právního a administrativního zajištění OVM</i>	200
15.3	<i>Scénář, analytické otázky právního a administrativního zajištění OVM</i>	201
15.3.1	<i>Řeší se právní a administrativní zajištění OVM</i>	201
16.	Řízení a poskytování IT služeb v samosprávě	203
16.1	<i>Přehled a obsah úloh řízení a poskytování IT služeb OVM</i>	203
16.1.1	<i>Evidence a analýzy poskytovaných IT služeb</i>	204
16.1.2	<i>Návrh architektur OVM</i>	206
16.1.3	<i>Analýzy IT ekonomiky</i>	207
16.1.4	<i>Analýza produktů a služeb ve veřejné správě</i>	208
16.1.5	<i>Analýzy rozvoje a provozu IT</i>	209
16.1.6	<i>Plánování nových IT služeb a IT projektů</i>	210
16.2	<i>KPI řízení a poskytování IT služeb OVM</i>	212
16.2.1	<i>Počet IT služeb, poskytovaných v daném období právníckým subjektům</i>	212
16.2.2	<i>Počet IT služeb, poskytovaných v daném období občanům</i>	213
16.2.3	<i>Kvalita poskytovaných IT služeb</i>	213
16.2.4	<i>Náklady na poskytované IT služby</i>	213
16.2.5	<i>Výnosy a efekty z IT služeb</i>	213
16.3	<i>Role v řízení a poskytování IT služeb OVM</i>	214
16.4	<i>Scénáře, analytické otázky k řízení IT služeb OVM</i>	215
16.4.1	<i>Je třeba snížit náklady na IT a vyhodnotit interní i outsourcované IT služby</i>	215
16.4.2	<i>Je nutné vytvořit kvalitní katalog IT služeb</i>	215
16.4.3	<i>Stávající IT služby již nevyhovují a je třeba je aktualizovat</i>	215
	Zdroje, literatura	217
	Termíny, zkratky	222

Úvodem

Text s názvem „*IT a anatomie samosprávy*“ je součástí řady připravovaných textů „*IT a anatomie firmy*“, zaměřených na **vymezení základních principů a přístupů** k analýze informačních systémů, které respektují příslušné metodiky, metody, nástroje, ale primárně se zaměřují na analytické pochopení a zvládnutí obsahu řízení a fungování firmy nebo v tomto případě orgánu veřejné moci (OVM). V rámci uvedené řady textů takovou znalost označujeme jako „**analytickou znalost obsahu**“. Tento text tak **charakterizuje orgán veřejné moci (OVM) – samosprávy, jeho obsah a řízení** z analytického pohledu.

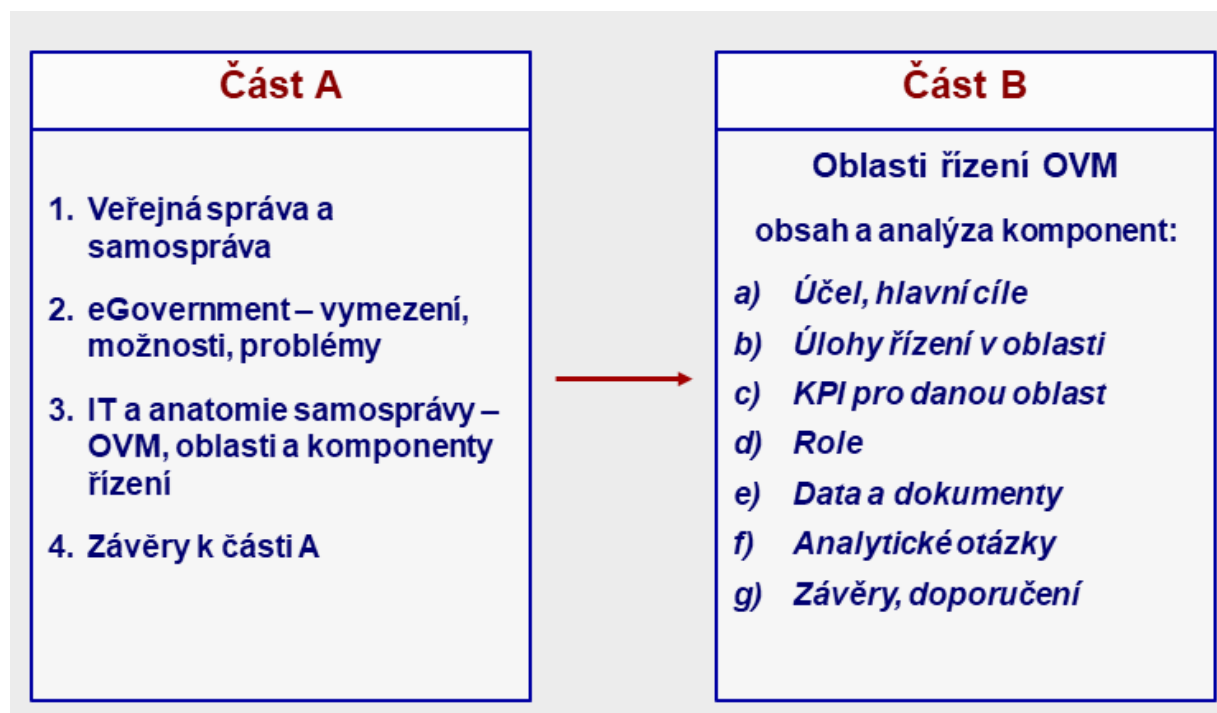
Úvodem je dobré **zodpovědět si otázku, proč „anatomie“**? Diskuse se špičkovými analytiky z praxe ukazují, že rozhodující znalostí analytika je znalost byznys obsahu firmy, resp. znalost obsahu řízení a poskytovaných služeb orgánu veřejné správy. To v žádném případě neznamena bagatelizaci znalostí analytických metod nebo informačních technologií. Při jedné ze zmíněných diskusí se objevil návrh na označení analytického pochopení a pojetí obsahu firmy, OVM, případně i jiného subjektu, termínem „**anatomie**“. Proč tedy nepoužít analogii s desítky a stovky let známými **principy medicíny**. I když jde samozřejmě o nadsázku a srovnávat lékařství s řízením firmy nebo OVM je „*hodně odvážné*“, přesto bychom si nadále rádi něco **z této dokonalé sféry lidského vědění vypůjčili**. Snad nám to lékařské kapacity prominou.

Otázka termínu nezůstala předmětem diskusí pouze s IT experty, ale byla ověřována i pohledem lékařských kapacit. Z těchto debat nakonec vzešly pro „**anatomii**“ následující, zřejmě rozumné **důvody**:

- anatomie je založena na dokonalém popisu a pochopení **jednotlivých částí** (těla), tak by tomu mělo být i s pochopením jednotlivých součástí OVM,
- anatomie sleduje všechny významné **vazby a propojení částí** (těla), tak by tomu mělo být i s pochopením kontextu, souvislostí všech součástí v řízení OVM,
- anatomie vnímá **celek** (celé tělo), tak by tomu mělo být i s pochopením řízení a řešení rozvoje celého OVM,
- smyslem anatomie je nejen dokonalé poznat objekt (tělo) s jeho patologickými jevy, ale vytvořit **předpoklady pro diagnózy problémů** (nemocí) a jejich **řešení** (léčebných postupů), tak by tomu mělo být i u analýzy problémů a jejich řešení v řízení OVM,
- anatomie sleduje nejen vlastní objekt (tělo), ale do jisté míry i **vlivy**, které na něj působí (strava, životní režim atd.), tak by tomu mělo být i se sledováním a hodnocením faktorů, ovlivňujících dynamiku řízení a řešení rozvoje OVM v celé jeho působnosti.

Z uvedených poznámek vyplývá, že použití termínu „*anatomie*“ i v prostředí analýzy a IT je sice poněkud odvážné, ale na druhé straně zřejmě nejlépe **vystihuje podstatu věcí**, to je poznat, pochopit a řešit obsah orgánu samosprávy ve všech souvislostech. To se domníváme, že je jeden z hlavních předpokladů kvalitního analytika.

Text je **určen** současným i budoucím IT analytikům působícím v samosprávě, případně i specialistům a vedoucím pracovníkům OVM. Neboť i zmíněné diskuse ukázaly, že analytická výbava a analytické myšlení je znakem i kvalitních manažerů. **Cílem** textu je proto poskytnout komplexní pohled na obsah a jednotlivé komponenty řízení orgánů samosprávy analytickým pohledem a přispívat tím v mezích možností ke zvyšování analytické a manažerské kvalifikace. **Strukturu** celého textu dokumentuje Obrázek 0-1



Obrázek 0-1: Struktura textu

Obrázek dokumentuje rozdělení textu na dvě části, Část A a Část B. Část A má obecnější charakter a vymezuje podstatu veřejné správy a samosprávy a principy jejich řešení, avšak nikoli v plném rozsahu, jak je tomu u jiných publikací (např. POMAHAČ, R. a kol.: *Veřejná správa*. Praha, C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-447-8), ale pouze jako širší předpoklad pro formulaci vlastního obsahu OVM na základě dále vymezených komponent řízení.

Část B pak obsahuje podle jednotlivých oblastí řízení a řešení OVM jejich náplň a hlavní přístupy k analýze. Charakteristika jednotlivých komponent řízení a hlavní vazby jsou předmětem kapitoly 3. Problém je ale v tom, že rozsah informací k tomuto účelu je obrovský, přičemž uživatel je potřebuje v různých okamžicích řešení, v různém rozsahu a na různé úrovni detailu. K tomu se ještě váží změny, přicházející především v obsahové i technologické rovině řešení.

Informace, které jsou uvedeny v tomto textu, vycházejí většinou ze stránek portálu MBI, který se využívá na VŠE. V obrázcích, které jsou zde použity, se proto můžeme setkat s logem tohoto portálu, případně i s identifikačními kódy, které se na tomto portálu používají. Portál je na adrese <https://mbi.vse.cz>, je však **momentálně z bezpečnostních důvodů přístupný** uživatelům, využívajícím pouze doménu **vse.cz**. Za to se autoři textu čtenářům mimo VŠE omlouvají.

S předchozí poznámkou souvisí i potřeba zdůraznit, že tento text není chápán jako standardní studijní materiál, ale zejména jako **podklad pro řešení reálných problémů a projektů**. To znamená, že se některé **formulace mohou opakovat**, neboť uživatel využije **pouze některou část**, resp. oblast řízení, a tedy musí dostat komplexní obrázek o její náplni a řešení.

Část A:

Veřejná správa, samospráva, eGovernment

1. Veřejná správa a samospráva



Na úvod analytických pohledů na obsah a řízení samosprávy je účelem vymezit její podstatu jako součást celé veřejné správy, resp. veřejného sektoru. Další text kapitoly je založen na (Charvát, 2019).

Na počátku úvah k otázkám analýzy obsahu OVM je nutné definovat a **vysvětlit význam několika základních pojmů**, například **veřejná moc, orgány veřejné moci, veřejná správa, pověřené obce, obce s rozšířenou působností** nebo faktory, které se významně podílejí na výkonu veřejné moci a ovlivňují jej.

Veřejnou moc vykonává **stát prostřednictvím moci zákonodárné, výkonné a soudní**.¹ Za určitých podmínek je ovšem také možné, aby veřejnou moc vykonával **i jiný subjekt**. „Kritériem pro určení, zda i jiný subjekt jedná jako orgán veřejné moci, je skutečnost, zda konkrétní subjekt rozhoduje o právech a povinnostech jiných osob a tato rozhodnutí jsou státní mocí vynutitelná, nebo zda může stát do těchto práv a povinností zasahovat.“² Jedná se tedy o moc, kdy **proti sobě stojí dvě nerovnoprávně postavené strany**, na straně jedné stojí stát, coby základní vykonavatel veřejné moci, a na straně druhé subjekt, o jehož právech či povinnostech se rozhoduje.

Pokud bychom chtěli rozdělit vykonavatele veřejné moci, pak je to:

- **moc státní**, která je zabezpečována státním aparátem,
- moc, kterou disponují **veřejnoprávní korporace**, např. **obce, kraje, profesní komory či vysoké školy**.³ Tuto zbývající veřejnou moc stát svěřuje veřejnoprávním korporacím, a to vždy v příslušném rozsahu.

Moc státní a zbývající veřejná moc nemohou být ve vzájemném rozporu. **Veřejná moc** vykonává soubor činností a naplňuje dlouhodobé cíle ve veřejném zájmu, který je nadřazen jednotlivým subjektům. „Je nasnadě, že jinými slovy můžeme v tomto případě hovořit o **veřejné službě jako užitečné veřejné činnosti**.“⁴

1 Viz hlava druhá, třetí a čtvrtá Ústavy ČR.

2 Nález Ústavního soudu České republiky ze dne 10. listopadu 1998, sp. zn. I. ÚS 229/98. Dostupné online.

3 HENDRYCH, Dušan, a kol. *Právní slovník*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-059-1. Heslo Veřejná moc.

4 Richard Pomahač a kolektiv *Veřejná správa* str. 11.

Orgány veřejné moci provádějí **výkon veřejné moci**. Podle zákona č. 111/2009 Sb. o základních registrech jsou to „*státní orgán, územní samosprávný celek a fyzická nebo právnická osoba, byla-li jí svěřena působnost v oblasti veřejné správy*“.⁵

Orgánem veřejné moci tedy můžeme **rozumět** i veškeré státní fondy České republiky (včetně Pozemkového fondu ČR), zdravotní pojišťovny, Český rozhlas, Českou televizi, samosprávné komory zřízené zákonem, notáře a soudní exekutory.

Mezi **státní orgány** spadají též „*soudy, všechny složky Policie České republiky a Armády České republiky a všechny organizační složky státu*“.⁶

Orgány veřejné moci jsou vždy **povinny jednat pouze na základě a v mezích zákona**, tzn. secundum et intra legem.⁷ Zákon je tedy vždy tím rozhodujícím kritériem. Orgány veřejné moci **rozhodují o právech a povinnostech subjektů** – tím rozumíme jak **fyzické, tak i právnické osoby**. Rozhodují autoritativně, a to buď přímo (státní orgány) nebo nepřímo (veřejnoprávní korporace např. obce či kraje, ale i soukromé fyzické a právnické osoby, jimž je výkon propůjčen zákonem).⁸

„*Veřejná správa je jedním z nástrojů realizace politiky a veřejné moci státu.*“⁹ *Tímto termínem lze pojmenovat „činnost, kterou vykonávají správní úřady, orgány územní samosprávy nebo jiné subjekty.“*¹⁰ Pojem veřejná správa souhrnně **zahrnuje státní správu a samosprávu**. Veřejná správa se také někdy dá vymezit negativní definicí „*jako souhrn činností, které nelze kvalifikovat ani jako zákonodárství, ani jako soudnictví.*“¹¹ Veřejnou správu je nutno chápat především jako jistou civilizační nezbytnost, která ale ve své složitosti nese celou řadu problémů a obtížně uchopitelných aspektů.

Na veřejnou správu se dá **nahlížet dvojím způsobem**. Buďto způsobem **organizačním neboli formálním, nebo funkčním způsobem neboli materiálním**.¹² **Organizační pojetí** se zaměřuje pouze na organizační strukturu veřejné správy, tzn. na její jednotlivé složky, na vazby mezi nimi. **Funkční pojetí** naproti tomu sleduje praktický výkon veřejné moci.

Jak je již výše zmíněno, dá se podle nositele veřejné moci dojít k jistému dělení. Veřejnou správu tak můžeme **rozdělit „na státní správu, samosprávu a ostatní veřejnou**

5 Par. 2 odst. c zákon č.111/2009 Sb.

6 https://www.cuni.cz/UK-4435-version1-DsDms_v5.pdf

7 HENDRYCH, Dušan, a kol. *Právnický slovník*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-059-1. Heslo Secundum legem.

8 HENDRYCH, Dušan, a kol. *Právnický slovník*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-059-1. Heslo Orgány veřejné moci.

9 https://is.muni.cz/el/1456/podzim2014/BPV_EVSE/um/50790103/EVSE_text_Vrejna_sprava_a_jeji_system_v_CR.pdf

10 HENDRYCH, Dušan, a kol. *Právnický slovník*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-059-1. Heslo Veřejná správa.

11 HENDRYCH, Dušan, a kol. *Právnický slovník*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-059-1. Heslo Veřejná správa.

12 https://is.muni.cz/el/1456/podzim2014/BPV_EVSE/um/50790103/EVSE_text_Verejna_sprava_a_jeji_system_v_CR.pdf

správu.¹³ Všechny tyto tři skupiny, respektive jejich oblast působnosti, „se mohou překrývat”.¹⁴ Úkoly veřejné správy nelze úplně snadno vymezit. „Každý vykonavatel veřejné správy je relativně samostatnou organizační jednotkou, která je částí subsystému a ten je součástí systému veřejné správy jako celku”.¹⁵

1.1 Státní správa a samospráva

Státní správa je již ze své podstaty odvozena od poslání a postavení státu. **Činnost** státní správy má **dvě hlavní oblasti**:

- **hlavní činnost** se zabývá **výkonem veřejné moci směrem k subjektům** – čímž jsou míněni především občané coby fyzické osoby a například obchodní korporace coby právnické osoby,
- **druhá** oblast se realizuje **směrem dovnitř** a zajišťuje samotné **fungování celého systému státní správy**.

Pro **rozdělení státní správy** lze užít dvou kritérií: **územní působnost a věcnou působnost**.

Celostátní územní působnost mají vláda, ministerstva a jiné ústřední správní orgány, další správní úřady zpravidla podřízené ministerstvům (například ministerstvu školství mládeže a tělovýchovy podřízená Česká školní inspekce nebo ministerstvu průmyslu a obchodu podřízená Česká energetická inspekce, Česká obchodní inspekce, Licenční úřad, Puncovní úřad atp.). Ústředních správních orgánů je v současné době deset, a kromě toho, že mají celostátní působnost, **mají i specializovanou věcnou působnost**.

Rozdělení můžeme pojmut i **z hlediska věcného**. Působnost těchto úřadů se nemusí vždy plně shodovat s územní organizací státu. Tyto úřady **mohou být pouze jednostupňové**, ale také **mohou mít určitou hierarchii**, jako například Finanční ředitelství a finanční úřady, dále Celní ředitelství a celní úřady, úřady práce, správy sociálního zabezpečení, hygienické stanice atp.¹⁶ Vedle těchto úřadů existují ještě také **správní úřady**, které jsou sice vykonavatelem státní správy, ale zároveň se jedná o nezávislé subjekty. Sice jsou zřizovány na základě zákona, financovány ze státního rozpočtu, ale nijak nezapadají do hierarchie státní správy a rovněž nejsou ani státu odpovědné ze své činnosti. Jako příklad těchto speciálních správních úřadů můžeme užít Radu pro rozhlasové a televizní vysílání nebo Úřad pro ochranu osobních údajů.

Oproti tomu **samospráva (samosprávné korporace a jejich orgány)** je část veřejné správy, která je uskutečňována jinými veřejnoprávními subjekty než státem. Tyto veřejnoprávní korporace jsou **autonomní a vůči orgánům státní správy jsou v rovnocenném postavení. Zákon jim stanovuje rozsah činnosti a působnosti**. „Podle

¹³ Richard Pomahač a kolektiv Veřejná správa str. 55.

¹⁴ Richard Pomahač a kolektiv Veřejná správa str. 16.

¹⁵ Správní právo Gadasová a Polián III. díl.

¹⁶ Výkon státní správy kompetence MVČR.

obsahu výkonu činnosti, organizační struktury a postavení subjektů ke korporaci jsou tyto základní **typy veřejnoprávních korporací**:

- **územní**, která je charakterizována vztahem subjektu k danému území (obec, kraj),
- **zájmová, popř. osobní**, která je charakterizována vztahem subjektu k určité skupině osob na základě svého členství (komory),
- **věcná**, která je charakterizována vlastnictvím k věci¹⁷.

Územní samospráva vychází z rozdělení, zakotveného v sedmé hlavě Ústavy, kdy „Česká republika se člení na **obce**, které jsou základními územními samosprávnými celky, a **kraje**, které jsou vyššími územními samosprávnými celky.”¹⁸ **Státní správa je v rámci samosprávy vykonávána v tzv. přenesené působnosti**, což vychází ze znění zákona č. 128/2000 Sb. o obcích. Vedle této činnosti samozřejmě vykonává samospráva i vlastní samostatnou činnost.

1.2 Obce II. typu neboli obce s pověřeným obecním úřadem a obce III. typu neboli obce s rozšířenou působností

Důležité je vymezení pojmů **obce s pověřeným obecním úřadem, slangově též obce II. typu, či dvojkové obce**, a **obce s rozšířenou působností, neboli slangově obce III. typu, či trojkové obce**.

Podle zákona o obcích je **obec základním územním samosprávným společenstvím občanů**. Jedná se o **veřejnoprávní korporaci**, která „*má vlastní majetek, vystupuje v právních vztazích svým jménem, nese odpovědnost, pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů, při plnění těchto úkolů chrání též veřejný zájem*”. Jak je již výše zmíněno v předchozím textu, obce coby územně samosprávné celky **vykonávají dvojí působnost**:

- **Samostatná působnost** se týká záležitostí obce, které si spravuje sama, a to ve svém zájmu a v zájmu svých občanů. „*Do samostatné působnosti obce patří zejména záležitosti, uvedené v § 84, 85 a 102, s výjimkou vydávání nařízení obce. Obec v samostatné působnosti ve svém územním obvodu dále pečuje o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku. Zcela typickým příkladem působnosti obce II. typu je matriční úřad. Tento výše zmíněný obsah činnosti mají stejný jak obce druhého, tak obce třetího typu. Obec druhého typu je tedy obec, která se může nazývat i tzv. pověřenou obcí.*“
- Druhou oblastí, kterou obec zajišťuje, je **přenesený výkon státní správy**. Ten se může u jednotlivých obcí lišit. „*Ustanovení § 61 zákona o obcích z tohoto hlediska rozlišuje mezi obcemi, které vykonávají přenesenou působnost v zá-*

17 Správní právo GADASOVÁ a POLIÁN I. díl.

18 Výkon státní správy kompetence MVČR.

kladním rozsahu, obcemi s pověřeným obecním úřadem a obcemi s rozšířenou působností". Zde hovoříme o tzv. **obcích třetího typu tedy o obcích s rozšířenou působností.** Několik praktických **příkladů:** volební záležitosti, krizové řízení, problematika ochrany přírody a krajiny, spadá sem ale také působnost živnostenských úřadů. Tyto obce **nevykonávají přenesený výkon státní správy pouze pro sebe, ale také pro další obce,** které spadají do jejich správního obvodu. Obce s pověřenými obecními úřady i obce s rozšířenou působností vymezuje zákon č. 314/2002 Sb., jejich správní obvody potom dále určuje vyhláška Ministerstva vnitra č. 388/2002 Sb.

Je tedy **důležité rozlišovat oba druhy obcí,** protože z hlediska výkonu veřejné správy se jedná o dva zcela rozdílné subjekty, které zajišťují rozdílné (krom některých společných) druhy agendy.

2. eGovernment, vymezení, možnosti, problémy



Cílem kapitoly je:

- uvést hlavní **charakteristiky eGovernmentu**, jeho podstaty, obsahu a struktur,
- analyzovat hlavní aktuální **aspekty stavu a rozvoje** eGovernmentu.

K podstatě eGovernmentu je již publikována řada zdrojů, jeho pojetí je vesměs všeobecně známo. Smyslem této kapitoly je proto zejména rekapitulace základních poznatků jako východisko pro další analýzy (např. Pomahač, 2013; Špaček, 2012).

Pokud jde o **vymezení eGovernmentu**, pak je mnoho tuzemských i zahraničních definic, např.:

(Štědroň, 2007) eGovernment definuje jako: „**sérii procesů, vedoucích k výkonu státní správy a samosprávy a uplatňování občanských práv a povinností fyzických a právnických osob, realizovaných elektronickými prostředky**“.

(Lidinský, 2008) cituje **definici OSN**, která eGovernment vymezuje takto: „eGovernment je trvalá **povinnost veřejné správy zlepšovat vztah mezi občany a veřejným sektorem** poskytováním levných a efektivních služeb, informací a znalostí. Je to praktická realizace toho nejlepšího, co může veřejná správa nabídnout“.

Na stránkách **EUROSTAT** lze nalézt následující vymezení: „eGovernment znamená přivést občany, podnikatele a veřejnou správu dohromady a společně rozvíjet demokratické procesy“.

Různé publikované zdroje vymezují eGovernment vždy se zdůrazněním určitých specifických aspektů. **Základem je definice MVČR**: „eGovernment představuje transformaci vnitřních a vnějších vztahů veřejné správy pomocí informačních a komunikačních technologií s cílem optimalizovat interní procesy, zkvalitňovat poskytované služby občanům i podnikatelským subjektům a zvyšovat celkovou výkonnost OVM“.

Z předchozí poznámky vyplývá **vztah mezi orgánem veřejné moci (OVM) a eGovernmentem**. Funkcionalita a služby eGovernmentu jsou už dnes nedílnou součástí funkcí OVM. Jde tedy o takovou podmnožinu funkcí OVM, které jsou realizovány na bázi informačních technologií a jsou určeny jak dovnitř OVM, tedy pracovníkům OVM, tak vně občanům a podnikatelským subjektům v působnosti OVM. Veřejná správa a její služby představují současně řadu aspektů, pohledů a souvislostí, které souhrnně prezentuje Obrázek 2-1.

K základnímu vymezení eGovernmentu lze shrnout, že **hlavní výhody**, které by se měly jeho vývojem sledovat, jsou:

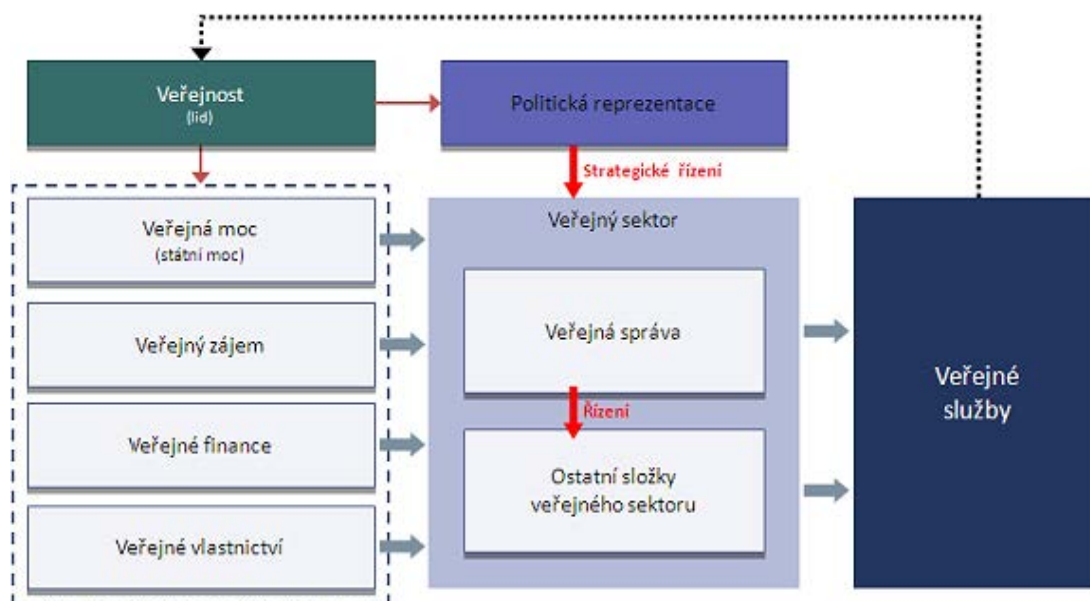
- adekvátní rozsah, rychlost a kvalita služeb veřejné správy občanům a podnikům,
- neomezené úřední hodiny (možnost využití 24 hodin denně, 7 dní v týdnu),
- jednoduchost a uživatelská přívětivost poskytovaných služeb,

- časové a ekonomické úspory jeho uživatelů,
- transparentnost procesů řízení a rozhodování v rámci orgánů veřejné moci.

Je zřejmé, že oproti tomu stojí řada problémů, ale i **rozvojových možností**:

- rozsah a kvalita služeb eGovernmentu, hodnocení uživatelské spokojenosti,
- uplatnění cloudových služeb pro eGovernment,
- vliv sociálních médií na služby eGovernmentu,
- řízení IT OVM.

V dalších podkapitolách je k těmto tématům uvedeno několik poznámek.



Obrázek 2-1: Veřejná správa, hlavní souvislosti (Zdroj: MANAGEMENTMANIA (2017))

2.1 Kvalita služeb eGovernmentu a hodnocení uživatelské spokojenosti

Kvalita služeb eGovernmentu je pro jeho přijetí občany i podniky klíčová. „Smyslem eGovernmentu je poskytnout všem soukromým subjektům větší komfort při realizaci kontaktů se státem a jinými subjekty veřejné moci tím, že zrychlí a zjednoduší komunikaci s nimi, zefektivní vnitřní procesy orgánů veřejné moci a povede k větší transparentnosti v jejich činnosti vůči veřejnosti“ (Mates, P., Smejkal, V., 2012).

Pro posilování výkonnosti, důvěryhodnosti, integrity i efektivitu eGovernmentu se mnoho OVM snaží stále více dívat na občany i podniky jako na zákazníky. Autoři (Dwivedi a další, 2013) ve studii zdůrazňují i význam výzkumu, zaměřeného na synergie mezi tržní ekonomikou a nezbytnou reformou veřejné správy. Hlavní důraz přitom kladou na klíčovou roli občana při těchto reformách veřejné správy i eGovernmentu.

Kvalita eGovernmentu nachází vyjádření v hodnocení spokojenosti jeho uživatelů (občanů i podnikatelských subjektů). K tomu se váže řada různých přístupů a realizovaných průzkumů. Obvykle se vychází z modelů založených na definovaných životních situacích, k nimž se váže podpora ze strany eGovernmentu. Jejich jasná a komplexní struktura je základem pro kvalitní hodnocení celého spektra poskytovaných IT služeb a jejich užití. To předpokládá vytvoření i kategorizace uživatelů a jejich cílových skupin včetně těch subjektů, které dosud služby eGovernmentu nevyužívají, nebo pouze jejich omezenou část.

Jedním z přístupů pro zjišťování uživatelské spokojenosti je **standardizovaný framework pro měření spokojenosti s eGovernmentem** a jeho dopadů na fungování společnosti, prezentovaný ve (Van Gompel, Kerschot, 2010), který je zde citován pro jeho strukturu a možnosti praktického užití. Jejich řešení zahrnuje **4 základní moduly**, z nichž každý obsahuje sadu otázek k dále uvedeným tématům:

1. **Uživatelé** – jejich kategorizace a profilování s využitím tradičních socio-demografických otázek a na základě úrovně využití internetu a různých IT služeb.
2. **Využití služeb eGovernmentu**, založené na jejich vztahu k výše zmíněným životním situacím. Pokud jde o „ne-uživatele“, průzkum se orientuje na hlavní bariéry užití eGovernmentu a současné s tím i aktuálně využívané alternativní kanály.
3. **Spokojenost** se službami eGovernmentu, která se hodnotí v širším kontextu IT služeb, např. ve srovnání se službami e-Businessu.
4. Očekávané **dopady využití** eGovernmentu na aktivity daného subjektu a určení preferencí využívaných služeb, s pravděpodobností jejich dalšího využití a rozvoje.

Na základě uvedeného frameworku byl realizován **pilotní průzkum ve vybraných státech EU**, resp. řadě dalších, z nichž vplynuly některé podstatné **závěry**, které se pak promítají do koncepčních dokumentů EU i jednotlivých států:

- **Úroveň spokojenosti** se službami eGovernmentu je výrazně formována stupněm důvěry ve **využití internetu**, a na druhé straně **kvalitou vlastní veřejné správy**. Právě kombinace obou aspektů je pro většinu uživatelů klíčová vzhledem ke sledovaným službám.
- **Nedostatek znalostí** o službách eGovernmentu, jejich podstatě a možnostech využití. Tento problém se ukazuje jako jeden z hlavních i v ČR, zejména u občanů i u studentů VŠ.
- Úroveň spokojenosti a rozsah využití eGovernmentu výraznou měrou ovlivňuje **jednoduchost či složitost přístupu** k nim a způsobu využití. To je dáno i předpokládaným rozsahem uživatelské sféry a vysokou rozdílností kvalifikace uživatelů a zkušeností s IT službami.
- Na spokojenost uživatelů působí významně i **sofistikovanost služeb** a poskytovaná funkcionální, byť ty jsou často v rozporu s výše zdůrazňovanou jednoduchostí, což vždy znamená oba aspekty efektivně vybalancovat.

- Jedním z nejvýznamnějších faktorů spokojenosti podle průzkumů, viz (Van Gompel, R., Kerschot, H., 2010) jsou **časové úspory a případně finanční efekty**, získané z využití služeb eGovernmentu. V této souvislosti je dobré připomenout podstatný vliv velmi kvalitní analýzy při přípravě aplikací eGovernmentu, oproti vlastním technologiím, což se dost často nedaří.

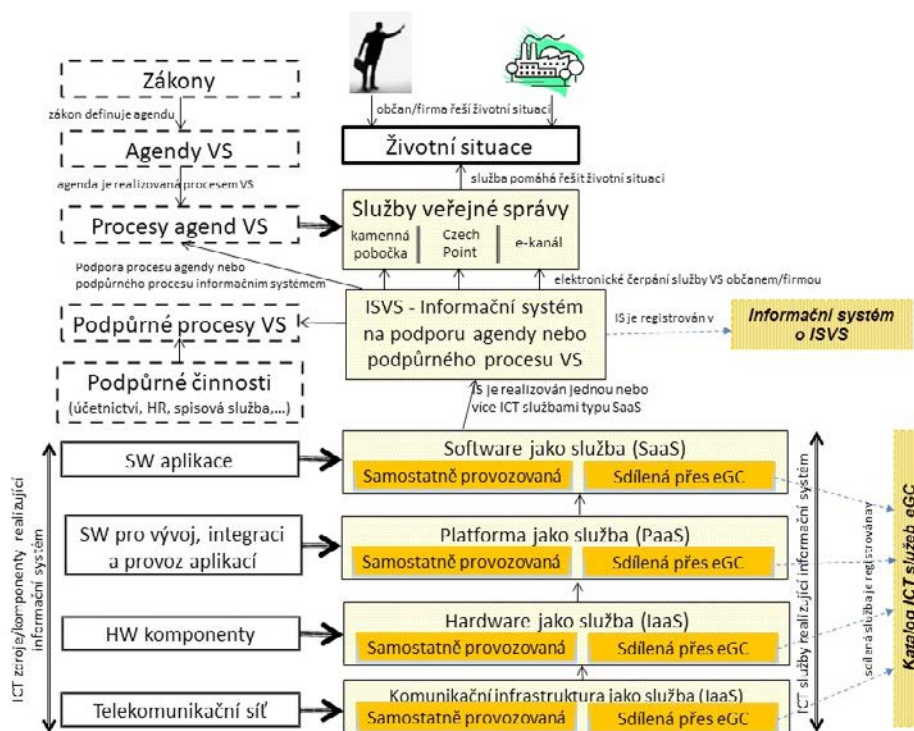
Hodnocení uživatelské spokojenosti je nezbytné realizovat jak na úrovni EU a jednotlivých států, tak na úrovni regionální, resp. jednotlivých orgánů veřejné správy, resp. samosprávy, a to mezi různými cílovými segmenty uživatelů. Přípravě průzkumů musí být věnována velká pozornost, aby pokryla všechny podstatné oblasti a otázky a současně zbytečně respondenty neobtěžovala neadekvátním počtem a rozsahem otázek.

2.2 Uplatnění cloudových služeb

Velmi silným trendem v IT OVM je uplatnění cloudových služeb, v této oblasti označovaný jako G-Cloud. G-Cloud představuje poskytování služeb OVM, a tedy i odpovídajících součástí eGovernmentu na bázi cloud computingu. Příprava G-Cloudu **zahrnuje analýzu**:

- legislativních podmínek,
- technických možností a nároků,
- ekonomických podmínek,
- organizačního zajištění a přístupů,
- bezpečnostních podmínek a zajištění vybudování eGovernmentu cloudu.

Architekturu G-Cloudu dokumentuje souhrnně Obrázek 2-2.



Obrázek 2-2: Architektura eGC (zdroj: Voříšek a kol., 2018)

2.3 eGovernment a sociální média

Je evidentní, že sociální média a technologie web 2.0, resp. web 3.0 přinášejí do funkcí a využití eGovernmentu nové prvky a nové možnosti. Na tomto místě není nutné se zabývat vymezením těchto obecně známých pojmů. Otázkou ale je, jak dobře tyto aplikace pro veřejnou správu fungují, podle jakých kritérií je posuzovat a měřit, jaké faktory brát v úvahu.

A, R. Shark uvádí v (Shark, 2010) „5 základních hledisek pro posuzování portálů ve veřejné správě“, a to:

- bezpečnost a soukromí (*Security & Privacy*),
- využitelnost (*Usability*),
- obsah (*Content*),
- služby (*Service*),
- účast občanů a zapojení (*Citizen Participation & Engagement*).

V souvislosti s měřením provozu a využití portálů eGovernmentu manažeři ve veřejné správě potřebují navrhnout a realizovat strategický plán, co měřit, jaké nástroje pro taková měření využít, jak mají být získaná data agregována, analyzována a využita. Strategický plán, zaměřený na měření výkonu portálů ve veřejné správě, zahrnuje následující body:

- rozhodnutí, co má být měřeno a jak,
- výběr KPI (Key Performance Indicators),
- identifikace nebo vývoj potřebných nástrojů pro měření,
- rozhodnutí o nastavení intervalů měření,
- vytvoření kritérií pro benchmarking a stanovení jeho frekvence,
- stanovení reportů pro klíčové manažery ve veřejné správě,
- analýzy dat a stanovení změn a úprav, které z nich vyplynou,
- vytvoření proaktivních strategií založených na získávaných metrikách.

KPI je nutné vztahovat k vymezeným hlediskům, problémem ale vždy je způsob jejich měření a vyjádření. Většinou je účelné využít stanovené bodovací škály, která je pak i základem případných průzkumů a jejich hodnocení.



Z kapitoly vyplývají následující **hlavní závěry**:

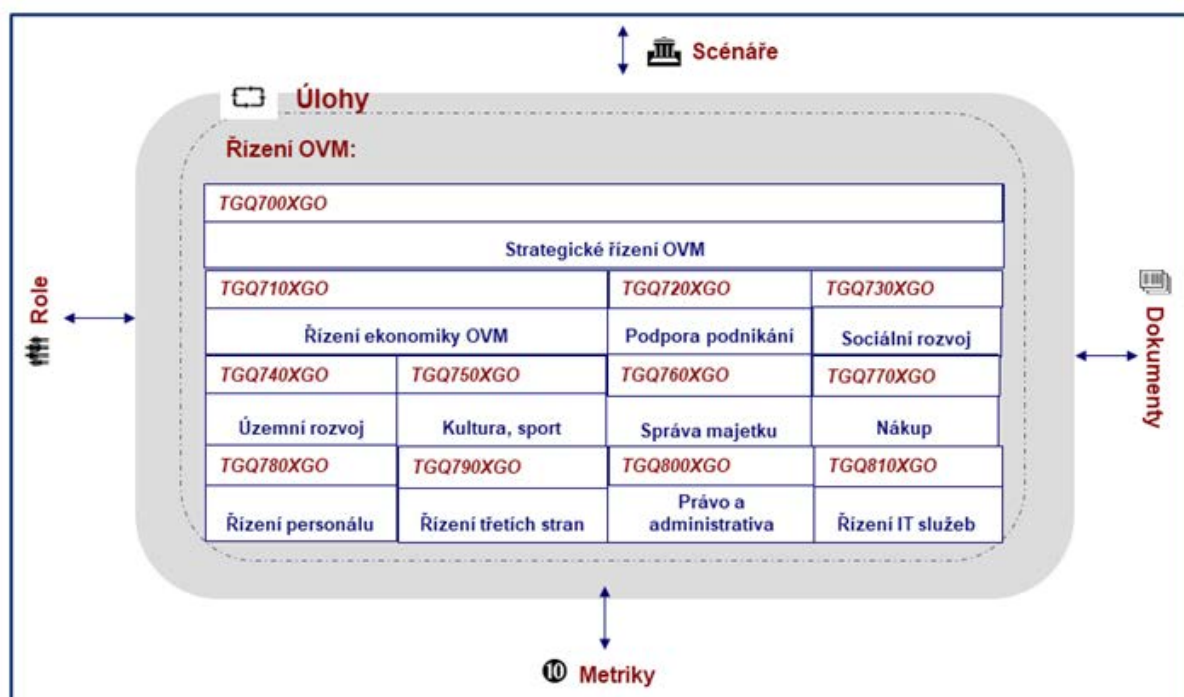
- Hlavním **smyslem** eGovernmentu je podporovat výkonnost a úspěšnost na trhu jak ekonomických subjektů, tak úspěšnost a spokojenost jednotlivých občanů. Často se proto eGovernment označuje jako „*motor ekonomiky*“.
- Rozvoj eGovernmentu v ČR prochází výraznými pozitivními změnami, jako jsou služby **centrálních registrů**, služba CzechPoint a řada dalších. Koncepce, přínosy a originalita služeb centrálních registrů byly i speciálně zdůrazněny v souhrnné analýze OSN (United Nations, 2018).
- Velmi významným přístupem pro zvyšování výkonnosti OVM a celé veřejné správy je řešení k zajištění a využití cloudových služeb v rámci **eGovernment Cloudu (eGC)**.

3. IT a anatomie samosprávy

Obsah a dílčí charakteristiky OVM v samosprávě jsou náplní celé části B toho textu. Na tomto místě shrneme hlavní principy a na jejich základě bude celá část B řešena. Ty zahrnují přehled vybraných oblastí řízení OVM a podstatu a způsob řešení jednotlivých komponent řízení, které budou pro jednotlivé oblasti řízení využity.

3.1 Oblasti řízení OVM v samosprávě

Další přehled oblastí řízení vychází z dostupných zdrojů (např. ZIMMERMANNOVÁ, M.: *Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy ČR*, Disertační práce, 2018). Nelze tvrdit, že jsou to všechny ty, které odpovídají potřebám OVM, na druhé straně představují pro další řešení velmi rozumný základ. Celkový pohled na obsah řízení OVM dokumentuje Obrázek 3-1:



Obrázek 3-1: Oblasti řízení orgánu samosprávy

Do řešení jsou zahrnuty následující **oblasti řízení** OVM:







- strategické řízení orgánu samosprávy,
- řízení ekonomiky orgánu samosprávy,
- podpora podnikání,
- sociální rozvoj,
- územní rozvoj,
- řízení kultury, sportu a cestovního ruchu,
- správa majetku OVM a řízení veřejných zakázek,

- řízení nákupu zboží, materiálu a služeb pro OVM,
- řízení lidských zdrojů v orgánu samosprávy,
- řízení třetích stran a komunikace,
- právní a administrativní zajištění orgánu samosprávy,
- řízení a poskytování IT služeb v samosprávě.

V uvedeném pořadí budou i charakteristiky jednotlivých oblastí v části B textu.

3.2 Komponenty řízení OVM

Na obsah OVM a jeho anatomii se budeme dívat s využitím vybraných komponent řízení. V tabulce uvádíme jejich **přehled a symbolické značení**.

	přehled a obsah úloh tvořících oblast řízení,
	metriky a KPI využívané především v reportingu, analytických a plánovacích úlohách,
	role zajišťující úlohy řízení,
	přehled hlavních dokumentů a dat, využívaných na vstupu a výstupu jednotlivých úloh řízení,
	scénář, analytické otázky k řešení oblasti řízení,
	hlavní doporučení k analýze a návrhu řešení informačního systému pro danou oblast řízení.

Tyto symboly jsou používány pro charakteristiku jednotlivých oblastí řízení v **dalších kapitolách** standardně a ve stejném pořadí, aby orientace čtenáře v jednotlivých částech textu byla co nejrychlejší. V dalších podkapitolách jsou obsaženy **poznámky k základnímu vymezení jednotlivých komponent**. Na úvod každé kapitoly je pouze v několika bodech charakterizován účel příslušné oblasti řízení, tedy co je jejím smyslem, čeho se má dosáhnout, jaké efekty může pro OVM znamenat.

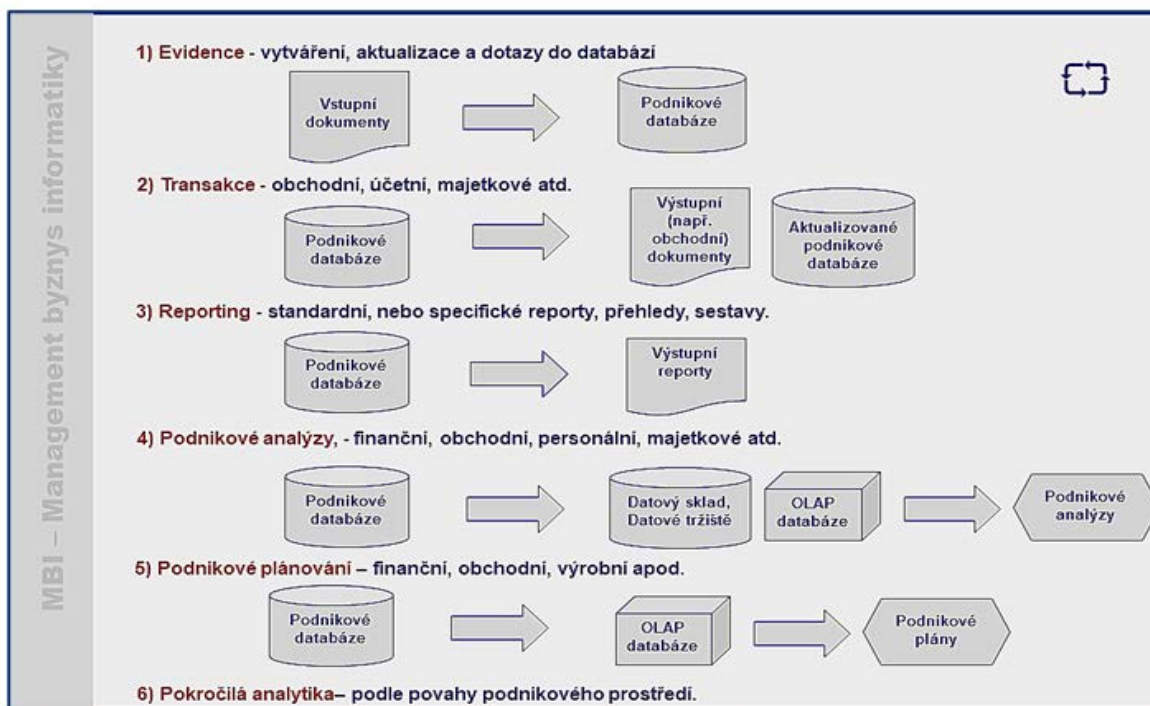
3.3 Úlohy a oblasti řízení

Základní komponentou v anatomii OVM je **úloha**, k níž se váží ostatní komponenty. **Smyslem** úloh je zachytit a popsat obsah řešení problémů a úkolů v řízení OVM. **Termín „úloha“** zde byl použit proto, že se jeví jako **obecnější**. Její součástí **může nebo nemusí být „proces“**, nebo naopak může být úloha součástí nějakého procesu. Existuje totiž mnoho případů, kdy definovat pro úlohy proces v klasickém vyjádření je nadbytečné. Proto „úlohy“ v anatomii firmy **mohou zahrnovat standardní vyjádření „procesu“**, nebo pouze **přehled tzv. „klíčových aktivit“** tak, aby byl deklarován obsah úlohy.

Úloha tedy **vyjadřuje obsah řešení problému v řízení OVM**. Příkladem úlohy může být „zpracování finančního výkazu“, „přijetí nového zaměstnance“ apod. Takových úloh

je velké množství a je dobré je nějakým způsobem **kategorizovat**. Hlediska pro kategorizaci mohou být různá, v našem případě využíváme dvě:

- úlohy, rozdělené **podle oblastí řízení** (finance, sociální rozvoj, územní rozvoj apod.),
- úlohy, rozdělené podle standardních operací s daty – evidence, transakce, reporting, analýzy, plánování (Obrázek 3-2).



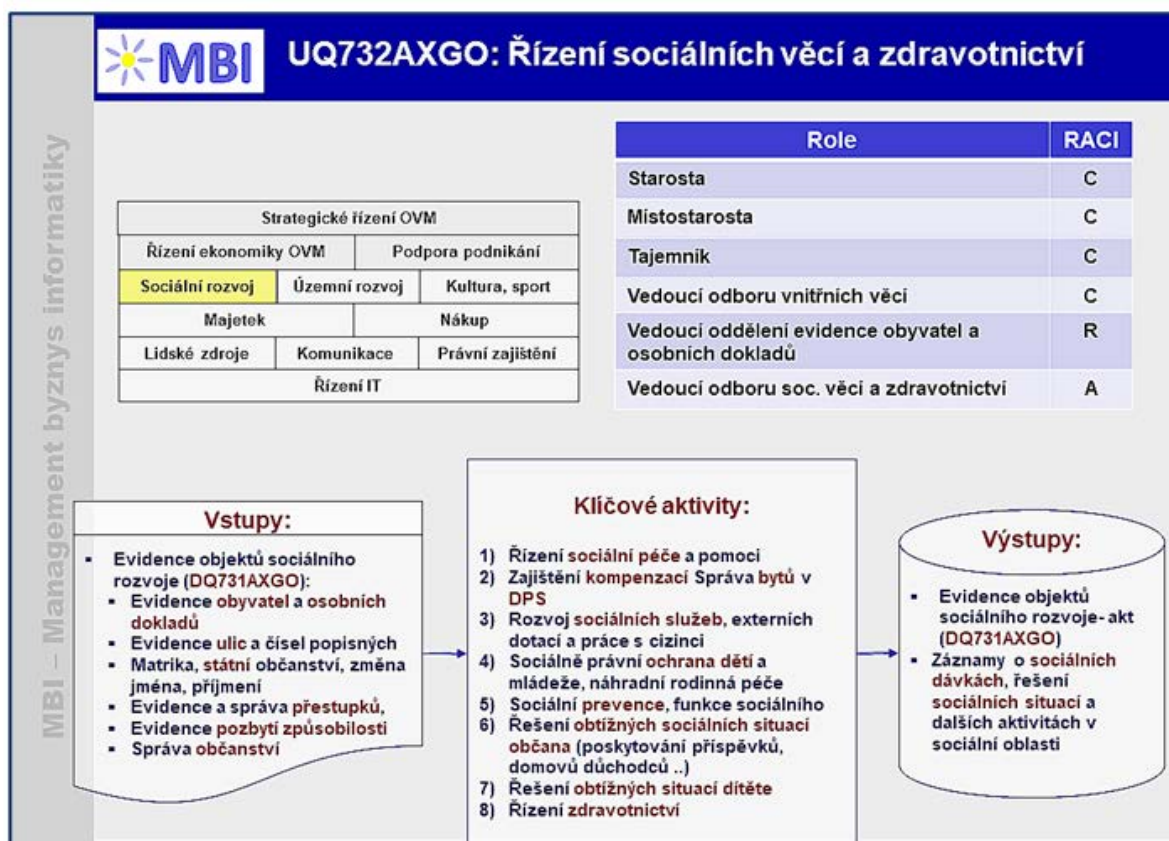
Obrázek 3-2: Kategorizace úloh řízení OVM

Obě dvě hlediska se zde kombinují, to znamená, že každá oblast řízení (skupina úloh) **obsahuje standardně několik typových úloh**:

- **Evidenční úlohy**, tj. vytváření a aktualizace databází (většinou se jedná o tzv. „master data“, číselníky, registry), zpracování dotazů do databází, např. vytvoření a aktualizace databáze občanů.
- **Transakční úlohy** – realizace finančních, nákupních, majetkových a dalších transakcí, např. „Obchodní případ Nákup“, zahrnující vytváření a další zpracování obchodních dokumentů, tj. poptávek, nabídek, objednávek atd.
- **Reporting OVM** – vytváření požadovaných typů sestav, např. výsledovka, rozvaha, přehledy investičních pobídek, dotací atd.
- **Analytické úlohy v řízení OVM** – analýzy ukazatelů OVM podle analytických dimenzí, např. analýzy sociálních dávek podle aktuální potřeby OVM.
- **Plánovací úlohy v řízení OVM** – s respektováním relevantních dimenzí, např. plánování a rozvrhování operací územního rozvoje, příprava rozpočtu apod.

Na závěr podkapitoly věnované úlohám uvedeme příklad **dokumentačních schémat**, používaných pro rychlé zobrazení obsahu úlohy, obsahující obvykle **tyto části** (Obrázek 3-3):

- **mapu řešení** se zvýrazněním dané oblasti řízení na obrázku vlevo nahoře, v tomto případě „Sociální rozvoj“, tak, aby byl stále zřejmý celkový pohled na OVM,
- **role** podílející se na úloze s kódy RACI matice na obrázku vpravo nahoře, blíže se k tématu vrátíme dále s komponentou „Role“,
- **vstupy a výstupy** – specifikace vstupních a výstupních dokumentů a dalších komponent,
- **klíčové aktivity**.



Obrázek 3-3: Řízení sociálních věcí a zdravotnictví

3.4 KPI v řízení oblasti

Řízení OVM je založené na celé soustavě metrik, které v pojetí anatomie samosprávy jsou reprezentovány ukazateli a odpovídajícími dimenzemi. S ohledem na jejich značné množství, jsou do textu vybrány pro každou oblast řízení ty obvykle nejvýznamnější, které lze považovat i za KPI. Pro každou z nich je uveden:

- daný ukazatel, jeho vymezení, s ním související ukazatelé, resp. metriky (vznikající např. kalkulací),
- adekvátní dimenze,
- obvyklé zdroje dat.

3.5 Role v řízení oblasti

V případě rolí, zúčastněných na řízení dané oblasti, se využívají hodnoty **RACI matice** (Obrázek 3-3), tedy A – Accountable (zodpovídá), R - Responsible (vykonává), C – Consulted (konzultuje), I – Informed (je informován).

3.6 Data, dokumenty

Každá podkapitola obsahuje přehled **pouze hlavních dat a dokumentů** v dané oblasti řízení včetně **souhrnného schématu**, představující celkový pohled datovou a dokumentační základnu dané oblasti řízení. Pro data a dokumenty, které primárně **vznikají v dané oblasti řízení**, je vymezen i jejich **účel a obsah**.

3.7 Scénáře, analytické otázky

Scénáře obsahují vybrané analytické otázky (případně potenciální problémy) jako základ dalších analýz a návrhů řešení.

3.8 Doporučení k řešení oblasti

Poslední část každé kapitoly obsahuje hlavní doporučení pro řešení projektů v dané oblasti řízení na základě minulých projektů a literatury.

4. Závěry k části A

V úvodu této publikace jsme formulovali její **cíl – prezentovat a pochopit obsah, komponenty a souvislosti v řízení OVM**. To je hlavním úkolem části B publikace, zatímco část A vytváří pro něj potřebné předpoklady.

K obsahu části A můžeme formulovat následující **souhrnné závěry**:

- veřejná správa představuje základ řízení celého státu a společnosti a **zahrnuje**:
 - **státní správu** (ministerstva, centrální úřady, jako ČSÚ, ČTÚ a další specializované státní instituce),
 - **samosprávu** (krajské, místní úřady),
- obsah řízení subjektů státní správy je velmi heterogenní a na úrovni detailu, která je záměrem této publikace, by její zpracování bylo velmi obtížné, spíše nerealizovatelné, proto aktuálně byla zvolena **orientace na samosprávu**,

pro racionální přípravu podkladů pro práci analytiků, jak odpovídá cíli publikace, bylo účelné identifikovat hlavní **možnosti a omezení digitalizace veřejné správy**, resp. eGovernmentu (kapitola 2),

principy zobrazení a analýzy obsahu řízení OVM (pracovně označené jako „*anatomie samosprávy*“) jsou založeny zejména na pochopení obsahu jednotlivých komponent řízení, v rámci vymezených oblastí řízení a jejich vzájemných souvislostí,

do komponent řízení OVM jsou **zahrnuty**:

- úlohy řízení v rámci oblasti řízení,
- metriky, tj. ukazatelé, analytické dimenze a hlavní datové zdroje, odpovídající těmto metrikám,
- role, které se účastní na úlohách v dané oblasti, a to podle principů RACI matice,
- data, dokumenty jako vstupy a výstupy evidenčních, transakčních a reportingových úloh a jako datové zdroje analytických a plánovacích úloh,
- scénáře, analytické otázky, směřující k aktuálním nebo potenciálním problémům řízení dané oblasti, podklad pro komunikaci analytika s uživateli,
- hlavní doporučení pro řešení rozvoje a provozu v dané oblasti řízení.

Další text **v části B** se již věnuje vymezení a analýze jednotlivých oblastí řízení OVM podle výše uvedené struktury komponent.

Část B:

Oblasti řízení OVM

Celá část B je věnována podstatným obsahovým charakteristikám jednotlivých oblastí řízení OVM, a to podle principů, uvedených v části A. K dále uvedeným charakteristikám jednotlivých oblastí řízení uvádíme **několik poznámek**:

- **Text jednotlivých kapitol** k oblastem řízení je třeba chápat pouze jako vstupní námět pro jejich další analytická řešení. Neznamená úplný výčet a obsah jednotlivých komponent řízení, což při existující rozmanitosti orgánů veřejné správy a rozsahu jejich aktivit není ani na dané úrovni možné.
- **Jednotlivé úlohy řízení** jsou řazeny převážně podle jednotlivých typů, uvedených v kapitole „Anatomie samosprávy“, tj.:
 - evidenční,
 - transakční,
 - reporting,
 - analytické,
 - plánovací.
- **Analytické a plánovací úlohy** jsou založeny na principech „business intelligence“, tj. na analýzách a plánování vybraných metrik s uvedením přehledu adekvátních analytických dimenzí. Na tomto místě předpokládáme, že standardní dimenzí je časová dimenze, a proto ji už v jednotlivých přehledech neopakujeme.
- **Charakteristiky jednotlivých metrik** jsou zařazeny do podkapitoly „KPI“ (jsou zde pouze nejvýznamnější, proto KPI), obsahující:
 - základní obsahové vymezení metriky,
 - související metriky, odvozené, doplňující,
 - adekvátní dimenze (např. „Služby“). V textu jsou s ohledem na rozsah pouze názvy dimenzí a jejich konkrétní obsah a struktura jsou již ponechány na čtenáři,
 - pouze vybrané zdroje dat pro metriku (např. „Evidence občanů“), obsah nejpodstatnějších z nich je součástí podkapitoly „Data, dokumenty“.

5. Strategické řízení OVM

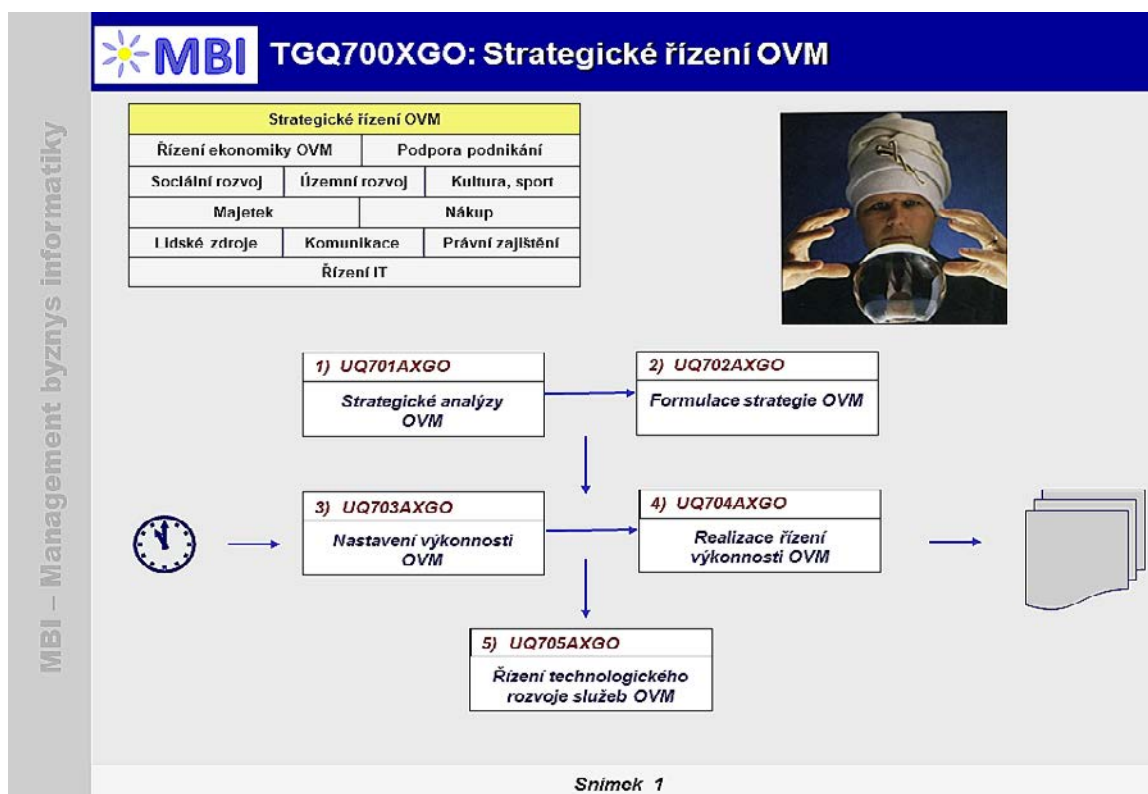


Do strategického řízení, které je primárně úlohou nejvyššího vedení OVM, patří **definování poslání orgánu, tj. smysl existence orgánu VS ve vztahu k občanům, podnikatelským subjektům** i k ostatním orgánům státní správy a samosprávy. Součástí strategie může být **vypracování architektury OVM**.



5.1 Přehled a obsah úloh strategického řízení OVM

Celkový přehled úloh strategického řízení OVM obsahuje Obrázek 5-1

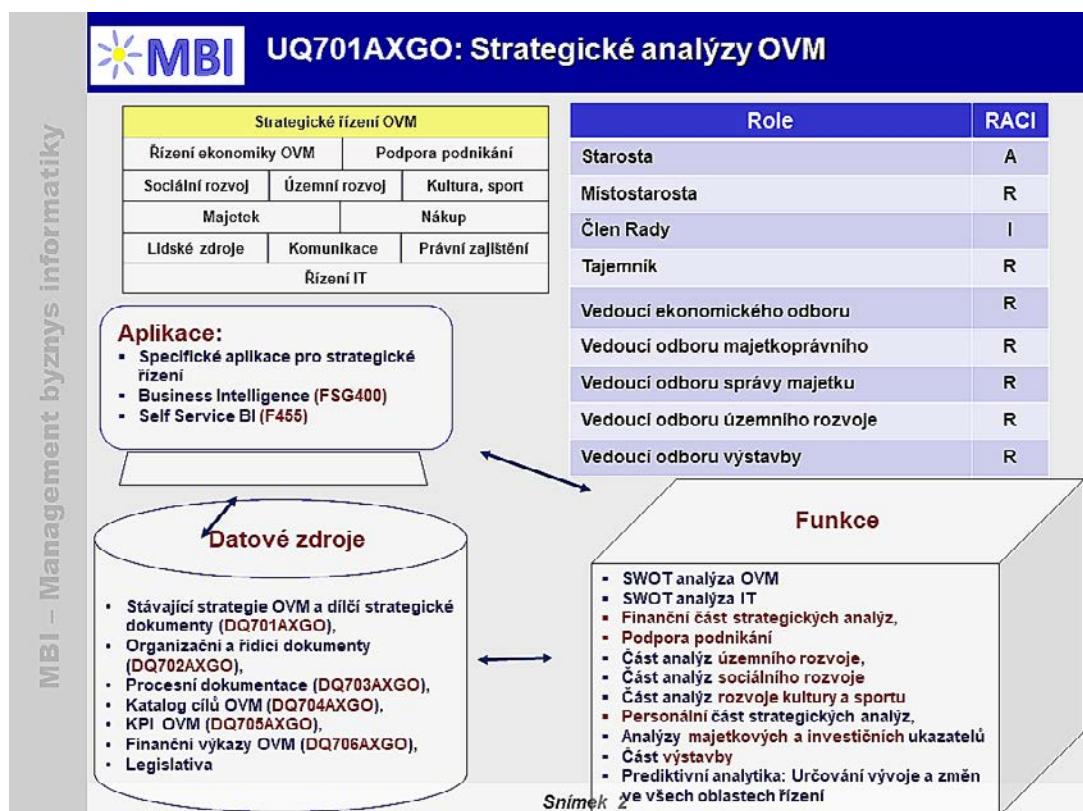


Obrázek 5-1: Strategické řízení OVM – přehled úloh

Další podkapitoly obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

5.1.1 Strategické analýzy OVM

Účelem analytické úlohy je **vyhodnotit klíčové vlivy ovlivňující OVM** a jím poskytované služby, tj. ekonomické prostředí, politické vlivy, rozvoj regionu atd., (Obrázek 5-2).



Obrázek 5-2: Strategické analýzy OVM

Funkcionalita analýz OVM zahrnuje **zpracování SWOT analýzy** OVM apod. a analýzy hlavních strategických ukazatelů:

5.1.1.1 Analýzy klíčových ukazatelů strategického řízení:

- **Ukazatelé pro základní část strategických analýz:** počet poskytovaných služeb podnikatelským subjektům, počet poskytovaných služeb občanům.
- **Dimenze pro základní část strategických analýz:** zaměstnanci, poskytované služby, podnikatelské subjekty v působnosti OVM, občané.

5.1.1.2 Analýzy hlavních finančních ukazatelů podle vybraných dimenzí:

- **Ukazatelé pro finanční část dílčích strategických analýz:** příjmy daňové, příjmy nedaňové, příjmy kapitálové, přijaté dotace, úvěry, výdaje běžné neinvestiční, výdaje kapitálové investiční, splátky, půjčky, hospodářský výsledek OVM, objem nákladů OVM, finanční objem poskytovaných grantů.
- **Dimenze pro finanční část strategických analýz:** finanční ústavy, dotace, granty.

5.1.1.3 Analýzy personálních ukazatelů podle vybraných dimenzí:

- **Ukazatelé pro personální část dílčích strategických analýz:** počet pracovníků, pracovní fond v člověkodnech, objem kursů a kvalifikačních programů.

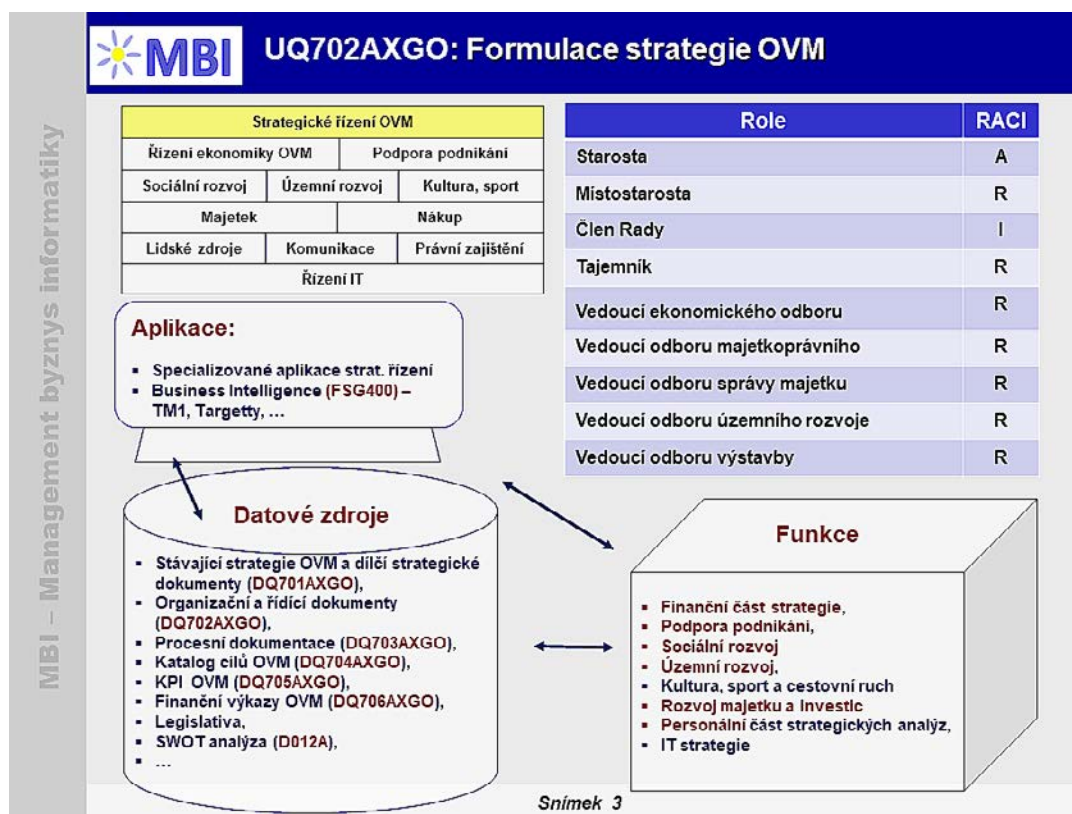
- **Dimenze pro personální část strategických analýz:** zaměstnanci, kvalifikační struktura, věková struktura.

5.1.1.4 Analýzy majetkových a investičních ukazatelů podle vybraných dimenzí:

- **Ukazatelé pro majetkovou a investiční část dílčích strategických analýz:** úroveň využití majetku, počet a objem investic, počet a objem oprav a údržby.
- **Dimenze pro majetkovou a investiční část strategických analýz:** úroveň stavu majetku, struktura majetku, druhy investic, druhy oprav.

5.1.2 Formulace strategie OVM

Účelem je specifikovat hlavní strategické úkoly OVM a přiřadit jim i klíčové metriky a jejich cílové hodnoty (Obrázek 5-3).



Obrázek 5-3: Formulace strategie OVM

Formulace strategie OVM podle plánovaných ukazatelů, resp. metrik, zahrnuje:

5.1.2.1 Základní ukazatelé strategického řízení OVM:

- **Ukazatelé pro základní část strategie OVM:** hodnoty cílů OVM ve finančním vyjádření, hodnoty cílů OVM v naturálním vyjádření.
- **Dimenze pro základní část strategie:** zaměstnanci, poskytované služby, podnikatelské subjekty v působnosti OVM, občané.

5.1.2.2 Finanční ukazatelé strategie OVM:

- **Ukazatelé pro finanční dílčí část strategie OVM:** příjmy daňové, příjmy nedaňové, příjmy kapitálové, úvěry, výdaje běžné – neinvestiční, výdaje kapitálové – investiční, finanční objem poskytovaných grantů.
- **Dimenze pro finanční část strategie:** finanční ústavy, dotace, granty.

5.1.2.3 Personální ukazatelé ve strategii OVM:

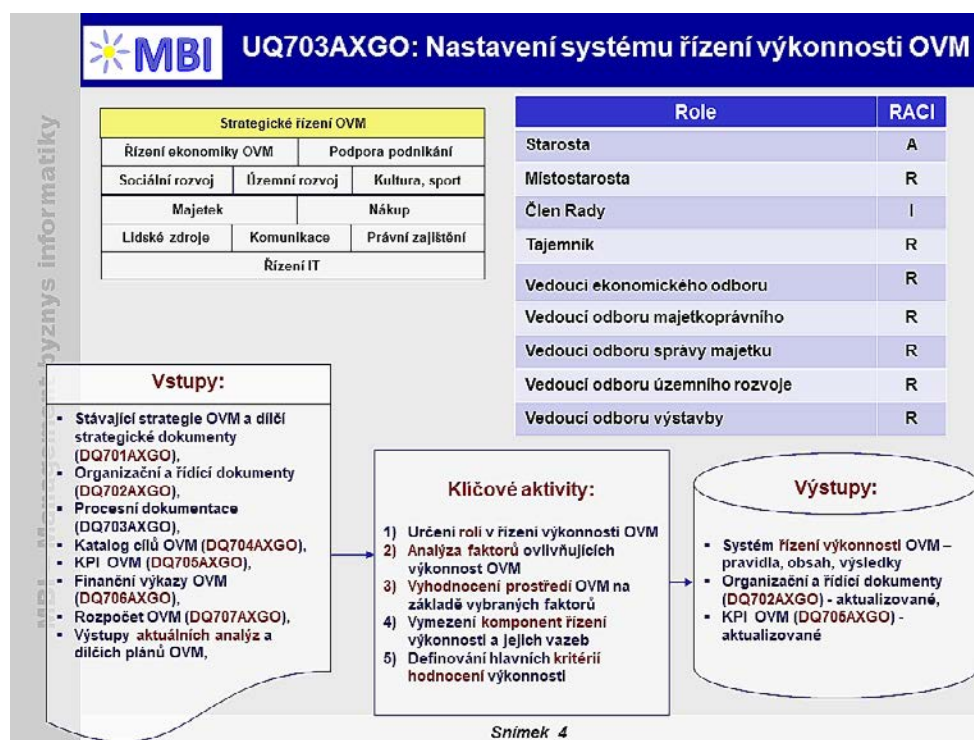
- **Ukazatelé pro personální dílčí část strategie:** počet pracovníků, pracovní fond v človekodnech, objem kursů a kvalifikačních programů.
- **Dimenze pro personální část strategie:** zaměstnanci, kvalifikační struktura, věková struktura.

5.1.2.4 Majetkové a investiční ukazatelé ve strategii OVM:

- **Ukazatelé pro majetkovou a investiční dílčí část strategie:** využití majetku, počet a objem investic, počet a objem oprav a údržby.
- **Dimenze pro majetkovou a investiční část strategie:** úroveň stavu majetku, majetek, investice, opravy.

5.1.3 Nastavení řízení výkonnosti OVM

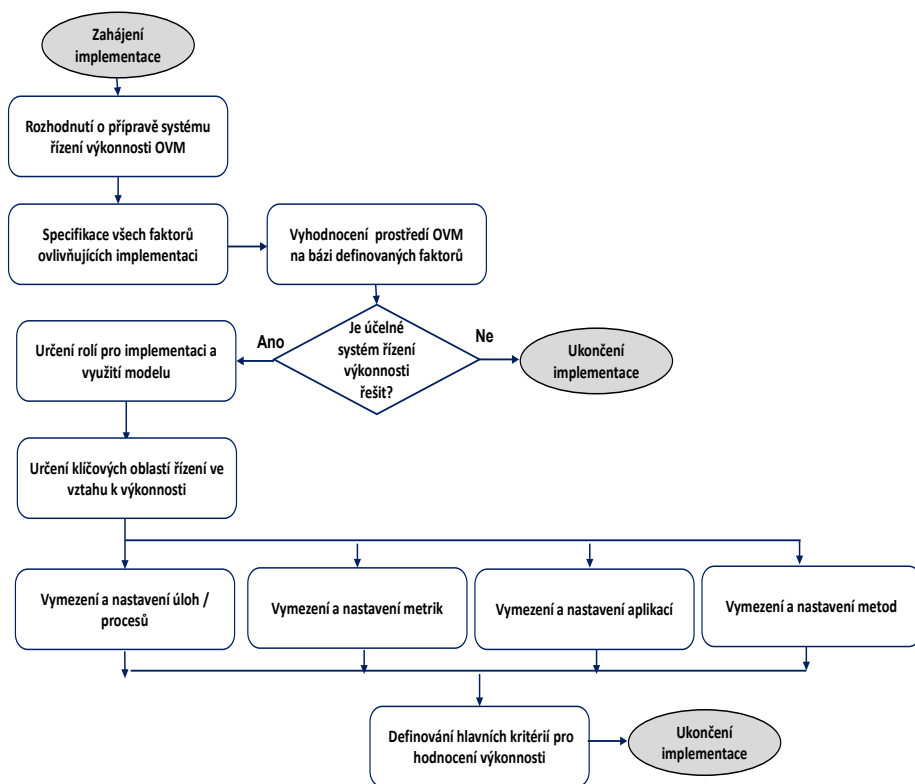
Účelem je **definovat řízení výkonnosti** ve všech podstatných fázích od nastavení, plánování, přes realizaci až po hodnocení výkonnosti a závěry a **nastavit systém řízení výkonnosti** OVM, a to ve všech oblastech jeho řízení, ve všech významných komponentách řízení a podle dalších **podstatných charakteristik**, tedy vždy s určením těch, které jsou pro výkonnost OVM **nejvýznamnější** (Obrázek 5-4).



Obrázek 5-4: Nastavení řízení výkonnosti OVM

Doporučený postup implementace modelu:

Doporučený postup dokumentuje obrázek s tím, že představuje implementaci modelu, vycházející ze studií Gartner, např. (Van Decker et al. 2017, J, Chandler, N., 2007) – Obrázek 5-5.



Obrázek 5-5: Nastavení řízení výkonnosti OVM

Impuls ke vstupním úvahám o účelnosti použití modelu v konkrétních podmínkách OVM by měl přijít z úrovně zastupitelstva OVM, případně některých vedoucích odborů. Klíčovým předpokladem je **zájem, potřeba OVM** a pochopení vedoucích činitelů smyslu řešení. Pokud takový předpoklad nastaven není (objektivně ani subjektivně), není ani účelné v dalších fázích pokračovat.

V tomto případě se ale **nejedná o jednorázovou aktivitu** (jako je tomu např. u velkých software), ale nastavování systému řízení výkonnosti může probíhat opakovaně tak, jak se budou měnit podmínky ekonomické, legislativní, personální, technologické pro daný OVM.

5.1.3.1 Specifikace faktorů, ovlivňujících implementaci a následné využití řízení výkonnosti

Pro posouzení účelnosti a způsobu implementace řízení výkonnosti existuje celá škála faktorů. Na tomto místě jsou v přehledu vybrány ty, které lze v daném kontextu pokládat za významné:

- **Prostředí OVM** – zahrnuje především:
 - **velikost OVM** (např. počet pracovníků) – obvykle **nejdůležitější faktor**,
 - působnost OVM (přenesená, ...),

- rozsah působnosti OVM (počet občanů, počet podnikatelských subjektů, rozloha území),
- úroveň využití služeb G-Cloudu a tím výrazné ovlivnění (či neovlivnění) architektur OVM.
- **Řízení a služby OVM:**
 - rozsah a kvalita poskytovaných služeb občanům a podnikatelským subjektům,
 - složitost a způsob řízení (definované procesy, systémy metrik, specifikace rolí a jejich vztahy k procesům apod.),
 - organizace OVM, organizační úrovně a struktury,
 - kvalifikační programy pro pracovníky OVM.
- **IT OVM:**
 - náročnost a kvalita řízení IT,
 - využití různých forem sourcingu,
 - rozsah a kvalita aplikací a IT služeb,
 - rozsah a kvalita IT infrastruktury.

V tomto kroku se předpokládá, že se určí na základě konsensu ve vedení OVM, které faktory jsou v podmínkách OVM rozhodující – pro využití v další fázi.

5.1.3.2 Vyhodnocení prostředí podle definovaných faktorů

Vyhodnocení vybraných faktorů lze realizovat **několika přístupy**:

- na základě **standardní diskuse** nebo brainstormingu na úrovni vedení OVM, bez větších nároků na formalizaci,
- v případě většího počtu sledovaných faktorů je další možností jim přiřadit **váhy** a jednotlivé faktory pak **bodovat** na základě zvolené škály jednotlivými členy vedení (např. z pohledu velikosti OVM zahájit řešení, odložit, vůbec nezahajovat), vypočítat souhrnný výsledek. Ten by však nikdy neměl být brán zcela striktně, ale znovu posouzen vedením OVM (tak, jak to mnohdy potvrdily zkušenosti z výběrových řízení),
- podle stavu a možností je účelné vzít v úvahu i případné **strategické dokumenty OVM**, využít nebo realizovat i **SWOT** analýzu OVM, metodu **Balanced Scorecard** a případně další.

Na závěr této fáze se rozhoduje, **zda se bude** na základě vyhodnocení vybraných faktorů **pokračovat** v řešení, **či nikoli**.

5.1.3.3 Určení hlavních rolí v řízení výkonnosti

Pokud dojde ke kladnému rozhodnutí o implementaci a následném využití systému řízení výkonnosti, pak je nezbytné určit nejvýznamnější role, které se na nich budou podílet. Obecně lze určit následující skupiny rolí:

- **členové zastupitelstva** – (v kooperaci s vedoucími útvarů) se budou podílet na nastavení systému řízení výkonnosti, definovat konkrétní kritéria výkonnosti, definovat plán řízení výkonnosti na plánovací období a určovat konkrétní úkoly pro útvary a pracovníky,
- **vedoucí útvarů** – se budou podílet na nastavení systému řízení výkonnosti, definovat konkrétní kritéria výkonnosti v rámci svých útvarů a konkretizovat úkoly pro pracovníky útvarů,
- **pracovníci OVM** – podílejí se na plnění úkolů výkonnosti a na kooperacích v rámci celého OVM.

Podstatnou součástí této aktivity je kvalifikační příprava rolí pro další řešení a uplatnění systému řízení výkonnosti, tj. pochopení všech relevantních principů, podstaty a souvislostí komponent řízení, obsahu jejich analýz atd.

5.1.3.4 Určení oblastí řízení, zásadně určujících výkonnost OVM

V rámci tohoto kroku mohou být vybrány pouze ty **oblasti řízení, jejichž kvalita má na výkonnost OVM největší dopad**, pokud takový výběr má smysl. V každém případě je ale účelné posoudit, vybrat a upravit nebo doplnit ty oblasti, které jsou obsahem dalších kapitol.

5.1.3.5 Výběr a nastavení úloh (a procesů), významných pro výkonnost

Ve vybraných a upravených oblastech řízení OVM je nezbytné:

- **upravit strukturu úloh** v rámci jednotlivých oblastí (včetně terminologie) a určit ty, které budou obsahem řízení výkonnosti,
- u vybraných úloh **modifikovat jejich obsah**, tj. klíčové aktivity, případně doplnit jim odpovídající procesní dokumentaci,
- modifikovat, případně **doplnit podstatné charakteristiky** pro analýzu úloh z pohledu jejich podpory výkonnosti OVM,
- u analytických a plánovacích úloh posoudit a upravit **dostupnost metrik** a jejich kvalitu, podle toho pak upravit obsah úloh,
- u ostatních úloh posoudit a upravit **dostupnost vstupních dat** a upravit obsah úloh.

5.1.3.6 Výběr a nastavení metrik významných pro výkonnost

V případě metrik a jejich skupin, odpovídajících vybraným oblastem řízení, je třeba:

- upravit **zařazení metrik do jednotlivých skupin** (včetně terminologie) a určit ty, které budou obsahem řízení výkonnosti,
- u vybraných metrik je nutné **modifikovat jejich účel a obsahové vymezení**, dostupnost datových zdrojů a jejich kvalitu, způsob využití metrik v analytických a plánovacích úlohách a interpretaci získávaných hodnot,
- definovat **vazby metrik k úlohám** a specifikovat jejich funkce a využití v úlohách,
- u analytických **dimenzí, určit jejich náplň** a adekvátní přiřazení k ukazatelům.

5.1.3.7 Výběr a nastavení aplikací významných pro výkonnost

V návaznosti na kategorizaci aplikací je nutné v implementaci:

- provést **kontrolu evidence a licencí** provozovaných aplikací a rozčlenit je podle podpory výkonnosti,
- specifikovat **vazby na úlohy**, které aplikace využívají, obdobně vazby k metrikám a datovým zdrojům,
- modifikovat, případně **doplnit podstatné charakteristiky** pro analýzu úloh z pohledu jejich podpory výkonnosti OVM.

5.1.3.8 Výběr a nastavení metod, významných pro výkonnost

V návaznosti na kategorizaci metod je nutné v implementaci:

- analyzovat **používané metody v řízení OVM**, jejich efekty a problémy, které jsou s jejich využitím spojené,
- identifikovat **vazby aplikovaných metod zejména k úlohám**, případně vazby k metrikám a aplikacím, tj. do jaké míry jsou vybrané metody využívány zejména v analytických (např. návratnost investic), nebo v plánovacích aplikacích.

5.1.3.9 Definování hlavních kritérií hodnocení výkonnosti

Konkrétní kritéria pro hodnocení výkonnosti OVM budou základem pro další hodnocení a manažerské aktivity, směřující právě v uplatnění kombinace všech předchozích komponent k jejich naplnění. Výběr těchto kritérií je do značné míry subjektivní záležitostí zastupitelstva a vedení OVM. Vesměs ale představují **klíčové metriky, resp. KPI**, které obvykle zahrnují ty, vycházející z **ekonomického pojetí výkonnosti** (Fibírová a další, 2015), podstatné pro jejich stanovení a hodnocení je i nastavení hlavních analytických a plánovacích dimenzí a specifikace času a časového vývoje metrik ekonomického pojetí. Do těchto metrik patří např.

- hospodářský výsledek,
- objem příjmů (podle tříd a druhů),
- objem získaných dotací,
- objem investičních pobídek,
- objem realizovaných staveb,
- případně další.

Další skupinou vybraných KPI, majících nefinanční charakter (přímo nebo nepřímo se váží ke všem pojetím výkonnosti), je např.:

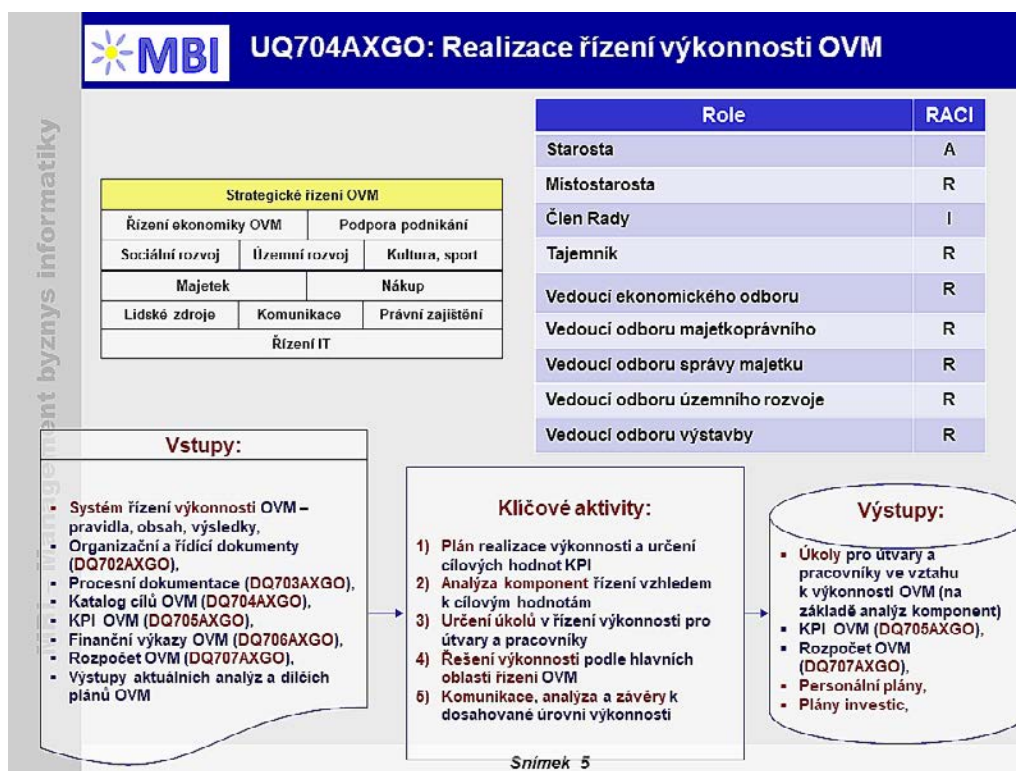
- počet služeb (ne IT i IT) poskytovaných právníckým subjektům i občanům,
- úroveň spokojenosti s poskytovanými službami (na základě průzkumů),
- počet realizovaných staveb,
- kapacita míst ve školách,
- počet investičních akcí,

- počet objektů občanské vybavenosti,
- případně další.

5.1.4 Realizace řízení výkonnosti OVM

Účelem je:

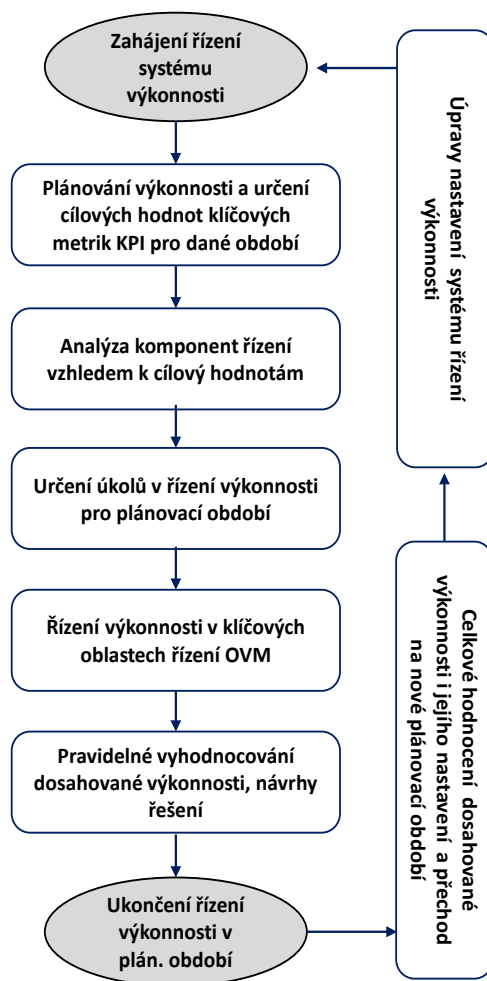
- na základě nastaveného systému řízení výkonnosti **určovat priority řízení** a aktivit OVM podle definovaných úloh řízení, které mají na výkonnost rozhodující vliv,
- **naplánovat celý postup řízení výkonnosti** od naplánování jednotlivých kroků, určení náplně řízení výkonnosti ve vybraných oblastech řízení, až po monitorování a hodnocení stavu a určení zásahů nebo opatření do jednotlivých aktivit,
- **analyzovat** (v rámci analytických úloh v oblastech řízení) aktuální **hodnoty klíčových metrik** KPI a na základě výsledků určovat hlavní problémy, omezení, a naopak možnosti v aktivitách OVM,
- podle výsledků analýz KPI navrhnout **úpravy strategie** služeb OVM i **úpravy plánů a rozpočtů** ve vybraných oblastech řízení.



Obrázek 5-6: Realizace řízení výkonnosti OVM

Doporučený provoz a využití řízení výkonnosti

Hlavním zdrojem je publikace (Bacal, 2012), doplněná o zkušenosti a prvky z dalších zdrojů, např. (Boyne, 2006, Burton, 2007, Dresner, 2010). Základní aktivity využití modelu představuje Obrázek 5-7.



Obrázek 5-7: Využití systému řízení výkonnosti

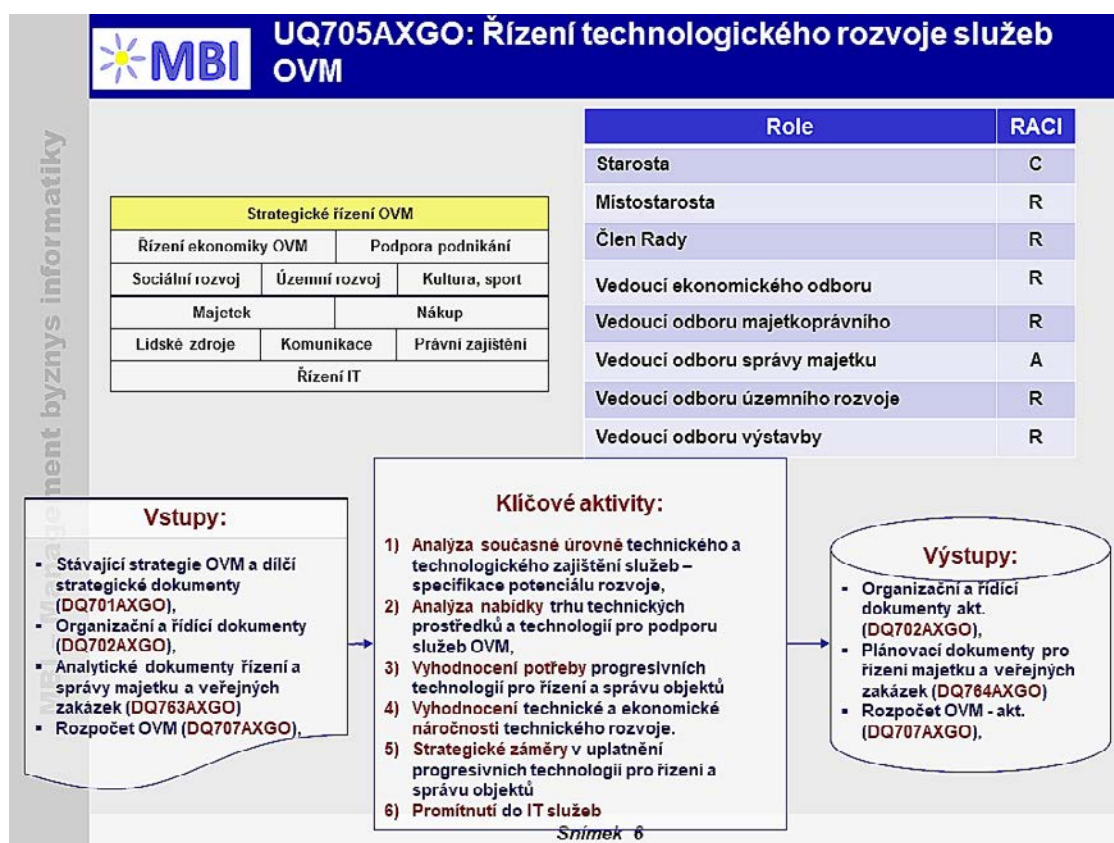
Klíčové aktivity:

- **Plán realizace a určení cílových hodnot KPI.** Na základě **určených kritérií výkonnosti OVM** soustavou metrik – klíčových indikátorů výkonu – se definují jejich cílové hodnoty pro definované plánovací období. Nastavení cílových hodnot musí být záležitostí konsensu na úrovni zastupitelstva a vedení OVM a mělo by být komunikováno i s útvary a jednotlivými pracovníky.
- **Analýza komponent řízení vzhledem k cílovým hodnotám.** V rámci této aktivity se **analyzuje stav a plán rozvoje jednotlivých komponent řízení**, zejména úloh a aplikací, jejichž obsah je kastomizován vzhledem k podmínkám OVM.
- **Určení úkolů v řízení výkonnosti pro útvary a pracovníky.** Z těchto analýz, včetně zhodnocení dostupných metrik, vyplývají i **konkrétní úkoly pro útvary a pracovníky** v daném plánovacím období.
- **Analýza a řešení výkonnosti podle jednotlivých oblastí řízení.** Realizují se **analytické a plánovací úlohy** v rámci všech klíčových oblastí řízení OVM.
- **Pravidelné vyhodnocování dosahované výkonnosti.** Periodicky, minimálně na konci plánovacího období, se provádí **vyhodnocení dosahovaných výsled-**

ků. Je účelné je vyhodnotit na základě cílových hodnot KPI a jejich naplnění včetně rozboru příčin dosaženého stavu (v pozitivním i negativním směru). Souhrnně periodické **hodnocení vede pak k určení nových cílových hodnot a revizi úkolů**, spojených s jednotlivými komponentami řízení OVM. Veškeré závěry a nová nastavení by měly být důsledně komunikovány v rámci celého OVM.

5.1.5 Řízení technologického rozvoje služeb OVM

Účelem je ve vazbě na systém řízení výkonnosti a strategické záměry OVM definovat nově technologické možnosti podpory poskytovaných služeb (v rozvoji dopravy, odpadového hospodářství, rozvoji zaměstnanosti atd. – Obrázek 5-8).



Obrázek 5-8: Řízení technologického rozvoje služeb OVM

Klíčové aktivity:

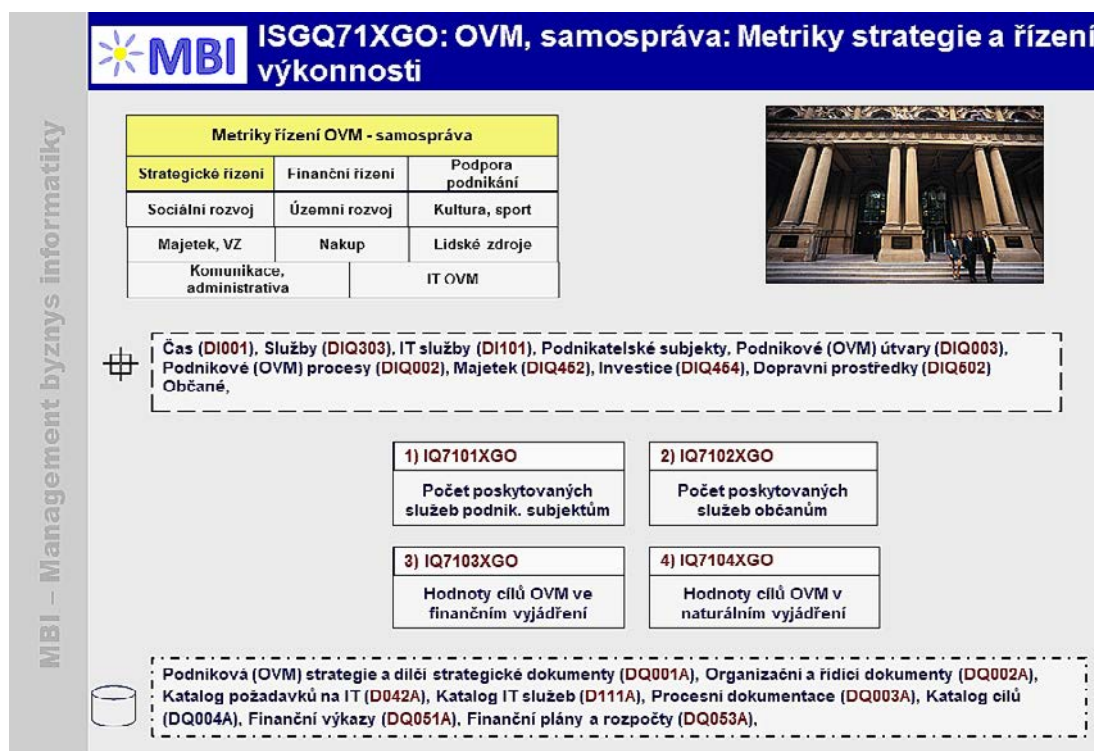
- **Analýza současné úrovně technického a technologického zajištění služeb** poskytovaných OVM – specifikace potenciálu rozvoje.
- **Analýza nabídky trhu technických prostředků a technologií** pro podporu služeb OVM, např.:
 - zasilání varovných hlášení („*alertů*“) v případě mimořádných nebo krizových událostí,
 - optimalizace veřejného osvětlení vzhledem k světelnému výkonu i nákladovosti,
 - optimalizace využití parkovacích kapacit,

- optimalizace svozu odpadu („chytré popelnice“),
 - optimalizace hromadné dopravy a dopravních komunikací,
 - optimalizace využití školských kapacit,
 - efektivní objednávání a využití zdravotnických služeb,
 - efektivní monitorování životního prostředí, zejména znečištění ovzduší,
 - podpora rozvoje zaměstnanosti
 - a další.
- **Vyhodnocení potřeby progresivních technologií** pro řízení a správu objektů v působnosti OVM.
 - **Vyhodnocení technické a ekonomické náročnosti** technického rozvoje jednotlivých služeb.
 - **Strategické záměry v uplatnění progresivních technologií** pro řízení a správu objektů v působnosti OVM.
 - **Promítnutí rozvoje uvedených technologií** a opatření do IT služeb.

10

5.2 KPI strategického řízení OVM

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI strategického řízení OVM dokumentuje Obrázek 5-9.



Obrázek 5-9: Přehled KPI strategického řízení

5.2.1 Počet poskytovaných služeb podnikatelským subjektům

Počet poskytovaných služeb podnikatelským subjektům zahrnuje **základní služby poskytované ze strany OVM i IT služby**. Mohou zahrnovat i služby třetích stran, např. místních řemeslníků, které OVM pouze zprostředkovává nebo doporučuje.

Související metriky: počet podnikatelských subjektů, podíl služeb na počet podnikatelských subjektů, počet požadavků na IT služby, podíl IT služeb na celkovém počtu služeb.

Dimenze: druhy služeb, IT služby, podnikatelské subjekty, útvary OVM, procesy OVM.

Zdroje dat: strategie OVM a dílčí strategické dokumenty, organizační a řídicí dokumenty, procesní dokumentace OVM, katalog požadavků na IT, katalog IT služeb.

5.2.2 Počet poskytovaných služeb občanům

Počet poskytovaných služeb občanům zahrnuje **základní služby poskytované ze strany OVM i IT služby**. Mohou zahrnovat i služby třetích stran, např. místních řemeslníků, které OVM pouze zprostředkovává nebo doporučuje.

Související metriky: počet občanů v působnosti OVM, podíl služeb na počet občanů, počet požadavků na IT služby, podíl IT služeb na celkovém počtu služeb.

Dimenze: druhy služeb, IT služby, podnikatelské subjekty, útvary OVM, procesy OVM.

Zdroje dat: strategie OVM a dílčí strategické dokumenty, organizační a řídicí dokumenty, katalog požadavků na IT, katalog IT služeb, procesní dokumentace OVM.

5.2.3 Hodnoty cílů OVM ve finančním vyjádření

Hodnoty cílů OVM ve finančním vyjádření zahrnují vedle samotného obsahu a hodnoty i předpokládaný časový horizont jeho naplnění.

Související metriky: objem příjmů z daní a poplatků, objem nedaňových příjmů, úvěrové zatížení, objem nákladů.

Dimenze: útvary OVM, druhy příjmů OVM, druhy dotací, nákladové druhy.

Zdroje dat: katalog cílů OVM, procesní dokumentace OVM, finanční výkazy, finanční plány a rozpočty, evidence úvěrů.

5.2.4 Hodnoty cílů OVM v naturálním vyjádření

Hodnoty cílů OVM v naturálním vyjádření zahrnují vedle samotného obsahu, např. počty zahájených staveb, objem bytového fondu apod., jejich hodnoty i předpokládaný časový horizont jeho naplnění.

Související metriky: vybrané klíčové metriky podle oblastí řízení OVM.

Dimenze: měrné jednotky cílů, útvary OVM, struktura majetku OVM, druhy investic, druhy oprav.

Zdroje dat: katalog cílů OVM, procesní dokumentace OVM, dokumentace podle oblastí řízení.



5.3 Role strategického řízení OVM

Role, podílející se na úlohách strategického řízení OVM, dokumentuje Obrázek 5-10.

Zkratky úloh v záhlaví matice mají následující význam:

Analýza: Strategické analýzy OVM.

Návrh: Formulace strategie OVM.

Nastavení: Nastavení řízení výkonnosti OVM.

Výkon: Realizace řízení výkonnosti OVM.

Technol.: Řízení technologického rozvoje služeb OVM.

Jen existující vazby? <input checked="" type="checkbox"/>		Analýza	Návrh	Nastavení	Výkon.	Technol.	Rizika
Typ: RACI kód		UQ701AXGO	UQ702AXGO	UQ703AXGO	UQ704AXGO	UQ705AXGO	UQ706AXGO
Role:							
Starosta	RO511XGO	A	A	A	A	I	A
Místostarosta	RO512XGO	R	R	R	R	R	C
Člen rady	RO513XGO	I	I	I	I	I	C
Tajemník	RO514XGO	R	R	C	C	C	R
Vedoucí ekonomického odboru	RO515XGO	R	R	C	C	C	C
Vedoucí odboru majetkoprávního	RO516XGO	R	R	C	C	C	R
Vedoucí odboru výstavby	RO517XGO	R	R	C	C	A	R
Vedoucí odboru správy majetku	RO518XGO	R	R	C	C	C	R
Vedoucí odboru územního rozvoje	RO519XGO	R	R	C	C	C	C

Obrázek 5-10: Role ve strategickém řízení OVM a vztah k úlohám



5.4 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů strategického řízení OVM dokumentuje Obrázek 5-11.

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty s krátkým komentářem, a to v pořadí podle schématu:

Strategické řízení OVM		
Řízení ekonomiky OVM	Podpora podnikání	
Sociální rozvoj	Územní rozvoj	Kultura, sport
Majetek	Nákup	
Lidské zdroje	Komunikace	Administrativa
IT služby		



1) DQ701AXGO Strategie OVM a dílčí strategické dokumenty	2) DQ702AXGO Organizační a řídicí dokumenty OVM	3) DQ703AXGO Procesní dokumentace OVM
4) DQ704AXGO Katalog cílů OVM	5) DQ705AXGO KPI / KGI OVM	

Obrázek 5-11: Souhrnný přehled dat a dokumentů strategického řízení OVM

5.4.1 Strategie OVM a dílčí strategické dokumenty

Účelem je určit **hlavní směry rozvoje OVM** a jeho jednotlivých oblastí řízení sociálního rozvoje, územního rozvoje, personálního rozvoje, investičních aktivit atd. Účelem je rovněž definovat spektrum služeb, poskytovaných občanům a podnikatelským subjektům.

Obsah:

- Strategie OVM a dílčí strategické dokumenty představují souhrnně **hlavní vstupy** pro řešení dalších speciálních strategických dokumentů.
- Z tohoto pohledu jsou zde **nejdůležitější formulované cíle OVM a základní koncepční rozvojové záměry**.
- **Shrnutí hlavních výsledků strategické analýzy**, tj.:
 - analýzy okolí OVM,
 - analýzy vnitřních zdrojů OVM.
- **Přehled výsledků analýzy a plánovaných hodnot klíčových ukazatelů** OVM podle vybraných dimenzí, zahrnující zejména: finanční ukazatele strategie OVM, personální ukazatele, majetkové a investiční ukazatele.
- Strategie OVM obsahuje i **specifikaci hlavních ukazatelů**, resp. metrik a jejich cílových hodnot podle podstatných dimenzí, které jsou podstatné i pro hodnocení výkonnosti OVM atd.

5.4.2 Organizační a řídicí dokumenty OVM

Účelem je definovat **základní pravidla fungování OVM** (organizaci, schvalování dokumentů atd.) a tím zvyšovat a zkvalitňovat celkovou úroveň řízení a následně i výkonnost a úspěšnost OVM.

Obsah – přehled dokumentů:

- Organizační a řídicí dokumenty vyjadřují **celou třídu dokumentů**, kam patří zejména:
 - organizační řád,
 - funkční náplň pracovních pozic,
 - pracovní řád,
 - podpisový řád,
 - spisový řád.
- Na základní organizační dokumenty pak navazují:
 - všechny organizační směrnice a nařízení, např. bezpečnostní předpisy, předpisy týkající se služebních cest atd.,
 - předpisy ve vztahu k IT, např. předpisy pro schvalování projektů, specifikace požadavků, změnová řízení atd.
- Za součást celé této třídy dokumentů lze považovat i relevantní **zákony, předpisy, nařízení, celostátní i mezinárodní standardy**.

Organizační řád:

- dokument Organizační řád vychází ze zvoleného typu organizace,
- obsahuje strukturu jednotlivých útvarů OVM, jejich typ a vzájemné vazby,
- specifikuje funkční náplň jednotlivých útvarů, počet pracovních pozic,
- definuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti útvarů, a obvykle s využitím organizačních schémat.

Funkční náplň pracovních pozic:

- představuje přehled pracovních pozic,
- pro každou pozici specifikuje funkční, resp. pracovní náplň a další charakteristiky jako nároky na kvalifikaci, kompetence, zodpovědnosti,
- dokument váže na specifikaci rolí.

Pracovní řád:

- definuje práva, kompetence a povinnosti pracovníků,
- musí respektovat ustanovení zákoníku práce,
- součástí pracovního řádu je platový řád, případně na něj navazuje.

Podpisový řád:

- určuje kompetence vzhledem k podpisu jednotlivých dokumentů, resp. jejich typů,
- navazuje na dokument „*Funkční náplň pracovních pozic*“ s určením jejich kompetencí.

Spisový řád:

- definuje pravidla toku písemných, respektive elektronických dokladů v OVM,
- určuje pravidla pro archivaci a skartaci jednotlivých typů dokumentů.

5.4.3 Procesní dokumentace OVM

Účelem je **analyzovat a dokumentovat procesy OVM** jako základ jejich optimalizace.

Obsah:

- Z hlediska procesní dokumentace se podle potřeby **dokumentují**, kromě standardních, uvedených již v souvislosti s úlohami, i jejich další **charakteristiky**, např. klíčové problémy a omezení, které jsou s průběhem procesů spojeny, externí nebo interní faktory, které ovlivňují jeho výkonnost a kvalitu (např. ekonomické a legislativní prostředí apod.), nejlepší doporučené praktiky a případně další.
- **Procesy se člení na:**
 - **základní** („core“) procesy, kterými jsou zajišťovány hlavní funkce OVM,
 - **podpůrné**,
 - **řídící, resp.** správní procesy.

Procesní dokumentace OVM se vytváří využitím metod procesního modelování a obvykle na základě symboliky, resp. notace BPMN („*Business Process Modeling Notation*“), která je dostupná na adrese <http://www.bpmn.org/>.

5.4.4 Katalog cílů OVM

Účelem je vytvořit ve vazbě na strategii **souhrnný přehled cílů OVM** s jejich charakteristikami (zodpovědností, časem).

Obsah:

- Katalog cílů OVM představuje přehled **definovaných cílů rozvoje OVM a jeho služeb**.
- **Podstatné charakteristiky** každého cíle by měly být:
 - obsahové vymezení,
 - zodpovědnosti, resp. zodpovědné role za jeho dosažení,
 - časový horizont jeho naplnění,
 - metriky plnění cíle,
 - perioda měření metrik.
- Součástí dokumentu je i **určení kritických faktorů**, které mohou mít přímý vliv (negativní i pozitivní) na dosažení cílů OVM a **podmínek**, bez kterých je splnění cíle nereálné.

5.4.5 KPI / KGI OVM

Účelem je definovat soustavu **klíčových indikátorů výkonnosti OVM**, tj. hlavních ukazatelů, nejvýznamnějších pro řízení OVM. Dokument obsahuje vymezení využívaných **KPI** („Key Performance Indicator“) a jejich přiřazení k procesům řízení OVM. KPI a jejich hodnocení jsou hlavní náplní dashboardů podle jednotlivých oblastí řízení nebo manažerských rolí.



5.5 Scénáře, analytické otázky strategického řízení OVM

Scénáře představují náměty vstupních analytických otázek (případně problémů) pro řešení rozvoje strategického řízení OVM. **Zkrácené přehledy otázek dvou scénářů** pro strategické řízení OVM jsou v dalších podkapitolách.

5.5.1 Řeší se strategické řízení OVM

- Kdo **se podílí na strategických analýzách, formulování a schvalování** strategie OVM?
- Jaké **interní i externí informační zdroje** bude nutné mít k dispozici pro analýzy a formulaci strategie OVM?
- Jaké **metody** se pro strategické analýzy a formulaci strategie používají?
- Které oblasti řízení OVM definují **vlastní strategie** a jak dochází k finální konsolidaci?
- Jaké **strategické záměry** ve funkcích a aktivitách OVM jsou definovány pro jednotlivé oblasti řízení? Kde a jak jsou dokumentovány?
- Jak se řeší **vazby strategie OVM a strategie IT**? Jaká se realizuje spolupráce mezi vedením OVM a IT specialisty?
- Které **reporty** a s jakým obsahem budou na úrovni strategického řízení připravovány pro vedení OVM?
- Které **metriky** budou pro strategické analýzy a formulaci strategie významné, které budou mít charakter KPI?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro strategické analýzy a formulaci strategie OVM relevantní?
- Jaké **podstatné faktory** ovlivňují strategii OVM na další období?
- Jak se definují **úkoly vyplývající ze strategie OVM**, kdo je zodpovědný za jejich plnění a kdy a jak se kontrolují?
- Jakým způsobem se promítají úkoly ze strategie OVM **do nižších úrovní řízení**?

5.5.2 Řeší se nastavení a realizace řízení výkonnosti OVM

- **Kdo se podílí na nastavení** systému řízení výkonnosti OVM?
- **Kdo bude zodpovědný** za jednotlivé součásti systému řízení výkonnosti a jak je bude následně využívat?
- Jaká **kritéria** – ekonomická i mimoekonomická, zejména poskytované služby a jejich kvalita – budou pro posuzování úrovně výkonnosti OVM rozhodující?
- Jaké **informační zdroje** budou pro nastavení a využívání systému řízení výkonnosti nezbytné?
- Které **oblasti řízení** OVM mají na celkovou výkonnost klíčový vliv a které tak budou součástí systému řízení výkonnosti?
- Jaké **faktory** budou výkonnost OVM ovlivňovat a určovat postup implementace, kdo a jak bude vyhodnocovat jejich reálné dopady?
- Jaké **úlohy** budou tvořit součást řízení výkonnosti?
- Jaké **další komponenty řízení** bude třeba v souvislosti s úlohami definovat – role, dokumenty?
- Jak bude nastaven **systém metrik** – ekonomických, výkonových a dalších pro řízení výkonnosti?
- Jaké **metody** se v rámci řízení výkonnosti budou využívat?
- Jaké **aplikace a nástroje** budou podporovat systém řízení výkonnosti?
- Jak budou jednotlivé **útvary OVM koordinovat aktivity** na posilování výkonnosti?
- Jak budou útvary a jednotliví pracovníci OVM identifikovat **omezení a rizika**, spojená s dosahováním požadované výkonnosti, jak budou dokumentována a projednávána?
- Kdo a jak bude sledovat a vyhodnocovat **legislativní omezení** vzhledem k požadované výkonnosti?
- Kdo a jak bude identifikovat **omezení** dostupných, např. personálních **kapacit**, vzhledem k výkonnosti? Kdo a kdy je bude řešit?
- Jak budou nastavené principy řízení výkonnosti **komunikovány** s pracovníky OVM, jak bude zajištěna jejich **kvalifikační příprava**?
- Jak budou nastaveny **motivační programy** pro pracovníky směrem k posilování výkonnosti OVM?
- Jak se bude definovat a vyhodnocovat **výkonnost jednotlivců**?
- Jak se bude **úroveň výkonnosti monitorovat**, kdo bude za monitoring zodpovědný, jak se budou výsledky komunikovat a řešit?
- Jak a kdy se bude dosahovaná **úroveň výkonnosti vyhodnocovat**, kdo a jak bude formulovat řešení problémů, identifikovaných systémem řízení výkonnosti?



Doporučení ke strategickému řízení OVM:

- dosáhnout v řešení vysoké **komplexnosti a kvality** strategických analýz OVM,
- posoudit možnosti orientace na **specifické součásti strategického řízení**, zejména využití principů řízení výkonnosti OVM,
- provádět strategické analýzy na základě **heterogenních a externích datových zdrojů**, např. informací z databází internetu, sociálních sítí, a využít **strukturovaná i nestrukturovaná** data,
- předpokladem úspěchu je aktivní **účast vedení OVM** na strategických analýzách a formulaci strategie,
- jako základ využít **metodu SWOT analýzy**, která je většinou vstupním předpokladem pro určování strategie,
- analýza musí pokrývat jak interní prostředí OVM, tak zejména externí prostředí, občany, podnikatelské subjekty, ostatní OVM,
- navrženou a přijatou strategii je třeba **komunikovat napříč OVM** všem zainteresovaným pracovníkům.

6. Řízení ekonomiky OVM



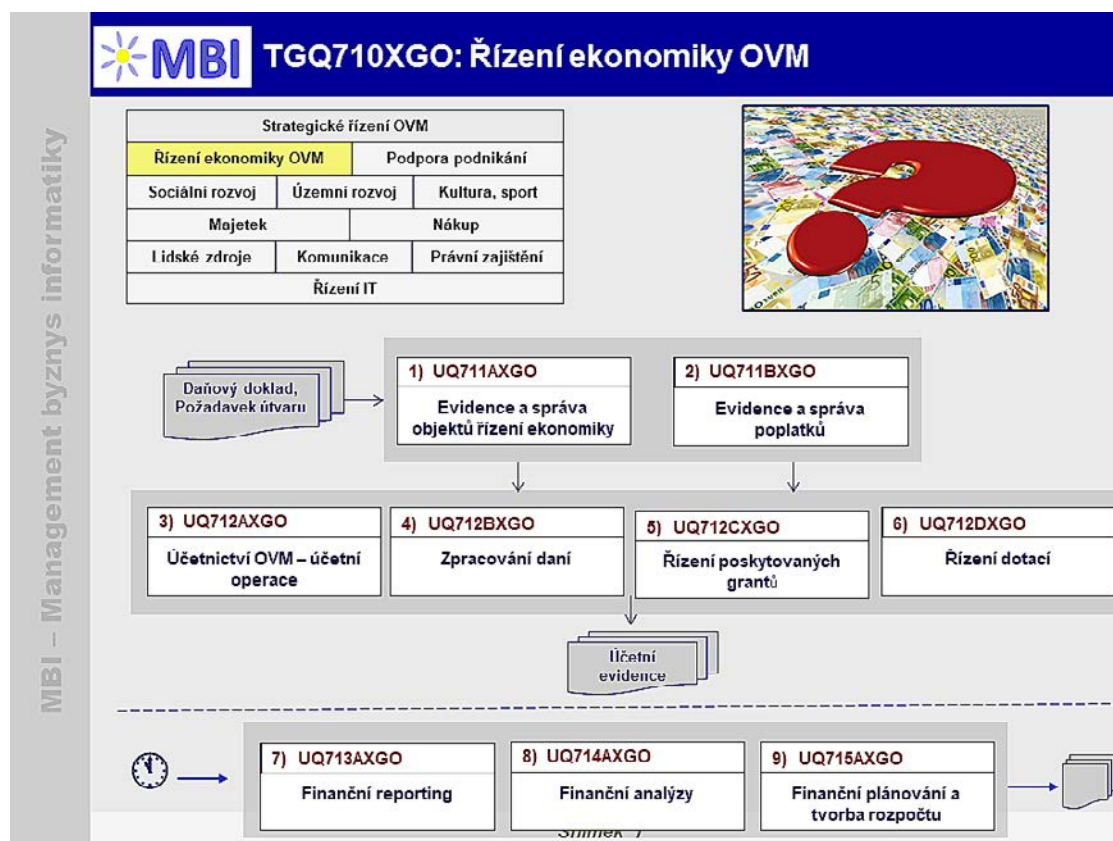
Účelem úloh řízení ekonomiky OVM je:

- zajistit efektivní a spolehlivé **vykonávání všech účetních a finančních operací**,
- realizovat úspěšné **finanční (úvěrové a další) operace** vedoucí k celkové ekonomické stabilitě OVM,
- poskytovat pracovníkům finančního řízení OVM kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro řízení finančních zdrojů,
- **konsolidovat finanční informace** z jednotlivých organizačních jednotek a oblastí řízení.



6.1 Přehled a obsah úloh řízení ekonomiky OVM

Celkový přehled úloh řízení ekonomiky obsahuje Obrázek 6-1.



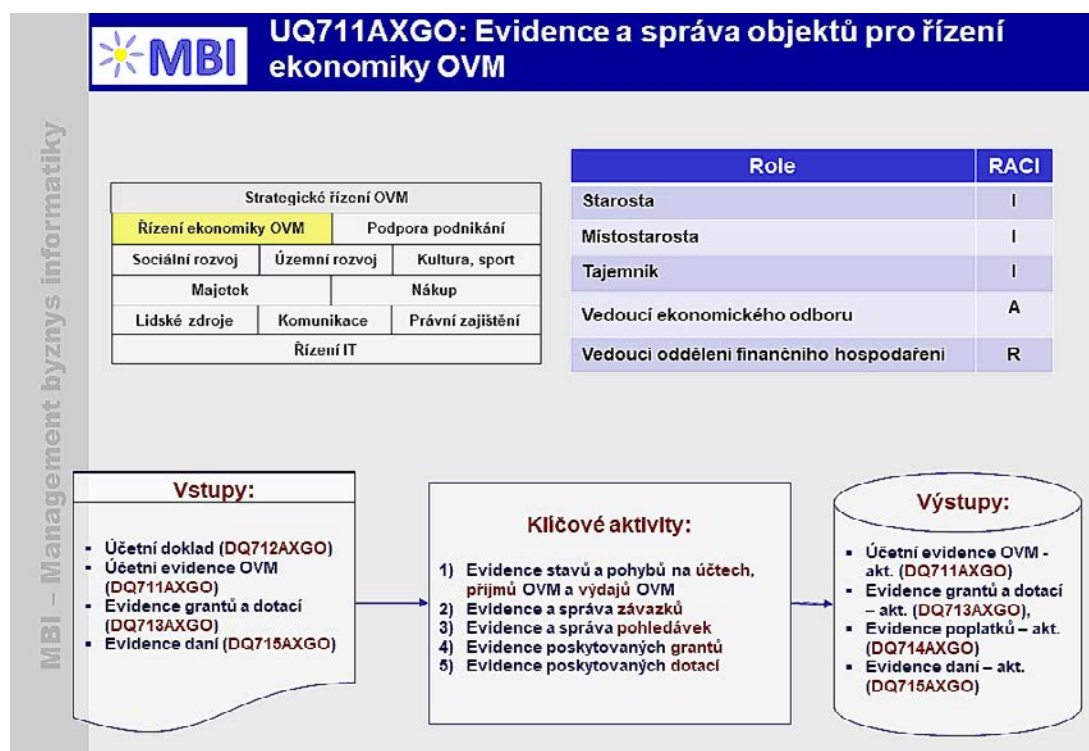
Obrázek 6-1: Řízení ekonomiky – přehled úloh

Další podkapitoly obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

6.1.1 Evidence a správa objektů pro řízení ekonomiky OVM

Účelem je (Obrázek 6-2):

- zajistit standardní účetní operace v souladu s legislativou,
- vést průběžný přehled o stavu a vývoji závazků a pohledávek OVM,
- zajistit efektivní využití disponibilních finančních zdrojů.



Obrázek 6-2: Evidence a správa objektů pro řízení ekonomiky OVM

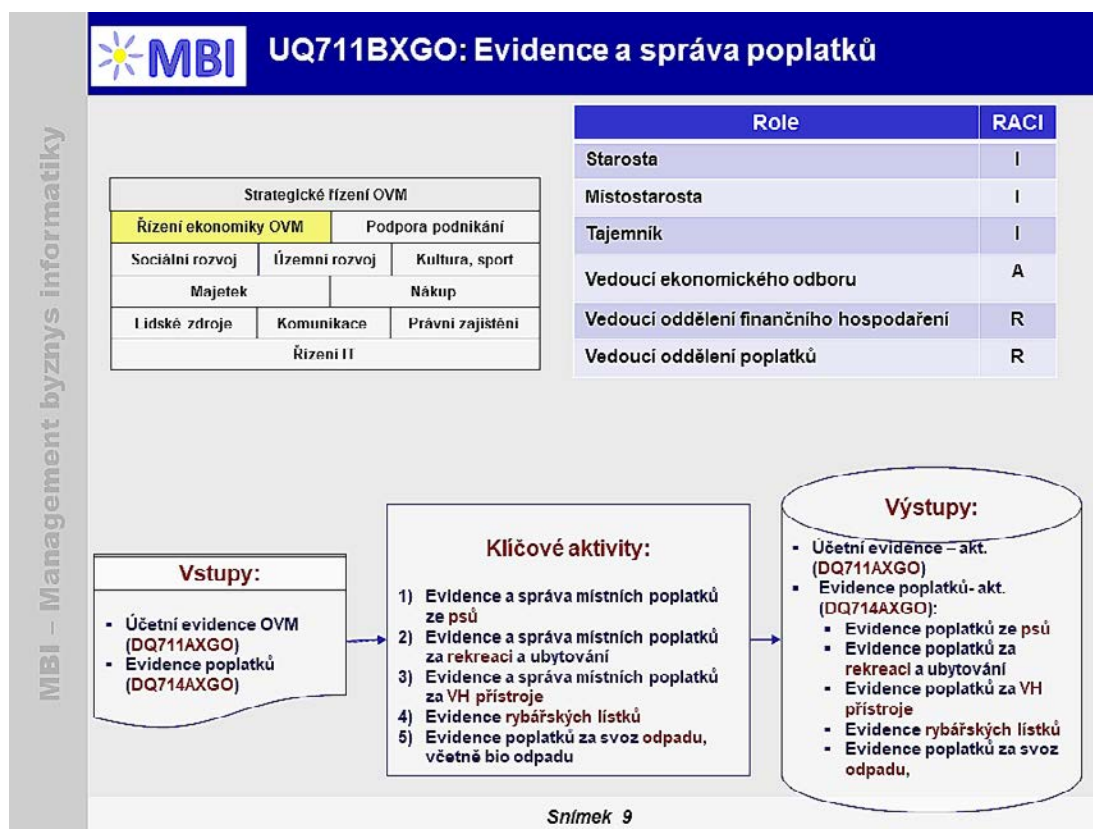
Klíčové aktivity:

- **Evidence stavů a pohybů na účtech, příjmů OVM a výdajů OVM**, zahrnuje současně vytvoření a aktualizace hlavní knihy, evidenci úvěrů, příp. i evidenci leasingových smluv. Obvykle poskytuje možnost definování účetních transakcí (skupin účetních operací na různých účtech).
- **Evidence a správa závazků** zahrnuje např. i tyto funkce:
 - evidence závazků z dodavatelských faktur (tuzemské / zahraniční),
 - evidence závazků z úvěrů,
 - evidence závazků z leasingových smluv,
 - upomínky a penalizace,
 - evidence závazků na základě podkladů internetového bankovníctví.
- **Evidence a správa pohledávek** představuje rovněž příp. zpracování odběratelských faktur, inkasa, z nich vyplývající pohledávky a saldokonto odběratelů.
- **Evidence poskytovaných grantů** na specializované programy a aktivity, např. v oblasti rozvoje cestovního ruchu a správy památek.

- **Evidence poskytovaných dotací** obsahuje např.:
 - dotace v oblasti kultury a sportu a vyúčtování dotací a mimořádných dotací za rok pro oblast kultury a sportu,
 - dotace pro specifické aktivity v sociální oblasti,
 - dotace v oblasti zdravotnictví,
 - dotace v oblasti protidrogové politiky,
 - dotace v oblasti životního prostředí
 - a další.

6.1.2 Evidence a správa poplatků

Účelem je zajistit kvalitní evidenci nejrůznějších typů poplatků a sledování jejich úhrad (Obrázek 6-3).



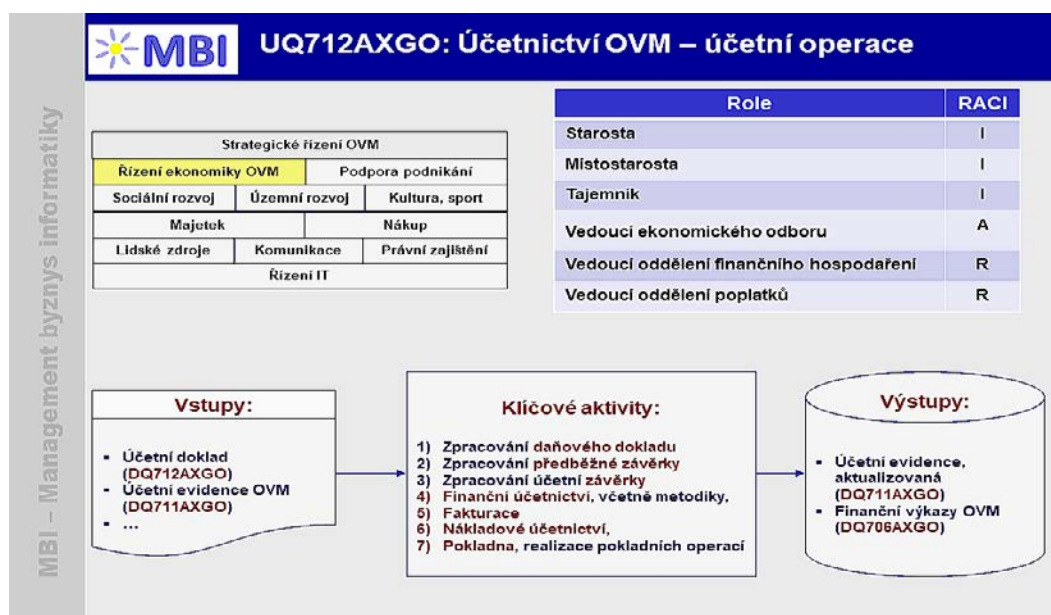
Obrázek 6-3: Evidence a správa poplatků

Klíčové aktivity:

- Evidence a správa místních **poplatků ze psů**.
- Evidence a správa místních **poplatků za rekreaci a ubytování**.
- Evidence a správa poplatků **za popelnice** včetně bio-popelnic.
- Evidence a správa místních **poplatků za VH přístroje**.
- Evidence **rybářských lístků**.

6.1.3 Účetnictví OVM – účetní operace

Účelem je zajistit kvalitní zpracování účetních operací v souladu s legislativou a vytvářet kvalitní podklady pro finanční výkazy a pro finanční rozhodování (Obrázek 6-4).



Obrázek 6-4: Účetnictví OVM – účetní operace

Klíčové aktivity:

- **Finanční účetnictví** včetně metodiky (HČ a PO), zpracování daňových dokladů, zpracování finančních výkazů.
- **Fakturace**, kontrola zpracování přijatých i vydaných faktur.
- Zpracování a využití **nákladového účetnictví**.
- **Pokladna**, realizace pokladních operací, zpracování pokladních dokladů, zpracování pokladní závěrky.

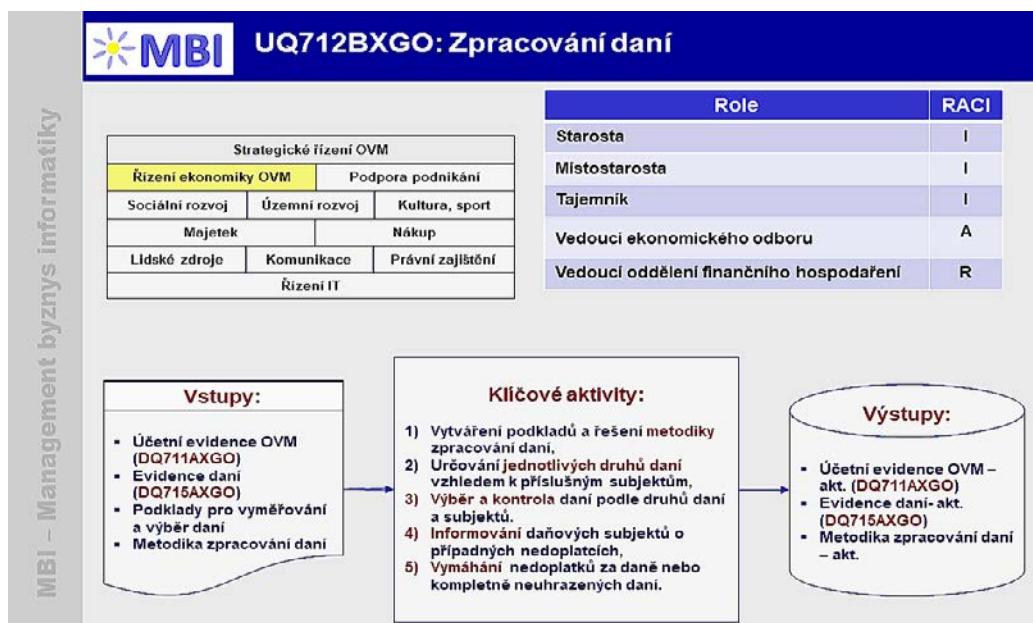
6.1.4 Zpracování daní

Účelem je (Obrázek 6-5):

- zajistit úplné a kvalitní podklady pro výběr daní v působnosti OVM,
- vytvářet kvalitní podklady pro daňové výkazy.

Klíčové aktivity:

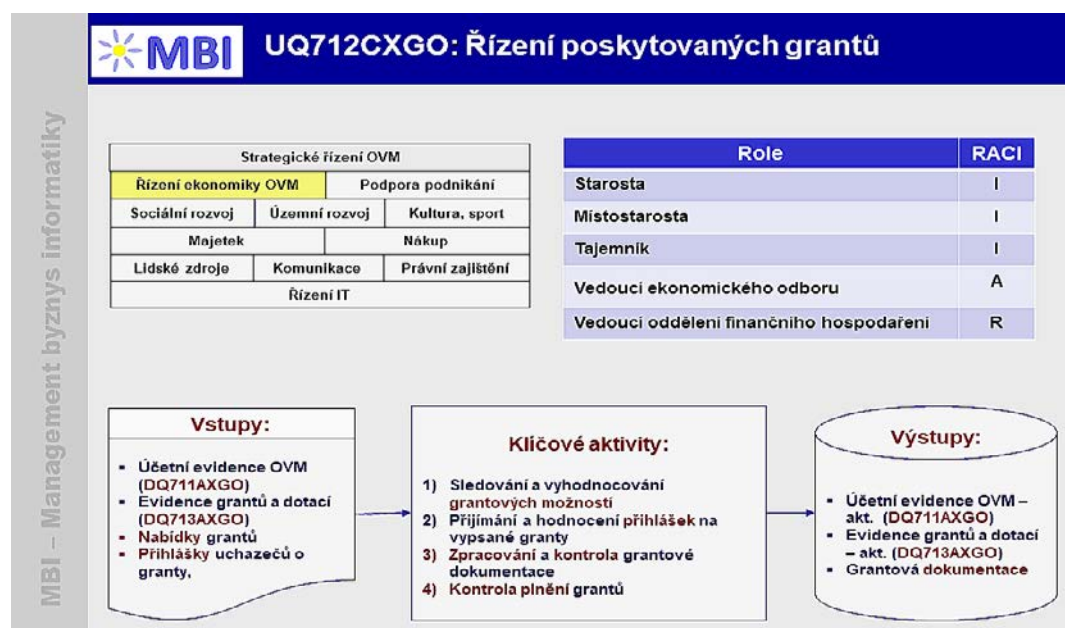
- Vytváření podkladů a **řešení metodiky** zpracování daní.
- **Určování jednotlivých druhů daní** vzhledem k příslušným subjektům.
- **Výběr a kontrola** daní podle druhů daní a subjektů.
- **Informování** daňových subjektů **o případných nedoplatcích**.
- **Vymáhání nedoplatků** za daně nebo kompletně neuhrazených daní.



Obrázek 6-5: Zpracování daní

6.1.5 Řízení poskytovaných grantů

Účelem je zajistit průběžné sledování a vyhodnocování nabízených grantových možností a vytvořit předpoklady pro jejich racionální využití (Obrázek 6-6).



Obrázek 6-6: Řízení poskytovaných grantů

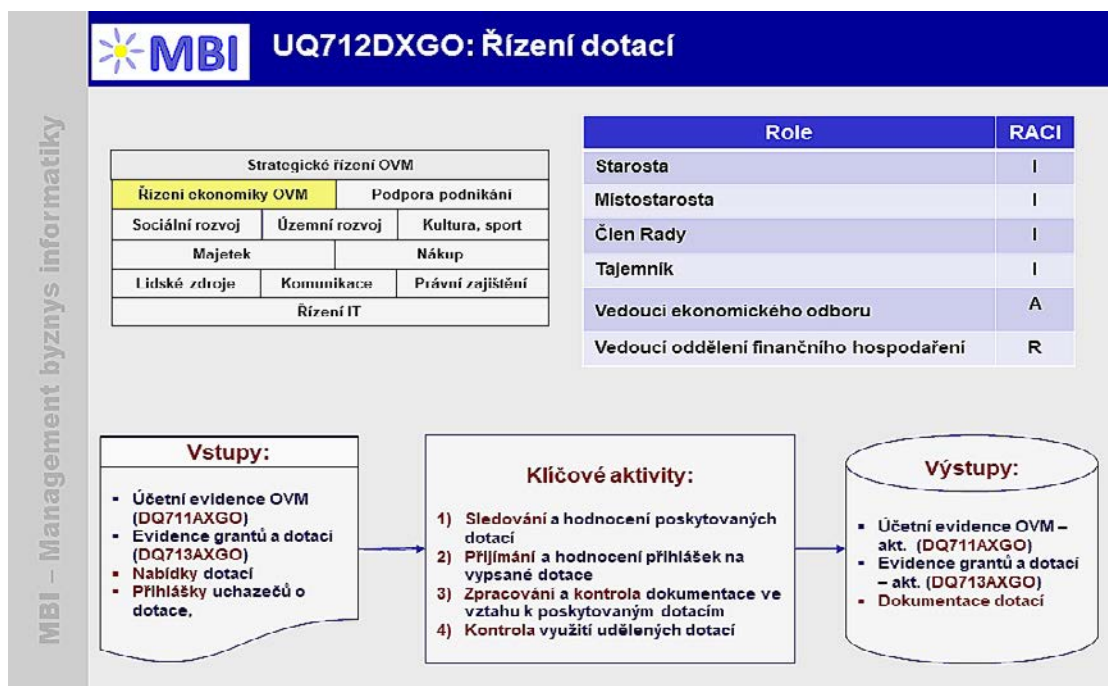
Klíčové aktivity:

- **Sledování všech dostupných informací** o grantových možnostech.
- **Vyhodnocování** grantových možností vzhledem ke strategii OVM.
- **Přijímání a hodnocení** přihlášek na vypsané granty.
- Zpracování a kontrola **grantové dokumentace**.

- **Kontrola plnění** grantů po stránce obsahové, termínové i finanční.
- **Vyhodnocení finálních efektů** řešených grantů.

6.1.6 Řízení dotací

Účelem je zajistit průběžné sledování a vyhodnocování nabízených možností různých typů dotací a vytvořit předpoklady pro jejich racionální využití (Obrázek 6-7).



Obrázek 6-7: Řízení dotací

Klíčové aktivity:

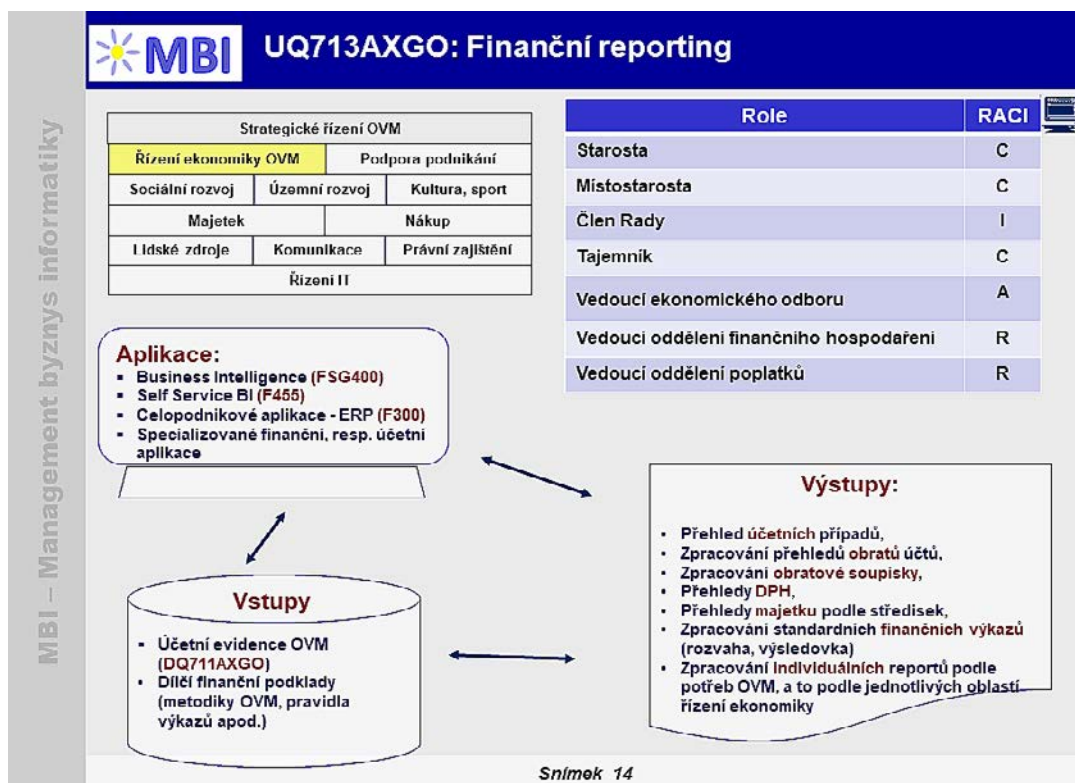
- **Sledování a hodnocení** poskytovaných dotací.
- Přijímání a **hodnocení přihlášek** na vypsané dotace.
- Zpracování a **kontrola dokumentace** ve vztahu k poskytovaným dotacím, vyúčtování poskytovaných dotací.
- **Kontrola využití** udělených dotací.

6.1.7 Finanční reporting

Účelem je zajistit kvalitní finanční výkaznictví pro potřeby nadřízených orgánů i pro vlastní řízení OVM (Obrázek 6-8).

Vybrané reporty:

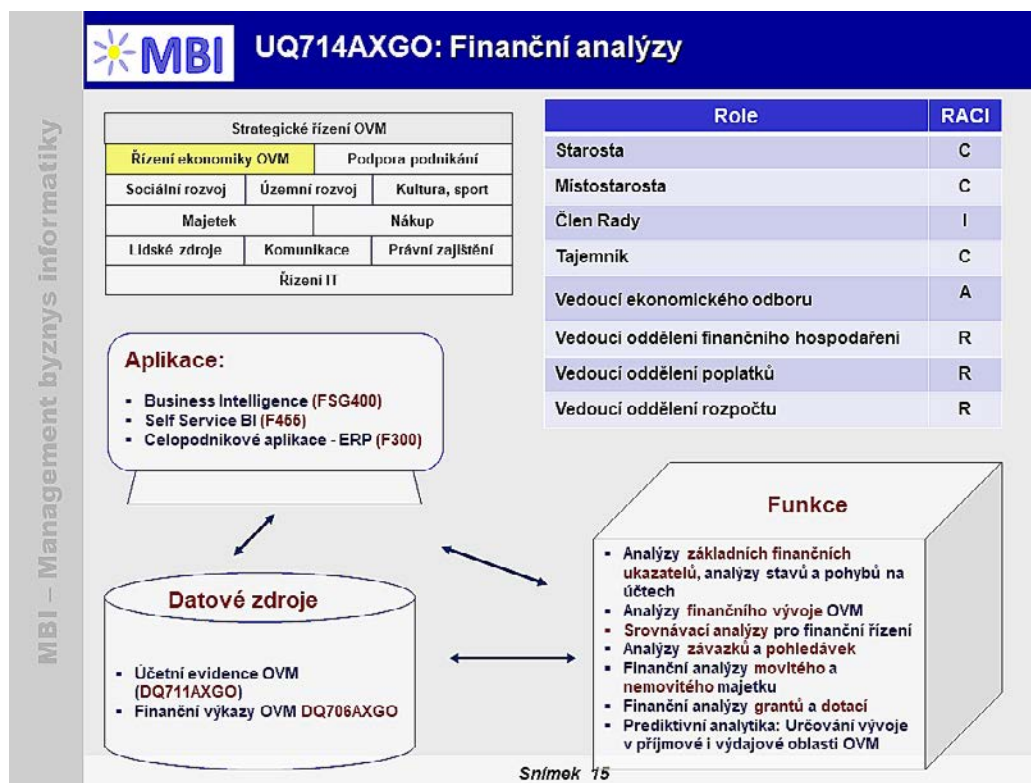
Reporting řízení ekonomiky OVM zahrnuje např. přehled účetních případů, zpracování přehledů obrátů účtů, zpracování obrátové soupisky, přehledy DPH, přehledy majetku, zpracování standardních finančních výkazů, zpracování individuálních reportů podle potřeb OVM, a to podle jednotlivých oblastí řízení ekonomiky.



Obrázek 6-8: Finanční reporting

6.1.8 Finanční analýzy

Účelem je zpracovávat **finančních analýz OVM** podle různých kritérií (Obrázek 6-9).



Obrázek 6-9: Finanční analýzy

Funkcionalita finančních analýz OVM:

6.1.8.1 Analýzy základních finančních ukazatelů podle vybraných dimenzí:

- **Ukazatelé pro analýzy základních finančních ukazatelů:** příjmy daňové, příjmy nedaňové, příjmy kapitálové, přijaté dotace, úvěry, výdaje běžné – neinvestiční, výdaje kapitálové – investiční, úvěry – splátky, půjčky, hospodářský výsledek OVM, objem nákladů OVM, objem pohledávek, objem závazků, finanční objem poskytovaných grantů.
- **Dimenze pro analýzy základních finančních ukazatelů:** finanční ústavy, účtová osnova, účetní období, organizační útvary OVM, podnikatelské subjekty, druhy daní, druhy poplatků, poskytovatelé dotace, dodavatelé, příspěvkové organizace, investice.

6.1.8.2 Analýzy finančních ukazatelů procesního charakteru:

- **Ukazatelé pro analýzy finančních aktivit:** počet zpracovávaných dokumentů – daňových dokladů, dobropisů atd., počet účetních transakcí, objem účetních transakcí.
- **Dimenze pro analýzy finančních aktivit:** druhy dokumentů, útvary OVM, účtová osnova, účetní období, měny, nákladové druhy, faktury přijaté, faktury vydané, dobropisy.

6.1.8.3 Časové analýzy finančních ukazatelů:

- **Vývoj finančních ukazatelů v čase** – platí pro všechny uvedené ukazatele včetně jejich dimenzí.
- **Postupný nárůst** hodnot finančních ukazatelů od aktuálního data, např. k začátku roku (YTD (year-to-date)).
- **Meziroční porovnání** finančních ukazatelů, vývojové trendy.

6.1.8.4 Srovnávací finanční analýzy:

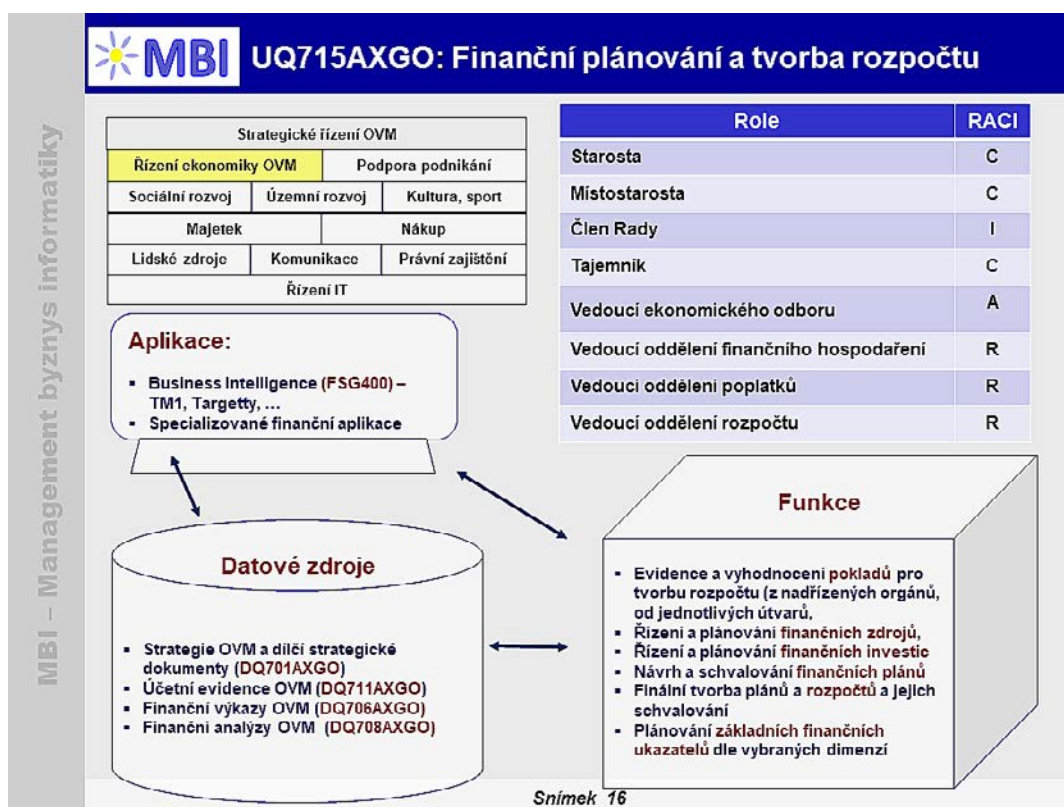
- **Porovnání finančních plánů a rozpočtů se skutečností**, případně porovnání jednotlivých variant plánů.

6.1.8.5 Prediktivní analytika:

- Určování předpokládaného vývoje v příjmové oblasti podle prediktorů charakteristik dotační politiky, charakteristik vývoje státního rozpočtu.
- Určování předpokládaného vývoje ve výdajové oblasti OVM podle prediktorů rozsahu poskytovaných služeb, počtu občanů v působnosti OVM, počtu podnikatelských subjektů v působnosti OVM.

6.1.9 Finanční plánování a tvorba rozpočtu

Účelem finančního plánování a tvorby rozpočtu je **zajištění základního fungování OVM** tak, aby mohl konat další činnost v oblasti veřejné správy a dalšího svého chodu. Bez finančního plánování a řádně fungujícího rozpočtu, by nic z toho nebylo možné. Obec by nemohla například financovat své organizace, jejichž zřizovatelem či zakladatelem je, nemohla by zajistit fungování úřadu jako takového či by nedokázala splácet své závazky vůči dalším subjektům. V neposlední řadě tím obec či městská část naplňuje i literu zákona, který ji tvorbu rozpočtu ukládá. Zároveň se jedná o kontinuální, nikdy nekončící proces, který může na základě ať už politické poptávky či občanské poptávky nebo společenského vývoje reflektovat neustále nová optimální rozčlenění finančních zdrojů.



Obrázek 6-10: Finanční plánování a tvorba rozpočtu

Funkcionalita finančního plánování:

6.1.9.1 Plánování finančních ukazatelů:

- **Ukazatelé finančního plánování:** příjmy daňové, příjmy nedaňové, příjmy kapitálové, přijaté dotace, úvěry, výdaje běžné – neinvestiční, výdaje kapitálové – investiční, úvěry – splátky, půjčky, objem nákladů OVM, finanční objem poskytovaných grantů.
- **Dimenze finančního plánování:** finanční ústavy, druhy daní, druhy poplatků, poskytovatelé dotace.

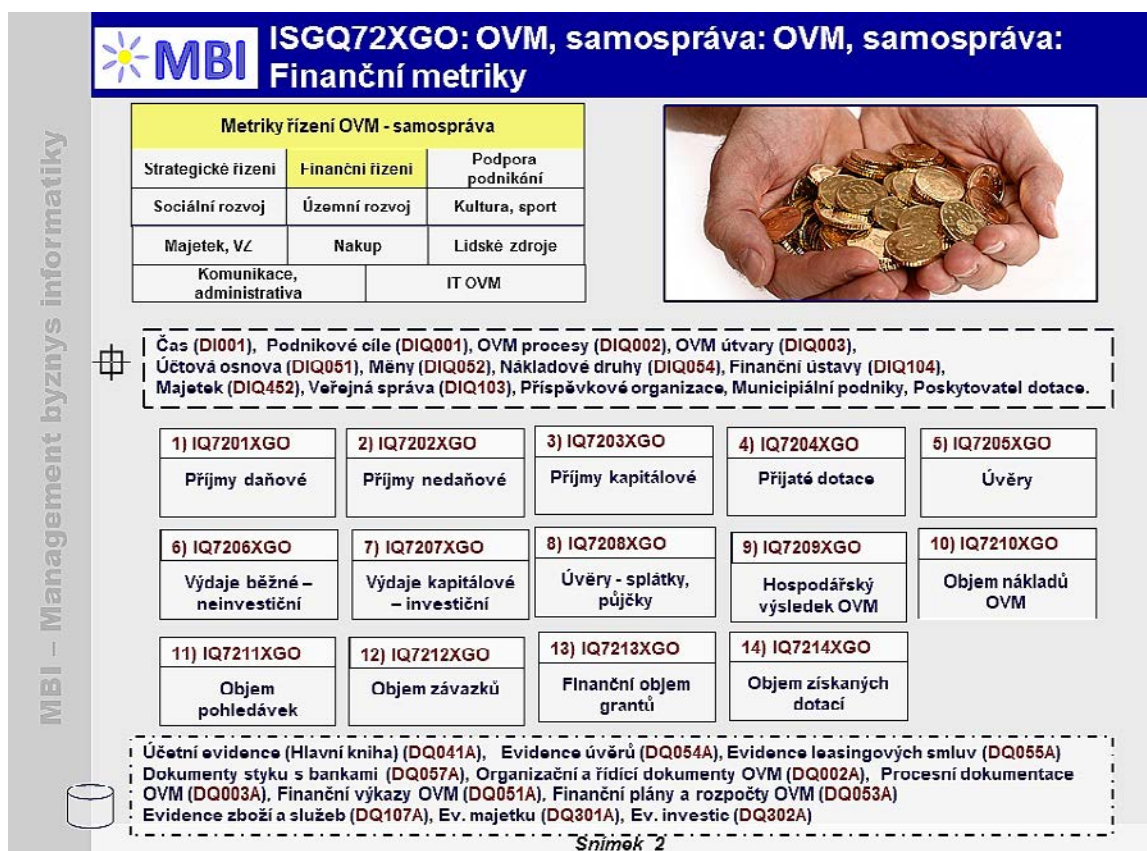
6.1.9.2 Analýzy procesních metrik finančního plánování a tvorby rozpočtu:

Analýzy procesních metrik zahrnují včasnost vytvoření rozpočtu, přesnost predikce příjmů a výdajů rozpočtu, počet zapojených účastníků do sestavování rozpočtu.

10

6.2 KPI řízení ekonomiky OVM

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Další text podkapitoly je podle publikace PEKOVÁ, J.: *Veřejné finance, Teorie a praxe v ČR*. Praha, Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-698-1. Přehled dále uvedených KPI řízení ekonomiky OVM dokumentuje Obrázek 6-11.



Obrázek 6-11: Přehled KPI řízení ekonomiky OVM

6.2.1 Příjmy daňové

Příjmy daňové jsou rozpočtová položka OVM a představují celkový objem příjmů z daní a poplatků.

Související metriky: svěřené daně, sdílené daně, místní poplatky, správní poplatky.

Dimenze: útvary OVM, účetní období.

Zdroje dat: rozpočet OVM.

6.2.2 Příjmy nedaňové

Příjmy nedaňové jsou rozpočtová položka OVM a představují celkový objem příjmů z příspěvků, pronájmu atd.

Související metriky: příjmy z pronájmu majetku, příjmy od organizací a příspěvkových organizací, zisk municipálních podniků, podíl na zisku po zdanění, dividendy z akcií, přijaté úroky, přijaté sankční pokuty.

Dimenze: útvary OVM, struktura majetku, příspěvkové organizace, municipální podniky.

Zdroje dat: rozpočet OVM.

6.2.3 Příjmy kapitálové

Příjmy kapitálové jsou rozpočtová položka OVM a představují celkový objem příjmů z prodeje majetku, z akcií.

Související metriky: příjmy z prodeje majetku, příjmy z prodeje akcií a majetkových podílů.

Dimenze: útvary OVM, struktura majetku, účetní období, měny.

Zdroje dat: rozpočet OVM.

6.2.4 Přijaté dotace

Přijaté dotace jsou rozpočtová položka OVM a představují celkový objem příjmů z běžných a kapitálových dotací.

Související metriky: běžné neinvestiční dotace (neúčelové, účelové), kapitálové dotace – investiční transfery (neúčelové, účelové).

Dimenze: útvary OVM, účetní období, měny, poskytovatel dotace.

Zdroje dat: rozpočet OVM.

6.2.5 Úvěry

Úvěry jsou rozpočtová položka OVM a představují celkový objem přijatých úvěrů a splátek.

Související metriky: přijaté splátky půjček, přijaté střednědobé a dlouhodobé úvěry, příjmy z emise komunálních obligací.

Dimenze: útvary OVM, finanční ústavy.

Zdroje dat: rozpočet OVM.

6.2.6 Výdaje běžné (neinvestiční)

Výdaje běžné (neinvestiční) jsou rozpočtová položka OVM a představují celkový objem výdajů na mzdy, materiál, energie.

Související metriky: mzdy a platy, povinné pojistné za zaměstnance, materiálové výdaje, výdaje za energie, nájemné, sociální dávky, výdaje na municipální podniky, sankce za porušení rozpočtové kázně, placené pokuty, placené úroky, dotace vlastním organi-

začnícím složkám a jiným subjektům, neinvestiční příspěvky příspěvkovým organizacím, výdaje na sdružování neinvestičních finančních prostředků, příspěvky do rozpočtu DSO (Dobrovolného svazku obcí), poskytnuté dary apod.

Dimenze: útvary OVM, nákladové druhy, druhy zboží, materiály, služby, zaměstnanci.

Zdroje dat: rozpočet OVM.

6.2.7 Výdaje kapitálové (investiční)

Výdaje kapitálové (investiční) jsou rozpočtová položka OVM a představují celkový objem výdajů na majetek a na příspěvky externím organizacím.

Související metriky: výdaje na pořízení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, nákup cenných papírů, kapitálové investiční dotace organizačním složkám, investiční příspěvky příspěvkovým organizacím.

Dimenze: útvary OVM, struktura majetku, příspěvkové organizace.

Zdroje dat: rozpočet OVM.

6.2.8 Úvěry – splátky, půjčky

Úvěry – splátky, půjčky jsou rozpočtová položka OVM a představují celkový objem výdajů na úvěry a splátky úvěrů.

Související metriky: splátky úvěrů, minulých emisí komunálních obligací, investiční půjčky.

Dimenze: útvary OVM, struktura majetku, investice, finanční ústavy, účetní období, měny.

Zdroje dat: rozpočet OVM.

6.2.9 Hospodářský výsledek OVM

Hospodářský výsledek OVM, resp. výsledek hospodaření je základní ekonomický ukazatel, vyjadřující úspěšnost OVM, představuje rozdíl mezi jeho výnosy a náklady za určité období.

Související metriky:

- provozní výsledek = provozní výnosy – provozní náklady,
- finanční výsledek = finanční výnosy – finanční náklady.

Dimenze: útvary OVM, účetní období, měny.

Zdroje dat: účetní evidence se specifiky účetnictví veřejné správy, finanční výkazy, finanční plány a rozpočty, evidence úvěrů.

6.2.10 Objem nákladů OVM

Objem nákladů OVM představuje celkové náklady OVM, tedy finančně vyjádřená spotřeba prostředků a činností, spojených s funkcemi OVM v daném období. Náklady OVM se člení podle standardních kritérií, a to:

- podle druhů nákladů,
- podle účelu – účelové třídění nákladů – podle útvarů,
- podle činností.

Související metriky: peněžní výdaje je úbytek peněžních fondů, tj. stavů na bankovních účtech, peněz v hotovosti, objem nákladů příštích období, objem režijních nákladů – nelze je přiřadit přímo útvaru, je třeba je určit podle zvoleného přepočítacího mechanismu.

Dimenze: útvary OVM, účetní období, zboží, služby, materiály, nákladové druhy, výdaje, výdajové doklady, dodavatelé, činnosti, účtová osnova, měny.

Zdroje dat: účetní evidence, finanční výkazy, finanční plány a rozpočty.

6.2.11 Objem pohledávek

Objem pohledávek za občany a právnickými subjekty.

Související metriky: podíl pohledávek po splatnosti; sleduje podíl pohledávek, které dosud nebyly splaceny, ačkoliv vypršela jejich splatnost.

Dimenze: útvary OVM, účtová osnova, účetní období, měny, zboží, služby, materiály.

Zdroje dat: účetní evidence, evidence pohledávek, bankovní účty, výkazy pohledávek.

6.2.12 Objem závazků

Objem závazků k dodavatelům OVM, resp. k ostatním orgánům veřejné správy.

Související metriky: objem dlouhodobých závazků, objem krátkodobých závazků, podíl závazků po splatnosti, sleduje podíl závazků, které dosud nebyly splaceny.

Dimenze: útvary OVM, účtová osnova, účetní období, dodavatelé, měny, zboží, služby, materiály, nákupní objednávky.

Zdroje dat: účetní evidence, evidence závazků, bankovní účty, výkaz závazků, přehled závazků pro odsouhlasení s dodavatelem, splatné závazky.

6.2.13 Finanční objem poskytovaných grantů

Finanční objem poskytovaných grantů příspěvkovým organizacím, resp. jiným právnickým osobám.

Související metriky: podíl poskytovaných grantů na celkovém objemu prostředků pro příspěvkové organizace.

Dimenze: kategorie grantů, veřejná správa jako poskytovatelé grantů, právnické subjekty v působnosti OVM, příspěvkové organizace.

Zdroje dat: účetní evidence, evidence grantů.

6.2.14 Objem získaných dotací

Finanční **objem získaných dotací pro OVM**.

Související metriky: podíl získaných dotací na celkových příjmech OVM.

Dimenze: kategorie dotací, veřejná správa jako poskytovatelé dotací, účetní období, měny,

Zdroje dat: účetní evidence, evidence dotací.



6.3 Role v řízení ekonomiky OVM

Role podílející se na úlohách řízení ekonomiky OVM dokumentuje Obrázek 6-12. **Zkratky úloh** v záhlaví matice mají následující význam:

Evidence.: Evidence a správa objektů pro řízení ekonomiky OVM.

Poplatky: Evidence a správa poplatků.

Účetnictví Účetnictví OVM – účetní operace.

Daně: Zpracování daní.

Granty: Řízení poskytovaných grantů.

Dotace: Řízení dotací.

Reporty: Finanční reporting.

Analýzy: Finanční analýzy.

Plány: Finanční plánování a tvorba rozpočtu.

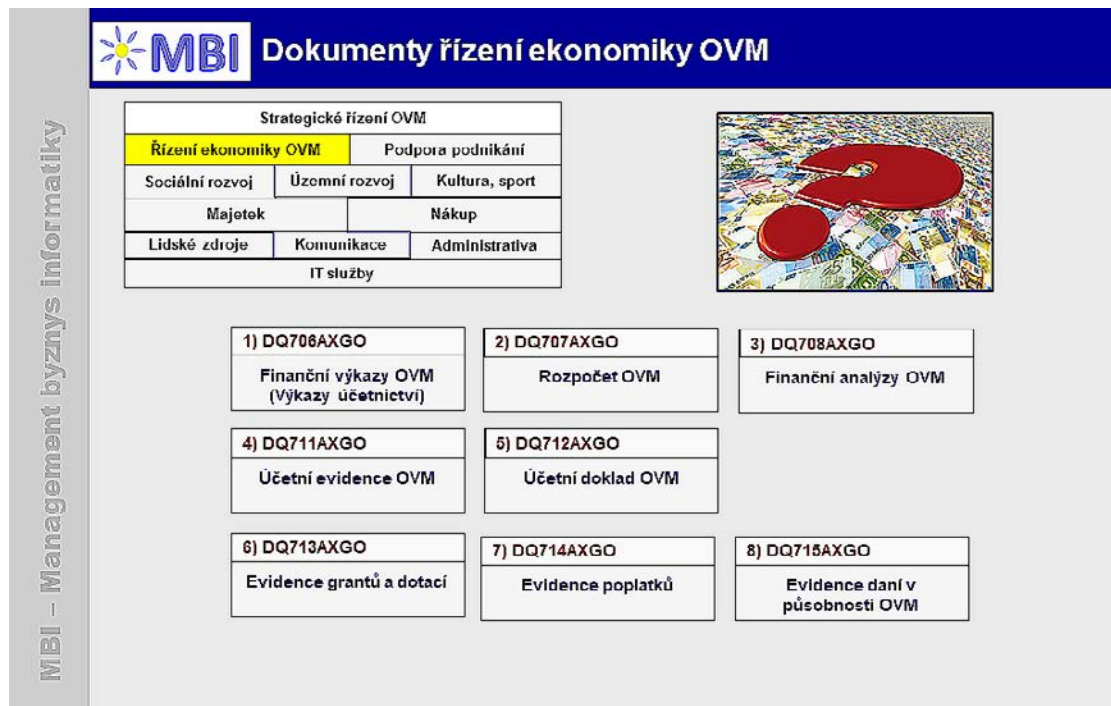
Jen existující vazby? ☑		Evidence	Poplatky	Účetnictví	Daně	Granty	Dotace	Reporty	Analýzy	Plány
Typ: RACI kód ▼		UO711AXGO	UO711BXGO	UO712AXGO	UO712BXGO	UO712CXGO	UO712DXGO	UO713AXGO	UO714AXGO	UO715AXGO
Role:		↻ R db	↻ R db	↻ R db	↻ R db	↻ R db	↻ R db	↻ R db	↻ R db	↻ R db
Starosta	RO511XGO	I	I	I	I	I	I	C	C	C
Místostarosta	RO512XGO	I	I	I	I	I	I	C	C	C
člen rady	RO513XGO						I	I	I	I
tajemník	RO514XGO	I	I	I	I	I	I	C	C	C
Vedoucí ekonomického odboru	RO515XGO	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Vedoucí oddělení finančního hospodaření	RO521XGO	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Vedoucí oddělení rozpočtu	RO523XGO								R	R

Obrázek 6-12: Role v řízení ekonomiky OVM



6.4 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení ekonomiky OVM dokumentuje Obrázek 6-13.



Obrázek 6-13: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení ekonomiky OVM

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty s krátkým komentářem, a to v pořadí podle schématu:

6.4.1 Finanční výkazy OVM (Výkazy účetnictví)

Účelem je podávat **celkový přehled o aktuální finanční situaci OVM** a podklady pro jeho ekonomické řízení.

Obsah: celkový přehled o zdrojích, závazcích i pohledávkách OVM, pohled na finanční situaci OVM.

6.4.2 Rozpočet OVM

Účelem je zkvalitnit řídicí **procesy, především v oblasti plánování a rozhodování, a to na základě zobrazení informací o budoucím vývoji** aktivit OVM a jejich dopadů na finanční situaci.

Obsah:

- **Tř. 1 Příjmy daňové:** svěřené daně, sdílené daně, místní poplatky, správní poplatky.
- **Tř. 2 Příjmy nedaňové:** příjmy z pronájmu majetku, příjmy od organizací a příspěvkových organizací, zisk municipálních podniků, podíl na zisku po zdanění, dividendy z akcií, přijaté úroky, přijaté sankční pokuty.

- **Tř. 3 Příjmy kapitálové:** příjmy z prodeje majetku, příjmy z prodeje akcií a majetkových podílů.
- **Tř. 3 Přijaté dotace:** běžné neinvestiční dotace (neúčelové, účelové), kapitálové dotace – investiční transfery (neúčelové, účelové).
- **Tř. 8 Úvěry:** přijaté splátky půjček, přijaté střednědobé a dlouhodobé úvěry, příjmy z emise komunálních obligací.
- **Tř. 5 Výdaje běžné (neinvestiční):** mzdy a platy, povinné pojistné za zaměstnance, materiálové výdaje, výdaje za energie, nájemné, sociální dávky, výdaje na municipiální podniky, sankce za porušení rozpočtové kázně, placené pokuty, placené úroky, dotace vlastním organizačním složkám a jiným subjektům, neinvestiční příspěvky příspěvkovým organizacím, výdaje na sdružování neinvestičních finančních prostředků, příspěvky do rozpočtu DSO (Dobrovolného svazku obcí), poskytnuté dary apod.
- **Tř. 6 Výdaje kapitálové (investiční):** výdaje na pořízení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, Nákup cenných papírů, kapitálové investiční dotace organizačním složkám, investiční příspěvky příspěvkovým organizacím.
- **Tř. 8 Úvěry:** splátky úvěrů, minulých emisí komunálních obligací, investiční půjčky.

6.4.3 Finanční analýzy OVM

Obsahem jsou analýzy finančních ukazatelů OVM, analýzy všech ukazatelů ve struktuře rozpočtu OVM, časové analýzy finančního řízení.

6.4.4 Účetní evidence OVM

Účetní evidence (účetnictví) představuje účetní evidenci a dokumentaci na základě účetní osnovy pro OVM. Účelem je:

- zajistit **standardní účetní operace** podle platné legislativy,
- poskytovat **informace o finanční situaci OVM** a výsledku hospodaření (zisku, ztrátě) za dané časové období,
- poskytovat **podklady uživatelům** OVM (některé **specifické reporty na bázi hlavní knihy** může požadovat např. banka při žádostech o poskytnutí úvěru apod.).

Obsah: obsahem evidence jsou informace o jednotlivých vedených účtech, jejich stavech (počátečním, konečném) a pohybech na účtech, struktura evidence je dána platnou účetní osnovou.

6.4.5 Daňový doklad OVM

Daňový doklad představuje doklady tohoto druhu (fakturu, dobropis), které souvisejí s nákupem a prodejem zboží, služeb a materiálů. Účelem je zajistit **standardní vstupy** pro účetní evidenci ve vazbě na ekonomické a obchodní aktivity.

Obsah:

- **Daňový doklad** je faktura nebo účtenka, který musí mít náležitosti, stanovené § 26-35 Zákona o DPH.
- **Základní charakteristiky daňového dokladu jsou:**
 - číslo dokladu (obvykle v číselné řadě pro typ dokladu), měla by to být nepřetržitá řada,
 - datum dokladu a datum zaúčtování (minimálně účetní měsíc zaúčtování),
 - částka v CZK (je-li doklad v cizí měně, účtuje se v ekvivalentu zúčtovatelné měny, což je pro nás CZK),
 - předpis pro zaúčtování, tedy obvykle účty má dáti / dal, ale účetní předpis bývá i složitější. Musí platit, že celková částka Má dáti se musí rovnat celkové částce Dal.

6.4.6 Evidence grantů a dotací

Obsah: evidence žádostí a žadatelů o granty, evidence poskytnutých grantů, evidence odmítnutých grantů, evidence žádostí o dotace a žadatelů, evidence přidělených dotací, evidence zamítnutých dotací.

6.4.7 Evidence poplatků

Obsah: evidence poplatků ze psů, evidence poplatků za rekreaci a ubytování, evidence poplatků za VH přístroje, evidence rybářských lístků, evidence poplatků za svoz odpadu.

6.4.8 Evidence daní v působnosti OVM

Obsah: evidence daní podle daňových předpisů, evidence uhrazených daní podle předpisů, evidence neuhrazených daní.



6.5 Scénáře, analytické otázky k řízení ekonomiky OVM

Scénáře obsahují vybrané analytické otázky (případně problémy) jako základ dalších analýz a návrhů řešení, v tomto případě pro řízení ekonomiky. Další podkapitoly představují **obsah tří scénářů** řízení ekonomiky.

6.5.1 Řeší se finanční řízení OVM

- Jak efektivně a operativně probíhají **účetní operace**, v jakém rozsahu je definována účetní analytická evidence?
- Jaké **poplatky** se v rámci OVM určují a vybírají, jak se zajišťuje jejich evidence a kontrola?

- Jak OVM řeší **správu a výběr daní** v rámci své působnosti, jak kvalitní je evidence daňových subjektů a daňové výměry, jak probíhá kontrola výběru daní a jak je účinná?
- S jakým **objemem finančních prostředků** může OVM na základě výběru poplatků daní počítat?
- Kdo a v jakých termínech vykonává **hodnocení finančních výsledků** OVM?
- Jak se zajišťuje vypisování a příprava **grantů** pro subjekty v rámci působnosti OVM?
- S jakým objemem **finančních prostředků** lze v souvislosti s granty počítat?
- Jak se zajišťuje kontrola plnění a vyhodnocování **grantů**?
- Jak se realizuje příprava a schvalování **žádostí o dotace**?
- Jak se přidělené **dotace evidují, vyhodnocují** a jak se hodnotí kontrola jejich čerpání?
- Jak operativně a s jakými problémy jsou upravovány finanční aplikace vzhledem **ke změnám státní legislativy**?
- Které finanční **reporty** a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro finanční analýzy a plánování významné, které budou mít charakter KPI?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro finanční analýzy a plánování relevantní?
- Musí finanční úlohy respektovat práci **ve více měnách**?
- Jaké **bankovní domy** OVM využívá a s jakými výsledky, případně problémy?
- Jak probíhá **finanční plánování** podle útvarů OVM?
- Jaké operace musí být definovány v souvislosti s jednotlivými **rozpočtovými položkami**?
- Jak se zajišťuje příprava **rozpočtu OVM**, s jakými případnými problémy, jak probíhá schvalování rozpočtu?

6.5.2 Řeší se řízení závazků OVM

- Jak zajistit kvalitní a detailní **evidenci závazků** vůči dodavatelům OVM?
- Jak se **vyhodnocují závazky** k dodavatelům vzhledem k jejich významu a vazbám?
- Jak realizovat **vazby** na nákup zboží a služeb pro OVM?
- Jak OVM sleduje **závazky po splatnosti** a jaké jsou přístupy k jejich řešení?
- Které **reporty** o závazcích OVM a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?

- Které **metriky** budou pro analýzy závazků významné?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro analýzy závazků relevantní?
- Jak průběžně je třeba připravovat podklady a vyhodnocovat **saldo závazků**?

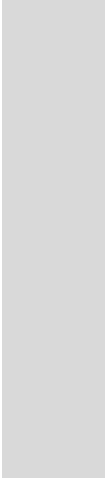
6.5.3 Řeší se řízení pohledávek OVM

- Jak zajistit kvalitní a detailní **evidenci pohledávek**, zejména vzhledem k výběru daní a poplatků?
- Jak se **vyhodnocují pohledávky** k jednotlivým subjektům vzhledem k jejich významu a vazbám?
- Jak se realizují **vazby** na řízení a správu daní, poplatků, případně řízení dotací?
- Jak se sledují **pohledávky po splatnosti** a jaké jsou přístupy k jejich řešení?
- Které **reporty** o pohledávkách a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení OVM?
- Které **metriky** budou pro analýzy pohledávek významné?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro analýzy pohledávek relevantní?
- Jak průběžně je třeba připravovat podklady a vyhodnocovat **saldo pohledávek**?
- Do jaké míry se OVM vyrovnává i s **nedobytnými pohledávkami**?



Doporučení k řešení ekonomiky OVM:

- zajistit **požadovaný objem** účetních transakcí včetně období při špičkových zatíženích,
- dosáhnout zajištění **souladu** funkcí úloh s **aktuální legislativou**,
- **analytici** musí být velmi solidně seznámeni s vedením účetnictví a pravidly finančního řízení OVM,
- dosáhnout nízkou **pracnost a náklady** na účetní transakce,
- dodržet potřebnou **průkaznost, úrovně kontroly** a bezpečnost účetních transakcí,
- realizovat efektivní **integraci účetních transakcí** s obchodními operacemi a zpracováním obchodních dokumentů,
- dosáhnout vysoké úrovně **validity** dat a **minimalizace časových zpoždění** při aktualizacích účetních dat, vysoké úrovně **konsistence dat** a konsolidace účetních dat,
- **finanční analýzy** mají zajistit komplexní pohled na finanční situaci a finanční hospodaření organizace, identifikovat slabé stránky a zároveň určit silné stránky,
- připravovat kvalitní finanční plán, který je pro každou organizaci zcela **zásadním dokumentem**,
- finanční plán musí konsolidovat jednotlivé finanční plány za různé oblasti řízení,

- 
- součástí přípravy výsledného finančního plánu by měl být i **proces validace finančního plánu**, který je ovlivňován celou řadou dílčích plánů věcného charakteru,
 - provázat **řízení ekonomiky IT** (náklady, výnosy) s pravidly a obsahem finančního řízení OVM,
 - **na úrovni analytického účetnictví** respektovat potřeby řízení ekonomiky IT v nastavení a struktuře analytických účtů,
 - zajistit kvalitní **finanční plánování** v IT vzhledem k předpokládanému rozvoji IT,
 - finanční řízení musí poskytovat nejen základ pro finanční operace pro řízení IT, ale i **podklady pro reálné hodnocení dosahovaných ekonomických efektů** řešených projektů a provozovaných aplikací.

7. Podpora podnikání ze strany OVM



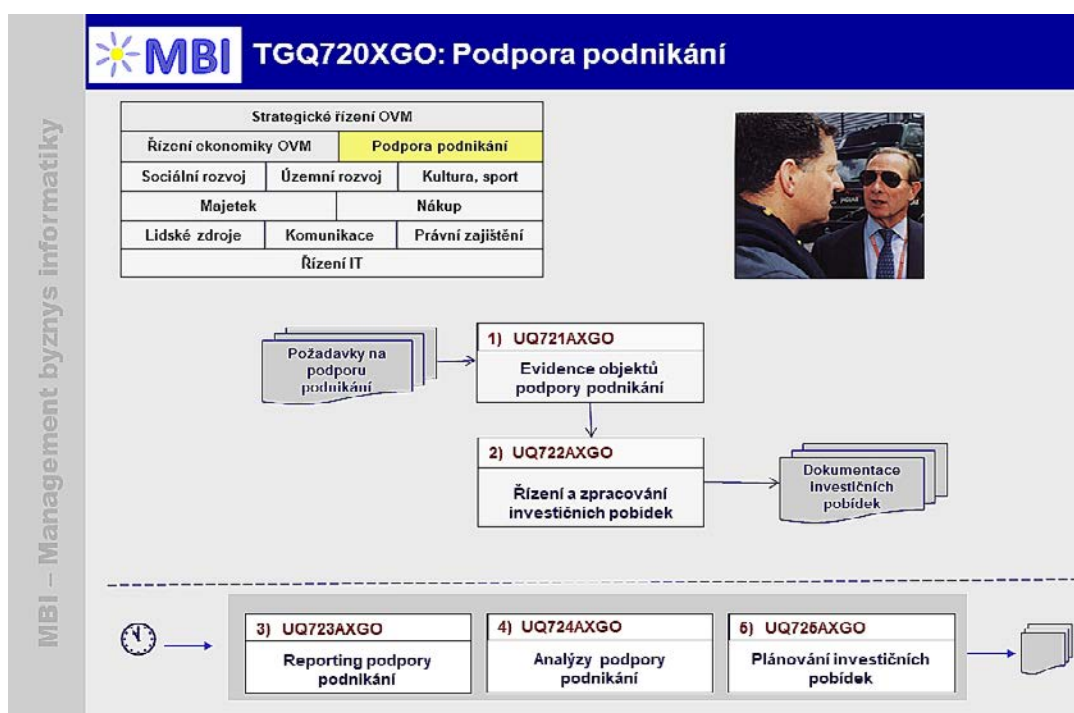
Účelem úloh pro podporu podnikání v působnosti OVM je:

- zajistit takové spektrum jeho služeb, které budou pomáhat, resp. působit na rozvoj podnikání v dané oblasti a budou **napomáhat podnikatelským záměrům** v působnosti orgánu,
- poskytovat pracovníkům v oblasti podpory podnikání kvalitní **analytické a plánovací podklady**.



7.1 Přehled a obsah úloh podpory podnikání

Celkový přehled úloh podpory podnikání obsahuje Obrázek 7-1.



Obrázek 7-1: Podpora podnikání – přehled úloh

Další podkapitoly obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

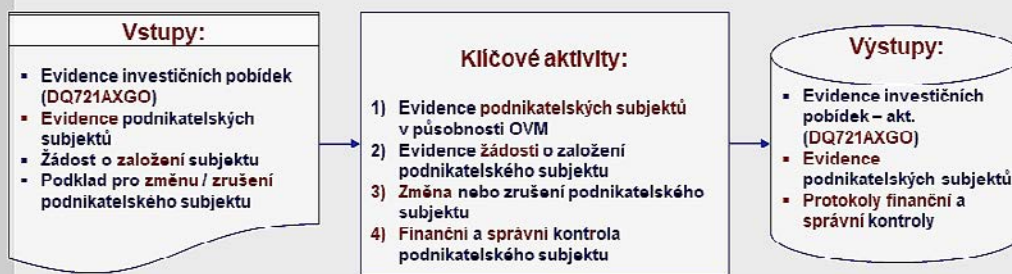
7.1.1 Evidence a správa objektů podpory podnikání

Účelem je (Obrázek 7-2):

- vytvořit a průběžně aktualizovat databáze podnikatelských subjektů,
- zajistit efektivní zpracování výpisu Živnostenského rejstříku a finanční a správní kontrolu.

Strategické řízení OVM		
Řízení ekonomiky OVM	Podpora podnikání	
Sociální rozvoj	Územní rozvoj	Kultura, sport
Majetek		Nákup
Lidské zdroje	Komunikace	Právní zajištění
Řízení IT		

Role	RACI
Starosta	I
Místostarosta	I
Tajemník	I
Vedoucí odboru správy majetku	A
Vedoucí technickoekonomického oddělení	C


Obrázek 7-2: Evidence a správa objektů podpory podnikání
Klíčové aktivity:

- **Evidence podnikatelských subjektů** v působnosti OVM, jejich nejvýznamnějších obchodních a dalších charakteristik a jejich potenciálních potřeb v oblasti podpory podnikání.
- **Evidence žádosti** o založení podnikatelského subjektu včetně vyhodnocení a výsledků vyřízení evidovaných žádostí.
- **Změna nebo zrušení podnikatelského subjektu**, tj. aktualizace klíčových charakteristik evidovaných podnikatelských subjektů.
- **Finanční a správní kontrola** podnikatelského subjektu, informace o průběhu a výsledcích jednotlivých kontrol.
- **Evidence a aktualizace investičních pobídek** podle podnikatelských subjektů, specifikace zaměření, obsahu a případně ekonomické a organizační náročnosti pobídek.
- **Evidence investičních akcí** na základě pobídek a jejich podstatných charakteristik, specifikace průběhu investičních akcí, případných problémů, zhodnocení zkušeností z investiční akce.

7.1.2 Řízení a zpracování investičních pobídek

Účelem je (Obrázek 7-3):

- vytvořit a průběžně aktualizovat databáze investičních pobídek a investic,
- zajistit racionální řízení investičních pobídek a investičních akcí.

Strategické řízení OVM		
Rízení ekonomiky OVM	Podpora podnikání	
Sociální rozvoj	Územní rozvoj	Kultura, sport
Majetek		Nákup
Lidské zdroje	Komunikace	Právní zajištění
Řízení IT		

Role	RACI
Starosta	C
Mistostarosta	C
Tajemník	C
Vedoucí odboru správy majetku	A
Vedoucí technickoekonomického oddělení	R
Člen rady	I


Obrázek 7-3: Řízení a zpracování investičních pobídek
Klíčové aktivity:

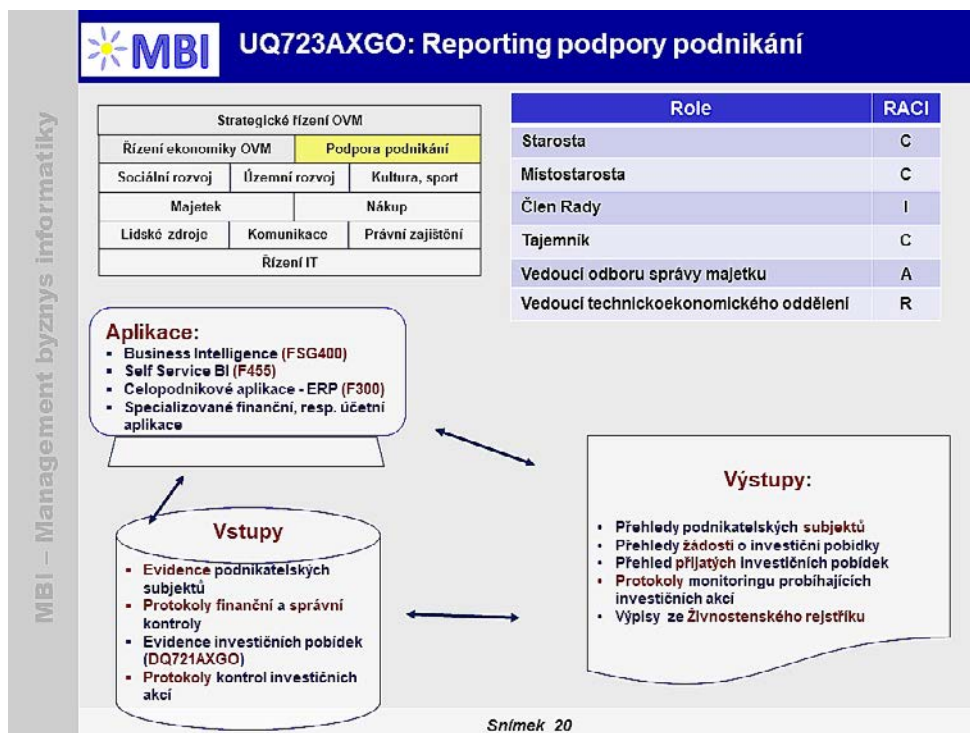
- **Přijímání a zpracování investičních pobídek**, jejich vyhodnocení a řešení podpory investičních akcí i vzhledem k rozvojovým záměrům obce, městské části apod.
- **Poskytování informací subjektům** k investičním pobídkám, obsahové zaměření, podmínky pro přípravu žádostí a jejich přijetí, doporučený postup podávání žádosti.
- **Kontrola a schvalování žádostí** o investice, kontrola formální i věcná, posouzení z hlediska realizovatelnosti žádosti, vyhodnocení ekonomické, organizační a technické náročnosti.
- **Monitorování a kontrola průběhu investiční akce**, kontrola harmonogramu, kontrola shody realizace akce s žádostí o pobídku, zhodnocení a zaznamenání zkušeností z průběhu a výsledné realizace investiční akce.

7.1.3 Reporting podpory podnikání

Účelem je zajistit kvalitní přehledy a podklady pro vlastní řízení OVM, tj. přehledy podnikatelských subjektů, investičních pobídek a jejich využití (Obrázek 7-4).

Vybrané reporty:

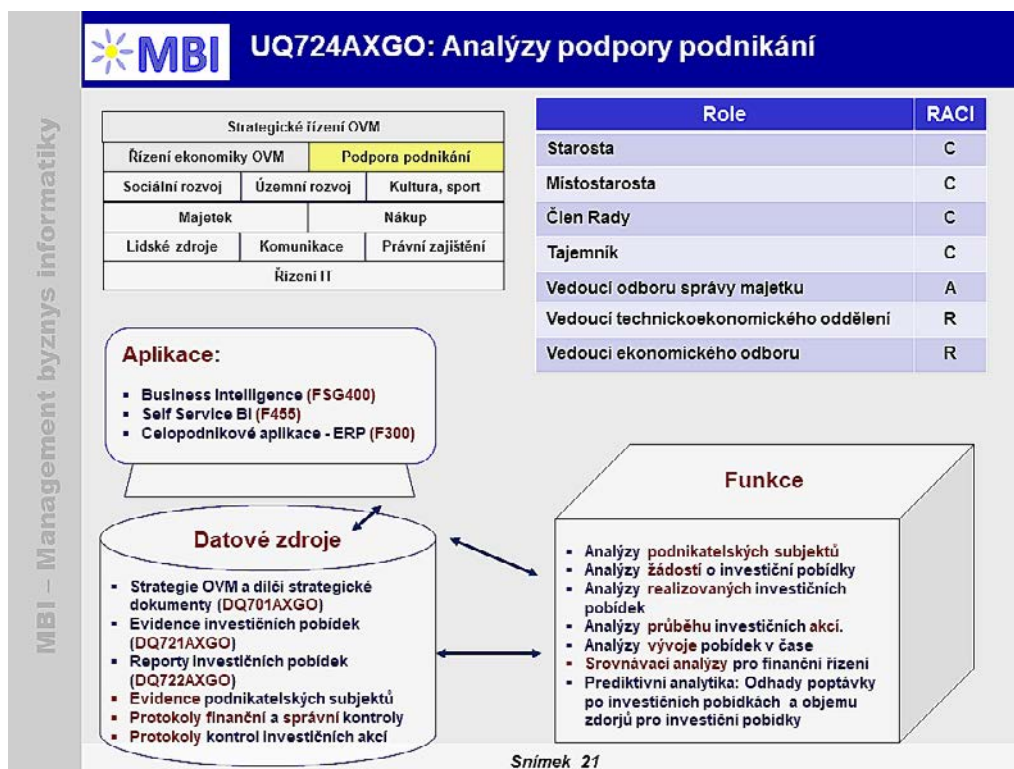
Reporting podpory podnikání zahrnuje např. přehledy podnikatelských subjektů, přehledy žádostí o investiční pobídky, přehled přijatých investičních pobídek, protokoly monitoringu probíhajících investičních akcí, výpisy ze Živnostenského rejstříku.



Obrázek 7-4: Reporting podpory podnikání

7.1.4 Analýzy podpory podnikání

Účelem analytické úlohy je **dosažení efektů**, např. v poskytování investičních pobídek podle možností a potřeb OVM apod. (Obrázek 7-5).



Obrázek 7-5: Analýzy podpory podnikání

Funkcionalita analýz podpory podnikání

7.1.4.1 Analýzy ukazatelů podnikatelských subjektů a žádostí o investiční pobídky:

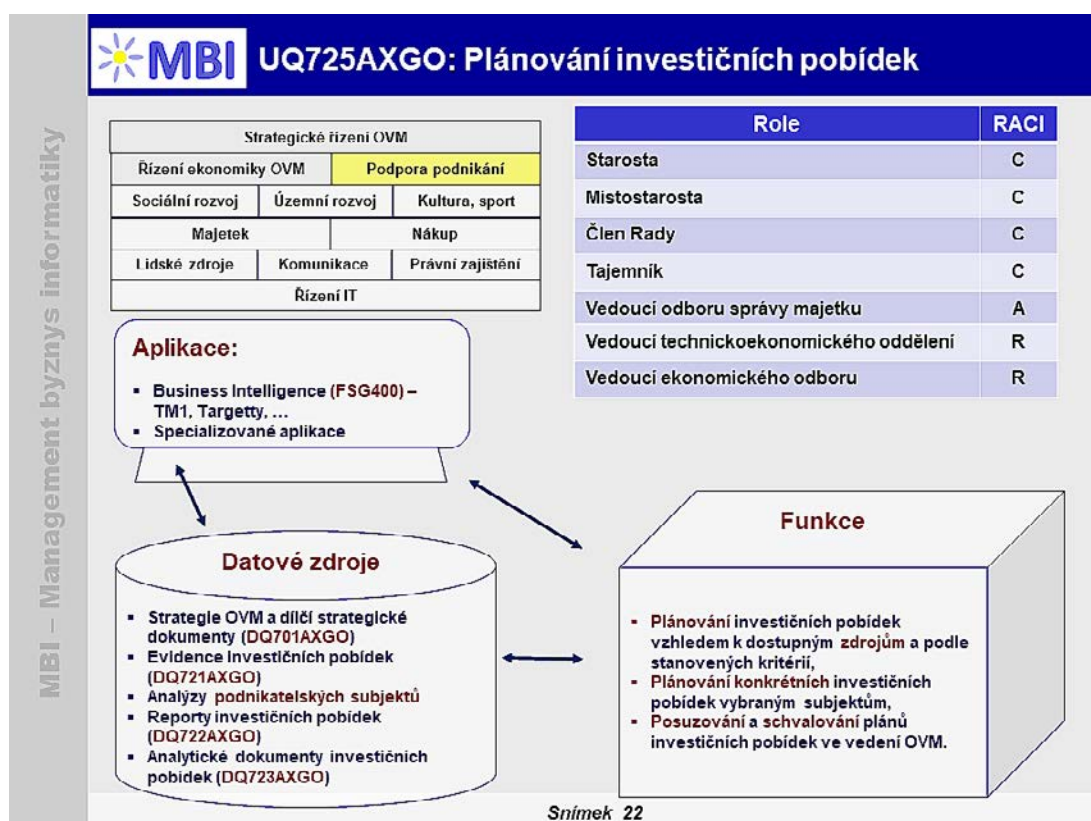
- **Ukazatelé pro analýzy podnikatelských subjektů:** počet právnických subjektů v kompetenci OVM.
- **Dimenze pro analýzy podnikatelských subjektů:** právnícké subjekty, odvětví ekonomiky, regiony (kde subjekty působí), kategorie pobídek.

7.1.4.2 Analýzy realizovaných investičních pobídek, průběhu investičních akcí:

- **Ukazatelé pro analýzy investičních pobídek:** počet právnických subjektů v kompetenci OVM, počet a objem investičních pobídek, počet a objem investičních akcí.
- **Dimenze pro analýzy investičních pobídek:** právnícké subjekty, odvětví ekonomiky, regiony (kde subjekty působí), kategorie pobídek, druhy investic.

7.1.5 Plánování investičních pobídek

Účelem plánovací úlohy je efektivní a co nejpřesnější zpracování plánů investičních pobídek, realizované podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty (Obrázek 7-6).



Obrázek 7-6: Plánování investičních pobídek

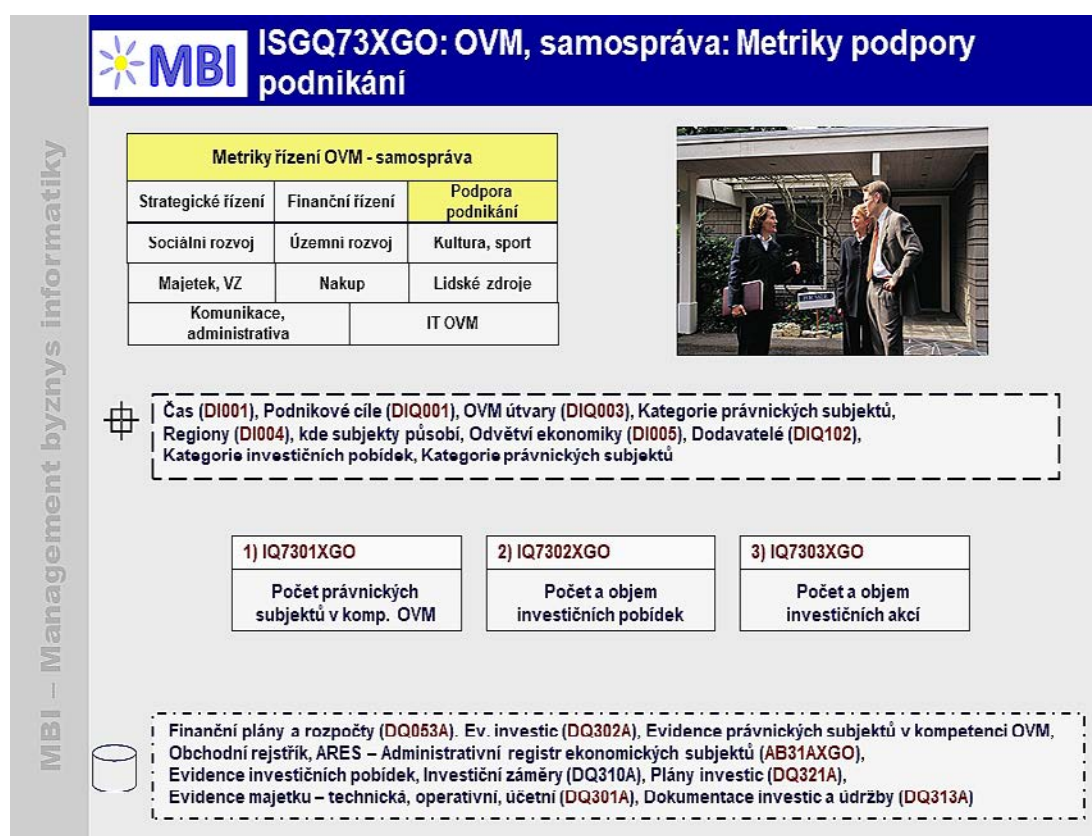
Plánování ekonomických ukazatelů investičních pobídek

- **Ukazatelé pro plánování investičních pobídek:** počet a objem investičních pobídek, počet a objem investičních akcí.
- **Dimenze pro plánování investičních pobídek:** právnické subjekty, odvětví ekonomiky, regiony (kde subjekty působí), kategorie pobídek.

10

7.2 KPI podpory podnikání

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení podpory podnikání dokumentuje Obrázek 7-7:



Obrázek 7-7: Přehled KPI pro podporu podnikání

7.2.1 Počet právnických subjektů v kompetenci OVM

Počet právnických subjektů v kompetenci OVM, tj. těch subjektů, k nimž se bude vázat podpora podnikání ze strany OVM.

Související metriky: počet právnických subjektů, které ve sledovaném období ukončilo činnost, počet nových právnických subjektů v kompetenci OVM.

Dimenze: kategorie právnických subjektů, regiony, kde subjekty působí, odvětví ekonomiky.

Zdroje dat: evidence právnických subjektů v kompetenci OVM, obchodní rejstřík, ARES – Administrativní registr ekonomických subjektů.

7.2.2 Počet a objem investičních pobídek

Počet a objem investičních akcí podle jednotlivých kategorií investic.

Související metriky: podíl investic na celkových výdajích OVM, počet právnických subjektů, které získaly investiční pobídky.

Dimenze: kategorie investičních pobídek, kategorie právnických subjektů, investice, regiony, kde subjekty působí, odvětví ekonomiky.

Zdroje dat: evidence investičních pobídek, evidence právnických subjektů v kompetenci OVM, Obchodní rejstřík, ARES – Administrativní registr ekonomických subjektů.

7.2.3 Počet a objem investičních akcí

Počet a objem investičních akcí podle jednotlivých kategorií a zaměření investičních akcí.

Související metriky: počet a objem dokončených investičních akcí, počet a objem aktuálně realizovaných investičních akcí, počet neschválených investic, počet a objem investic, které nebyly dokončeny v termínu, objem investic, které překročily stanovený rozpočet.

Dimenze: investice, dodavatelé, kategorie právnických subjektů, regiony, kde se investice realizují, odvětví ekonomiky.

Zdroje dat: investiční záměry, plány investic, evidence investic, evidence majetku – technická, operativní, účetní, dokumentace investic a údržby.



7.3 Role podpory podnikání

Role podílející se na úlohách řízení podpory podnikání dokumentuje Obrázek 7-8.

Zkratky úloh v záhlaví matice mají následující význam:

<i>Evidence.:</i>	<i>Evidence a správa objektů podpory podnikání.</i>
<i>Řízení.:</i>	<i>Řízení a zpracování investičních pobídek.</i>
<i>Report</i>	<i>Reporting podpory podnikání.</i>
<i>Analýzy.:</i>	<i>Analýzy podpory podnikání.</i>
<i>Plány:</i>	<i>Plánování investičních pobídek.</i>

Jen existující vazby? <input checked="" type="checkbox"/>		Evidence	Řízení	Report	A nalýzy.	Plány
Typ: RACI kód		UO721AXGO	UO722AXGO	UO723AXGO	UO724AXGO	UO725AXGO
Role:						
Starosta	RQ511XGO	I	C	C	C	C
Místostarosta	RQ512XGO	I	C	C	C	C
Člen rady	RQ513XGO		I	I	C	C
Tajemník	RO514XGO	I	C	C	C	C
Vedoucí ekonomického odboru	RQ515XGO		R		R	R
Vedoucí odboru správy majetku	RO518XGO	A	A	A	A	A
Vedoucí technickoekonomického oddělení	RQ524XGO	R	R	R	R	R

Obrázek 7-8: Role v řízení podpory podnikání



7.4 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů podpory podnikání dokumentuje Obrázek 7-9.

Dokumenty podpory podnikání OVM

management byznys informatiky

Strategické řízení OVM

Řízení ekonomiky OVM		Podpora podnikání
Sociální rozvoj	Územní rozvoj	Kultura, sport
Majetek	Nákup	
Lidské zdroje	Komunikace	Administrativa
IT služby		

1) DQ721AXGO

Evidence investičních pobídek

2) DQ722AXGO

Reporty investičních pobídek

3) DQ723AXGO

Analytické dokumenty investičních pobídek

4) DQ724AXGO

Plánovací dokumenty investičních pobídek

Obrázek 7-9: Souhrnný přehled dat a dokumentů podpory podnikání

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty s krátkým komentářem, a to v pořadí podle schématu:

7.4.1 Evidence investičních pobídek

Obsah: evidence podnikatelských subjektů v působnosti OVM, evidence žádostí o investiční pobídky, evidence přidělených investičních pobídek, evidence investic na základě pobídek.

7.4.2 Reporty investičních pobídek

Obsah: přehledy podnikatelských subjektů v působnosti OVM, přehledy žádostí o investiční pobídky, přehledy investičních pobídek a jejich plnění, protokoly finanční a správní kontroly, protokoly kontrol investičních akcí, protokoly monitoringu probíhajících investičních akcí, výpisy ze Živnostenského rejstříku.

7.4.3 Analytické dokumenty investičních pobídek

Obsah: analýzy ukazatelů podnikatelských subjektů a žádostí o investiční pobídky, analýzy realizovaných investičních pobídek, průběhu investičních akcí, časové analýzy podpory podnikání.

7.4.4 Plánovací dokumenty investičních pobídek

Obsah: plány počtu a zajištění investičních pobídek, plány ekonomických ukazatelů investičních pobídek.



7.5 Scénář, analytické otázky podpory podnikání

Scénář obsahuje vybrané analytické otázky (případně problémy) jako základ dalších analýz a návrhů řešení, v tomto případě pro řízení podpory podnikání. Další podkapitola obsahuje **obsah scénáře** ve vztahu k dané oblasti řízení.

7.5.1 Řeší se podpora podnikání v působnosti OVM

- Jak zajistit kvalitní **evidenci** podnikatelských subjektů v působnosti OVM?
- Jak se přijímají, evidují a vyhodnocují **žádosti** o investiční pobídky?
- Podle jakých **kritérií** se vyhodnocují žádosti o investiční pobídky?
- Jak se monitoruje a kontroluje **využití** investičních pobídek?
- Které **reporty** o žádostech a poskytnutých investičních pobídkách a jejich využití je třeba připravovat pro jednotlivé úrovně a pozice řízení OVM, jaký bude jejich obsah?
- Které **metriky** budou pro analýzy pohledávek významné?
- Podle kterých metrik a odpovídajících **dimenzí** se mají realizovat analýzy pohledávek?

- Jak **plánovat aktivity** OVM v oblasti podpory podnikání, podle jakých priorit, které ukazatele budou v plánech podstatné?
- Do jaké míry se OVM vyrovnává i s **nekvalitním využitím investičních pobídek**?
- Jaký vliv má kvalita řízení podpory podnikání na **výkonnost OVM**?



Doporučení k podpoře podnikání:

- zajistit efektivní **integraci** podpory podnikání s ostatními oblastmi řízení OVM (řízením ekonomiky, majetku apod.),
- poskytovat vysokou **komplexnost a kvalitu** analýz podpory podnikání a podklady pro rozhodování o jednotlivých žádostech,
- umožnit přípravy plánů investičních pobídek **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit,
- snižovat **pracnost a náklady** na vyřizování investičních pobídek.

8. Řízení sociálního rozvoje



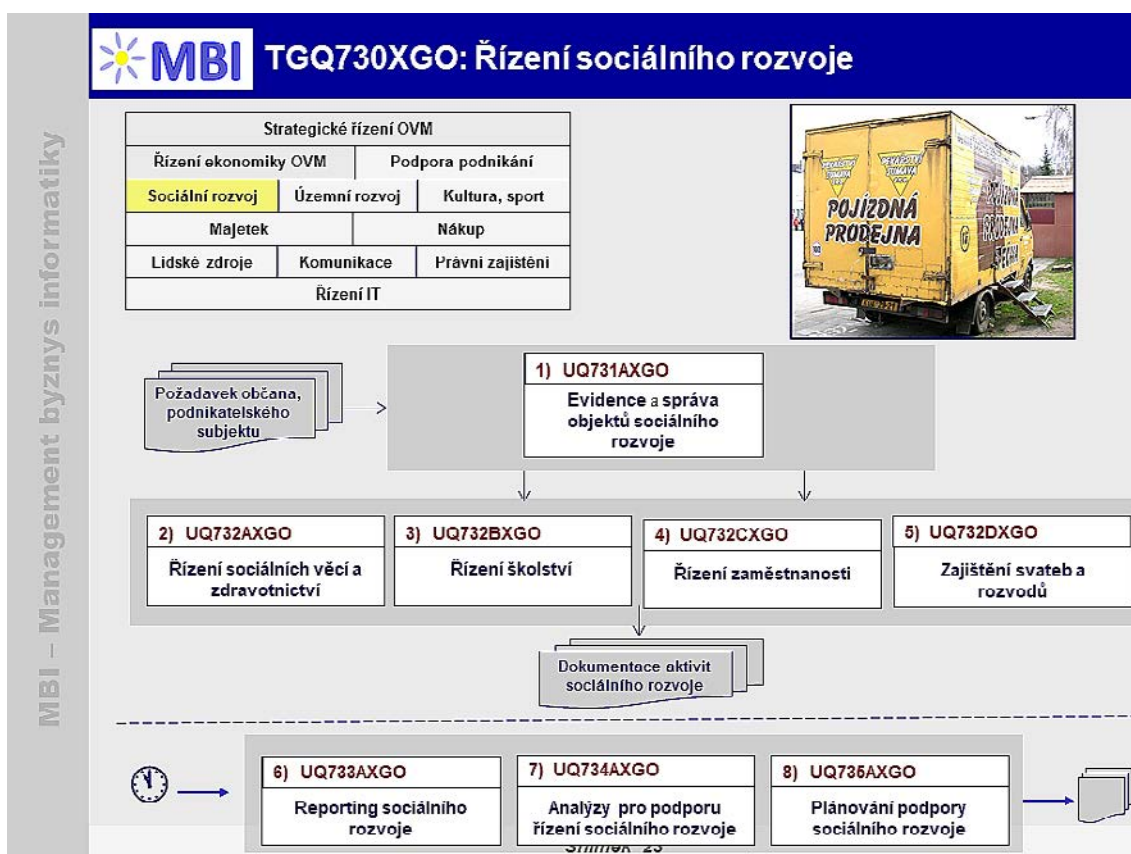
Účelem úloh řízení sociálního rozvoje je:

- poskytovat celé spektrum služeb orgánu samosprávy občanům v místě působnosti, např. **v oblasti školství, rozvoje zaměstnanosti,**
- poskytovat služby pro řešení specifických **sociálních problémů,**
- poskytovat pracovníkům v oblasti řízení sociálního rozvoje kvalitní **analytické a plánovací podklady.**



8.1 Přehled a obsah úloh řízení sociálního rozvoje

Celkový přehled úloh řízení sociálního rozvoje obsahuje Obrázek 8-1.

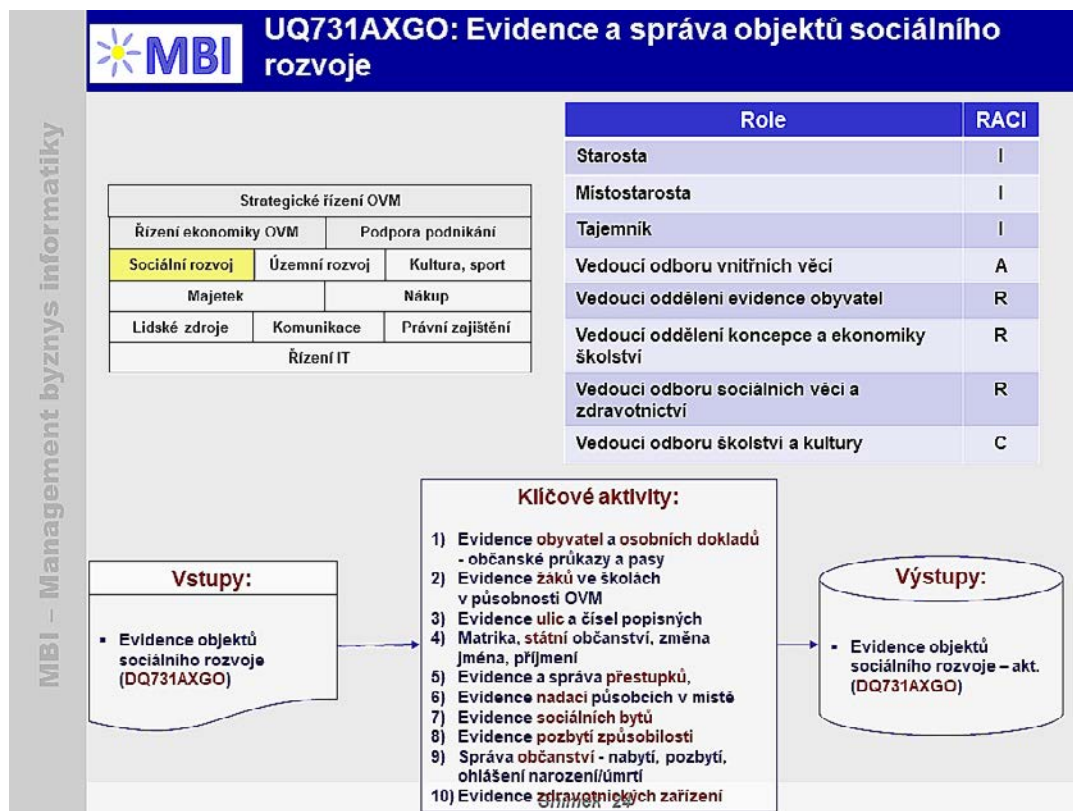


Obrázek 8-1: Řízení sociálního rozvoje – přehled úloh

Další podkapitoly obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

8.1.1 Evidenc a správa objektů sociálního rozvoje

Účelem je (Obrázek 8-2) vytvořit a průběžně aktualizovat databáze objektů, spojených se sociálním rozvojem a sociálním zajištěním.



Obrázek 8-2: Evidence a správa objektů sociálního rozvoje

Klíčové aktivity:

- Evidence obyvatel a osobních dokladů – občanské průkazy a pasy.
- Evidence žáků ve školách v působnosti OVM.
- Evidence ulic a čísel popisných.
- Matrika, státní občanství, změna jména, příjmení.
- Evidence a správa přestupků.
- Evidence nadací působících v místě.
- Evidence sociálních bytů.
- Evidence pozbytí způsobilosti.
- Správa občanství – nabytí, pozbytí, ohlášení narození / úmrť.
- Evidence zdravotnických zařízení.

8.1.2 Řízení sociálních věcí a zdravotnictví

Účelem je (Obrázek 8-3):

- zajistit kvalitní řízení sociální péče a pomoci,
- zajistit efektivní rozvoj sociálních služeb,
- zajistit efektivní správu sociálních bytů,
- vytvořit a průběžně aktualizovat databáze občanů a dětí v obtížných situacích,
- zabezpečit objektivní a sociálně přijatelná řešení obtížných situací občanů i dětí.

Strategické řízení OVM		
Řízení ekonomiky OVM	Podpora podnikání	
Sociální rozvoj	Územní rozvoj	Kultura, sport
Majetek		Nákup
Lidské zdroje	Komunikace	Právní zajištění
Řízení IT		

Role	RACI
Starosta	C
Mistostarosta	C
Tajemník	C
Vedoucí odboru vnitřních věcí	C
Vedoucí oddělení evidence obyvatel a osobních dokladů	R
Vedoucí odboru soc. věci a zdravotnictví	A



Snímek 25

Obrázek 8-3: Řízení sociálních věcí a zdravotnictví
Klíčové aktivity:

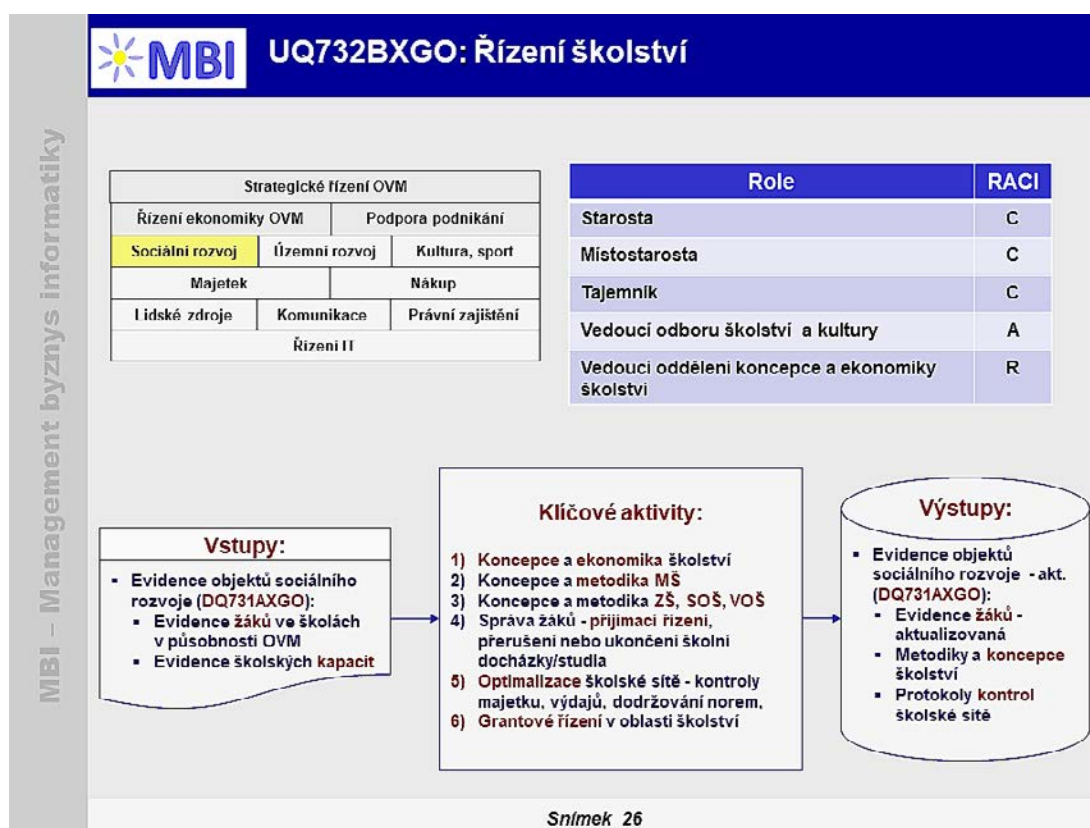
- **Řízení sociální péče a pomoci**, řízení poskytovaných sociálních služeb podle potřeb skupin ohrožených občanů.
- **Zajištění kompenzací**, tj. vyhodnocení žádostí o kompenzace, výplaty sociálních dávek, zpracování podkladů pro jejich vyúčtování, odebrání kompenzací.
- **Správa bytů v DPS** (domech s pečovatelskou službou), vedení evidence, personální a technické zajištění, zajištění údržby a oprav.
- **Rozvoj sociálních služeb**, externích dotací, analýzy a návrhy nových nebo nově definovaných sociálních služeb, evidence cizinců v působnosti OVM, zajištění služeb pro tuto skupinu občanů (jazykové kurzy apod.).
- **Sociálně právní ochrana dětí** a mládeže, náhradní rodinná péče, sledování a vyhodnocení ohrožených dětí a mládeže, poskytování jejich ochrany a podpora jejich rozvoje.
- **Sociální prevence**, funkce sociálního kurátora pro děti a mládež, protidrogová koordinace, řešení krizových situací spojených s kriminalitou a řešení ohrožení dětí a mládeže nárůstem drogové kriminality.
- **Řešení obtížných sociálních situací** občana (poskytování příspěvků, ubytování v domovech důchodců, v domovech s pečovatelskou službou), poskytování dalších specifických služeb (poradenství v dluhových pastích apod.).

- **Řešení obtížných sociálních situací dítěte**, poskytování služeb spojených s problematickou finanční, bytovou nebo rodinnou situací.
- **Řízení zdravotnictví**, správa a rozvoj zdravotnických zařízení, řešení ekonomického, personálního i technického zajištění při poskytování zdravotnických služeb občanům.

8.1.3 Řízení školství

Účelem je (Obrázek 8-4):

- vytvořit a průběžně aktualizovat databáze žáků, školských kapacit a grantů,
- optimalizovat školskou síť podle potřeb a dostupných kapacit,
- zajistit efektivní grantové řízení v rámci řízení škol.



Obrázek 8-4: Řízení školství

Klíčové aktivity:

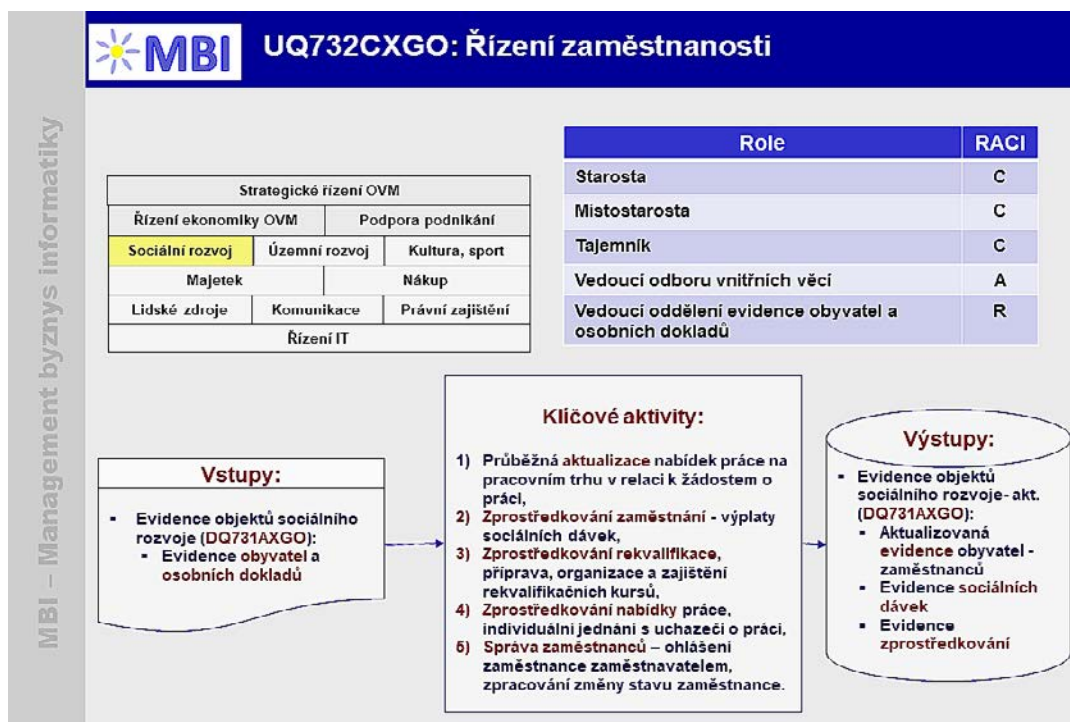
- **Řešení koncepce rozvoje a ekonomiky školství** v působnosti OVM, řešení personálního a technického zajištění školských zařízení, příprava a zajištění investic do rozvoje školských zařízení.
- **Řešení koncepce a metodiky řízení mateřských škol**, analýzy potřebných kapacit MŠ vzhledem k demografické situaci v působnosti OVM, řešení specifických nároků na personální zajištění MŠ, koncepce posuzování a řešení žádostí o umístění dětí do MŠ.

- **Řešení koncepce a metodiky řízení ZŠ, SOŠ, VOŠ**, analýza potřebných kapacit školských zařízení vzhledem ke složení obyvatel v působnosti OVM a k potřebám rozvoje potřebných pracovních kapacit, např. u specializovaných řemesel apod.
- **Řízení a správa obsazení jednotlivých typů škol** žáky, určení požadavků na přijímací řízení, řešení přerušení nebo ukončení školní docházky/studia u jednotlivých, zejména problémových žáků.
- **Optimalizace sítě školských zařízení**, nastavení a zajištění systému kontroly majetku ve správě školských zařízení, analýzy jeho vytížení, sledování výdajů na jejich údržbu, opravy a rozvoj, dodržování příslušných norem pro správu školských zařízení.
- **Grantové řízení v oblasti školství**, hodnocení možností poskytovaných grantů v oblasti školství, příprava a zpracování přihlášek do grantových řízení, souhrnné vyhodnocení jejich úspěšnosti a sledování jejich reálného využití.

8.1.4 Řízení zaměstnanosti

Účelem je (Obrázek 8-5):

- vytvořit a průběžně aktualizovat databáze zaměstnanců a nabídek zaměstnání,
- řešit požadovanou úroveň zaměstnanosti v rámci působnosti OVM.



Obrázek 8-5: Řízení zaměstnanosti

Klíčové aktivity:

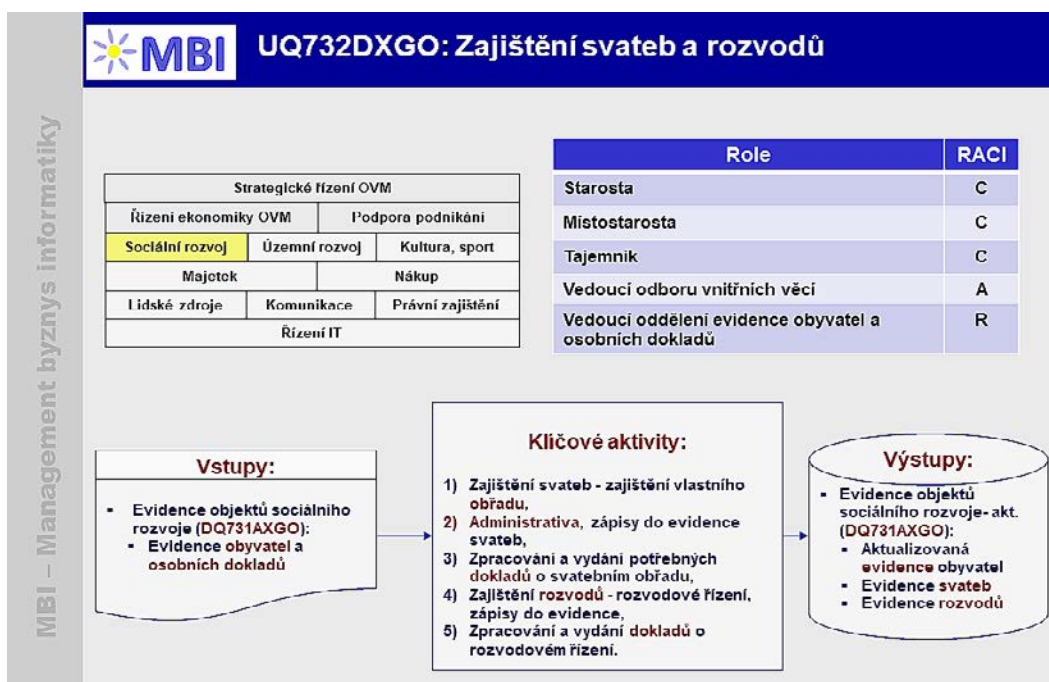
- **Průběžná aktualizace nabídek práce** na pracovním trhu v relaci k žádostem o práci, analýzy dostupnosti volných pracovních kapacit, sledování a predikce vývoje na pracovním trhu, zejména ve vztahu k aktuálně vysoce poptávaným profesím.

- **Zprostředkování zaměstnání**, zajištění a průběžné poskytování klíčových informací pro žadatele o práci, případně i informace pro zaměstnavatele, nabídka a zajištění práce ve službách, poskytovaných přímo OVM (řešení pořádku v obci apod.).
- **Zprostředkování rekvalifikace**, příprava, organizace a zajištění rekvalifikačních kursů, evidence a analýza poptávaných profesí a kvalifikačních požadavků zaměstnavatelů, příprava a personální a technické zajištění rekvalifikačních kursů.
- **Zprostředkování nabídky práce**, individuální jednání s uchazeči o práci, poskytování informací, konzultační podpora uchazečům o práci.
- **Správa zaměstnanců** zahrnuje ohlášení zaměstnance zaměstnavatelem, zpracování změny stavu zaměstnance, aktualizace evidence uchazečů o práci a evidence pracovních nabídek, analýza vývoje na pracovním trhu v působnosti OVM a okolí.

8.1.5 Zajištění svateb a rozvodů

Účelem je (Obrázek 8-6):

- vytvořit a průběžně aktualizovat databáze svateb a rozvodů,
- zajistit kvalitní a profesionální svatební řízení,
- provádět efektivně požadovaná rozvodová řízení.



Obrázek 8-6: Zajištění svateb a rozvodů

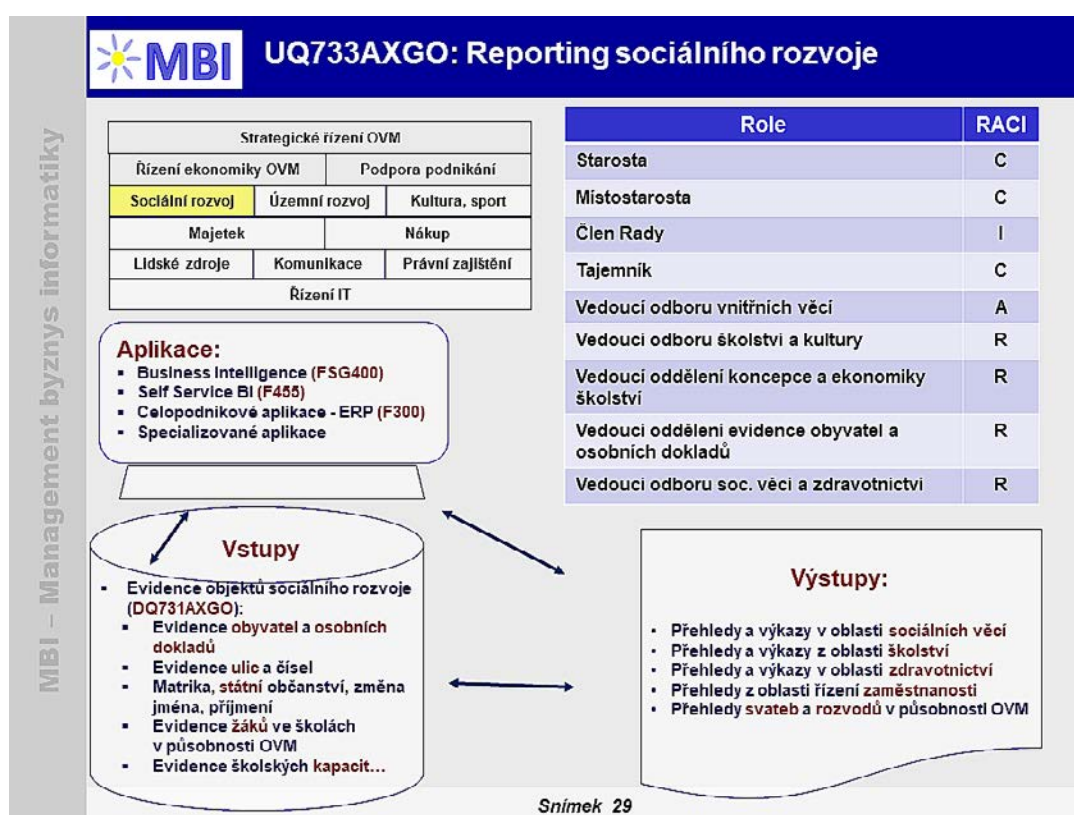
Klíčové aktivity:

- **Zajištění svateb**, příprava a rezervace prostor pro svatební obřady, personální, organizační i materiální zajištění vlastního obřadu.
- **Administrativní zajištění svatebních obřadů**, zápisy do evidence svateb, aktualizace evidence svateb, analýzy vývoje požadavků na svatby v působnosti OVM.

- **Zpracování a vydání potřebných dokladů** o svatebním obřadu, jejich ověření, případné úpravy podle grafických náležitostí a požadavků, předání dokumentů novomanželům.
- **Zajištění rozvodů, příprava a realizace rozvodových řízení**, aktualizace evidence rozvodů, podle možností i analýzy příčin rozvodovosti v působnosti OVM a hledání možných řešení.
- **Zpracování a vydání dokladů o rozvodovém řízení**, jejich verifikace a předání účastníkům rozvodového řízení.

8.1.6 Reporting sociálního rozvoje

Účelem je (Obrázek 8-7) zajistit kvalitní přehledy z oblastí a úloh řízení sociálního rozvoje v působnosti OVM.



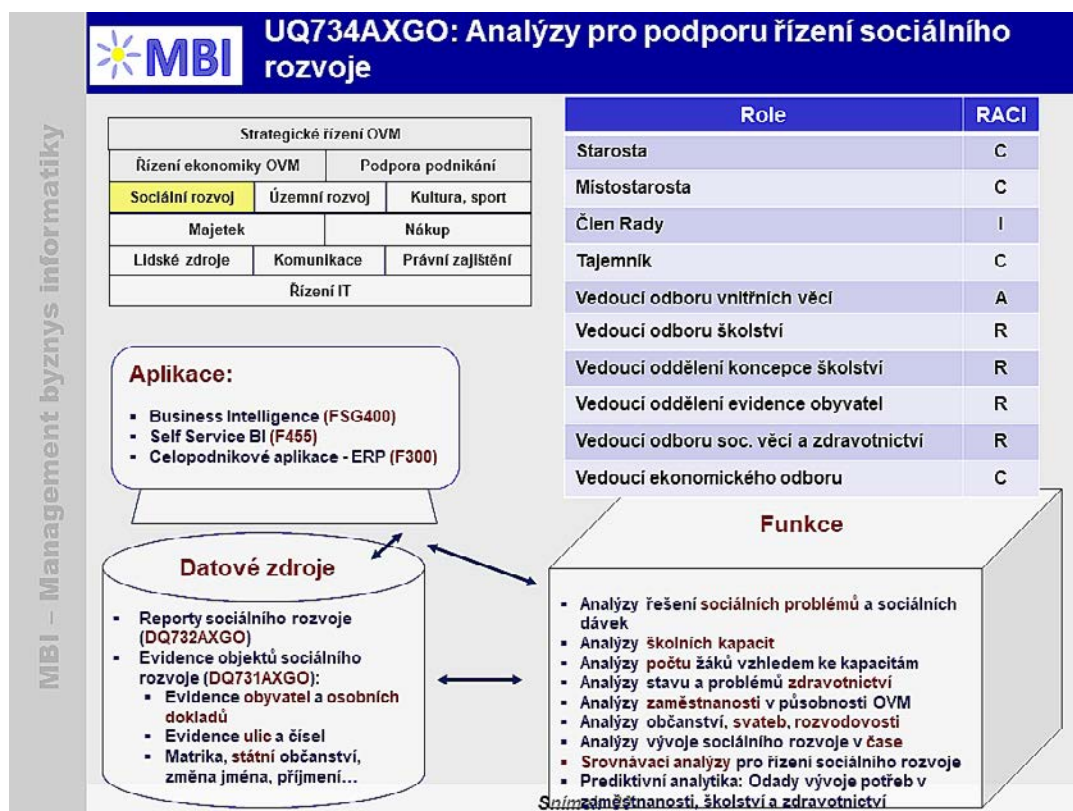
Obrázek 8-7: Reporting sociálního rozvoje

Vybrané reporty:

Úloha zahrnuje např. tyto reporty: přehledy a výkazy v oblasti sociálních věcí, přehledy a výkazy z oblasti školství, přehledy a výkazy v oblasti zdravotnictví, přehledy z oblasti řízení zaměstnanosti, přehledy svateb a rozvodů v působnosti OVM.

8.1.7 Analýzy pro podporu řízení sociálního rozvoje

Účelem je (Obrázek 8-8) **dosažení efektů**, např. v efektivním využití školních kapacit, v rozvoji zaměstnanosti apod.



Obrázek 8-8: Analýzy pro podporu řízení sociálního rozvoje
Funkcionalita analýz pro podporu řízení sociálního rozvoje

8.1.7.1 Analýzy řešení sociálních problémů a sociálních dávek:

- **Ukazatelé pro analýzy řešení sociálních problémů a sociálních dávek:** počet občanů v působnosti OVM, počet a objem poskytovaných sociálních dávek, počet řešených sociálních situací.
- **Dimenze pro analýzy řešení sociálních problémů a sociálních dávek:** občané, věková struktura, kvalifikační struktura, regiony (bydliště), kategorie sociálních dávek, kategorie obtížných sociálních situací.

8.1.7.2 Analýzy školních kapacit, počtu žáků vzhledem ke kapacitám:

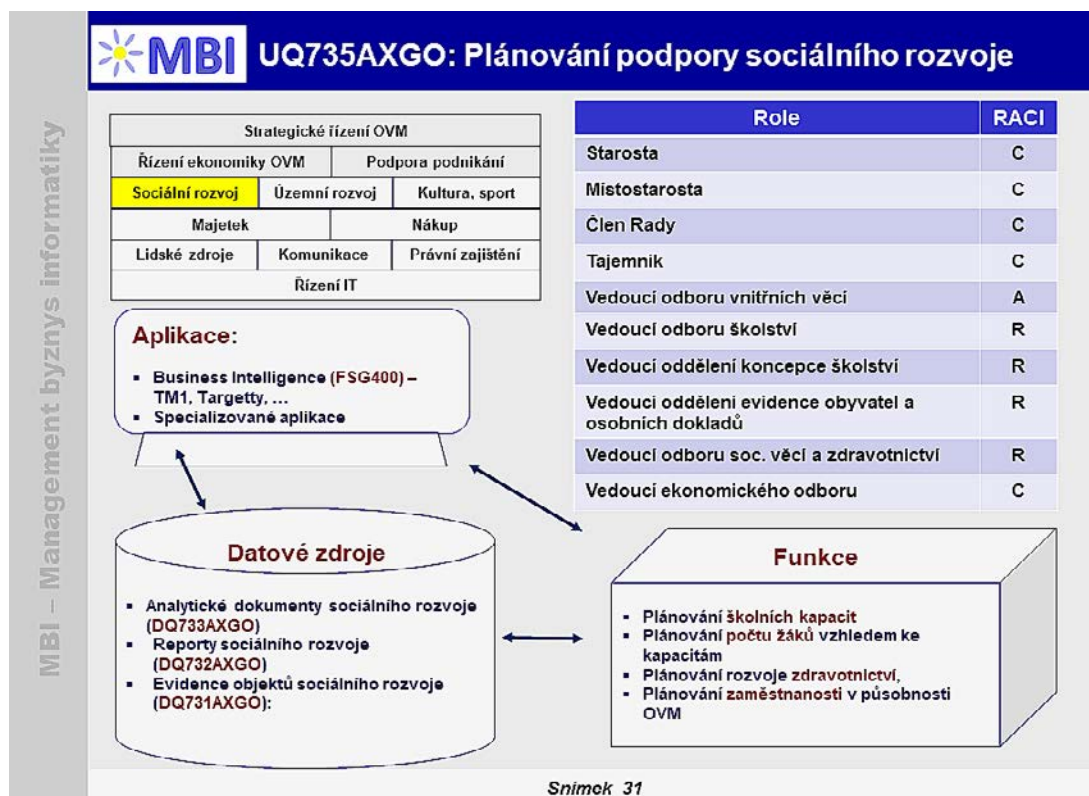
- **Ukazatelé pro analýzy školních kapacit, počtu žáků vzhledem ke kapacitám:** počet žáků, počet míst ve školách, počet pracovníků ve školách.
- **Dimenze pro analýzy školních kapacit, počtu žáků vzhledem ke kapacitám:** občané (žáci), věková struktura, regiony (bydliště), školy, zaměstnanci, kvalifikační struktura.

8.1.8 Plánování podpory sociálního rozvoje

Účelem je (Obrázek 8-9):

- připravit reálné plány rozvoje školní sítě podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty,

- zpracovat plány rozvoje zaměstnanosti podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty.



Obrázek 8-9: Plánování podpory sociálního rozvoje

Plánování ekonomických ukazatelů podpory sociálního rozvoje

- **Ukazatelé pro plánování podpory sociálního rozvoje:** počet míst ve školách, počet pracovníků ve školách.
- **Dimenze pro plánování podpory sociálního rozvoje:** občané (žáci), věková struktura, regiony (bydliště), školy.

10

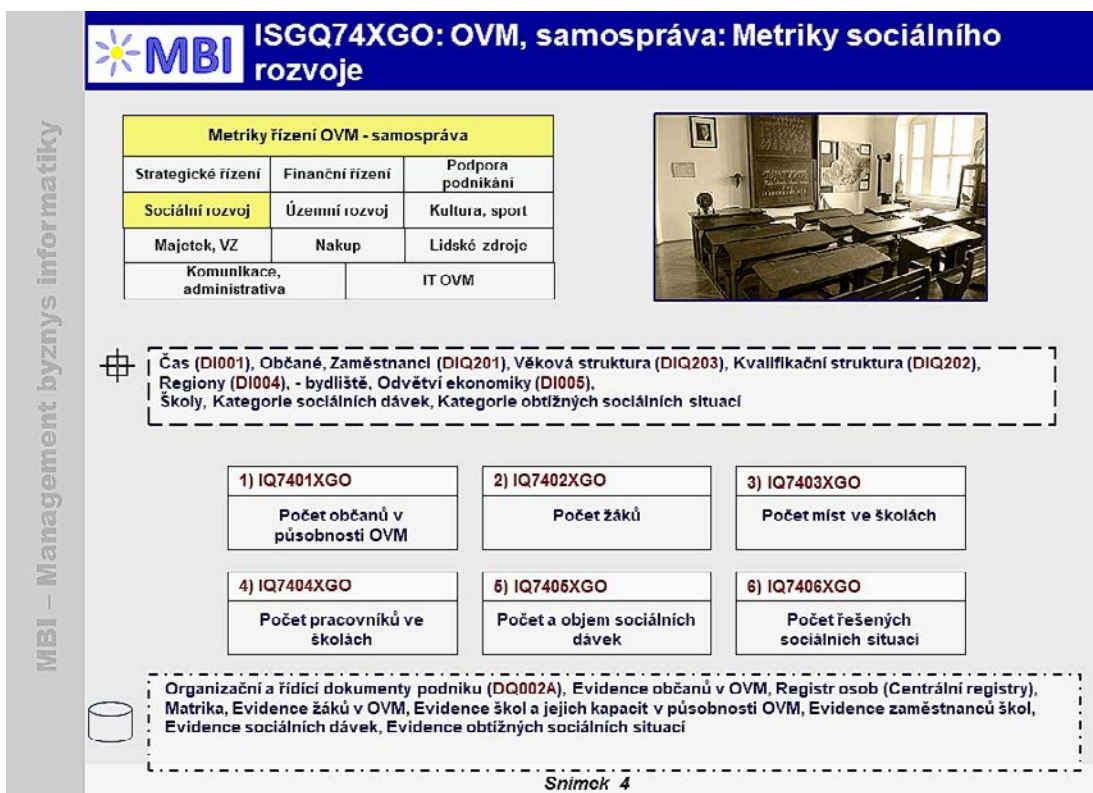
8.2 KPI řízení sociálního rozvoje

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení sociálního rozvoje dokumentuje Obrázek 8-10:

8.2.1 Počet občanů v působnosti OVM,

Počet občanů v působnosti OVM s trvalým místem bydliště.

Související metriky: počet občanů v působnosti OVM s přechodným místem bydliště, počet občanů nebydlících v působnosti OVM, ale zaměstnaných zde, počet občanů v důchodovém věku, počet občanů (dětí) do 18 let.



Obrázek 8-10: Přehled KPI řízení sociálního rozvoje

Dimenze: občané, věková struktura, kvalifikační struktura, regiony – bydliště, odvětví ekonomiky.

Zdroje dat: evidence občanů v OVM, registr osob (centrální registry), matrika.

8.2.2 Počet žáků

Počet žáků v působnosti OVM s trvalým místem bydliště.

Související metriky: počet žáků v působnosti OVM s přechodným místem bydliště, počet žáků na základních školách, počet středoškoláků.

Dimenze: Občané (žáci), věková struktura, regiony – bydliště, školy.

Zdroje dat: evidence žáků v OVM, registr osob (centrální registry).

8.2.3 Počet míst ve školách

Počet míst ve školách, které jsou v působnosti OVM.

Související metriky: poměr počtu žáků ke školním kapacitám, počet žáků na 1 místo ve škole, aktuální volná kapacita na základních školách, aktuální volná kapacita na středních školách.

Dimenze: školy, občané (žáci).

Zdroje dat: evidence škol a jejich kapacit v působnosti OVM, evidence osob (žáků), registr osob (centrální registry).

8.2.4 Počet pracovníků ve školách

Počet pracovníků ve školách, pedagogických i nepedagogických, kteří jsou v působnosti OVM.

Související metriky: poměr počtu žáků k počtu pedagogických pracovníků, počet žáků na 1 učitele, poměr počtu žáků k počtu nepedagogických pracovníků, počet žáků na 1 pracovníka, aktuální nedostatek pedagogických pracovníků na základních školách, aktuální nedostatek nepedagogických pracovníků na základních školách, aktuální nedostatek pedagogických pracovníků na středních školách, aktuální nedostatek nepedagogických pracovníků na středních školách.

Dimenze: školy, zaměstnanci, kvalifikační struktura, věková struktura.

Zdroje dat: evidence škol a jejich kapacit v působnosti OVM, evidence zaměstnanců škol.

8.2.5 Počet a objem poskytovaných sociálních dávek

Počet a objem poskytovaných sociálních dávek občanům v působnosti OVM.

Související metriky: počet poskytovaných dávek na 1 občana podle druhů dávek, počet žádostí o sociální dávky.

Dimenze: kategorie sociálních dávek, občané.

Zdroje dat: evidence sociálních dávek, evidence občanů.

8.2.6 Počet řešených sociálních situací

Počet řešených sociálních situací občanů v působnosti OVM.

Související metriky: počet řešených sociálních situací na 1 občana podle druhů sociálních situací, počet žádostí o řešení sociálních situací dospělých, počet žádostí o řešení sociálních situací dětí.

Dimenze: kategorie obtížných sociálních situací, občané, kvalifikační struktura, věková struktura.

Zdroje dat: evidence obtížných sociálních situací, evidence občanů.



8.3 Role v řízení sociálního rozvoje

Role, podílející se na úlohách řízení sociálního rozvoje, dokumentuje Obrázek 8-11.

Zkratky úloh v záhlaví matice mají následující význam:

<i>Evidence.:</i>	<i>Evidence a správa objektů sociálního rozvoje.</i>
<i>Soc.věci:</i>	<i>Řízení sociálních věcí a zdravotnictví.</i>
<i>Školství:</i>	<i>Řízení školství.</i>
<i>Zaměstn:</i>	<i>Řízení zaměstnanosti.</i>
<i>Svatby:</i>	<i>Zajištění svateb a rozvodů.</i>
<i>Reporty:</i>	<i>Reporting sociálního rozvoje.</i>
<i>Analýzy:</i>	<i>Analýzy pro podporu řízení sociálního rozvoje.</i>
<i>Plány:</i>	<i>Plánování podpory sociálního rozvoje.</i>

Jen existující vazby? ☒		Evidence	Soc. věci	Školství	Zaměstn.	Svatby	Reporty	Analýzy	Plány
Typ: RACI kód		UQ731AXGO	UQ732AXGO	UQ732BXGO	UQ732CXGO	UQ732DXGO	UQ733AXGO	UQ734AXGO	UQ735AXGO
Role:		➔ RB	➔ RB	➔ RB	➔ RB	➔ RB	➔ RB	➔ RB	➔ RB
Starosta	ROS11XGO	I	C	I	C	C	C	C	C
Místostarosta	ROS12XGO	I	C	I	C	C	C	C	C
Člen rady	ROS13XGO						I	I	C
Tajemník	ROS14XGO	I	C	I	C	C	C	C	C
Vedoucí ekonomického odboru	ROS15XGO							C	C
Vedoucí odboru vnitřních věcí	ROS25XGO	A	C		A	A	A	A	A
Vedoucí oddělení koncepce a ekonomiky školství	ROS26XGO	R		R			R	R	R
Vedoucí oddělení evidence obyvatel a osobních dokladů	ROS27XGO	R	R		R	R	R	R	R
Vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví	ROS28XGO	R	A				R	R	R
Vedoucí odboru školství a kultury	ROS30XGO	C		A			R	R	R

Obrázek 8-11: Role v řízení sociálního rozvoje



8.4 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení sociálního rozvoje dokumentuje Obrázek 8-12.

Dokumenty řízení sociálního rozvoje

management byznys informatiky

Strategické řízení OVM		
Řízení ekonomiky OVM		Podpora podnikání
Sociální rozvoj	Územní rozvoj	Kultura, sport
Majetek		Nákup
Lidské zdroje	Komunikace	Administrativa
IT služby		

1) DQ731AXGO

Evidence objektů sociálního rozvoje

2) DQ732AXGO

Reporty sociálního rozvoje

3) DQ733AXGO

Analytické dokumenty sociálního rozvoje

4) DQ734AXGO

Plánovací dokumenty sociálního rozvoje

Obrázek 8-12: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení sociálního rozvoje

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty s krátkým komentářem, a to v pořadí podle schématu:

8.4.1 Evidence objektů sociálního rozvoje

Obsah: evidence obyvatel a osobních dokladů, evidence žáků ve školách, evidence ulic a čísel popisných, matrika, státní občanství, evidence přestupků, evidence nadací působících v místě, evidence sociálních bytů, evidence pozbytí způsobilosti, evidence občanství, evidence zdravotnických zařízení.

8.4.2 Reporty sociálního rozvoje

Obsah: přehledy a výkazy v oblasti sociálních věcí, přehledy a výkazy z oblasti školství, přehledy a výkazy v oblasti zdravotnictví, přehledy z oblasti řízení zaměstnanosti, přehledy svateb a rozvodů v působnosti OVM.

8.4.3 Analytické dokumenty sociálního rozvoje

Obsah: analýzy řešení sociálních problémů a sociálních dávek, analýzy školních kapacit, počtu žáků vzhledem ke kapacitám, časové analýzy pro podporu řízení sociálního rozvoje.

8.4.4 Plánovací dokumenty sociálního rozvoje

Obsah: plány ekonomických ukazatelů podpory sociálního rozvoje, plány rozvoje školních kapacit, plány rozvoje zdravotnických zařízení.



8.5 Scénář, analytické otázky k řízení sociálního rozvoje

Scénář obsahuje vybrané analytické otázky (případně problémy) jako základ dalších analýz a návrhů řešení, v tomto případě pro řízení sociálního rozvoje. Podkapitola obsahuje analytické otázky řízení sociálního rozvoje.

8.5.1 Řeší se sociální rozvoj v působnosti OVM

- Jak zajistit kvalitní **evidenci** občanů, podnikatelských subjektů, školských kapacit, pracovních příležitostí, zdravotnických kapacit?
- Jak se evidují a vyhodnocují informace a žádosti občanů o **sociální pomoc** a sociální dávky?
- Podle jakých **kritérií** se vyhodnocují žádosti o sociální dávky a řešení sociálních situací?
- Jak se monitoruje a kontroluje **využití** sociálních dávek?
- Jak se analyzují a řeší problémy a nedostatky **školských kapacit** včetně učitelů?

- Jak se analyzují a řeší problémy a nedostatky **zdravotnických kapacit**, zdravotnického personálu?
- Které **reporty** o řešení sociálních situací, sociálních dávkách, školských kapacitách, zdravotnických kapacitách, je třeba připravovat pro jednotlivé úrovně a pozice řízení OVM, jaký bude jejich obsah?
- Které **metriky** budou pro analýzy sociálního rozvoje významné?
- Podle kterých metrik a odpovídajících **dimenzí** se mají realizovat analýzy sociální pomoci, dávek, školských a zdravotnických kapacit?
- Jak **plánovat aktivity** OVM v oblasti sociálního rozvoje, podle jakých priorit, které ukazatele budou v plánech podstatné?
- Do jaké míry OVM monitoruje a kontroluje **zneužívání** sociální pomoci a sociálních dávek?
- Jaký vliv má kvalita řízení sociálního rozvoje na **výkonnost OVM**?



Doporučení k řešení sociálního rozvoje:

- zajistit efektivní **integraci** řízení sociálního rozvoje s ostatními oblastmi řízení OVM, zejména s řízením ekonomiky a řízením personálních zdrojů,
- poskytovat automatické zasílání **varovných nebo jen informativních zpráv** k jednotlivým otázkám sociálního rozvoje, např. při nedostatečných kapacitách škol, zdravotnických zařízení apod.,
- poskytovat vysokou **komplexnost a kvalitu** analýz sociálního rozvoje v působnosti OVM podle všech relevantních ukazatelů a jejich dimenzí (např. objemu sociálních dávek, počtu učitelů vzhledem k počtu žáků apod.),
- umožnit přípravy plánů sociálního rozvoje **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit,
- snižovat **pracnost a náklady** na řešení úloh řízení sociálního rozvoje.

9. Řízení územního rozvoje



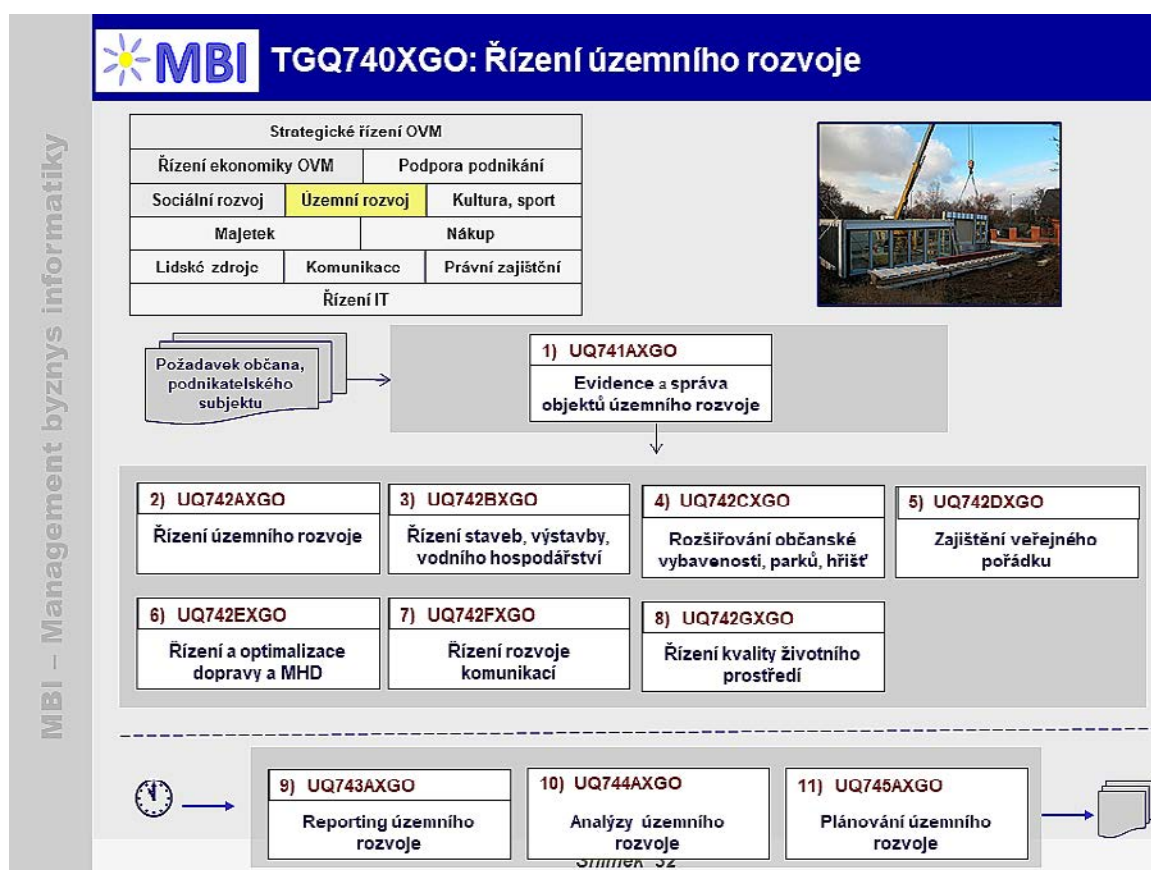
Účelem úloh řízení územního rozvoje je:

- zajistit v daném místě efektivní **řízení výstavby** v působnosti OVM,
- poskytovat optimální **občanskou vybavenost**,
- poskytovat **služby v oblasti územního plánování, rozvoje životního prostředí** a v případě konkrétního OVM i řešení MHD,
- poskytovat pracovníkům v oblasti řízení územního rozvoje kvalitní **analytické a plánovací podklady**.



9.1 Přehled a obsah úloh řízení územního rozvoje

Celkový přehled úloh řízení územního rozvoje obsahuje Obrázek 9-1.

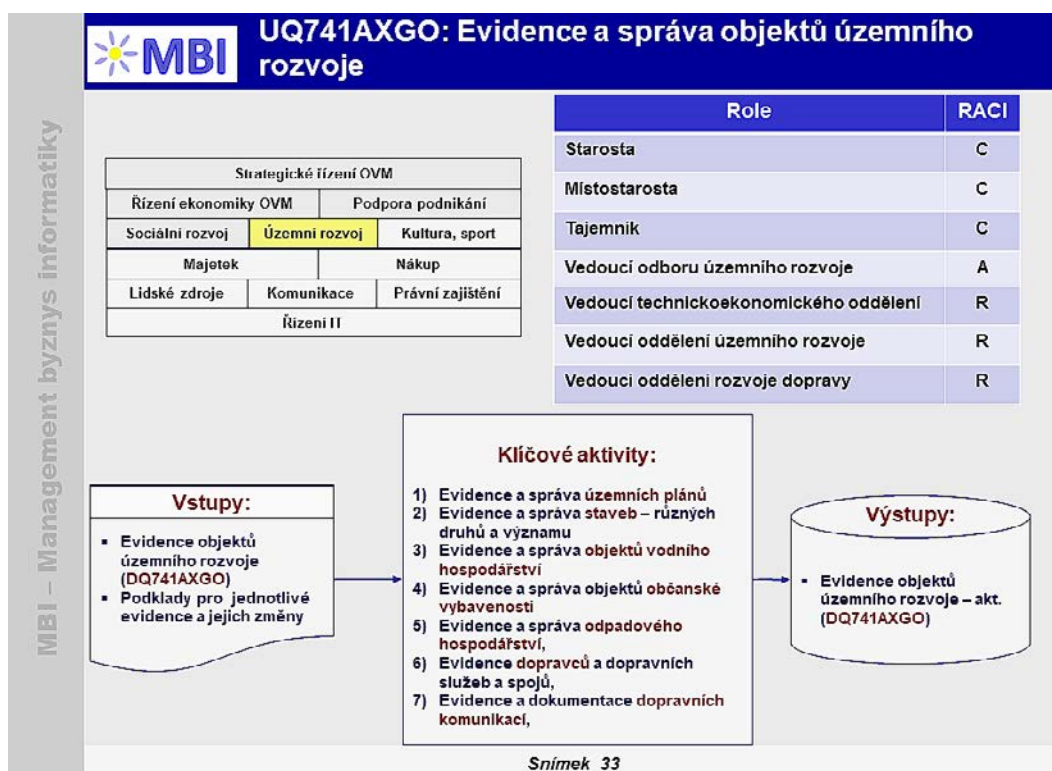


Obrázek 9-1: Řízení územního rozvoje – přehled úloh

Další podkapitoly obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

9.1.1 Evidence a správa objektů územního rozvoje

Účelem je (Obrázek 9-2) vytvořit a průběžně aktualizovat databáze objektů spojených s územním rozvojem a jejich podstatné charakteristiky.



Obrázek 9-2: Evidence a správa objektů územního rozvoje

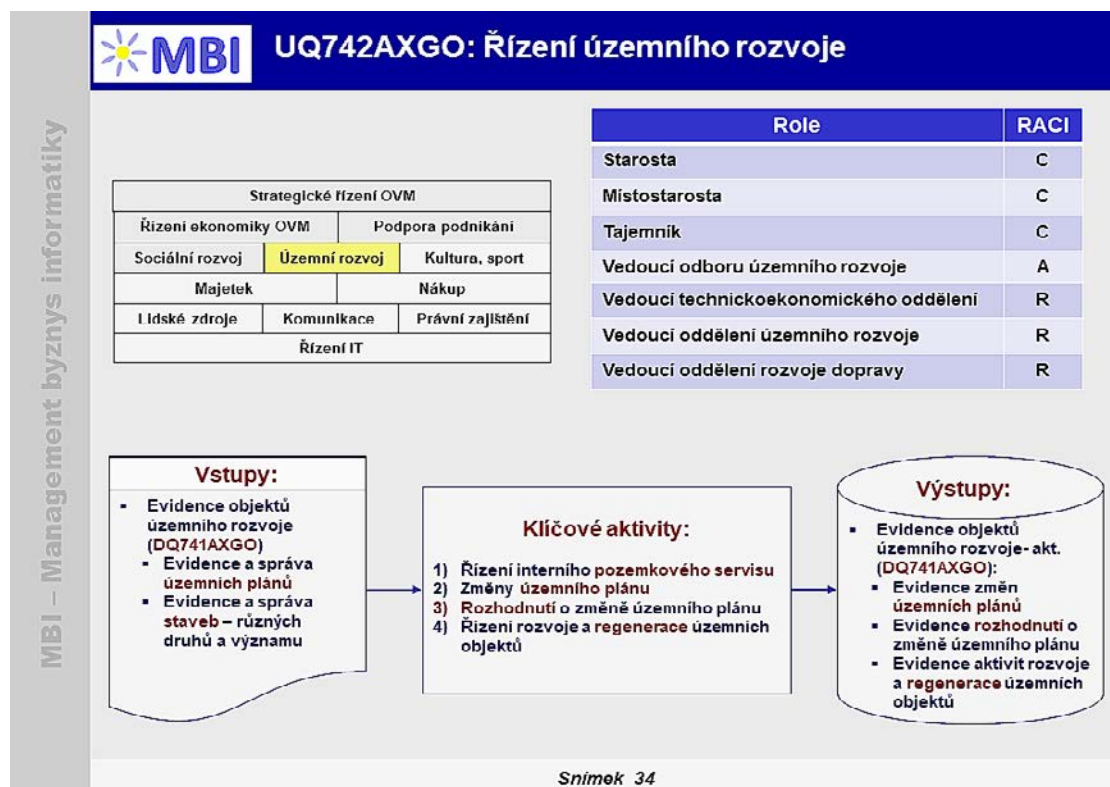
Klíčové aktivity:

- Evidence a správa územních plánů.
- Evidence a správa staveb – různých druhů a významu.
- Evidence a správa objektů vodního hospodářství.
- Evidence a správa objektů občanské vybavenosti.
- Evidence a správa odpadového hospodářství.
- Evidence dopravců a dopravních služeb a spojů.
- Evidence a dokumentace dopravních komunikací.

9.1.2 Řízení územního rozvoje

Účelem je (Obrázek 9-3):

- vytvořit a průběžně aktualizovat databáze změn územního plánu a územních rozhodnutí,
- zajistit efektivní průběh řízení o změně územního plánu.



Obrázek 9-3: Řízení územního rozvoje

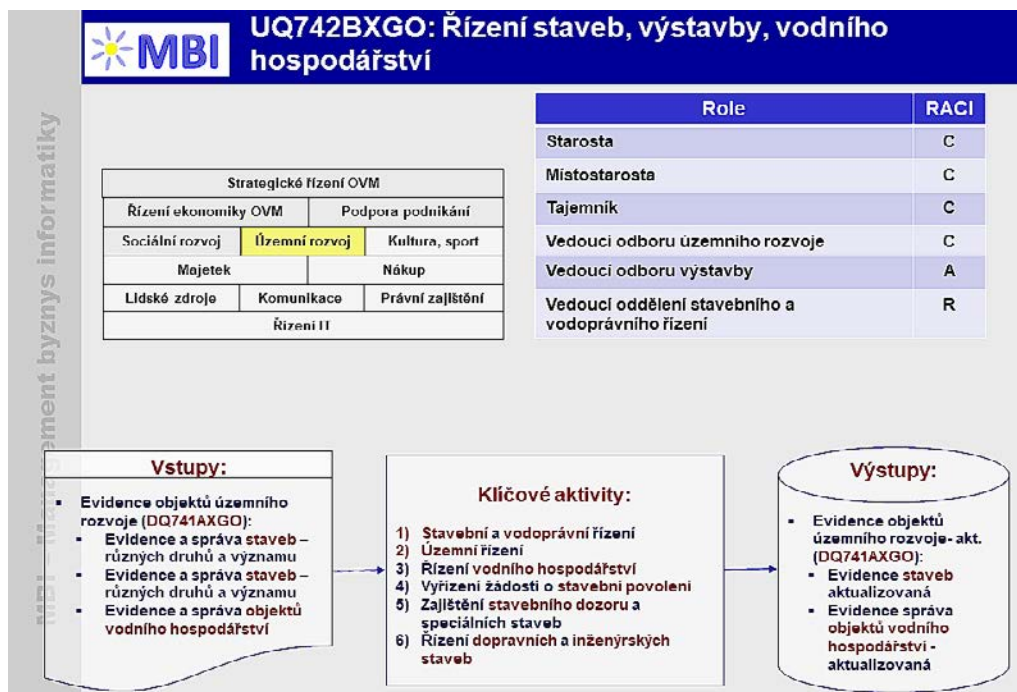
Klíčové aktivity:

- **Řízení interního pozemkového servisu**, správa hlavních datových zdrojů a evidencí ve vztahu k územnímu rozvoji, poskytování informací občanům a podnikatelským subjektům.
- **Změny územního plánu** na základě žádostí, jejich posouzení a na základě rozhodnutí realizace změn v územních plánech, hodnocení vývoje počtu žádostí na změny územního plánu, jejich charakteru a výsledků řešení.
- **Rozhodnutí o změně územního plánu**, zpracování příslušné dokumentace pro žadatele, aktualizace evidence související s územním plánem, hodnocení dopadů změn územních plánů na charakter obce nebo městské části.
- **Řízení rozvoje a regenerace územních objektů**, které zahrnuje vytvoření celkové koncepce rozvoje a regenerace, definování a plánování operativních opatření, vyhodnocení jejich realizovatelnosti a případné provedení.

9.1.3 Řízení staveb, výstavby a vodního hospodářství

Účelem je (Obrázek 9-4):

- vytvořit a průběžně aktualizovat databáze staveb a stavebních povolení,
- zajistit efektivní průběh stavebního povolení,
- realizovat kvalitní monitoring staveb.



Obrázek 9-4: Řízení staveb, výstavby a vodního hospodářství

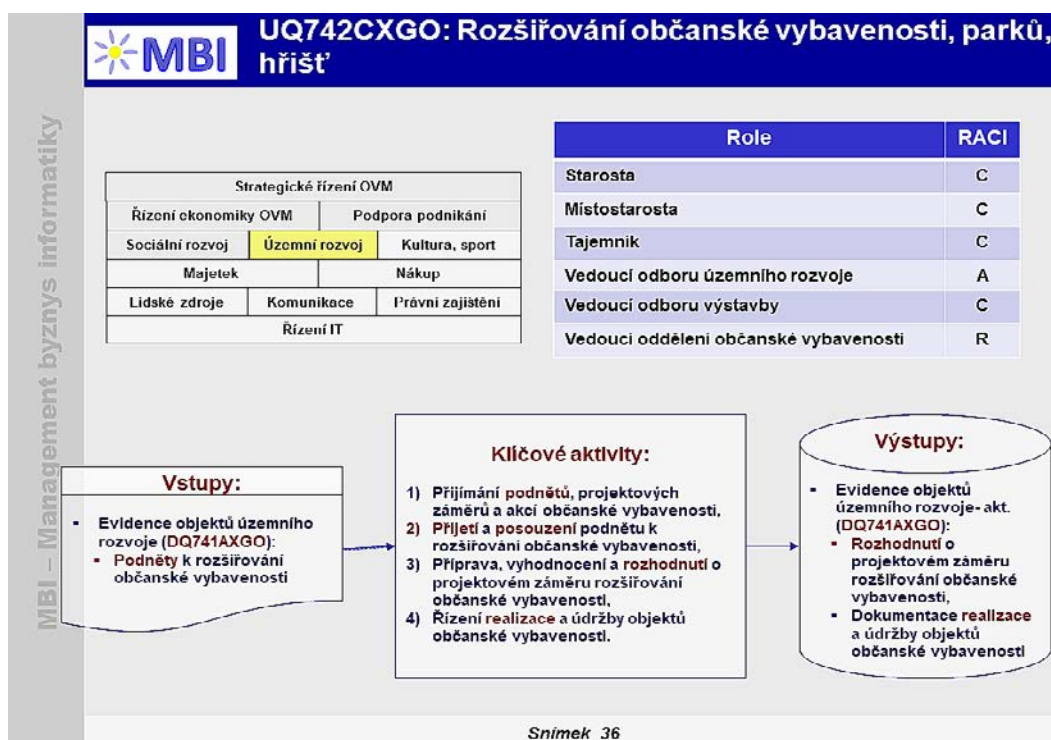
Klíčové aktivity:

- **Stavební a vodoprávní řízení**, zajištění veškeré technické a ekonomické dokumentace, příprava podkladů pro rozhodnutí, řešení případných změn v průběhu stavebního řízení a aktualizace dokumentace.
- **Územní řízení**, řešení s efektivním využitím pozemkového servisu, efektivní příprava podkladů pro rozhodnutí.
- **Řízení vodního hospodářství** v závislosti na charakteru a rozsahu vodních zdrojů, řízení ochrany vodních zdrojů, analýza a návrhy racionálního využití vodních zdrojů v působnosti OVM, podle situace nastavení efektivní kooperace se společnostmi „Povodí příslušné řeky...“.
- **Vyřízení žádosti o stavební povolení**, posouzení předložené dokumentace, příprava a realizace rozhodnutí k žádosti, informace a zdůvodnění žadateli.
- **Zajištění stavebního dozoru** a speciálních staveb, personální, organizační a technické zajištění stavebních dozorů, zpracování stavební dokumentace a její průběžná aktualizace.
- **Řízení dopravních a inženýrských staveb**, jejich plánování, monitorování, řešení problémů nedostatků v dokumentaci, v dostupných kapacitách apod.

9.1.4 Rozšiřování občanské vybavenosti, parků, hřišť

Účelem je (Obrázek 9-5):

- vytvořit a průběžně aktualizovat databáze projektových záměrů a akcí občanské vybavenosti,
- zajistit efektivní a kvalitní řízení rozvoje občanské vybavenosti a její údržby.



Obrázek 9-5: Rozšiřování občanské vybavenosti, parků, hřišť

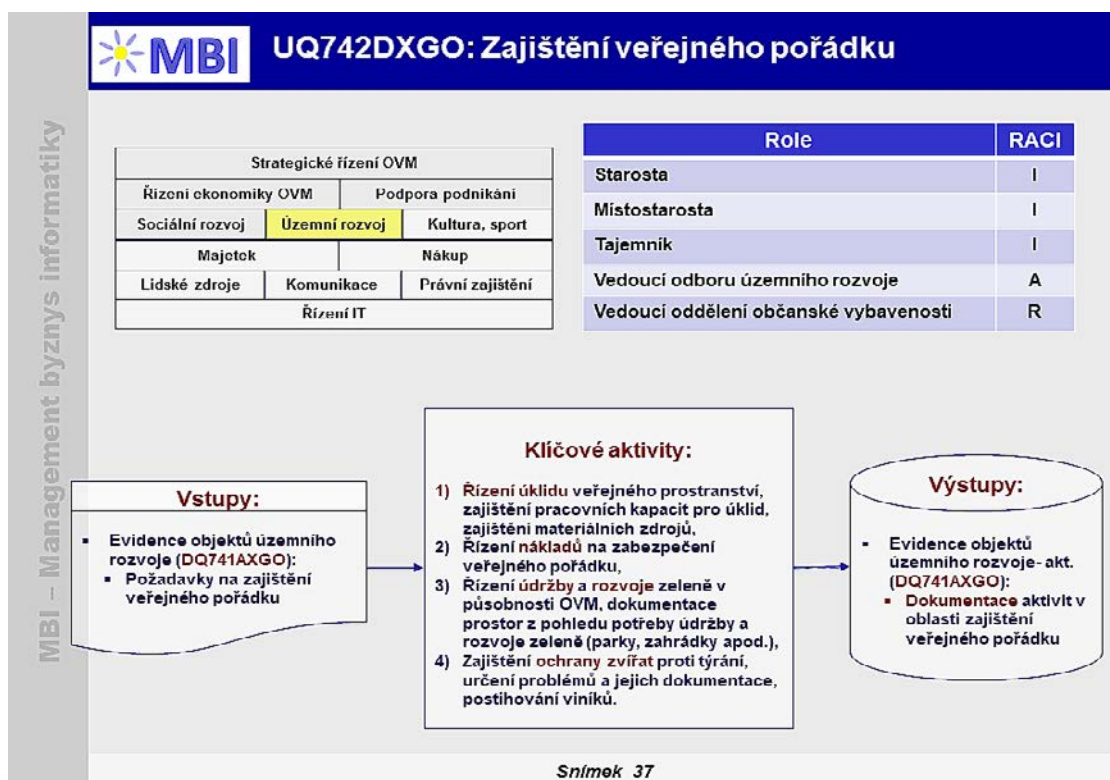
Klíčové aktivity:

- **Přijímání podnětů**, projektových záměrů a akcí vzhledem k rozvoji a rozšiřování občanské vybavenosti, vyhodnocování nedostatků v občanské vybavenosti, analýza možností efektivních řešení.
- **Přijetí a posouzení podnětu** k rozšiřování občanské vybavenosti na příslušném místě OVM, zaslání informace o vyhodnocení podnětu předkladateli se zdůvodněním.
- **Příprava, vyhodnocení a rozhodnutí** u projektového záměru rozšiřování občanské vybavenosti, zpracování dokumentace k projektovému záměru a poskytnutí potřebných informací předkladateli.
- **Řízení realizace a údržby** objektů občanské vybavenosti včetně plné dokumentace a protokolů o jejich přejímce.

9.1.5 Zajištění veřejného pořádku

Účelem je (Obrázek 9-6):

- vytvořit a průběžně aktualizovat databáze odpadového hospodářství,
- zajistit požadovanou kvalitu čistoty a zeleně veřejných prostor.



Obrázek 9-6: Zajištění veřejného pořádku

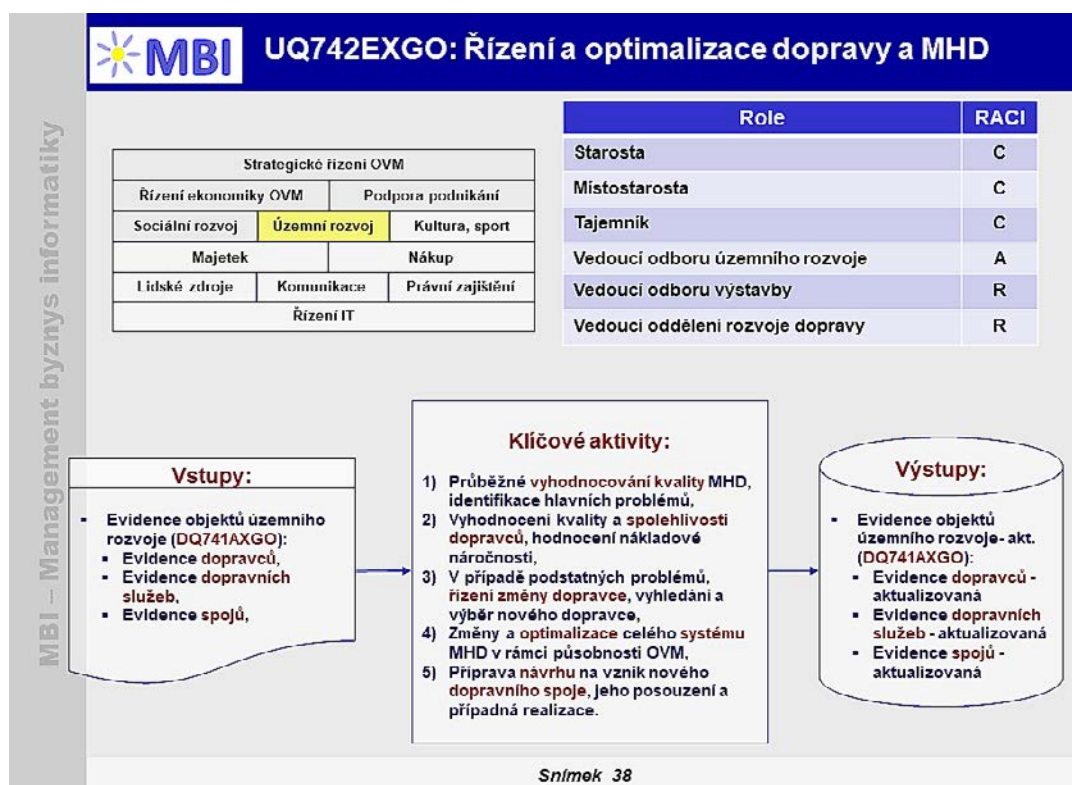
Klíčové aktivity:

- **Řízení úklidu veřejného prostranství**, zajištění pracovních kapacit pro úklid, zajištění materiálních zdrojů, sledování a hodnocení hlavních aktuálních problémů ve veřejném pořádku, příprava a realizace nápravných opatření.
- **Řízení nákladů** na zabezpečení veřejného pořádku, evidence a analýzy nákladů podle hlavních hledisek a příprava podkladů pro navazující plánování nákladů a příslušné části rozpočtu v dané oblasti.
- **Řízení údržby a rozvoje zeleně** v působnosti OVM, dokumentace prostor z pohledu potřeby údržby a rozvoje zeleně (parky, zahrádky apod.).
- **Zajištění ochrany zvířat** proti týrání, určení problémů a jejich dokumentace, postihování viníků.

9.1.6 Řízení a optimalizace MHD

Účelem je (Obrázek 9-7):

- vytvořit a průběžně aktualizovat databáze dopravců, dopravních služeb a spojů,
- provádět efektivně změny v zajištění dopravy v působnosti OVM.



Obrázek 9-7: Řízení a optimalizace MHD

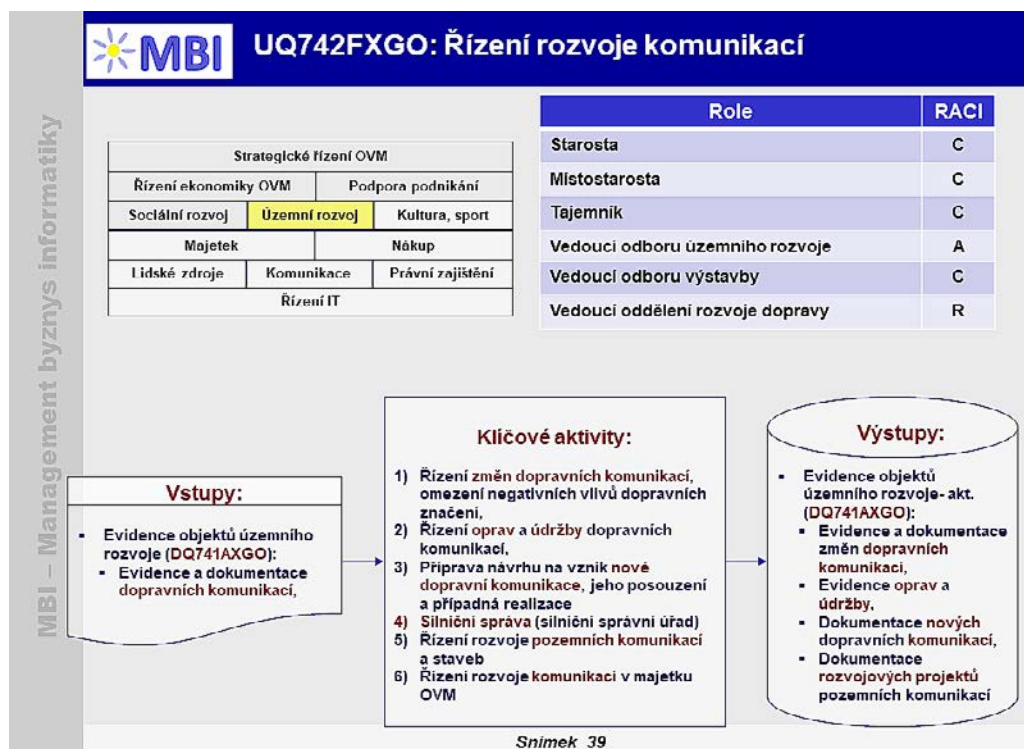
Klíčové aktivity:

- **Evidence dopravních služeb** a průběžné vyhodnocování kvality MHD tam, kde je MHD k dispozici, identifikace a analýzy hlavních problémů v dopravní obslužnosti.
- **Vyhodnocení kvality a spolehlivosti** dopravců, hodnocení nákladové náročnosti, řešení problémů cenového vývoje za dopravní služby.
- V případě podstatných problémů **řízení změny dopravce**, vyhledání a výběr nového dopravce, resp. příprava a realizace tendrů na poskytovatele dopravních služeb.
- **Změny a optimalizace celého systému MHD** v rámci působnosti OVM, změny a optimalizace v dopravních trasách, změny v nastavení cenové úrovně za dopravní služby, řešení problémů s dopady do životního prostředí apod.
- **Příprava návrhu na vznik nového dopravního spoje**, jeho posouzení a případná realizace, vyhodnocení ekonomické, technické a personální náročnosti nového spoje, výběr nebo potvrzení dopravce.

9.1.7 Řízení rozvoje komunikací

Účelem je (Obrázek 9-8):

- vytvořit a průběžně aktualizovat databáze dopravních komunikací,
- zajistit rozvoj kvalitní dopravní sítě a její údržby.



Obrázek 9-8: Řízení rozvoje komunikací

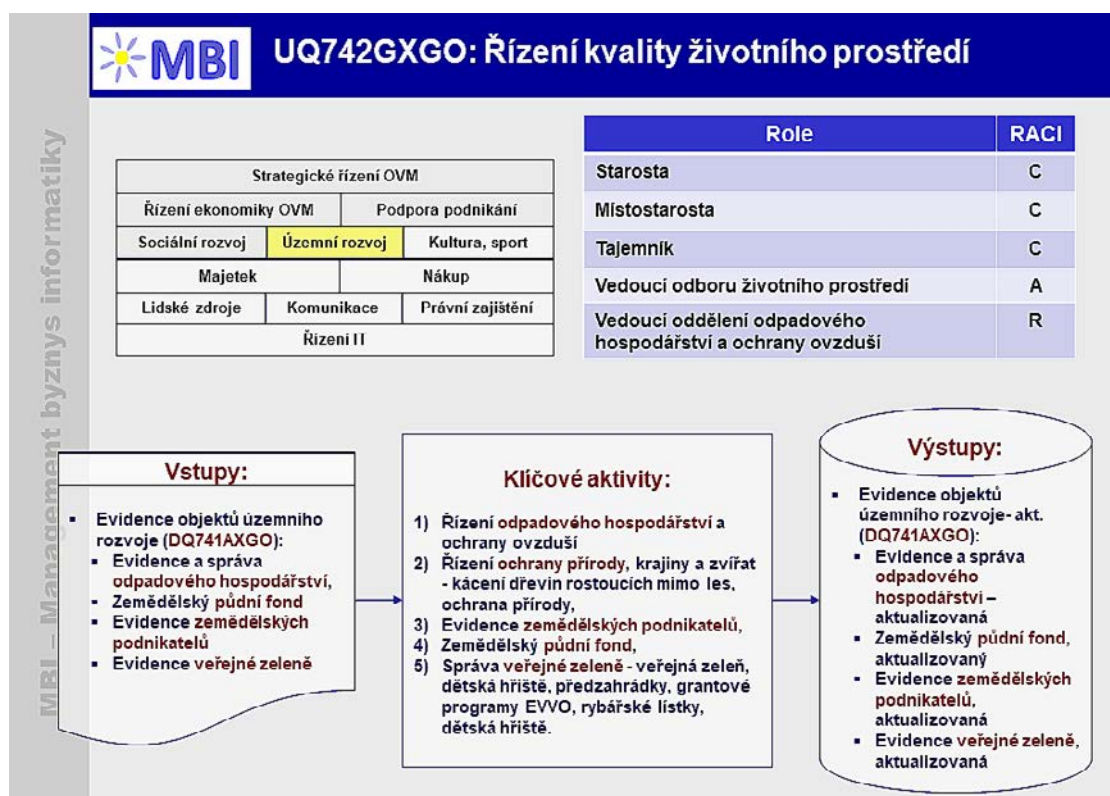
Klíčové aktivity:

- **Řízení změn dopravních komunikací**, hodnocení aktuálních klíčových problémů v dopravní infrastruktuře, omezení negativních vlivů dopravních značení.
- **Řízení oprav a údržby dopravních komunikací**, nastavení harmonogramu oprav a údržby, řešení souvislostí mezi údržbovými akcemi a řešení dopadů na celkovou dopravní situaci v působnosti OVM, jednání s příslušnými dodavateli (ŘSD apod.).
- **Příprava návrhu na vznik nové dopravní komunikace**, vyhodnocení ekonomické, technické a personální náročnosti nové komunikace, jeho posouzení a případná realizace, výběr, resp. příprava tendru na dodavatele.
- **Silniční správa** (silniční správní úřad), zajištění komplexní silniční dokumentace, řešení vazeb na Katastr území ČR, administrativní a organizační zajištění řízení správy komunikací.
- **Řízení rozvoje pozemních komunikací a staveb**, příprava jednotlivých investičních akcí, příprava dokumentace, výběrové řízení na dodavatele, řízení investic a jejich vyhodnocování.
- **Řízení rozvoje komunikací v majetku OVM**, příprava a realizace jednotlivých investičních akcí.

9.1.8 Řízení kvality životního prostředí

Účelem je (Obrázek 9-9):

- zajistit kvalitní řízení všech prvků životního prostředí,
- podporovat rozvoj zeleně a racionální řešení půdního fondu,
- řešit řízení ochrany životního prostředí, ochrany zvířat,
- zajistit systematické řízení odpadového hospodářství.



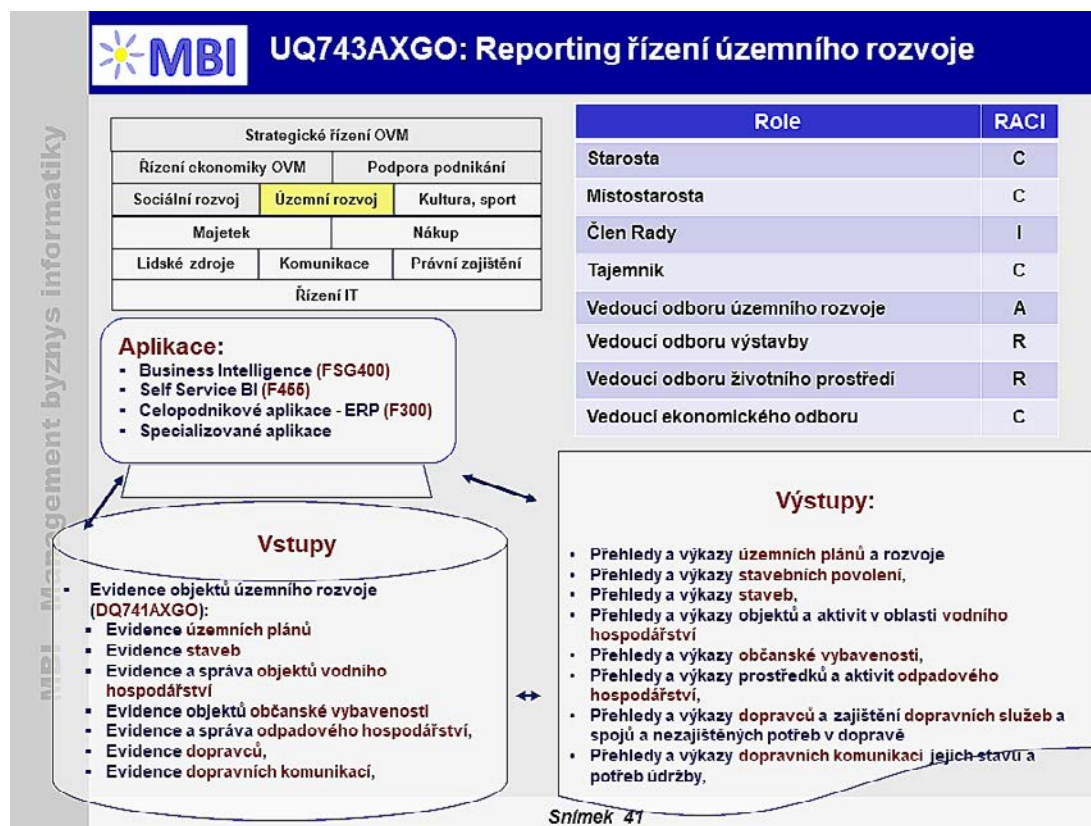
Obrázek 9-9: Řízení kvality životního prostředí

Klíčové aktivity:

- **Řízení odpadového hospodářství** a ochrany ovzduší, řešení ekonomických otázek odpadového hospodářství, nastavení cenové úrovně pro uživatele služeb odpadového hospodářství, hodnocení a realizace nových technologií v odpadovém hospodářství.
- **Řízení ochrany přírody**, krajiny a zvířat, kácení dřevin rostoucích mimo les, ochrana přírody, evidence zemědělských podnikatelů, analýza dopadů aktivit zemědělských a dalších subjektů na životní prostředí.
- **Zemědělský půdní fond**, detailní dokumentace a evidence, analýza úbytků půdního fondu a jejich příčin, případné řešení možností částečné obnovy půdního fondu.
- **Správa veřejné zeleně**, řešení rozvoje veřejné zeleně, řízení rozvoje dětských hřišť, předzahrádek, přihlášky a využívání grantových programů EVVO, posuzování a vydávání rybářských lístků.

9.1.9 Reporting řízení územního rozvoje

Účelem je (Obrázek 9-10) zajistit kvalitní přehledy z oblastí a úloh řízení územního rozvoje v působnosti OVM.



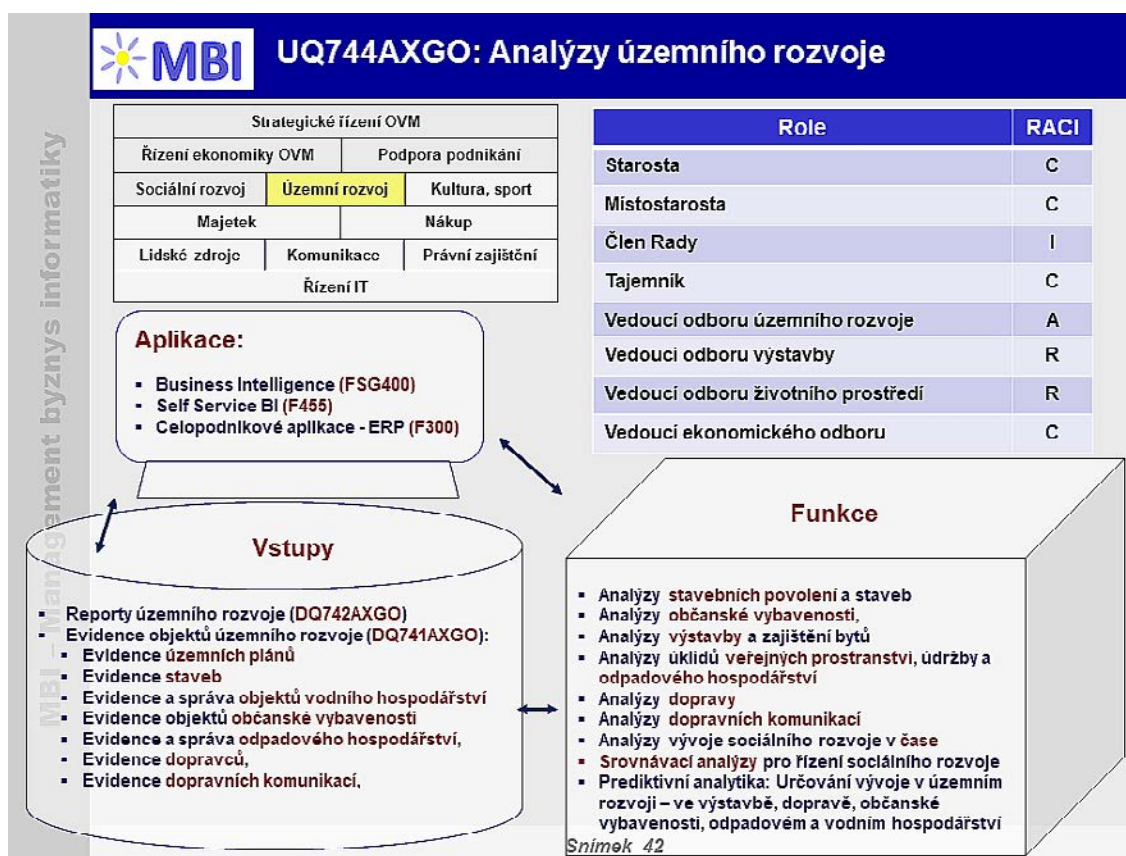
Obrázek 9-10: Reporting řízení územního rozvoje

Vybrané reporty:

Úloha zahrnuje např. **tyto reporty**: přehledy a výkazy územních plánů a rozvoje, přehledy a výkazy stavebních povolení, přehledy a výkazy staveb, přehledy a výkazy objektů a aktivit v oblasti vodního hospodářství, přehledy a výkazy občanské vybavenosti, přehledy a výkazy prostředků a aktivit odpadového hospodářství, přehledy a výkazy dopravců a zajištění dopravních služeb a spojů a nezajištěných potřeb v dopravě, přehledy a výkazy dopravních komunikací, jejich stavu a potřeb údržby.

9.1.10 Analýzy územního rozvoje

Účelem je (Obrázek 9-11) **dosažení efektů**, např. v počtu staveb, v rozvoji bytového fondu apod.



Obrázek 9-11: Analýzy územního rozvoje

Funkcionalita analýz pro podporu řízení územního rozvoje

9.1.10.1 Analýzy stavebních povolení a staveb:

- **Ukazatelé pro analýzy stavebních povolení a staveb:** počet stavebních povolení, počet a objem realizovaných staveb.
- **Dimenze pro analýzy stavebních povolení a staveb:** kategorie stavebních povolení, právní subjekty, občané, regiony, struktura majetku, dodavatelé, investice, finanční ústavy.

9.1.10.2 Analýzy občanské vybavenosti:

- **Ukazatelé pro analýzy občanské vybavenosti:** počet objektů občanské vybavenosti.
- **Dimenze pro analýzy občanské vybavenosti:** struktura majetku, dodavatelé, investice, finanční ústavy, regiony.

9.1.10.3 Analýzy výstavby a zajištění bytů:

- **Ukazatelé pro analýzy výstavby a zajištění bytů:** počet spravovaných bytů.
- **Dimenze pro analýzy výstavby a zajištění bytů:** kategorie bytů, struktura majetku, úroveň stavu majetku, investice, opravy, občané, regiony.

9.1.10.4 Analýzy úklidů veřejných prostranství, údržby a odpadového hospodářství:

- **Ukazatelé pro analýzy úklidu:** objem času na činnosti údržby a úklidu veřejných prostranství.
- **Dimenze pro analýzy úklidu:** struktura majetku, dodavatelé, zaměstnanci, regiony.

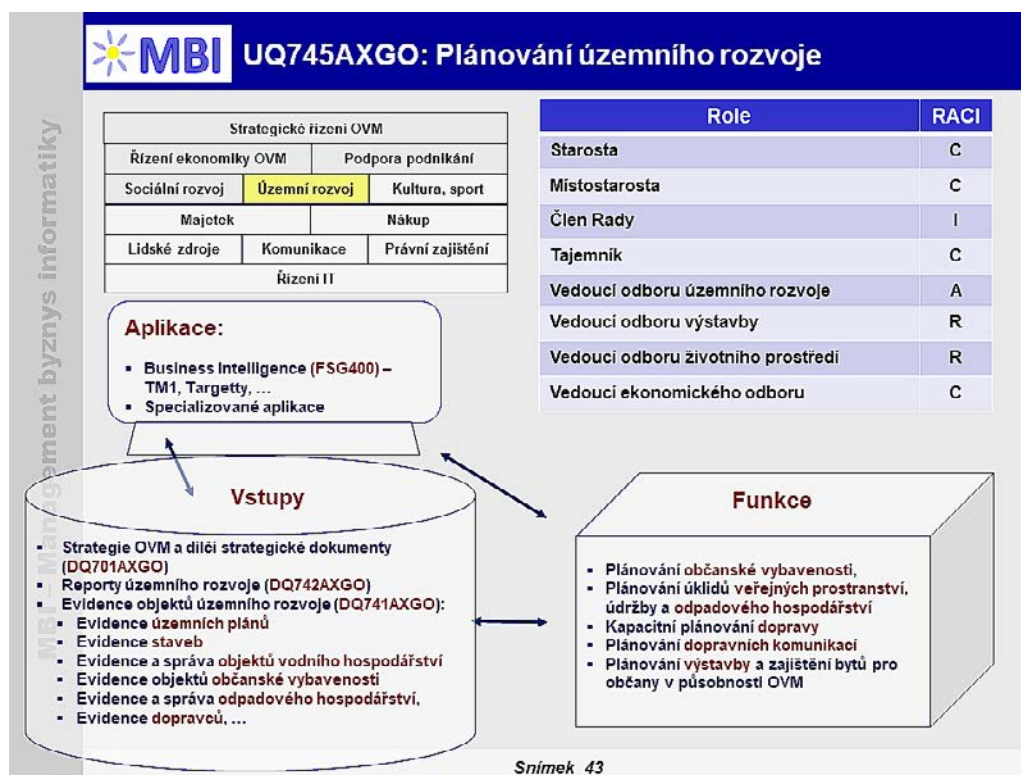
9.1.10.5 Analýzy dopravy a dopravních komunikací:

- **Ukazatelé pro analýzy dopravy:** kapacita prostředků osobní dopravy, délka spravovaných dopravních komunikací.
- **Dimenze pro analýzy dopravy:** poskytovatelé přepravních a dopravních služeb, dopravní prostředky, druhy PHM, zaměstnanci, dodavatelé, regiony, kategorie dopravních komunikací, investice, opravy.

9.1.10.6 Plánování územního rozvoje

Účelem je (Obrázek 9-12):

- zpracovat plány územního rozvoje a zajištění dopravní obslužnosti podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty,
- připravit plány úklidu, údržby a odpadového hospodářství.



Obrázek 9-12: Plánování územního rozvoje

Plánování ekonomických ukazatelů územního rozvoje

- **Ukazatelé pro plánování územního rozvoje:** počet a objem realizovaných staveb, počet objektů občanské vybavenosti, počet spravovaných bytů, objem času na činnosti údržby a úklidu veřejných prostranství, kapacita prostředků osobní dopravy, délka spravovaných dopravních komunikací.
- **Dimenze pro plánování územního rozvoje:** struktura majetku, dodavatelé, investice, kategorie bytů, občané, regiony, poskytovatelé přepravních a dopravních služeb, dopravní prostředky, kategorie dopravních komunikací.

10

9.2 KPI řízení územního rozvoje

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení územního rozvoje dokumentuje Obrázek 9-13:



Obrázek 9-13: Přehled KPI řízení územního rozvoje

9.2.1 Počet stavebních povolení

Počet stavebních povolení občanům a právníckým subjektům, které jsou v působnosti OVM.

Související metriky: počet žádostí o stavební povolení, počet odmítnutých žádostí o stavební povolení, počet žádostí o stavební povolení od občanů, počet žádostí o stavební povolení od právnických subjektů, poměr schválených stavebních povolení k počtu žádostí.

Dimenze: kategorie stavebních povolení, právnické subjekty, občané, regiony.

Zdroje dat: evidence stavebních povolení, registr územní identifikace, adres a nemovitostí, RÚIAN, katastr nemovitostí České republiky, evidence právnických subjektů, evidence občanů.

9.2.2 Počet spravovaných bytů

Počet spravovaných bytů ve správě a v působnosti OVM.

Související metriky: celková plocha spravovaných bytů v metrech čtverečních, průměrná plocha spravovaných bytů, počet žádostí o byty, počet odmítnutých žádostí o byty, poměr přidělených bytů k počtu žádostí, objem investic do bytového fondu, objem oprav bytového fondu.

Dimenze: kategorie bytů, struktura majetku, úroveň stavu majetku, Investice, opravy, občané, regiony.

Zdroje dat: evidence bytového fondu, registr územní identifikace, adres a nemovitostí, RÚIAN, katastr nemovitostí České republiky, evidence občanů, pasporty majetku, změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku, plány investic.

9.2.3 Počet a objem realizovaných staveb

Počet a objem realizovaných staveb, investovaných OVM.

Související metriky: počet a objem plánovaných staveb, počet zahajovaných staveb v daném období, počet staveb neukončených v plánovaném termínu, objem překročeného rozpočtu staveb, objem investovaných prostředků do staveb, objem úvěru vázaného ke stavebním aktivitám OVM.

Dimenze: struktura majetku, dodavatelé, investice, finanční ústavy, regiony.

Zdroje dat: evidence majetku – technická, operativní, účetní, investiční záměry, pasporty majetku, dokumentace investic a údržby, změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku, registr územní identifikace, adres a nemovitostí, RÚIAN, katastr nemovitostí České republiky.

9.2.4 Počet objektů občanské vybavenosti

Počet objektů občanské vybavenosti, spravovaných OVM.

Související metriky: počet plánovaných nových objektů občanské vybavenosti, objem finančních prostředků investovaných do nových objektů občanské vybavenosti, počet realizovaných objektů občanské vybavenosti neukončených v plánovaném termínu, objem oprav a údržby objektů občanské vybavenosti, objem úvěru vázaného k objektům občanské vybavenosti.

Dimenze: struktura majetku, dodavatelé, investice, finanční ústavy, regiony.

Zdroje dat pro metriku: evidence majetku – technická, operativní, účetní, investiční záměry, pasporty majetku, dokumentace investic a údržby, změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku, registr územní identifikace, adres a nemovitostí, RÚIAN, katastr nemovitostí České republiky.

9.2.5 Objem času na činnosti údržby a úklidu veřejných prostranství

Objem času na činnosti údržby a úklidu veřejných prostranství, spravovaných OVM.

Související metriky: počet pracovníků zajišťujících činnosti údržby a úklidu veřejných prostranství, objem finančních prostředků věnovaných na činnosti údržby a úklidu veřejných prostranství, počet reklamací na činnosti údržby a úklidu veřejných prostranství, počet externích subjektů, podílejících se na zajištění údržby a úklidu veřejných prostranství.

Dimenze: struktura majetku, zaměstnanci, dodavatelé, regiony.

Zdroje dat: dokumentace investic a údržby, požadavky na investice a údržbu.

9.2.6 Kapacita prostředků osobní dopravy

Kapacita prostředků osobní dopravy v rámci dopravní obslužnosti v působnosti OVM.

Související metriky: počet pracovníků zajišťujících dopravní obslužnost v působnosti OVM, objem spotřeby pohonných hmot pro zajištění osobní dopravy, objem finančních prostředků, investic věnovaných na rozvoj dopravy, časový rozsah a finanční objem oprav vázaných na prostředky osobní dopravy, počet reklamací v oblasti dopravních služeb.

Dimenze: poskytovatelé přepravních a dopravních služeb, dopravní prostředky, druhy PHM, zaměstnanci, dodavatelé, regiony.

Zdroje dat: evidence dopravců, evidence vlastních dopravních prostředků, evidence požadavků na dopravu, kalkulace nákladů a specifikace dopravních cest, dokumenty dopravců, očekávané požadavky na dopravu, plány dopravy, přehledy a výkazy o dopravě.

9.2.7 Délka spravovaných dopravních komunikací

Délka spravovaných dopravních (silničních, železničních a dalších) komunikací v působnosti OVM.

Související metriky: úroveň využití dopravních komunikací, kvalita dopravních komunikací, objem finančních prostředků, investic, věnovaných na rozvoj dopravních komunikací, časový rozsah a finanční objem oprav, vázaných na dopravní komunikace, počet dodavatelů zajišťujících výstavbu a opravy dopravních komunikací.

Dimenze: kategorie dopravních komunikací, investice, opravy, dodavatelé, regiony.

Zdroje dat: evidence dopravních komunikací.



9.3 Role v řízení územního rozvoje

Role podílející se na úlohách řízení územního rozvoje dokumentuje Obrázek 9-14.

Zkratky úloh v záhlaví matice mají následující význam:

- Eviden.:* Evidence a správa objektů územního rozvoje.
- Územní r.:* Řízení územního rozvoje.
- Stavby:* Řízení staveb, výstavby a vodního hospodářství.
- Vybav.:* Rozšiřování občanské vybavenosti, parků, hřišť.
- Pořádek:* Zajištění veřejného pořádku.
- MHD:* Řízení a optimalizace MHD.
- Komun.:* Řízení rozvoje komunikací.
- Živ.pros.:* Řízení kvality životního prostředí.
- Reporty:* Reporting řízení územního rozvoje.
- Analýzy:* Analýzy řízení územního rozvoje.
- Plány:* Plánování řízení územního rozvoje.

Jen existující vazby? <input type="checkbox"/>		Eviden.	Územní r	Stavby	Vybav.	Pořádek	MHD	Komun.	Živ.pros.	Reporty	Analýzy	Plány
Typ: <input type="text" value="RACI kód"/>		UQ741AXGO	UQ742AXGO	UQ742BXGO	UQ742CXGO	UQ742DXGO	UQ742FXGO	UQ742FXGO	UQ742GXGO	UQ743AXGO	UQ744AXGO	UQ745AXGO
Role: <input type="text"/>												
Starosta	RO511XGO	C	C	C	C	I	C	C	C	C	C	C
Místostarosta	RO512XGO	C	C	C	C	I	C	C	C	C	C	C
Člen rady	RO513XGO									I	I	I
Tejrník	RO514XGO	C	C	C	C	I	C	C	C	C	C	C
Vedoucí ekonomického odboru	RO515XGO									C	C	C
Vedoucí odboru výstavby	RO517XGO	R		A	C		C	C		R	R	R
Vedoucí odboru územního rozvoje	RO519XGO	A	A	C	A	A	A	A		A	A	A
Vedoucí oddělení územního rozvoje	RO520XGO	R	R	R								
Vedoucí technickoekonomického oddělení	RO524XGO	R	R									
Vedoucí oddělení stavebního a vodoprávního řízení	RO533XGO	R		R								
Vedoucí oddělení občanské vybavenosti	RO534XGO	R			R	R						
Vedoucí oddělení rozvoje dopravy	RO535XGO	R					R	R				
Vedoucí odboru životního prostředí	RO536XGO	R							A	R	R	R
Vedoucí oddělení odpadového hospodářství a ochrany ovzduší	RO537XGO	R							R			

Obrázek 9-14: Role v řízení územního rozvoje



9.4 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení územního rozvoje dokumentuje Obrázek 9-15.



Obrázek 9-15: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení územního rozvoje

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty s krátkým komentářem, a to v pořadí podle schématu:

9.4.1 Evidence objektů územního rozvoje

Obsahem evidence jsou např.: evidence územních plánů, evidence staveb – různých druhů a významu, evidence objektů vodního hospodářství, evidence objektů občanské vybavenosti, evidence odpadového hospodářství, evidence dopravců a dopravních služeb a spojů, evidence a dokumentace dopravních komunikací.

9.4.2 Reporty územního rozvoje

Reporty územního rozvoje zahrnují např.: přehledy a výkazy územních plánů a rozvoje, přehledy a výkazy stavebních povolení, přehledy a výkazy staveb, přehledy a výkazy objektů a aktivit v oblasti vodního hospodářství, přehledy a výkazy občanské vybavenosti, přehledy a výkazy prostředků a aktivit odpadového hospodářství, přehledy a výkazy dopravců a zajištění dopravních služeb a spojů a nezajištěných potřeb v dopravě, přehledy a výkazy dopravních komunikací, jejich stavu a potřeb údržby.

9.4.3 Analytické dokumenty územního rozvoje

Analytické dokumenty zahrnují např.: analýzy stavebních povolení a staveb, analýzy občanské vybavenosti, analýzy výstavby a zajištění bytů, analýzy úklidů veřejných prostranství, údržby a odpadového hospodářství, analýzy dopravy a dopravních komunikací, časové analýzy územního rozvoje.

9.4.4 Plánovací dokumenty územního rozvoje

Plánovací dokumenty obsahují např.: plány ekonomických ukazatelů územního rozvoje, plány rozvoje občanské vybavenosti, plány výstavby bytů, plány na zajištění veřejných prostranství, údržby a odpadového hospodářství, plány rozvoje dopravy a dopravních komunikací.



9.5 Scénář, analytické otázky k řízení územního rozvoje

Scénář obsahuje vybrané analytické otázky (případně problémy) jako základ dalších analýz a návrhů řešení, v tomto případě pro řízení územního rozvoje.

Podkapitola obsahuje analytické otázky řízení územního rozvoje.

9.5.1 Řeší se územní rozvoj v působnosti OVM

- Jak zajistit kvalitní **evidenci** staveb, stavebních povolení, kapacit a prostředků občanské vybavenosti, dopravních prostředků a komunikací, opatření ke zkvalitnění životního prostředí?
- Jak se realizuje **územní plánování**?
- Jak se evidují a vyhodnocují žádosti o **stavební povolení**, jak se dá zefektivnit jejich vyřizování?
- Jak se plánují, monitorují a vyhodnocují různé druhy **staveb**, realizované OVM?
- Podle jakých **kritérií** se vyhodnocují náměty na rozšiřování občanské vybavenosti?
- Jak se analyzují a řeší problémy a nedostatky **dopravních kapacit**, celkové dopravní obslužnosti?
- Jak se řeší rozvoj dopravních komunikací a **dopravní infrastruktury**?
- Jaké aktivity se plánují, monitorují a vyhodnocují v souvislosti se zajištěním **veřejného pořádku**?
- Které **reporty** a s jakým obsahem je třeba v souvislosti s řízením územního rozvoje připravovat pro jednotlivé úrovně a pozice řízení OVM?
- Které **metriky** budou pro analýzy územního rozvoje významné?

- Podle kterých metrik a odpovídajících **dimenzí** se mají realizovat analýzy staveb, stavebních povolení dopravní obslužnosti, dopravních komunikací, občanské vybavenosti?
- Jak **plánovat aktivity** OVM v oblasti územního rozvoje, podle jakých priorit, které ukazatele budou v plánech podstatné?
- Jaké **vazby** je třeba nastavit a sledovat v řízení územního rozvoje k podpoře podnikání v OVM?
- Jaký vliv má kvalita řízení územního rozvoje na **výkonnost OVM**?



Doporučení k řešení územního rozvoje:

- zajistit efektivní **integraci** řízení územního rozvoje s ostatními oblastmi řízení OVM, např. řízením ekonomiky, správou majetku atd.,
- poskytovat automatické zasílání **varovných nebo jen informativních zpráv** vedení OVM v případě problémů ve stavebním řízení, dopravě apod.,
- poskytovat vysokou **komplexnost a kvalitu** analýz územního rozvoje s respektováním všech relevantních hledisek a dimenzí,
- realizovat podporu **výběru kvalitních dodavatelů**, kteří jsou schopni poskytnout zboží a služby podle spotřeby OVM,
- umožnit přípravy plánů územního rozvoje **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností OVM,
- snižovat **pracnost a náklady** operací územního rozvoje a optimalizační zpracování potřebných dokumentů,
- dosahovat efektivní **kooperaci** v průběhu příprav a schvalování plánů územního rozvoje.

10. Řízení kultury, sportu a cestovního ruchu



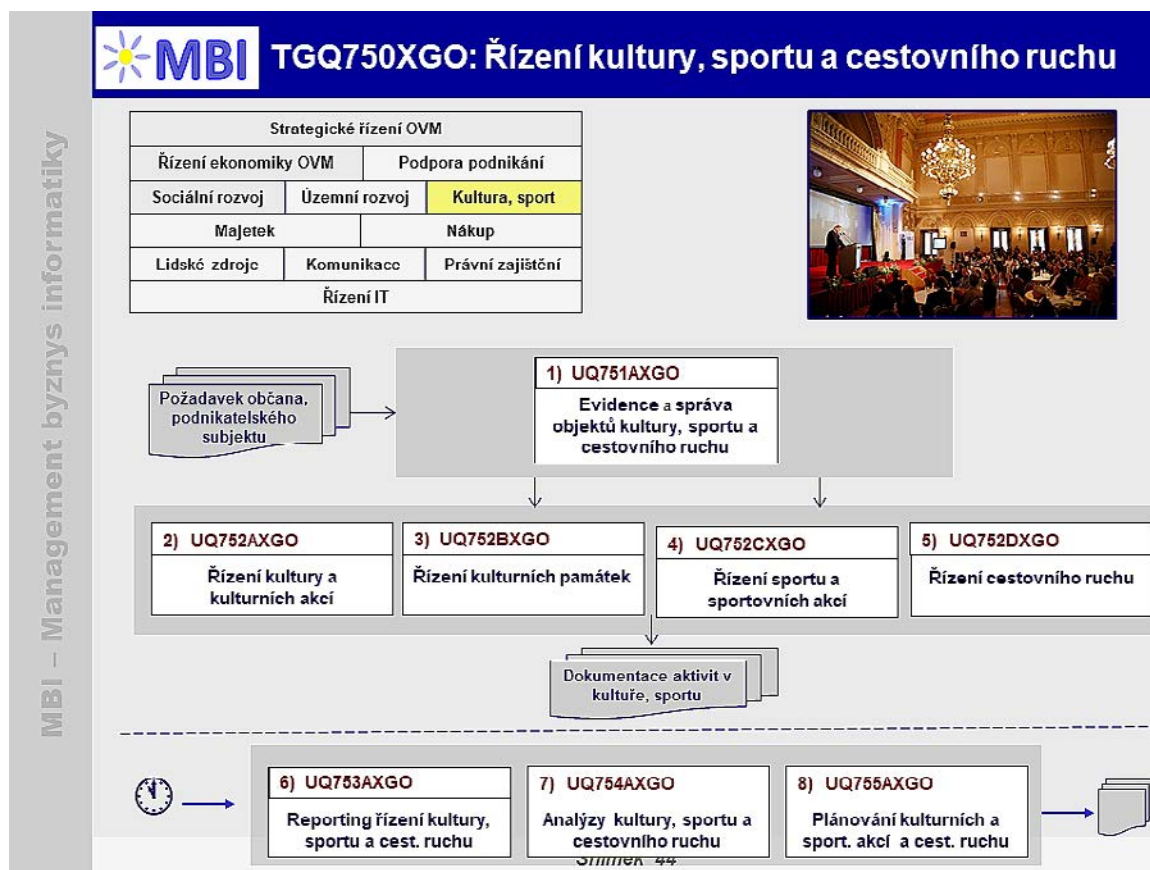
Účelem úloh řízení rozvoje kultury, sportu a cestovního ruchu je:

- zajistit jejich efektivní **organizační a materiální podporu** a na druhé straně získávání finančních prostředků z těchto akcí,
- zajistit kvalitní řízení v oblasti **cestovního ruchu** a jeho kvalifikovaného řízení ve prospěch rozvoje oblasti v působnosti OVM,
- poskytovat pracovníkům v oblasti řízení kultury, sportu a cestovního ruchu kvalitní **analytické a plánovací podklady**.



10.1 Přehled a obsah úloh řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Celkový přehled úloh řízení kultury, sportu a cestovního ruchu obsahuje Obrázek 9-1.

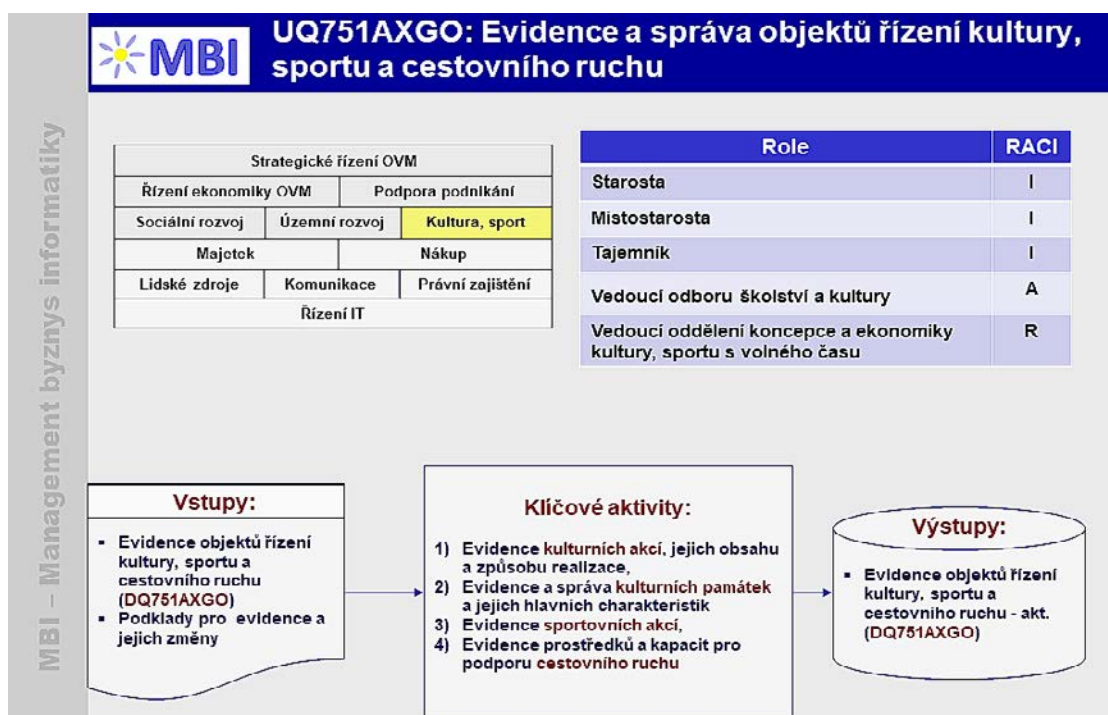


Obrázek 10-1: Řízení kultury, sportu a cestovního ruchu – přehled úloh

Další podkapitoly obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

10.1.1 Evidence a správa objektů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Účelem je (Obrázek 10-2) vytvořit a průběžně aktualizovat databáze objektů spojených s kulturou, sportem a cestovním ruchem a jejich podstatné charakteristiky.



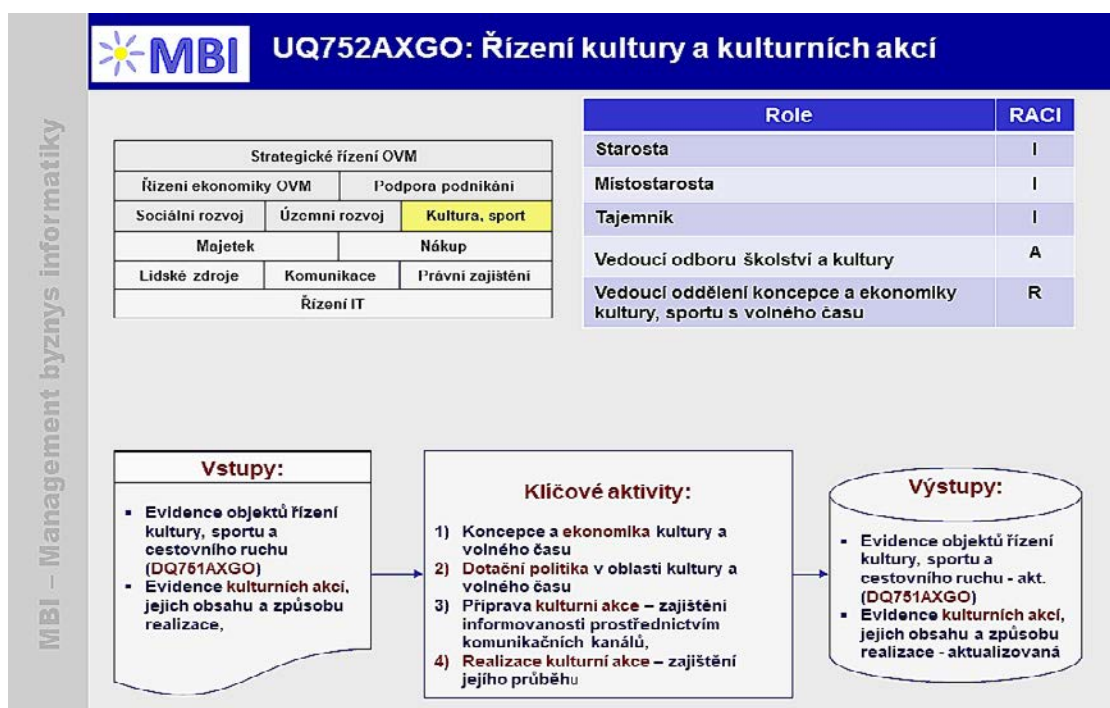
Obrázek 10-2: Evidence a správa objektů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Klíčové aktivity:

- **Evidence kulturních akcí**, jejich obsahu, konkrétního programu a způsobu realizace, zajištění externími subjekty.
- **Evidence a správa kulturních památek** a jejich hlavních charakteristik, dokumentace, identifikace potřeb údržby a oprav.
- **Evidence sportovních akcí**, jejich programu, účastníků, možností a podmínek účasti, místa realizace.
- **Evidence prostředků a kapacit pro podporu cestovního ruchu**, příprava podkladů pro marketing v oblasti cestovního ruchu.

10.1.2 Řízení kultury a kulturních akcí

Účelem je (Obrázek 10-3) definovat hlavní zaměření aktivit v oblasti řízení kultury a kulturních akcí v působnosti OVM a jejich ekonomické zajištění.



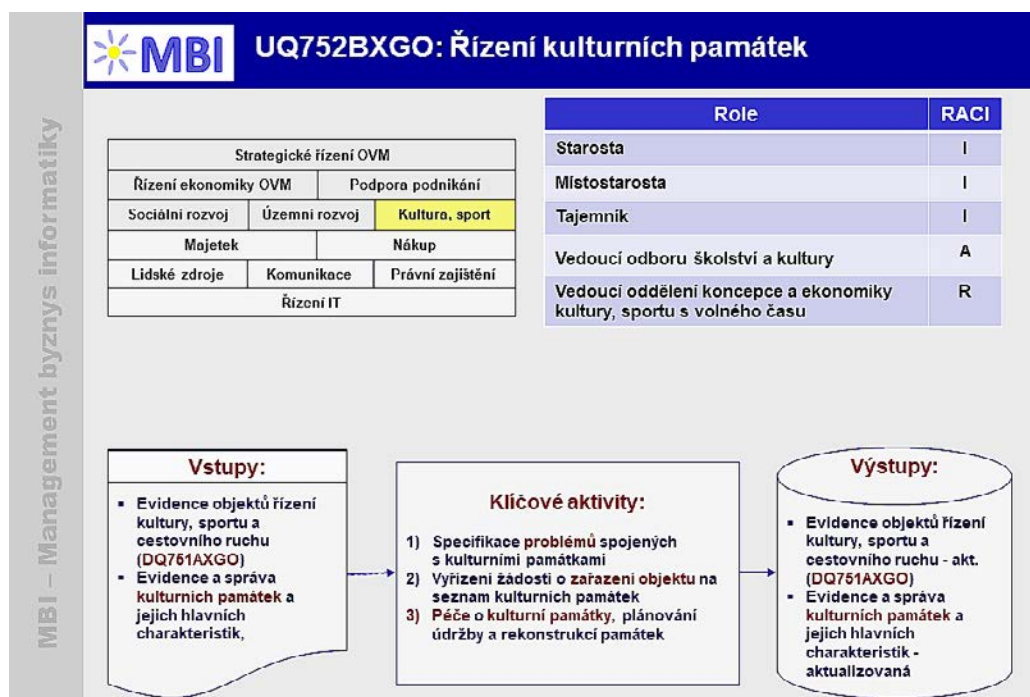
Obrázek 10-3: Řízení kultury a kulturních akcí

Klíčové aktivity:

- **Koncepce a ekonomika kultury a volného času** – kultura na regionální úrovni existuje kontinuálně takřka od pravěku a současná podoba kultury tak jen navazuje na folklórní tradice, společenské akce a oslavy s různým obsahem i záměrem. V současné době se **na regionální úrovni udržují tradiční akce**, ale vytvářejí se **tradice nové**. Jednou z úloh regionální kultury je i vyplňování, nebo spíše vytváření veřejného prostoru a **zprostředkovávání kontaktu mezi obyvateli konkrétního územního celku**.
- **Dotační politika v oblasti kultury a volného času** – dalšími úkoly kultury je **vzdělávání a kultivování** společnosti a mezilidských vztahů i obohacování veřejného prostoru. Může se jednat o **jednorázové i pravidelné akce**, nebo například o **instalaci uměleckých děl** na veřejných prostranstvích, v parcích i ve veřejných budovách a současně zajištění finančních zdrojů pro tyto úkoly.
- **Příprava realizace konkrétní kulturní akce** a zajištění informovanosti prostřednictvím komunikačních kanálů.
- **Realizace kulturní akce** – zajištění jejího průběhu, ekonomického zajištění a vyhodnocení.
- **Získání zpětné vazby** k realizované kulturní akci formou průzkumů diskuzí s účastníky a jejich vyhodnocení s návrhy na další akce, pořádané OVM.

10.1.3 Řízení kulturních památek

Účelem je efektivní zajištění péče o kulturní památky, údržbu i informovanost o existenci památek a o všech jejich podstatných charakteristikách.



Obrázek 10-4: Řízení kulturních památek

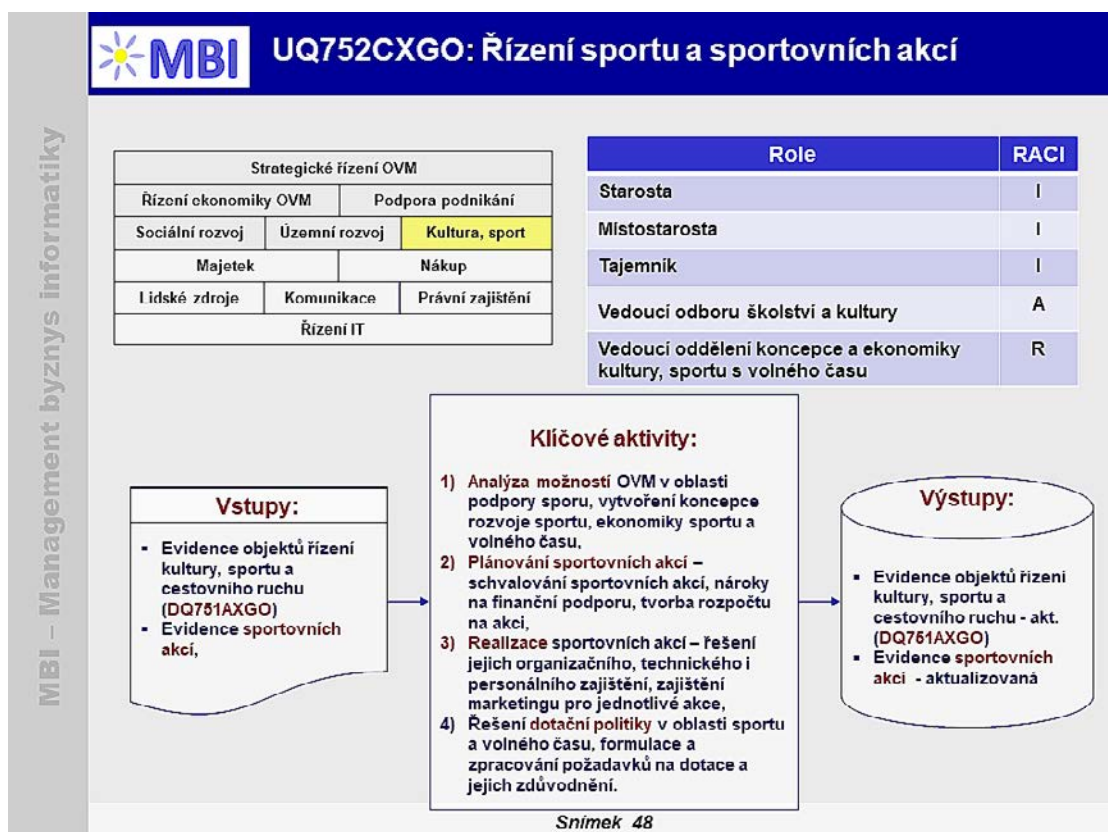
Klíčové aktivity:

- **Specifikace problémů spojených s kulturními památkami** – Česká republika je výjimečná nejen svou nadstandardně velkou sídelní hustotou, ale i **rozsahe** **památkového fondu** jak hmotného, tak nehmotného charakteru. S tím souvisí i komplex problémů s jejich údržbou, dokumentací atd.
- **Vyřízení žádosti o zařazení objektu na seznam kulturních památek.** „Podle druhové skladby památkový fond obsahuje zejména: movité památky a jejich soubory, nemovité památky, movité a nemovité věci a památkově chráněná území.“¹
- **Péče o kulturní památky**, plánování údržby a rekonstrukcí, zajištění realizace akcí údržby a rekonstrukcí včetně dodavatelů, finančních zdrojů, odborného dohledu.
- **Provozování kulturních památek** a potenciál jejich využití, zajištění informací o památkách pro širokou sféru zájemců, informace o jejich otevření, možnostech návštěv, doprovodných akcích atd.
- **Vzdělávací programy** v prostorách kulturních památek, tj. školení, semináře, případně divadelní představení apod.
- **Realizace stavebně-historického výzkumu**, jeho podpora a zajištění informovanosti v médiích o probíhajícím výzkumu a jeho výsledcích.
- **Vypsání grantových titulů pro údržbu** a rekonstrukce kulturních památek.
- **Vypsání grantových titulů** na potenciál **využití** kulturních památek.

1 Web MKČR.

10.1.4 Řízení sportu a sportovních akcí

Účelem je (Obrázek 10-5) vytvořit a průběžně aktualizovat databáze sportovních akcí a současně zajistit kvalitní přípravu sportovních akcí v působnosti OVM.



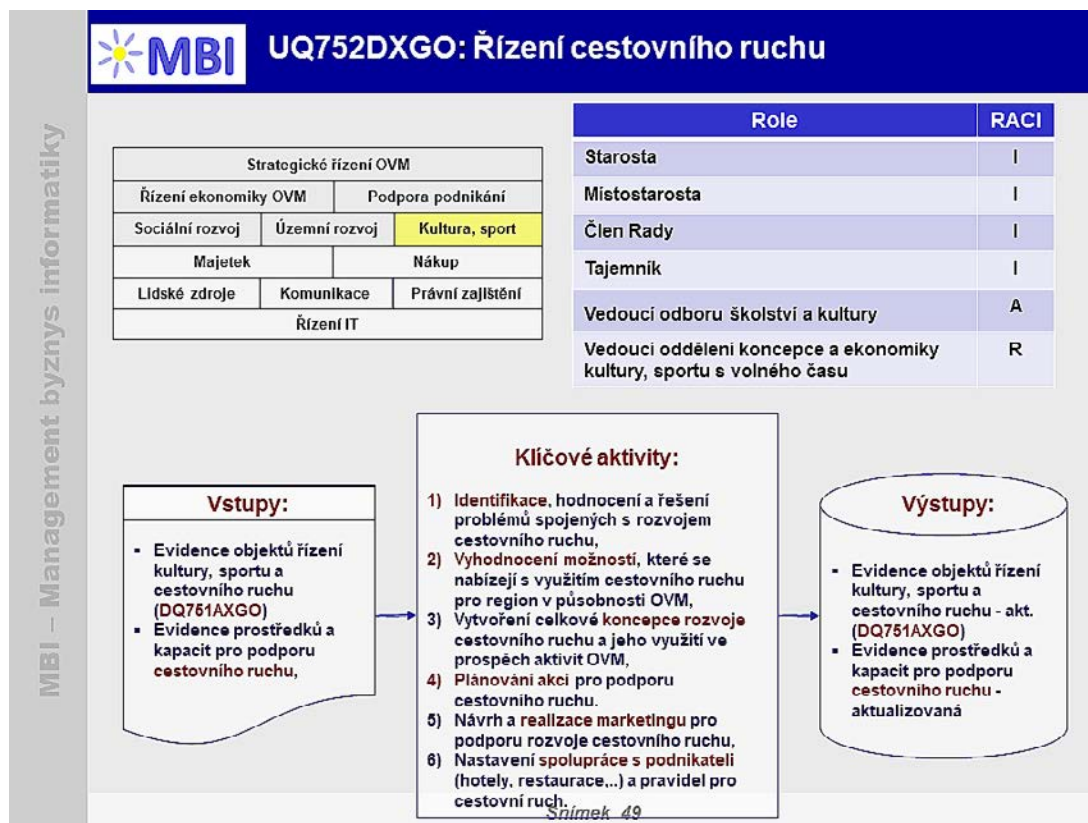
Obrázek 10-5: Řízení sportu a sportovních akcí

Klíčové aktivity:

- **Analýza možností OVM v oblasti podpory sportu**, vytvoření koncepce rozvoje sportu, ekonomiky sportu a volného času.
- **Plánování sportovních akcí** – schvalování sportovních akcí, nároky na finanční podporu, tvorba rozpočtu na akci.
- **Realizace sportovních akcí** – řešení jejich organizačního, technického i personálního zajištění, zajištění marketingu pro jednotlivé akce.
- **Řešení dotační politiky** v oblasti sportu a volného času, formulace a zpracování požadavků na dotace a jejich zdůvodnění.

10.1.5 Řízení cestovního ruchu

Účelem je (Obrázek 10-6) zajistit systematický rozvoj cestovního ruchu vzhledem k možnostem OVM.



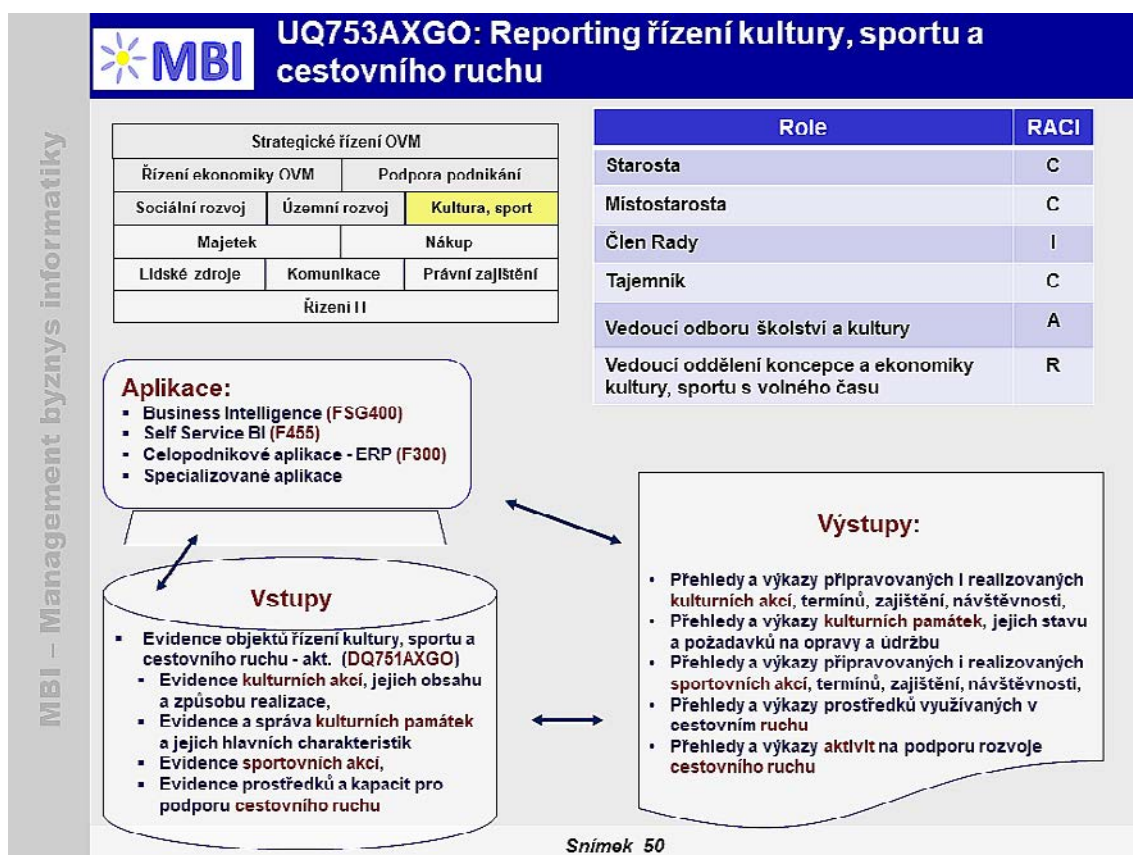
Obrázek 10-6: Řízení cestovního ruchu

Klíčové aktivity:

- **Identifikace, hodnocení a řešení problémů**, spojených s rozvojem cestovního ruchu, např. v dostupnosti ubytovacích kapacit, dopravní obslužnosti, parkovacích kapacit apod.
- **Vyhodnocení možností**, které se nabízejí s využitím cestovního ruchu pro region v působnosti OVM, vyhodnocení možných investic do rozvoje infrastruktury, údržby a rekonstrukcí stávajících kapacit, podporujících cestovní ruch.
- **Vytvoření celkové koncepce rozvoje cestovního ruchu** a jeho využití ve prospěch aktivit v působnosti OVM, vyhodnocení ekonomické a organizační náročnosti rozvoje cestovního ruchu.
- **Plánování akcí** pro podporu cestovního ruchu, zajištění informovanosti a potřebných finančních, personálních a technických zdrojů.
- **Návrh a realizace marketingu** pro podporu rozvoje cestovního ruchu, příprava a distribuce reklamních materiálů.
- **Nastavení spolupráce s podnikateli** (hotely, restaurace, parkoviště apod.) a pravidel pro cestovní ruch, nastavení spolupráce s cestovními kanceláři, působícími v daném regionu.

10.1.6 Reporting řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Účelem je (Obrázek 10-7) zajistit kvalitní přehledy z oblastí a úloh řízení kulturních akcí, sportu a cestovního ruchu.



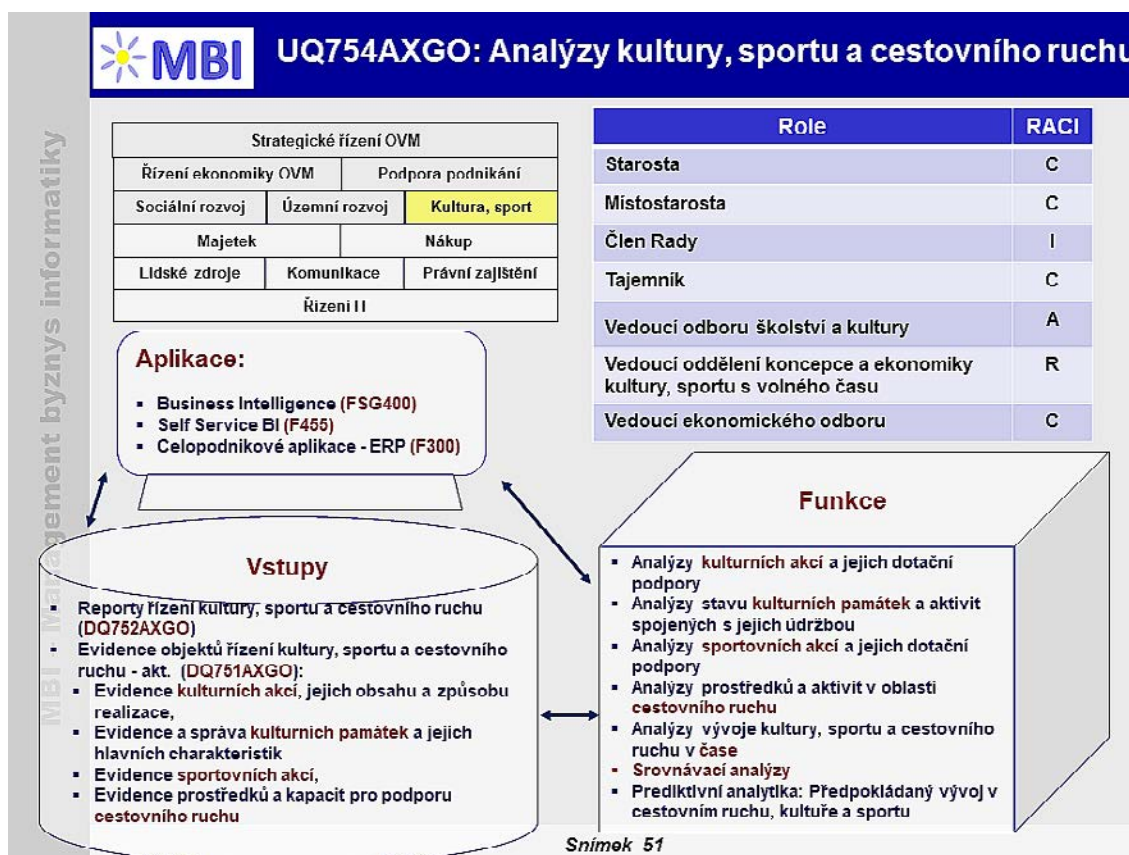
Obrázek 10-7: Reporting řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Vybrané reporty:

Úloha zahrnuje např. **tyto reporty**: přehledy a výkazy připravovaných i realizovaných kulturních akcí, termínů, zajištění, návštěvnosti, přehledy a výkazy kulturních památek, jejich stavu a požadavků na opravy a údržbu, přehledy a výkazy připravovaných i realizovaných sportovních akcí, termínů, zajištění, návštěvnosti, přehledy a výkazy prostředků využívaných v cestovním ruchu, přehledy a výkazy aktivit na podporu rozvoje cestovního ruchu.

10.1.7 Analýzy kultury, sportu a cestovního ruchu

Účelem je (Obrázek 10-8) **dosažení efektů**, např. v rozvoji kulturních a sportovních akcí, aktivit na podporu cestovního ruchu apod.



Obrázek 10-8: Analýzy kultury, sportu a cestovního ruchu

Funkcionalita analýz řízení kultury a cestovního ruchu

10.1.7.1 Analýzy ukazatelů řízení kultury:

- **Ukazatelé pro analýzy řízení kultury:** počet kulturních akcí, náklady na realizované kulturní akce, výnosy z kulturních akcí, příjmy daňové, příjmy nedaňové, přijaté dotace.
- **Dimenze pro analýzy řízení kultury a cestovního ruchu:** kategorie kulturních akcí, zaměstnanci, externí subjekty jako organizátoři kulturních akcí, nákladové druhy, účtová osnova, měny, účetní období.

10.1.7.2 Analýzy stavu kulturních památek a aktivit spojených s jejich údržbou:

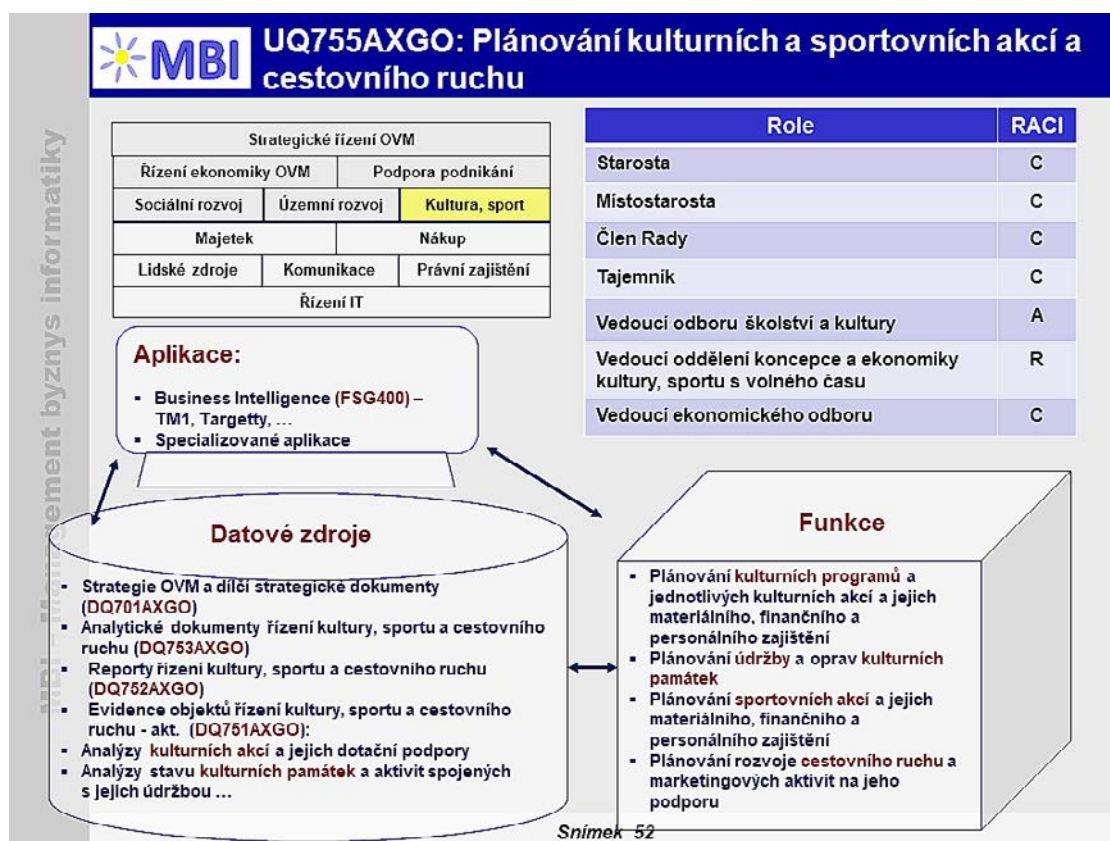
- **Ukazatelé pro analýzy stavu kulturních památek:** počet kulturních památek v působnosti OVM, náklady na správu kulturních památek, výnosy z kulturních památek.
- **Dimenze pro analýzy stavu kulturních památek:** kategorie kulturních památek, investice, opravy, dodavatelé, nákladové druhy, zaměstnanci, účtová osnova, měny, účetní období.

10.1.7.3 Analýzy prostředků a aktivit v oblasti cestovního ruchu:

- **Ukazatelé pro analýzy prostředků a aktivit v oblasti cestovního ruchu:** počet aktivit na podporu cestovního ruchu, náklady na podporu cestovního ruchu, výnosy z cestovního ruchu.
- **Dimenze pro analýzy prostředků a aktivit v oblasti cestovního ruchu:** kategorie aktivit na podporu cestovního ruchu, dodavatelé, zaměstnanci, nákladové druhy, účtová osnova, měny, účetní období.

10.1.8 Plánování kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu

Účelem plánování kulturních, sportovních akcí a cestovního ruchu je **naplňování veřejné služby a zpracování plánů** kulturních akcí, údržby kulturních památek a rozvoje cestovního ruchu podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty (Obrázek 10-9).



Obrázek 10-9: Plánování kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu

Funkcionalita plánování kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu

Nutnost plánování kulturních, sportovních akcí a cestovního ruchu souvisí i s potřebou samosprávného celku chovat se jako řádný hospodář a je třeba jednotlivé akce a nástroje podpory naplánovat tak, aby byly finance na ně řádně a hospodárně využity a aby bylo možné i zpětně vykázat jejich hospodárnost. Fakt, že momentálně neexistuje nástroj, který by objektivně mohl reflektovat multiplikační efekty, nepřispívá k funkčnímu řízení plánování kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu.

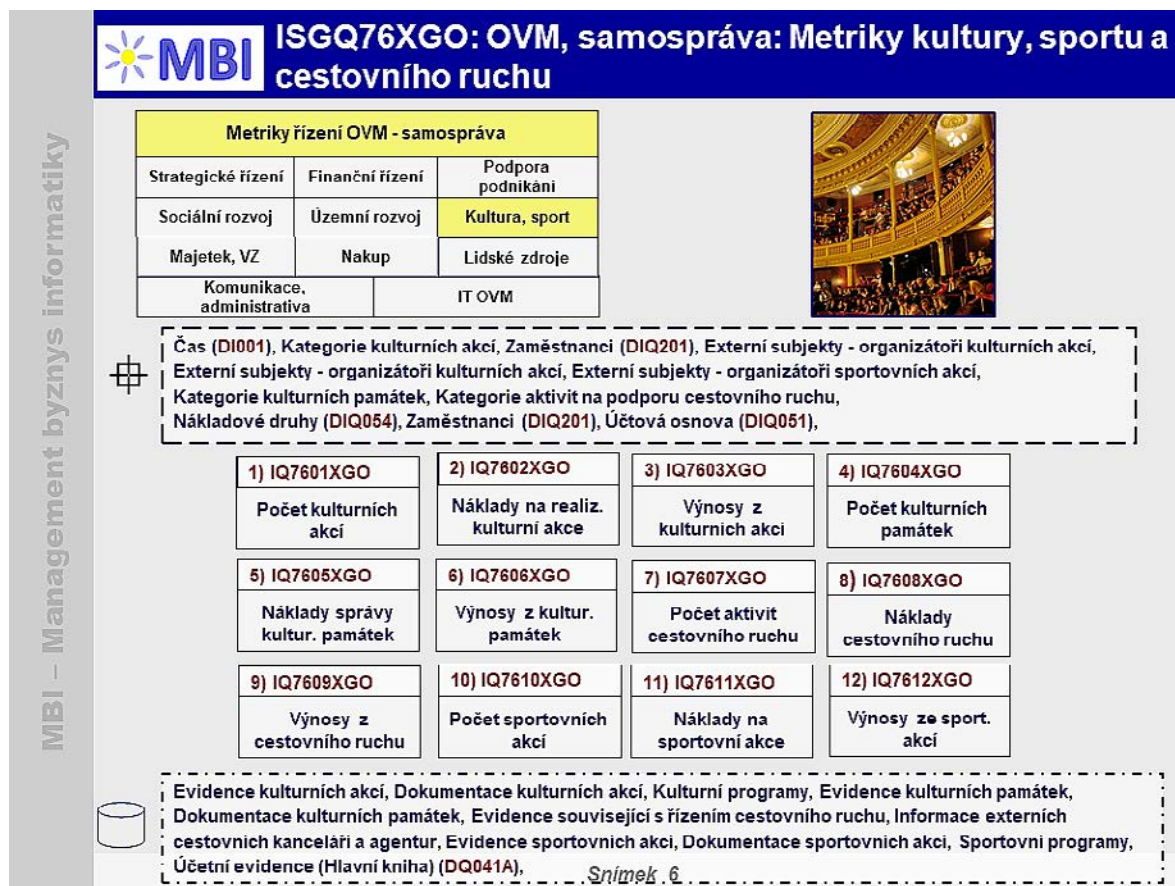
10.1.8.1 Plánování ekonomických ukazatelů kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu

- **Ukazatelé pro plánování kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu:** počet kulturních akcí, náklady na realizované kulturní akce, výnosy z kulturních akcí, náklady na správu kulturních památek, výnosy z kulturních památek, počet aktivit na podporu cestovního ruchu, náklady na podporu cestovního ruchu, výnosy z cestovního ruchu.
- **Dimenze pro plánování kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu:** kategorie kulturních akcí, kategorie kulturních památek, investice, opravy, dodavatelé, regiony, kategorie aktivit na podporu cestovního ruchu.

10

10.2 KPI řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení dokumentuje Obrázek 10-10:



Obrázek 10-10: Přehled KPI řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

10.2.1 Počet kulturních akcí

Počet kulturních akcí realizovaných, resp. organizovaných OVM.

Související metriky: počet pracovníků OVM zajišťujících kulturní akce, návštěvnost kulturních akcí, časový rozsah, potřebný k zajištění kulturních akcí, počet externích subjektů, zajišťujících kulturní akce.

Dimenze: kategorie kulturních akcí, zaměstnanci, externí subjekty jako organizátoři kulturních akcí.

Zdroje dat: evidence kulturních akcí, dokumentace kulturních akcí, kulturní programy.

10.2.2 Náklady na realizované kulturní akce

Náklady na realizované kulturní akce představují objem nákladů podle nákladových položek, zodpovědností a činností.

Související metriky: podíl nákladů na kulturní akce na celkových nákladech OVM, plánované náklady na připravované kulturní akce, objem nákladů překročených rozpočtů kulturních akcí.

Dimenze: kategorie kulturních akcí, zaměstnanci, účtová osnova, nákladové druhy, měny, účetní období, faktury přijaté, externí subjekty jako organizátoři kulturních akcí.

Zdroje dat: evidence kulturních akcí, dokumentace kulturních akcí, kulturní programy, účetní evidence, finanční výkazy, evidence závazků.

10.2.3 Výnosy z kulturních akcí

Výnosy z kulturních akcí představují objem výnosů podle zodpovědností a činností.

Související metriky: podíl příjmů z kulturních akcí na celkových příjmech OVM, plánované příjmy z připravovaných kulturních akcí.

Dimenze: kategorie kulturních akcí, zaměstnanci, účtová osnova, účetní období, externí subjekty jako organizátoři kulturních akcí.

Zdroje dat: evidence kulturních akcí, dokumentace kulturních akcí, kulturní programy, účetní evidence, finanční výkazy.

10.2.4 Počet kulturních památek v působnosti OVM

Počet kulturních památek, spravovaných v působnosti OVM.

Související metriky: počet pracovníků OVM zajišťujících správu kulturních památek, návštěvnost kulturních památek, časový rozsah potřebný k zajištění správy kulturních památek, počet externích subjektů, podílejících se na správě a opravách kulturních památek.

Dimenze: kategorie kulturních památek, investice, opravy, dodavatelé.

Zdroje dat: evidence kulturních památek, evidence majetku – technická, operativní, účetní, evidence investic, evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby, investiční záměry, pasporty majetku, dokumentace investic a údržby, požadavky na investice a údržbu.

10.2.5 Náklady na správu kulturních památek

Náklady na správu kulturních památek – je to objem nákladů podle nákladových položek, zodpovědností a činností.

Související metriky: podíl nákladů na správu kulturních památek na celkových nákladech OVM, plánované náklady na správu kulturních památek, objem nákladů překročených rozpočtů na správu kulturních památek.

Dimenze: kategorie kulturních památek, nákladové druhy, zaměstnanci, účtová osnova, měny, účetní období, faktury přijaté.

Zdroje dat: evidence kulturních památek, účetní evidence, finanční výkazy, evidence majetku – technická, operativní, účetní – evidence investic, evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby, dokumentace investic a údržby, požadavky na investice a údržbu, evidence závazků.

10.2.6 Výnosy z kulturních památek

Výnosy z kulturních památek – je to objem výnosů podle zodpovědností a činností.

Související metriky: podíl příjmů z kulturních památek na celkových příjmech OVM, plánované příjmy z využití kulturních památek.

Dimenze: kategorie kulturních památek, zaměstnanci, účtová osnova, účetní období.

Zdroje dat: evidence kulturních památek, dokumentace kulturních památek, účetní evidence, finanční výkazy.

10.2.7 Počet aktivit na podporu cestovního ruchu

Počet aktivit na podporu cestovního ruchu, realizovaných pracovníky OVM, resp. organizovaných a zajišťovaných OVM.

Související metriky: počet pracovníků OVM, zajišťujících aktivity na podporu cestovního ruchu, návštěvnost a skutečné využití aktivit na podporu cestovního ruchu zájemci, turisty, časová náročnost resp. pracnost zajištění aktivit na podporu cestovního ruchu, počet externích subjektů, podílejících se na zajištění aktivit na podporu cestovního ruchu.

Dimenze: kategorie aktivit na podporu cestovního ruchu, dodavatelé, zaměstnanci.

Zdroje dat: evidence objektů cestovního ruchu a akcí na podporu cestovního ruchu, informace externích cestovních kanceláří a agentur.

10.2.8 Náklady na podporu cestovního ruchu

Náklady na aktivity na podporu cestovního ruchu představují objem nákladů podle nákladových položek, zodpovědností a činností.

Související metriky: podíl nákladů na aktivity na podporu cestovního ruchu na celkových nákladech OVM, plánované náklady na aktivity na podporu cestovního ruchu, objem nákladů překročených rozpočtů na aktivity na podporu cestovního ruchu.

Dimenze: kategorie aktivit na podporu cestovního ruchu, nákladové druhy, zaměstnanci, účtová osnova, účetní období, faktury přijaté.

Zdroje dat: evidence aktivit na podporu cestovního ruchu, účetní evidence, finanční výkazy, evidence závazků.

10.2.9 Výnosy z cestovního ruchu

Výnosy z cestovního ruchu představují objem výnosů podle zodpovědností a činností.

Související metriky: podíl příjmů z cestovního ruchu na celkových příjmech OVM, plánované příjmy z cestovního ruchu.

Dimenze: kategorie aktivit cestovního ruchu, zaměstnanci, účtová osnova, účetní období.

Zdroje dat: evidence aktivit cestovního ruchu, dokumentace řízení cestovního ruchu, účetní evidence, finanční výkazy.

10.2.10 Počet sportovních akcí

Počet sportovních akcí, realizovaných, resp. organizovaných OVM.

Související metriky: počet pracovníků OVM zajišťujících sportovní akce, návštěvnost sportovních akcí, časový rozsah potřebný k zajištění sportovních akcí, počet externích subjektů, zajišťujících sportovní akce.

Dimenze: zaměstnanci, externí subjekty jako organizátoři sportovních akcí.

Zdroje dat: evidence sportovních akcí, dokumentace sportovních akcí, sportovní programy.

10.2.11 Náklady na realizované sportovní akce

Náklady na realizované sportovní akce představují objem nákladů podle nákladových položek, zodpovědností a činností.

Související metriky: podíl nákladů na sportovní akce na celkových nákladech OVM, plánované náklady na připravované sportovní akce, objem nákladů překročených rozpočtů sportovních akcí.

Dimenze: nákladové druhy, zaměstnanci, účtová osnova, účetní období, externí subjekty jako organizátoři sportovních akcí, faktury přijaté.

Zdroje dat: evidence sportovních akcí, dokumentace sportovních akcí, sportovní programy, účetní evidence finanční výkazy, evidence závazků.

10.2.12 Výnosy ze sportovních akcí

Výnosy ze sportovních akcí představují objem výnosů podle zodpovědností a činností.

Související metriky: podíl příjmů ze sportovních akcí na celkových příjmech OVM, plánované příjmy z připravovaných sportovních akcí.

Dimenze: zaměstnanci, účtová osnova, účetní období, externí subjekty jako organizátoři sportovních akcí.

Zdroje dat: evidence sportovních akcí, dokumentace sportovních akcí, účetní evidence, finanční výkazy.



10.3 Role v řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Role podílející se na úlohách řízení kultury, sportu a cestovního ruchu, dokumentuje Obrázek 10-11. **Zkratky úloh** v záhlaví matice mají následující význam:

- Evidence:* Evidence a správa objektů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu.
- Kultura:* Řízení kultury a kulturních akcí.
- Památky:* Řízení kulturních památek.
- Sport:* Řízení sportu a sportovních akcí.
- Cest.* Řízení cestovního ruchu.
- ruch:*
- Reporty:* Reporting řízení kultury, sportu a cestovního ruchu.
- Analýzy:* Analýzy kultury, sportu a cestovního ruchu.
- Plány:* Plánování kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu.

Jen existující vazby?		Evidence	Kultura	Památky	Sport	Cest.ruch	Reporty	Analýzy	Plány
Typ: RACÍ kód Role:		UO751AXGO	UO752AXGO	UO752BXGO	UO752CXGO	UO752DXGO	UO753AXGO	UO754AXGO	UO755AXGO
Starosta	RO511XGO	I	I	C	I	I	C	C	C
Místostarosta	RO512XGO	I	I	C	I	I	C	C	C
Člen rady	RO513XGO						I	I	C
Tajemník	RO514XGO	I	I	C	I	I	C	C	C
Vedoucí ekonomického odboru	RO515XGO							C	C
Vedoucí odboru školství a kultury	RO530XGO	A	A	A	A	A	A	A	A
Vedoucí oddělení koncepce a ekonomiky kultury, sportu a volného času	RO538XGO	R	R	R	R	R	R	R	R

Obrázek 10-11: Role v řízení kultury, sportu a cestovního ruchu



10.4 Data, dokumenty

Souhrnný přehled vybraných dat a dokumentů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu, dokumentuje Obrázek 10-12.

Strategické řízení OVM		
Řízení ekonomiky OVM		Podpora podnikání
Sociální rozvoj	Územní rozvoj	Kultura, sport
Majetek		Nákup
Lidské zdroje	Komunikace	Administrativa
IT služby		



1) DQ751AXGO Evidence objektů řízení kultury, sportu,...	2) DQ752AXGO Reporty kultury, sportu, cestovního ruchu
3) DQ753AXGO Analytické dokumenty kultury, sportu,...	4) DQ754AXGO Plánovací dokumenty kultury, sportu,...

Obrázek 10-12: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty s krátkým komentářem, a to v pořadí podle schématu:

10.4.1 Evidence objektů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Obsahem evidence jsou např.: evidence kulturních akcí, jejich obsahu a způsobu realizace, evidence a správa kulturních památek a jejich hlavních charakteristik, evidence sportovních akcí a jejich ekonomických a dalších charakteristik, evidence prostředků a kapacit pro podporu cestovního ruchu.

10.4.2 Reporty řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Obsahem jsou např. tyto **reporty**: přehledy a výkazy připravovaných i realizovaných kulturních akcí, termínů, zajištění, návštěvnosti, přehledy a výkazy kulturních památek, jejich stavu a požadavků na opravy a údržbu, přehledy a výkazy připravovaných i realizovaných sportovních akcí, termínů, zajištění, návštěvnosti, přehledy a výkazy prostředků, využívaných v cestovním ruchu, přehledy a výkazy aktivit na podporu rozvoje cestovního ruchu.

10.4.3 Analytické dokumenty řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Analytické dokumenty zde např. zahrnují: analýzy ukazatelů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu, analýzy stavu kulturních památek a aktivit spojených s jejich údržbou, analýzy prostředků a aktivit v oblasti cestovního ruchu, časové analýzy kultury, sportu a cestovního ruchu.

10.4.4 Plánovací dokumenty pro řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Plánovací dokumenty zahrnují zejména: plán kulturních a sportovních akcí konaných OVM, plány ekonomických ukazatelů kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu, plány procesních ukazatelů kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu, grantový program pro oblast kultury a všech programů, grantový program pro oblast podpory sportu a všech programů, plán sportovních a kulturních akcí, konaných organizacemi na OVM a podpořených OVM.



10.5 Scénář, analytické otázky k řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Scénář obsahuje vybrané analytické otázky (případně problémy) jako základ dalších analýz a návrhů řešení, v tomto případě pro řízení kultury, sportu a cestovního ruchu. Podkapitola obsahuje analytické otázky řízení kultury, sportu a cestovního ruchu.

10.5.1 Řeší se řízení kultury, sportu a cestovního ruchu OVM

- Jak zajistit kvalitní a detailní **evidenci** kulturních a sportovních akcí, kulturních památek, aktivit pro podporu cestovního ruchu?
- Jak se přijímají, evidují a **vyhodnocují žádosti** o kulturní a sportovní akce?
- Jak se vyhodnocuje **ekonomická stránka** kulturních a sportovních akcí?
- Jak se plánuje, realizuje a vyhodnocuje správa a údržba **kulturních památek**?
- Jak se plánují, realizují a vyhodnocují aktivity OVM **na podporu cestovního ruchu**?
- Jak se realizují **vazby** na finanční řízení OVM?
- Které **reporty** a s jakým obsahem o kulturních a sportovních akcích, kulturních památkách a aktivitách na podporu cestovního ruchu budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení OVM?
- Které **metriky** budou pro analýzy kulturních a sportovních akcí, péče o kulturní památky a cestovního ruchu, významné?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro analýzy relevantní?
- Kde jsou klíčová **omezení a problémy** v rozvoji kultury, sportu a cestovního ruchu?
- Jaký vliv má kvalita řízení rozvoje kultury, sportu a cestovního ruchu na **výkonnost OVM**?



Doporučení k řešení kultury, sportu a cestovního ruchu:

- zajistit efektivní **integraci** řízení kultury, sportu a cestovního ruchu s ostatními oblastmi řízení OVM, zejména s řízením ekonomiky, s řízením podpory podnikání, s řízením majetku, s řízením lidských zdrojů,
- poskytovat automatické zasílání **varovných nebo jen informativních zpráv** vedení OVM k otázkám a problémům kulturních nebo sportovních akcí, zejména k problémům v zajištění potřebných kapacit, k finančnímu zajištění akcí apod.,
- poskytovat vysokou **komplexnost a kvalitu** analýz pro řízení kultury, sportu a cestovního ruchu, a to podle všech zvolených a relevantních ukazatelů a dimenzí,
- realizovat podporu **výběru kvalitních dodavatelů** pro akce kultury, sportu a cestovního ruchu, zajistit systematické a dlouhodobé hodnocení potenciálních dodavatelů a zkušeností s jejich působením na akcích OVM,
- umožnit přípravy plánů akcí kultury, sportu a cestovního ruchu **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit, zajistit přípravu věcných plánů, jejich konsolidaci a promítání do souhrnných finančních plánů OVM,
- zajistit efektivní řízení pro získávání potřebných personálních zdrojů, současně snižovat **pracnost a náklady**, spojené s přípravou a realizací akcí kultury, sportu a cestovního ruchu,
- dosahovat efektivní **kooperaci** všech zainteresovaných **subjektů** v průběhu příprav a schvalování akcí kultury, sportu a cestovního ruchu a komplexní plánování jejich kapacit,
- poskytovat celý **komplex IT služeb**, podporujících řízení kultury, sportu a cestovního ruchu,
- zajistit **kvalitní interní i externí informační zdroje** pro řízení kultury, sportu a cestovního ruchu.

11. Správa majetku a řízení veřejných zakázek



Účelem skupiny úloh je:

- dosahovat takové **struktury a rozmístění majetku**, které budou nejlépe odpovídat aktuálním i budoucím potřebám OVM,
- zajistit kvalitní **dokumentaci majetku** na úrovni jeho pasportizace, specifické technické dokumentace, ekonomické dokumentace,
- realizovat **efektivní plánování a průběh investičních akcí**,
- zajistit kvalitní přípravu a průběh **veřejných zakázek**,
- poskytovat pracovníkům v oblasti řízení majetku kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro rozhodování o stavu majetku, nárocích na údržbu a na přípravu nových investičních akcí, pro uplatnění optimálních odpisových modelů a další.



11.1 Přehled a obsah úloh správy majetku a řízení veřejných zakázek

Celkový přehled úloh správy majetku a řízení veřejných zakázek obsahuje Obrázek 11-1.

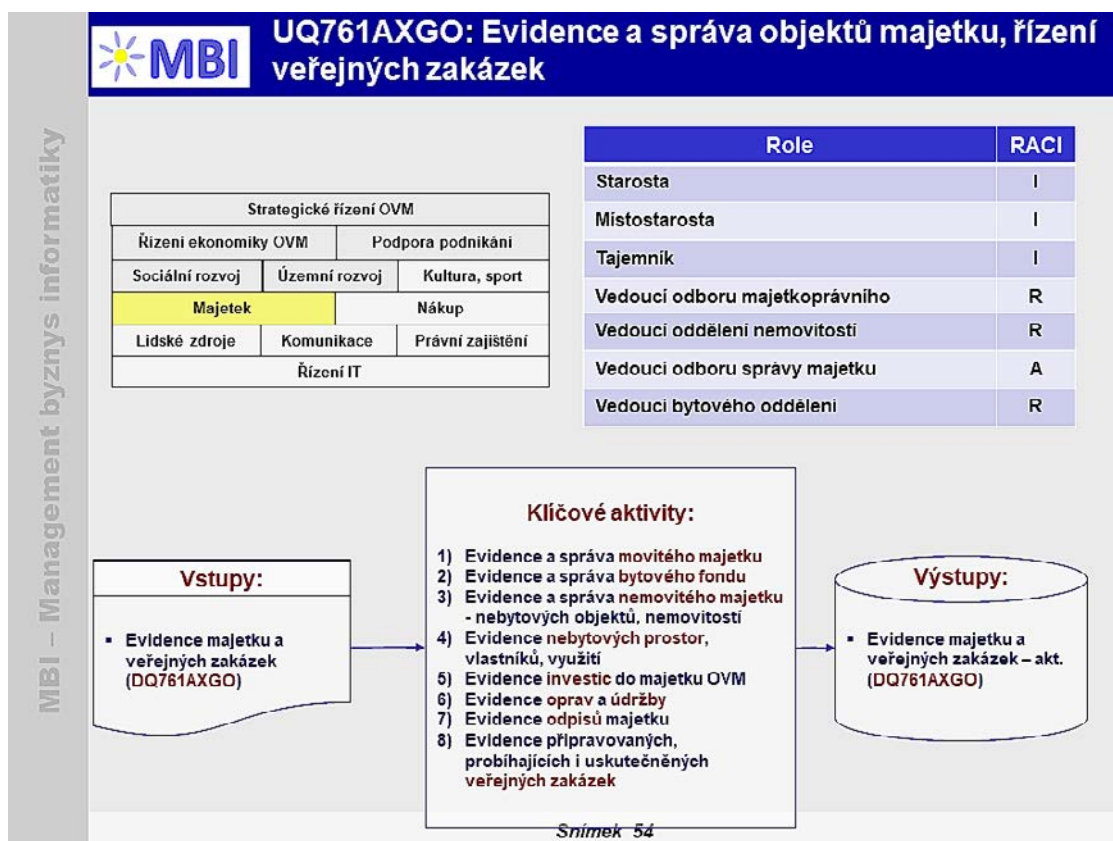


Obrázek 11-1: Správa majetku a řízení veřejných zakázek – přehled úloh

Další podkapitoly obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

11.1.1 Evidence a správa objektů majetku a řízení veřejných zakázek

Účelem je (Obrázek 11-2) vytvořit a průběžně aktualizovat databáze objektů majetku a veřejných zakázek a jejich podstatné charakteristiky.



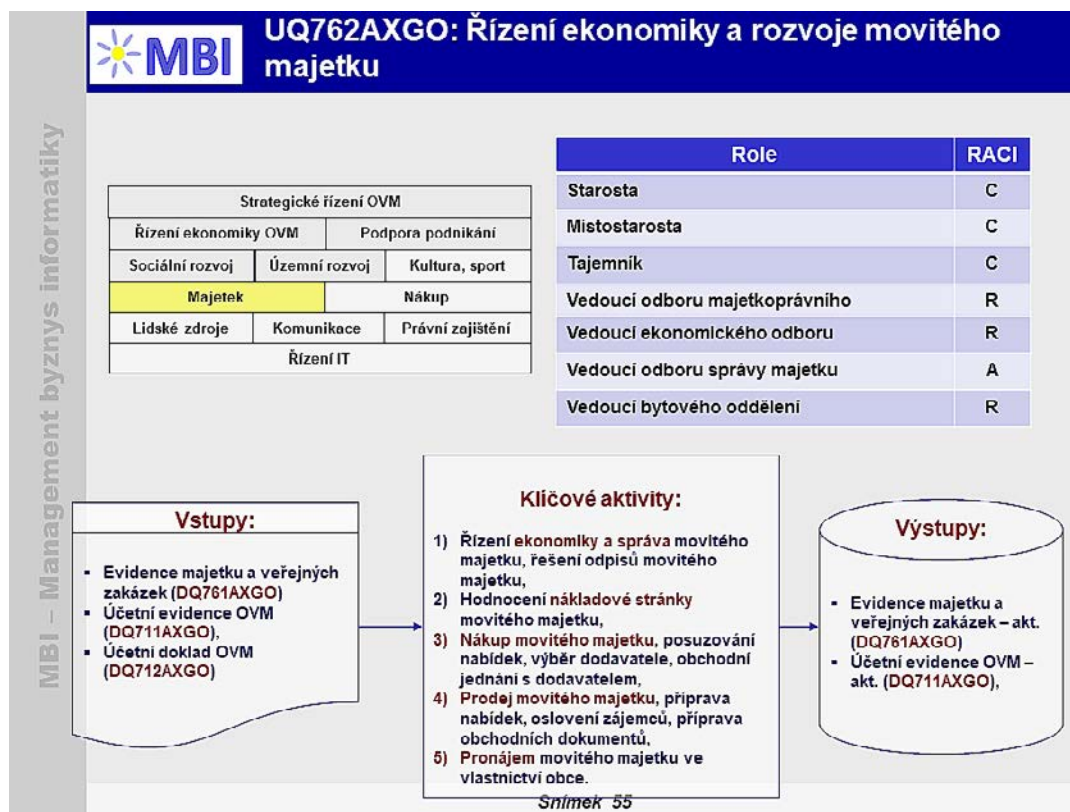
Obrázek 11-2: Evidence a správa objektů majetku, řízení veřejných zakázek

Klíčové aktivity:

- Evidence a správa movitého majetku.
- Evidence a správa bytového fondu.
- Evidence a správa nemovitého majetku – nebytových objektů, nemovitostí.
- Evidence nebytových prostor, vlastníků, využití.
- Evidence investic do majetku OVM.
- Evidence oprav a údržby.
- Evidence odpisů majetku.
- Evidence připravovaných, probíhajících i uskutečněných veřejných zakázek.

11.1.2 Řízení ekonomiky a rozvoje movitého majetku

Účelem je (Obrázek 11-3) zajistit kvalitní podklady a postupy při řízení movitého majetku a podle potřeb a možností realizovat jeho nákup a případné prodeje.



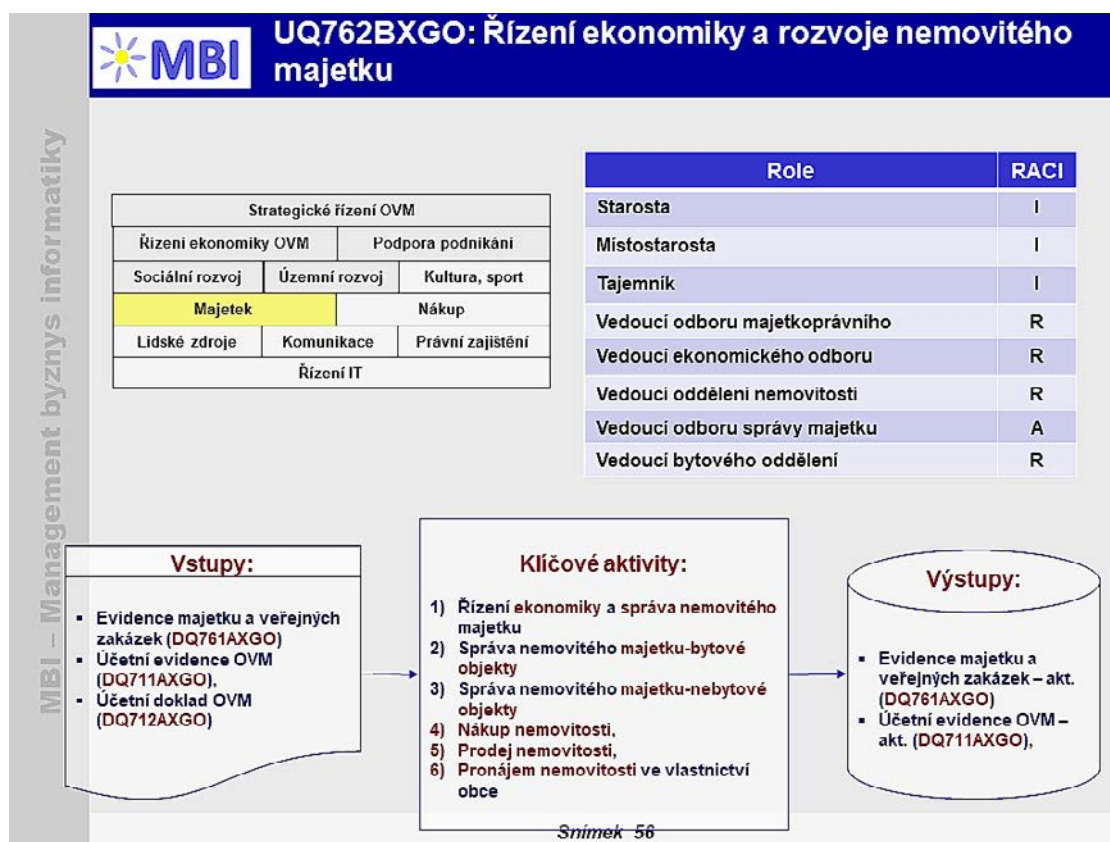
Obrázek 11-3: Řízení ekonomiky a rozvoje movitého majetku

Klíčové aktivity:

- **Řízení ekonomiky a správa movitého majetku.**
- **Hodnocení nákladové stránky** movitého majetku, a to podle struktury nákladů, zodpovědnosti za náklady a případně i podle dalších hledisek.
- **Nákup movitého majetku**, posuzování nabídek, výběr dodavatele, obchodní jednání s dodavatelem.
- **Prodej movitého majetku**, příprava nabídek, oslovení zájemců, příprava obchodních dokumentů.
- **Pronájem movitého majetku** ve vlastnictví obce, oslovení nájemců, příprava nájemních smluv a případně dalších dokumentů, sledování úhrad nájemného a řešení případných upomínek.

11.1.3 Řízení ekonomiky a rozvoje nemovitého majetku

Účelem je (Obrázek 11-4) zajistit kvalitní podklady a postupy při řízení nemovitého majetku a podle potřeb a možností realizovat jeho nákup a případné prodeje.



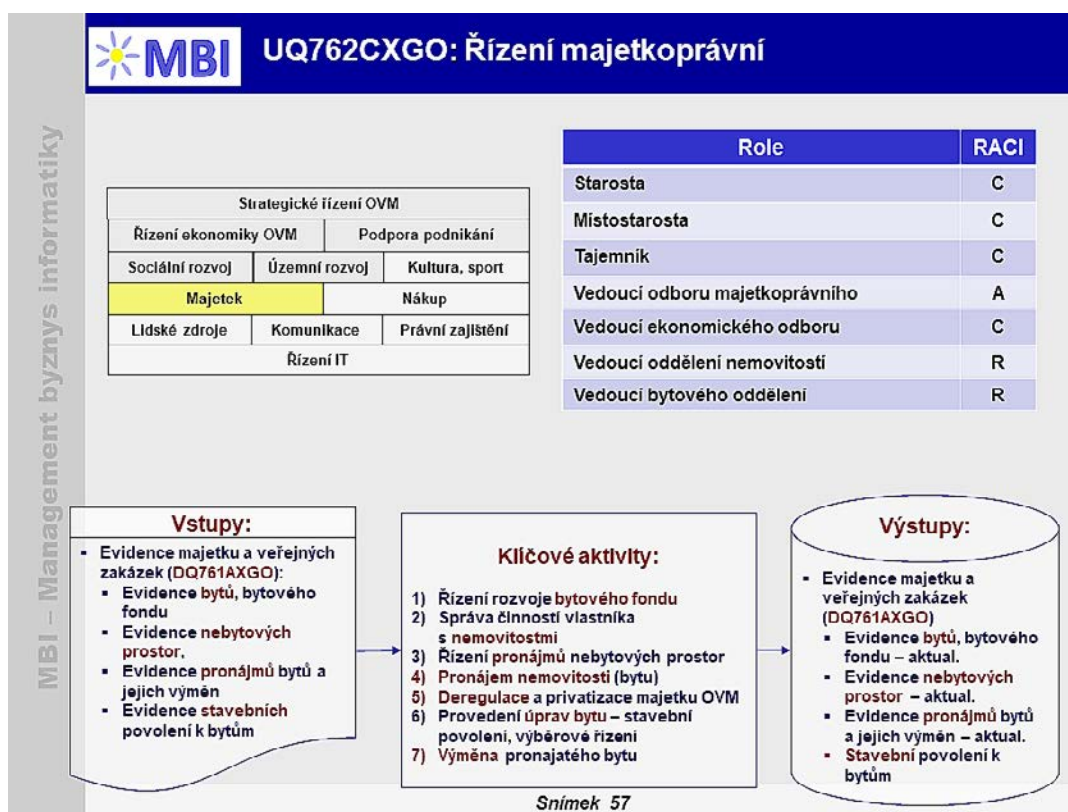
Obrázek 11-4: Řízení ekonomiky a rozvoje nemovitého majetku

Klíčové aktivity:

- **Řízení ekonomiky a správa nemovitého majetku**, řešení odpisů movitého majetku, sledování a hodnocení nákladů podle nákladové struktury, zodpovědnosti za náklady a další.
- **Správa nemovitého majetku** – bytové objekty, zajištění zodpovědnosti za nemovitý majetek, řízení údržby nemovitého majetku.
- **Správa nemovitého majetku** – nebytové objekty, zajištění zodpovědnosti za nemovitý majetek, řízení údržby nemovitého majetku.
- **Nákup nemovitosti**, posuzování nabídek, výběr prodejce, obchodního partnera, obchodní jednání s partnerem.
- **Prodej nemovitosti**, příprava nabídek, oslovení zájemců, příprava obchodních dokumentů.
- **Pronájem nemovitosti** ve vlastnictví obce, oslovení nájemců, příprava nájemních smluv a případně dalších dokumentů, sledování úhrad nájemného a řešení případných upomínek.

11.1.4 Řízení majetkoprávní

Účelem je (Obrázek 11-5) zajistit kvalitní správu bytového fondu, pronájmy bytů, správu a pronájmy nebytových prostor.



Obrázek 11-5: Řízení majetkoprávní

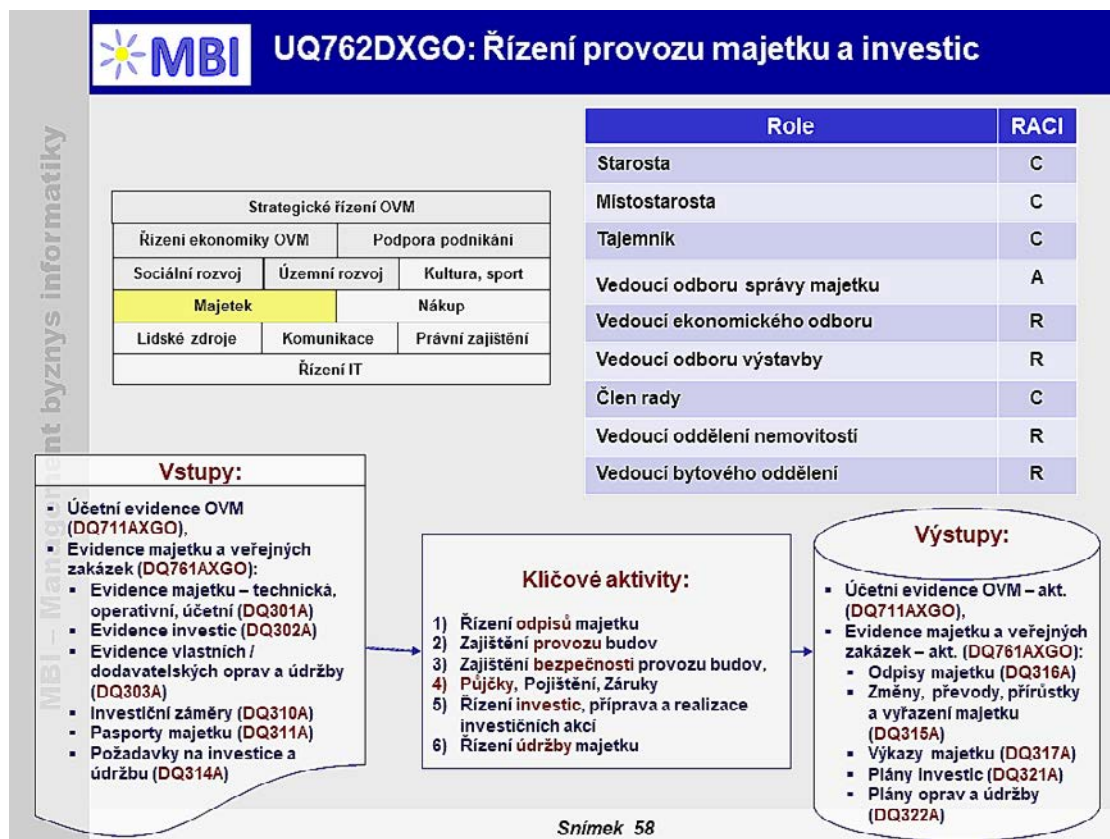
Klíčové aktivity:

- **Řízení rozvoje bytového fondu**, hodnocení potřeby rozvoje bytového fondu vzhledem k poptávce, příprava řešení investic do bytového fondu, řízení správy a údržby bytového fondu.
- **Správa činností vlastníka** s nemovitostmi, zpracování a kontrola kompletní dokumentace, spojené se správou nemovitostí.
- **Řízení pronájmů nebytových prostor**, příprava nabídek, výběr nájemců podle definovaných kritérií.
- **Pronájem nemovitosti (bytu)**, oslovenému nájemci, příprava a uzavření nájemní smlouvy.
- **Deregulace a privatizace** majetku OVM, ocenění majetku OVM, dokumentační příprava privatizace, realizace privatizačních operací a jejich vyhodnocení.
- **Provedení úprav bytu** – příprava a předání stavebních povolení, výběrové řízení na dodavatele stavebních úprav.
- **Výměna** pronajatého bytu, příprava a schválení výměny, dokumentace spojené s výměnou.

11.1.5 Řízení provozu majetku a investic

Účelem je (Obrázek 11-6):

- zajistit kvalitní nakládání s majetkem a jeho racionální využití,
- připravovat podklady a realizovat investiční záměry OVM.



Obrázek 11-6: Řízení provozu majetku a investic

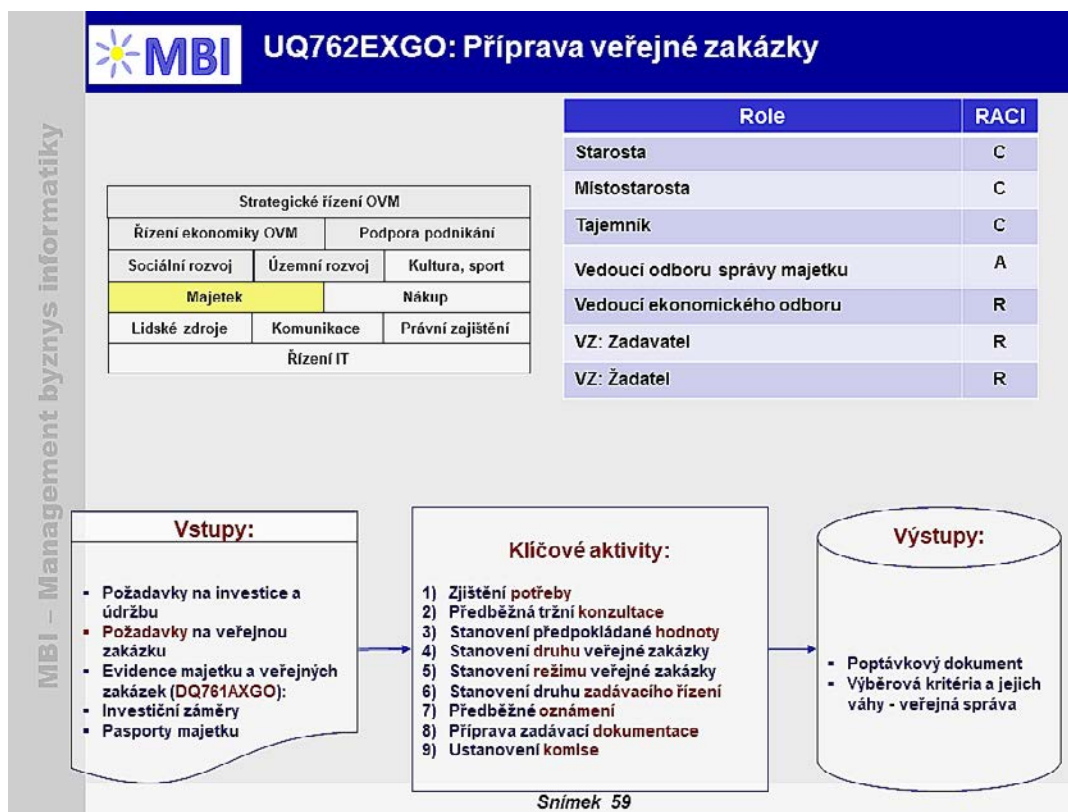
Klíčové aktivity:

- **Řízení odpisů majetku**, příprava odpisových plánů, promítnutí do účetnictví.
- **Zajištění provozu budov**, zabezpečení energií, tepla, běžné údržby.
- **Zajištění bezpečnosti provozu budov**, zajištění potřebných technických prostředků, případně personálních kapacit.
- **Řešení půjček**, resp. úvěrů na investice, příprava pojištění realizovaných investic, řešení záruk dodavatelů.
- **Řízení investic**, příprava plánu rozvoje majetku, plánování celkového objemu investic, příprava a realizace investičních akcí.
- **Řízení údržby majetku**, plánování oprav a údržby, plánování celkového objemu oprav a jednotlivých akcí.

11.1.6 Příprava veřejné zakázky

(Podle Liška, O., 2016.)

Účelem je (Obrázek 11-7) zjistit všechny potřebné informace o potenciální nabídce a připravit potřebné dokumenty pro zahájení veřejné zakázky.



Obrázek 11-7: Příprava veřejné zakázky

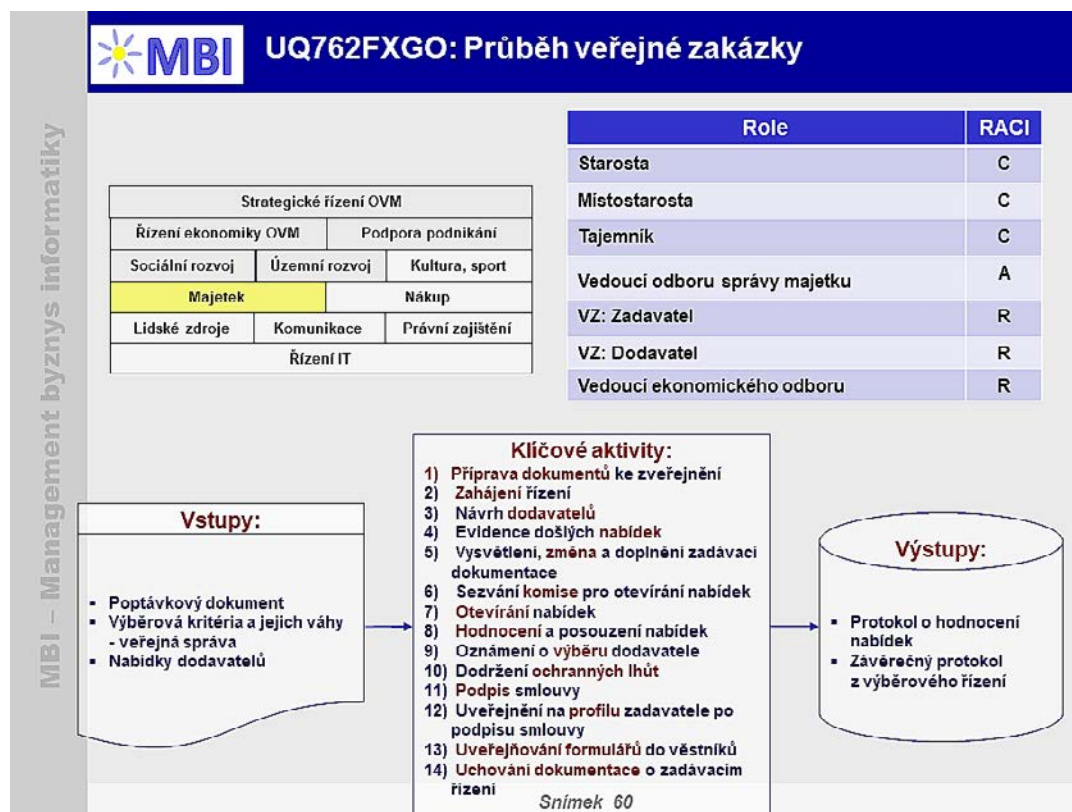
Úloha zahrnuje následující **klíčové aktivity**:

- zjištění potřeby veřejné zakázky,
- předběžná tržní konzultace,
- stanovení předpokládané hodnoty zakázky,
- stanovení druhu veřejné zakázky,
- stanovení režimu veřejné zakázky,
- stanovení druhu zadávacího řízení,
- předběžné oznámení,
- příprava zadávací dokumentace,
- ustanovení výběrové komise.

11.1.7 Průběh veřejné zakázky

(Podle Liška, O., 2016.)

Účelem je (Obrázek 11-8) realizovat veřejnou zakázku podle zadávací dokumentace a přesně v souladu s legislativou.



Obrázek 11-8: Průběh veřejné zakázky

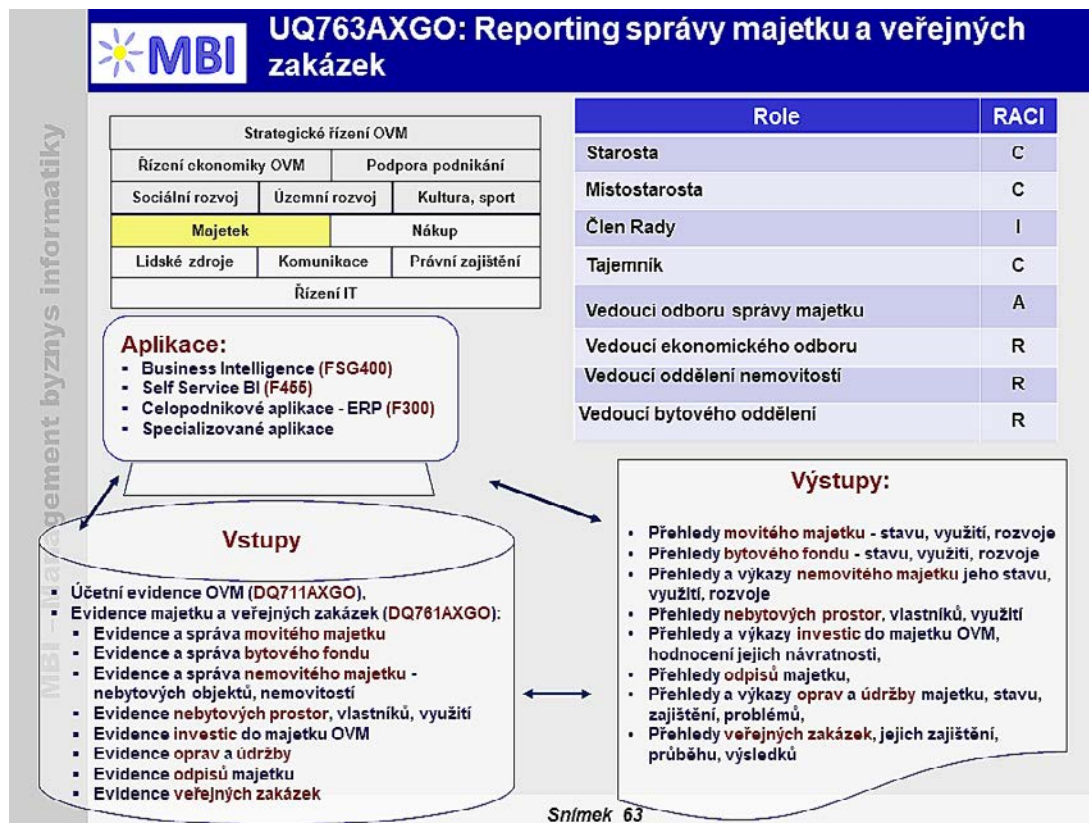
Úloha zahrnuje následující **klíčové aktivity**:

- příprava dokumentů ke zveřejnění,
- zahájení řízení,
- návrh dodavatelů,
- evidence došlých nabídek,
- vysvětlení, změna a doplnění zadávací dokumentace,
- sezvání komise pro otevírání nabídek,
- otevírání nabídek,
- hodnocení a posouzení nabídek,
- oznámení o výběru dodavatele,
- dodržení ochranných lhůt a řízení o námitkách,
- podpis smlouvy,
- uveřejnění na profilu zadavatele po podpisu smlouvy,

- uveřejňování formulářů do věstníků,
- uchování dokumentace o zadávacím řízení.

11.1.8 Reporting správy majetku a veřejných zakázek

Účelem je (Obrázek 11-9) zajistit kvalitní přehledy z oblastí a úloh řízení a správy majetku a přípravy a průběhu veřejných zakázek.



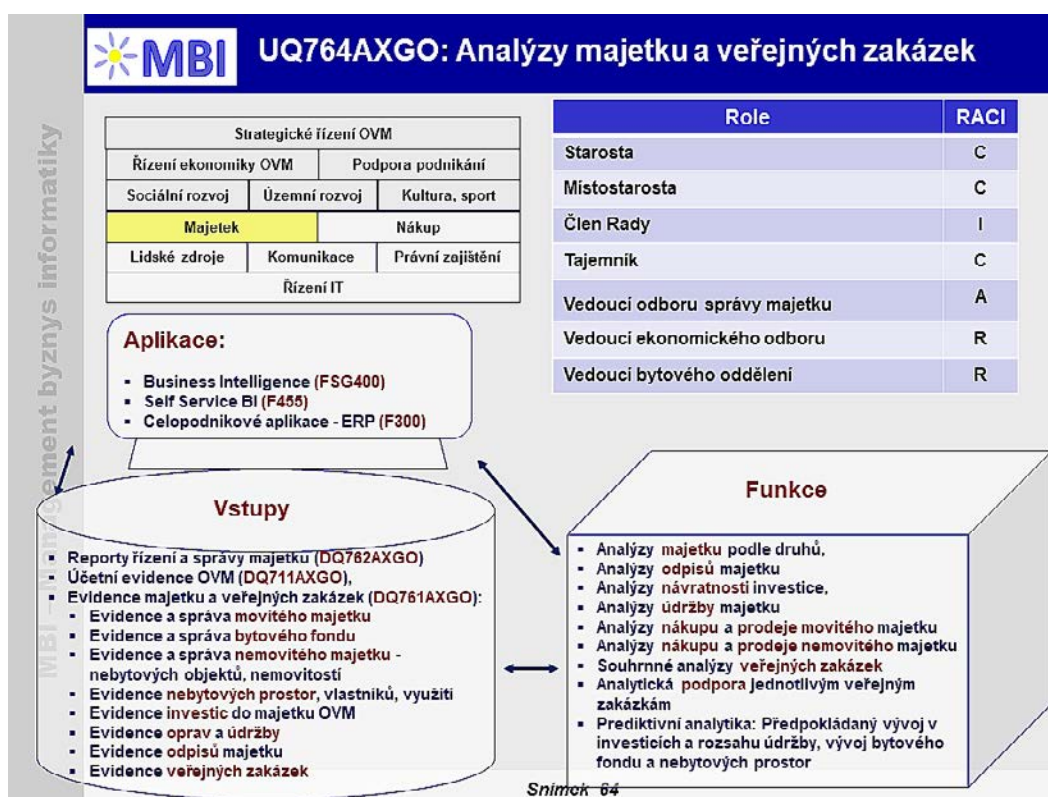
Obrázek 11-9: Reporting správy majetku a veřejných zakázek

Vybrané reporty:

Úloha zahrnuje např. **tyto reporty**: přehledy movitého majetku – stavu, využití, rozvoje, přehledy bytového fondu – stavu, využití, rozvoje, přehledy a výkazy nemovitého majetku, jeho stavu, využití, rozvoje, přehledy nebytových prostor, vlastníků, využití, přehledy a výkazy investic do majetku OVM, hodnocení jejich návratnosti, přehledy odpisů majetku, přehledy a výkazy oprav a údržby majetku, stavu, zajištění, problémů, přehledy veřejných zakázek, jejich zajištění, průběhu, výsledků.

11.1.9 Analýzy majetku a veřejných zakázek

Účelem analytické úlohy je **dosažení efektů**, např. v plánování a realizaci investic, v efektivní přípravě a průběhu veřejných zakázek apod. (Obrázek 11-10).



Obrázek 11-10: Analýzy majetku a veřejných zakázek

Funkcionalita analýz řízení majetku a investic:

11.1.9.1 Analýzy majetku podle druhů a odpisů:

- **Ukazatelé pro analýzy majetku podle druhů a odpisů:** objem majetku OVM, objem odpisů majetku, úroveň využití majetku.
- **Dimenze pro analýzy majetku podle druhů a odpisů:** úroveň stavu majetku, struktura majetku, zaměstnanci, odpisové třídy majetku.

11.1.9.2 Analýzy nákupů a prodeje movitého majetku:

- **Ukazatelé pro analýzy nákupů a prodeje movitého majetku:** objem majetku OVM, objem nákupu movitého majetku, objem prodeje movitého majetku.
- **Dimenze pro analýzy nákupů a prodeje movitého majetku:** movitý majetek, dodací podmínky, platební podmínky, dodavatelé, zákazníci.

11.1.9.3 Analýzy nákupů a prodeje nemovitého majetku:

- **Ukazatelé pro analýzy nákupů a prodeje nemovitého majetku:** objem majetku OVM, objem nákupu nemovitého majetku, objem prodeje nemovitého majetku.

- **Dimenze pro analýzy nákupů a prodeje nemovitého majetku:** nemovitý majetek, dodací podmínky, platební podmínky, dodavatelé, zákazníci.

11.1.9.4 Analýzy návratnosti investic:

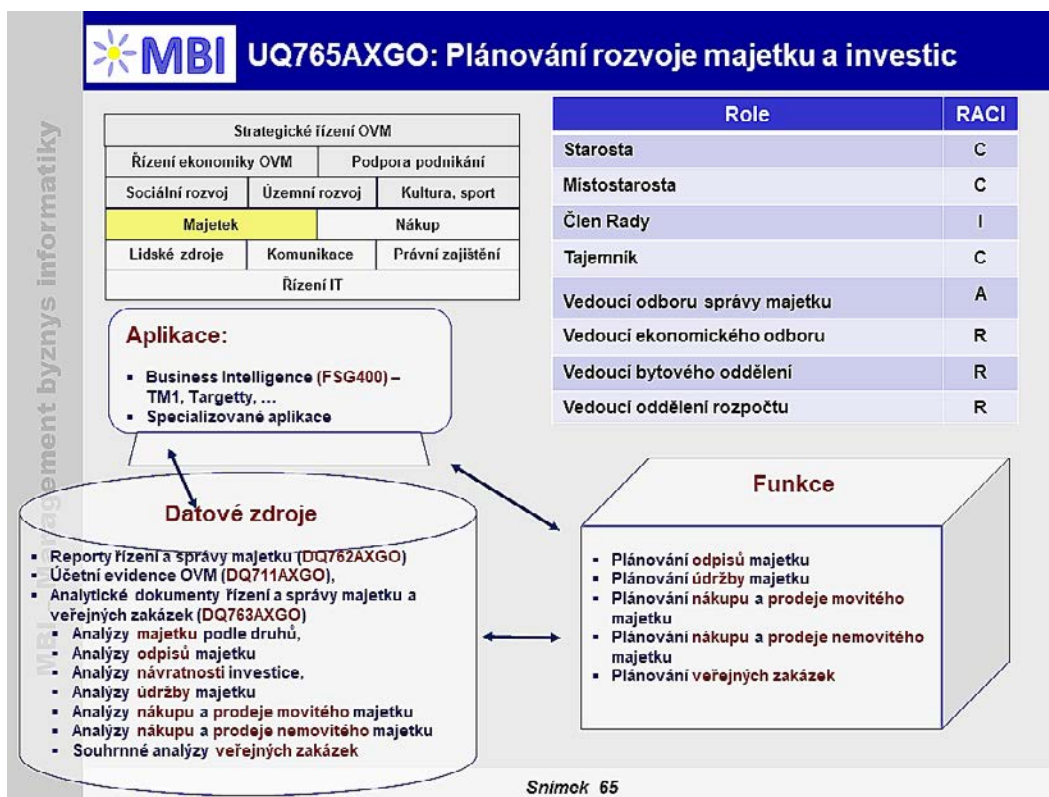
- **Ukazatelé pro analýzy návratnosti investic:** počet a objem investic, objem majetku OVM, úroveň využití majetku.
- **Dimenze pro analýzy návratnosti investic:** investice, dodavatelé, struktura majetku, zaměstnanci.

11.1.9.5 Analýzy údržby majetku:

- **Ukazatelé pro analýzy údržby majetku:** počet a objem oprav a údržby, objem majetku OVM, úroveň využití majetku.
- **Dimenze pro analýzy údržby majetku:** opravy, dodavatelé, struktura majetku, zaměstnanci.

11.1.10 Plánování rozvoje majetku a investic

Účelem plánovací úlohy je efektivní a **co nejpřesnější zpracování investičních plánů a plánů údržby** a oprav podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty (Obrázek 11-11).



Obrázek 11-11: Plánování rozvoje majetku a investic

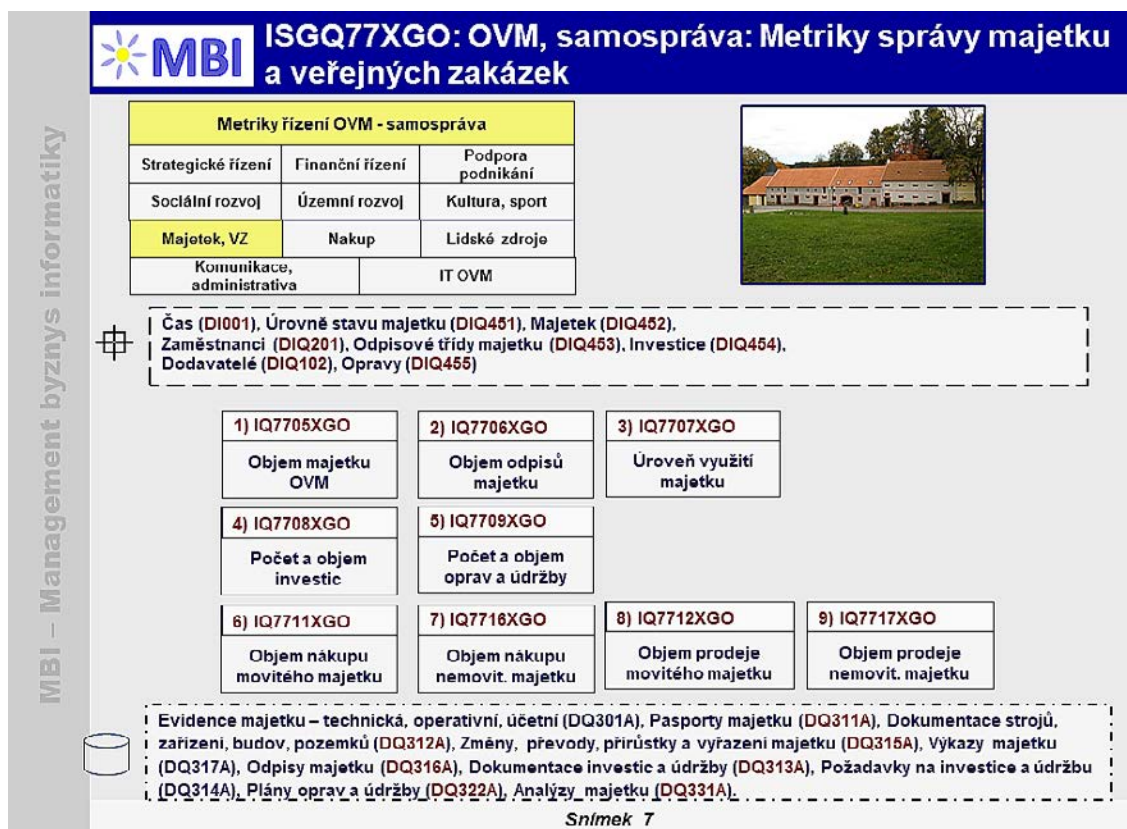
Plánování rozvoje majetku a investic podle vybraných dimenzí:

- **Ukazatelé pro plánování rozvoje majetku a investic:** objem majetku OVM, objem odpisů majetku, objem investic, počet a objem oprav a údržby.
- **Dimenze pro plánování rozvoje majetku a investic:** struktura majetku, úroveň stavu majetku, odpisové třídy majetku, investice, opravy, dodavatelé.

10

11.2 KPI správy majetku a řízení veřejných zakázek

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI správy majetku a řízení veřejných zakázek dokumentuje Obrázek 11-12.



Obrázek 11-12: Přehled KPI správy majetku a řízení veřejných zakázek OVM

11.2.1 Objem majetku OVM

Objem majetku OVM podle druhů a technických parametrů, vyjádřený v měrných jednotkách a Kč.

Dimenze: úroveň stavu majetku, struktura majetku, zaměstnanci.

Zdroje dat: evidence majetku – technická, operativní, účetní – pasporyt majetku, dokumentace strojů, zařízení, budov, pozemků, změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku, výkazy majetku, účetní evidence, finanční výkazy.

11.2.2 Objem odpisů majetku

Objem odpisů majetku podle odpisových kategorií.

Související metriky: úroveň opotřebení majetku v %.

Dimenze: úrovně stavu majetku, struktura majetku, odpisové třídy majetku.

Zdroje dat: evidence majetku – technická, operativní, účetní, odpisy majetku, výkazy majetku, účetní evidence, finanční výkazy.

11.2.3 Úroveň využití majetku

Úroveň využití majetku, určovaná obvykle expertním odhadem.

Dimenze: úrovně stavu majetku, struktura majetku.

Zdroje dat: evidence majetku – technická, operativní, účetní – pasporty majetku, dokumentace strojů, zařízení, budov, pozemků, změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku, výkazy majetku.

11.2.4 Počet a objem investic

Objem investic je objem plánovaných a realizovaných investic do majetku OVM.

Dimenze: investice, dodavatelé, struktura majetku, zaměstnanci.

Zdroje dat: evidence investic, investiční záměry, dokumentace investic a údržby, požadavky na investice a údržbu, plány investic, účetní evidence, finanční výkazy.

11.2.5 Počet a objem oprav a údržby

Objem oprav a údržby je objem plánovaných a realizovaných oprav a údržby, vyjádřený v Kč a normohodinách.

Dimenze: opravy, dodavatelé, struktura majetku, zaměstnanci.

Zdroje dat: evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby, dokumentace investic a údržby, požadavky na investice a údržbu, plány oprav a údržby, výkazy majetku, účetní evidence, finanční výkazy.

11.2.6 Objem nákupu movitého majetku

Objem nákupů movitého majetku je objem plánovaných a realizovaných nákupů, vyjádřený v Kč.

Zdroje dat: evidence majetku, evidence nákupů, obchodní dokumentace nákupu.

11.2.7 Objem prodeje movitého majetku

Objem prodejů movitého majetku je objem plánovaných a realizovaných prodejů, vyjádřený v Kč.

Zdroje dat: evidence majetku, evidence prodeje, obchodní dokumentace prodeje.

11.2.8 Objem nákupu nemovitého majetku

Objem nákupů nemovitého majetku je objem plánovaných a realizovaných nákupů, vyjádřený v Kč.

Zdroje dat: evidence majetku, evidence nákupů, obchodní dokumentace nákupu.

11.2.9 Objem prodeje nemovitého majetku

Objem prodejů nemovitého majetku je objem plánovaných a realizovaných prodejů, vyjádřený v Kč.

Zdroje dat: evidence majetku, evidence prodeje, obchodní dokumentace prodeje.



11.3 Role správy majetku a řízení veřejných zakázek

Role, podílející se na úlohách řízení správy majetku a řízení veřejných zakázek, dokumentuje Obrázek 11-13. **Zkratky úloh** v záhlaví matice mají následující význam:

- Eviden.:* Evidence a správa objektů majetku a řízení veřejných zakázek.
- Movitý:* Řízení ekonomiky a rozvoje movitého majetku.
- Nemovitý:* Řízení ekonomiky a rozvoje nemovitého majetku.
- Maj.právní:* Řízení majetkoprávní.
- Provoz:* Řízení provozu majetku a investic.
- VZ příprava:* Příprava veřejné zakázky.
- VZ realiz.:* Průběh veřejné zakázky.
- Reporty:* Reporting správy majetku a veřejných zakázek.
- Analýzy:* Analýzy majetku a veřejných zakázek.
- Plány:* Plánování rozvoje majetku a investic.

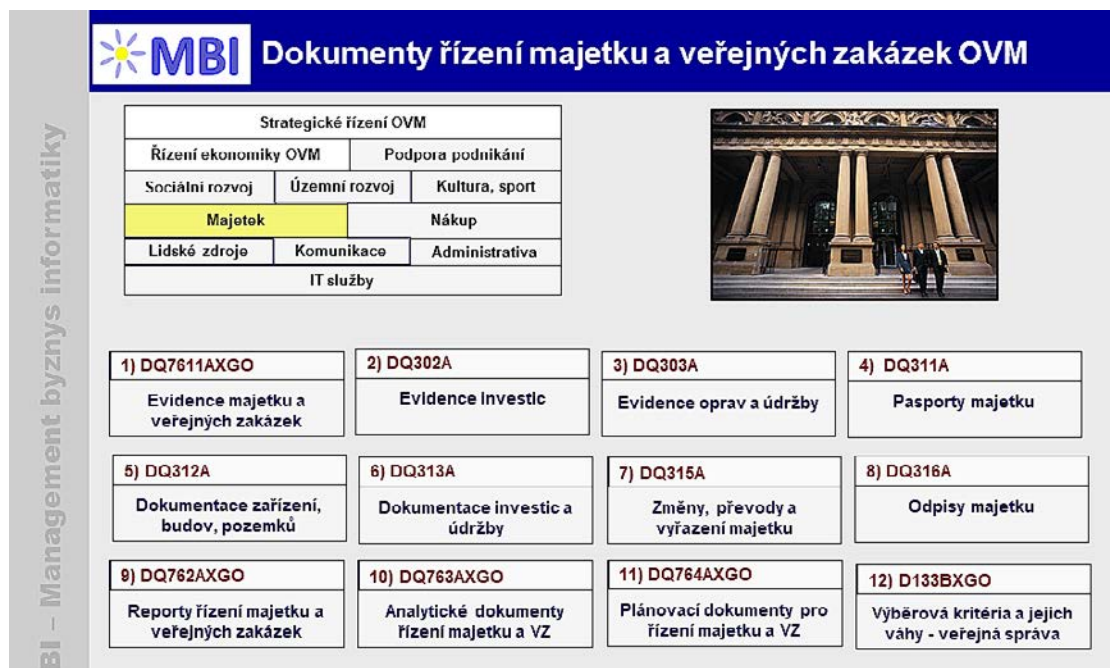
Jen existující vazby? <input checked="" type="checkbox"/>		Eviden.	Movitý	Nemovitý	Maj.právní	Provoz	VZ příprava	VZ realiz.	Reporty	Analýzy	Plány
Typ: [RACÍ kód ▼]		UQ761AXGO	UQ762AXGO	UQ762BXGO	UQ762CXGO	UQ762DXGO	UQ762EXGO	UQ762FXGO	UQ763AXGO	UQ764AXGO	UQ765AXGO
Role: <input type="text"/>											
	Starosta	ROS11XGO									
	Místostarosta	ROS12XGO									
	Člen rady	ROS13XGO									
	Tajemník	ROS14XGO									
	Vedoucí ekonomického odboru	ROS15XGO									
	Vedoucí odboru majetkoprávního	ROS16XGO									
	Vedoucí odboru výstavby	ROS17XGO									
	Vedoucí odboru správy majetku	ROS18XGO									
	Vedoucí bytového oddělení	ROS39XGO									
	Vedoucí oddělení nemovitostí	ROS40XGO									

Obrázek 11-13: Role v úlohách správy majetku a řízení veřejných zakázek



11.4 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů správy majetku a řízení veřejných zakázek dokumentuje Obrázek 11-14.



Obrázek 11-14: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení správy majetku a řízení veřejných zakázek

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty s krátkým komentářem, a to v pořadí podle schématu:

11.4.1 Evidence majetku a veřejných zakázek

Obsahem evidence jsou např.: evidence movitého majetku, evidence bytového fondu, evidence nemovitého majetku, evidence nebytových prostor, evidence investic do majetku, evidence oprav a údržby, evidence odpisů majetku, evidence připravovaných, probíhajících i uskutečněných veřejných zakázek.

11.4.2 Evidence investic

Evidence investic obsahuje **informace o připravovaných, probíhajících nebo realizovaných investicích** OVM, a to jak informace ekonomického, tak i technického a organizačního charakteru. Účelem je vytvořit a udržovat všechny informace o připravovaných nebo realizovaných investicích v OVM pro analytické účely a přípravu dalších investičních plánů.

11.4.3 Evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby

Evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby obsahuje **informace o plánované, probíhající nebo realizované údržbě a opravách**, a to jak informace ekonomického, tak i technického a organizačního charakteru. **Účelem** je vytvořit a udržovat všechny informace o vlastní i externě zajišťované údržbě v OVM pro analytické účely a přípravu dalších i opatření v zajištění údržby.

11.4.4 Pasporty majetku

Pasporty majetku zahrnují **ve standardizované formě především specifikace technických parametrů** jednotlivých druhů majetku. **Účelem** je zajistit informace o majetku a jeho technických charakteristikách jako vstupy pro aktualizace databází majetku. **Dokumentace pasportů** musí zajistit specifikace požadavků na obsluhu stroje, technické kontroly a prohlídky, záznamy o opravách.

11.4.5 Dokumentace zařízení, budov, pozemků

Dokumentace strojů, zařízení, budov, pozemků **obsahují organizační, ekonomické a technické charakteristiky** jednotlivých druhů majetku a jsou vstupem pro databáze majetku. **Účelem** je zajistit dokumentaci strojů, zařízení, budov, pozemků a jejich technických charakteristik jako vstupy pro aktualizace databází majetku.

11.4.6 Dokumentace investic a údržby

Dokumentace investic a údržby obsahují všechny podstatné **organizační, ekonomické a technické charakteristiky** připravovaných, probíhajících a realizovaných investic a akcí údržby. Jsou vstupem pro databáze majetku, resp. další specializované databáze. **Účelem** je zajistit dokumentaci investic a požadované a realizované údržby jako vstupy pro aktualizace databází majetku.

11.4.7 Změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku

Změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku **vyjadřují pohyb majetku v OVM a jsou vstupem pro aktualizace databází majetku**. Účelem je zajistit dokumentaci změn, převodů, přírůstků a vyřazení majetku jako vstupy pro aktualizace databází majetku.

11.4.8 Odpisy majetku

Evidence odpisů majetku je databáze nebo její část, obsahující informace **o odpisech majetku OVM podle jednotlivých druhů majetku**. **Obvykle je součástí, resp. na rozhraní k finančnímu řízení**. Účelem je zajistit dokumentaci odpisů majetku jako vstupy pro aktualizace databází majetku a finanční databáze.

11.4.9 Reporty řízení a správy majetku a veřejných zakázek

Reporty majetku a údržby zahrnují např.: přehledy movitého majetku – stavu, využití, rozvoje, přehledy bytového fondu – stavu, využití, rozvoje, přehledy a výkazy nemovitě-

ho majetku, jeho stavu, využití, rozvoje, přehledy nebytových prostor, vlastníků, využití, přehledy a výkazy investic do majetku OVM, hodnocení jejich návratnosti, přehledy odpisů majetku, přehledy a výkazy oprav a údržby majetku, stavu, zajištění, problémů, přehledy veřejných zakázek, jejich zajištění, průběhu, výsledků.

11.4.10 Analytické dokumenty řízení a správy majetku a veřejných zakázek

Analytické dokumenty zahrnují např.: analýzy majetku podle druhů a odpisů, analýzy nákupů a prodeje movitého majetku, analýzy nákupů a prodeje nemovitého majetku, analýzy návratnosti investic, analýzy údržby majetku, časové analýzy majetku a investic.

11.4.11 Plánovací dokumenty pro řízení majetku a veřejných zakázek

Plánovací dokumenty obsahují např.: plány rozvoje majetku a investic podle vybraných dimenzí, plány odpisů majetku, plány údržby majetku, plány nákupu a prodeje movitého majetku, plány nákupu a prodeje nemovitého majetku, plány veřejných zakázek.

11.4.12 Výběrová kritéria a jejich váhy

Účelem je definovat souhrn veškerých kritérií a jejich vah pro výběr dodavatele IT. Dokument obsahuje **celý systém výběrových kritérií pro hodnocení nabídek dodavatelů v rámci výběrových řízení**, případně dílčích řešení i mimo výběrová řízení.



11.5 Scénáře, analytické otázky správy majetku a řízení veřejných zakázek

Scénáře obsahují vybrané analytické otázky (případně problémy) jako základ dalších analýz a návrhů řešení, v tomto případě pro správy majetku a řízení veřejných zakázek. Další podkapitoly obsahují analytické otázky správy majetku a řízení veřejných zakázek.

11.5.1 Řeší se řízení majetku OVM

- Jak lze efektivně a průběžně vytvářet **podklady** pro evidence majetku OVM?
- Jak se zajišťuje **evidence pasportů** majetku a další technické dokumentace?
- Jak lze efektivně realizovat případné **převody majetku** mezi jednotlivými objekty OVM?
- Jak se řeší **nákupy a prodeje** movitého a nemovitého majetku?
- Jak se realizují **odpisy** majetku, jak se plánují a vyhodnocují?
- Jak dobře nastavit systém **zodpovědností** za majetek?

- Jak kvalitně řešit **dislokace** majetku v regionu a objektech OVM?
- Kdo a jak má průběžně vyhodnocovat **stav a využití** majetku?
- Jak probíhá příprava a realizace **veřejných zakázek**, kde jsou hlavní problémy?
- Jak se řeší **ekonomika** movitého a nemovitého majetku a jak se realizují **vazby** na finanční řízení OVM?
- Které majetkové **reporty** a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro majetkové analýzy a plánování významné, které budou mít charakter KPI?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro analýzy a plánování majetku relevantní?
- Jak se řeší problémy nevyužívaného majetku?
- Jaký vliv má kvalita řízení majetku na **výkonnost OVM**?

11.5.2 Řeší se řízení investic a údržby OVM

- Jak probíhá příprava **investičních záměrů** a průběh jejich posuzování a schvalování v OVM?
- Kdo a jak má sledovat, vyhodnocovat a kontrolovat **průběh investičních akcí**?
- Jak se plánuje, realizuje a vyhodnocuje **údržba majetku** OVM, jak se řeší ekonomická stránka údržby?
- Jak se řeší ekonomika investičních akcí a jak jsou nastaveny **vazby** na strategické a finanční řízení OVM?
- Které **reporty** o investicích a údržbě majetku OVM a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro analýzy a plánování investic významné, které budou mít charakter KPI?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou podstatné pro analýzy a plánování investic?
- Jak racionálně plánovat **údržbu** majetku?
- Kdo a jak má sledovat a kontrolovat **průběh akcí údržby**, zejména většího rozsahu?
- Jak zajistit adekvátní **řízení návratnosti** investic, které metody řízení investic se budou využívat?
- Jaký vliv má kvalita řízení investic a údržby na **výkonnost OVM**?



Doporučení pro správu majetku a řešení veřejných zakázek:

- nastavit vysokou **organizační i technologickou úroveň majetkových operací** včetně kvalitní dokumentace, pasportů apod.,
- zajistit **bezpečnost** majetkových operací, tj. jejich protokolování a dokumentace,
- efektivně **integrovat** majetkové operace s finančním řízením, s řízením nákupu, s řízením lidských zdrojů apod.,
- zasílat **varovné nebo jen informativní zprávy** vedení OVM na základě výsledků uskutečněných analýz stavu majetku a jejich vyhodnocení oproti definovaným pravidlům, limitům apod.,
- využívat **kvalitní data** pro přípravu investičních plánů a plánů údržby a oprav, umožnit přípravu plánů investic a údržby **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností OVM,
- dosáhnout potřebnou **dostupnost a kvalitu** analýz majetku, investic a údržby v místě a času, tj. u investičních akcí, v průběhu údržby,
- realizovat podporu **výběru kvalitních dodavatelů investic**, kteří jsou schopni poskytnout komplexní řešení za přijatelnou cenu,
- poskytovat celý **komplex IT služeb**, podporujících správu majetku a řízení veřejných zakázek a investic, včetně investic do IT,
- realizovat **správu IT infrastruktury** podle pravidel řízení a správy majetku celého OVM,
- zajistit **kvalitní interní i externí datové zdroje** pro přípravu investic, realizaci výběrových řízení na IT systémy a zajistit podklady pro výběr kvalitních dodavatelů.

12. Řízení nákupů v OVM



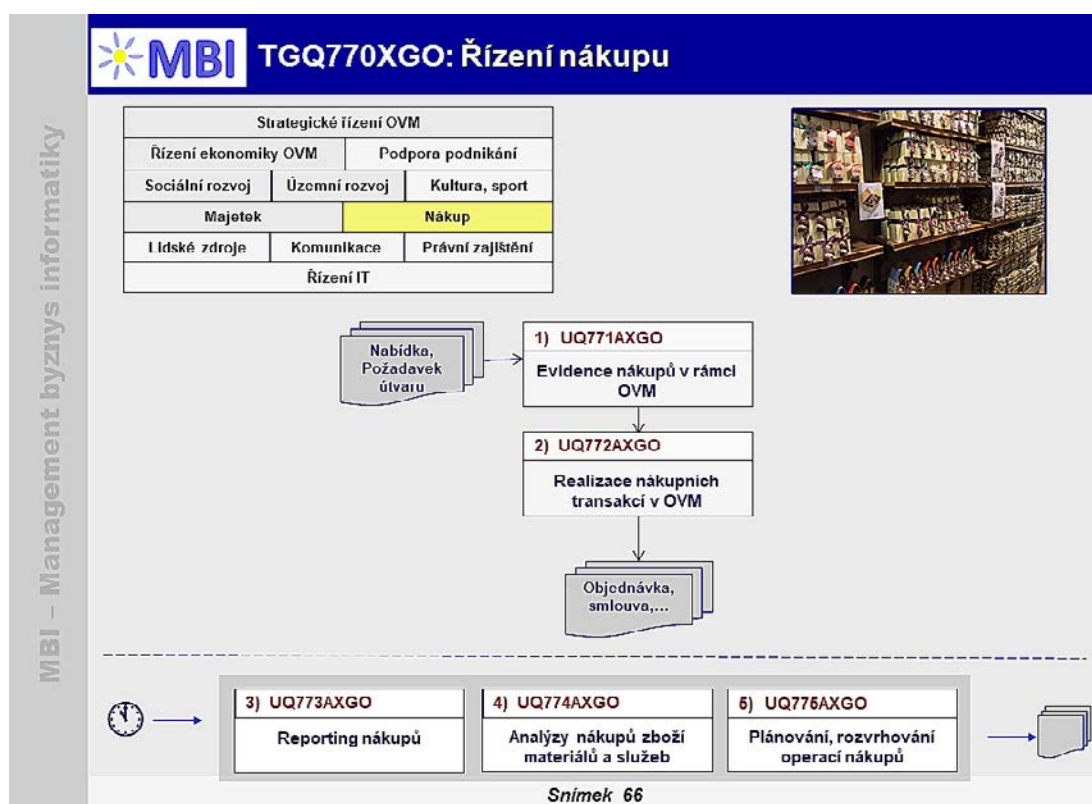
Účelem úloh řízení nákupu v působnosti OVM je:

- dosahovat požadované **ekonomické výhodnosti** realizovaných nákupů, při požadované kvalitě, objemu a sortimentu nakupovaných zboží, materiálů a služeb s ohledem na aktuální i očekávané potřeby OVM,
- zajistit **efektivní, rychlé provádění nákupních operací** s vysokou flexibilitou vzhledem k požadavkům OVM a možnostem dodavatelů,
- poskytovat vedoucím pracovníkům OVM a nákupu **kvalitní analytické a plánovací podklady** pro rozhodování o celkové orientaci nákupů v rámci OVM i o realizaci jednotlivých nákupních operací.



12.1 Přehled a obsah úloh řízení nákupů v OVM

Celkový přehled úloh řízení nákupů v OVM obsahuje Obrázek 12-1.



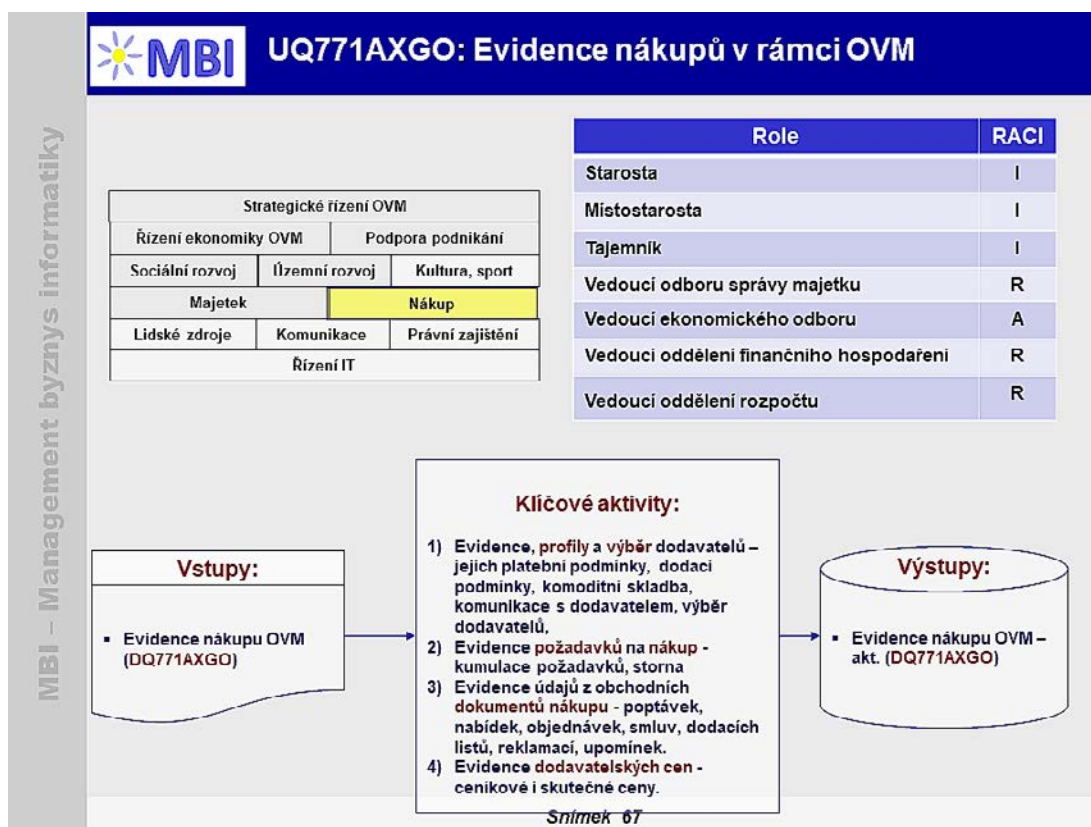
Obrázek 12-1: Řízení nákupů v OVM – přehled úloh

Další podkapitoly obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

12.1.1 Evidence nákupů v rámci OVM

Účelem je (Obrázek 12-2):

- vytvořit a průběžně aktualizovat databáze nákupu (dodavatelů, materiálů, zboží, služeb atd.),
- zajistit kvalitní podklady pro realizaci nákupních operací.



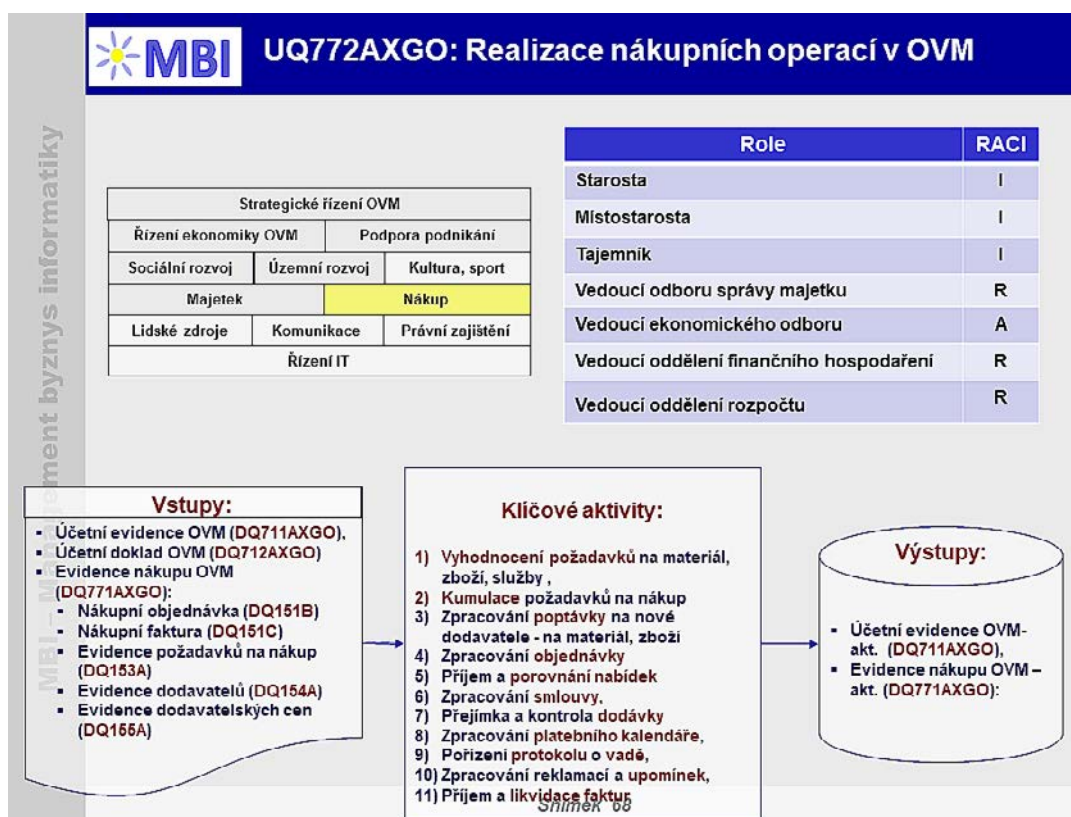
Obrázek 12-2: Evidence nákupů v rámci OVM

Klíčové aktivity:

- **Evidence, profily a výběr dodavatelů** – platebních podmínek, dodacích podmínek, komoditní skladby, komunikace s dodavatelem (zkušenosti), nástrojů pro efektivní výběr dodavatelů.
- **Evidence požadavků na nákup** – kumulace požadavků, storna podle požadavků.
- **Evidence údajů z obchodních dokumentů nákupu** – poptávek, nabídek, objednávek, smluv, dodacích listů, reklamací, upomínek.
- **Evidence dodavatelských cen** – ceníkových i skutečných cen.

12.1.2 Realizace nákupních operací v OVM

Účelem je (Obrázek 12-3) zajistit zboží, materiál, služby včas, v požadovaném množství a kvalitě podle aktuálních, případně očekávaných požadavků pracovníků OVM.



Obrázek 12-3: Realizace nákupních operací v OVM

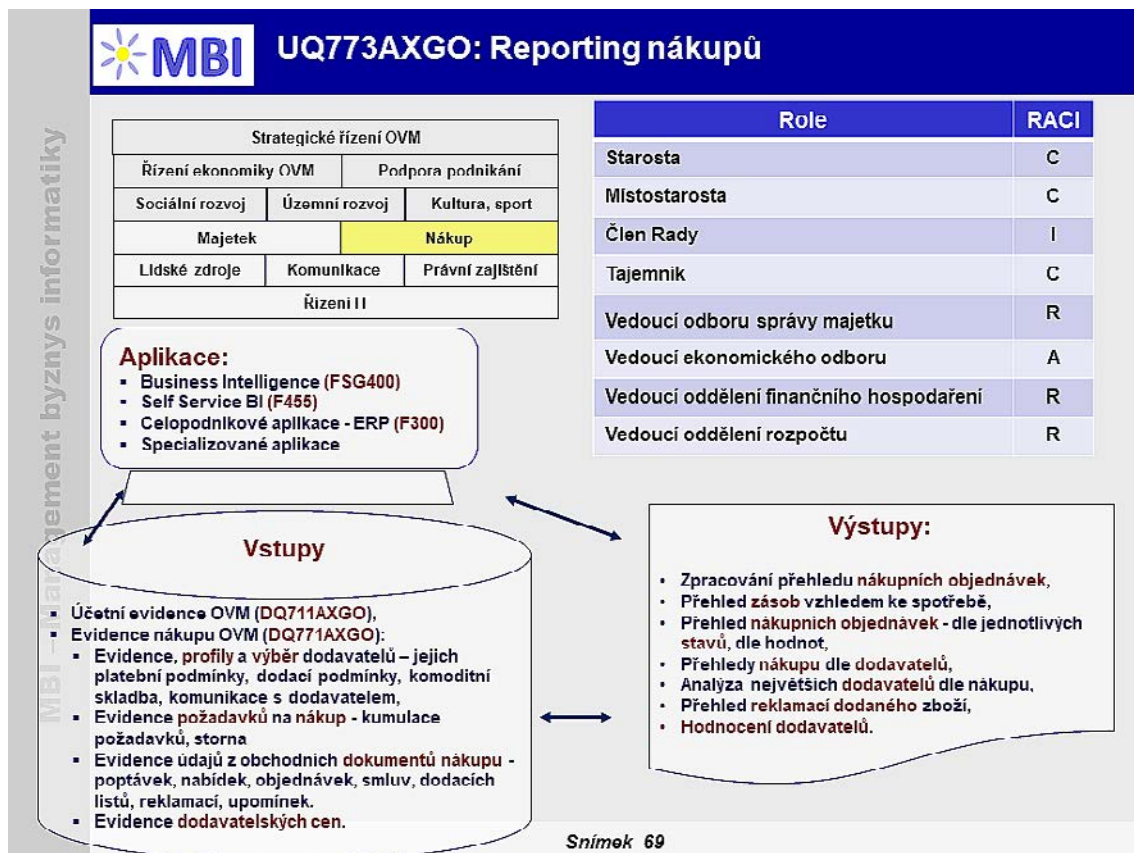
Klíčové aktivity:

- **Vyhodnocení požadavků** na zboží, služby.
- **Kumulace požadavků na nákup**, sdružování požadavků na nákup podle druhů materiálů, event. dodavatelů.
- **Zpracování poptávky** na nové dodavatele na materiál, zboží a služby.
- **Zpracování objednávky** ve vazbě na analýzu kumulovaných požadavků na materiál, potvrzování požadavků.
- **Příjem a porovnání nabídek** – na základě následujících kritérií:
 - reference na dodavatele,
 - zaručená cena na příjmu zboží,
 - spolehlivost dodávek zboží,
 - flexibilita dodávek, možnosti úprav a změn,
 - kvalita dodávaného zboží, kontinuita v zajištění kvality,
 - zajištění záručního a pozáručního servisu,
 - dodací a platební podmínky.

- **Zpracování smlouvy.**
- **Přejímka** a kontrola dodávky.
- **Zpracování platebního kalendáře**, pokud je to v daných podmínkách účelné.
- **Zpracování reklamací** a upomínek.
- **Příjem a likvidace faktur** včetně porovnání splatností faktur.

12.1.3 Reporting nákupů

Účelem je (Obrázek 12-4) rychlé a flexibilní zpracování nákupních reportů, resp. výkazů o nákupech.



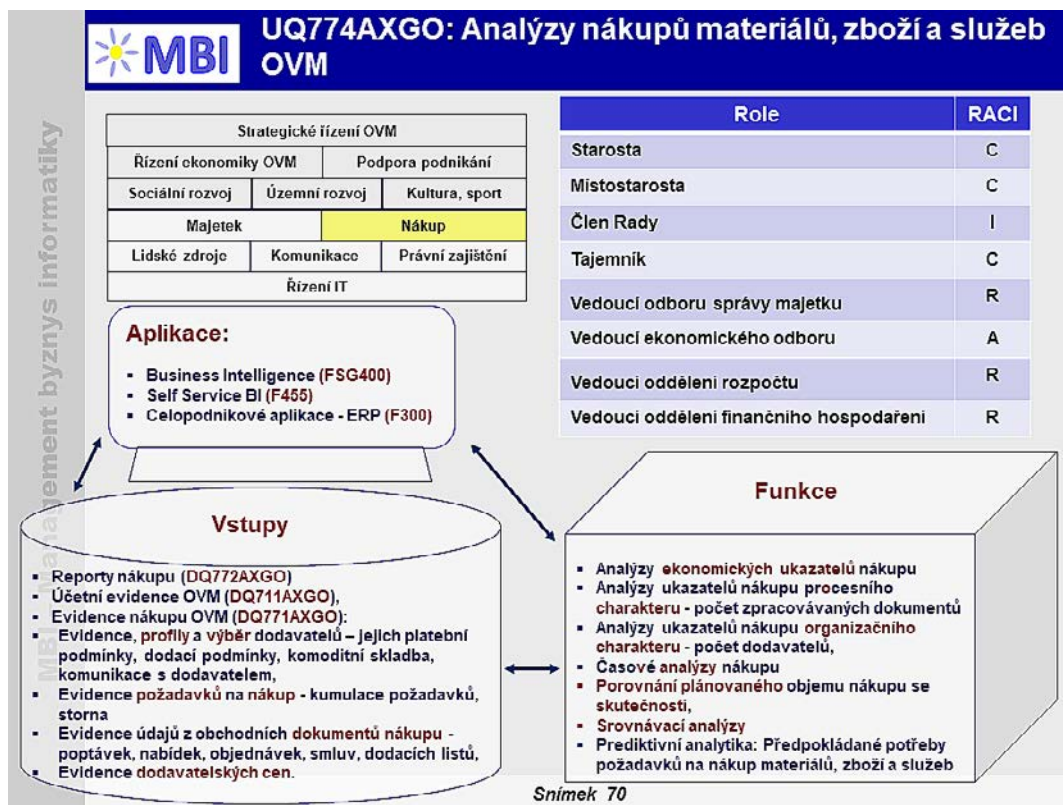
Obrázek 12-4: Reporting nákupů

Vybrané reporty:

Úloha zahrnuje např. **tyto reporty**: zpracování přehledu nákupních objednávek, přehled nákupních objednávek podle jednotlivých stavů, podle hodnot, přehledy nákupu podle dodavatelů, přehled reklamací dodaného zboží, hodnocení dodavatelů.

12.1.4 Analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb OVM

Účelem analytické úlohy je především **dosažení efektů**, např. v nákladech na zajištění nákupu, v objektivitě posuzování nákupů, v adekvátním počtu dodavatelů apod. (Obrázek 12-5).



Obrázek 12-5: Analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb OVM

Funkcionalita analýz nákupů materiálů, zboží a služeb:

12.1.4.1 Analýzy ukazatelů nákupů materiálů, zboží a služeb:

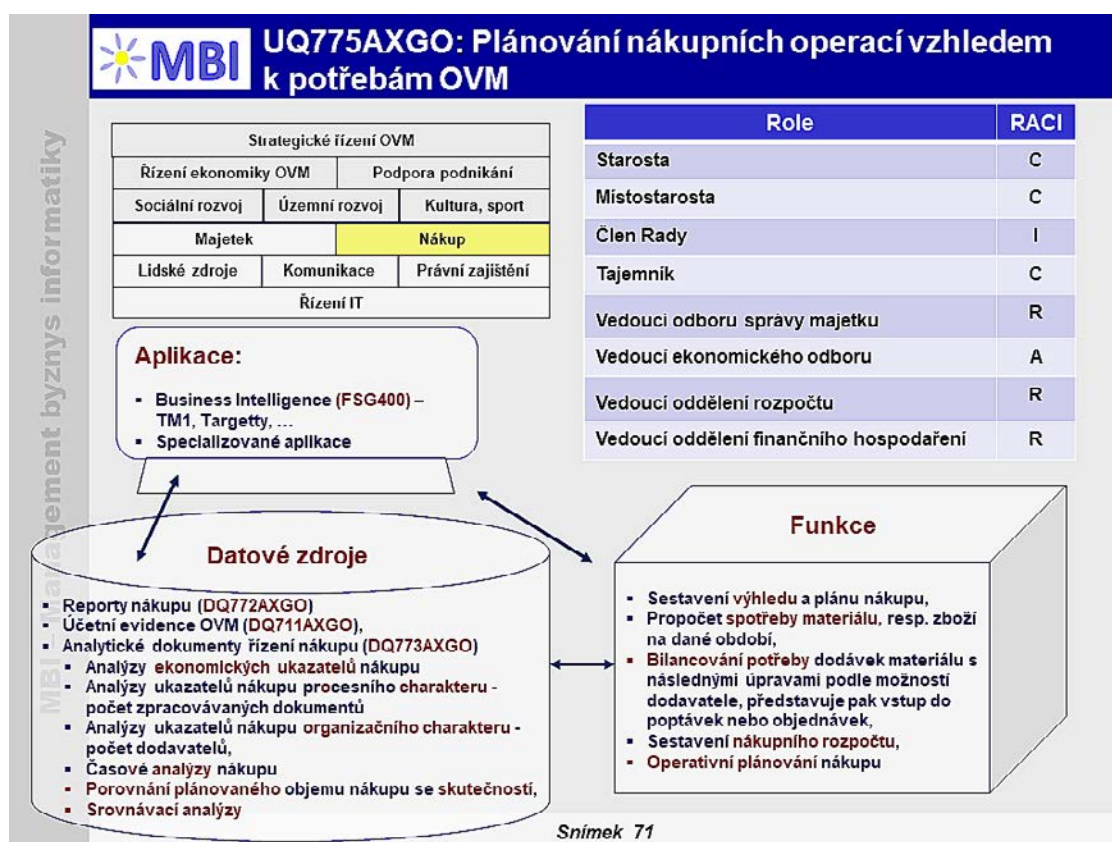
- **Ukazatelé pro analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb:** objem nákupů za stanovený čas, náklady na zajištění nákupu materiálů, zboží a služeb, počet objednávek.
- **Dimenze pro analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb:** zboží, služby, materiály, dodavatelé, obchodní kanály, nákupní objednávky, faktury přijaté.

12.1.4.1 Analýzy ukazatelů nákupu procesního charakteru:

- **Ukazatelé pro analýzy ukazatelů nákupu procesního charakteru:** počet zpracovávaných dokumentů – poptávek, nabídek, smluv atd., počet reklamací a objem reklamovaného zboží a materiálů, dodací lhůta, počet dodavatelů.
- **Dimenze pro analýzy ukazatelů nákupu procesního charakteru:** zboží, služby, materiály, platební podmínky, dodací podmínky INCOTERMS, dodavatelé, obchodní kanály, reklamace k dodavatelům, stav reklamace.

12.1.5 Plánování nákupních operací vzhledem k potřebám OVM

Účelem plánovací úlohy je efektivní a co nejpřesnější zpracování plánů nákupů, realizované podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty (Obrázek 12-6).



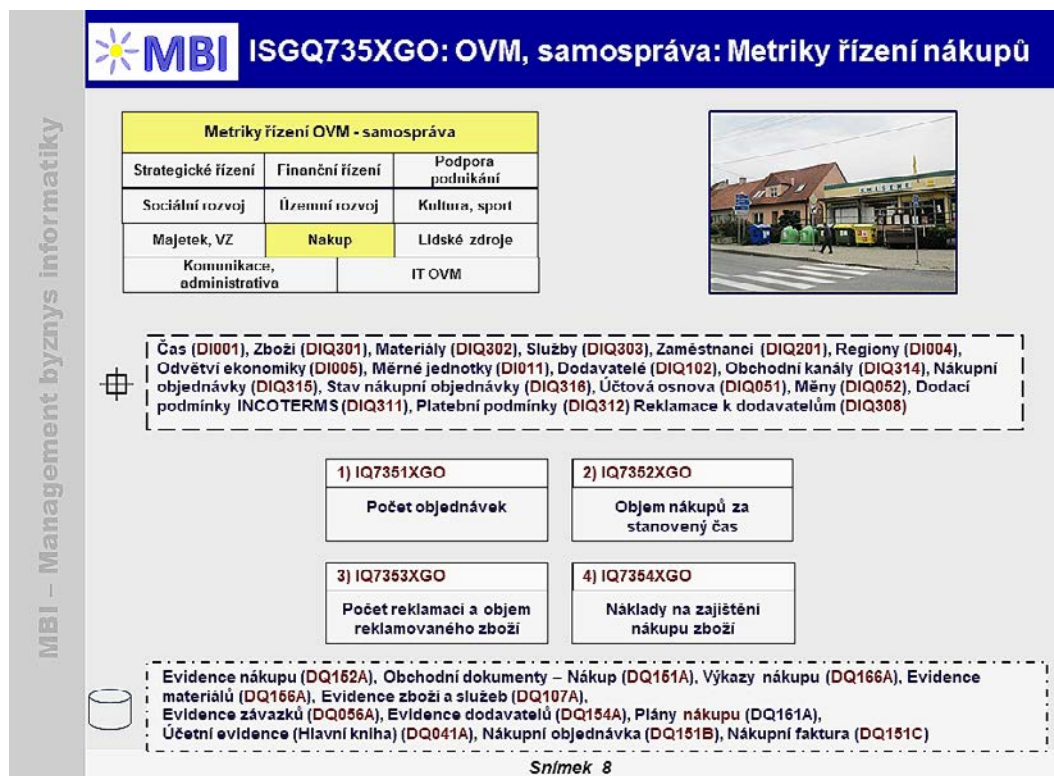
Obrázek 12-6: Plánování nákupních operací vzhledem k potřebám OVM

Plánování ekonomických ukazatelů nákupu

- **Ukazatelé pro plánování nákupů:** objem nákupů, náklady na zajištění nákupu materiálů, zboží a služeb.
- **Dimenze pro plánování nákupů:** zboží, služby, materiály, dodavatelé, obchodní kanály.

12.2 KPI řízení nákupů

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení nákupu dokumentuje Obrázek 12-7.



Obrázek 12-7: Přehled metrik řízení nákupů

12.2.1 Počet objednávek

Počet objednávek na nákup materiálů, zboží a služeb podle sortimentu, dodavatelů a regionů.

Související metriky: průměrný objem objednávek, počet objednávek nad stanovený finanční limit.

Dimenze: zboží, materiály, služby, zaměstnanci, odvětví ekonomiky, měrné jednotky, dodavatelé, obchodní kanály, nákupní objednávky, stav nákupní objednávky.

Zdroje dat: evidence nákupu, výkazy nákupu, evidence materiálů, evidence zboží a služeb, evidence dodavatelů, plány nákupu.

12.2.2 Objem nákupů za stanovený čas

Objem nákupů za stanovený čas je celkový objem nákupů materiálů, zboží a služeb podle sortimentu, dodavatelů a regionů a podíly jednotlivých sortimentních položek, dodavatelů a regionů.

Související metriky: počet pracovníků, zajišťujících nákupní aktivity v rámci OVM, plnění plánovaných nákupů v Kč a naturálních jednotkách.

Dimenze: zboží, materiály, služby, zaměstnanci, účtová osnova, účetní období, dodavatelé, obchodní kanály, dodací listy přijaté, faktury přijaté.

Zdroje dat: evidence nákupu, výkazy nákupu, účetní evidence, evidence materiálů, evidence zboží a služeb, evidence dodavatelů, plány nákupu.

12.2.3 Počet reklamací a objem reklamovaného zboží

Počet reklamací a objem reklamovaného zboží je počet reklamací (přijatých, odmítnutých, realizovaných) podle sortimentních položek, typů reklamací.

Související metriky: počet a objem reklamací v řešení, počet a objem uznaných reklamací, počet a objem reklamací odmítnutých dodavatelem, reklamace dodávky je procentuální podíl počtu reklamovaných dodávek zboží.

Dimenze: reklamace k dodavatelům, zboží, materiály, služby, zaměstnanci, dodavatelé, obchodní kanály, dodací listy přijaté.

Zdroje dat: evidence nákupu, evidence dodavatelů.

12.2.4 Náklady na zajištění nákupu zboží

Náklady na zajištění nákupu zboží služeb a materiálů je objem nákladů na nákup podle nákladových položek, zodpovědností a činností.

Související metriky: podíl nákladů na zajištění nákupu na celkových nákladech OVM, pořizovací cena zboží, celkové náklady spojené s pořízením zboží = cena zboží + přepravné, clo, provize, pojistné, pořizovací náklady dodávky, celkové náklady spojené s pořízením zboží v rámci jedné dodávky = (cena zboží + přepravné, clo, provize, pojistné), množství zboží v dodávce, průměrné pořizovací náklady zboží.

Dimenze: nákladové druhy, zboží, materiály, služby, zaměstnanci, účtová osnova, účetní období, faktury přijaté, dodavatelé, obchodní kanály.

Zdroje dat: evidence nákupu, výkazy nákupu, účetní evidence, evidence závazků, evidence materiálů, evidence zboží a služeb, evidence dodavatelů, nákupní faktura.



12.3 Role v řízení nákupů

Role, podílející se na úlohách řízení nákupů, dokumentuje Obrázek 12-8. **Zkratky úloh** v záhlaví matice mají následující význam:

<i>Evidence:</i>	<i>Evidence nákupů v rámci OVM.</i>
<i>Řízení:</i>	<i>Realizace nákupních operací v OVM.</i>
<i>Report</i>	<i>Reporting nákupů.</i>
<i>Analýzy:</i>	<i>Analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb OVM.</i>
<i>Plány:</i>	<i>Plánování nákupních operací vzhledem k potřebám OVM.</i>

Jen existující vazby? <input checked="" type="checkbox"/>		Evidence	Řízení	Report	Analýzy	Plány
Typ: <input type="text" value="RACI kód"/>		UO771AXGO	UO772AXGO	UO773AXGO	UO774AXGO	UO775AXGO
Role: <input type="text"/>						
Starosta	RO511XGO	I	I	C	C	C
Místostarosta	RO512XGO	I	I	C	C	C
Člen rady	RO513XGO			I	I	I
Tajemník	RO514XGO	I	I	C	C	C
Vedoucí ekonomického odboru	RO515XGO	A	A	A	A	A
Vedoucí odboru správy majetku	RO518XGO	R	R	R	R	R
Vedoucí oddělení finančního hospodaření	RO521XGO	R	R	R	R	R
Vedoucí oddělení rozpočtu	RO523XGO	R	R	R	R	R

Obrázek 12-8: Role v řízení nákupů



12.4 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení nákupů dokumentuje Obrázek 12-9.

Dokumenty řízení nákupu v OVM

Strategické řízení OVM		
Řízení ekonomiky OVM		Podpora podnikání
Sociální rozvoj	Územní rozvoj	Kultura, sport
Majetek	Nákup	
Lidské zdroje	Komunikace	Administrativa
IT služby		

1) DQ771AXGO
Evidence nákupu OVM

2) DQ154A
Evidence dodavatelů

3) DQ157A
Evidence reklamací na dodavatele

4) DQ153A
Evidence požadavků na nákup

5) DQ151A
Obchodní dokumenty – Nákup

6) DQ151B
Nákupní objednávka

7) DQ162A
Dodací list přijatý

8) DQ151C
Nákupní faktura

9) DQ772AXGO
Reporty nákupu

10) DQ773AXGO
Analytické dokumenty řízení nákupu

11) DQ774AXGO
Plánovací dokumenty pro řízení nákupu

Snímek 8

Obrázek 12-9: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení nákupů

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty s krátkým komentářem v pořadí podle schématu.

12.4.1 Evidence nákupu OVM

Obsahem evidence jsou např.: evidence a profily dodavatelů, evidence požadavků na nákup, evidence obchodních dokumentů nákupu, evidence dodavatelských cen.

12.4.2 Evidence dodavatelů

Evidence dodavatelů je databáze nebo její část, obsahující všechny **atributy aktivních dodavatelů OVM**. **Účelem** je vytvořit a udržovat v databázích všechny potřebné informace o dodavatelích a jejich podstatných charakteristikách včetně kvalitativních.

12.4.3 Evidence reklamací na dodavatele

Evidence **reklamací na dodavatele a dodávky jejich materiálů, zboží a služeb**, je databáze nebo její část, obsahující všechny atributy aktuálně předaných reklamací na materiály, zboží a služby. **Účelem** je vytvořit a udržovat v databázích všechny potřebné informace o odeslaných reklamacích na dodavatele na dodané materiály, zboží a služby.

12.4.4 Evidence požadavků na nákup

Evidence požadavků na nákup je databáze nebo její část, obsahující všechny **atributy požadavků, vyplývajících z potřeb OVM**. **Účelem** je vytvořit a udržovat všechny potřebné informace o požadavcích na nákup pro účely jeho plánování.

12.4.5 Obchodní dokumenty – Nákup

Účelem je zajistit **všechny nákupní transakce, analýzy a plány potřebnou dokumentací a evidencemi**, vznikajícími na straně dodavatele i zákazníka. **Přehled hlavních dokumentů:**

- Nákupní objednávka.
- Dodací list přijatý.
- Nákupní faktura.
- Zaúčtované nákupní faktury.

12.4.6 Nákupní objednávka

Účelem dokumentu je zachytit a evidovat všechny potřebné **informace spojené s objednávkou zboží nebo služeb** (jeho nákupního oddělení) a případně specifikovat zvláštní požadavky na dodávku.

12.4.7 Dodací list přijatý

Účelem je specifikovat všechny informace naturálního charakteru, spojené s dodávkou zboží nebo materiálu od dodavatele. **Obsah dokumentu** zahrnuje např.

- id. dodacího listu,
- Id. dodavatele, název dodavatele, adresa, DIČ, IČ, číslo bankovního účtu,
- datum vytvoření dokladu, datum odeslání dokladu,
- číslo objednávky, způsob dodávky,
- id. zboží, název zboží, množství.

12.4.8 Nákupní faktura

Účelem dokumentu je zaevidovat všechny potřebné **fakturační informace od dodavatele** spojené s dodávkou zboží nebo služeb a založit podklad pro zaúčtování. Obsah dokumentu zahrnuje např.:

- Id. faktury, datum zpracování objednávky,
- id. (číslo) dodavatele, název dodavatele, adresa dodavatele, účet dodavatele,
- objednatel,
- dodávka:
- předmět fakturace – jednotlivé položky,
- fakturace: měna, částka fakturační slevy, fakturační sleva v %, fakturovaná částka celkem včetně DPH.

12.4.9 Reporty nákupu

Reporty nákupu zahrnují např.: zpracování přehledu nákupních objednávek, přehled zásob vzhledem ke spotřebě, přehled nákupních objednávek podle jednotlivých stavů, podle hodnot, přehledy nákupu podle dodavatelů, analýza největších dodavatelů podle nákupu, přehled reklamací dodaného zboží, hodnocení dodavatelů.

12.4.10 Analytické dokumenty řízení nákupu

Analytické dokumenty nákupu obsahují např.: analýzy ukazatelů nákupů materiálů, zboží a služeb, analýzy ukazatelů nákupu procesního charakteru, časové analýzy nákupů OVM, srovnávací analýzy nákupů.

12.4.11 Plánovací dokumenty pro řízení nákupu

Plánovací dokumenty obsahují např.: výhled a plán nákupu, plánování ekonomických ukazatelů nákupu, nákupní rozpočet, operativní plán nákupu.



12.5 Scénář, analytické otázky k řízení nákupu

Scénář obsahuje vybrané analytické otázky (případně problémy) jako základ dalších analýz a návrhů řešení, v tomto případě pro řízení nákupu. Podkapitola obsahuje analytické otázky při řízení nákupu.

12.5.1 Řeší se řízení nákupu v OVM

- Jak co nejpřesněji a včas zjišťovat budoucí **předpokládané potřeby** nákupů?
- Jak systematicky zjišťovat a volit **optimální zdroje** a jak snižovat objem nákladů OVM?
- Jak úplně a včas projednávat a **uzavírat smlouvy** o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách a popřípadě odchylky v dodávkách?
- Jak efektivním řízením nákupu podporovat **výkonnost OVM**?
- Jak vytvářet a zdokonalovat odpovídající **informační zdroje** pro řízení nákupního procesu?
- Jak zajistit dostupnost informací o stavu a předpokládaném vývoji **nákupního trhu**?
- Jak připravit a rozvíjet **prvky standardizace** nákupních prvků (zboží, služeb) a činností, souvisejících s nákupem?
- Které **reporty nákupu** a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro nákupní analýzy a plánování významné, které budou mít charakter KPI?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro nákupní analýzy a plánování relevantní?
- Jak realizovat a podle jakých metod řešit **plánování nákupů** pro různé časové horizonty?
- Jaký vliv má kvalita řízení nákupů na **výkonnost OVM**?



Doporučení k řešení nákupů:

- zajistit efektivní **integraci** nákupních transakcí s ostatními oblastmi řízení, zejména s finančním řízením a řízením lidských zdrojů,
- poskytovat automatické zasílání **varovných nebo jen informativních zpráv** vedení OVM,
- poskytovat vysokou **komplexnost a kvalitu** analýz nákupů s vazbou na analýzy OVM a na ostatní oblasti řízení,
- realizovat podporu **výběru kvalitních dodavatelů**, kteří jsou schopni poskytnout materiál, zboží a služby podle spotřeby OVM,
- umožnit přípravy plánů nákupů **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností OVM,
- realizovat požadované **počty a objemy nákupních transakcí** podle potřeb OVM,
- snižovat **pracnost a náklady** a současně vyšší rychlosti nákupních operací optimalizací zpracování dokumentů nákupu,
- dosahovat efektivní **kooperaci** v průběhu příprav a schvalování plánů nákupu,
- poskytovat celý **komplex IT služeb**, podporujících nákupní operace,
- zabezpečit potřebné úrovně **kontroly a bezpečnosti nákupních operací**, tj. jejich protokolování a dokumentace jako součásti řízení bezpečnosti.

13. Řízení lidských zdrojů v orgánu samosprávy



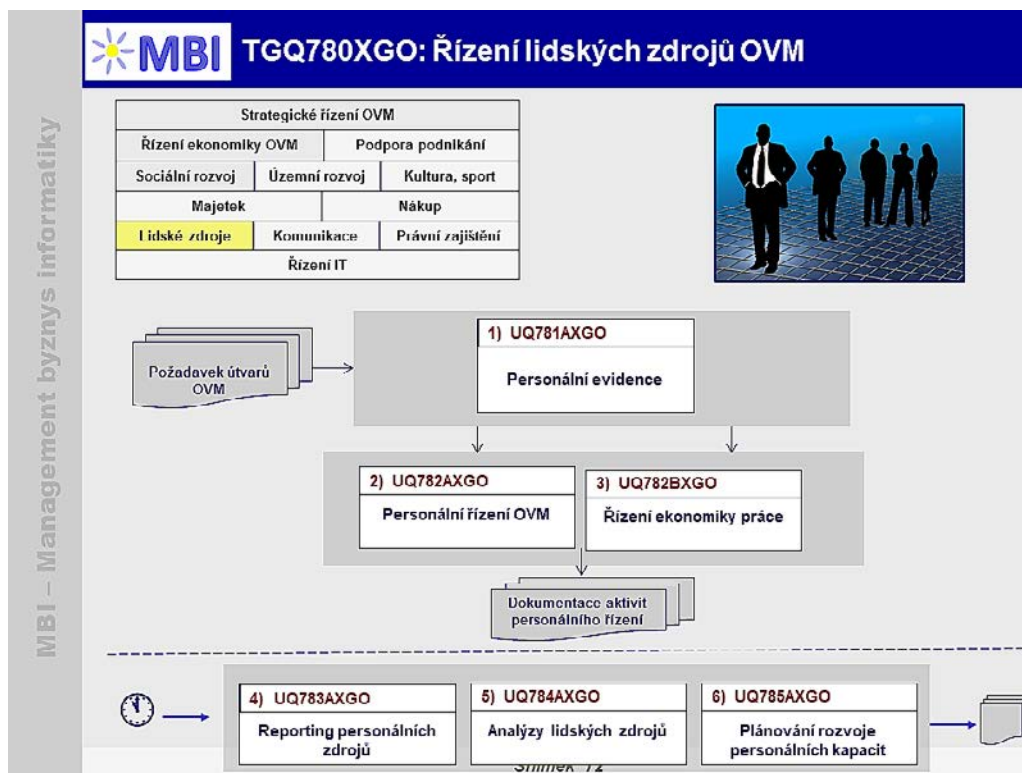
Účelem úloh řízení lidských zdrojů je:

- dosahovat **počtu a profesní a věkové struktury** pracovníků podle potřeb OVM,
- zajistit efektivní, rychlé **provádění operací v personálním řízení** s vysokou flexibilitou vzhledem k požadavkům OVM,
- realizovat potřebný **kvalifikační rozvoj pracovníků** vzhledem k aktuálnímu stavu poskytovaných a plánovaných služeb OVM a k jejich očekávanému vývoji,
- poskytovat vedoucím pracovníkům kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro řešení požadavků na personální kapacity a jejich struktury.



13.1 Přehled a obsah úloh řízení lidských zdrojů OVM

Celkový přehled úloh řízení lidských zdrojů OVM obsahuje Obrázek 13-1.

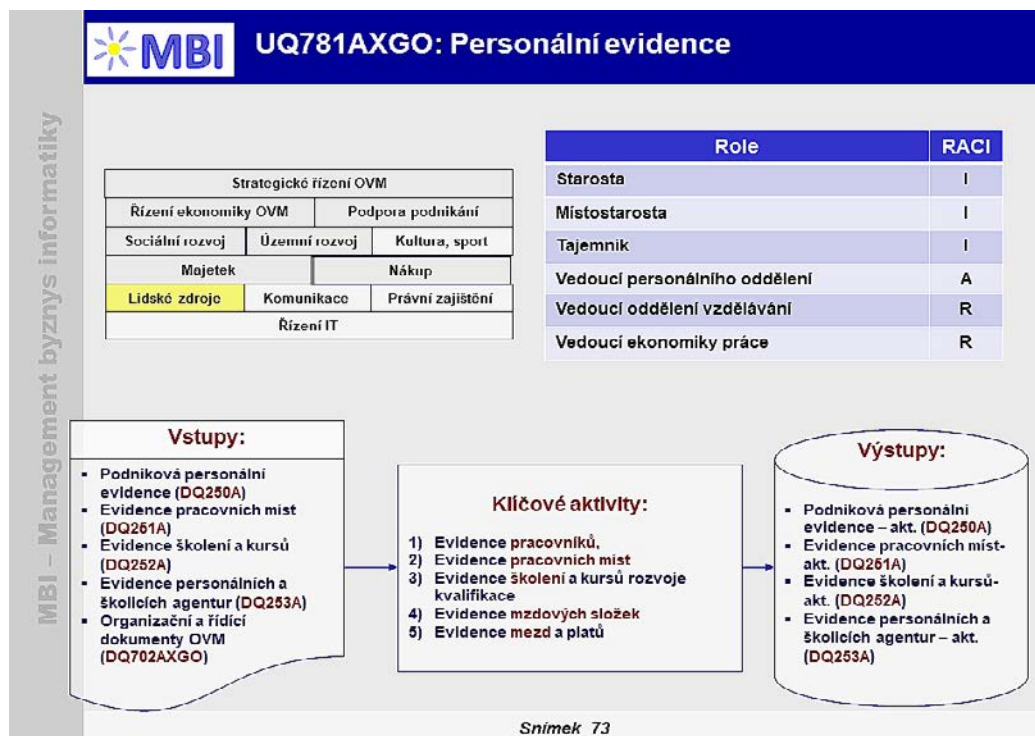


Obrázek 13-1: Řízení lidských zdrojů OVM – přehled úloh

Další podkapitoly obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

13.1.1 Personální evidence

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat personální databáze a databáze souvisejících objektů (Obrázek 13-2:).



Obrázek 13-2: Personální evidence

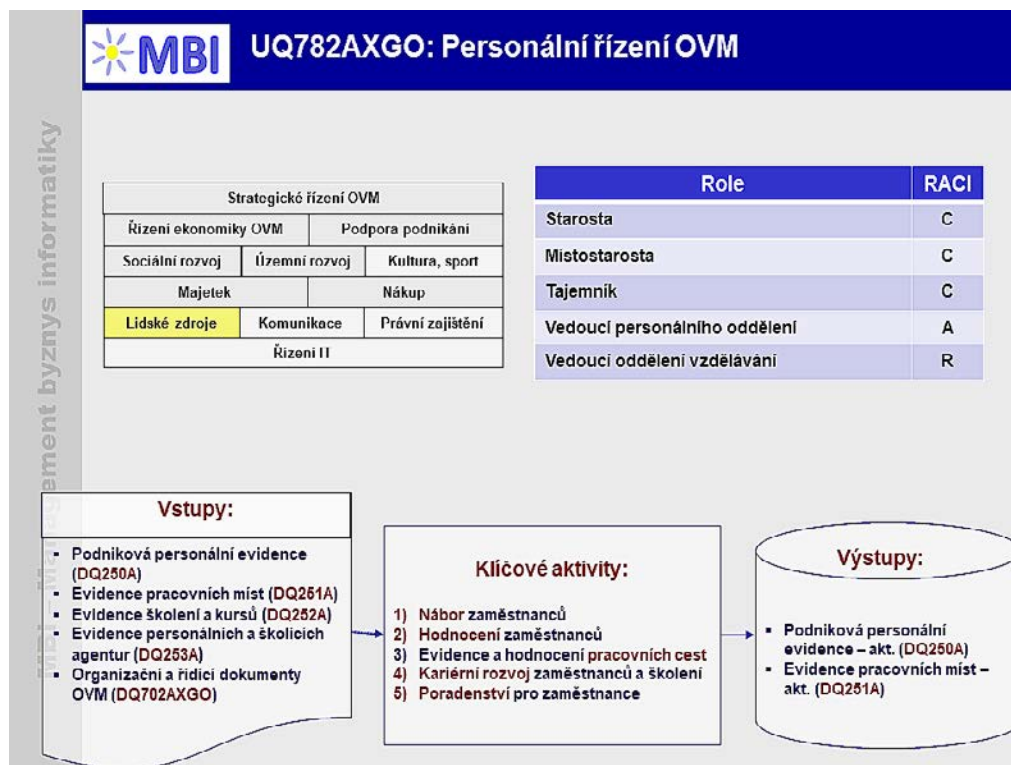
Klíčové aktivity:

- **Vytváření a aktualizace všech základních databází** a dokumentů spojených s pracovními místy, pracovníky a jejich aktivitami a nároky, totéž i s uchazeči o zaměstnání, tj. evidence pracovníků, evidence pracovních míst, evidence školení a kursů rozvoje kvalifikace, evidence mzdových složek, evidence mezd a platů.
- **Definování pracovní náplně**, pracovních úkolů obsahu práce a s ní spojených povinností, odpovědností a pravomocí.
- **Spojování pracovních úkolů** vytváří obsah pracovního místa.
- **Specifikace požadavků na pracovníka.**

13.1.2 Personální řízení OVM

Účelem je (Obrázek 13-3):

- Zajistit potřebné personální kapacity pro aktivity a služby OVM,
- Zajistit systematické řízení kvalifikačního rozvoje personálu OVM.



Obrázek 13-3: Personální řízení OVM

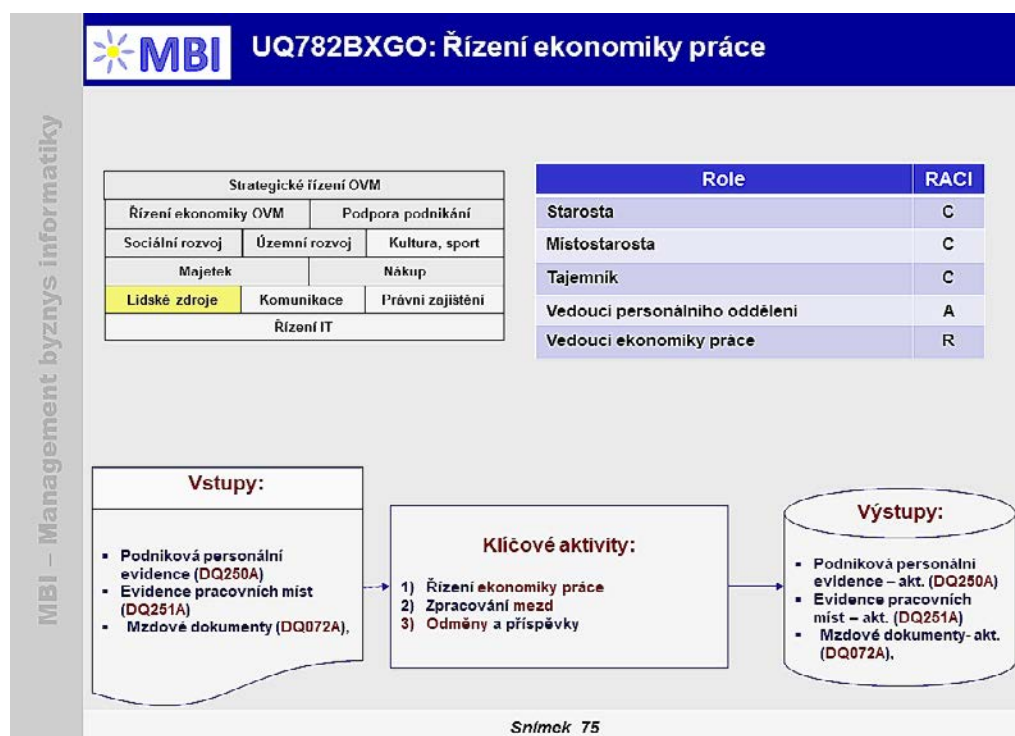
Klíčové aktivity:

- **Nábory zaměstnanců a spolupráce s externími organizacemi** představuje tyto dílčí aktivity:
 - správa uchazečů, obsazování nových nebo volných pracovních míst, určení způsobů pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody jejich výběru,
 - organizace potřebných materiálů, testů a pohovorů, hodnocení údajů vzhledem k pracovnímu místu,
 - výběr vhodných kandidátů podle stanovených kritérií,
 - vyjednávání s vybraným uchazečem, informace, odkud byl uchazeč získán.
- **Zajištění personální evidence, přijetí pracovníka, další aktivity v průběhu zaměstnání:**
 - přijímací řízení pracovníka, sepisování smluv a podmínek,
 - seznamování a zařazení přijatého pracovníka, orientace a adaptace v rámci organizace, pracovního místa a kolektivu, zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa,

- organizační podpora pro adaptaci, tj. zavedení pracovníka do systému, uložení smluv, organizace prvotních seznamovacích schůzek,
 - vyhodnocování výběru a analýza a sledování fluktuace nově přijímaných zaměstnanců,
 - schvalování a zpracování služebních cest,
 - zpracování žádostí o důchod,
 - uvolnění pracovníka z pracovního poměru.
- **Řízení práce a pracovních úkolů:**
 - plánování pracovní doby a přidělených úkolů, příprava vstupů pro řízení mezd,
 - sledování a evidence docházky a výkonů,
 - plánování dovolených, zpracování žádostí o dovolenou, určování pracovního volna,
 - měsíční přehledy nepřítomnosti.
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení:**
 - stanovení a evidence zadaných úkolů, kontrola průběhu práce nad úkoly, stanovení pracovních kapacit, počtu zadaných úkolů, výpočet výkonnosti, hodnocení splnění úkolů podle kvality, včasnosti,
 - centrální a periodické hodnocení výkonnosti pracovníků, příprava potřebných dokumentů k hodnocení.
- **Výkonové odměňování:**
 - hodnocení výkonu podle stanovených kritérií, evidence hodnocení výkonu a stanovených odměn,
 - tvorba výkonnostních reportů,
 - řešení vazeb na hodnocení a řízení pracovního výkonu, řešení vazeb na řízení mezd.
- **Řízení kariéry a kvalifikace:**
 - analýza potřeb vzdělávání pracovníků a rozvoj managementu,
 - podpora plánování kariéry, kariérní scénáře, nástroje pro porovnání pracovních zařazení a možností vývoje, kariérní upozornění, přihlašování na vzdělávací kurzy a školení,
 - plánování a hodnocení výsledků vzdělávání, kontrola prostřednictvím pohovorů, testů, zkoušek, hodnocení efektivnosti rozvoje kvalifikace.

13.1.3 Ekonomika práce

Účelem je zajistit průběžné zpracování mezd pro pracovníky OVM a sledování mzdového vývoje (Obrázek 13-4:).



Obrázek 13-4: Ekonomika práce

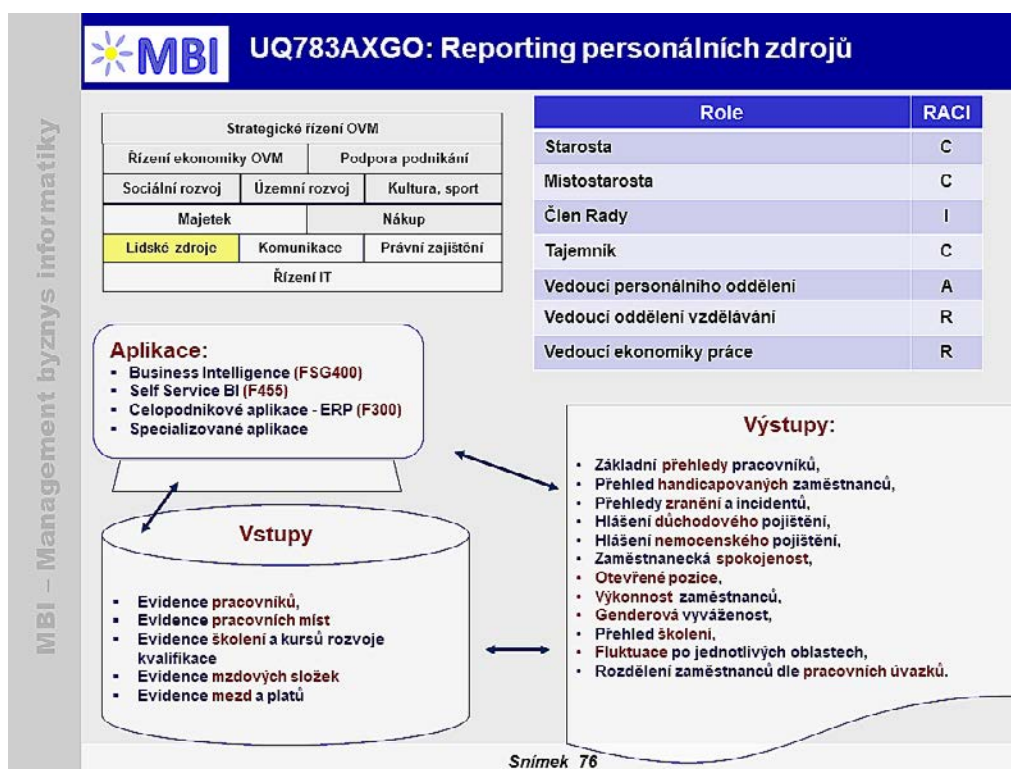
Klíčové aktivity:

- **Řízení ekonomiky práce** zahrnuje zejména analýzy a plánování pracovních a mzdových metrik, jako např.: pracovní náklady, počty pracovníků, pracovní fond v človekodnech, náklady na nábor, efektivita náborových zdrojů, fluktuace zaměstnanců.
- **Zpracování mezd:**
 - výpočet záloh zahrnuje výpočet výsledné částky pro výplatu zálohy (vstupují sem všechny mzdové složky, které se zahrnují do zálohy),
 - výpočet mzdového listu pro každého pracovníka včetně výpočtu daní, vstupem jsou mzdové složky a stálé srážky pracovníka,
 - výpočet hodinových průměrů pro pracovněprávní účely (pro dovolenou apod.) z předchozího kalendářního čtvrtletí,
 - výpočet denních vyměřovacích základů pro výpočet nemocenských dávek.
- **Měsíční uzávěrka mezd:**
 - rekapitulace mzdových složek za středisko, zahrnující výpočty součtů jednotlivých mzdových složek za středisko před spuštěním měsíční uzávěrky,

- provádí se archivace a zrušení všech měsíčních mzdových složek z předchozího mzdového období a další transakce,
- výstup do účetnictví zahrnuje tyto operace: generují se opakované mzdové složky, vypočítávají se mzdové složky pro dluhy nebo přeplatky na daních, aktualizuje se čerpaná dovolená atd.
- **Odměny a příspěvky** jednotlivým pracovníkům podle kvality a výkonu při zajišťování služeb OVM a interních aktivit, souvisejících se zajišťováním chodu OVM.

13.1.4 Reporting personálních zdrojů

Účelem je rychlé a flexibilní zpracování personálních reportů (Obrázek 13-5:).

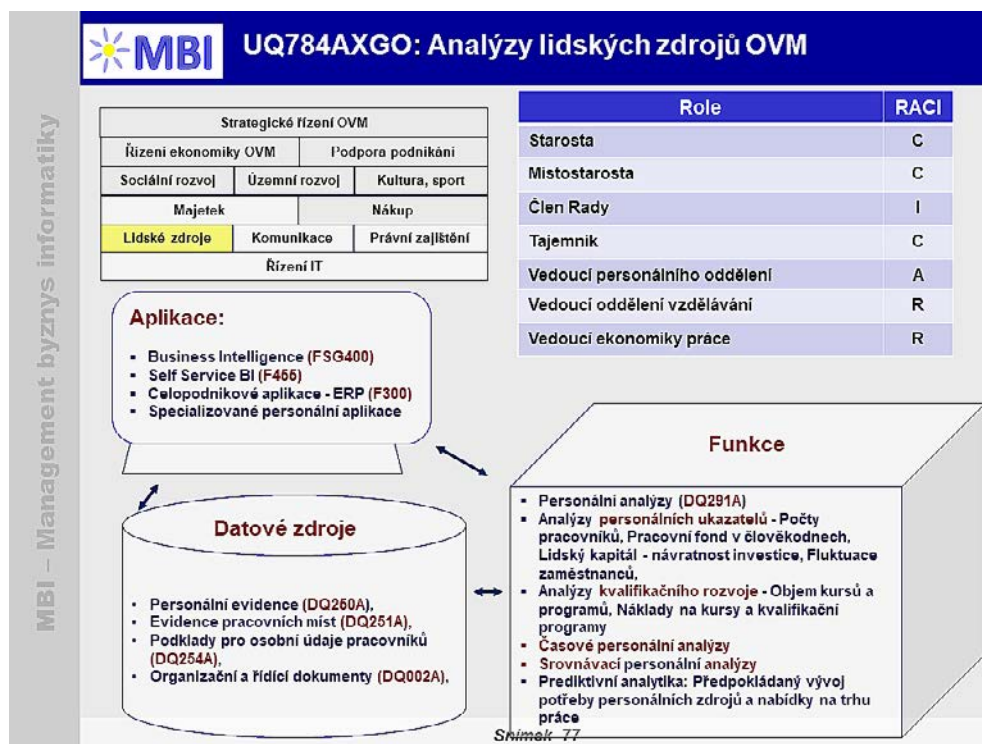


Obrázek 13-5: Reporting personálních zdrojů

Úloha zahrnuje např. **tyto reporty**: základní přehledy pracovníků, přehled handicapovaných zaměstnanců, přehledy zranění a incidentů, hlášení důchodového pojištění, hlášení nemocenského pojištění, zaměstnanecká spokojenost, otevřené pozice, výkonost zaměstnanců, genderová vyváženost, přehled školení, fluktuace po jednotlivých oblastech, rozdělení zaměstnanců podle pracovních úvazků.

13.1.5 Analýzy lidských zdrojů

Účelem je **dosažení efektů**, např. v optimálním počtu pracovníků OVM, efektivním využití pracovních kapacit, dosažené kvalifikační úrovně pracovníků apod. (Obrázek 13-6).



Obrázek 13-6: Analýzy lidských zdrojů

Funkcionalita analýz lidských zdrojů OVM

13.1.5.1 Personální analýzy a analýzy personálního rozvoje:

- Analýzy lidských zdrojů OVM a analýzy rozvoje personálních zdrojů, tj. analýzy pracovních sil vzhledem k potřebám OVM, analýzy stavu pracovních sil vzhledem k předpokládanému vývoji OVM, analýzy kvalifikačních struktur.
- Ukazatelé pro personální analýzy:** počet pracovníků, pracovní fond v člověkodnech, fluktuace zaměstnanců.
- Dimenze pro personální analýzy:** zaměstnanci, kvalifikační struktura, věková struktura.

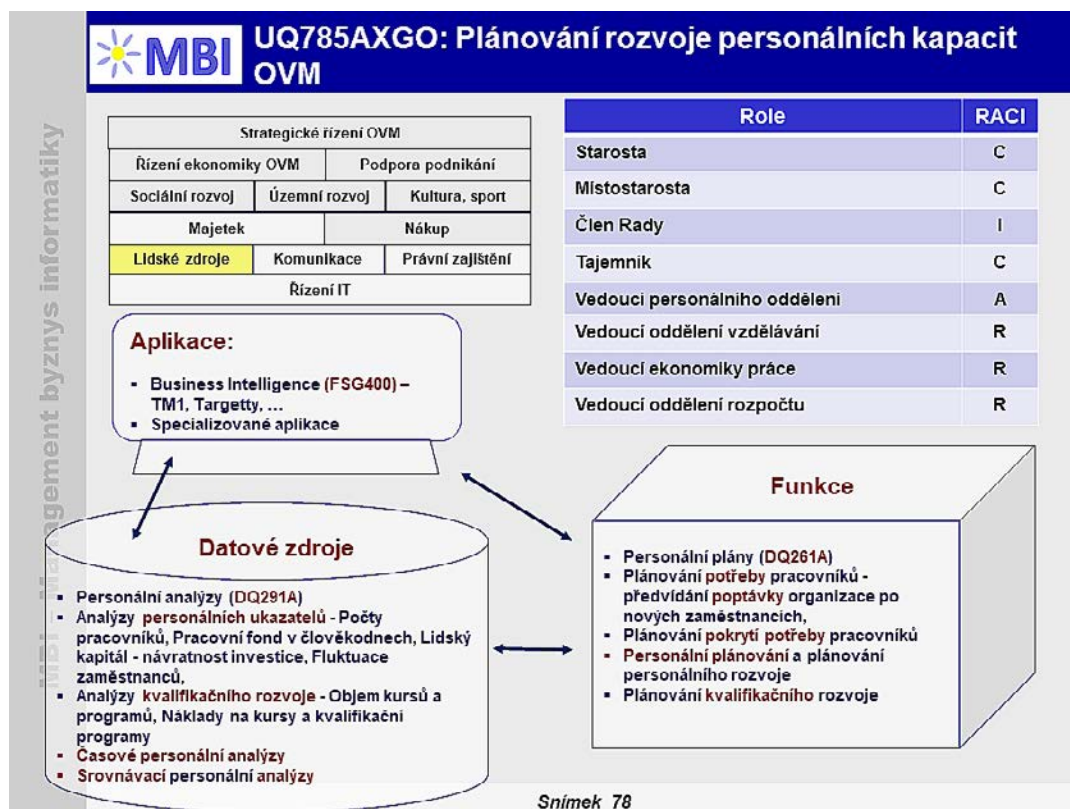
13.1.5.2 Analýzy kvalifikačního rozvoje:

- Analýzy lidských zdrojů OVM a analýzy rozvoje personálních zdrojů, tj. analýzy pracovních sil vzhledem k potřebám OVM, analýzy stavu pracovních sil vzhledem k předpokládanému vývoji OVM, analýzy kvalifikačních struktur.
- Ukazatelé pro analýzy kvalifikačního rozvoje:** počet pracovníků, objem kursů a kvalifikačních programů, náklady na kursy a kvalifikační programy.
- Dimenze pro analýzy kvalifikačního rozvoje:** zaměstnanci, kvalifikační struktura, věková struktura, vzdělávání zaměstnanců.

13.1.6 Plánování rozvoje personálních kapacit

Účelem je (Obrázek 13-7):

- zajištění a udržení potřebných kapacit lidských zdrojů organizace,
- příprava protipatření pro případy nedostatku nebo přebytku zaměstnanců,
- snížení závislosti na vnějších zdrojích zaměstnanců – snaha o rozvoj současných zaměstnanců pro potřeby organizace (vzdělávání, motivace atp.).



Obrázek 13-7: Plánování rozvoje personálních kapacit

Funkcionalita personálního plánování

13.1.6.1 Plánování personálního rozvoje:

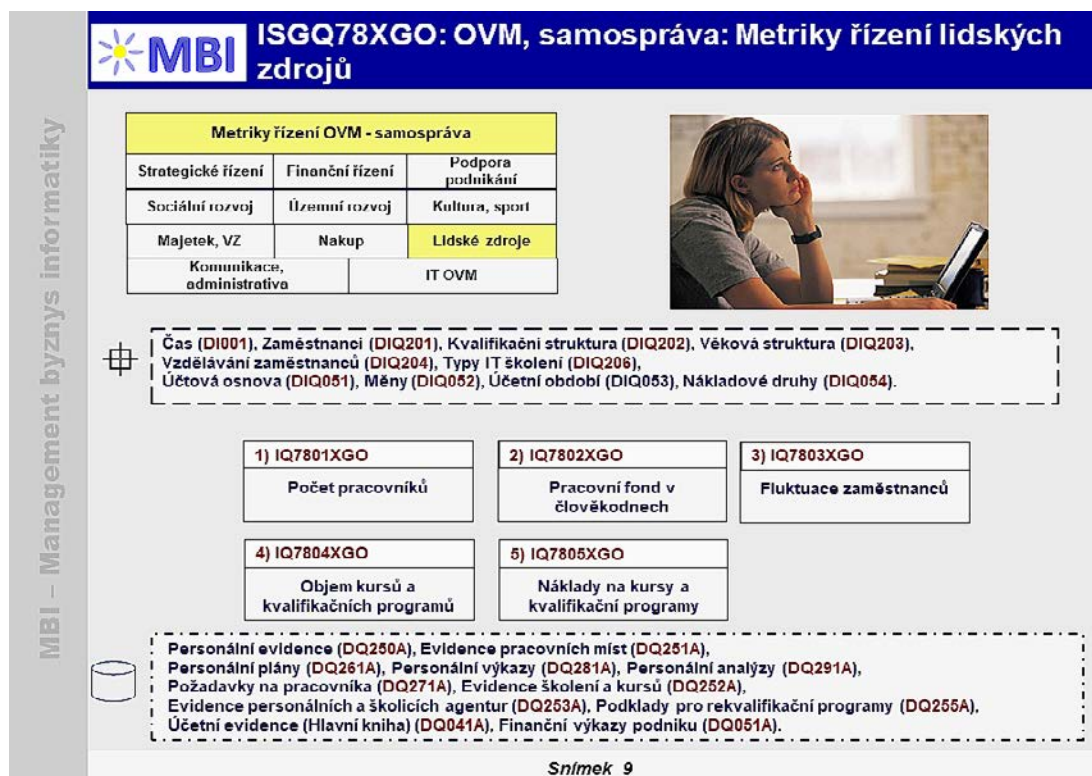
- **Ukazatelé pro personální plánování:** počet pracovníků, pracovní fond v člověkodnech.
- **Dimenze pro personální plánování:** zaměstnanci, kvalifikační struktura, věková struktura.

13.1.6.2 Plánování kvalifikačního rozvoje:

- **Ukazatelé pro plánování kvalifikačního rozvoje:** počet pracovníků, objem kursů a kvalifikačních programů, náklady na kursy a kvalifikační programy.
- **Dimenze pro plánování kvalifikačního rozvoje:** zaměstnanci, kvalifikační struktura, věková struktura, vzdělávání zaměstnanců.

13.2 KPI řízení lidských zdrojů OVM

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení lidských zdrojů dokumentuje Obrázek 13-8.



Obrázek 13-8: Přehled KPI řízení lidských zdrojů OVM

13.2.1 Počet pracovníků

Počty pracovníků, tj. fyzické počty pracovníků OVM, tj. nepřečítané podle úvazků.

Související metriky: počet pracovníků rozlišených podle dimenze profesí, počet dlouhodobě neobsazených pracovních míst OVM.

Dimenze: zaměstnanci, kvalifikační struktura, věková struktura.

Zdroje dat: personální evidence, evidence pracovních míst, personální plány, personální výkazy, personální analýzy.

13.2.2 Pracovní fond v člověkodnech

Pracovní fond v člověkodnech znamená přepočítaný objem pracovní doby pracovníků OVM. U tohoto ukazatele je třeba vždy určit, jak se započítávají částečné úvazky a jak se realizují přepočty externích pracovníků. Jednotkou je kapacita jednoho pracovníka na plný úvazek.

Související metriky: pracovní fond pracovníků podle útvarů, podíl pracovního fondu pracovníků jednotlivých útvarů IT na celkovém pracovním fondu v %, počet dní, kdy byly klíčové pozice neobsazené.

Zdroje dat: personální evidence, evidence pracovních míst, personální plány, personální výkazy, personální analýzy, požadavky na pracovníka.

Dimenze: zaměstnanci, kvalifikační struktura, věková struktura.

13.2.3 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců je zaměřena na měření změn ve stavu zaměstnanců = celkový počet zaměstnanců za účetní období / celkový počet zaměstnanců za předchozí období.

Dimenze: zaměstnanci, kvalifikační struktura, věková struktura.

Zdroje dat: personální evidence, evidence pracovních míst, personální plány, personální výkazy, personální analýzy.

13.2.4 Objem kursů a kvalifikačních programů

Objem kursů a programů je objem plánovaných i absolvovaných školení v člověkodnech, např. manažerských školení, školení metod v různých oblastech řízení, eGovernmentu, IT, školení bezpečnosti práce atd.

Související metriky: podíl zaměstnanců, kteří procházejí periodickou kontrolou jejich znalostí ve vztahu k zastávané roli v %, podíl zaměstnanců, kteří prošli kontrolou znalostí úspěšně v %.

Dimenze: zaměstnanci, kvalifikační struktura, věková struktura, vzdělávání zaměstnanců, typy IT školení.

Zdroje dat: personální evidence, evidence školení a kursů, evidence personálních a školicích agentur, podklady pro rekvalifikační programy, evidence pracovních míst, personální plány, personální výkazy, personální analýzy, požadavky na pracovníka.

13.2.5 Náklady na kursy a kvalifikační programy

Náklady na kursy a kvalifikační programy jsou náklady na jednotlivé vzdělávací programy, kursy a odborná školení.

Dimenze: zaměstnanci, kvalifikační struktura, věková struktura, vzdělávání zaměstnanců, typy IT školení, účtová osnova, měny, účetní období, nákladové druhy.

Zdroje dat: personální evidence, evidence pracovních míst, personální plány, personální výkazy, personální analýzy, evidence školení a kursů, účetní evidence, finanční výkazy.



13.3 Role v řízení lidských zdrojů OVM

Role podílející se na úlohách řízení lidských zdrojů OVM dokumentuje Obrázek 13-9.

Zkratky úloh v záhlaví matice mají následující význam:

Evidence: Personální evidence.

Řízení: Personální řízení OVM.

Ekonomika: Ekonomika práce.

Report: Reporting personálních zdrojů.

Analýzy: Analýzy lidských zdrojů.

Plány: Plánování rozvoje personálních kapacit.

Jen existující vazby? ☑		Evidence	Řízení	Ekonomika	Report	Analýzy	Plány
Typ: RACÍ kód		UO781AXGO	UO782AXGO	UO7825XGO	UO783AXGO	UO784AXGO	UO785AXGO
Role:		➔ [R] [b]	➔ [R] [b]	➔ [R] [b]	➔ [R] [b]	➔ [R] [b]	➔ [R] [b]
➔ Starosta	ROS11XGO	I	C	C	C	C	C
➔ Místostarosta	ROS12XGO	I	C	C	C	C	C
➔ Člen rady	ROS13XGO				I	I	I
➔ Tajemník	ROS14XGO	I	C	C	C	C	C
➔ Vedoucí oddělení rozpočtu	ROS23XGO						R
➔ Vedoucí personálního oddělení	ROS41XGO	A	A	A	A	A	A
➔ Vedoucí oddělení vzdělávání	ROS42XGO	R	R		R	R	R
➔ Vedoucí ekonomiky práce	ROS43XGO	R		R	R	R	R

Obrázek 13-9: Role v řízení lidských zdrojů OVM



13.4 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení lidských zdrojů OVM dokumentuje Obrázek 13-10.

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty s krátkým komentářem, a to v pořadí podle schématu.

Strategické řízení OVM	
Řízení ekonomiky OVM	Podpora podnikání
Sociální rozvoj	Územní rozvoj
	Kultura, sport
Majetek	Nákup
Lidské zdroje	Komunikace
	Administrativa
IT služby	

1) DQ250A Personální evidence	2) DQ251A Evidence pracovních míst	3) DQ252A Evidence školení a kursů	4) DQ253A Evidence personálních a školících agentur
5) DQ271A Požadavky na pracovníka	6) DQ254A Podklady pro osobní údaje pracovníků,	7) DQ255A Podklady pro rekvalifikační programy	8) DQ272A Personální podklady – dovolené, důchody, ..
9) DQ7821AXGO Reporty personálních zdrojů	10) DQ783AXGO Analytické dokumenty personálních zdrojů	11) DQ784AXGO Plánovací dokumenty pro řízení personálních zdrojů	



Obrázek 13-10: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení lidských zdrojů OVM

13.4.1 Personální evidence

Personální evidence je databáze, která obsahuje **údaje o jednotlivých pracovnících OVM**. Účelem je zajistit a zpřístupnit pro řízení OVM standardní personální evidenci. Obsahem je:

Základní osobní údaje: evidence osobních a jiných údajů o zaměstnancích včetně informací z jejich životopisu (o ostatních zaměstnavatelích, zkušenostech, prodělaných školeních apod.), evidence pracovních poměrů pracovníka, průběh kvalifikace pracovníka, legislativní evidence – vztahy vůči orgánům státní správy, evidence údajů o osobách, které mají určitý vztah k pracovníkovi, předchozí zaměstnání, zahájení a ukončení pracovního poměru.

Doplňující osobní údaje: evidence **pracovníků se změněnou pracovní schopností**, která obsahuje dílčí specifikace změněné pracovní schopnosti jednotlivých pracovníků, evidence **závazků za zaměstnancem a zaměstnavatelem**, zahrnující evidenci nároků a závazků směrem k zaměstnavateli a evidenci všech finančních a dalších závazků mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, evidence **vypůjčeného nebo přiděleného materiálu zaměstnanci** – zahrnující evidenci pracovních pomůcek zaměstnance, propůjčený dlouhodobý majetek, drobný dlouhodobý majetek, dále klíče, razítka, osobní auta, půjčky, vnitřní normy, mobilní telefony, evidence **uchazečů o zaměstnání, potenciální pracovní síly** – tj. data o uchazečích a o předchozích zaměstnáních, evidence životopisů uchazečů, průvodních dopisů, vypracovaných úkolů a výsledků pohovorů, evidence **nároků na dovolenou a sociálních výhod** – tj. evidence výše nároků na dovolenou a na dodatkovou dovolenou pro různé počty odpracovaných dnů a výši krácení dovolené pro různé počty zameškaných dnů, evidence sociálních výhod podle nároků pracovního místa, evidence limitů (pracovní doba, váhové limity apod.), evidence poskytnutých výhod nad rámec legislativy.

13.4.2 Evidence pracovních míst

Evidence pracovních míst je databáze (nebo její část) s informacemi **o definovaných pracovních místech a jejich obsazení** jako podklady pro personální plánování a nábor nových pracovníků. **Účelem** je vytvořit a udržovat všechny informace o disponibilních pracovních místech pro analytické účely a přípravu plánů personálního rozvoje.

Obsahuje: požadavky na pracovní místa, organizační zařazení, propojení s dalšími pracovními místy, odpovědnosti a pravomoci pracovního místa, detailní popisy pracovních míst, pracovní náplň, informace charakterizující pracovní místo, způsob a kým bylo místo dosud obsazeno.

13.4.3 Evidence školení a kursů

Evidence školení a kursů obsahuje **informace o připravovaných, nebo realizovaných odborných školeních, kursech nebo studijních programech** jako podklady pro plánování kvalifikačního rozvoje pracovníků a přípravu kvalifikačních nebo rekvalifikačních projektů. **Účelem** je tak vytvořit a udržovat všechny informace o připravovaných nebo realizovaných školeních a kvalifikačních programech pro analytické účely a přípravu plánů kvalifikačního rozvoje.

13.4.4 Evidence personálních a školicích agentur

Evidence personálních a školicích agentur poskytují **přehledy o externích organizacích, zajišťujících jednotlivé druhy školení a vzdělávání** pracovníků a hodnocení jejich kvality jako podklady pro zajištění kvalifikačních nebo rekvalifikačních projektů. **Účelem** je vytvořit a udržovat podstatné informace o personálních a školicích agenturách pro zajištění plánů personálního a kvalifikačního rozvoje.

13.4.5 Požadavky na pracovníka

Požadavky na pracovníka jsou jedním z **podkladů pro vytváření personálních plánů** a pro aktualizace organizačních databází (databáze pracovních pozic apod.). **Účelem** je definovat požadavky na pracovníky v souvislosti s přípravou náboru nových pracovních kapacit.

13.4.6 Podklady pro osobní údaje pracovníků, přijímací protokol atd.

Podklady pro osobní údaje pracovníků (**protokoly o přijetí / uvolnění pracovníka**) slouží jako vstupy, většinou o nově nastupujících pracovnících, a pro aktualizace personálních databází. **Účelem** je zajistit informace o pracovnících jako vstupy pro aktualizace personálních databází. **Obsahem** jsou: id. přijímacího / výstupního protokolu, id. pracovníka, jméno, pozice, útvar, obsahové vymezení a zdůvodnění přijetí / uvolnění pracovníka.

13.4.7 Podklady pro rekvalifikační programy

Podklady pro rekvalifikační programy slouží jako **vstupy pro aktualizace personálních databází a pro plánování** a přípravu jednotlivých rekvalifikačních programů a školení. **Účelem** je tak zajistit informace o potřebách rekvalifikace pracovníků jako vstupy pro aktualizace personálních databází pro přípravu plánů školicích aktivit.

13.4.8 Personální podklady – dovolené, důchody, nemoci

Personální podklady – dovolené, důchody, nemoci – **slouží pro operativní personální řízení** a jako vstupy pro aktualizace personálních a mzdových databází. **Účelem** je zajistit informace o nárocích, požadavcích pracovníků, případně nemoci a mimořádných stavech jako vstupy pro aktualizace personálních a mzdových databází.

13.4.9 Reporty personálních zdrojů

Personální výkazy tvoří celou **skupinu přehledů a reportů**, která se doplňuje a upravuje podle konkrétní potřeby. **Účelem** je poskytovat podle potřeby přehledy o pracovnících, pracovních kapacitách a výkazy pro externí organizace (VZP apod.) pro analytické, plánovací i kontrolní účely.

13.4.10 Analytické dokumenty personálních zdrojů

Analýzy v rámci řízení personalistiky představují celou **skupinu nejrůznějších výstupů analytických aplikací**, které vyhodnocují metriky, tj. ukazatele podle příslušných dimenzí, včetně časové dimenze. **Účelem** je poskytovat analytické podklady pro řízení personalistiky na základě vybraných ukazatelů a jim odpovídajících dimenzí.

13.4.11 Plánovací dokumenty pro řízení personálních zdrojů

Personální plány tvoří celou **skupinu plánovacích dokumentů, resp. výstupů plánovacích nástrojů**, která se doplňuje a upravuje podle konkrétní potřeby. **Účelem** je prezentovat plánované hodnoty ukazatelů personálu a personálního rozvoje OVM v definovaném časovém horizontu a případně podle vybraných dimenzí (profese, pracovníci, útvary apod.).



13.5 Scénáře, analytické otázky k řízení lidských zdrojů OVM

Scénáře obsahují vybrané analytické otázky (případně problémy) jako základ dalších analýz a návrhů řešení, v tomto případě pro řízení lidských zdrojů. Další podkapitoly obsahují analytické otázky řízení lidských zdrojů.

13.5.1 Řeší se řízení lidských zdrojů OVM

- Jak efektivně vytvářet **podklady** pro personální evidence?
- Jak zajistit trvalý přehled vedení OVM o interních **kapacitách** a dostupných kapacitách externích?
- Jak kvalitně připravovat a realizovat **nábor a výběr** nových pracovníků pro OVM?
- Jak realizovat **vazby** na finanční řízení OVM?
- Jak omezit **fluktuaci** pracovníků OVM?
- Jak zajistit kvalitní **přípravu pracovníků** pro dané pracovní pozice?
- Jak plánovat a realizovat **kvalifikační rozvoj** pracovníků?

- Které personální **reporty** a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro personální analýzy a plánování významné?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro personální analýzy a plánování relevantní?
- Jak dosáhnout potřebné znalostní úrovně pracovníků **pro efektivní využití IT**?
- Jaký vliv má kvalita personálního řízení na **výkonnost OVM**?

13.5.2 Řeší se řízení mezd pracovníků OVM

- Jsou k dispozici **adekvátní a kvalitní data** pro přípravu zpracování mezd?
- Jak zajistit přesný a úplný systém **mzdových složek**?
- Jak řešit **nárůst mezd** ve vztahu k finančním výsledkům OVM?
- Odpovídá řešení mzdových aplikací a zpracovávaných reportů **požadavkům legislativy**?
- Které mzdové **reporty** a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro mzdové analýzy a plánování mezd významné?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro mzdové analýzy a plánování relevantní?
- Jaký vliv má kvalita řízení mezd a mzdového vývoje na **výkonnost OVM**?



Doporučení k řešení lidských zdrojů OVM:

- zajistit soulad personálních funkcí s **aktuální legislativou**,
- snižovat **pracnost a náklady** zpracování personálních operací,
- nastavit **úroveň kontroly a důvěrnosti** zpracování personálních údajů, respektování požadavků GDPR,
- zajistit efektivní **integraci** personálního řízení s řízením PAM a s finančním řízením,
- realizovat podporu **výběru nových pracovníků** podle potřeb OVM,
- poskytovat podporu pro přípravu a řešení kvalitních rekvalifikačních programů,
- umožnit přípravy personálních plánů **ve variantách** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit,
- **realizovat provázanost** plánů mezi různými časovými horizonty, s možností upřesňování plánů v čase,
- dosahovat efektivní **kooperaci** v průběhu příprav a schvalování personálních plánů,
- poskytovat celý **komplex IT služeb**, podporujících řízení personálních zdrojů,
- zajistit **kvalitní interní i externí datové zdroje** pro získávání a výběr nových pracovníků,
- zajistit podporu kvalifikačních programů a školení prostředky IT.

14. Řízení třetích stran a komunikace



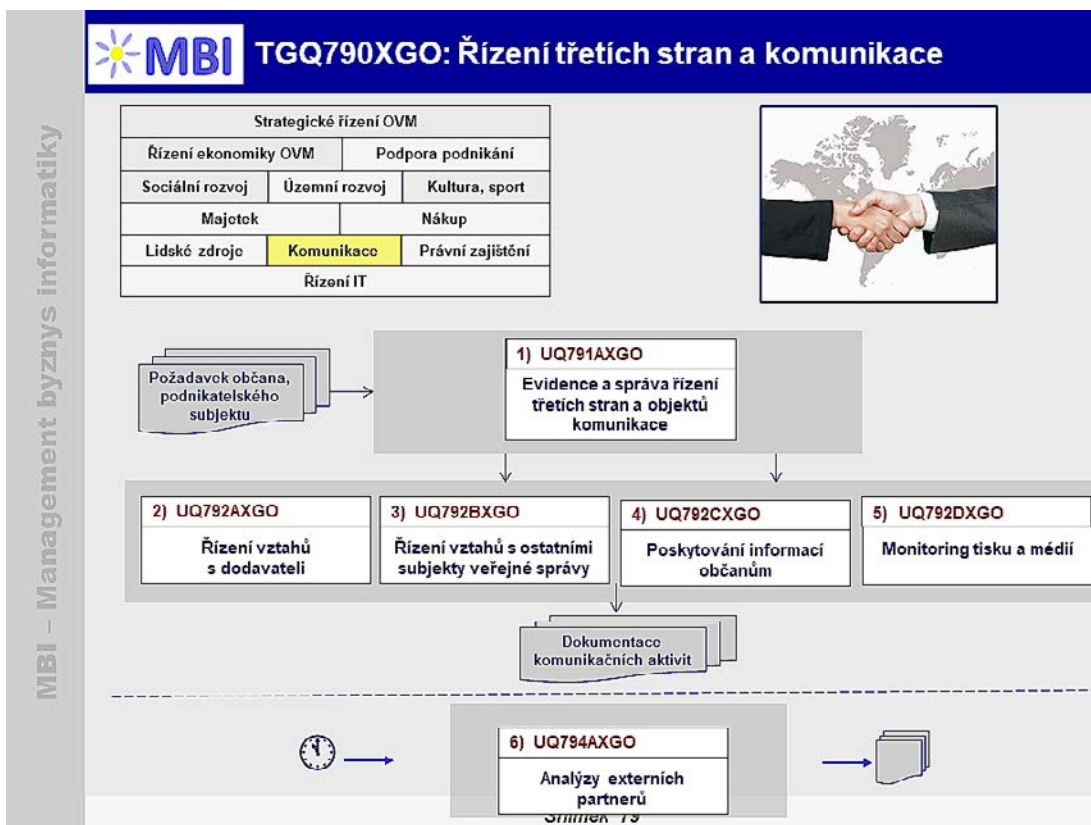
Účelem skupiny úloh je:

- podporovat efektivní komunikaci a **kooperaci s externími partnery**, zejména dodavateli produktů a služeb včetně IT,
- zajistit racionální komunikaci a **kooperaci s ostatními OVM**,
- poskytovat občanům a právním subjektům průběžně **aktuální informace** z působnosti OVM,
- poskytovat vedoucím pracovníkům kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro výběr dodavatelů a pro hodnocení spolupráce s externími partnery včetně ostatních orgánů VS.



14.1 Přehled a obsah úloh řízení třetích stran a komunikace

Celkový přehled úloh řízení třetích stran a komunikace obsahuje Obrázek 14-1.

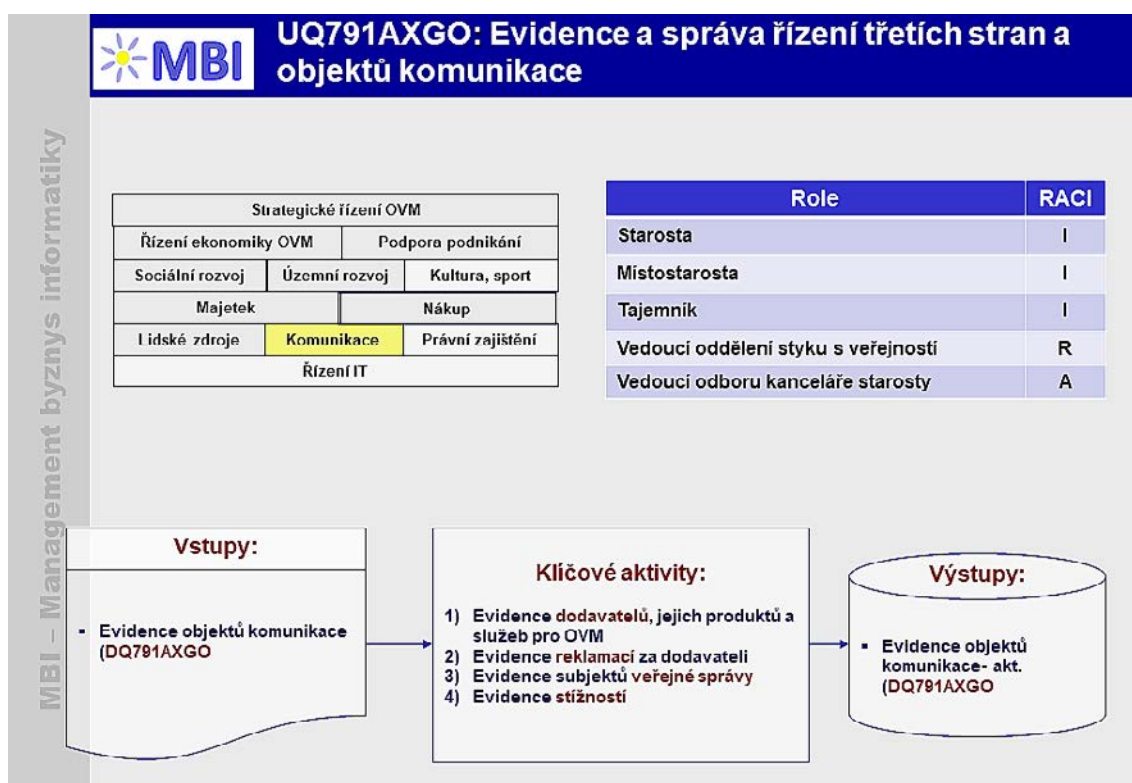


Obrázek 14-1: Řízení třetích stran a komunikace – přehled úloh

Další podkapitoly obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

14.1.1 Evidence a správa řízení třetích stran a objektů komunikace

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat databáze externích subjektů, s nimiž OVM spolupracuje nebo běžně komunikuje, a specifických externích aktivit (Obrázek 14-2:).



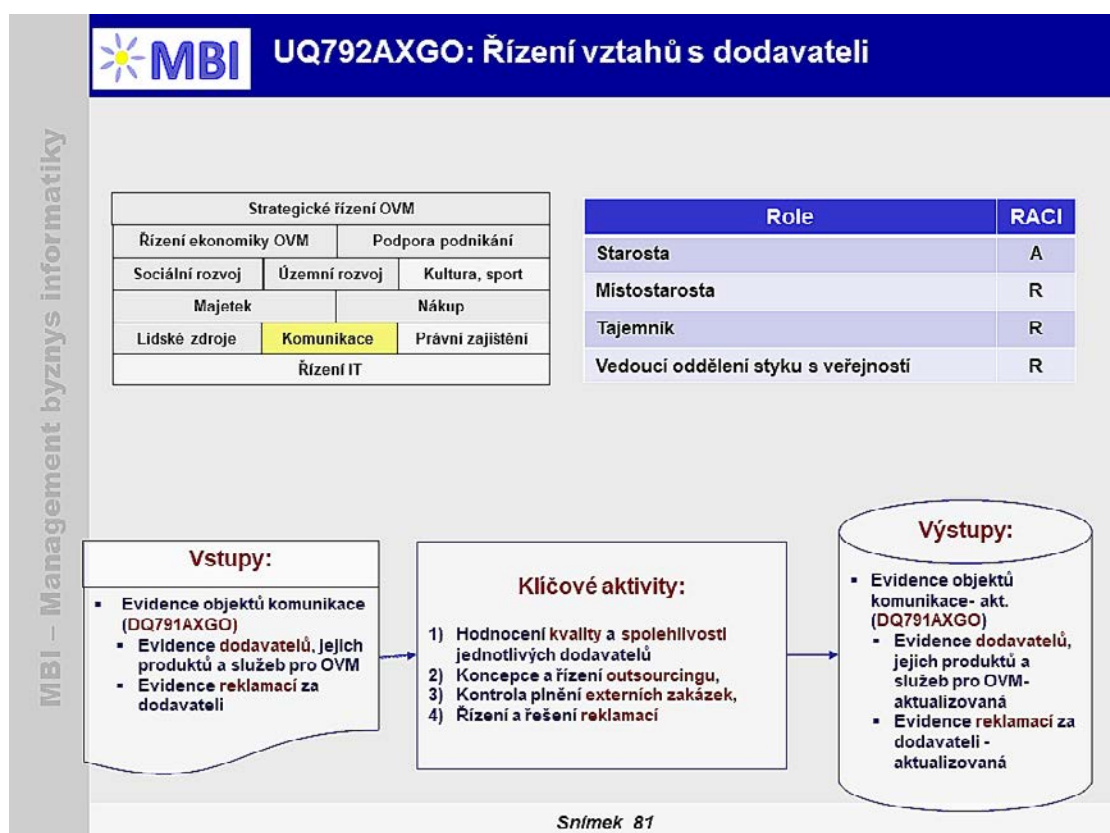
Obrázek 14-2: Evidence a správa řízení třetích stran a objektů komunikace

Klíčové aktivity:

- **Evidence dodavatelů**, poskytujících jejich produkty a služby pro OVM, jejich základní charakteristiky a případně i stručné hodnocení dodavatele z pohledu spolehlivosti, rozsahu a kvality produktů a služeb apod.
- **Evidence reklamací za dodavatele**, základní informace (čas, dodavatel, autor reklamáce), obsahové vymezení problému, nekvality produktů nebo služeb.
- **Evidence subjektů veřejné správy**, s nimiž má OVM pracovní kontakty, vymezení spolupráce, význam pro OVM, hodnocení rozsahu a kvality spolupráce.
- **Evidence stížností občanů a podnikatelských subjektů** na poskytované služby OVM.

14.1.2 Řízení vztahů s dodavateli

Účelem je (Obrázek 14-3:) zajistit efektivní spolupráci s dodavateli a externími partnery OVM a definovat a naplňovat efektivní koncepci outsourcingu.



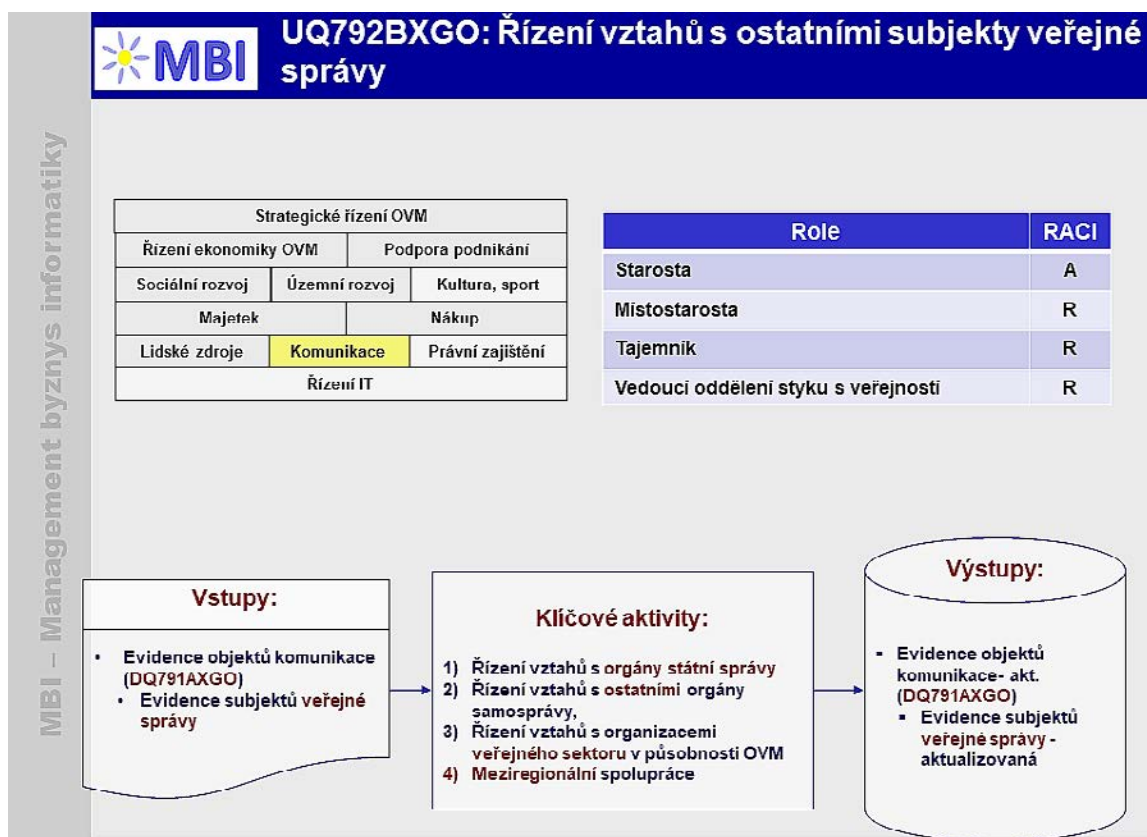
Obrázek 14-3: Řízení vztahů s dodavateli

Klíčové aktivity:

- **Hodnocení kvality a spolehlivosti** jednotlivých dodavatelů, vyhodnocování jednotlivých zakázek a na jejich základě vytváření profilů dodavatelů.
- **Koncepce a řízení outsourcingu**, analýza možností a rizik, rozhodování o outsourcingovaných činnostech, výběr poskytovatelů služeb pro outsourcingované činnosti.
- **Kontrola plnění externích zakázek**, průběžné vyhodnocování termínů, kvality a nákladovosti, identifikace hlavních problémů a jejich řešení.
- **Řízení a řešení reklamací** na základě standardních reklamačních řízení.

14.1.3 Řízení vztahů s ostatními subjekty VS

Účelem je zajistit efektivní spolupráci s ostatními OVM včetně nadřízených orgánů (Obrázek 14-4).



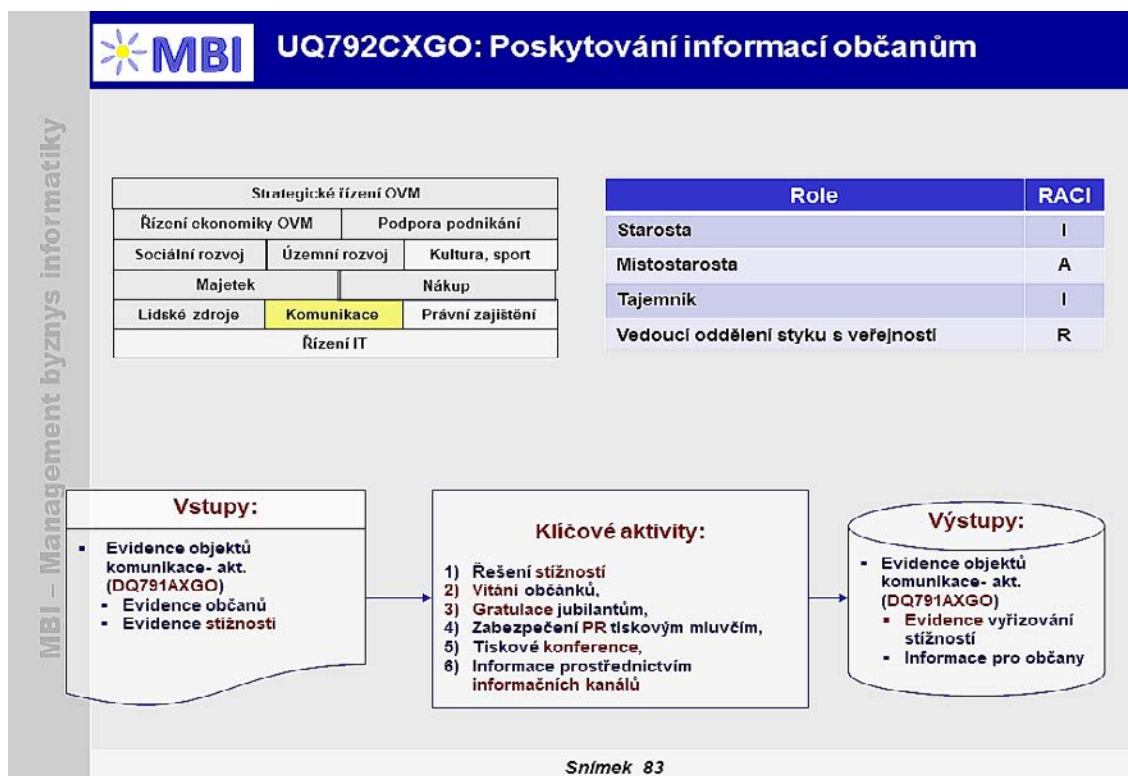
Obrázek 14-4: Řízení vztahů s ostatními subjekty VS

Klíčové aktivity:

- **Řízení vztahů s orgány státní správy**, zejména ministerstvy, státní statistikou, pojišťovny, úřady pro řízení telekomunikačních služeb.
- **Řízení vztahů s ostatními orgány samosprávy**, nadřízenými orgány, krajskými úřady a s orgány samosprávy, s nimiž má OVM v regionu významné kooperační vztahy.
- **Řízení vztahů s organizacemi veřejného sektoru** v působnosti OVM, se zdravotnickými zařízeními, školami, podniky odpadového hospodářství, vodohospodářskými firmami a firmami pro správu kanalizace.
- **Mezuregionální spolupráce**, např. společné příhraniční regiony.

14.1.4 Poskytování informací občanům

Účelem je zajistit kvalitní a průběžnou informovanost občanů o akcích v působnosti OVM (Obrázek 14-5).



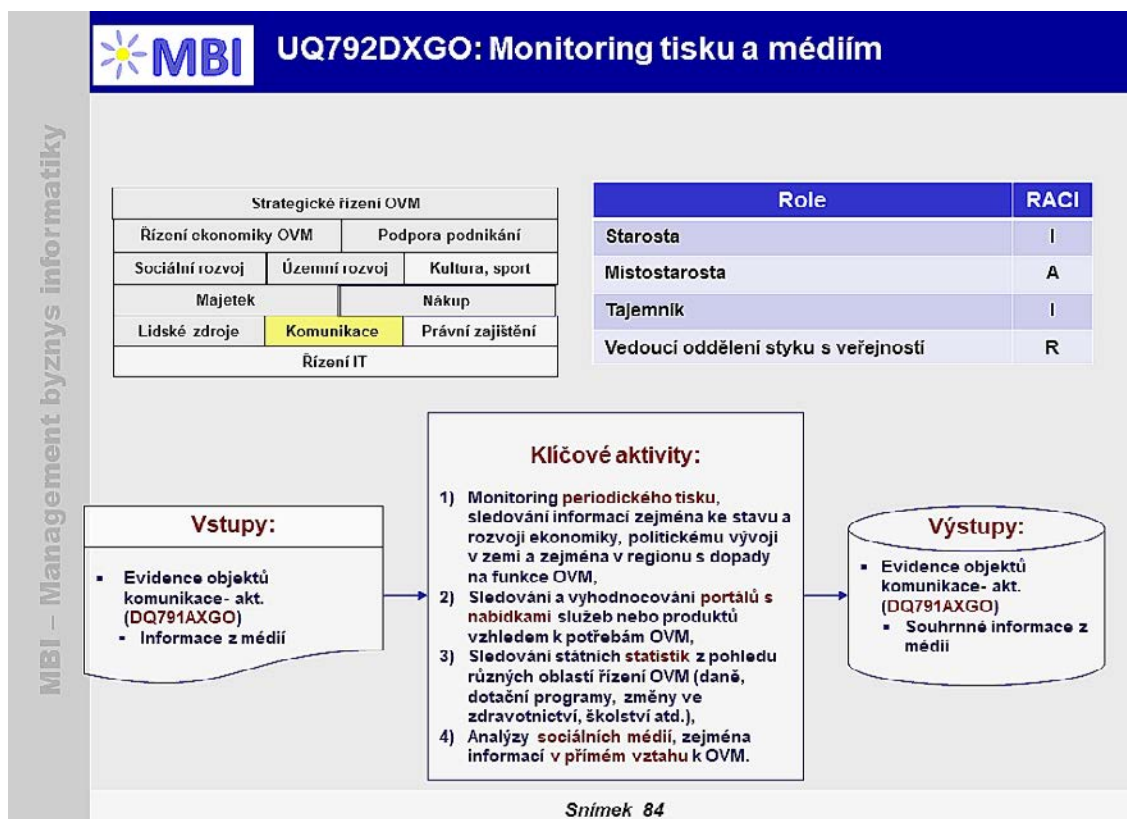
Obrázek 14-5: Poskytování informací občanům

Klíčové aktivity:

- **Řešení stížností občanů a podnikatelských subjektů**, jejich zaprotokolování, včasné poskytování informací o posouzení a rozhodnutí.
- **Vitání občánků do života**, příprava a organizace slavnostního přijetí rodin na OVM, pořízení malých dárků, zajištění fotografií.
- **Zabezpečení PR OVM**, kvalitní informování o akcích a službách OVM pro občany a podnikatelské subjekty.
- **Tiskové konference** v případě velkých a významných akcí, zajištění účasti představitelů OVM a zástupců médií.
- **Informace prostřednictvím informačních kanálů** – systém poskytování dalších informací občanům a dalším subjektům prostřednictvím webových portálů, SMS (zejména v případě varovných hlášení), prostřednictvím sociálních sítí.

14.1.5 Monitoring tisku a médií

Účelem je průběžně vyhodnocovat denní tisk a sociální média ve vztahu k aktivitám a záměrům OVM (Obrázek 14-6).



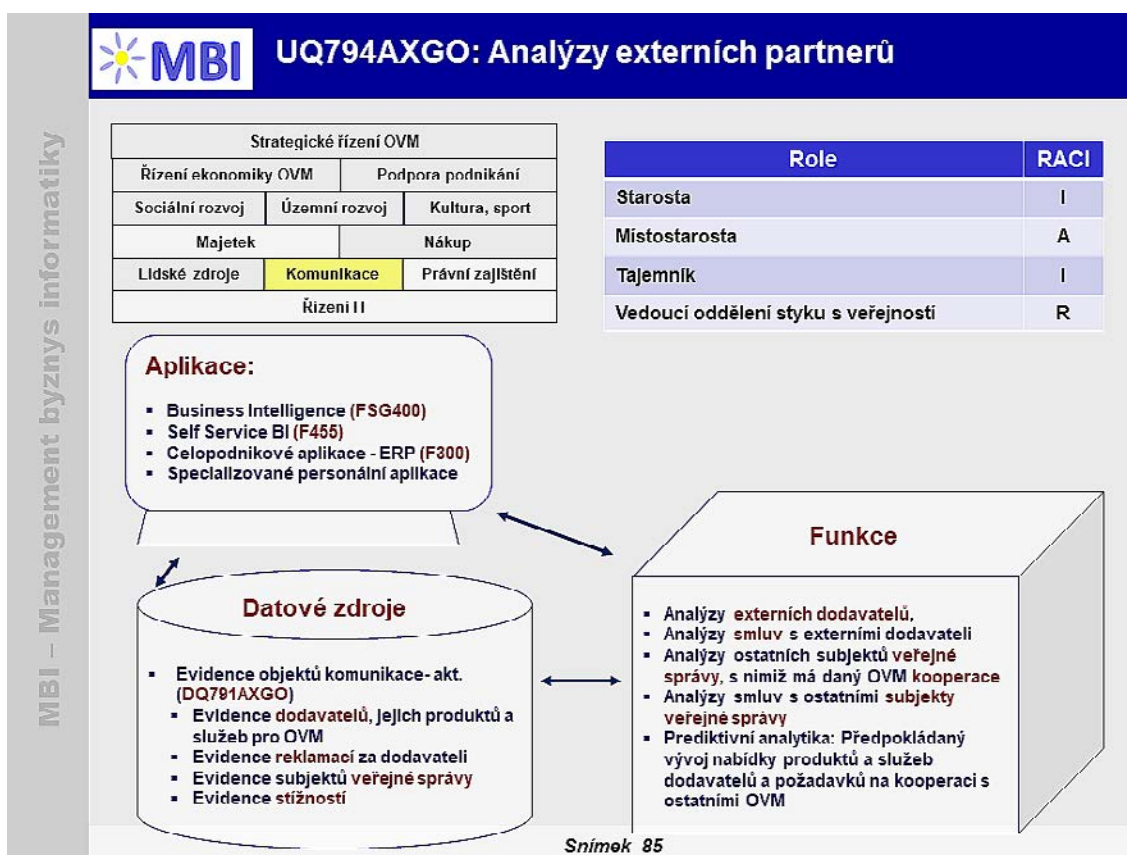
Obrázek 14-6: Monitoring tisku a médií

Klíčové aktivity:

- **Monitoring periodického tisku**, sledování informací zejména ke stavu a rozvoji ekonomiky, k politickému vývoji v zemi a zejména v regionu s dopady na funkce OVM.
- **Sledování a vyhodnocování portálů** s nabídkami služeb nebo produktů vzhledem k potřebám OVM.
- **Sledování státních statistik** z pohledu různých oblastí řízení OVM (daně, dotační programy, změny ve zdravotnictví, školství atd.).
- **Analýzy sociálních médií**, zejména informací v přímém vztahu k OVM.

14.1.6 Analýzy externích partnerů

Účelem je dosažení efektů, např. nastavení racionální spolupráce s dodavateli a ostatními OVM apod. (Obrázek 14-7).



Obrázek 14-7: Analýzy externích partnerů

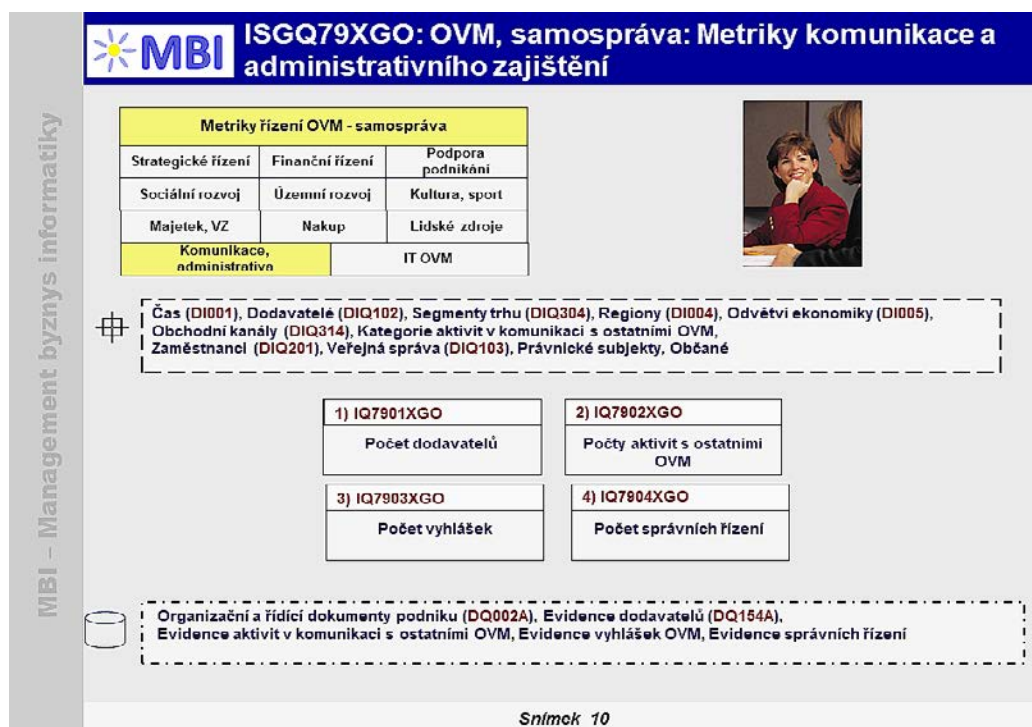
Funkcionalita analýz komunikace s externími partnery

14.1.6.1 Analýzy ukazatelů komunikace podle vybraných dimenzí:

- **Ukazatelé pro analýzy komunikace s externími partnery:** počet dodavatelů, počty aktivit v komunikaci s ostatními OVM, počet vyhlášek, počet správních řízení.
- **Dimenze pro analýzy:** dodavatelé, segmenty trhu, regiony, odvětví ekonomiky, obchodní kanály, kategorie aktivit v komunikaci s ostatními OVM, zaměstnanci, veřejná správa, právnické subjekty, občané.

14.2 KPI řízení třetích stran a komunikace

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení třetích stran a komunikace dokumentuje Obrázek 14-8.



Obrázek 14-8: Přehled KPI řízení třetích stran a komunikace

14.2.1 Počet dodavatelů

Počet dodavatelů je počet aktuálně využívaných, potenciálních i v minulosti využívaných dodavatelů OVM.

Související metriky:

- **Spolehlivost dodavatele** vykazuje procentuální podíl dodávek (ne)splňujících smluvní podmínky dodávek v dané lhůtě, jakosti, množství. Kalkulace: $Váha\ kritéria * (Počet\ dodávek\ (ne)splňující\ smluvní\ podmínky\ dodávky\ (kritérium) / Celkový\ počet\ objednaných\ dodávek)$.
- **Flexibilita dodavatele** vyjadřuje pružnost, s jakou je dodavatel schopen reagovat na změnu požadavků. Jedná se o změnu doby, způsobu, množství, kvality, dopravy dodávky.

Dimenze: dodavatelé, segmenty trhu, regiony, odvětví ekonomiky, obchodní kanály.

Zdroje dat: evidence dodavatelů.

14.2.2 Počty aktivit v komunikaci s ostatními OVM

Počet aktivit v komunikaci s ostatními OVM, a to jak s orgány státní správy, tak s ostatními orgány samosprávy.

Související metriky: počet pracovníků OVM zajišťujících aktivity v komunikaci s ostatními OVM, využití aktivit v komunikaci s ostatními OVM, časová náročnost, resp. pracnost zajištění aktivit v komunikaci s ostatními OVM.

Dimenze: kategorie aktivit v komunikaci s ostatními OVM, zaměstnanci, veřejná správa, regiony.

Zdroje dat: evidence aktivit v komunikaci s ostatními OVM.

14.2.3 Počet vyhlášek

Počet vyhlášek, souvisejících s aktivitami a opatřeními OVM.

Související metriky: počet pracovníků OVM, připravujících vyhlášky OVM.

Dimenze: zaměstnanci, regiony.

Zdroje dat: evidence vyhlášek OVM.

14.2.4 Počet správních řízení

Počet správních řízení s občany a právnickými subjekty OVM.

Související metriky: počet pracovníků OVM zajišťujících správní řízení, časová náročnost, resp. pracnost zajištění správních řízení.

Dimenze: zaměstnanci, právnické subjekty, občané, regiony.

Zdroje dat: evidence správních řízení.



14.3 Role v řízení třetích stran a komunikace

Role, podílející se na úlohách řízení třetích stran a komunikace, dokumentuje Obrázek 14-9. **Zkratky úloh** v záhlaví matice mají následující význam:

Evidence: Evidence a správa řízení třetích stran a objektů komunikace.

Dodavatelé: Řízení vztahů s dodavateli.

OVM: Řízení vztahů s ostatními subjekty VS.

Občané: Poskytování informací občanům.

Média: Monitoring tisku a médií.

Analýzy: Analýzy externích partnerů.

Jen existující vazby? <input checked="" type="checkbox"/>		Evidence	Dodavatelé	OVM	Občané	Média	Analýzy
Typ: RACÍ kód		UO791AXGO	UO792AXGO	UO792BXGO	UO792CXGO	UO792DXGO	UO794AXGO
Role:		↻ Ⓜ	↻ Ⓜ	↻ Ⓜ	↻ Ⓜ	↻ Ⓜ	↻ Ⓜ
↻ Starosta	RO511XGO	I	A	A	I	I	I
↻ Místostarosta	RO512XGO	I	R	R	A	A	A
↻ Tajemník	RO514XGO	I	R	R	I	I	I
↻ Vedoucí oddělení styku s veřejností	RO544XGO	R	R	R	R	R	R
↻ Vedoucí odboru kanceláře starosty	RO545XGO	A					

Obrázek 14-9: Role v řízení třetích stran a komunikace



14.4 Scénář, analytické otázky k řízení třetích stran a komunikace

Scénář obsahuje vybrané analytické otázky (případně problémy) jako základ dalších analýz a návrhů řešení, v tomto případě pro řízení třetích stran a komunikace. Další podkapitola obsahuje analytické otázky řízení třetích stran a komunikace.

14.4.1 Řeší se řízení komunikace OVM s externími partnery

- Jak zajistit kvalitní informace OVM pro komunikaci s externími partnery?
- Jak zajistit aktuální **přehled** o externích partnerech, jejich nárocích na komunikaci a kooperace?
- Jak hodnotit kvalitu a racionalizovat **výběr** dodavatelů zboží a služeb pro OVM?
- Jak realizovat **vazby** na řízení nákupu, řízení personálních zdrojů, řízení územního rozvoje?
- Jak zajistit kvalitní **komunikační kanály** pro spolupráci s externími partnery?
- Které **reporty** o externích partnerech a s jakým obsahem budou adekvátní jednotlivým úrovním a pozicím řízení?
- Které **metriky** budou pro analýzy partnerů významné?
- Které **dimenze** ve vztahu k metrikám budou pro analýzy relevantní?
- Jaký vliv má kvalita řízení komunikace s partnery na **výkonnost OVM**?



Doporučení k řízení třetích stran a komunikace:

- zajistit efektivní **integraci** řízení třetích stran a komunikace s ostatními oblastmi řízení OVM,
- poskytovat vysokou **komplexnost a kvalitu** analýz v řízení třetích stran a komunikace,
- realizovat podporu **výběru kvalitních dodavatelů** a nastavení dlouhodobých racionálních vztahů s dodavateli i ostatními OVM,
- snižovat **pracnost a náklady** na řízení třetích stran a komunikace,
- poskytovat celý **komplex IT služeb**, podporujících řízení třetích stran a komunikace,
- zajistit **kvalitní interní i externí datové zdroje** pro řízení třetích stran a komunikace.

15. Právní a administrativní zajištění orgánu samosprávy



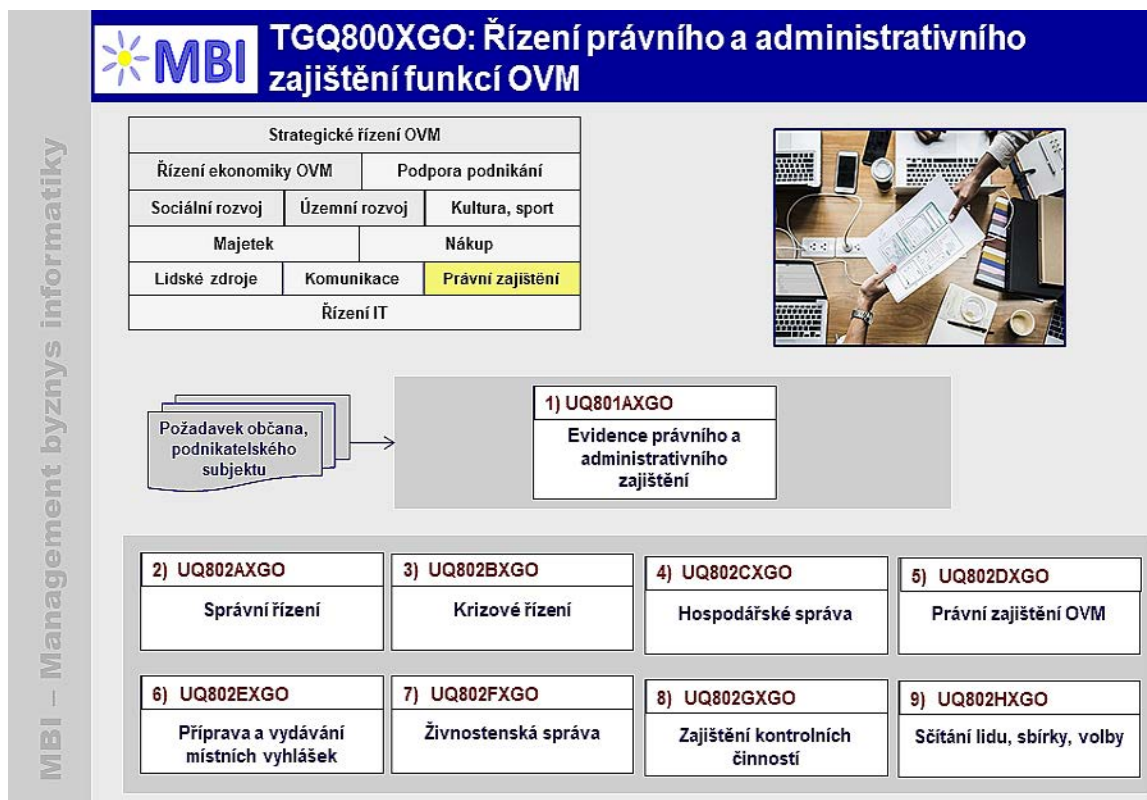
Účelem skupiny úloh je:

- zajistit takové **právní a další služby** pro orgán samosprávy, které zajistí jeho bezpečný provoz,
- poskytovat standardní služby při dodávání a **údržbě drobného majetku**,
- zajistit **bezpečnost** a realizovat systém prevence kriminality,
- zajistit adekvátní podporu **živnostenskému podnikání**.



15.1 Přehled a obsah úloh právního a administrativního zajištění OVM

Celkový přehled úloh právního a administrativního zajištění OVM obsahuje Obrázek 15-1.

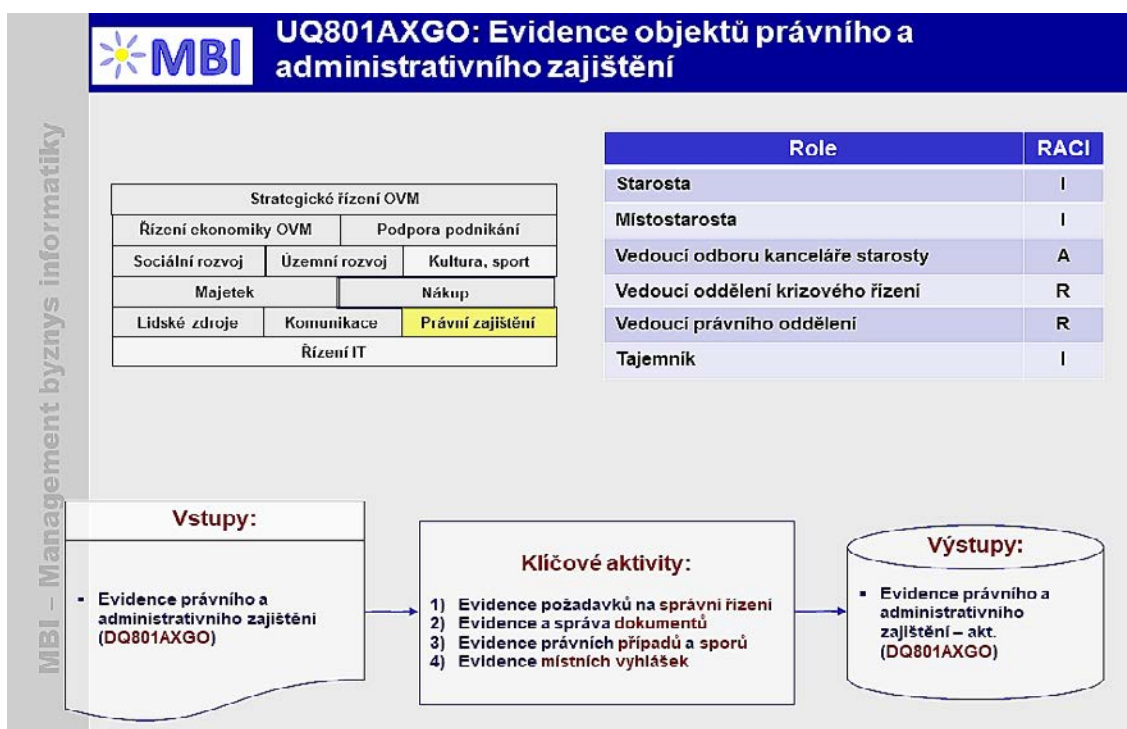


Obrázek 15-1: Právní a administrativní zajištění OVM – přehled úloh

Další podkapitoly obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

15.1.1 Evidence objektů právního a administrativního zajištění

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat databáze správních řízení, aktivit a prostředků krizového řízení, bezpečnostních složek, právních náležitostí pro práci OVM (Obrázek 15-2).



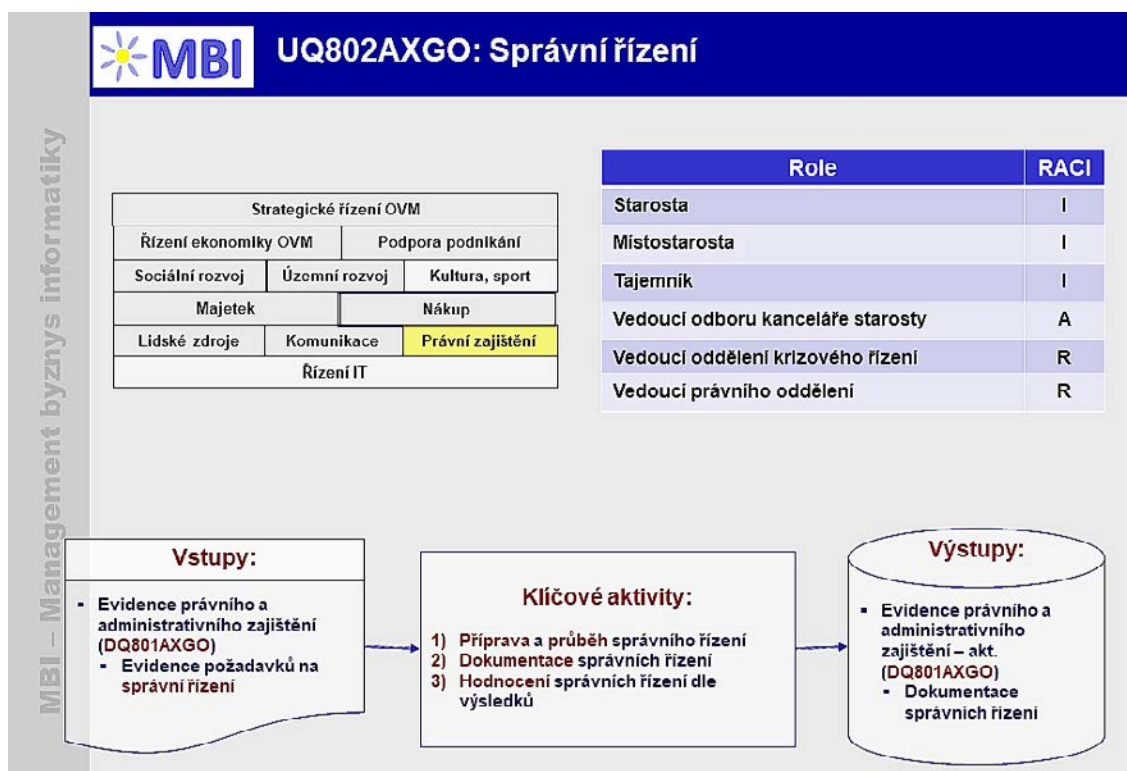
Obrázek 15-2: Evidence objektů právního a administrativního zajištění

Klíčové aktivity:

- **Evidence požadavků na správní řízení**, charakteristika žadatele, určení stran správních řízení, obsah požadavku, útvar, resp. pracovník, pověřený řešením.
- **Evidence a správa dokumentů**, kategorizace dokumentů, jejich identifikace, kritéria pro výběr dokumentů, obsah dokumentů, náležitost na archivaci.
- **Evidence právních případů a sporů**, jejich základních údajů, obsahové podstaty, průběhu řízení, výsledných rozhodnutí.
- **Evidence místních vyhlášek**, kategorizace vyhlášek, identifikace, obsah, určení, platnost vyhlášky.

15.1.2 Správní řízení

Účelem je zajistit efektivní realizaci správních řízení a jejich kvalitní dokumentaci (Obrázek 15-3).



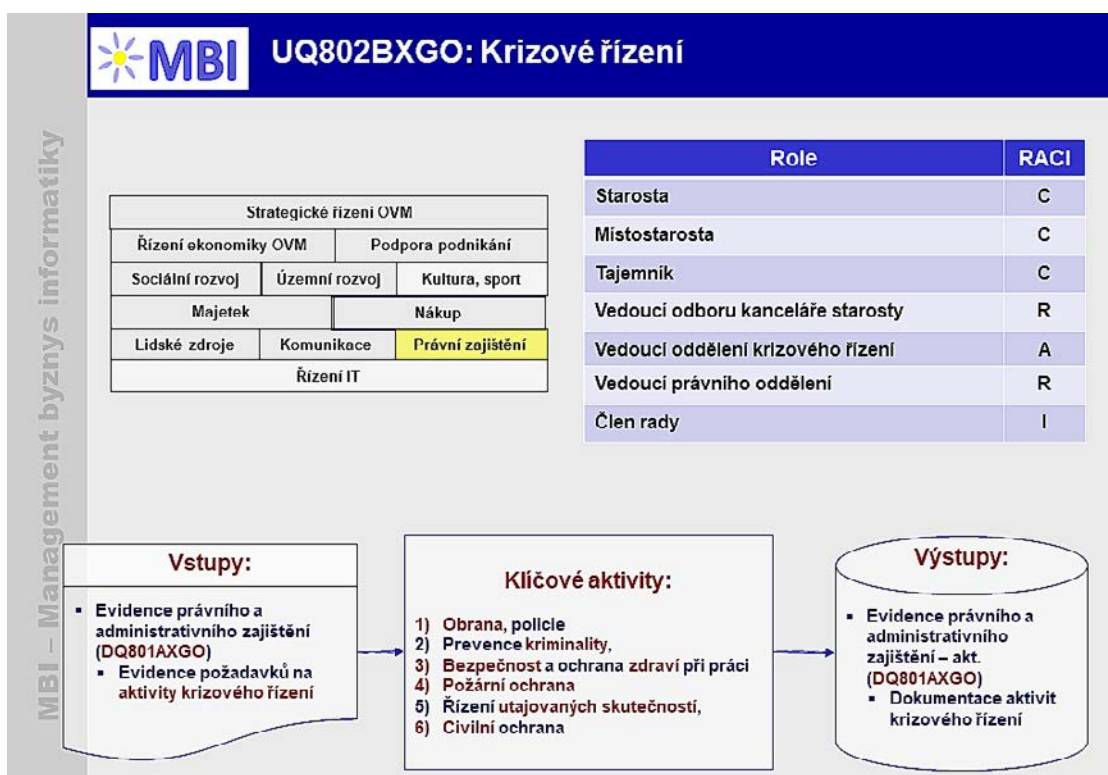
Obrázek 15-3: Správní řízení

Klíčové aktivity:

- **Příprava správního řízení**, vymezení předmětu správního řízení, zajištění účasti zainteresovaných osob ve správním řízení.
- **Dokumentace správních řízení**, protokolování průběhu správního řízení, dokumentace výsledku správního řízení s příslušným zdůvodněním.
- **Hodnocení správních řízení podle výsledků**, kategorizace správních řízení a jejich výsledků, statistiky a analýzy počtů správních řízení, hodnocení jejich časové náročnosti a nákladů.

15.1.3 Krizové řízení

Účelem je zajistit požadovanou úroveň bezpečnosti a požární ochrany v působnosti OVM (Obrázek 15-4).



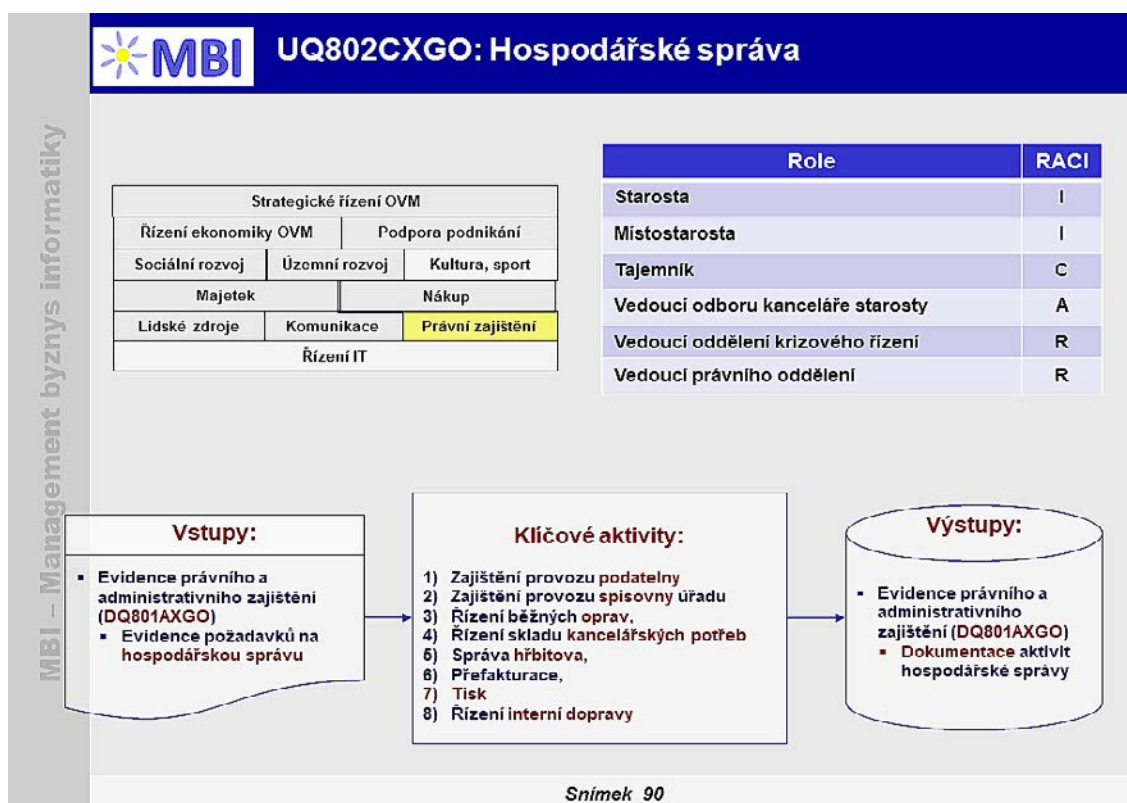
Obrázek 15-4: Krizové řízení

Klíčové aktivity:

- **Obrana, policie**, řízení celého systému bezpečnostních složek, plánování a zajišťování potřebných kapacit, zajištění technické vybavenosti.
- **Prevence kriminality**, příprava a realizace akcí spojených s prevencí kriminality, příprava vybraných skupin občanů (seniorů, mládeže) na obranu proti kriminalitě.
- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**, kontroly dodržování bezpečnostních předpisů a na ochranu zdraví, vyhodnocování kontrol a udělování sankcí.
- **Požární ochrana**, zajištění potřebných personálních a technických kapacit, zajištění akcí prevence proti požárům, kontroly objektů a jejich hodnocení.
- **Utajované skutečnosti**, nastavení a kontroly dodržování pravidel pro práci s utajovanými skutečnostmi.
- **Civilní obrana**, řízení celého systému civilní obrany, akce zaměřené na přípravu občanů v oblasti civilní ochrany.

15.1.4 Hospodářská správa

Účelem je zajistit běžné správní aktivity spojené s chodem OVM, včetně oprav menšího rozsahu (Obrázek 15-5).



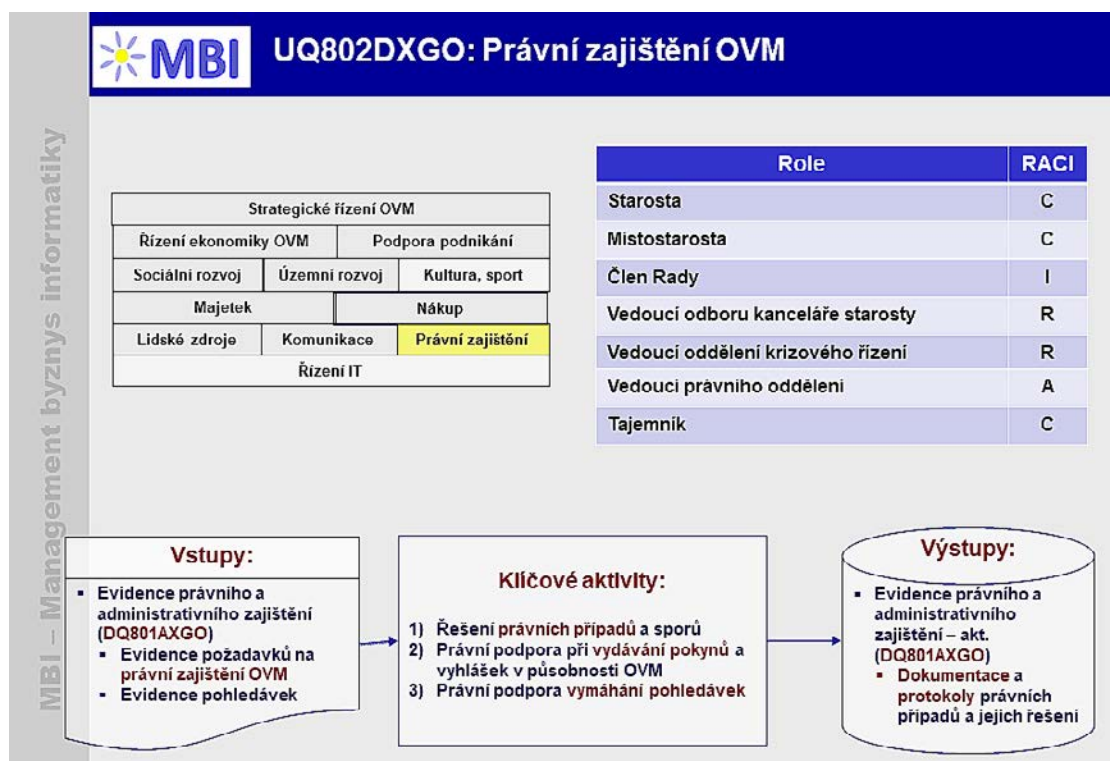
Obrázek 15-5: Hospodářská správa

Klíčové aktivity:

- **Zajištění provozu podatelny**, organizační, personální, technologické řešení.
- **Zajištění provozu spisovny úřadu.**
- **Řízení běžných oprav**, přijímání požadavků na drobné opravy, objednávky materiálů na opravy, zajištění opravářů, úhrada nákladů na opravy.
- **Řízení skladu kancelářských potřeb**, evidence zásob kancelářských potřeb, příprava objednávek na nákup nových kancelářských potřeb, zajištění nákupu požadovaných potřeb.
- **Správa hřbitova**, evidence objektů, zajištění údržby hřbitova, řízení vztahů s vlastníky jednotlivých hrobů.
- **Přefakturace drobných nákupů** pro potřeby OVM.
- **Tisk, zajištění, příprava a vydávání vlastních novin**, bulletinů, letáků atd., nákup periodik pro potřeby OVM.
- **Řízení interní dopravy**, evidence a správa vlastních vozidel, zajištění jejich údržby, řízení provozu interní dopravy.

15.1.5 Právní zajištění OVM

Účelem je zajistit kvalitní právní podporu pro aktivity a záměry OVM (Obrázek 15-6).



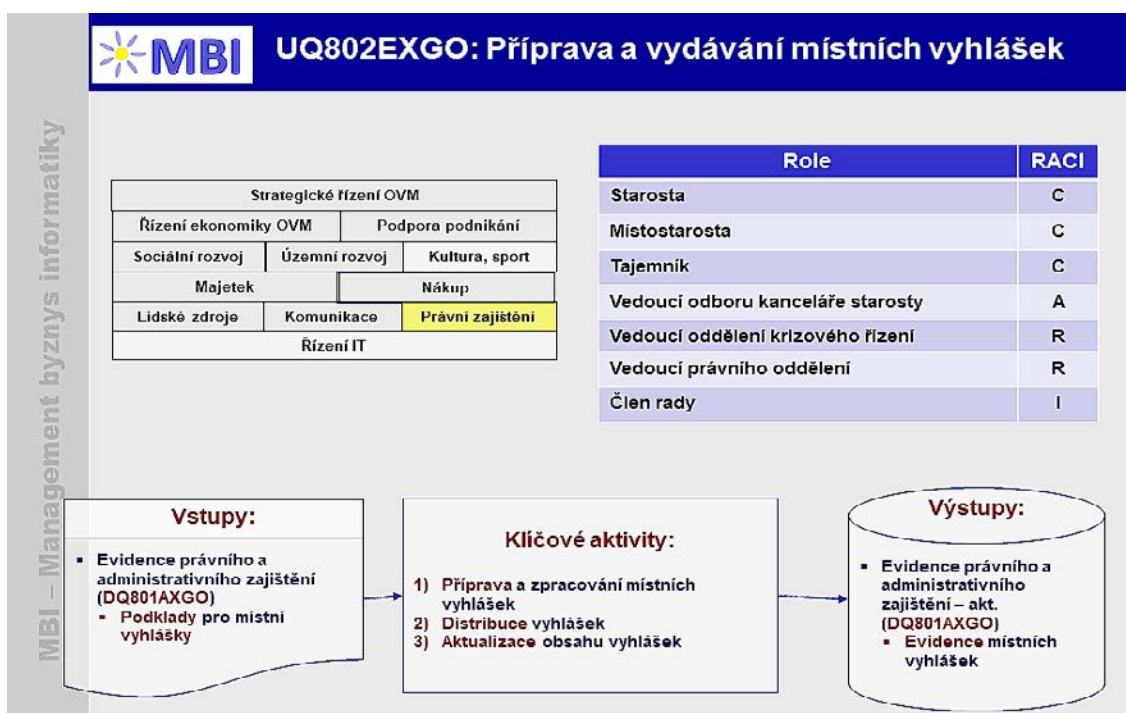
Obrázek 15-6: Právní zajištění OVM

Klíčové aktivity:

- **Řešení právních případů a sporů**, příprava všech právních náležitostí, administrativa spojená s řešením právních případů, případná příprava na soudní řešení sporů.
- **Právní podpora při vydávání pokynů a vyhlášek** v působnosti OVM, právní posouzení vydávaných vyhlášek vzhledem k legislativě, projednání a řešení rozporů s legislativou na úrovni autora vyhlášky nebo vedení OVM.
- **Právní podpora vymáhání pohledávek** za občany nebo podnikatelskými subjekty (daňové pohledávky, úvěry apod.).

15.1.6 Příprava a vydávání místních vyhlášek

Účelem je zajistit vydání městských vyhlášek s kvalitním obsahem a v souladu s legislativou a jejich potřebnou distribucí (Obrázek 15-7).



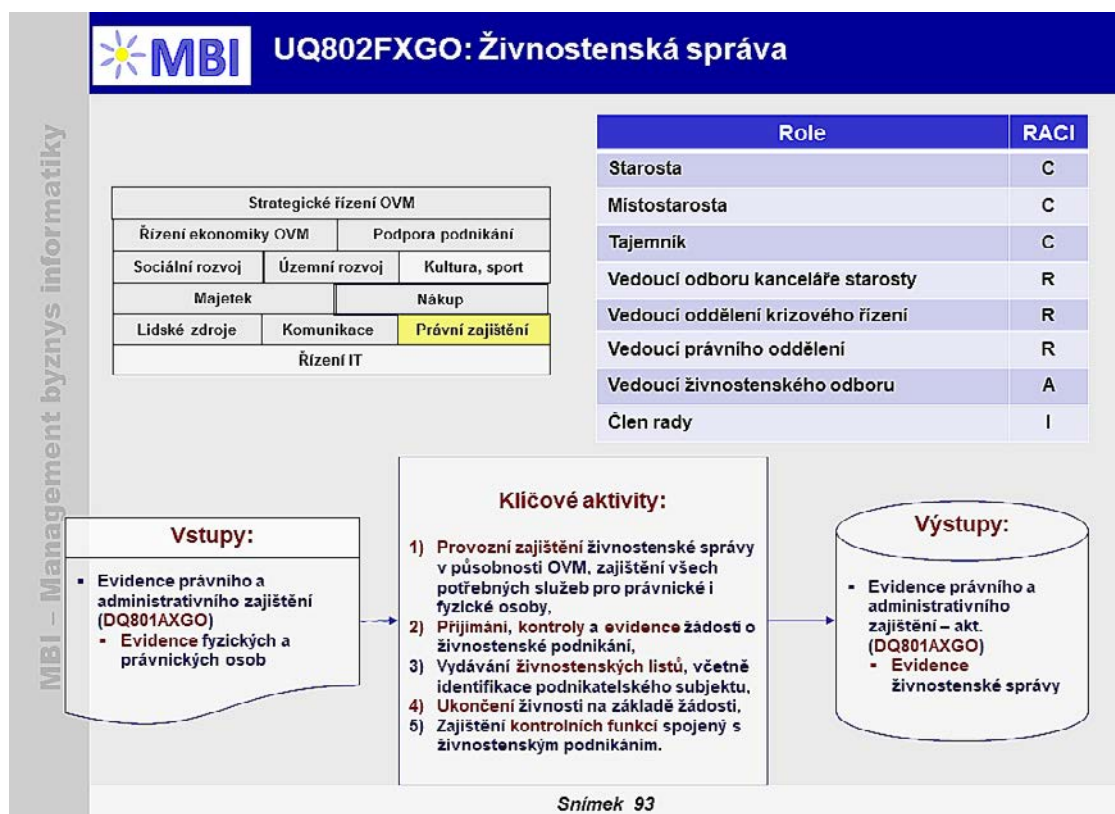
Obrázek 15-7: Příprava a vydávání místních vyhlášek

Klíčové aktivity:

- **Příprava a zpracování místních vyhlášek**, posouzení obsahu vyhlášek ve vedení OVM, právní kontrola vyhlášek vzhledem k legislativě, protokolování obsahu vyhlášek v evidenci OVM.
- **Distribuce vyhlášek** na příslušná informační místa, stažení vyhlášek při ukončení jejich platnosti, kontrola dodržování a využívání informací na vyhláškách.
- **Aktualizace obsahu vyhlášek**, obvykle v případě vyhlášek s delší dobou platnosti.

15.1.7 Živnostenská správa

Účelem je zajistit všechny potřebné správní a kontrolní aktivity s živnostenským úřadem (Obrázek 15-8).



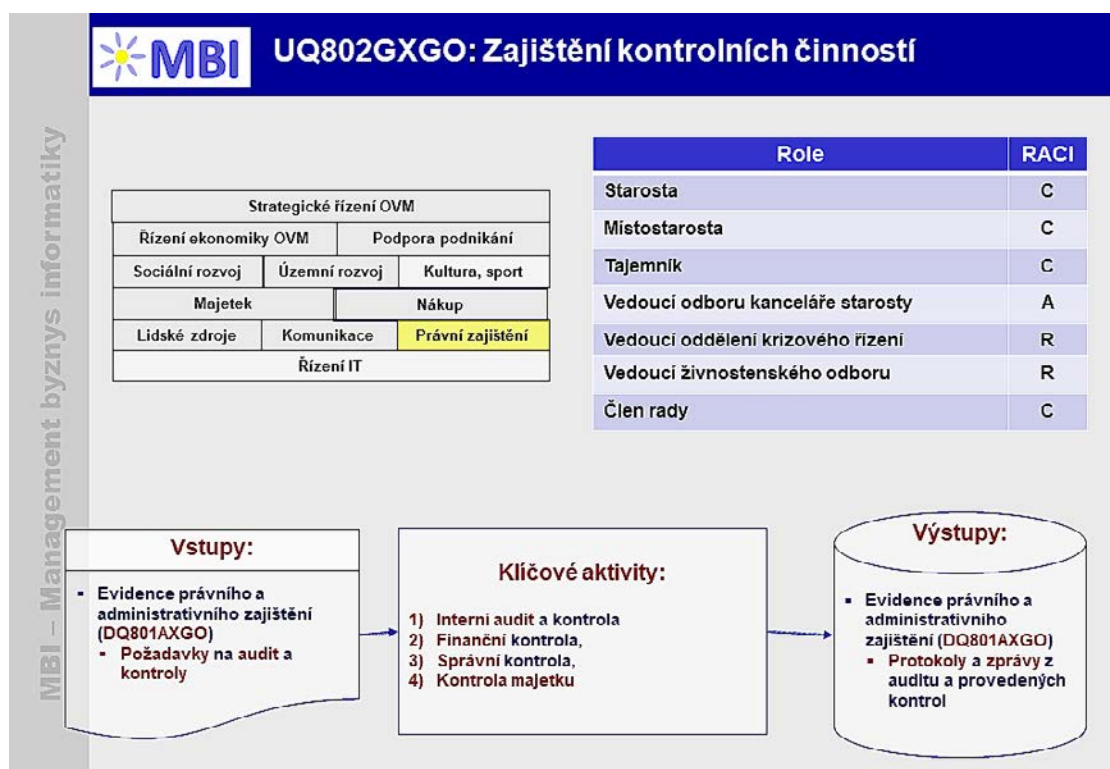
Obrázek 15-8: Živnostenská správa

Klíčové aktivity:

- **Provozní zajištění živnostenské správy** v působnosti OVM, zajištění všech potřebných služeb pro právnické i fyzické osoby.
- Přijímání, kontroly a **evidence žádostí o živnostenské podnikání**.
- **Vydávání živnostenských listů** včetně identifikace podnikatelského subjektu.
- **Ukončení živnosti** na základě žádosti.
- **Zajištění kontrolních funkcí** spojených s živnostenským podnikáním.

15.1.8 Zajištění kontrolních činností

Účelem je zajistit všechny potřebné kontrolní aktivity, včetně kvalifikovaného interního auditu (Obrázek 15-9).



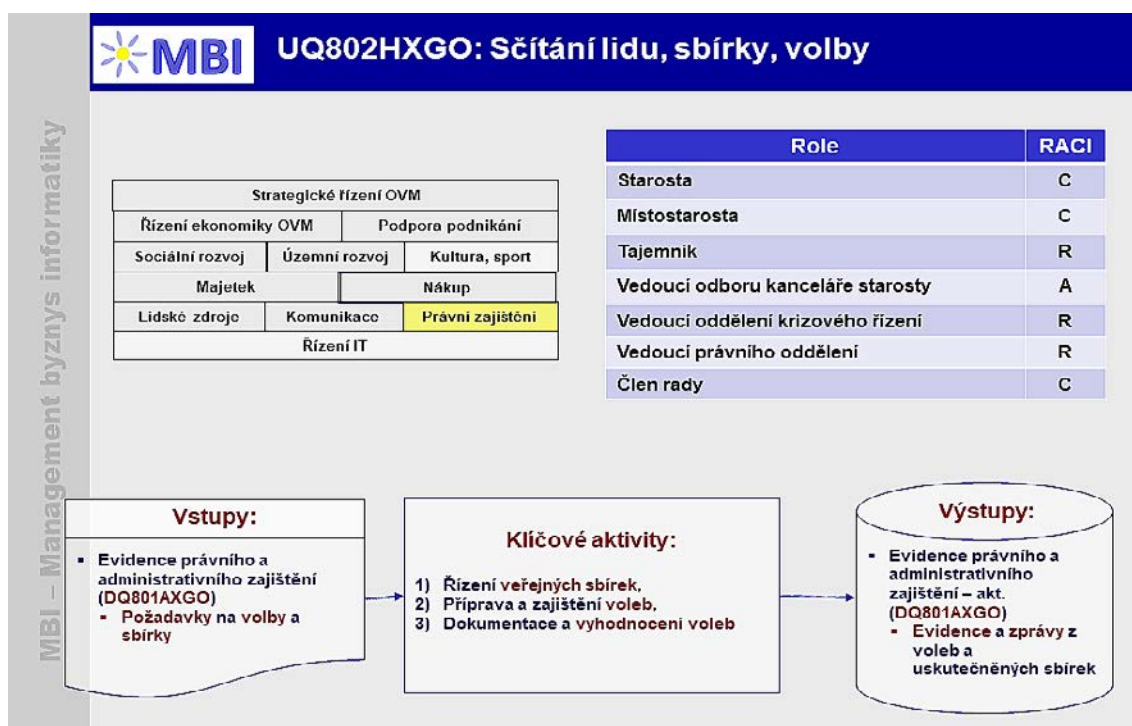
Obrázek 15-9: Zajištění kontrolních činností

Klíčové aktivity:

- **Interní audit a kontrola**, plánování interního auditu, organizační a personální zajištění, protokolování výsledků, vyhodnocení auditu ve vedení OVM.
- **Finanční kontrola**, kontrola finančního hospodaření, finančních výkazů, kontrola přidělovaných dotací a jejich adekvátního využití.
- **Správní kontrola**, kontrola nastavených pravidel a procedur, dodržování legislativy.
- **Kontrola movitého i nemovitého majetku**, jeho stavu, vlastnictví, úrovně a způsobu využití, návrhy na jeho další využití nebo prodej.

15.1.9 Sčítání lidu, sbírky, volby

Účelem je zajistit nejrůznější potřebné aktivity spojené s přípravou a průběhem voleb, případně různých dobrovolných akcí (Obrázek 15-10).



Obrázek 15-10: Sčítání lidu, sbírky, volby

Klíčové aktivity:

- **Řízení veřejných sbírek** pro podporu akcí na pomoc potřebným občanům, řízení veřejných sbírek v případě havárií, požárů, povodní, vichřic apod. Vyhlašování a řízení veřejných sbírek i mimo region OVM, případně na akce v zahraničí.
- **Příprava a zajištění voleb**, příprava volebních lístků, jejich distribuce, zajištění volebních místností, komisí, zajištění informovanosti o volbách občanů, zajištění průběhu voleb podle stanovených pravidel a legislativy.
- **Dokumentace a vyhodnocení voleb**, zpracování odevzdaných hlasů, nezbytná dokumentace výsledků voleb a jejich odeslání na nadřízené úřady.



15.2 Role právního a administrativního zajištění OVM

Role, podílející se na úlohách právního a administrativního zajištění OVM, dokumentuje Obrázek 15-11. **Zkratky úloh** v záhlaví matice mají následující význam:

- Eviden.:* Evidence objektů právního a administrativního zajištění.
Správní: Správní řízení.
Krizové: Krizové řízení.

Hosp.spr.: Hospodářské správa.
 Právní: Právní zajištění OVM.
 Vyhlášky: Příprava a vydávání místních vyhlášek.
 Živnost.: Živnostenská správa.
 Kontroly: Zajištění kontrolních činností.
 Volby: Sčítání lidu, sbírky, volby.

Jen existující vazby? ☒		Eviden.	Správní	Krizové	Hosp.spr	Právní	Vyhlášky	Živnost.	Kontroly	Volby
Typ: RACI kód		U0801AXGO	U0802AXGO	U0802BXGO	U0802CXGO	U0802DXGO	U0802EXGO	U0802FXGO	U0802GXGO	U0802HXGO
Role:										
Starosta	ROS11XGO	I	I	C	I	C	C	C	C	C
Místostarosta	ROS12XGO	I	I	C	I	C	C	C	C	C
Člen rady	ROS13XGO			I			I	I	C	C
Tajemník	ROS14XGO	I	I	C	C	C	C	C	C	R
Vedoucí odboru kanceláře starosty	ROS45XGO	A	A	R	A	R	A	R	A	A
Vedoucí oddělení krizového řízení	ROS46XGO	R	R	A	R	R	R	R	R	R
Vedoucí právního oddělení	ROS47XGO	R	R	R	R	A	R	R		R

Obrázek 15-11: Role v úlohách právního a administrativního zajištění OVM



15.3 Scénář, analytické otázky právního a administrativního zajištění OVM

Scénář obsahuje vybrané analytické otázky (případně problémy) jako základ dalších analýz a návrhů řešení, v tomto případě pro úlohy právního a administrativního zajištění. Podkapitola obsahuje analytické otázky úlohy právního a administrativního zajištění OVM.

15.3.1 Řeší se právní a administrativní zajištění OVM

- Jak zajistit kvalitní informace pro **právní a administrativní zajištění** funkcí OVM?
- Jak racionalizovat **správní a krizové řízení** OVM?
- Jak zajistit racionální řešení **hospodářské správy**?
- Jak zajistit racionální řešení **živnostenské správy**?
- Jak nastavit efektivní **kontrolní systém** práce OVM?
- Jaký vliv má kvalita právního a administrativního zajištění na **výkonnost OVM**?



Doporučení k právnímu a administrativnímu zajištění OVM:

- zajistit efektivní **integraci** OVM k právnímu a administrativnímu zajištění OVM,
- poskytovat vysokou **komplexnost a kvalitu** analýz k právnímu a administrativnímu zajištění OVM,
- snižovat **pracnost a náklady** vzhledem k právnímu a administrativnímu zajištění OVM,
- dosahovat efektivní **kooperaci** v právním a administrativním zajištění OVM,
- poskytovat celý **komplex IT služeb** k právnímu a administrativnímu zajištění OVM,
- zajistit **kvalitní interní i externí datové zdroje** k právnímu a administrativnímu zajištění OVM.

16. Řízení a poskytování IT služeb v samosprávě



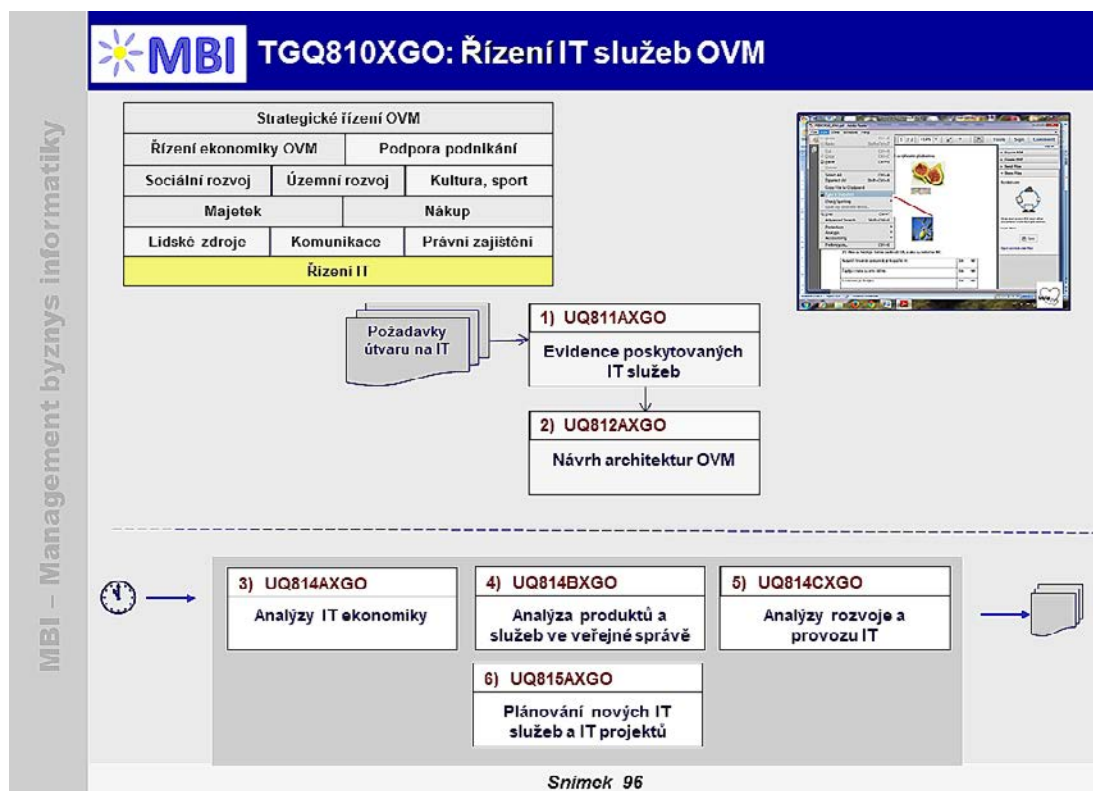
Účelem skupiny úloh je:

- poskytovat občanům i právním subjektům **kvalitní IT služby** a racionalizovat jejich komunikaci se samosprávou,
- dosahovat potřebnou **ekonomickou efektivnost** při rozvoji vlastního IT,
- zajistit racionální úroveň **sourcingu IT**,
- zajistit racionální plánování a **rozvoj vlastní infrastruktury a aplikací** s respektováním organizačních, personálních, finančních i technických omezení.



16.1 Přehled a obsah úloh řízení a poskytování IT služeb OVM

Celkový přehled úloh řízení a poskytování IT služeb OVM obsahuje Obrázek 9-1.

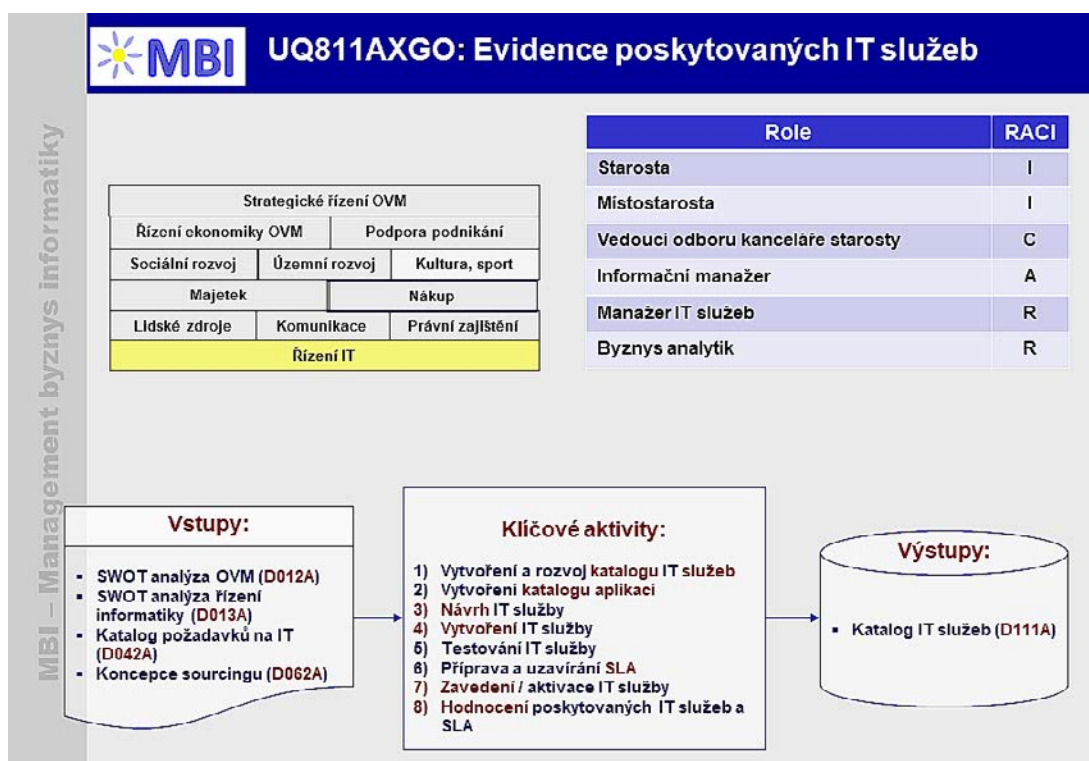


Obrázek 16-1: Řízení a poskytování IT služeb OVM – přehled úloh

Další podkapitoly obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

16.1.1 Evidence a analýzy poskytovaných IT služeb

Účelem je vytvořit evidenci a komplexní katalog IT služeb, poskytovaných interně pracovníkům OVM i externě občanům a právním subjektům, včetně jejich podstatných parametrů (Obrázek 16-2).



Obrázek 16-2: Evidence a analýzy poskytovaných IT služeb

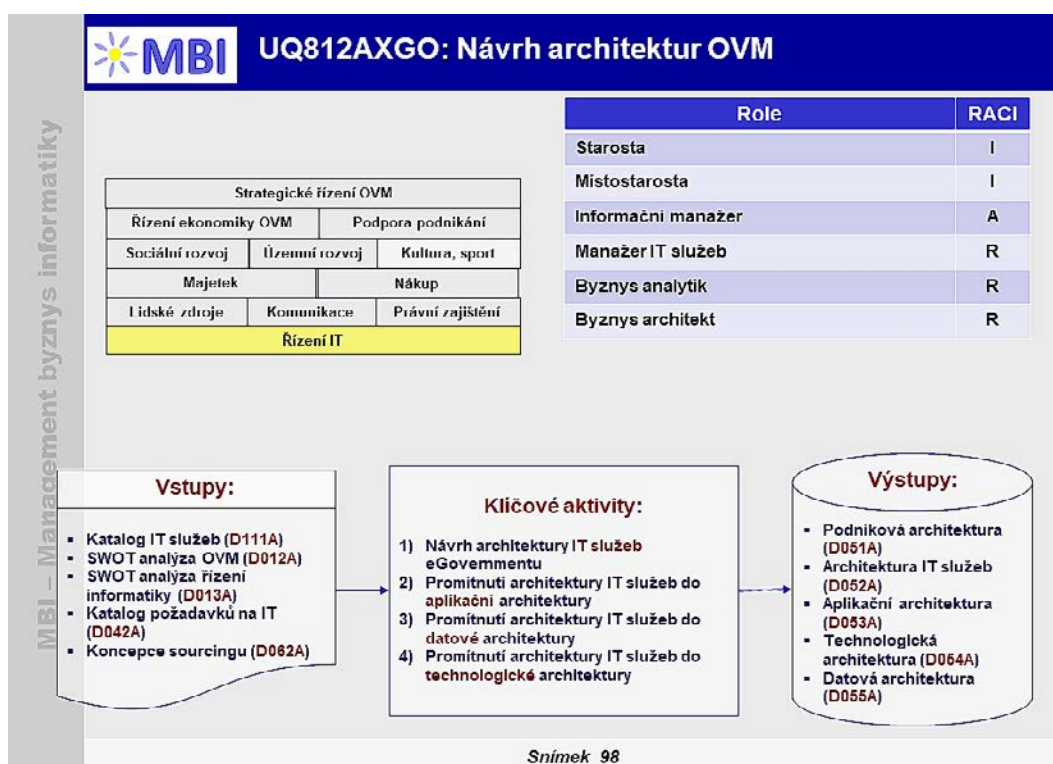
Klíčové aktivity:

- **Vytvoření a rozvoj katalogu IT služeb**, předmětem úlohy je dohoda odběratele a poskytovatele služeb o službách, které budou dodávány. Určení požadavků na službu je zachyceno v podobě dohody o úrovni služeb (SLA), uzavřené mezi OVM a poskytovatelem služby, která stanoví cíle služeb, charakteristiky pracovní zátěže i výjimky. Poskytovatel proto vytváří a s OVM domlouvá katalog služeb, který zachycuje i prvky služeb a vzájemné závislosti mezi službami (ISO/IEC 20000-1, 6.1).
- **Vytvoření katalogu aplikací**, který obsahuje všechny podstatné charakteristiky jednotlivých provozovaných, případně i připravovaných nebo plánovaných aplikací.
- **Návrh IT služby** zahrnuje zejména:
 - analýzu požadavků na novou službu (funkční požadavky, požadavky na uživatelské rozhraní, návaznosti na ostatní služby, požadavky na dostupnost a výkonnost služby),
 - stanovení funkcionality služby,
 - stanovení dalších nároků na službu, tj. kapacitu služby, škálovatelnost, konkrétní technologie (pokud je to nutné), nároky na bezpečnost, znalosti (personálu OVM),

- strategie provozu služby, tj. určení, zda je výhodnější provozovat službu vlastními silami nebo externě, a to na základě rešerše existujících služeb na trhu, jejich parametrů a nákladů na pořízení a provoz, případně v cloudu,
 - zpracování návrhu služby do detailní dokumentace služby, rozpočtu provozu a předběžné kalkulace zavedení.
- **Vytvoření IT služby:**
 - specifikace organizačního zajištění služby, identifikace požadavků na personál služby a jeho kompetence, stanovení organizačních pravidel pro realizaci služby, aktualizace popisu funkčních míst, případně změny v organizačních strukturách,
 - specifikace technického zajištění služby na úrovni aplikačního software i IT infrastruktury, zajištění rozvoje technologického zajištění při změně parametrů služby,
 - realizace technického zajištění IT služby.
 - **Testování IT služby** respektuje principy testování aplikací a technologií v daných provozních podmínkách. Součástí jsou také zátěžové testy a testy bezpečnosti provozu služby.
 - **Příprava a uzavírání SLA:**
 - analýza vstupní dokumentace služby, resp. služeb,
 - vytvoření prvotního návrhu SLA podle standardní struktury SLA v rámci OVM,
 - specifikace konkrétních parametrů SLA podle požadavků uživatelských útvarů a možností poskytovatelů služeb, jako např. funkcionalita, dostupnost služby, cena služby, sankce, bonusy atd.
 - projednání navržené SLA s vedením OVM, uživatelského útvaru a s poskytovatelem služby,
 - odsouhlasení a uzavření SLA, finální kompletace SLA a podepsání jednotlivými stranami.
 - **Zavedení / aktivace IT služby:**
 - plánování zavedení služby, plánování změny hardware a software, plán migrace dat, plánování testování služby, plán školení uživatelů, plán případných organizačních změn spojených s novou službou,
 - plán distribuce a nasazení,
 - vlastní zavedení služby, spuštění zkušebního provozu, dodatečné úpravy služby, pokud jsou v průběhu zkušebního provozu identifikovány problémy, zahájení ostrého provozu IT služby.
 - **Hodnocení poskytovaných IT služeb a SLA** podle předem definovaných hledisek (funkcionalita, výkon, flexibilita apod.).

16.1.2 Návrh architektur OVM

Cílem je popsat **základní charakteristiky architektur** tak, aby bylo jasné, jakou podporu od IT lze v OVM očekávat (Obrázek 16-3).



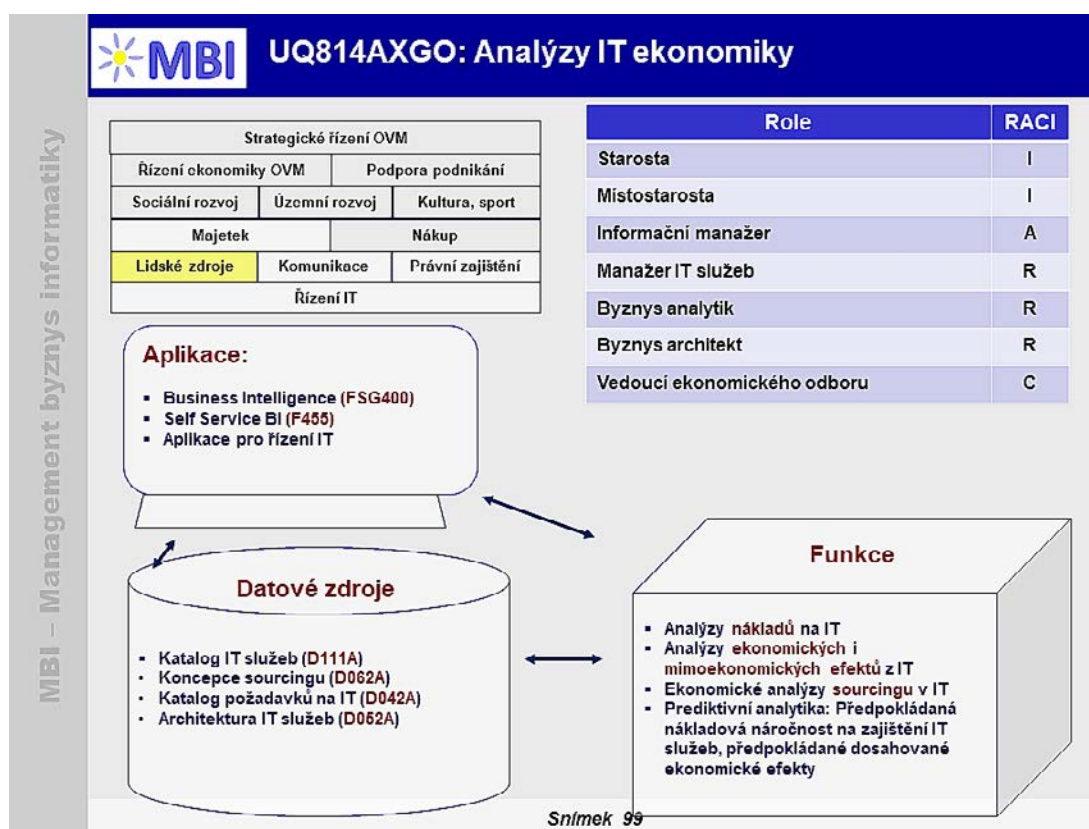
Obrázek 16-3: Návrh architektur OVM

Klíčové aktivity:

- **Návrh architektury IT služeb eGovernmentu** představuje základní komunikační nástroj mezi vedením a útvary OVM a IT. Obsahuje seznam IT služeb a jejich vzájemných vazeb.
- **Promítnutí architektury IT služeb do aplikační architektury**, která vychází z plánované architektury IT služeb a určuje, jakými aplikacemi (jakým aplikačním softwarem) bude pokryta funkcionality IT služeb.
- **Promítnutí architektury IT služeb do datové architektury**, která vychází z analýzy potřebných typů datových objektů a jejich vazeb. Na základě této analýzy se provádí konceptuální a následně logický návrh datové základny, tj. navrhují se datové entity, jejich vazby a atributy.
- **Promítnutí architektury IT služeb do technologické architektury**, kde **komponentami**, jejichž strukturu a vztahy architektura definuje, jsou hardwarové komponenty (servery, koncové stanice, počítačové sítě atd.) a komponenty základního programového vybavení (operační systémy, databázové systémy, komunikační systémy, integrační software atd.).

16.1.3 Analýzy IT ekonomiky

Účelem je analyzovat sledované ekonomické ukazatele IT podle příslušných dimenzí a formulovat závěry pro řízení IT ekonomiky OVM (Obrázek 16-4).



Obrázek 16-4: Analýzy IT ekonomiky

Klíčové aktivity:

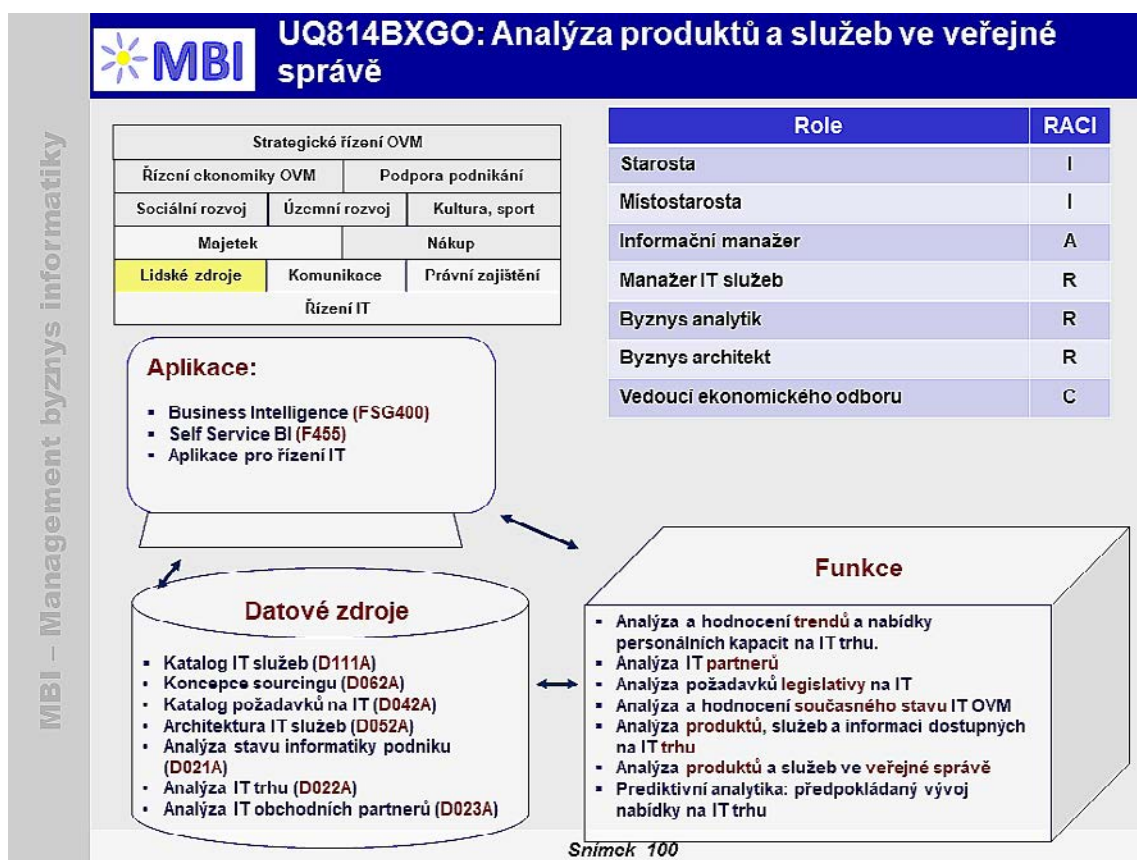
- **Účtování IT služeb** zahrnuje účtování, alokace a analýza nákladů a přínosů na informatické služby umožňují porozumět lépe tomu, které jednotky (ať už organizační či procesní) daného OVM spotřebovávají jaké zdroje.
- **Nákladové analýzy IT služeb**, kde jde především o dosažení očekávaných efektů, tj. pozitivních změn v metrikách řízení nákladů na IT, např. ve snížení nákladů na pořízení IT služeb a jednotlivých produktů, snížení provozních nákladů, v optimálním počtu dodavatelů apod. Cílem je rovněž dosáhnout reálné úrovně nákladů (nikoli nejnížší) na informatiku, odpovídající potřebám a možnostem OVM a na druhé straně stavu nabídky na IT trhu.
- **Plánování nákladů na IT služby**, jde o efektivní a co nejpřesnější zpracování plánů nákladů na IT služby, realizované podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty. Účelem je rovněž nalézt optimální skladbu konzumovaných IT služeb, která bude efektivní vzhledem k požadavkům OVM a zamezí plýtvání se zdroji.
- **Tvorba rozpočtu na IT**, východiskem je rozpočtování IT služeb, tj. určení přímých a nepřímých nákladů na služby, stanovování cen služeb, balíčkování

služeb. Rozpočet na IT tvoří součást rozpočtu celého OVM. Pro sestavování rozpočtu na informatiku se obvykle uplatňují stejné standardy a stejná pravidla, platná v rámci celého OVM.

- **Ekonomická analýza sourcingu** představuje optimalizaci poměru interních a externích kapacit, v zajištění rozvoje a provozu IT OVM. Na základě kvalitnějšího vyvážení interních a externích kapacit v IT OVM je cílem rovněž dosáhnout snížení úrovně nákladů na informatiku při zachování nebo zvýšení kvality poskytovaných IT služeb.
- **Analýzy dosahovaných efektů IT služeb**, podstatou je identifikace IT služeb, které přinášejí rozhodující, resp. strategické ekonomické i mimoekonomické efekty a na tomto základě lze objektivněji a efektivněji stanovovat cíle dalšího rozvoje IT OVM a plánovat nové projekty.
- **Příprava investičního plánu na IT** určuje investiční akce, které se v daném časovém horizontu – zpravidla jeden rok (plán může být i na delší období v rozsahu 2-3 let) uskuteční. Cílem je pak i vznik schváleného, a tedy i závazného dokumentu, postaveného na základě stanovených priorit investic.

16.1.4 Analýza produktů a služeb ve veřejné správě

Účelem je v návaznosti na **hodnocení IT trendů** analyzovat **aktuální nabídku IT trhu**, tj. IT služeb a IT produktů v oblasti veřejné správy (Obrázek 16-5).



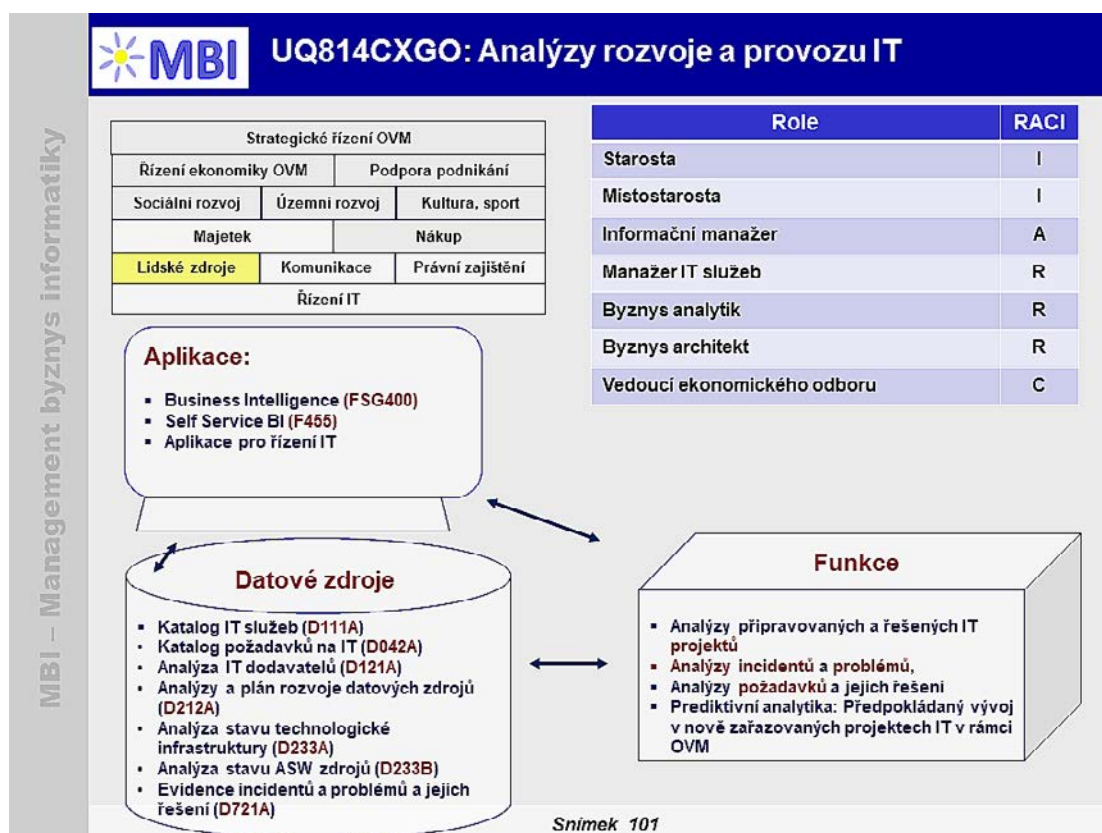
Obrázek 16-5: Analýza produktů a služeb ve veřejné správě

Klíčové aktivity:

- Úloha zahrnující analýzu produktů a služeb ve veřejné správě ukáže, **o jaké produkty a externí služby lze opřít rozvoj IT** v orgánech veřejné správy, případně i v komerční sféře.
- Vyplývá z ní:
 - které služby, v jaké kvalitě jsou dostupné na IT trhu,
 - které požadavky na novou funkcionalitu IS jsou řešitelné pomocí SaaS, resp. TASW a které bude třeba řešit pomocí IASW,
 - který typový software (TASW) odpovídá svojí funkcionalitou nejlépe požadavkům orgánu OVM,
 - zda pro provoz spravovaných aplikací je či není výhodné využít služby typu IaaS a PaaS,
 - které z dostupných externích informačních zdrojů (např. dostupných externích databází, externích webových služeb apod.) bude účelné využívat.

16.1.5 Analýzy rozvoje a provozu IT

Účelem je analyzovat podstatné ukazatele rozvoje a provozu IT podle příslušných dimenzí a formulovat závěry pro kvalitní řízení IT OVM (Obrázek 16-6).



Obrázek 16-6: Analýzy rozvoje a provozu IT

Klíčové aktivity:

- **Analýza připravovaných a řešených IT projektů** zahrnuje i monitoring a kontrolu činností, pomocí kterých se sledují a posuzují hlavní milníky, výstupy a pokrok jednotlivých projektů. Podle rozsahu celého portfolia projektů se využívají odpovídající automatizované / ruční nástroje pro sledování a sdílení informací (reportů) o průběhu projektů.
- **Řízení incidentů** se zabývá správou všech incidentů, které nastanou v provozu IT v průběhu jejich celého životního cyklu. Incidentem se rozumí jakékoliv neplánované přerušení či snížení kvality poskytované služby. Hlavním cílem úlohy je obnovení úrovně poskytované služby v co nejkratším možném čase, aby byl omezen dopad incidentu na uživatele.
- **Řízení problémů** je identifikace a analýza problémů za účelem eliminace výskytu stále se opakujících incidentů a zmírnění dopadu těch, u kterých to není z nějakého důvodu možné. Problémem se rozumí neznámá příčina jednoho nebo více incidentů.
- **Řízení uživatelských požadavků** je jejich evidence v průběhu celého životního cyklu. Označení uživatelský požadavek se používá pro mnoho různorodých typů požadavků, jejichž společnou charakteristikou je nízké riziko a relativně vysoká četnost.

16.1.6 Plánování nových IT služeb a IT projektů

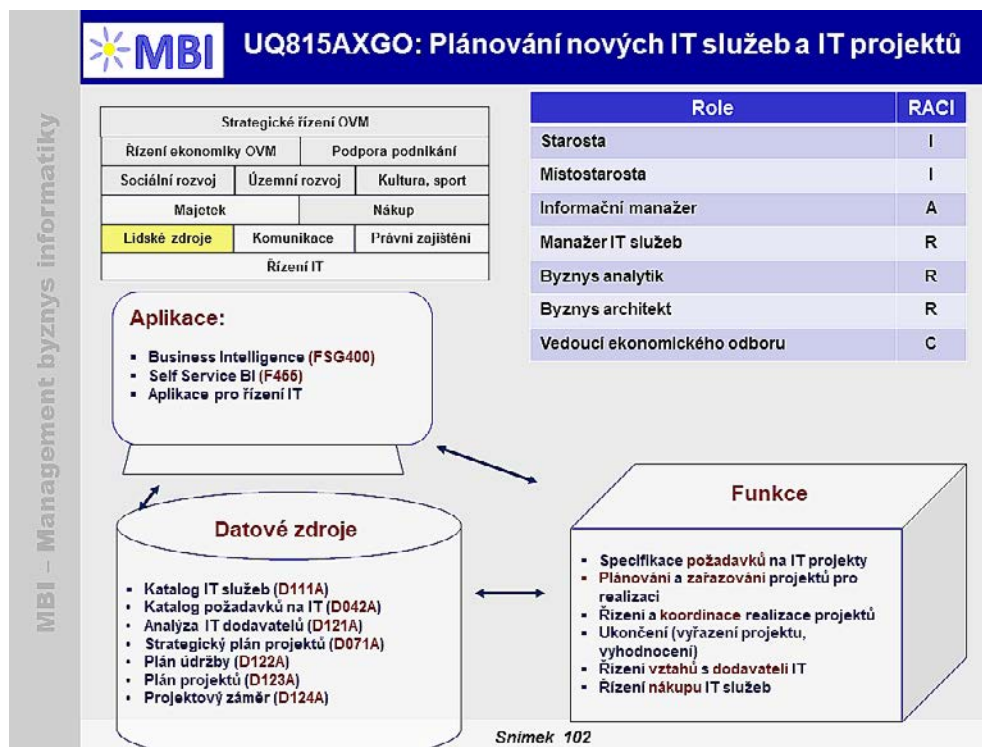
Účelem je (Obrázek 16-7):

- definovat podstatné plánovací ukazatele ve vztahu k novým IT projektům a službám a určit jejich odpovídající plánované hodnoty, a to podle stanoveného časového horizontu,
- určit potřebné aktivity a zodpovědnosti, spojené s formulací a naplněním plánů.

Klíčové aktivity:

- **Specifikace projektů a jejich priorit** zahrnuje:
 - sběr dílčích požadavků na IT, které vznikají z dále uvedených zdrojů,
 - souhrn požadavků, výběr a posouzení relevantnosti požadavků s ohledem na stanovenou strategii OVM pro dané období,
 - specifikaci projektů a jejich prioritizaci.
- **Plánování a zařazování projektů** pro realizaci zahrnuje obdobné činnosti, jako jsou prováděny pro jednotlivý projekt, a to s ohledem na celkový kontext všech realizovaných projektů v portfoliu. Jedná se zejména o:
 - plánování lidských zdrojů, řešení známých konfliktů projektů na požadované zdroje,
 - plánování času – časové závislosti mezi projekty, eventuálně závislosti mezi významnými úlohami projektů,

- plánování nákladů – rozpočtované a předpokládané náklady,
- plánování kvality – činnosti zajištění kvality, úkoly, milníky,
- sestavení komplexního harmonogramu realizace projektů (portfolia projektů).

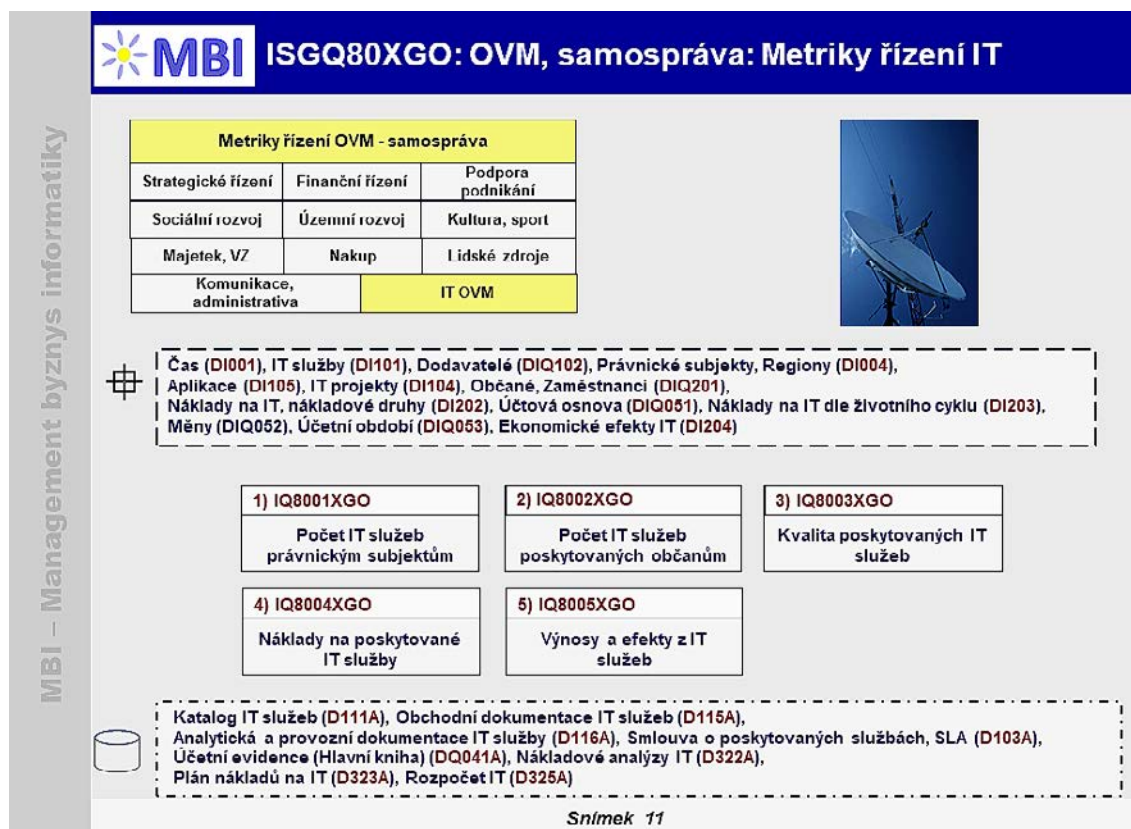


Obrázek 16-7: Plánování nových IT služeb a IT projektů

- **Řízení a koordinace realizace projektů** představuje skupinu aktivit, sloužící ke každodenní kontrole a korekci probíhajících projektů. Zajištění souladu s jejich zdroji a řešení konfliktů, vznikajících v interakci mezi jednotlivými projekty a jejich požadavky na zdroje, které přesahují rámec jednotlivých projektů.
- **Ukončení / vyřazení projektu, vyhodnocení**, kde cílem je vyhodnotit celkové přínosy projektu a stupeň jejich dosažení v případech, kdy to lze zjistit a zpracovat základní poučení z celkového průběhu projektu pro další zlepšení ostatních i nových projektů.
- **Řízení vztahů s dodavateli** se zaměřuje na hodnocení externích dodavatelů IT z nejrůznějších hledisek, a to:
 - kvalita poskytovaných služeb a produktů,
 - spolehlivost dodavatele v dodržování termínů a smluvené úrovně služeb,
 - odborná úroveň pracovníků,
 - finanční náročnost vzhledem k rozsahu a úrovni služeb.
- **Řízení nákupu IT služeb** představuje standardní procedury specifikace požadavků na nakupované služby, určení a výběr možných dodavatelů, objednávání služeb, přípravu podkladů pro SLA a obchodní smlouvy, ověřování a vyřizování dodavatelských faktur atd.

16.2 KPI řízení a poskytování IT služeb OVM

Další přehled metrik představuje pouze **vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy**, které lze považovat za **KPI**. Přehled dále uvedených KPI řízení a poskytování IT služeb OVM dokumentuje Obrázek 16-8.



Obrázek 16-8: Přehled KPI řízení a poskytování IT služeb OVM

16.2.1 Počet IT služeb, poskytovaných v daném období právníckým subjektům

Počet poskytovaných IT služeb poskytovaných právníckým subjektům v působnosti OVM vyjadřuje aktuální rozsah a portfolio IT služeb, zajišťovaných pro podnikatele.

Související metriky: podíl nových služeb podle časové dimenze v %, počet nakupovaných IT služeb, podíl služeb s výkonnostními problémy na celkovém počtu služeb v %, podíl IT služeb evidovaných v katalogu služeb na celkovém počtu poskytovaných IT služeb v %, podíl IT služeb, na nichž je uzavřena SLA, na celkovém počtu poskytovaných IT služeb v %, podíl IT služeb, majících pro OVM strategický význam na celkovém počtu IT služeb v %, podíl IT služeb, které jsou zajišťovány externími poskytovateli, tedy v rámci outsourcingu, na celkovém počtu IT služeb v %, podíl IT služeb, které jsou zajišťovány na bázi využití provozních modelů a služeb cloud computingu, na celkovém počtu IT služeb v %.

Dimenze: IT služby, dodavatelé, právnické subjekty, regiony, aplikace, IT projekty.

Zdroje dat: katalog IT služeb, obchodní dokumentace IT služeb, analytická a provozní dokumentace IT služby.

16.2.2 Počet IT služeb, poskytovaných v daném období občanům

Počet IT služeb, poskytovaných občanům v působnosti OVM, vyjadřuje aktuální rozsah a portfolio IT služeb, zajišťovaných pro občany.

Související metriky: podíl nových služeb podle časové dimenze v %, počet nakupovaných IT služeb, podíl služeb s výkonnostními problémy na celkovém počtu služeb v %, podíl IT služeb, na nichž je uzavřena SLA na celkovém počtu poskytovaných IT služeb v %, podíl IT služeb, majících pro OVM strategický význam, na celkovém počtu IT služeb v %, podíl IT služeb, které jsou zajišťovány externími poskytovateli, tedy v rámci outsourcingu, na celkovém počtu IT služeb v %, podíl IT služeb, které jsou zajišťovány na bázi využití provozních modelů a služeb cloud computingu, na celkovém počtu IT služeb v %.

Dimenze: služby, dodavatelé, občané, regiony, aplikace, IT projekty.

Zdroje dat: katalog IT služeb, obchodní dokumentace IT služeb, analytická a provozní dokumentace IT služby.

16.2.3 Kvalita poskytovaných IT služeb

Kvalita poskytovaných IT služeb, resp. úroveň uživatelské, resp. zákaznické spokojenosti s IT službami, vyjadřuje kvalitu IT z hlediska vnímání uživateli. Zjišťuje se periodickými průzkumy a hodnotí se na základě stanovené škály bodů, např. 5 nejvyšší kvalita, 1 nejnižší.

Dimenze: IT služby, právnické subjekty, občané, zaměstnanci, dodavatelé, aplikace.

Zdroje dat: katalog IT služeb, smlouva o poskytovaných službách, SLA.

16.2.4 Náklady na poskytované IT služby

Náklady na IT poskytují základ pro analýzy nákladů podle jednotlivých vybraných hledisek.

Související metriky: podíl nákladů na IT na celkových nákladech na IT v %.

Dimenze: IT služby, IT projekty, náklady na IT, nákladové druhy, účtová osnova, náklady na IT podle životního cyklu, měny, účetní období.

Zdroje dat: katalog IT služeb, účetní evidence, nákladové analýzy IT, plán nákladů na IT, rozpočet IT.

16.2.5 Výnosy a efekty z IT služeb

Výnosy a efekty z IT představují objem výnosů z IT služeb a produktů, tj. finanční výnosy ze samostatných IT produktů a služeb a ekonomické a mimoekonomické efekty pro právnické subjekty a občany.

Související metriky: podíl výnosů z IT na celkových výnosech OVM v %, ekonomické efekty, získané z IT pro OVM, např. snížení nákladů na provoz OVM.

Dimenze: ekonomické efekty IT, účtová osnova, měny, účetní období.

Zdroje dat:

- katalog IT služeb, účetní evidence, rozpočet IT.



16.3 Role v řízení a poskytování IT služeb OVM

Role, podílející se na úlohách řízení a poskytování IT služeb OVM, dokumentuje Obrázek 16-9. **Zkratky úloh** v záhlaví matice mají následující význam:

Evidence.: Evidence a analýzy poskytovaných IT služeb.

Architekt: Návrh architektur OVM.

Ekonomika: Analýzy IT ekonomiky.

Produkty: Analýza produktů a služeb ve veřejné správě.

Analýzy: Analýzy rozvoje a provozu IT.

Plány: Plánování nových IT služeb a IT projektů.

Jen existující vazby? <input checked="" type="checkbox"/>		Evidence	Architekt.	Ekonomika	Produkty	Analýzy	Plány
Typ: RACI kód		UO811AXGO	UO812AXGO	UO814AXGO	UO814BXGO	UO814CXGO	UO815AXGO
Role:							
Informační manažer (CIO)	R101	A	A	A	A	A	A
Manažer IT služeb	R102	R	R	R	R	R	R
Byznys architekt	R301		R	R	R	R	R
Byznys analytik	R302	R	R	R	R	R	R
Starosta	RO511XGO	I	I	I	I	I	I
Místostarosta	RO512XGO	I	I	I	I	I	I
Vedoucí ekonomického odboru	RO515XGO			C	C	C	C
Vedoucí odboru kanceláře starosty	RO545XGO	C					

Obrázek 16-9: Role v řízení a poskytování IT služeb OVM



16.4 Scénáře, analytické otázky k řízení IT služeb OVM

Pouze vybrané příklady:

16.4.1 Je třeba snížit náklady na IT a vyhodnotit interní i outsourcované IT služby

- Existuje zpracovaná **koncepce sourcingu**, z níž lze odvozovat řešení analýz outsourcovaných IT služeb?
- Jsou definovány **principy a postupy při nákupu IT služeb a produktů** v OVM?
- Jsou nastavená **pravidla pro zajištění provozu outsourcovaných aplikací**, případně i dalších částí IT?
- Jak jsou služby analyzované, řízené a využívány **v rámci cloud computingu**?
- Jsou k dispozici postupy a případně **analytické aplikace pro nákladové analýzy IT** služeb?
- Do jaké míry jsou **ekonomicky efektivní oursourcované služby** v porovnání s IT službami, zajišťovanými vlastními kapacitami?

16.4.2 Je nutné vytvořit kvalitní katalog IT služeb

- Je potřeba **zlepšit orientaci uživatelů a občanů** v poskytovaných IT službách?
- Je provedena **kategorizace IT služeb**, umožňující uživatelům a občanům se v nabídce IT služeb rychle orientovat?
- Existuje **dohoda na standardní kategorizaci** a vymezení IT služeb mezi poskytovateli služeb, IT útvary a uživatelskými útvary?
- Jsou jasně nastavená **pravidla na zavádění, resp. aktivaci nových IT služeb** do provozu a užití?

16.4.3 Stávající IT služby již nevyhovují a je třeba je aktualizovat

- **Jak zajistit požadovanou kvalitu IT služeb** (v dostupnosti, výkonu, bezpečnosti)?
- Jsou IT služby, zejména aplikační, **dostatečně flexibilní vzhledem ke změnám** uživatelských požadavků nebo nabídce nových produktů na trhu?
- Jaká je současná **úroveň provázanosti IT služeb**, např. data ani funkce nejsou efektivně sdílené nebo přenášeny mezi jednotlivými IT službami?
- Zajišťuje informatika **požadovaný výkon včetně špičkového** zatížení?
- Jsou IT služby **dostatečně otestované** se zpracovanými protokoly o testování služby?

- Existují služby, jejichž poskytování je třeba **na základě hodnocení jejich využití, případně jejich kvality ukončit**?
- Existují problémy v zajištění **dostupnosti IT služeb** uživatelům a v kontinuitě jejich rozvoje?
- Jaká je kvalita a **úroveň provozu outsourcovaných aplikací**?



Doporučení k řízení a poskytování IT služeb OVM:

- poskytovat celý **komplex IT služeb**, podporujících činnosti OVM,
- zabezpečit potřebné úrovně **kontroly a bezpečnosti činností OVM**, tj. jejich protokolování a dokumentace jako součásti řízení bezpečnosti IT i celého OVM,
- zajistit **kvalitní interní i externí datové zdroje** pro řízení OVM,
- realizovat nákupy v oblasti IT jako **součást a podle pravidel řízení nákupu** v rámci celého OVM.

Zdroje, literatura

BACAL, R.: *Manager's Guide to Performance Management*. New York, McGraw-Hill 2012. ISBN 978-0-07-177225-9.

BAUMGARTEN, J., CHUI, M.: *E-government 2.0, 2017*. dostupné na http://indiamicrofinance.com/wp-content/uploads/2009/07/TG_MoG_Issue4_egov.pdf.

BOYNE, G. A. a další: *Public service performance: Perspectives on measurement and management*. Cambridge, 2006. ISBN 9780521859912.

BRUCKNER, T. VOŘÍŠEK, J., BUCHALCEVOVÁ, A. a kolektiv: *Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury*. Grada, 2012, ISBN 978-802477-9027.

BUCHALCEVOVÁ, A.: *Metodiky vývoje a údržby informačních systémů*. Praha, Grada 2004. ISBN 80-247-1075-7

BUCHALCEVOVÁ, A., PAVLÍČKOVÁ, J., PAVLÍČEK, L.: *Základy softwarového inženýrství, materiály ke cvičením*. Praha, VŠE 2008.

BURTON, B.: *Developing Performance Management Programs*. In: *Gartner Symposium Cannes*. Cannes: Gartner, 2007.

CAO, L.: *Data Science Thinking*. Springer, 2018. ISBN 978-3-319-95091-4.

CIEM (Česky institut efektivního managementu). *Referenční model řízení městského úřadu podle standardu CIMAF. Verze: 15102015*. Český institut efektivního managementu (CIEM), z.u. Národní sítě zdravých měst Čtrnav republiky. Dostupné z: www.ciem.cz.

DOHNAL, J., POUR, J.: *IT v řízení podniku*. Praha, Professional publishing 2016. ISBN 978-80-7431-160-4.

DRESNER, H.: *Profiles in Performance*. New York, John Wiley and Sons, 2010. ISBN: 978-0-470-40886-5.

ECKERSON, W., W.: *Performance Dashboards*. New Jersey, John Wiley & Sons 2006.

European Commission: *eGovernment Benchmark 2017. Taking stock of user-centric design and delivery of digital public services in Europe*. dostupné na https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/11/2017-egovernment-benchmark_background_v7.pdf.

European Commission: *eGovernment in Sweden, 2018*. dostupné z https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/eGovernment%20in%20Sweden%20-%20February%202016%20-%202018_0_v1_00.pdf

EU: *Akční plán EU pro „eGovernment“ na období 2016–2020. Urychlování digitální transformace veřejné správy*. 2016.

EUROSTAT: *Information society statistics at regional level*. dostupné z http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society_statistics_at_regional_level, EUROSTAT, 2015.

European Commission: *e-SENS project extended: building the European Digital Market through innovative ICT solutions*. EC, 2016, dostupné z <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/e-sens-project-extended-building-european-digital-market-through-innovative-ict-solutions>.

Evropska charta místní samosprávy. In: Sněmovní tisk 14/0, Dostupná z <https://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=3&CT=14&CT1=0>.

eGovernment v ČR [online]. [vid. 2017-12-25]. Dostupné z: <http://egovernment.euweb.cz/4.html>

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P.: *Manažerské účetnictví. Nástroje a metody*. Praha, Wolters Kluwer, 2015. ISBN: 978-80-7478-743-0.

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L.: *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.

GEISHECKER, L.: *Manage Corporate Performance to Outperform Competitors*. Gartner, 2002

HENDRYCH, D., a kol. *Právníký slovník*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-059-1. Heslo Veřejná moc.

HOMBURG, V.: *Understanding E-Government: Information Systems in Public Administration*. London, Routledge, 2008.

HRABĚ, P.: *Koncepce podnikové architektury pro reformu veřejné správy ČR*. Disertační práce, 2015.

CHANDLER, N.: *The CPM Scenario*. Gartner BI Summit 2008.

CHARVÁT, Z.: *Analýza systému OVM a vybraných úloh řízení na příkladu konkrétního městského úřadu*. DP, VŠE Praha, 2019.

CHRAMOSTOVÁ, V., POTANČOK, M., POUR, J.: *Byznys analytika pro manažery*. Oeconomia, Praha, 2020.

KARKOŠKOVÁ, S.: *Governance a management služeb cloud computingu z pohledu spotřebitele*. Disertační práce, 2017.

KIMBALL, R., ROSS, M.: *Relentlessly Practical Tools for Data Warehousing and Business Intelligence*. Indianapolis, John Wiley Publishing 2010. ISBN 978-0-470-56310-6.

KRÁL, B. a kol.: *Manažerské účetnictví*. Praha, Management Press 2006. ISBN 80-7261-141-0.

KRÁL, M. a kol.: *Koncepce a praxe řízení výkonnosti*. Sborník konference. VŠE, Praha. 2007.

KUNSTOVÁ, R.: *Efektivní správa dokumentů*. Praha, Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3257-2.

LABERGER, R.: *The Datawarehouse Mentor*. New York, McGraw Hill, 2011. ISBN: 978-0-07-174532-1.

LABERGER, R.: *Datové sklady. Agilní metod y business intelligence*. Praha, Computer Press, McGraw Hill, 2012. ISBN 978-80-251-3729-1.

- LANEY, D., B.: *Infonomics, Bibliomotion, Inc.*, New York, 2018. ISBN 978-1-138-09038-5.
- LIDINSKÝ, V.: *EGovernment bezpečně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2462-1.
- LIŠKA, O.: *Procesní pohled na zákon o zadávání veřejných zakázek*, DP, VŠE, Praha, 2016.
- MANAGEMENTMANIA. *Veřejný sektor (Public Sector)*. ManagementMania.com [online]. [vid. 2017-12-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejny-sektor>.
- MATES, P., SMEJKAL, V.: *E-government v České republice. Právní a technologické aspekty*. Praha, Leges. 2012. ISBN 978-80-87576-36-6.
- MATES, P., SMEJKAL, V.: *E-government v českém právu*. Praha: Linde, 2006. ISBN 8072016148.
- Ministerstvo vnitra ČR. *Akční plán EU pro „eGovernment“ na období 2016–2020: Urychlování digitální transformace veřejné správy*. [online]. Brusel: MVČR, 2016 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/akcni-plan-eu-pro-egovernment-na-obdobi-2016-2020.aspx.
- Ministerstvo vnitra ČR. *Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě*. [online]. Praha: MVČR, 2016 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/analyza-vyuzivani-metod-kvality-ve-verejne-sprave-k-sc-1-3.aspx>.
- MELICHAR, D.: *CorSet Framework, Book 2*. Londýn. CORFRAIN. 2010.
- Metodika k životním situacím v prostoru veřejné správy*. Verze 0.80. Ministerstvo vnitra ČR. 25.8.2015. Projekt „Optimalizace ž5.8.2015 situací ve vztahu k registru prav a povinností“, reg. č. CZ.1.04/4.1.00/D9.00002. Dostupné z: www.mvcr.cz.
- NOVOTNÝ, O., POUR, J., BASL, J., MARYŠKA, M.: *Řízení výkonnosti podnikové informatiky*. Professional Publishing, Praha, 2010. ISBN 978-80-7431-040-9.
- NOVOTNÝ, O., VOŘÍŠEK, J. a kol.: *Digitální cesta k prosperitě*. Praha: Professional Publishing 2011. ISBN 978-80-7431-047-8.
- OECD: *Public sector innovation and e-government*. <http://www.oecd.org/gov/public-innovation/>, _OECD, 2014.
- OECD: *Digital government performance survey, 2018*, dostupné na <http://www.oecd.org/gov/digital-government-performance-survey-questionnaire.pdf>.
- PALADINO, B.: *Innovative Corporate Performance Management: Five Key Principles to Accelerate Results*. Indianapolis, Wiley Publishing, 2011. ISBN: 978-0-470-62773-0.
- PEKOVÁ, J.: *Veřejné finance: teorie a praxe v ČR*. - (1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR 2011) – ISBN 9788073576981.
- POMAHAČ, R. a kol.: *Veřejná správa*. Praha, C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-447-8.
- POUR, J., MARYŠKA, M., STANOVSKÁ, I., ŠEDIVÁ, Z.: *Self Service Business Intelligence*. Praha. Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0616-5
- PROVOST, F., FAWCETT, T.: *Data Science for Business. What You Need to Know About Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media. Sebastopol. 2013. ISBN: 978-1-449-36132-7

PUHAKKA, M.: *Performance Management in a Public Sector Organisation*. 2018, dostupné na https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/150978/Puhakka_Merja.pdf?sequence=1.

ŘEPA, V.: *Podnikové procesy*. Praha, Grada 2007.

SHARK, A. R., TOPORKOFF, S.: *Beyond eGovernment: Measuring Performance. A Global Perspective*, Washington, DC, Public Technology Institute and ITEMS International, 2010.

SHARK, A.R.: *Social Media / Web 2.0 in the Public Sector: How to Measure Performance and Gather Business Intelligence in Beyond eGovernment: Measuring Performance, A Global Perspective*. Washington, DC, Public Technology Institute and ITEMS International, 2010.

SCHIESSER, R.: *IT Systems Management*. New York, Prentice Hall 2010. ISBN 978-0-13-702506-0.

SIEGEL, E.: *Predictive Analytics*. New York, John Wiley & Sons, 2016. ISBN 978-1-119-14567-7.

SLÁNSKÝ, D.: *Data and Analytics for the 21st Century: Architecture and Governance*. Professional Publishing, 2018. ISBN 978-80-88260-16-5.

ŠOLJAKOVÁ, L. FIBÍROVÁ, J.: *Reporting*. Praha, Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

Ministerstvo Vnitřní: *Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky*. č. 680 ze dne 27. srpna 2014. Dostupné z: www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx.

SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. Praha, Grada 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Podniková ekonomika*. Praha, C H Beck 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠPAČEK, D.: *eGovernment: cíle, trendy a přístupy k jeho hodnocení*. C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-261-8.

ŠTĚDRŮŇ, B.: *Úvod do eGovernmentu v České republice: právní a technický průvodce*. 1. vyd. Praha: Úřad vlády České republiky, 2007, 172 s. ISBN 978-808-7041-253.

TAJTL, M.: *Měření efektivity elektronické státní správy*. DP VŠE, Praha, 2012.

United Nations: *United Nations E-Government Survey 2014, E-Government for the Future We Want*. United Nations, 2014.

United Nations: *Benchmark Global e-Government Development, 2018 UN e-Government Survey, 2018*. dostupné na <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN97854.pdf>

UČEŇ, P.: *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha, Grada 2008. ISBN: 978-80-247-2472-0.

VAN DECKER, J, CHANDLER, N.: *Top Processes for Corporate Performance Management*. Gartner, 2011.

VANČO, P.: *Analýza a návrh systému řízení výkonnosti eGovernmentu*. DP, VŠE, Praha, 2018.

VEBER, J. a kol.: *Management. základy, prosperita, globalizace*. Praha, Management Press 2000.

VOŘÍŠEK, J. a kol.: *Projekt Příprava vybudování eGovernment cloudu – Souhrnná analytická zpráva*. MV

VOŘÍŠEK, J. a kol.: *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Praha, Oeconomia 2008. ISBN: 978-80-245-1440-6.

VOŘÍŠEK, J., POUR, J. a kol.: *Management podnikové informatiky*. Professional Publishing, 2012, ISBN 978-80-7431-102-4.

ZIMMERMANNOVÁ, M.: *Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy ČR*. Diplomová práce, 2018.

Termíny, zkratky

(zdroj: <https://mbi.vse.cz>)

ABC	ABC – Activity Based Costing – metoda, jejímž cílem je analyzovat informace o nákladech na jednotlivé služby a produkty v detailnějším členění.
ADM	ADM – Architecture Development Method – podporuje využívání jiných metodik (jako např. Zachman Framework, Federal Enterprise Architecture Framework, U.S. Department of Defense Architecture Framework). Popisuje, jak vybudovat pro daný podnik specifickou podnikovou architekturu, která reflektuje požadavky byznysu.
B2B	B2B – Business-to-Business – obchodní vztahy, které se realizují mezi dvěma podniky, resp. právními subjekty, na bázi elektronické výměny dat. Všechny komerční transakce mezi dvěma subjekty, které jsou prováděny pomocí elektronických prostředků.
B2C	B2C – Business-to-Consumer – obchodní vztahy mezi podnikem a konečným spotřebitelem, realizované webovými aplikacemi, virtuálními obchody na internetu apod. On-line obchodování na Internetu, tj. prodej zboží (ať už hmotného či nehmotného) a služeb koncovým zákazníkům pomocí služby World Wide Web.
B2G	B2G – Business-to-Government – vztahy mezi podnikem a veřejnou správou (státní správou a samosprávou), většinou na bázi výměny strukturovaných dat.
BPM	BPM – Business Process Modeling – metoda procesního modelování.
BPR	BPR – Business Proces Reengineering – změny podnikových procesů – postup, který optimalizuje podnikové procesy tak, aby přinášely efekty při minimální spotřebě podnikových zdrojů, důsledkem jsou změny v organizační struktuře podniku.
BSC	BSC – Balanced Scorecard – metoda která, je uceleným systémem vyvážených, nejenom finančních měřítek pro zefektivnění implementace, monitoringu a korekce obchodní strategie.
CAPEX	CAPEX – Capital expenses – investiční náklady, zpravidla jde o náklady jednorázového charakteru, které je nutné vynaložit na pořízení určitého hmotného, nehmotného i finančního majetku.
CDO	CDO – Chief Digital Officer – je zodpovědný za to, že podniková obchodní strategie reflektuje stávající a nově vznikající digitální příležitosti a hrozby.
CEO	CEO – Chief Executive Officer – generální ředitel podniku.
CFPR	CFPR – Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – sdílení informací o produkčních a marketingových plánech a detailních předpovědích prodeje v dodavatelském řetězci.
CI	CI – Competitive Intelligence – systematický a etický program pro získávání, analyzování a řízení externích informací o trhu, konkurenci a trendech, které mohou mít vliv na podnikové plány, rozhodování a jeho činnost.
CIM	CIM – Computer Integrated Management – aplikace řízení pro integrované řízení výrobních provozů a linek.
CIO	CIO – Chief Information Officer – ředitel podnikové informatiky.
CIS	CIS – Customer Information System – zákaznický informační systém – informační systém u energetických, servisních organizací (tzv. „utilit“), zajišťující bezprostřední styk se zákazníkem, např. odečty spotřeby.
CISO	CISO – Chief Information Security Officer – je odpovědný za vytvoření a udržování programu informační bezpečnosti, zajišťujícího dostatečnou ochranu informačních aktiv organizace. Zodpovídá za řízení rizik v podnikatelském prostředí, s měnícími se právními a regulačními požadavky se stále složitějšími technologiemi a hrozbami.

CE	CE – Customer Equity – hodnota zákazníka.
CLV	CLV – Customer Lifetime Value – životní cyklus hodnoty zákazníka.
CMMI	CMMI – Capability Maturity Model Integration – model pro zlepšování procesů v oblasti rozvoje služeb.
CMO	CMO – Chief Marketing Officer – ředitel pro marketing.
CobiT	CobiT – Control Objectives for Information and related Technology – metodika, vyvinutá a publikovaná neziskovou nezávislou organizací Information Systems Audit and Control Association (ISACA) s cílem využít mezinárodní standardy a nejlepší zkušenosti pro řízení a audit v oblasti IT.
CPI	CPI – Continual Process Improvement – metoda průběžného zlepšování procesů.
CPM	CPM – Corporate Performance Management – řízení výkonnosti podniku je souhrnným termínem, který popisuje všechny procesy, metodiky, metriky a systémy, potřebné k měření a řízení výkonnosti organizace.
CRM	CRM – Customer Relationship Management – aplikace podnikové informatiky pro řízení vztahů k zákazníkům.
CRP	CRP – Capacity Requirements Planning – určování úrovně kapacit a jejich obsazení, stanovování množství práce a strojového času, potřebného ke splnění výrobních zakázek.
CSF	CSF – Critical Success Factor – taková vlastnost (řešení informačního systému, procesu či měření podnikové informatiky), která výrazně ovlivňuje celkové efekty řešení, resp. může přispět k celkové úspěšnosti podniku.
DMA	DMA – Data Mart – datové tržiště, analytická databáze, určená pouze pro určitou část podniku (útvary, oblast řízení apod.).
DMI	DMI – Data Mining – dolování dat – analytické funkce, založené na matematicko-statistickém aparátu a obvykle realizované nad velkými objemy dat.
DMS	DMS – Document Management System – systém správy dokumentů – centralizovaná správa dokumentů. Umožňuje dokumenty rychle vyhledat, sdílet, chránit přístupovými právy a fulltextově je vyhledávat.
DSA	DSA – Data Staging Area – jde o místo v architektuře datového skladu, kde se data ze zdrojových systémů zpracovávají a transformují do podoby dat definovaných dimenzionálním (cílovým) modelem.
DSS	DSS – Decision Support System – systém pro podporu rozhodování. Aplikace podporující operativní, dispečerskou úroveň rozhodování v podniku, často založené na využití matematických modelů.
EAI	EAI – Enterprise Application Integration – souhrnný integrační rámec, umožňující integrovat jednotlivé aplikace informačního systému na základě požadavků podniku a výběru vhodného technologického řešení.
EANCON	EANCON – norma elektronické výměny dat, určená pro obchod se spotřebním zbožím. Pro identifikaci výrobků a komunikujících organizací využívá čárového kódu EAN (European Article Numbering).
ECR	ECR – Efficient Consumer Response – efektivní reakce na požadavky zákazníků, vedoucí k efektům, vyplývajícím z eliminace činností nepřidávajících hodnotu. Podstata této technologie spočívá v intenzivní spolupráci mezi obchodem a průmyslem s cílem splnění přání konečných spotřebitelů s co nejpříznivějšími logistickými náklady.
EDI	EDI – Electronic Data Interchange – elektronická výměna dat, založená na světově uznávaných standardech.
EDIFACT	EDIFACT – Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport – celosvětově definovaný standard EDI, garantovaný orgány OSN.
ERP	ERP – Enterprise Resource Planning – aplikace mající celopodnikový charakter a pokrývající funkcionalitou většinu, resp. velkou část funkcí podnikového řízení.

ERP II	ERP II – Enterprise Resource Planning II – komplexní řešení aplikačního softwaru pro podnikovou informatiku, jejímž jádrem je aplikace ERP.
ETL	ETL – Extract, Transform, Load – datová pumpa – software pro realizaci transformací dat mezi různými datovými zdroji.
GIS	GIS – Geographical Information System – geografický informační systém pro digitalizaci a zpracování map a plánů.
IrDA	IrDA – Infrared Data Association – standardizační organizace, stanovující pravidla komunikace prostřednictvím infračervených portů.
ISOC	ISOC – Internet Society – organizace, která zastřešuje a koordinuje standardizační procesy internetu.
IST	IST – Informační strategie – koncepce rozvoje a provozu informačního systému. Informační strategie zadává a koordinuje všechny informatické projekty.
IT Balanced Scorecard	IT Balanced Scorecard – nástroj pro řízení podnikové informatiky a vztahu mezi informatikou a byznysem.
IT Governance	IT Governance – tvoří procesy, které ve firmě zajišťují efektivní a účinné rozhodování o IT a jeho využití k realizaci cílů byznysu. Procesy IT Governance mají své definované vstupy, výstupy, role a zodpovědnosti za rozhodování o IT.
IT PM	IT PM – IT Performance Management – koncept řízení výkonnosti IT založený na vztazích metod, procesů, metrik a aplikací řízení IT.
IT služba	IT služba – aktivita a/nebo informace, dodávané poskytovatelem IT služby příjemci služby. IT služba je vytvářena IT procesy, které při svém průběhu konzumují IT zdroje (hardware, software, data, lidé). Službu poskytovatel příjemci dodává na základě dohodnutých obchodních a technických podmínek.
ITG	ITG – IT Governance – tvoří procesy, které ve firmě zajišťují efektivní a účinné rozhodování o ICT a jeho využití k realizaci cílů byznysu. Procesy IT Governance mají své definované vstupy, výstupy, role a zodpovědnosti za rozhodování o ICT.
ITIL	ITIL – IT Infrastructure Library – jde o sadu publikací, popisujících nejlepší praktiky řízení IT služeb a o systém certifikací a školení jednotlivců ve znalostech těchto praktik.
ITU	ITU – International Telecommunication Union – standardizační organizace v oblasti telekomunikací.
IVR	IVR – Interactive Voice Responce – hlasový automat nebo automatický operátor.
J2EE	J2EE – Java 2nd Enterprise Edition – platforma, založená na Javě pro aplikační servery.
JDBC	JDBC – Java DataBase Connectivity – programové prostředky společnosti JavaSoft, které skrývají specifickou implementaci databázových serverů aplikačním programům. Tyto programy pak mohou přistupovat stejnými metodami k databázím od různých výrobců.
JIS	JIS – Just in Sequence – metoda, založená na principu dodávání dílů přesně v pořadí, v jakém jsou, resp. budou použity ve výrobě.
JIT	JIT – Just in Time – logistická technologie „právě včas“ – tj. umožňuje podniku vyrábět výrobky v přesně dohodnutých a dodržovaných termínech podle potřeb zákazníka. Smyslem je dodávat velmi často, v malém množství a v co možná nejpozdějším okamžiku.
Just in Sequence	Just in Sequence – JIS – metoda, založena na principu dodávání dílů přesně v pořadí, v jakém jsou, resp. budou použity ve výrobě.
Just in Time	Just in Time – JIT – logistická technologie „právě včas“ – tj. umožňuje podniku vyrábět výrobky v přesně dohodnutých a dodržovaných termínech podle potřeb zákazníka. Smyslem je dodávat velmi často, v malém množství, a v co možná nejpozdějším okamžiku.

Kanban	Kanban – bezzásobová technologie, vyvinutá společností Toyota Motors. Její princip spočívá v synchronizaci činnosti dodavatele a odběratele za předpokladu stability dodavatelského řetězce.
Katalog IT služeb	Katalog IT služeb – strukturované informace o všech službách IT, dostupných zákazníkům. (ISACA, 2012, s. 93).
KGI	KGI – Key Goal Indicator – cílově orientovaná metrika, tj. měří výsledek procesu, např. počet úspěšně vyřešených incidentů v procesu řízení incidentů.
KPI	KPI – Key Performance Indicator – metrika výkonnosti jednotlivých složek procesu (činností a zdrojů procesu), tj. měří jednotlivé činnosti a zdroje procesu, např. dobu trvání činnosti, objem zpracovaných dokumentů, % využití doby operátora service desku apod.
Klíč	Klíč – identifikace entity – zvolený atribut entity, rozlišují se primární a sekundární klíče entity.
Klíčová aktivita	Klíčová aktivita – činnost, která je součástí úlohy a má na výsledek úlohy podstatný vliv.
KM	KM – Knowledge management – řízení znalostí, obvykle součást aplikací řízení podnikového obsahu (ECM).
Komprese dat	Komprese dat – proces, zajišťující snížení nároků souborů dat na paměťový prostor, nutný k jejich uložení. Spočívá v redukci počtu bitů, potřebných pro digitální vyjádření „předmětu komprese“ (např. souboru). Existuje ztrátová nebo bezztrátová komprese.
Konceptuální úroveň	Konceptuální úroveň – vyjadřuje pohled na obsah systému nezávisle na technologickém prostředí, ve kterém bude systém realizován, vyjadřuje podstatu systému.
Konektivita	Konektivita – možnost vzájemného propojení nebo připojení, zpravidla konektivita síťová, databázová apod.
Konektivita databázová	Konektivita databázová – způsob napojení aplikace na databázi.
Konfigurační management	Konfigurační management – řízení vývoje systému pomocí správy verzí systému, jeho jednotlivých komponent a řízení vztahů mezi nimi.
Kontaktní centrum	Kontaktní centrum – aplikace v rámci CRM. Kontaktní centra jsou vybavena počítači s přístupem k centrální zákaznické databázi. V ní se uchovávají a pravidelně aktualizují informace o jakémkoliv kontaktu se zákazníky, např. vyřizování stížností.
Kontinuita	Kontinuita – strategická a taktická způsobilost organizace plánovat reakci a reagovat na incidenty a přerušení činnosti za účelem pokračování provozu organizace na přijatelné, předem stanovené úrovni (BS 25999-1:2006, 2.2).
Konzistence	Konzistence – bezrozpornost modelů – stav, kdy mezi skutečnostmi, vyjadřovanými jednotlivými modely, není rozpor
Kostka	Kostka – označení pro multidimenzionální databázi (nebo její princip). Kostka je realizována buď prostřednictvím multidimenzionální databáze, nebo zvláštní struktury relační databáze.
Log soubor	Log soubor – soubor, v němž jsou zaznamenány všechny operace, provedené v rámci běhu aplikace.
Logistika	Logistika – disciplína, která se zabývá sladčováním, koordinací, synchronizací a celkovou optimalizací všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného synergického efektu.
Logistický řetězec	Logistický řetězec – propojení trhu surovin a trhu spotřeby, vycházející od konečného spotřebitele. Jednotlivé procesy v řetězci mají hodnototvorný charakter. Má stránku hmotnou (hmotné toky) a stránku nehmotnou (informační toky).

Mainframe	Mainframe – střediskový počítač – pro zpracování úloh na úrovni větších organizací.
Management bezpečnosti informací	Management bezpečnosti informací – část celkového systému managementu organizace, založená na přístupu (organizace) k rizikům činnosti, která je zaměřena na ustavení, zavádění, provoz, monitorování, přezkoumání, udržování a zlepšování bezpečnosti informací. (ISO/IEC 27001:2005, 3.7).
Management kvality	Management kvality – systém managementu pro vedení a řízení organizace v oblasti kvality (ISO 9000:2005, 3.2.3).
Management služeb	Management služeb – systém řízení pro vedení a řízení činností, souvisejících s řízením služeb a jejich poskytovatele (ISO/IEC 20000-1:2011, 3.31).
MBO	MBO – Management by Objectives – metoda řízení na základě podnikových cílů.
m-Business	m-Business – Mobile Business – mobilní podnikání – souhrn veškerých aktivit, procesů a aplikací, které jsou uskutečňovány nebo podporovány mobilními technologiemi.
m-Commerce	m-Commerce – Mobile Commerce – mobilní obchodování – každá transakce, vykonaná prostřednictvím mobilních koncových zařízení, resp. použití mobilní komunikace s jakoukoliv aplikací, dostupnou a vytvořenou pro mobilní koncová zařízení, jejíž využití slouží k obchodním účelům.
Metadata	Metadata – informace o datech, tj. názvy tabulek, názvy atributů, datové typy, primární klíče, vazby, komentáře atd.
Metainformační systém	Metainformační systém – systém, který popisuje, resp. modeluje jiný informační systém
Metoda	Metoda – představuje známou a v rámci úloh aplikovatelnou metodu manažerského (např. BSC, RPZ atd.), ekonomického (např. ABC, ROI atd.) nebo informatického charakteru (datové modelování, dimenzionální modelování atd.).
Metodika	Metodika – doporučený souhrn fází, etap, přístupů, zásad, postupů, pravidel, dokumentů, řízení, metod, technik a nástrojů pro tvůrce informačních systémů, který pokrývá celý životní cyklus informačního systému.
Metrika	Metrika – sledovaná a měřená hodnota ukazatele pro potřeby řízení podniku a informatiky. K ukazatelům se váží dimenze pro jejich identifikaci, analýzy a plánování. Vychází se přitom z principů dimenzionálního modelování.
Metody řízení zásob	Metody řízení zásob – FIFO (First In First Out) – výrobky přijaté dříve jsou expedovány jako první, FEFO (First Expired First Out) – výrobky s dřívějším datem spotřeby jsou expedovány jako první, LIFO (Last In First Out) – výrobky přijaté jako poslední jsou jako první expedovány.
Middleware	Middleware – software zajišťující transparentnost umístění distribuovaných programových prostředků, pomocí něj lze pracovat s distribuovanými zdroji, jako kdyby byly lokální.
Midrange	Midrange – počítače střední třídy – používané pro řešení úloh na úrovni pracovních týmů a menších organizací.
Mimořádné výnosy	Mimořádné výnosy – výnosy získané mimořádně, například prodejem odepсанých strojů.
MIPS	MIPS – Million instructions per second – jednotka pro stanovení rychlosti procesoru počítače.
MMDIS	MMDIS – Multidimensional Management and Development of Information System – metodika řízení vývoje a provozu informačního systému.
Modul	Modul – část modelu na dané úrovni podrobnosti již dále nerozkládaná, s relativně samostatnou funkcí.
MOM	MOM – Message-oriented Middleware – programové prostředky řízení front zpráv.

Multidimenzionální databáze	Multidimenzionální databáze – databáze, kde jsou data uložena na principu vícerozměrové matice. Hodnoty jsou přístupné přímo pro danou kombinaci prvků dimenzí.
Náklad	Náklad – hodnotově vyjádřené, účelně vynaložené ekonomické zdroje podniku, a to za účelem, který souvisí s ekonomickou činností.
Nepřímé náklady	Nepřímé náklady – nelze přímo přiřadit k určitému výkonu, je nutné je nějakým způsobem rozpočítávat (mzdy režijních pracovníků, nájemné).
Objekt	Objekt – prvek reality, určený souhrnem vlastností a akcí s jedinečnou identitou. Programový nebo konstrukční prvek, který obsahuje data i procedury. Základní vlastnosti: identita, zapouzdření, synergie, odpovědnost, chování, příslušnost do hierarchie tříd.
Objektově orientované programování	Objektově orientované programování – OOP – Object-Oriented Programming – založeno na principu neoddělování dat od funkcí, které s nimi pracují. Logický přístup k vytváření programu, podporuje snahu o abstrakci daného problému a snahu vytvářet znovu použitelné objekty.
OCR	OCR – Optical Character Recognition – čtečky optických dat, zajišťující rozpoznání tištěných znaků.
ODBC	ODBC – Open Database Connectivity – standard datového rozhraní databází.
ODETTE	ODETTE – standard EDI – pro automobilový průmysl.
OEM	OEM – Original Equipment Manufacturer – původní výrobce zařízení, typ licence.
OIS	OIS – Office Information System – software podporující administrativní činnosti, zahrnující textové editory, tabulkové kalkulátory, prezentační programy apod.
OLA	OLA – Operational Level Agreement – je formální mechanismus, který zajišťuje spolupráci interních a externích dodavatelů služeb IT při plnění jejich nejčastěji outsourcingového kontraktu.
OLAP	OLAP – Online Analytical Processing – informační technologie, založená především na koncepci multidimenzionálních databází. Jejím hlavním principem je několikadimenzionální tabulka, umožňující rychle a pružně měnit jednotlivé dimenze a měnit tak pohledy uživatele na modelovanou ekonomickou realitu.
OLAP server	OLAP server – technologie pro uložení a správu dat v multidimenzionálních databázích, pro jejich vytváření a plnění.
OLE	OLE – Object Linking and Embedding – technologie, určená primárně pro tvorbu složených dokumentů.
OLE DB	OLE DB – standard datového rozhraní, umožňující přístup k různým datovým zdrojům.
OLTP	OLTP – Online Transaction Processing – počítačové zpracování transakcí v reálném čase.
OMG	OMG – Object Management Group – organizace definující objektové standardy, zejména pro programování.
OMR	OMR – Optical Mark Recognition – čtečky optických dat, zajišťující rozpoznání optických značek.
OOP	OOP – Object-Oriented Programming – objektově-orientované programování – založeno na principu neoddělování dat od funkcí, které s nimi pracují. Logický přístup k vytváření programu, podporuje snahu o abstrakci daného problému a snahu vytvářet znovu použitelné objekty.
OOT	OOT – Object Oriented Technology – objektově orientovaná technologie.
OPEX	OPEX – Operative expenses – neinvestiční, tj. provozní náklady – kontinuální (nepřetržitě vznikající), které je nutné vynaložit na správu, provoz, údržbu a rozvoj prostředků, rovněž náklady, které vznikají v souvislosti s odběrem určitých služeb.

OPT	OPT – Optimised Production Technology – metoda podnikového řízení, orientovaná na optimalizaci výrobních procesů.
OSI RM	OSI RM – model pro vyjádření síťové (komunikační) architektury, využívající 7 hierarchických vrstev, vytvořený v ISO (International Standards Organization). Umožňuje vyjádřit zajištění komunikace mezi aplikacemi v počítačové síti.
OTA	OTA – OpenTravel Alliance – mezinárodní organizace v turistickém průmyslu, členy jsou letecké společnosti, železnice, hotelové sítě, autopůjčovny a další.
Outsourcing	Outsourcing – zajišťování vybraných činností a IT služeb externími dodavateli. Podle předmětu se rozlišuje outsourcing rozvoje IT a outsourcing provozu IT. Totální outsourcing znamená, že dodavatel zajišťuje provoz a rozvoj zákazníkovi kompletně.
PMBOK	PMBOK – Project Management Body of Knowledge – metodika řízení projektů, vytvářená organizací PMI (Project Management Institute).
PNG	PNG – Portable Network Graphic – specificky vytvořený formát uložení rastrových grafických dat s optimalizací pro přenos v sítích, který kombinuje přednosti formátů GIF a JPEG.
Podnikový proces	Podnikový proces – proces, kterým podnik zajišťuje naplnění podnikových cílů, reaguje na významné události a zajišťuje produkci plánovaných výstupů (produktů, služeb apod.).
Portál	Portál – množina technologií a aplikací, tvořící univerzální rozhraní, jehož prostřednictvím je umožněno účastnit se procesů organizace, přistupovat ke všem relevantním informacím, komunikovat s ostatními participujícími lidmi a realizovat adekvátní aktivity, spojené s podnikovými procesy.
Pracovní tok	Pracovní tok – vyjadřuje automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu ke druhému podle sady procedurálních pravidel.
PRINCE2	PRINCE2 – Projects in Controlled Environments – metodika řízení projektů, vytvářená britským úřadem OGC (Office of Government Commerce).
Problém	Problém – příčina nebo zdroj jednoho nebo více incidentů.
Procedura	Procedura – ucelená, relativně samostatná jednotka programu.
Proces	Proces – množina na sebe navazujících činností, které z definovaných vstupů vytvářejí požadovaný výstup, váží na sebe zdroje (lidi, technologie, materiál, finance, čas) a mají měřitelné charakteristiky.
Produkční databáze	Produkční databáze – databáze uchovávající data, které vytvářejí a spravují transakční informační systémy a představují hlavní vstup do řešení business intelligence.
Protokol	Protokol – soubor dohodnutých pravidel (včetně formátů přenášených dat), využívaný v komunikaci uzlů (partnerů). Protokoly jsou definovány pro jednotlivé vrstvy síťové architektury (OSI RM, protokolová sada TCP/IP) a umožňují komunikaci bez závislosti na konkrétní technologické implementaci programů.
Prototyp	Prototyp – vytvořená část nebo neúplná verze informačního systému, založená na předběžném návrhu. Prototyp demonstruje především navržené funkce a způsob komunikace s částí informačního systému, aniž by byly zatím plně realizovány.
Provozní výnosy	Provozní výnosy – získané v provozně-hospodářské činnosti podniku (tržby za prodej).
Příjem	Příjem – představuje finanční plnění za prodané produkty v podobě příjmu finančních prostředků do pokladny či na bankovní účet.
Přímé náklady	Přímé náklady – jsou přímo přiřaditelné k jednotlivým výkonům (výrobkům, službám) bez rozpočítávání (náklady na materiál, polotovary).

Quick Response	Quick Response – technologie logistického řetězce znázorňující „rychlou reakci“, je založena na sdílení informací o prodejích, objednávkách a zásobách, články řetězce od výrobců až po prodejny maloobchodu.
RACI	RACI – matice RACI přiřazuje a zobrazuje odpovědnosti jednotlivých osob či pracovních míst za danou oblast v organizaci: R – Responsible (vykonává), A – Accountable (zodpovídá), C – Consulted (konzultuje), I – Informed (má být informován).
RAD	RAD – Rapid Application Development – rychlý vývoj aplikací, metoda, aplikovaná ve vývoji programových systémů.
Referenční metodika	Referenční metodika – metodika, standard či metodický rámec řízení podnikové informatiky, např. COBIT, ITIL, ISO 20000.
Referenční model	Referenční model – model, který je, vedle metodické stránky řešení, naplněn předdefinovaným obsahem. Tento obsah, který tvoří například podnikové procesy a jejich prvky, vzniká a postupně se rozvíjí na základě poznatků a zkušeností z dosud realizovaných projektů pro různé zákazníky v praxi.
Referenční proces	Referenční proces – proces či skupina procesů v rámci referenční metodiky.
Report	Report – výstup software s výsledky hodnot ukazatelů. Může být vyjádřen tabulkou, grafem.
Reuse	Reuse – znovupoužitelnost, obvykle ve smyslu opakovaného využití SW produktů.
RI	RI – Results Indicators – vztahují se k dějům, co byly ukončeny. Může jít o děje dlouhodobé, např. fáze, dlouhodobý projekt, nebo o děje krátkodobé, např. aktivita nebo proces.
Role	Role – představují typové skupiny pracovníků, charakterizované vykonáváním obdobných činností. Jeden člověk může zastávat více rolí. Role mají definované odpovědnosti, které zahrnují provádění určitých činností.
Rozhodovací strom	Rozhodovací strom (decision tree) – strom, jehož uzly obsahují testy hodnot atributů a větve z uzlů vycházející reprezentují jednotlivé hodnoty daného atributu.
RPC	RPC – Remote Procedure Call – vzdálené volání procedur – programové prostředky umožňující shodné volání programových komponent, jako by byly umístěny na stejném uzlu.
RSS	RSS – RDF Site Summary – zajišťuje stručný popis obsahu webu spolu s odkazy na plné verze obsahu.
SaaS	SaaS – Software-as-a-Service – služba, resp. model poskytování aplikací, kde jejich funkcionality je zajišťována poskytovatelem této služby značnému počtu uživatelů prostřednictvím internetu. Specializovaný poskytovatel tak udržuje a provozuje jak samotnou aplikaci, tak IT infrastrukturu, nutnou k jejímu provozu a případné doplňkové služby.
SAM	SAM – Software Asset Management – účinná správa, řízení a ochrana softwarových aktiv v rámci organizace. (ISO/IEC 19770-1:2006, 3.12).
SAN	SAN – Storage Area Network – specifická síť, uzpůsobená pro připojení datových nosičů jako např. kontrolérů diskových polí (disk array, RAID) a knihoven magnetických pásek ke služebním počítačům.
SC	SC – Supply Chain – síť organizací, které se účastní řada procesů a aktivit, jejichž cílem je vytvoření hodnoty, tj. produktu a služeb.
Scénář	Scénář , resp. životní situace – v řízení podniku a informatiky vymezuje jeho podstatu.
SCM	SCM – Supply Chain Management – řízení všech procesů v rámci dodavatelského řetězce.
SCP	SCP – Supply Chain Planning – plánování dodavatelských řetězců.

SD	SD – Structure Diagram – strukturní diagram, prostředek strukturovaného popisu algoritmu.
SDK	SDK – Software Development Kit – programové nástroje pro podporu snadnějšího vývoje aplikací, spolupracující s vybraným jiným vývojovým prostředím.
Serverhosting	Serverhosting – umístění vlastního serveru, poskytujícího nějakou konkrétní službu přímo v počítačovém sále poskytovatele a jeho připojení na páteřní síť.
Service desk	Service desk – pracoviště v rámci podnikové informatiky, poskytující průběžnou podporu a konzultace uživatelům při využívání a jejich aplikací a infrastruktury.
SLA	SLA – Service Level Agreement – smlouva specifikuje, co je poskytovatel povinen zákazníkovi dodat, v jakém rozsahu, v jaké kvalitě a kolik za to odběratel zaplatí.
SLM	SLM – Service Level Management – představuje procesy a činnosti, jako např. specifikace struktury a obsahu služeb, definice katalogu služeb, určení obchodních podmínek a cen za služby, ceník služeb, a to pro interní útvary i externí zákazníky (pokud podnik nabízí informační služby jako obchodní komoditu) a další.
Slovník dat	Slovník dat – Data Dictionary – prostředek centrálního popisu datových struktur.
Snowflake schéma	Snowflake schéma – Schéma sněhová vločka – typ dimenzionálního databázového modelu, tvořeného více normalizovanými a nenormalizovanými tabulkami dimenzí.
SOA	SOA – Service Oriented Architecture – politiky, praktiky a rámce, které umožňují, aby funkcionality aplikací byla poskytována a spotřebována jako množina služeb, a to na takové úrovni granularity, kterou potřebuje příjemce služby. Ten je oddělen od implementace služby a používá pouze jednoduché, na standardech založené rozhraní.
SOAP	SOAP – Simple Object Access Protocol – protokol, který poskytuje možnost přenášet XML dokumenty prostřednictvím různých přenosových protokolů a poskytuje prostředky komunikace programů nezávislé na proprietárních technologiích.
Social Computing	Social Computing – interaktivní a kooperativní chování mezi uživateli počítačů. Předpokladem je, že lze navrhnout systémy, které podporují běžné funkce tím, že umožňují sociálně vytvářené informace šířit mezi více uživateli navzájem.
Softwarová architektura	Softwarová architektura – určuje, z jakých modulů bude software postaven a jaké vazby budou existovat mezi těmito moduly.
Sourcing	Sourcing – podnikový proces, jehož cílem je rozhodnutí o tom, které služby, procesy a zdroje má podnik zajišťovat sám a které přenechat externím poskytovatelům, výběr nejvhodnějších poskytovatelů externích služeb, sepsání smluv s poskytovateli o obsahu a úrovni poskytovaných služeb a kontrola poskytovaných služeb a řízení vztahů s externími poskytovateli.
Star schéma	Star schéma – schéma hvězdy je typ dimenzionálního databázového modelu, tvořeného pouze nenormalizovanými tabulkami dimenzí.
SWOT	SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy.
Tag	Tag – identifikátor označující nějaká data, tj. začátek dat a konec těchto dat.
Teorie omezení	Teorie omezení – Theory of Constraint – teorie omezení, princip řízení, zdůrazňující, že základním posláním firmy je generování peněz, a to jak v současnosti, tak i z hlediska dlouhodobého horizontu. K naplňování tohoto cíle je třeba sledovat hlavní ekonomické ukazatele.
Terminál – host	Terminál – host – architektura, kde všechny oblasti programu včetně dat jsou na jednom uzlu v síti. Úkolem terminálu je pouze zprostředkovat vstup či výstup jinému počítači (host) a neprovádět zpracování programu. Terminálem označujeme zařízení, které nedisponuje procesorem, vnitřní a vnější pamětí.

TMS	TMS – Transport Management System – moderní dopravní informační systém umožňující monitoring, řízení a správu vozového parku a řidičů, či důkladné naplánování tras, správu a opravy vozidel apod.
TOC	TOC – Theory of Constraint – teorie omezení, princip řízení, zdůrazňující, že základem posláním firmy je generování peněz, a to jak v současnosti, tak i z hlediska dlouhodobého horizontu. K naplnění tohoto cíle je potřebné sledovat hlavní ekonomické ukazatele.
TOGAF	TOGAF – The Open Group Architecture Framework – rámec podnikové architektury.
TQM	TQM – Total Quality Management – metoda založená na řízení kvality všemi zaměstnanci organizace, sledující dlouhodobý úspěch, založený na uspokojení zákaznických potřeb.
Transakční zpracování	Transakční zpracování – metoda zpracování dat, při které se každý požadavek zpracovává okamžitě po svém příchodu. Uživatel může v průběhu zpracování požadavek upřesňovat.
Třída	Třída – zobecnění objektu nebo jiné třídy (generalizace). Z třídy lze děděním odvodit jinou třídu (podtřídu) nebo instancí odvodit objekt, objekty téže třídy mají stejnou strukturu, liší se pouze hodnotami svých atributů.
Typ užití	Typ užití – prvek notace UML, vyjadřující typ použití (funkci) navrhovaného systému.
Účinnost	Účinnost – porovnání toho, co bylo skutečně vytvořeno, s tím, co by mohlo být vytvořeno se stejným rozsahem využití zdrojů (peníze, čas, práce atd.). (Businessdictionary, 2008)
Událost	Událost – impuls, který je vyměňovaný mezi dvěma objekty (vyslání a příjem události).
Ukazatel	Ukazatel – sledovaný údaj (Fact., Measure) v organizaci, například objem prodeje, počet reklamací, obrát atd.
UML	UML – Unified Modeling Language – standardní jazyk a grafické symboly pro vytváření modelů obchodních a technických systémů. Není limitován jen jako nástroj pro programátory. UML definuje modelové typy od funkčních požadavků a workflow modelů činností po návrh struktury tříd a diagramů komponent.
UN/CEFACT	UN/CEFACT – United Nations / Center for Trade Facilitation and Electronic Business – orgán OSN pro standardizaci v mezinárodním obchodu.
UN/EDIFACT	UN/EDIFACT – United Nations / Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport – standard EDI – ISO 9735, řízený a garantovaný OSN. Obecná mezinárodní norma pro EDI je současně normou multioborovou. Vývoj tak probíhá pouze v rámci tohoto standardu a postupně dochází ke konvergenci ostatních standardů.
URI	URI – Uniform Resource Identifier – obecně použitelná množina všech jmen/adres, které se vztahují k určitému zdroji.
URL	URL – Uniform Resource Location – identifikátor umístění dokumentu na internetu.
Variabilní náklady	Variabilní náklady – náklady, jejichž objem (a potažmo jejich výše vyjádřená v penězích) roste spolu s objemem výroby.
VPN	VPN – Virtual Private Network – množina bezpečnostních mechanismů, umožňující zajistit důvěryhodné komunikační prostředí i v principiálně nedůvěryhodné síti, např. internetu
Výdaj	Výdaj – představuje úbytek majetku bez vazby na konkrétní výkon/výkony, např. splátka bankovního úvěru z běžného účtu.
Výkonnost	Výkonnost – schopnost dosahovat osobních, procesních, skupinových a korporátních cílů podniku nebo podnikatelského ekosystému.
Výnos	Výnos – představuje finanční ohodnocení výkonů, které podnik získal z veškerých svých činností za určité období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich úhradě.

Výpočetní model	Výpočetní model – model, kterým se charakterizuje zpracování aplikací informačního systému a který zároveň formuluje principiální požadavky na technologie.
Vývojové prostředí	Vývojové prostředí – komplex programových prostředků pro design, vytvoření, testování a dokumentaci programových systémů.
Webové služby	Webové služby – WS – Web services – webové služby – volně spojené, znovupoužitelné softwarové komponenty, které sémanticky zapouzdřují oddělenou funkcionalitu a které jsou distribuovány a programově přístupné přes standardní internetové protokoly.
Webhosting	Webhosting – služba pronájmu virtuálních WWW a poštovních serverů, umožňujících plnohodnotný provoz domény zákazníka, a to zcela nezávisle na jeho vlastním připojení k síti. Virtuální server tak sdílí prostor a zdroje jednoho fyzického serveru, který je vlastněn a spravován poskytovatelem ISP.
Workflow	Workflow – řízení pracovních toků.
WS	WS – Web services – webové služby – volně spojené, znovupoužitelné softwarové komponenty, které sémanticky zapouzdřují oddělenou funkcionalitu a které jsou distribuovány a programově přístupné přes standardní internetové protokoly.
WSDL	WSDL – Web Services Definition Language – XML dokument, popisující rozhraní webové služby a detaily, nutné k připojení ke službě (síťový protokol, požadavky na kódování dat).
XHTML	XHTML – eXtensible HyperText Markup Language – původní specifikace HTML, která vyhovuje zásadám jazyka XML.
XLL	XLL – eXtensible Linking Language – jazyk pro zajištění vazeb mezi XML dokumenty.
XML	XML – eXtensible Markup Language – značkovací jazyk, jehož aplikací na textové soubory vznikají jednotlivé XML dokumenty. Vlastní specifikace jazyka uvádí způsob zápisu struktury dokumentu, mechanismus vytváření logických struktur v dokumentu, pravidla deklarace elementů a vlastností apod.
XML dokument	XML dokument – textový dokument (soubor, zpráva), který způsobem zápisu odpovídá zásadám XML.
XML:DB	XML:DB – specifikace pro správu dat v XML databázích.
Xpath	Xpath – XML Path Language – určuje jednotlivé části XML dokumentu. Používá kompaktní syntaxi, odlišnou od XML, která umožňuje užití jazyka XPath v adresách URI a v hodnotách atributů XML.
Xpointer	Xpointer – XML Pointer Language – jazyk, kterým popisujeme vztah k určité části aktuálního nebo jiného XML dokumentu.
XQuery	Xquery – dotazovací nástroje pro získávání dat z XML dokumentů na základě definovaných podmínek a pravidel.
XSD	XSD – XML Schema Definition Language – jazyk pro definování XML schémat. Mechanismus popisu a uložení struktury XML dokumentu. Využívá se u složitých datových struktur (DTD).
XSLT	XSLT – Extensible Stylesheet Language Transformation – prostředek, který transformuje XML dokumenty do dokumentů XML s jinou datovou strukturou (XSD nebo DTD) nebo do jiných datových formátů (HTML, PDF, RTF, databázových formátů atd.).
Zapouzdření	Zapouzdření – Encapsulation – vlastnost objektů, prvky (atributy a metody) veřejně použitelné nebo soukromé.
Zero latency enterprise	Zero latency enterprise – podnikatelský koncept – představuje úsilí eliminovat časová zpoždění, způsobená nedostatečnou integrací stávajícího informačního systému. Základem je rozšiřování, využití a řízení informací napříč organizací v reálném čase.