

OBSAH

Úvod	9
1 Vymezení problému a východiska jeho řešení	11
1.1 Pojem „plýtvání ve veřejném sektoru“ a „úspora“. Úspory ve veřejném sektoru a jejich klasifikace	11
1.2 Řízení a regulace společenských procesů. Efektivní řízení jako východisko pro tvorbu úspor	13
1.3 Efektivní řízení ve veřejné správě – nástroj pro dosahování racionálních úspor	17
1.4 Odpovídající použití principů hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti – východisko a podmínka pro dosahování racionálních úspor ve veřejném sektoru	19
1.5 Ověřování regulérnosti navrhovaných úspor plynoucích ze snížení jednotkových nákladů, resp. ze zvýšení počtu výstupů z jednotky nákladů	26
1.6 Prověřování účinnosti navrhovaných změn. Audit výkonu jako nástroj pro prověřování účinnosti úspor. Prověřování dopadu úspor na kvalitu	28
1.7 Analýza dopadu úspor na kvalitu	29
2 Základní teoretické koncepte účinného řízení změn ve veřejné správě – jejich přednosti a omezení	34
2.1 Taylorismus a neotaylorismus	34
2.2 Koncept „znovuobjevené vlády“	35
2.3 Veřejné podnikání	38
2.4 Problém efektivního řízení veřejné správy v konceptu „nového řízení veřejné správy“ („New Public Management“)	40
2.4.1 Vznik idejí „New Public Management“	40
2.4.2 Porovnání „předreformního“ a „nového řízení veřejné správy“	41
2.4.3 Pojetí NPM v dokumentech Světové banky. Trendy charakteristické pro NPM z pohledu zvyšování efektivnosti ve veřejném sektoru (veřejné správě)	43

2.5	Dobrá veřejná správa, dobré vládnutí – Good Governance	49
2.6	„Dobré vládnutí“ a Smart Administration jako prostředek a předpoklad pro efektivní fungování veřejné správy a dosahování úspor ve fungování veřejné správy	50
2.7	Česká vládní strategie Smart Administration – šance pro dosahování úspor	53
2.8	Zahraniční zkušenosti s tvorbou úspor ve veřejné správě formou odstraňování byrokratické zátěže	57
2.8.1	Doporučení Rady OECD	57
2.8.2	Zkušenosti zemí EU s odstraňováním byrokratické zátěže	64
2.8.3	Standardní nákladový model (model SCM) a pět cest ke zjednodušování	66
3	Objektivní faktory zvyšující tlak na potřebu dosahovat úspory	70
4	Možnost přenosu zkušeností, postupů a metod k dosahování úspor ze ziskového sektoru do veřejného sektoru	79
4.1	Přístup k dosahování úspor z pozice Sengeho ideje „učící se organizace“	79
4.2	Přístup k optimalizaci a řízení úspor podle Druckera	83
4.3	Hledání úspor ve veřejném sektoru podle metody TOC	86
4.4	Možnosti dosahování úspor ve veřejném sektoru na základě přístupu Toyota production system, metody Lean a metody Kaizen	88
4.5	Alternativy dosahování úspor – „řezání nákladů“ versus štíhlý podnik, resp. štíhlá organizace veřejné správy	91
4.6	Úspory a řízení podle metody řízení podle cílů (metoda MbO)	91
4.7	Strategie úspor podle metody Balanced Scorecard (metoda vyvážených ukazatelů)	93
4.8	Vytváření úspory pomocí reengineeringu – radikální zlepšení, nebo „skok do propasti“?	96
4.9	Řízení rizik a příležitostí, controlling a reporting	97
4.9.1	Problém rizika a využívání příležitostí ke změně	97
4.9.2	Controlling a reporting	100
4.10	Úspory v projektech (projektové řízení)	101
5	Dosahování úspor „zeštíhlováním“ organizace	105
5.1	Analýza tzv. klíčových faktorů úspěchu – obecné přístupy	105
5.2	Principy účinného dosahování úspor ve „štíhlé“ organizaci	108

5.3	Integrita (charakter), sdílené hodnoty – základ pro nekorupční jednání	111
5.4	Hodnota pro zákazníka, občana, společnost – prostor pro i proti úsporám	114
5.5	Partnerství, synergie, příležitosti, zlepšování týkající se úspor	118
5.6	Role přijímání odpovědnosti za výkon činnosti podporující efektivní dosahování výsledků	122
5.7	Kompetentní, výkonní, motivovaní zaměstnanci – potenciál pro vytváření efektivně fungující organizace	124
5.8	Zdravé finanční řízení a úspory	129
5.9	Systémový přístup k úsporám (model „dělat správné věci správně“)	132
5.10	Optimalizace místo maximalizace, procesní přístup	142
5.11	Účelné nakládání s majetkem, investice, zakázky, dotační management	147
5.12	Hledání úspor a odstraňování plýtvání ve veřejném zadávání	152
5.12.1	Hledání úspor a eliminace k odstranění potenciálního plýtvání ve fázi rozvahy veřejné zakázky	153
5.12.2	Opatření k hledání úspor a eliminace k odstraňování plýtvání ve fázi přípravy dokumentace veřejné zakázky	154
5.12.3	Opatření k omezení plýtvání se zdroji s ohledem na korektně stanovená hodnotící kritéria	157
5.12.4	Prověřování kritérií hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti při použití kritéria ekonomické výhodnosti nabídky	159
5.13	Smysluplný dotační management	162
6	Zavádění „úsporných“ principů – praktické aplikace a zobecnění zkušeností z praxe samospráv z pokusu o prosazování úsporného konání	165
6.1	Změna myšlení a další překážky proti uplatňování principů úsporného konání	165
6.1.1	Bariéry proti zavedení	165
6.1.2	Důvody pro zavedení	167
6.2	Postup hodnocení návrhů na dosahování úspor	168
6.3	Zavedení do praxe – model dosahování úspor	170
6.4	Stručný popis jednotlivých fází dosahování úspor	172
6.4.1	Fáze 1: Sdílení ideje nutnosti úspor – příklad kroků pro zavedení do praxe	172
6.4.2	Fáze 2: Konkrétní návrh na úsporu	178

6.4.3	Fáze 3: Analýza, tvorba variant a vyhodnocení návrhu na úsporu	178
6.4.4	Fáze 4: Přijetí rozhodnutí	179
6.4.5	Fáze 5: Plánování zavedení do praxe	181
6.4.6	Fáze 6: Provedení, vyhodnocení a odměna navrhovatelů	181
6.4.7	Fáze 7: Trvalé zavedení (opakovatelnost úspory)	183
6.5	Přínosy a rady pro začátek aplikace	183
7	Metody a nástroje pro dosahování úspor a vytváření „štitlé administrativy“	186
7.1	Audit 7 + 1 druhů plýtvání (ztrát)	186
7.2	Štitlá administrativa – techniky a nástroje	194
7.3	Analýza toku hodnoty pro zákazníka – workshop kaizen procesu	196
7.4	Metody pro analýzu a vymezení problému	197
8	Úspory a personální záležitosti	201
8.1	Úspory a personální procesy	201
8.2	Motivační programy pro úspory nebo snižování nákladů	203
8.3	Poznámky k efektivním personálním a procesním auditům	204
	Závěry a doporučení	206
	Summary	208
	Literatura	209
	Příloha	225
	Rejstřík	226