

# **Návrh obecného konceptu metody Balanced Scorecard v návaznosti na principy udržitelného rozvoje pro obce ČR**

Bc. Jana Čarná

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Čarná**  
Osobní číslo: **M11358**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh obecného konceptu metody Balanced Scorecard v návaznosti na principy udržitelného rozvoje pro obce ČR**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Definujte základní poznatky týkající se udržitelného rozvoje a manažerských metod využívaných na úrovni obcí se zaměřením na Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu využití konceptu Balanced Scorecard na úrovni vybraných obcí.
- Identifikujte vztah jednotlivých perspektiv metody Balanced Scorecard k udržitelnému rozvoji.
- Vypracujte návrh obecného modelu Balanced Scorecard na úrovni obcí s využitím měřítek, která podporují udržitelný rozvoj.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

European Commission. Sustainable Development in the European Union: 2011 Monitoring Report of the EU Sustainable Development Strategy. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011, 377 s. ISBN 978-92-79-18516-8.

HORVÁTH, Péter. Balanced scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: ProfessConsulting, 2002, 386 s. ISBN 80-7259-033-2.

KAPLAN, Robert a David NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

ŮCHRANA František a Milan PŮČEK. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart administration. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2011, 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 17. června 2013  
Termín odevzdání diplomové práce: 12. srpna 2013

Ve Zlině dne 17. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 12.8.2013 .....

..... Jana Čárna<sup>1</sup> .....

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá možnostmi měření výkonnosti a kvality v obcích ČR, a současně problematikou udržitelného rozvoje. Cílem práce je navrhnout obecný koncept metody Balanced Scorecard, který by byl využitelný pro obce a navazoval na pilíře udržitelného rozvoje. Hlavním úkolem je navrhnout sadu měřítek v každé z perspektiv BSC a propojit je s okruhy udržitelného rozvoje. Práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou část a praktickou část. Teoretická část se zabývá průzkumem manažerských metod řízení výkonnosti a kvality v oblasti veřejné správy. Dále hlouběji popisuje metodu BSC samotnou a uvede čtenáře do problematiky udržitelného rozvoje. Praktická část zahrnuje analýzu využití metody BSC na úrovni obcí Uherské Hradiště a Vsetín. Na základě získaných poznatků je navržen obecný koncept metody BSC využitelný pro obce ČR, který navazuje na principy udržitelného rozvoje a obcím může pomoci jednak ve zlepšení řízení jejich výkonnosti a jednak jako určitý strategický dokument.

**Klíčová slova:** obec, Balanced Scorecard, strategická mapa, perspektiva, měřítko, indikátor, udržitelný rozvoj.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the possibilities of measuring performance and quality in the municipalities of the Czech Republic alongside with the issue of sustainable development. The aim is to propose a general concept of the Balanced Scorecard method, which would be usable for municipalities and followed the pillars of sustainable development. The main task is to design a set of measures in each of the perspectives of the BSC and connect them with field of sustainable development. The thesis is divided into two parts, the theoretical part and the practical part. The theoretical part deals with the exploration of performance management methods and quality in public administration. In addition, it further describes the BSC itself and informs the readers about issues of sustainable development. The practical part includes an analysis of the use of the BSC method in towns Uherské Hradiště and Vsetín. Based on these findings is proposed general concept of the BSC method usable for the municipalities, which follows the principles of sustainable development and could help municipalities to better control their performance, and as a strategic document.

**Keywords:** municipality, Balanced Scorecard, strategic map, perspective, measure, indicator, sustainable development.

## **Poděkování**

Ráda bych zde poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Elišce Pastuszkové, Ph.D., za odbornou pomoc, rady, připomínky, čas a pozitivní přístup, které mi věnovala.

Mé díky dále patří zástupcům města Uherské Hradiště a Vsetín za poskytnutí potřebných podkladů a informací nezbytných k vytvoření této práce.

## **Motto**

*„Sustainability is about simultaneously looking after the free Es: the Environment, the Economy and Everyone.“*

- Sustainable Business Team, Government Office for the South West, UK, 2000

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MANAŽERSKÉ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VYUŽÍVÁNÉ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b> .....	<b>13</b>
1.1 SPECIFIKA VEŘEJNÉHO SEKTORU .....	13
1.2 VÝKONNOST VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....	14
1.3 PRINCIPY 3 E.....	15
1.4 MANAŽERSKÉ METODY .....	16
1.4.1 Benchmarking .....	16
1.4.2 ISO normy .....	17
1.4.3 Total Quality Management (TQM).....	17
1.4.4 Společný hodnotící rámec (CAF).....	18
1.4.5 Místní agenda 21 .....	18
1.4.6 Zdravá města .....	19
<b>2 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>20</b>
2.1 PODSTATA A POJMY BSC .....	20
2.1.1 Strategie a strategické mapy.....	20
2.1.2 Perspektivy BSC .....	21
2.1.3 Měřítko BSC.....	22
2.1.4 Postup aplikace BSC .....	22
2.2 UPLATNĚNÍ BSC VE VEŘEJNÉM SEKTORU .....	23
2.2.1 Přizpůsobení perspektiv .....	24
2.2.2 Postup zavedení BSC .....	25
2.2.3 Zkušenosti s BSC v zahraničí .....	26
<b>3 PROBLEMATIKA UDRŽITELNÉHO ROZVOJE</b> .....	<b>28</b>
3.1 POJMY UDRŽITELNÉHO ROZVOJE .....	28
3.2 STRATEGIE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE EU .....	29
3.2.1 Klíčové výzvy .....	29
3.2.2 Indikátory udržitelného rozvoje EU.....	30
3.3 STRATEGICKÝ RÁMEC UDRŽITELNÉHO ROZVOJE ČR .....	31
3.3.1 Prioritní osy udržitelného rozvoje dle SRUR ČR .....	31
3.3.2 Principy udržitelného rozvoje dle SRUR ČR.....	33
3.3.3 Indikátory udržitelného rozvoje dle SRUR ČR .....	34
3.4 VÝBĚR INDIKÁTORŮ PRO OBEC.....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>4 ANALÝZA VYUŽITÍ BSC NA ÚROVNI OBCÍ</b> .....	<b>39</b>
4.1 ANALÝZA VYUŽITÍ BSC NA ÚROVNI OBCE UHERSKÉ HRADIŠTĚ .....	39
4.1.1 Strategická mapa a perspektivy BSC pro město UH.....	39
4.1.2 Popis témat strategické mapy města UH.....	42
4.1.3 Katalog indikátorů města UH.....	42
4.1.4 Současný stav implementace BSC ve městě UH .....	44
4.2 ANALÝZA VYUŽITÍ BSC NA ÚROVNI OBCE VSETÍN.....	45
4.2.1 Strategická mapa a perspektivy města Vsetín .....	45



4.2.2	Soubor indikátorů města Vsetín .....	47
4.2.3	Náklady a časová náročnost zavádění BSC .....	49
4.2.4	Současný stav implementace BSC .....	49
4.3	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	50
<b>5</b>	<b>NÁVRH OBECNÉHO KONCEPTU METODY BSC.....</b>	<b>53</b>
5.1	NÁVRH OBECNÉ STRATEGICKÉ MAPY PRO OBCE .....	53
5.2	BLIŽŠÍ POPIS MĚŘÍTEK OBECNÉ STRATEGICKÉ MAPY .....	56
5.2.1	Perspektiva občanská (zákaznická).....	57
5.2.2	Finanční perspektiva .....	68
5.2.3	Perspektiva interních procesů a růstu.....	69
5.2.4	Perspektiva učení se a růstu .....	72
5.3	ČASOVÁ NÁROČNOST ZAVEDENÍ BSC .....	74
5.4	FINANČNÍ NÁROČNOST ZAVEDENÍ BSC .....	75
5.5	PERSONÁLNÍ NÁROČNOST NA ZAVEDENÍ BSC .....	76
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>87</b>

## ÚVOD

Obce jakožto základní územně samosprávné celky a představitelé veřejného sektoru nejsou ušetřeny ekonomické situaci posledních let. Rozpočet obce je závazný finanční plán a pravidla hospodaření jsou stanovena zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Finanční prostředky rozpočtů obcí nejsou neomezené, a proto je v zájmu obcí využívat své finance co nejvíce hospodárně, efektivně a účelně. S tímto souvisí pojem výkonnost ve veřejné správě a její měření. V měření výkonnosti a kvality je původním průkopníkem spíše soukromý sektor, ale v uplynulých letech se začal i veřejný sektor zajímat o manažerské metody měření výkonnosti, jež lze přizpůsobit specifikům a potřebám veřejných organizací. Mezi tyto metody patří např. benchmarking, ISO normy, CAF, Místní agenda 21 a Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard je metoda strategického plánování a řízení, která v sobě nezahrnuje pouze finanční stránku věci, ale zaměřuje se i na nefinanční aspekty. V posledních letech se řadí mezi úspěšně využívané koncepty zejména v soukromém sektoru, ale stále více proniká i do sféry veřejné. Koncept BSC může obcím sloužit jednak jako metoda měření výkonnosti a kvality a také jako určitý strategický dokument, díky němuž může obec zvyšovat kvalitu života v obci a spokojenost svých občanů.

Pozitivem současné doby je uvědomění si důležitosti směřování moderní společnosti vstříc k udržitelnému rozvoji. Respektování tří pilířů udržitelného rozvoje (ekonomického, sociálního a environmentálního) by mělo vést k takovému rozvoji území, který uspokojuje potřeby současné generace, aniž by ohrožoval podmínky života generací budoucích.

Cílem této práce na základě výše zmíněného bude navrhnout obecný koncept metody BSC využitelný pro obce ČR, který bude navazovat na principy udržitelného rozvoje. Hlavním úkolem bude navrhnout sadu měřítek v každé ze čtyř perspektiv BSC a propojit je s dimenzemi udržitelného rozvoje.

Toto téma jsem si zvolila z důvodu bližšího zájmu o metodu BSC a možnosti její praktické aplikace v rámci obcí. Výhodou BSC je, že může navazovat na již existující strategie obce a že se dá přizpůsobit individuálním požadavkům – např. koncept propojit s udržitelným rozvojem, se kterým se osobně velmi ztotožňuji.

Teoretická část práce, která vychází z rešerše literárních a internetových zdrojů, nejprve shrnuje specifika veřejného sektoru na rozdíl od soukromého sektoru, dále vysvětluje

pojem výkonnost a související princip 3 E. Následuje výčet a popis několika manažerských metod měření výkonnosti užívaných ve veřejném sektoru. Samotné metodě BSC je věnována celá kapitola, která osvětluje i uplatnění BSC ve veřejném sektoru. Posledním bodem teoretické části je definování pojmu udržitelný rozvoj, rozvedení jeho pilířů a principů a v neposlední řadě jsou blíže popsány strategické dokumenty na úrovni EU a ČR vztahující se k udržitelnému rozvoji.

Praktická část práce si klade za cíl analyzovat již existující koncepty BSC vypracované pro města Uherské Hradiště a Vsetín, a to podobu jejich strategických map, měřítek a současného stavu implementace. Na základě poznatků z této analýzy bude zpracován obecný koncept metody BSC v návaznosti na principy udržitelného rozvoje využitelný pro obce ČR. Hlavní část se zaměří na propojení navržených měřítek s okruhy udržitelného rozvoje.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MANAŽERSKÉ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VYUŽÍVÁNÉ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Tato kapitola se bude věnovat problematice měření výkonnosti a jejím metodám ve veřejné správě. Veřejná správa je od soukromé správy v mnoha bodech rozdílná, proto se i samotný pojem výkonnost ve veřejné správě musí definovat s ohledem na její odlišnosti. Důležité jsou z hlediska výkonnosti také principy 3 E. V poslední podkapitole uvedu několik manažerských metod měření výkonnosti a kvality použitelných pro obce.

## 1.1 Specifika veřejného sektoru

Tak, jako je už v principu fungování veřejný sektor odlišný od soukromého sektoru, existují podstatné rozdíly mezi veřejnou a soukromou sférou i z hlediska posuzování výkonnosti organizací. Cílem činnosti organizace veřejného sektoru není tvorba zisku, ale přednostně plnění veřejného zájmu občanů. Chování organizací veřejného sektoru je podstatně více limitováno existující legislativou a následnými dopady politických rozhodnutí. (Pastuszková, 2011, s. 26)

Podle Mládkové (2011) je systém řízení státních organizací v řadě bodů odlišný od soukromých subjektů:

- Ve státních institucích se uplatňují především principy makroekonomie a teorie veřejných financí, na rozdíl od soukromého sektoru, který se řídí hlavně mikroekonomickými pravidly.
- Veřejné subjekty vznikají nejčastěji zákonem nebo na základě zmocnění v zákoně.
- Veřejné subjekty nemají základní kapitál, hospodaří s rozpočtem a majetek je jim svěřován do správy.
- Nelze se řídit ziskem jako ukazatelem úspěšnosti; měřítkem je společenský přínos (ten samotný není měřitelný - spíše můžeme zjišťovat spokojenost obyvatel).
- Veřejné subjekty jsou financované z veřejných zdrojů nenávratných (dotace), i návratných a z daní.
- Cílem manažera veřejného subjektu je maximálně efektivní poskytování veřejných statků při daných rozpočtových zdrojích.

Obce jsou subjekty, které se v určitých směrech z hlediska prosperity chovají jako soukromé firmy. I zde ale najdeme výjimky (obce fungují nejen v samostatné působnosti,

ale také v přenesené působnosti, kdy musí finanční prostředky ze státního rozpočtu použít jen na zákonem stanovené operace).

Ve veřejné správě je postup plánování ekonomických procesů opět odlišný. Např. finančním cílem může být nepřekročení rozpočtu, dodržení závazných ukazatelů, atd. Organizace veřejného sektoru musí brát v potaz změnu cenové hladiny (která má vliv hlavně na výdajové položky rozpočtu), změny platů zaměstnanců, změny cen vstupů (energie, nájemné). Podmínky přijetí úvěru pro obec jsou také omezené.

Výkon manažerské funkce plánování ekonomických procesů je ve veřejném sektoru značně ztížený a specifický. Manažeři jsou silně vázáni legislativou, je problematické stanovit ekonomické ukazatele, ukazatele výkonnosti zaměstnanců, plánování ztěžuje i teorie veřejné volby. (Mládková, 2011)

## 1.2 Výkonnost ve veřejné správě

V neziskové sféře se začalo přihlížet k ekonomickým nástrojům řízení až v posledních letech. Je to způsobeno celkovým vlivem společnosti na veřejnou správu, dále tržním prostředím, členstvím ČR v EU, i konkurencí mezi jednotlivými představiteli veřejnoprávních organizací. Proto se instituce veřejné správy musí stejně jako firmy v soukromé sféře snažit o co nejefektivnější chování.

Veřejná správa prozatím nemá tolik zkušeností s realizací účinných nástrojů finančního řízení, ale pro zvýšení efektivity a výkonnosti veřejné správy je třeba takové metody stále hledat, případně modifikovat metody zaběhlé v soukromé sféře.

V literatuře najdeme mnoho definic pojmu výkonnost. V praxi nás ale zajímá, které mechanismy budou zvyšovat výkonnost, tedy jak docílit toho, aby veřejná správa se svými prostředky hospodařila efektivně a účelně. Ve veřejné sféře nelze používat zisk jako ukazatel výkonnosti. Proto musíme výkonnost měřit pomocí jiných ukazatelů. Další specifickostí veřejné správy je, že výkonnost chápou různé zájmové skupiny jinak. (Pastuszková, 2011, s. 26-29)

Některé vstupy a výstupy veřejné správy jsou měřitelné, ale některé jsou těžce měřitelné. Proto je obtížné vymezit pojem výkonnost veřejné správy. Dle Pitra (2001) existuje idea, která říká, že je nejprve nutné učinit neměřitelné veličiny co nejvíce měřitelnými.<sup>1</sup>

Výkonnost ve veřejné správě lze tedy charakterizovat jako „součást systému finančního řízení zabezpečujícího hospodárné, efektivní a účelné využívání veřejných prostředků“. (Pastuszková, 2011, s. 26-29)

### 1.3 Principy 3 E

Výkonnost ve veřejné správě může být měřena ukazateli známými jako tzv. 3 E, tj. economy (hospodárnost), efficiency (efektivnost) a effectiveness (účelnost). V souvislosti s tímto ani ve veřejném sektoru nemůžeme zaměňovat slova „výstup“ a „výsledek“. Např. za výstup vzdělávací instituce můžeme považovat počet zaškolených osob, ale nás by měl zajímat skutečný výkon v závislosti na očekávaných cílech (výsledek), tj. míra zkvalitnění připravenosti vyškolených pracovníků. (Ochrana, 2007)

Je obtížné principy správně přeložit z jejich anglických ekvivalentů, ale obvykle je překládáme a chápeme následovně:

- **Hospodárnost** charakterizujeme jako úsporné vynaložení nákladů na požadovaný výstup. Týká se použití zdrojů na vstupu. Z ekonomického pohledu to znamená dělat věci levně (za předpokladu, že jsou dosaženy všechny původně plánované ukazatele výstupu).
- **Efektivnost** je výstup na jednotku použitého vstupu (minimalizace vstupů při dosažení požadovaného výstupu). Efektivnost charakterizuje vztah mezi vstupy (náklady) a výstupy – jaké náklady jsou potřebné na dosažení dané jednotky výstupu. Znamená děláni věcí správnou cestou.
- Pouze hospodárnost a efektivnost ještě pro organizaci neznamena, že pracuje účelně. **Účelnost** nám říká, zda a jak organizace plní stanovené cíle. Účelnost je děláni správných věcí, jde o kritérium hodnocení výstupu ve srovnání s cíli stanovenými na počátku procesu. (Ochrana 2007; Ochrana a Půček, 2012)

---

<sup>1</sup> Takovýto podobný přístup zaujímá právě metoda Balanced Scorecard, již se tato diplomová práce blíže věnuje.

Tyto tři pojmy jsou podobně definovány i v zákoně č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, kdy optimální vztah mezi hospodárností, efektivností a účinností znamenají spolu s respektováním právních předpisů správnost finančních a majetkových operací. (Česko, 2001)

## 1.4 Manažerské metody

Manažerské metody znamenají způsob výkonu některých pracovních činností zabezpečovaných manažery dané organizace. Pojem metoda lze definovat jako „postup získávání poznatků o určité reálné skutečnosti. Zahrnuje soubor požadavků a principů, které přitom musí být respektovány“. Pojem management je „proces ovlivňování činností lidí, prováděných v určité organizaci, jehož smyslem je zajistit účelné a efektivní provedení těchto činností jejich nositeli a se zdroji tomu přidělenými“. (Mohelská a Pitra, 2012, str. 11-12)

V následujících podkapitolách uvedu některé z manažerských metod, které jsou poměrně často používané a které lze v institucích veřejné správy zavést.

### 1.4.1 Benchmarking

Benchmark můžeme chápat jako ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se chceme inspirovat, tedy laťka, kterou si sami nastavíme a chceme ji překonat. Můžeme jej definovat jako proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoli organizace, jež pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost. (Nenádál, 2011)

Metoda benchmarkingu jako taková slouží ke srovnávání stavu procesů organizace se stavem podobných procesů v jiných organizacích, které jsou vzorem a jsou vhodné k následování. Jde tedy o metodu, kdy porovnáme úroveň výkonu určitých činností mezi jednotlivými organizačními celky s cílem získat nové poznatky a zlepšit se tak. Benchmarking se může týkat srovnávání výsledků (výkonový benchmarking), procesů i postupů. Cílem benchmarkingu je rozpoznat vlastní pozici na základě srovnávání s podobnými organizacemi. Odpovídáme si na otázky, zda děláme dobře to, co děláme, a zda je vůbec správné to, co děláme. Benchmarking bude účinný jedině tehdy, pokud bude prováděn kvalifikovaně a s plnou podporou managementu organizace, který je ochoten přijímat cizí vzory. Přínos této metody je celkové zlepšení konkurenceschopnosti organizace, která si stanovuje náročnější strategické, taktické i operativní cíle, zrychlování procesu změn, úspory nákladů, atd. (Jedinák, 2011, str. 19)



### 1.4.2 ISO normy

ISO (International Organization for Standardization) je mezinárodní organizace zabývající se tvorbou mezinárodních norem ISO a jiných druhů dokumentů v nejrůznějších oblastech normalizace. Vznikla v roce 1947 a sídlí v Ženevě. Dnes se v praxi uplatňuje několik desítek norem. (Ministerstvo vnitra ČR, © 2012)

ISO 9000 představuje úvod do problematiky managementu jakosti. Obsahuje výklad základů a zásad managementu jakosti a nejdůležitějších pojmů týkajících se jakosti a jejího zabezpečování. Norma ISO 9001 je stěžejní normou řady 9000. Provádí se podle ní koncipování, zavádění a hlavně pak prověřování implementovaného systému kvality. Jde o normu kriteriální, jejíž požadavky musí organizace splnit, pokud chce prokázat svou schopnost trvale poskytovat výrobky/služby, které splňují jak požadavky zákazníků, tak i příslušných předpisů. (Ministerstvo vnitra ČR, © 2010, s. 20)

ISO 14001 se zabývá principy řízení dokumentace, infrastruktury, lidských zdrojů, zavádí procesy komunikace s úřady i veřejností, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby. (Ministerstvo vnitra ČR, © 2012)

### 1.4.3 Total Quality Management (TQM)

Počátky TQM pochází z válkou zničeného Japonska, které v rámci rekonstrukce hospodářství začíná klást důraz na kvalitu. Myšlenky se dále rozvinuly do USA a Evropy a byly doplňovány o názory dalších teoretiků a o praktické zkušenosti firem. T (Total) znamená zapojení všech pracovníků organizace a zapojení všech činností v organizaci. Q (Quality) označuje kvalitu ve smyslu splnění požadavků zákazníků. M (Management) chápeme z pohledu strategického, taktického a operativního a také z pohledu manažerských aktivit.

Uvedení TQM do praxe bývá obvykle časově náročnější záležitostí, než je tomu u zavedení ISO 9000. Při zavádění TQM do praxe není možné stanovit univerzální model; východiskem je respektování obecných zásad a požadavků, které se mění v závislosti na technických, sociálních a kulturních podmínkách dané organizace. V pozdějších letech byly přístupy TQM kodifikovány v podobě kritérií pro udělení ceny za jakost - např. Evropská cena za jakost (EQA - The European Quality Award). Principy hodnocení a příslušná kritéria vypracovala Evropská nadace pro management kvality (EFQM -

European Foundation for Quality Management). (Ministerstvo vnitra ČR, © 2010, s. 20-21)

#### **1.4.4 Společný hodnotící rámec (CAF)**

CAF (Common Assessment Framework) neboli Společný hodnotící rámec je nástroj řízení kvality. Byl založen na principech řízení kvality používaných v rámci TQM (Total Quality Management), je však speciálně vytvořen pro podmínky organizací veřejného sektoru. Model CAF je výsledkem spolupráce představitelů EU odpovědných za veřejnou správu. První verze vznikla v roce 2000. V roce 2006 měla také ČR své první vydání, po němž následovalo druhé vydání v roce 2009.

Sebehodnotící rámec pomáhá organizaci vymežit její silné a slabé stránky a prvky vzájemného ovlivňování všech složek hodnocení. Tak organizace analyzuje svoji činnost a určí si aktivity vedoucí k budoucímu zlepšení. Struktura modelu je tvořena devíti kritérii definujícími hlavní aspekty, na které je třeba se při analýze organizace obrátit. Používání modelu tak poskytuje organizaci efektivní nástroj k iniciování dalšího procesu zlepšování.

Použití modelu CAF je ve srovnání s ostatními modely TQM poměrně snadné, takže je model vhodný především pro organizace, které s řízením kvality začínají. Model je aplikovatelný v organizacích veřejného sektoru na národní, regionální i místní úrovni. (Národní informační středisko podpory kvality, © 2009, s. 7-12)

#### **1.4.5 Místní agenda 21**

V roce 1992 na Summitu Země v Riu de Janeiru byl přijat dokument Agenda 21, který vypovídal o tom, jak systematicky směřovat k udržitelnému rozvoji. Místní Agenda 21 (MA21) představuje nástroj pro zavádění udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni. Je to proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování a řízení a zapojování veřejnosti zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech. (Ministerstvo životního prostředí, © 2008 – 2012)

Faktorem úspěšnosti je účast a spolupráce místních úřadů, protože je to úroveň správy nejbližší lidem. Na základě konzultací a konsenzu by se místní orgány měly od místních občanů a organizací učit a získat tak informace potřebné pro vytváření nejlepších strategií. MA21 je progresivní zastřešující metoda zvyšování kvality veřejné správy, která prakticky uplatňuje principy udržitelného rozvoje. Tento tvůrčí proces týkající se celého společenství obce (regionu) hledá dynamickou rovnováhu mezi základními oblastmi života obce.

Smyslem agendy je vytvořit komplexní dlouhodobý systém rozvoje. (Řízení obcí I., 2008, s. 53)

#### **1.4.6 Zdravá města**

Zdravá města zařazují do této podkapitoly i přes to, že jsou ve své podstatě spíše projektem, nežli manažerskou metodou. Z širšího úhlu pohledu ale lze Zdravá města řadit mezi manažerské metody z toho důvodu, že podporují strategického plánování.

Projekt Zdravé město iniciovala Světová zdravotnická organizace (WHO) v roce 1988. Během let se přidalo několik set obcí a regionů v Evropě. V ČR roku 1994 vytvořilo jedenáct aktivních měst asociaci Národní síť Zdravých měst České republiky (NSZM). Tato organizace dnes zaštiťuje několik desítek měst, obcí, krajů a mikroregionů a je jedinou asociací, která má za úkol systematicky podporovat praktickou realizaci hodnot udržitelného rozvoje, zdraví a kvality života v podmínkách našich měst. Zdravé město je prestižní označení pro municipalitu, jež se aktivně zapojuje do mezinárodního Projektu Zdravé město (obec, region) pod patronací OSN - WHO. Jedná se především o komunitní projekt, kdy se otevírá prostor pro aktivity a zájmy obyvatel. Zdravá města podporují kvalitu veřejné správy, strategického plánování a řízení s ohledem na udržitelný rozvoj a podporu zdraví. Členové NSZM uplatňují principy MA21.

V roce 2012 NSZM ČR čítala 107 členů s 3,7 miliony obyvatel. Členství přináší mimo zmíněných také síťovou spolupráci a výměnu zkušeností ČR se zahraničím a je určitou vizitkou vůči zahraničí a návštěvníkům. (Národní síť Zdravých měst ČR, © 2013)

Další možností měření výkonnosti a kvality je metoda Balanced Scorecard. Jelikož tvoří podstatnou část této diplomové práce, budu jí věnovat samostatně následující kapitolu.

## 2 BALANCED SCORECARD

V této kapitole uvedu teoretické poznatky o metodě Balanced Scorecard – její vznik, podstatu, vysvětlím důležité pojmy a postup při aplikaci metody. Další část textu bude zaměřena na použití metody BSC ve veřejném sektoru.

### 2.1 Podstata a pojmy BSC

Metoda Balanced Scorecard (volně přeloženo jako metoda vyvážených ukazatelů výkonnosti) je metoda strategického plánování a řízení, která je používána především v soukromém sektoru, průmyslu, ale i vládách a neziskových organizacích po celém světě. Původní koncept BSC jako metody měření výkonnosti byl vyvinut počátkem 90. let Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem na Harvard Business School. Metoda vznikla jako reakce na kritiku silného finančního zaměření amerických systémů řízení. Jednostranná orientace pouze na finanční stránku měla být rozšířena o „vyvážený“ soubor finančních i nefinančních měřítek. (Balanced Scorecard Institute, © 1998 - 2013; Horváth, 2002)

Jak uvádí Kaplan a Norton (2007, s. 19), BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají o minulých finančních transakcích, a doplňuje je o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku (organizace) a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto perspektivy pak tvoří rámec BSC. Díky BSC může podnik měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti.

BSC zdůrazňuje, že finanční a nefinanční měřítka musí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech úrovních podniku (nejen pro vrcholový management).

#### 2.1.1 Strategie a strategické mapy

Horváth (2002) definuje *strategii* jako zamýšlený zásadní způsob postupu (resp. způsobů jednání) podniku za účelem dosažení dlouhodobých cílů a odlišení se od konkurence.

Strategie se posléze převádí do konkrétních strategických cílů dle perspektiv. Zpravidla jsou nejprve definovány finanční a zákaznické cíle, potom cíle interních procesů a učení se a růstu. (Kaplan a Norton, 2007)

*Strategické mapy* jsou komunikační prostředek, prostřednictvím jehož jsou krok za krokem vyjádřeny logické vazby mezi strategickými cíli. (Balanced Scorecard Institute, © 1998 - 2013)

Je to vlastně znázornění řetězců příčin a následků a souvislostí a závislostí mezi strategickými cíli, přičemž nejlepší je použít grafické znázornění systému cílů. (Horváth, 2002)

### 2.1.2 Perspektivy BSC

Kompatibilita jednotlivých perspektiv BSC je ukazatelem jejího správného provedení. Pokud perspektivy nejsou dostatečně propojené, je to důsledek nějaké chyby, ke které v průběhu hodnocení došlo. Soubor ukazatelů je dobře nastaven tehdy, kdy se jejich sestava opírá o využití dat, která jsou k dispozici v informačním systému organizace. Data by měla být snadno dosažitelná, přesná a jednoznačně pochopitelná.

*Perspektiva učení se a růstu* pomáhá k naplňování cílů inovačních programů a zvyšování profesních kompetencí pracovníků. Ukazatele této perspektivy jsou navrhovány tak, aby charakterizovaly frekvenci inovačních cyklů, a také aby poukázaly na rozdíl mezi potřebnou a skutečnou skladbou kvalifikační struktury pracovníků organizace.

*Zákaznická perspektiva* je sledována pomocí naplnění cílů týkajících se kvality služeb a podmínek jejich dodávky, dále co nejnižším počtem stížností, reklamací, atd.

*Perspektiva interních procesů* se orientuje na cíle vztahující se k bezpečnosti, produktivitě a výši nákladů, popisuje účelnost provádění jednotlivých interních procesů. Důraz je kladen na minimalizaci počtu neshod při řízení kvality, na maximální vytížení kapacit výrobních zařízení, vysokou flexibilitu výdeje produktů a přizpůsobování se poptávce a na komplexní informační zabezpečení všech činností. Významnou roli hraje informační systém organizace (pro jeho dostupnost, aktuálnost, přesnost informací).

*Finanční perspektiva* a její úspěšnost je obvykle posuzována podle toho, zda má organizace zdravé hospodaření, nikoli pouze podle ziskovosti. Cílem je dlouhodobá prosperita organizace vyplývající z plnění všech jejích závazků. (Mohelská, Pitra, 2012, s. 284-287)

### 2.1.3 Měřítko BSC

Měřítko a cíle BSC jsou odvozeny od vertikálního procesu daného posláním a strategií organizace. BSC by měla převést poslání a strategii organizace do uchopitelných plánů a měřítek. Měřítko BSC znamenají rovnováhu mezi výstupními měřítky - výsledky minulého úsilí - a měřítky hybných sil budoucí výkonnosti. (Kaplan a Norton, 2007, s. 21)

Měřítko mají v přístupu BSC klíčovou roli. Konkretizují strategické cíle a často je dotvoří do definitivní podoby. Měřítko pro BSC nevyplývají z disponibilních dat, ale ze strategických cílů, které mají být prostřednictvím vhodných měřítek upřesněny. Co se týká vyváženosti ve vztahu k měřítkům, není vhodné používat jen kvantitativní, snadno měřitelné ukazatele, ale také kvalitativní, příčinné systémy řízení. Neexistují žádná univerzálně platná měřítko BSC, protože každý podnik je individuální se specifickou strategií. (Horváth, 2002, s. 41-46)

### 2.1.4 Postup aplikace BSC

Aplikace BSC probíhá dle Vebera (2009, s. 540-541) v následujících krocích:

1. Stanovení cílů

Základním bodem je vyjasnění strategie a stanovení strategických cílů (pro celou organizaci a pro jednotlivé útvary) ve všech čtyřech perspektivách. Obvykle se vychází z již stanovené strategie organizace.

2. Propojení souvislostí

Klíčové je propojení cílů ve všech čtyřech perspektivách a stanovení váhy jednotlivým ukazatelům. Řetězce příčina-následek popisují, jak může být dosaženo cílů v daných perspektivách.

3. Stanovení měřítek a cílových hodnot

Cíle musíme kvantifikovat, stanovit měřítko a cílové hodnoty.

4. Určení akčních programů

Abychom dosáhli stanovených cílů, je třeba přijmout a realizovat akční programy a projekty.

5. Zapojení do běžných systémů

Každý manažer má být zainteresován na splnění akčních programů a stanovených ukazatelů.

Pokud bychom uvažovali proces kompletní implementace BSC, pak prvotní fázi Horváth (2002) definuje jako vůbec vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci (zavedení koncepčních pravidel, zajištění průběhu projektu), druhou fází je objasnění strategie, třetí fází je tvorba BSC (viz Veber výše), čtvrtou fází tvoří proces rozšíření (na více organizačních jednotek) a poslední fází je zajištění kontinuálního nasazení BSC (tj. organizace se strategií flexibilně přizpůsobuje).

## 2.2 Uplatnění BSC ve veřejném sektoru

V organizacích veřejného sektoru je základním produktem neboli výstupem řízení státu, krajů, regionů či obcí jejich rozvoj a poskytnutá veřejná služba. BSC umožňuje velmi efektivně řídit kraj, město, úřad či jakoukoli organizaci veřejného sektoru. Lze říci, že prosazení BSC je snadnější právě u organizací, jež mají přímý vliv na rozvoj území a kvalitu života občanů (obecní samosprávy) nebo organizace poskytující veřejnou službu (zdravotnictví, školství, komunální služby, atd.). BSC je také řešením problému slabé orientace organizací veřejného sektoru na dosahování cílů.

BSC se používá ke zvyšování kvality a výkonnosti. Z toho důvodu je při optimalizaci kterékoli veřejné služby vhodné hodnotit dosahované výsledky (cíle) alespoň podle těchto kritérií:

- kvalita pro zákazníka této služby,
- výkonnost veřejné služby,
- náklady vynaložené na tuto službu,
- spokojenost zákazníků služby a zaměstnanců. (Hušek, 2006, s. 24)

Když posuzujeme tyto parametry, je třeba myslet na to, že cílem organizací veřejného sektoru je zvyšovat kvalitu života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a/nebo zvyšovat výkonnost a kvalitu poskytovaných služeb pro občany, jak upřesňuje Hušek (2006, s. 18).

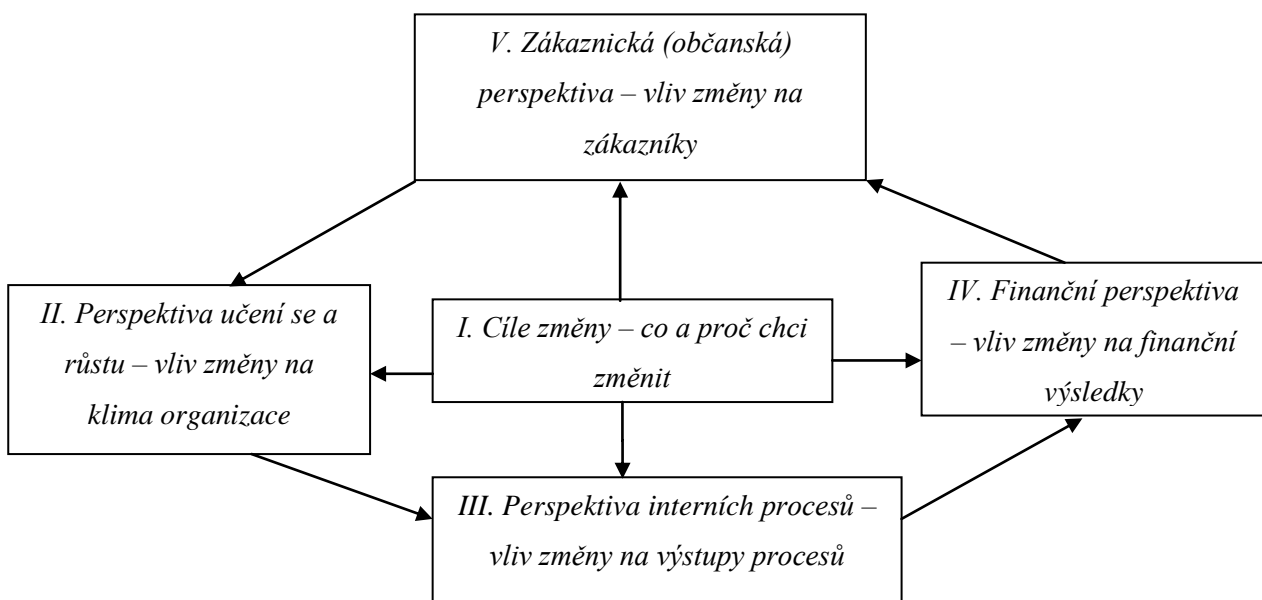
Ideální je, když se kritérium kvality, výkonnosti a nákladů zlepšují. To ale v praxi nese spoustu problémů. Výkonnost procesů veřejné služby se neměří a kvalita bývá přehlížena. Při sestavování měřítek BSC je důležité brát všechna tyto kritéria v úvahu. (Hušek, 2006, s. 24-25)

### 2.2.1 Přizpůsobení perspektiv

Podstatou metody BSC je dle Ochrany a Půčka (2011, s. 81-84) soubor vyvážených indikátorů, které hledáme ve čtyřech perspektivách. Původní perspektivy je ale třeba přizpůsobit podmínkám veřejného sektoru.

1. Prvně je nutné si vyjasnit, zda známe potřeby a očekávání občanů (zákazníků), zda víme, co chtějí. Poté máme představu o tom, co udělat, aby byli spokojeni. Takové otázky patří do občanské neboli *zákaznické* perspektivy.
2. Další je *finanční* perspektiva. Jaké zdroje potřebujeme, abychom naplnili svoji vizi a přitom uspokojili občany? Jak máme hospodařit a spravovat svůj majetek?
3. Následuje změna systému procesů, kterými zajistíme dostatek zdrojů a spokojenost zákazníků. Zde se uplatňuje *procesní* přístup.
4. Nesmíme zapomenout na *růst a učení se*. Co se musíme naučit, co je třeba změnit při řízení lidí, jaké technologie jsou nezbytné pro úspěch.

Obr. 1. Přizpůsobení perspektiv BSC potřebám veřejnému sektoru



Zdroj: Ochrana a Půček, 2011



Co se týče měřítek, jejich počet závisí na místních podmínkách (za přiměřený lze považovat 25 až 35 měřítek). Pro organizace veřejného sektoru se používají i tzv. měkké faktory jako např. spokojenost občanů, kvalita služeb, atd. (Hušek, 2006, s. 50)

### 2.2.2 Postup zavedení BSC

BSC lze zavést jednak do úřadu (např. krajský úřad) nebo do veřejnoprávní korporace (kraj, obec). Druhá možnost, tedy zavedení do kraje/obce je komplexnější a může být náročnější kvůli nutnosti schválení v zastupitelstvu. BSC lze zavést do kraje (myšleno dané území), do kraje jako veřejnoprávní korporace, může existovat BSC úřadu či části úřadu. (Hušek, 2006, s. 45)

Zavádění BSC do organizace veřejného sektoru si dle Ochrany a Půčka (2011, s. 81-84) vyžaduje několikabodový postup.

1. Rozhodnutí o zavedení BSC
  - rozhodnutí o uplatnění BSC při řízení strategie,
  - stanovení rozsahu zavedení,
  - naplánování postupu zavádění,
  - vytvoření podmínek pro změnu,
  - komunikace změny dovnitř i ven organizace vhodným způsobem odpovídajícím kultuře organizace;
2. Revize a soulad strategií
  - provedení revize všech strategických dokumentů (zrušení nepotřebných, vyřešení protichůdných),
  - potvrzení platnosti vize a hlavních strategií,
  - provedení potřebných proškolení;
3. Sestavení strategické mapy
  - sestavení strategické mapy a její projednání se všemi zainteresovanými;
4. Sestavení souboru měřítek (indikátorů)
  - sestavení souboru měřítek pro jednotlivá témata strategické mapy a její projednání se všemi zainteresovanými,
  - úprava strategické mapy dle potřeby;
5. Stanovení metodik měření indikátorů
  - stanovení metodiky měření, odpovědnosti a cílových hodnot,
  - projednání se všemi zainteresovanými a provedení úprav;

6. Schválení mapy a indikátorů
  - schválení strategické mapy a souboru měřítek, včetně metodik měření a cílových hodnot;
7. Rozložení na útvary a jednotlivce
  - přenos a rozložení měřítek na nižší úrovně řízení,
  - každý útvar i jednotlivec musí znát svůj podíl, kterým jeho práce přispívá ke strategii;
8. Měření
  - zahájení měření a pravidelné vyhodnocování výsledků;
9. Propojení BSC s odměňováním
10. Akční plány
  - sestavení a provedení plánu opatření k dosažení cílů;
11. Vyhodnocení a opakování postupu
  - vyhodnocení výsledů a provedení potřebných úprav (zopakování celého cyklu).

### 2.2.3 Zkušenosti s BSC v zahraničí

Někteří odborníci se shodují v tom, že existují určité problémy v zavádění BSC do organizací veřejného sektoru a že je BSC třeba upravit jednak co se týče její koncepce a také její implementace. Různé obecní nebo místní vlády a vládní úřady mají zájem o měření jejich výkonnosti s důrazem na zlepšení výkonů a zvýšení odpovědnosti. Jde především o odpovědnost vůči občanům, aby byla splněna jejich očekávání o zlepšení výkonu takovýchto organizací. Vytvoření systému měření výkonnosti organizace zahrnuje několik procesních funkcí jako vyjasnění účelu a hodnotících kritérií, definování a vyhodnocování ukazatelů, celý proces sběru dat, identifikace výstupů, atd.

BSC může být považována za metodu nadřazenou vzhledem k předchozím způsobům měření výkonnosti organizace právě proto, že zahrnuje i nefinanční stránku hodnocení. Je třeba uvádět i nefinanční ukazatele, protože finanční ukazatele neodrážejí skryté faktory dostatečného nebo nedostatečného výkonu organizace. Ve veřejném sektoru je relevantnější se zaměřit na opatření v oblasti efektivnosti týkající se co nejlepšího využití zdrojů.

Zavedení BSC ve veřejném sektoru ve světě bylo provedeno ve zdravotnictví, v neziskových organizacích nebo ve sběru odpadu. Přesto ale zavedení BSC do veřejného sektoru s sebou nese spoustu překážek. Některé organizace mají problém s formulováním

jejich poslání a strategie nebo se dostatečně nezaměřují na výsledek. Hlavním cílem organizací veřejného sektoru je spíše uspokojit potřeby občanů než jejich samotné finanční výsledky. (Sharma a Gadenne, 2011)

Na rozdíl od jiných metod měření výkonnosti organizace, BSC klade důraz na strategii a vizi, ne na kontrolu. Přijetí měřítek ze všech čtyř perspektiv není povinné, ale je třeba stanovit opatření, která propojují strategii organizace. Proto by si měla daná organizace přizpůsobit původní koncept BSC podle svých charakteristik, např. pozměnit perspektivy, atd. Původní Kaplanův koncept BSC se týkal především měření výkonnosti, ale později manažeři začali používat BSC také jako strategický nástroj řízení - jako rámec založený na čtyřech klíčových procesech řízení: vyjasnění a předložení strategie; komunikace a propojení strategických cílů a opatření; plánování, stanovení cílů a spojování strategických iniciativ; posílení strategické vazby a učení se.

Dá se říci, že BSC je velmi dobře použitelná pro vládní organizace, které postrádají konkurenční chování jako firmy. BSC představuje potenciál pro zlepšení transparentnosti a odpovědnosti organizací veřejného sektoru. Někteří zahraniční odborníci navrhují, že by BSC mohla sloužit jako základ pro podávání zpráv parlamentním výborům. (Griffiths, 2003)

Nejvýznamnějším přínosem BSC je to, že umožňuje propojení příčin a důsledků a spojení všech strategií do jednoho rámce. BSC zlepšuje průhlednost vládních aktivit, usnadňuje zpětnou vazbu a podporuje odpovědnost.

BSC byla použita např. ve městech Charlotte nebo Olathe (USA).

Ramanna (2009) uvádí, že zavedení BSC s sebou ale může nést určité komplikace:

- zavedení BSC si vyžaduje vysoký stupeň organizovanosti;
- úspěšnost implementace BSC je podmíněna jasně určenou strategií a vizí;
- zavedení BSC není náročné, co se metodologie týká;
- časová náročnost implementace se průměrně pohybuje mezi 4 až 6 měsíci;
- zavedení má taktéž vysoké nároky na užívání informační technologie (shromažďování a vykazování dat).

### 3 PROBLEMATIKA UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Tato kapitola je věnována problematice udržitelného rozvoje. V první části kapitoly budu definovat udržitelný rozvoj, další části se budou věnovat strategickým dokumentům týkajících se udržitelného rozvoje a výběru indikátorů pro obec.

#### 3.1 Pojmy udržitelného rozvoje

Udržitelný rozvoj je na obecné a mezinárodní úrovni uznáván jako základní východisko směřování moderní společnosti v 21. století, jak uvádí Novák (2009, s. 3).

Původní definice udržitelného rozvoje, jak ho popisuje Brundtland v její zprávě pro OSN Our Common Future - Naše společná budoucnost (1987) zní v překladu následovně: „Udržitelný rozvoj je rozvoj, který uspokojuje potřeby současné generace, aniž by byla ohrožena schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby.“

Teoretické koncepce udržitelného rozvoje zohledňují tendence k hledání kompromisů mezi ekonomickými, sociálními a environmentálními dopady jednotlivých rozvojových opatření na lokální a regionální úrovni. Udržitelnost a budoucí prosperita území jsou založeny na koordinaci třech pilířů:

1. *ekonomika*: zaměstnanost, HDP, daňová vytiženost území, rozvoj soukromého podnikání, růst počtu návštěvníků oblasti, růst příjmů ÚSC, apod.;
2. *sociální podmínky*: kvalitní veřejné služby dostupné všem sociálním skupinám, bezpečí, kvalitní a dostupné vzdělávací a zdravotnická zařízení, dostupnost bydlení, místní kultura, participace na rozhodování, populační vývoj, možnost využívání volného času;
3. *environmentální prostředí*: urbanistické a architektonické prostředí lokalit, kvalitní životní prostředí, zelené plochy a parky, udržitelné energie.

Principy udržitelného rozvoje jsou v rámci EU stále respektovanější a jsou stále více implementovány do rozhodovacích procesů a rozvojových opatření. V tomto smyslu se setkáváme s pojmem udržitelné sídlo – je to taková lokalita, která může svým obyvatelům nabídnout vysokou úroveň i rozsah veřejných služeb, kde každý najde zaměstnání odpovídající jeho kvalifikaci, kde je kvalitní životní prostředí i bydlení, kde efektivně fungují sociální služby, realizují se kulturní i sportovní aktivity a vytváří se podnikatelské prostředí. Základním znakem takového sídla je efektivní využívání vnitřních zdrojů, zodpovědné nakládání s energiemi a odpady i minimalizace negativních dopadů

ekonomických aktivit na prostředí v lokálním, regionálním i globálním horizontu. (Kadeřábková a Peková, 2012, s. 108-116)

Přestože přibývá obcí, které usilují o promítnutí principů udržitelného rozvoje do svých politik, pořád zůstává velké množství obcí, jejichž nezodpovědné chování přispívá k negativním jevům jako nekontrolovaná suburbanizace, zvýšená hluchnost a dopravní zátěž, zhoršení kvality ovzduší, prohlubující se sociální problémy, atd.

Otázkou je vytvoření kvantitativních, objektivně měřitelných ukazatelů pro sledování udržitelného rozvoje obcí a měst. (Novák, 2009, s. 3)

Klíčové strategické dokumenty týkající se udržitelného rozvoje jsou Strategie udržitelného rozvoje Evropské unie a Strategický rámec pro udržitelný rozvoj ČR. ČR se tak snaží o dosažení pokroku v prosazování udržitelného rozvoje.

### **3.2 Strategie udržitelného rozvoje EU**

EU Sustainable Development Strategy (Strategie udržitelného rozvoje EU) je dokument, který popisuje, nakolik EU čelí výzvám k udržitelnému rozvoji. Nedílnou součástí tohoto dokumentu je měření dosaženého pokroku směrem k udržitelnému rozvoji, a to pomocí monitorovacích zpráv, které vydává v intervalu dvou let Eurostat na základě sady indikátorů udržitelného rozvoje. Tato v pořadí již čtvrtá monitorovací zpráva analyzuje progres v implementaci cílů Strategie. (European Comission, 2011, s. 13)

#### **3.2.1 Klíčové výzvy**

Nová Strategie pro udržitelný rozvoj z roku 2006 uvádí následujících sedm klíčových výzev:

1. změny klimatu a čistší energie,
2. udržitelná doprava,
3. udržitelná výroba a spotřeba,
4. ochrana a management přírodních zdrojů,
5. veřejné zdraví,
6. sociální začleňování, demografie a migrace,
7. celosvětová chudoba a výzvy udržitelného rozvoje.

Každá ze sedmi výzev je popsána z hlediska celkového cíle, specifických operačních cílů a seznamů aktivit, které mají být sledovány. (European Commission, 2011, s. 34)

### 3.2.2 Indikátory udržitelného rozvoje EU

Indikátory udržitelného rozvoje jsou takové ukazatele, díky nimž jsme schopni říci, zda se EU pohybuje tím správným směrem k principům udržitelného rozvoje. Sada indikátorů byla uspořádána dle tematicky orientovaného rámce. Rámec je založen na prioritních otázkách Strategie, ale je dostatečně flexibilní na to, aby se přizpůsobil možným změnám cílů s ohledem na to, že nové problémy a cíle se objeví až časem. Každé téma je dále rozděleno do podtémat. Sada indikátorů je strukturována jako třípodlažní pyramida, rozlišuje se tedy mezi třemi úrovněmi indikátorů. První úroveň indikátorů sleduje celkové cíle vztahující se k sedmi klíčovým výzvám (viz výše). Druhá úroveň indikátorů se týká operačních neboli provozních cílů Strategie. Poslední třetí úroveň indikátorů popisuje opatření popsána ve Strategii. Jako vedlejší můžeme zmínit kontextové indikátory, které jsou součástí sady indikátorů, ale přímo nemonitorují cíle ani strategii. Poskytují cenné podklady o otázkách, jež mají přímý vliv na udržitelný rozvoj. (European Commission, 2011, s. 40)

Tab. 1. Přehled témat indikátorů udržitelného rozvoje EU

<b>Téma indikátoru</b>	<b>První úroveň indikátoru (headline indicator)</b>
Socio-ekonomický rozvoj	reálný HDP na obyvatele
Udržitelná výroba a spotřeba	produktivita zdrojů
Sociální začleňování	riziko chudoby nebo sociálního vyloučení
Demografické změny	míra zaměstnanosti starších pracovníků
Veřejné zdraví	očekávaná délka života a života prožitého ve zdraví
Změny klimatu a energie	emise skleníkových plynů spotřeba energie z obnovitelných zdrojů
Udržitelná doprava	spotřeba energie na dopravu vzhledem k HDP
Přírodní zdroje	hojnost běžných druhů ptáků hájení rybí násady
Globální partnerství	oficiální rozvojová pomoc
Dobrá správa	-

Zdroj: European Commission, 2011

Indikátory jsou v monitorovací zprávě hodnoceny prostřednictvím čtyř stupňů hodnocení v závislosti na tom, jak příznivý či nepříznivý byl výsledek indikátoru pro udržitelný rozvoj:

- změny jsou výrazně příznivé ve vztahu k cílům udržitelného rozvoje;
- žádné nebo jen mírně příznivé změny ve vztahu k cílům udržitelného rozvoje;
- změny jsou mírně nepříznivé ve vztahu k cílům udržitelného rozvoje;
- změny jsou výrazně nepříznivé ve vztahu k cílům udržitelného rozvoje. (European Commission, 2011, s. 42)

### 3.3 Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR

Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR je dokument vytvořený Radou vlády pro udržitelný rozvoj, která spadá pod MŽP. Rada vlády pro udržitelný rozvoj vznikla v roce 2003 jako stálý poradní, iniciační a koordinační orgán vlády ČR pro oblast udržitelného rozvoje a strategického řízení. (Novák, 2009, s. 3)

Úlohou Strategického rámce udržitelného rozvoje ČR (dále jen SRUR ČR) je vytvořit rámec pro zpracování dalších koncepčních materiálů a být tak východiskem pro strategické rozhodování jednotlivých rezortů. Tento nový strategický dokument se navzájem doplňuje s Lisabonskou strategií. SRUR je orientovaný dlouhodobě, časový horizont je rok 2030. Jeho cílem je informovat vládní orgány, shrnovat klíčová témata, problémy a možná řešení. Nemá za úkol ukládat konkrétní opatření nebo nahrazovat rezortní strategie, ale má podpořit jejich dlouhodobou orientaci a vzájemnou provázanost. (Rada vlády pro udržitelný rozvoj, 2010, s. 9)

SRUR ČR slouží jako dlouhodobý rámec pro politické rozhodování v kontextu mezinárodních závazků, které ČR přijala nebo přijme v rámci svého členství v OSN, OECD a EU při respektování specifických podmínek a potřeb ČR. V roce 2030 bude takovou společností, jejíž prosperita stojí na vzájemné vyváženosti oblasti ekonomické, sociální a environmentální. (Rada vlády pro udržitelný rozvoj, 2010, s. 15)

#### 3.3.1 Prioritní osy udržitelného rozvoje dle SRUR ČR

Priority a cíle udržitelného rozvoje jsou dle Rady vlády pro udržitelný rozvoj (2010, s. 15) rozděleny do pěti prioritních os. Každá prioritní osa potom obsahuje popis hlavních problémů dané oblasti a návrhy priorit a cílů.

1. Společnost, člověk a zdraví
  - 1.1. zlepšování podmínek pro zdravý životní styl
  - 1.2. zlepšování životního stylu a zdravotního stavu populace
  - 1.3. přizpůsobit politiky a služby demografickému vývoji a podpořit mezigenerační a rodinnou soudržnost;
2. Ekonomika a inovace
  - 2.1. podpora dynamiky národní ekonomiky a posilování konkurenceschopnosti (průmyslu a podnikání, zemědělství a služeb)
  - 2.2. zajištění energetické bezpečnosti státu a zvyšování energetické a surovinové efektivnosti hospodářství
  - 2.3. rozvoj lidských zdrojů, podpora vzdělávání, výzkumu a vývoje;
3. Rozvoj území
  - 3.1. upevňování územní soudržnosti
  - 3.2. zvyšování kvality života obyvatel území
  - 3.3. účinněji prosazovat strategické a územní plánování;
4. Krajina, ekosystémy a biodiverzita
  - 4.1. ochrana krajiny jako předpoklad pro ochranu druhové diverzity
  - 4.2. odpovědné hospodaření v zemědělství a lesnictví
  - 4.3. adaptace na změny klimatu;
5. Stabilní a bezpečná společnost
  - 5.1. posilování sociální stability a soudržnosti
  - 5.2. efektivní stát, kvalitní veřejná správa a rozvoj občanského sektoru
  - 5.3. zvyšování připravenosti ke zvládnutí dopadů globálních a jiných bezpečnostních hrozeb a rizik a posilování mezinárodních vazeb.

Co se týká prosazování SRUR ČR do praxe, rozhodující roli mají jednotlivé rezorty a krajská a obecní samospráva. Zajištění efektivního zavádění SRUR ČR je podmíněno poskytováním metodické podpory zainteresovaným subjektům (jako jsou metodická doporučení, konzultace, instruktáže, zavedení monitorovacího systému, apod.) (Rada vlády pro udržitelný rozvoj, 2010, s. 76)



### 3.3.2 Principy udržitelného rozvoje dle SRUR ČR

SRUR ČR udává základní principy udržitelného rozvoje, které je nutné respektovat při tvorbě všech navazujících strategií a koncepčních dokumentů. Principy udržitelného rozvoje by měly být zohledňovány ve všech plánovacích a rozhodovacích procesech.

Seznam principů udržitelného rozvoje dle Rady vlády pro udržitelný rozvoj (2010, s. 75-77) obsahuje tyto body:

- *princip rovnováhy tří pilířů udržitelného rozvoje*: to je rovnováha mezi ekonomickou, sociální a environmentální dimenzí udržitelného rozvoje;
- *princip soudržnosti a integrace politik řízení*: se zaměřuje na politiky a opatření na všech regionálních úrovních; důležitá politická rozhodnutí mají být vyvážená a mají respektovat všechny tři pilíře udržitelného rozvoje;
- *princip předběžné opatrnosti*: mluví o tom, že opatrnost je nutno zachovávat i v případech, kdy není jisté, jak rychle nebo jestli k nežádoucím jevům vůbec dojde; základem tohoto principu jsou nejlepší dostupné znalosti a technologie;
- *princip generační a mezigenerační odpovědnosti*: tento princip podporuje současnou generaci, aby zachovávala a předávala přírodní, kulturní a civilizační hodnoty dalším generacím; dále princip sleduje to, aby ekonomický růst neměl negativní dopady na životní prostředí;
- *princip rovných příležitostí*: slouží k dosažení sociální spravedlnosti a klade důraz na podporu sociálního začleňování a dodržování základních lidských práv;
- *princip partnerství*: říká, že vztahy mezi environmentálními, ekonomickými a sociálními subjekty mají být budované na základě partnerství a nikoli konfrontace; nezbytné jsou kooperační a koordinační vztahy mezi veřejným sektorem, podnikateli, nevládními institucemi a obyvatelstvem;
- *princip mezinárodní odpovědnosti*: se uplatňuje hlavně prostřednictvím rozvojové spolupráce, dodržováním závazků vyplývajících z mezinárodních dohod a členství v organizacích jako EU, OSN, OECD, apod.
- *princip rozmanitosti*: rozmanitost je důležitým aspektem v celé společnosti - podporuje volný trh myšlenek, zdravou společnost, otevřenost demokracie, zapojenost občanů ve veřejném životě, zmírňování dopadů spotřeby, zvyšování kvality života prostřednictvím větších příležitostí, lepší využití potenciálu jednotlivců, atd.

### 3.3.3 Indikátory udržitelného rozvoje dle SRUR ČR

Pomocí indikátorů udržitelného rozvoje lze sledovat samotný udržitelný rozvoj jako takový, to znamená stav a vývoj jednotlivých témat a oblastí udržitelného rozvoje. (Rada vlády pro udržitelný rozvoj, 2010, s. 80)

Indikátory jsou navrženy k jednotlivým prioritním osám. Pro sledování vývoje indikátorů v čase je nejvhodnější využívat v maximální míře již stávající indikátory (dle ČSÚ, Eurostatu, OECD nebo Komise OSN pro udržitelný rozvoj).

#### *Prioritní osa 1: Společnost, člověk, zdraví*

- I.A. Standardizovaná míra úmrtnosti podle skupin nemocí
- I.B. Expozice obyvatel prašnému aerosolu
- I.C. Očekávaná délka života a očekávaná délka života prožitého ve zdraví
- I.D. Emise, těžba surovin a produkce biomasy spojené se spotřebou domácností
- I.E. Zadlužení domácností
- I.F. Míra zaměstnanosti starších pracovníků
- I.G. Index stáří a index závislosti;

#### *Prioritní osa 2: Ekonomika a inovace*

- II.A. HDP na osobu
- II.B. Produktivita práce
- II.C. Obecná míra nezaměstnanosti
- II.D. Přepavní náročnost v dopravě
- II.E. Energetická náročnost HDP
- II.F. Spotřeba primárních energetických zdrojů
- II.G. Podíl energie z obnovitelných zdrojů
- II.H. Materiálová spotřeba
- II.I. Odběry povrchových a podzemních vod podle sektorů
- II.J. Nakládání s odpady podle hlavních způsobů nakládání
- II.K. Struktura vzdělanosti
- II.L. Výdaje na výzkum a vývoj
- II.M. Přístup k internetu;

#### *Prioritní osa 3: Rozvoj území*

- III.A. HDP na osobu

- III.B. Obecná míra nezaměstnanosti
- III.C. Výdaje na výzkum a vývoj a počty zaměstnanců ve výzkumu a vývoji
- III.D. Municipality zapojené do realizace metody Místní Agenda 21
- III.E. Migrační saldo venkovských obcí
- III.F. Celková výše příjmů na 1 obyvatele a dluhová služba
- III.G. Převážnost cestujících veřejnou silniční a železniční dopravou
- III.H. Přístup k internetu
- III.I. Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních
- III.J. Výdaje na kulturu z veřejných rozpočtů
- III.K. Pokrytí území ČR schválenou územně plánovací dokumentací obcí
- III.L. Podíl zastavěného území na celkové rozloze;

*Prioritní osa 4: Krajina, ekosystémy a biodiverzita*

- IV.A. Indikátor změn území a ekosystémů
- IV.B. Index běžných druhů volně žijících ptáků
- IV.C. Výdaje na ochranu životního prostředí a veřejné výdaje na ochranu životního prostředí
- IV.D. Spotřeba základních živin v minerálních hnojivech
- IV.E. Podíl ekologického zemědělství
- IV.F. Defoliace
- IV.G. Intenzita těžby dřeva;

*Prioritní osa 5: Stabilní a bezpečná společnost*

- V.A. Index vnímání korupce
- V.B. Účast ve volbách
- V.C. Populace žijící pod hranicí chudoby před a po sociálních transferech
- V.D. Saldo a dluh vládního sektoru
- V.E. Průměrná délka soudního řízení
- V.F. Celková zahraniční rozvojová spolupráce
- V.G. Emise skleníkových plynů na obyvatele a na jednotku HDP
- V.H. Přímé zahraniční investice. (Rada vlády pro udržitelný rozvoj, 2010, s. 81-82)

### 3.4 Výběr indikátorů pro obec

Vybrané indikátory by měly být užitečné pro jejich uživatele, měly by mít přidanou hodnotu, tedy informaci podstatnou pro rozhodující činitele obcí. Indikátory mají být srozumitelné a mají postihovat problémy či trendy, které se dějí na daném území. Dále by měly popisovat změnu dosaženou za určité časové období a s určitou oblastí rozvoje.

Indikátory rozlišujeme dle jejich odlišného typu použití na tři druhy:

- indikátory hodnotící stav a rozvoj obce,
- indikátory hodnotící fungování veřejné správy,
- indikátory pro přípravu a hodnocení projektů. (Novák, 2009, s. 4-5)

#### *Indikátory hodnotící stav a rozvoj obce*

Tyto indikátory jsou shodné s pěti indikátory SRUR ČR, tedy:

- populace, člověk, zdraví,
- ekonomika a inovace,
- rozvoj území,
- krajina, ekosystémy, biodiverzita,
- stabilní a bezpečná společnost.

Některé z těchto indikátorů ani obec nemůže sama ovlivnit (nebo pouze částečně) – např. znečištění ovzduší, dostupnost zdravotnických zařízení. I přesto je obcím doporučováno, aby sledovaly tyto indikátory, protože obec snažící se zvyšovat kvalitu života se nebude potýkat s nějakým rapidním úbytkem obyvatel.

#### *Indikátory hodnotící fungování veřejné správy*

Výsledky těchto indikátorů má obec přímo ve své kompetenci, protože se dotýkají fungování úřadů. Očekávání občanů jsou taková, že jim budou poskytnuty kvalitní služby v požadovaných termínech. Tyto indikátory jsou nezbytné pro strategické řízení veřejné správy, a tak jsou podstatné pro BSC.

#### *Indikátory pro přípravu a hodnocení projektů*

Tyto indikátory jsou podmnožinou skupiny předchozí. Týkají se zpracování projektů, mají jasně určené použití a požadavky na zpracování. Měly by být co nejjednodušší, snadno měřitelné a jedinečné ve vztahu k navržené aktivitě. Musí být u nich stanovena cílová

hodnota (v předchozích skupinách to není možné nebo nutné) a zda nakonec bylo cíle dosaženo. (Novák, 2009, s. 6-7)

Při hodnocení výsledku indikátorů lze jednak stanovit cíl indikátoru, nebo nelze stanovit cíl indikátoru (pak je třeba využít např. benchmarking). Pro obce jsou vhodnější indikátory, u nichž lze stanovit cíl, jelikož se tak lépe dozvíme o dosažení pokroku směrem ke stanovenému cíli. Ale v praxi v prostředí obcí je častější, že cíl je stanoven ve společenském procesu a je výsledkem určitého konsenzu (např. zastupitelstvo vybere specifický indikátor; potom je otázkou, zda se jim tento cíl podaří prosadit do reality).

Pokud cílovou hodnotu nejsme schopni určit, např. z důvodu nedostatku dat či know-how, potom se uchylujeme k benchmarkingu – tedy srovnávání s ostatními obcemi. (Novák, 2009, s. 8)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALÝZA VYUŽITÍ BSC NA ÚROVNI OBCÍ

Tato kapitola se bude zabývat průzkumem a analýzou již existujících návrhů metody BSC pro obce Uherské Hradiště a Vsetín. Závěry vyvozené z této kapitoly budou sloužit jako hlavní odrazový bod pro sestavení obecného návrhu metody BSC pro obce v ČR reagujícího na požadavky udržitelného rozvoje.

Obě obce mají zpracované strategické mapy spolu s návrhem témat u všech perspektiv a s kartami indikátorů. V následujících částech blíže popíšu, jak u těchto obcí BSC souvisí se strategickým plánováním obcí, jak si strategickou mapu rozvrhli, jaká témata a měřítka navrhli a v jaké fázi implementace metody BSC se nacházejí.

### 4.1 Analýza využití BSC na úrovni obce Uherské Hradiště

Město Uherské Hradiště (dále jen UH) uplatňuje metodu BSC pro sledování pokroku realizace Strategického plánu rozvoje města UH do roku 2020 (dále SPRM UH). Jedná se o realizace projektu Zefektivnění procesu strategického plánování a řízení města Uherské Hradiště. Na aktivity tohoto projektu navazuje vznik Katalogu indikátorů. Ten byl vypracovaný Odborem architektury, plánování a rozvoje MěÚ UH a obsahuje soubor karet všech indikátorů schválených v rámci SPRM UH a zároveň stanovených na základě aplikace metody BSC.<sup>2</sup> (MěÚ Uherské Hradiště, 2012a)

#### 4.1.1 Strategická mapa a perspektivy BSC pro město UH

Strategická mapa pro město UH (viz Příloha I) byla vypracována především jako komunikační prostředek, který má zjednodušovat pohled na komplexnost strategického plánu. Byla vytvořena na základě diskuzí pracovních skupin složených z odborníků v oblastech strategického a územního plánování a zástupců vedení města. Strategická mapa tak navazuje na pilíře a cíle strategického plánu města a vizuálně zobrazuje vztahy mezi tématy. V rámci tvorby strategické mapy byly hledány pouze hlavní vazby, nikoli všechny možné vazby. (MěÚ Uherské Hradiště, 2012b)

---

<sup>2</sup> Poskytnuté materiály od města UH vznikly s přispěním projektu Zefektivnění procesu strategického plánování a řízení rozvoje města Uherské Hradiště. Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Následující tabulka (Tab. 2) bude demonstrovat návaznost strategické mapy města na pilíře a cíle strategického plánu.

Tab. 2. Pilíře a cíle strategického plánu města UH

Vize města „Uherské Hradiště – pulsující srdce Slovácka – dynamické město s vysokou kvalitou života, město atraktivní pro obyvatele, investory a návštěvníky.“			
Pilíře města			
1. Ekonomický potenciál a atraktivita města	2. Soudržná společnost	3. Životní prostředí, urbanismus	4. Partnerství a efektivní samospráva (efektivní město)
Cíle města			
1.1. Zlepšit podmínky pro rozvoj MSP a zaměstnanosti.  1.2. Zvýšit atraktivitu a návštěvnost města.	2.1. Zlepšit podmínky pro školství a vzdělávání.  2.2. Zefektivnit síť sociálních služeb.  2.3. Zvýšit bezpečnost a posílit prevenci kriminality.  2.4. Zlepšit podmínky pro sport, spolkový život a volnočasové aktivity.  2.5. Zlepšit podmínky pro kulturní život města.	3.1. Zlepšit parametry životního prostředí.  3.2. Optimalizovat dopravní systém města.  3.3. Zajistit přiměřený urbánní rozvoj (bydlení, tvorba veřejných prostranství, revitalizace brownfields).	4.1. Zajistit efektivní řízení města a využití ICT.  4.2. Prosadit zájmy města a podpořit vnější vztahy (spolupráce).  4.3. Podpořit aktivní práci s veřejností.

Zdroj: MěÚ Uherské Hradiště, 2012b

### **Rozdělení cílů do perspektiv BSC**

Stanovené cíle z předchozí tabulky byly rozřazeny do čtyř perspektiv BSC následujícím způsobem:

- Do *Zákaznické perspektivy* neboli výstupu pro občany/zákazníky patří první tři pilíře a jejich cíle:
  - zlepšení podmínek pro rozvoj malých a středních podniků a zaměstnanosti;
  - zvýšení atraktivity a návštěvnosti města;



- zlepšení podmínek pro školství a vzdělávání;
  - zefektivnění sítě sociálních služeb;
  - zvýšení bezpečnosti a posílení prevence kriminality;
  - zlepšení podmínek pro sport, spolkový život a volnočasové aktivity;
  - zlepšení podmínek pro kulturní život města;
  - zlepšení parametrů životního prostředí;
  - optimalizace dopravního systému města;
  - zajištění přiměřeného urbánního rozvoje (jako jsou bydlení, tvorba veřejných prostranství, revitalizace brownfields).
- Do *Perspektivy vnitřních procesů* patří čtvrtý pilíř a jeho cíle:
- zajištění efektivního řízení města a využití informačně-komunikačních technologií;
  - prosazení zájmů města a podpora vnějších vztahů (spolupráce);
  - podpora aktivní práce s veřejností.

Další dvě perspektivy byly navrženy expertně:

- Do *Perspektivy financování a hospodárnost* byla zařazena témata:
- zodpovědné financování;
  - účelné hospodaření s finančními prostředky a majetkem města.

Zvolená témata potom mohou využívat indikátory nastavené ve strategickém plánu v rámci cíle 4.1, čímž je zajištěna provázanost sledování finančních záležitostí města v rámci BSC i strategického plánu.

- *Perspektiva učení se a růst* obsahuje témata:
- rozvíjení kompetencí (schopností, dovedností a znalostí);
  - posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti.

Souvislost se strategickým plánem můžeme vidět v cíli 4.2, a to je zvyšování odbornosti pracovníků městského úřadu a městem zřízených organizací. (MěÚ Uherské Hradiště, 2012b)

#### 4.1.2 Popis témat strategické mapy města UH

V postupu zavádění BSC dále následuje podrobnější popis všech témat strategické mapy. Postupuje se po jednotlivých perspektivách a tématech. Každé *téma* je blíže upřesněné v *popisu* tématu. Dále ke každému tématu náleží *návrh měřítek města* (neboli indikátorů). Posledním bodem je, co *zahrnuje vytváření podmínek*. Takovýto postup je proveden u všech perspektiv a témat strategické mapy.

Jako příklad uvedu téma „Optimalizovat dopravní systém“ (viz Tab. 3).

Tab. 3. Příklad popisu tématu „Optimalizovat dopravní systém města“

<i>Téma:</i> Optimalizovat dopravní systém města
<i>Popis:</i> Doprava ve městě je problémem palčivě pocíťovaným všemi účastníky silničního i pěšího provozu. Hlavním cílem města je zajistit bezpečnost provozu. Strategií města je podpora udržitelných forem dopravy a dopravní zklidnění centra města.
<i>Návrh měřítek města:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– počet parkovacích míst (mimo vymezené historické centrum),</li> <li>– počet dopravních nehod na území města,</li> <li>– podíl počtu cest autem,</li> <li>– délka cyklostezek na území města,</li> <li>– napojení západního sektoru města na komunikaci I/50.</li> </ul>
<i>Vytváření podmínek zahrnuje:</i> zklidnění středu města, vybudování záchytných parkovišť mimo centrum, rozvoj cyklostezek na území města, zlepšení dopravní obslužnosti MHD.

Zdroj: MěÚ Uherské Hradiště, 2012b

#### 4.1.3 Katalog indikátorů města UH

Katalog indikátorů je vlastně soupis karet všech indikátorů schválených v rámci SPRM UH do roku 2020 a zároveň stanovených na základě aplikace metody BSC při řízení rozvoje města. Celkově je v Katalogu 64 indikátorů. Ke každému ze čtyř cílů SPRM UH bylo stanoveno 3 – 7 indikátorů. Počet indikátorů v SPRM UH je tak celkem 57. Dále bylo doplněno 7 indikátorů, které se vztahují k posouzení rozvoje a které byly zvoleny na základě perspektiv BSC. Jednalo se o doplnění indikátorů pro perspektivu učení se a růstu a perspektivu vnitřních procesů, tedy o indikátory stěžejní vzhledem ke zlepšení chodu úřadu a zajištění úspěšného řízení a implementace SPRM UH.

Při výběru indikátorů bylo důležité vybrat jednak takové indikátory, které mají dobrou vypovídací schopnost, a dále ty, jež jsou veřejně dostupné a jež město běžně používá, čímž se omezí zatěžování rozpočtu města při jejich získávání. Přestože naplnění některých

indikátorů není městem přímo ovlivnitelné, i tak byly tyto indikátory zvoleny vzhledem k plnění cílů a také pro účely monitorování. (MěÚ Uherské Hradiště, 2012a)

V seznamu všech 64 indikátorů (měřítek) město UH uvádí několik údajů:

- do kterého *piliře (resp. cíle) a tématu* SPRM UH indikátor spadá;
- do které *perspektivy BSC* indikátor patří;
- celý *název indikátoru*;
- *měrná jednotka*: tj. jednotka, podle níž jsou indikátory měřeny;
- *optimální směr*: měl by odpovídat tendenci hodnoty indikátoru, ke které by mělo dojít po splnění jednotlivých opatření a úkolů SPRM UH (kde je stanoveno optimum). Indikátor může mít vzrůstající nebo klesající tendenci, nepoklesnout pod stanovenou mez nebo nepřekročit stanovenou mez, může se držet na stávající hodnotě, nebo může být pouze monitorován anebo je splněn/nesplněn.
- *správce měřítka*: stanovuje definici měřítka a metodiku výpočtu a dodává data (bývá to některý z odborů městského úřadu); je stanoven vedením města;
- *garant za vyplnění měřítka*: kdo má politický dohled nad vyplněním měřítka a odpovědnost za jeho splnění; stanovuje je vedení města;
- *dohled nad naplňováním cíle*: tj. politický dohled a odpovědnost za splnění cíle SPRM UH;
- *roky*: jde o časové mezníky pro sledování indikátorů. Pro výchozí hodnoty slouží rok 2011, rok 2015 jako konečný termín pro realizaci akčního plánu a rok 2020 je potom termín pro konečnou realizaci SPRM UH.
- *plán*: plánem rozumíme nastavenou cílovou hodnotu měřítka, které se dosáhne po úspěšné realizaci opatření z akčních plánů a cílů SPRM UH;
- *skutečnost*: tj. reálná hodnota měřítka dosažená dle skutečnosti;
- *popis měřítka*: jedná se o popis indikátoru – jeho kontextu, přínosu ze sledování a tendence do budoucna;
- *co měřítko ovlivňuje*: jaké faktory mají vliv na výslednou hodnotu měřítka;
- *metodika a výpočet měřítka*: jde o popis metodiky a výpočtu indikátoru;
- *zdroj čerpání dat*: uvádí odkazy na instituce a zdroje, které spravují data pro výpočet indikátoru;
- *perioda vyhodnocování měřítka*: je to uvedení časového intervalu, v němž bude pravidelně prováděno vyhodnocování jednotlivých měřítek. (MěÚ Uherské Hradiště, 2012a)

Pro představu nyní v Tab. 4 uvedu Kartu indikátoru 9.

Tab. 4. Příklad vyplněné karty indikátoru 9

Pilíř SPRM / Perspektiva BSC	2. Soudržná společnost / Zákaznická perspektiva		
Cíl SPRM / č. tématu BSC	2.1. Zlepšit podmínky pro školství a vzdělávání / Z3		
Název indikátoru	Kapacita MŠ – počet míst MŠ / Počet přijatých dětí		
Měrná jednotka	Počet míst MŠ / Počet přijatých dětí		
Optimální směr	Udržet stávající hodnotu		
Správce měřítka	Odbor školství a sportu		
Dohled na naplňování cíle	Mgr. Evžen Uher		
Garant za vyplnění měřítka	Mgr. Evžen Uher		
Roky	2011	2015	2020
Plán	-	1000 / 990	1000 / 990
Skutečnost	981 / 961		
Popis měřítka	Indikátor sleduje naplněnost mateřských škol ve městě. S populačním boomem zaznamenaným v posledních letech je nedostatek míst v mateřských školkách často řešeným tématem obcí. Trendem indikátoru je udržet stávající hodnotu indexu na 1000 / 990.		
Měřítka ovlivňuje	Počet a kapacita mateřských školek, počet narozených dětí, zájem o umístování v MŠ.		
Metodika a výpočet	Počet míst mateřských školek zřizovaných městem k počtu dětí přijatých do mateřských škol. Současně se sleduje počet žádostí o přijetí do MŠ.		
Zdroj čerpání dat	Vlastní zdroje města		

Zdroj: MěÚ Uherské Hradiště, 2012a

#### 4.1.4 Současný stav implementace BSC ve městě UH

Město UH započalo myšlenku BSC v době, kdy aktualizovalo strategický plán, tedy v červnu 2010. Součástí této aktualizace, která trvala jeden rok, bylo i sestavení strategické mapy BSC. Dalších 6 měsíců trvalo zpracování Katalogu karet indikátorů. Projekt aktualizace strategického plánu (a tedy i BSC) prošel schválením komisemi rady města, veřejností, dále následovala fáze připomínkování, schvalování radou města a nakonec zastupitelstvem. Tento proces trval další 2 měsíce. V roce 2011 město získalo software na monitorování indikátorů. Během procesu plnění dat do systému samozřejmě nastaly

situace, které vyžadovaly změnu (např. změna zákona, změna metodiky výpočtu apod.). Celková časová náročnost nastavení indikátorů ve vazbě na BSC včetně nastavení jejich monitorování tedy obnášela práci asi 20 měsíců.

V současné době má město UH již instalovaný systém na monitorování indikátorů (monitorovací SW) a snaží se jej naplnit dostupnými daty. Dále proběhla školení správců indikátorů, kteří by měli indikátory do systému zadávat. Bohužel všechna data nejsou v letošním roce dostupná (data z roku 2011 jsou k dispozici a nyní se sbírají data z roku 2012). Celá implementace BSC je běh na dlouhou trať.

Aby město získalo nějaký trend ve vývoji indikátorů, potřebuje za daný indikátor sledovat alespoň 3 hodnoty (některé indikátory se sledují jednou ročně, některé jednou za 2 roky). Aby bylo možné vysledovat určitý trend, je třeba mít data aspoň ze tří let. Tyto reálné hodnoty dat se potom různě blíží či vzdalují dané lince určující cílovou hodnotu.

Rámcový rozpočet činil cca 600 tis. (pořízení monitorovacího SW a nastavení indikátorů neboli Katalog karet indikátorů včetně odborných konzultací). Výběr monitorovacího SW podléhal výběrovému řízení.

Z hlediska personální náročnosti byli v průběhu potřeba 2 externí metodici a další 2-3 zaměstnanci městského úřadu, kteří jsou nyní stabilně správci SW a kteří se zabývají vyhledáváním dostupných dat. (Hrabalíková, 2013)

## **4.2 Analýza využití BSC na úrovni obce Vsetín**

Město Vsetín se seznámilo s metodou BSC již v roce 2002, ale pilotní zavádění tohoto konceptu proběhlo až v letech 2004 a 2005 v rámci Strategického plánu města Vsetín. Strategický plán města se začal zpracovávat v roce 2004 za pomoci odborných konzultantů, prostřednictvím nichž prošel expertním posouzením a poté byl zastupitelstvem města dne 2. 11. 2004 schválen. Návrh strategické mapy města a návrh měřítek byl zpracován ve spolupráci s experty společnosti MEPCO (dceřiná společnost Svazu měst a obcí). K sestavení byla využita právě metoda BSC. (Město Vsetín, © 2013)

### **4.2.1 Strategická mapa a perspektivy města Vsetín**

Strategická mapa města Vsetín (viz Příloha II) opět graficky zobrazuje strategická témata seřazená podle jednotlivých perspektiv a jejich vzájemné vazby.

Nadcházející tabulka (Tab. 5) ukazuje návaznost strategické mapy na vizi a pět priorit města Vsetín. Popis priorit odpovídá popisu témat v občanské perspektivě (viz dále).

Tab. 5. Priority strategického plánu města Vsetín

Vize města				
„Vsetín, srdce Valašska – příjemné město k životu, práci a zábavě; město usilující o zvyšování kvality života při respektování udržitelného rozvoje.“				
Priority města				
1. Pracovní příležitosti	2. Dostupné bydlení	3. Příležitosti k využití volného času	4. Zdravé a půvabné město	5. Bezpečné město

Zdroj: Půček a Kocourek, 2006

Město Vsetín chce zvyšovat kvalitu života jeho občanů a kvalitu městem poskytovaných a zajišťovaných veřejných služeb. K tomu je zapotřebí být v souladu se všemi čtyřmi perspektivami BSC. V následujícím výčtu Půček a Kocourek (2006) uvádí, která témata spadají do kterých perspektiv BSC.

- *Občanská (zákaznická) perspektiva* usiluje o spokojenost občanů a zákazníků. Pro občany je třeba zajistit následující témata:
  - motivující pracovní příležitosti;
  - dostupné služby, péče, vzdělávání a možnosti spolkového, kulturního a duchovního života;
  - možnosti pro zdravý životní styl a sportování;
  - odpovídající bydlení a upravené město;
  - prevence a bezpečnost.
  
- *Finanční perspektiva* dává důraz na hospodaření a financování činností tak, aby zajistily spokojenost občanů. Vybraná témata této perspektivy jsou:
  - zodpovědné financování a financování z různých zdrojů;
  - účelné hospodaření s finančními prostředky a majetkem města.
  
- *Perspektiva interních procesů* má za úkol provádět činnosti (vnitřní procesy) správným způsobem, ke spokojenosti občanů a současně s dostatečným financováním aktivit a s hospodárností. Patří sem tři témata:
  - promyšlená příprava a realizace investičních akcí;

- kvalitní činnost radnice, městské policie, technických služeb, vlastních školních, kulturních, sportovních a ostatních zařízení;
  - partnerství k realizaci záměrů, podnikání a vzdělanosti; podpora spolků a neziskových organizací.
- *Perspektiva učení se a růstu* vyzdvihuje témata:
- posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti;
  - zdokonalování procesu komunitního plánování;
  - rozvíjení schopností a znalostí, zavádění nových metod a efektivních technologií.

Následuje bližší *popis* každého tématu, dále *co zahrnuje vytváření podmínek* a vybraná *měřítka* hodnotící dané téma. Jako názorný příklad uvedu téma „Možnosti pro zdravý životní styl a sportování“ (Tab. 6).

Tab. 6. *Příklad popisu tématu „Možnosti pro zdravý životní styl a sportování“*

<i>Téma:</i> Možnosti pro zdravý životní styl a sportování
<i>Popis:</i> Zdraví je jednou z nejdůležitějších hodnot člověk. Obec usiluje o to, aby občané měli dostatek možností pro zdravý životní styl.
<i>Návrh měřítek města:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– indikátor zdraví obyvatelstva,</li> <li>– možnosti pro zdravý životní styl.</li> </ul>
<i>Vytváření podmínek zahrnuje:</i> budování nebo podpora vytváření potřebné infrastruktury (městské lázně, koupaliště, podpora TJ, atd.), obnova a využívání tělocvičen a stávajících areálů školských zařízení, podpora volnočasových aktivit škol, podpora tělovýchovných a sportovních organizací, podpora pořádání sportovních akcí nebo akcí podporujících zdravý životní styl, realizace projektu Zdravé město, obnova dětských hřišť a sportovišť na sídlištích, atd.

Zdroj: Půček, Kocourek, 2006

#### 4.2.2 Soubor indikátorů města Vsetín

Město Vsetín v rámci strategických témat navrhlo soubor celkem 32 měřítek (indikátorů). U každého z měřítek je definována jasná metodika měření, cílová hodnota aktuálního roku a cílová hodnota roku 2010.

U každého měřítka by opět měly být vyplněny alespoň údaje jako název perspektivy, tématu a měřítka. Dále správce měřítka, hodnoty plánu a hodnoty skutečné pro dané roky a

také cílová hodnota, již má být dosaženo. Ohledně samotného měřítka by neměl chybět jeho popis, co měřítko ovlivňuje, jeho výpočet, zdroje čerpání dat, případně komentáře ke stanovení cílové hodnoty či perioda vyhodnocování měřítka. Příklad je uveden v Tab. 7. (Hušek, 2006)

Tab. 7. Příklad vyplněné karty měřítka „Přírůstek vybraného majetku“

Perspektiva BSC	Hospodárnost a financování aktivit / Finanční perspektiva		
Téma	Účelné hospodaření s prostředky a majetkem města		
Název měřítka	Přírůstek majetku města (k 31. 12.) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Přírůstek vybraného majetku města – pozemky</li> <li>- Přírůstek vybraného majetku města – budovy a stavby</li> <li>- Přírůstek vybraného majetku města – finanční majetek</li> </ul>		
Správce měřítka	Vedoucí finančního odboru		
	Pozemky	Budovy a stavby	Finanční majetek
Hodnota rok 2004 - plán	Nebylo sledováno		
Hodnota pro rok 2004 – skutečnost	60,67 mil Kč	30,89 mil Kč	0,105 mil Kč
Hodnota rok 2005- plán	Hodnota má informativní charakter		
Hodnota pro rok 2005 – skutečnost	142,21 mil Kč	89,25 mil Kč	3,71 mil Kč
Hodnota rok 2006- plán	Hodnota má informativní charakter		
Cílová hodnota pro rok 2010	Hodnota má informativní charakter		
Cílová hodnota pro rok 2020			
Popis měřítka	Měřítka vyjadřuje meziroční přírůstek a úbytek vybraného majetku města, tj. pozemky, budovy a stavby, finanční investice.		
Měřítka ovlivňuje	Rozhodnutí orgánů města o výši finančních prostředků určených na investiční aktivity, o převodech majetku a vedoucí odborů řádnou správou svěřeného majetku.		
Výpočet měřítka	Stav vybraného majetku k 31. 12. daného roku		
Zdroj čerpání dat	Inventarizace majetku a účetnictví města		
Cílová hodnota	Hodnota měřítka slouží k informaci orgánů města o úbytku a přírůstku majetku města.		
Perioda vyhodnocování měřítka	1 x ročně		

Zdroj: Hušek, 2006



Metodiky postupu výpočtu hodnot měřítek v letech 2004 - 2010 jsou k nalezení na webových stránkách města.

Vyhodnocování indikátorů probíhá v pravidelných ročních intervalech. Souhrnné vyhodnocení se předává ke schválení zastupitelstvu města. K dispozici jsou na webových stránkách města vyhodnocení měřítek za roky 2006 – 2008.

#### **4.2.3 Náklady a časová náročnost zavádění BSC**

Náklady potřebné na uplatnění metody BSC jsou podobné jako na sestavení běžného strategického plánu. Město Vsetín s 29 tis. obyvateli a s 200 zaměstnanci úřadu vynaložilo cca 400 tis. Kč, z čehož bylo 75% hrazeno z dotace.

Co se týče množství administrativy, to se odvíjí na kvalitě poradenské firmy a jejím přístupu k zavádění metody. Obecně množství administrace není vyšší než u dobře zpracovaných strategických plánů.

Další otázkou je časová náročnost. Pokud již daná organizace má např. zavedený systém řízení kvality dle ISO, nebo používá jiné metody měření kvality a výkonnosti, pak lze první cyklus zvládnout za cca 6 měsíců. Ve Vsetíně byl projekt započat v březnu různými školeními. Následovalo dvoudenní sestavení první verze strategické mapy (na kterém pracovalo vedení města, radní a vybraní vedoucí úřadu). První projednání zastupitelstvem proběhlo v červnu. Během dalších 2 měsíců jednotlivé odbory zpracovaly metodiky měření a BSC odborů. Následovala další projednávání v rámci úřadu, organizací města, s partnery, s občany a experty. Finální podoba strategické mapy, soubor indikátorů a metodik byly v zastupitelstvu schváleny v listopadu. To celkem dává 9 měsíců. (Hušek, 2006)

#### **4.2.4 Současný stav implementace BSC**

Na základě zkušeností a výstupů z prvotní tzv. statické BSC pro město Vsetín a z následných projektů k tématu udržitelného rozvoje vznikla potřeba zpracovat nový plán, který by měl vyšší úroveň a lepší možnosti pro rozhodování. Takto byl navržen Dynamický strategický plán zpracovaný metodou BSC pro roky 2010 - 2030. Cílem tohoto plánu bylo zaměření se na řízení udržitelného rozvoje, přičemž měřitelnost je hodnocena prostřednictvím vlastních indikátorů udržitelného rozvoje, a to v jednotlivých oblastech modelu (těmi jsou: obyvatelstvo, bydlení, školství, organizace, kultura, prostředí, bezpečnost, doprava a finance). Nápomocný v zavádění bude již zavedený systém ISO.

Na zpracování dynamického strategického plánu se podíleli členové vedení města, pracovníci příslušných odborů a zástupci ze strany podnikatelů a neziskové sféry. Zpracovatel Společnost pro komunitní práci Vsetín, o.p.s. byl vybrán na základě výběrového řízení.

Původně byl využit software Vensin určený pro akademické prostředí, město ovšem zakoupí jeho verzi pro komerční využití. Tento software usnadňuje administrativu a zajišťuje vyšší vypovídací hodnotu indikátorů.

Tvorba modelu trvala 6 měsíců a bylo stanoveno jen 10 indikátorů oproti prvotním 32 indikátorům. Celý dynamický plán zpracovaný na základě BSC je ve své podstatě inovativní díky provázanosti plánu na software, který na základě dat poskytuje predikce vývoje města. (Město Vsetín, © 2013)

### 4.3 Shrnutí analytické části

Na tomto místě bude následovat určité srovnání obou zavedených konceptů v těchto okresních městech Zlínského kraje. Pro informaci dodávám, že město Uherské Hradiště má 25,3 tis. obyvatel, město Vsetín 26,8 tis. obyvatel, tedy počet přibližně srovnatelný. (RISY, © 2013a; RISY, © 2013b)

#### Srovnání pozice BSC v rámci strategií města

Město UH metodu BSC uplatňuje v rámci Strategického plánu rozvoje města do roku 2020. Město Vsetín postupovalo podobně, jen se jejich Strategický plán týkal dřívějšího období (2004 - 2009). Na základě této zkušenosti byl později zpracován nový Dynamický strategický plán zpracovaný metodou BSC, který se týká let 2010 - 2030. Dá se tedy říci, že město Vsetín už zavádí metodu BSC podruhé, a to s určitými inovacemi.

#### Srovnání strategických map

Strategické mapy obou měst mají velmi podobnou strukturu. Obě mapy začínají vizí města a dále předkládají jednotlivá témata ve 4 perspektivách BSC. Strategická mapa města Vsetín je rozšířena i o úroveň „bublin“ s prioritami – ty ale v podstatě kopírují témata občanské perspektivy. Co se týká počtu témat v jednotlivých perspektivách, město UH má v občanské perspektivě 10 témat, město Vsetín 5 témat. Počet témat ve finanční perspektivě obou map je shodný, a to 2 témata. Město UH v rámci perspektivy interních procesů udává 4 témata, město Vsetín 3 témata. V poslední perspektivě učení se a růstu má město UH 2 témata a město Vsetín 3 témata. Z toho vyplývá, že podoba strategických map

v takto velikostně blízkých měst je téměř shodná. Liší se pouze jemně v počtu témat. Počet témat tedy může být odvozen od velikosti obce – menší obec díky menšímu množství agendy a poskytovaných služeb může navrhnout méně témat. Na rozdíl od toho větší města budou pravděpodobně spravovat větší škálu agendy a služeb, a tak bude jejich strategická mapa obširnější.

#### Srovnání uspořádání cílů

Město UH definuje 4 pilíře města, které dále rozvíjí do cílů. Cíle jsou potom roztríděny do prvních dvou perspektiv BSC, přičemž další dvě perspektivy jsou navrženy externě. Toto složitější uspořádání je v důsledku propojování strategického plánu a struktury BSC. Město Vsetín má uspořádání oddělenější, má zvlášť postavenou vizi, priority a potom zvlášť perspektivy a témata strategické mapy.

#### Srovnání měřítek

BSC města UH obsahuje katalog s 64 indikátory. Pro BSC města Vsetína bylo navrženo 32 měřítek. Počet se tedy odlišuje o celou polovinu. Zdůvodnila bych to faktem, že město Vsetín bylo - dá se říci - průkopníkem v zavádění, a tak pro začátek zvolilo menší počet měřítek. Město UH začalo s plány na zavedení BSC později, i jejich delší časový input může svědčit o tom, proč navrhli vyšší počet měřítek. Co se týká systému popisu každého z měřítek a všech údajů týkajících se vyhodnocování, obě města postupovala velmi podobně.

#### Srovnání současného stavu implementace

Lze říci, že město UH je v implementaci stále nováčkem, v současné době ještě nemůže určit vysledovaný trend, protože mají k dispozici data pouze z roku 2011 a data z roku 2012 stále získávají. Závěry z monitorování tedy budou moci vyvodit až v roce 2014, kdy budou mít u měřítek sledovaných ročně již potřebné tři údaje.

Jak již bylo zmíněno, město Vsetín zavádí už druhou BSC v rámci nového strategického plánu. Tato druhá implementace trvala kratší dobu (půl roku), počet indikátorů byl zredukován na třetinu a město se rozhodlo zakoupit verzi softwaru pro vyhodnocování indikátorů.

#### Srovnání časové náročnosti

Městu UH trvala implementace BSC 20 měsíců. Město Vsetín uvádí 9 měsíců. Rozdílná časová náročnost může vyplývat z téměř dvounásobného počtu měřítek u města UH.

Srovnání finanční náročnosti

Rámcový rozpočet města UH činil 600 tis. Kč. Náklady města Vsetína činily 400 tis. Kč. Dá se tedy říci, že náklady na zavedení BSC se v těchto velikostně stejných městech pohybují na podobné úrovni.

## 5 NÁVRH OBECNÉHO KONCEPTU METODY BSC PRO OBCE

Tato kapitola se bude věnovat hlavnímu cíli práce, a to návržení obecného konceptu metody BSC pro obce v návaznosti na principy udržitelného rozvoje. Metoda BSC se již delší dobu užívá v soukromém sektoru, ale začíná pronikat i do sféry veřejné. Výhodou BSC je možnost upravit si tento manažerský nástroj dle svých potřeb. Vzhledem k tomu, že je na představitele územních samospráv kladen čím dál větší tlak při sestavování strategických plánů, definování vizí a dlouhodobých cílů, byl v rámci této práce navržen obecný koncept metody BSC využitelný pro obce tím způsobem, že měřítko BSC budou propojena s jednotlivými pilíři udržitelného rozvoje. Takto obec může mít určitý strategický dokument, který využívá myšlenek BSC jako jedné z metod měření výkonnosti a kvality a snoubí ji s principy udržitelného rozvoje.

Prvním bodem kapitoly je stanovení obecné strategické mapy pro obce. Potom následuje rozpracování jednotlivých perspektiv, jejich měřítek a propojení s principy udržitelného rozvoje. Poslední část této kapitoly tvoří finanční, časová a personální náročnost zavedení BSC do obce.

### 5.1 Návrh obecné strategické mapy pro obce

Na základě předchozí analýzy strategických map a karet indikátorů měst UH a Vsetín z kapitoly 4 byla navržena obecná strategická mapa, kterou by mohla použít jakákoli obec. Tato strategická mapa (viz Obr. 2) je pojata z širšího úhlu pohledu, kdy byla snaha vzít v potaz většinu různých hledisek a faktorů, které jsou pro obce v dnešní době důležité. Proto pokud by byla taková strategická mapa uplatněna pro danou konkrétní obec, obec by si ji mohla zkrátit či poupravit podle svých potřeb.

Nejmarkantnější rozdíl je především mezi potřebami malých obcí (které mívají obvykle jen funkci obytnou nebo poskytují pouze základní služby pro občany) a naopak potřebami např. okresních či krajských měst, jež pro občany zajišťují velkou škálu služeb, agendy, infrastruktury, apod. Takovéto obce budou mít jistě potřebu rozsáhlejší strategické mapy.

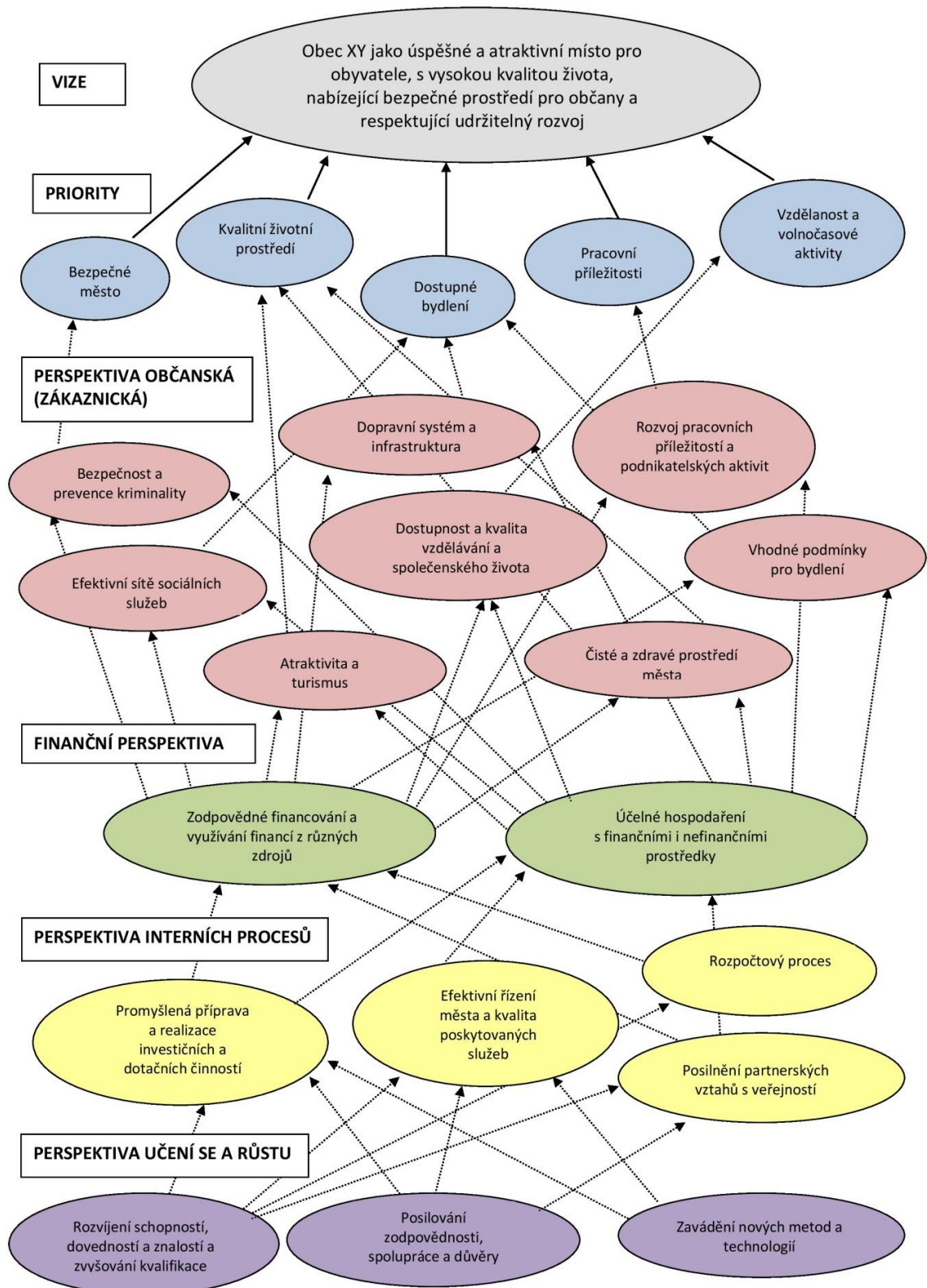
Co lze považovat za jistý konsenzus v případě menších obcí ČR, to je snaha obcí o udržení si svých obyvatel a o omezení jejich migrace. Proto je pro obce podstatné zvyšovat jejich atraktivnost vzhledem k soudobým požadavkům, případně přilákat nové obyvatele, aby obce nezanikaly.

Navrhnutá strategická mapa začíná vizí, kterou si musí každá obec stanovit. Vize má znamenat určitý bod v budoucnu, kterého chce obec dosáhnout, a právě BSC má obci pomoci s jejím naplněním. Každá moderní obec se zaměřuje kromě již zmíněné atraktivnosti pro obyvatele rovněž na bezpečnost v obci, celkovou dobrou kvalitu života a nejlépe je také obec zastáncem principů udržitelného rozvoje.

Dále obec rozvede vizi do priorit. Záleží na každé obci, jaké má možnosti a jaké s těmito možnostmi bude mít priority. Pro naše obecné účely jsem stanovila pět priorit, a to bezpečnost obce, její kvalitní životní prostředí, dostupné bydlení, pracovní příležitosti pro obyvatele a možnosti vzdělávání a volnočasových aktivit.

Poté následuje výčet jednotlivých témat (to jsou barevné „bubliny“) v každé ze 4 perspektiv BSC. V rámci těchto perspektiv a témat jsou navržena požadovaná měřítka BSC.

Obr. 2. Návrh obecné strategické mapy



Zdroj: vlastní zpracování na základě Kaplan, Norton (2007) a Ochrana, Půček (2011)

Obce jako nejmenší územně samosprávné jednotky by se měly také podílet na dodržování závazků ČR k evropským organizacím týkajících se udržitelnosti. Měly by mít stále více zájem o kvalitní životní prostředí, stejně jako o svoji ekonomickou situaci a sociální podmínky pro život. Jejich cílem by mělo být zvyšování kvality života v obci, a tak by určitým způsobem měly usilovat o promítnutí principů udržitelného rozvoje do svých budoucích politik, plánů a aktivit. Pro obce by bylo velmi praktické sledovat a vyhodnocovat ukazatele udržitelného rozvoje v rámci měřítek metody BSC. Proto jsou v této diplomové práci navrhovaná měřítka obecné strategické mapy úzce vázána na udržitelný rozvoj (viz další kapitola 5.2). Takovýmto postupem by obce spojily výhody metody BSC a sledování stavu a vývoje jednotlivých okruhů udržitelného rozvoje.

## 5.2 Bližší popis měřítek obecné strategické mapy

Měřítka pro obecný koncept metody BSC s využitím pro obce ČR byla navržena na základě ekonomického, sociálního a environmentálního pilíře udržitelného rozvoje. V následujících podkapitolách a tabulkách budou přehledně uvedeny perspektivy metody BSC a zvolená očíslovaná témata dle strategické mapy. U každého tématu je navrženo několik obecných měřítek a jednotky jejich výpočtu. Za každou z těchto tabulek se bude nacházet komentář vztahující se k popisu a výpočtu měřítek.

Pro snadnější názornost jsou měřítka rozlišena barevně dle pilířů udržitelného rozvoje, jejichž rozvoje se týkají. Modře jsou znázorněna měřítka ekonomického pilíře, červeně měřítka sociálního pilíře a zeleně jsou potom značena měřítka environmentálního pilíře. Bíle označená měřítka logicky spadají do BSC a jsou pro obce podstatná, ale už nejsou tak primárně spojená s udržitelným rozvojem jako ostatní barevná měřítka.

Co se týče zdrojů dat pro vyhodnocování měřítek, velkou část jich obec získá ze svých vlastních zdrojů (jako jsou evidence, statistiky, rozpočet obce, účetní knihy). Některá data jsou získána z úřadů práce, od Policie ČR, z Českého statistického úřadu, případně z geografického informačního systému, apod. Další část měřítek je vyhodnocována pomocí dotazníkových šetření, kdy budou k vyplnění dotazníků osloveni obyvatelé obce. Dotazníky mohou být k dispozici online na webových stránkách obce, vždy v určité době (např. v lednu se bude hodnotit uplynulý rok). Případně mohou být doručeny občanům do poštovních schránek a následně může být určeno sběrné místo, kam se budou vyplněné dotazníky odevzdávat. Další možností je jejich vyplnění na samotném obecním úřadě, pokud jde občan vyřizovat nějaké záležitosti.



### 5.2.1 Perspektiva občanská (zákaznická)

Občanská perspektiva se nejbližší dotýká potřeb a spokojenosti občanů obce. Je tedy perspektivou s nejvyšším počtem témat a měřítek a zahrnuje aspekty, které jsou pro občany prvotně důležité.

V této perspektivě jsem zvolila osm témat.

1. Dopravní systém a infrastruktura
2. Vhodné podmínky pro bydlení
3. Bezpečnost a prevence kriminality
4. Dostupnost a kvalita vzdělávání, sportovního vyžití a kultury
5. Efektivní sítě sociálních služeb
6. Rozvoj pracovních příležitostí a podnikatelských aktivit
7. Čisté a zdravé prostředí města
8. Atraktivita a turismus

V následujících tabulkách uvádím ke každému z témat několik měřítek, přičemž ke každému měřítku patří jeho okomentování pod tabulkou.

Tab. 8. Téma č. 1 občanské perspektivy

<b>Téma 1: Dopravní systém a infrastruktura</b>	
<i>Měřítko</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Vývoj dopravní nehodovosti	Počet
Počet parkovacích míst	Počet
Procentuální zastoupení možných způsobů dopravy	%
Spokojenost s dopravním spojením a infrastrukturou	Průměr hodnot z dotazníku
Délka cyklostezek v přepočtu na plochu území	%
Spokojenost občanů s napojeností na silnice I. třídy a dálnice	Průměr hodnot z dotazníku
Spokojenost s dopravní bezpečností v obci	Průměr hodnot z dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj dopravní nehodovosti je měřítko, které zaznamenává počet dopravních nehod na území obce. Počty nehod se tak dají různě statisticky evidovat a vyhodnocovat. Je možné vysledovat, jestli existují určité konkrétní úseky, kde se nehody odehrávají častěji, a přijmout opatření, díky kterým by se nehodám dalo předejít, jako např. výrazná označení

nebezpečných úseků, jejich větší přehlednost, opatření pro větší bezpečnost chodců a cyklistů atd.

Měřítka počtu parkovacích míst má smysl sledovat ve větších městech, kde mohou být nedostatky parkovacích kapacit. Města na základě sledování vývoje počtu parkovacích míst k počtu obyvatel či projíždějících vozů poté mohou přistoupit k výstavbám dalších parkovacích míst, čímž bude město pro obyvatele i jeho návštěvníky komfortnější.

Procentuální zastoupení možných způsobů dopravy - mezi nejčastější možné způsoby dopravy z místa na místo v rámci obce lze zařadit: automobilem, pěšky, na kole, MHD, motocyklem a taxi. Výsledky tohoto měřítka zjistíme dotazníkovým šetřením, kdy respondenti odpovídají, který druh dopravy využívají nejvíce. Výsledky je nejlépe vyjádřit v procentech. Na jejich základě může obec lépe korigovat případné budoucí stavby cyklostezek, pozemních komunikací, může spolu s dopravní společností upravit jízdní řády MHD, apod. Dále výsledky napoví o stavu vytiženosti pozemních komunikací a MHD, o tom, zda jsou vybudované cyklostezky využívány, atd.

Spokojenost s dopravním spojením a infrastrukturou patří také mezi významné faktory pro občany, a to z hlediska sociálního a okrajově i ekonomického pilíře udržitelného rozvoje. Dobré dopravní spojení do ostatních měst a obcí dělá cestování občanům příjemnější, rychlejší a pohodlnější. Toto měřítka bude zjišťováno prostřednictvím dotazníku, kde budou respondenti na předem dané stupnici odpovídat, jak jsou spokojeni s danými oblastmi. Otázky se mohou týkat celkového napojení obce na nejbližší okresní či krajská města a napojení na možný druh dopravy (silnice, železnice); dále se mohou týkat četnosti spojů linkových autobusů, časů v jízdních řádech autobusů a vlaků, četnosti spojů MHD, zda spoje MHD pokrývají většinu částí města, technického stavu a kvality místních komunikací, atd. Měřítka by bylo vhodné vyhodnocovat každý rok a na základě výsledků se snažit o zlepšení situace.

Délka cyklostezek v přepočtu na plochu území se vypočítá jako počet km cyklostezek k celkové ploše území v km<sup>2</sup>. Tento indikátor nám řekne, na kolik je území zasítováno cyklostezkami. Cyklostezky patří mezi ekologický způsob přepravy občanů, a zároveň i způsob bezpečný. Obce by měly usilovat o oddělení automobilů a cyklistů, z hlediska větší bezpečnosti všech. Ideální směr tohoto indikátorů je směr vzrůstající. Tento indikátor velice dobře spadá do environmentálního pilíře udržitelného rozvoje, protože jízda na kole jako způsob dopravy neznečišťuje životní prostředí tak jako např. automobilová doprava.

Spokojenost občanů s napojeností na silnice I. třídy a dálnice – tento indikátor není zcela úplně v rukou obce, protože záleží na geografické poloze dané municipality. Přesto by ve strategických a územních plánech neměly chybět záměry na možnou dostavbu pozemních komunikací co nejbližší možnosti napojení na silnice I. třídy a dálnice. Dobré napojení usnadňuje občanům např. přepravy do zaměstnání, do velkých měst ČR, za vyššími službami či jinými účely. Občané potom nemají potřebu měnit své bydliště, pokud je napojení dostačující. Tento indikátor bude hodnocen z dotazníků (ty by se vypracovávaly v delších časových intervalech, např. jednou za 5 let), kde obyvatelé obce budou odpovídat, jak jsou s momentální situací spokojeni.

Spokojenost s dopravní bezpečností ve městě – toto měřítko je vhodné pozorovat především ve větších městech, kde zažívají spoustu dopravních střetů nejen automobily, ale také cyklisti a chodci. Obce by na základě dotazníkových šetření a odpovědí občanů měly podniknout všechna možná opatření k zabezpečení nepřehledných a nebezpečných úseků, aby se tak snížila nehodovost uvnitř města. Toto měřítko bych navrhovala sledovat jedenkrát až dvakrát za rok. Pocit bezpečnosti v silničním provozu je jedno z měřítek sociálního pilíře.

Tab. 9. Téma č. 2 občanské perspektivy

<b>Téma 2: Vhodné podmínky pro bydlení</b>	
<i>Měřítko</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Index kvality života na sídlištích	Průměr hodnot z dotazníku
Počet nově vybudovaných bytových objektů	Počet
Počet sociálních bytů	Počet

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí měřítko index kvality života na sídlištích se dozvídáme, jak jsou občané spokojeni s bydlením a životem na konkrétním sídlišti dané obce. Výsledky zjistíme z dotazníkového šetření těchto občanů. Ty by mohly probíhat každoročně. Obec se na základě výsledků může pokusit o změnu stávajících podmínek.

Měřítko počet nově vybudovaných bytových objektů informuje o atraktivnosti obce. Nově vybudované byty často znamenají přilákání nových občanů, což je pozitivním bodem v případě menších obcí.

Indikátor sleduje vývoj počtů sociálních bytů určených pro cílové skupiny (to jsou zdravotně, příjmově nebo jiným způsobem sociálně znevýhodnění). Počet sociálních bytů by se měl ideálně rovnat jejich poptávce, i když reálně to většinou není.

Měřítka týkající se vhodných podmínek pro bydlení neodmyslitelně náleží do sociálního pilíře udržitelného rozvoje.

Tab. 10. Téma č. 3 občanské perspektivy

<b>Téma 3: Bezpečnost a prevence kriminality</b>	
<i>Měřítka</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Pocit bezpečí	Průměr hodnot z dotazníku
Počet trestných činů zaznamenaných policií na X obyvatel	Počet
Objem prostředků na zvýšení bezpečnosti a prevenci kriminality	Kč
Objem prostředků z rozpočtu na podporu krizového řízení	Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pocit bezpečí – toto měřítko bude vyhodnocováno na základě výsledků z dotazníků, kde budou občané vybírat na dané stupnici, jak moc se cítí bezpečně nebo nikoli při určitých situacích v obci. Cílem každé obce je být bezpečným místem pro život, proto by na základě odpovědí obce měly případně zajistit nápravná opatření. Tento indikátor bych navrhovala sledovat jednou ročně. Snaha by měla být o zlepšující se stav.

Dalším přínosným měřítkem v rámci bezpečnosti je počet trestných činů v obci. Počet trestných činů je ve větších městech vhodné přepočítávat na 1000 obyvatel, u menších měst a obcí je dostačující přepočet na 100 obyvatel, a to jedenkrát ročně. Optimální směr je klesající.

Objem prostředků na zvýšení bezpečnosti a prevenci kriminality udává, kolik financí obec investuje do bezpečnostních opatření, činnosti policie, poradenských center, zvýšení informovanosti veřejnosti atd. Hodnota indikátoru by měla logicky kopírovat výsledky předchozích dvou indikátorů (pokud bude výsledek indikátoru pocitu bezpečí nabývat negativní směr, pak je třeba, aby naopak toto měřítko objemu prostředků na zvýšení bezpečnosti nabývalo vyšších hodnot).

Objem prostředků z rozpočtu na podporu krizového řízení v sobě zahrnuje zejména prostředky na sbory dobrovolných hasičů v obcích, pokud jimi obec disponuje. Sbory

dobrovolných hasičů nejen že mají určitý historický základ a tradici, ale jsou velmi nápomocné při nutnosti rychlého a operativního řešení krizových situací. Proto by v obcích neměly zanikat, a tak potřebují určitou finanční výpomoc ze strany obce.

Tab. 11. Téma č. 4 občanské perspektivy

<b>Téma 4: Dostupnost a kvalita vzdělávání, sportovního vyžití a kultury</b>	
<i>Měřítka</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Dostupnost vzdělání	Průměr hodnot z dotazníku
Kapacita mateřských škol	Počet dětí
Kapacita základních škol a vyšších forem vzdělání	Počet studentů
Objem prostředků na jednoho žáka ZŠ	Kč / žák
Dostupnost sportovních a kulturních objektů	Průměr hodnot z dotazníku
Využití sportovních zařízení	Počet, %
Návštěvnost kulturních objektů	Počet, %
Objem prostředků na podporu sportu, spolkového života a volnočasových aktivit	Kč
Účast občanů na kulturních akcích	Počet, %
Výnosnost z činností kulturních a sportovních zařízení	Kč, %

Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělání obecně patří mezi jeden z nejdůležitějších aspektů života. Dnešní doba vyžaduje vzdělanou společnost a obce jsou základním článkem tohoto procesu, jako zřizovatelé základního vzdělání. Následující měřítka spadají do sociálního pilíře udržitelného rozvoje.

Dostupnost vzdělání – výpočet měřítka bude probíhat dotazníkovým šetřením, kdy budou obyvatelé obce odpovídat na otázky, jak je podle nich v obci a jejím okolí dostupné vzdělání všech forem (předškolní, základní, střední, vyšší). Malé obce většinou disponují jen mateřskou nebo základní školou, za zbytkem vzdělání musí studenti dojíždět do bližších měst. Ve větších městech s dostupností nebývá problém, ale můžeme se setkat s problémem nedostatečné kapacity. U středních škol bývá otázkou, jaké typy zaměření škol se nachází přímo v obci, a naopak za jakým zaměřením se musí dojíždět. Výsledky z dotazníků obci slouží pro větší přehled a na jejich základě se může obec pokusit o např. zvýšení kapacity dané školy, zasadit se o rozšíření nabízených oborů, atd.

Výpočet měřítka kapacita mateřských škol je dán jednoduše počtem dětí, které může mateřská škola pojmout. Sledujeme naplněnost školek, která ale může velmi kolísat v závislosti na populačních vývoji. Problémem školek v malých obcích je mnohdy nedostatečný počet dětí, naopak u školek ve větších městech je to jejich přeplněnost. Pro obce to pak znamená nutnost neustálého pozorování situace a počtu přihlášených dětí v dalších letech. U malých mateřských škol pak nedostatek dětí může znamenat zúžení nákladů na provoz (např. na menší počet dětí bude dostačující jen jeden pedagog). Indikátor navrhuji sledovat jednou ročně, a to počínaje obdobím před přijímáním přihlášek dětí na další školní rok.

Kapacita základních škol a vyšších forem vzdělání podobně jako předchozí měřítko sleduje možný nejvyšší počet studentů na dané škole. Jedná se o základní školy, střední školy, střední učiliště, gymnázia, vyšší odborné školy a vysoké školy. V rámci tohoto měřítka by bylo prospěšné sledovat i aktuální počty studentů daných škol. Obec by měla usilovat o rozvoj vzdělání a investovat do školských zařízení potřebné finanční prostředky. Střední a vysoké školy navíc přivádějí do obcí studenty, kteří mohou být také určitým ekonomickým přínosem obci, zvláště pokud v ní mají přechodné bydliště.

Měřítka objem prostředků na jednoho žáka ZŠ je určeno jako podíl finančních prostředků vyčleněných na provoz základních škol v daném roce k počtu žáků základních škol v obci. Výsledný přepočet Kč/žák by měl alespoň zůstat na stejné hladině, nebo lépe by měl vzrůstat.

Dostupnost sportovních a kulturních objektů – výsledky měřítka získáme opět z přijatých dotazníků, kde občané budou hodnotit na předem vymezené škále, jak jsou spokojeni s dostupností určitých sportovních a kulturních objektů (např. nejbližší hřiště pro různé typy sportů, plavecký bazén, dětská hřiště, nejbližší divadlo, kino, muzeum, knihovna, atd.). Na základě výsledků obec může zvažovat výstavbu nového objektu, případně hledání investora. Sportovní a kulturní vyžití jsou pro občany obce velmi důležitým faktorem, proto by obec měla tyto aktivity pomáhat umožňovat.

Výpočet měřítka využití sportovních zařízení je určen počtem návštěvníků takových zařízení. Dále počet můžeme vztáhnout k počtu obyvatel obce. Z celkového pohledu nám měřítko podává informaci o zájmu občanů o možnostech sportování. Pokud obec disponuje nějakým druhem sportoviště, pak se musí starat o jeho údržbu, a proto ji zajímá, zda se její úsilí vrátí ve formě návštěvnosti sportoviště. Proto měřítko můžeme považovat za měřítko

na hranici ekonomického a sociálního pilíře udržitelného rozvoje. Předchozí měřítko obci poskytuje informaci o případném nedostatku sportovišť. V tom případě záleží na obci, zda se rozhodne investovat nebo spolufinancovat vybudování sportovišť nových. Trend dnešní doby zastává sportování, nejen z hlediska volnočasového, ale i zdravotního. Obce také využívají dotace z EU, díky kterým dochází k revitalizaci a obnově zastaralých sportovišť. Tento indikátor bych vyhodnocovala každý druhý rok.

Návštěvnost kulturních objektů – podobně jako využití sportovišť nás zajímá využití nebo spíše návštěvnost kulturních objektů. Pokud je obec zřizovatelem takového objektu nebo přispívá na jeho provoz, potom ji zajímá, jak si objekt vede z hlediska návštěvnosti. Jednou za rok navrhuji evidovat počty návštěvníků v takových objektech, případně tento počet přepočítat k celkovému počtu obyvatel. Dále by se mohla vést statistika dle toho, odkud návštěvníci pocházejí, zda přímo z obce, z okolních obcí, ze stejného kraje nebo i z jiných krajů. I to by svědčilo o atraktivitě daného objektu.

Měřítka objem prostředků na podporu sportu, spolkového života a volnočasových aktivit nás informuje o tom, kolik finančních prostředků obec vydává na podporování sportu, volnočasových aktivit a spolků občanů. Obce se snaží o podporu těchto aktivit, aby dění v obci neustávalo a jeho obyvatelé měli jak trávit volný čas. Měřítka by bylo vhodné vyhodnocovat jednou za jeden nebo dva roky a ideální trend je udržet stávající hodnotu příspěvků obce na tyto aktivity nebo mírně vzrůstající hodnoty.

Pokud je daná obec pořadatelem různých kulturních akcí, potom ji zajímá účast občanů na kulturních akcích. Obec tyto akce pořádá primárně pro občany, pro zlepšení dění v obci a posílení vztahů v komunitě. Pro obec je velmi pozitivní, pokud účast na akcích je přinejmenším stabilní, nebo lépe pokud účast stoupá. Měřítka bych sledovala na každé kulturní akci a poté celkovou účast evidovala za kalendářní rok. Dále by bylo možné počet zúčastněných přepočítávat k celkovému počtu obyvatel.

Výnosnost z činností kulturních a sportovních zařízení – toto měřítko bude porovnávat investice do kulturních a sportovních zařízení a výnosy z jejich činnosti (a to především z pronájmů). Výnosy potom mohou pomoci pokrýt část nákladů na údržbu těchto zařízení. Měřítka bych zkoumala každým rokem. Ideální směr tohoto měřítka je stoupající.

Tab. 12. Téma č. 5 občanské perspektivy

<b>Téma 5: Efektivní síť sociálních služeb</b>	
<i>Měřítko</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Dostupnost služeb (domovy pro seniory, dětské domovy, azylové domy, zdravotní střediska, lékárna)	Průměr hodnot z dotazníku
Počet registrovaných služeb pro různé cílové skupiny	Počet
Hodnocení kvality sociálních služeb občany	Průměr hodnot z dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená měřítka spadají do sociálního pilíře udržitelného rozvoje. Ten se totiž zaměřuje na sociálně znevýhodněné občany, pro které jsou obcí poskytované sociální služby mnohdy nepostradatelné.

Prostřednictvím dotazníků je hodnoceno měřítko dostupnost sociálních služeb jako domovů pro seniory, dětských domovů, azylových domů, léčeben, ústavů, zdravotních středisek, lékáren, atd. Je tím myšlena jednak vzdálenost, jednak volná kapacita a také finanční náročnost. Občané budou jednou ročně volit na dané stupnici, jak jsou s konkrétními body spokojeni. Obec na základě výsledků může přijmout možná opatření ke zlepšení situace.

Zejména ve městech se sleduje počet registrovaných sociálních služeb a jejich poskytovatelů, a to především v závislosti na poptávce po těchto službách (tedy na počtu případných klientů). Cílem by mělo být ponechat nabídku existujících služeb, a podle zájmu ji rozšiřovat.

Hodnocení kvality sociálních služeb občany bude probíhat opět dotazníkovým šetřením. Měřítko volně navazuje na první měřítko tohoto tématu, ale zde je kladen důraz na kvalitu. Občané budou na předem dané stupnici odpovídat na otázky ohledně kvality sociálních služeb, zda-li a jak jsou s nimi spokojeni. Měřítko bych navrhovala sledovat každý rok.



Tab. 13. Téma č. 6 občanské perspektivy

<b>Téma 6: Rozvoj pracovních příležitostí a podnikatelských aktivit</b>	
<i>Měřítka</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Míra nezaměstnanosti	%
Počet malých a středních podniků na 1000 obyvatel	Počet
Spokojenost občanů s možnostmi zaměstnání v obci a jejím okolí	Průměr hodnot z dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování

Následující měřítka se týkají ekonomického (a okrajově sociálního) pilíře udržitelného rozvoje, protože ten se právě zaměřuje i na možné pracovní příležitosti občanů a ekonomický stav obce.

Měřítka míry nezaměstnanosti patří mezi dobře známé ukazatele. Vypočítá se jako podíl počtu lidí bez práce k celkovému počtu pracovních sil (zaměstnaných a nezaměstnaných). Výsledek míry nezaměstnanosti v dané obci je vhodné porovnávat s obcemi v rámci okresu, ale také v rámci krajů a celé ČR. Výsledek tohoto indikátoru je ale ovlivňován celkovou tržní situací v celé zemi, proto jej obec samotná nemůže nijak zvláště změnit, pouze možnosti zaměstnání přímo v obci, na což navazuje další měřítka.

Počet malých a středních podniků na 100 (případně 1000) obyvatel se sleduje spíše ve větších obcích. Jejich důležitost je spojena s pracovními příležitostmi pro občany, čímž dochází ke snižování nezaměstnanosti občanů. Navíc možnost práce v blízkosti bydliště spíše přispěje k udržení občanů v obci, než nutnost dojíždění za prací do velkých vzdáleností.

Indikátor spokojenosti občanů s možnostmi zaměstnání je zjišťován v rámci dotazníkového šetření. V něm je nastavena stupnice spokojenosti na otázky týkající se pracovního uplatnění v obci a jejím blízkém okolí. Indikátor by bylo dobré měřit jednou za půl roku, protože situace na trhu práce se může častěji měnit vzhledem k sezónnosti. V případě nespokojenosti se obec může v rámci svých možností pokusit o vytvoření nebo o přispění k vytvoření nových pracovních míst.

Tab. 14. Téma č. 7 občanské perspektivy

<b>Téma 7: Čisté a zdravé prostředí města</b>	
<i>Měřítka</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Ekologická stopa	Dle TIMUR
Podíl ploch veřejné zeleně	%
Spokojenost občanů s kvalitou životního prostředí	Průměr hodnot z dotazníku
Plocha revitalizovaných veřejných prostranství	m <sup>2</sup> , km <sup>2</sup>
Dostupnost nádob na tříděný odpad a jejich využívání	Průměr hodnot z dotazníku
Kvalita ovzduší	%

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet měřítka ekologická stopa je specificky daný dle organizace TIMUR. Konkrétněji se sleduje ekologická stopa celé obce na jednoho jejího obyvatele. Jedná se o ukazatel environmentální udržitelnosti obce. Převádí zdroje (jako elektrický proud, zemní plyn, benzín, stavební materiál, potraviny, dřevo, atd.) spotřebované obyvateli a institucemi sídlícími v obci a odpady, které vytvoří, na odpovídající bioproduktivní plochy. Porovnává je se zdroji, které má město k dispozici – s jeho biokapacitou. (TIMUR, © 2013) Optimální hodnoty ekologické stopy města jsou alespoň na stejné úrovni nebo klesající.

Podíl ploch veřejné zeleně se vypočítá z plochy veřejné zeleně (ve vlastnictví obce) vydělené zastavěnou plochou obce. Ideální je zvětšující se procento ploch veřejné zeleně v obci – ta má totiž několik prospěšných funkcí (lepší ovzduší, záchyt prachu, rekreace, estetická funkce).

Spokojenost občanů s kvalitou životního prostředí je měřítko, jehož výpočet zjistíme z dotazníkového průzkumu. Občané obce budou na předem dané škále odpovídat na otázky, jak jsou spokojeni či nespokojeni s kvalitou životního prostředí obce. Na základě výsledků může obec podniknout kroky ke zlepšení nejméně kladně ohodnocených oblastí. Tento průzkum bych prováděla minimálně jednou za rok.

Měřítka zabývající se plochou revitalizovaných veřejných prostranství udává výměru ploch (v m<sup>2</sup>, či km<sup>2</sup>), které touto revitalizací prošly za určité časové období. Jejich počet by měl být rostoucí.

Výpočet dostupnosti nádob na tříděný odpad je prováděn opět dotazníkovým šetřením, ve kterém respondenti vyjádří svoji spokojenost se vzdáleností nádob na tříděný odpad od jejich bydliště. Ideální stav je co nejkratší vzdálenost nádob, ať už od bydliště či po cestě

na pracoviště. Čím kratší vzdálenost, tím pravděpodobněji budou občané motivováni k třídění odpadu.

Při měření kvality ovzduší se vychází z dat zachycujících překročení limitů úniků látek znečišťujících ovzduší. Stanice měření kvality ovzduší se nacházejí spíše ve větších městech, než v malých obcích. Jednotkou je procentuální zastoupení daných škodlivin na ploše území města. Údaje dle krajů, větších měst a jejich částí jsou uvedeny i na webových stránkách Českého hydrometeorologického ústavu.

Všechna měřítka logicky spadají do environmentálního pilíře udržitelného rozvoje, a proto je sledování aspoň některých z nich pro obce velmi přínosné z hlediska budoucího rozvoje.

Tab. 15. Téma č. 8 občanské perspektivy

<b>Téma 8: Atraktivita a turismus</b>	
<i>Měřítka</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Počet obyvatel	Počet
Obecná míra spokojenosti obyvatel	Průměr hodnot z dotazníku
Využití ubytovacích zařízení	%

Zdroj: vlastní zpracování

Pro obec je důležité sledovat vývoj počtu obyvatel způsobený přirozeným přírůstkem a úbytkem obyvatel, ale také jejich migrací. Do měřítka se počítají obyvatelé s trvalým bydlištěm nahlášeným v dané obci. Počet obyvatel by měl mít alespoň stagnující nebo rostoucí tendenci, která by svědčila o zvyšující se atraktivitě obce.

Indikátor obecné míry spokojenosti obyvatel je zjišťován dotazníkovým šetřením, kdy respondenti zaznamenávají na předem dané škále, jak jsou s obcí spokojeni jako s místem, kde žijí, případně pracují. Výsledné informace potom říkají, kolik procent dotazovaných je s obcí naprosto spokojeno, spokojeno mírně, nespokojeno, atd. Každá obec si sama rozhodne, jak rozsáhlý by tento dotazník měl být a které oblasti by měl zahrnovat. Indikátor by měl být měřen ideálně opět jednou za rok.

Měřítko využití ubytovacích zařízení znázorňuje počet návštěvníků obce ke kapacitě ubytovacích zařízení a výsledek se udává v procentech. Tento ukazatel podává širší informace o turistické atraktivnosti města, která je pozitivní z hlediska ekonomického pilíře udržitelného rozvoje.

### 5.2.2 Finanční perspektiva

Obec jako územně samosprávný celek se svým majetkem hospodaří samostatně na základě vlastního rozpočtu. Objem finančních prostředků v rozpočtu obce je limitovaný, a proto je nezbytné správné přidělování finančních zdrojů sloužících v našem případě k budoucímu rozvoji obce.

Finanční perspektiva obsahuje dvě témata.

1. Zodpovědné financování a využívání financí z různých zdrojů
2. Účelné hospodaření s finančními i nefinančními prostředky

Tab. 16. Téma č. 1 finanční perspektivy

<b>Téma 1: Zodpovědné financování a využívání financí z různých zdrojů</b>	
<i>Měřítko</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Ukazatel dluhové služby města	%
Objem získaných finančních prostředků z dotací	Kč
Podíl nenárokových dotací k celkovým příjmům rozpočtu	%
Celková zadluženost	%

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci vyhodnocování zodpovědného financování je nejdůležitější sledovat podíl jednotlivých příjmů resp. výdajů k celkovým příjmům resp. výdajům rozpočtu. Zodpovědné financování patří do ekonomického pilíře udržitelného rozvoje.

Měřítko ukazatele dluhové služby vychází z výpočtu stanoveného podle Ministerstva financí a je vhodný pro sledování zadluženosti obcí a i srovnání toho, jak dobře si obce vedou. Ukazatel se vypočítá jako podíl výdajů obce na dluhovou službu (tj. splátky jistin, půjček, leasingu, úroky) k vybraným příjmům obce (skutečné daňové a nedaňové příjmy, přijaté dotace) krát sto. Hraniční míra zadlužení je 30%.

Objem získaných finančních prostředků z dotací – toto měřítko vyjadřuje, kolik Kč obec získala z dotací v daném období.

Podíl nenárokových dotací k celkovým příjmům rozpočtu se vypočítá jako získané finanční prostředky z dotací děleno celkové rozpočtové příjmy. Není daná žádná limitní hodnota měřítko, ale pozitivní stav je, pokud obec dotace úspěšně dostává, čímž jí do rozpočtu plynou další prostředky.

Ukazatel celkové zadluženosti udává, zda obec jako účetní jednotka preferuje vlastní či cizí zdroje financování neboli míru krytí majetku cizími zdroji. Celková zadluženost je dána výpočtem podílu cizích zdrojů a celkových aktiv, vynásobené 100.

Tab. 17. Téma č. 2 finanční perspektivy

<b>Téma 2: Účelné hospodaření s finančními i nefinančními prostředky</b>	
<i>Měřítko</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Využívání majetku (pronájem)	%
Reálná hodnota majetku obce	Kč
Výdaje na životní prostředí k běžným příjmům	Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pro obec je výhodné dosahovat příjmů z pronájmu jejího majetku. Měřítko porovnává příjmy z pronájmu majetku a celkovou hodnotu hmotného majetku obce v daném roce. Jejich podílem potom zjistíme procentuální využití majetku. Pro obec je uvážlivý pronájem majetku velice vhodným příjmem.

Indikátor reálné hodnoty majetku říká, jaká je hodnota majetku obce v Kč ke stanovenému datu. Údaj získáme z účetní rozvahy daného roku.

Pomocí poměru výdajů na životní prostředí k běžným příjmům lze zjistit, kolik korun z běžných příjmů obec vynaloží na životní prostředí. Tento indikátor můžeme považovat za jeden ze stěžejních v rámci environmentálního pilíře udržitelného rozvoje.

### 5.2.3 Perspektiva interních procesů a růstu

V této perspektivě je nutné zaměřit se na vlastní činnost obce v oblasti jejich vnitřních procesů a rozhodování. Tedy aby se obec v rámci svého řízení chovala tak, aby uspokojila občany a naplnila svou vizi, a to za současného správného hospodaření.

V této perspektivě byla navržena 4 témata.

1. Promyšlená příprava a realizace investičních a dotačních činností
2. Efektivní řízení města a kvalita poskytovaných služeb
3. Rozpočtový proces
4. Posílení partnerských vztahů s veřejností

Tab. 18. Téma č. 1 perspektivy interních procesů a růstu

<b>Téma 1: Promyšlená příprava a realizace investičních a dotačních činností</b>	
<i>Měřítko</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Počet připravovaných a realizovaných investic a projektů	Počet
Objem proinvestovaných zdrojů v přepočtu na jednoho obyvatele	Kč/obyvatel
Podíl skutečných investic k rozpočtovaným	%

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítko můžeme řadit do ekonomického pilíře udržitelného rozvoje, jelikož investice slouží ke zvyšování produkce ekonomických statků v budoucnosti a k budoucímu užítku.

Počet připravovaných a realizovaných investic a projektů podává obraz o tom, kolik jich obec do budoucna připravuje a kolik jich už uskutečnila, za dané kalendářní roky. Ideální situace je, pokud tendence tohoto indikátoru vzrůstá. To totiž svědčí o zájmu obce se neustále rozvíjet. Dále obec může zkoumat, jakých konkrétních oblastí se investice týkají.

Měřítko objem proinvestovaných zdrojů v přepočtu na jednoho obyvatele navazuje na předchozí měřítko a je vypočítáno jako podíl finančních prostředků vydaných na investiční akce a projekty k počtu obyvatel obce v daném roce. Ideální tendence je minimálně udržet stávající hodnoty či je zvyšovat.

Podílem skutečných investic k rozpočtovaným se dozvíme, na kolik se obci podařilo proměnit své investice, tedy jaké byly skutečné investiční výdaje oproti těm schváleným v rozpočtu. Měřítko je vhodné vyhodnocovat opět každoročně. Objem skutečných a rozpočtovaných investic by se měl ideálně rovnat.

Tab. 19. Téma č. 2 perspektivy interních procesů a růstu

<b>Téma 2: Efektivní řízení města a kvalita poskytovaných služeb</b>	
<i>Měřítko</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Počet stížností obyvatel na fungování služeb poskytovaných obcí či městem	Počet
Hodnocení výkonnosti úřadu (benchmarking, metoda CAF, audit)	Škálové hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítka počtu stížností obyvatel na fungování služeb poskytovaných obcí či městem má mít ideálně co nejnižší hodnoty. Evidence stížností je pro obecní (městský) úřad ukazatelem jeho vlastního fungování a dá se říci určitou zpětnou vazbou. Cílem úřadu by mělo být stížnosti co nejrychleji vyřizovat a podniknout opatření proti jejich možnému opakování. Měřítka by bylo vhodné sledovat aspoň jednou ročně, případně stížnosti rozlišovat i dle odboru úřadu či konkrétních úředníků, kterých se týkají.

Pokud obec má vypracovaný rámec pro benchmarking nebo metodu CAF, je to velmi užitečné pro hodnocení výkonnosti úřadu, zjištění případných nedostatků a přijetí opatření k jejich nápravě. Co se týče auditu, obec je povinná požádat o přezkoumání hospodaření příslušný krajský úřad nebo zadat přezkoumání auditorovi. Hodnocení výkonnosti úřadu lze měřit na předem dané škále, kdy dotazovaní hodnotí výkon určité činnosti, určitého procesu ve srovnání s jinými, či analyzují své vlastní činnosti, jak dobře byly splněny.

Tab. 20. *Téma č. 3 perspektivy interních procesů a růstu*

<b>Téma 3: Rozpočtový proces</b>	
<i>Měřítka</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Přebytek hospodaření rozpočtu	Kč
Plnění rozpočtu	Kč, %

Zdroj: vlastní zpracování

Přebytek hospodaření rozpočtu poměřuje rozdíl mezi skutečnými příjmy a výdaji rozpočtu na konci účetního období, tj. kalendářního roku. Je to bezesporu pozitivní ekonomický ukazatel, protože obec může tyto prostředky použít ke svému dalšímu rozvoji.

Měřítka plnění rozpočtu podává přehled o rozdílu skutečných příjmů a rozpočtovaných příjmů a skutečných výdajů a rozpočtovaných výdajů. Rozdíl můžeme vyjádřit v měně nebo v procentech. Měřítka patří mezi jedno z měřítek spadající do ekonomického pilíře udržitelného rozvoje. V praxi obec často rozpočtované příjmy podceňuje a výdaje naopak navyšuje. Pokud jsou příjmy ve skutečnosti vyšší, jde o pozitivum. Pokud jsou skutečné výdaje taktéž vyšší než rozpočtované, potom záleží, zda-li převýší příjmy a dojde ke schodku v rozpočtu, což je pro další vývoj obce jev negativní.

Tab. 21. Téma č. 4 perspektivy interních procesů a růstu

<b>Téma 4: Posilnění partnerských vztahů s veřejností</b>	
<i>Měřítko</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Počet aktivních partnerských měst	Počet
Dobrovolné svazky obcí	Počet
Počet realizovaných aktivit v rámci MA21 a projektu Zdravé město	Počet

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí měřítka počet aktivních partnerských měst se dozvídáme, s kolika partnerskými obcemi daná obec spolupracuje. Kooperace s ostatními obcemi a zapojování do různých partnerských organizací svědčí o aktivitě obce a snaze něčeho dosáhnout a zlepšit se, což vede opět k rozvoji města.

Z hlediska partnerských vztahů jsou jednou z možností i dobrovolné svazky obcí. Obce mohou vytvářet dobrovolné svazky obcí, stejně jako vstupovat do DSO již založených. Zapojení do DSO přináší obcím mnoho výhod, např. řešení společných problémů, prosazování společných zájmů, atd. Co se týká výpočtu měřítka, zajímá nás, zda obec je či není členem DSO, případně je-li členem více DSO.

Měřítko počet realizovaných aktivit v rámci MA21 a projektu Zdravé město má velký význam v rámci udržitelného rozvoje, protože podpora udržitelnosti je jedním ze stěžejních bodů MA21 a Zdravých měst. Za předpokladu, že se obec zapojuje do aktivit těchto projektů, měřítko sleduje počet uskutečněných aktivit. Příznivý trend je rostoucí počet aktivit. Díky účasti na aktivitách se občané mohou podílet na rozhodování o budoucnosti města a na dosažení kvalitnějšího života. Jedná se především o akce a osvětu pro veřejnost jako Den země, Den zdraví a pohybu, různé semináře, workshopy, atd.

#### **5.2.4 Perspektiva učení se a růstu**

Perspektiva učení se a růstu se týká vzdělávání zaměstnanců obecních úřadů, stejně tak jako směřování obce ke spolupráci.

Tato perspektiva se vztahuje na následující 3 témata.

1. Rozvíjení schopností, dovedností a znalostí a zvyšování kvalifikace
2. Posilování zodpovědnosti, spolupráce a důvěry
3. Zavádění nových metod a technologií



Tab. 22. Téma č. 1 perspektivy učení se a růstu

<b>Téma 1: Rozvíjení schopností, dovedností a znalostí a zvyšování kvalifikace</b>	
<i>Měřítko</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Investice do zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Kč
Počet školení a workshopů uvnitř MěÚ / OÚ	Počet

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítko investice do zvyšování kvalifikace zaměstnanců informuje o tom, kolik finančních prostředků obec vkládá do této oblasti. Měřítko lze sledovat jednou ročně, a tak porovnávat tyto náklady v průběhu let, podobně jako sledovat počet školení a workshopů uvnitř MěÚ/OÚ. Oblast veřejné správy je rychle měnící se oblastí, proto jsou školení zaměstnanců nezbytná pro snadnější aplikaci změn do praxe, a tak i pro schopnost zaměstnanců úřadu lépe vyřizovat záležitosti občanů. Zvyšování kvalifikace úředníků se řídí zákoníkem práce a zákonem o úřednících. Další školení a workshopy mohou probíhat jednak ze strany nadřízených zaměstnanců, externích odborníků z praxe nebo i mezi obcemi navzájem (kdy si obce mohou předat své zkušenosti).

Tab. 23. Téma č. 2 perspektivy učení se a růstu

<b>Téma 2: Posilování zodpovědnosti, spolupráce a důvěry</b>	
<i>Měřítko</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Index spokojenosti zaměstnanců	Průměr hodnot z dotazníku
Spokojenost občanů s fungováním MěÚ/OÚ	Průměr hodnot z dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování

Index spokojenosti zaměstnanců obecního úřadu bude zjišťován pomocí dotazníkového šetření, kdy zaměstnanci budou na předem dané stupnici hodnotit, jak jsou spokojeni či nespokojeni s podmínkami na pracovišti, se zaměstnavatelem, s pracovním prostředím, s přidělenými činnostmi, s pracovním kolektivem, s nadřízenými, atd. Měřítko lze vyhodnocovat nejméně jednou za rok, případně i častěji - např. v městských úřadech či magistrátech, kde je širší organizační struktura zaměstnanců. Obecně se předpokládá, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, proto by jejich spokojenost měla být také jedním z cílů obce.

Spokojenost občanů s fungováním MěÚ/OÚ považují za jedno z důležitých měřítek, které dobře ukazují zpětnou vazbu. Bude taktéž vyhodnocována z dotazníkových měření. Tyto dotazníky by mohly být vyplňovány po skončení vyřízení jakékoli záležitosti na úřadě, pokud by o to občan měl zájem. Spokojenost občanů s činností úřadu záleží hlavně na kvalitě a rychlosti poskytovaných služeb, na vstřícném a trpělivém chování úředníka a jeho příjemném vystupování.

Tab. 24. Téma č. 3 perspektivy učení se a růstu

<b>Téma 3: Zavádění nových metod a technologií</b>	
<i>Měřítko</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Počet nově zavedených metod a technologií	Počet

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítko, které sleduje počet nově zavedených metod a technologií, slouží jako odraz toho, na kolik se obec zajímá o možnosti budoucího zlepšování, pokroku či růstu, zda-li se věnuje průzkumu těchto možností a zda-li je v budoucnu zavede.

Na základě výsledků analýzy implementace BSC ve městech UH a Vsetín uvedu v obecné rovině také časovou, finanční a personální stránku zavádění této metody.

### 5.3 Časová náročnost zavedení BSC

Začátkem je třeba říci, že zavedení BSC jako metody měření výkonnosti obce vyžaduje nemalý časový výdej a časový harmonogram by měl být předem zhruba určen. Tak si obec může dobře rozvrhnout jednotlivé fáze procesu. Jedná se o proces náročný a dlouhodobý. Od první myšlenky na zavedení BSC až po vyhodnocování indikátorů může uplynout dlouhý interval. Už jen proto je výhodné zavedení metody BSC spojit s přípravou či úpravou (aktualizací) strategického plánu rozvoje obce či jiných strategických dokumentů (např. územní plán, integrovaný plán rozvoje města, finanční strategie, informační strategie, personální strategie, plány sociálních služeb, plán odpadového hospodářství, koncept prevence kriminality, programy regenerace památkových zón, program ke zlepšení kvality ovzduší, atd.).

Časová náročnost neodmyslitelně závisí také na velikosti obce. Zdlouhavost schvalovacího procesu může být jistě jiná v malé obci, kde bude rozhodovat jen zastupitelstvo (případně veřejnost), na rozdíl od větších měst, kde své slovo musí říct rada města, komise rady města, veřejnost a nakonec až zastupitelstvo. Schvalování s sebou může nést obstrukce, které celkový proces prodlouží.

Obecně je celý časový průběh značně individuální. Od prvních myšlenek na zavedení BSC po skutečný začátek příprav může uběhnout několik týdnů, i měsíců. Určitý čas zaberou personální přípravy a školení vybraných zaměstnanců, kteří implementaci budou mít na starosti, a další přípravně organizační procesy. Odrazovým bodem pro celou časovou náročnost je fakt, zda má obec zpracovaný/aktualizovaný strategický plán. Pokud ano, může z něj vycházet při určení vize a cílů obce. Tvorba strategického plánu trvá okolo 6 – 12 měsíců.

Vytvoření strategické mapy může trvat cca 1 měsíc, určení všech měřítek si vyžaduje delší čas (2 – 6 měsíců) v závislosti na tom, zda to zahrnuje i proces tvorby metodiky. Fáze schvalování může trvat ideálně cca 2 měsíce, při obstrukcích déle. Celý proces tedy sčítá minimálně délku asi jednoho roku.

Jakmile je BSC schválena, může se přistoupit ke sběru dat pro monitorování. Pro možnost smysluplného vyhodnocování měřítek a vysledování trendu je třeba mít data aspoň ze tří měření (např. pokud se dané měřítko sleduje jednou za rok, pak pro vysledování trendu je třeba počkat 3 roky). Celý proces může prodloužit např. zdlouhavé výběrové řízení pro dodavatele softwaru na vyhodnocování indikátorů, fluktuace zaměstnanců, nedostatek dat, atd. U zavádění BSC bych raději doporučila počítat s delší časovou náročností, ale o to více se zaměřit na získání kvalitního výstupu z implementace této metody.

#### **5.4 Finanční náročnost zavedení BSC**

Finanční náklady na zavedení BSC v obci mohou být taktéž odlišné z hlediska různé velikosti dané obce. Pokud jde o větší město, potom si implementace bude pravděpodobně vyžadovat pořízení speciálního softwaru (pro celkové větší množství administrace a zpracovávaných dat). Menší obce si mohou z hlediska editace dat vystačit i s běžnými textovými nebo tabulkovými editory/aplikacemi. Podobně se mohou lišit náklady na mzdy a odměny, a to dle počtu zapojených osob (buď samotných zaměstnanců OÚ, MěÚ, či

externích odborníků nebo dalších pomocných sil) potřebných v celém procesu implementace. Totéž se týká počtu školení konzultační firmy a jejich hodinové dotace.

Výše odměn zapojeným zaměstnancům se nedá přesně určit, záleží na dané obci, jakou výši odměn zvolí. Pokud obec přijme nového zaměstnance, pak jsou náklady vyšší o sociální a zdravotní pojištění. Cena jednoho dne kurzu nebo školení na zavádění BSC vyjde průměrně na 4 – 8 tis. Kč. Největší částku potom představuje případný nákup softwaru. Např. firma Proverbs nebo ATTN Consulting nabízí softwary na zakázku, jejichž cena se odvíjí v závislosti od složitosti zadání, schopnosti uživatelů systému systém ovládat a od toho, jak aktivní mají uživatelé přístup pro vkládání dat. Nejzákladnější software se pohybuje kolem 10 tis. Kč, ale v praxi obce dávají přednost rozšířenému softwaru, jehož cena se pohybuje v desítkách až stovkách tis. Kč (v průměru 90 – 200 tis. Kč).

Výhodné by bylo na některou z fází zavádění BSC využít čerpání dotace, a to pokud by v daném období byla vypsaná výzva - např. z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

## **5.5 Personální náročnost na zavedení BSC**

Úvodem bych chtěla zmínit, že o záměru zavedení metody BSC do obce by měli být informováni všichni zaměstnanci OÚ, MěÚ, magistrátu – dá se předpokládat, že všechny zaměstnance zavedení nové metody nějakým způsobem postihne. Zaměstnancům by měl být vysvětlen princip metody, její přínosy, jaké změny implementace způsobí, zda se budou přímo podílet na implementaci a jak. Nejvyšší zodpovědnost za zavedení BSC by ale měl odbor plánování či rozvoje daného úřadu, do jehož kompetence tvorba strategických dokumentů spadá, stejně jako nejvyšší zástupci úřadu (členové zastupitelstva, rady, tajemník, vedoucí jednotlivých odborů).

Co se týče výkonu implementace, pak obec může zvolit konkrétní zaměstnance, kteří budou mít celý proces na starost. Začátek implementace si pravděpodobně bude vyžadovat také pomoc externích odborníků (v rámci školení, kurzů). Proškolení je třeba osoby nejvýše postavené v rámci implementace BSC, kteří získané znalosti předají podřízeným pracovníkům. Další fázi - monitorování a vyhodnocování, které se časově přenášejí do dalších let, mohou provádět stabilní zaměstnanci úřadu. Druhou nákladnější variantou je možnost nechat si celou metodu BSC vyhotovit specializovanou firmou.

## ZÁVĚR

Obce ČR se stejně jako subjekty soukromého sektoru v dnešní době nevyhnou mnohdy nepříznivým vývojem ekonomiky. Proto musejí stále více rozmyšlet nad svými rozhodnutími z hlediska omezenosti finančních zdrojů jejich rozpočtů. Následkem toho se i organizace veřejného sektoru začaly zajímat o metody měření výkonnosti, které obci mohou pomoci k lepšímu hospodaření na základě principů 3 E. Jednou z takových metod je metoda vyvážených ukazatelů výkonnosti neboli Balanced Scorecard. Koncept BSC spojující měřítka finanční i nefinanční může sloužit jako vhodná strategie pro obce, které mají zájem o zvýšení své výkonnosti, kvality života v obci a spokojenosti obyvatel. K tomu může přispívat i zaměření se obce na udržitelný rozvoj.

Cílem práce bylo navrhnout obecný koncept metody BSC, který by mohly využít obce ČR a který by byl zároveň provázaný s třemi pilíři udržitelného rozvoje.

Tohoto cíle bylo dosaženo na základě rešerše literárních publikací a článků českých i zahraničních, které se týkaly pojmů výkonnosti, hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. Dále byla prozkoumána problematika manažerských metod využitelných ve veřejném sektoru a metoda BSC samotná. Poslední bod této teoretické části rozebíral pojmy udržitelného rozvoje a existující strategie udržitelného rozvoje EU a ČR.

Na základě analýzy zkušeností měst Uherské Hradiště a Vsetín se zaváděním BSC byla zpracována projektová část práce. Město UH uplatňuje metodu BSC v rámci aktualizace Strategického plánu rozvoje města do roku 2020. Navrhlo katalog 64 indikátorů. Implementace trvala 20 měsíců a v současnosti jsou ve fázi sběru dat, aby v roce 2014 mohli vysledovat trend indikátorů. Město Vsetín začínalo se statickou verzí BSC v letech 2004 - 2005, kdy byl díky BSC zpracováván Strategický plán rozvoje města. Proces implementace trval 9 měsíců. Bylo navrženo 32 indikátorů, jejichž vyhodnocení za roky 2006 - 2008 je dostupné na webu města. Nyní město Vsetín přikročilo k novému Dynamickému strategickému plánu zpracovanému na základě BSC pro roky 2010 - 2030. Počet měřítek byl zredukován na třetinu a proces implementace je ve fázi sběru dat.

Projektová část práce začíná navržením obecné strategické mapy pro obce, která ve 4 perspektivách BSC zahrnuje celkem 17 témat. Každé téma potom obsahuje různý počet měřítek. Moderní obce by měly následovat směr udržitelnosti, který prosazuje EU i Strategický plán udržitelného rozvoje ČR. Zájem obce o její ekonomickou situaci, sociální podmínky pro život a kvalitu životního prostředí může být promítnut právě do měřítek

BSC. Mnou navrhovaná měřítko obecného konceptu metody BSC pro obce jsou na udržitelný rozvoj úzce vázána díky barevnému odlišení v příslušných tabulkách všech témat.

Každé navrhované měřítko má za sebou jeho komentář a metodu výpočtu. Pro obec je nejlepší zvolit taková měřítko, jejichž data získá z vlastních zdrojů či dostupných portálů (jako např. ČSÚ, ÚP, Policie ČR) a dále z dotazníkových šetření. Zpracování dotazníků obci vřele doporučuji. Jedná se o relativně levný a dostupný zdroj dat. Obec díky dotazníkům může získat cenné odpovědi od občanů ohledně jejich spokojenosti s danými tématy.

Co se týká zavedení BSC a časové náročnosti, celý proces implementace je značně dlouhodobý, protože se jedná o vytvoření celé nové strategie. Průměrně trvá celý proces (od počáteční fáze příprav, přes definování cílů, stanovení měřítek, metodiky, školení odpovědných pracovníků) cca jeden rok. Finanční náročnost je značně individuální v závislosti na tom, kolik se vynaloží na odměny zapojených pracovníků, kolik proběhne školení a především zda si obec zakoupí verzi specializovaného softwaru, který je potom nejvyšším nákladem (v tomto případě se náklady mohou vyšplhat na několik set tisíc korun). Nároky na personální zajištění se liší opět dle rozsáhlosti BSC. Obec pověří práci na BSC své stávající zaměstnanci nebo přijme nové, případně využije služeb expertů z praxe či si nechá celou BSC vyhotovit zpracovatelskou firmou.

Je třeba zmínit, že navržený koncept BSC je brán ze širšího úhlu pohledu, aby mohl být konkrétně upraven pro konkrétní požadavky dané obce. Jiné požadavky bude mít malá obec a zcela jiné potřeby bude mít město velikosti krajského města. Společný by ale měl být zájem obcí o jejich budoucí rozvoj a rozkvět, ke kterým zavedení BSC jistě může přispět.

Věřím, že takto vytvořená „šablona“ metody BSC by mohla sloužit obcím jako pomocná ruka při zavádění této moderní metody řízení výkonnosti do praxe.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace

- [1] HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- [2] HUŠEK Zdeněk, Marek Šusta a Milan Půček, 2006. *Aplikace metody Balanced Scorecard BSC ve veřejném sektoru*. Praha: Národní středisko pro podporu jakosti, 144 s. ISBN 80-02-01861-3.
- [3] JEDINÁK, Petr, Ludmila MLÁDKOVÁ a Zdeněk KOVAŘÍK, 2011. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 116 s. ISBN 978-80-87500-09-5.
- [4] KADERÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ, 2012. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 297 s. ISBN 978-80-7357-910-4.
- [5] KAPLAN, Robert a David NORTON, 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [6] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2011. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 124 s. ISBN 978-80-87500-10-1.
- [7] MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA, 2012. *Manažerské metody*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.
- [8] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [9] OCHRANA, František, 2007. *Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění*. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 178 s. ISBN 978-80-86929-23-1.
- [10] OCHRANA, František a Milan PŮČEK, 2011. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7.

- [11] OCHRANA, František a Milan PŮČEK, 2012. *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 227 s. ISBN 978-80-7357-909-8.
- [12] PASTUSZKOVÁ, E. a kolektiv, 2011. *Finanční vztahy a výkonnost veřejné správy*. Žilina: Georg, 150 s. ISBN 978-80-89401-65-9.
- [13] PITRA, Zbyněk, 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Ekopress, 305 s. ISBN 80-861-1964-5.
- [14] Rada vlády pro udržitelný rozvoj, 2010. *Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky*. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 96 s. ISBN 978-80-7212-536-4.
- [15] *Řízení obcí, 2008*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2 sv. (263, 186 s.). ISBN 978-80-86946-76-41.
- [16] VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

### Internetové zdroje

- [17] Balanced Scorecard Institute, ©1998-2013. *Balanced Scorecard Basics* [online]. [cit. 2013-06-09]. Dostupné z <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
- [18] European Commission, 2011. *Sustainable Development in the European Union: 2011 Monitoring Report of the EU Sustainable Development Strategy*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 377 s. ISBN 978-92-79-18516-8.
- [19] GRIFFITHS, John, 2003. Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities. *Australian Journal of Public Administration*, 62(4), 70-79. ISSN: 03136647 DOI: 10.1111/j..2003.00350.x.
- [20] Město Vsetín, © 2013. *Dynamický strategický plán zpracovaný metodou Balanced Scorecard 2010 - 2030* [online]. [cit. 2013-06-24]. Dostupné z <http://www.mestovsetin.cz/dynamicky-strategicky-plan-zpracovany-metodou-balanced-scorecard-2010-2030/ds-18878/archiv=0&p1=6911>



- [21] Ministerstvo vnitra ČR, © 2012. *ISO|Kvalita ve veřejné správě* [online]. [cit. 2013-06-09]. Dostupné z <http://www.kvalitavs.cz/iso/>
- [22] Ministerstvo vnitra ČR, © 2010. *Metodický pokyn Řízení kvality informačních systémů veřejné správy* [elektronický dokument]. [cit. 2013-06-09]. Dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/rizeni-kvality-informacnich-systemu-verejne-spravy.aspx>
- [23] Ministerstvo životního prostředí, © 2008 – 2012. *Místní agenda 21* [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z [http://www.mzp.cz/cz/mistni\\_agenda\\_21](http://www.mzp.cz/cz/mistni_agenda_21)
- [24] Národní informační středisko podpory kvality, © 2009. *Společný hodnotící rámec – CAF CZ 2009* [elektronický dokument]. [cit. 2013-06-09]. Dostupné z <http://www.csq.cz/res/data/013/001595.pdf>
- [25] Národní síť Zdravých měst ČR, © 2013. *Základní informace* [elektronický dokument]. [cit. 2013-06-09]. Dostupné z [http://dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/nszm\\_zaklinfo\\_1210.pdf](http://dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/nszm_zaklinfo_1210.pdf)
- [26] NOVÁK, Josef et al., 2009. *Vyhodnocení strategie udržitelného rozvoje na místní úrovni – návrh indikátorů udržitelného rozvoje na místní úrovni* [elektronický dokument]. Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj, 46 s.
- [27] RAMANNA, Vishwanath, 2009. Using the Balanced Scorecard to Improve the Performance of City and County Councils. *SSRN Working Paper Series*.
- [28] REGIONÁLNÍ INFORMAČNÍ SERVIS, © 2012a. *Uherské Hradiště* [online]. [cit. 2013-08-08]. Dostupné z <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?zuj=592005>
- [29] REGIONÁLNÍ INFORMAČNÍ SERVIS, © 2012b. *Vsetín*. [online]. [cit. 2013-08-08]. Dostupné z <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=541630>
- [30] SHARMA, Bishnu a David GADENNE, 2011. Balanced Scorecard Implementation in a Local Government Authority: Issues and Challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 70(2), 167-184. ISSN: 0313-6647 DOI: 10.1111/j.1467-8500.2011.00718.x.
- [31] TIMUR, © 2013. *Ekologická stopa*. [online]. [cit. 2013-07-31]. Dostupné z <http://timur.cz/ekologicka-stopa/ekologicka-stopa-13.html>

[32] United Nations, © 1987. *Report of the World Commission on Environmental Development: Our Common Future* [elektronický dokument]. [cit. 2013-06-09]. Dostupné z [http://conspect.nl/pdf/Our\\_Common\\_Future-Brundtland\\_Report\\_1987.pdf](http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf)

### **Legislativa**

[33] ČESKO, 2001. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 122, s. 7265. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2001&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=6>

### **Ostatní zdroje**

[34] HRABALÍKOVÁ, Miroslava: referent Odboru architektury, plánování a rozvoje [emailová komunikace]. [cit. 2013-06-24]

[35] MěÚ Uherské Hradiště, 2012a. *Katalog karet indikátorů pro sledování pokroku realizace města Uherské Hradiště do roku 2020 při použití metody BSC*. Odbor architektury, plánování a rozvoje. 71 s.

[36] MěÚ Uherské Hradiště, 2012b. *Strategická mapa města Uherské Hradiště*.

[37] PŮČEK a KOCOUREK, 2006. *Popis k jednotlivým strategickým tématům Strategické mapy města Vsetína*. 11 s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework – Společný hodnotící rámec
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DSO	Dobrovolné svazky obcí
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Informační a komunikační technologie
ISO	International Organization for Standardization
MA21	Místní agenda 21
MěÚ	Městský úřad
MHD	Městská hromadná doprava
MSP	Malé a střední podniky
MŽP ČR	Ministerstvo životního prostředí České republiky
NSZM	Národní síť Zdravých měst
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
OÚ	Obecní úřad
SPRM	Strategický plán rozvoje města
SRUR	Strategický rámec udržitelného rozvoje
SW	Software
TIMUR	Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj
TJ	Tělovýchovná jednota
TQM	Total Quality Management

UH	Uherské Hradiště
ÚP	Úřad práce
ÚSC	Územně samosprávný celek
WHO	Světová zdravotnická organizace

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Přizpůsobení perspektiv BSC potřebám veřejnému sektoru.....</i>	<i>24</i>
<i>Obr. 2. Návrh obecné strategické mapy .....</i>	<i>55</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Přehled témat indikátorů udržitelného rozvoje EU</i> .....	30
<i>Tab. 2. Pilíře a cíle strategické plánu města UH</i> .....	40
<i>Tab. 3. Příklad popisu tématu „Optimalizovat dopravní systém města“</i> .....	42
<i>Tab. 4. Příklad vyplněné karty indikátoru 9</i> .....	44
<i>Tab. 5. Priority strategického plánu města Vsetín</i> .....	46
<i>Tab. 6. Příklad popisu tématu „Možnosti pro zdravý životní styl a sportování“</i> .....	47
<i>Tab. 7. Příklad vyplněné karty měřítka „Přírůstek vybraného majetku“</i> .....	48
<i>Tab. 8. Téma č. 1 občanské perspektivy</i> .....	57
<i>Tab. 9. Téma č. 2 občanské perspektivy</i> .....	59
<i>Tab. 10. Téma č. 3 občanské perspektivy</i> .....	60
<i>Tab. 11. Téma č. 4 občanské perspektivy</i> .....	61
<i>Tab. 12. Téma č. 5 občanské perspektivy</i> .....	64
<i>Tab. 13. Téma č. 6 občanské perspektivy</i> .....	65
<i>Tab. 14. Téma č. 7 občanské perspektivy</i> .....	66
<i>Tab. 15. Téma č. 8 občanské perspektivy</i> .....	67
<i>Tab. 16. Téma č. 1 finanční perspektivy</i> .....	68
<i>Tab. 17. Téma č. 2 finanční perspektivy</i> .....	69
<i>Tab. 18. Téma č. 1 perspektivy interních procesů a růstu</i> .....	70
<i>Tab. 19. Téma č. 2 perspektivy interních procesů a růstu</i> .....	70
<i>Tab. 20. Téma č. 3 perspektivy interních procesů a růstu</i> .....	71
<i>Tab. 21. Téma č. 4 perspektivy interních procesů a růstu</i> .....	72
<i>Tab. 22. Téma č. 1 perspektivy učení se a růstu</i> .....	73
<i>Tab. 23. Téma č. 2 perspektivy učení se a růstu</i> .....	73
<i>Tab. 24. Téma č. 3 perspektivy učení se a růstu</i> .....	74

## SEZNAM PŘÍLOH

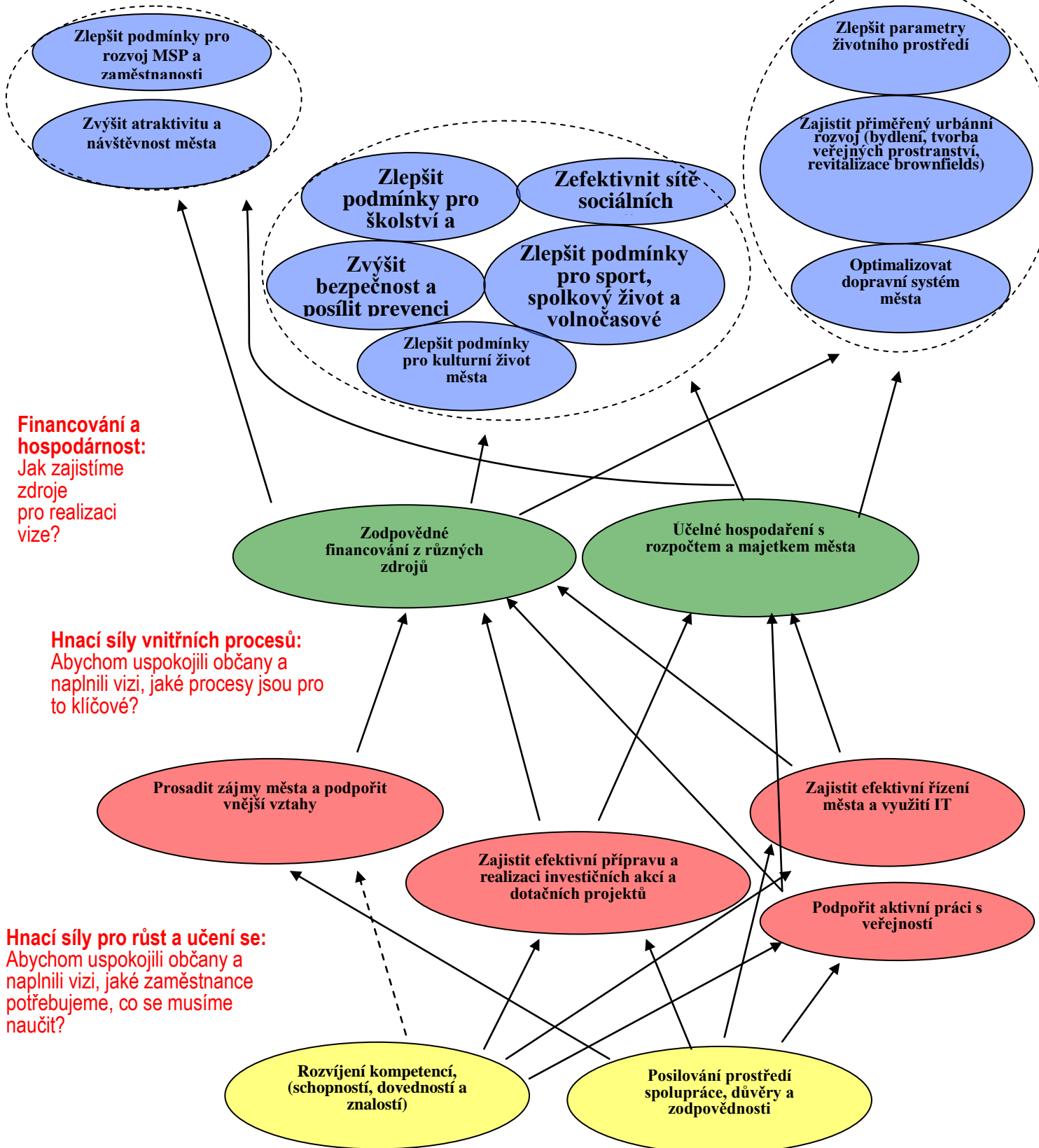
- I Strategická mapa města Uherské Hradiště
- II Strategická mapa města Vsetín

# PŘÍLOHA P I: STRATEGICKÁ MAPA MĚSTA UHERSKÉ HRADIŠTĚ

## Strategická mapa města Uherské Hradiště

**Výstupy pro občany/  
zákazníky:**  
Abychom dosáhli cílů a  
vize, co jim musíme  
poskytnout?

„Uherské Hradiště – pulsující srdce Slovácka -  
dynamické město s vysokou kvalitou života, město  
atraktivní pro obyvatele, investory a návštěvníky



**Financování a  
hospodárnost:**  
Jak zajistíme  
zdroje  
pro realizaci  
vize?

**Hnací síly vnitřních procesů:**  
Abychom uspokojili občany a  
naplnili vizi, jaké procesy jsou pro  
to klíčové?

**Hnací síly pro růst a učení se:**  
Abychom uspokojili občany a  
naplnili vizi, jaké zaměstnance  
potřebujeme, co se musíme  
naučit?



## PŘÍLOHA P II: STRATEGICKÁ MAPA MĚSTA VSETÍN

