IT a anatomie samosprávy



MBI tým

VŠE Praha, 2021



Mapa řízení orgánu samosprávy (OVM) podle kapitol textu (s odkazy)

<table>
<tr><td colspan="4">[1] Strategické řízení OVM</td></tr>
<tr><td>[2] Řízení ekonomiky OVM</td><td>[3] Podpora podnikání ze strany OVM</td><td>[4] Řízení sociálního rozvoje</td><td>[5] Řízení územního rozvoje</td></tr>
<tr><td>[6] Řízení kultury, sportu, cestovního ruchu</td><td>[7] Správa majetku a řízení veřejných zakázek</td><td>[8] Řízení nákupů materiálů a služeb</td><td>[9] Personální řízení</td></tr>
<tr><td colspan="2">[10] Řízení třetích stran a komunikace</td><td colspan="2">[11] Právní a administrativní zajištění OVM</td></tr>
</table>

Obsah:

A) Úvod 13

A.1) Úroveň 1: AFI 14

A.2) Úroveň 2: AF II 14

A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení 14
A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti 16
A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT 16
A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty 17
A.2.5) AF II.05. IT a anatomie firmy: Podniková analytika 17

A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n 17

Veřejná správa, samospráva, eGovernment 18

Veřejná správa a samospráva 18

Státní správa a samospráva 19

Obce II. typu neboli obce s pověřeným obecním úřadem a obce III. typu neboli obce s rozšířenou působností 20

eGovernment, vymezení, možnosti, problémy 21

eGovernment – identifikace problémů a rozvojových možností 22
Kvalita služeb eGovernmentu a hodnocení uživatelské spokojenosti 22
Uplatnění cloudových služeb 24
eGovernment a sociální média 24

1. Strategické řízení OVM 25

25

1.1 Přehled a obsah úloh strategického řízení OVM 25
1.1.1 Strategické analýzy OVM 25
1.1.2 Formulace strategie OVM 26
1.1.3 Nastavení řízení výkonnosti OVM 27
1.1.4 Realizace řízení výkonnosti OVM 31
1.1.5 Řízení technologického rozvoje služeb OVM 34

35

1.2 KPI strategického řízení OVM 35

36

1.3 Data, dokumenty 36
1.3.1 Strategie OVM a dílčí strategické dokumenty 37
1.3.2 Organizační a řídící dokumenty OVM 37
1.3.3 Procesní dokumentace OVM 38
1.3.4 Katalog cílů OVM 39
1.3.5 KPI / KGI OVM 39

39

1.4 Role strategického řízení OVM 39

 40

1.5 Scénáře, analytické otázky strategického řízení OVM 40
1.5.1 Řeší se strategické řízení OVM 40
1.5.2 Řeší se nastavení a řízení výkonnosti OVM. 41

 41

1.6 Doporučení ke strategickému řízení OVM 41

2. Řízení ekonomiky OVM 43

 43

2.1 Přehled a obsah úloh řízení ekonomiky OVM 43
2.1.1 Evidence a správa objektů pro řízení ekonomiky OVM 43
2.1.2 Evidence a správa poplatků 44
2.1.3 Účetnictví OVM – účetní operace 45
2.1.4 Zpracování daní 46
2.1.5 Řízení poskytovaných grantů 47
2.1.6 Řízení dotací 48
2.1.7 Finanční reporting 49
2.1.8 Finanční analýzy 50
2.1.9 Finanční plánování a tvorba rozpočtu 51

 52

2.2 KPI řízení ekonomiky OVM 52

 55

2.3 Data, dokumenty 55
2.3.1 Finanční výkazy OVM (Výkazy účetnictví) 55
2.3.2 Rozpočet OVM 56
2.3.3 Finanční analýzy OVM 57
2.3.4 Účetní evidence OVM 57
2.3.5 Účetní doklad OVM 57
2.3.6 Evidence grantů a dotací 58
2.3.7 Evidence poplatků 58
2.3.8 Evidence daní v působnosti OVM 58

 58

2.4 Role v řízení ekonomiky OVM 58

 59

2.5 Scénáře, analytické otázky k řízení ekonomiky OVM 59
2.5.1 Řeší se finanční řízení OVM 59
2.5.2 Řeší se řízení závazků OVM 60
2.5.3 Řeší se řízení pohledávek OVM 60

 60

2.6 Doporučení k řízení ekonomiky OVM 60

3. Podpora podnikání ze strany OVM *62*

 **62**

3.1 Přehled a obsah úloh podpory podnikání **62**
3.1.1 Evidence a správa objektů podpory podnikání 62
3.1.2 Řízení a zpracování investičních pobídek 63
3.1.3 Reporting podpory podnikání 64
3.1.4 Analýzy podpory podnikání 65
3.1.5 Plánování investičních pobídek 66

 **67**

3.2 KPI podpory podnikání **67**

 **68**

3.3 Data, dokumenty **69**
3.3.1 Evidence investičních pobídek 69
3.3.2 Reporty investičních pobídek 69
3.3.3 Analytické dokumenty investičních pobídek 69
3.3.4 Plánovací dokumenty investičních pobídek 70

 **70**

3.4 Role podpory podnikání **70**

 **70**

3.5 Scénáře, analytické otázky podpory podnikání **70**
3.5.1 Řeší se podpora podnikání v působnosti OVM 71

 **71**

3.6 Doporučení k podpoře podnikání **71**

4. Řízení sociálního rozvoje *72*

 **72**

4.1 Přehled a obsah úloh řízení sociálního rozvoje **72**
4.1.1 Evidence a správa objektů sociálního rozvoje 72
4.1.2 Řízení sociálních věcí a zdravotnictví 73
4.1.3 Řízení školství 74
4.1.4 Řízení zaměstnanosti 75
4.1.5 Zajištění svateb a rozvodů 76
4.1.6 Reporting sociálního rozvoje 77
4.1.7 Analýzy pro podporu řízení sociálního rozvoje 78
4.1.8 Plánování podpory sociálního rozvoje 79

 **80**

4.2 KPI řízení sociálního rozvoje **80**

 **82**

4.3 Data, dokumenty 82
4.3.1 Evidence objektů sociálního rozvoje 82
4.3.2 Reporty sociálního rozvoje 83
4.3.3 Analytické dokumenty sociálního rozvoje 83
4.3.4 Plánovací dokumenty sociálního rozvoje 83

 **83**

4.4 Role v řízení sociálního rozvoje 83

 **84**

4.5 Scénáře, analytické otázky k řízení sociálního rozvoje 84
4.5.1 Řeší se sociální rozvoj v působnosti OVM 84

 **85**

4.6 Doporučení k řízení sociálního rozvoje 85

5. Řízení územního rozvoje 86

 **86**

5.1 Přehled a obsah úloh řízení územního rozvoje 86
5.1.1 Evidence a správa objektů územního rozvoje 86
5.1.2 Řízení územního rozvoje 87
5.1.3 Řízení staveb, výstavby a vodního hospodářství 88
5.1.4 Rozšiřování občanské vybavenosti, parků, hřišť 89
5.1.5 Zajištění veřejného pořádku 90
5.1.6 Řízení a optimalizace MHD 91
5.1.7 Řízení rozvoje komunikací 92
5.1.8 Řízení kvality životního prostředí 93
5.1.9 Reporting řízení územního rozvoje 94
5.1.10 Analýzy územního rozvoje 95
5.1.11 Plánování územního rozvoje 96

 **97**

5.2 KPI řízení územního rozvoje 97

 **99**

5.3 Data, dokumenty 99
5.3.1 Evidence objektů územního rozvoje 100
5.3.2 Reporty územního rozvoje 100
5.3.3 Analytické dokumenty územního rozvoje 100
5.3.4 Plánovací dokumenty územního rozvoje 101

 **101**

5.4 Role v řízení územního rozvoje 101

 **103**

5.5 Scénáře, analytické otázky k řízení územního rozvoje 103
5.5.1 Řeší se územní rozvoj v působnosti OVM 103

 103

5.6 Doporučení k řízení územního rozvoje 103

6. Řízení kultury, sportu a cestovního ruchu 105

 105

6.1 Přehled a obsah úloh řízení kultury, sportu a cestovního ruchu 105

6.1.1 Evidence a správa objektů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu 105
6.1.2 Řízení kultury a kulturních akcí 106
6.1.3 Řízení kulturních památek 107
6.1.4 Řízení sportu a sportovních akcí 108
6.1.5 Řízení cestovního ruchu 109
6.1.6 Reporting řízení kultury, sportu a cestovního ruchu 110
6.1.7 Analýzy kultury, sportu a cestovního ruchu 111
6.1.8 Plánování kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu 112

 113

6.2 KPI řízení kultury, sportu a cestovního ruchu 113

 115

6.3 Data, dokumenty 115

6.3.1 Evidence objektů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu 116
6.3.2 Reporty řízení kultury, sportu a cestovního ruchu 116
6.3.3 Analytické dokumenty řízení kultury, sportu a cestovního ruchu 116
6.3.4 Plánovací dokumenty pro řízení kultury, sportu a cestovního ruchu 117

 117

6.4 Role v řízení kultury, sportu a cestovního ruchu 117

 117

6.5 Scénáře, analytické otázky k řízení kultury, sportu a cestovního ruchu 118

6.5.1 Řeší se řízení kultury, sportu a cestovního ruchu OVM 118

 118

6.6 Doporučení k řízení kultury, sportu a cestovního ruchu 118

7. Správa majetku a řízení veřejných zakázek 120

 120

7.1 Přehled a obsah úloh správy majetku a řízení veřejných zakázek 120

7.1.1 Evidence a správa objektů majetku a řízení veřejných zakázek 121
7.1.2 Řízení ekonomiky a rozvoje movitého majetku 121
7.1.3 Řízení ekonomiky a rozvoje nemovitého majetku 122
7.1.4 Řízení majetkoprávní 123
7.1.5 Řízení provozu majetku a investic 124
7.1.6 Příprava veřejné zakázky 125
7.1.7 Průběh veřejné zakázky 126
7.1.8 Reporting správy majetku a veřejných zakázek 127
7.1.9 Analýzy majetku a veřejných zakázek 128

7.1.10 Plánování rozvoje majetku a investic 129

 130

7.2 KPI správy majetku a řízení veřejných zakázek 130

 131

7.3 Data, dokumenty 132

7.3.1 Evidence majetku a veřejných zakázek 132
7.3.2 Evidence investic 132
7.3.3 Evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby 133
7.3.4 Pasporty majetku 133
7.3.5 Dokumentace zařízení, budov, pozemků 133
7.3.6 Dokumentace investic a údržby 134
7.3.7 Změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku 134
7.3.8 Odpisy majetku 135
7.3.9 Reporty řízení a správy majetku a veřejných zakázek 135
7.3.10 Analytické dokumenty řízení a správy majetku a veřejných zakázek 135
7.3.11 Plánovací dokumenty pro řízení majetku a veřejných zakázek 135
7.3.12 Výběrová kritéria a jejich váhy – veřejná správa 135

 136

7.4 Role správy majetku a řízení veřejných zakázek 136

 138

7.5 Scénáře, analytické otázky správy majetku a řízení veřejných zakázek 138

7.5.1 Řeší se řízení majetku OVM 138
7.5.2 Řeší se řízení investic a údržby OVM 138

 139

7.6 Doporučení správy majetku a řízení veřejných zakázek 139

8. Řízení nákupů materiálů a služeb 140

 140

8.1 Přehled a obsah úloh řízení nákupů v OVM 140

8.1.1 Evidence nákupů v rámci OVM 141
8.1.2 Realizace nákupních operací v OVM 141
8.1.3 Reporting nákupů 143
8.1.4 Analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb OVM 143
8.1.5 Plánování nákupních operací vzhledem k potřebám OVM 144

 145

8.2 KPI řízení nákupů 145

 147

8.3 Data, dokumenty 147

 148

8.4 Role v řízení nákupů 148

 148

8.5 Scénáře, analytické otázky k řízení nákupu 148
8.5.1 Řeší se řízení nákupu v OVM 149

 149

8.6 Doporučení k řízení nákupů 149

9. Personální řízení *150*

 150

9.1 Přehled a obsah úloh řízení lidských zdrojů OVM 150
9.1.1 Personální evidence 150
9.1.2 Personální řízení OVM 151
9.1.3 Ekonomika práce 152
9.1.4 Reporting personálních zdrojů 153
9.1.5 Analýzy lidských zdrojů 154
9.1.6 Plánování rozvoje personálních kapacit 155

 156

9.2 KPI řízení lidských zdrojů OVM 156

 158

9.3 Data, dokumenty 158

 158

9.4 Role v řízení lidských zdrojů OVM 159

 159

9.5 Scénáře, analytické otázky k řízení lidských zdrojů OVM 159
9.5.1 Řeší se řízení lidských zdrojů OVM 159
9.5.2 Řeší se řízení mezd pracovníků OVM 160

 160

9.6 Doporučení k řízení lidských zdrojů OVM 160

10. Řízení třetích stran a komunikace *161*

 161

10.1 Přehled a obsah úloh řízení třetích stran a komunikace 161
10.1.1 Evidence a správa řízení třetích stran a objektů komunikace 162
10.1.2 Řízení vztahů s dodavateli 162
10.1.3 Řízení vztahů s ostatními subjekty VS 163
10.1.4 Poskytování informací občanům 164
10.1.5 Monitoring tisku a médií 165
10.1.6 Analýzy externích partnerů 166


167

10.2 KPI řízení třetích stran a komunikace 167


169

10.3 Role v řízení třetích stran a komunikace 169


169

10.4 Scénáře, analytické otázky k řízení třetích stran a komunikace 169

10.4.1 Řeší se řízení komunikace OVM s externími partnery 169


170

10.5 Doporučení k řízení třetích stran a komunikace 170

11. Právní a administrativní zajištění OVM *171*


171

11.1 Přehled a obsah úloh právního a administrativního zajištění OVM 171

11.1.1 Evidence objektů právního a administrativního zajištění 171
11.1.2 Správní řízení 172
11.1.3 Krizové řízení 173
11.1.4 Hospodářské správa 174
11.1.5 Právní zajištění OVM 175
11.1.6 Příprava a vydávání místních vyhlášek 176
11.1.7 Živnostenská správa 177
11.1.8 Zajištění kontrolních činností 178
11.1.9 Sčítání lidu, sbírky, volby 179


180

11.2 Role právního a administrativního zajištění OVM 180


182

11.3 Scénáře, analytické otázky právního a administrativního zajištění OVM 182

11.3.1 Řeší se právní a administrativní zajištění OVM 182


182

11.4 Doporučení k právnímu a administrativnímu zajištění OVM 182

12. Závěry k IT a anatomii samosprávy *183*

13. Příloha 1: Metriky pro řízení samosprávy *184*

13.1 Strategické řízení OVM 184

13.1.1 Počet poskytovaných služeb podnikatelským subjektům 184
13.1.2 Počet poskytovaných služeb občanům 184
13.1.3 Hodnoty cílů OVM ve finančním vyjádření 184
13.1.4 Hodnoty cílů OVM v naturálním vyjádření 185

13.2 KPI řízení ekonomiky OVM 185

13.2.1 Příjmy daňové 185
13.2.2 Příjmy nedaňové 185

13.2.3 Příjmy kapitálové 186
13.2.4 Přijaté dotace 186
13.2.5 Úvěry 186
13.2.6 Výdaje běžné (neinvestiční) 186
13.2.7 Výdaje kapitálové (investiční) 187
13.2.8 Úvěry – splátky, půjčky 187
13.2.9 Hospodářský výsledek OVM 188
13.2.10 Objem nákladů OVM 188
13.2.11 Objem pohledávek 188
13.2.12 Objem závazků 189
13.2.13 Finanční objem poskytovaných grantů 189
13.2.14 Objem získaných dotací 189

13.3 KPI podpory podnikání 189
13.3.1 Počet právnických subjektů v kompetenci OVM 189
13.3.2 Počet a objem investičních pobídek 190
13.3.3 Počet a objem investičních akcí 190

13.4 KPI řízení sociálního rozvoje 190
13.4.1 Počet občanů v působnosti OVM 190
13.4.2 Počet žáků 191
13.4.3 Počet míst ve školách 191
13.4.4 Počet pracovníků ve školách 191
13.4.5 Počet a objem poskytovaných sociálních dávek 192
13.4.6 Počet řešených sociálních situací 192

13.5 KPI územního rozvoje 192
13.5.1 Počet stavebních povolení 192
13.5.2 Počet spravovaných bytů 193
13.5.3 Počet a objem realizovaných staveb 193
13.5.4 Počet objektů občanské vybavenosti 194
13.5.5 Objem času na činnosti údržby a úklidu veřejných prostranství 194
13.5.6 Kapacita prostředků osobní dopravy 194
13.5.7 Délka spravovaných dopravních komunikací 195

13.6 KPI řízení kultury, sportu a cestovního ruchu 195
13.6.1 Počet kulturních akcí 195
13.6.2 Náklady na realizované kulturní akce 195
13.6.3 Výnosy z kulturních akcí 196
13.6.4 Počet kulturních památek v působnosti OVM 196
13.6.5 Náklady na správu kulturních památek 196
13.6.6 Výnosy z kulturních památek 197
13.6.7 Počet aktivit na podporu cestovního ruchu 197
13.6.8 Náklady na podporu cestovního ruchu 197
13.6.9 Výnosy z cestovního ruchu 198
13.6.10 Počet sportovních akcí 198
13.6.11 Náklady na realizované sportovní akce 198
13.6.12 Výnosy ze sportovních akcí 199

13.7 KPI správy majetku a řízení veřejných zakázek 199
13.7.1 Objem majetku OVM 199
13.7.2 Objem odpisů majetku 199
13.7.3 Úroveň využití majetku 200
13.7.4 Počet a objem investic 200
13.7.5 Počet a objem oprav a údržby 200
13.7.6 Objem nákupu movitého majetku 200
13.7.7 Objem prodeje movitého majetku 200
13.7.8 Objem nákupu nemovitého majetku 200
13.7.9 Objem prodeje nemovitého majetku 201

13.8 KPI řízení nákupů v OVM 201
13.8.1 Počet objednávek 201
13.8.2 Objem nákupů za stanovený čas 201

13.8.3 Počet reklamací a objem reklamovaného zboží 201
13.8.4 Náklady na zajištění nákupu zboží 202
13.9 KPI řízení lidských zdrojů v OVM 202
13.9.1 Počet pracovníků 202
13.9.2 Pracovní fond v člověkodnech 203
13.9.3 Fluktuace zaměstnanců 203
13.9.4 Objem kursů a kvalifikačních programů 203
13.9.5 Náklady na kursy a kvalifikační programy 203
13.10 KPI řízení třetích stran a komunikace 204
13.10.1 Počet dodavatelů 204
13.10.2 Počty aktivit v komunikaci s ostatními OVM 204
13.10.3 Počet vyhlášek 204
13.10.4 Počet správních řízení. 205
14. Zdroje 206

A) Úvod

Předkládaný text představuje součást souboru postupně připravovaných textů s názvem „***IT a anatomie firmy***“ jejímž společným záměrem je prezentovat ***otázky analýzy a návrhu informačních systémů zejména vzhledem k obsahu řízení*** firem a organizací. Tyto texty jsou s ohledem na rychlost využití realizovány na bázi ***stejných formálních i strukturálních pravidel***. Každý z jednotlivých textů se chápe primárně jako ***podklad pro řešení*** problémů a projektů, s kterými se analytik, nebo manažer v praxi obvykle střetává.



Cílem tohoto textu je poskytnout ***základní přehled*** o řízení orgánu samosprávy podle jednotlivých ***oblastí řízení***, a to na základě ***vybraných komponent*** řízení.

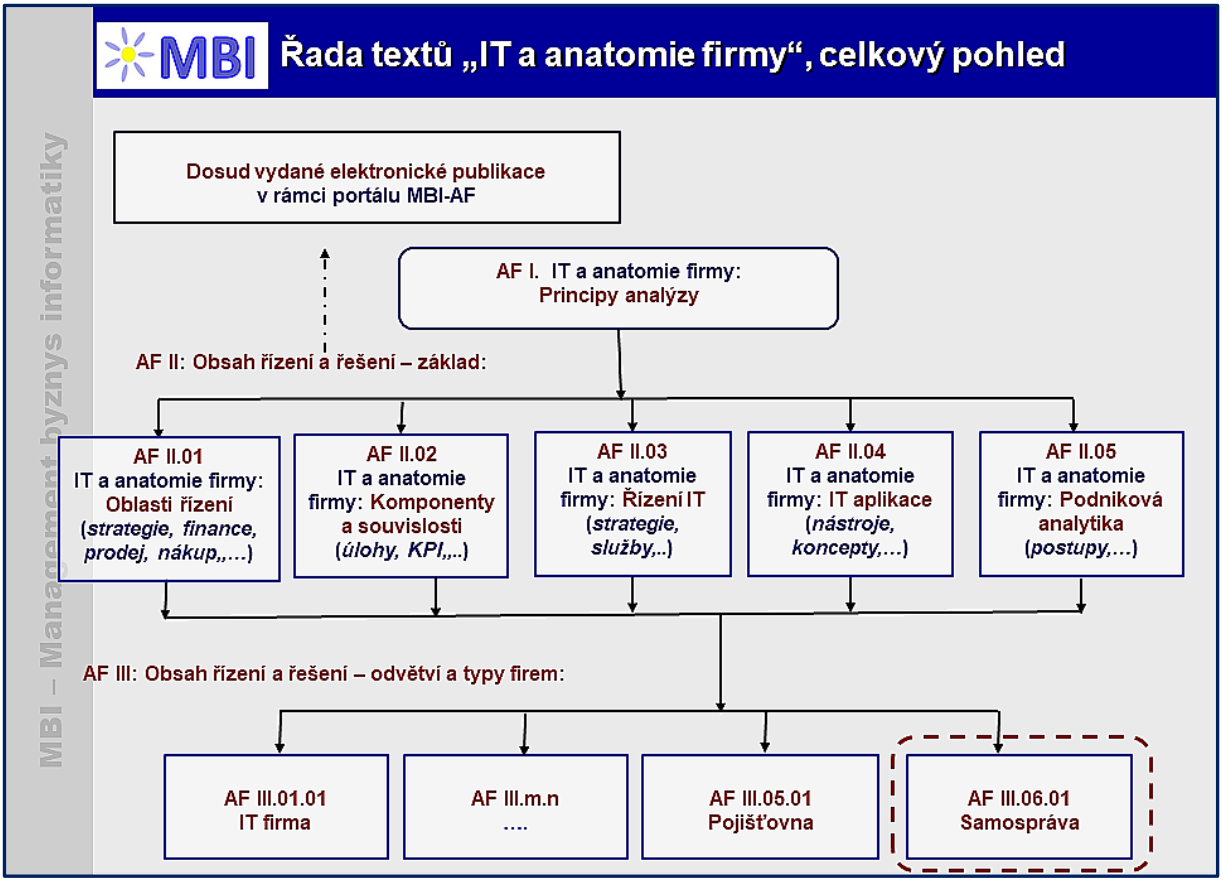
S rychlostí využití textů souvisí i začlenění tzv. „***map***“ na úvod celých dokumentů a jednotlivých kapitol, obsahujících jejich obsah s číselnými odkazy na příslušné části. ***Odkazy*** na jiné podkapitoly v rámci tohoto textu jsou standardně uvedeny ***v hranatých závorkách***, např. [2.3.4]. Odkazy na kapitoly v jiných textech nebo dokumentech nejsou automatické a jsou označeny symbolem „→“.

Obsahem jsou vzájemně na sebe navazující texty vycházející většinou ze stránek obdobného portálu MBI, který je na adrese https://mbi.vse.cz, ale ten je však ***momentálně z bezpečnostních důvodů přístupný*** uživatelům využívajících ***pouze doménu vse.cz***. V obrázcích a dokumentech se proto můžeme setkat s logem portálu MBI a s kódy objektů, které se na MBI používají.

Vzhledem k otázkám rychlého vývoje v byznysu i IT prostředí, jsou jednotlivé texty dostupné ***pouze elektronicky***. Předpokládáme tak, že se jednotlivé části budou ***průběžně aktualizovat*** a umisťovat na daný portál.

Ještě terminologická poznámka: V textu jsou použity termíny „***podnik***“ i „***firma***“ ve stejném nebo obdobném smyslu. Termín „***firma***“ pokládáme za základní, ale v mnohém kontextu je využití termínu „***podnik***“, „***podnikový***“ apod. přirozenější. Využíváme je tak podle obvyklých použití v praxi.

Celkový pohled na řadu dokumentů dokumentuje Obrázek A-1.



Obrázek A-1: Řada textů "IT a anatomie firmy"

Ke schématu a ***uspořádání*** řady doplníme ***několik poznámek*** s rozdělením na výše uvedené ***úrovně***. Na nejvyšší úrovni je speciální ***souhrnný dokument nabízející doporučené postupy*** při řešení obvyklých analytických nebo manažerských úkolů, a to s využitím dokumentů nebo jejich částí na dalších úrovních, tedy AF I – AF III.

A.1) Úroveň 1: AFI

Nejvyšší „vrstvu“ publikací představuje „***AF I. IT a anatomie firmy: Principy analýzy***“, kde jsou vymezeny ***hlavní přístupy a principy*** celého konceptu.

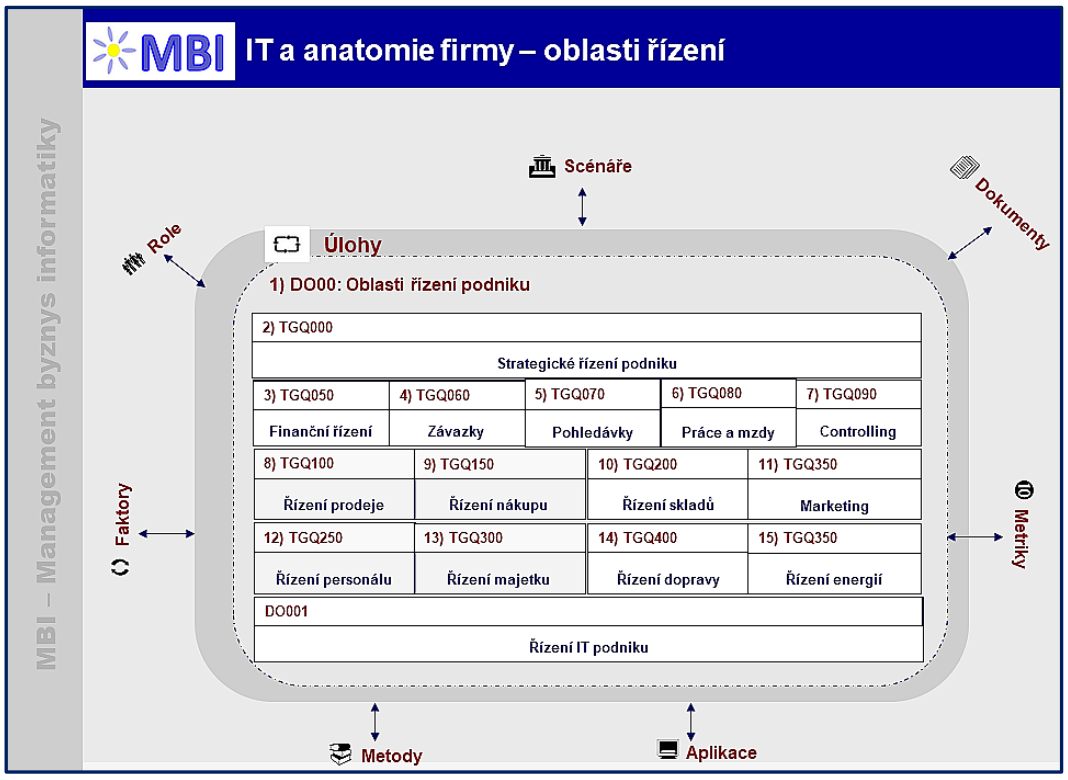
A.2) Úroveň 2: AF II

Texty na úrovni II navazují na „*Principy analýzy*“ a ***charakterizují firmu a její obsah řízení*** z analytických pohledů, ale ***bez odvětvových specifik***. Zahrnují dva základní texty, a to:

- „*AF II.01: IT a anatomie firmy: Oblasti řízení*“.
- „*AF II.02: IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti*“.
- „*AF II.03: IT a anatomie firmy: Řízení IT*“:
- „*AF II.04: IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty*“.
- „*AF II.05: IT a anatomie firmy: Podniková analytika*“.

A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení

První publikací ***na dané úrovni*** je „*AF II.1. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení*“. Kapitoly zde představují podstatné aspekty obsahu řízení ***podle jednotlivých oblastí řízení*** firmy. Oblasti řízení, na které se text orientuje dokumentuje Obrázek A-2.



Obrázek A-2: Oblasti řízení v anatomii firmy

Dokumentace každé z oblastí řízení je založena ***na těchto standardních pravidlech***:

- Vlastní obsah každé oblasti řízení je postaven na ***charakteristikách komponent***, které jsou v rámci jednotlivých kapitol ***prezentovány ve stejném pořadí***, tedy i ***se stejnými symboly i čísly*** podkapitol (např. x.3).
- Autoři předpokládají, že uživatel může využít ***samostatně pouze informace pro jednu oblast řízení***, a tedy pouze jednu z kapitol. Proto se využívá jejich standardní struktury, a navíc se řada částí mezi kapitolami ***může ve své podstatě opakovat***, i když s modifikacemi odpovídajícími dané oblasti řízení.
- Oblast ***řízení IT*** má speciální postavení, a následně i ***speciální text*** „*AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT*“.

Pohled na strukturu jednotlivých kapitol podle oblastí řízení dokumentuje následující tabulka:

Tabulka A-1: Přehled komponent řízení a jejich symbolické značení

	Přehled a obsah ***úloh*** tvořících oblast řízení, jsou náplní každé oblasti řízení a ***vymezují její hlavní obsah***. ▪ U základních oblastí řízení (strategie, finance atd.) jsou uvedeny odkazy na dokument „***AF.II.01: Oblasti řízení***“, kde je obsah vymezen detailněji.
	Řízení oblasti v kontextu řízení celé firmy, tj. ***vazby k ostatním oblastem řízení***, včetně řízení IT.
	Metriky a KPI využívané především v reportingu, analytických a plánovacích úlohách. ▪ Jsou součástí obsahu ***každé oblasti*** řízení. ▪ Přehled a obsah ***nejpodstatnějších metrik*** pro řízení daného typu firmy obsahuje ***příloha 1***. ▪ Celkový ***přehled metrik*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***2***. ▪ Celkový ***přehled analytických dimenzí*** a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***3***.

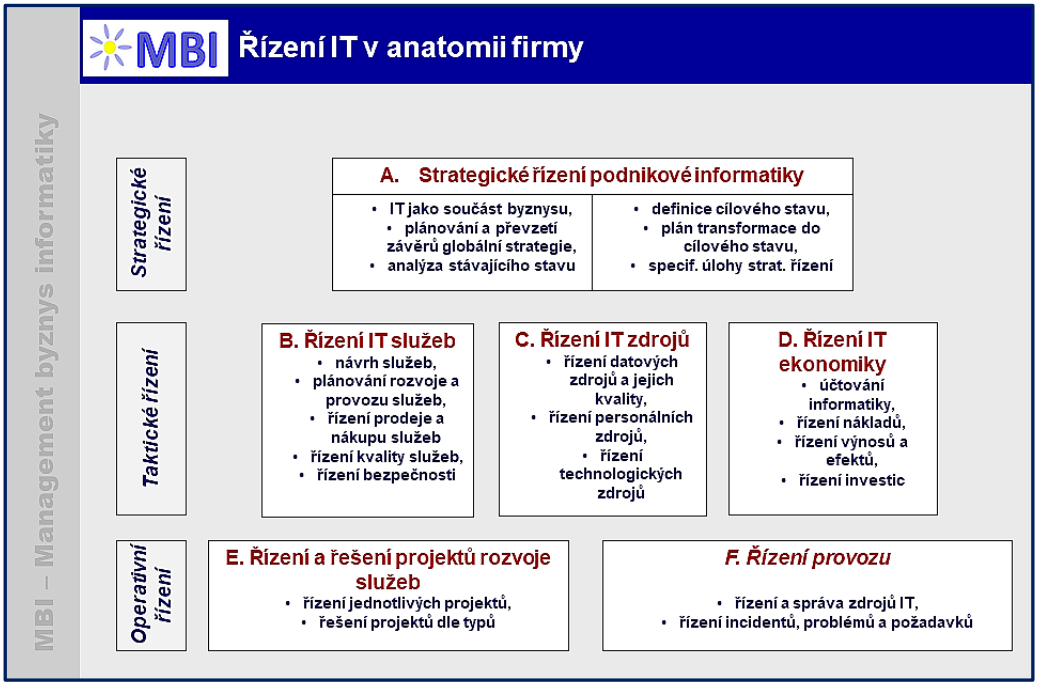
	Přehled hlavních ***dokumentů a dat*** využívaných v jednotlivých úlohách dané oblasti řízení. ▪ Přehled a obsah ***nejpodstatnějších dokumentů*** pro řízení daného typu firmy obsahuje ***příloha 2***. ▪ Celkový ***přehled dat a dokumentů*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***4***.
	***Role*** zajišťující úlohy řízení daného typu firmy. ▪ Celkový ***přehled rolí*** řízení firmy a jejich náplň nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***5***.
	Možnosti ***využití IT aplikací***, zejména aplikací, jejich výhody a nevýhody. ▪ Celkový ***přehled aplikací*** v řízení firmy a jejich charakteristiky, výhody a nevýhody nabízí dokument „***AF.II.04: IT aplikace***“.
	Podstatné ***faktory*** ovlivňující řízení, její rozvoj, celkový charakter i úspěšnost daného typu firmy. ▪ Celkový ***přehled faktorů*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitolách ***6 a 7***.
	Scénáře představující ***analytické otázky*** k řešení problémů a projektů v oblasti řízení, orientované na hlavní nebo potenciální problémy dané oblasti. ▪ S ohledem na ***specifický charakter*** pro každou oblast řízení jsou uvedeny ***v rámci kapitol*** každé jednotlivé oblasti řízení.
	Hlavní ***doporučení*** k analýze a návrhu řešení informačního systému pro danou oblast řízení.

A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti

V daném případě je text „***AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti“*** založen ***na specifikaci jednotlivých komponent*** anatomie firmy a jejich vzájemných vazbách (viz předchozí tabulka)***.*** V tomto dokumentu je obsahem jejich ***detailnější specifikace a přehledy*** napříč firmou.

A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT

Dokument obsahuje vyčleněné řízení IT rozdělené do celé řady specifických domén a oblastí, kde každé z nich odpovídá jedna kapitola, a to ve stejné struktuře a se stejnými symboly jako v případě dokumentu „*AF II.01 Oblasti řízení*“.



Obrázek A-3: Oblasti řízení IT v anatomii firmy

A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty

Dokument pokrývá přehled a podstatné charakteristiky zejména jednotlivých typů aplikací, nástrojů a konceptů. Nezahrnuje konkrétní produkty, pouze odkazy na analytické portály, kde jsou tyto informace k dispozici. Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí. Součástí jsou i doporučené postupy implementací u vybraných typů aplikací.

A.2.5) AF II.05. IT a anatomie firmy: Podniková analytika

Dokument podává analýzu nástrojů, konceptů a doporučených postupů v oblasti podnikové analytiky Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí. Dokument je rozdělen na „*základní podnikovou analytiku*“ (business intelligence, self service business intelligence, competitive intelligence) a „*pokročilou podnikovou analytiku*“. Součástí jsou i doporučené postupy implementací u vybraných typů aplikací.

A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n

Texty na úrovni 3 vycházejí a navazují na dokumenty na prvních dvou úrovních ovšem se zaměřením na ***určité typy firem a vybraná odvětví ekonomiky*** (výroba, maloobchod atd.). To znamená, že staví ***na společném základu*** oblastí řízení firmy v dokumentu „*AF II.1 IT a anatomie firmy: Oblasti řízení*“ a ***využívají komponenty*** definované v textu „*AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti*“. Předmětem jsou zde zejména obsahová specifika u ***standardních oblastí řízení*** (jako např. finance, personalistika, majetek apod.) doplněné o ***specifické oblasti řízení*** (jako např. u výroby operativní řízení výroby apod.). Specifické oblasti řízení jsou dokumentovány ve stejné struktuře a na základě stejných pravidel, jako u společného základu.

Veřejná správa, samospráva, eGovernment

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, dále dle (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]

Orgány veřejné moci provádějí ***výkon veřejné moci***. Jedná se dle zákona č. 111/2009 Sb. o základních registrech o "státní orgán, územní samosprávný celek a fyzickou nebo právnickou osobu, 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 (vykonávají bezprostředně státní orgány) nebo nepřímo (veřejnoprávní

[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. *Právnický slovník*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-059-1. Heslo Veřejná moc.
[4] Richard Pomahač a kolektiv Veřejná správa str. 11
[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.

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 anebo 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. "Jedná se o faktickou činnost a naplňování funkcí veřejné správy."[13]

Veřejná správa není pouze vykonavatelem veřejné moci ve smyslu výkonu činnosti, kterou ji svěřuje moc zákonodárná, ale sama ***může, opět na základě a v mezích zákona, vydávat právní předpisy***."[14] Tato pravomoc vydávat ***závazné podzákonné normy*** se týká především vlády a ústředních orgánů státní správy tzn. krajů a obcí. jedná se tedy o ***nařízení krajů***[15] a ***nařízení obcí***.[16] Těmito nařízeními se dají upravovat oblasti, na které dosud právo nepamatovalo. "Posláním orgánů veřejné správy je zákony, resp. další obecně závazné právní předpisy provádět a vykonávat při použití různých forem činnosti, tedy i odvozené normotvorby."[17]

Jak je již výše zmíněno, dá se dle nositele veřejné moci dojít k jistému dělení. Veřejnou správu tak můžeme ***rozdělit "na státní správu, samosprávu a ostatní veřejnou správu***."[18] Všechny tyto tři skupiny, respektive jejich oblast působnosti "se mohou překrývat"[19] 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."[20]

Státní správa a samospráva

Jak pro státní správu, tak pro samosprávu shodně platí, že jejich činnost musí být realizována v mezích a na základě zákona a že svou činností realizuje veřejný zájem. Vždy jsou zde dvě strany. Na straně jedné jsou to orgány státní správy či samosprávy a na straně druhé subjekty vůči nimž je tato činnost vykonávána, a to vždy s právní závazností, která je vynutitelná. ***Základním atributem*** jak orgánů státní správy, tak samosprávy (i ostatních veřejnoprávních korporací) je ***působnost***. "Bez jejího stanovení by nebylo vymezeno jejich místo v systému veřejné správy adekvátním, právně závazným způsobem. … Orgán veřejné správy nesmí vymezenou působnost překračovat, z ní slevovat nebo ji přenášet na jiné subjekty."[21] ***Realizace úkolů*** státní správy i samosprávy je ve většině případech spojena s pojmem ***pravomoc***. Pravomoc může být například ***kontrolní*** jako je tomu

---

[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_Verejna_sprava_a_jeji_system_v_CR.pdf

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

[11] [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

[13] Správní právo Vymezení VS a její organizace Realizace VS Záruky zákonnosti ve VS

[14] hlava třetí článek 79, odst. 3

[15] zákon o krajích č. 129/2000 Sb.

[16] podle zákona o obcích č. 128/2000 Sb.

[17] Správní právo Vymezení VS a její organizace Realizace VS Záruky zákonnosti ve VS

[18] Richard Pomahač a kolektiv Veřejná správa str. 55

[19] Richard Pomahač a kolektiv Veřejná správa str. 16

[20] [20] Správní právo Gadasová a Polián III. díl

[21] Správní právo Gadasová a Polián III. díl.

například u Nejvyššího kontrolního úřadu nebo ***rozhodovací***, kterou disponuje například Stavební úřad. Tyto pravomoci mívají úřady velmi často obě, některým ale rozhodovací pravomoc chybí.

Státní správa je již ze své podstaty odvozena od poslání a postavení státu. Dle Ústavy České republiky "státní moc slouží všem občanům a lze ji uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon."[22] ***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, jenž se realizuje ***směrem dovnitř*** zajišťuje samotné ***fungování celého systému státní správy***.[23] "Hierarchie státní správy se vyznačuje formálně zakotvenou ***hierarchickou strukturou***."[24] Nejvyšším orgánem je ***vláda***[25], dále jsou to jednotlivá ***ministerstva a jiné ústřední správní úřady***.

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

Celostátní územní působnost tedy mají výše zmíněná 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 pojmout tedy 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.[26] 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***. "Dle obsahu výkonu činnosti, organizační strukturu a postavení subjektů ke korporaci lze poukázat na 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 věci."[27]

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."[28] ***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.

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

Dále je důležité 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***.

[22] Ústava článek 2 odstavec 3.
[23] Správní právo Gadasová a Polián I. díl.
[24] Výkon státní správy kompenetce MVČR
[25] zde ještě figuruje Úřad vlády České republiky a Generální ředitelství státní služby.
[26] Výkon státní správy kompetence MVČR
[27] Správní právo Gadasová a Polián I. díl.
[28] Výkon státní správy kompetence MVČR

Dle 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 samosprávní 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 v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi 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 základním 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. Důležitým faktem také je, že 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.

eGovernment, vymezení, možnosti, problémy

Cílem kapitoly je:

- uvést hlavní ***charakteristiky eGovernmentu***, jeho podstaty, obsahu a struktur,
- analyzovat hlavní aktuální ***aspekty stavu a rozvoje*** eGovernmentu,
- hlavním cílem kapitoly je ***identifikovat hlavní problémy a rozvojové možnosti***,

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

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

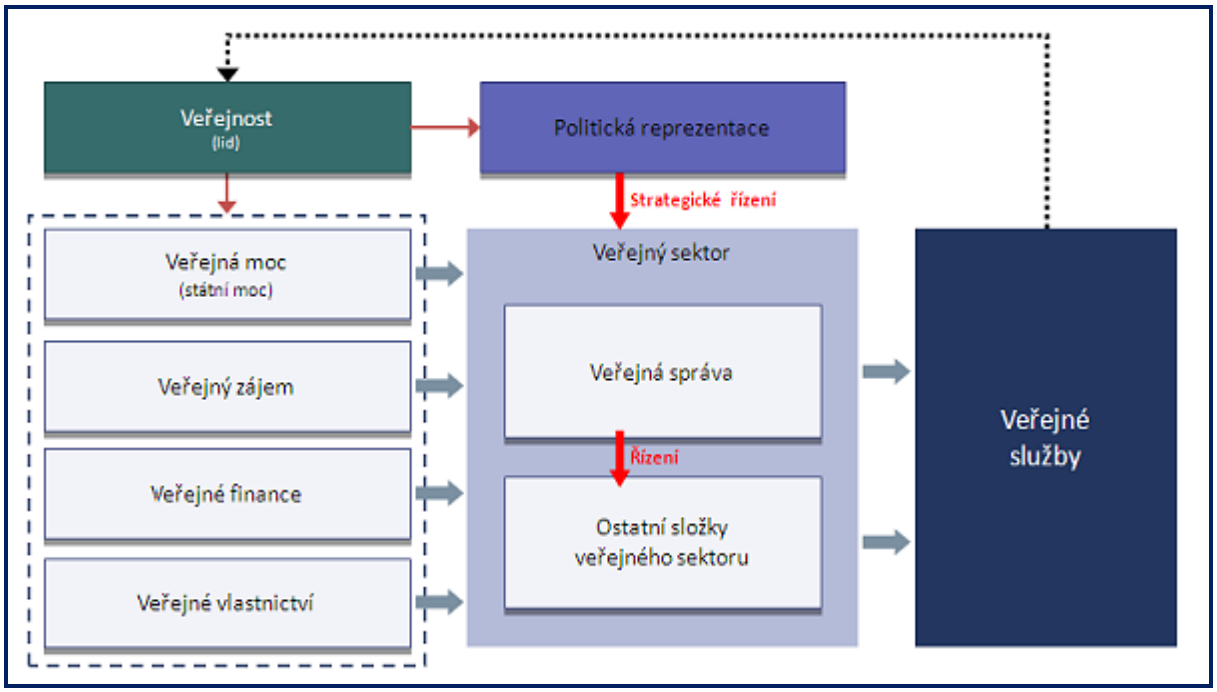
(Lidinský, 2008) cituje ***definici OSN***, která eGovernment vymezuje takto: „eGovernment je trvalá ***povinnost veřejné správy zlepšovat vztah mezi občany a veřejným sektorem*** poskytováním levných a efektivních služeb, informací a znalostí. Je to praktická realizace toho nejlepšího, co může veřejná 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 0-1:



Obrázek 0-1: Veřejná správa, hlavní souvislosti (Zdroj: MANAGEMENTMANIA (2017)

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 překážek a problémů

eGovernment – identifikace problémů a rozvojových možností

Východiskem pro řešení a řízení výkonnosti eGovernmentu je identifikace problémů, které jsou a mají být předmětem řešení. Patří k nim např.:

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

V dalších paragrafech je k těmto tématům uvedeno několik poznámek.

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 efektivity 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 kategorizace uživatelů a jejich cílových skupin, včetně i 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 eBusinessu.
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. řada dalších, z nichž vyplynuly 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, a to např. 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 funkcionalita, 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 v prostředí ČR (a jejích IT poskytovatelů) 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 vysoká pozornost, aby pokryla všechny podstatné oblasti a otázky a současně zbytečně respondenty neobtěžovala neadekvátním počtem a rozsahem otázek.

Uplatnění cloudových služeb

Velmi silným trendem v IT OVM je uplatnění cloudových služeb, v této oblasti označovaný jako G-Cloud.

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 &Egagement*).

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.“

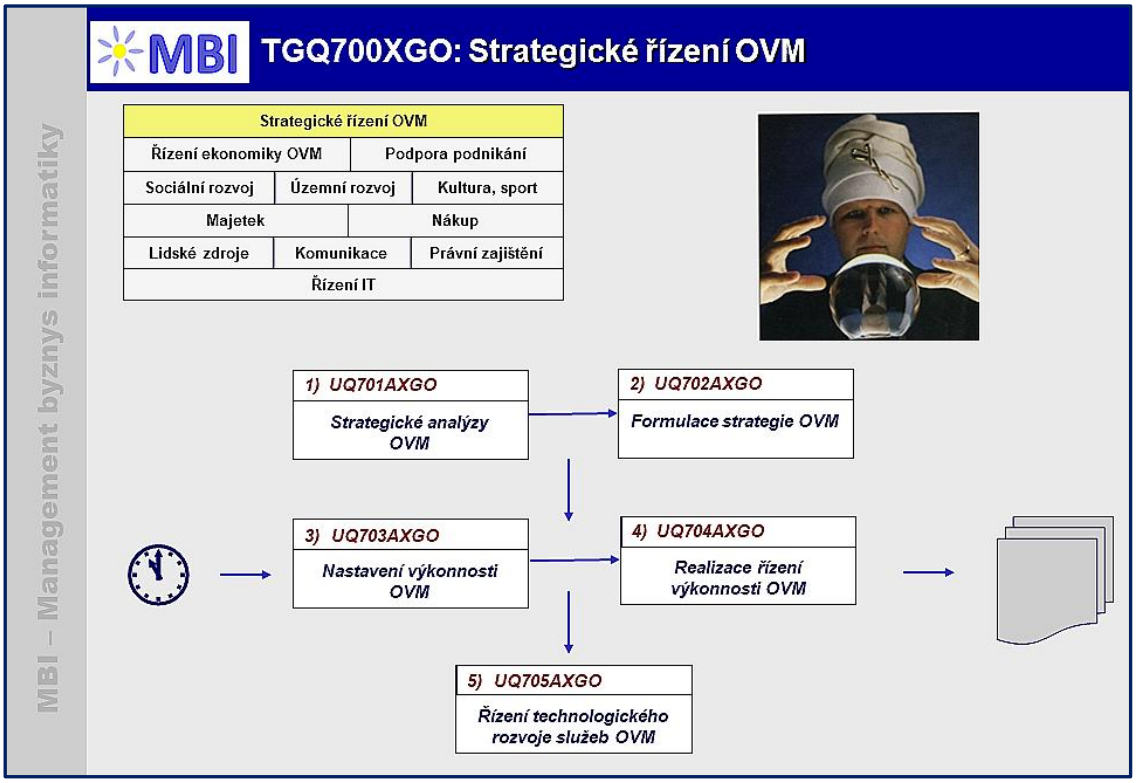
KPI je nutné vztahovat k vymezeným hlediskům, problémem ale vždy je způsob jejich měření a vyjádření. Většinou je účelné využít stanovené bodovací škály, která je pak i základem případných průzkumů a jejich hodnocení.

1. 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***.

1.1 Přehled a obsah úloh strategického řízení OVM

Celkový přehled úloh strategického řízení OVM obsahuje Obrázek 1-1

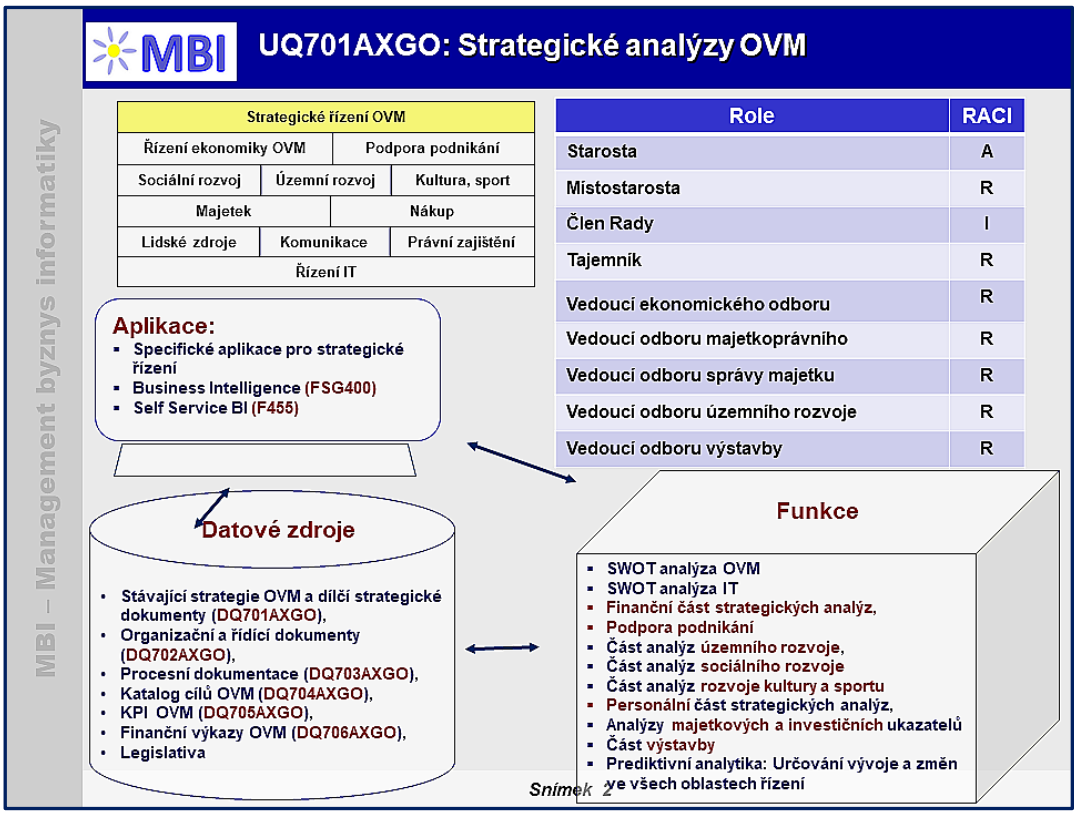


Obrázek 1-1: Strategické řízení OVM – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

1.1.1 Strategické analýzy OVM

Účelem analytické úlohy je **vyhodnotit klíčové vlivy ovlivňující OVM** a jím poskytované služby, tj. ekonomické prostředí, politické vlivy, rozvoj regionu atd. (viz další obrázek).



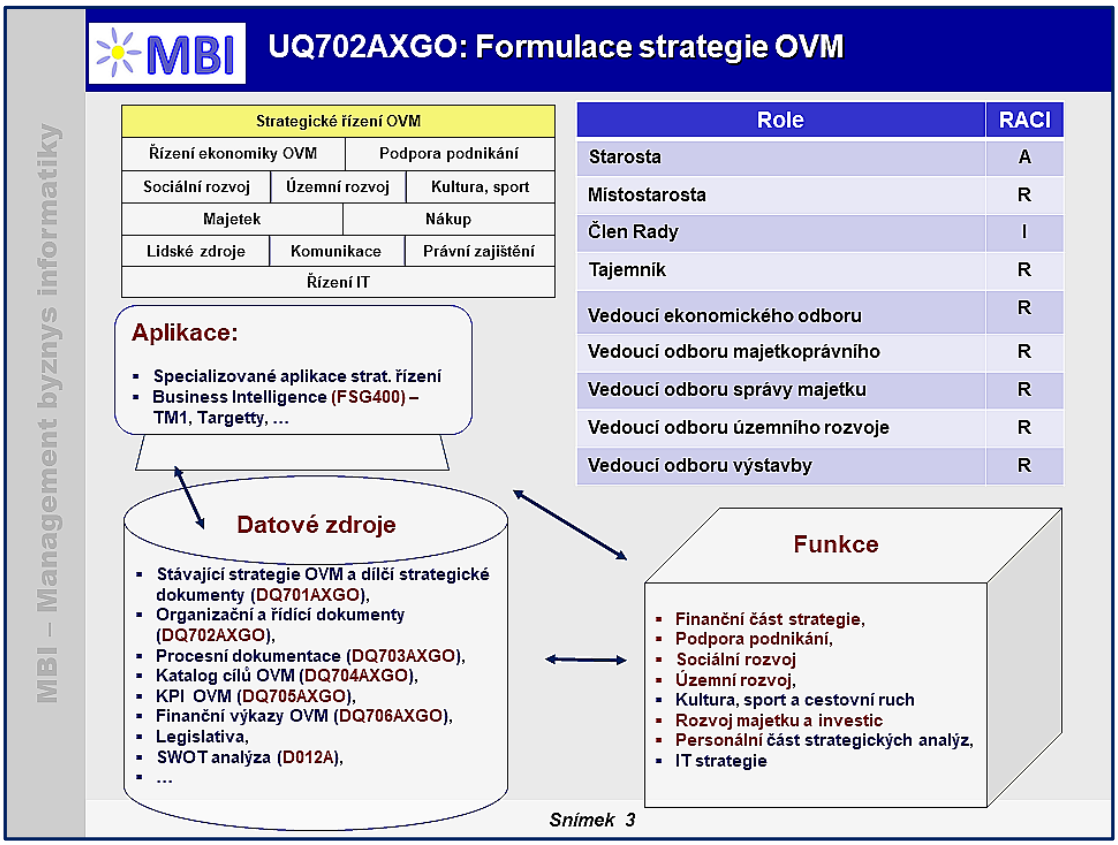
Obrázek 1-2: Strategické analýzy OVM

Funkcionalita analýz OVM:

- Zpracování SWOT analýzy OVM a SWOT analýzy řízení a dále:
- Analýzy klíčových ukazatelů strategického řízení, např. Počet poskytovaných služeb podnikatelským subjektům, Počet poskytovaných služeb občanům
- Analýzy hlavních finančních ukazatelů dle vybraných dimenzí,
- Analýzy personálních ukazatelů dle vybraných dimenzí.
- Analýzy majetkových a investičních ukazatelů dle vybraných dimenzí

1.1.2 Formulace strategie OVM

Účelem je specifikovat hlavní strategické úkoly OVM a přiřadit jim i klíčové metriky a jejich cílové hodnoty (viz další obrázek).



Obrázek 1-3: Formulace strategie OVM

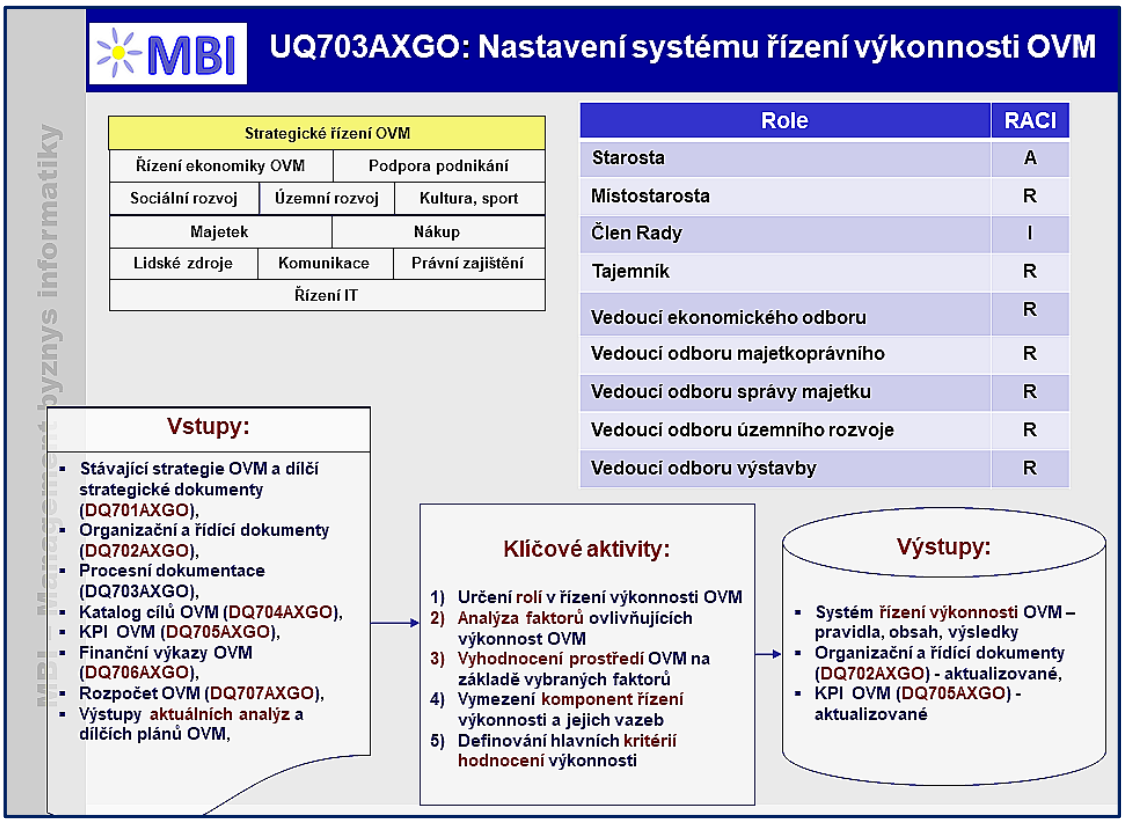
Funkcionalita formulace strategie OVM, strategie hodnot jednotlivých ukazatelů***:***

- Základní ukazatelé strategického řízení OVM, např. Hodnoty cílů OVM ve finančním vyjádření, Hodnoty cílů OVM v naturálním vyjádření.
- Finanční ukazatelé strategie OVM, např. Příjmy daňové, Příjmy nedaňové, Příjmy kapitálové, Úvěry, Výdaje běžné – neinvestiční, Výdaje kapitálové – investiční, Finanční objem poskytovaných grantů.
- Personální ukazatele ve strategii OVM, např. Počet pracovníků, Pracovní fond v člověkodnech,
- Majetkové a investiční ukazatele ve strategii OVM, např. Úroveň využití majetku, Počet a objem investic, Počet a objem oprav a údržby.

1.1.3 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 dle dalších ***podstatných charakteristik***, tedy vždy s určením těch, které jsou pro výkonnost OVM ***nejvýznamnější.***

Současně je smyslem vymezit ***klíčová kritéria*** pro hodnocení dosahované výkonnosti, zejména ***KPI*** (Key Performance Indicators) a ***KGI*** (Key Goal Indicators) pro měření výkonnosti a úspěšnosti OVM a jím poskytovaných služeb (viz další obrázek).



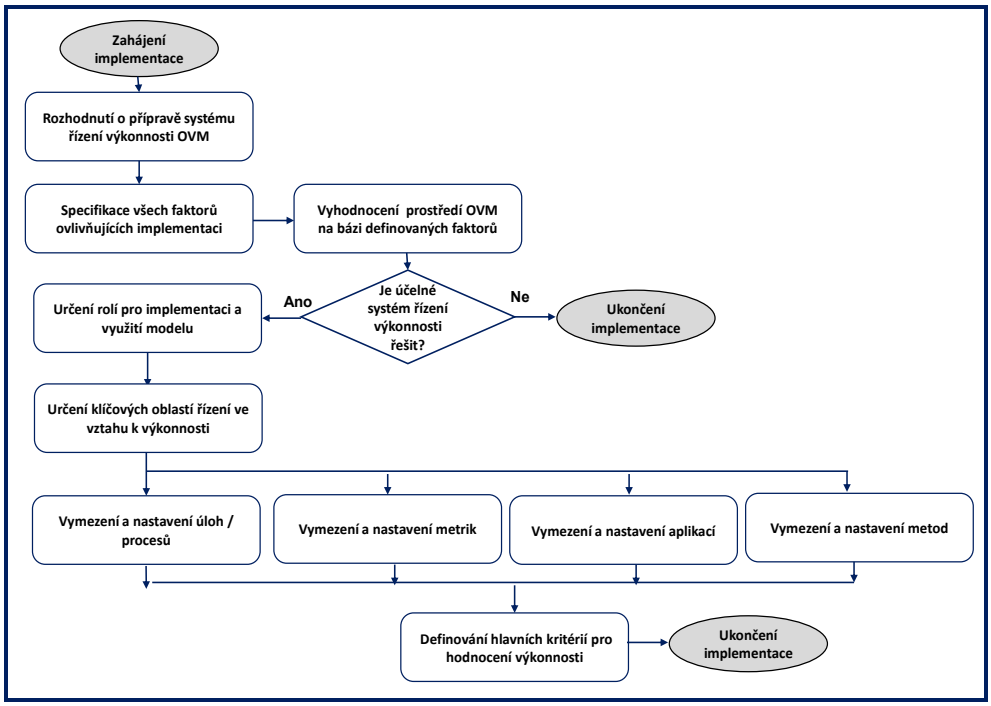
Obrázek 1-4: Nastavení řízení výkonnosti OVM

Klíčové aktivity:

- Specifikace faktorů ovlivňujících implementaci a následné využití modelu,
- Vyhodnocení prostředí dle definovaných faktorů,
- Určení hlavních rolí v řízení výkonnosti,
- Určení oblastí řízení zásadně určujících výkonnost OVM,
- Výběr a nastavení úloh (a procesů) významných pro výkonnost.
- Výběr a nastavení metrik významných pro výkonnost
- Výběr a nastavení aplikací významných pro výkonnost,
- Výběr a nastavení metod významných pro výkonnost
- Definování hlavních kritérií hodnocení výkonnosti

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), viz další obrázek.



Obrázek 1-5: 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. Úloha je tedy pro tento účel rámec a v dalších paragrafech jsou obsažena doporučení odpovídající klíčovým aktivitám zmíněné úlohy.

1.1.3.1 Specifikace faktorů ovlivňujících implementaci a následné využití modelu

Pro posouzení účelnosti a způsobu implementace modelu 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. počtem 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.

1.1.3.2 Vyhodnocení prostředí dle 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 vedení 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***.

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

1.1.3.3 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.

1.1.3.4 Určení oblastí řízení zásadně určující 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 referenčního modelu v MBI. Přehled oblastí a úloh pro příslušné úpravy je k dispozici na MBI ke stažení.

1.1.3.5 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.

1.1.3.6 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.

1.1.3.7 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, a obdobně vazby k metrikám a datovým zdrojům,
- modifikovat, případně ***doplnit podstatné charakteristiky*** pro analýzu úloh z pohledu jejich podpory výkonnosti OVM.

1.1.3.8 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 využívané zejména v analytických (např. návratnost investic), nebo v plánovacích aplikacích.

1.1.3.9 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.

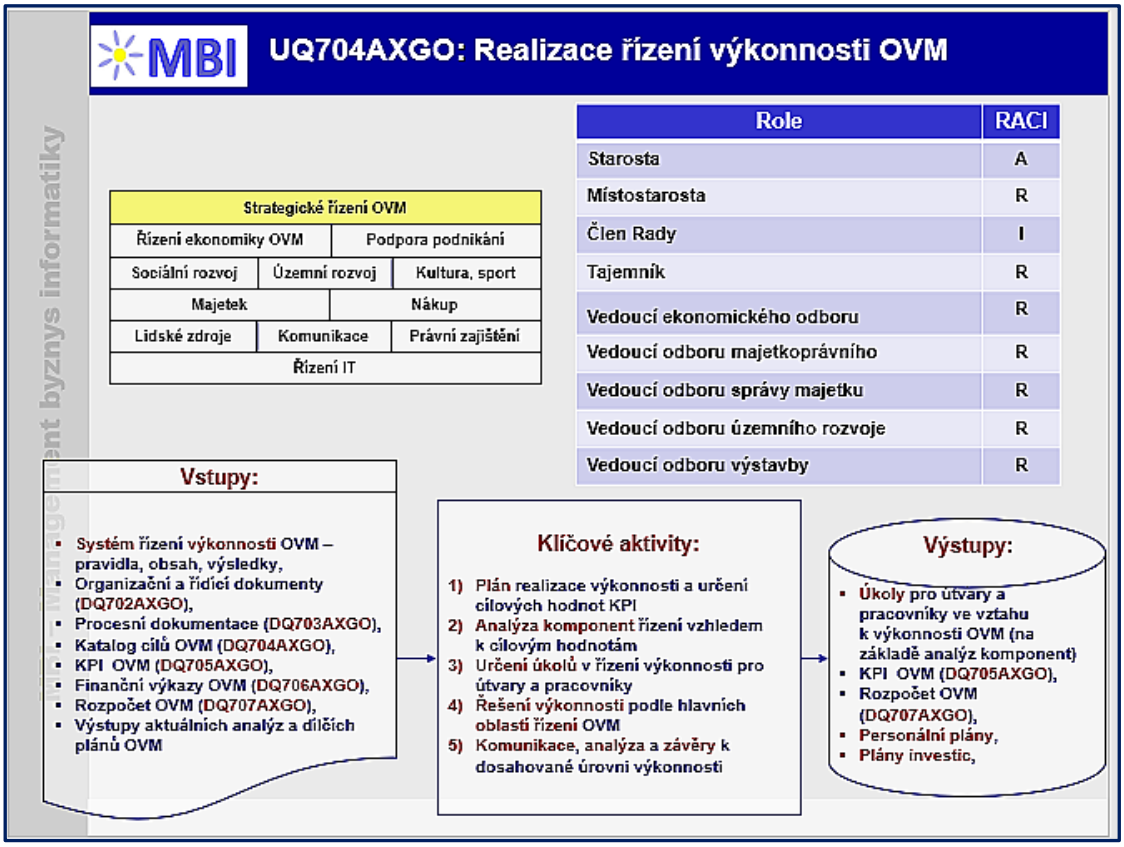
Další skupinou vybraných KPI jsou KPI nefinančního charakteru (přímo nebo nepřímo se váží ke všem pojetím výkonnosti), např.:

- Počet služeb (ne IT i IT) poskytovaných právnickým 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.

1.1.4 Realizace řízení výkonnosti OVM

Účelem je:

- Na základě nastaveného systému řízení výkonnosti ***určovat priority řízení*** a aktivit OVM, dle definovaných úloh řízení, které mají na výkonnost rozhodující vliv,
- ***Naplánovat celý postup řízení výkonnosti*** od stanovení 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,
- Dle výsledků analýz KPI navrhovat ***úpravy strategie*** služeb OVM, i ***úpravy plánů a rozpočtů*** ve vybraných oblastech řízení.



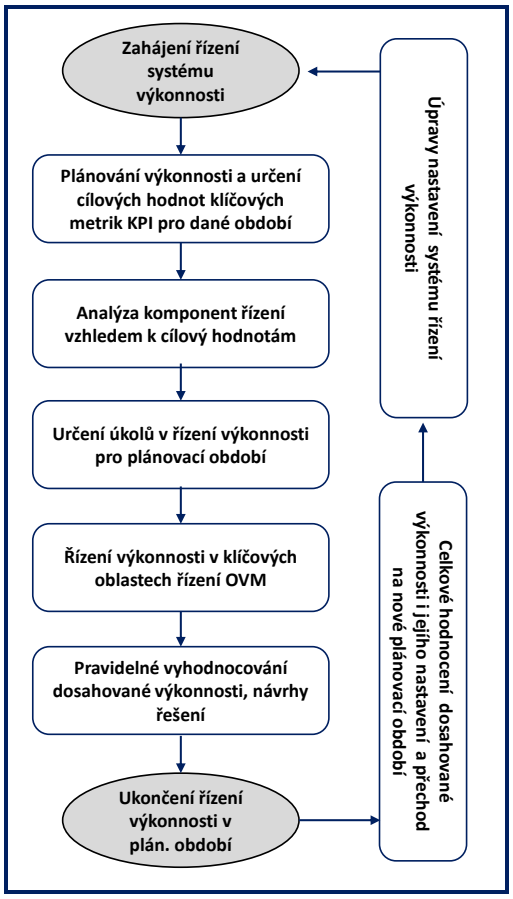
Obrázek 1-6: Realizace řízení výkonnosti OVM

Klíčové aktivity:

- Plán realizace a určení cílových hodnot KPI,
- Analýza komponent řízení vzhledem k cílovým hodnotám,
- Určení úkolů v řízení výkonnosti pro útvary a pracovníky,
- Analýza a řešení výkonnosti podle jednotlivých oblastí řízení,
- Pravidelné vyhodnocování dosahované výkonnosti.

Doporučený provoz a využití modelu

Hlavním zdrojem je publikace (Bacal, 2012), ale doplněná o zkušenosti a prvky z dalších zdrojů, např. (Boyne, 2006, Burton,2007, Dresner, 2010). Základní aktivity využití modelu přestavuje Obrázek 1-7



Obrázek 1-7: Využití modelu řízení výkonnosti

1.1.4.1 Plán realizace a určení cílových hodnot KPI

Na základě ***určení 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.

1.1.4.2 Analýza komponent řízení vzhledem k cílovým hodnotám

V rámci této aktivity se ***analyzuje stav a plán rozvoje jednotlivých komponent řízení***, zejména úloh a aplikací dle parametrů v dříve uvedených tabulkách, jejichž obsah byl kastomizován vzhledem k podmínkám OVM.

1.1.4.3 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. Tabulky hodnotí úlohy a další podle daných parametrů vzhledem k požadované výkonnosti. To znamená, že určení rozdílů v procentních bodech v tabulkách identifikuje problémy a současně i prostor ke zlepšení a zvýšení výkonnosti, tedy i konkrétní úkoly pro útvary a pracovníky.

1.1.4.4 Analýza a řešení výkonnosti podle jednotlivých oblastí řízení

Realizují se ***analytické a plánovací úlohy*** v rámci všech klíčových oblastí řízení OVM, tedy:

- řízení ekonomiky OVM,
- podpora podnikání,
- řízení sociálního rozvoje,
- řízení územního rozvoje,
- řízení kultury, sportu a cestovního ruchu,

- řízení rozvoje majetku a investic
- řízení nákupu,
- personální řízení,
- řízení komunikace a kooperací,
- řízení IT

1.1.4.5 Pravidelné vyhodnocování dosahované výkonnosti

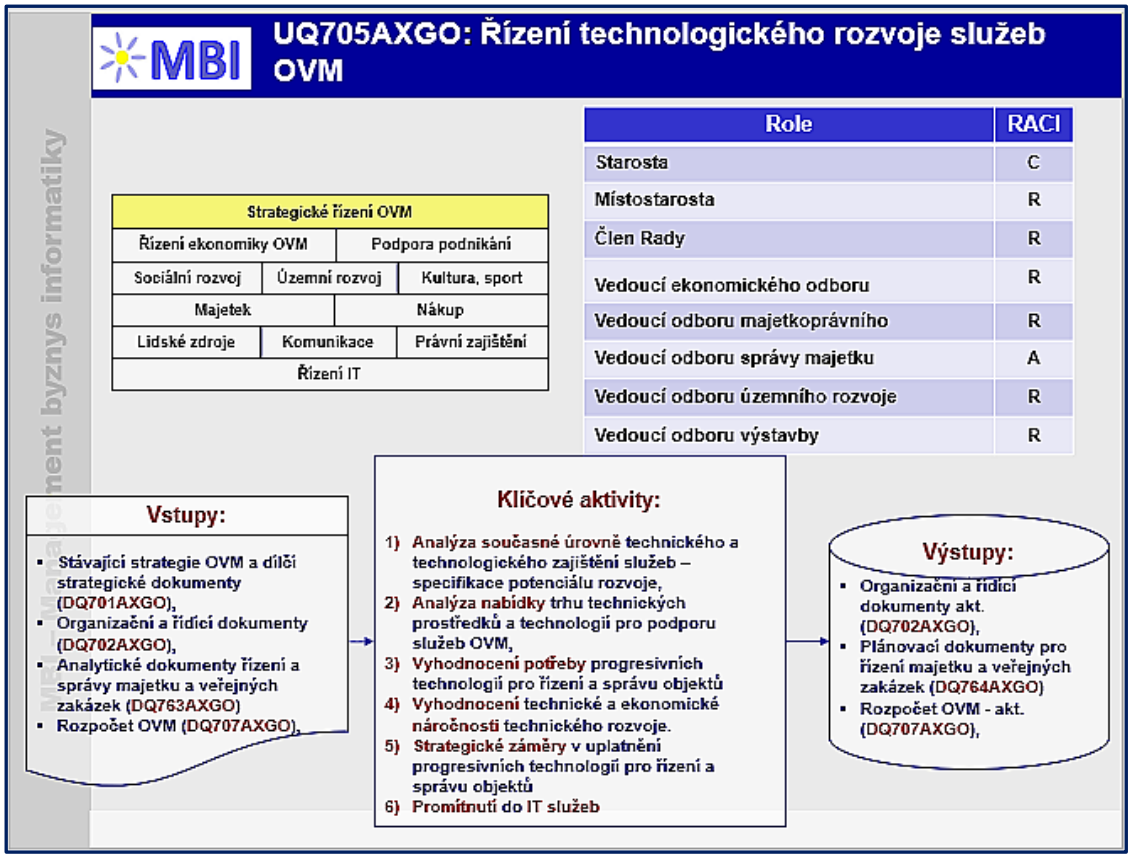
Periodicky, minimálně na konci plánovacího období, se provádí ***vyhodnocení dosahovaných výsledků. Je účelné je vyhodnotit:***

- na základě cílových hodnot KPI a jejich naplnění, včetně rozboru příčin dosaženého stavu (v pozitivním i negativním směru),
- na základě zmíněných tabulek a plnění požadovaných charakteristik s jejich případnou modifikací a modifikací úkolů, které z jejich analýz vyplývají.

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.

1.1.5 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 1-8: Řízení technologického rozvoje služeb OVM

Klíčové aktivity:

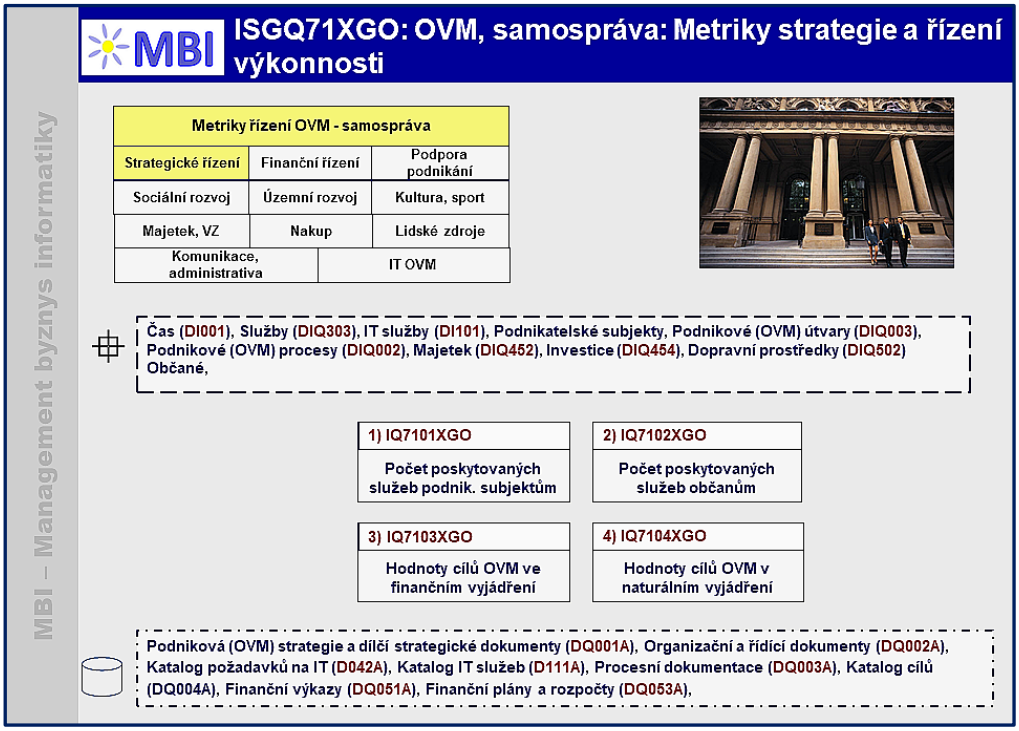
- Analýza současné úrovně technického a technologického zajištění služeb poskytovaných OVM – specifikace potenciálu rozvoje,
- Analýza nabídky trhu technických prostředků a technologií pro podporu služeb OVM, např.:
  - zasílání varovných hlášení (alertů) v případě mimořádných nebo krizových událostí,

  - 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 do IT služeb.

⑩

1.2 KPI strategického řízení OVM

Další přehled metrik představuje pouze ***vybrané z předchozích přehledů analytické a plánovací úlohy***, které lze považovat za ***KPI.*** Přehled dále uvedených KPI strategického řízení OVM dokumentuje další obrázek:



Obrázek 1-9: Přehled KPI řízení nákupu

Dále uvedený přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** V oblasti strategického řízení se využívají zejména tyto ***základní a související metriky***:

- Počet poskytovaných služeb podnikatelským subjektům
  - Počet podnikatelských subjektů,
  - Podíl služeb na počet podnikatelských subjektů,

  - Počet požadavků na IT služby,
  - Podíl IT služeb na celkovém počtu služeb.
- Počet poskytovaných služeb občanům
  - Počet občanů v působnosti OVM,
  - Podíl služeb na počet občanů,
  - Počet požadavků na IT služby,
  - Podíl IT služeb na celkovém počtu služeb.
- Hodnoty cílů OVM ve finančním vyjádření
  - Objem příjmů z daní a poplatků,
  - Objem nedaňových příjmů,
  - Úvěrové zatížení,
  - Objem nákladů.
- Hodnoty cílů OVM v naturálním vyjádření
  - Vybrané klíčové metriky podle oblastí řízení OVM.



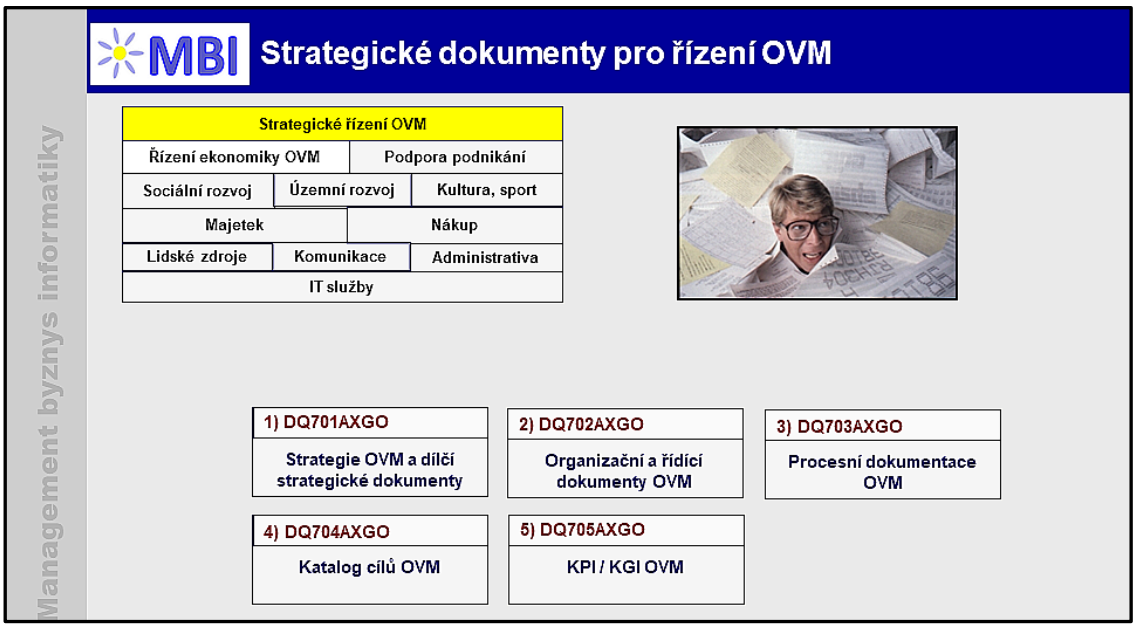
Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*Příloha 1*“, kapitola 13.1.

Vymezení obsahu základních analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.



1.3 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů strategického řízení OVM dokumentuje další obrázek.



Obrázek 1-10: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení nákupu

V dalším přehledu uvádíme hlavní data a dokumenty využívané v oblasti strategického řízení. Zahrnují:

1.3.1 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 j***e 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 dle 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.

1.3.2 Organizační a řídící dokumenty OVM

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

Obsah – ***přehled dokumentů***

- Organizační a řídící 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 – viz „Role“ a jejich členění v AF II.02 Komponenty.

Pracovní řád

- Definuje práva, kompetence a povinnosti pracovníků.
- Musí respektovat ustanovení zákoníku práce,
- Součástí Pracovního řádu je, případně na něj navazuje, Platový řád.

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, resp. elektronických dokladů v OVM,
- Určuje pravidla pro archivaci a skartaci jednotlivých typů dokumentů.

1.3.3 Procesní dokumentace OVM

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

Obsah:

- Procesní dokumentace zahrnuje ***přehled a detailní vyjádření procesů***, tj. kromě jejich obvyklého ***grafického vyjádření i charakteristiky každého procesu***, tj.:
  - ***účel*** procesu,
  - ***spouštěcí událost*** procesu aktivující proces, která může mít následující charakter, např. vstup dokladu (např. příchod žádosti o grant), časová událost,
  - ***klíčové aktivity*** – činnosti mající v rámci procesu zásadní význam, jejich obsah, případné organizační a legislativní nároky apod.,
  - ***role*** – zajišťující, případně podílející se na procesu, ty se specifikují na základě tzv. RACI matice, které obsahuje tyto symboly a jejich význam „A – Accountable“ – zodpovídá za celý proces, případně činnost, „R – Responsible“ - vykonává proces, činnost a je zodpovědný za jeho vykonání, „C – Consulted“ – konzultuje obsah procesu, činnosti, „I – Informed“ – je informován o průběhu a výsledcích procesu, činnosti,
  - ***vlastník*** procesu,
  - ***klíčové metriky procesu***, vyjadřující obsah, náročnost případně kvalitu procesu nebo činnosti. K metrikám obvykle patří časová náročnost procesu a činnosti, náklady na proces a činnosti, počty chyb nebo reklamací apod.,
  - ***aplikace a softwarové nástroje***, které proces a jeho jednotlivé činnosti zajišťují nebo podporují.
- Z hlediska procesní dokumentace se podle potřeby dokumentují i další jejich charakteristiky, např. klíčové problémy a omezení, která jsou s jeho průběhem spojená, 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 s využitím metod procesního modelování (M502) a obvykle na základě symboliky, resp. notace BPMN (Business Process Modeling Notation), která je dostupná na adrese http://www.bpmn.org/ .

1.3.4 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.

1.3.5 KPI / KGI OVM

Účelem je definovat soustavu ***klíčových indikátorů výkonnosti OVM***, tj. hlavních ukazatelů, nejvýznamnějších pro řízení OVM.

Obsah:

- Dokument obsahuje vymezení ***KPI (Key Performance Indicator)*** a jejich přiřazení k doménám, resp. procesům řízení OVM. KPI a jejich hodnocení jsou hlavní náplní dashboardů podle jednotlivých domén řízení nebo manažerských rolí.

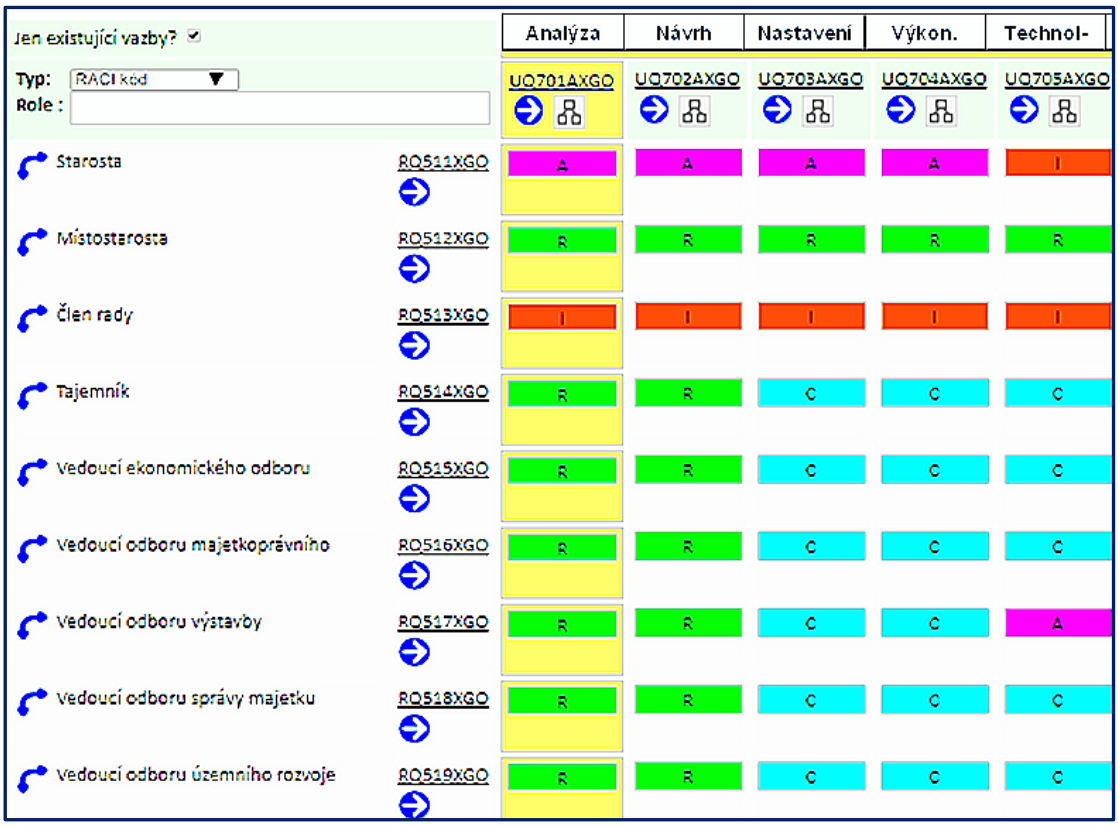
- V MBI se KPI odvozují z celého systému metrik definovaných jako daný ukazatel ve vazbě na všechny relevantní ***analytické dimenze*** (jejich vztah je upravován podle konkrétních podmínek).



1.4 Role strategického řízení OVM

Role podílející se na úlohách strategického řízení OVM dokumentuje Obrázek 2-13. ***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*



Obrázek 1-11: Role ve strategickém řízení OVM a vztah k úlohám

1.5 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 paragrafech.

1.5.1 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 na úrovni strategického řízení se musí připravovat 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**?

1.5.2 Řeší se nastavení a 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 nezbytná?
- 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?



1.6 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 lze využít ***metodu SWOT analýzy***, která je většinou podkladem pro určování strategie,
- analýza musí pokrývat jak interní prostředí OVM, tak zejména externí prostředí, občany, podnikatelské subjekty, ostatní OVM,
- navrženou a přijatou strategii ***komunikovat napříč OVM*** všem zainteresovaným pracovníkům,

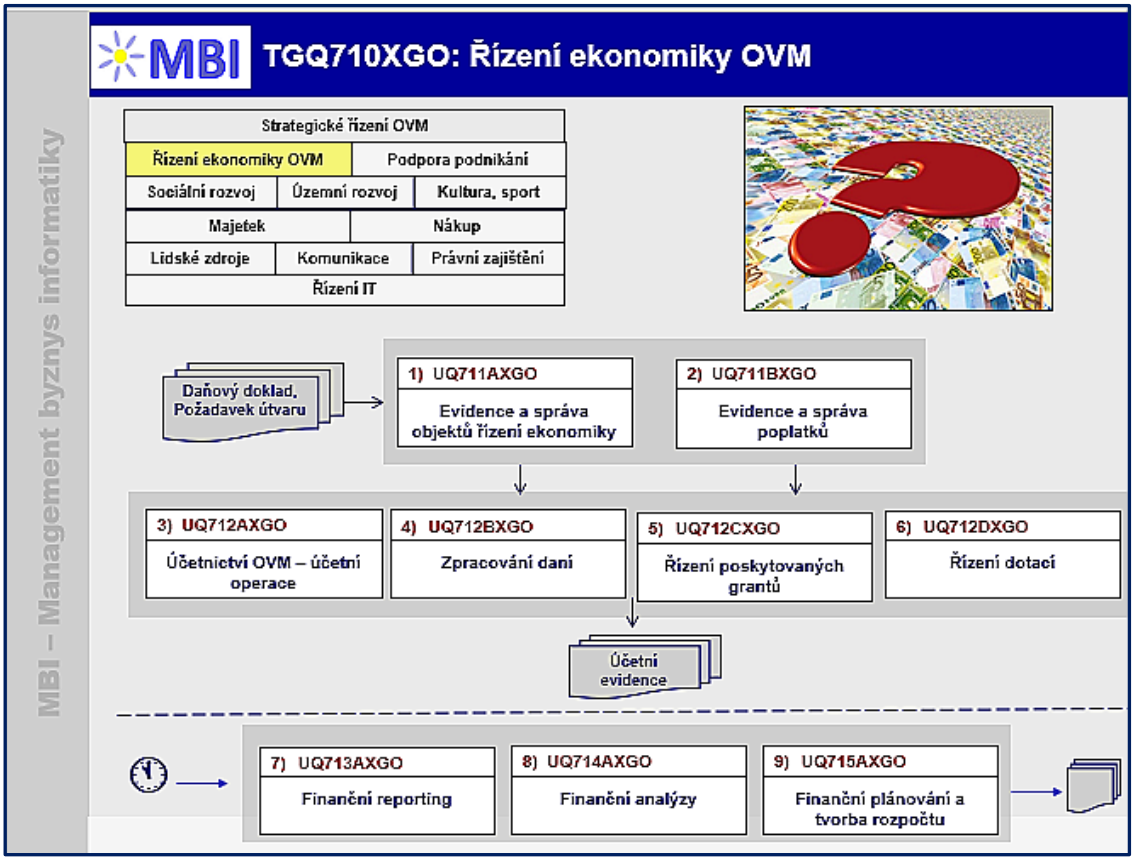
2. Řízení ekonomiky OVM

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.

2.1 Přehled a obsah úloh řízení ekonomiky OVM

Celkový přehled úloh řízení ekonomiky obsahuje další obrázek:



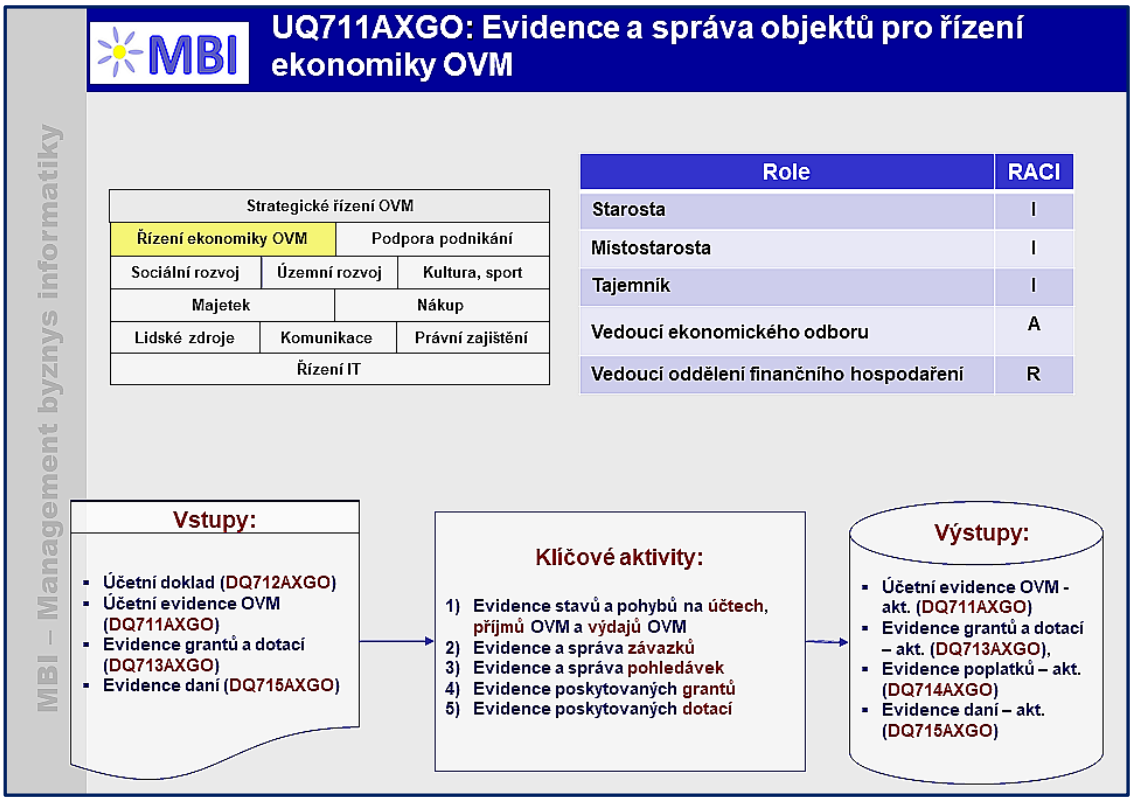
Obrázek 2-1: Řízení ekonomiky – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

2.1.1 Evidence a správa objektů pro řízení ekonomiky OVM

Účelem je (viz další obrázek):

- 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.



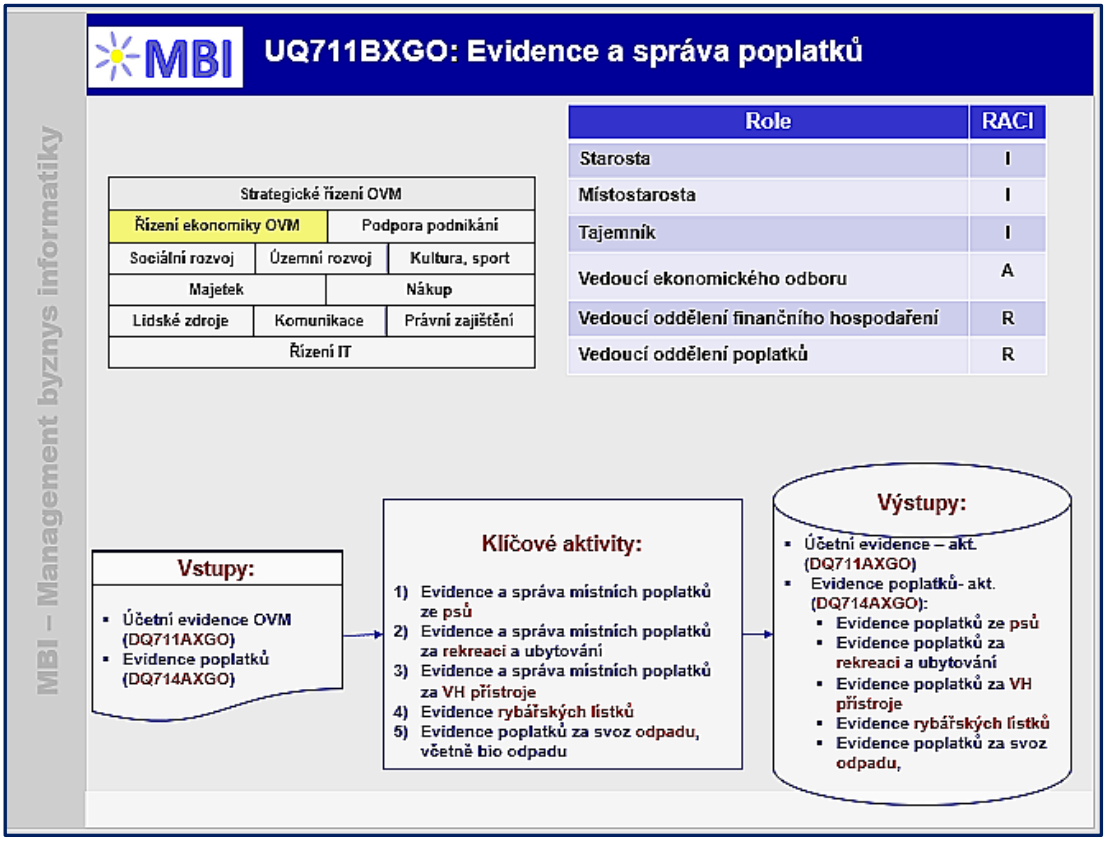
Obrázek 2-2: Evidence a správa objektů pro řízení ekonomiky OVM

Klíčové aktivity:

- Evidence stavů a pohybů na účtech, příjmů OVM a výdajů OVM,
- Evidence a správa závazků,
- Evidence a správa pohledávek,
- Evidence poskytovaných grantů,
- Evidence poskytovaných dotací.

2.1.2 Evidence a správa poplatků

Účelem je zajistit kvalitní evidenci nejrůznějších typů poplatků a sledování jejich úhrad (další obrázek).



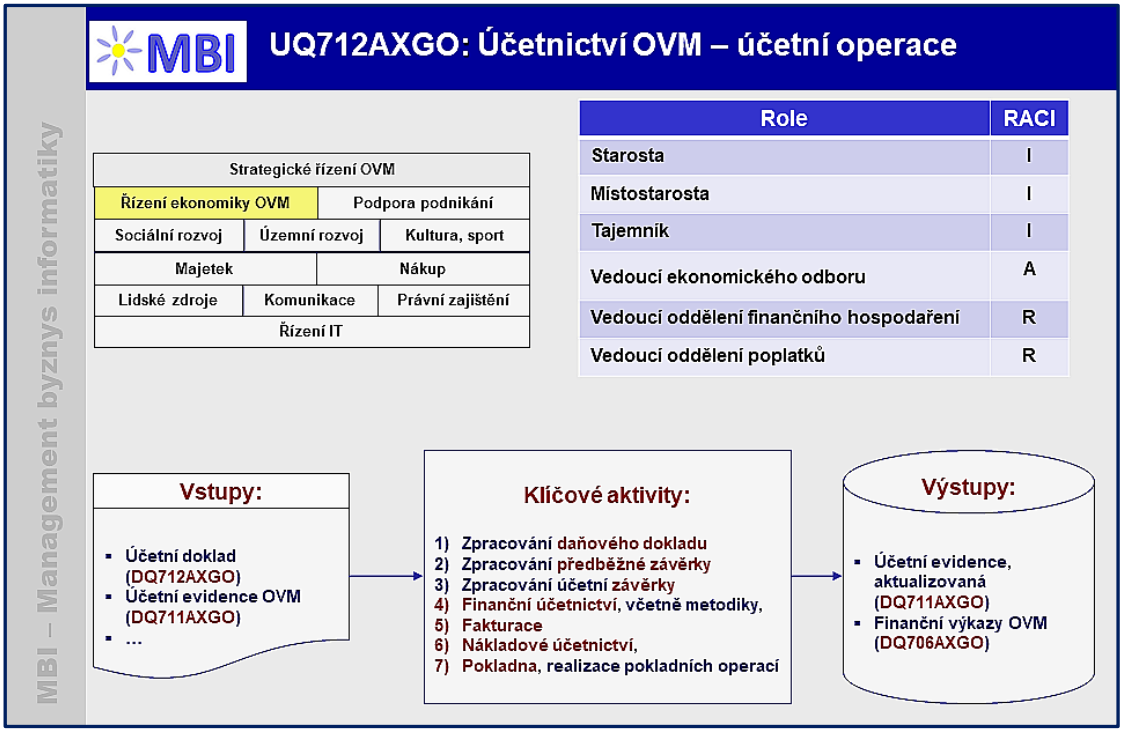
Obrázek 2-3: Evidence a správa poplatků

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.

2.1.3 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 2-4: Účetnictví OVM – účetní operace

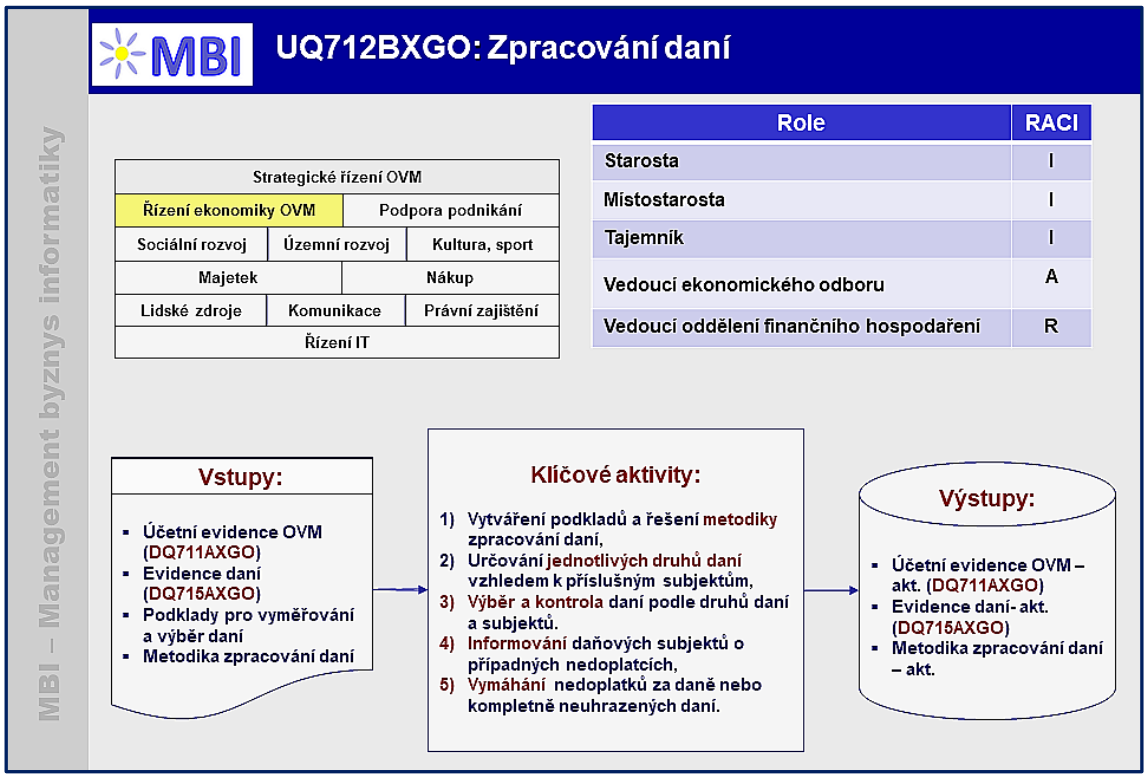
Klíčové aktivity:

- Finanční účetnictví, včetně metodiky (HČ a PO),
- Fakturace,
- Nákladové účetnictví,
- Pokladna, realizace pokladních operací.

2.1.4 Zpracování daní

Účelem je (viz další obrázek):

- Zajistit úplné a kvalitní podklady pro výběr daní v působnosti OVM,
- Vytvářet kvalitní podklady pro daňové výkazy.



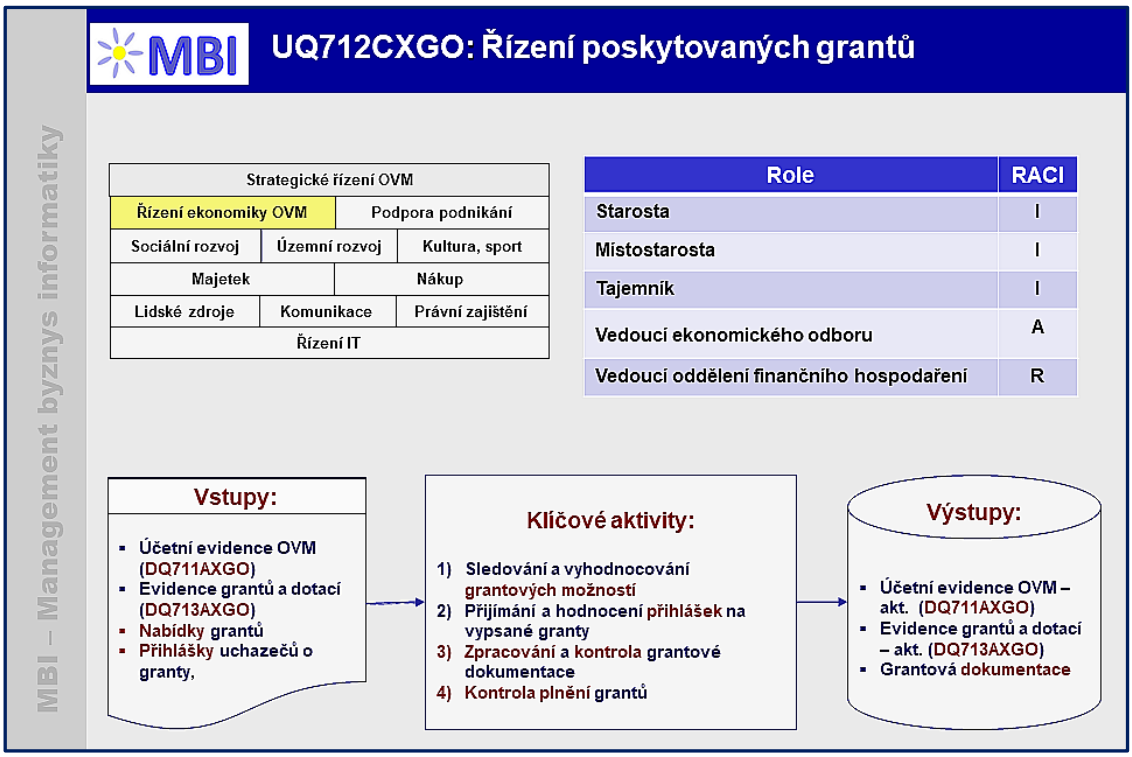
Obrázek 2-5: Zpracování daní

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

2.1.5 Řízení poskytovaných grantů

Účelem je zajistit průběžné sledování a vyhodnocování nabízených grantových možností a vytvořit předpoklady pro jejich racionální využití (viz další obrázek).



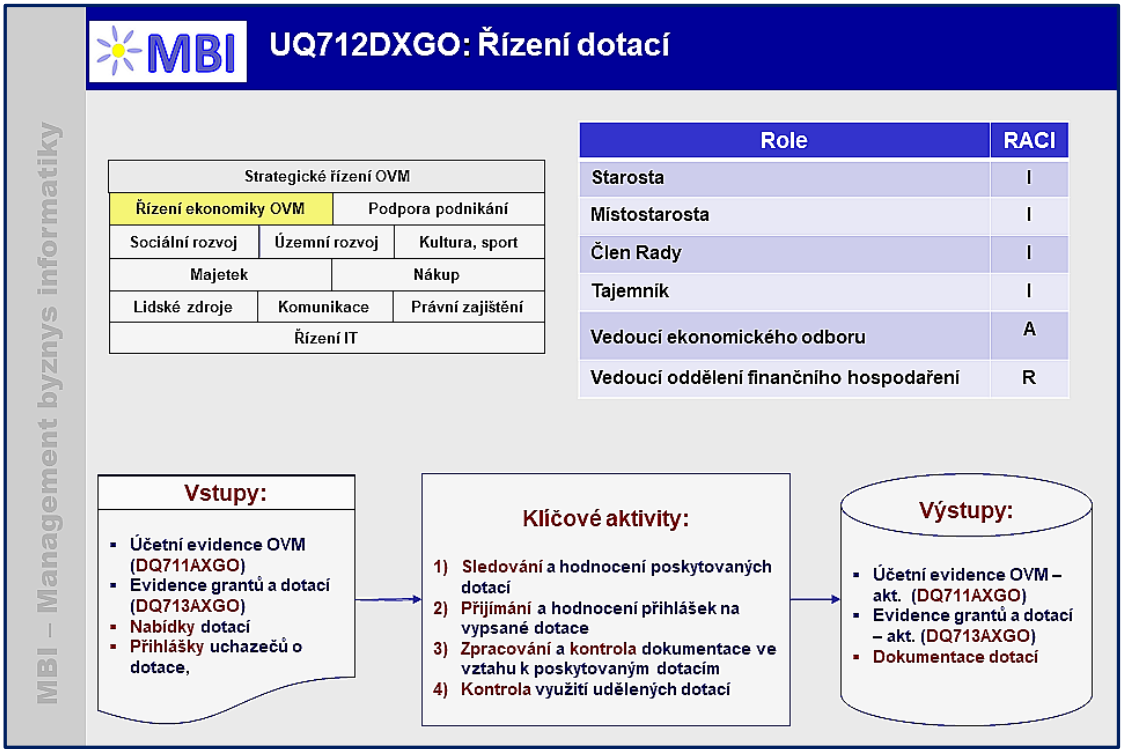
Obrázek 2-6: Řízení poskytovaných grantů

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.

2.1.6 Řízení dotací

Účelem je zajistit průběžné sledování a vyhodnocování nabízených možností různých typů dotací a vytvořit předpoklady pro jejich racionální využití (viz další obrázek).



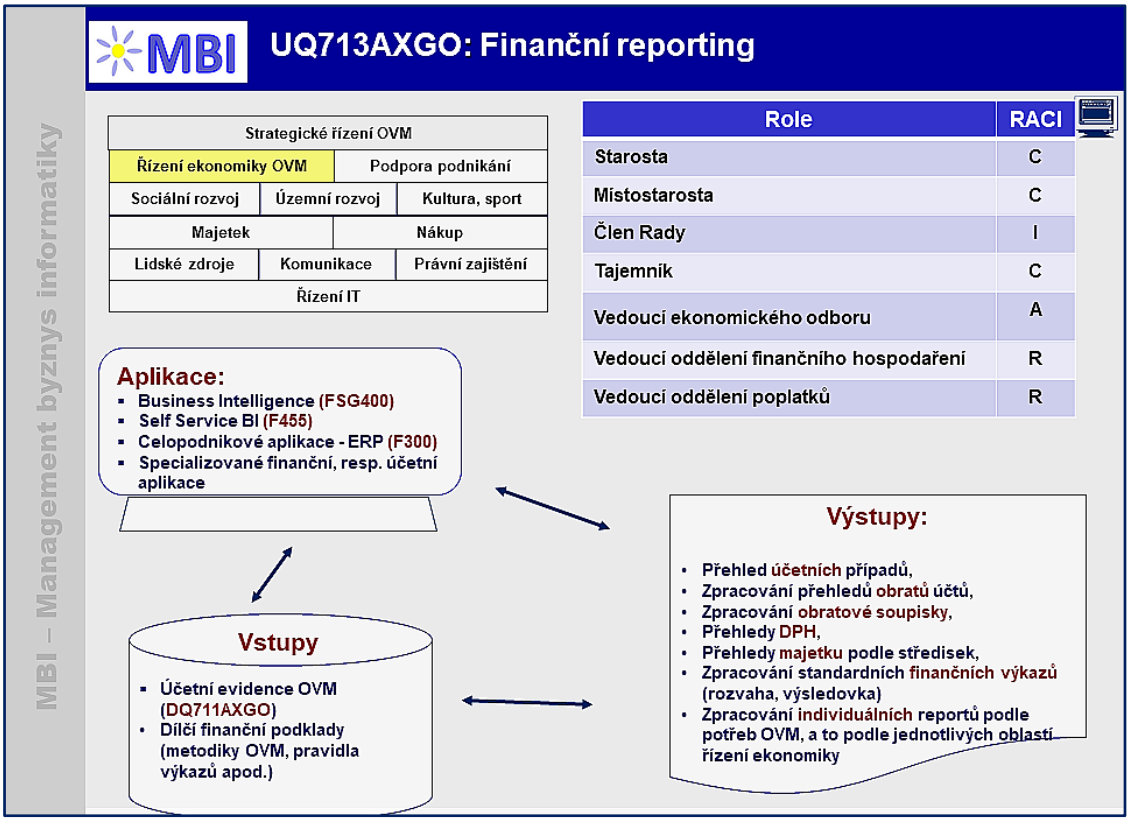
Obrázek 2-7: Řízení dotací

Klíčové aktivity:

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

2.1.7 Finanční reporting

Účelem je zajistit kvalitní finanční výkaznictví pro potřeby nadřízených orgánů pak pro vlastní řízení OVM (viz další obrázek).



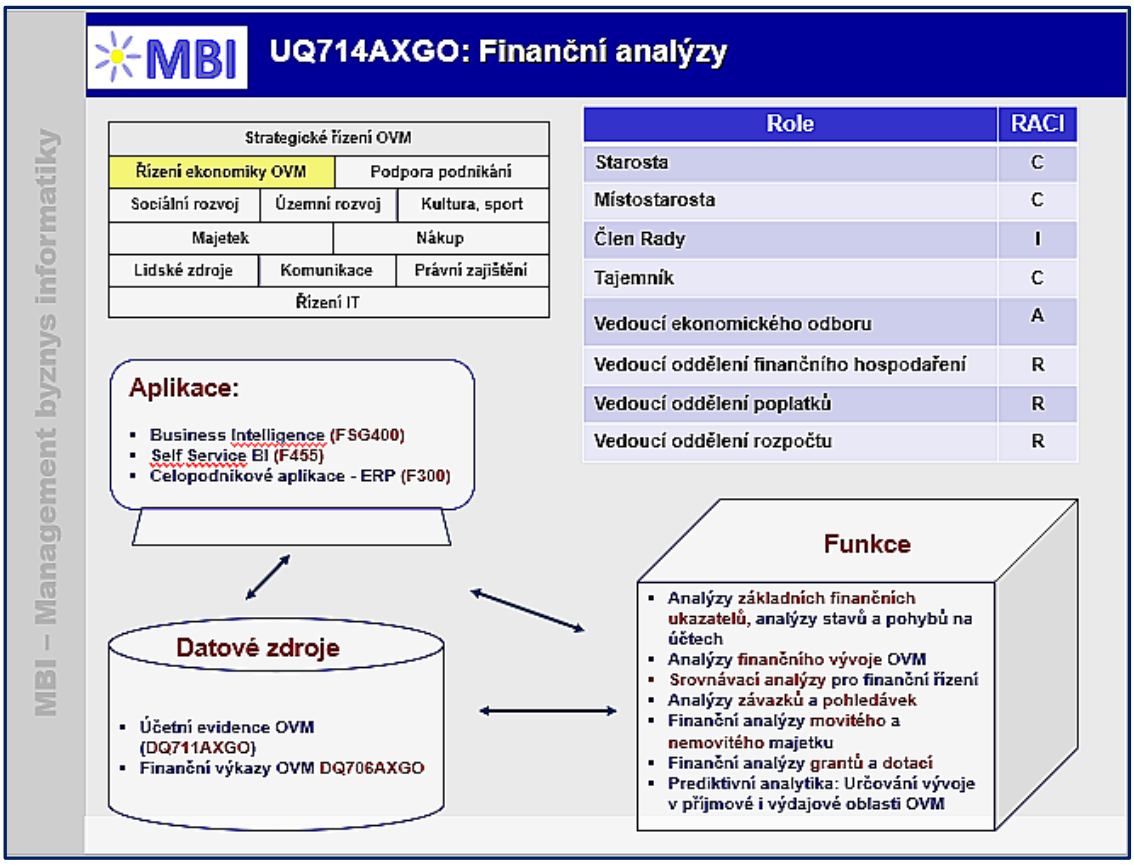
Obrázek 2-8: Finanční reporting

Vybrané reporty:

- Přehled účetních případů,
- Zpracování přehledů obratů účtů,
- Zpracování obratové soupisky,
- Přehledy DPH,
- Přehledy majetku,
- Zpracování standardních finančních výkazů,
- Zpracování individuálních reportů podle potřeb OVM, a to podle jednotlivých oblastí řízení ekonomiky.

2.1.8 Finanční analýzy

Účelem je zpracovávat základní finanční analýzy OVM podle různých kritérií (viz další obrázek).



Obrázek 2-9: Finanční analýzy

Funkcionalita finančních analýz OVM:

- ***Analýzy základních finančních ukazatelů*** dle vybraných dimenzí, např. 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,
- ***Analýzy finančních ukazatelů procesního charakteru***, např. Počet zpracovávaných dokumentů) – daňových dokladů, dobropisů atd., Počet účetních transakcí, Objem účetních transakcí,
- ***Časové analýzy finančních ukazatelů*** („Time Intelligence“), např. vývoj finančních ukazatelů v čase, postupný nárůst hodnot finančních ukazatelů od aktuálního data – např. k začátku roku (YTD (year-to-date), meziroční porovnání finančních ukazatelů, vývojové trendy.
- ***Srovnávací finanční analýzy***, např. porovnání finančních plánů a rozpočtů se skutečností, případně porovnání jednotlivých variant plánů.

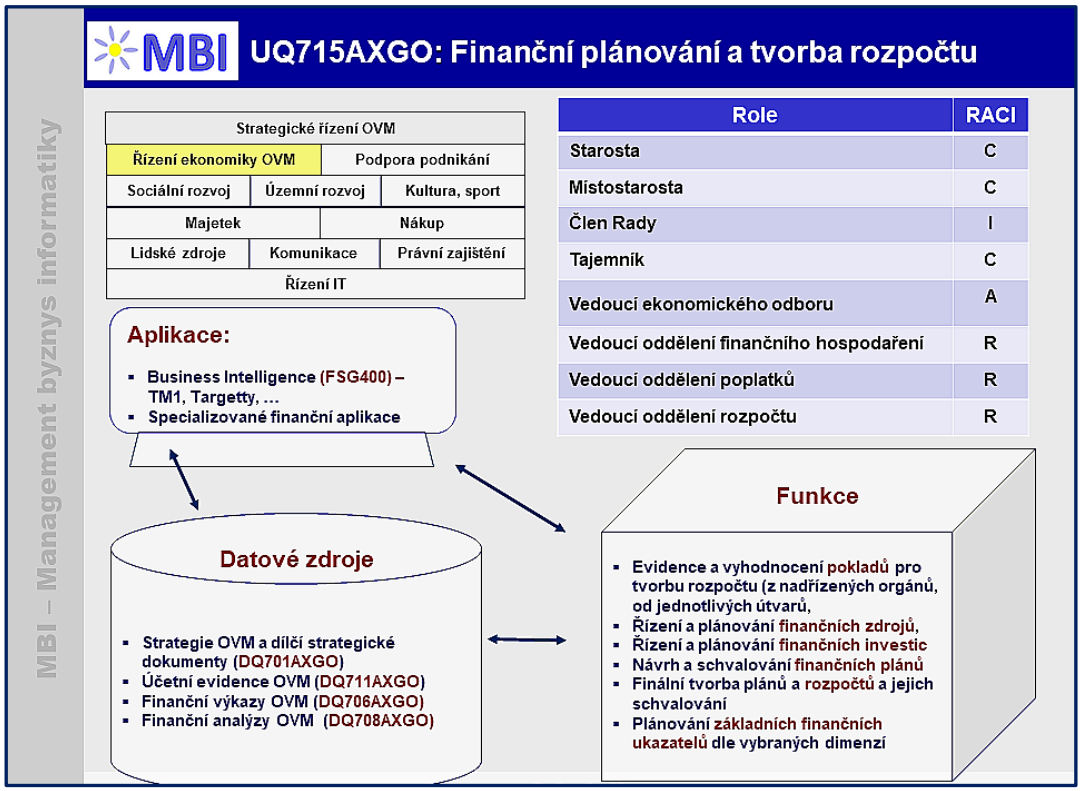
2.1.8.1 Prediktivní analytika

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

2.1.9 Finanční plánování a tvorba rozpočtu

Účelem finančního plánování a tvorby rozpočtu je ***zajištění základního fungování obce***, tak aby mohla konat další činnost v oblasti veřejné správy a dalšího svého vlastního 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 jí tvorbu rozpočtu ukládá. Zároveň se jedná o kontinuální, nikdy nekončící proces, který může na základě ať už politické poptávky, či občanské poptávky anebo společenského vývoje reflektovat neustále nová optimální rozčlenění.



Obrázek 2-10: Finanční plánování a tvorba rozpočtu

Funkcionalita finančního plánování:

- ***Plánování finančních ukazatelů,***
- ***Analýzy procesních metrik finančního plánování a tvorby rozpočtu,*** např. včasnost vytvoření rozpočtu, přesnost predikce příjmů a výdajů rozpočtu, počet zapojených účastníků do sestavování rozpočtu.
- ***Výstupy úlohy finančního plánování a tvorby rozpočtu,*** zejména:
  - Rozpočet obce
  - Střednědobý výhled rozpočtu
  - Závěrečný účet
  - Tvorba peněžních fondů
  - Aktualizované vnitřní předpisy obce upravující rozpočtový proces
  - Zpráva o výsledku přezkoumání hospodaření

⓾

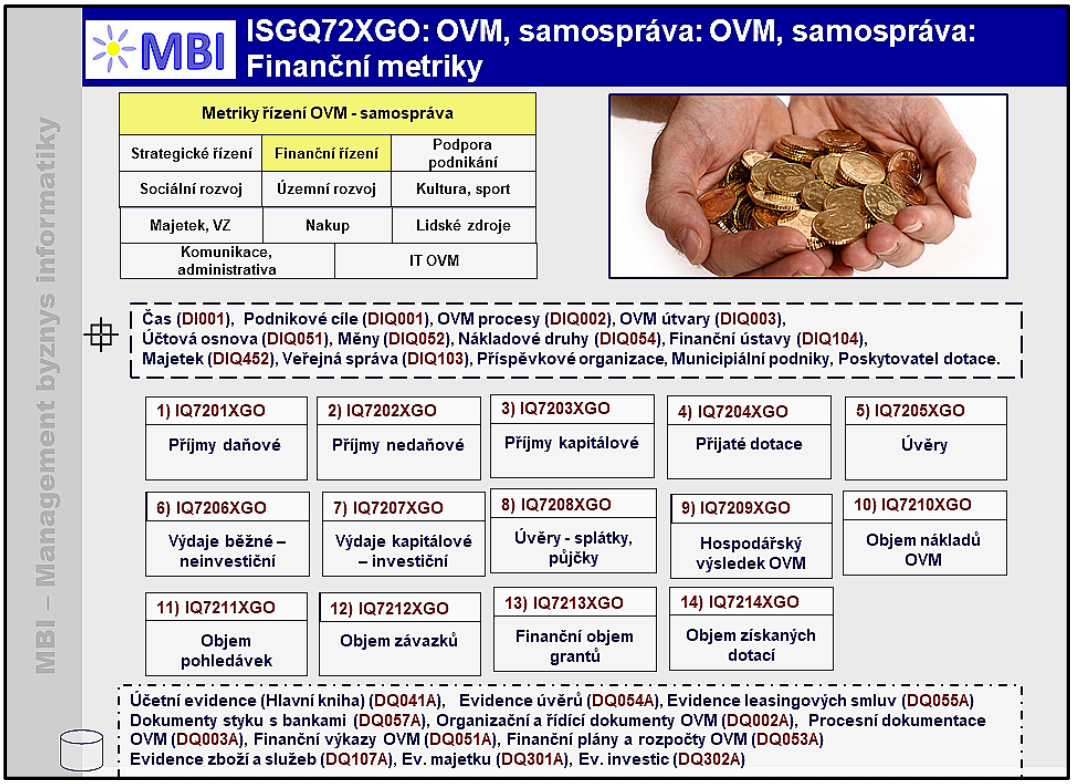
2.2 KPI řízení ekonomiky OVM

Další přehled metrik představuje pouze ***vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy***, které lze považovat za ***KPI.***

Reference:

- 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 další obrázek:



Obrázek 2-11: Přehled KPI řízení ekonomiky OVM

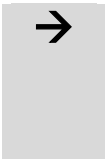
Dále uvedený přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** V oblasti strategického řízení se využívají zejména tyto ***základní a související metriky***:

- Příjmy daňové
  - Svěřené daně,
  - Sdílené daně,
  - Místní poplatky,
  - Správní poplatky.
- 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.
- Příjmy kapitálové
  - Příjmy z prodeje majetku,
  - Příjmy z prodeje akcií a majetkových podílů.
- Přijaté dotace
  - Běžné neinvestiční dotace (neúčelové, účelové),
  - Kapitálové dotace – investiční transfery (neúčelové, účelové).
- Úvěry

- Výdaje běžné (neinvestiční)
  - 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 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.
- Výdaje kapitálové (investiční)
  - Výdaje na pořízení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku,
  - Nákup cenných papírů,
  - Kapitálové investiční dotace organizačním složkám,
  - Investiční příspěvky příspěvkovým organizacím.
- Úvěry – splátky, půjčky
  - Splátky úvěrů, minulých emisí komunálních obligací,
  - Investiční půjčky.
- Hospodářský výsledek OVM
  - Provozní výsledek = provozní výnosy – provozní náklady,
  - Finanční výsledek = finanční výnosy – finanční náklady.
- Objem nákladů OVM
  - Peněžní výdaje – úbytek peněžních fondů, tj. stavů na bankovních účtech, peněz v hotovosti.
  - Objem nákladů příštích období,
  - Objem režijních nákladů – nelze je přiřadit přímo útvaru, ale určit podle zvoleného přepočítacího mechanismu.
- Objem pohledávek
  - Objem pohledávek po splatnosti, sleduje podíl pohledávek, které dosud nebyly splaceny, ačkoliv vypršela jejich splatnost,
  - Podíl pohledávek po splatnosti = Počet pohledávek po splatnosti/ Celkový počet pohledávek
- Objem závazků
  - Objem dlouhodobých závazků,
  - Objem krátkodobých závazků,
  - Objem závazků po splatnosti, sleduje objem závazků, které dosud nebyly splaceny,
  - Podíl závazků po splatnosti = Počet závazků po splatnosti/ Celkový počet závazků.
- Finanční objem poskytovaných grantů

- Podíl poskytovaných grantů na celkovém objemu prostředků pro příspěvkové organizace.

- Objem získaných dotací
  - Podíl získaných dotací na celkových příjmech OVM.



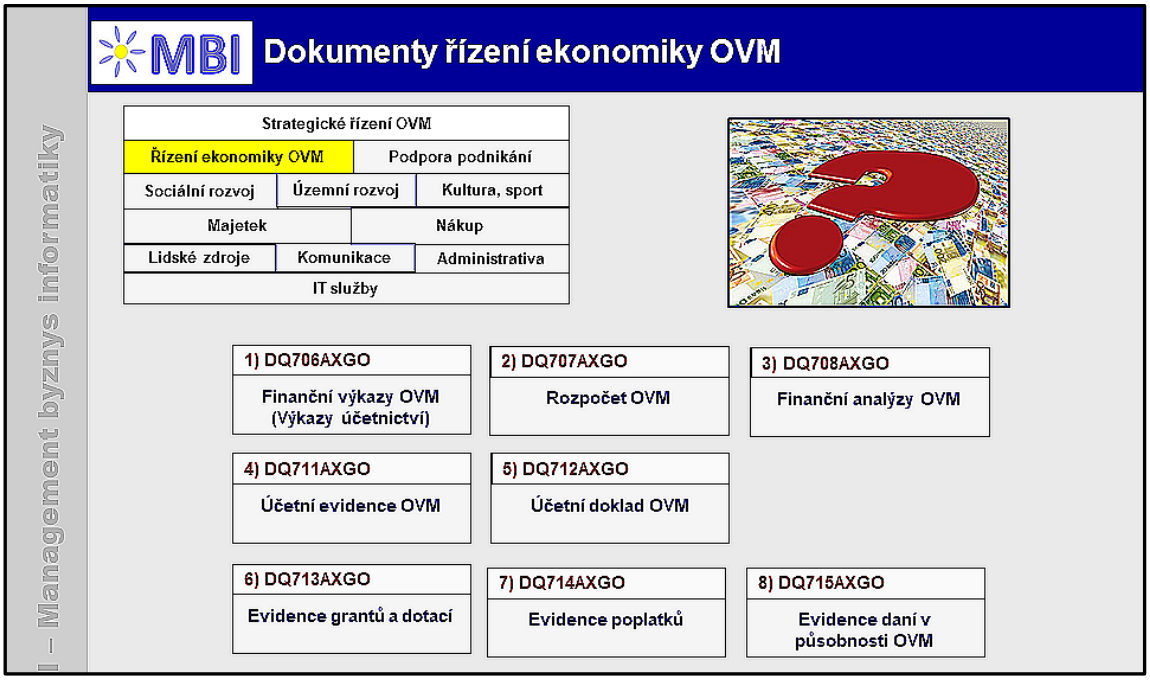
Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*Příloha 1*“, kapitola ***13.2***.

Vymezení obsahu základních analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.



2.3 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení ekonomiky OVM dokumentuje další obrázek.



Obrázek 2-12: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení nákupu

V dalším přehledu uvádíme hlavní data a dokumenty využívané v oblasti řízení ekonomiky OVM. Zahrnují:

2.3.1 Finanční výkazy OVM (Výkazy účetnictví)

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

Obsah:

- ***Obsahují celkový přehled o zdrojích, závazcích i pohledávkách*** OVM, problémy ve finanční situaci OVM.

2.3.2 Rozpočet OVM

Účelem je zkvalitnit řídící ***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 municipální 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.

2.3.3 Finanční analýzy OVM

Obsah:

- Analýzy finančních ukazatelů OVM,
- Analýzy všech ukazatelů ve struktuře rozpočtu OVM,
- Časové analýzy finančního řízení

2.3.4 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 evidence:

- Obsahem evidence jsou informace o jednotlivých vedených účtech a jejich stavech (počátečním, konečném) a pohybech na účtech,
- Struktura evidence je dána platnou účetní osnovou,

2.3.5 Účetní doklad OVM

Základní typy účetních dokladů jsou:

- daňový doklad Přijatá faktura (popř. příjemka zboží – může být spojeno),
- daňový doklad Vystavená faktura (popř. výdejka – rovněž může být spojeno),
- bankovní doklad (příjmy a platby z bankovních účtů),
- pokladní doklad (příjmy a platby za hotové),
- všeobecné účetní doklady (různé převody mezi účty).

Daňový doklad představuje doklady tohoto druhu (fakturu, dobropis), které souvisí 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 účetního 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.

2.3.6 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

2.3.7 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.

2.3.8 Evidence daní v působnosti OVM

Obsah:

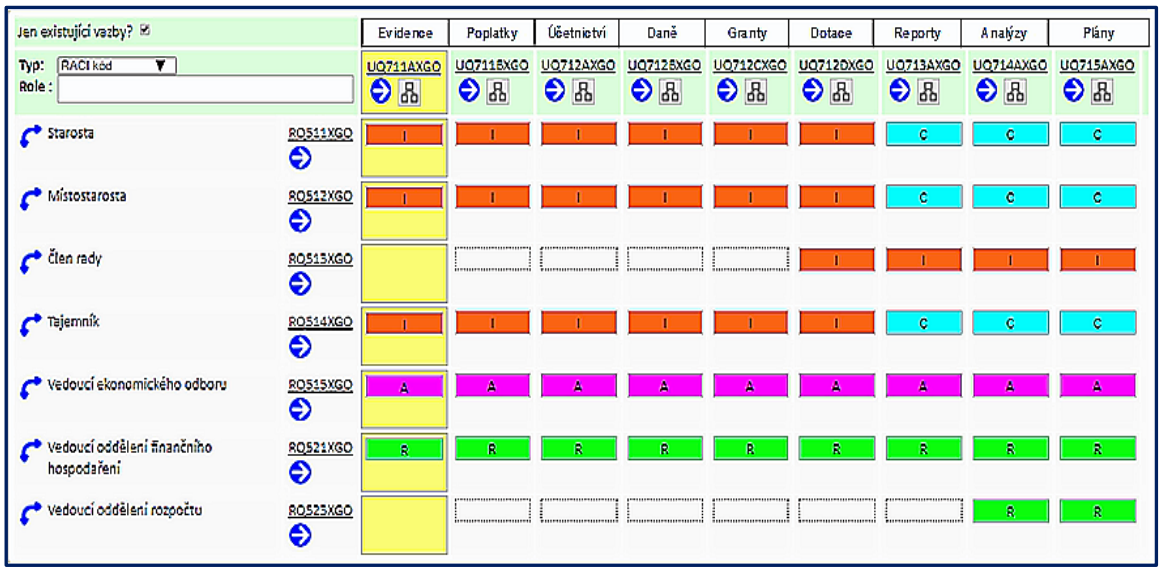
- Evidence daní dle daňových předpisů.
- Evidence uhrazených daní dle předpisů,
- Evidence neuhrazených daní



2.4 Role v řízení ekonomiky OVM

Role podílející se na úlohách řízení ekonomiky OVM dokumentuje Obrázek 2-13. ***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*



Obrázek 2-13: Role v řízení ekonomiky OVM

2.5 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 paragrafy představují ***obsah 3 scénářů*** řízení ekonomiky

2.5.1 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 provádí 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?

2.5.2 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***?

2.5.3 Řeší se řízení pohledávek OVM

- Jak zajistit kvalitní a detailní ***evidenci pohledávek*****,** zejména vzhledem k výběru daní a poplatků?
- Jak se ***vyhodnocují pohledávky*** k zákazníkům vzhledem 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***?



2.6 Doporučení k řízení 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 jejich konsolidace,
- ***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.

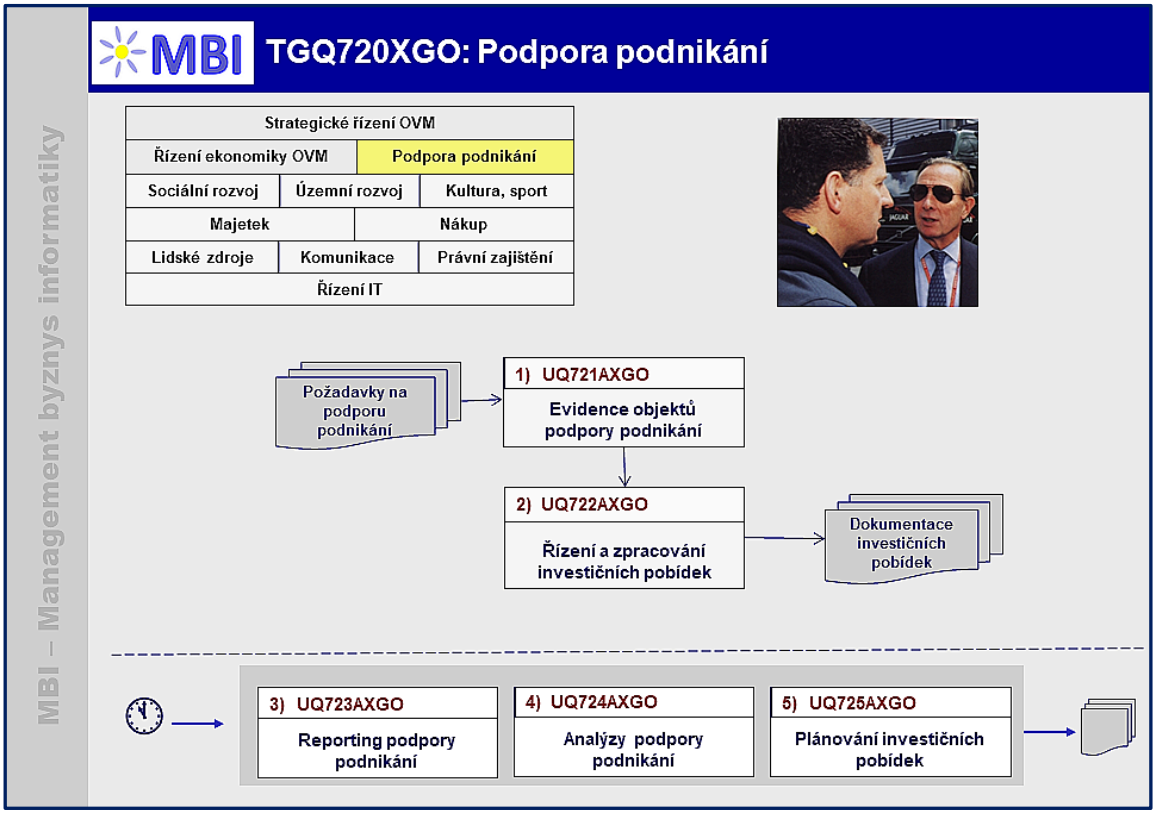
3. Podpora podnikání ze strany OVM

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***.

3.1 Přehled a obsah úloh podpory podnikání

Celkový přehled úloh podpory podnikání obsahuje další obrázek:



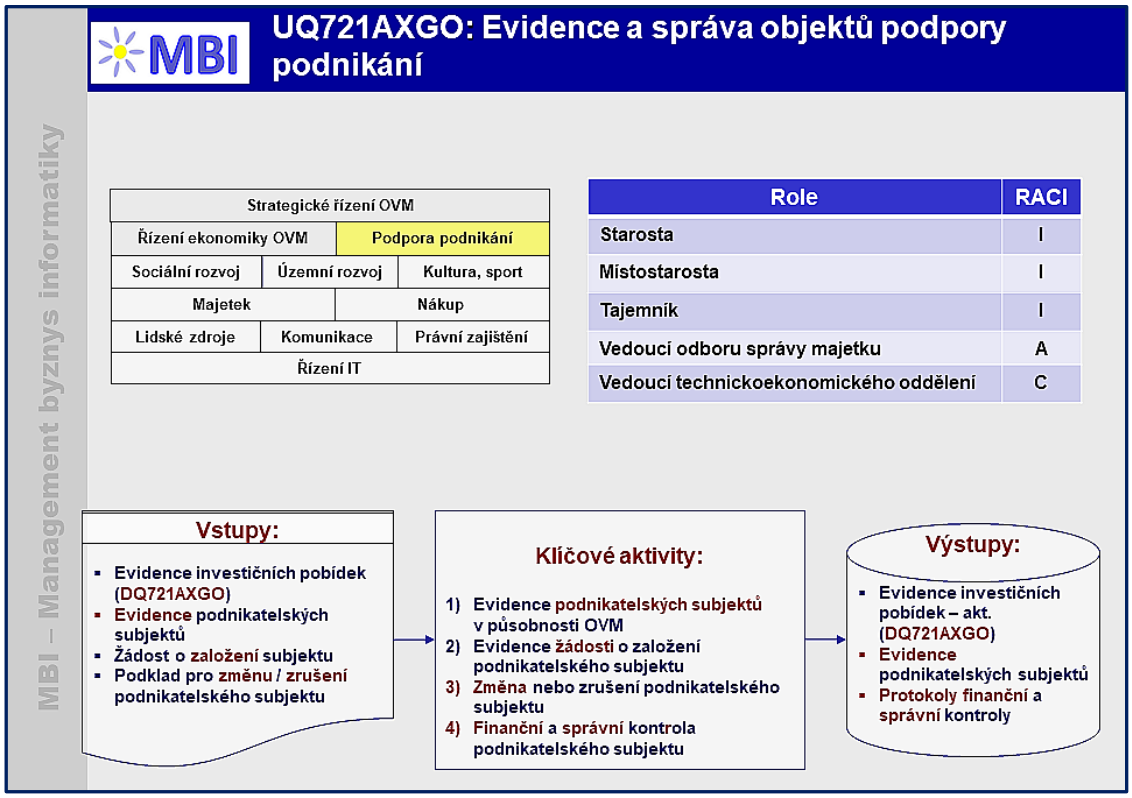
Obrázek 3-1: Podpora podnikání – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

3.1.1 Evidence a správa objektů podpory podnikání

Účelem je (viz další obrázek):

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



Obrázek 3-2: Evidence a správa objektů podpory podnikání

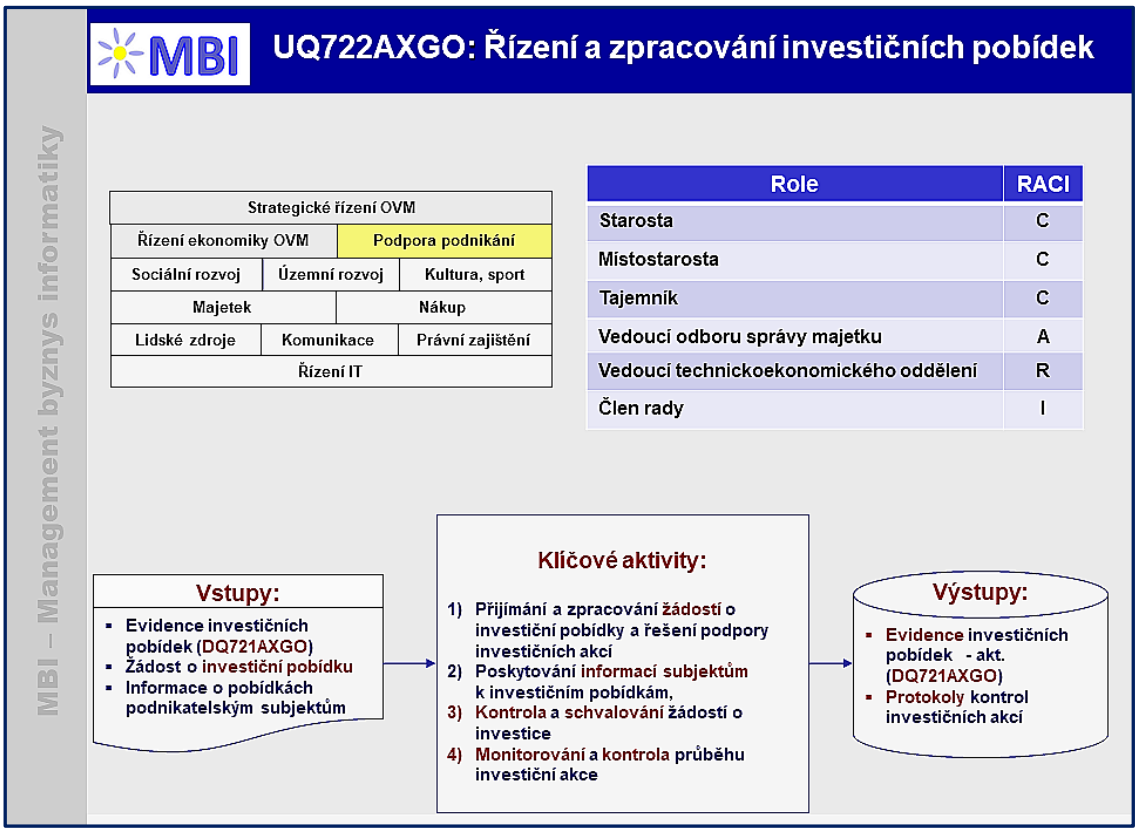
Klíčové aktivity:

- Evidence podnikatelských subjektů v působnosti OVM,
- Evidence žádosti o založení podnikatelského subjektu,
- Změna nebo zrušení podnikatelského subjektu,
- Finanční a správní kontrola podnikatelského subjektu.
- Evidence a aktualizace investičních pobídek dle podnikatelských subjektů
- Evidence investičních akcí na základě pobídek a jejich podstatných charakteristik

3.1.2 Řízení a zpracování investičních pobídek

Účelem je (viz další obrázek):

- Vytvořit a průběžně aktualizovat databáze investičních pobídek a investic,
- Zajistit racionální řízení investičních pobídek a investičních akcí.



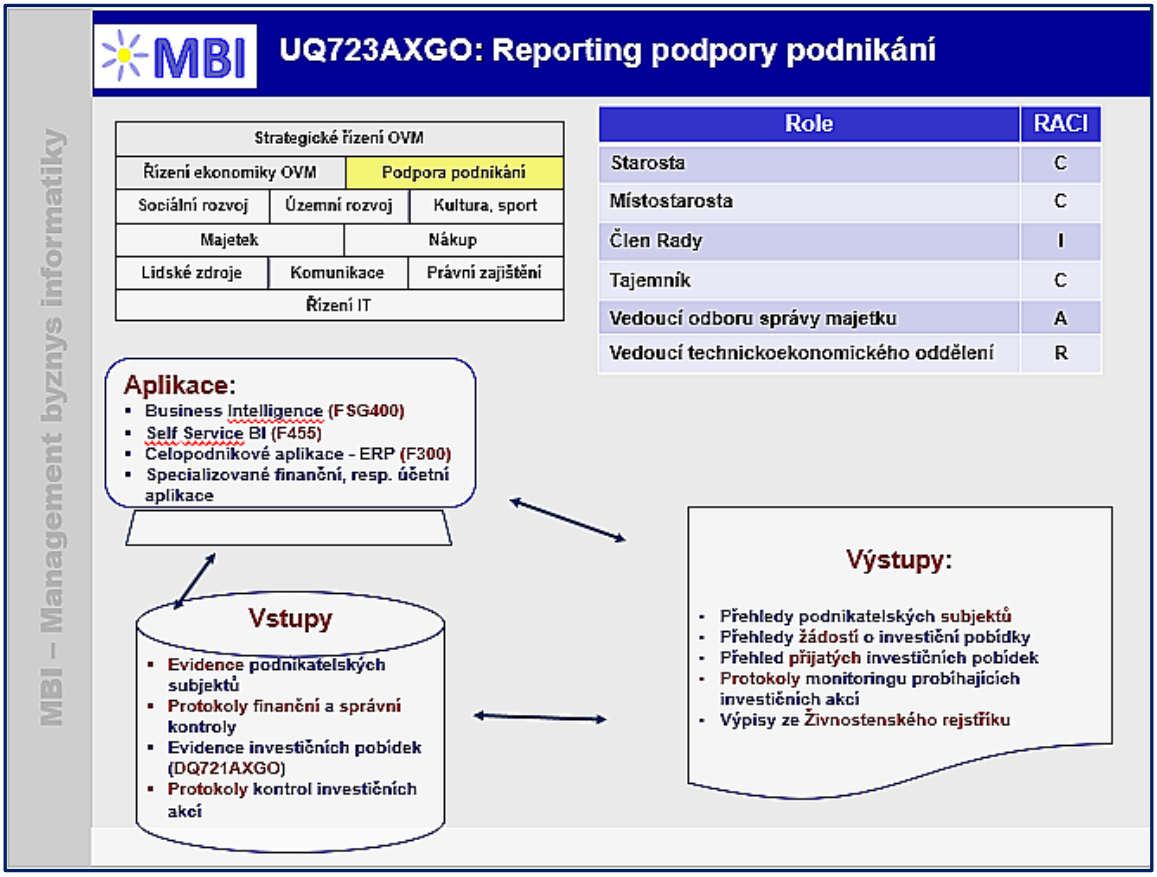
Obrázek 3-3: Řízení a zpracování investičních pobídek

Klíčové aktivity:

- Přijímání a zpracování investičních pobídek a řešení podpory investičních akcí,
- Poskytování informací subjektům k investičním pobídkám, obsahové zaměření, podmínky pro přípravu žádostí a jejich přijetí
- Kontrola a schvalování žádostí o investice, kontrola formální, věcná, posouzení z hlediska realizovatelnosti žádosti
- Monitorování a kontrola průběhu investiční akce, kontrola harmonogramu, kontrola shody realizace akce s žádostí o pobídku.

3.1.3 Reporting podpory podnikání

Účelem je zajistit kvalitní přehledy a podklady pro vlastní řízení OVM, tj. přehledy podnikatelských subjektů, investičních pobídek a jejich využití (další obrázek).



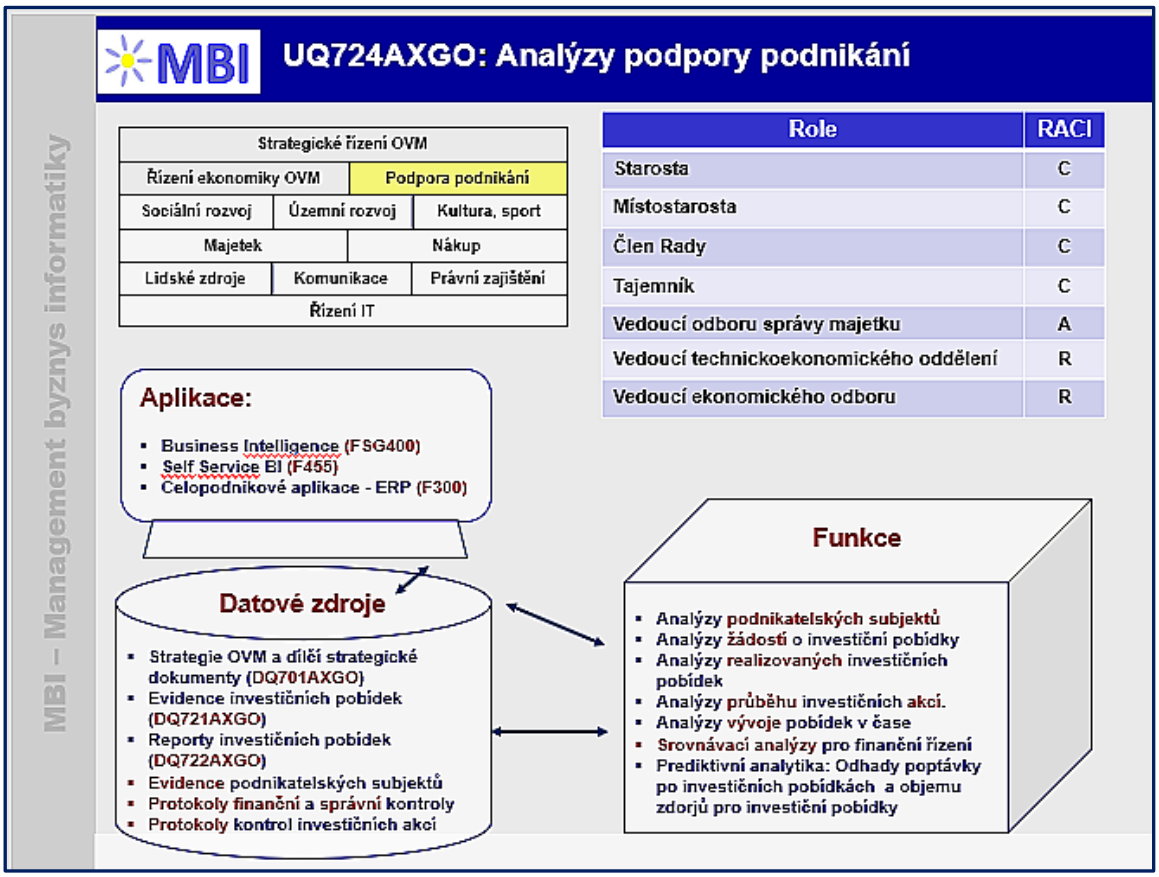
Obrázek 3-4: Reporting podpory podnikání

Vybrané reporty:

- Přehledy podnikatelských subjektů,
- Přehledy žádostí o investiční pobídky,
- Přehled přijatých investičních pobídek,
- Protokoly monitoringu probíhajících investičních akcí,
- Výpisy ze Živnostenského rejstříku.

3.1.4 Analýzy podpory podnikání

Účelem analytické úlohy je *dosažení efektů*, např. v poskytování investičních pobídek podle možností a potřeb OVM apod. (další obrázek).



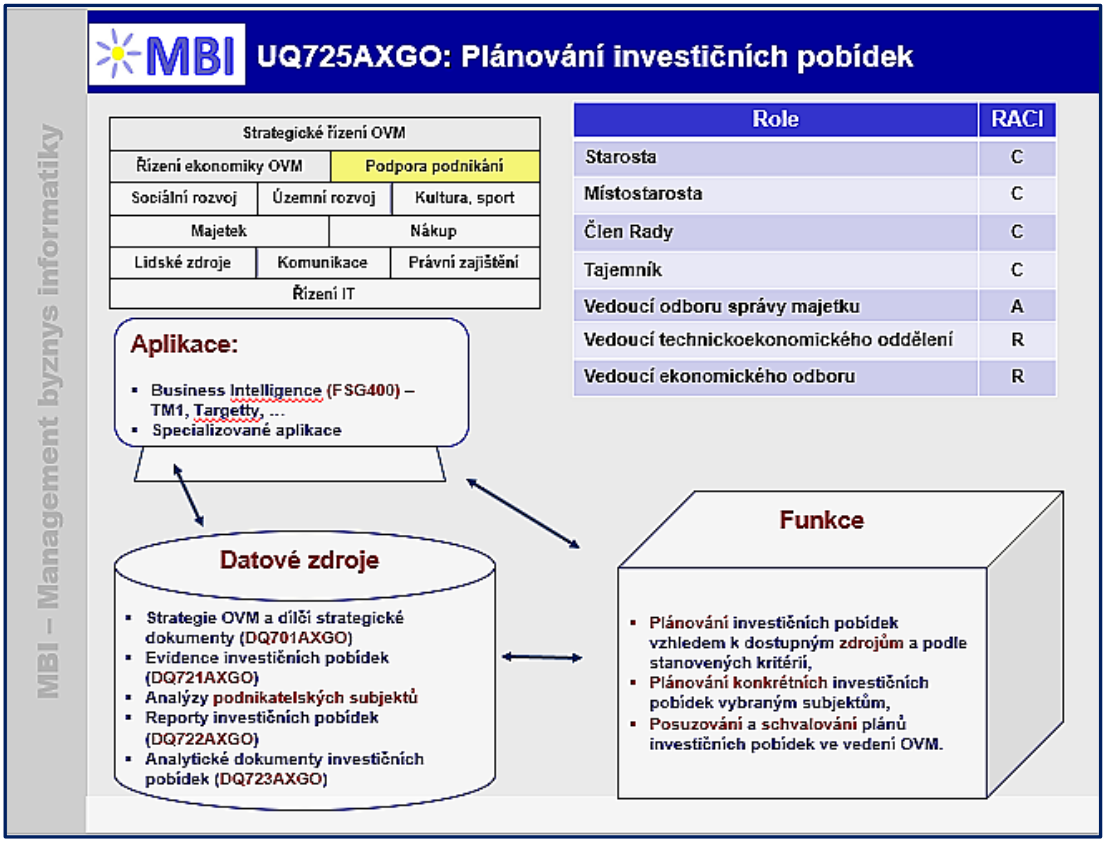
Obrázek 3-5: Analýzy podpory podnikání

Funkcionalita analýz podpory podnikání

- ***Analýzy ukazatelů podnikatelských subjektů a žádostí o investiční pobídky***
- ***Analýzy ukazatelů realizovaných investičních pobídek, průběhu investičních akcí,*** např. Počet právnických subjektů v kompetenci OVM, Počet a objem investičních pobídek, Počet a objem investičních akcí.
- ***Časové analýzy podpory podnikání,*** např. vývoj investičních pobídek a investičních akcí v čase – platí pro všechny uvedené ukazatele, postupný nárůst hodnot ukazatelů pobídek a investic od aktuálního data – např. k začátku roku (YTD – year-to-date), meziroční porovnání jak za aktuální období, resp. rok, tak za odpovídající období v minulých létech.

3.1.5 Plánování investičních pobídek

Účelem plánovací úlohy je efektivní a co nejpřesnější zpracování plánů investičních pobídek realizované podle různých hledisek (dimenzí) pro různé časové horizonty (další obrázek).



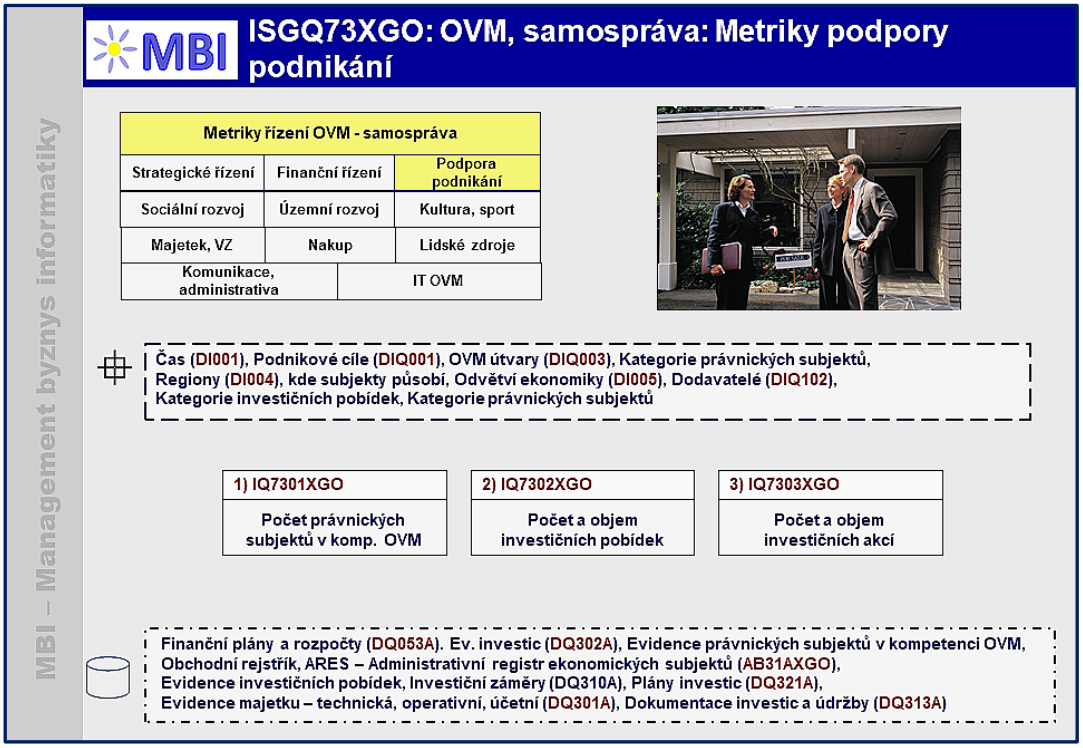
Obrázek 3-6: Plánování investičních pobídek

Plánování ekonomických ukazatelů investičních pobídek, např. Počet a objem investičních pobídek, Počet a objem investičních akcí.

⑩

3.2 KPI podpory podnikání

Další přehled metrik představuje pouze ***vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy***, které lze považovat za ***KPI.***



Obrázek 3-7: Přehled KPI pro podporu podnikání

Dále uvedený přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** V oblasti strategického řízení se využívají zejména tyto ***základní a související metriky***:

- Počet právnických subjektů v kompetenci OVM
  - Počet právnických subjektů, které ve sledovaném období ukončily činnost,
  - Počet nových právnických subjektů v kompetenci OVM.
- Počet a objem investičních pobídek
  - Podíl investic na celkových výdajích OVM,
  - Počet právnických subjektů, které získaly investiční pobídky.
- Počet a objem investičních akcí
  - 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.



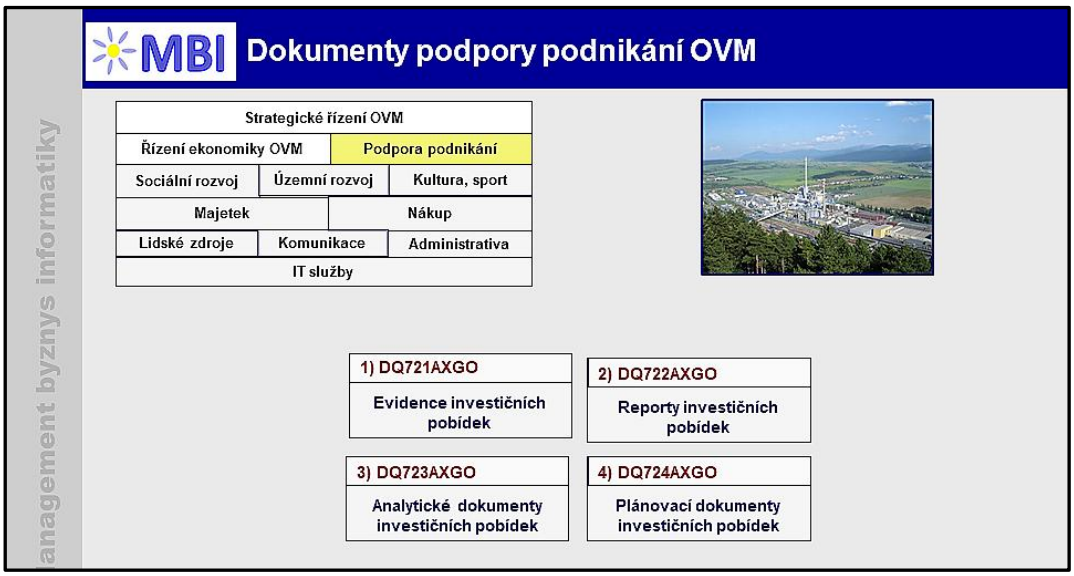
Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*Příloha 1*“, kapitola ***13.3***.

Vymezení obsahu základních analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.



3.3 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů podpory podnikání dokumentuje další obrázek.



Obrázek 3-8: Souhrnný přehled dat a dokumentů podpory podnikání

V dalším přehledu uvádíme hlavní data a dokumenty využívané v oblasti řízení podpory podnikání. Zahrnují:

3.3.1 Evidence investičních pobídek

Obsah:

- Evidence podnikatelských subjektů v působnosti OVM,
- Evidence žádostí o investiční pobídky,
- Evidence přidělených investičních pobídek,
- Evidence investic na základě pobídek

3.3.2 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

3.3.3 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

3.3.4 Plánovací dokumenty investičních pobídek

Obsah:

- Plány počtu a zajištění investičních pobídek,
- Plány ekonomických ukazatelů investičních pobídek



3.4 Role podpory podnikání

Role podílející se na úlohách řízení podpory podnikání dokumentuje Obrázek 2-13. ***Zkratky úloh*** v záhlaví matice mají následující význam:

Evidence.:	*Evidence a správa objektů podpory podnikání*
Řízení.:	*Řízení a zpracování investičních pobídek*
Report	*Reporting podpory podnikání*
Analýzy.:	*Analýzy podpory podnikání*
Plány:	*Plánování investičních pobídek*

Jen existující vazby? ☑		Evidence	Řízení	Report	Analýzy.	Plány
Typ: RACI kód ▼ Role :		UQ721AXGO	UQ722AXGO	UQ723AXGO	UQ724AXGO	UQ725AXGO
Starosta	RO511XGO	I	C	C	C	C
Místostarosta	RO512XGO	I	C	C	C	C
Člen rady	RO513XGO		I	I	C	C
Tajemník	RO514XGO	I	C	C	C	C
Vedoucí ekonomického odboru	RO515XGO		R		R	R
Vedoucí odboru správy majetku	RO518XGO	A	A	A	A	A
Vedoucí technickoekonomického oddělení	RO524XGO	R	R	R	R	R

Obrázek 3-9: Role v řízení podpory podnikání



3.5 Scénáře, analytické otázky podpory podnikání

Scénáře obsahují vybrané analytické otázky (případně problémy) jako základ dalších analýz a návrhů řešení, v tomto případě pro řízení podpory podnikání.

Další paragraf obsahuje ***obsah scénáře*** ve vztahu k dané oblasti řízení.

3.5.1 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 pbídek 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***?



3.6 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,

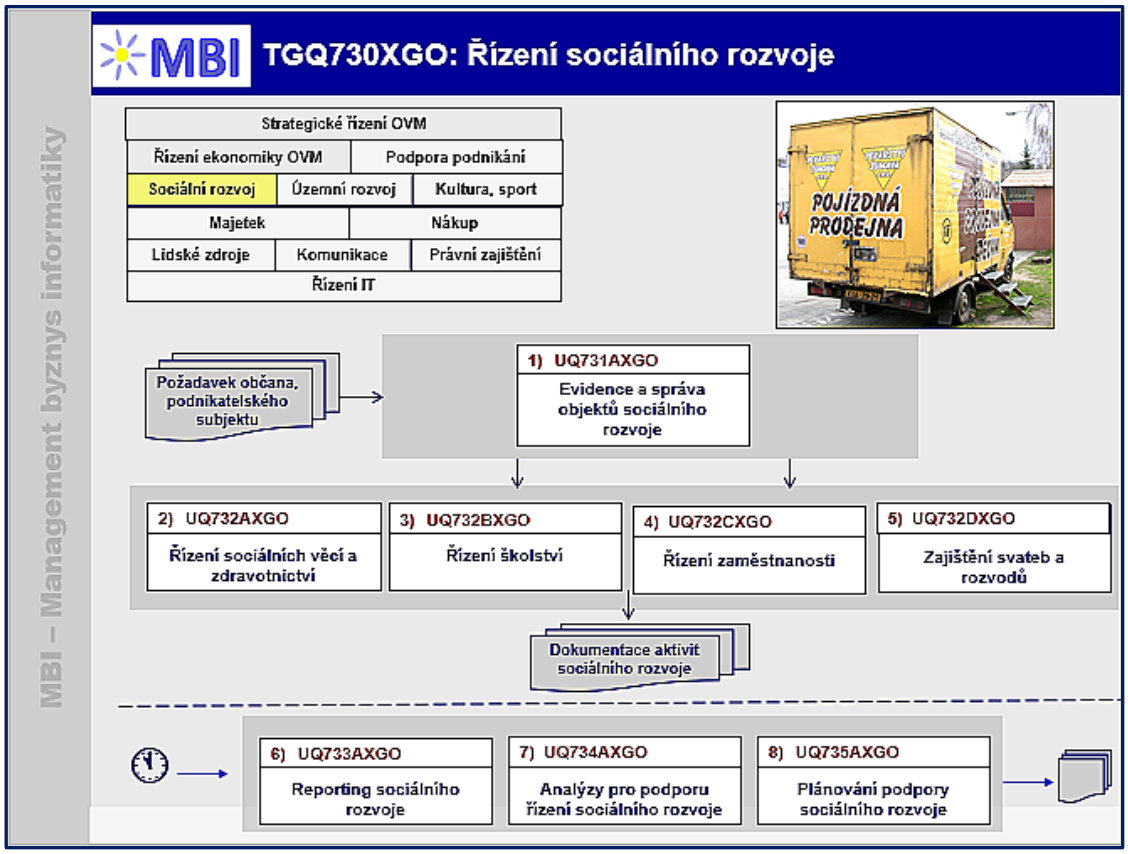
4. Řízení sociálního rozvoje

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***.

4.1 Přehled a obsah úloh řízení sociálního rozvoje

Celkový přehled úloh řízení sociálního rozvoje obsahuje další obrázek:

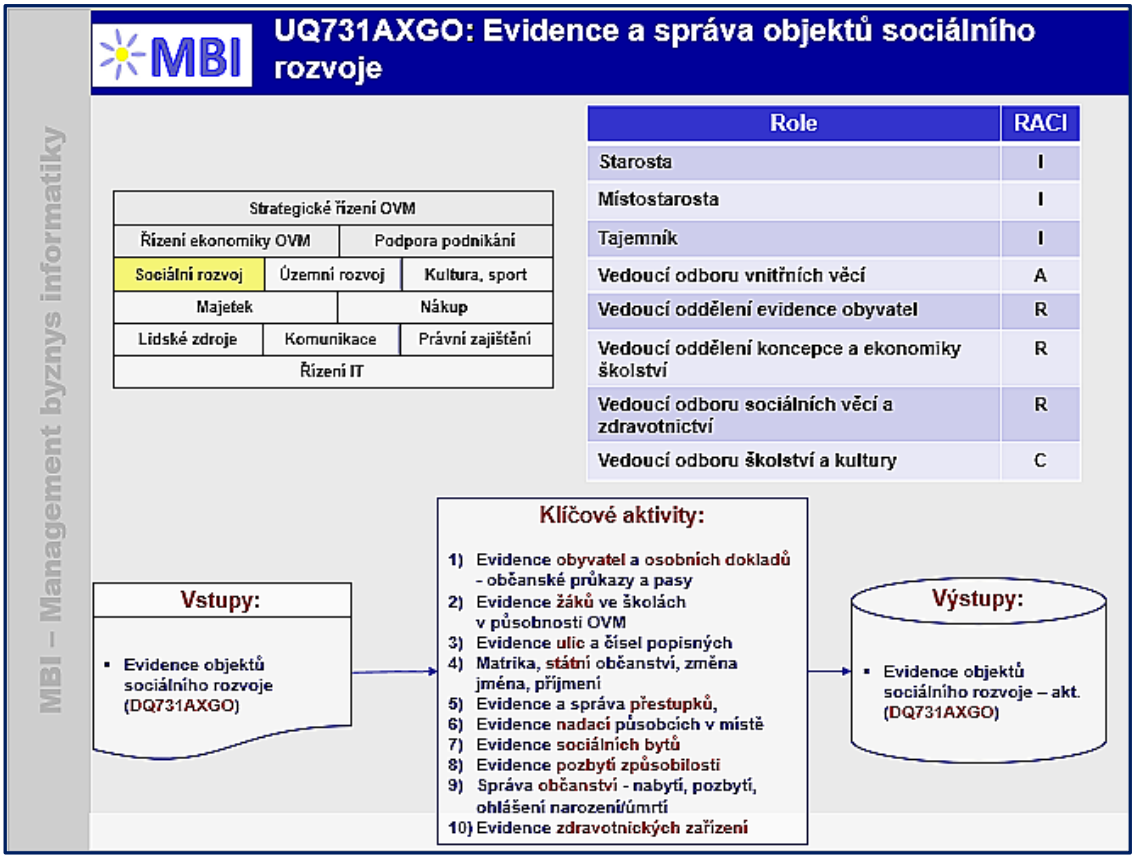


Obrázek 4-1: Řízení sociálního rozvoje – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

4.1.1 Evidence a správa objektů sociálního rozvoje

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat databáze objektů spojených se sociálním rozvojem a sociálním zajištění.



Obrázek 4-2: Evidence a správa objektů sociálního rozvoje

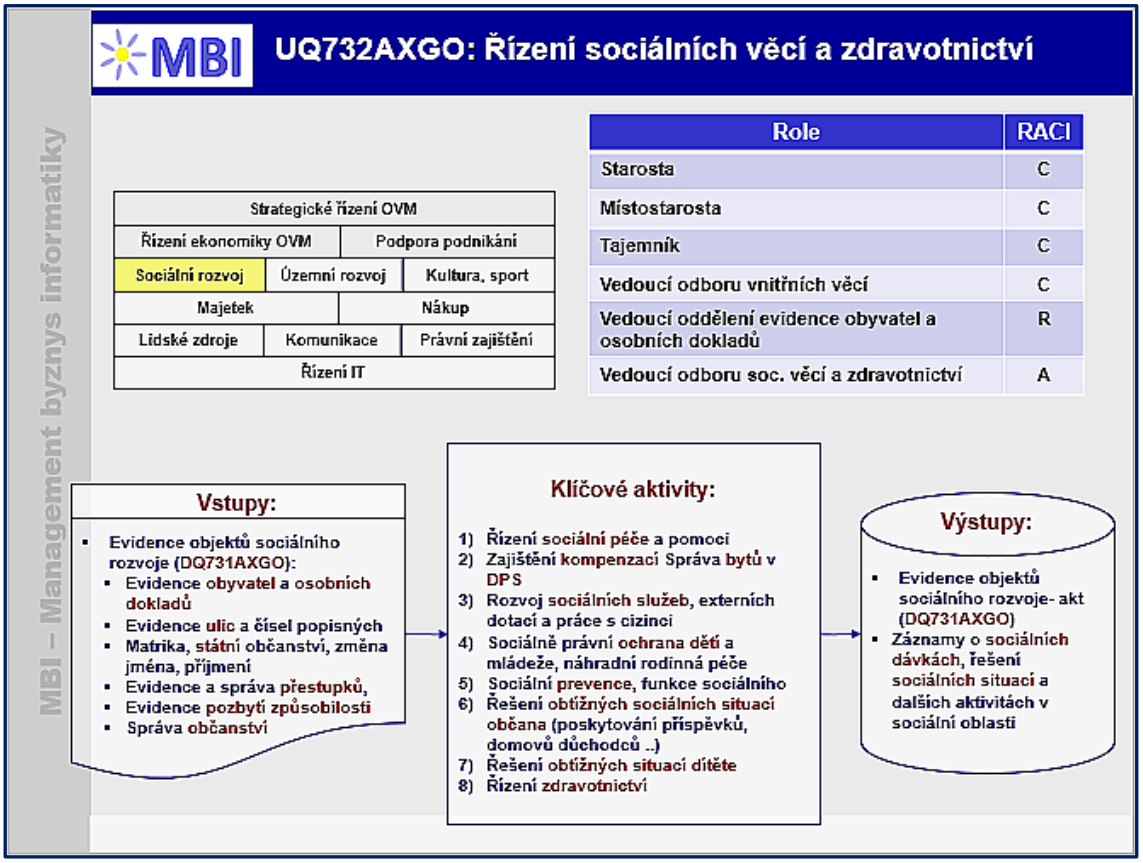
Klíčové aktivity:

- 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 působcích v místě,
- Evidence sociálních bytů,
- Evidence pozbytí způsobilosti,
- Správa občanství – nabytí, pozbytí, ohlášení narození/úmrtí,
- Evidence zdravotnických zařízení.

4.1.2 Řízení sociálních věcí a zdravotnictví

***Účelem* je:**

- 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.



Obrázek 4-3: Řízení sociálních věcí a zdravotnictví

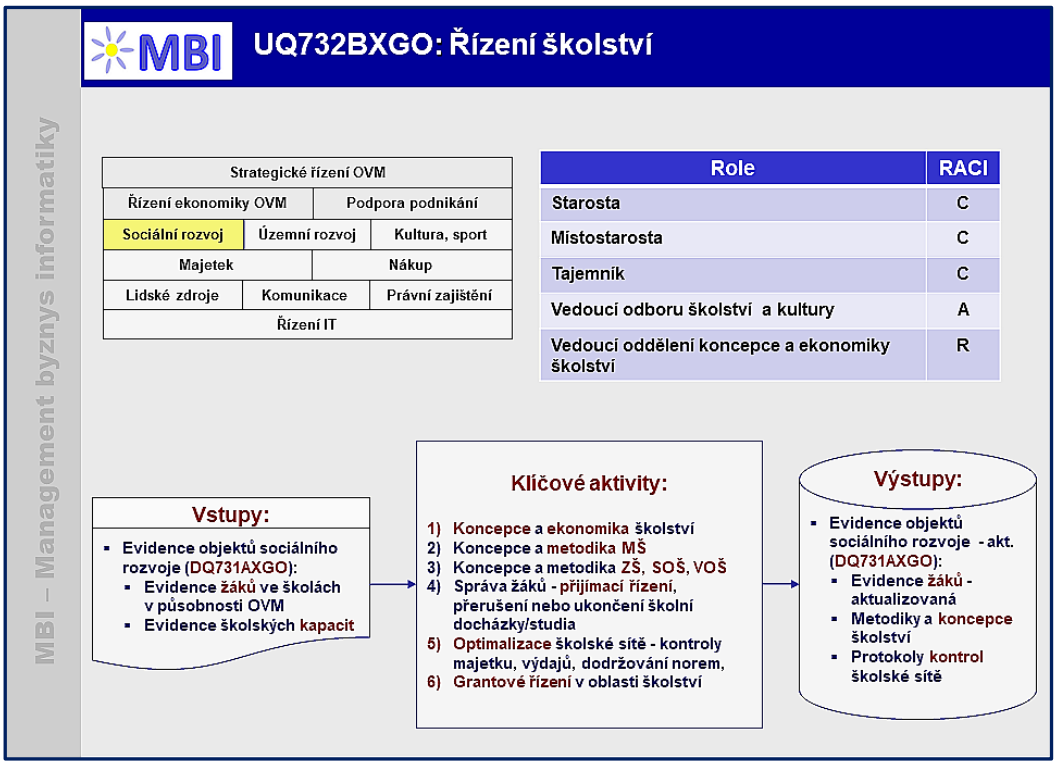
Klíčové aktivity:

- Řízení sociální péče a pomoci,
- Zajištění kompenzací – výplaty sociálních dávek, odebrání kompenzací,
- Správa bytů v DPS (domech s pečovatelskou službou),
- Rozvoj sociálních služeb, externích dotací a práce s cizinci,
- Sociálně právní ochrana dětí a mládeže, náhradní rodinná péče,
- Sociální prevence, funkce sociálního kurátora pro děti a mládež, protidrogová koordinace,
- Řešení obtížných sociálních situací občana (poskytování příspěvků, domovy důchodců, domovy s pečovatelskou službou, …),
- Řešení obtížných sociálních situací dítěte,
- Řízení zdravotnictví.

4.1.3 Řízení školství

Účelem je:

- 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 4-4: Řízení školství

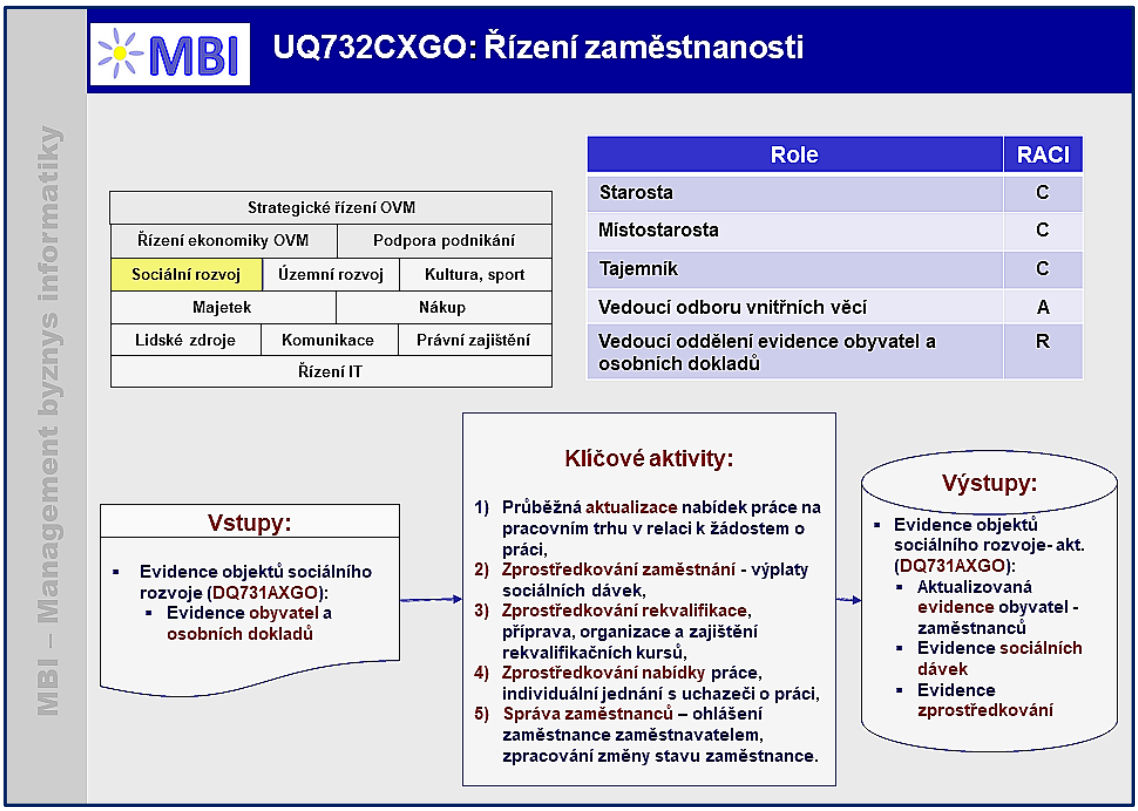
Klíčové aktivity:

- Koncepce a ekonomika školství,
- Koncepce a metodika MŠ,
- Koncepce a metodika ZŠ, SOŠ, VOŠ,
- Správa žáků – přijímací řízení, přerušení nebo ukončení školní docházky/studia,
- Optimalizace školské sítě – kontroly majetku, výdajů, dodržování norem,
- Grantové řízení v oblasti školství.

4.1.4 Řízení zaměstnanosti

Účelem je:

- Vytvořit a průběžně aktualizovat databáze zaměstnanců a nabídek na zaměstnání,
- Řešit požadovanou úroveň zaměstnanosti v rámci působnosti OVM.



Obrázek 4-5: Řízení zaměstnanosti

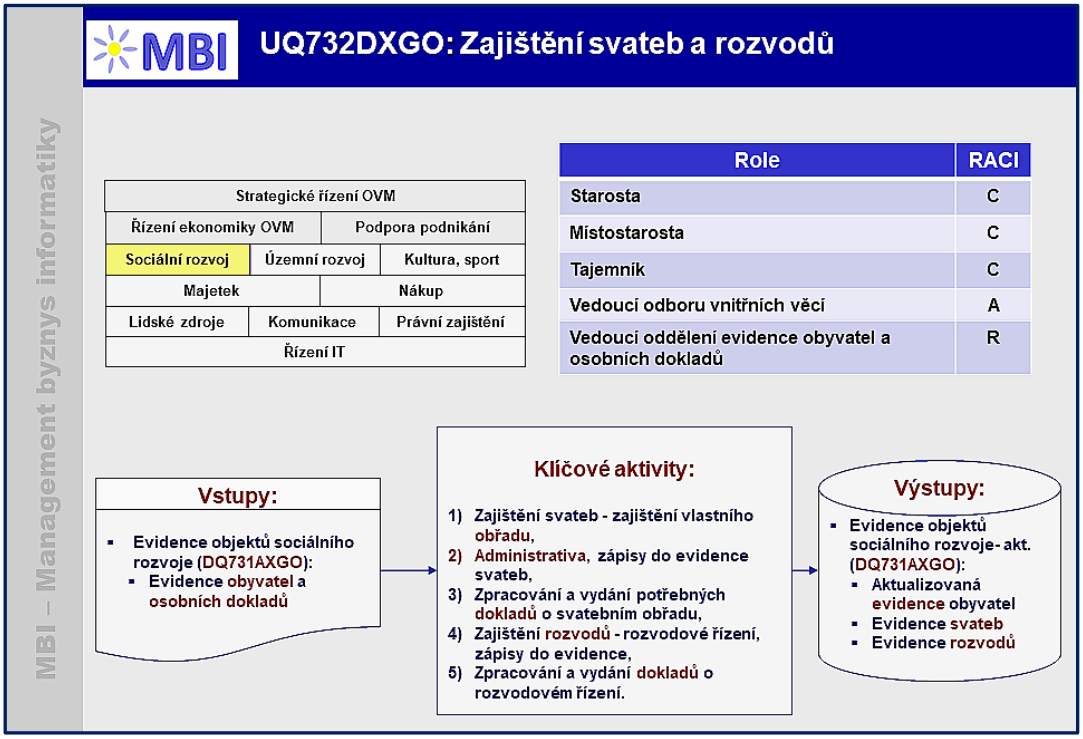
Klíčové aktivity:

- Průběžná aktualizace nabídek práce na pracovním trhu v relaci k žádostem o práci,
- Zprostředkování zaměstnání – výplaty sociálních dávek,
- Zprostředkování rekvalifikace, příprava, organizace a zajištění rekvalifikačních kursů,
- Zprostředkování nabídky práce, individuální jednání s uchazeči o práci
- Správa zaměstnanců – ohlášení zaměstnance zaměstnavatelem, zpracování změny stavu zaměstnance.

4.1.5 Zajištění svateb a rozvodů

Účelem je (viz další obrázek):

- Vytvořit a průběžně aktualizovat databáze svateb a rozvodů,
- Zajistit kvalitní a profesionální svatební řízení,
- Provádět efektivně požadovaná rozvodová řízení.



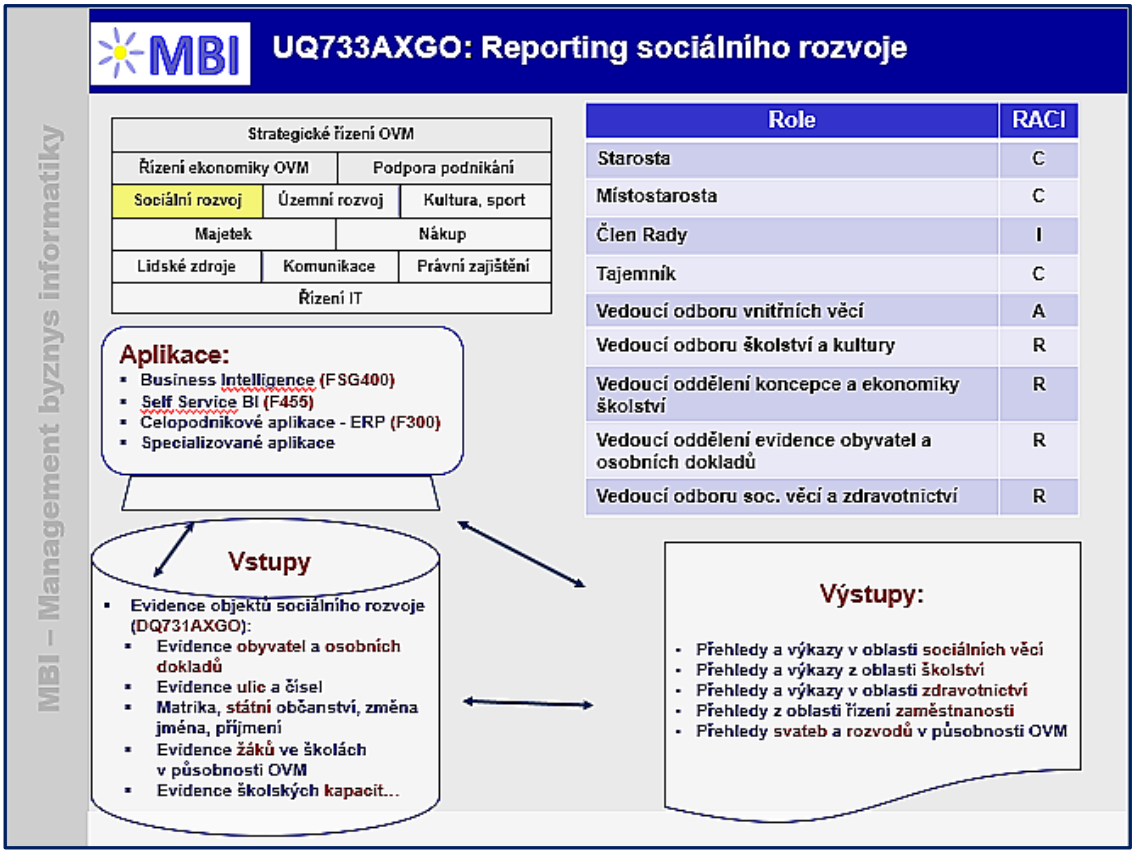
Obrázek 4-6: Zajištění svateb a rozvodů

Klíčové aktivity:

- Zajištění svateb – zajištění vlastního obřadu,
- Administrativa, zápisy do evidence svateb,
- Zpracování a vydání potřebných dokladů o svatebním obřadu,
- Zajištění rozvodů – rozvodové řízení, zápisy do evidence,
- Zpracování a vydání dokladů o rozvodovém řízení.

4.1.6 Reporting sociálního rozvoje

Účelem je zajistit kvalitní přehledy z oblastí a úloh řízení sociálního rozvoje v působnosti OVM.



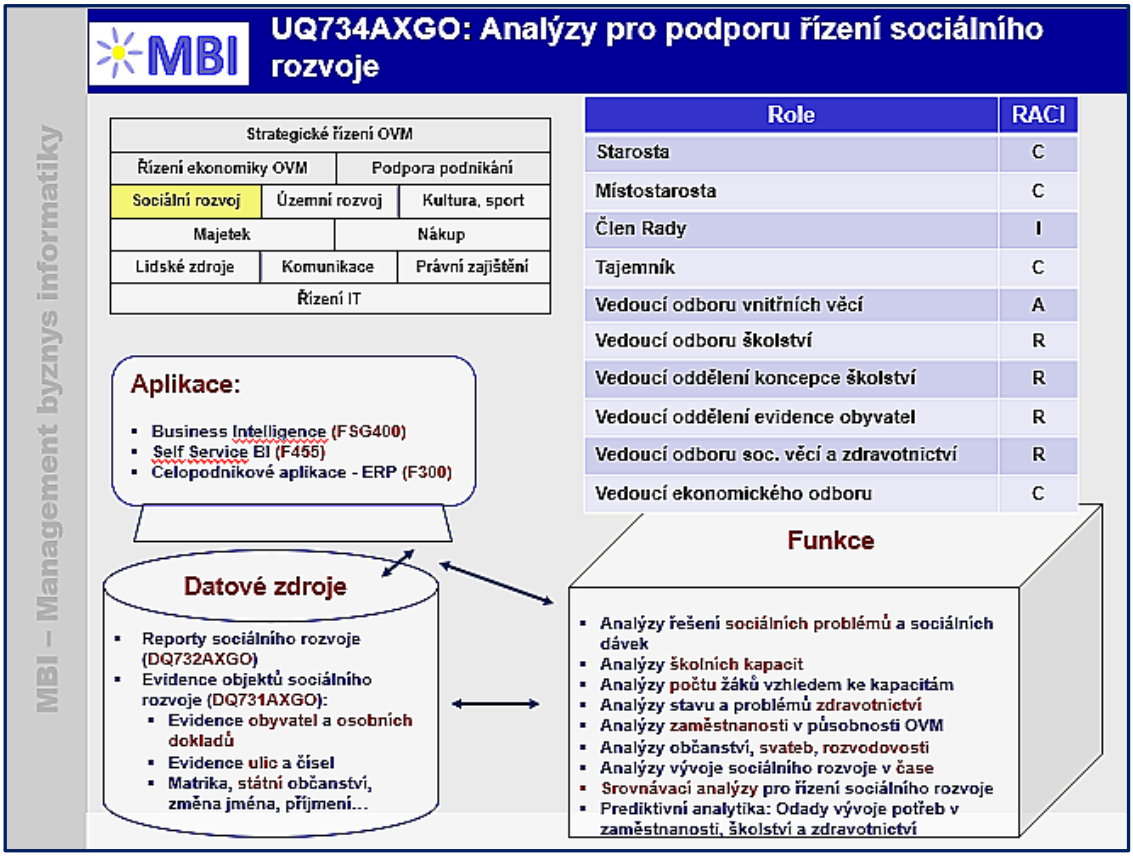
Obrázek 4-7: Reporting sociálního rozvoje

Vybrané 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.

4.1.7 Analýzy pro podporu řízení sociálního rozvoje

Účelem je *dosažení efektů*, např. v efektivním využití školních kapacit, v rozvoji zaměstnanosti apod.



Obrázek 4-8: Analýzy pro podporu řízení sociálního rozvoje

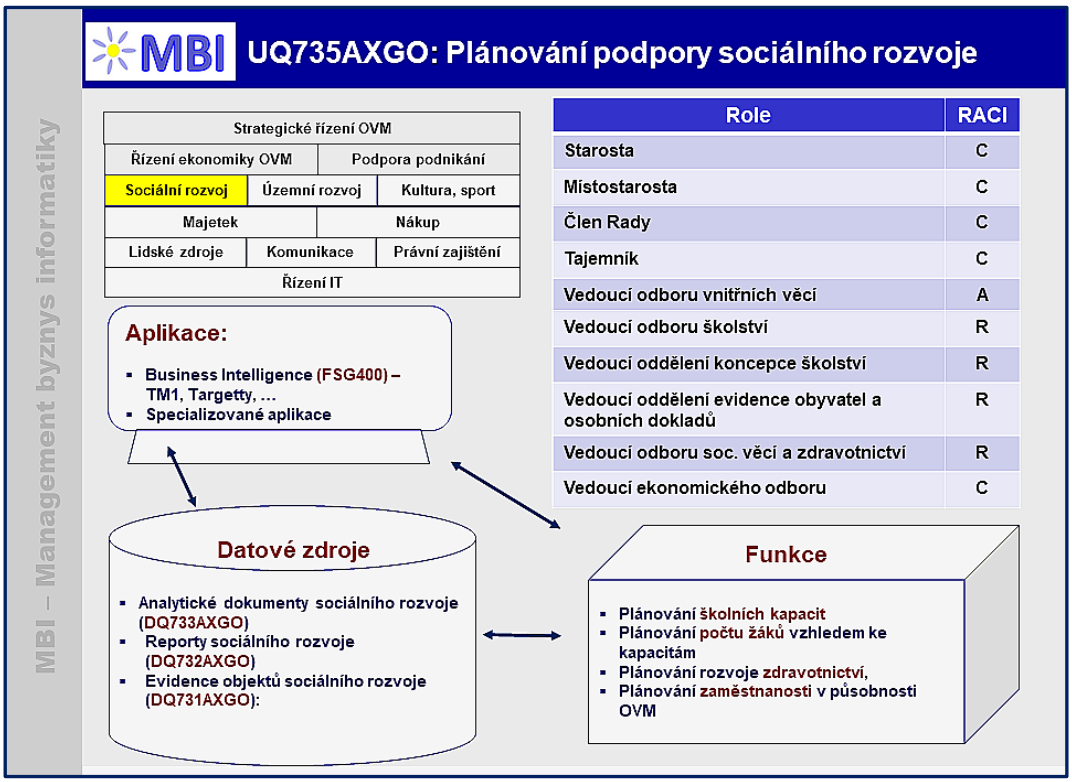
Funkcionalita analýz pro podporu řízení sociálního rozvoje

- ***Analýzy ukazatelů řešení sociálních problémů a sociálních dávek***, např. Počet občanů v působnosti OVM, Počet a objem poskytovaných sociálních dávek, Počet řešených sociálních situací,
- ***Analýzy ukazatelů počtu žáků vzhledem ke kapacitám škol,*** např. Počet žáků, Počet míst ve školách, Počet pracovníků ve školách.
- ***Časové analýzy pro podporu řízení sociálního rozvoje***, např. vývoj ukazatelů sociálního rozvoje v čase, ***postupný nárůst*** hodnot ukazatelů sociálního rozvoje od aktuálního data – např. k začátku roku (YTD – year-to-date), meziroční porovnání– jak za aktuální období, resp. rok, tak za odpovídající období v minulých létech.

4.1.8 Plánování podpory sociálního rozvoje

Účelem je:

- 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.



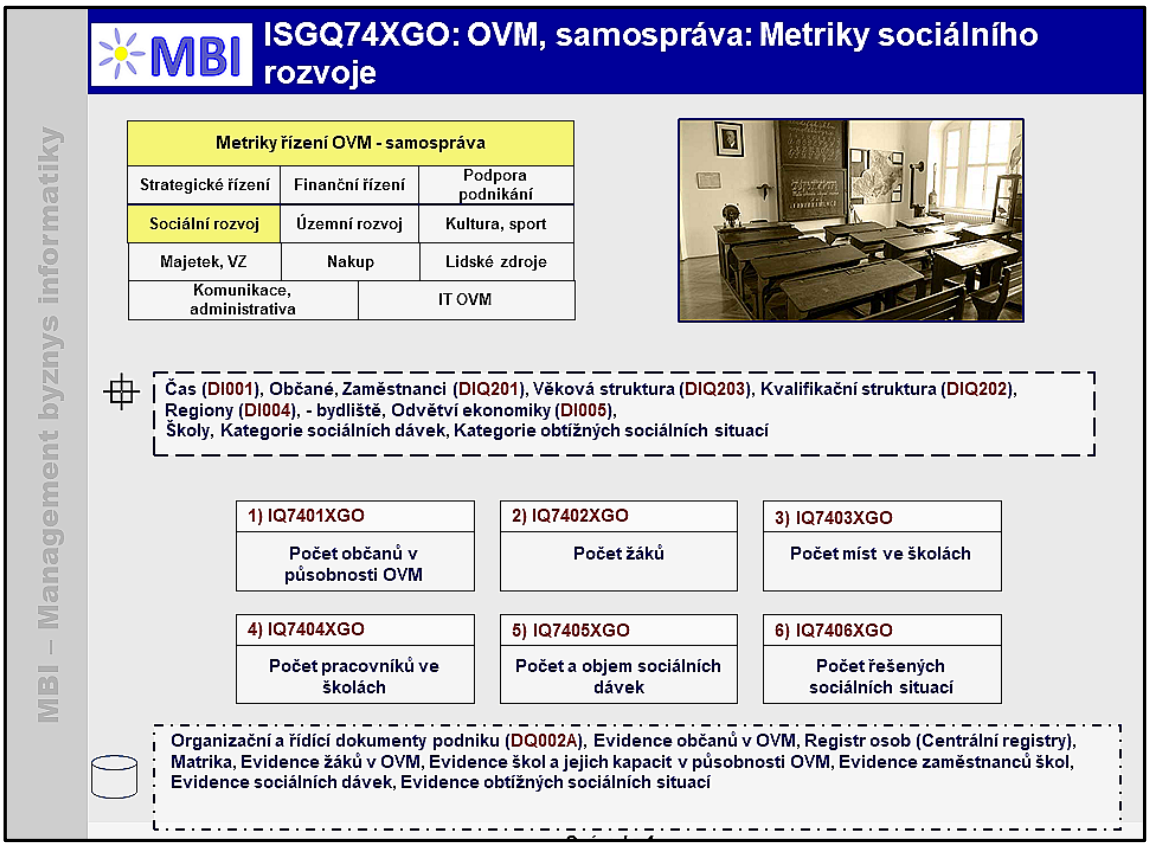
Obrázek 4-9: Plánování podpory sociálního rozvoje

Plánování ekonomických ukazatelů podpory sociálního rozvoje, např. Počet míst ve školách, Počet pracovníků ve školách.

⑩

4.2 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 další obrázek:



Obrázek 4-10: Přehled KPI řízení sociálního rozvoje

Dále uvedený přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** V oblasti strategického řízení se využívají zejména tyto ***základní a související metriky***:

- Počet občanů v působnosti OVM
  - 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.
- Počet žáků
  - Počet žáků v působnosti OVM s přechodným místem bydliště,
  - Počet žáků na základních školách,
  - Počet středoškoláků.
- Počet míst ve školách
  - 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.
- Počet pracovníků ve školách
  - Poměr počtu žáků k počtu pedagogických pracovníků, počet žáků na 1 učitele,
  - Poměr počtu žáků k počtu nepedagogických pracovníků, počet žáků na 1 nepedagogického 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.

- Počet a objem poskytovaných sociálních dávek
  - Počet poskytovaných dávek na 1 občana podle druhů dávek, Počet žádostí o sociální dávky.
- Počet řešených sociálních situací
  - 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.

→

Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*Příloha 1*“, kapitola ***13.4***.

Vymezení obsahu základních analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

4.3 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení sociálního rozvoje dokumentuje další obrázek.



Obrázek 4-11: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení sociálního rozvoje

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

4.3.1 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 působcích v místě,
- Evidence sociálních bytů,
- Evidence pozbytí způsobilosti,
- Evidence občanství,
- Evidence zdravotnických zařízení.

4.3.2 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.

4.3.3 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

4.3.4 Plánovací dokumenty sociálního rozvoje

Obsah:

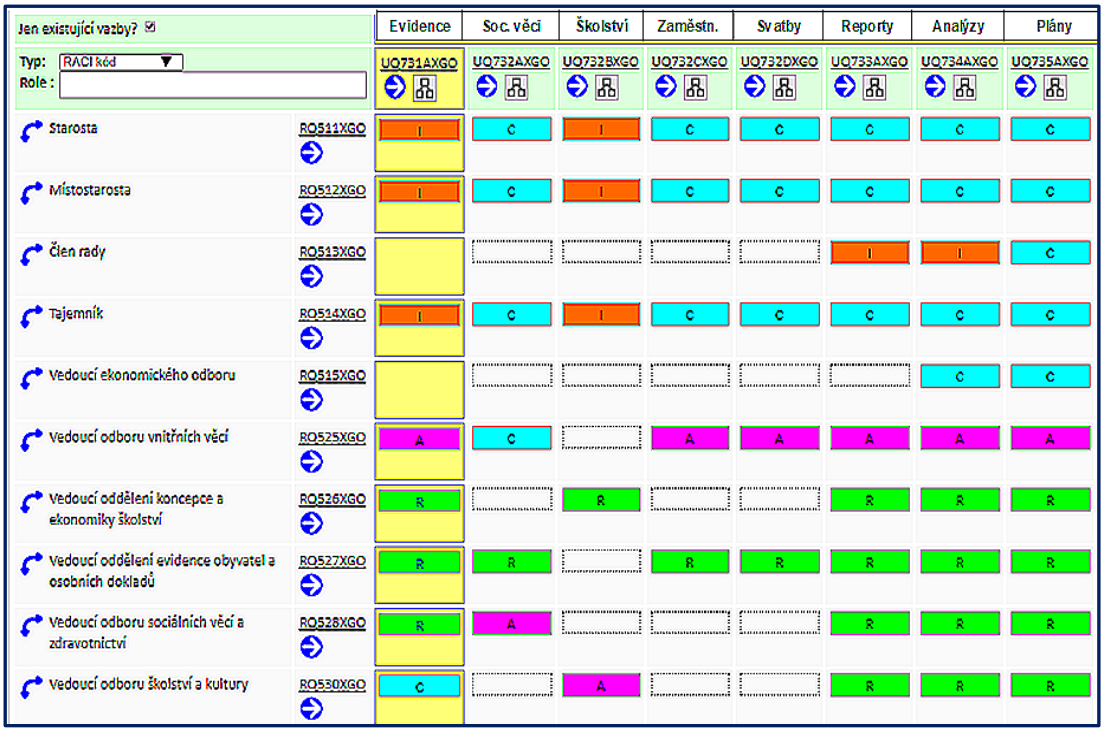
- Plány ekonomických ukazatelů podpory sociálního rozvoje,
- Plány rozvoje školních kapacit,
- Plány rozvoje zdravotnických zařízení



4.4 Role v řízení sociálního rozvoje

Role podílející se na úlohách řízení sociálního rozvoje dokumentuje Obrázek 2-13. ***Zkratky úloh*** v záhlaví matice mají následující význam:

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



Obrázek 4-12: Role v řízení sociálního rozvoje

4.5 Scénáře, analytické otázky k řízení sociálního rozvoje

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

Další paragraf obsahuje analytické otázky řízení sociálního rozvoje.

4.5.1 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***?



4.6 Doporučení k řízení sociálního rozvoje



- zajistit efektivní ***integraci*** řízení sociálního rozvoje s ostatními oblastmi řízení OVM,
- poskytovat automatické zasílání ***varovných nebo jen informativních zpráv*** k jednotlivým otázkám sociálního rozvoje,
- poskytovat vysokou ***komplexnost a kvalitu*** analýz sociálního rozvoje v působnosti OVM,
- 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,

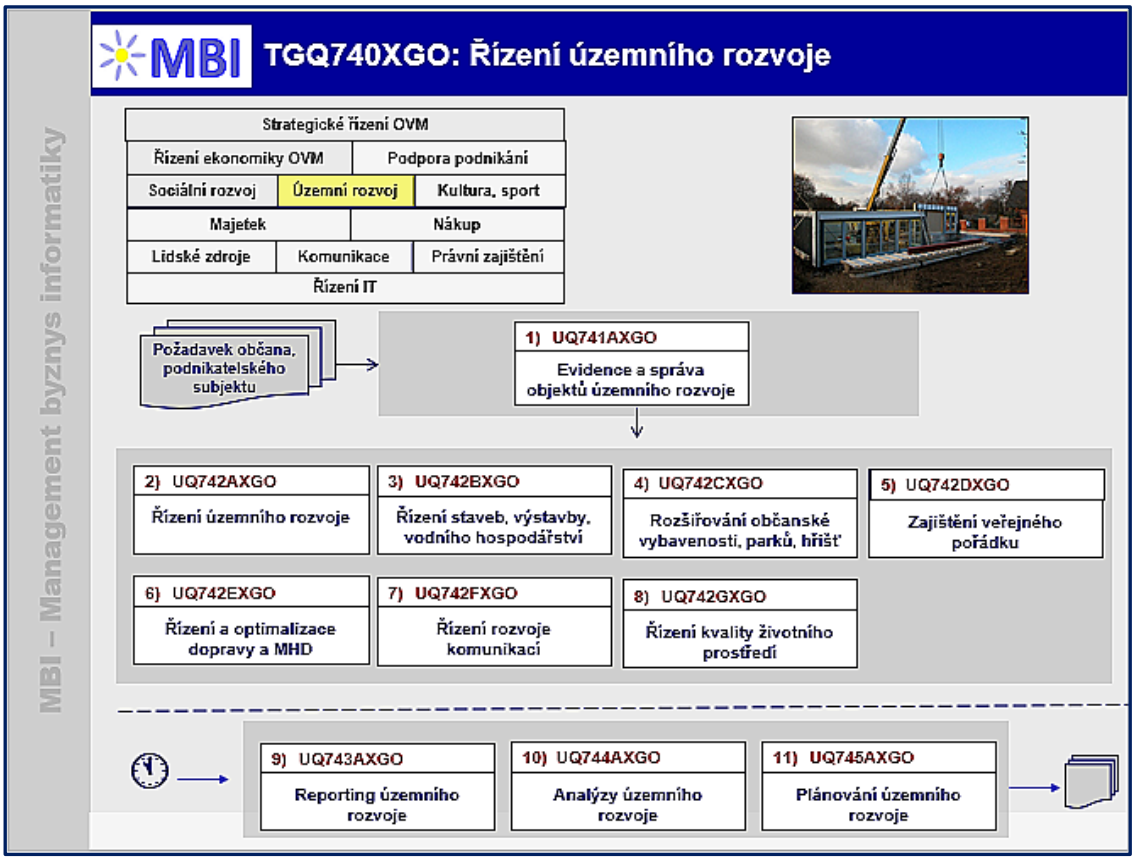
5. Řízení územního rozvoje

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***.

5.1 Přehled a obsah úloh řízení územního rozvoje

Celkový přehled úloh řízení územního rozvoje obsahuje další obrázek.

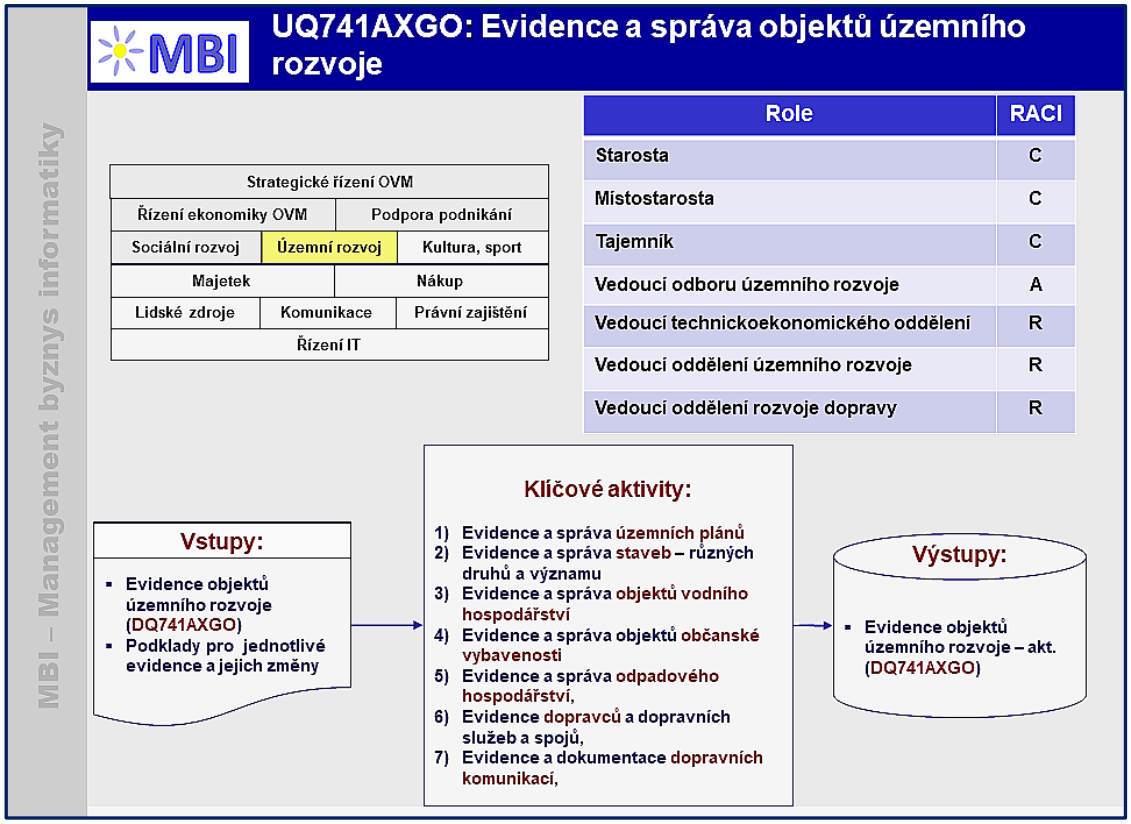


Obrázek 5-1: Řízení územního rozvoje – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

5.1.1 Evidence a správa objektů územního rozvoje

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat databáze objektů spojených s územním rozvojem a jejich podstatné charakteristiky.



Obrázek 5-2: Evidence a správa objektů územního rozvoje

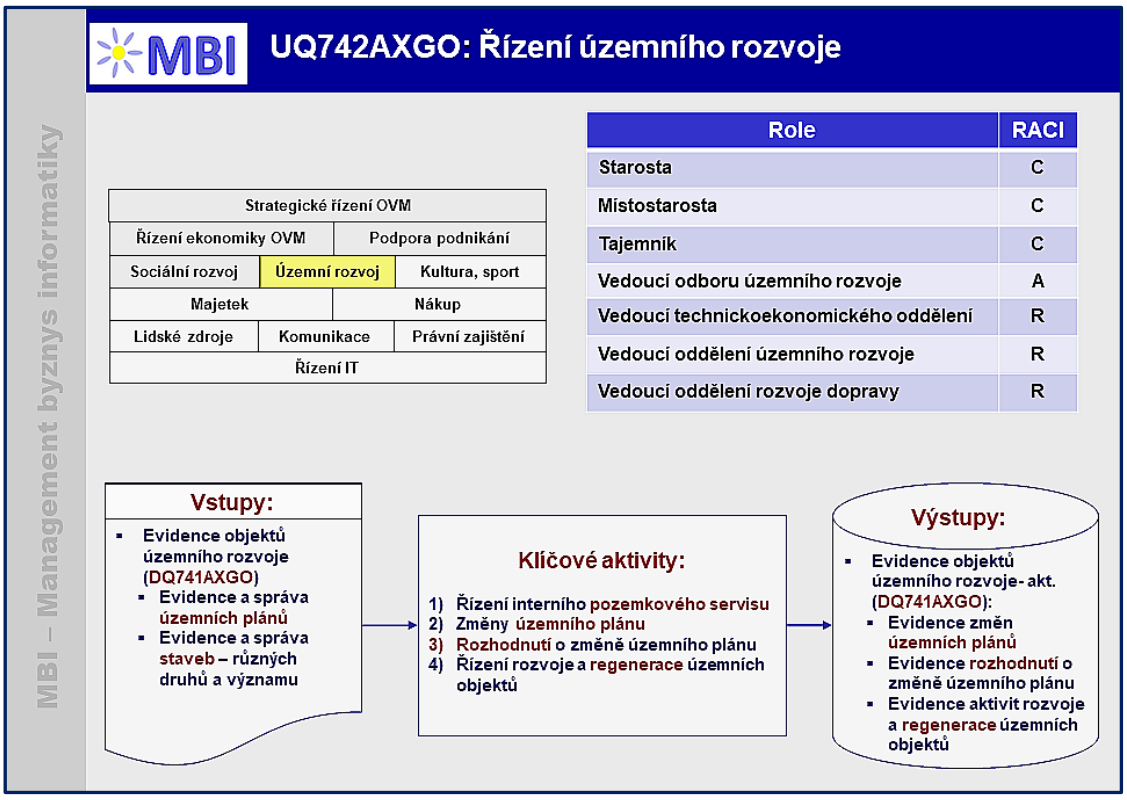
Klíčové aktivity:

- 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.

5.1.2 Řízení územního rozvoje

Účelem je:

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



Obrázek 5-3: Řízení územního rozvoje

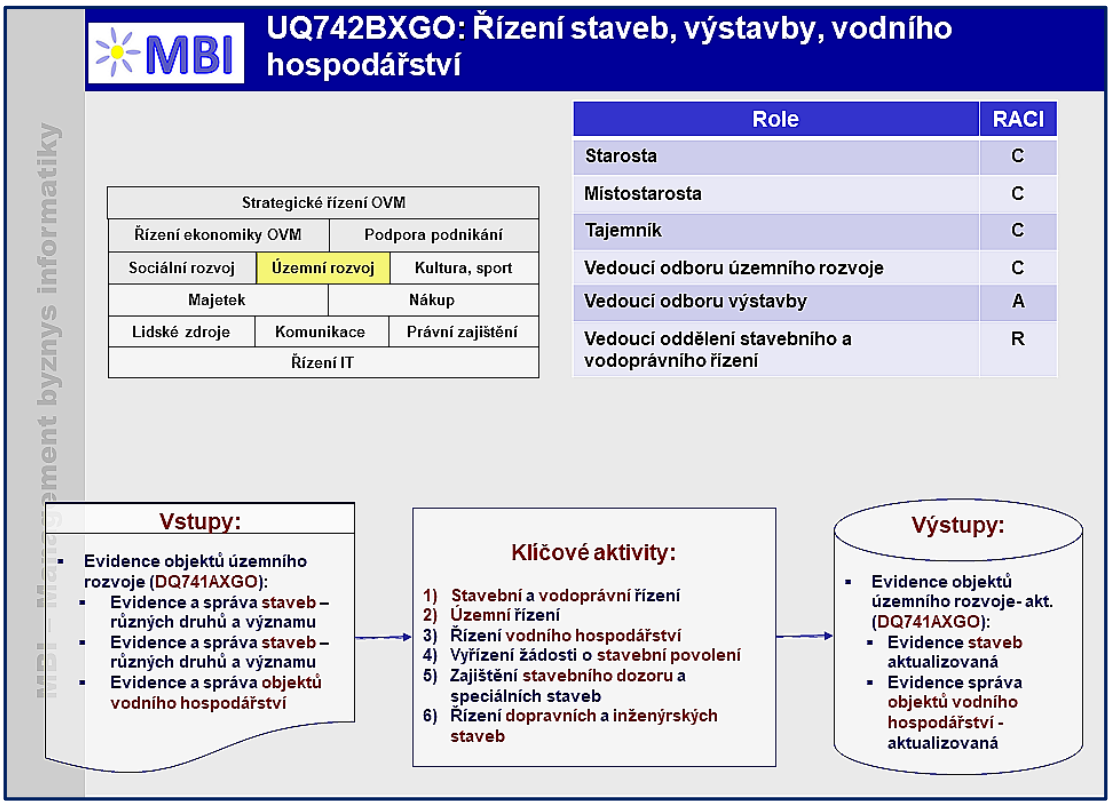
Klíčové aktivity:

- Řízení interního pozemkového servisu, správa hlavních datových zdrojů, poskytování informací občanům a podnikatelským subjektům
- Změny územního plánu na základě žádostí, jejich posouzení a na základě rozhodnutí realizace změn v územních plánech,
- Rozhodnutí o změně územního plánu,
- Řízení rozvoje a regenerace územních objektů – vytvoření celkové koncepce rozvoje a regenerace, definování a plánování operativních opatření, vyhodnocení jejich realizovatelnosti a případné provedení.

5.1.3 Řízení staveb, výstavby a vodního hospodářství

Účelem je:

- Vytvořit a průběžně aktualizovat databáze staveb a stavebních povolení,
- Zajistit efektivní průběh stavebního povolení,
- Realizovat kvalitní monitoring staveb.



Obrázek 5-4: Řízení staveb, výstavby a vodního hospodářství

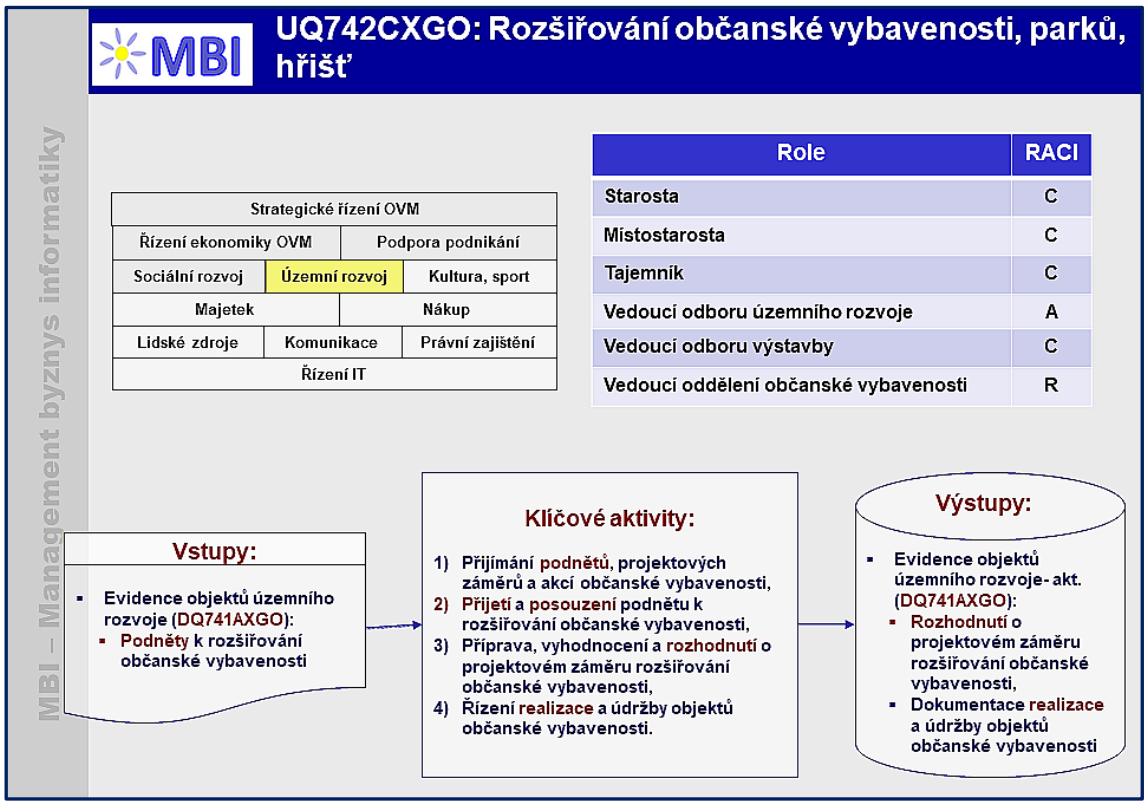
Klíčové aktivity:

- Stavební a vodoprávní řízení, zajištění veškeré dokumentace, příprava podkladů pro rozhodnutí,
- Územní řízení – řešení s efektivním využitím pozemkového servisu, efektivní příprava podkladů pro rozhodnutí,
- Řízení vodního hospodářství,
- Vyřízení žádosti o stavební povolení,
- Zajištění stavebního dozoru a speciálních staveb,
- Řízení dopravních a inženýrských staveb, jejich plánování, monitorování, řešení problémů, nedostatků v dokumentaci, v dostupných kapacitách apod.

5.1.4 Rozšiřování občanské vybavenosti, parků, hřišť

Účelem je:

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



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

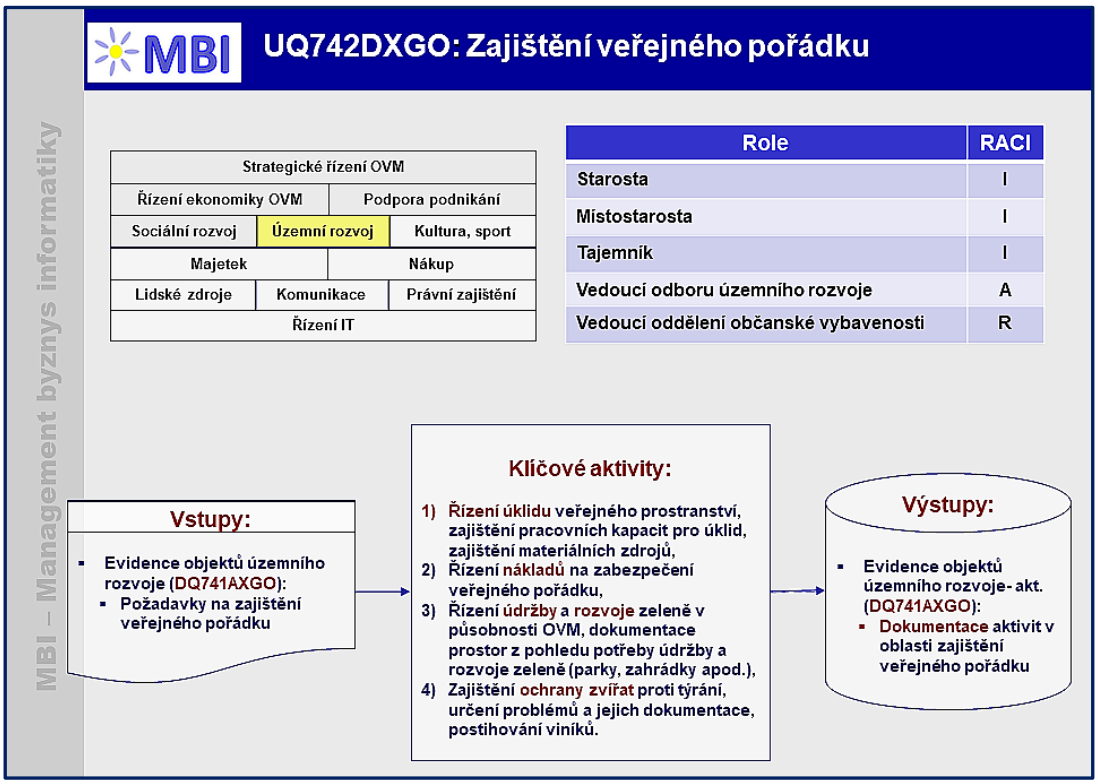
Klíčové aktivity:

- Přijímání podnětů, projektových záměrů a akcí vzhledem k rozvoji a rozšiřování občanské vybavenosti,
- 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,
- Řízení realizace a údržby objektů občanské vybavenosti, včetně plné dokumentace a protokolů o jejich přejímce.

5.1.5 Zajištění veřejného pořádku

Účelem je:

- Vytvořit a průběžně aktualizovat databáze odpadového hospodářství,
- Zajistit požadovanou kvalitu čistoty a zeleně veřejných prostor.



Obrázek 5-6: Zajištění veřejného pořádku

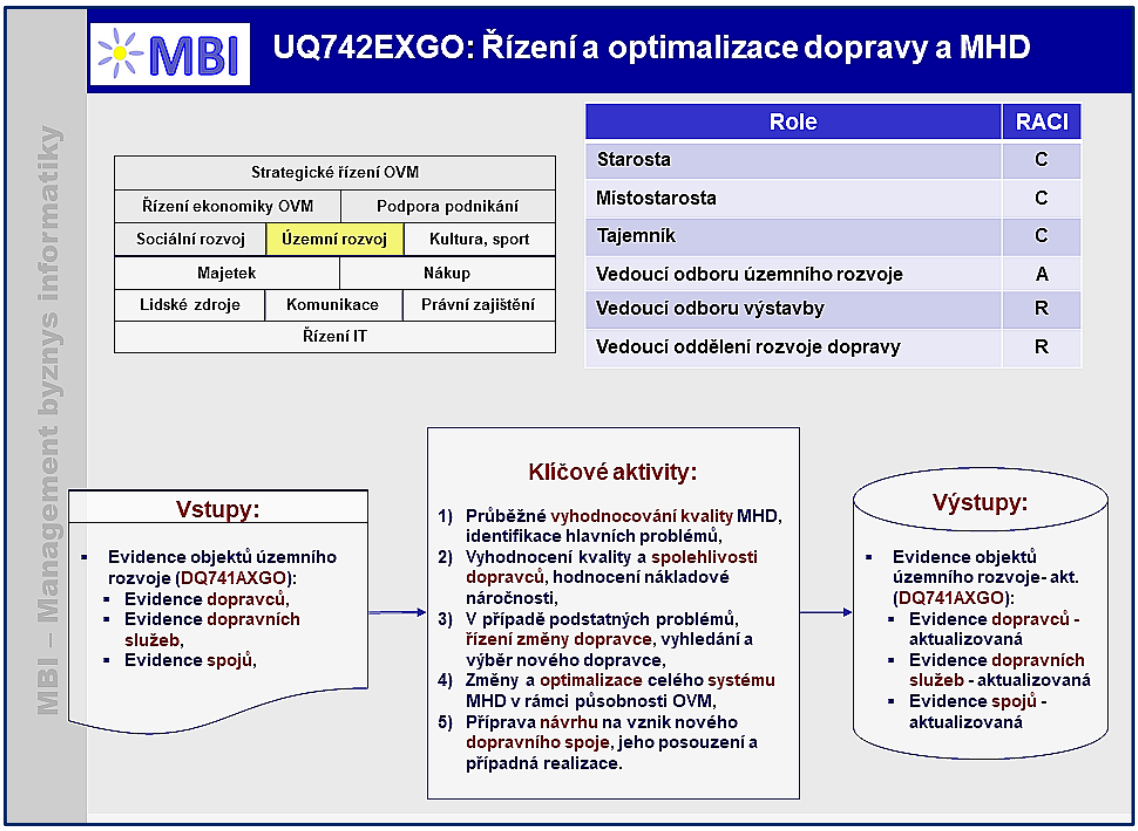
Klíčové aktivity:

- Řízení úklidu veřejného prostranství, zajištění pracovních kapacit pro úklid, zajištění materiálních zdrojů,
- Řízení nákladů na zabezpečení veřejného pořádku
- 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.

5.1.6 Řízení a optimalizace MHD

Účelem je:

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



Obrázek 5-7: Řízení a optimalizace MHD

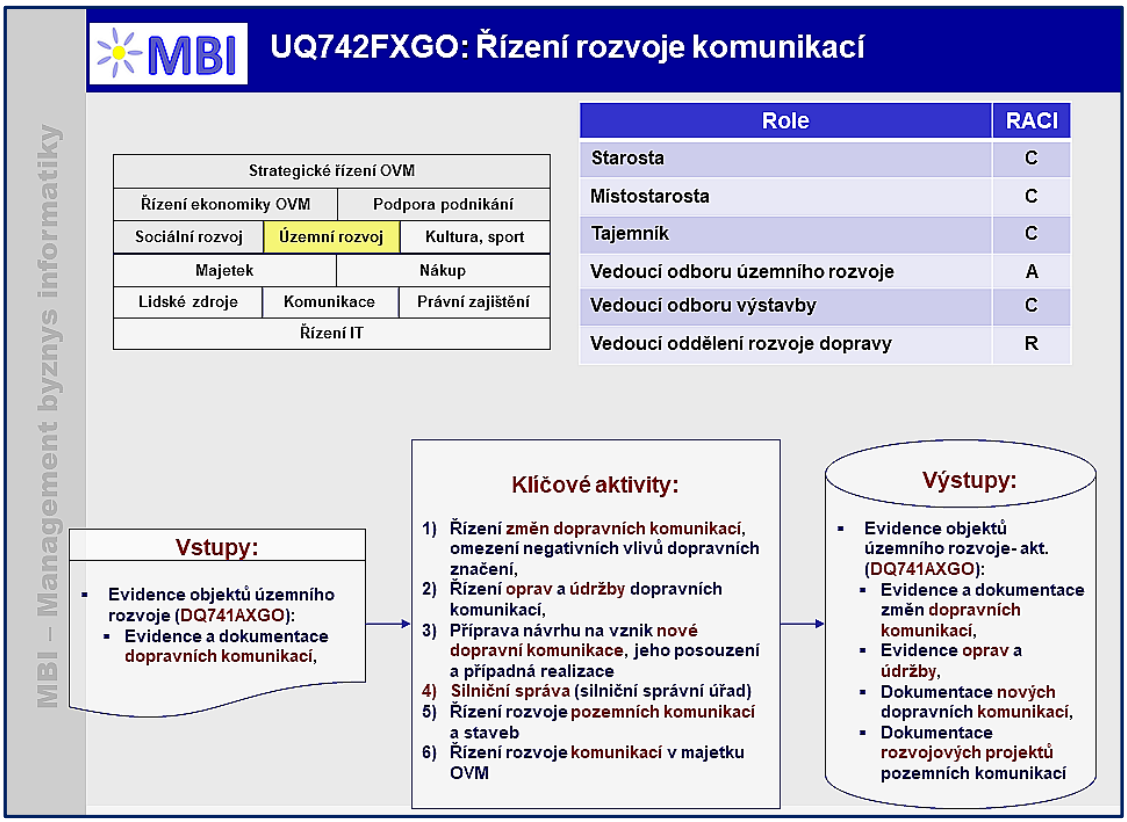
Klíčové aktivity:

- Průběžné vyhodnocování kvality MHD, identifikace hlavních problémů
- Vyhodnocení kvality a spolehlivosti dopravců, hodnocení nákladové náročnosti
- V případě podstatných problémů, řízení změny dopravce, vyhledání a výběr nového dopravce
- Změny a optimalizace celého systému MHD v rámci působnosti OVM
- Příprava návrhu na vznik nového dopravního spoje, jeho posouzení a případná realizace.

5.1.7 Řízení rozvoje komunikací

Účelem je:

- Vytvořit a průběžně aktualizovat databáze dopravních komunikací,
- Zajistit rozvoj kvalitní dopravní sítě a její údržby.



Obrázek 5-8: Řízení rozvoje komunikací

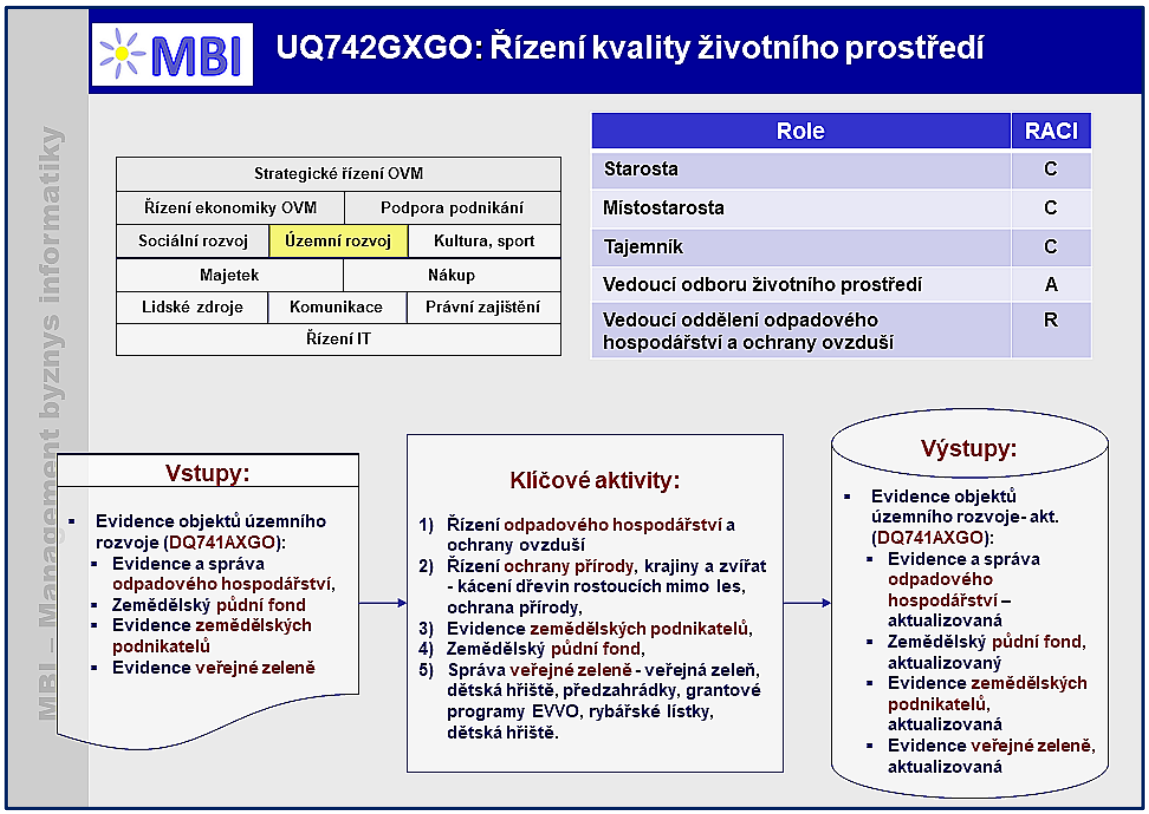
Klíčové aktivity:

- Řízení změn dopravních komunikací, omezení negativních vlivů dopravních značení,
- Řízení oprav a údržby dopravních komunikací,
- Příprava návrhu na vznik nové dopravní komunikace, jeho posouzení a případná realizace,
- Silniční správa (silniční správní úřad),
- Řízení rozvoje pozemních komunikací a staveb,
- Řízení rozvoje komunikací v majetku OVM.

5.1.8 Řízení kvality životního prostředí

Účelem je:

- 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.



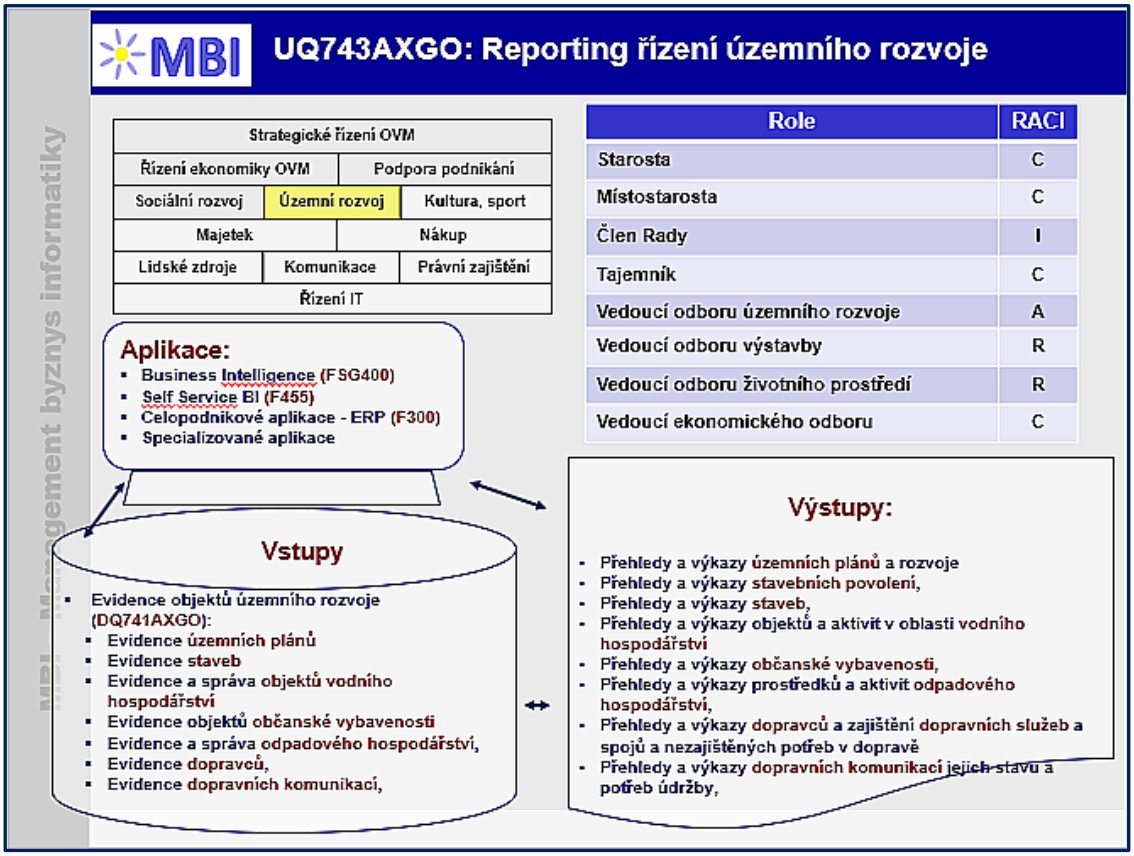
Obrázek 5-9: Řízení kvality životního prostředí

Klíčové aktivity:

- Řízení odpadového hospodářství a ochrany ovzduší,
- Řízení ochrany přírody, krajiny a zvířat – kácení dřevin rostoucích mimo les, ochrana přírody, evidence zemědělských podnikatelů,
- Zemědělský půdní fond, detailní dokumentace a evidence,
- Správa veřejné zeleně – veřejná zeleň, dětská hřiště, předzahrádky, grantové programy EVVO, rybářské lístky, předzahrádky.

5.1.9 Reporting řízení územního rozvoje

Účelem je zajistit kvalitní přehledy z oblastí a úloh řízení územního rozvoje v působnosti OVM.



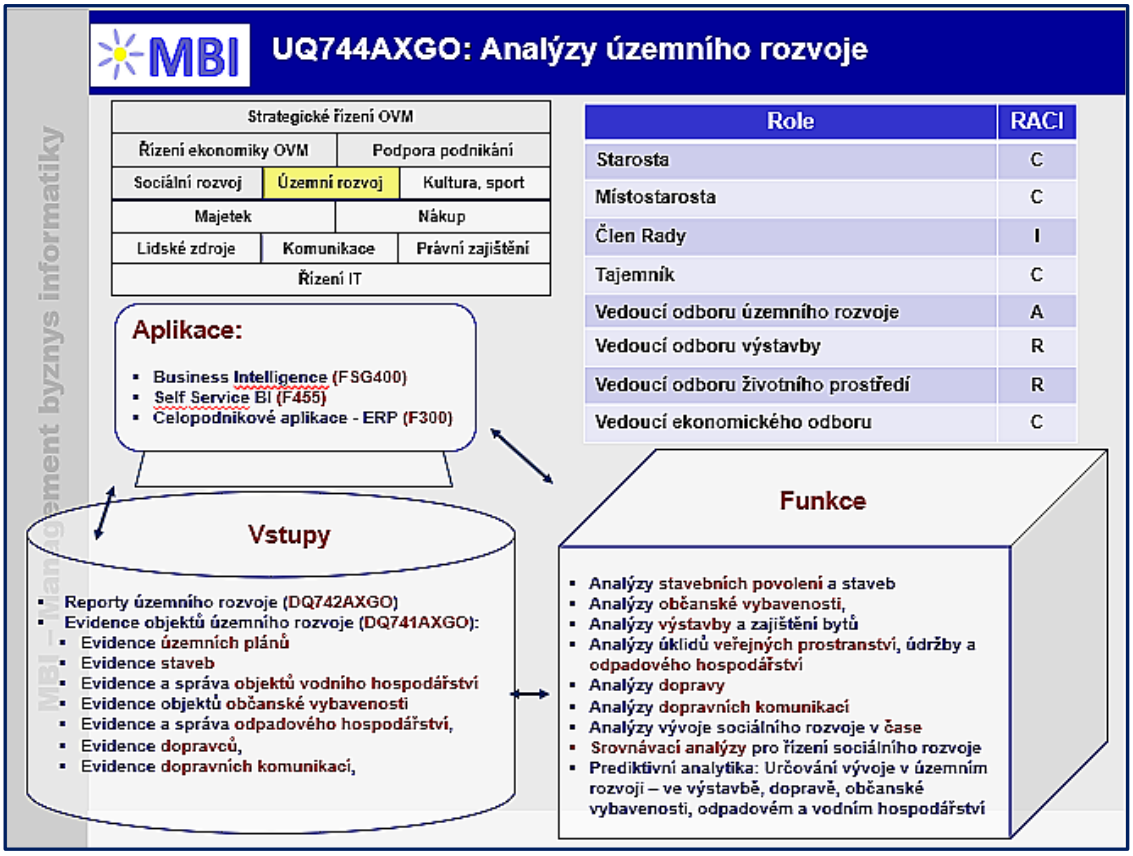
Obrázek 5-10: Reporting řízení územního rozvoje

Vybrané 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.

5.1.10 Analýzy územního rozvoje

Účelem je *dosažení efektů*, např. v počtu staveb, v rozvoji bytového fondu apod.



Obrázek 5-11: Analýzy územního rozvoje

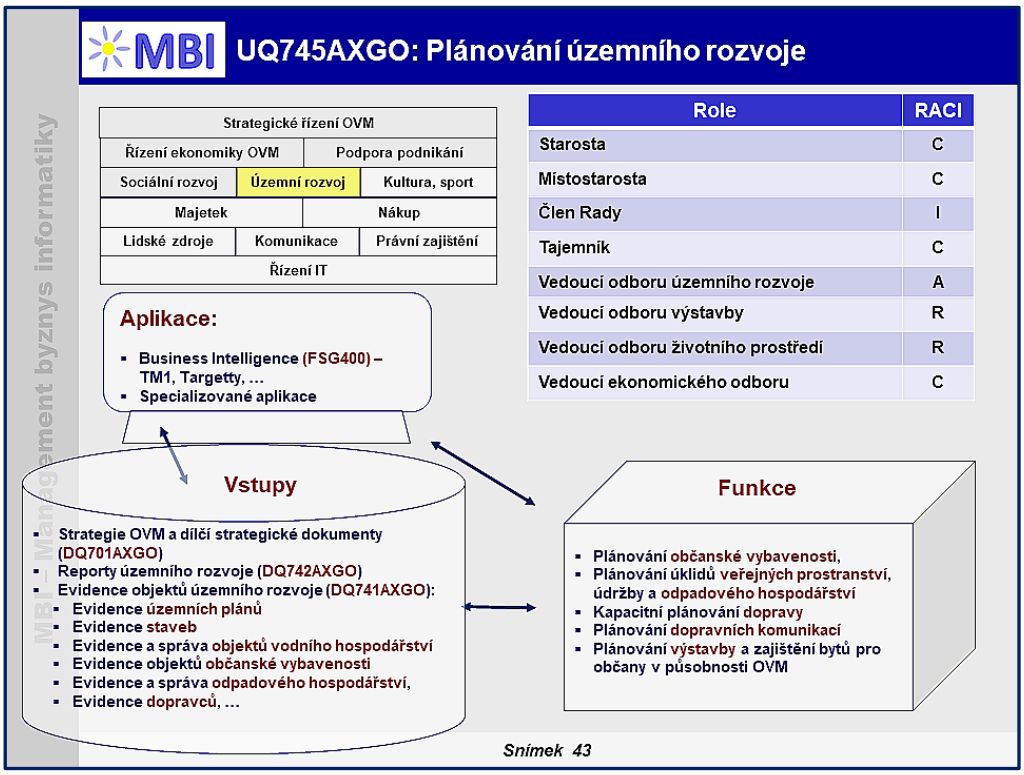
Funkcionalita analýz pro podporu řízení územního rozvoje:

- ***Analýzy ukazatelů stavebních povolení a staveb,*** např. Počet stavebních povolení, Počet a objem realizovaných staveb.
- ***Analýzy ukazatelů občanské vybavenosti,*** např. Počet objektů občanské vybavenosti.
- ***Analýzy ukazatelů výstavby a zajištění bytů,*** např. Počet spravovaných bytů.
- ***Analýzy ukazatelů úklidů veřejných prostranství, údržby a odpadového hospodářství,*** např. Objem času na činnosti údržby a úklidu veřejných prostranství.
- ***Analýzy ukazatelů dopravy a dopravních komunikací,*** např.Kapacita prostředků osobní dopravy, Délka spravovaných dopravních komunikací.
- ***Časové analýzy územního rozvoje,*** např. vývoj ukazatelů územního rozvoje v čase – platí pro všechny uvedené ukazatele, včetně jejich dimenzí, a navíc s časovou dimenzí, postupný nárůst hodnot ukazatelů územního rozvoje od aktuálního data – např. k začátku roku (YTD – year-to-date), meziroční porovnání– jak za aktuální období, resp. rok, tak za odpovídající období v minulých létech.

5.1.11 Plánování územního rozvoje

Účelem je:

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



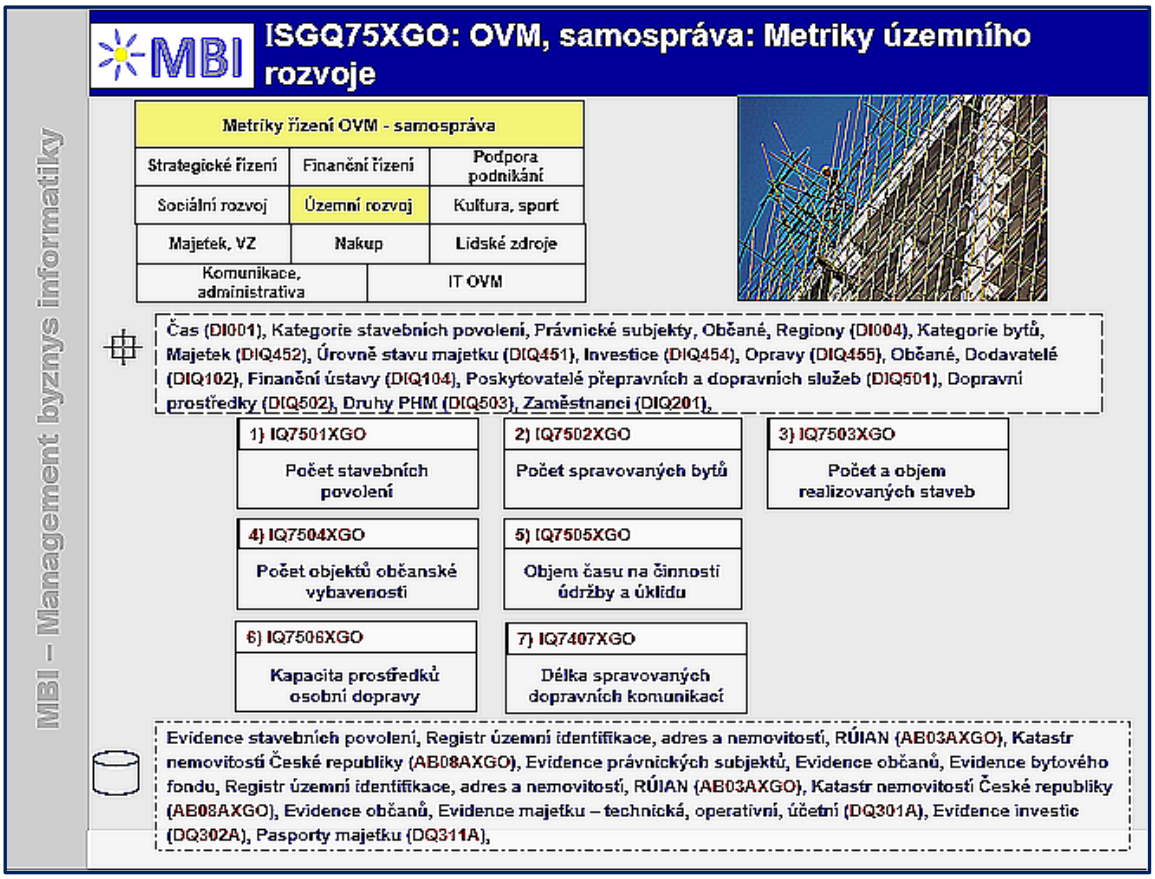
Obrázek 5-12: Plánování územního rozvoje

Plánování ekonomických ukazatelů územního rozvoje, např. Počet a objem realizovaných staveb, Počet objektů občanské vybavenosti, Počet spravovaných bytů, Objem času na činnosti údržby a úklidu veřejných prostranstvím, Kapacita prostředků osobní dopravy, Délka spravovaných dopravních komunikací.

⑩

5.2 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 další obrázek:



Obrázek 5-13: Přehled KPI řízení územního rozvoje

Dále uvedený přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** V oblasti strategického řízení se využívají zejména tyto ***základní a související metriky***:

- Počet stavebních povolení
  - 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.
- Počet spravovaných bytů
  - 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.
- Počet a objem realizovaných staveb
  - 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 úvěrů vázaného ke stavebním aktivitám OVM.
- Počet objektů občanské vybavenosti
  - Počet plánovaných nových objektů občanské vybavenosti,
  - Objem finančních prostředků investovaných na nové objekty občanské vybavenosti,
  - Počet realizovaných objektů občanské vybavenosti neukončených v plánovaném termínu,
  - Objem oprav a údržby objektů občanské vybavenosti,
  - Objem úvěrů vázaných k objektům občanské vybavenosti.
- Objem času na činnosti údržby a úklidu veřejných prostranství
  - 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.
- Kapacita prostředků osobní dopravy
  - 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 na dopravní služby.
- Délka spravovaných dopravních komunikací
  - 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.



Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*Příloha 1*“, kapitola ***13.5***.

Vymezení obsahu základních analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.



5.3 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení územního rozvoje dokumentuje další obrázek.



Obrázek 5-14: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení nákupu

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

5.3.1 Evidence objektů územního rozvoje

Obsah:

- 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.

5.3.2 Reporty územního rozvoje

Obsah:

- 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.

5.3.3 Analytické dokumenty územního rozvoje

Obsah:

- 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

5.3.4 Plánovací dokumenty územního rozvoje

Obsah:

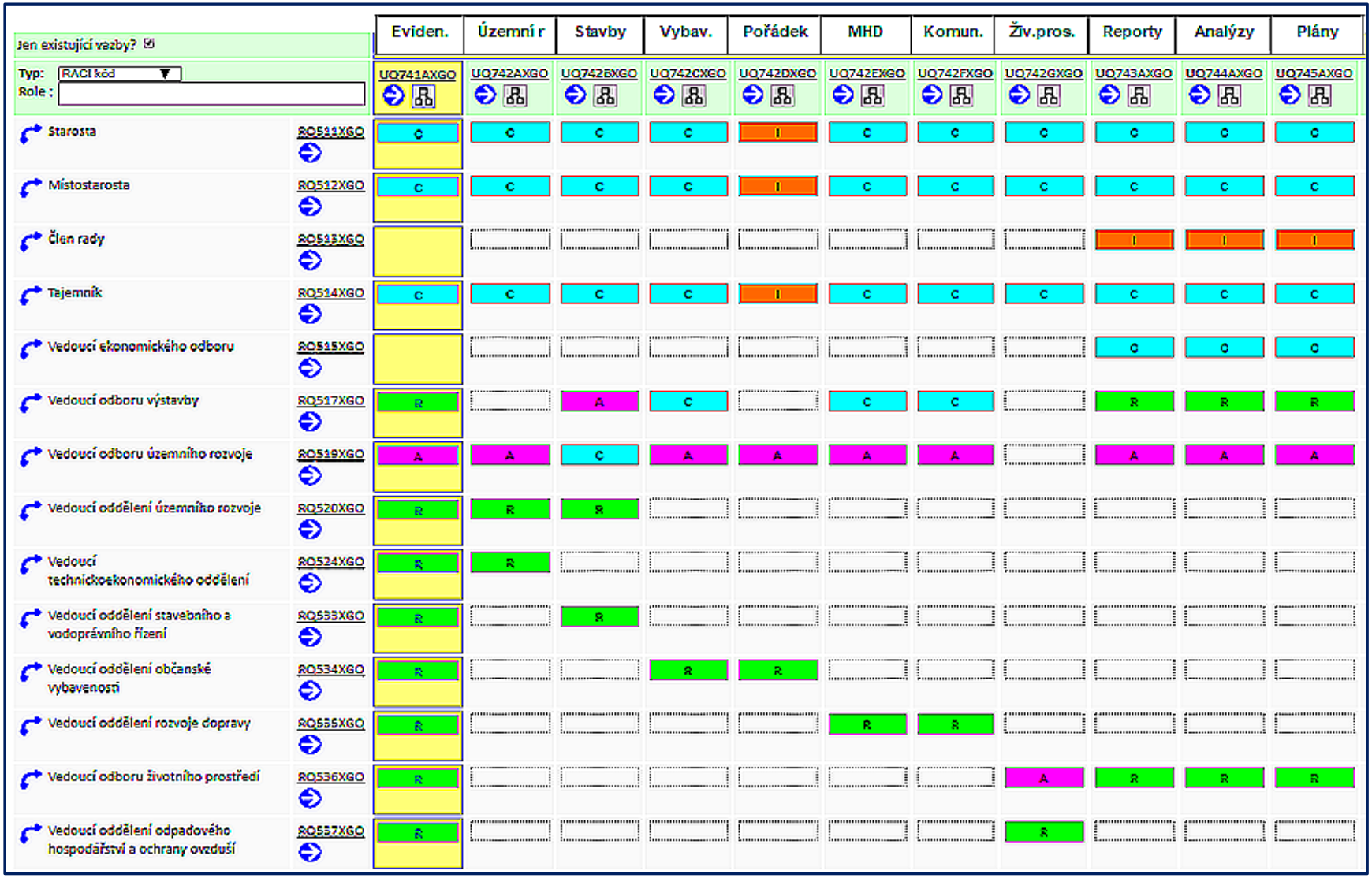
- Plány ekonomických ukazatelů územního rozvoje
- Plány rozvoje občanské vybavenosti,
- Plány výstavby bytů,
- Plány na zajištění veřejných prostranství, údržby a odpadového hospodářství,
- Plány rozvoje dopravy a dopravních komunikací.



5.4 Role v řízení územního rozvoje

Role podílející se na úlohách řízení územního rozvoje dokumentuje Obrázek 2-13. ***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*



Obrázek 5-15: Role v Řízení územního rozvoje



5.5 Scénáře, analytické otázky k řízení územního rozvoje

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

Další paragraf obsahuje analytické otázky řízení územního rozvoje.

5.5.1 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***?



5.6 Doporučení k řízení 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 případech 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 dle 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 optimalizací zpracování potřebných dokumentů,
- dosahovat efektivní **kooperace** v průběhu příprav a schvalování plánů územního rozvoje.

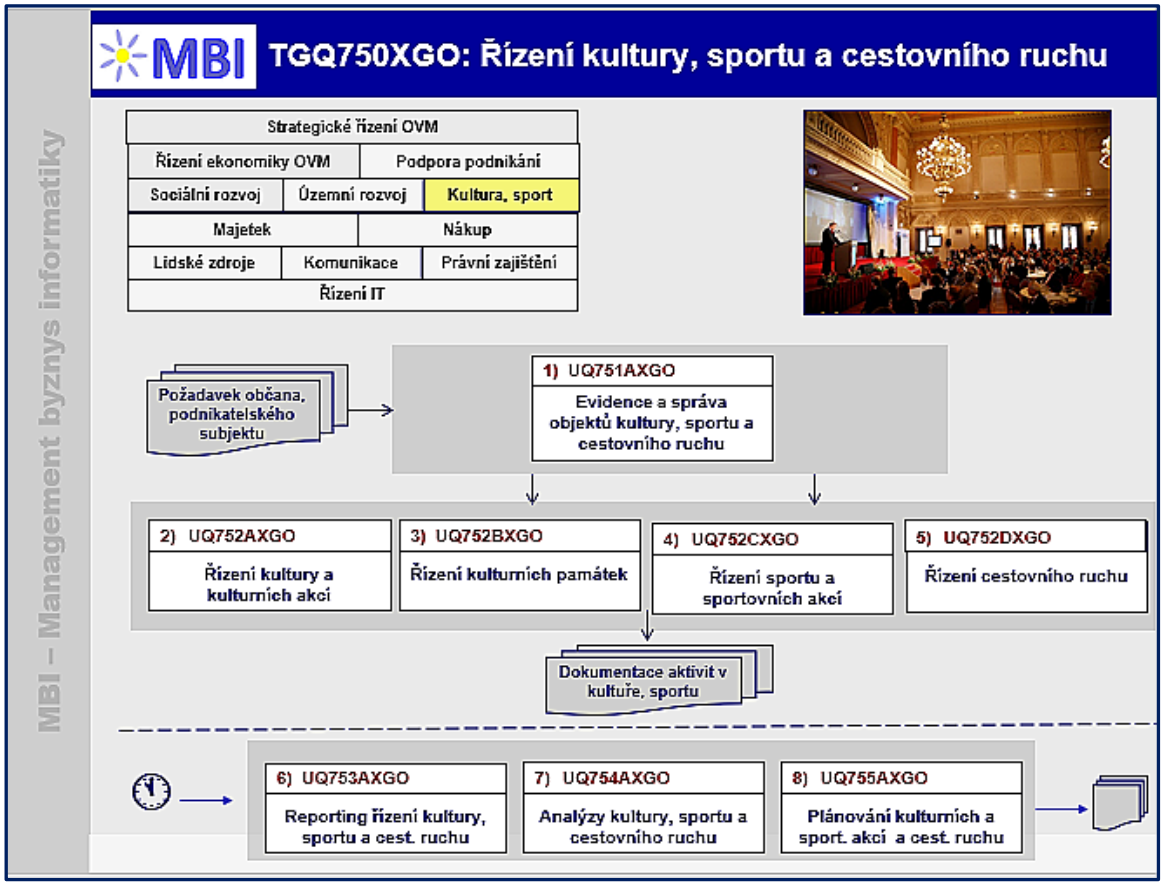
6. Řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Účelem úloh řízení rozvoje kultury a 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.**

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

Celkový přehled úloh řízení kultury, sportu a cestovního ruchu obsahuje další obrázek:

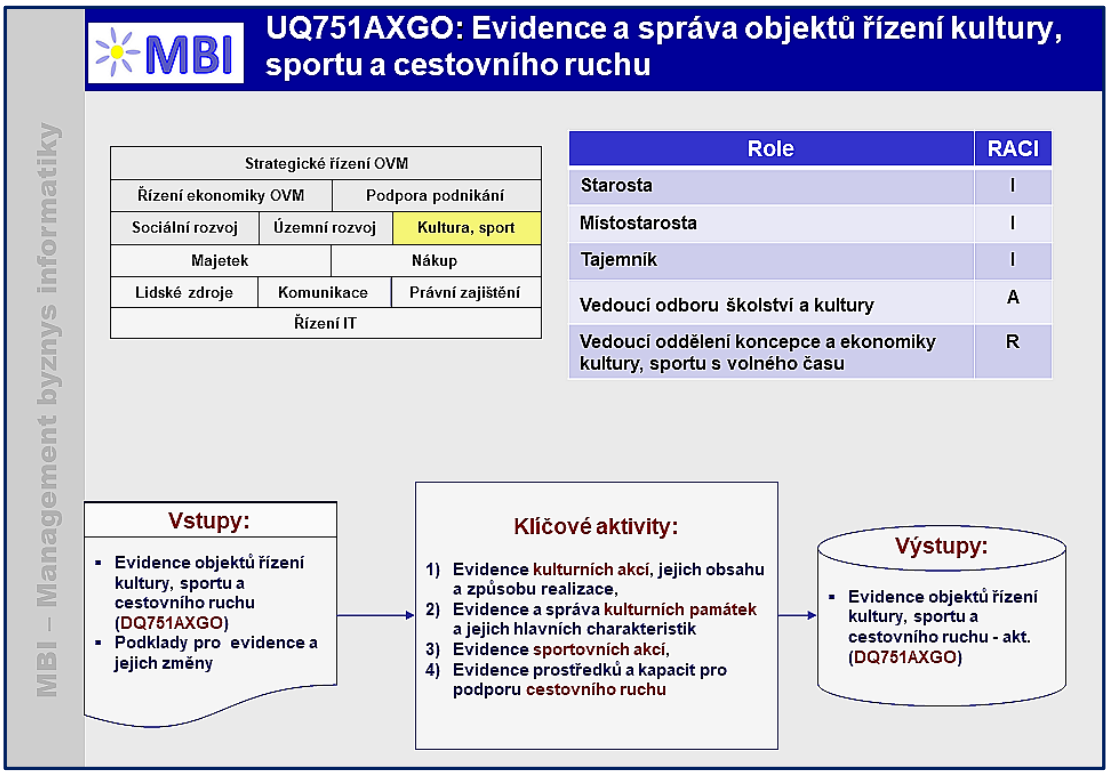


Obrázek 6-1: Řízení kultury, sportu a cestovního ruchu – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

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

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat databáze objektů spojených s kulturou, sportem a cestovním ruchem a jejich podstatné charakteristiky.



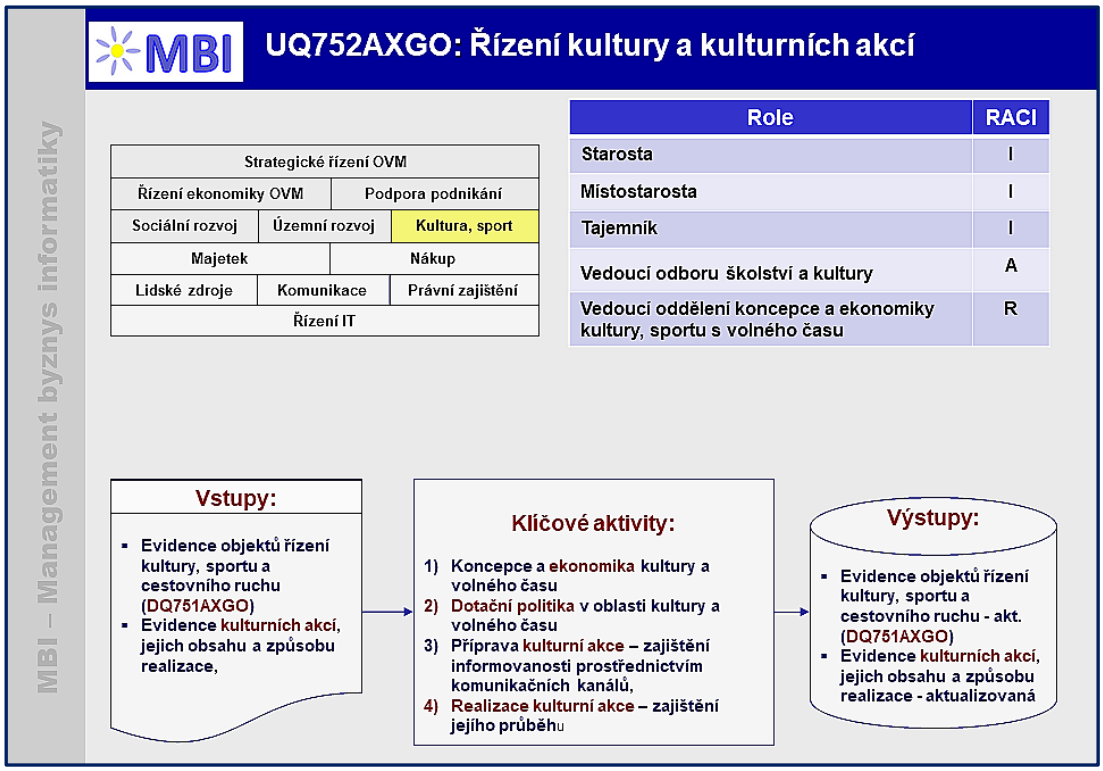
Obrázek 6-2: Evidence a správa objektů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

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

6.1.2 Řízení kultury a kulturních akcí

Kultura na regionální úrovni existuje kontinuálně takřka od pravěku a současná podoba kultury tak jen navazuje na folklórní tradice i společenské akce a oslavy s různým obsahem i záměrem. V současné době se ***na regionální úrovni udržují tradiční akce***, ale i vytvářejí ***tradice nové***. Jednou z úloh regionální kultury je i vyplňování, nebo spíše vytváření veřejného prostoru, a ***zprostředkovávání kontaktu mezi obyvateli konkrétního územního celku***. 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 ***instalaci uměleckých děl*** na veřejných prostranstvích, v parcích i ve veřejných budovách.



Obrázek 6-3: Řízení kultury a kulturních akcí

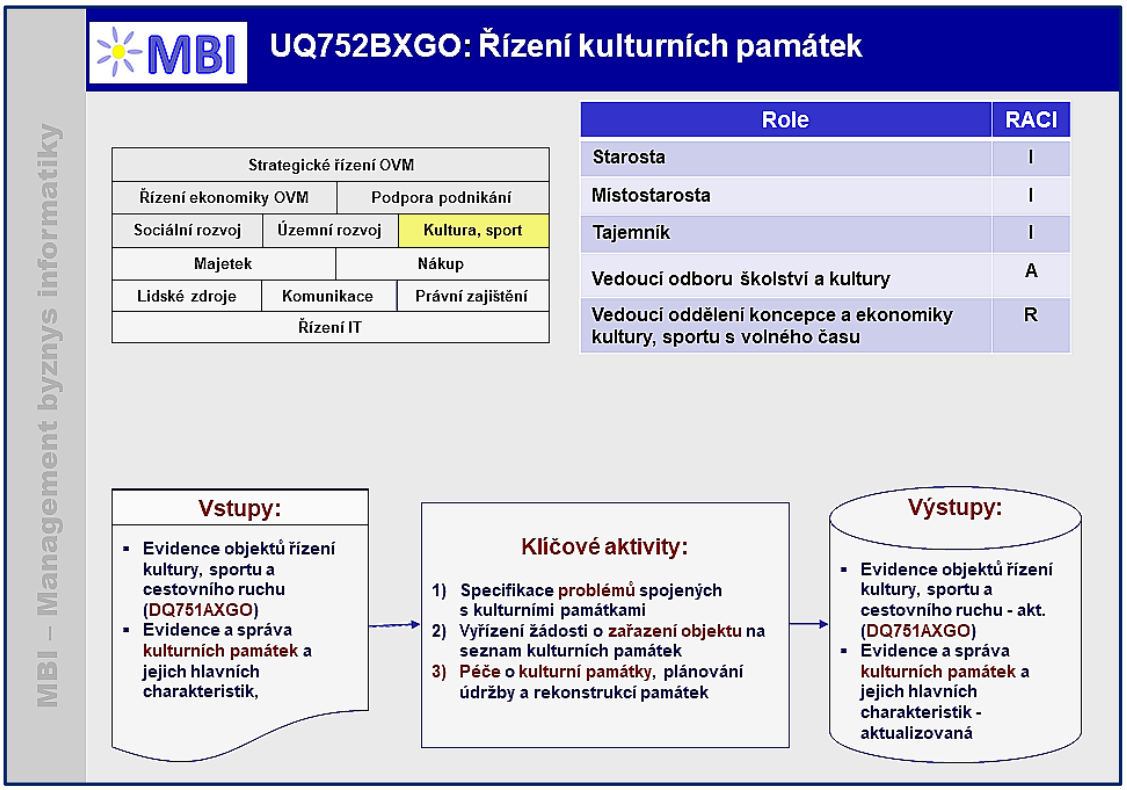
Klíčové aktivity:

- Koncepce a ekonomika kultury a volného času
- Dotační politika v oblasti kultury a volného času
- Příprava realizace konkrétní kulturní akce a zajištění informovanosti prostřednictvím komunikačních kanálů
- Realizace kulturní akce – zajištění jejího průběhu
- Získání zpětné vazby k realizované kulturní akci

6.1.3 Řízení kulturních památek

Česká republika je výjimečná nejen svou nadstandardně velkou sídelní hustotou, tak i ***rozsahem památkového fondu*** jak hmotného, tak nehmotného charakteru.“ Podle druhové skladby památkový fond ***obsahuje zejména: movité památky a jejich soubory, nemovité památky, movité a nemovité věci a památkově chráněná území***.“[29]

[29] Web MKČR



Obrázek 6-4: Řízení kulturních památek

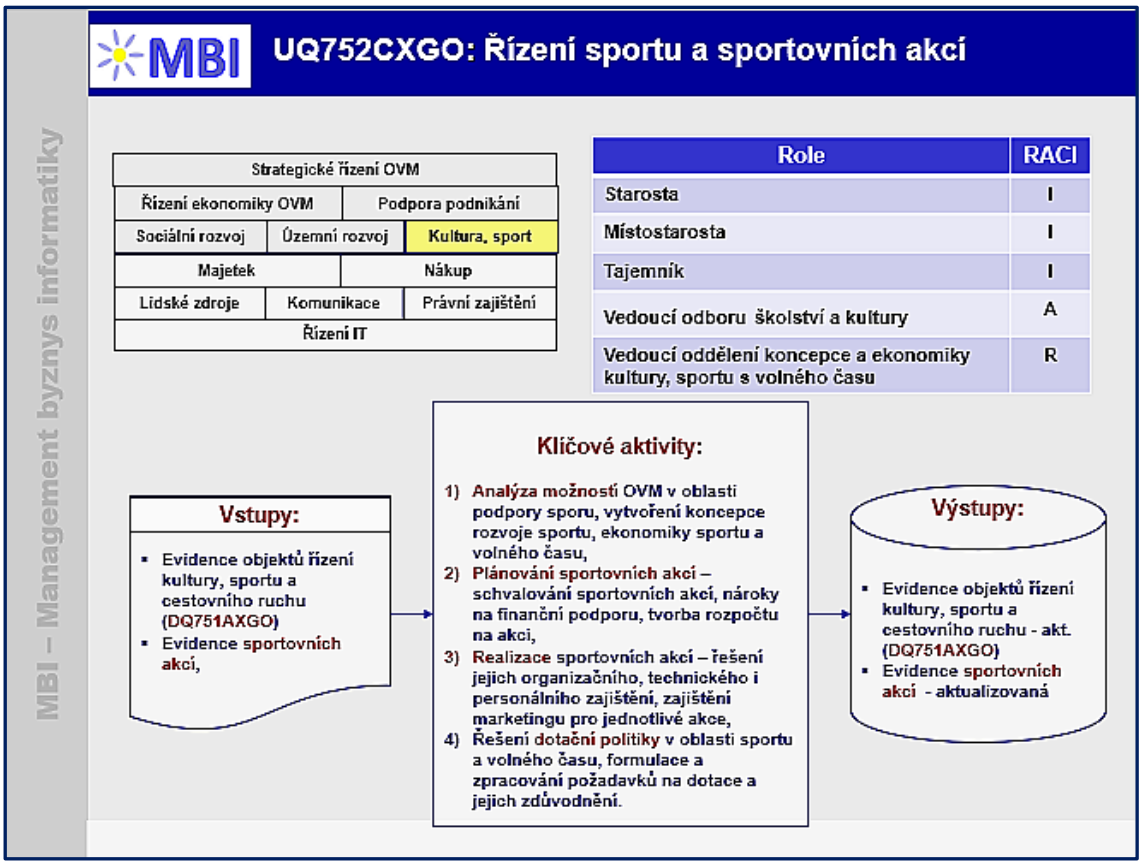
Klíčové aktivity:

- Specifikace problémů spojených s kulturními památkami,
- Vyřízení žádosti o zařazení objektu na seznam kulturních památek,
- Péče o kulturní památky, plánování údržby a rekonstrukcí.
- Provozování kulturních památek a potenciál jejich využití
- Vzdělávací programy v prostorách kulturních památek
- Realizace stavebně-historického výzkumu
- Vypsání grantových titulů pro údržbu a rekonstrukce kulturních památek
- Vypsání grantových titulů na potenciál využití kulturních památek

6.1.4 Řízení sportu a sportovních akcí

***Účelem* je:**

- Vytvořit a průběžně aktualizovat databáze sportovních akcí,
- Zajistit kvalitní přípravu sportovních akcí v působnosti OVM.



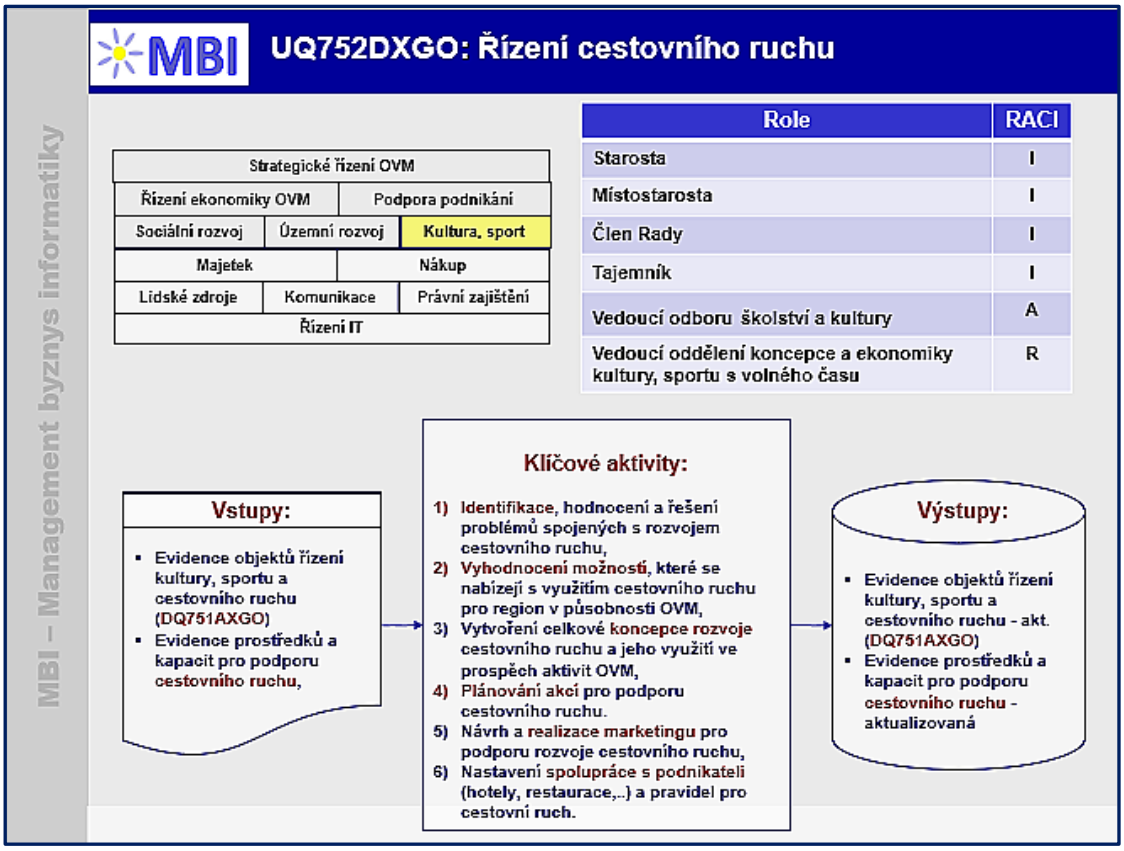
Obrázek 6-5: Řízení sportu a sportovních akcí

Klíčové aktivity:

- Analýza možností OVM v oblasti podpory sporu, 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

6.1.5 Řízení cestovního ruchu

Účelem je zajistit systematický rozvoj cestovního ruchu vzhledem k možnostem OVM.



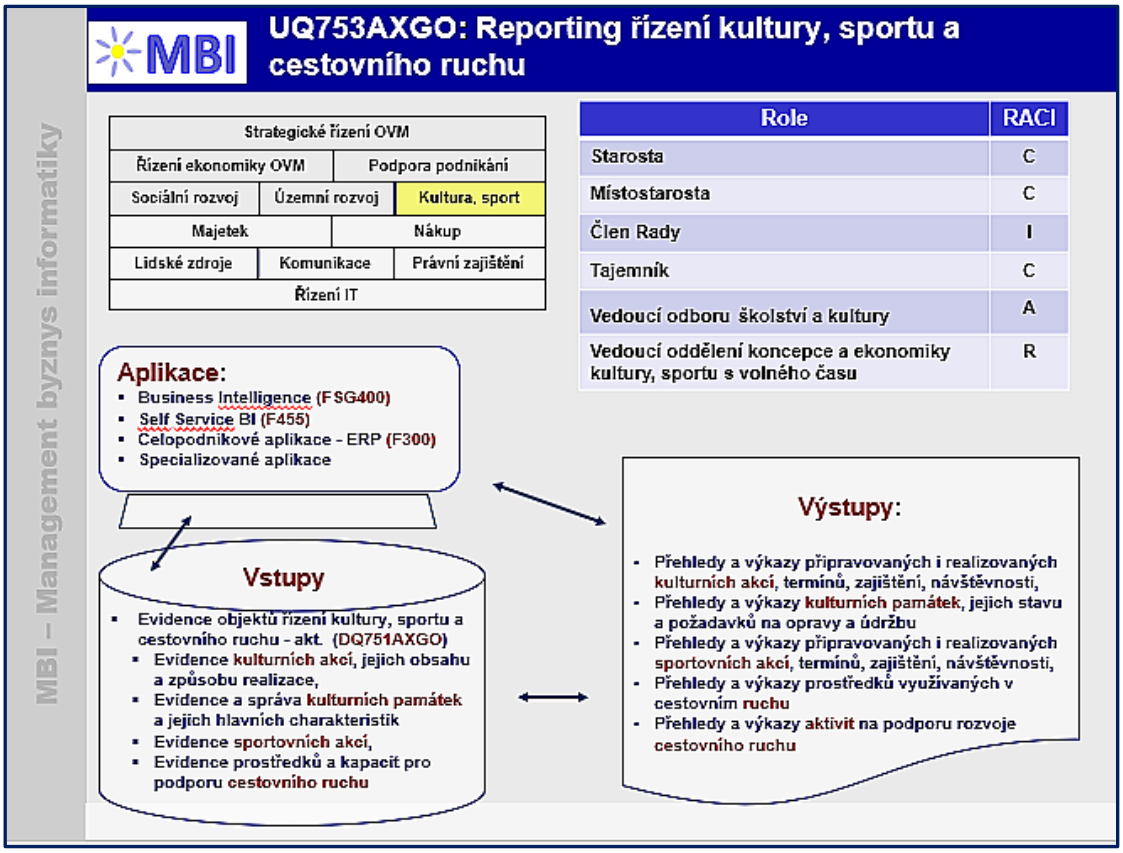
Obrázek 6-6: Řízení cestovního ruchu

Klíčové aktivity:

- Identifikace, hodnocení a řešení problémů spojených s rozvojem cestovního ruchu,
- Vyhodnocení možností, které se nabízejí s využitím cestovního ruchu pro region v působnosti OVM
- Vytvoření celkové koncepce rozvoje cestovního ruchu a jeho využití ve prospěch aktivit OVM,
- Plánování akcí pro podporu cestovního ruchu.
- Návrh a realizace marketingu pro podporu rozvoje cestovního ruchu,
- Nastavení spolupráce s podnikateli (hotely, restaurace apod.) a pravidel pro cestovní ruch

6.1.6 Reporting řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Účelem je zajistit kvalitní přehledy z oblastí a úloh řízení kulturních akcí, sportu a cestovního ruchu.



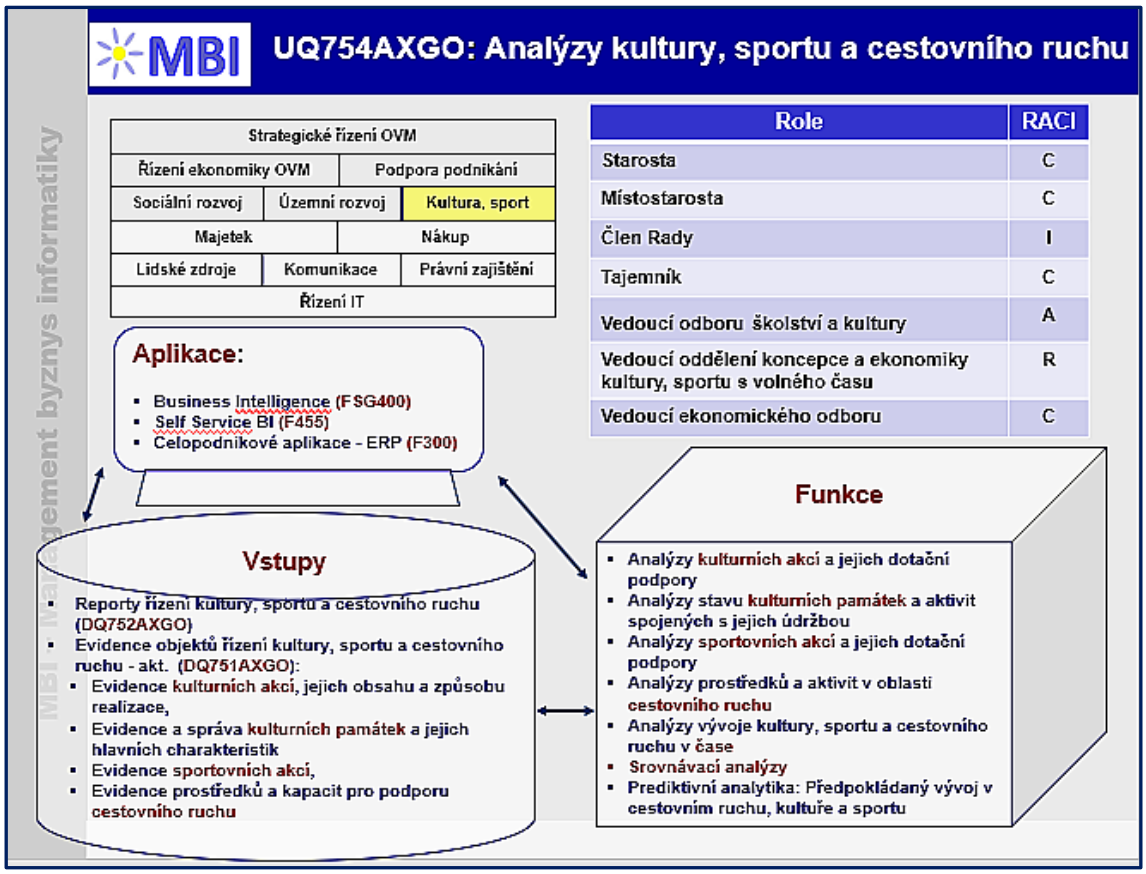
Obrázek 6-7: Reporting řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Vybrané 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.

6.1.7 Analýzy kultury, sportu a cestovního ruchu

Účelem je *dosažení efektů*, např. v rozvoji kulturních a sportovních akcí, aktivit na podporu cestovního ruchu apod.



Obrázek 6-8: Analýzy kultury, sportu a cestovního ruchu

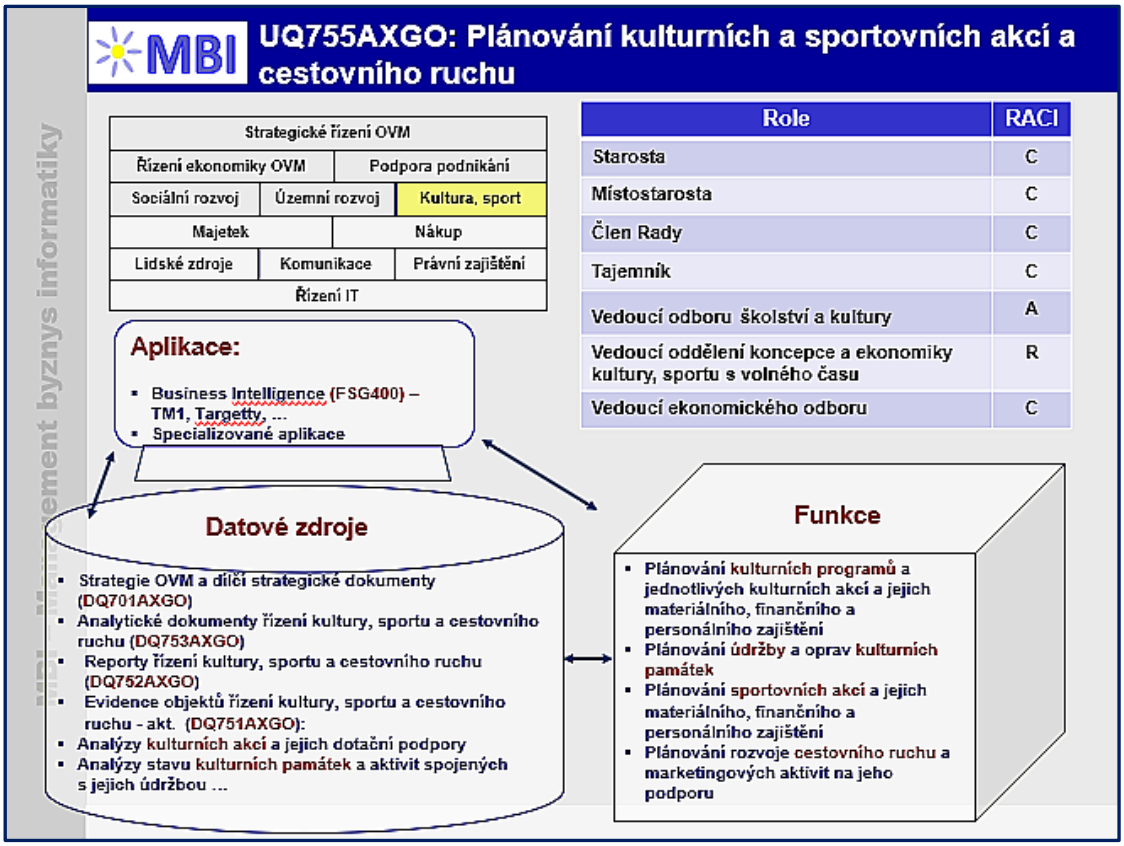
Funkcionalita analýz řízení kultury a cestovního ruchu zahrnuje:

- ***Analýzy ukazatelů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu,*** např. Počet kulturních akcí, Náklady na realizované kulturní akce, Výnosy z kulturních akcí, Příjmy daňové, Příjmy nedaňové, Přijaté dotace.
- ***Analýzy ukazatelů stavu kulturních památek a aktivit spojených s jejich údržbou,*** např. Počet kulturních památek v působnosti OVM, Náklady na správu kulturních památek, Výnosy z kulturních památek.
- ***Analýzy ukazatelů prostředků a aktivit v oblasti cestovního ruch*****,** např. Počet aktivit na podporu cestovního ruchu, Náklady na podporu cestovního ruchu, Výnosy z cestovního ruchu.
- ***Časové analýzy kultury, sportu a cestovního ruchu,*** zejména Vývoj ukazatelů řízení kultury a cestovního ruchu, Postupný nárůst hodnot ukazatelů řízení kultury a cestovního ruchu – např. k začátku roku (YTD – year-to-date), Meziroční porovnání.

6.1.8 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.

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, sportovních akcí a cestovního ruchu:



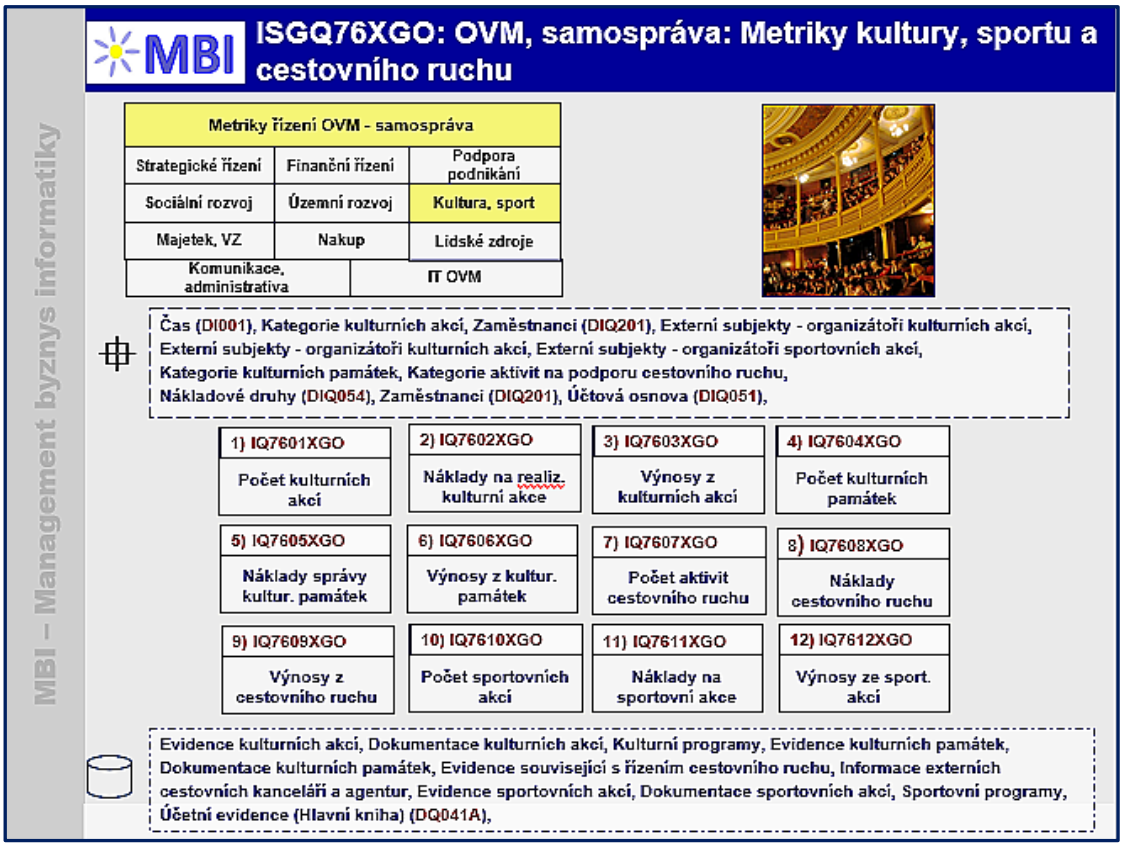
Obrázek 6-9: Plánování kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu

Funkcionalita plánování kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu zahrnuje:

- ***Plánování ekonomických ukazatelů kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu,*** např. 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.
- ***Plánování procesních ukazatelů kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu,*** např. Včasnost vytvoření koncepce a jednotlivých plánů, Přesnost koncepce a konkrétnost, Počet zapojených účastníků (plánovaný dosah aktivit).

6.2 *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 dokumentuje další obrázek:



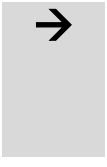
Obrázek 6-10: Přehled KPI řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Dále uvedený přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** V oblasti strategického řízení se využívají zejména tyto ***základní a související metriky***:

- Počet kulturních akcí
  - Počet pracovníků OVM zajišťujících kulturní akce,
  - Návštěvnost kulturních akcí,
  - Časový rozsah potřebný k zajištění kulturních akcí,
  - Počet externích subjektů zajišťujících kulturní akce.
- Náklady na realizované kulturní akce
  - Podíl nákladů na kulturní akce na celkových nákladech OVM,
  - Plánované náklady na připravované kulturní akce,
  - Objem nákladů překročených rozpočtů kulturních akcí
- Výnosy z kulturních akcí
  - Podíl příjmů z kulturních akcí na celkových příjmech OVM,
  - Plánované příjmy z připravovaných kulturních akcí.
- Počet kulturních památek v působnosti OVM
  - 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.
- Náklady na správu kulturních památek

- Podíl nákladů na správu kulturních památek na celkových nákladech OVM,
- Plánované náklady na správu kulturních památek,
- Objem nákladů překročených rozpočtů na správu kulturních památek

- Výnosy z kulturních památek
  - Podíl příjmů z kulturních památek na celkových příjmech OVM,
  - Plánované příjmy z využití kulturních památek.
- Počet aktivit na podporu cestovního ruchu
  - 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.
- Náklady na podporu cestovního ruchu
  - 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.
- Výnosy z cestovního ruchu
  - Podíl příjmů z cestovního ruchu na celkových příjmech OVM,
  - Plánované příjmy z cestovního ruchu.
- Počet sportovních akcí
  - Počet pracovníků OVM zajišťujících sportovní akce,
  - Návštěvnost sportovních akcí,
  - Časový rozsah potřebný k zajištění sportovních akcí,
  - Počet externích subjektů zajišťujících sportovní akce.
- Náklady na realizované sportovní akce
  - Podíl nákladů na sportovní akce na celkových nákladech OVM,
  - Plánované náklady na připravované sportovní akce,
  - Objem nákladů překročených rozpočtů sportovních akcí
- Výnosy ze sportovních akcí
  - Podíl příjmů ze sportovních akcí na celkových příjmech OVM,
  - Plánované příjmy z připravovaných sportovních akcí.



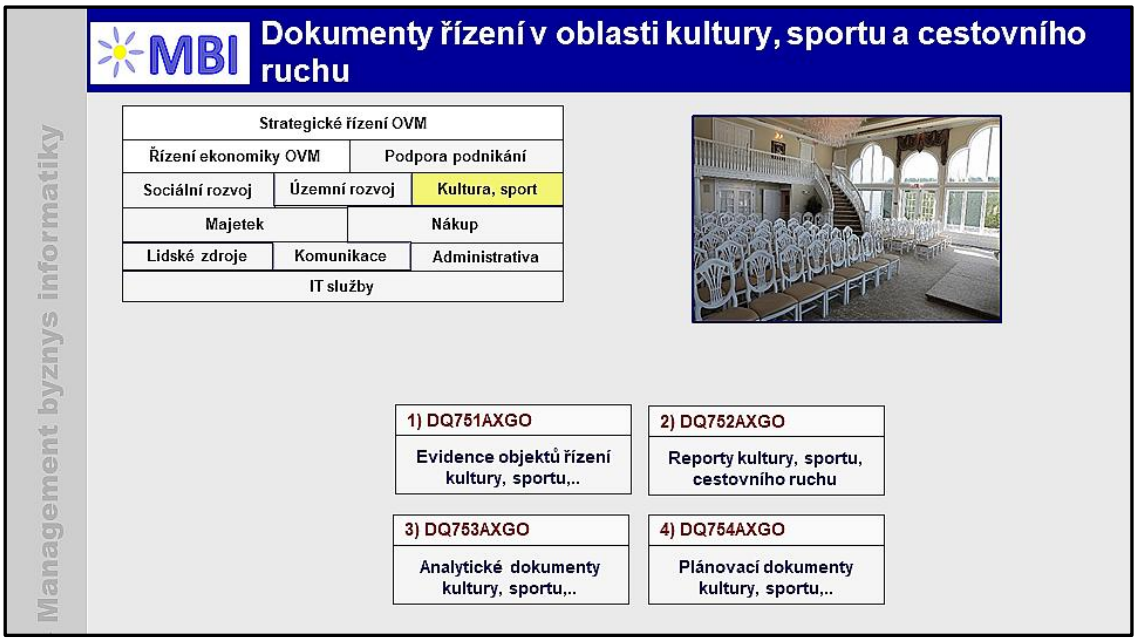
Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*Příloha 1*“, kapitola ***13.6***.

Vymezení obsahu základních analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.



6.3 Data, dokumenty

Souhrnný přehled vybraných dat a dokumentů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu dokumentuje další obrázek.



Obrázek 6-11: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení nákupu

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

6.3.1 Evidence objektů řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Obsah:

- Evidence kulturních akcí, jejich obsahu a způsobu realizace,
- Evidence a správa kulturních památek a jejich hlavních charakteristik,
- Evidence sportovních akcí,
- Evidence prostředků a kapacit pro podporu cestovního ruchu.

6.3.2 Reporty řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Obsah:

- 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.

6.3.3 Analytické dokumenty řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Obsah:

- 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.

6.3.4 Plánovací dokumenty pro řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

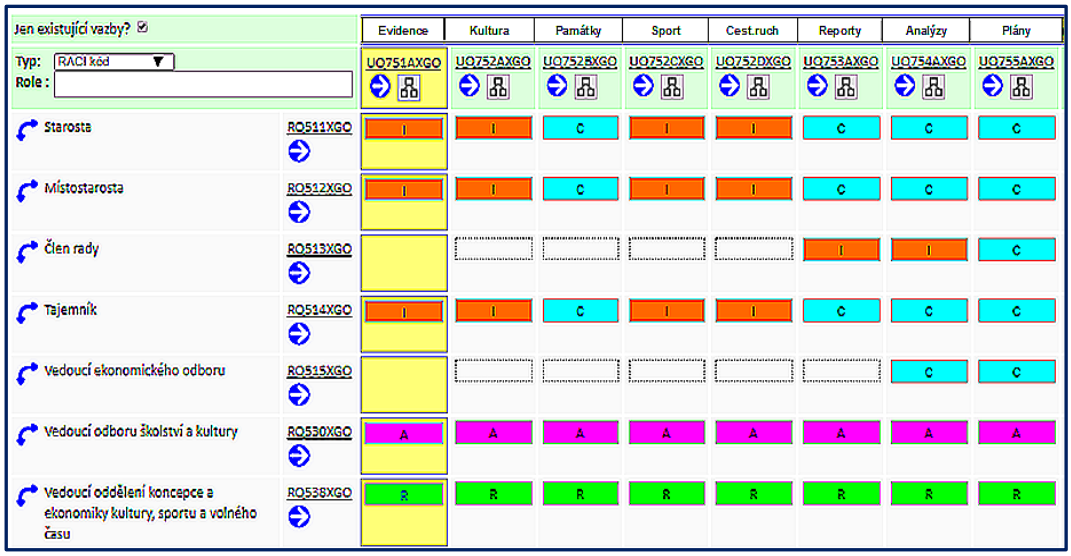
Obsah:

- 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.

6.4 Role v řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

Role podílející se na úlohách řízení kultury, sportu a cestovního ruchu dokumentuje další obrázek.
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.ruch:	*Řízení cestovního ruchu*
Reporty:	*Reporting řízení kultury, sportu a cestovního ruchu*
Analýzy:	*Analýzy kultury, sportu a cestovního ruchu*
Plány:	*Plánování kulturních a sportovních akcí a cestovního ruchu*



Obrázek 6-12: Role v Řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

6.5 Scénáře, analytické otázky k řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

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

6.5.1 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***?



6.6 Doporučení k řízení kultury, sportu a cestovního ruchu



- zajistit efektivní ***integraci*** řízení kultury, sportu a cestovního ruchu s ostatními oblastmi řízení OVM,
- poskytovat automatické zasílání ***varovných nebo jen informativních zpráv*** vedení OVM k otázkám a problémům kulturních nebo sportovních akcí,
- poskytovat vysokou ***komplexnost a kvalitu*** analýz pro řízení kultury, sportu a cestovního ruchu,
- realizovat podporu ***výběru kvalitních dodavatelů*** pro akce kultury, sportu a cestovního ruchu
- umožnit přípravy plánů akcí kultury, sportu a cestovního ruchu ***ve variantách*** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit,
- snižovat ***pracnost a náklady*** spojené s přípravou a realizací akcí kultury, sportu a cestovního ruchu,
- dosahovat efektivní **kooperace** v průběhu příprav a schvalování akcí kultury, sportu a cestovního ruchu.
- poskytovat celý ***komplex IT služeb*** podporujících řízení kultury, sportu a cestovního ruchu
- zajistit ***kvalitní interní i externí datové zdroje*** pro řízení kultury, sportu a cestovního ruchu,

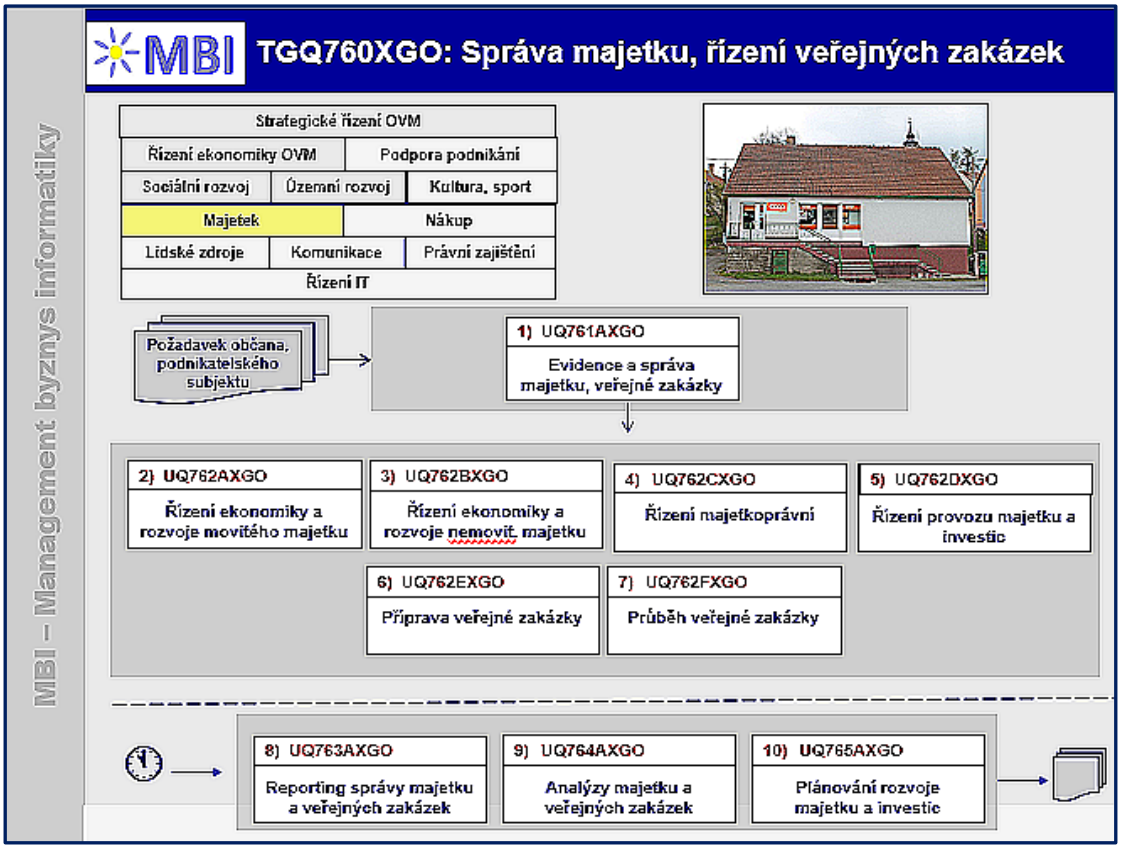
7. Správa majetku a řízení veřejných zakázek

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.

7.1 Přehled a obsah úloh správy majetku a řízení veřejných zakázek

Celkový přehled úloh správy majetku a řízení veřejných zakázek obsahuje další obrázek:

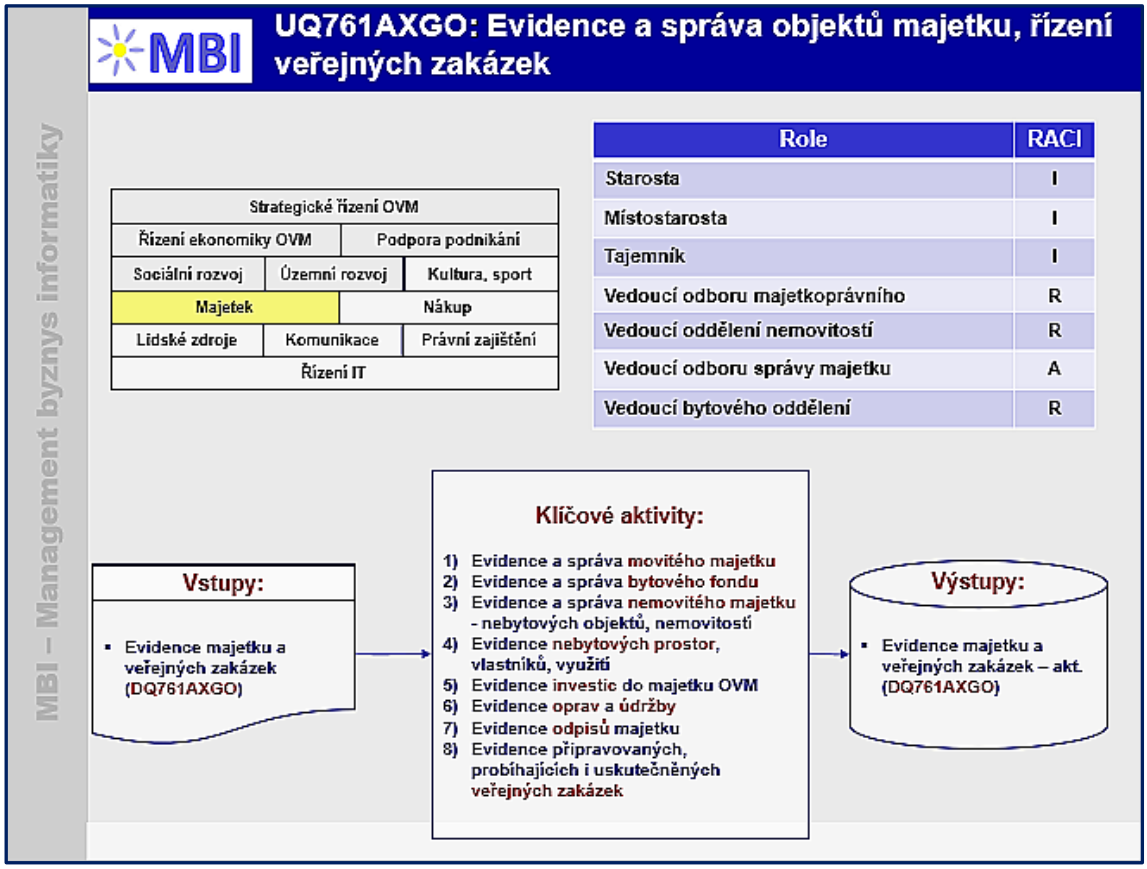


Obrázek 7-1: Správa majetku a řízení veřejných zakázek – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

7.1.1 Evidence a správa objektů majetku a řízení veřejných zakázek

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat databáze objektů majetku a veřejných zakázek a jejich podstatné charakteristiky.



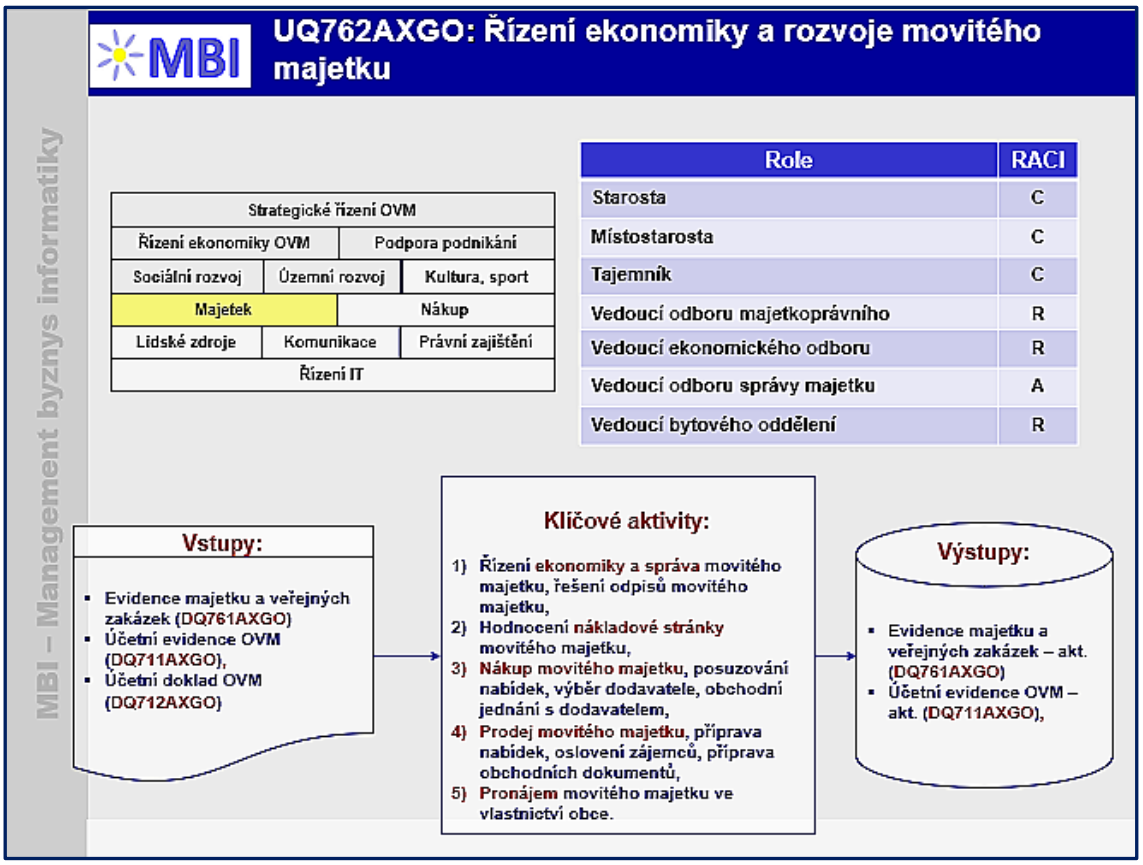
Obrázek 7-2: Evidence a správa objektů majetku, řízení veřejných zakázek

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.

7.1.2 Řízení ekonomiky a rozvoje movitého majetku

Účelem je zajistit kvalitní podklady a postupy při řízení movitého majetku a podle potřeb a možností realizovat jeho nákup a případné prodeje.



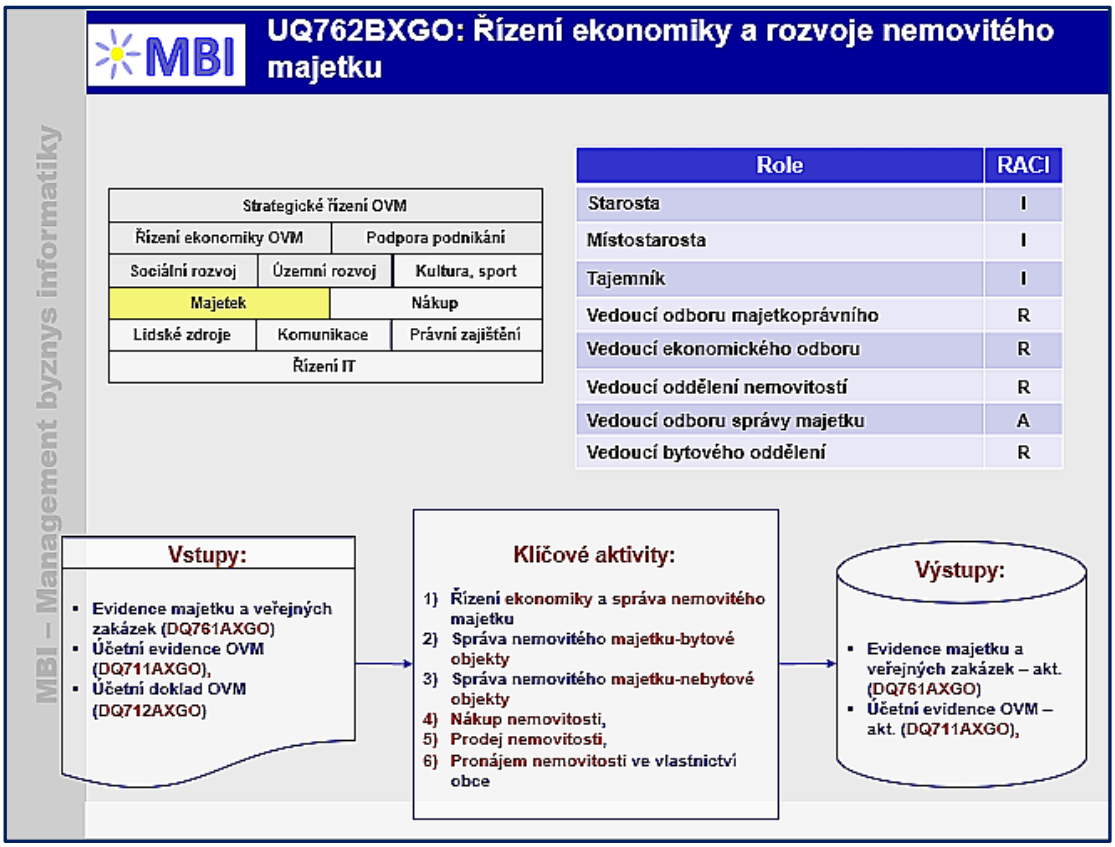
Obrázek 7-3: Řízení ekonomiky a rozvoje movitého majetku

Klíčové aktivity:

- Řízení ekonomiky a správa movitého majetku, řešení odpisů movitého majetku,
- Hodnocení nákladové stránky movitého majetku
- 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.

7.1.3 Řízení ekonomiky a rozvoje nemovitého majetku

Účelem je zajistit kvalitní podklady a postupy při řízení nemovitého majetku a podle potřeb a možností realizovat jeho nákup a případné prodeje.



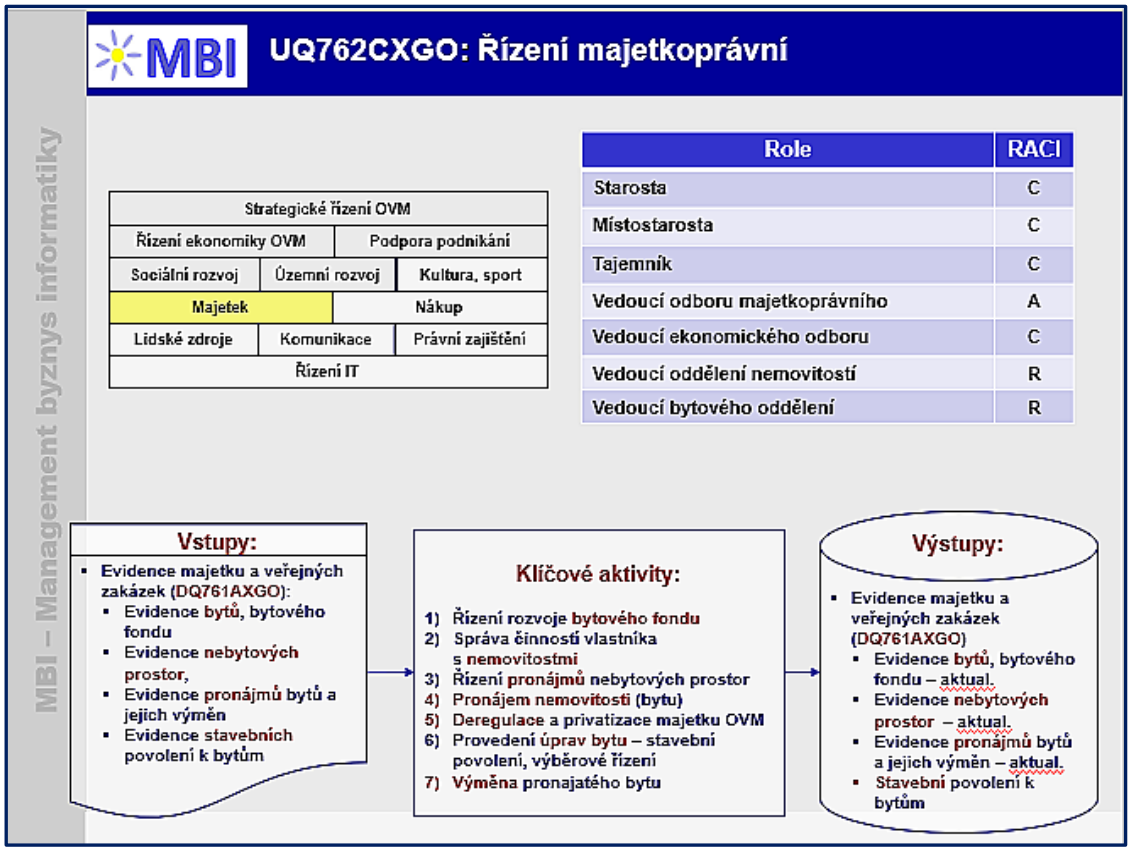
Obrázek 7-4: Řízení ekonomiky a rozvoje nemovitého majetku

Klíčové aktivity:

- Řízení ekonomiky a správa nemovitého majetku,
- Správa nemovitého majetku-bytové objekty,
- Správa nemovitého majetku-nebytové objekty,
- Nákup nemovitosti,
- Prodej nemovitosti,
- Pronájem nemovitosti ve vlastnictví obce.

7.1.4 Řízení majetkoprávní

Účelem je zajistit kvalitní správu bytového fondu, pronájmy bytů, správu a pronájmy nebytových prostor.



Obrázek 7-5: Řízení majetkoprávní

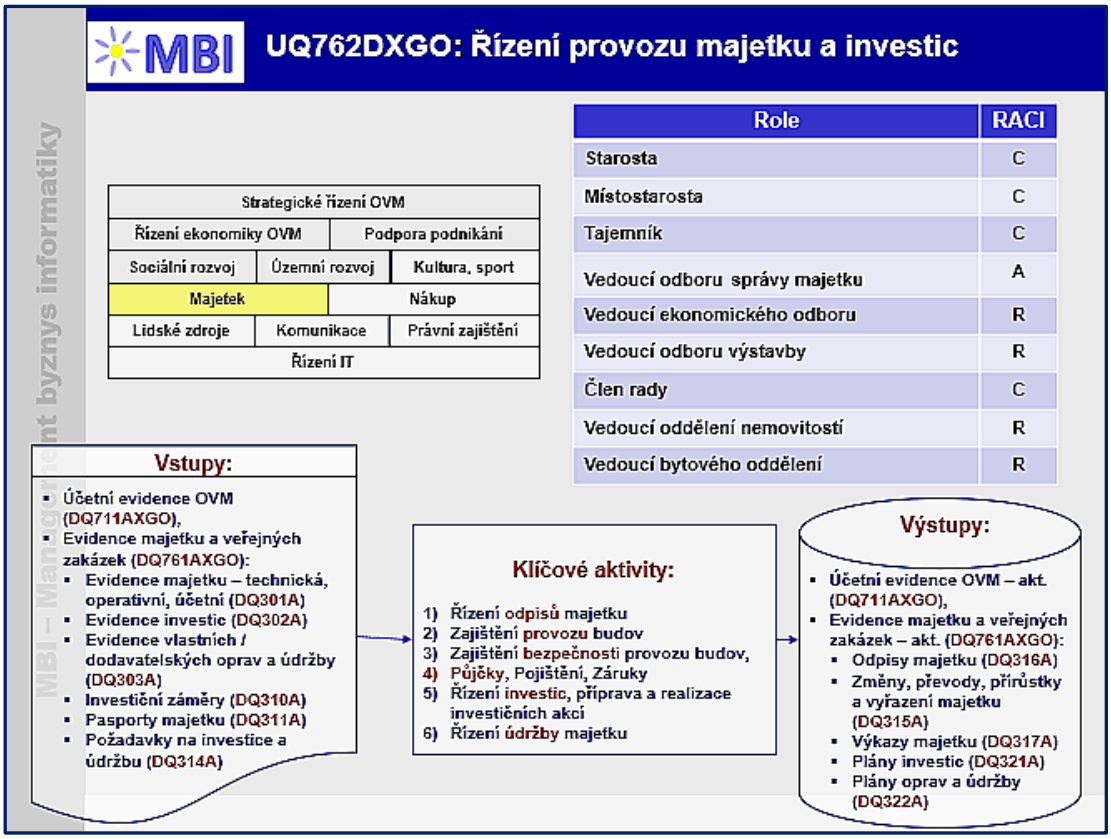
Klíčové aktivity:

- Řízení rozvoje bytového fondu,
- Správa činností vlastníka s nemovitostmi,
- Řízení pronájmů nebytových prostor,
- Pronájem nemovitosti (bytu),
- Deregulace a privatizace majetku OVM,
- Provedení úprav bytu – stavební povolení, výběrové řízení,
- Výměna pronajatého bytu.

7.1.5 Řízení provozu majetku a investic

***Účelem* je:**

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



Obrázek 7-6: Řízení provozu majetku a investic

Klíčové aktivity:

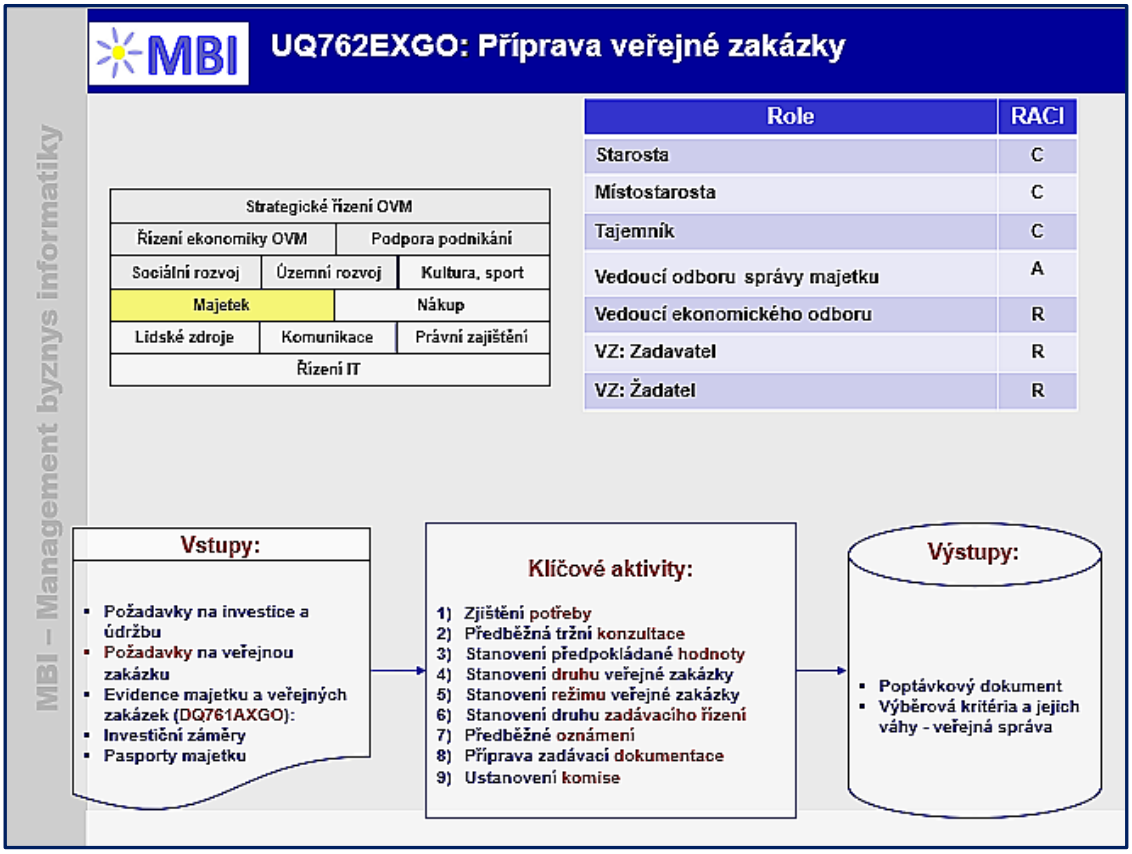
- Řízení odpisů majetku,
- Zajištění provozu budov,
- Zajištění bezpečnosti provozu budov,
- Půjčky, Pojištění, Záruky,
- Řízení investic, příprava a realizace investičních akcí,
- Řízení údržby majetku.

7.1.6 Příprava veřejné zakázky

Liška, O.:

Úloha zahrnuje následující části jako ***dílčí úlohy***:

a) Zjištění potřeby veřejné zakázky
b) Předběžná tržní konzultace
c) Stanovení předpokládané hodnoty
d) Stanovení druhu veřejné zakázky
e) Stanovení režimu veřejné zakázky
f) Stanovení druhu zadávacího řízení
g) Předběžné oznámení
h) Příprava zadávací dokumentace
i) Ustanovení výběrové komise



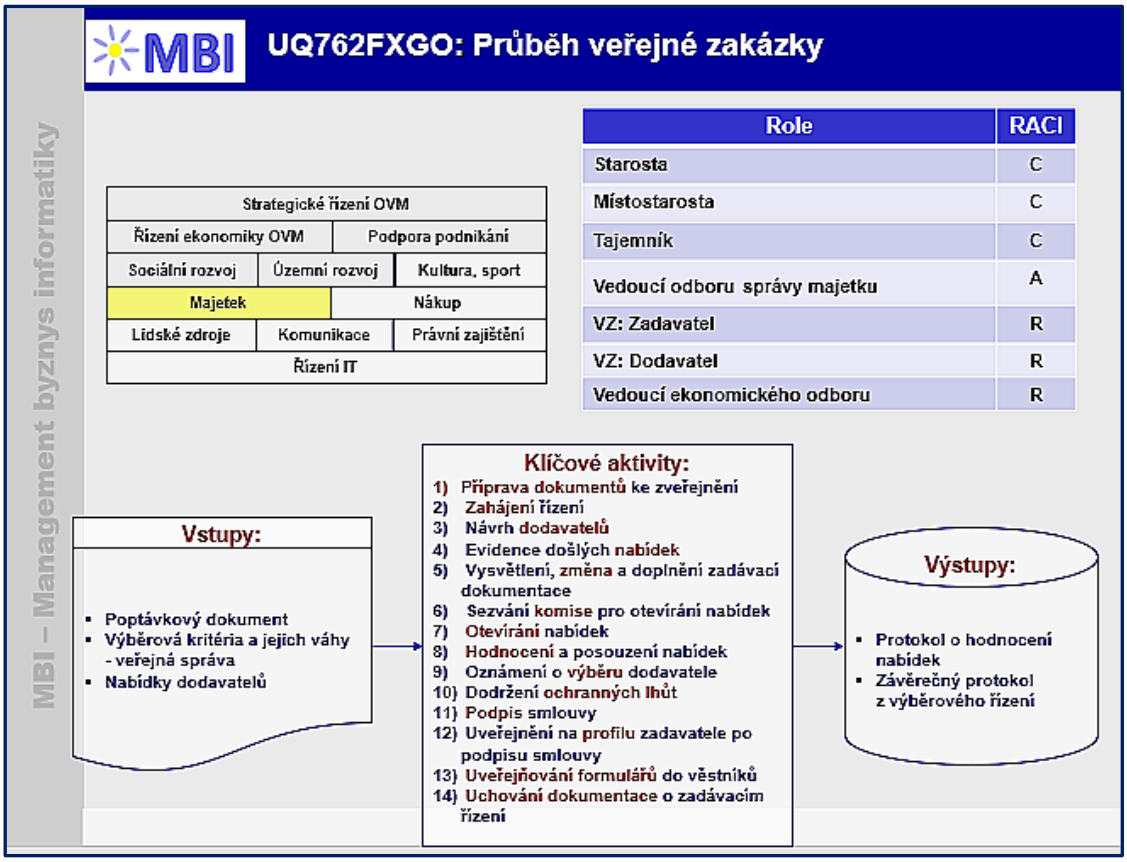
Obrázek 7-7: Příprava veřejné zakázky

7.1.7 Průběh veřejné zakázky

Liška, O.:

Úloha zahrnuje následující části jako ***dílčí úlohy***:

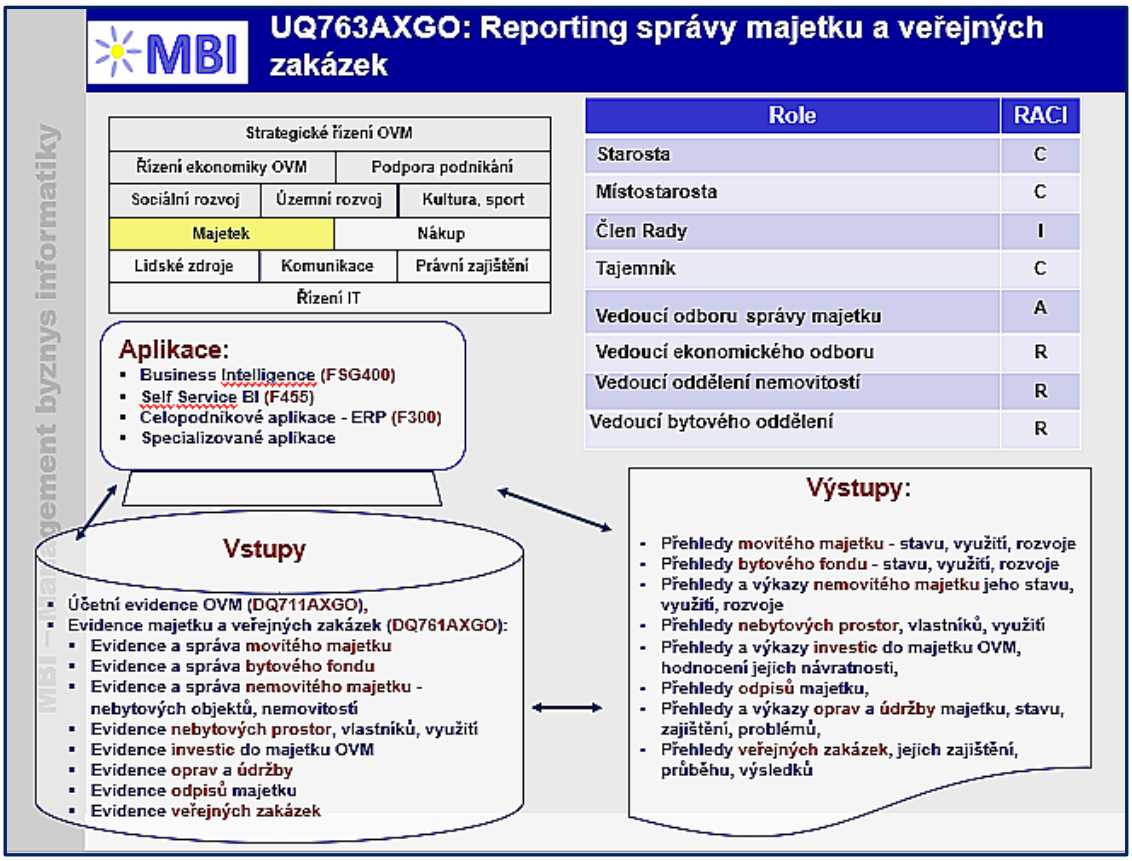
a) Příprava dokumentů ke zveřejnění
b) Zahájení řízení
c) Návrh dodavatelů
d) Evidence došlých nabídek
e) Vysvětlení, změna a doplnění zadávací dokumentace
f) Sezvání komise pro otevírání nabídek
g) Otevírání nabídek
h) Hodnocení a posouzení nabídek
i) Oznámení o výběru dodavatele
j) Dodržení ochranných lhůt a řízení o námitkách
k) Podpis smlouvy
l) Uveřejnění na profilu zadavatele po podpisu smlouvy
m) Uveřejňování formulářů do věstníků
n) Uchování dokumentace o zadávacím řízení



Obrázek 7-8: Průběh veřejné zakázky

7.1.8 Reporting správy majetku a veřejných zakázek

Účelem je zajistit kvalitní přehledy z oblastí a úloh řízení a správy majetku a přípravy a průběhu veřejných zakázek.



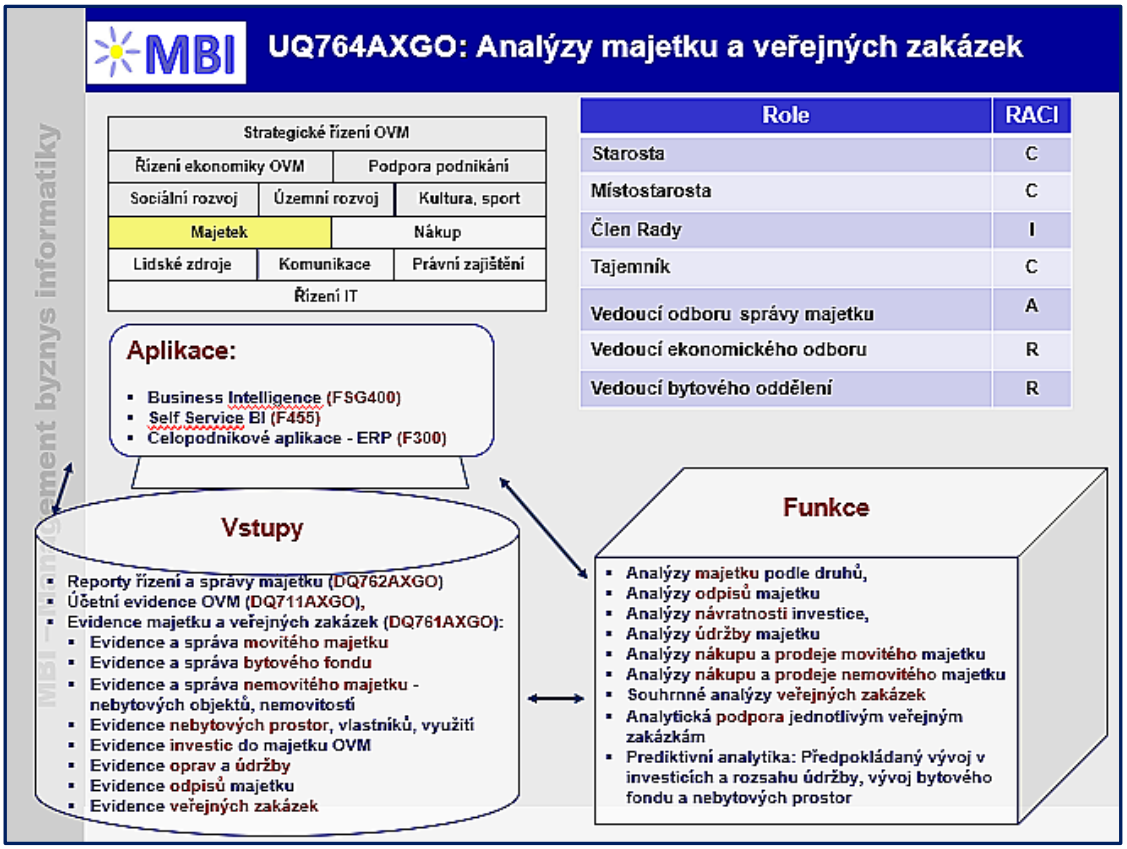
Obrázek 7-9: Reporting správy majetku a veřejných zakázek

Vybrané 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.

7.1.9 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.:



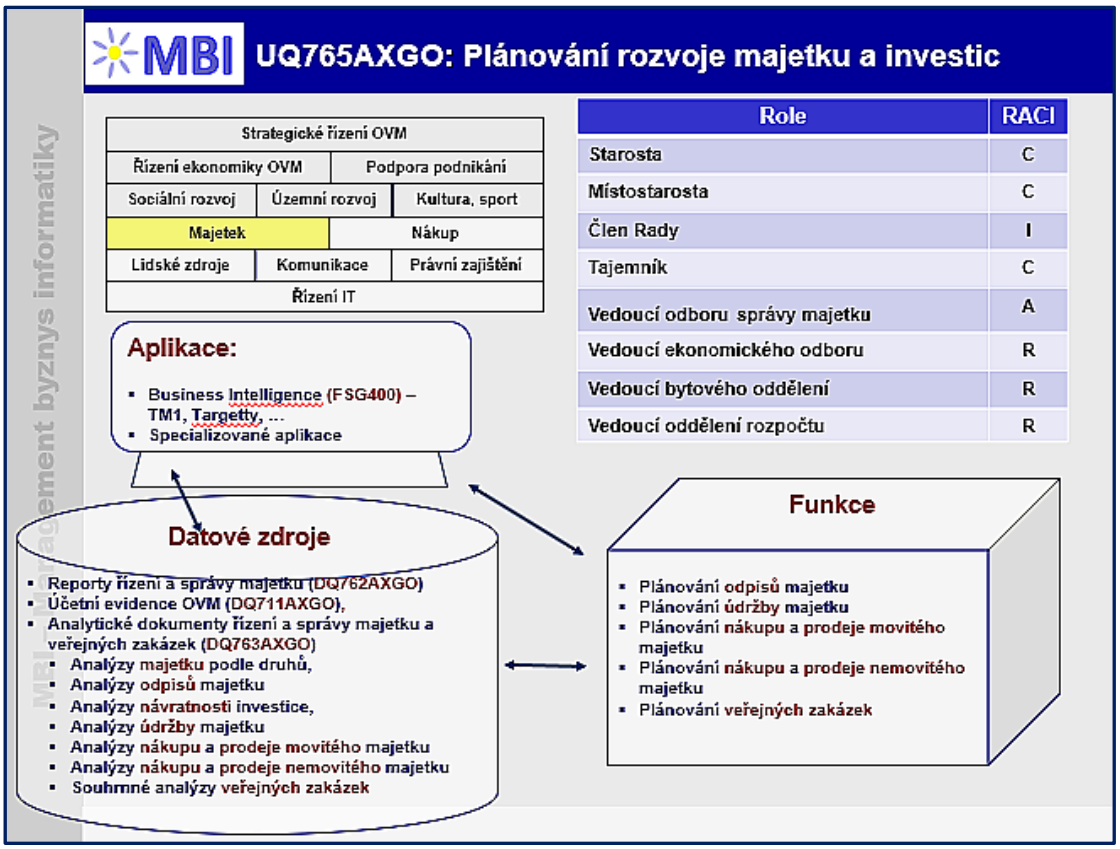
Obrázek 7-10: Analýzy majetku a veřejných zakázek

Funkcionalita analýz řízení majetku a investic zahrnuje:

- ***Analýzy ukazatelů majetku podle druhů a odpisů,*** např. Objem majetku OVM, Objem odpisů majetku, Úroveň využití majetku.
- ***Analýzy ukazatelů nákupů a prodeje movitého majetku,*** např. Objem majetku OVM, Objem nákupu movitého majetku, Objem prodeje movitého majetku.
- ***Analýzy ukazatelů nákupů a prodeje nemovitého majetku,*** např. Objem majetku OVM, Objem nákupu nemovitého majetku, Objem prodeje nemovitého majetku.
- ***Analýzy návratnosti investic,*** např. Počet a objem investic, Objem majetku OVM, Úroveň využití majetku.
- ***Analýzy ukazatelů údržby majetku,*** např. Počet a objem oprav a údržby, Objem majetku OVM, Úroveň využití majetku.
- ***Časové analýzy majetku a investic***, např. Vývoj ukazatelů řízení majetku a investic v čase, Postupný nárůst hodnot ukazatelů řízení majetku a investic od aktuálního data, Meziroční porovnání.

7.1.10 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:



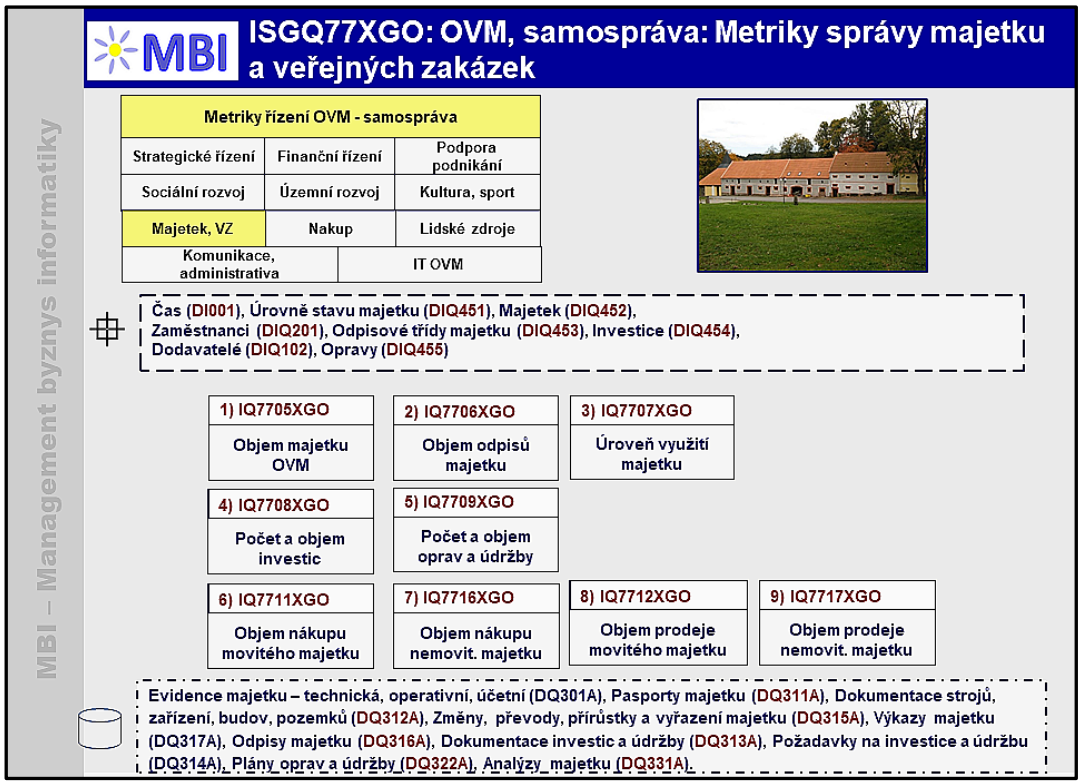
Obrázek 7-11: Plánování rozvoje majetku a investic

Plánování ukazatelů rozvoje majetku a investic dle vybraných dimenzí, např. Objem majetku OVM, Objem odpisů majetku, Objem investic, Počet a objem oprav a údržby.



7.2 *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 další obrázek:



Obrázek 7-12: Přehled KPI správy majetku a řízení veřejných zakázek OVM

Dále uvedený přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** V oblasti strategického řízení se využívají zejména tyto ***základní a související metriky***:

- Objem majetku OVM
- Objem odpisů majetku
  - Úroveň opotřebení majetku v %
- Úroveň využití majetku
- Počet a objem investic
- Počet a objem oprav a údržby
- Objem nákupu movitého majetku
- Objem prodeje movitého majetku
- Objem nákupu nemovitého majetku
- Objem prodeje nemovitého majetku

→

Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*Příloha 1*“, kapitola ***13.7***.

Vymezení obsahu základních analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

7.3 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů správy majetku a řízení veřejných zakázek dokumentuje další obrázek:



Obrázek 7-13: 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 dle schématu:

7.3.1 Evidence majetku a veřejných zakázek

Obsah:

- 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.

7.3.2 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.

Obsah:

- ***Investice:***
  - Id. investice, Název, resp. předmět investiční akce,
  - Určení investice,
  - Předkladatel – Id. a Jméno pracovníka, Pozice, Kontakt,

- Schválil - Id. a Jméno pracovníka, Pozice, Kontakt,
- Technické charakteristiky investice,
- Stav realizace,

- ***Dodavatel investice:***
  - Id. dodavatele, Obchodní název dodavatele, Právní forma, IČ (identifikační číslo dodavatele),
  - Kategorie dodavatele,
- ***Finance:***
  - Měna, Plánovaný objem v měně, Skutečný objem v měně,
  - Platební podmínky, Platební kalendář,
  - Hodnocení návratnosti investice (ROI, NPV, ...),
- ***Efekty:***
  - Ekonomické a mimoekonomické efekty investice – plánované, skutečné,

7.3.3 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.

Obsah:

- Evidence vlastní / dodavatelské údržby,
- Evidence dokumentace o údržbě,
- Protokol o převzetí, soupis odvedených prací, hlášenka poruch, osobní výkaz prací - denní,
- Dokumentace inspekční prohlídky a inspekční opravy,
- Sledování z časových údajů prostoje strojů a zařízení,
- Statistické hodnocení druhů poruch.

7.3.4 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.

Obsah:

- ***Dokumentace pasportů*** musí zajistit specifikace požadavků na obsluhu stroje, technické kontroly a prohlídky, záznamy o opravách,
- ***Jednotlivé typy pasportů*** zahrnují technickou evidenci:
  - strojů a zařízení,
  - vozidel,
  - budov a staveb,
  - pozemků.

7.3.5 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.

Obsah:

1. ***Objekty majetek v rozlišení stroje, zařízení, budovy, pozemky atd.:***
    a. Id. objektu, Název, označení objektu,
    b. Zodpovědnost za majetek – útvar, Id., Jméno pracovníka, Pozice, Kontakt,
    c. Umístění majetku,
2. ***Technická specifikace objektu:***
    a. Systém technických parametrů a jejich hodnot deklarujících objekt majetku,
3. ***Stav objektu:***
    a. Úroveň využití objektu, Stav opotřebení, Potřeba oprav a rozvoje,

7.3.6 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.

Obsah:

- ***Charakteristiky investice:***
    - Id. investice, Název, resp. předmět investiční akce,
    - Určení investice (útvar),
    - Předkladatel – Id., Jméno pracovníka, Pozice, Kontakt,
    - Schválil - Id., Jméno pracovníka, Pozice, Kontakt,
    - Technické charakteristiky investice, Stav realizace,
    - Náklady na investici
- ***Efekty:***
    - Ekonomické a mimoekonomické efekty investice – plánované, skutečné,
- ***Akce údržby:***
    - Id. akce údržby, Název, resp. předmět údržby,
    - Typ: Oprava / Preventivní údržba,
    - Technické charaktery údržby,
    - Zajištění údržby: Interní útvar / Externí dodavatel,
    - Pracnost akce údržby v člověkohodinách, Náklady na akci údržby.

7.3.7 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.

Obsah:

- ***Objekty majetek v rozlišení stroje, zařízení, budovy, pozemky atd.:***
    a. Id. objektu, Název, označení objektu,
    b. Typ změny: Převod / Přírůstek / Vyřazení,
    c. Zdůvodnění změny,
- ***Specifikace změny:***
    a. Termín a čas provedené změny – plánovaný / skutečný,
    b. Technické charakteristiky, resp. parametry provedené změny,

c. Ekonomická specifikace změny – v objemu nákladů.

7.3.8 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.

Obsah:

- Id. objektu majetku, Název, označení majetku,
- Odpisové schéma, Objem odpisů za daný čas,
- Aktuální celkový objem odpisů, Plánovaný objem odpisů.

7.3.9 Reporty řízení a správy majetku a veřejných zakázek

Obsah:

- 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.

7.3.10 Analytické dokumenty řízení a správy majetku a veřejných zakázek

Obsah:

- 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.

7.3.11 Plánovací dokumenty pro řízení majetku a veřejných zakázek

Obsah:

- Plány rozvoje majetku a investic dle vybraných dimenzí,
- Plány odpisů majetku,
- Plány údržby majetku,
- Plány nákupu a prodeje movitého majetku,
- Plány nákupu a prodeje nemovitého majetku,
- Plány veřejných zakázek.

7.3.12 Výběrová kritéria a jejich váhy – veřejná správa

Účelem je definovat souhrn veškerých kritérií a jejich vah pro výběr dodavatele IT.

Obsah:

- Dokument Výběrová kritéria a jejich váhy obsahuje ***celý systém výběrových kritérií pro hodnocení nabídek dodavatelů v rámci výběrových řízení*****,** případně dílčích řešení i mimo výběrová řízení.
- V dokumentu je určeno ***základní výběrové kritérium*** (nejnižší nabídková cena / ekonomická výhodnost nabídky) a v případě ekonomické výhodnosti nabídky je podrobně popsán způsob, jak je hodnota tohoto kritéria určena.

Struktura dokumentu:

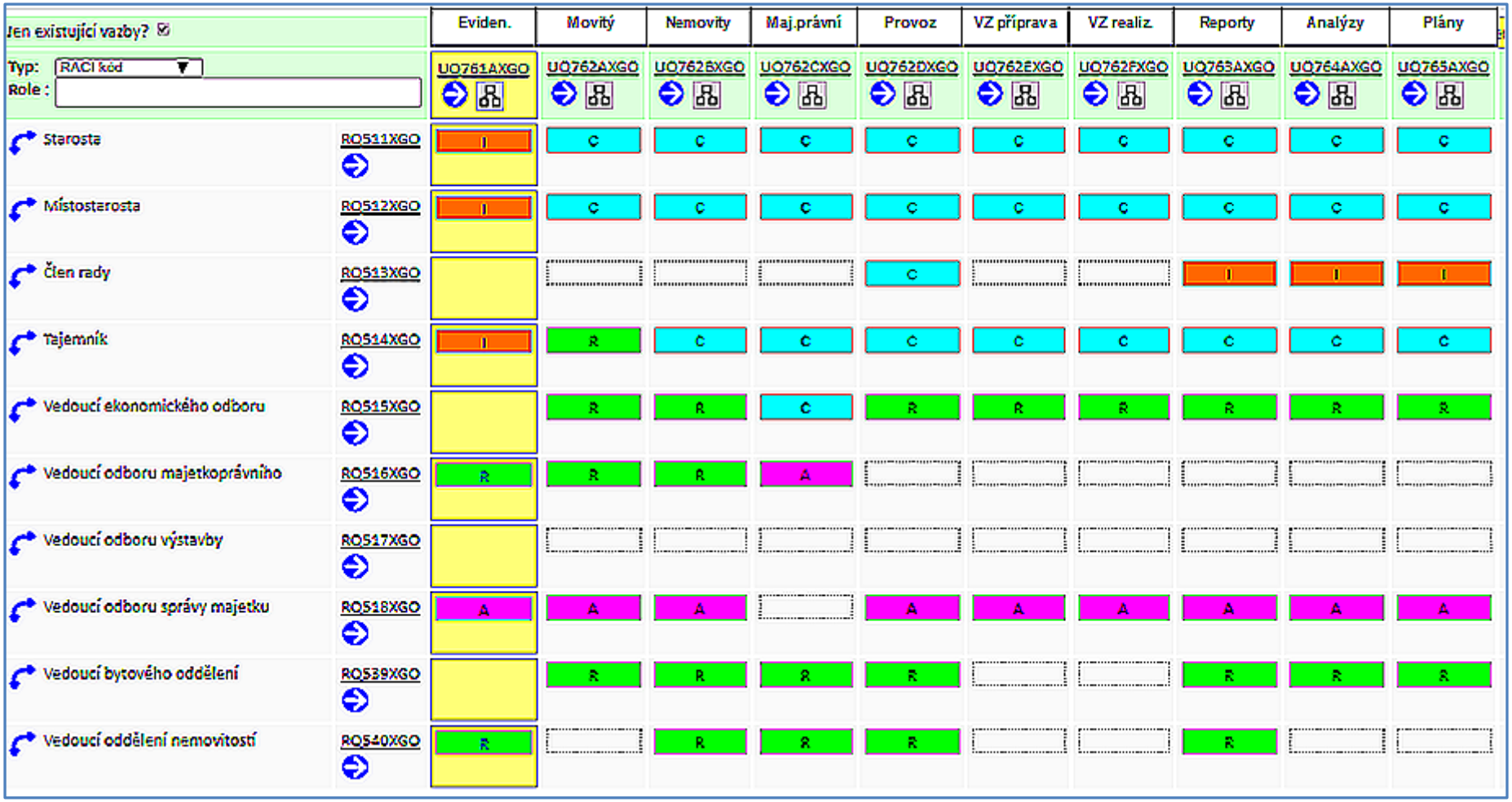
- Úvodní vymezení dokumentu,
- Identifikační údaje zadavatele,
- Veřejná zakázka,
- Výběrová kritéria:
    a. Základní hodnotící kritérium,
    b. Postup výpočtu ekonomické výhodnosti nabídky,
- Seznam kritérií, která budou předmětem elektronické aukce,
- Podpisy členů výběrové komise,
- Shrnutí.



7.4 Role správy majetku a řízení veřejných zakázek

Role podílející se na úlohách řízení správy majetku a řízení veřejných zakázek dokumentuje další obrázek. ***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*



Obrázek 7-14: Role v úlohách správy majetku a řízení veřejných zakázek



7.5 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 paragrafy obsahují analytické otázky správy majetku a řízení veřejných zakázek.

7.5.1 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 podstatné pro analýzy a plánování majetku?
- Jak se řeší problémy nevyužívaného majetku?
- Jaký vliv má kvalita řízení majetku na ***výkonnost OVM***?

7.5.2 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, 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***?



7.6 Doporučení správy majetku a řízení veřejných zakázek

- nastavit vysokou ***organizační i technologickou úroveň majetkových operací***, včetně kvalitní dokumentace, pasportů apod.,
- zajistit ***bezpečnost*** majetkových operací, tj. jejich protokolování a dokumentaci,
- efektivní ***integrace*** majetkových operací s finančním řízením, řízením investic, 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 přípravy 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 čase, 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,
- ***správu IT infrastruktury*** realizovat 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.

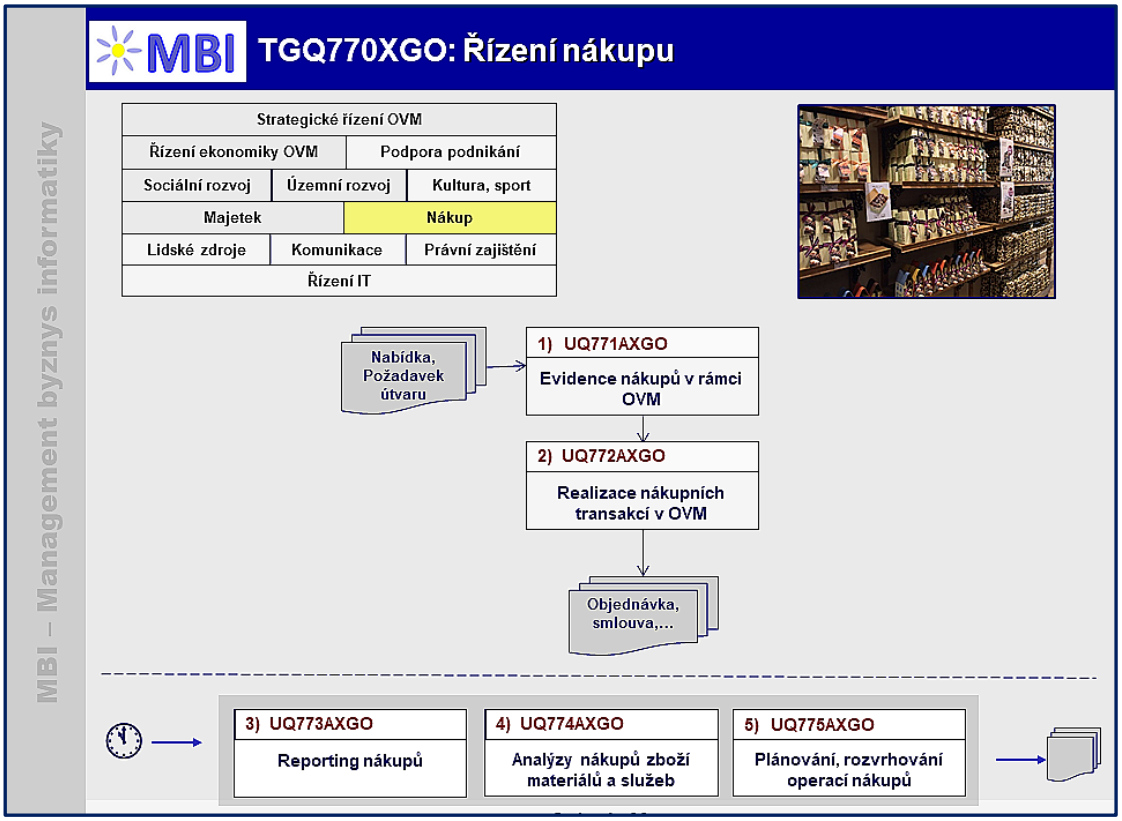
8. Řízení nákupů materiálů a služeb

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.

8.1 Přehled a obsah úloh řízení nákupů v OVM

Celkový přehled úloh řízení nákupů v OVM obsahuje další obrázek:



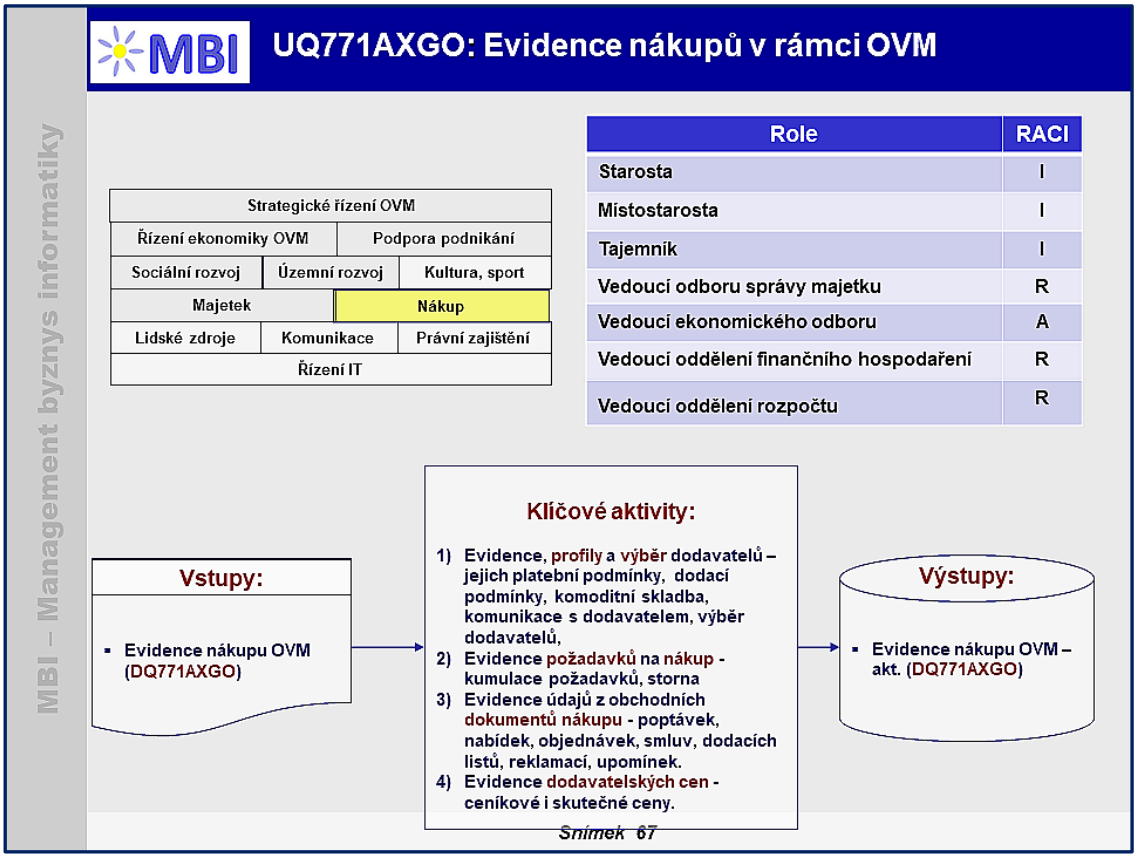
Obrázek 8-1: Řízení nákupu v OVM – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

8.1.1 Evidence nákupů v rámci OVM

Účelem je:

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



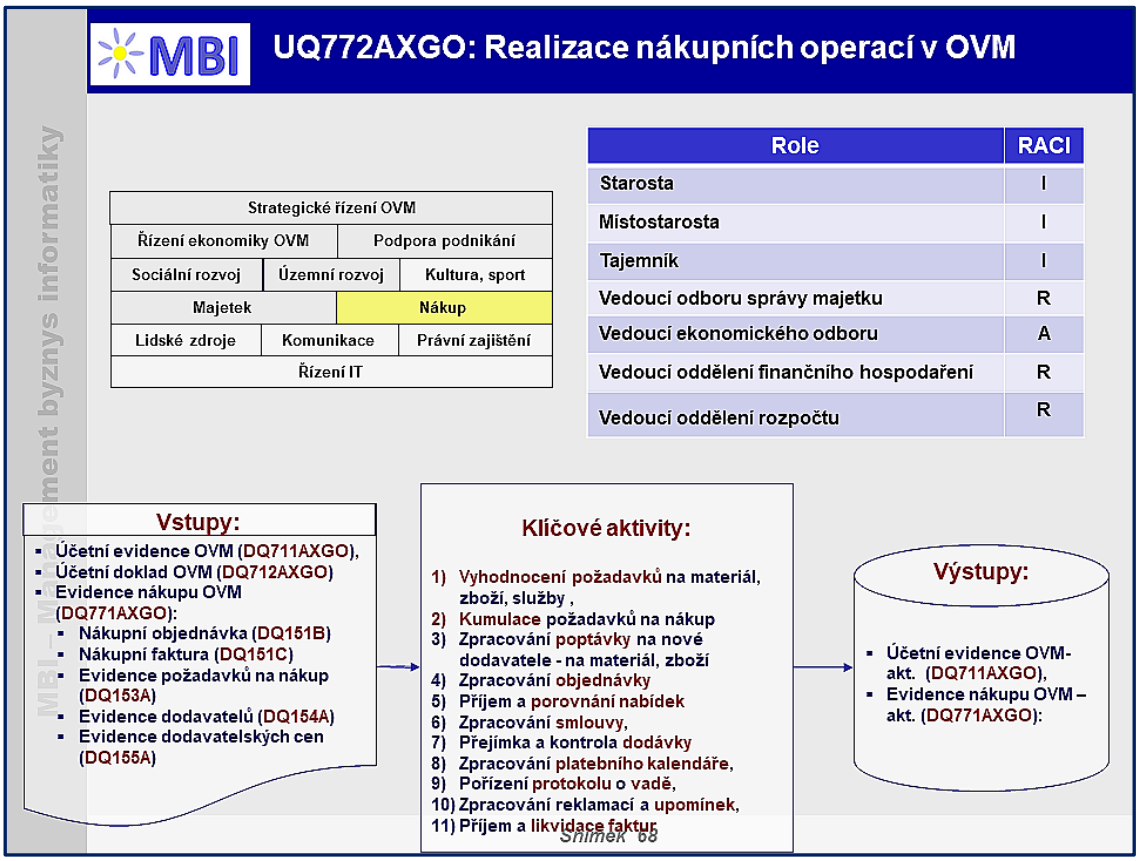
Obrázek 8-2: Evidence nákupů v rámci OVM

Klíčové aktivity:

- Evidence, profily a výběr dodavatelů – jejich platební podmínky, dodací podmínky, komoditní skladba, komunikace s dodavatelem (zkušenosti), nástroje 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 – ceníkové i skutečné ceny.

8.1.2 Realizace nákupních operací v OVM

Účelem je zajistit zboží, materiál, služby včas, v požadovaném množství a kvalitě podle aktuálních, případně očekávaných požadavků pracovníků OVM.



Obrázek 8-3: Realizace nákupních operací v OVM

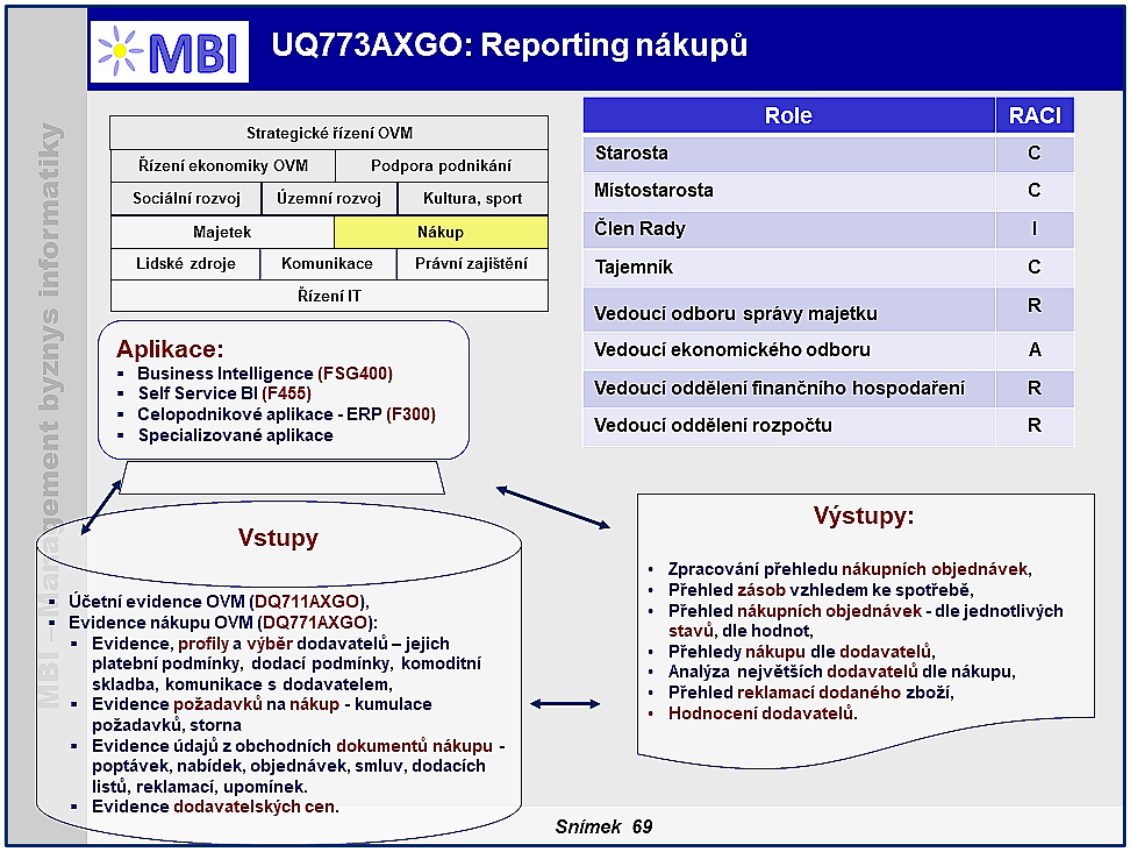
Klíčové aktivity:

- Vyhodnocení požadavků na materiál, 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:
  - evidence dodacího listu a přiřazení čísla objednávky, kterou dodávka plní, párování příjemek s fakturou,
  - vyhodnocení objednávky a jejích položek, číslo DL, termín dodání, velikost dodávky, cena,
- Zpracování platebního kalendáře – pokud je to v daných podmínkách účelné,
- Pořízení protokolu o vadě,

- Zpracování reklamací a upomínek,
- Příjem a likvidace faktur – včetně porovnání splatností faktur.

8.1.3 Reporting nákupů

Účelem je rychlé a flexibilní zpracování nákupních reportů, resp. výkazů o nákupech.



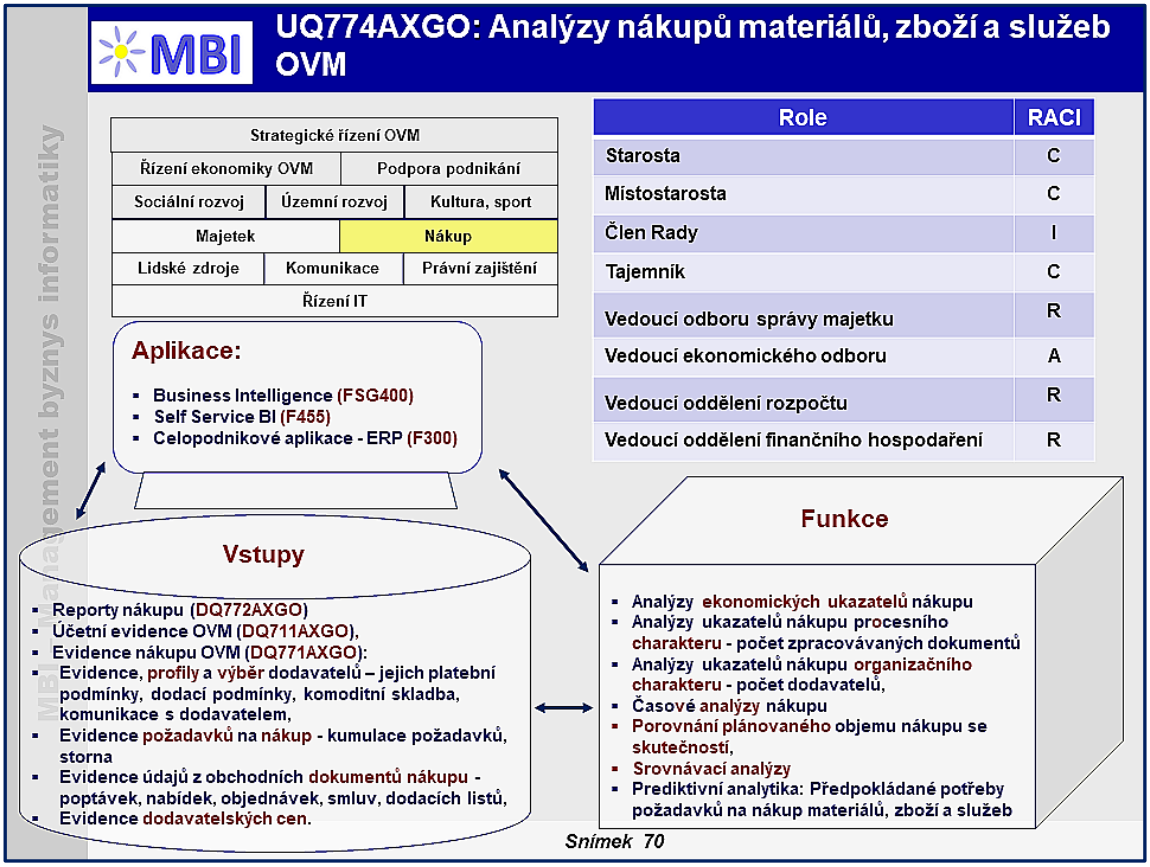
Obrázek 8-4: Reporting nákupů

Vybrané reporty:

- Zpracování přehledu nákupních objednávek,
- Přehled zásob vzhledem ke spotřebě,
- Přehled nákupních objednávek podle jednotlivých stavů, dle hodnot,
- Přehledy nákupu dle dodavatelů,
- Analýza největších dodavatelů dle nákupu,
- Přehled reklamací dodaného zboží,
- Hodnocení dodavatelů.

8.1.4 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.:



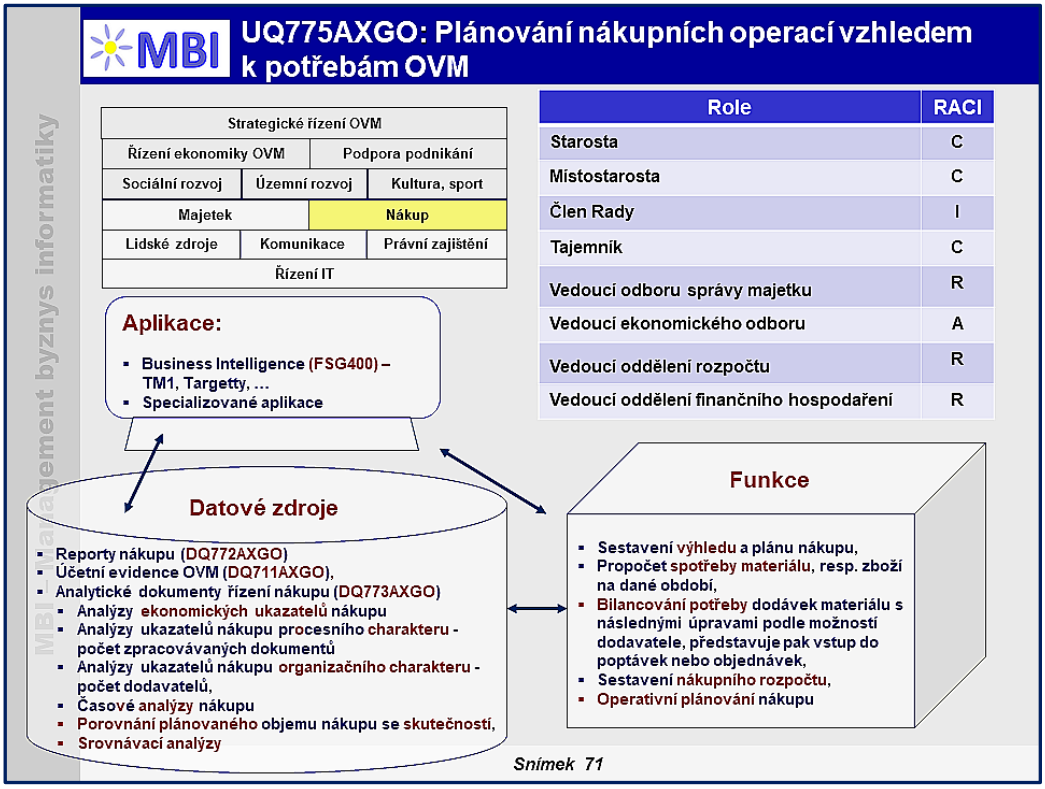
Obrázek 8-5: Analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb OVM

Funkcionalita analýz nákupů materiálů, zboží a služeb zahrnuje:

- ***Analýzy ukazatelů nákupů materiálů, zboží a služeb,*** např. Objem nákupů za stanovený čas, Náklady na zajištění nákupu materiálů, zboží a služeb, Počet objednávek.
- ***Analýzy ukazatelů nákupu procesního charakteru,*** např. Počet zpracovávaných dokumentů – poptávek, nabídek, smluv atd., Počet reklamací a objem reklamovaného zboží a materiálů, Dodací lhůta, Počet dodavatelů.
- ***Časové analýzy nákupů OVM,*** např. Vývoj nákupů v čase – platí pro všechny uvedené ukazatele nákupu, včetně jejich dimenzí, Meziroční porovnání nákupů.
- ***Srovnávací analýzy nákupů,*** tj. Porovnání plánovaného objemu nákupu se skutečností, Určení vybraného počtu nejlepších / nejhorších prvků - např. TOP 10 dodavatelů.

8.1.5 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:



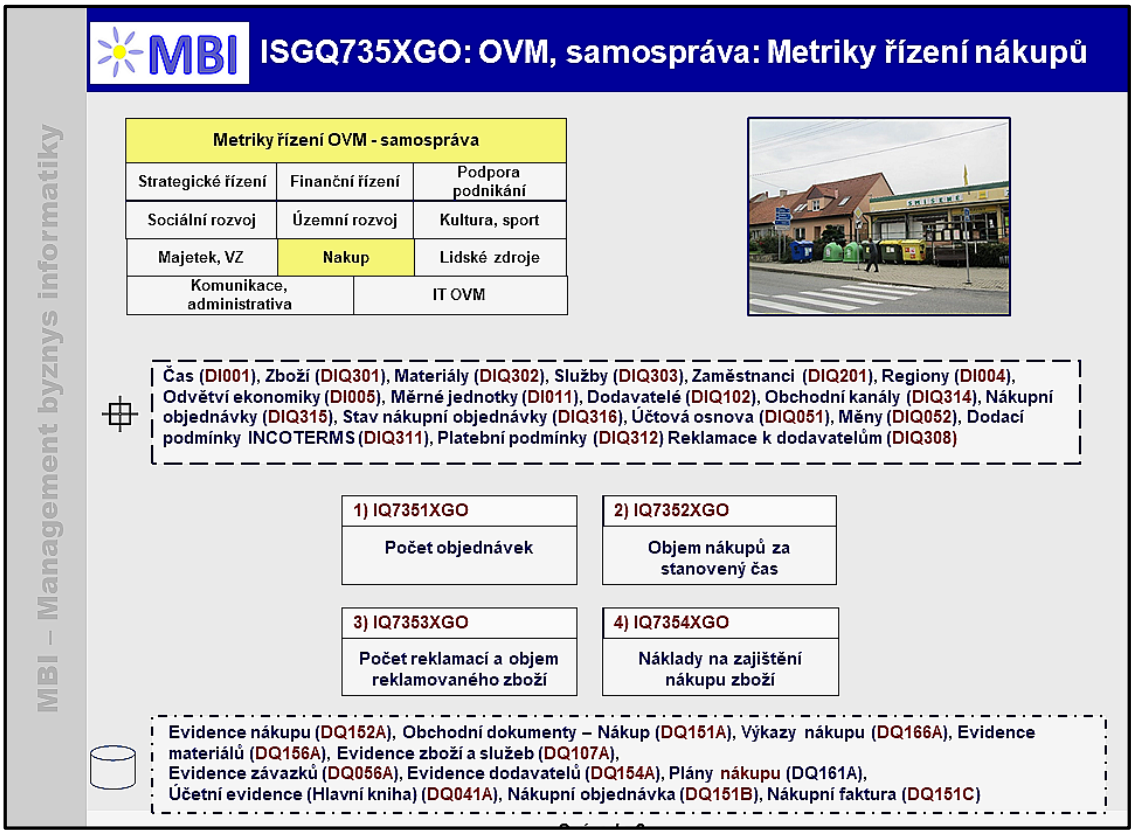
Obrázek 8-6: Plánování nákupních operací vzhledem k potřebám OVM

Plánování ekonomických ukazatelů nákupu, např. Objem nákupů za stanovený čas, Náklady na zajištění nákupu materiálů, zboží a služeb.

⑩

8.2 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 další obrázek:



Obrázek 8-7: Přehled KPI řízení nákupů

Dále uvedený přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** V oblasti strategického řízení se využívají zejména tyto ***základní a související metriky***:

- Počet objednávek
  - Průměrný objem objednávek,
  - Počet objednávek nad stanovený finanční limit.
- Objem nákupů za stanovený čas
  - Počet pracovníků zajišťujících nákupní aktivity v rámci OVM,
  - Plnění plánovaných nákupů v Kč a naturálních jednotkách.
- Počet reklamací a objem reklamovaného zboží
  - 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 = Počet reklamovaných dodávek/ Celkový počet dodávek zboží) * 100.
- Náklady na zajištění nákupu zboží
  - 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, vykazuje se dle váženého průměru průměrné náklady spojené s pořízením zboží = Suma (Pořizovací cena zboží jednotky zboží * Množství) / Součet množství zboží.



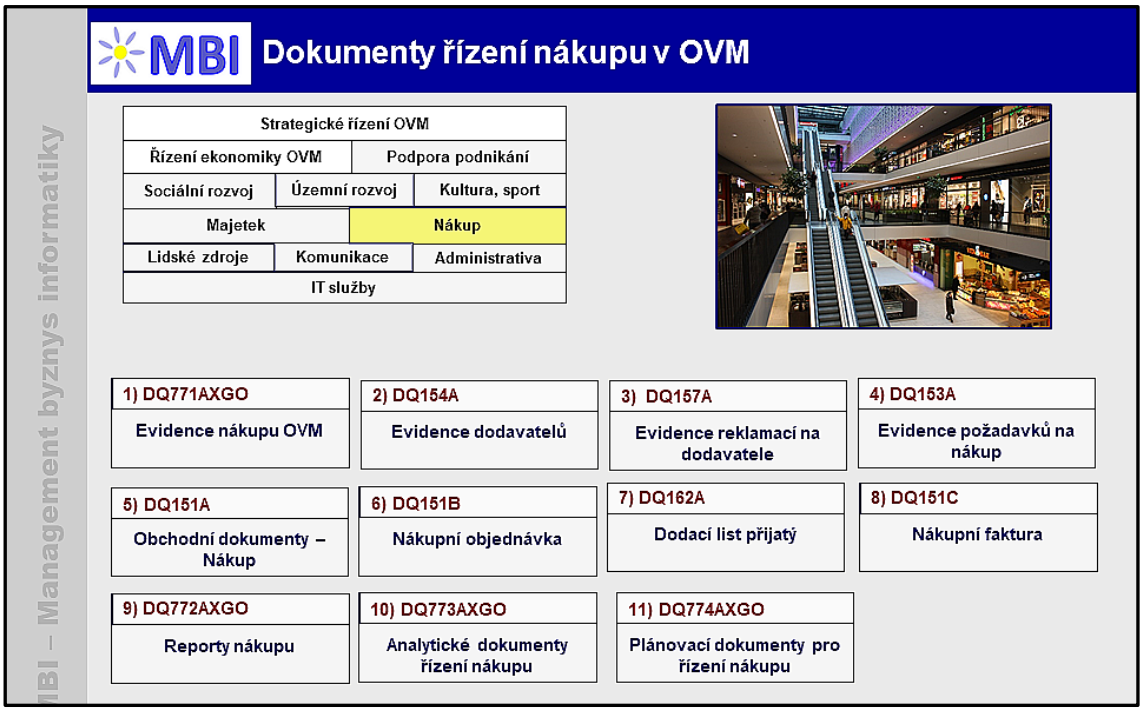
Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*Příloha 1*“, kapitola ***13.8***.

Vymezení obsahu základních analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.



8.3 Data, dokumenty

Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení nákupů dokumentuje další obrázek.



Obrázek 8-8: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení nákupu

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty pro řízení nákupu:

- Evidence nákupu OVM
- Evidence dodavatelů
- Evidence reklamací na dodavatele
- Evidence požadavků na nákup
- Obchodní dokumenty – Nákup
- Nákupní objednávka
- Dodací list přijatý
- Nákupní faktura
- Reporty nákupu
- Analytické dokumenty řízení nákupu

- Plánovací dokumenty pro řízení nákupu



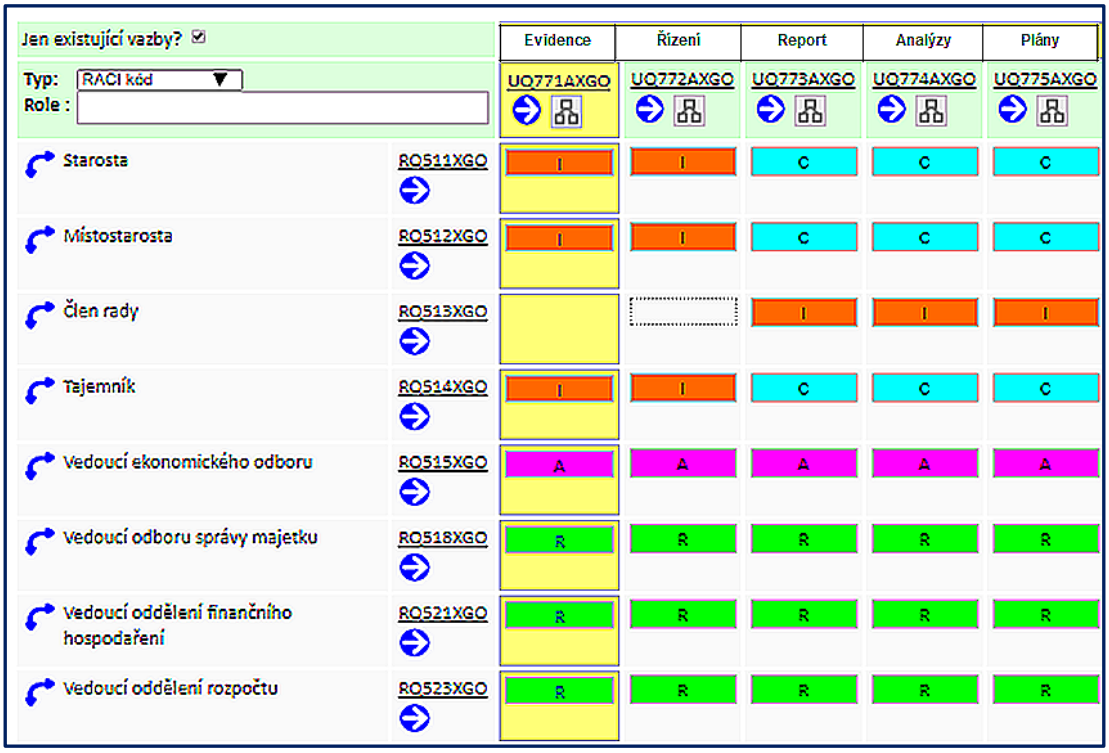
Charakteristiky ***obsahu*** uvedených ***dokumentů*** pro řízení nákupu*: „AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.8***.



8.4 Role v řízení nákupů

Role podílející se na úlohách řízení nákupů dokumentuje Obrázek 2-13. ***Zkratky úloh*** v záhlaví matice mají následující význam:

Evidence:	*Evidence nákupů v rámci OVM*
Řízení:	*Realizace nákupních operací v OVM*
Report	*Reporting nákupů*
Analýzy:	*Analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb OVM*
Plány:	*Plánování nákupních operací vzhledem k potřebám OVM*



Obrázek 8-9: Role v Řízení nákupů



8.5 Scénáře, analytické otázky k řízení nákupu

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

8.5.1 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***?



8.6 Doporučení k řízení nákupů



- zajistit efektivní ***integraci*** nákupních transakcí s ostatními oblastmi řízení,
- 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 dle spotřeby organizace,
- 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

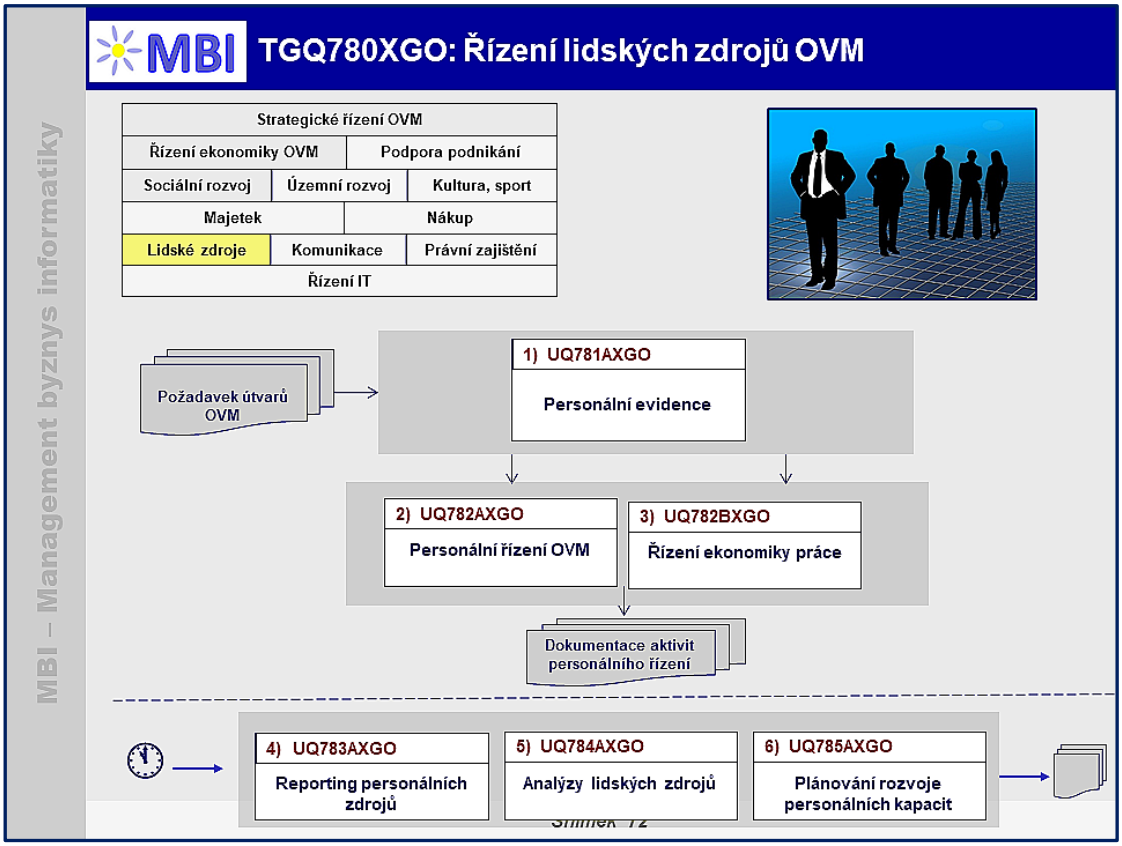
9. Personální řízení

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.

9.1 Přehled a obsah úloh řízení lidských zdrojů OVM

Celkový přehled úloh řízení lidských zdrojů OVM obsahuje další obrázek:

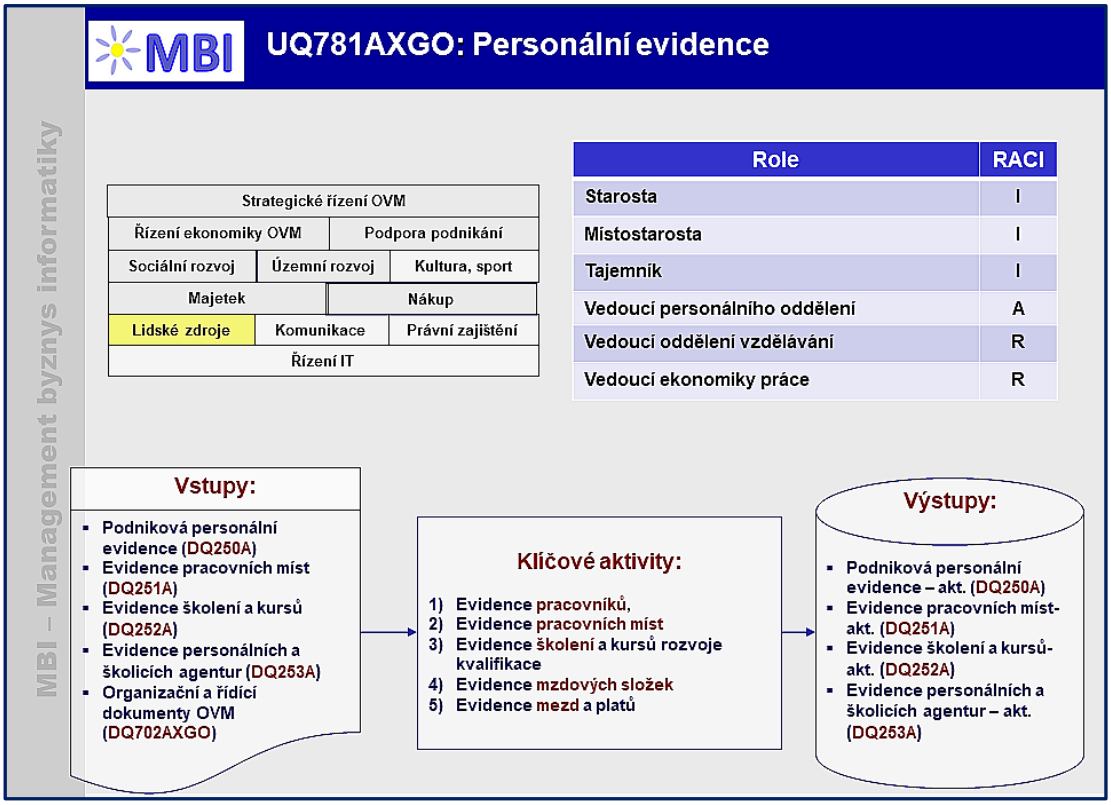


Obrázek 9-1: Řízení lidských zdrojů OVM – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

9.1.1 Personální evidence

Účelem je vytvořit a průběžně aktualizovat personální databáze a databáze souvisejících objektů:



Obrázek 9-2: Personální evidence

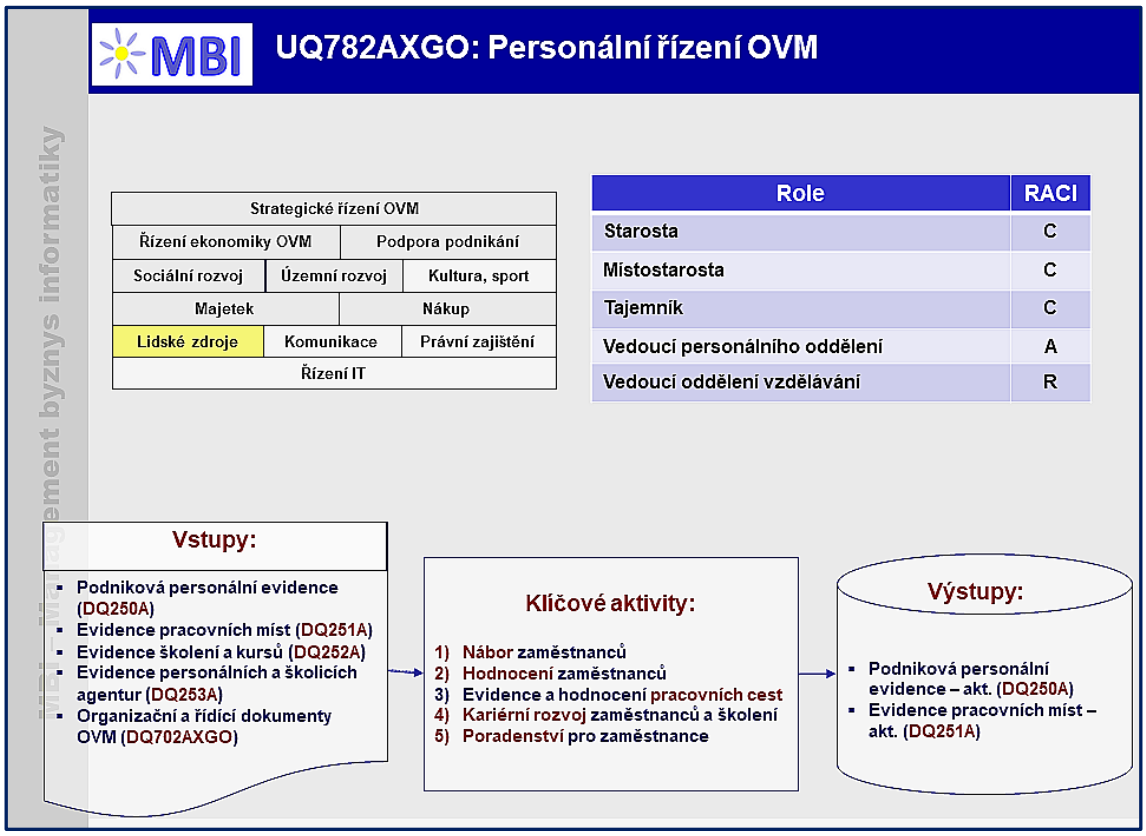
Klíčové aktivity:

- Evidence pracovníků,
- Evidence pracovních míst,
- Evidence školení a kursů rozvoje kvalifikace,
- Evidence mzdových složek,
- Evidence mezd a platů.

9.1.2 Personální řízení OVM

Účelem je:

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



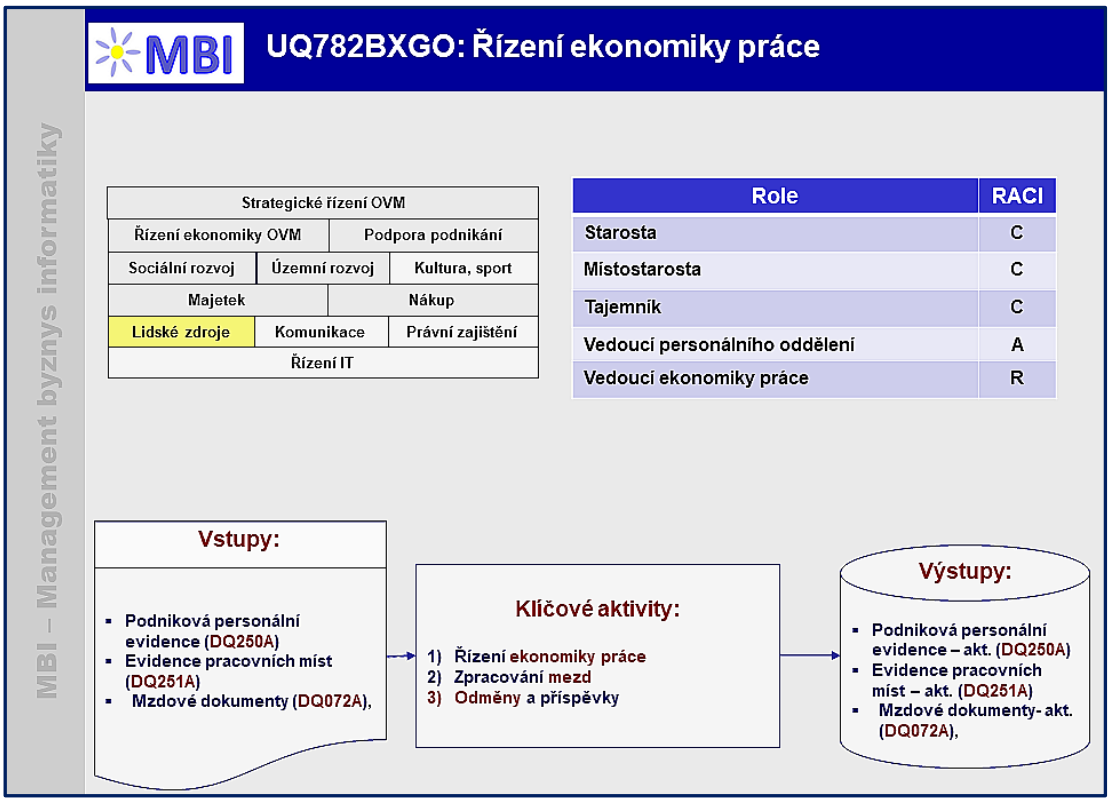
Obrázek 9-3: Personální řízení OVM

Klíčové aktivity:

- Zajištění personální evidence,
- Nábor zaměstnanců,
- Hodnocení zaměstnanců,
- Evidence a hodnocení pracovních cest,
- Kariérní rozvoj, zaměstnanců a školení,
- Poradenství pro zaměstnance.

9.1.3 Ekonomika práce

Účelem je zajistit průběžné zpracování mezd pro pracovníky OVM a sledování mzdového vývoje:



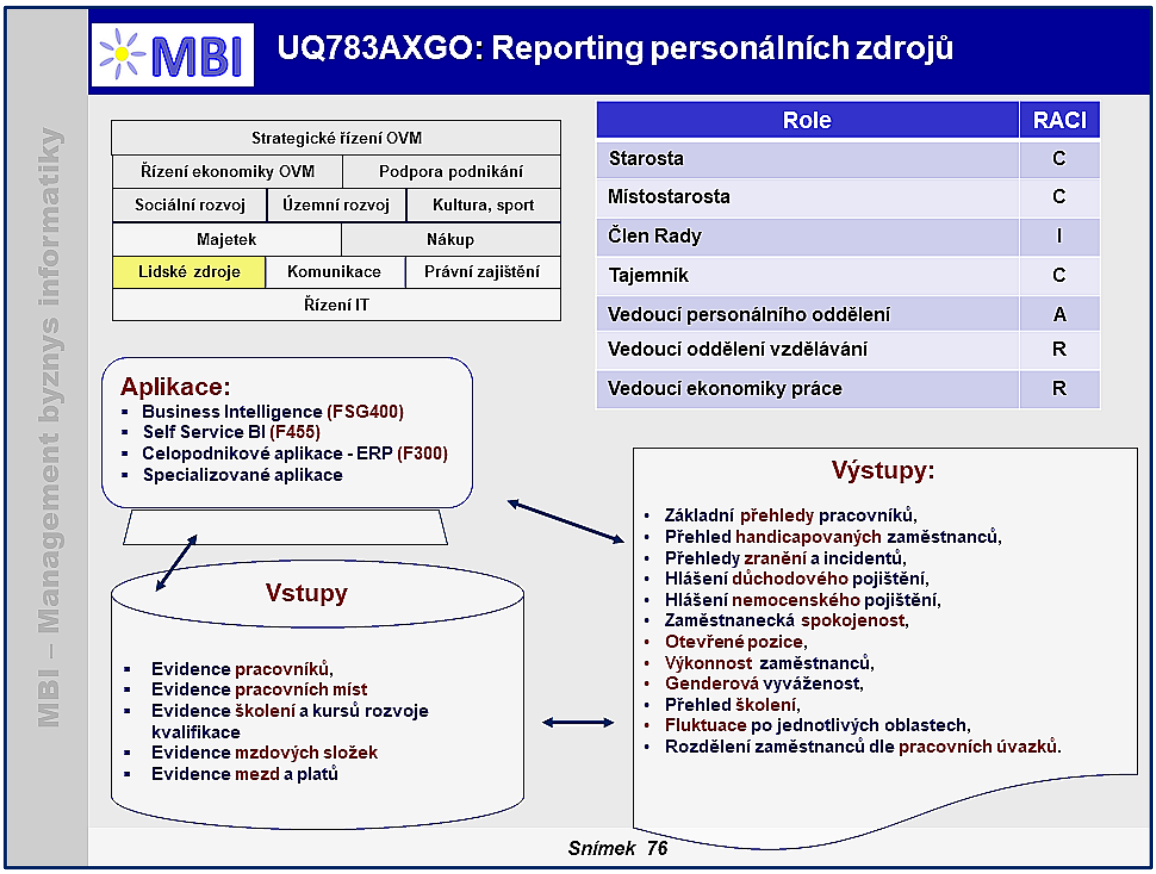
Obrázek 9-4: Ekonomika práce

Klíčové aktivity:

- Řízení ekonomiky práce,
- Zpracování mezd,
- Odměny a příspěvky.

9.1.4 Reporting personálních zdrojů

Účelem je rychlé a flexibilní zpracování personálních reportů:



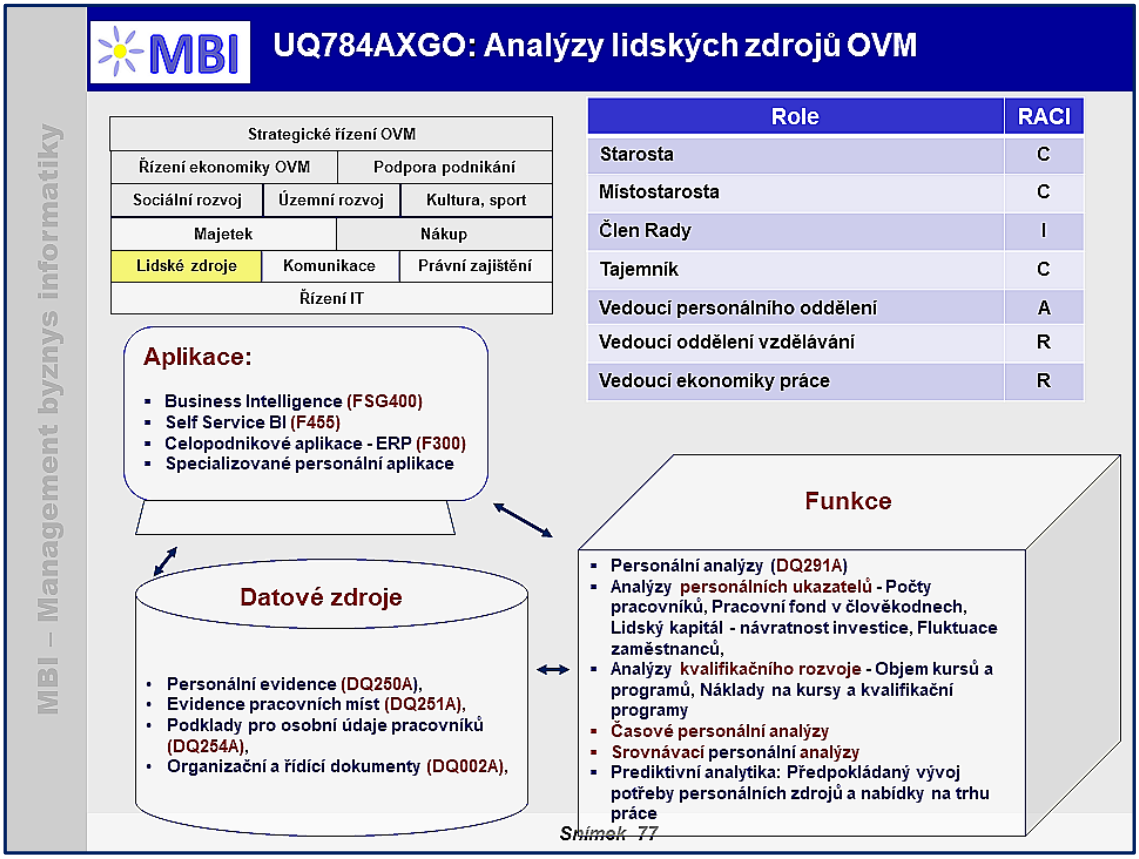
Obrázek 9-5: Reporting personálních zdrojů

Vybrané reporty:

- Základní přehledy pracovníků,
- Přehled handicapovaných zaměstnanců,
- Přehledy zranění a incidentů,
- Hlášení důchodového pojištění,
- Hlášení nemocenského pojištění,
- Zaměstnanecká spokojenost,
- Otevřené pozice,
- Výkonnost zaměstnanců,
- Genderová vyváženost,
- Přehled školení,
- Fluktuace po jednotlivých oblastech,
- Rozdělení zaměstnanců dle pracovních úvazků.

9.1.5 Analýzy lidských zdrojů

Účelem je ***dosažení efektů***, např. v optimálním počtu pracovníků OVM, efektivním využití pracovních kapacit, dosažené kvalifikační úrovně pracovníků apod.:



Obrázek 9-6: Analýzy lidských zdrojů

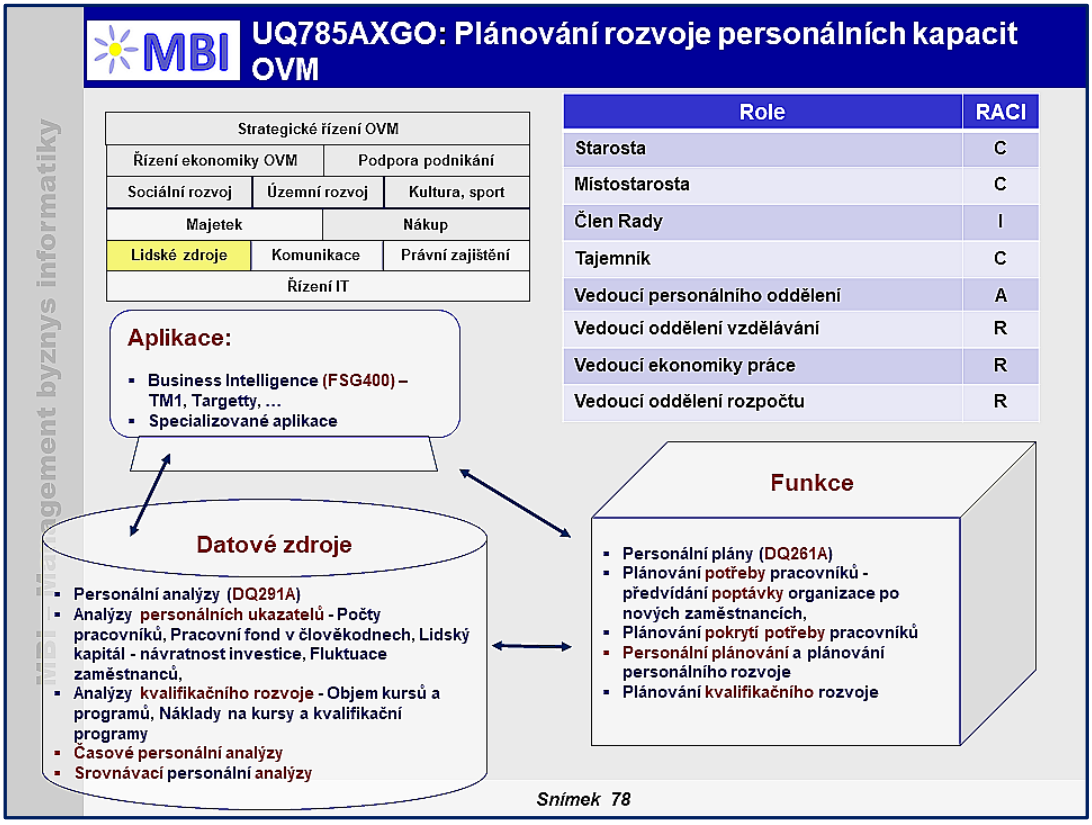
Funkcionalita analýz lidských zdrojů OVM zahrnuje:

- ***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 jsou např. Počet pracovníků, Pracovní fond v člověkodnech, Fluktuace zaměstnanců.
- ***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 jsou např. Počet pracovníků, Objem kursů a kvalifikačních programů, Náklady na kursy a kvalifikační programy.
- ***Časové analýzy lidských zdrojů OVM*** – vývoj personálních kapacit v čase – platí pro všechny uvedené ukazatele, postupný nárůst hodnot personálních ukazatelů od aktuálního data, meziroční porovnání hodnot personálních ukazatelů, vývojové trendy.

9.1.6 Plánování rozvoje personálních kapacit

Účelem je:

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



Obrázek 9-7: Plánování rozvoje personálních kapacit

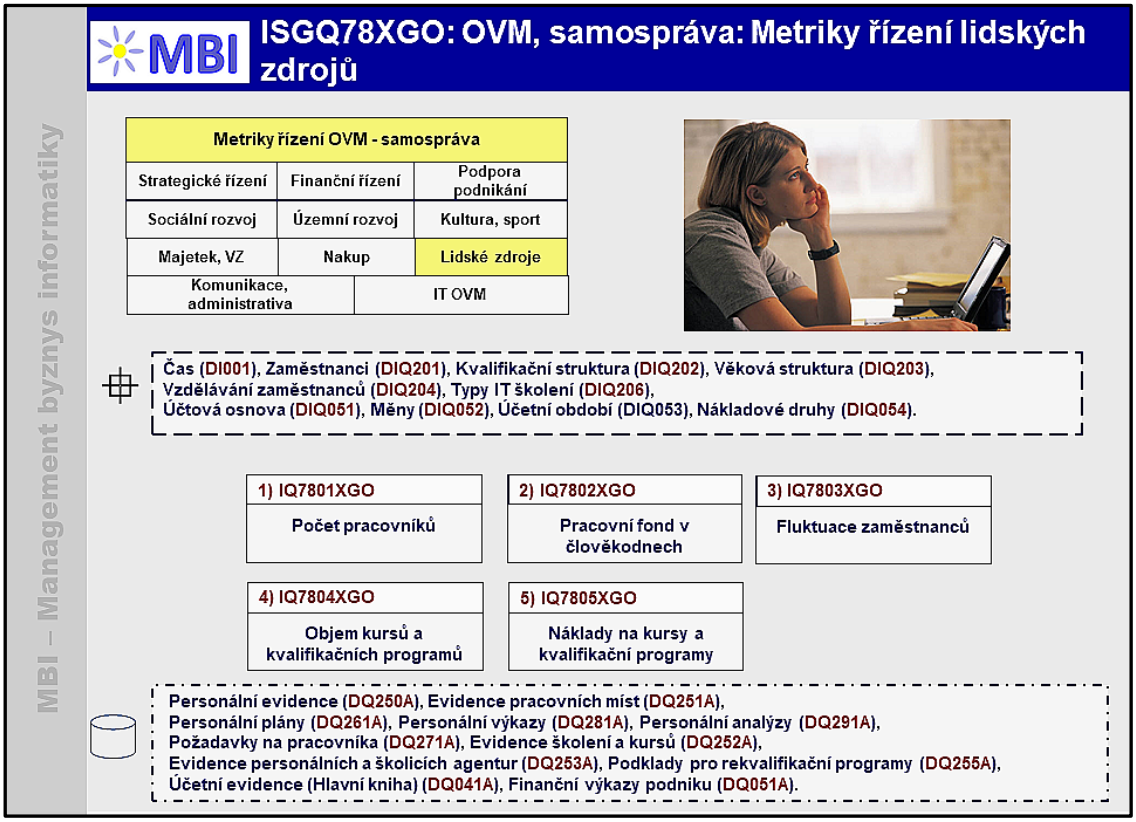
Funkcionalita personálního plánování zahrnuje:

- ***Plánování ukazatelů personálního rozvoje,*** např. Počet pracovníků, Pracovní fond v člověkodnech.
- ***Plánování ukazatelů kvalifikačního rozvoje,*** např. Počet pracovníků, Objem kursů a kvalifikačních programů, Náklady na kursy a kvalifikační programy.

⑩

9.2 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 OVM dokumentuje další obrázek:



Obrázek 9-8: Přehled KPI řízení lidských zdrojů OVM

Dále uvedený přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** V oblasti strategického řízení se využívají zejména tyto ***základní a související metriky***:

- Počet pracovníků
  - Počet pracovníků rozlišených podle dimenze profesí,
  - Počet dlouhodobě neobsazených pracovních míst OVM.
- Pracovní fond v člověkodnech
  - Pracovní fond pracovníků dle útvarů,
  - Podíl pracovního fondu pracovníků jednotlivých útvarů IT na celkovém pracovním fondu v %,
  - Počet dní, kdy byly klíčové pozice neobsazené.
- Fluktuace zaměstnanců
- Objem kursů a kvalifikačních programů
  - Podíl zaměstnanců, kteří procházejí periodickou kontrolou jejich znalostí ve vztahu k zastávané roli v %,
  - Podíl zaměstnanců, kteří prošli kontrolou znalostí úspěšně v %
- Náklady na kursy a kvalifikační programy

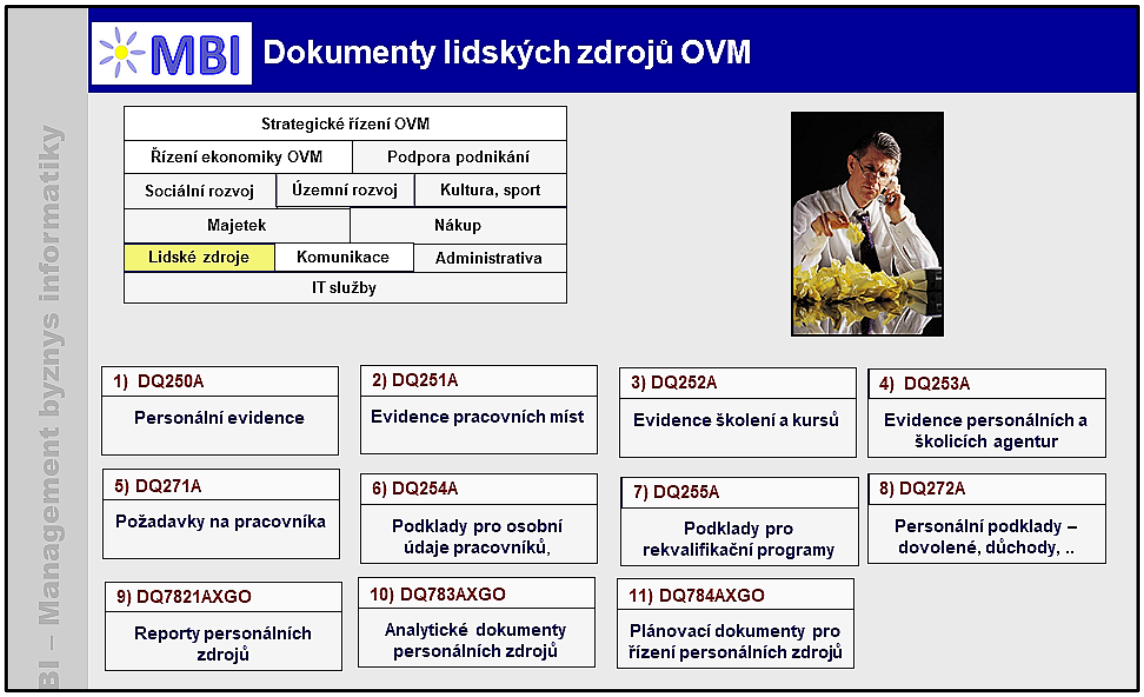
→

Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*Příloha 1*“, kapitola ***13.9***.

Vymezení obsahu základních analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

9.3 *Data, dokumenty*

Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení lidských zdrojů OVM dokumentuje další obrázek.



Obrázek 9-9: Souhrnný přehled dat a dokumentů řízení lidských zdrojů OVM

V dalším přehledu uvádíme data a dokumenty:

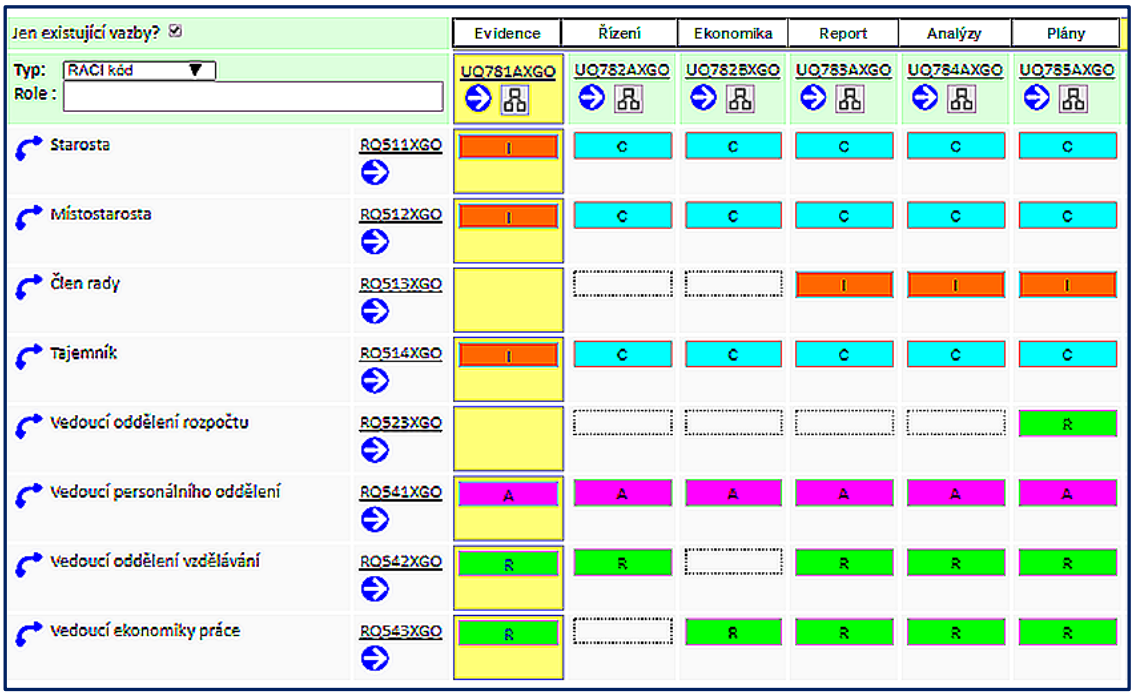
- Personální evidence
- Evidence pracovních míst
- Evidence školení a kursů
- Evidence personálních a školicích agentur
- Požadavky na pracovníka
- Podklady pro osobní údaje pracovníků, přijímací protokol atd.
- Podklady pro rekvalifikační programy
- Personální podklady – dovolené, důchody, nemoci
- Reporty personálních zdrojů
- Analytické dokumenty personálních zdrojů
- Plánovací dokumenty pro řízení personálních zdrojů

→ Charakteristiky ***obsahu*** uvedených ***dat a dokumentů*** pro řízení lidských zdrojů***:*** *„AF II.02: Komponenty“*, kapitola ***4.10***.

9.4 *Role v řízení lidských zdrojů OVM*

Role podílející se na úlohách řízení lidských zdrojů OVM dokumentuje Obrázek 2-13. ***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*



Obrázek 9-10: Role v Řízení lidských zdrojů OVM

9.5 *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 paragraf obsahuje analytické otázky řízení lidských zdrojů.

9.5.1 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***?

9.5.2 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***?

9.6 Doporučení k řízení 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.

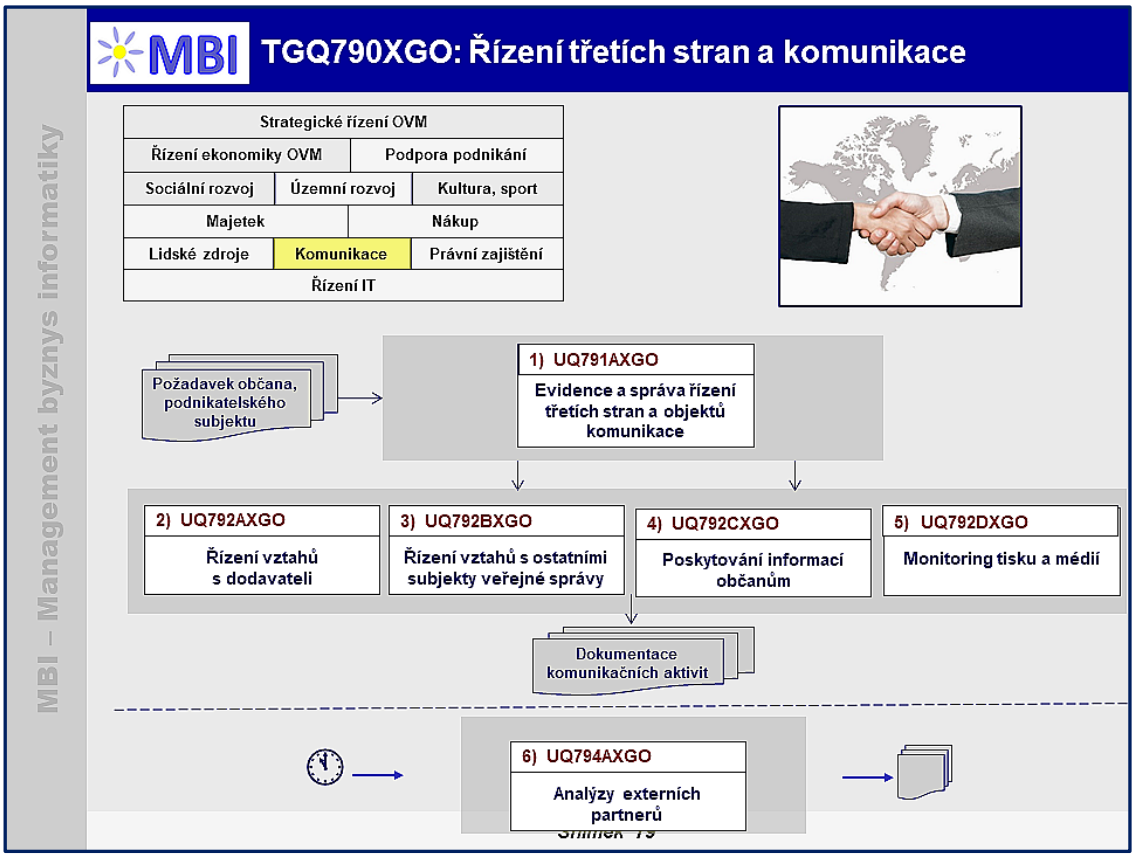
10. Řízení třetích stran a komunikace

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.

10.1 Přehled a obsah úloh řízení třetích stran a komunikace

Celkový přehled úloh řízení třetích stran a komunikace obsahuje další obrázek:

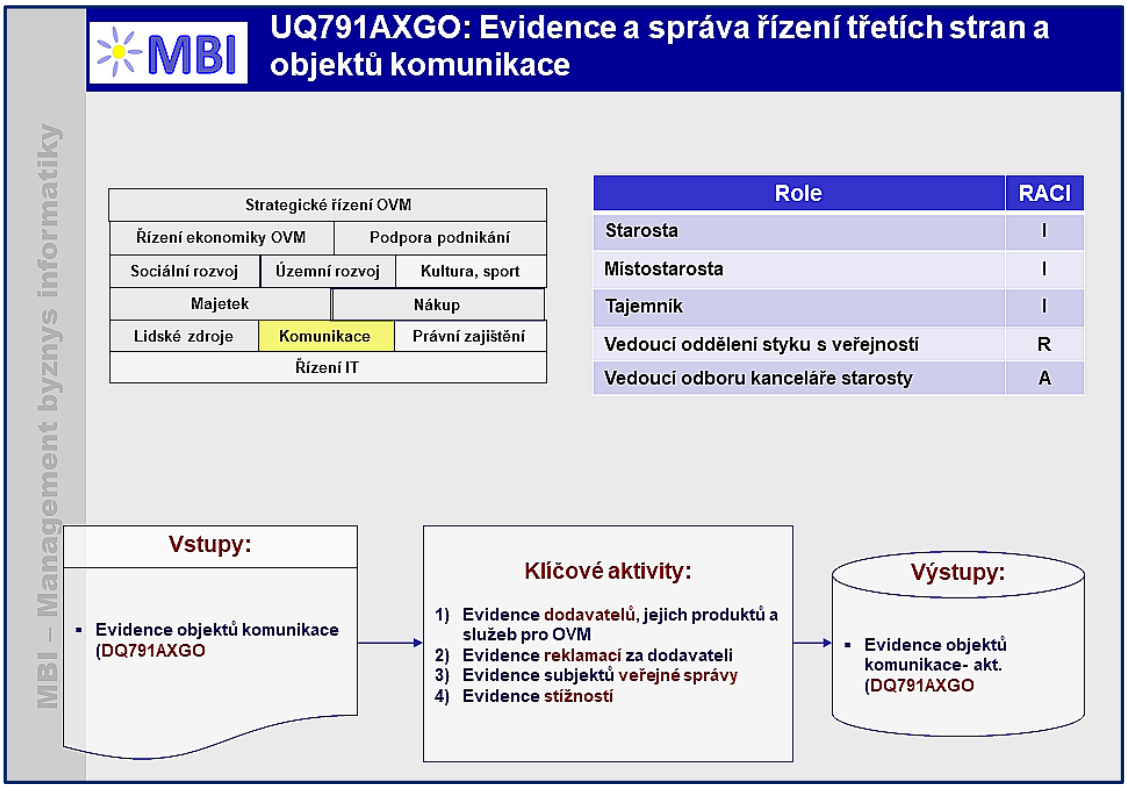


Obrázek 10-1: Řízení třetích stran a komunikace – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

10.1.1 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.:



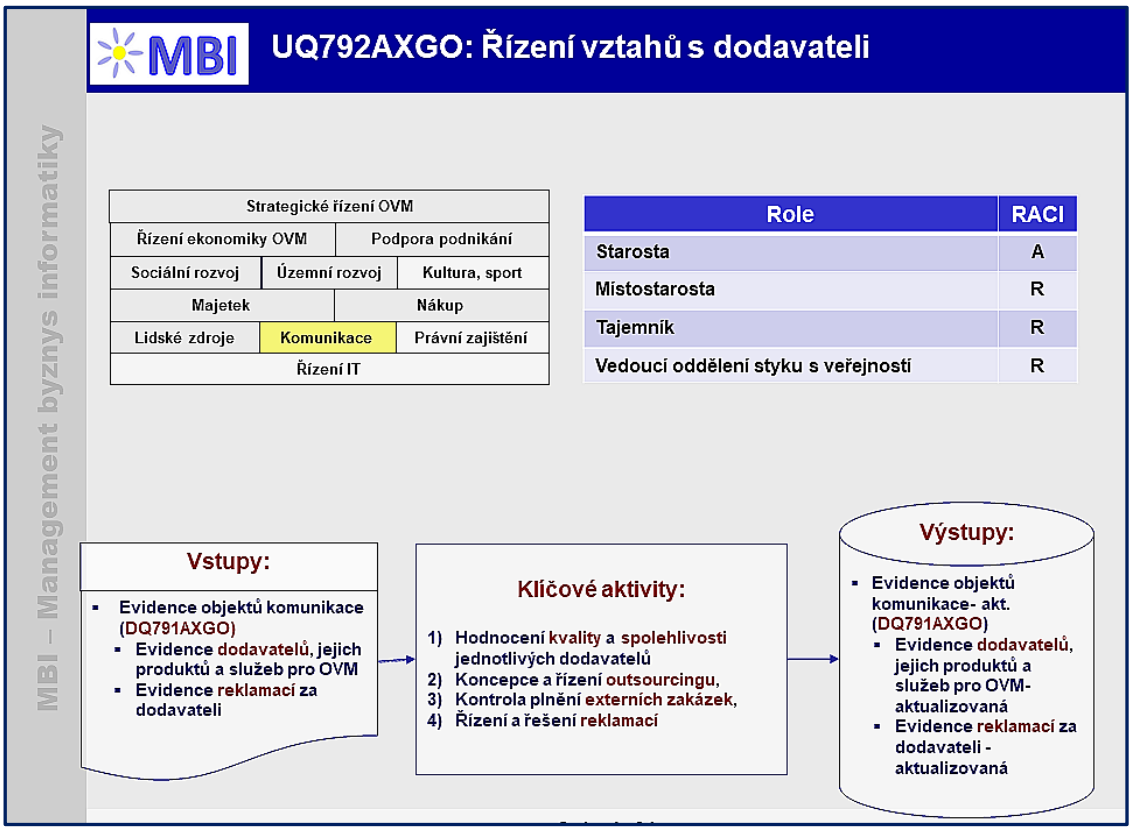
Obrázek 10-2: Evidence a správa řízení třetích stran a objektů komunikace

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 dodavateli, základní informace (čas, dodavatel, autor reklamace), 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.

10.1.2 Řízení vztahů s dodavateli

Účelem je zajistit efektivní spolupráci s dodavateli a externími partnery OVM a definovat a naplňovat efektivní koncepci outsourcingu.



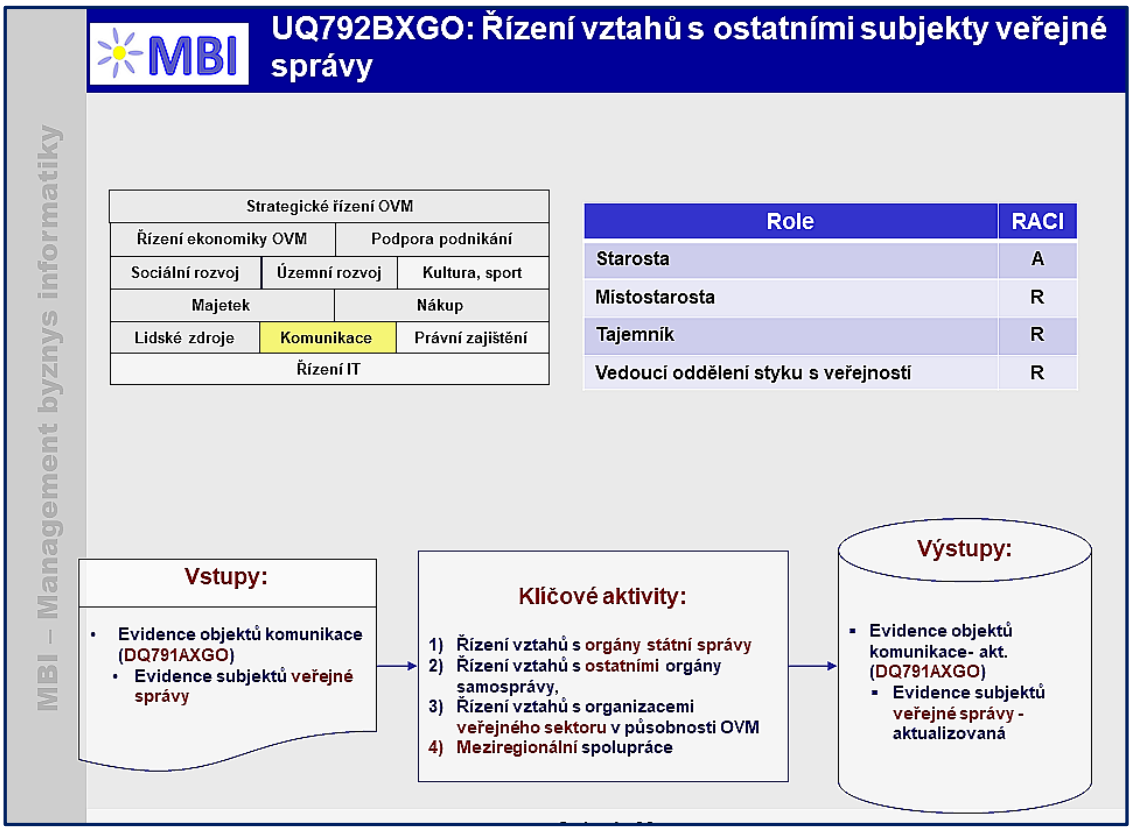
Obrázek 10-3: Řízení vztahů s dodavateli

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 outsourcovaných činnostech, výběr poskytovatelů služeb pro outsourcované 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.

10.1.3 Řízení vztahů s ostatními subjekty VS

Účelem je zajistit efektivní spolupráci s ostatními OVM, včetně nadřízených orgánů:



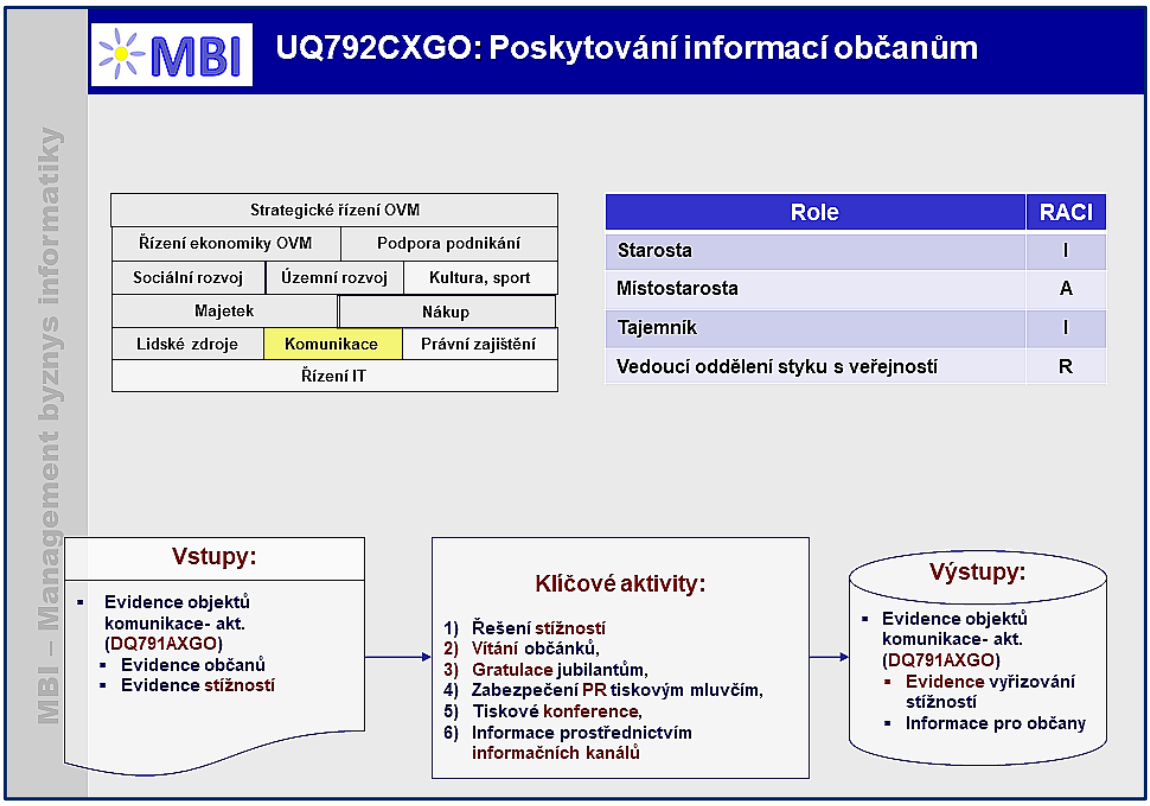
Obrázek 10-4: Řízení vztahů s ostatními subjekty VS

Klíčové aktivity:

- Řízení vztahů s orgány státní správy, zejména ministerstvy, státní statistikou, pojišťovnami, 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 pro správu kanalizace
- Meziregionální spolupráce, např. i společné příhraniční regiony.

10.1.4 Poskytování informací občanům

Účelem je zajistit kvalitní a průběžnou informovanost občanů o akcích v působnosti OVM:



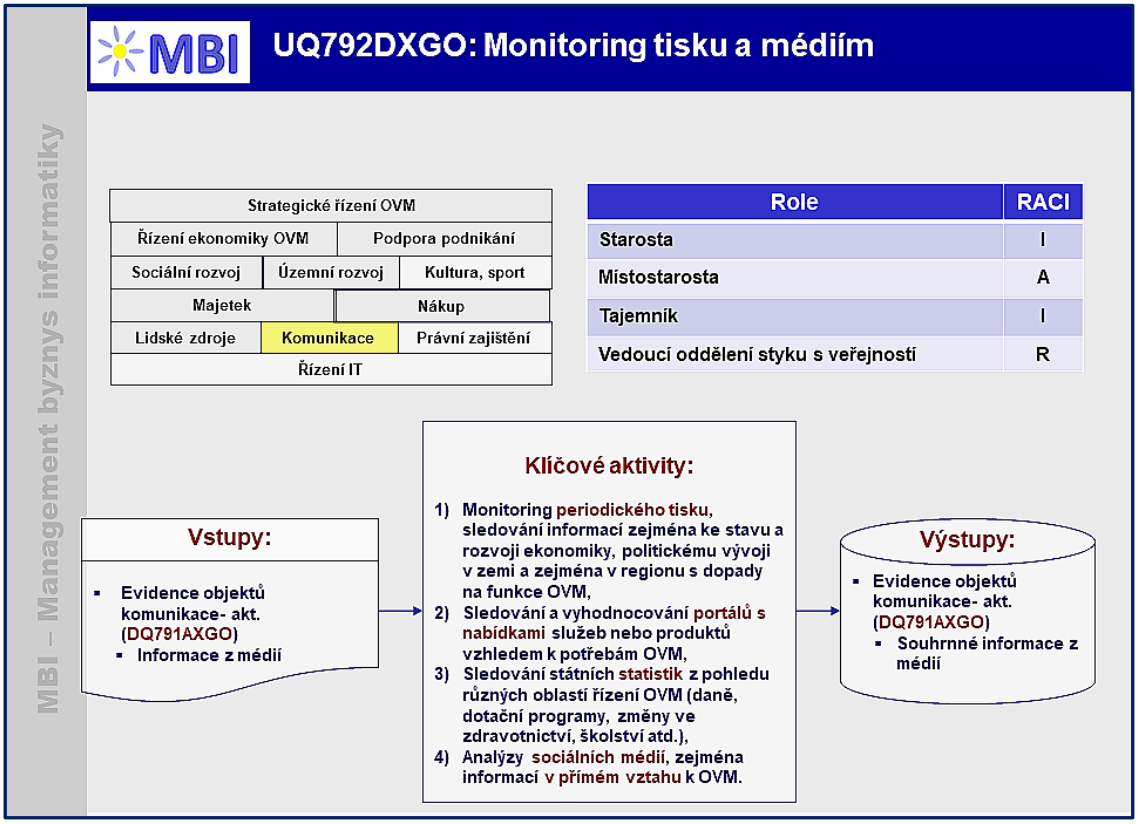
Obrázek 10-5: Poskytování informací občanům

Klíčové aktivity:

- Řešení stížností občanů a podnikatelských subjektů, jejich zaprotokolování, včasné poskytování informací o posouzení a rozhodnutí,
- Vítání 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.

10.1.5 Monitoring tisku a médií

Účelem je průběžně vyhodnocovat denní tisk a sociální média ve vztahu k aktivitám a záměrům OVM:



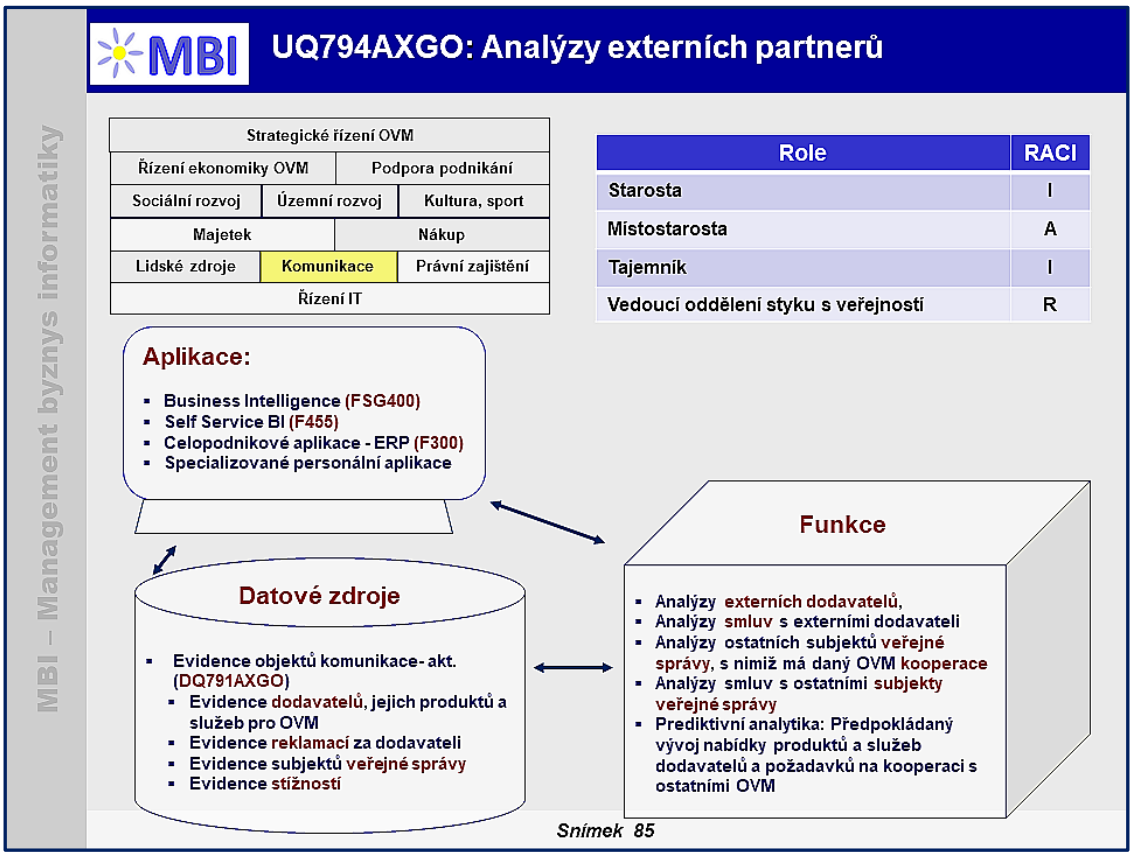
Obrázek 10-6: Monitoring tisku a médií

Klíčové aktivity:

- Monitoring periodického tisku, sledování informací zejména ke stavu a rozvoji ekonomiky, 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.

10.1.6 Analýzy externích partnerů

Účelem je ***dosažení efektů***, např. nastavení racionální spolupráce s dodavateli a ostatními OVM apod.:



Obrázek 10-7: Analýzy externích partnerů

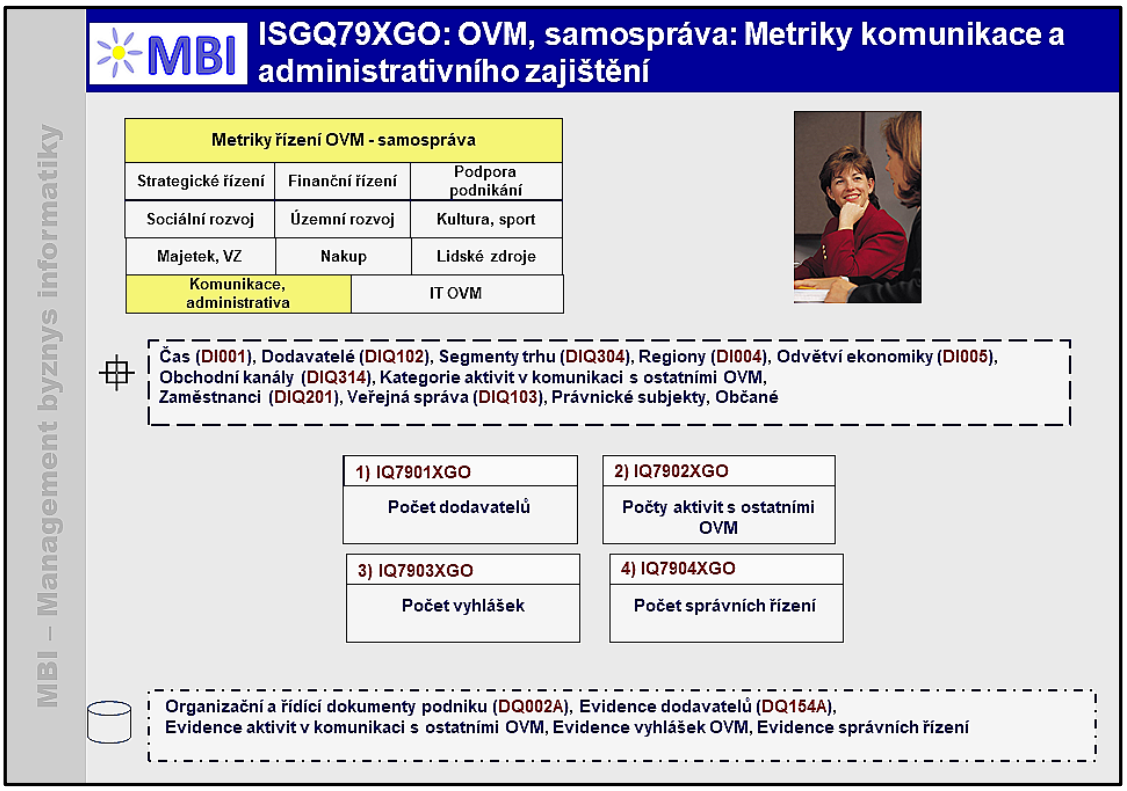
Funkcionalita analýz komunikace s externími partnery

- ***Analýzy ukazatelů komunikace dle vybraných dimenzí,*** např. Počet dodavatelů, Počty aktivit v komunikaci s ostatními OVM, Počet vyhlášek, Počet správních řízení.
- ***Časové analýzy komunikace s externími partnery*** – vývoj ukazatelů komunikace s externími partnery v čase.

⑩

10.2 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 další obrázek:



Obrázek 10-8: Přehled KPI řízení třetích stran a komunikace

Dále uvedený přehled metrik představuje pouze ***vybrané***, které lze považovat za ***KPI.*** V oblasti strategického řízení se využívají zejména tyto ***základní a související metriky***:

- Počet dodavatelů
  - 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.
- Počty aktivit v komunikaci s ostatními OVM
  - 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.
- Počet vyhlášek
  - Počet pracovníků OVM připravujících vyhlášky OVM.
- Počet správních řízení.
  - Počet pracovníků OVM zajišťujících správní řízení,
  - Časová náročnost, resp. pracnost zajištění správních řízení.

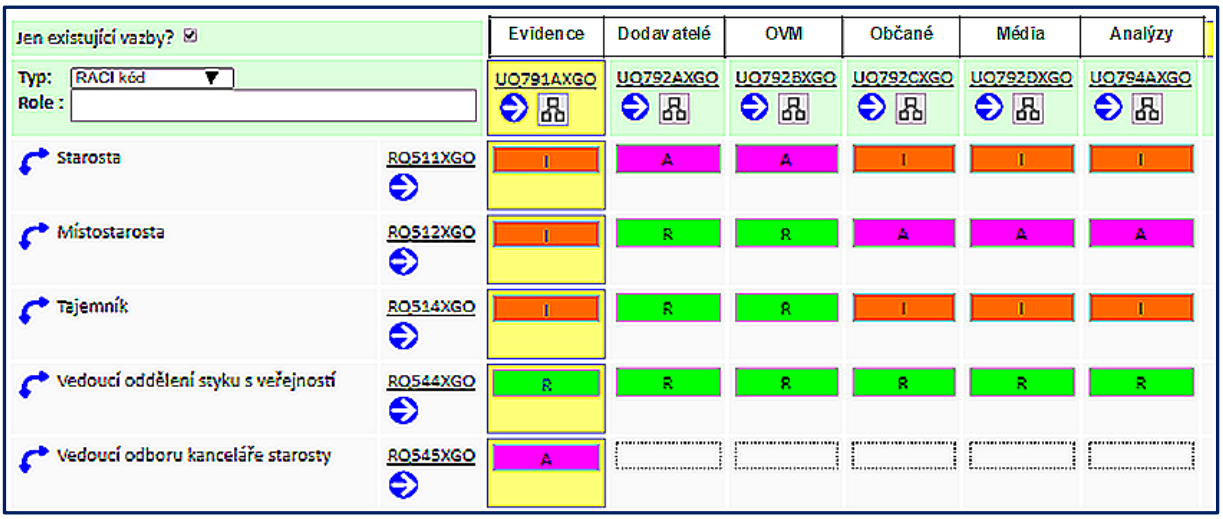
→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*Příloha 1*“, kapitola ***13.10***.

Vymezení obsahu základních analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

10.3 Role v řízení třetích stran a komunikace

Role podílející se na úlohách řízení třetích stran a komunikace dokumentuje Obrázek 2-13. ***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*



Obrázek 10-9: Role v Řízení třetích stran a komunikace

10.4 Scénáře, analytické otázky k řízení třetích stran a komunikace

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

10.4.1 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***?



10.5 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,

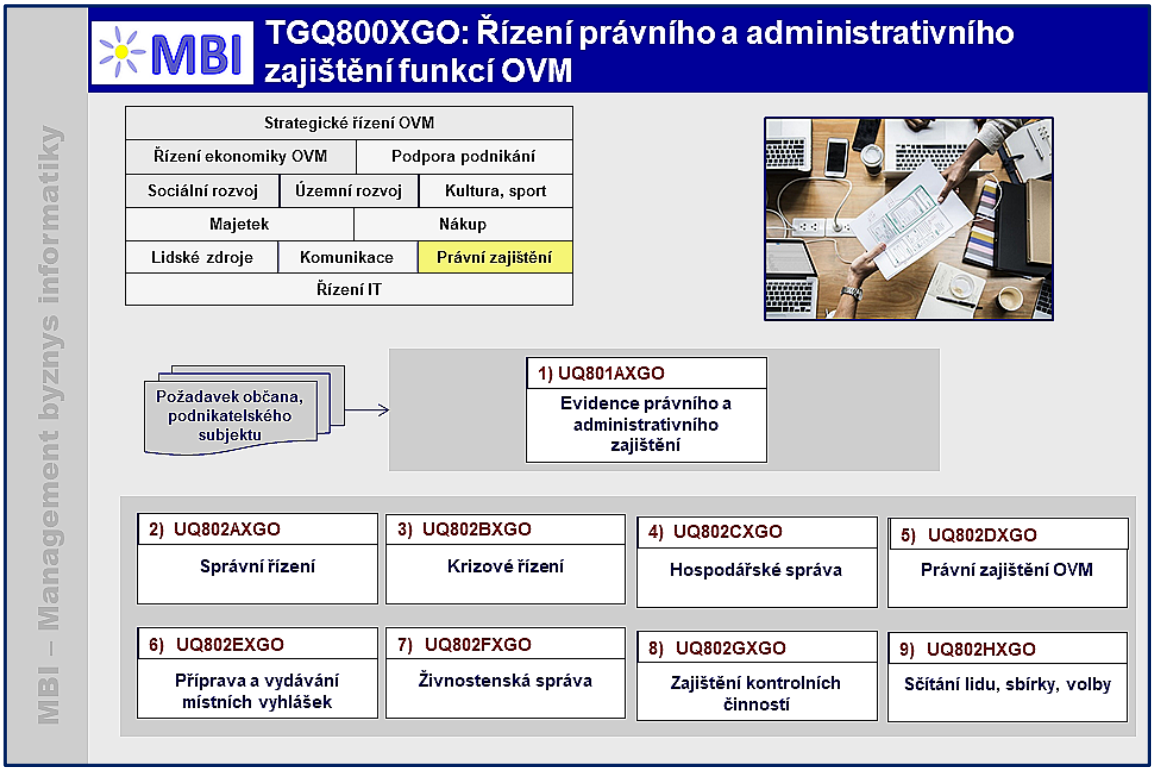
11. Právní a administrativní zajištění OVM

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**.

11.1 Přehled a obsah úloh právního a administrativního zajištění OVM

Celkový přehled úloh právního a administrativního zajištění OVM obsahuje další obrázek:

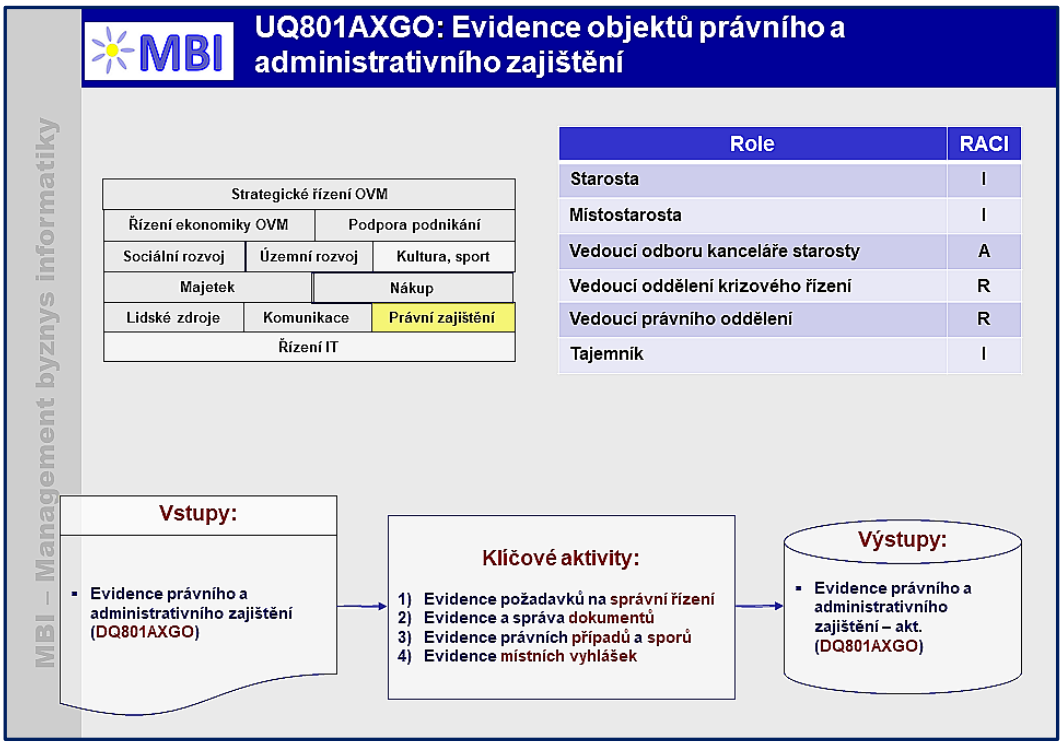


Obrázek 11-1: Právní a administrativní zajištění OVM – přehled úloh

Další paragrafy obsahují přehled úloh a jejich stručný obsah.

11.1.1 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 a dalších:



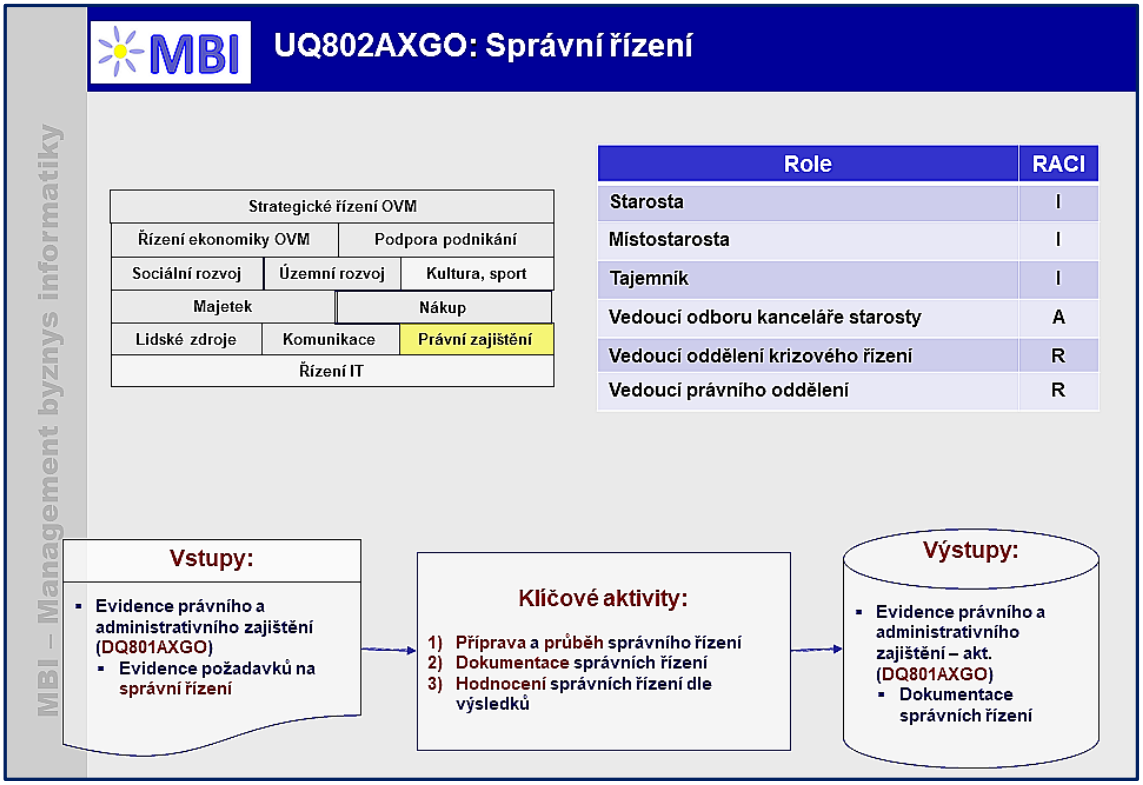
Obrázek 11-2: Evidence objektů právního a administrativního zajištění

Klíčové aktivity:

- Evidence požadavků na správní řízení, charakteristika žadatele, určení stran správních řízení, obsahu požadavku, útvar, resp. pracovník, pověřený řešením
- Evidence a správa dokumentů, kategorizace dokumentů, jejich identifikace, kritéria pro výběr, obsahu dokumentů, náležitostí 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

11.1.2 Správní řízení

Účelem je zajistit efektivní realizaci správních řízení a jejich kvalitní dokumentaci:



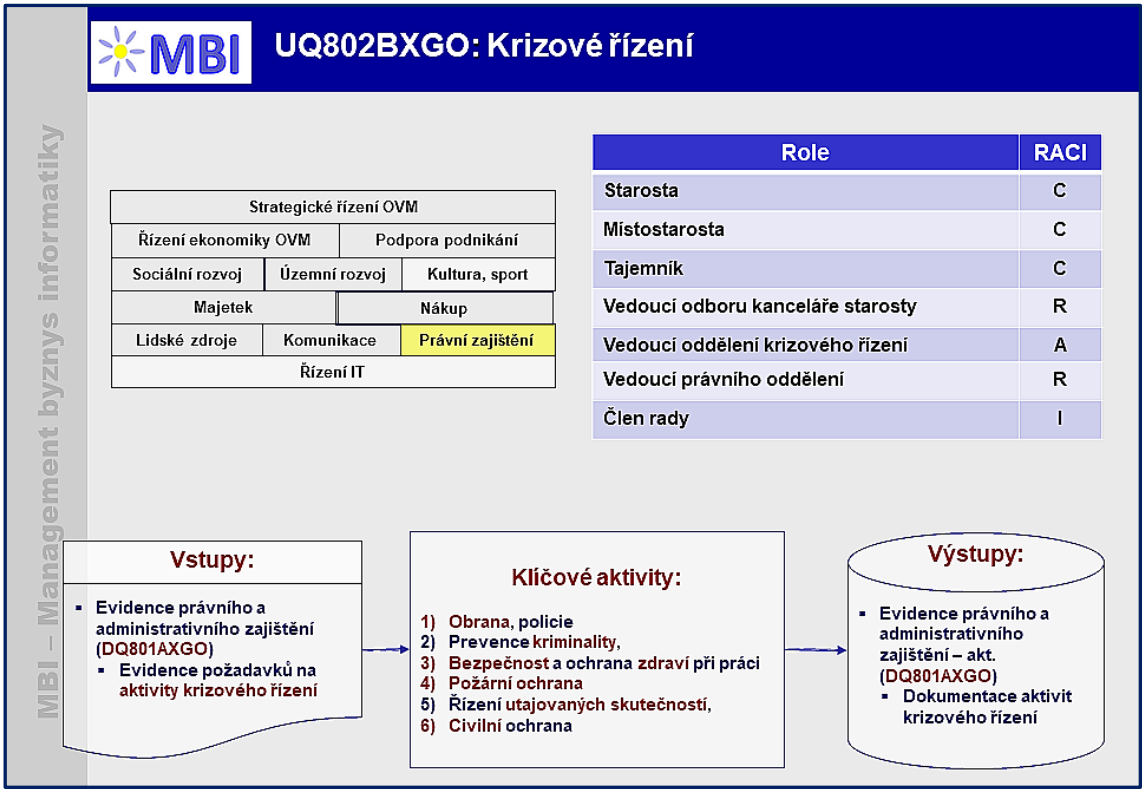
Obrázek 11-3: Správní řízení

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 dle výsledků, kategorizace správních řízení a jejich výsledků, statistiky a analýzy počtů správních řízení, hodnocení jejich časové náročnosti a nákladů.

11.1.3 Krizové řízení

Účelem je zajistit požadovanou úroveň bezpečnosti a požární ochrany v působnosti OVM:



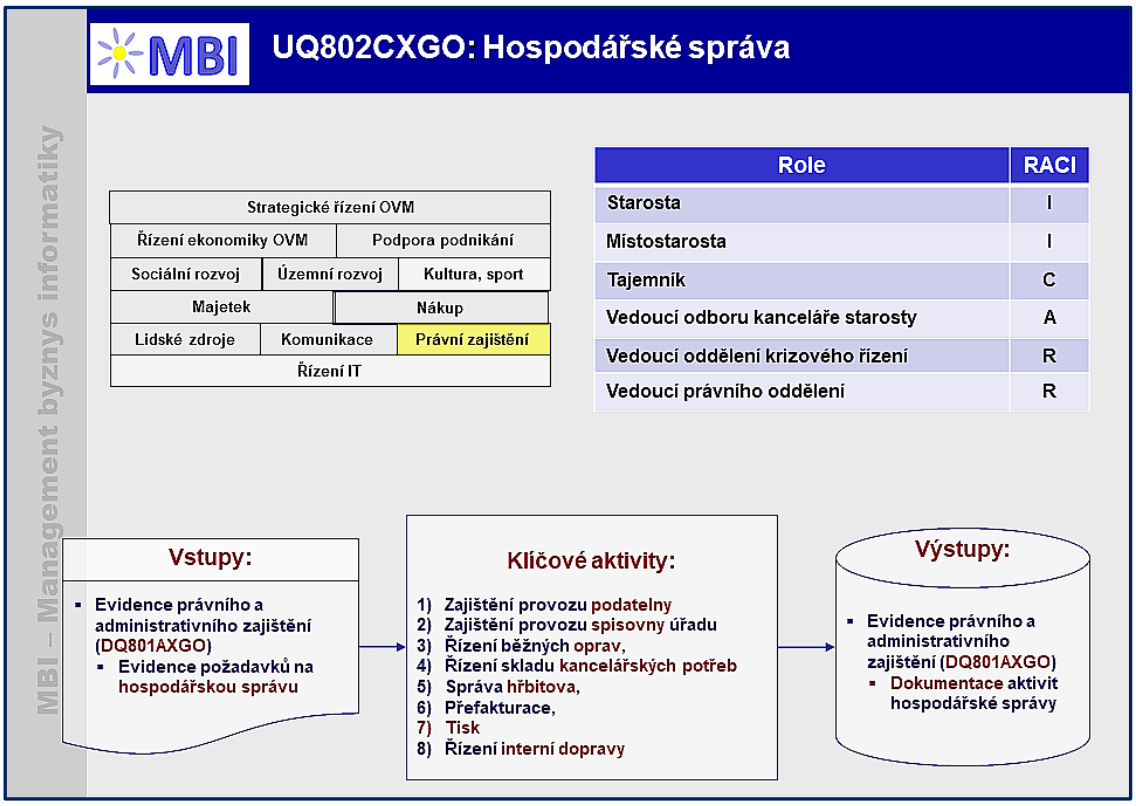
Obrázek 11-4: Krizové řízení

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

11.1.4 Hospodářské správa

Účelem je zajistit běžné správní aktivity spojené s chodem OVM, včetně oprav menšího rozsahu:



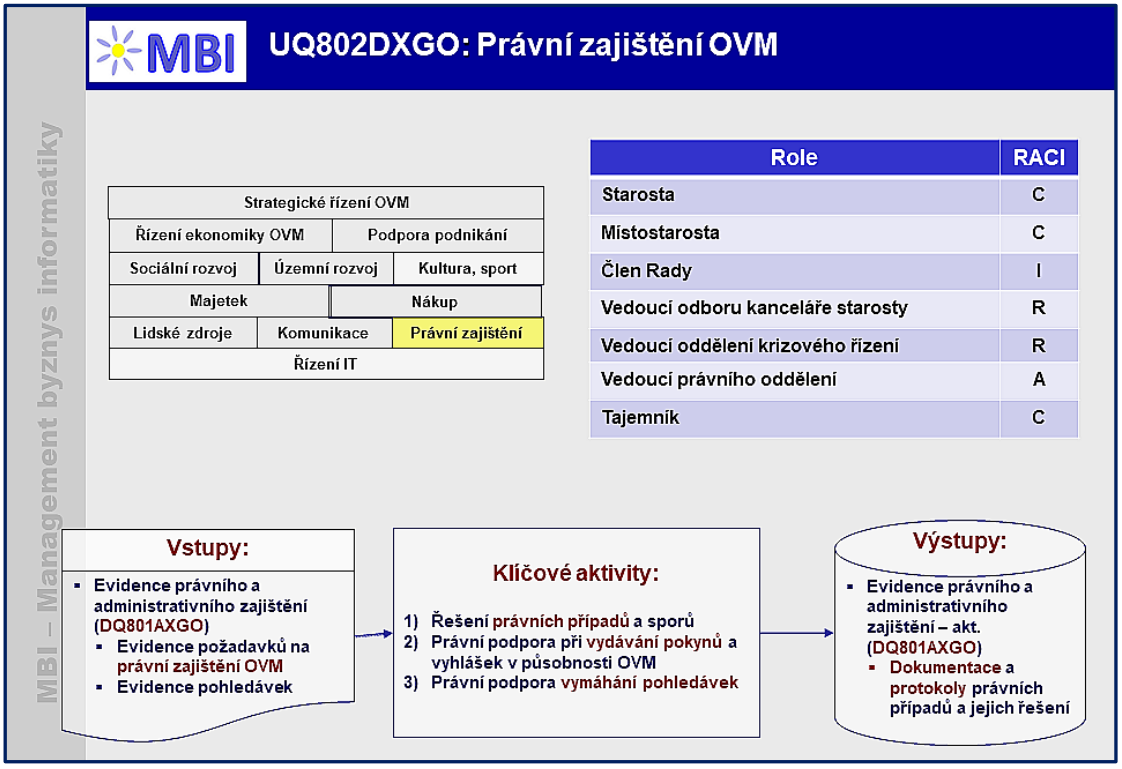
Obrázek 11-5: Hospodářské správa

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

11.1.5 Právní zajištění OVM

Účelem je zajistit kvalitní právní podporu pro aktivity a záměry OVM:



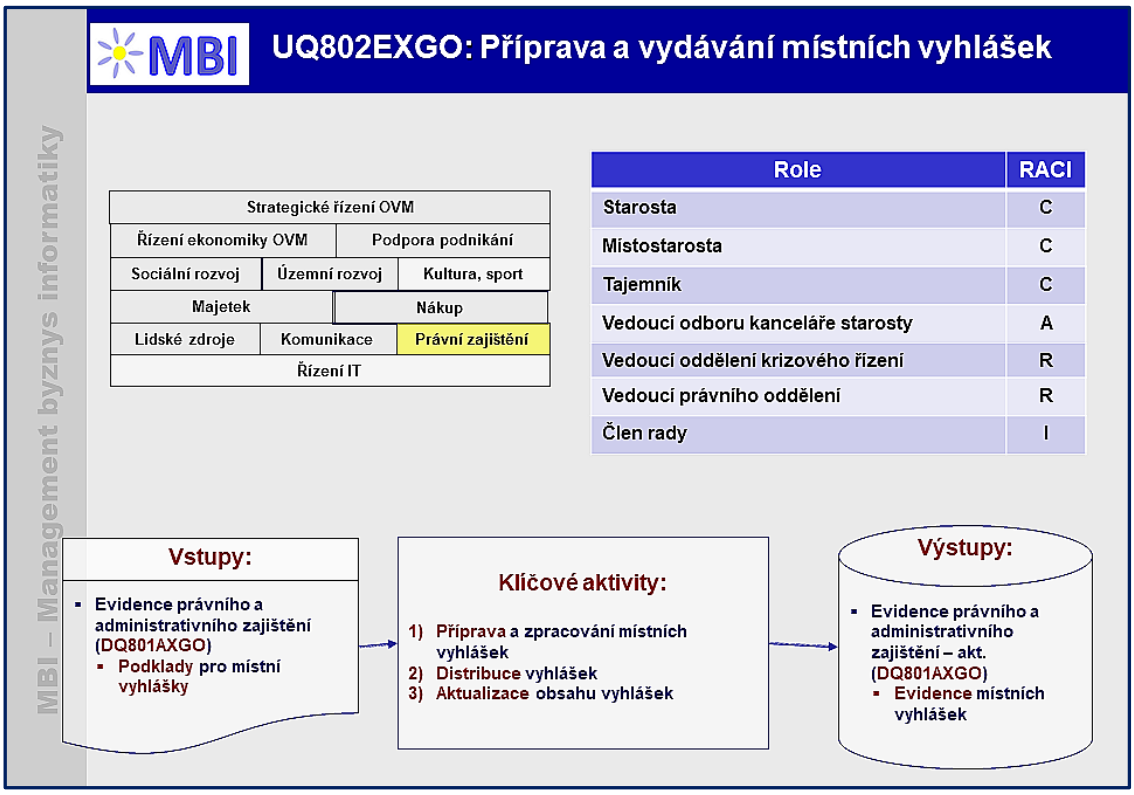
Obrázek 11-6: Právní zajištění OVM

Klíčové aktivity:

- Řešení právních případů a sporů, příprava všech právních náležitostí, administrativa spojená s řešení 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.).

11.1.6 Příprava a vydávání místních vyhlášek

Účelem je zajistit vydání městských vyhlášek s kvalitním obsahem a v souladu s legislativou a jejich potřebnou distribuci:



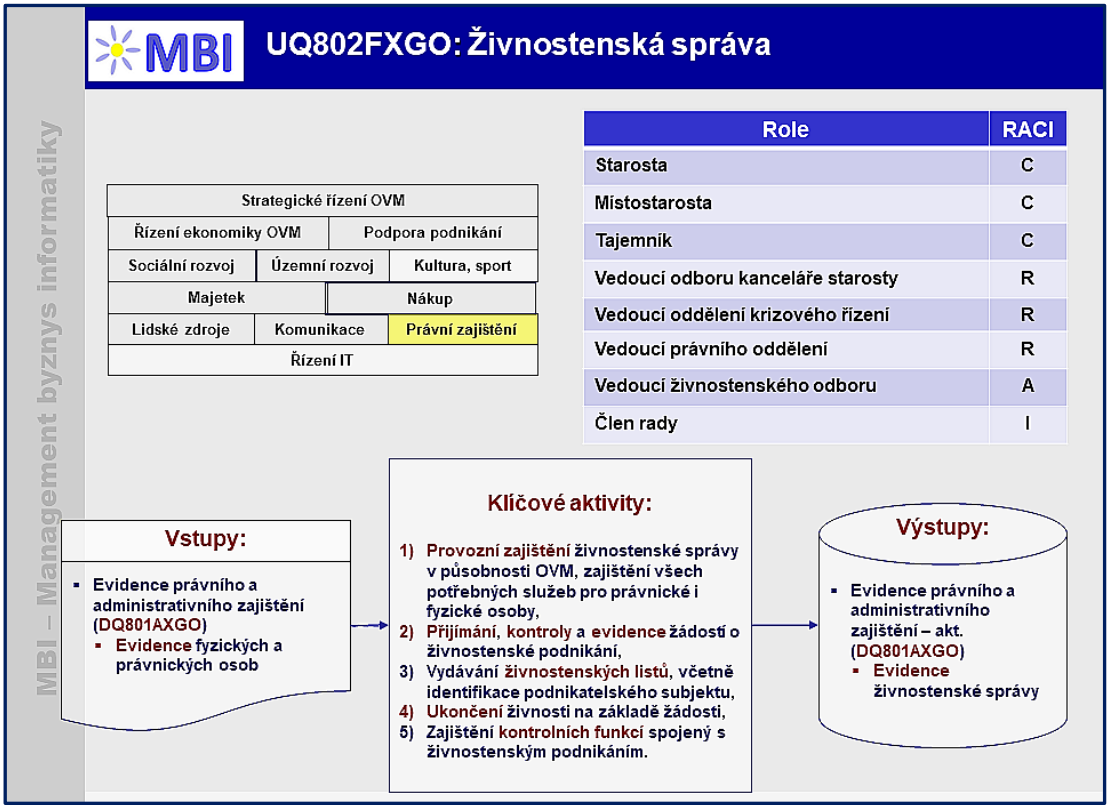
Obrázek 11-7: Příprava a vydávání místních vyhlášek

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.

11.1.7 Živnostenská správa

Účelem je zajistit všechny potřebné správní a kontrolní aktivity s živnostenským úřadem:



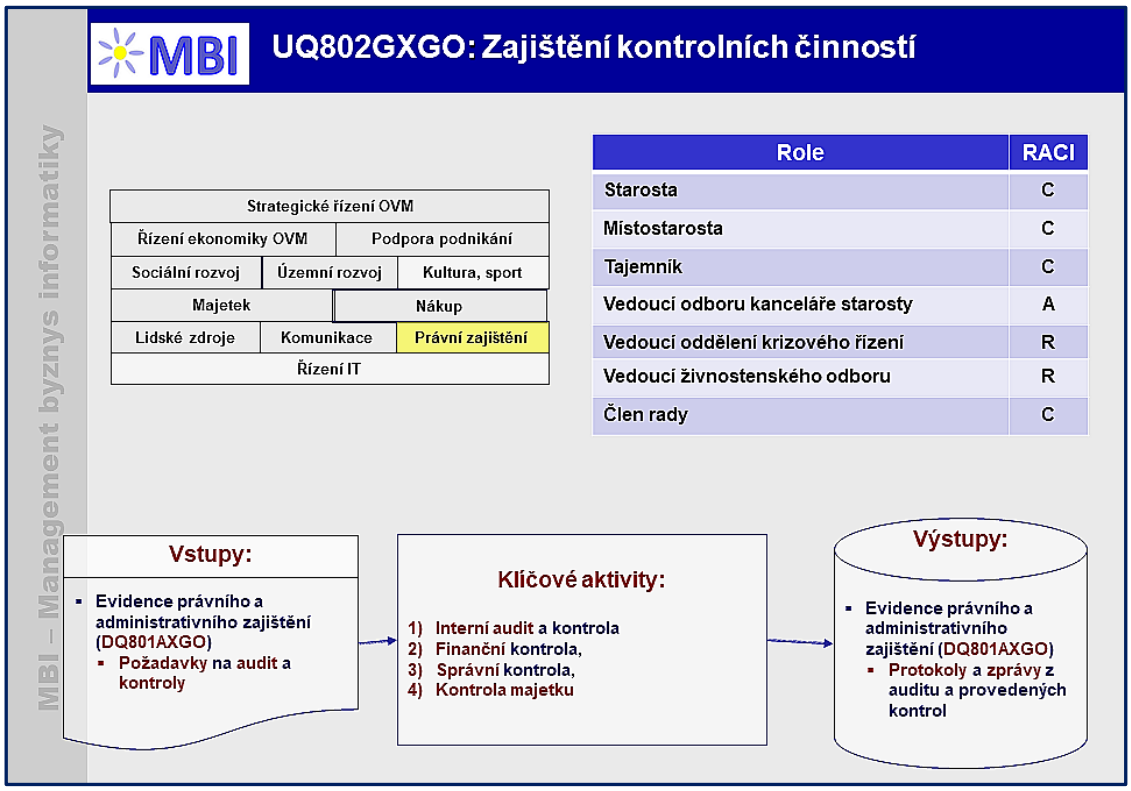
Obrázek 11-8: Živnostenská správa

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 spojený s živnostenským podnikáním.

11.1.8 Zajištění kontrolních činností

Účelem je zajistit všechny potřebné kontrolní aktivity, včetně kvalifikovaného interního auditu:



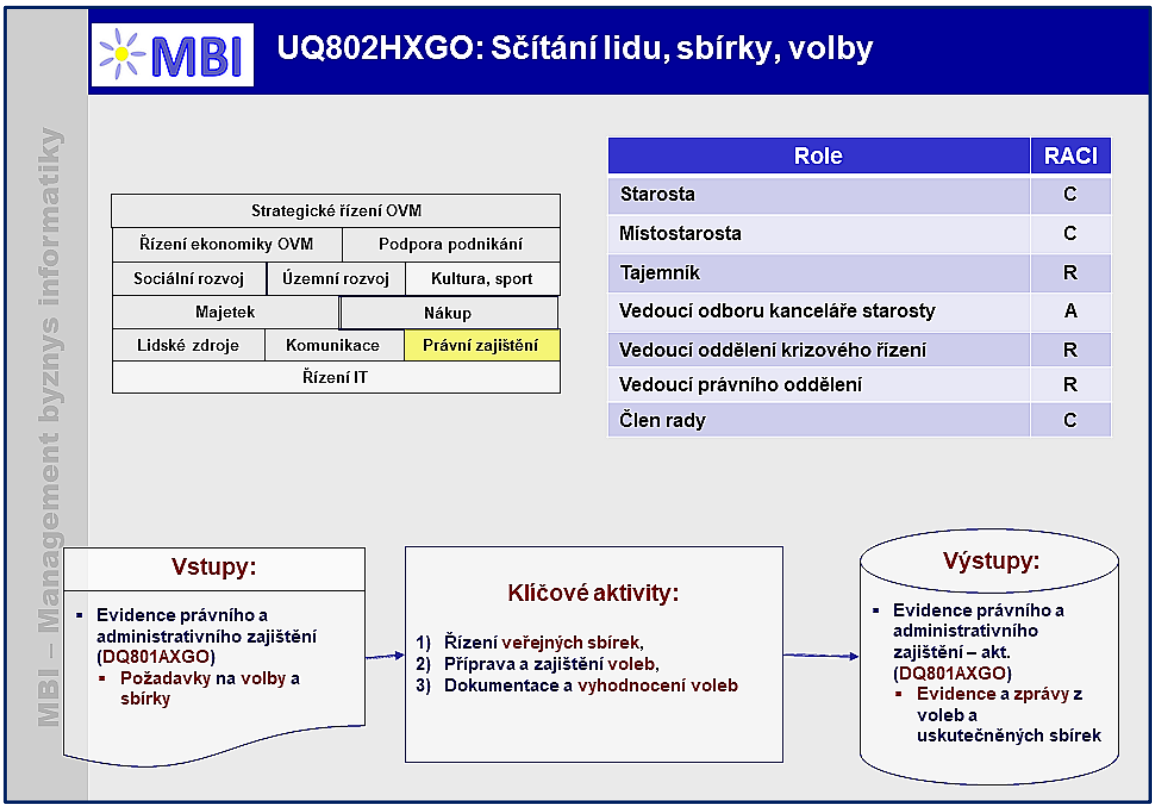
Obrázek 11-9: Zajištění kontrolních činností

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

11.1.9 Sčítání lidu, sbírky, volby

Účelem je zajistit nejrůznější potřebné aktivity spojené s přípravou a průběhem voleb, případně různými dobrovolnými akcemi:



Obrázek 11-10: Sčítání lidu, sbírky, volby

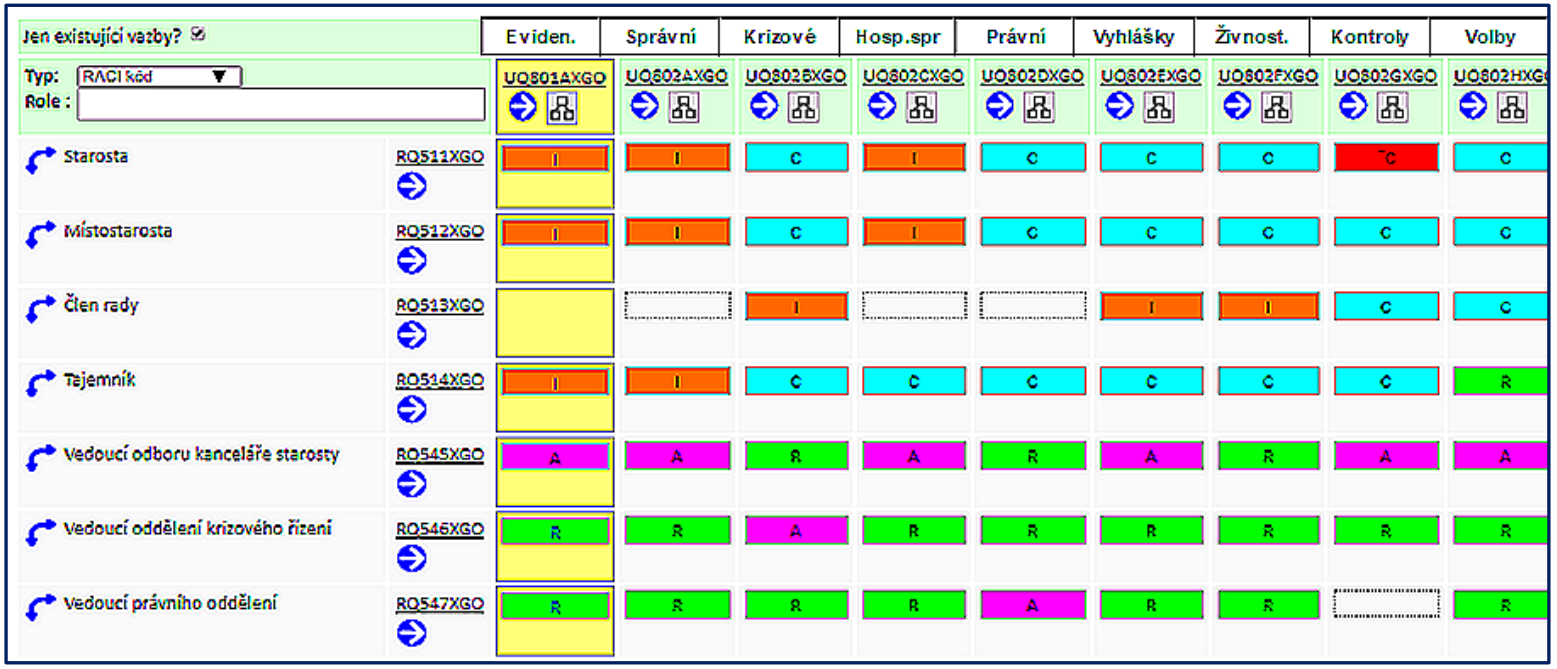
Klíčové aktivity:

- 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.

11.2 Role právního a administrativního zajištění OVM

Role podílející se na úlohách právního a administrativního zajištění OVM dokumentuje další obrázek. ***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*



Obrázek 11-11: Role v úlohách právního a administrativního zajištění OVM



11.3 Scénáře, analytické otázky právního a administrativního zajištění OVM

Scénáře obsahují vybrané analytické otázky (případně problémy) jako základ dalších analýz a návrhů řešení, v tomto případě pro úlohy právního a administrativního zajištění. Další paragraf obsahuje analytické otázky úlohy právního a administrativního zajištění OVM.

11.3.1 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***?



11.4 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,

12. Závěry k IT a anatomii samosprávy

Účelem tohoto textu byla presentace ***obsahu řízení samosprávy (OVM) z analytického úhlu pohledu***. Proto jednotlivé oblasti řízení od Strategie po Řízení administrativy nebo Řízení IT byly vyjádřeny na základě vymezených podstatných komponent řízení a pokud to rozsah dovolil, i v jejich vzájemných souvislostech.

Smyslem takového pojetí byl v tomto případě přispět ke ***zvyšování kvality a výkonu*** práce analytiků, manažerů a analytiků vývojářů v reálné praxi OVM.

Podstatnou charakteristikou tohoto textu je, že je postaven na zobecněném obsahu, tj. uvádí ***podstatné analytické aspekty řízení OVM***. Jestliže jsme i na základě průzkumu ***zdůrazňovali, že podstatnou součástí znalostí analytika, manažera i analytika-vývojáře je právě analytická znalost obsahu***, pak pokud k tomu tento text alespoň částečně přispěl, byl jeho účel splněn.

13. Příloha 1: Metriky pro řízení samosprávy

Příloha obsahuje detailnější charakteristiku metrik ***pro specifické oblasti řízení*** orgánu samosprávy, ostatní metriky ***pro řízení standardních oblastí*** jsou k dispozici v dokumentu „*AF II.2 Komponenty*“, kapitola 2. Metriky jsou dále členěné podle oblastí řízení samosprávy.

13.1 Strategické řízení OVM

13.1.1 Počet poskytovaných služeb podnikatelským subjektům

Počet poskytovaných služeb podnikatelským subjektům – zahrnují 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.

Zdroje dat

- OVM strategie a dílčí strategické dokumenty, Organizační a řídící dokumenty, Katalog požadavků na IT, Katalog IT služeb, Procesní dokumentace.

Dimenze

- Časová dimenze, Služby, IT služby, Podnikatelské subjekty, Podnikové (OVM) útvary, Podnikové (OVM) procesy.

13.1.2 Počet poskytovaných služeb občanům

Počet poskytovaných služeb občanům – zahrnují 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.

Zdroje dat:

- Podniková (OVM) strategie a dílčí strategické dokumenty, Organizační a řídící dokumenty, Katalog požadavků na IT, Katalog IT služeb, Procesní dokumentace.

Dimenze:

- Časová dimenze, Služby, IT služby, Občané, Podnikové (OVM) útvary, Podnikové (OVM) procesy.

13.1.3 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.

Zdroje dat:

- Katalog cílů, Procesní dokumentace, Finanční výkazy, Finanční plány a rozpočty, Evidence úvěrů.

Dimenze:

- Časová dimenze, Podnikové (OVM) útvary, Druhy příjmů OVM, Druhy dotací, Nákladové druhy.

13.1.4 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.

Zdroje dat:

- Katalog cílů, Procesní dokumentace, Dokumentace dle oblastí řízení OVM.

Dimenze:

- Časová dimenze, Měrné jednotky, Podnikové (OVM) útvary, Majetek, Investice, Dopravní prostředky.

13.2 KPI řízení ekonomiky OVM

Další přehled metrik představuje pouze ***vybrané z předchozích přehledů u analytické a plánovací úlohy***, které lze považovat za ***KPI.***

Reference:

- PEKOVÁ, J.: Veřejné finance, Teorie a praxe v ČR. Praha, Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-698-1

13.2.1 Příjmy daňové

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

Související metriky:

- Svěřené daně,
- Sdílené daně,
- Místní poplatky,
- Správní poplatky.

Dimenze:

- Časová dimenze, OVM útvary.

Zdroje dat:

- Rozpočet OVM.

13.2.2 Příjmy nedaňové

Příjmy nedaňové – rozpočtová položka OVM – 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:

- Časová dimenze, OVM útvary, Majetek, Příspěvkové organizace, Municipální podniky

Zdroje dat:

- Rozpočet OVM.

13.2.3 Příjmy kapitálové

Příjmy kapitálové – rozpočtová položka OVM – celkový objem příjmů z prodeje majetku, z akcií.

Související metriky:

- Příjmy z prodeje majetku,
- Příjmy z prodeje akcií a majetkových podílů.

Dimenze:

- Časová dimenze, OVM útvary, Majetek.

Zdroje dat:

- Rozpočet OVM.

13.2.4 Přijaté dotace

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

Související metriky:

- Běžné neinvestiční dotace (neúčelové, účelové),
- Kapitálové dotace – investiční transfery (neúčelové, účelové).

Dimenze:

- Časová dimenze, OVM útvary, Veřejná správa, Poskytovatel dotace.

Zdroje dat:

- Rozpočet OVM.

13.2.5 Úvěry

Úvěry – rozpočtová položka OVM – celkový objem přijatých úvěrů a splátek.

Související metriky:

- Přijaté splátky půjček,
- Přijaté střednědobé a dlouhodobé úvěry,
- Příjmy z emise komunálních obligací,

Dimenze:

- Časová dimenze, OVM útvary, Finanční ústavy.

Zdroje dat:

- Rozpočet OVM

13.2.6 Výdaje běžné (neinvestiční)

Výdaje běžné (neinvestiční) – rozpočtová položka OVM – 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 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.

Dimenze:

- Časová dimenze, OVM útvary, Nákladové druhy, Zboží, Materiály, Služby, Zaměstnanci.

Zdroje dat:

- Rozpočet OVM.

13.2.7 Výdaje kapitálové (investiční)

Výdaje kapitálové (investiční)– rozpočtová položka OVM – 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:

- Časová dimenze, OVM útvary, Majetek, Příspěvkové organizace.

Zdroje dat:

- Rozpočet OVM.

13.2.8 Úvěry – splátky, půjčky

Úvěry – výdaje – rozpočtová položka OVM – celkový objem výdajů na úvěry a splátky úvěrů.

Související metriky:

- Splátky úvěrů, minulých emisí komunálních obligací,
- Investiční půjčky.

Dimenze:

- Časová dimenze, OVM útvary, Majetek, Investice, Finanční ústavy.

Zdroje dat:

- Rozpočet OVM.

13.2.9 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:

- Časová dimenze, Organizační útvary, Regiony, Účetní období, Měny.

Zdroje dat:

- Účetní evidence – se specifiky účetnictví veřejné správy, Finanční výkazyFinanční plány a rozpočty, Evidence úvěrů.

13.2.10 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 – úbytek peněžních fondů, tj. stavů na bankovních účtech, peněz v hotovosti.
- Objem nákladů příštích období,
- Objem režijních nákladů – nelze je přiřadit přímo útvaru, ale určit podle zvoleného přepočítacího mechanismu.

Zdroje dat:

- Účetní evidence, Finanční výkazy, Finanční plány a rozpočty.

Dimenze:

- Časová dimenze, Regiony, Útvary OVM, Účetní období, Veřejná správa,
- Zboží, Služby, Materiály, Podnikové procesy, Nákladové druhy, Výdaje, výdajové doklady,
- Dodavatelé, Činnosti, Účtová osnova, Měny.

13.2.11 Objem pohledávek

Objem pohledávek za občany a právnickými subjekty.

Související metriky:

- Objem pohledávek po splatnosti, sleduje podíl pohledávek, které dosud nebyly splaceny, ačkoliv vypršela jejich splatnost,
- Podíl pohledávek po splatnosti = Počet pohledávek po splatnosti/ Celkový počet pohledávek

Dimenze:

- Časová dimenze, Regiony, OVM útvary, Účtová osnova, Účetní období, Měny,
- Veřejná správa, Zboží, Služby, Materiály.

Zdroje dat:

- Účetní evidence, Evidence pohledávek, Bankovní účty, Výkazy pohledávek.

13.2.12 Objem závazků

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

Související metriky

- Objem dlouhodobých závazků,
- Objem krátkodobých závazků,
- Objem závazků po splatnosti, sleduje objem závazků, které dosud nebyly splaceny,
- Podíl závazků po splatnosti = Počet závazků po splatnosti/ Celkový počet závazků.

Dimenze

- Časová dimenze, Regiony, Útvary OVM, Účtová osnova, Účetní období,
- Dodavatelé, Měny, Veřejná správa, Zboží, Služby, Materiály, Nákupní objednávky.

Zdroje dat:

- Účetní evidence, Evidence závazků, Bankovní účty, Výkaz závazků,
- Přehled závazků pro odsouhlasení s dodavatelem,
- Otevřené položky dodavatelů, Splatné závazky.

13.2.13 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:

- Časová dimenze, Kategorie grantů, Veřejná správa – poskytovatelé grantů,
- Právnické subjekty, Regiony, Příspěvkové organizace.

Zdroje dat:

- Účetní evidence, Evidence grantů.

13.2.14 Objem získaných dotací

Finanční ***objem získaných dotací pro OVM***.

Související metriky:

- Podíl získaných dotací na celkových příjmech OVM.

Dimenze:

- Časová dimenze, Kategorie dotací, Veřejná správa – poskytovatelé dotací, Regiony.

Zdroje dat:

- Účetní evidence, Evidence dotací.

13.3 KPI podpory podnikání

13.3.1 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 ukončily činnost,
- Počet nových právnických subjektů v kompetenci OVM.

Dimenze:

- Časová 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.

13.3.2 Počet a objem investičních pobídek

Počet a objem investičních akcí – dle jednotlivých kategorií investic.

Související metriky:

- Podíl investic na celkových výdajích OVM,
- Počet právnických subjektů, které získaly investiční pobídky.

Dimenze:

- Časová 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.

13.3.3 Počet a objem investičních akcí

Počet a objem investičních pobídek dle jednotlivých kategorií a zaměření investičních pobídek.

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:

- Časová 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.

13.4 KPI řízení sociálního rozvoje

13.4.1 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.

Dimenze:

- Časová dimenze, Občané, Věková struktura, Kvalifikační struktura,
- Regiony – bydliště, Odvětví ekonomiky.

Zdroje dat:

- Evidence občanů v OVM, Registr osob (Centrální registry), Matrika.

13.4.2 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:

- Časová dimenze, Občané (žáci), Věková struktura, Regiony – bydliště, školy.

Zdroje dat:

- Evidence žáků v OVM, Registr osob (Centrální registry).

13.4.3 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:

- Časová dimenze, Školy, Občané (žáci), Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence škol a jejich kapacit v působnosti OVM,
- Evidence osob (žáků), Registr osob (Centrální registry).

13.4.4 Počet pracovníků ve školách

Počet pracovníků ve školách, pedagogických i nepedagogických, které 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 nepedagogického 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:

- Časová dimenze, Školy, Zaměstnanci, Kvalifikační struktura, Věková struktura, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence škol a jejich kapacit v působnosti OVM, Evidence zaměstnanců škol.

13.4.5 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:

- Časová dimenze, Kategorie sociálních dávek, Občané, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence sociálních dávek, Evidence občanů.

13.4.6 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:

- Časová dimenze, Kategorie obtížných sociálních situací, Občané,
- Kvalifikační struktura, Věková struktura, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence obtížných sociálních situací, Evidence občanů.

13.5 KPI územního rozvoje

13.5.1 Počet stavebních povolení

Počet stavebních povolení občanům a právnickým 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:

- Časová 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.

13.5.2 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:

- Časová dimenze, Kategorie bytů, Majetek, Úrovně stavu majetku,
- Investice, Opravy, Občané, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence bytového fondu, Registr územní identifikace, adres a nemovitostí, RÚIAN,
- Katastr nemovitostí České republiky, Evidence občanů,
- Evidence majetku – technická, operativní, účetní,
- Evidence investic, Pasporty majetku, Dokumentace strojů, zařízení, budov, pozemků,
- Změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku, Odpisy majetku, ¨
- Výkazy majetku, Plány investic.

13.5.3 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 úvěrů vázaného ke stavebním aktivitám OVM.

Adekvátní dimenze

- Časová dimenze, Majetek, Dodavatelé, Investice, Finanční ústavy, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence majetku – technická, operativní, účetní, Evidence investic, Investiční záměry,
- Pasporty majetku, Dokumentace strojů, zařízení, budov, pozemků,
- Dokumentace investic a údržby, Požadavky na investice a údržbu,
- Změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku, Odpisy majetku,
- Výkazy majetku, Plány investic, Registr územní identifikace, adres a nemovitostí, RÚIAN,
- Katastr nemovitostí České republiky.

13.5.4 Počet objektů občanské vybavenosti

Počet objektů občanské vybavenosti spravovaných OVM.

Související metriky:

- Počet plánovaných nových objektů občanské vybavenosti,
- Objem finančních prostředků investovaných na nové objekty občanské vybavenosti,
- Počet realizovaných objektů občanské vybavenosti neukončených v plánovaném termínu,
- Objem oprav a údržby objektů občanské vybavenosti,
- Objem úvěrů vázaných k objektům občanské vybavenosti.

Dimenze:

- Časová dimenze, Majetek, Dodavatelé, Investice, Finanční ústavy, Regiony.

Zdroje dat pro metriku

- Evidence majetku – technická, operativní, účetní,
- Evidence investic, Investiční záměry, Pasporty majetku,
- Dokumentace strojů, zařízení, budov, pozemků, Dokumentace investic a údržby,
- Požadavky na investice a údržbu, Změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku,
- Výkazy majetku, Plány investic,
- Registr územní identifikace, adres a nemovitostí, RÚIAN,
- Katastr nemovitostí České republiky.

13.5.5 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:

- Časová dimenze, Majetek, Zaměstnanci, Dodavatelé, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence majetku – technická, operativní, účetní,
- Dokumentace strojů, zařízení, budov, pozemků,
- Dokumentace investic a údržby, Požadavky na investice a údržbu.

13.5.6 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 na dopravní služby.

Dimenze:

- Časová dimenze, Poskytovatelé přepravních a dopravních služeb, Dopravní prostředky,
- Druhy PHM, Zaměstnanci, Dodavatelé, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence dopravců, Evidence vlastních dopravních prostředků,
- Evidence CCS a zahraničních kreditních karet, Evidence požadavků na dopravu,
- Kalkulace nákladů a specifikace dopravní cesty, Dokumenty dopravců,
- Dokumenty vlastních prostředků a jejich využití, Očekávané požadavky na dopravu,
- Operativní požadavky na dopravu, Plány dopravy, Přehledy a výkazy o dopravě.

13.5.7 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:

- Časová dimenze, Kategorie dopravních komunikací,
- Investice, Opravy, Dodavatelé, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence dopravních komunikací,

13.6 KPI řízení kultury, sportu a cestovního ruchu

13.6.1 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:

- Časová dimenze, Kategorie kulturních akcí, Zaměstnanci,
- Externí subjekty – organizátoři kulturních akcí.

Zdroje dat:

- Evidence kulturních akcí, Dokumentace kulturních akcí, Kulturní programy.

13.6.2 Náklady na realizované kulturní akce

Náklady na realizované kulturní akce – je objem nákladů dle 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:

- Časová dimenze, Kategorie kulturních akcí, Zaměstnanci,
- Účtová osnova, Nákladové druhy, Měny, Účetní období, Faktury přijaté,
- Externí subjekty – organizátoři kulturních akcí, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence kulturních akcí, Dokumentace kulturních akcí, Kulturní programy,
- Účetní evidence, Finanční výkazy, Evidence závazků.

13.6.3 Výnosy z kulturních akcí

Výnosy z kulturních akcí – je objem výnosů, dle zodpovědností a činností.

Související metriky:

- Podíl příjmů z kulturních akcí na celkových příjmech OVM,
- Plánované příjmy z připravovaných kulturních akcí.

Adekvátní dimenze

- Časová dimenze, Kategorie kulturních akcí. Zaměstnanci, Účtová osnova, Účetní období,
- Externí subjekty – organizátoři kulturních akcí, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence kulturních akcí, Dokumentace kulturních akcí, Kulturní programy,
- Účetní evidence, Finanční výkazy.

13.6.4 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:

- Časová dimenze, Kategorie kulturních památek, Investice, Opravy,
- Dodavatelé, Regiony.

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.

13.6.5 Náklady na správu kulturních památek

Náklady na správu kulturních památek – je objem nákladů dle 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:

- Časová dimenze, Kategorie kulturních památek, Nákladové druhy, Zaměstnanci,
- Účtová osnova, Měny, Účetní období, Faktury přijaté, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence kulturních památek, Účetní evidence, Finanční výkazy,
- 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, Evidence závazků.

13.6.6 Výnosy z kulturních památek

Výnosy z kulturních památek – je objem výnosů, dle zodpovědností a činností.

Související metriky:

- Podíl příjmů z kulturních památek na celkových příjmech OVM,
- Plánované příjmy z využití kulturních památek.

Dimenze:

- Časová dimenze, Kategorie kulturních památek, Zaměstnanci, Účtová osnova, Účetní období, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence kulturních památek, Dokumentace kulturních památek,
- Účetní evidence, Finanční výkazy.

13.6.7 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

- Časová dimenze, Kategorie aktivit na podporu cestovního ruchu,
- Dodavatelé, Zaměstnanci, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence související s řízením cestovního ruchu,
- Informace externích cestovních kanceláří a agentur.

13.6.8 Náklady na podporu cestovního ruchu

Náklady na aktivity na podporu cestovního ruchu – je objem nákladů dle 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:

- Časová dimenze, Kategorie aktivit na podporu cestovního ruchu,
- Nákladové druhy, Zaměstnanci, Účtová osnova, Měny, Účetní období,
- Faktury přijaté, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence aktivit na podporu cestovního ruchu,
- Účetní evidence, Finanční výkazy, Evidence závazků.

13.6.9 Výnosy z cestovního ruchu

Výnosy z cestovního ruchu – je objem výnosů, dle zodpovědností a činností.

Související metriky:

- Podíl příjmů z cestovního ruchu na celkových příjmech OVM,
- Plánované příjmy z cestovního ruchu.

Dimenze:

- Časová dimenze, Kategorie aktivit cestovního ruchu, Zaměstnanci,
- Účtová osnova, Účetní období, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence aktivit cestovního ruchu, Dokumentace řízení cestovního ruchu,
- Účetní evidence, Finanční výkazy.

13.6.10 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:

- Časová dimenze, Zaměstnanci, Externí subjekty – organizátoři sportovních akcí.

Zdroje dat:

- Evidence sportovních akcí, Dokumentace sportovních akcí, Sportovní programy.

13.6.11 Náklady na realizované sportovní akce

Náklady na realizované sportovní akce – je objem nákladů dle 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:

- Časová dimenze, Nákladové druhy, Zaměstnanci, Účtová osnova, Měny, Účetní období,
- Externí subjekty – organizátoři sportovních akcí, Faktury přijaté, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence sportovních akcí, Dokumentace sportovních akcí, Sportovní programy,
- Účetní evidence, Finanční výkazy, Evidence závazků.

13.6.12 Výnosy ze sportovních akcí

Výnosy ze sportovních akcí – je objem výnosů, dle zodpovědností a činností.

Související metriky:

- Podíl příjmů ze sportovních akcí na celkových příjmech OVM,
- Plánované příjmy z připravovaných sportovních akcí.

Dimenze:

- Časová dimenze, Zaměstnanci, Účtová osnova, Účetní období,
- Externí subjekty – organizátoři sportovních akcí, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence sportovních akcí, Dokumentace sportovních akcí, Sportovní programy,
- Účetní evidence, Finanční výkazy.

13.7 KPI správy majetku a řízení veřejných zakázek

13.7.1 Objem majetku OVM

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

Dimenze:

- Časová dimenze, Úrovně stavu majetku, Majetek, Zaměstnanci.

Zdroje dat:

- Evidence majetku – technická, operativní, účetní,
- Pasporty majetku, Dokumentace strojů, zařízení, budov, pozemků,
- Změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku, Výkazy majetku,
- Účetní evidence, Finanční výkazy, Analýzy majetku.

13.7.2 Objem odpisů majetku

Objem odpisů majetku dle odpisových kategorií

Související metriky:

- Úroveň opotřebení majetku v %

Dimenze:

- Časová dimenze, Úrovně stavu majetku, Majetek, Odpisové třídy majetku.

Zdroje dat:

- Evidence majetku – technická, operativní, účetní, Odpisy majetku, Výkazy majetku,

- Účetní evidence, Finanční výkazy, Analýzy majetku.

13.7.3 Úroveň využití majetku

Úroveň využití majetku určovaná obvykle expertním odhadem.

Dimenze:

- Časová dimenze, Úrovně stavu majetku, Majetek.

Zdroje dat:

- Evidence majetku – technická, operativní, účetní,
- Pasporty majetku, Dokumentace strojů, zařízení, budov, pozemků,
- Změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku, Výkazy majetku, Analýzy majetku.

13.7.4 Počet a objem investic

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

Adekvátní dimenze

- Časová dimenze, Investice, Dodavatelé, Majetek, Zaměstnanci.

Zdroje dat:

- Evidence investic, Investiční záměry, Dokumentace investic a údržby,
- Požadavky na investice a údržbu, Plány investic, Výkazy majetku,
- Účetní evidence, Finanční výkazy, Analýzy majetku.

13.7.5 Počet a objem oprav a údržby

Objem oprav a údržby – objem plánovaných a realizovaných oprav a údržby vyjádřený v Kč a normohodinách

Dimenze:

- Časová dimenze, Opravy, Dodavatelé, Majetek, 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, Analýzy majetku.

13.7.6 Objem nákupu movitého majetku

Objem nákupů movitého majetku – objem plánovaných a realizovaných nákupů vyjádřený v Kč

Zdroje dat:

- Evidence majetku, Evidence nákupů, Obchodní dokumentace nákupu

13.7.7 Objem prodeje movitého majetku

Objem prodejů movitého majetku – objem plánovaných a realizovaných prodejů vyjádřený v Kč

Zdroje dat:

- Evidence majetku, Evidence prodeje, Obchodní dokumentace prodeje

13.7.8 Objem nákupu nemovitého majetku

Objem nákupů nemovitého majetku – objem plánovaných a realizovaných nákupů vyjádřený v Kč

Zdroje dat:

- Evidence majetku, Evidence nákupů, Obchodní dokumentace nákupu

13.7.9 Objem prodeje nemovitého majetku

Objem prodejů nemovitého majetku – objem plánovaných a realizovaných prodejů vyjádřený v Kč

Zdroje dat:

- Evidence majetku, Evidence prodeje, Obchodní dokumentace prodeje.

13.8 KPI řízení nákupů v OVM

13.8.1 Počet objednávek

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

Související metriky:

- Průměrný objem objednávek,
- Počet objednávek nad stanovený finanční limit.

Dimenze:

- Časová dimenze, Zboží, Materiály, Služby, Zaměstnanci, Regiony, 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, Nákupní objednávka, Plány nákupu.

13.8.2 Objem nákupů za stanovený čas

Objem nákupů za stanovený čas – celkový objem nákupů materiálů, zboží a služeb dle 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:

- Časová dimenze, Zboží, Materiály, Služby, Zaměstnanci, Účtová osnova, Měny,
- Účetní období, Regiony, Odvětví ekonomiky, Měrné jednotky, Dodavatelé, Obchodní kanály,
- Dodací podmínky INCOTERMS, Nákupní objednávky, Stav nákupní objednávky,
- Dodací listy přijaté, Faktury přijaté.

Zdroje dat:

- Evidence nákupu, Výkazy nákupu,
- Účetní evidence, Evidence materiálů, Evidence zboží a služeb, Evidence dodavatelů,
- Nákupní objednávka, Nákupní faktura, Plány nákupu.

13.8.3 Počet reklamací a objem reklamovaného zboží

Počet reklamací a objem reklamovaného zboží – počet reklamací (přijatých, odmítnutých, realizovaných) dle 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 = Počet reklamovaných dodávek/ Celkový počet dodávek zboží) * 100.

Dimenze:

- Časová dimenze, Reklamace k dodavatelům, Zboží, Materiály, Služby,
- Zaměstnanci, Regiony, Dodavatelé, Obchodní kanály, Dodací listy přijaté.

Zdroje dat:

- Evidence nákupu, Obchodní dokumenty – Nákup, Evidence materiálů, Evidence zboží a služeb, Evidence dodavatelů.

13.8.4 Náklady na zajištění nákupu zboží

Náklady na zajištění nákupu zboží služeb a materiálů – je objem nákladů na nákup dle 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, vykazuje se dle váženého průměru průměrné náklady spojené s pořízením zboží = Suma (Pořizovací cena zboží jednotky zboží * Množství) / Součet množství zboží.

Dimenze:

- Časová dimenze (DI001), Nákladové druhy, Zboží, Materiály, Služby, Zaměstnanci,
- Účtová osnova, Měny, Účetní období, Faktury přijaté, Regiony, Dodavatelé, Obchodní kanály,
- Platební podmínky.

Zdroje dat:

- Evidence nákupu, Výkazy nákupu, Účetní evidence, Evidence závazků, Evidence materiálů,
- Evidence zboží a služeb, Evidence dodavatelů, Nákupní faktura.

13.9 KPI řízení lidských zdrojů v OVM

13.9.1 Počet pracovníků

Počty pracovníků – fyzické počty pracovníků OVM, tj. nepřepočítané podle úvazků.

Související metriky:

- Počet pracovníků rozlišených podle dimenze profesí,
- Počet dlouhodobě neobsazených pracovních míst OVM.

Dimenze:

- Časová dimenze, Zaměstnanci, Kvalifikační struktura, Věková struktura.

Zdroje dat:

- Personální evidence, Evidence pracovních míst,
- Personální plány, Personální výkazy, Personální analýzy.

13.9.2 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 dle 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:

- Časová dimenze, Zaměstnanci, Kvalifikační struktura, Věková struktura.

13.9.3 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců – ukazatel je zaměřen na měření změn ve stavu zaměstnanců =

- Celkový počet zaměstnanců za účetní období / Celkový počet zaměstnanců za předchozí období.

Dimenze:

- Časová dimenze, Zaměstnanci, Kvalifikační struktura, Věková struktura.

Zdroje dat:

- Personální evidence, Evidence pracovních míst,
- Personální plány, Personální výkazy, Personální analýzy.

13.9.4 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:

- Časová 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, Požadavky na pracovníka,
- Personální plány, Personální výkazy, Personální analýzy.

13.9.5 Náklady na kursy a kvalifikační programy

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

Dimenze:

- Časová 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, Evidence personálních a školicích agentur,
- Podklady pro rekvalifikační programy, Účetní evidence, Finanční výkazy

13.10 KPI řízení třetích stran a komunikace

13.10.1 Počet dodavatelů

Počet dodavatelů – 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

- Časová dimenze, Dodavatelé, Segmenty trhu, Regiony, Odvětví ekonomiky, Obchodní kanály.

Zdroje dat:

- Evidence dodavatelů.

13.10.2 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:

- Časová dimenze, Kategorie aktivit v komunikaci s ostatními OVM, Zaměstnanci,
- Veřejná správa, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence aktivit v komunikaci s ostatními OVM.

13.10.3 Počet vyhlášek

Počet vyhlášek souvisejících s aktivitami a opatřeními OVM.

Související metriky

- Počet pracovníků OVM připravujících vyhlášky OVM.

Dimenze:

- Časová dimenze, Zaměstnanci, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence vyhlášek OVM.

13.10.4 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:

- Časová dimenze, Zaměstnanci, Právnické subjekty, Občané, Regiony.

Zdroje dat:

- Evidence správních řízení.

14. Zdroje

BACAL, R.: *Manager´s Guide to Performance Management*. New York, McGraw-Hill 2012. ISBN 978-0-07-177225-9.

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.

CAO, L.: Data Science Thinking. Springer, 2018. ISBN 978-3-319-95091-4

CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. a kol.: Retail management. Praha, Management Press, 2007. ISBN: 978-80-7261-167-6

DOHNAL, J., POUR,J.: IT v řízení podniku, Praha, Professional publishing 2016. ISBN 978-80-7431-160-4.

DOHNAL, J., PŘÍKLENK, O.: CIO a podpora byznysu. Praha, Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4050-8

DOHNAL, J.: Řízení vztahů se zákazníky – procesy, pracovníci, technologie. Praha, Grada 2002.

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, Johh Wiley & Sons 2006..

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P.: Manažerské účetnictví. Nástroje a metody. Praha, Wolters Kluwer, 2015. ISBN: 978-80-7478-743-0.

HOLTSNIDER, B., JAFFE, B.D.: IT Managener´s Handbook. Amsterdam, Elsevier 2012. ISBN 978-0-12-415949-5

CHANDLER, N.: The CPM Scenario. Gartner BI Summit 2008.

CHRAMOSTOVÁ, V., POTANČOK, M., POUR, J.: Byznys analytika pro manažery, Oeconomia, Praha, 2020

JUROVÁ, M. a kol.: Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha, Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9

KEŘKOVSKÝ, M., VALSA, O.: Moderní přístupy k řízení výroby. 3 doplněné vydání. Praha, C.H. Beck pro praxi, 2012. ISBN 978-80-7179-319-9.

KIMBALL, R., ROSS, M.: Relentlessly Practical Tools for Data Warehousing and Business Intelligence. Indianopolis, 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

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, McGraaw Hill, 2012. ISBN 978-80-251-3729-1.

Laney, D., B.: Infonomics, Bibliomotion, Inc., New York, 2018. ISBN 978-1-138-09038-5

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A.: Mezinárodní obchodní operace. Praha, Grada 2007

NOVOTNÝ, O., POUR, J., BASL, J., MARYŠKA, M.: Řízení výkonnosti podnikové informatiky. Professional Publishing, Praha, 2010. ISBN 978-80-7431-040-9.

PALADINO, B.: Innovative Corporate Performance Management: Five Key Principles to Accelerate Results. Indianopolis, Wiley Publishing, 2011. ISBN: 978-0-470-62773-0

PARMENTER, D.: Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing,and Using Winning KPIs,

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

ŘEPA, V.: Podnikové procesy. Praha, Grada 2007.

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

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

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Průmysl 4.0 aneb nikdo sám nevyhraje. Praha, Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-4-5.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Řízení výroby a nákupu. Praha, Grada 2007. ISBN 978-80-247-1479-0

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Integrované řízení výroby. Praha, Grada 2014. ISBN 978-80-247-4486-5

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

VEBER, J. a kol.: Management - základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press 2000.

VOŘÍŠEK, J., POUR, J. a kol.: Management podnikové informatiky, Professional Publishing, 2012, ISBN 978-80-7431-102-4

VOŘÍŠEK, J. a kol.: Principy a modely řízení podnikové informatiky. Praha, Oeconomia 2008. ISBN: 978-80-245-1440-6