

Řízení a kontrola ve veřejné správě

Veřejná správa a řízení ve VS

Veřejná správa

- Soubor konkrétně definovaných činností organizovaných a realizovaných v předem stanoveném právním a institucionálním rámci.
- Správní činnost související s poskytováním veřejných služeb, řízením veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni a zajišťováním záležitostí ve veřejném zájmu.
- Je vykonávána výhradně ve veřejném zájmu.
- Je definována negativně, tedy tím, čím se nezabývá (rozsáhlá a různorodá působnost).
- Činnosti nejsou vykonávány orgány moci zákonodárné, soudní a vládní.

Správa x řízení (management)

– Řízení (management)

- specifická činnost směřující k tomu, aby lidé postupovali ve shodě s cílem, který určuje ten, kdo řídí,
- proces systematického plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontroly,
- procesem koordinace zdrojů za účelem dosažení vytyčeného cíle,
- širší pojem než správa.

– Správa

- záměrná činnost nebo soubor takových činností, která sleduje dosažení určitého cíle,
- vykonávána v určitém organizačním systému a zaměřena na regulaci fungování tohoto systému,
- někdy označována jako určitý druh řízení.

– Soukromá x veřejná správa

- **Soukromá správa** - princip „co není zakázáno, je dovoleno“, např. správa podniková, nebo správa určitého sdružení či jiného subjektu.
- **Veřejná správa** - princip „co není dovoleno, je zakázáno“. Správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu.

Působnost orgánů veřejné správy

- **Orgán veřejné správy** - subjekt, který má určitou organizační samostatnost, není pouze součástí jiného orgánu a má zákonem určenou vlastní pravomoc a působnost. Příslušnost orgánu veřejné správy představuje určení pravomoci a působnosti v konkrétní záležitosti.
- **Zákonem daná pravomoc** - orgán při výkonu své činnosti může používat pouze takových prostředků a forem regulace, které určuje zákon. Působnost určuje, v jakých záležitostech mohou orgány veřejné správy svou pravomoc vykonávat.
- **Věcná působnost** - jen pro určitou konkrétní záležitost, např. působnost ve věcech školství, financí apod.
- **Územní (místní) působnost** - na jakém území může příslušný orgán vykonávat svou pravomoc
- **Časová působnost** může být výjimečně dána také osobě, např. povahou funkce.
- **Povaha činnosti veřejné správy**
 - vykonává různé druhy činností, některé jsou charakteristické pro veřejnou správu, jiné vykonávají především jiné orgány veřejné moci (např. moc soudní),
 - zejm. činnost iniciativní, organizační a kontrolní,
 - působí také při aplikaci práva, orgány veřejné správy mohou vydávat i tzv. interní normativní akty.

Státní moc

- Moc zákonodárná
 - oprávnění vydávat zákony
 - Parlament
- Moc výkonná
 - exekutiva
 - vláda a hlava státu
- Moc soudní
 - justice
 - nezávislé soudy

Veřejná správa – státní správa

Státní správa

- vždy povaha veřejné správy
- **součástí výkonné státní moci**
- může působit na realizaci moci zákonodárné
- orgány státní správy jsou **vázány soudními rozhodnutími**, současně výkonná moc disponuje určitými prostředky, zejm. vydává obecně závazné právní předpisy, které soudy ve své činnosti respektují.
- respektování principů vertikální hierarchie, nadřízenosti a podřízenosti, spojení s omezením autonomie rozhodování
- ve své činnosti vázáno obecně závaznými právními předpisy, interními normativními akty a individuálními pokyny vyšších orgánů státní správy k vyřízení určitých záležitostí
- aplikuje zákony, rozhoduje o konkrétních právech a povinnostech fyzických a právnických osob při výkonu správy, provádí státní politiku, sleduje státní zájmy

Veřejná správa - samospráva

Samospráva

- představuje určité společenství, jehož členové si sami vedou své záležitosti,
- spravuje záležitosti určitého společenství, reprezentuje a vyjadřuje zájmy tohoto společenství,
- stát dohlíží u samosprávy nad dodržováním zákonů,
- v rámci **výkonné moci - státní dozor nad samosprávou** při výkonu veřejné správy z důvodů zajištění zákonnosti, s možností přenesení výkonu určitých funkcí státní správy na samosprávu,
- v rámci **soudní moci - soulad samosprávného rozhodování se zákonem**,
- základním předpokladem pro výkon veřejné správy samosprávou je svěřením tohoto výkonu příslušnému samosprávnému orgánu zákonem,
- z hlediska výkonu funkcí veřejné správy se zásadně odlišuje především územní samospráva od jiných druhů samosprávy zájmové, profesní apod.,
- pro územní samosprávu je charakteristické, že zpravidla plní i funkce veřejné správy.

Výkon funkcí veřejné správy subjekty mimo státní správu a samosprávu je možný ve výjimečných případech.

Technicko-organizační principy veřejné správy

- zásady a organizační možnosti používané při budování veřejné správy jako celku i jejich subsystémů, případně jednotlivých orgánů
- účelem je vybudování efektivního fungování správy
- Základní principy:
 - Územní, věcný a funkční
 - Centralizace a decentralizace
 - Koncentrace a dekoncentrace
 - Monokratický a kolegiální
 - Volební a jmenovací

Princip územní, věcný a funkční

- **Územní princip** – vymezená působnost podle územního hlediska, kritériem je administrativní členění státu
- **Věcný (odvětvový) princip** – obsahová stejnorodost, resp. příbuzností agendy, kterou orgány vykonávají
- **Funkční princip** – specializace na konkrétní problematiku, vysoká koncentrace na řešenou oblast a vysoká odbornost

Princip centralizace a decentralizace

- Stupeň soustředění nebo rozdělení rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti (stupeň delegace)
- **Centralizace** – soustředění rozhodovacích funkcí u ústředních orgánů
 - centrální složka má výhradní právo rozhodovat nebo
 - právo rozhodovat mají i nižší složky, musí se však přesně řídit podle regulí a směrnic vydávaných centrem, tedy rozhodování provádějí,
 - stupeň centralizace se snižuje delegováním pravomocí a odpovědnosti na nižší složky.
- **Decentralizace** - na nižší složky je delegováno větší množství pravomocí a odpovědnosti.
 - orgány, na něž byly pravomoci delegovány jsou nezávislé na pravomoci ústřední – podléhají pouze doзору ve vymezených oblastech.

Princip koncentrace a dekoncentrace

- nakolik jsou z prostorového pohledu správní činnosti vykonávány jedním nebo více orgány po linii horizontální a vertikální
- **Horizontální linie** - jak jsou na stejném stupni řízení soustředěny rozhodovací pravomoci. Koncentrace správní činnosti představuje soustředění určité správní činnosti u jednoho orgánu na stejné úrovni (nepodléhají jeden druhému) dekoncentrace představuje opak.
- **Vertikální linie** - soustředění nebo naopak rozdělení činností mezi jednotlivé úrovně správní organizace.
 - Vertikální koncentrace a centralizace mají shodný význam
 - Vertikální dekoncentrace a decentralizace se liší - při decentralizaci delegovaná jednotka funguje nadále nezávisle a řídí se pouze obecnými právními předpisy. Centrální orgán může pouze kontrolovat dodržování vymezeného rámce, a vztahy zde nemají charakter služební podřízenosti.

Princip monokratický a kolegiální

- vyjadřuje složení správního orgánu a způsob přijímání rozhodnutí
- **Kolegiální (sborový) orgán** – správní orgán, který přijímá a vydává rozhodnutí, má větší počet členů. Rozhodnutí jsou přijata hlasováním ve formě usnesení. Obvykle se pro platnost rozhodnutí vyjadřuje, aby při jednání a hlasování byl přítomen určitý počet členů správního orgánu (tzv. kворum). To může být prostá většina, určitá kvalifikovaná většina apod.
- **Monokratický orgán** – častější ve státní správě, správní orgán představuje jeden odpovědný zástupce. Princip tkví v tom, že rozhodnutí vydává jedna osoba.
 - Poradní sbory x odpovědnost vedoucího

Princip volební a jmenovací

- **Jmenovací princip** je ve veřejné správě pravidlem. Správní orgán je zde do funkce povoláván rozhodnutím jedné osoby. O volbu se jedná provádí-li obsazování funkce více osob.
- **Volební princip** se uplatňuje nejčastěji u samosprávy (např. pokud jde o starostu obce nebo některé akademické funkcionáře vysokých škol).

Základní právní předpisy

- 1/1993 Ústava České republiky
- 2/1993 Listina základních práv a svobod
- 110/1998 o bezpečnosti České republiky
- 128/2000 o obcích (obecní zřízení)
- 129/2000 o krajích (krajské zřízení)
- 131/2000 o hlavním městě Praze
- 320/2002 o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů
- 181/1999 Sdělení Ministerstva zahraničních věcí o přijetí Evropské charty místní samosprávy

Základní právní předpisy

- 526/1990 o cenách
- 265/1991 o působnosti orgánů České republiky v oblasti cen
- 151/1997 o oceňování majetku a o změně některých zákonů (zákon o oceňování majetku)
- Finanční hospodaření
- 248/1995 o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů
- 215/2004 o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory a o změně zákona o podpoře výzkumu a vývoje
- 227/1997 o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech)
- 72/2000 o investičních pobídkách a o změně některých zákonů (zákon o investičních pobídkách)
- 211/2000 o Státním fondu rozvoje bydlení a o změně zákona č. 171/1990 Sb., o působnosti orgánů České republiky ve věcech převodů majetku státu na jiné osoby a o Fondu národního majetku České republiky, ve znění pozdějších předpisů
- 565/1990 o místních poplatcích
- 549/1991 o soudních poplatcích
- 257/1992 o soudních poplatcích za řízení u Nejvyššího soudu České a Slovenské Federativní Republiky a u vojenských soudů
- 337/1992 o správě daní a poplatků
- 338/1992 o dani z nemovitostí
- 357/1992 o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí
- 368/1992 o správních poplatcích (ve znění zákona č. 10/1993 Sb.)
- 586/1992 o daních z příjmů
- 235/2004 o dani z přidané hodnoty
- 190/2004 o dluhopisech
- 552/1991 o státní kontrole
- 166/1993 o Nejvyšším kontrolním úřadu
- 320/2001 o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)
- 420/2004 o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí
- 202/1990 o loteriích a jiných podobných hrách
- 231/1991 o působnosti orgánů České republiky v mimosoudních rehabilitacích
- 157/2000 o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky do majetku krajů
- 219/2000 o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích
- 290/2002 o přechodu některých dalších věcí, práv a závazků České republiky na kraje a obce, občanská sdružení působící v oblasti tělovýchovy a sportu a o souvisejících změnách a o změně zákona č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky, ve znění zákona č. 10/2001 Sb., a zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů
- 166/2004 o převodu některého majetku, se kterým je příslušný hospodařit Česká správa letišť, státní podnik, z vlastnictví České republiky do vlastnictví některých krajů
- 65/1965 Zákoník práce
- 563/1991 o účetnictví
- 254/2000 o auditorech a o změně zákona č. 165/1998 Sb.
- 403/1990 o zmírnění následků některých majetkových křivd národního majetku
- 500/1990 o působnosti orgánů České republiky ve věcech převodů vlastnictví státu k některým věcem na jiné právnické nebo fyzické osoby
- 92/1991 o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby
- 171/1991 o působnosti orgánů České republiky ve věcech převodů majetku státu na jiné osoby a o Fondu národního majetku České republiky
- 162/1992 o působnosti orgánů České republiky při provádění zákona č. 403/1990 Sb., o zmírnění následků některých majetkových křivd, ve znění zákonů č. 458/1990 Sb., č. 528/1990 Sb. a č. 137/1991 Sb.
- 218/2000 o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)
- 243/2000 o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní)
- 250/2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- 457/2003 o státním rozpočtu České republiky na rok 2004
- 64/1986 o České obchodní inspekci
- 87/1991 o mimosoudních rehabilitacích
- 513/1991 Obchodní zákoník
- 569/1991 o Pozemkovém fondu České republiky
- 77/1997 o státním podniku
- 95/1999 o podmínkách převodu zemědělských a lesních pozemků z vlastnictví státu na jiné osoby a o změně zákona č. 569/1991 Sb., o Pozemkovém fondu České republiky, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů
- 26/2000 o veřejných dražbách
- 364/2000 o zrušení Fondu dětí a mládeže a o změnách některých zákonů

Právní předpisy – další dotčené oblasti

- Doprava
- Hospodaření s byty
- Informatizace
- Krizové řízení a IZS
- Obrana státu
- Podnikání
- Regionální rozvoj
- Územní plánování a stavební řád, stavebnictví, nemovitosti a související předpisy
- Sociální politika
- Soudnictví
- Statistika
- Všeobecná správa
- Zdravotnictví
- Zemědělství
- Životní prostředí
- Různé (pohřebnictví)

Mapa krajů a okresů ČR

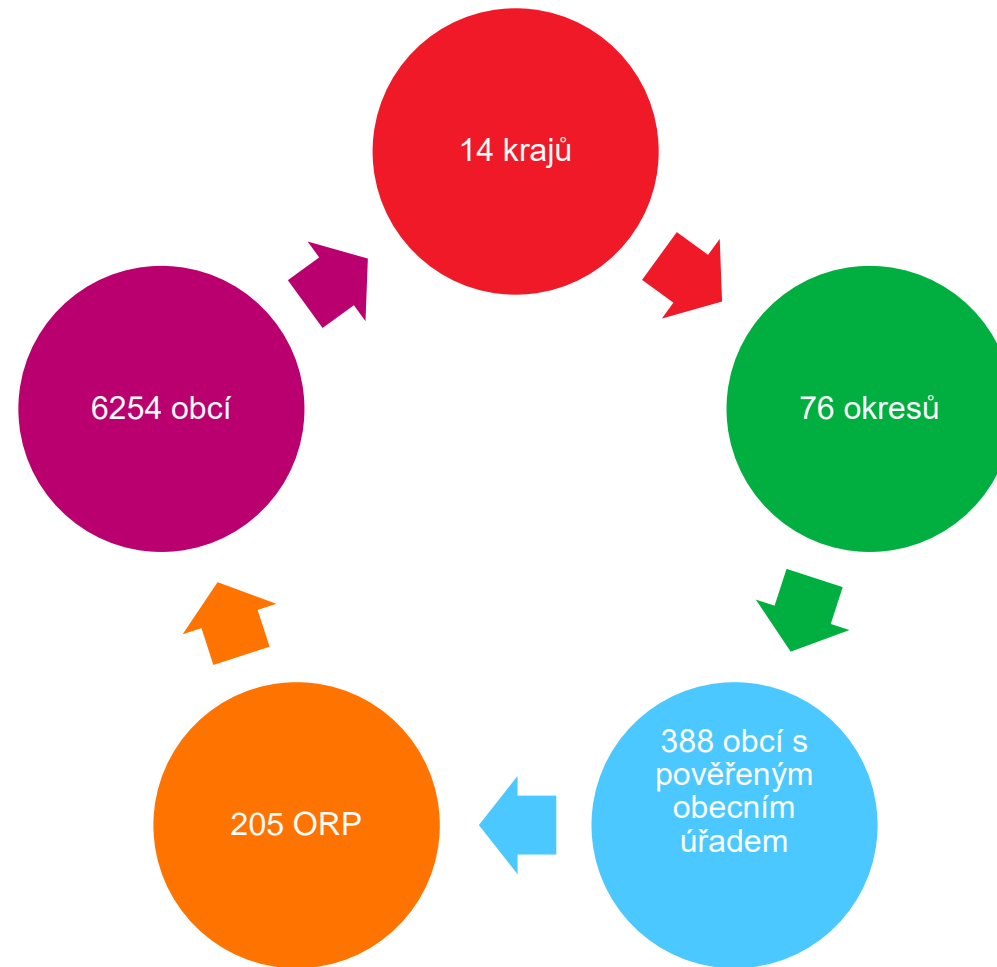


Mapa ORP



Zdroj: wikipedia.org

Současný stav



Management

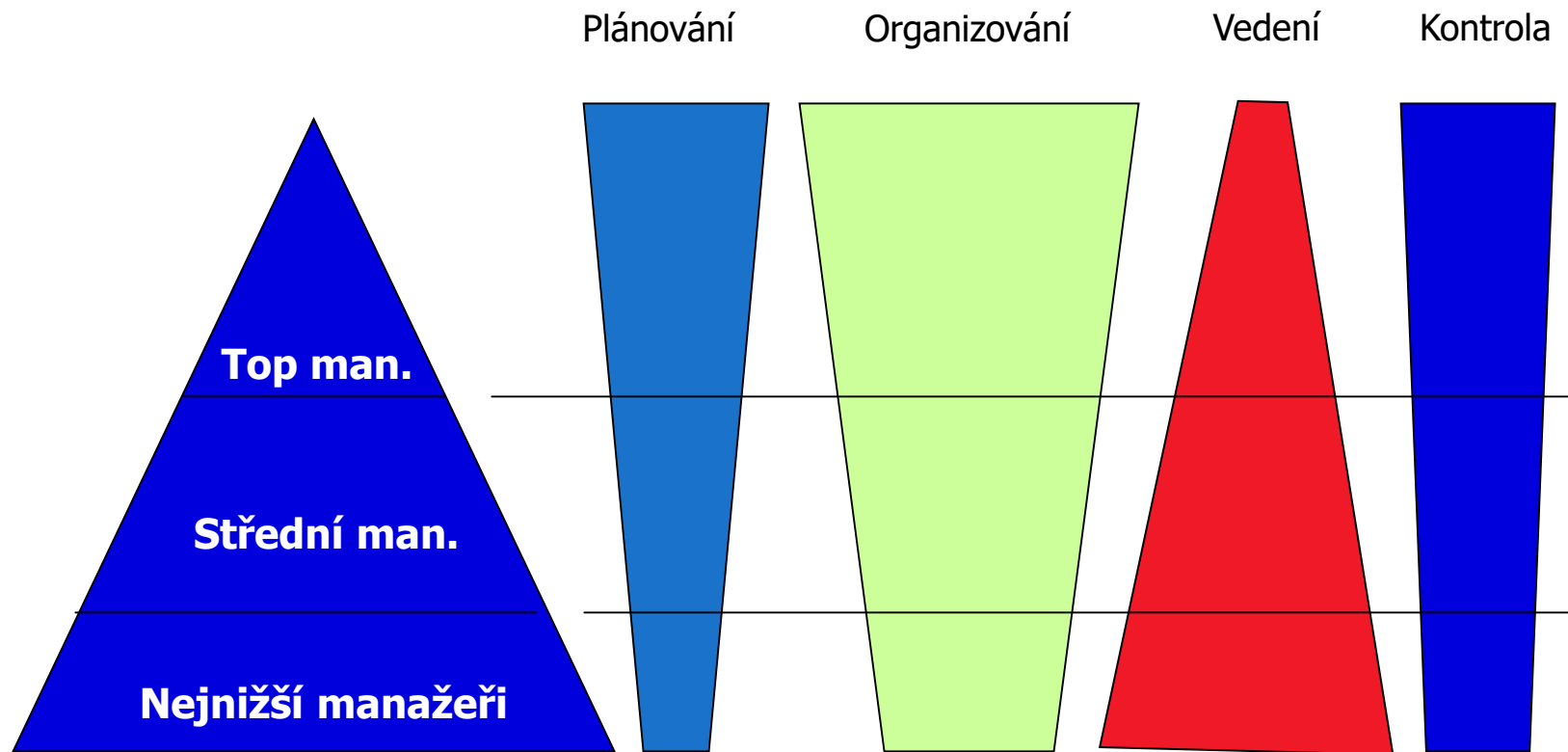
- management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů,
- proces systematického plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontroly,
- proces koordinace zdrojů za účelem dosažení vytyčeného cíle.

Co musíme vědět...

- Cíl manažerů je vždy stejný
- Řízení je spojeno s produktivitou
- Manažeři na všech stupních uskutečňují v rámci managementu tyto činnosti: **plánování**, **organizování**, **vedení**, **personalistiku** a **kontrolu**.
- Management je různě aplikován v různých druzích institucí a organizací.
- Management je aplikován manažery na různých řídicích úrovních.
- Manažeři jsou odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům.

Management – nezbytná součást každé organizace.

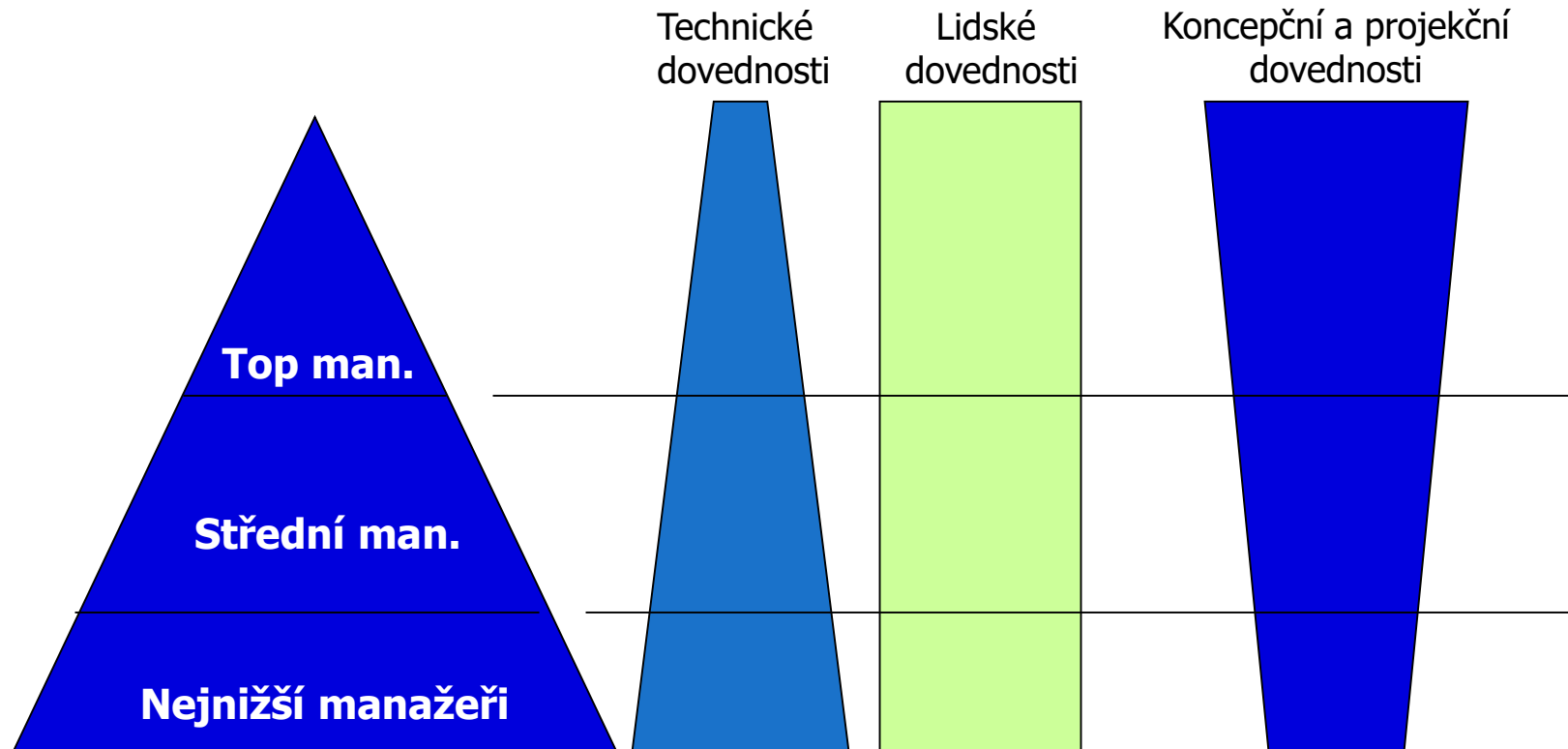
Řídící funkce



Manažerské dovednosti

- Technické dovednosti
- Lidské dovednosti
- Koncepční dovednosti
- Projekční dovednosti

Vztah dovedností a manažerské úrovně



Cíle manažerů a organizací

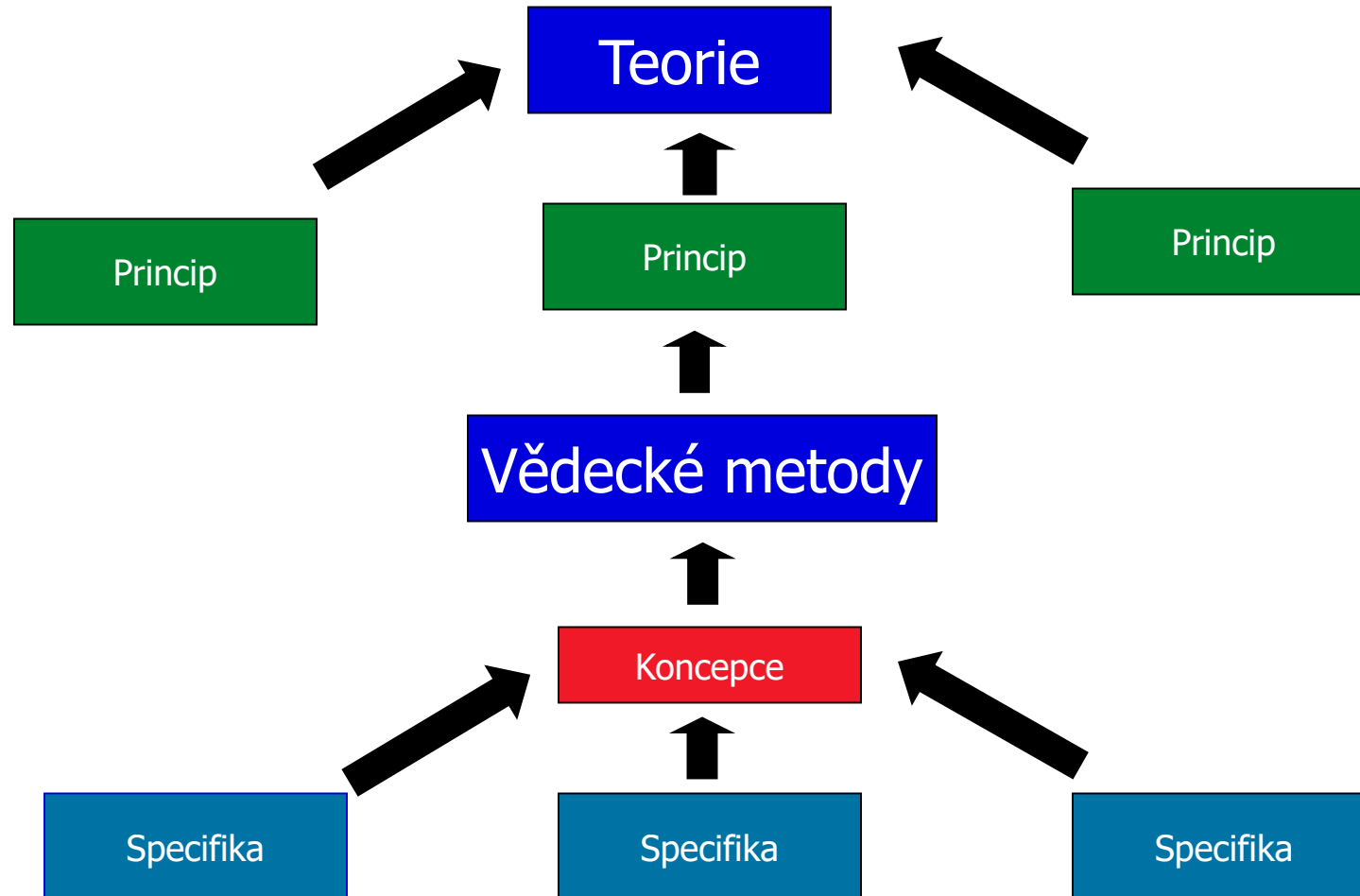
- Manažeři vytváří takové prostředí, ve kterém mohou lidé dosahovat skupinových cílů při minimální spotřebě času, peněz, materiálu a minimální osobní nespokojenosti.
- Cílem organizací výrobních/poskytování služeb je především ziskovost, růst hodnoty, dosahování vysoké produktivity tím, že věnují velkou pozornost potřebám svých zaměstnanců apod.
- Cílem organizací veřejné správy je poskytování a řízení **veřejných** služeb a zajišťování záležitostí ve **veřejném** zájmu efektivně, kompetentně, funkčně a informovaně.

[Klientsky orientovaná veřejná správa 2030](#)

Řízení: věda nebo umění

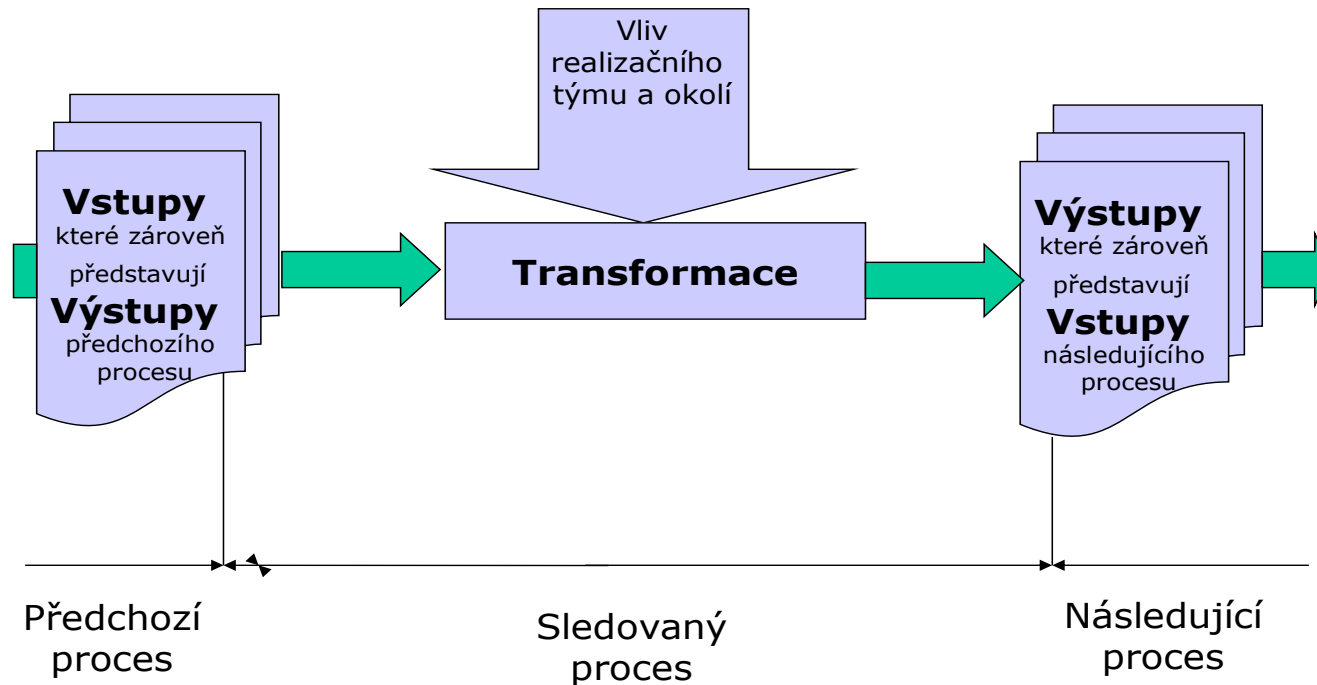
- Řízení stejně jako ostatní činnosti je umění. Je to „vědět jak“.
- Řízení je také věda – organizovaná znalost. Řízení uplatňuje vědecký přístup.

Vědecký přístup



Procesní přístup

Schéma vazeb v procesním modelu



Procesní přístup

- **Vstupy** - mohou zahrnovat lidi, kapitál, manažerské dovednosti, technické znalosti a dovednosti
- **Transformace** - úkolem manažerů je účinně a efektivně přeměnit vstupy do výstupů
- **Komunikační systém:**
 - Komunikace integruje manažerské funkce
 - Komunikace je nezbytná při výběru, oceňování a školení manažerů
 - Propojuje firmu s vnějším prostředím
 - Je nezbytná při obchodní činnosti
 - Pomáhá získávat informace o konkurenci
- **Výstupy** - výstupem jsou výrobky, **služby**, zisky, **integrované cíle**, **uspokojení zákazníka** apod.

Funkce manažerů

– Plánování

- Zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení.
- Jakýkoliv reálný plán není možné sestavit bez rozhodování.

– Organizování

- Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci.
- Smyslem organizační struktury je pomáhat při vytváření prostředí pro lidský výkon.

– Personalistika

- Personalistika zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozicí v organizaci.

– Vedení

- Vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů.

– Kontrola

- Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem.

Koordinace – podstata managementu

- Koordinace je potřebná pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců k dosažení skupinových cílů.
- Každá z manažerských funkcí přispívá určitým způsobem ke koordinaci.



Typy řízení ve VS

- Strategické řízení
- Operativní řízení

- Procesní řízení
- Projektové řízení

Zdroje, doporučená literatura

- Hrabalová, S. a kol. Metody a nástroje řízení ve veřejné správě. Brno, 2005.
- Hendrych, D. Správní věda, 3. vydání, C. H. Beck, 2009.
- Blažek, L.: Management. Grada, 2014.
- Švecová, L., Veber, J.: Produkční a provozní management. Grada, 2021.
- [Veřejná správa v ČR](#)

Děkuji za pozornost