



Úvod do managementu veřejné správy

Management veřejné správy – NVVo1Zk

doc. Ing. Eva Tomášková, Ph.D.

Využito podkladů JUDr. Johana Schweigla, Ph.D.

Ekonomické instituty a právo

- Ekonomické instituty vznikají často v důsledku lidského jednání
- Právo je teprve následně „dohání“ svojí regulací
- Příkladem např. účetnictví a jeho faktický vznik dávno před tím, než začalo být regulováno právními normami
- Regulace jako mantinely pro „živé“ ekonomické vztahy
- Vnímání ekonomické podstaty vztahů nutné pro chápání regulace

Prostředí veřejného sektoru

- **Statky** – zboží (produkty) a služby
- **Volné zdroje** – zdroje, které jsou využívány bezplatně (většinou ve veřejném vlastnictví, výjimečně v soukromém)
- Pokud jsou „vzácné“ zájemci si navzájem konkurují
- Soukromí vlastníci „vtělí“ vzácnost do ceny
- Pro veřejného vlastníka to může být více problematické (nepřináší-li užívání mimořádné náklady)
 - např. parkování na soukromém pozemku vs. obecním pozemku
- Volnost zdroje obvykle vede k jeho nedostatku
 - parkování na obecním pozemku

Několik pojmů na úvod

- **Soukromé statky** – jejich spotřeba je zpoplatněna, rozhoduje se o nich soukromou volbou
- **Veřejné statky** – nejsou přímo zpoplatněny, z podstaty jsou nabízeny bezplatně, rozhoduje se o nich veřejnou volbou

Tržní mechanismus I

- Interakce mezi subjekty trhu
- Nabízejí – poptávající
- Usilování o uspokojování potřeb

- Friedman (L.E. Read)
- I, Pencil

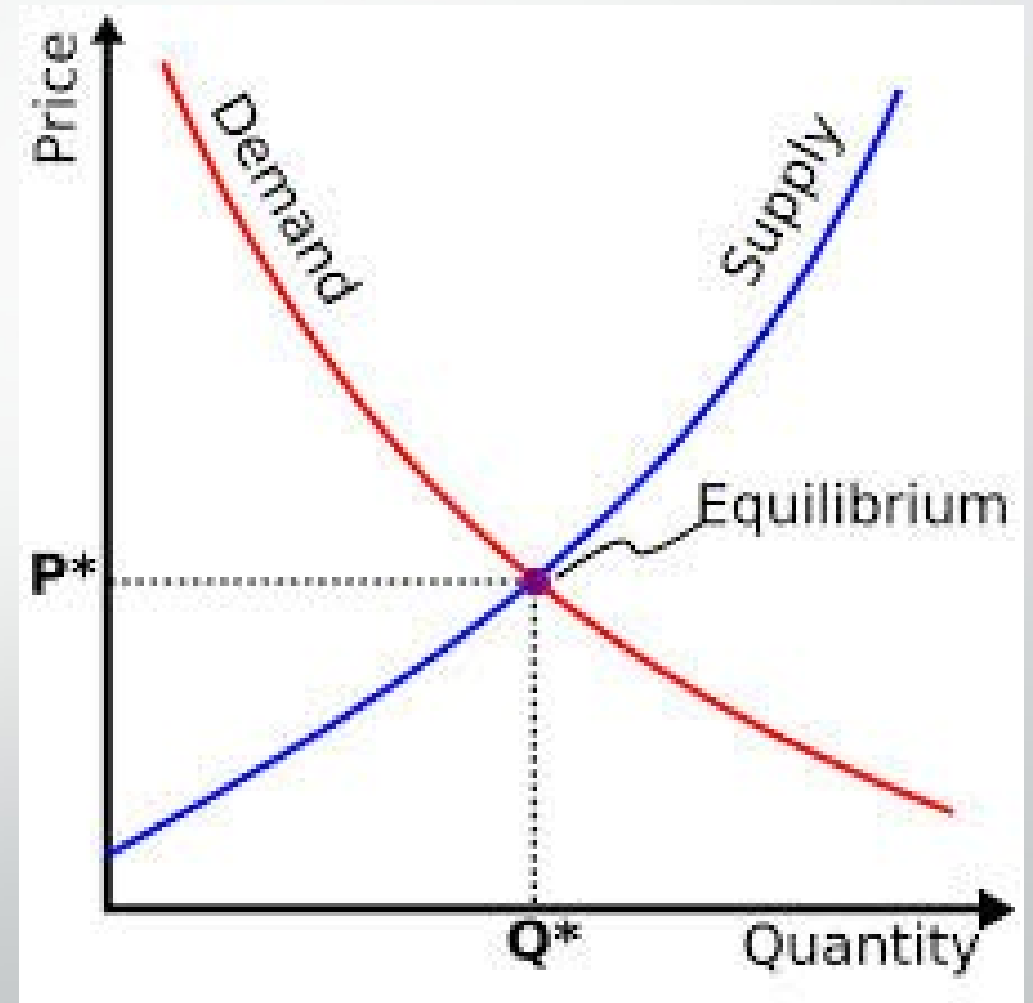


<https://www.youtube.com/watch?v=QJ4ZgiYA2Fo>

13:20 – 16:05

Tržní mechanismus II

- Tržní mechanismus
 - Nabídka
 - Poptávka
 - Cena



Zdroj: Economics Stack Exchange

Soukromý sektor – veřejný sektor

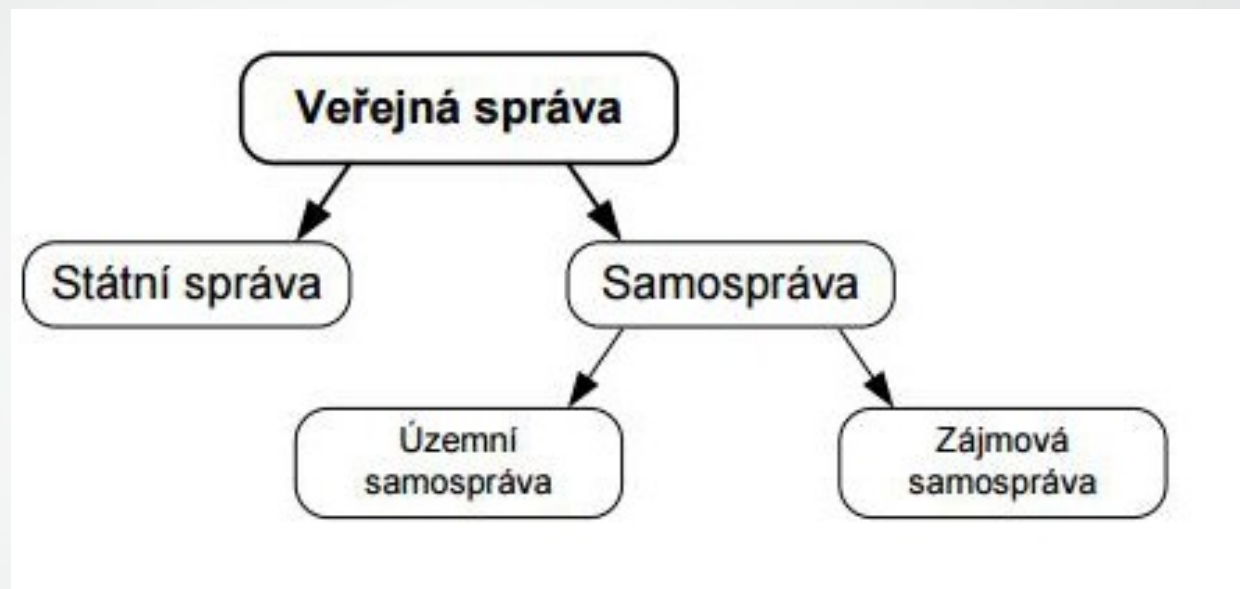
- Soukromý sektor
 - Subjekty, které primárně sledují vlastní ekonomické zájmy
 - Soukromé společnosti, jednotlivci
 - „neviditelná ruka trhu“ – A. Smith
- Veřejný sektor
 - Hlavním kritériem není „zisk“, činnost ve veřejném zájmu
 - Financování z veřejných rozpočtů
 - Řízen a spravován veřejnou správou
 - Větší či menší míra veřejné kontroly

Role státu a veřejné finance

- Různé stupně mezi minimálním státem (stát „noční hlídač“) a sociálním státem (welfare state)
- S rostoucími státními výdaji (přerozdělováním) roste i potřeba státu získávat více peněžních prostředků
- Financování schodkových rozpočtů zejména prostřednictvím emise veřejných dluhopisů

Veřejná správa

- Klíčové znaky:
 - Veřejné služby
 - Veřejné záležitosti
 - Veřejný zájem
- Absence „tržních principů“ v činnosti veřejné správy?



Uspořádání veřejné správy

- Tři základní systémy uspořádání:
- **Anglo-americký systém** – na místní úrovni jen samospráva
- **Francouzský systém** – na místní úrovni odděleně samospráva i místní státní správa
- **Smíšený systém** – na místní úrovni samospráva a státní správa vykonávány společně (samostatná a přenesená působnost) - ČR

Úkol 1

- Vyberte si jakoukoli oblast veřejné správy, s níž máte zkušenost ať již jako zaměstnanci veřejné správy či jako příjemci veřejných služeb. Zkuste v několika větách shrnout Vaši zkušenost. Je pozitivní či negativní? Proč?

Pár dalších pojmů ...

- Tzv. byrokratické řízení
 - Klasický model managementu veřejné správy
 - Za autora pojmu „byrokracie“ považován Max Weber (1864-1920): pevná pravidla, jasné kompetence, princip hierarchického uspořádání, odborné vyškolení, atd.
 - Ve 20. letech 20. století se objevuje pojem „*bureaucratic management*“
 - Kritika: údajný nehospodárnost, neefektivnost, pomalost

Pár dalších pojmů ...

- **New Public Management**
 - VB, Austrálie, 80./90. léta 20.st.
 - Margaret Thatcherová, zavádění tržních principů do veřejné správy
 - Globální rozpočet (flexibilní přidělování k jednotlivým položkám)
 - Snahy o:
 - Decentralizaci veřejné správy
 - Konkurenční prostředí
 - Snižování nákladů
 - Kontrola výstupů

Pár dalších pojmů ...

- **New Public Service**

- USA, reakce na NPM (kritika příliš tržního prostředí)
- veřejná správa blíže občanům
- nejedná se o určité principy řízení, ale obecný koncept veřejné správy
- Tendence spíše „sloužit, než řídit“

Úkol 2

- Zauvažujte nad tím, jak dle Vašeho názoru vnímá veřejnou správu veřejnost a proč.

Smart Administration

- Pojem se objevuje v EU v dokumentech z let 2007 – 2013
- Snaha odpovídat podmínkám kontinentální Evropy
- Cílem efektivní fungující veřejná správa

Směrování veřejné správy I

- 7. července 2016 vláda schválila **Metodický pokyn CHJ č. 3, kterým je Metodika veřejného nakupování: Naplňování principů 3E v praxi veřejného zadávání.** Jedná se o dokument doporučujícího charakteru.
- Dokument představuje **metodickou pomůcku ve vztahu k naplňování principů 3E v procesu veřejného zadávání.** Rozpracovává principy upravené č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů, jehož je Ministerstvo financí gestorem.

Směřování veřejné správy II

- Povinnost zajistit **hospodárný, efektivní a účelný** výkon veřejné správy stanovuje zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
- v § 4 uvádí, že hlavními cíli finanční kontroly je prověřovat:
 - b. zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, **nehospodárným, neúčelným a neefektivním** nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností
 - d. **hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.**

Směřování veřejné správy III

- Principy účelnosti, hospodárnosti a efektivity zakotveny rovněž v zákoně č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu
- v § 4 stanovuje, že *„při kontrole Úřad prověřuje, zda kontrolované činnosti jsou v souladu s právními předpisy, přezkoumává jejich věcnou a formální správnost a posuzuje, zda jsou **účelné, hospodárné a efektivní.**“*

Směřování veřejné správy IV

- Požadavky hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti lze nalézt i v zákoně č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů
- v § 39 stanovuje, že „*správce kapitoly soustavně sleduje a vyhodnocuje **hospodárnost, efektivnost a účelnost** vynakládání výdajů ve své kapitole. Je-li zřizovatelem organizační složky státu nebo příspěvkové organizace nebo funkci zřizovatele vykonává, působí při jejím řízení k tomu, aby vynakládání výdajů bylo co nejhospodárnější, nejefektivnější a nejúčelnější*“

Principy 3 E

- Definice principů 3E je v odborné literatuře různá (často ne zcela jednoznačná)
- metodika pracuje s definicí pojmů převzatou přímo z nařízení Evropského Parlamentu a Rady, kterým se stanoví finanční pravidla o souhrnném rozpočtu Unie (Nařízení (EU, EURATOM) č. 966/2012)



Principy 3 E - Účelnost

- Účelnost (Effectiveness)
- Účelným nakládáním s veřejnými prostředky se rozumí, že dosažené **výsledky odpovídají stanovené a prokázané potřebě**
- jedná o naplnění cílů organizace, kvůli kterým daná potřeba vznikla
- účelnost se váže na to, jak užitečná (přínosná) je daná veřejná zakázka ve vztahu k dosažení požadovaných výsledků, tedy naplnění cílů organizace.
- v praxi veřejného nakupování se tedy primárně jedná o to, **jestli je poptávána správná věc (zboží či služba)**

Principy 3 E - Hospodárnost

- Hospodárnost (Economy)
- Hospodárným nakládáním s veřejnými prostředky se rozumí, že zdroje jsou k dispozici ve správnou dobu, v dostatečném množství, v přiměřené kvalitě a za co nejvýhodnější cenu
- jedná se o minimalizaci nákladů na zdroje použité k dosažení plánovaných výkonů nebo výstupů nějaké činnosti při zohlednění řádné kvality takových výstupů nebo výkonů

Principy 3 E - Efektivita

- **Efektivita/účinnost (Efficiency)**
- Efektivním nakládáním s veřejnými prostředky se rozumí, že je dosahováno co nejlepšího vztahu mezi použitými prostředky a dosaženými výsledky.
- Jedná o maximalizaci přínosů, kterých lze vynaložením veřejných prostředků dosáhnout. Efektivita se váže na to, jak byla daná potřeba zajištěna.

Principy 3 E – Celkový pohled

- Dodržování principů 3E by mělo být vždy **posuzováno jako celek, nikoliv jako jednotlivé dílčí aspekty.**
- Optimum je tedy dosaženo pouze při uplatnění všech tří principů současně.



Úkol 3

- Aplikace principů 3E v praxi - zkuste v několika větách shrnout Vaši zkušenost. Je pozitivní či negativní? Proč?

Doporučená literatura

- Kerlinová, A. a Tomášková, E. Management veřejné správy, 2014.
- Metodika veřejného nakupování Naplňování principů 3E v praxi veřejného zadávání. Dostupné z: [Metodika_2016_Metodicky-pokyn-CHJ-c-3.pdf](#)



Otázky?

Děkuji za pozornost

Ing. Eva Tomášková, Ph.D.

Eva.Tomaskova@law.muni.cz