

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

<b>AMO</b>	Association of Municipalities of Ontario
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard (metoda vyvážených ukazatelů)
<b>CAF</b>	Společný hodnotící rámec, model CAF
<b>CIDA</b>	Kanadská agentura pro místní rozvoj
<b>CUI</b>	Kanadský urbanistický institut
<b>EIPA</b>	Evropský institut pro veřejnou správu
<b>EMS</b>	Systém šetrnosti k přírodě
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>IBC</b>	Mezinárodní středisko srovnávacích studií
<b>ISO</b>	Mezinárodní norma (zde míněno jako ISO 9001 nebo ISO 14001)
<b>KO</b>	komunální odpad
<b>MA 21</b>	Místní Agenda 21
<b>LGSP - CE</b>	Program podpory místní správě států střední Evropy

## POUŽITÉ PRAMENY

### A) KNIHY

1. Ammons, D.N.: **MUNICIPAL BENCHMARKS: ASSESSING LOCAL PERFORMANCE AND ESTABLISHING COMMUNITY STANDARDS.** London etc.: Sage Publications 2001, ISBN 0-7619-2078-1
2. **BENCHMARKING. MEASURING UP TO THE BEST.** London: The Local Government Management Board 1997. ISBN 0-7488-9421-7
3. Brown, C.V. – Jackson, P.M.: **PUBLIC SECTOR ECONOMICS.** London: Basill Blackwell 1990, ISBN 80-86432-09-2
4. **CAF. SPOLEČNÝ HODNOTÍČÍ RÁMEC (MODEL CAF). ZLEPŠOVÁNÍ POMOCÍ SEBEHODNOCENÍ.** Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti 2003, ISBN 80-02-01566-5
5. **CAF. SPOLEČNÝ HODNOTÍČÍ RÁMEC (MODEL CAF). PŘÍPADOVÉ STUDIE.** Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti 2004
6. Duben, R.: **EKONOMIKA VEŘEJNÉHO SEKTORU II.** Praha: VŠE 2001
7. Goldratt, E., M.: **CÍL.** Praha: Interquality, 2001, ISBN: 80-902770-2-0
8. Hammer, M. - Champy, J.: **REENGINEERING – RADIKÁLNÍ PROMĚNA FIRMY.** Praha: Management Press, 2000, ISBN: 80-7261-028-7
9. Hatry, H.- Bryant, S.: **PERFORMANCE MEASUREMENT.** Washington: Urban Institute 1998
10. Helgason, S.: **INTERNATIONAL BENCHMARKING: EXPERIENCES FROM OECD COUNTRIES.** Paris: OECD 1997
11. Kaplan, N.: **BALANCED SCORECARD.** Praha: Management Press 2002
12. **SPOLEČNÉ EVROPSKÉ INDIKÁTORY, TECHNICKÁ ZPRÁVA.** Evropská komise, únor 2000
13. **TOWARDS THE PRACTICE OF BENCHMARKING RTD ORGANIZATIONS IN THE ACCESSION STATES.** Budapest: Egyetem, 2003
14. **VEŘEJNÁ SPRÁVA V ČESKÉ REPUBLICCE.** Praha: Ministerstvo vnitra 2004, ISBN: 80-239-3642-5
15. **ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA PROJEKTU PHARE 2000: „MODERNIZACE ÚSTŘEDNÍ STÁTNÍ SPRÁVY V ČESKÉ REPUBLICCE.** Praha: Úřad Vlády ČR, 2003

### B) ODBORNÉ ČLÁNKY, STATĚ VE SBORNÍCÍCH

1. Bednařík, J.: **BENCHMARKING POMŮŽE ZLEPŠIT ÚROVEŇ VEŘEJNÝCH SLUŽEB.** In.: Moderní obec, 2004, č. 1. Praha: Economia, ISSN:

2. Meričková, B.: **BENCHMARKING JAKO NÁSTROJ ROZVOJA KONKURENČNÉHO PROSTREDIA V OBLASTI ZABEZPEČOVANIA MIESTNYCH VEREJNÝCH SLUŽIEB.** In.: Sborník z vedecké konferencie „Konkurencie ve veřejném sektoru“. Brno: Masarykova Univerzita, 2004. ISBN: 80-210-3359-2
3. Provazníková, R.: **VYBRANÉ ASPEKTY STANOVENÍ VÝKONNOSTNÍCH UKAZATELŮ A JEJICH SROVNÁVÁNÍ V RÁMCI ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY.** Sborník referátů z konference IMEA. Pardubice: Universita Pardubice 2001
4. **VSETÍN VYZKOUŠEL METODU BSC, KTERÁ MU PŘINÁŠÍ UŽITEK.** In.: Moderní obec, 2004, č. 8. Praha: Economia, ISSN

### C) ŠKOLÍCÍ A INTERNÍ MATERIÁLY

1. Materiály ke školení pracovních skupin projektu „**Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu**“. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., Čelákovice, 8.-12.12.2003
2. Materiály ke školení pracovní skupiny projektu „**CENA A VÝKON**“. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., Čelákovice, 18.10.2001
3. Školící materiály pro kurz „**Manažer jakosti - modul I. až IV.**“ Česká společnost pro jakost, Praha 2001
4. Školící materiály pro kurz „**Základy managementu jakosti ve veřejné správě**“. Česká společnost pro jakost, Praha 2004

### D) INTERNETOVÉ ZDROJE

1. ASSOCIATION OF MUNICIPALITIES OF ONTARIO: [www.amo.on.ca](http://www.amo.on.ca)
2. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST: [www.csq.cz](http://www.csq.cz), [www.benchmarking.cz](http://www.benchmarking.cz)
3. ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT: [www.cni.cz](http://www.cni.cz)
4. EVROPSKÁ SÍŤ BENCHMARKINGU (EBN): [www.eubenchmarking.net](http://www.eubenchmarking.net)
5. EVROPSKÉ SADY INDIKÁTORŮ: [www.timur.cz](http://www.timur.cz)
6. EVROPSKÝ INSTITUT PRO VEŘEJNOU SPRÁVU: [www.eipa.nl](http://www.eipa.nl)
7. NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PRO PODPORU JAKOSTI: [www.npj.cz](http://www.npj.cz)
8. NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST: [www.nszm.cz](http://www.nszm.cz)
9. SVĚTOVÉ SDRUŽENÍ PARTNERŮ BENCHMARKINGU: [www.benchmarking.com](http://www.benchmarking.com)
10. VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s [www.vcvscr.cz](http://www.vcvscr.cz)
11. 3QC (3.KONFERENCE KVALITY ): [www.3qconference.org/](http://www.3qconference.org/)

## E) NORMY A ZÁKONY

1. ČSN EN ISO 9000:2001, Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník
2. ČSN EN ISO 9004:2001, Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti
3. ČSN EN ISO 14001:1997, Systémy environmentálního managementu – Specifikace s návodem pro její použití
4. ČSN EN ISO10006:1997, Management jakosti – Směrnice jakosti pro management v projektu
5. Usnesení Vlády České republiky č. 848/2003 k analýze veřejných služeb a jeho přílohy
6. Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů
7. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů
8. Zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy, ve znění pozdějších předpisů
9. Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů
10. Zákon č. 320/2001 Sb., zákon o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů
11. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů
12. Zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem, ve znění pozdějších předpisů

## ŘEKLI O BENCHMARKINGU...

„Díky projektu «Benchmarking» jsem dostal poprvé možnost porovnání práce úřadu s jinými úřady. Díky projektu jsem také získal, alespoň doufám, kvalifikovaný nástroj na porovnávání činnosti odborů a konečně i celého úřadu v čase. A mimo to je třeba zdůraznit i společenskou stránku věci, kdy v omezeném počtu lidí a omezeném čase je možné získat daleko víc informací.“

/Ing. Jiří Ždárský, tajemník Městského úřadu Vrchlabí/

„Spolupráce ve skupině na projektu «Benchmarking» byla velmi důležitá vzhledem k tomu, že do současné doby nebyly k dispozici měřitelné parametry výkonu úředníků. Předpokládám, že celý projekt umožní srovnání výkonnosti našeho městského úřadu s velikostně obdobnými úřady v České republice exaktně definovanými parametry, a tím i přiblížení se k «optimální praxi» v uspokojování potřeb našich občanů.“

/Ing. Vladimír Bartoň, tajemník Městského úřadu Varnsdorf/

„Co přinesl našemu městu benchmarking, v čem nám pomohl?

- 1) Optimalizace pohledu do vlastních řad
  - uvědomění si co se na úřadě dělá – zpřesnění pracovních náplní
- 2) Odhalení kritických míst
  - uvědomění si co máme poddimenzováno a naddimenzováno
- 3) Dobrá praxe
  - platforma pro výměnu zkušeností“

/Městský úřad Písek/

„Často jsem přemýšlel o tom, zda náš úřad pracuje dostatečně efektivně a jak jsou občané spokojeni s našimi službami. Zpracoval jsem, za pomoci kolegů vedoucích odborů, několik tabulek s parametry a požádal kolegy tajemníky o data z jejich měst. Právě v tom okamžiku přišla nabídka zapojit se do projektu Benchmarking. V Táboře jsme neváhali ani chvíli a zapojili jsme se okamžitě. Proč vymýšlet něco nového, když za pomoci odborníků můžeme využít zkušeností z jiných zemí i oborů lidské činnosti. Kromě jasně srovnatelných parametrů a šance porovnat výkonnost prováděných agend byly pro mne pravidelné schůzky s kolegy ze stejně velkých měst skvělou možností k získání mnoha námětů na další vylepšení své práce i práce celého našeho úřadu. O konkrétních číslech a dopadech na náš úřad je zatím předčasné hovořit, ale celkový dojem z absolvovaného projektu je vynikající.“

/Ing. Lubomír Šrámek, tajemník Městského úřadu Tábor/

„Benchmarking byl pro nás určitě dobrou příležitostí, jak se na chvíli, hned několikrát do roka, odpoutat od běžných starostí a přimět se k pečlivému průzkumu vnitřní organizace našeho úřadu. Získali jsme přehled, jak pracují jiné úřady, a mohli tak porovnat jejich činnost s našimi výsledky. Užitečná také pro nás byla zkušenost z činností v pracovních skupinách, do kterých jsme byli rozdělení, a následná diskuse. Na základě všech našich zjištění a následných úvah, kterým ovšem předcházelo také zpracování výsledků naší vnitřní kontroly, včetně podnětů od občanů, jsme pak mohli přijmout opatření (některá z nich se již v současné době realizují) k urychlení odbavovacích činností a zefektivnění výkonu jednotlivých agend vůbec. Cíl našich kroků je zřejmý - další zkvalitnění služeb pro

občany na úsecích registru řidičů, občanských průkazů, cestovních dokladů a na matrice (viz akční plán). Projekt byl pro nás přínosný rovněž pro příležitost k navázání osobních kontaktů s těmi, kteří kormidlují organizace podobné té naší a řeší často navlas stejné problémy.“

/Městský úřad Cheb/

„V projektu «Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu» se poprvé porovnávala výkonnost Městského úřadu Kroměříž s úřady obdobné velikosti správního obvodu. Jednání v pracovní skupině přinesla řadu podnětů a námětů na dobrou praxi. Průběžné srovnávací tabulky dostávali jednotliví vedoucí odboru již v průběhu řešení projektu tak, jak byly k dispozici. Celková analýza dat bude provedena až po předání výsledků na konferenci v Ostravě. Odbor dopravy našeho úřadu byl kontaktním místem pro celou dopravní agendu projektu. Vedoucí odboru dopravy Ing. Bohdan Procházka se zúčastnil všech jednání ve skupině a byl odborným garantem za uvedenou oblast. Pro další etapu projektu doporučuji zvážit omezení údajů, které vycházejí z kvalifikovaného odhadu a využívat ty měřitelné údaje, které se již dnes sledují, aby nedocházelo k nárůstu zpracování údajů. Bylo by dobré pokusit se vyjádřit každou agendu jedním číslem, které by vycházelo z dílčích charakteristik a podobně ohodnotit výkon celé přenesené působnosti na úřadě jedním číslem, které by vycházelo z úrovně zpracování jednotlivých agend.“

/Městský úřad Kroměříž/

„Od projektu benchmarkingu očekávám, že přinese zlepšení služeb našeho Městského úřadu v Hodoníně:

1. využíváním poznatků o dobré praxi v jiných úřadech;
2. optimalizací lidských zdrojů – je to velmi silný nástroj při rozhodování o organizačních změnách.

Na základě prvních zkušeností s benchmarkingu již na našem Městském úřadu proběhla jedna organizační změna – připojení odboru obecný stavební úřad k odboru dopravně správních agend a vytvoření odboru stavebního a dopravně správního řízení.

Doufám, že projekt benchmarking bude pokračovat, aby bylo možné ověřit účinnost přijatých opatření.

S přihlédnutím k výsledkům benchmarkingu připravujeme další organizační změny v oblasti životního prostředí a změny v počtu zaměstnanců.“

/Městský úřad Hodonín/

## O AUTORECH...

Mgr. **Rostislav Honus** (\*1972) pracuje jako konzultant v oblasti veřejné správy, zejména benchmarkingu. Od roku 1998 do roku 2003 pracoval jako vedoucí oddělení finančního řízení odboru financí a rozpočtu Magistrátu města Ostravy. Byl odborným vedoucím pilotního projektu CENA A VÝKON, lektorsky zajišťuje kurzy benchmarkingu a finančního řízení pro Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, o.p.s. V projektu „Benchmarking v oblasti...“ byl lídrem skupiny A.

**E-mail: rhonus@quick.cz**

Doc. Ing. **Jiří Marek**, CSc. (\*1959) pracuje jako ředitel Odboru modernizace veřejné správy na Ministerstvu vnitra České republiky. Tento odbor mj. analyzuje dobrou praxi uplatňování kvality ve veřejné správě, iniciuje a koordinuje zapojení subjektů samosprávy do mezinárodních i tuzemských projektů zvyšování kvality. Doc. Marek byl členem řídicího výboru projektu kanadské vládní agentury CIDA na podporu organizací samosprávy zemí Visegradské čtyřky a byl jedním z iniciátorů přípravy projektu benchmarkingu pro obce s rozšířenou působností v České republice.

**E-mail: jmarek@mvr.cz**

Ing. **Roman Michalec** (\*1976) pracuje jako vedoucí oddělení finančního řízení odboru financí a rozpočtu Magistrátu města Ostravy. Podílel se na vedení projektu CENA A VÝKON a podílí se i na jeho současném pokračování. V projektu „Benchmarking v oblasti...“ byl lídrem skupiny E. Pro Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s. je lektorem pro kurz Finanční řízení III a benchmarking.

**E-mail: rmichalec@mmo.cz**

Doc. Ing. **Jan Široký**, CSc. (\*1964) pracuje jako finanční analytik na odboru financí a rozpočtu Magistrátu města Ostravy a přednáší na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava. Je členem Pracovní skupiny pro kvalitu ve veřejném sektoru. V projektu „Benchmarking v oblasti...“ byl lídrem skupiny D.

**E-mail: jsiroky@mmo.cz**

Ing. **Milan Půček**, MBA (\*1968) pracuje jako tajemník Městského úřadu Vsetín a je předsedou správní rady Centra pro komunitní práci Vsetín o.p.s. V projektu „Benchmarking v oblasti...“ byl lídrem skupiny B. Na Městském úřadu Vsetín řídil zavedení a certifikaci integrovaného systému řízení kvality a šetrnosti k přírodě dle norem ISO 9001 a ISO 14001. Má zkušenosti s CAF, BSC, MA 21 aj.

**E-mail: milan.pucek@mestovsetin.cz**

**Petr Triner** (\*1972) pracuje jako vedoucí Kanceláře tajemníka Magistrátu města Plzně. Je členem Pracovní skupiny pro kvalitu ve veřejném sektoru. V projektu „Benchmarking v oblasti...“ byl lídrem skupiny C. Na Magistrátu města Plzně se podílí na implementaci modelu CAF. Je členem projektového týmu k zavedení systému řízení kvality v územně členěném statutárním městě Plzni.

**E-mail: triner@mmp.plzen-city.cz**

Ing. **Jana Voldánová** je od roku 1997 manažerkou projektů Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR, o.p.s. Kromě jiných mezinárodních projektů řídila i "Benchmarking v oblasti...". Je členkou Prac. skupiny pro kvalitu ve veřejném sektoru.

**E-mail: voldanova@vcvscr.cz**

# OBSAH

ÚVOD	5
<b>1 ZÁKLADY BENCHMARKINGU</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY BENCHMARKINGU</b> .....	<b>7</b>
1.1.1 Definice benchmarkingu	
1.1.2 Historie benchmarkingu a jeho využití ve veřejné správě	
<b>1.2 MĚŘENÍ VÝKONŮ VE VEŘEJNÉM SEKTORU</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3 VÝCHODISKA, TYPY, CYKLUS BENCHMARKINGU</b> .....	<b>18</b>
1.3.1 Východiska a typy benchmarkingu	
1.3.2 Benchmarkingový cyklus (proces)	
<b>1.4 NEŽ ZAČNETE S BENCHMARKINGEM</b> .....	<b>23</b>
1.4.1 Zásady benchmarkingu	
1.4.2 Etický kodex benchmarkingu	
<b>2 PRAXE BENCHMARKINGU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ ČESKÉ REPUBLIKY</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1 PROJEKT „CENA A VÝKON“</b> .....	<b>29</b>
2.1.1 Cíle a časový plán projektu	
2.1.2 Příklady výsledku projektu	
<b>2.2 PROJEKT „BENCHMARKING V OBLASTI ROZŠÍŘENÉ PŮSOBNOSTI OBCÍ 3. TYPU“</b> .....	<b>41</b>
2.2.1 Charakteristika projektu	
2.2.2 Orgány projektu a jejich činnost	
2.2.3 Dílčí výsledky projektu (k 31. říjnu 2004)	
<b>2.3 DALŠÍ PŘÍKLADY VYUŽÍVÁNÍ BENCHMARKINGU V ČESKÉ REPUBLICĚ</b> .....	<b>50</b>
<b>3 VZTAH BENCHMARKINGU K DALŠÍM METODÁM KVALITY</b> .....	<b>53</b>
<b>3.1 POJEM KVALITA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b> .....	<b>53</b>
<b>3.2 VZTAH BENCHMARKINGU K MODELU SEBEHODNOCENÍ DLE CAF</b> .....	<b>58</b>
<b>3.3 BENCHMARKING VE VZTAHU K BSC A NĚKTERÝM DALŠÍM METODÁM KVALITY</b> .....	<b>60</b>
3.3.1 Popis metody BSC a její vztah k benchmarkingu	60
3.3.2 Popis systému kvality dle ISO a jeho vztah k benchmarkingu	63



3.3.3 Procesní řízení a benchmarking	63
3.3.4 Cyklus zlepšování PDCA a benchmarking	64
3.3.5 Místní agenda 21 a benchmarking	65
<b>4 ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	69
POUŽITÉ PRAMENY	70
ŘEKLI O BENCHMARKINGU...	73
O AUTORECH...	75
OBSAH	76









