

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Využití metody Balanced Scorecard na úrovni místních samospráv

Karolína Sejkorová

**Bakalářská práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína Sejkorová**
Osobní číslo: **E10344**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa: Veřejná ekonomika**
Název tématu: **Využití metody Balanced Scorecard na úrovni místních samospráv**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zpracování návrhu zavedení metody Balanced Scorecard do strategického plánování místních samospráv a vytipování hlavních měřítek pro určení hodnocení úspěšné strategie.


Zásady:

- Charakteristika Balanced Scorecard jako nástroje strategického managementu.
- Analýza současného využívání modelů Balanced Scorecard na úrovni místních samospráv.
- Stanovení měřítek úspěšnosti strategického řízení.
- Vytvoření případové studie pro zavedení Balanced Scorecard ve vybrané obci.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


BERAN, Václav, DLASK, Petr. Management udržitelného rozvoje regionů, obcí a sídel. 1. vydání. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1201-X.
GRASSEOVÁ, Monika, DUBENEC, Radek, HORÁK, Roman. Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 8072590189.
KAPLAN, Robert, NORTON, David. Alignment - systémové vyladění organizace: Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0.
KAPLAN, Robert, NORTON, David. Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
NIVEN, Paul. Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. 1. vydání. New Jersey: Wiley, 2003. ISBN 0471423289.
PŮČEK, Milan, KOCOUREK, Stanislav. Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy - soubor příkladů. 1. vydání. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. ISBN 80-239-6154-3.

Vedoucí bakalářské práce:



Ing. Lucie Sobotková, Ph.D.
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: 1. října 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2014


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Karolína Sejkorová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala především svému vedoucímu práce paní Ing. Lucii Sobotkové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji za podporu mé rodině.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá zpracováním návrhu zavedení metody BSC do strategického plánování ve vybrané obci. Součástí návrhu je také vytipování hlavních měřítek pro určení hodnocení úspěšné strategie. Práce dále charakterizuje metodu BSC jako nástroj strategického managementu a analyzuje její současné využívání na úrovni místních samospráv.

KLÍČOVÁ SLOVA

Obec, strategický management, strategické plánování, strategický plán, Balanced Scorecard, Kostelec nad Orlicí.

TITLE

The Use of the Balanced Scorecard Method at the Level of Local Authorities

ANNOTATION

This Bachelor thesis deals with suggestion processing of introduction Balanced Scorecard Method into the strategic planning to selected municipality. A part of this suggestion is as well predict of main scale for determination of success strategy. The next part of this thesis feature the Balance Scorecard Method as a instrument of stategic management and analyze the present exploitation abreast of the local government.

KEYWORDS

Municipality, strategic management, strategic planning, strategic plan, Balanced Scorecard, Kostelec nad Orlicí.

OBSAH

ÚVOD	11
1 POSTAVENÍ ZÁKLADNÍCH ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÍCH CELKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ V ČESKÉ REPUBLICE	13
1.1 CHARAKTERISTIKA OBCE	13
1.2 ZÁKLADNÍ PRINCIPY HOSPODAŘENÍ OBCE	16
2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	18
3 CHARAKTERISTIKA BALANCED SCORECARD JAKO NÁSTROJE STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU	21
3.1 PODSTATA, OBSAH A VÝZNAM METODY BALANCED SCORECARD	22
3.2 MODIFIKACE METODY BALANCED SCORECARD PRO ORGANIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY	25
3.2.1 <i>Strategická mapa a měřítko</i>	28
3.2.2 <i>Implementace metody</i>	30
3.2.3 <i>Podněty a překážky zavedení metody Balanced Scorecard</i>	32
3.2.4 <i>Přínosy a nedostatky</i>	32
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO VYUŽÍVÁNÍ MODELŮ BALANCED SCORECARD NA ÚROVNI MÍSTNÍCH SAMOSPRÁV	34
4.1 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	35
4.2 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	43
5 STANOVENÍ MĚŘÍTEK ÚSPĚŠNOSTI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	45
6 ZAVEDENÍ METODY BSC DO STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ MÍSTNÍ SAMOSPRÁVY	48
6.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA MĚSTA KOSTELEC NAD ORLICÍ	50
6.2 STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE MĚSTA KOSTELEC NAD ORLICÍ	51
6.3 VYHODNOCENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU A NÁVRH NA DALŠÍ POSTUP	52
6.4 NÁVRH STRATEGICKÉ MAPY PRO MĚSTO KOSTELEC NAD ORLICÍ	53
6.5 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH PERSPEKTIV A MĚŘÍTEK STRATEGICKÉ MAPY	57
6.6 NÁVRH NA DALŠÍ POSTUP	68
6.7 ČASOVÁ NÁROČNOST A NÁKLADY NA ZAVÁDĚNÍ BSC	69
ZÁVĚR	70
POUŽITÁ LITERATURA	72
SEZNAM PŘÍLOH	

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příklad měřítko BSC	30
Tabulka 2: Postup při zavádění BSC ve VS.....	31
Tabulka 3: Příklady měřítek v perspektivě občanské (zákaznické)	40
Tabulka 4: Příklady měřítek v perspektivě finanční	40
Tabulka 5: Příklady měřítek v perspektivě interních procesů	40
Tabulka 6: Příklady měřítek v perspektivě učení se růstu	41
Tabulka 7: Hodnocení procesu strategického plánování města Kostelec nad Orlicí	53
Tabulka 8: Klíčové oblasti a cíle SP města Kostelec nad Orlicí	55
Tabulka 9: Téma č. 1 občanské (zákaznické) perspektivy	58
Tabulka 10: Téma č. 2 občanské (zákaznické) perspektivy	58
Tabulka 11: Téma č. 3 občanské (zákaznické) perspektivy	59
Tabulka 12: Téma č. 4 občanské (zákaznické) perspektivy	60
Tabulka 13: Téma č. 5 občanské (zákaznické) perspektivy	60
Tabulka 14: Téma č. 6 občanské (zákaznické) perspektivy	61
Tabulka 15: Téma č. 7 občanské (zákaznické) perspektivy	62
Tabulka 16: Téma č. 8 občanské (zákaznické) perspektivy	63
Tabulka 17: Téma č. 9 občanské (zákaznické) perspektivy	63
Tabulka 18: Téma č. 1 perspektivy hospodárnost a financování aktivit.....	64
Tabulka 19: Téma č. 2 perspektivy hospodárnost a financování aktivit.....	64
Tabulka 20: Téma č. 1 perspektivy interních procesů	65
Tabulka 21: Téma č. 2 perspektivy interních procesů	66
Tabulka 22: Téma č. 3 perspektivy interních procesů	66
Tabulka 23: Téma č. 1 perspektivy učení se a růst	67
Tabulka 24: Téma č. 2 perspektivy učení se a růst.....	67
Tabulka 25: Téma č. 3 perspektivy učení se a růst	68

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Model BSC pro soukromý sektor	23
Obrázek 2: Metoda BSC upravená pro samosprávu	27
Obrázek 3: Příklad strategické mapy města	29
Obrázek 4: Poloha města Kostelec nad Orlicí	50
Obrázek 5: Strategická mapa města Kostelec nad Orlicí.....	56

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Současné využívání modelů BSC na úrovni místních samospráv.....	35
Graf 2: Důvody zavedení metody BSC	36
Graf 3: Rozsah zavedení metody BSC	37
Graf 4: Názory respondentů na přínosy metody BSC.....	38
Graf 5: Celková spokojenost s přínosy metody BSC	38
Graf 6: Perspektivy BSC	39

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC	Balanced Scorecard
CAF	společný rámec pro hodnocení
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
ha	hektar
ISO	systém kontrol a prevencí
km	kilometr
MA 21	Místní Agenda 21
MHD	Městská hromadná doprava
MŠ	mateřská škola
PESTLE	metoda, která slouží k posouzení a vyhodnocení okolního prostředí organizace
Sb.	Sbírka zákonů
SOŠ	střední odborná škola
SOU	střední odborné učiliště
SP	strategický plán
SPACE	metoda, která hodnotí vnitřní a vnější prostředí a umožňuje navrhnout vhodnou strategii
SWOT	metoda, která identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
VOŠ	vyšší odborná škola
VS	veřejná správa

ÚVOD

Nové tisíciletí je charakteristické zejména turbulencí, nejistotou a neustálými změnami, a to jak v ekonomice, tak i ve společnosti. Demografické změny, rozvoj informačních technologií a znalostí, či globalizace, jsou přitom pouhým zlomkem obrazu dnešního světa. Tyto transformace vnějšího okolí podněcují organizace k zavádění nových, účinnějších metod strategického řízení, které pružně reagují na dynamický vývoj sociálních a ekonomických vztahů ve společnosti. Tomuto trendu nebyly ušetřeny ani základní územní samosprávné celky - obce.

Hlavním důvodem pro zavádění metod strategického řízení na úroveň obcí, je rostoucí finanční zátěž lokálních vlád při zabezpečování veřejných služeb, rostoucí komplexnost a čím dál větší složitost celé veřejné správy. Po reformě veřejné správy byly na obce převedeny rozsáhlé kompetence v oblasti finančního rozhodování a správy majetku. Tento přenos pravomocí, ale nebyl doplněn potřebnými finančními zdroji, proto bylo v zájmu všech municipalit, využívat své finanční prostředky a majetek účelně, efektivně a hospodárně. Tyto problémy však už nešlo řešit tradičními administrativními přístupy a postupy, nýbrž uplatňováním nových, více či méně transformovaných manažerských metod, které uspěly v komerčním sektoru. A právě jednou z těchto uznávaných metod je i Balanced Scorecard (dále BSC).

BSC byla poprvé představena na počátku devadesátých let dvacátého století jako systém měření výkonnosti podniku, který klade důraz nejen na finanční, ale i nefinanční ukazatele. Později byla modifikována na systém řízení a realizaci podnikové strategie. V posledních letech se začíná metoda BSC uplatňovat právě i jako nástroj pro řízení a realizaci rozvoje území.

Cílem této práce je tedy zpracovat návrh zavedení metody BSC do strategického plánování místních samospráv, včetně vytipování hlavních měřítek pro určení hodnocení úspěšné strategie.

V úvodu je charakterizováno postavení základních územních samosprávných celků v podmínkách české veřejné správy, a to včetně základních principů jejího hospodaření.

Tato část je dále doplněna kapitolou, jež je věnovaná strategickému managementu a stručnému popisu metod a technik, které jsou uplatňované v rámci strategického řízení na municipální úrovni.

Třetí kapitola se již věnuje samotné charakteristice metody BSC jako nástroje strategického managementu. Pro snadnější pochopení je její podstata, obsah a význam nejprve

vysvětlen na modelu pro soukromý sektor. Teprve poté může plynule navazovat charakteristika BSC, která bude modifikována pro potřeby veřejné správy. Tato kapitola dále objasní, jak se metoda znázorňuje a vysvětlí funkci měřítek, která informují organizaci o tom, zda se přibližuje ke stanovenému cíli. Jelikož konečný efekt metody BSC závisí především na její úspěšné implementaci, další řádky práce se budou věnovat právě tomuto problému. Na to bude navazovat pasáž, definující podněty a překážky implementace BSC. Závěrem této části budou zhodnoceny klíčové přínosy a nedostatky BSC.

Záměrem čtvrté kapitoly bude analýza současného využívání modelů BSC, která se uskuteční v rámci dotazníkového šetření. Cílem bude zjistit, kolik samospráv v současné době metodu využívá, a jestli mají zkušenosti nejen s klasickým, ale i s dynamickým modelem BSC.

Pátá kapitola se bude věnovat metodice stanovení měřítek úspěšnosti strategického řízení.

Závěrečná kapitola vytváří případovou studii pro zavedení metody BSC do strategického plánování ve vybrané obci. Nejprve bude vysvětleno, co se skrývá pod pojmem strategické plánování a z jakých postupných kroků je složeno. Dále bude následovat stručná charakteristika vybrané obce, na kterou naváže rozbor jejího strategického plánu, který se stane podkladem pro návrh modelu BSC. Kapitola bude ukončena zhodnocením časové náročnosti a nákladů na zavedení BSC.

1 POSTAVENÍ ZÁKLADNÍCH ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÍCH CELKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ V ČESKÉ REPUBLICE

Veřejná správa (dále VS) je všeobecně považována za ústřední pojem správního práva, správní vědy a dalších vědních oborů, které se jí zabývají (např. státověda, politologie). Dle Kadeřábkové a Pekové (2012, s. 17) lze správu v obecném smyslu vymezit jako „*soubor činností mající záměrný charakter, které jsou uskutečňovány v relativně trvale organizovaných celcích, v objektivně vymezeném rámci a jež jsou zaměřeny k dosažení určitého cíle a současně jde také o zajištění těch procesů, jimiž se správa uskutečňuje*“. V současnosti se VS rozumí správa veřejných záležitostí, uskutečňovaných v rozhodující míře jako projev výkonné moci ve státě, které jsou uskutečňovány organizacemi státní správy, územní samosprávy a dalšími veřejnoprávními institucemi. (Hendrych, 2007, s. 13)

Územní samospráva je prostorově vymezený funkční celek, kterému je uděleno právo rozhodovat o některých svých záležitostech samostatně. Ačkoli je stát originárním nositelem VS a zároveň potvrzuje moc samosprávným celkům, není vůči nim v nadřazeném postavení. Ponechává si však určité možnosti zásahů a kontroly jejich činností. Právo samosprávných celků na samosprávu je zakotveno v Ústavě ČR, dále podrobněji vymezeno v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích a v zákoně č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze.

Česká republika (dále ČR) se dle Ústavy (hlava 7, článek 99) člení na základní územní samosprávné celky – obce, a vyšší územní samosprávné celky – kraje. Místní správa označuje nejnižší úroveň územní VS. Pokud je však územní VS zřízena pouze na jedné úrovni, pak územní a místní správa splývají. (Provazníková, 2009, s. 24)

Z údajů datovaných k 31. prosinci 2013 je území ČR rozděleno na 14 krajů (včetně hl. města Prahy), 77 okresů (okresní úřady byly k 31. prosinci 2000 zrušeny) a 6253 obcí, v nichž žije podle údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2013a) 10 512 419 obyvatel.

1.1 Charakteristika obce

Obec je všeobecně chápána jako základ VS. Někdy se označuje slovem, pocházejícím z latiny, municipalita. Tím se má na mysli obec s určitým právem na samosprávu.

Podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, je obec charakterizována jako veřejnoprávní korporace tvořená obyvatelstvem, které společně užívá vymezené katastrální území, a jak bylo uvedeno výše, právo obce na samosprávu je legislativně zakotveno v Ústavě ČR.

Základními znaky obce jsou: (Kadeřábková, Peková, 2012, s. 19)

- vlastní území (tzv. územní základ obce) – vymezené hranicemi oproti jiným celkům, v tomto území si vykonávají svoji působnost (výjimečně i mimo něj na základě zákona či veřejnoprávní smlouvy);
- společenství občanů – každá obec musí být trvale obývána lidmi; právní řád vyčleňuje kvalifikovanou skupinu obyvatel, s nimiž spojuje určitá subjektivní práva – tzv. občany obce; občanem je fyzická osoba, která je příslušníkem ČR a má v obci hlášen trvalý pobyt a dosáhla věku 18 let;¹
- demokratický základ – tzv. právo na samosprávu; (§7, odstavec 1)
- vystupování v právních vztazích svým jménem a odpovědnost vyplývající z těchto vztahů (tzv. právní základ obce);
- hospodaření podle vlastního rozpočtu a vlastní majetek obce (ekonomický základ obce);²
- péče o všestranný rozvoj území, při plnění svých úkolů a též ochrana veřejného zájmu.

Obecně lze rozlišovat následující druhy obcí:

- obce, které nejsou městy (tzn. s počtem obyvatel menším než 3000);
- městyse a města;
- statutární města – vyjmenována v obecním zřízení; (§4) mohou být členěna na městské obvody a městské části;
- hlavní město Praha.

V ČR je na úrovni územních samosprávných celků uplatňován tzv. smíšený model výkonu VS, což znamená, že státní správa a územní samospráva může být vykonávána v rámci jedné územní administrativní jednotky. Zatímco u krajů je rozsah samosprávné a přenesené působnosti vždy stejný, u obcí se v současné době rozlišují podle míry přenesené státní správy následující kategorie obcí, tzv. třístupňové členění obcí pro účely výkonu státní správy: (zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, § 61 – 66)

- I. typu, tzv. „*obce bez přívlastku*“ (většina obcí), vykonávají přenesenou působnost v základním rozsahu (např. organizace voleb, sčítání lidu), nevykonávají-li ji řádně, krajský úřad ji odejme a rozhodne, že její působnost (nebo její část), bude vykonávat jiný pověřený obecní úřad;

¹ Tito občané mají na základě ustanovení zákona č. 128/2000Sb, o obcích, § 16 odst. 2 písm. a) až g) vlastní práva, která jsou ve spojení s občanstvím obce.

² Základními principy hospodaření obce se zabývá kapitola 1.2.

- II. typu, obce s pověřeným obecním úřadem (celkem 388 obcí), jsou oprávněny vykonávat určitý výkon státní správy pro jiné obce;
- III. typu, obce s úřadem s rozšířenou působností, tzv. „malé okresy“ (celkem 205 obcí), vykonávají veškerý rozsah státní správy a v územním obvodu větším, než je územní obvod obcí II. typu.³

Dozor nad výkonem přenesené působnosti vykonávají příslušné krajské úřady. Při výkonu přenesené působnosti nevykonávají obce činnost svým jménem a na vlastní účet, ale realizují vůli státu prostřednictvím obecních a zvláštních orgánů. Za kvalitu výkonu této působnosti vůči veřejnosti tudíž odpovídá stát. Dle zákona je rozlišován subjekt přenesení výkonu státní správy neboli tzv. obecní typ: (Kadeřábková, Peková, 2012, s. 20)

- obec;
- obec s matričním úřadem;
- obec se stavebním úřadem;
- obec s pověřeným obecním úřadem;
- obec s rozšířenou působností.

Obec má povinnost v rámci své samostatné působnosti spolupracovat s krajem na přípravě a realizaci programu územního rozvoje kraje, na jehož území se nachází. Tato funkce vyplývá pro obec ze zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, (část 3, §14, odstavec 1) který stanovuje podmínky pro poskytování podpory regionálního rozvoje s cílem vyváženého rozvoje státu nebo územního obvodu kraje. Objasnit samotný pojem „rozvoj“ je však obtížné. Ostatně i autoři Beran a Dlask (2005, s. 7) ve své publikaci přiznávají, že je tento termín mnoha odborníky definován tak rozporně, že jeho definice nebyla nikdy uspokojivě dořešena. V kontextu této práce lze rozvoj chápat jako „proces změn, k nimž dochází postupně, a které přinášejí narůstání efektivnosti a účelnosti,⁴ pokud jde o využívání zdrojů a uskutečňování možností, podmiňující pohyb z původního stavu do stavu žádoucího.“ V tomto spojení je nezbytné rozlišovat pojmy rozvoj a růst. Principem rozvoje je dosahování kvalitativních strukturálních změn. (Kadeřábková, Mates, Wokoun, 2004, s. 213) Zatímco pojem růst lze chápat jako změnu kvantitativního charakteru. (Skokan, 2004, s. 12)

Dále může obec ve své samostatné působnosti na základě výše uvedeného zákona:

³ Obce II. a III. typu jsou vymezeny zákonem č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a o stanovení obcí s rozšířenou působností, ve znění pozdějších předpisů. Jejich správní obvody jsou vymezeny vyhláškou č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností, ve znění pozdějších předpisů.

⁴ Pojmy efektivnost a účelnost budou vysvětleny v kapitole 1.2.

- podporovat rozvoj podnikatelských aktivit potřebných pro rozvoj regionu, např. formou technické a investiční přípravy pro investory (podnikatele);
- sdružovat své prostředky se sousedními obcemi a dalšími právníckými osobami při zajišťování rozvojových programů společných více obcím.

(část 3, §14, odstavec 1 a 2, písmeno a) a b))

Co se týká pověřených obecních úřadů a obecních úřadů obcí s rozšířenou působností, ty mají na základě tohoto zákona zajišťovat dílčí úkoly spojené s procesem podpory regionálního rozvoje. To znamená, že jsou zejména povinny na žádost ministerstva nebo kraje poskytnout nezbytnou součinnost při přípravě a realizaci strategie regionálního rozvoje, státních programů regionálního rozvoje a programů rozvoje územního obvodu kraje.

1.2 ZÁKLADNÍ PRINCIPY HOSPODAŘENÍ OBCE

Obec, společně s právem uskutečňovat vlastním jménem obecní samosprávu, disponuje se svým majetkem a finančními zdroji, s nimiž hospodaří samostatně podle svého rozpočtu. V této souvislosti se hovoří o tzv. ekonomickém základu samosprávy obcí, který je ekvivalentem pro označení právně vymezeného postavení obcí po ekonomické stránce. Každá obec je povinna podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve VS, nákladávat se svým majetkem účelně, efektivně a hospodárně⁵:

- hospodárnost je „*takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů;*“ (§2, písmeno m)
- efektivnost je „*takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění;*“ (§2, písmeno n)
- účelnost je „*takové použití veřejných prostředků⁶, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů;*“ (§2, písmeno o)

Ekonomický základ obce představuje jednu z nejvýznamnějších a zároveň nezbytných složek obecní samosprávy, jelikož bez adekvátního finančního zázemí je jen těžko představitelné, aby se mohla municipalita svobodně rozvíjet a uspokojovat potřeby svých občanů. Navíc s demokratizací VS dochází k čím dál většímu přesunu kompetencí a

⁵ V některých publikacích jsou všechna tři kritéria označována jako „3E“.

⁶ Veřejnými prostředky se v uvedených citacích rozumí veřejné finance (veřejné příjmy a výdaje), věci, majetková práva a jiné majetkové hodnoty patřící státu či jiné právnícké osobě, např. obci.

odpovědnosti za zajišťování veřejných statků a služeb⁷ na regionální a zejména municipální úroveň, čímž je sledováno omezení růstu veřejného sektoru a jeho výdajů. Tento proces se nazývá fiskální decentralizace. Vychází z předpokladů, že poskytování veřejných statků na lokální úrovni je efektivnější a hospodárnější, neboť lépe odpovídá preferencím obyvatel, navíc umožňuje přímou participaci občanů a jejich účinnější kontrolu. (Provazníková, 2009, s. 44) K posílení role územních samosprávných celků došlo i s uplatňováním principu subsidiarity ve VS. Což z pohledu občana znamená, že se rozhodování a z ní vyplývající odpovědnost územních samosprávných celků, odehrává na co možná nejnižších úrovních, aby mu byly co nejbližší.

V rámci fiskální decentralizace však nejde pouze o přesun odpovědnosti za poskytování veřejných statků, tedy decentralizaci výdajů. Je nezbytné, aby územní samosprávné celky měly určité pravomoci v získání příjmů, ve zdanění, či vymezení celostátně vybraných daní, jenž by plynul do obecních rozpočtů.

Rozpočet obce je součástí soustavy veřejných rozpočtů. Provazníková (2009, s. 57-59) charakteruje rozpočet základního územního samosprávného celku jako:

- decentralizovaný peněžní fond;
- finanční plán, který by měl zajistit solventnost obce, jelikož připouští pouze ty výdaje obce, které jsou kryty reálně očekávanými příjmy, existujícími rezervami a eventuelně půjčkami, jenž lze získat a splatit;
- bilanci, jenž zachycuje příjmy a výdaje za rozpočtové období shodné s rozpočtovým obdobím celé rozpočtové soustavy veřejných rozpočtů v dané zemi;
- nástroj k prosazování cílů municipální a regionální politiky.

Tvorbu, postavení, obsah a funkce rozpočtů obcí upravuje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. V některých publikacích se o tomto zákoně hovoří jako o malých rozpočtových pravidlech, jelikož vedle něho existuje ještě zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), jenž upravuje tvorbu a postavení státního rozpočtu, včetně jeho vazeb na rozpočty územních samosprávných celků. Vlastní strukturu rozpočtu municipality upravuje vyhláška č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě.

⁷ Dle Pekové (2008, s. 51) jsou veřejné statky takové statky či služby, které neprocházejí trhem, jsou spotřebovány kolektivně a zároveň jsou užitečné celé společnosti.

2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Wright a Nemeč (2003, s. 81) definují strategický management⁸ „jako umění a vědu formování, implementace a evaluace průřezových rozhodnutí, která umožňují organizaci dosahovat jejích cílů.“ Dle Kadeřábkové, Matese a Wokouna (2004, s. 394 - 423) předpokládá strategický management strategické plánování, avšak mnohem více zahrnuje proces řízení organizace strategickým způsobem na kontinuální bázi. Rámec strategického managementu ve VS zahrnuje podle těchto autorů následující základní prvky: hodnoty, poslání, vize, strategické plánování, rozpočtování orientované na výsledky, management provádění, strategické měření, hodnocení interního a externího prostředí, přičemž strategický management zároveň vychází z uplatňování vzájemných vazeb mezi nimi.

V rámci této práce bude strategický management, tedy strategické řízení, chápáno jako způsob myšlení, při němž jsou všechny činnosti, zdroje a výdaje každodenně zacíleny na stanovené priority a cíle. Obce nemusí ze zákona postupovat podle principů strategického řízení. Nicméně zákonná povinnost ukládá každé obci hospodařit účelně a hospodárně (§ 38, odstavec 1, zákona č. 128/2000 Sb., o obcích) nebo dokonce účelně, efektivně a hospodárně (písmeno m) až o), § 2, zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole). Ze zákona o finanční kontrole (§ 4, odstavec 2) plyne pro starostu povinnost, stanovit si kritéria pro účelnost, efektivnost a hospodárnost. A právě účelnost se vztahuje k cílům. Pokud nejsou cíle stanoveny, účelnost nemůže být hodnocena a zákonná povinnost tak není naplněna. Pakliže v takovéto obci vznikne škoda (např. v rámci nakládání s majetkem nebo při investicích), vystavují se starosta a zaměstnanci, odpovědní za naplňování finanční kontroly, riziku náhrady oné škody či v krajním případě dokonce trestně právní odpovědnosti. Těmto nepřijemnostem lze předejít správným uplatněním strategického řízení.⁹

Při realizaci rozvojových aktivit je nezbytné, aby byly dané procesy řízeny profesionálně. Pokud chce být obec při uskutečňování projektu či naplnění strategie úspěšná, obecně se doporučuje, aplikovat metody, jenž jsou založené na strategickém managementu, resp. řízení.¹⁰

⁸ Synonymem slova management je řízení. Z této myšlenky vychází nejen tato kapitola, ale i celá práce.

⁹ Pojem účelnost uplatňuje pouze zákonodárství v ČR a čeští autoři, kteří chtějí k sobě více přiblížit teorii a praxi. Ve světové literatuře se spíše využívá pojem účinnost.

¹⁰ Přičemž nestačí uplatňovat pouze strategický management. Je vhodné ho doplnit ještě dalšími druhy managementu, např. personálním, finančním či informačním managementem.

O této skutečnosti hovoří též zkušenosti ze zahraničí, kde bylo a je strategické řízení uplatňováno nejen při přípravě a realizaci reforem VS, ale i při plánování strategického rozvoje. Hlavním impulzem pro zavádění metod strategického řízení v zahraničí byla rostoucí finanční zátěž lokálních vlád při zabezpečení veřejných služeb, rostoucí komplexnost a čím dál větší složitost celé VS. Naprosto obdobné argumenty pro zavedení metod strategického řízení panují i v ČR.

Důležitost strategického řízení ve veřejné sféře je dána především tím, že strategické plánování umožňuje: (Kašpaříková, 2004)

- identifikovat trendy a faktory ovlivňující místní prostředí v obci či kraji;
- udržet, podpořit základní znaky, silné stránky komunity a prostředí (i když mohou být ovlivňovány ekonomickými, politickými a sociálními změnami);
- podporovat ekonomický rozvoj, zejména rozvoj infrastruktury;
- připravit podmínky pro přilákání investorů a tím následně přispět k ekonomickému rozvoji.

Mezi základní pilíře metod strategického řízení patří: (Wokoun a kol., 2007)

- důraz zapojení aktérů soukromého sektoru a občanské sféry do rozhodování a realizace rozvojových aktivit;
- komplexnost pojetí programů rozvoje;
- transparentnost rozhodování;
- význam zodpovědnosti za vykonané služby a vysoká profesionalita a odbornost lokálních vlád pro řízení rozvoje svého území.

Za speciální metody a techniky uplatňované v rámci strategického řízení na municipální úrovni, lze považovat následující:

- benchmarking - proces systematického porovnávání procesů, organizačních struktur, produktů a výkonnosti určité organizace s jinými globálně úspěšnými organizacemi se záměrem dosáhnout jejich excelentnosti (Grasseová, Dubenec, Horák, 2008, s. 75 - 77);
- analýza SWOT - zkratka složená z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby); silné a slabé stránky se řadí k interní analýze, příležitosti a hrozby analyzují externí prostředí; cílem metody je komplexní vyhodnocení organizace, zamyslet se nad jejím současným stavem a vyvodit z toho příslušné důsledky - sebereflexe;
- analýza SPACE – akronym ze slov Strategic Position and Action Evaluation; metoda hodnotí vnitřní a vnější prostředí organizace; na základě zjištěné situace si určí, jaké je

její současné postavení a jakou strategii by měla na základě analýzy zvolit (Veber a kol., 2000, s. 12);

- analýza PESTLE – podstatou metody je identifikace nejvýznamnějších jevů, rizik, události a vlivů, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat danou organizaci (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 9);
- metoda Balanced ScoreCard (dále BSC) - představuje strategický systém řízení organizace, který prakticky rozpracovává, převádí poslání a vizi organizace do specifických cílů a úkolů, do uceleného a srozumitelného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti (Grasseová, Dubenec, Horák, 2008, s. 29).

Obecně lze říci, že význam metod strategického řízení spočívá především ve vytváření stabilního prostředí pro aktivity všech aktérů. Tzn., že při definování jasné strategie, formulující dlouhodobé finanční vazby a socio-ekonomické priority v řízení obce či kraje, mají občané, investoři, ale i instituce VS možnost předvídat orientaci a kroky v rozhodování místních představitelů a svoje aktivity tomuto rozhodování přizpůsobit. Při realizaci takovýchto projektů se do značné míry snižuje riziko roztříštění rozvojových záměrů při politických změnách v důsledku přeměny politického zastoupení na základě místních voleb.

Záměr strategického řízení musí za každou cenu odpovídat vnitřní kultuře, činností a strukturou VS a musí být v souladu s prioritami i potřebami jak představitelů veřejné sféry, tak i jejich občanů. (Wokoun a kol., 2006, s. 2)

3 Charakteristika Balanced Scorecard jako nástroje strategického managementu

Historie Balanced Scorecard (BSC)¹¹ je opředená řadou mýtů a nepřesností, proto bude nejlepší čerpat přímo od autorů této metody. U zrodu nástroje BSC stála společnost Nolan Norton Institute, výzkumná odnož KPMG.¹² Ta sponzorovala dvanáctiměsíční studii nazvanou „*Measuring Performance in the Organization of the Future*” (v překladu „*Měření výkonnosti v organizaci budoucnosti*“). Podnětem, proč Nolan Norton Institute daný výzkum financoval, vyplynulo z přesvědčení, že současné metriky výkonnosti podniku, vycházejících výhradně z finančních poměrových ukazatelů, jsou jednostranné a nevyhovující moderním potřebám řízení, a navíc ochromují schopnost firmy vytvářet budoucí ekonomickou hodnotu.¹³

Vedoucím celé studie se stal David P. Norton, světový odborník na strategické řízení, a Robert S. Kaplan, akademický konzultant z Harvard Business School. Oba pánové v rámci svého výzkumu analyzovali a pravidelně diskutovali s představiteli desítek podniků z různých oblastí na území Spojených států, jak efektivněji řídit své podniky. Účastníci studie postupně dospěli k názoru, že pro komplexní hodnocení podniku je třeba využít vedle tradičních finančních měřítek i nefinanční ukazatele výkonnosti, např. jakost produktů, dodací lhůty produktů k zákazníkům či efektivnost vývoje výrobků.

Jedním z účastníků celého projektu byla i společnost Analog Devices, která k měření své výkonnosti využívala nástroj nazvaný „*Corporate Scorecard*“ (neboli „*firemní výsledková karta*“). Uvedená metoda kromě běžně používaných měřítek procesní perspektivy, obsahovala i měřítko zákaznická a rozvojová. Art Schneiderman, viceprezident Analog Devices pro zlepšování kvality a produktivity, se poté s Nortonem a Kaplanem podělil o praktické zkušenosti z využívání metody „*Corporate Scorecard*.“

Na základě těchto setkání se zrodil první „*vícerozměrný scorecard*,“ tedy soustava „*vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku*.“ Tato myšlenka byla rozšířena Nortonem a

¹¹ BSC lze do češtiny přeložit jako „*Metoda vyvážených ukazatelů výkonnosti*“ nebo „*Metoda vyváženého úspěchu*.“ V rámci této práce bude ponechán původní název metody, tedy Balanced Scorecard (BSC).

¹² KPMG je celosvětová síť poradenských společností poskytující služby v oblasti auditu, daní poradenství a práva. Patří společně s firmami PricewaterhouseCoopers, Deloitte a Ernst & Young do tzv. Velké čtyřky auditorských firem. V členských společnostech KPMG pracovalo v roce 2012 více než 152 tisíc zaměstnanců a konsolidovaný obrat společnosti v roce 2012 činil 23,03 miliard USD. Společnosti KPMG zahájila svoji činnost i v ČR, a to v roce 1990.

¹³ Horváth & Partners (2005, s. 2-5) identifikují ještě další podněty, které vedly k prosazení metody BSC: neschopnost prosazení strategie do praxe, zpřehlednění reportingu, zjednodušení procesu plánování a zlepšení externího reportingu.

Kaplanem o finanční perspektivu, a tím vznikl první „*Balanced Scorecard*,“ kde „slovo „*balanced*“ znamená „*vyváženost*“ mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstiženými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti.“ (Kaplan, Norton, 2007, s. 7) Smyslem konceptu je soubor měřítek sestavený ze čtyř perspektiv - finanční, zákaznické, interní a učení se a růstu. Uvedené perspektivy přinášejí rychlý a ucelený pohled na podnik, díky němuž poskytuje vrcholovému managementu uskutečňovat efektivnější rozhodnutí.

V průběhu studie se podařilo sestavit několik pracovních scorecardů, které byly zavedeny v rámci studie do některých zúčastněných podniků. Tato zkušenost měla přispět k ověření správnosti a užitečnosti, vznikajícího konceptu nové metody a zároveň k získání důvěryhodnosti odborné veřejnosti. I když prvotní výzkum shrnul své výsledky již v prosinci roku 1990, samotný vznik metody BSC se datuje na přelom měsíce ledna a února roku 1992, kdy Norton a Kaplan publikovali závěry svého projektu v magazínu Harvard Business Review v článku s názvem „*The Balanced Scorecard – Measures That drive Performance*“ („*BSC – metriky, které podporují výkonnost*“). (Kaplan, Norton, 2007, s. 9 - 12)

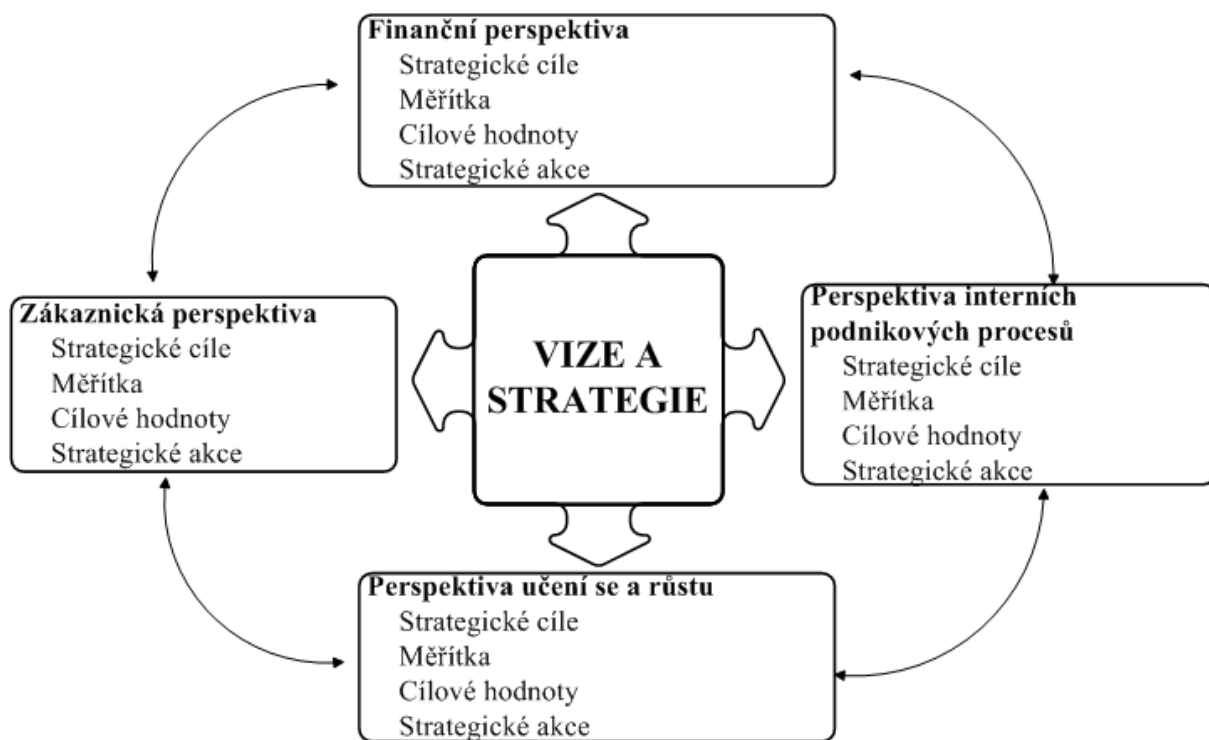
Tím vzbudili o novou metodu nevídaný zájem. V průběhu testování se ukázala důležitost propojení měřítek BSC se strategií. To poukazuje na skutečnost, že původně měřicí systém lze použít i na formulování, komunikaci a řízení strategie. V konečném důsledku se tedy z původního konceptu metody BSC stává strategický manažerský systém.

Zikmund (2011) ale poukazuje na skutečnost, že podobné měření výkonnosti podniku jako ve společnosti Analog Devices, využívala už v 50. letech minulého století společnost General Electric, pro niž francouzští procesní inženýři vytvořili nástroj nazvaný „*Tableau de Bord*,“ tedy jakousi „*vyhodnocovací tabuli*“ (anglicky „*dashboard*“), pomocí které byly analyzovány nejrůznější výkonnostní charakteristiky.

3.1 Podstata, obsah a význam metody *Balanced Scorecard*

Samotní autoři metody Norton a Kaplan (2007, s. 32) definují metodu následovně: „*BSC „převádí“ poslání a strategii podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti, které poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení. BSC klade důraz na dosahování finančních výsledků, zahrnuje však také „hybné síly“, které těchto výsledků umožní dosáhnout. BSC měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení se a růstu.*“

Pro snadné zapamatování a názornou prezentaci zvolili autoři relativně jednoduché schéma (obrázek 1).



Obrázek 1: Model BSC pro soukromý sektor

Zdroj: (Kaplan, Norton, 2007, s. 20)

Jádrem metody je vize a strategie¹⁴ organizace, které jsou především záležitostí vrcholového managementu. Jejich povinností je, aby byla rozhodnutá vize a strategie akceptována (tzn. aktivně přijata, nejen direktivně vnucena) a stala se tak „živým“ motivačním faktorem všech pracovníků. Změní-li se vize či strategie nebo obojí, musí se tato změna promítnout do všech čtyř okolních oblastí metody BSC.

Centrum metody je obklopeno čtyřmi perspektivami, neboli aplikací vize a strategie ve čtyřech hlavních oblastech podniku, tj. ve finanční oblasti a v interních podnikových procesech, sféře péče o zákazníky a nakonec v oblasti učení se a růstu (poslední jmenovanou považují autoři za klíčovou ve zvyšování výkonnosti podniku jako celku). Tím pádem se jednotlivé perspektivy stávají strategicky významnými cíli podniku, rozhodujícími o jeho celkovém úspěchu.

Aby bylo možné plánovat a sledovat dosažení cílů jednotlivých perspektiv, je nutné každou tuto oblast doplnit základními otázkami, které budou zodpovídat a řešit. K cílům jednotlivých perspektiv se dále přiřadí odpovídající měřítko, stejně jako cílové a skutečné

¹⁴ Vize (prohlášení o vizi) poskytuje slovní obraz toho, čeho chce organizace dosáhnout (jakou se chce stát) v budoucnu 5, 10 nebo 15 let. (Půček, Friedel, 2006, s. 62). Strategie určuje dlouhodobě směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných (stakeholders). (Půček, Friedel, 2006, s. 14)

hodnoty daných měřítek. Dosažení cílů perspektiv mají zajistit strategické akce. Každá strategická akce má zadán termín, rozpočet a konkrétní zodpovědnou osobu.

Oboustranné šipky, propojující všechny oblasti, dokonale vystihují vzájemnou souvislost všech perspektiv. Jde tedy o jejich neustálý koloběh „vyvažování.“ Tím se má na mysli rovnováha mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstiženými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti organizace. (Kaplan, Norton, 2007, s. 10) Perspektivy tudíž představují pružnou soustavu pečlivě vybraných oblastí, které kopírují stanovenou strategii a vize.

Tvůrci BSC však zdůrazňují, že níže uvedené perspektivy by měly být brány jako vzor pro implementaci metody, které je možné přizpůsobovat specifickým podmínkám oboru nebo podniku. Neexistuje totiž žádná studie, která by dokazovala, že zrovna tyto oblasti jsou pro danou organizaci nejvhodnější a kopírují její specifické potřeby. (Horváth & Partners, 2004, s. 10)

Ačkoliv jsou definice metody v jednotlivých publikacích takřka totožné, autoři se často nedokážou shodnout na funkci BSC. Dle Nivena (2003, s. 15) lze na metodu pohlížet jako na systém měření, systém strategického řízení a komunikační nástroj. Stejný postoj zaujímají ve své publikaci i Půček a Friedl (2006, s. 24). Podle Kaplana a Nortona (2007, s. 28) má BSC mnohem širší uplatnění, lze ho využít k:

- vyjasnění a dosažení konsensu při formulování strategie;
- komunikaci strategie v rámci celého podniku;
- sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií;
- propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty;
- identifikaci a sladění strategických iniciativ;
- provádění periodických a systematických strategických revizí;
- získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie.

Inovativní organizace používají model BSC především jako strategický manažerský systém. Kaplan a Norton (2010, s. 15 - 31) proto navrhli nový integrovaný systémový přístup, který propojuje strategii s provozními činnostmi. Tím pomáhají firmám pomoci překonat obtíže a zklamání, s nimiž se většina z nich setkává, pakliže usilují o implementaci svých strategií. Strategický manažerský systém se skládá z šesti fází:

- Vypracování strategie:

Východiskem integrovaného systému řízení je vypracování strategie organizace. Ta se stanoví na základě vyjasnění poslání, hodnot a vize, dále provedení strategických analýz a formulování strategie.

➤ Plánování strategie:

V tomto kroku manažeři plánují strategii na základě rozpracování cílů (vytvoření strategických map), měřítek a cílových hodnot, iniciativ a rozpočtů, jimiž se budou řídit jednání a alokování zdrojů.

➤ Vyladění organizace se strategií:

Mají-li vrcholoví vedoucí pracovníci organizace plně využít všech přínosů provozování organizace, která má více podnikatelských jednotek a samostatných funkcí, musí provázat strategii firmy se strategiemi jednotlivých podnikatelských a funkčních jednotek. Všichni zaměstnanci musí znát strategii firmy a musí být motivováni k tomu, aby se podíleli na její úspěšné realizaci.

➤ Plánování provozních činností:

Určujícím znakem celistvého systému řízení, je výslovná vazba mezi dlouhodobou strategií a každodenními provozními činnostmi. Firmy potřebují vyladit své činnosti zaměřené na zlepšování procesů se strategickými prioritami. Zajišťování zdrojů potřebných k provozu podnikatelské činnosti musí být též v souladu se strategickým plánem.

➤ Sledování, poznávání a učení se:

V okamžiku určení, naplánování a provázání strategie s celkovým plánem provozních činností, začíná organizace realizovat své strategické a provozní plány. Průběžně sleduje úroveň výkonnosti a koná ve smyslu zlepšování svých provozních činností na základě nových informací.

➤ Ověřování a přizpůsobování strategie:

Kromě poměrně častých porad k přezkoumání provozních činností a realizace strategie, pořádá firma zvláštní porady, kterými prověřuje, zda její základní strategické předpoklady stále platí. Pokud vedení firmy svou strategii aktualizuje či úplně změní, je bez pochyby povinna modifikovat i mapu strategie. Tímto krokem zahajuje BSC svůj další cyklus plánování strategie a realizace provozních činností (tzn., že formuluje nové cílové hodnoty, nové iniciativy, plán tržeb a provozních činností na další období, priority zlepšování procesů, požadavky na kapacitu zdrojů a aktualizovaný finanční plán).

3.2 Modifikace metody Balanced Scorecard pro organizace veřejné správy

Aplikace nástrojů strategického řízení, mající svůj původ v soukromém sektoru, jsou v oblasti VS obecně přijímána se značnou nedůvěrou. „*Skepse je na místě pouze v tom*

případě, pokud se nástroje řízení přenáší bez nutného přizpůsobení a odpovídající modifikace.“ (Horváth & Partners, 2004, s. 345)

Je nutné si uvědomit, že VS je vykonávána ve veřejném zájmu¹⁵, jejím prostřednictvím jsou zajišťovány, uskutečňovány a vykonávány veřejné záležitosti a to těmi subjekty, které tuto činnost uskutečňují na základě právem stanové povinnosti a pouze v mezích daným zákonem. Naproti tomu soukromá správa je vykonávána v soukromém zájmu, týká se soukromých záležitostí a nemá charakter veřejnoprávních povinností. Ani naznačené odlišnosti však v praxi neznamenají existenci přesných hranic mezi oběma subjekty. Tato skutečnost významně napomáhá k zavádění metod řízení výkonnosti a kvality ze soukromé sféry do VS.

Podle Horváth & Partners (2005, s. 351) „*se ani vzhledem k rozdílným úkolům obou oblastí nevyskytují zásadní odlišnosti v nasazení BSC mezi privátními podniky a veřejnými institucemi, jelikož problémy řízení v obou oblastech jsou obdobné a vyžadují tedy i podobné postupy řešení.*“ Obecně lze tedy konstatovat, že metoda BSC, uplatňovaná v oblasti VS, „kopíruje“ téměř všechny postupy soukromé sféry a navíc se vyznačuje dalšími specifiky.

Logiku BSC, přizpůsobenou VS (samosprávě), znázorňuje model na následujícím obrázku (obrázek 2).

Posláním VS je zvyšovat kvalitu života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje¹⁶ a současně zvyšovat výkonnost a kvalitu¹⁷ poskytovaných veřejných služeb.¹⁸ (Hušek, Šusta, Půček, 2006, s. 18 - 19) Proto musí organizace VS změnit architekturu BSC následujícím způsobem: (Půček, Friedel, 2006, s. 43)

- povýšit roli poslání a zákazníků;
- redukovat roly finančních indikátorů.

¹⁵ Havelková (2008) charakterizuje veřejný zájem následovně: „*Veřejný zájem je pojem, který není právním řádem výslovně obsahově vymezen. Jde o tzv. neurčitý právní pojem. Veřejný zájem je zájmem celé nebo podstatné části společnosti (veřejnosti) a směřuje k všeobecnému blahu a dobru.*“

¹⁶ Udržitelný rozvoj je založen na integraci a rovnováze cílů ekonomických, sociálních a ekologických. Udržitelný rozvoj představuje takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současné generace bez ohrožování možností budoucích generací. (Půček, Kocourek, 2005, s. 30)

¹⁷ Kvalita ve veřejné správě je míra (stupeň) naplňování oprávněných požadavků zákazníků na poskytovanou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji. (Půček, Kocourek, 2005, s. 45)

¹⁸ Obecné znaky veřejných služeb jsou uvedené v příloze A.



Obrázek 2: Metoda BSC upravená pro samosprávu

Zdroj: (Kolektiv autorů, 2004, s. 27)

Z poslání veřejné organizace vychází tedy logicky občanská (zákaznická) perspektiva. VS musí v tomto hledisku určit, jaká jsou přání a očekávání jejich zákazníků, aby jejich potřeby naplnila a uspokojila. Podle těchto autorů je v oblasti VS nejvíce matoucí, kdo je zákazníkem. Abych organizace naplnila své poslání, je nezbytné, zahrnout do této oblasti všechny občany (zákazníky).

Měřítko interních procesů by měla být ve VS odvozena od hodnotové nabídky, kterou reflektuje občanská (zákaznická) perspektiva. Toto hledisko odpovídá na otázku: Jaké klíčové interní procesy musí být prováděny, aby se zvýšila pravděpodobnost dosažení úspěchu u zákazníka? Zároveň hledá procesy, které zajistí dostatek zdrojů pro uskutečnění vize a strategických cílů. Zvýšení kvality a efektivity interních procesů vede ke zvýšení spokojenosti občanů (zákazníků). Tato perspektiva se odvíjí od schopnosti učení se a růstu a finančních zdrojů dané organizace.

Dosažení dlouhodobých strategických cílů organizace je nemožné bez její schopnosti učení se a růstu. Tato perspektiva představuje spojnicu, propojující zbývající oblasti. Důvod je zřejmý - pouze motivovaní zaměstnanci, vybavení správným mixem dovedností a nástrojů, pracující v organizačním klimatu vhodném pro trvalé a udržitelné zlepšování, představují klíčovou ingrediencí v dynamickém procesu zlepšování, v procesu práce s finančními

omezeními a v celkovém procesu dosahování úspěchu u zákazníků a naplňování poslání organizace.

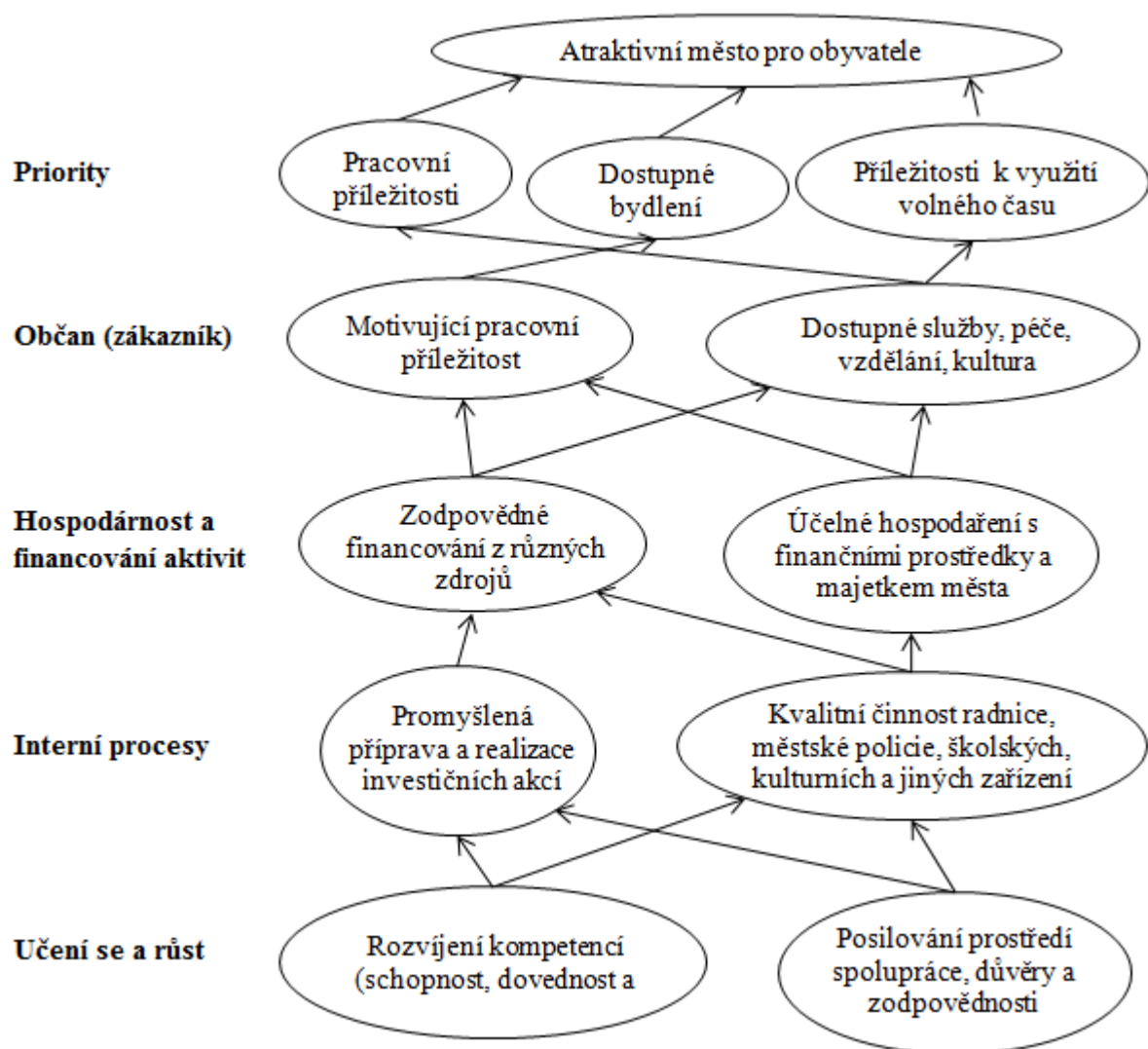
„V modelu BSC VS je nejlépe vidět finanční měřítka buď jako hybné síly úspěchu zákazníka, nebo jako úzká místa, v jejichž rámci musí VS operovat.“ (Půček, Friedel, 2006, s. 43) Na první případ je nahlíženo jako na dosažení co nejvyšší hodnoty veřejného statku či služby výměnou za odvedené daně. Druhý pohled bere finanční perspektivu jako bariéru, neboť limituje dosažení stanovené strategie. A právě tento pohled nejlépe vystihuje podmínky samosprávy a tudíž bude uplatňován v rámci celé práce.

Jádrem celého modelu BSC zůstává strategie. Dle Půčka a Friedla (2006, s. 42 - 43) však dochází ve VS k pochybení, pokud znázorňuje detailní seznam programů a iniciativ k zajištění disponibilních prostředků pro organizace financované z veřejných rozpočtů. Toto úsilí se pak primárně soustředí na interní měřítka účinnosti a kvality a málo se zaměřuje na celkový cíl sloužit obyvatelstvu. Aby organizace tomuto sklonu zamezila, měla by si stanovit takové cíle, které jsou obrazem jejího poslání, tedy důvod její existence a čeho si přeje dosáhnout. Může jít např. o snížení kriminality, posílení bezpečnosti, zlepšení dopravní obslužnosti apod. Tyto cíle je třeba umístit na vrchol BSC, aby bylo možné vytvořit měřítka výkonnosti, které povedou k naplnění poslání.

3.2.1 STRATEGICKÁ MAPA A MĚŘÍTKA

Metodu BSC lze jednoduše a přehledně znázornit pomocí strategické mapy, díky které je možné získat grafickou představu o vzájemných souvislostech strategických témat. Podle Horváth & Partners (2005, s. 36-39) nebyly zprvu strategické mapy managementem podniků vůbec využívány. Brzy se však vedení podniků přesvědčilo, že znázornění podnikové strategie jako řetězce příčin a následků lze strategii snadněji objasnit a obhájit. Dalším přínosem je získání jasnější představy o efektech mezi dílčími strategickými cíli, což je podmíněno pochopením podnikové strategie všemi úrovněmi organizace. Díky strategické mapě se vize a strategie stávají uchopitelné a srozumitelné.

Zjednodušená strategická mapa města je uvedena na následujícím konceptu (obrázek 3).



Obrázek 3: Příklad strategické mapy města

Zdroj: upraveno podle (Půček, Koppitz, 2012, s. 137)

Na vrcholu strategické mapy je vize samosprávy „Atraktivní město pro obyvatele“. Pokud má vedoucí municipalita představu o vizi a směřování, musí určit, jakým způsobem hodlá oné vize dosáhnout, tedy jaké si stanovuje strategie (druhá řada elips - priority). Strategická témata jsou sycena perspektivou občana (zákazníka). Spokojenost občanů se může přiřadit buď k této perspektivě, nebo k vizi města. Aktivity pro občany (zákazníky) je třeba financovat, a tak na tuto oblast navazuje perspektiva finanční. Veškeré dosud popsané aktivity jsou zajišťovány interními procesy. Žádné aktivity však nejdou realizovat bez zaměstnanců, jejich rozvoje a příslušných technologií, což podporuje oblast učení se a růst.

Jelikož koncept BSC vychází z teze: „to, co neměříme, nemůžeme řídit,“ (Kaplan, Norton, 2006, s. 267) je pro každou elipsu ve strategické mapě vytvořen určitý počet indikátorů (měřítek). Zásadní funkcí měřítek je „pohánět“ žádoucí činnosti, poskytnout směr všem zaměstnancům a managementu k určení celkového pokroku ke strategickým cílům.

Využívají se buď kvantitativní (tzv. tvrdá měřítka), nebo kvalitativní (tzv. měkká měřítka) indikátory. V této souvislosti je nutné mít na paměti pojetí měřítek, které se dívají zpět a které se dívají vpřed, jde o uvědomění si zpožděných a předstižených indikátorů. „Zpožděné (lag) indikátory reprezentují důsledky činností, které byly vykonány v minulosti (předtím), předstižené (lead) indikátory jsou měřítka, jež vedou k - nebo jsou hybnými silami - výsledků, dosažených ve zpožděných indikátorech. Předstižené (vůdčí) indikátory by tedy měly předurčovat výkonnost zpožděných měřítek.“ (Půček, Friedl, 2006, s. 66) BSC by měl obsahovat mix předstižených a zpožděných indikátorů. Zpožděná měřítka bez hybných sil výkonnosti totiž selhávají z hlediska informování o tom, jakých dosáhne organizace výsledků. A naopak předstižené indikátory mohou signalizovat klíčová zlepšení v rámci organizace, avšak samy o sobě nevypovídají nic o tom, zda tato zlepšení vedou ke zlepšení výsledků v občanské (zákaznické) či finanční oblasti.

V následující tabulce je znázorněn příklad měřítka, které může hodnotit téma „Motivující pracovní příležitosti“ (vztahuje se k obrázku 3: Příklad strategické mapy města). V uvedeném případě je za klíčový indikátor zvolen rozdíl míry nezaměstnanosti mezi městem a ČR.

Tabulka 1: Příklad měřítka BSC

1.I		Míra nezaměstnanosti						
	Indikátor	Jednotka	2012 skutečnost	2013 plán	2013 skutečnost	2013 vyhodnocení	2014 plán	Cíl 2015
01.1.1	Míra nezaměstnanosti - rozdíl mezi městem a ČR	%	2,7 10,5 - 8,6	2,5 12,0 - 9,5	1,9 10,5 - 8,6	splněno	1,9	2

Zdroj: (Hušek, Šusta, Půček, 2006, s. 59)

Z tabulky by mělo být patrné, že se měřítka přizpůsobují místním podmínkám.¹⁹ Ke každému indikátoru je stanovena jednoznačná metodika měření, hodnota v předchozích letech (je-li známa), v aktuálním roce a cílová hodnota, kterou chce daná organizace dosáhnout v plánovaném období.

3.2.2 IMPLEMENTACE METODY

Konečný efekt BSC závisí především na kvalitě její implementace. Správná a úspěšná realizace metody vyžaduje diferencovanou a promyšlenou strukturu. Zavedení systému řízení s podporou BSC znamená daleko více, než jen převedení tří až čtyř klasických prvků

¹⁹ Obecně se však doporučuje ke každému strategickému indikátoru přiřadit maximálně 3 měřítka.

konceptu, jakými jsou řetězec příčin a následků, měřítko, cílové hodnoty a strategické akce, na příslušnou organizační jednotku. Podle Horváth & Partners (2005, s. 56) je nejdůležitější znát a akceptovat následující předpoklad: „*Kdo chce implementovat BSC, musí počítat s tím, že změní svůj systém řízení.*“

Implementace metody BSC, která je přizpůsobena podmínkám VS, je přehledně uvedena v následující tabulce (2). Skládá se z jedenácti postupných kroků.

Tabulka 2: Postup při zavádění BSC ve VS

Číslo	Krok	Popis kroku
1	Rozhodnutí o zavedení strategie pomocí BSC	Rozhodnutí o uplatnění BSC při řízení strategie. Stanovení rozsahu implementace metody (město/úřad/jednotlivé útvary), naplánování postupu zavedení, vytvoření podmínek pro změnu, komunikace změny vně a uvnitř města.
2	Provedení revize a uvedení do souladu všech strategických dokumentů	Provedení revize všech strategických dokumentů. Přičemž platí linie posláni (a úkoly dané legislativou či zřizovatelem) - vize - cíle a jejich indikátory (ve čtyřech perspektivách) - provádění. Prověření účelnosti všech strategických dokumentů, zároveň zrušení těch nepotřebných a vyřešení protichůdných dokumentů.
3	Sestavení strategické mapy	Sestavení strategické mapy a její projednání se všemi zainteresovanými.
4	Sestavení souboru měřítek (indikátorů)	Sestavení vyvážených souborů měřítek pro jednotlivá strategická témata strategické mapy a jejich projednání se všemi zainteresovanými. Upravení indikátorů dle strategické mapy.
5	Stanovení metodiky měření indikátorů	Stanovení metodiky měření, stanovení odpovědnosti, cílových hodnot. Projednání stanovené metodiky 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 metody na útvary a jednotlivce	Přenesení (kaskádování, rozložení) měřítek na nižší úroveň (např. „scorecard“ města či úřadu se rozloží na „scorecard“ odborů. Každý útvar i jednatel musí znát svůj podíl, kterým přispívá ke strategii.
8	Měření a hodnocení	Zahájení měření a pravidelné vyhodnocení výsledků. Oceňování úspěchu.
9	Propojení s odměňováním	Propojení BSC s odměňováním. Jde o klíčový prvek pro naplnění strategie (pro dosahování cílů v daných termínech a rozpočtech).
10	Sestavení akčních plánů	Sestavení plánu opatření (nebo akčních plánů) k dosažení cílů a jejich provedení.
11	Vyhodnocení a opakování postupu	Vyhodnocení výsledků. V případě potřeby je nutné upravení strategické mapy, měřítek, metodik, odpovědnosti atd. (zopakování celého cyklu).

Zdroj: (Půček, Koppitz, 2006, s. 137)

3.2.3 PODNĚTY A PŘEKÁŽKY ZAVEDENÍ METODY BALANCED SCORECARD

Mezi impulzy, udávající důvod, proč zavádět koncept BSC a další metody kvality a výkonnosti v organizacích VS lze uvést např. následující: (Hušek, Šusta, Půček, 2006, s. 16-17)

- snahu hledat cesty, jak efektivně řídit jakoukoliv organizace veřejného sektoru;
- hledání nástroje pro zvyšování kvality života občanů a pro získání zpětné vazby spokojenosti občanů;
- snahu zmapovat potřeby a přání občanů/zákazníků;
- efektivní oboustranná komunikace s občany/zákazníky;
- zájem získat výsledky, které lze diskutovat s občany/zákazníky;
- a získání nástroje k řízení rizik, využívání možných příležitostí a znalostí.

První pokusy o zavedení metody řízení v jakékoliv organizaci VS jsou velmi často spojeny s nedostatkem podpory, a to především vedoucích pracovníků. Jak Horváth & Partners (2004, s. 345) ve své knize uvádí: „...výhrady a tvrzení vedoucích pracovníků zazněly pokaždé, a to ve spojitosti se změnami ve strategickém řízení.“ Nejčastější výmluvy, proč nelze prosadit koncept BSC mohou být následující (Kocourek, Půček, 2004, s. 7):

- zastupitelé jsou „rozhádaní“, koalice slabá, veškeré úsilí je směřováno k udržení se u moci, realizuje se politika místo práce pro občany;
- zastupitelé se zajímají jen o výkonnost úřadu, kvalita výkonu státní správy je nezajímá;
- uplatňovat metodu strategického řízení dá moc práce;
- nikdo nechce nic měřit, nikdo nechce být hodnocen a zveřejňovat výsledky;
- volení zástupci nebo úředníci neznají metody kvality, metody ke zvyšování kvality života, zásady udržitelného rozvoje atd.

3.2.4 PŘÍNOSY A NEDOSTATKY

Zakořenení metody BSC ve VS může přinášet užitek pouze za předpokladu, je-li úspěšně zavedena do řídicí struktury. K tomu je nezbytná podpora vedení a zapojení všech klíčových zaměstnanců. (Hušek, Šusta, Půček, 2006, s. 54)

Půček a Koppitz (2006, s. 140) spatřují hlavní přínosy BSC v:

- přehlednosti: strategická mapa je na jedné straně formátu A4;
- vyváženosti: návrh realizace činností je podložen nejen finanční kalkulací, ale i pomocí procesů, zohledněním potřebného učení se a inovativních prvků;

- měřitelnosti: stanovení relativně malého počtu měřítek (sledování a hodnocení jejich trendu);
- odměňování: vytváří základnu pro měření výkonu a kvality práce.

Podle Šusty (2007, s. 76) je ale také třeba dodat, že se jedná v mnoha případech o metodu nepochopenou, jíž jsou některými konzultanty a konečnými uživateli připisovány mnohdy až magické schopnosti. *„To nejsilnější, co je do implementace mnohdy vkládáno, bývá naděje v nejčistší podobě a následný nevyhnutelný důsledek vzniklé frustrační kompozice je oním pověstným okamžikem zklamání.“*

Praxe však časem ukázala, že jsou s tradičním pojetím BSC spojené určité nedostatky, které vyžadují změnu v myšlení a postupech při aplikaci metody. Za nejpodstatnější nedostatky lze považovat zejména následující (Šusta, s. 77):

- absence zpětných vazeb ve strategické mapě;
- absence přímo vyjádřeného zpoždění mezi aktivitou a jejími výsledky;
- absence negativních důsledků aktivit, popsanych ve strategické mapě.

Nezbytným předpokladem klasického zavedení BSC je určení vize a strategie, poté jsou vytipovány strategické cíle a jejich měřítka v rámci čtyř perspektiv. V dalším postupu se přenesou výsledky procesu tvorby BSC do strategické mapy. Jednotlivé části strategické mapy jsou pak přeneseny na podřízené útvary a individuální pracovníky. Zkušeností ukazují, že takto zpracovaná strategie může tvůrci přinést v budoucnosti neočekávané problémy. V takto vytvořené strategické mapě jsou totiž zaznamenány pouze pozitivní vazby. Mapa totiž neukazuje, jaké negativní důsledky s sebou mohou přinést případná zlepšení v jiné oblasti.²⁰

Uvažování v lineárních souvislostech, které je součástí uvedeného klasického přístupu, má jistě své místo v bezpočtu aplikací, v nichž nemá smysl uvažovat zpětnovazebně. A právě tento důvod se stal podnětem pro vznik dynamického scorecardu. Dynamická mapa konceptu poukazuje nejen pozitivní, ale i negativní důsledky strategie a poskytuje tak úplnější obraz o celé strategii. Dalším krokem je přenesení této mapy do softwarové formy, v níž se může vytvořená strategie testovat, zda má šanci uspět či nikoli. Všichni zainteresovaní mají navíc možnost, podrobit strategii vlastnímu zkoumání. *„Už nesedí nad listem neživého papíru, ale ihned vidí dlouhodobé důsledky zvolených řešení.“* (Šusta, 2007, s. 78)

²⁰ Šusta (2007, s. 77) vysvětluje tento problém na následujícím příkladě: *„Zlepší-li se něco v rozvojové perspektivě,lepší se interní procesy, tím se dálelepší financování a následně selepší parametry klientské-občanské perspektivy. Samá zlepšení... Je třeba se ale ptát, zda po některé akci nedojde také ke zhoršení určitého parametru. Např. zvýšený příliv turistů znamená vyšší příjmy, na druhou stranu s sebou přináší zvýšené nároky na parkování, ekologickou zátěž a více práce pro policii. Zvýšení podílu času, věnovaného vzdělávání pravděpodobně zvýší vzdělanost personálu, sníží ale čas věnovaný samotnému vykonávání práce atp.“*

4 Analýza současného využívání modelů Balanced Scorecard na úrovni místních samospráv

Metoda BSC, která je v zahraničí považována za uznávanou a používanou metodu při strategickém řízení VS, však zatím není v organizacích VS ČR uplatňována (Hušek, Šusta, Půček, 2006, s. 38). Proto si tato kapitola klade za cíl, zjistit současné využívání modelů BSC na úrovni českých místních samospráv.

Základní soubor dotazníkového šetření čítal celkem 43 českých měst s počtem obyvatel od 25 tisíc do 200 tisíc obyvatel. Jmenný seznam všech oslovených měst je uveden v příloze C. Barevně jsou přitom vyznačeni ti respondenti, kteří na dotazník odpověděli.

Samotný dotazník obsahoval celkem 8 otázek. Byl koncipován tak, aby jeho vyplňování respondenty příliš nezatěžovalo. Bylo možné ho vyplnit přímo do přiloženého souboru, nebo ho vyplnit ručně a posléze ho oskenovat a přiložit ke zpětné odpovědi. Více jak polovina otázek v dotazníku patřila do kategorie uzavřených otázek, kde bylo možné vybrat pouze jednu variantu odpovědi. Dvě otázky byly koncipovány jako polootevřené, neboť poslední variantní odpověď zněla „jiné-keré“, a tak mohli respondenti v případě potřeby doplnit další neuvedenou možnost. V těchto otázkách byla zároveň uplatněna bodovací metoda, tzn., že úkolem respondentů bylo, přiřadit k nabízeným variantám body od jedné do pěti (jeden bod znamenat absolutně významné a pět bodů absolutně nevýznamné). Na konci dotazníku byli respondenti, kteří v současnosti metodu BSC využívají, požádáni, aby poslali odkaz, na němž se nachází jejich strategická mapa a soubor měřítek k této mapě. Pokud by online přístup k těmto dokumentům nebyl možný, byli respondenti vyzváni, o jejich zaslání v jakémkoliv formátu společně s vyplněným dotazníkem (uveden v příloze D).

Dotazník byl nejprve zaslán v pilotní formě dvěma městům vybraných ze základního souboru. Cílem bylo zjistit, jak je dotazník srozumitelný a pochopitelný. Poté bylo dotazníkové šetření oficiálně odesláno prostřednictvím elektronické pošty ve dvou na sebe navazujících kolech. První rozeslání dotazníků proběhlo 31. března roku 2014. Na základě vypracovaného seznamu dotazovaných byly dotazníky rozeslány spolu s průvodním dopisem do e-podatelen spolu s žádostí, aby se e-mail dostal do rukou vedoucích oddělení, zabývajících se strategickým plánováním rozvoje příslušných měst. Jelikož se po prvním kole vrátilo celkem 40 % dotazníků, byli 15. dubna téhož roku oslovena ještě zbývající města, která se v prvním kole, k dotazníku vůbec nevyjádřila. V rámci tohoto kola byly dotazníky rozeslány přímo na sekretářky či asistentky starostů příslušných měst. Celková návratnost dotazníků

nakonec činila 53,4 %. Převážná většina všech dotazníků, rozesílaných v obou termínech, byla doručena do tří pracovních dní.

4.1 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

První otázka dotazníkového šetření byla klíčová, jelikož se zároveň jednalo o otázku vyřazovací. Cílem bylo zjistit, zda dotazové město v současné době využívá metodu BSC a pokud metodu nevyužívá, zda zvažuje její zavedení.



Graf 1: Současné využívání modelů BSC na úrovni místních samospráv

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů vyplývá, že v současné době uplatňují metodu BSC pouze dvě města – Vsetín a Uherské Hradiště. Další dvě města o zavedení BSC uvažují. Konkrétně jde o Valašské Meziříčí a Břeclav.

Další otázka hodnotila důvody, které vedly města k rozhodnutí aplikovat metodu BSC. Jde o první otázku, hodnocenou pomocí bodové škály 1 – 5. Dotazovaní měli u nabízených možností zvolit stupeň významnosti podnětu zavedení BSC, od zcela významného (1) či zcela nevýznamného (5). Možnosti, které byly hodnoceny v rámci této otázky, zněly následovně: *A – snížení nákladů na strategické plánování, B – zlepšení procesu strategického managementu a plánování, C – doporučené ze zkušenosti ostatních měst.* Možnost *D – jiné – důvody*, dávala městu možnost, vyjádřit se k otázce na základě vlastního uvážení.

Jelikož z dotazníkového šetření vyplývá, že v současné době využívají metodu pouze dvě města, bude do koláčového grafu z důvodu vyšší vypovídací schopnosti zahrnuto i město Děčín. Toto statutární město začalo využívat metodu BSC v roce 2007, o čtyři roky později se vedení města rozhodlo v ní dále nepokračovat, jelikož se do vyhodnocování cílů za rok 2009 a 2010 negativně promítl vývoj světové finanční krize, a proto byla nutná revize a aktualizace celého BSC města Děčín, ke které už nedošlo. A tak se v roce 2011 vedení města rozhodlo v metodě již dále nepokračovat i to i z důvodu náročnosti tohoto nástroje – každoroční

vyhodnocování cílových hodnot na všech úrovních statutárního města (město/úřad, odbory, jednotliví zaměstnanci).

Struktura odpovědí je tedy interpretována na následujícím grafu.



Graf 2: Důvody zavedení metody BSC

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z grafu, za hlavní důvod zavedení BSC respondenti označili potřebu *zlepšení procesu strategického managementu a plánování*. Možnost *D – jiné důvody*: uvedlo pouze jedno město. Odpověď zněla: *Nový nástroj – pilotní projekt podporovaný z ESF (Evropský sociální fond)*. Tento fond je jeden ze tří strukturálních fondů EU, který je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Jejím hlavní posláním je podpora zaměstnanosti, sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013)

Následující otázka zkoumala *rok zavedení metody BSC v dotazovaných městech*. Odpověď zněla následovně: město Vsetín zavedlo metodu BSC již v roce 2005, šlo o pilotní projekt v celé republice. Město Uherské Hradiště implementovalo BSC v roce 2011. Statutární město Děčín v roce 2007. Tyto výsledky dokazují tu skutečnost, že se jedná o poměrně nový manažerský nástroj.

Další otázka se týkala *spolupráce města s profesionální poradenskou firmou při aplikaci konceptu BSC*. Konzultanti z poradenské profesionální firmy mohou být pro město při uplatnění BSC velkým přínosem, neboť těží ze svých zkušeností z jiných měst či organizací. V žádném případě, by ale neměla navrhovat strategické mapy, měřítko a strategické cíle. Tyto činnosti by měly vycházet z intuice města, které si je lépe vědomo svých podmínek a omezení. Z výsledku jednoznačně vyplývá, že pomoc konzultantské firmy využili všichni respondenti. K výsledku je vhodné ještě dodat, že pomoc poradenské firmy je sice přínosná, ale není nutnou podmínkou pro implementaci BSC.

Pátá otázka se týkala *stupně uplatnění metody BSC v oslovených městech*. Aby byla metoda BSC plně uplatněna, měla by být totiž rozložena na všechny organizační jednotky.

Kaskádování BSC napomáhá k zajištění realizace vizí a strategických cílů v celé organizaci a zároveň přispívá ke strategickému učení se na všech úrovních. Pokud je tedy BSC rozložen na město/úřad, odbory, oddělení a jednotlivé zaměstnance naplňuje i funkci BSC jako komunikačního nástroje.



Graf 3: Rozsah zavedení metody BSC

Zdroj: vlastní zpracování

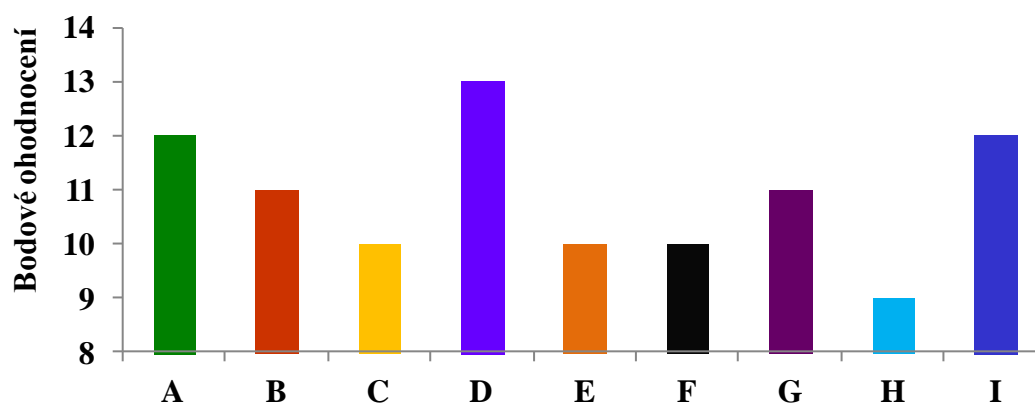
Z koláčového grafu je patrné, že celkem 67 % územních samosprávných celků využívá model BSC pouze na úrovni BSC města a úřadu. Do této skupiny spadá i město Vsetín, ačkoliv Hušek, Půček a Šusta (2006, s. 38) ve své publikaci uvádí „metodu v plném rozsahu uplatnilo a zavedlo město Vsetín.“ Naopak metodu v plném rozsahu zavedlo město Děčín, který ji už v současné době nevyužívá.

Šestá otázka se týkala *propojení metody BSC s politikou odměňování*. Na kvalitu a efektivnost pracovního nasazení zaměstnanců má totiž významný vliv způsob hodnocení jejich práce. Pakliže je metoda propojena s flexibilní položkou v systému odměňování zaměstnanců a vedoucích pracovníků územních samosprávných celků, která je dopředu všem zaměstnancům známá, má tato položka přímý vliv na jejich výkon a zároveň i plnění strategických cílů v BSC.

Žádné město, které odpovědělo na dotazník, nemá v současnosti propojenou politiku odměňování zaměstnanců s metodou BSC. Lze tedy pouze konstatovat, že města Děčín a Vsetín dříve měly propojené osobní cíle s odměňováním. Město Uherské Hradiště doposud nemá rozložen BSC na nižší úroveň (jednotlivce), takže z tohoto důvodu nemá propojenou politiku odměňování s metodou BSC.

Další otázka se věnovala *hlavním přínosům metody BSC pro územní samosprávné celky*. Jde o druhou otázku, která byla hodnocena pomocí bodové škály 1 – 5, kdy měl dotazovaný subjekt u nabízených možností zvolit, zda byl uvedený přínos pro instituci (1) zcela významný a (5) zcela nevýznamný.

Graf 4: Názory respondentů na přínosy metody BSC



A - Jasnější a viditelnější vize a strategie města.

B - Zvýšení výkonnosti organizace.

C - Rozdělování zdrojů na základě výkonnosti (efektivnější financování organizace).

D - Zlepšení propojení individuálních cílů s cíli a strategiemi organizace.

E - Zlepšení komunikace v celé organizaci.

F - Usnadnění zpětné vazby.

G - Základ pro benchmarking.

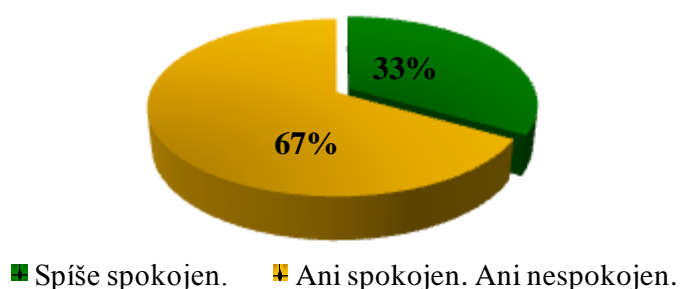
H - Více příležitostí a inovací.

I - Více realizovaných strategií.

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vypočítat, že respondenti spatřují hlavní přínos BSC ve *zlepšení propojení individuálních cílů s cíli a strategiemi organizace*, která je následována *jasnější a viditelnější vizi a strategií města, a více realizovanými strategiemi*.

Poslední otázka dotazníkového šetření se týkala *celkové spokojenosti respondentů s výsledky, které dosáhli právě díky implementaci BSC*. Tato otázka byla opět formulována pomocí škály: *jednoznačně spokojen, spíše spokojen, ani nespokojen – ani spokojen, spíše nespokojen, jednoznačně nespokojen*. Do výsledků z důvodu vyšší vypovídající schopnosti byl zařazen i Děčín.



Graf 5: Celková spokojenost s přínosy metody BSC

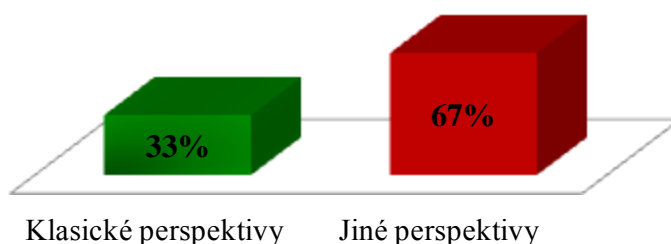
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že většina respondentů nemá na přínosy metody BSC, vyhrazený žádný názor. Překvapivě do této odpovědi patří i město Vsetín. Naopak město Uherské Hradiště je s metodou spíše spokojeno. Na druhou stranu je vhodné znovu připomenout, že toto město

zavedlo metodu BSC ze všech tří samospráv jako poslední, a to v roce 2011, takže nemá s BSC tolik zkušeností jako Vsetín.

Na závěr dotazníkového šetření byla oslovená města požádána o odkaz, nebo poslání materiálů, na kterých by bylo možné najít jejich strategickou mapu a soubor měřítek k této strategické mapě. Tyto podklady posloužily k další analýze této práce.

Autoři konceptu BSC hovoří o čtyřech perspektivách (občanská (zákaznická), finanční, interních procesů, učení se a růstu) jako o určité šabloně, která by měla být přizpůsobena konkrétní organizaci. Volba jednotlivých perspektiv se totiž odvíjí od vize dané organizace a jednotlivé perspektivy představují oblasti, kterými bude tato „představa o budoucnosti“ postupně naplněna. Ani počet perspektiv není nijak omezen. Z tohoto důvodu se nabízí otázka, *jaké perspektivy byly v klasickém (statickém²¹) modelu BSC uplatněny*. Záměrně bylo do grafu zahrnuto i statutární město Děčín.



Graf 6: Perspektivy BSC

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že ve většině případů nebyly striktně dodrženy klasické perspektivy BSC. Konkrétně město Uherské Hradiště a Vsetín si pro své potřeby perspektivy trochu upravily, a to na zákaznickou (občanskou), financování a hospodárnost, vnitřní procesy a učení se a růstu. Pouze město Děčín použilo v rámci implementace BSC klasické perspektivy.

Další pohled analýzy se bude ubírat k indikátorům, které byly vytvořeny v rámci klasické (statické) metodě BSC. Vzhledem tomu, že níže uvedené perspektivy byly odvozeny od konkrétní strategie (vize) územní samosprávy, lze je použít pouze jako vodítko pro další města, která by chtěla v budoucnu metodu BSC zavést v rámci svého strategického plánování.

Příklady měřítek, uvedených v dotaznících, byly zredukovány a shrnuty do následujících tabulek. Některé méně jasné indikátory budou pod tabulkami stručně objasněny.

²¹ Přívlástek statický je zde uveden schválně. Existuje totiž ještě dynamický model BSC, na který bylo upozorněno již v kapitole 3.3.4 Přínosy a nedostatky. O dynamickém modelu budu pojednáno dále v rámci této kapitoly.

Tabulka 3: Příklady měřítek v perspektivě občanské (zákaznické)

Název měřítka	Jednotka
Spokojenost občanů se službami úřadu	index
Počet osob komunikujících s úřadem elektronicky	změna +/-
Počet podaných stížností/petic	změna +/-
Podíl ekonomicky aktivních obyvatelstva/celkovému počtu obyvatel	%
Míra nezaměstnanosti - rozdíl mezi průměrem města a průměrem ČR	%
Vzdělanostní struktura obyvatel (podíl vysokoškoláků/celkový počet obyvatel, podíl středoškoláků/celkový počet obyvatel)	%
Dostupnost lékařské pohotovosti	hod. týden
Počet vybudovaných nových bytů, rodinných domků	změna +/-
Hodnocení pocitu bezpečí obyvateli	%
Počet dopravních nehod	změna +/-

*Zdroj: vlastní zpracování***Tabulka 4:** Příklady měřítek v perspektivě finanční

Název měřítka	Jednotka
Počet realizovaných investičních akcí města	změna +/-
Podíl celkových provozních výdajů na jednoho pracovníka	Kč
Podíl dotace/celkové investice včetně velkých oprav	%
Efektivita provozních výdajů	Kč
Podíl získaných finančních prostředků k požadovaným	%
Podíl získaných dotací k celkovým příjmům rozpočtu	%
Úspěšnost při podávání projektů - potřeba lobbingu	%
Míra zadluženosti města	%
Podíl provozních výdajů vůči zdrojům	%
Využívání majetku města (majetek určený k pronájmu)	%

*Zdroj: vlastní zpracování***Tabulka 5:** Příklady měřítek v perspektivě interních procesů

Název měřítka	Jednotka
Výsledky z vnitřních a vnějších kontrol - počet nalezených nedostatků	absolutní hodnota
Výsledky z kontrol přenesené působnosti - počet nalezených nedostatků	absolutní hodnota
Výsledky z kontrol - počet odstraněných nedostatků v termínu/ k nalezeným nedostatkům	%
Index výkonosti dle metody benchmarking	%
Benchmarking - zaměstnanci podílející se na projektovém řízení	%
Plocha průmyslových zón a jejich využití	%
Počet vytvořených pracovních míst v průmyslových zónách	%
Výsledek sebehodnocení dle CAF	index
Audit pracovišť dle stížností	index

Zdroj: vlastní zpracování

*Index měření výkonnosti dle metody benchmarking*²² čerpá z Benchmarkingové iniciativy, což je sdružení zhruba 90 měst a obcí ČR, které vzájemně hodnotí kvalitu a efektivnost výkonu státní správy a samosprávy. Cílem tohoto měřítka je, být o 5 % výkonnější, než je průměr všech měst a obcí Benchmarkingové iniciativy. (Město Vsetín, 2012)

Měřítka *výsledek sebehodnocení dle CAF* se nejlépe vysvětlí stručným popisem této metody. CAF (společný rámec pro hodnocení) je cesta k efektivnímu, kvalitnímu a výkonnému úřadu. Model je založen na provedení sebehodnocení podle devíti kritérií. Pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků (tedy jak musí být organizace řízena, jak uplatňuje strategii, motivuje zaměstnance, jak pracuje se zdroji, buduje partnerství a řídí procesy). Ostatní čtyři kritéria se týkají dosahování samotných cílů (výsledků) vůči občanům/zákazníkům, zaměstnancům, vlivu na společnost, životní prostředí a klíčové výsledky úřadu. Jednotlivá kritéria se dále skládají ze subkritérií (v roce 2006 jich bylo celkem 28) a ty z jednotlivých indikátorů. Model má celkem 213 příkladů. Postup sebehodnocení upravuje metodika. Sebehodnocení provádí tým zaměstnanců úřadu, který je předem dostatečně vyškolen. Poté se sestavuje za účelem zlepšování tzv. akční plán. Hodnocení se doporučuje opakovat (např. jednou za dva roky), aby se zjistil trend zlepšování.²³ (Hušek, Půček, Šusta, 2006, s. 100 - 103).

Tabulka 6: Příklady měřítek v perspektivě učení se růstu

Název měřítka	Jednotka
Hodnocení zaměstnanců ze školení	známka 1 - 4
Hodnocení využití poznatků ze školení	známka 1 - 4
Počet obhospodařovaných informačních systémů	absolutní hodnota
Spokojenost zaměstnanců	hodnota 0 - 5
Obměna zařízení v kancelářích	Kč/rok
Došazená kategorie v Místní Agendě 21	kategorie
Index způsobilosti - podíl zaměstnanců odpovídajících požadavkům na konkrétní pracovní pozici	%

Zdroj: vlastní zpracování

Pro objasnění měřítka *dosažená kategorie v Místní Agendě 21* (dále MA 21), by bylo nevhodnější nejprve vysvětlit samotný pojem MA 21. Autoři Půček, Kocourek (2005, s. 31) definují MA 21 jako „proces, který vede k cíli VS. Tedy ke zvyšování kvality života při respektování principů udržitelného rozvoje.“

²² Benchmarking je moderní metoda řízení, která je založena na měření výkonů organizace stanovenými ukazateli a jejich porovnání s výkonem ostatních měst. Přidanou hodnotou této metody je spolupráce, sdílení zkušeností a výměna nejlepší praxe.

²³ Např. cílem města Vsetín bylo dosáhnout v roce 2010 hodnoty 3. (0 je nejhorší výsledek, 5 je excelentní výsledek). (Hušek, Půček, Šusta, 2006, s. 74)

MA 21 je dobrovolným závazkem daného města, obce či regionů zavádět do praxe principy trvale udržitelného rozvoje při zohledňování místních problémů, prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování a řízení a aktivního zapojování veřejnosti. Tento program je tematicky orientován zejména na místní rozvoj, povzbuzení ekologické aktivity obyvatel a zájmu o kulturní život měst a obcí. V rámci Agendy mohou být konány následující aktivity: obnova památek, oživování tradičních zvyklostí a řemesel, udržitelná turistika, péče o krajinu, výsadba stromů, údržba parků, akce pro veřejnost (slavnosti, jarmarky, poutě), vlastní práce místních orgánů – zapracování principů udržitelného rozvoje do koncepcí, plánů i každodenní agendy, ekologické vytápění, třídění komunálního odpadu aj. (Kvalita ve veřejné správě, 2013)

Oficiálním nástrojem MA 21 je sada jedenácti kritérií, která je rozdělena do čtyř kategorií „A“ – „D“. Každé kritériu má stanovené ukazatele, zahrnující úkony, jejichž realizace vede k jejich splnění. Nedílnou součástí indikátorů je konkrétní hodnota, kterou musí každé obec naplnit a doložit prostřednictvím přesně specifikované dokumentace. Cílem každé obce, je dostat se do nejvyšší kategorie, tedy „A“. (Národní síť Zdravých měst ČR, 2014)

Předchozí perspektivy a indikátory se vztahovaly pouze ke klasickému (statickému) modelu BSC. Stojí za vysvětlení, proč je na tuto skutečnost upozorňováno už podruhé. Dotazníkovým šetřením bylo totiž zjištěno, že na úrovni místních samospráv není využíván pouze klasický, ale i dynamický model BSC.

Město Vsetín totiž na základě svého původního statického modelu BSC, informací a dat z následných projektů k tématu udržitelného rozvoje, chtělo zpracovat nový plán na vyšší úrovni a s lepšími vypovídajícími možnostmi pro rozhodování, a tak sestavil první dynamický BSC v prostředí samosprávy v ČR, a to pro období 2010 – 2030.

Tento model je inovativní zejména z toho důvodu, že je provázaný s přístupem tzv. systémové dynamiky, která umožňuje vytvářet modely, na jejichž bázi lze simulovat strategické scénáře dalšího vývoje.

Zpracování dynamického modelu BSC trvalo téměř šest měsíců interaktivní formou na bázi jednání Týmu pro kvalitu, který zahrnuje členy vedení města, pracovníky vybraných gesčních odborů, zástupce neziskové sféry a podnikatelů. Aktivní participace vedení města na tvorbě byla jednou z podmínek zpracovatele.

Cílem vytvoření dynamického BSC pro město Vsetín bylo vyhotovení platformy pro řízení udržitelného rozvoje města. Měřitelnost BSC je hodnocena prostřednictvím indikátorů pro jednotlivé oblasti. Hlavní předností dynamického modelu je snadnější získání

požadovaných hodnot, jednodušší administrativa, kterou umožňuje softwarové prostředí BSC, a dále vyšší vypovídající hodnota všech indikátorů.²⁴

4.2 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Cílem této závěrečné části kapitoly je stručná rekapitulace zjištěných výsledků dotazníkového šetření, v rámci něhož bylo osloveno celkem 43 českých samosprávních měst s počtem obyvatel od 25 tisíc do 200 tisíc obyvatel. Na dotazník přitom odpovědělo celkem 23 respondentů.

První otázka dotazníkového šetření byla klíčová, jelikož se dotazovaného ptala, *zda v současné době využívá metodu BSC*, a pokud ji nevyužívají, *zda zvažují v budoucnu její zavedení*. Z 23 odpovědí dvě města sdělila, že metodu využívají (města Vsetín a Uherské Hradiště), další dvě města uvažují o její implementaci (Valašské Meziříčí a Břeclav). Město Děčín metodu BSC využívalo, ale vzhledem k faktu, že se do vyhodnocování cílů v letech 2009 a 2010 negativně promítl vývoj světové finanční krize, a k revizi a aktualizaci celého BSC již nedošlo, rozhodlo se vedení města pro ukončení metody.

Další otázka *hodnotila důvody, které vedly města k rozhodnutí aplikovat metodu BSC*. Dotazovaní měli možnost u nabízených možností zvolit stupeň významnosti u předem definovaných odpovědí. Poslední varianta otázky dávala respondentům šanci, vyjádřit se k otázce samostatně. Za hlavní důvod zavedení BSC respondenti označili potřebu *zlepšení procesu strategického managementu a plánování*. Pouze jedno město se vyjádřilo k možnosti *D – jiné důvody*. Odpověď zněla: *Nový nástroj – pilotní projekt podporovaný z ESF (Evropský sociální fond)*.

Třetí otázka zkoumala *rok zavedení metody BSC*. Odpověď zněla velice jednoduše – město Vsetín zavedlo metodu v roce 2005, Uherské Hradiště v roce 2011. Město Děčín využívalo metodu BSC v období let 2007 – 2010.

Následující otázka se týkala *spolupráce města s profesionální poradenskou firmou při aplikaci BSC*. Všechna tři města uvedla, že při implementaci BSC využila pomoc konzultantské firmy.

Pátá otázka se týkala *stupně uplatnění BSC v oslovených městech*. Z odpovědí bylo zjištěno, že v současně uplatňovaných metodách BSC ve městě Vsetín a Uherské Hradiště, že využívají BSC pouze na úrovni města jako celku a zároveň vytvořili BSC i pro úřad. Obě města tudíž nemají metodu rozloženou na nejnižší úroveň, tedy na jednotlivé zaměstnance.

²⁴ Bližší charakteristika dynamického modelu BSC, byla uvedena v kapitole 3.3.4. Přínosy a nedostatky.

S předchozí otázkou plně koresponduje otázka šestá, *zda mají oslovená města propojenou metodu BSC s politikou odměňování*. Ani Vsetín, ani Uherské Hradiště nemá provázanou flexibilní platovou položku se systémem odměňování BSC.

Sedmá otázka se týkala *hlavních přínosů BSC pro územní samosprávné celky*. K dotazu byly přiřazeny odpovědi, které byly opět hodnoceny pomocí bodové škály. Poslední varianta nabízela každému respondentu, vyjádřit se k tématu samostatně. Tu však nikdo nevyužil. Dle odpovědí spatřují dotazovaní hlavní přínos metody ve *zvýšení propojení individuálních cílů s cíli a strategiemi organizace*, která byla následována *jasnější a viditelnější vizí a strategií města, a více realizovanými strategiemi*.

Závěrečná otázka se týkala *celkové spokojenosti územních samosprávných celků s metodou BSC*. Město Vsetín a Děčín nemělo na tuto otázku zcela vyhrazený názor – *nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni*. Město Uherské Hradiště je s metodou *spíše spokojeno*.

Na konci dotazníkového šetření byli respondenti požádáni o poslání jejich strategických map a souboru měřítek, které posloužili k další analýze.

Na základě šetření bylo zjištěno, že jen město Děčín využívalo klasické perspektivy, tedy občanskou (zákaznickou), finanční, interních procesů, učení se a růstu. Město Uherské Hradiště si pro svou potřebu perspektivy upravilo na zákaznickou (občanskou), financování a hospodárnost, vnitřní procesy a učení se a růstu. Stejně perspektivy jako Uherské Hradiště využívalo u klasického modelu i město Vsetín.

Další rozbor ubíral svůj pohled na využívané indikátory v rámci klasických perspektiv BSC. Příklady jednotlivých perspektiv byly zredukovány do přehledných tabulek, které by mohly sloužit jako vodítko pro další města, jež by se v budoucnu rozhodla, model uplatnit.

Na základě analýzy byl učiněn zásadní poznatek, jelikož bylo zjištěno, že se na úrovni místních samospráv nevyužívá pouze klasický, ale už i dynamický model BSC. Jeho průkopníkem se stalo město Vsetín, které ho implementoval jako první v prostředí samosprávy v ČR, a to pro období 2010 – 2030.

5 STANOVENÍ MĚŘÍTEK ÚSPĚŠNOSTI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Dříve, než se bude tato pasáž zabývat samotným stanovením měřítek úspěšnosti strategického řízení, bylo by vhodné ve stručnosti popsat jednotlivé kroky tvorby BSC, které s vytvořením indikátorů velice úzce souvisejí.

Podle Horváth & Partners (2005, s. 61) je tvorba BSC složena z následujících kroků:

- procesu konkretizace strategických cílů;
- propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků;
- výběr měřítek;
- stanovení cílových hodnot;
- odsouhlasení strategických akcí.

Zpracování těchto pěti kroků představuje jádro implementace BSC, který je zobrazený v tabulkách, znázorněn v popisu příčin a důsledků, umožňuje jednotné porozumění strategií a tvoří výchozí bod pro kontinuální sledování jejího naplnění. Těchto pět kroků tedy ještě nevede k realizaci strategie BSC, je pouze součástí implementace BSC ve VS.²⁵

Proces tvorby BSC začíná týmovou prací vrcholového managementu (s určením zodpovědných osob), kteří převádí poslání (vize) a strategie organizace do akčních výroků pro příslušné perspektivy (např. „Zvýšit prevenci a bezpečnost“ – perspektiva občan (zákazník). Strategické cíle musí být srozumitelné, jasné, nezaměnitelné a specifické. Výběr strategických cílů je velice obtížný proces a musí vycházet z určitého konsensu. Podle Horváth & Partners (2005, s. 130) je kvalita strategických cílů hlavním kritériem kvality celé BSC a má významný vliv na její úspěšné zavedení a realizaci. Strategické cíle jsou proto srdcem metody.

Propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků odrážejí příčinnost a logičnost strategických úvah, což umožňuje sladění různých představ vedoucích pracovníků týkajících se způsobů působení strategie. Strategické cíle jsou vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují. Kaplan a Norton, zakladatelé BSC, označují zobrazení příčin a následků výstižně termínem „Strategy Maps“ (strategické mapy).

Strategické mapy tedy ukazují souvislosti a závislosti mezi strategickými cíly v rámci jedné perspektivy a mezi perspektivami. Ukazují, jak musí různé oblasti spolupůsobit při realizaci strategie. Největšího úspěchu lze dosáhnout jejím grafickým znázorněním a

²⁵ Celý proces zavedení metody BSC ve VS je přehledně uveden v kapitole 3.3.2. Implementace metody, v tabulce č. 2.

zavěšením na významném místě v kanceláři. Tak mají pracovníci samosprávy strategii neustále před očima.

Třetí krok tvorby BSC je pro tuto část práce stěžejní, neboť je jejím hlavním cílem, jedná se o výběr měřítek úspěšnosti strategického řízení. Měřítko slouží k jasnému vyjádření strategických cílů a zároveň umožňují sledovat jejich naplnění. Měření strategických cílů má umožnit, ovlivňovat chování požadovaných směrem.

Vymezení měřítek vyžaduje jejich popis, tzn. definici, vzorec a parametr. Pokud už samospráva některá měřítko využívá, musí ověřit jejich použitelnost v rámci BSC, popř. je znovu definovat (zjišťuje se např. zdroj dat, frekvenci zjišťování). Pokud daná organizace žádné indikátory nevyužívá, měla by být zahájena včas jejich implementace.

Postup tvorby měřítek je následující: (Horváth & Partners, 2005, s. 178 – 182)

➤ Vypracování návrhu měřítek:

Indikátory významně zpřesňují strategické cíle a měly by správně odrážet jeho charakter. Je nezbytné, aby měřítko odvozovali ti lidé, kteří plně rozumí obsahu strategických cílů, nebo v ideálním případě ti, kteří jsou od počátku jeho důležitou součástí – přítomní vedoucí pracovníci. Obecně však platí, že vhodné měřítko lze najít jednodušeji, pokud je cíl jasně a konkrétně definován. Pro neurčitě vymezené cíle je určení měřítko velice obtížné.

➤ Výběr měřítek:

V ideálním případě je ke každému strategickému cíli přiřazeno jedno měřítko, což ovšem není úplně vždycky možné. Aby byla snížena složitost a zajistilo se správné měření, měl by být počet měřítek omezen na maximálně tři měřítko pro jeden strategický cíl. Pokud je zapotřebí více měřítek, je nutné cíl rozdělit.

Při výběru měřítek by neměla být pozornost tvůrců BSC orientována na pouze na „tvrdá“ měřítko (ta, která se dají snadno vyčíslit, např. počet stížností na fungování úřadu), ale i na „měkká“ měřítko, která mají kvalitativní charakter (jejich měření je tedy obtížnější, např. loajalita zaměstnanců). Pro „měkká“ měřítko je nutné najít optimální nástroj na měření, např. dotazníková šetření, ankety aj.

➤ Zajištění implementace měřítek:

Nakonec musí samospráva při definici měřítek neustále zvažovat možnosti jejich integrace do systému reportingu. Autoři BSC identifikovali pět kritérií, která musí být zohledněna při konečném rozhodnutí pro nebo proti přijetí měřítko:

- zda je dané měřítko už v organizaci využíváno (pokud ano, tak ověřit jeho použitelnost v BSC);
- jaké náklady vzniknou při použití daného měřítko;

- jak bude indikátor přijímán ostatními zaměstnanci;
- zda je možné měřítko formalizovat;
- určit frekvenci vyhodnocení měřítka.

Po výběru měřítek přichází na řadu stanovení cílových hodnot. Strategický cíl je zcela popsán tehdy, pakliže je stanovena jako cílová hodnota. Zásadní obtíž při určování cílových hodnot spočívá v nalezení optimální míry náročnosti. Správné cílové hodnoty by měly být náročné, ctižádostivé, ale na druhé straně věrohodné a dosažitelné. Měly by mít vztah k realitě. Každopádně je nutné zajistit, aby se vyváženost cílů odrazila ve vyváženosti cílových hodnot. Cílové hodnoty je vhodné diskutovat formou workshopů, na nichž se rozebírá jejich potenciální a dosažitelná úroveň. Cílové hodnoty se pak určují na jednotlivé roky.²⁶ Určení těchto hodnot dodržuje jednu zásahu – z budoucnosti do minulosti. Nejprve se totiž určí cílová hodnota pro konec časového období, následně se provede specifikace cílových hodnot pro plánovací období (většinou se jedná o jeden rok). (Horváth & Partners, 2005, s. 192 - 197)

Posledním krokem tvorby BSC je určení strategických akcí. Teprve činnosti všech zaměstnanců v rámci samosprávy povedou k realizaci stanovených cílů. Každodenní konání práce, však zpravidla nestačí k dosažení stanovených cílů. Strategické akce zahrnují opatření, projekty, iniciativy, ty vedou k naplnění strategických cílů. Proces stanovení strategických akcí nastává vypracováním návrhů strategických akcí. Prostřednictvím diskuse je vhodné vypracovat několik variant návrhů, poté je nutné učit odhad finančních prostředků na realizaci jednotlivých variant. V následující fázi by se měly vybrat prioritní akce, které již budou v organizaci uskutečněny. Poté se vypracuje potřebná dokumentace s detailním rozpracováním postupu akce, za které bude zodpovídat garant strategických akcí. Strategická akce nakonec vyústí v konkrétní, zdokumentovaný akční plán, který slouží k dosažení strategických cílů. V něm je určeno kdo, co, do kdy a s jakými finančními zdroji a s jakou zodpovědností provede a jaký výsledek je očekáván. Akční program tak představuje program pro každodenní činnosti, které by měly být v pravidelných intervalech přezkoumávány. (Horváth & Partners, 2005, s. 200 – 211)

V příloze B je uveden vzorový popis měřítka - *Pocit bezpečí*, který byl uplatněn v rámci strategického plánu BSC města Vsetín pro období 2004 – 2010.

²⁶ Časový horizont cílových hodnot BSC pokrývá období tří až pěti let, obdobně jako strategické plánování.

6 ZAVEDENÍ METODY BSC DO STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ MÍSTNÍ SAMOSPRÁVY

Strategické plánování tvoří dílčí článek strategického řízení.²⁷ Podle Wrighta a Nemce (2003, s. 88) „představuje strategické plánování na úrovni místní samosprávy propojení shodnosti vytvořit vizi a uplatnit efektivní metodologii, která ukáže místním představitelům a občanům jejich schopnosti ve vztahu k variantám vývoje směrem do budoucnosti komunity“. Strategické plánování je proces²⁸, v němž: (Půček a kol., 2010, s. 3)

- se hodnotí současná situace území a možné vývojové trendy;
- stanoví se cíle a indikátory rozvoje území;
- vypracovává se strategie či plány k dosažení těchto cílů a indikátorů včetně finančních rámců;
- stanovují se postupy pro monitorování výsledků (evaluace) a přijímání se opatření.

Primárním výstupem strategického plánování na místní úrovni je strategický plán (dále SP), přesněji řečeno strategický plán rozvoje obce. Regionální rozvojová agentura Vysočina (2010) charakterizuje ve stručnosti SP rozvoje obce jako „významný koncepční dokument, jehož úkolem je sjednotit pohled na celkový rozvoj dotčeného území, definovat dlouhodobé cíle a priority a návazně dále navrhnout konkrétní projekty včetně způsobu realizace a financování“. SP lze také vnímat jako významný pomocný nástroj pro získání finančních prostředků z fondů Evropské unie (EU) a ČR.

Správná volba postupu při tvorbě SP je pro obec klíčová, neboť na ní závisí kvalita celého strategického dokumentu. Jednotná a všeobecně přijímaná metodika strategického plánování rozvoje obcí však v současné době neexistuje.

Proces strategického plánování je rozdělen do pěti kroků: (Půček a kol., 2010, s. 5 - 6)

- sběr požadavků a dat, analýza a vyhodnocení současné situace a omezujících podmínek (např. limity území, finanční limity atd.) a možných vývojových trendů (scénářů); na výstupu této fáze je zpracovaná analytická část SP (obvykle včetně SWOT analýzy);

²⁷ Další články strategického řízení byly uvedeny v kapitole 2. Strategický management ve veřejné správě.

²⁸ Definice procesu dle EN ISO 9000:2000: Proces je definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.

- stanovení vize, priorit, cílů²⁹ a jejich indikátorů, finančních rámců a ostatních zdrojů, včetně termínů; výstupem je návrhová část SP včetně finančních rámců;
- vypracování plánů k dosažení vize, priorit a cílů, respektive dosažení stanovených indikátorů; stanovení postupů pro měření a monitorování výsledků (evaluaci) a přijímání opatření; výstupem je (akční nebo jiný) plán a metodika měření a monitorování akčního plánu a indikátorů SP;
- sledování (měření a monitorování) plnění cílů, indikátorů, plánů a přijímání opatření; výstupem je dokument o plnění/neplnění cílů, indikátorů a plánu - tedy návrh opatření;
- hledání konsenzu se všemi zainteresovanými stranami včetně veřejnosti ve všech fázích procesu strategického plánování (správně komunikovat s veřejností).

Schéma procesního modelu strategického plánování je uvedeno v příloze E.

Z hlediska přístupu k tvorbě SP a zapojení zainteresovaných stran (zejména zaměstnanců, zákazníků/občanů) existují následující přístupy: (Hušek, Půček, Šusta, 2006, s. 36 - 37)

- expertní přístup – zpracován spíše experty za účasti vrcholového vedení; někdy se označuje jako přístup „shora dolů“ podle toku rozpracování od vrcholového vedení k nižším článkům organizace;
- komunitní přístup – vypracován s výrazným zapojením zaměstnanců, zákazníků/občanů a dalších zainteresovaných stran; tento přístup je nazýván „zdola nahoru“;
- kombinace expertního a komunitního přístupu – v praxi využíván nejvíce.

Pro jakýkoliv SP je důležitá jeho přehledná a jednoduchá forma, která umožňuje výraznější zapojení zástupců zájmových skupin a veřejnosti do celého procesu přípravy a zpracování strategického plánu (MA 21) a následně jeho realizace. A právě strategická mapa sestavená pomocí metody BSC tuto podmínku splňuje.

Hlavní důvody existence SP rozvoje obce lze shrnout následovně:

- vymezuje společné zájmy a dlouhodobé cíle obce, jejich obyvatel a podnikatelských subjektů, včetně prostředků na jejich dosažení;
- konkretizuje základní předpoklady všeobecného rozvoje takovým způsobem, aby obec jako celek směřovala k dlouhodobé prosperitě;
- snižuje úsilí při získání finanční podpory z jednotlivých fondů a dotačních titulů EU a ČR;

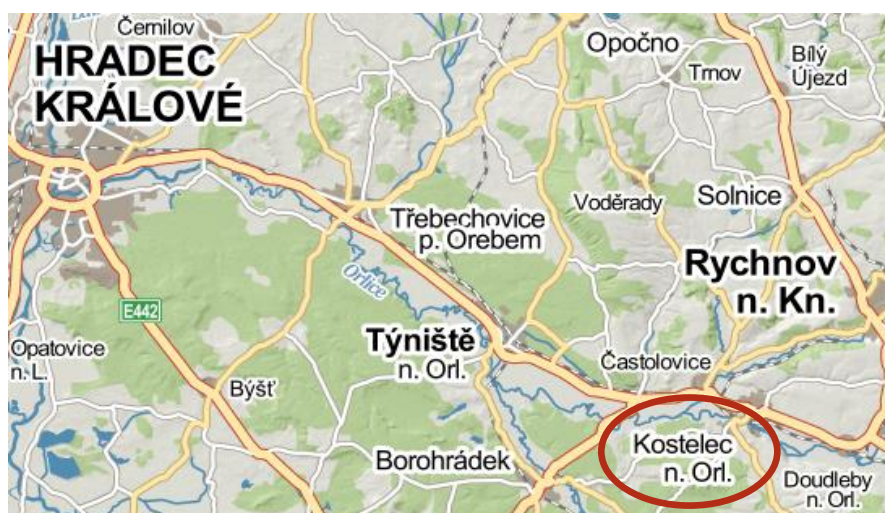
²⁹ Tyto cíle by měly být specifické, měřitelné kvantifikovatelnými parametry, dosažitelné, realistické a ohraničené v rámci zvládnutelného načasování – tedy ve smyslu metodiky „SMART“ (Specific-Measurable-Achievable-Realistic-Timed). (Hušek, Půček, Šusta, 2006, s. 47)

- podněcuje k efektivnějšímu hospodaření s finančními prostředky a k větší transparentnosti rozdělení finančních zdrojů v budoucnu;
- soustřeďuje základní informace a podrobné analýzy o dané obci;
- přináší nové nápady a impulsy, podněcuje změny na daném území.

Na dalších stránkách této kapitoly bude nejprve charakterizováno město Kostelec nad Orlicí, které bylo vybráno pro případovou studii zavedení metody BSC. Hlavním důvodem, proč byla zvolena právě tato municipalita, je ta skutečnost, že město v současné době metodu BSC nepoužívá a je nakloněno k jejímu využití. Na tuto kapitolu poté naváže zhodnocení současného SP Kostelce nad Orlicí. Na úplný závěr bude navržena strategická mapa pro toto město, přičemž kapitola bude ukončena krátkým vyhodnocením finanční a časové náročnosti zavedení BSC.

6.1 Základní charakteristika města Kostelec nad Orlicí

Město Kostelec nad Orlicí se nachází 30 km na východ od Hradce Králové, na komunikaci I. třídy I/11 Praha – Ostrava, a na železniční trati Praha – Hradec Králové – Letohrad – Hanušovice. Zásadním rysem geografické polohy města je jeho bezprostřední umístění v blízkosti Orlických hor. Katastrální území města má rozlohu o výměře 2 619 ha. Město se nachází v okrese Rychnov nad Kněžnou, v Královéhradeckém kraji, v regionu soudržnosti NUTS II Severovýchod. Ve městě žije 6 071 obyvatel (údaj k 11. 2. 2014). Kostelec nad Orlicí je od roku 2003 obcí s rozšířenou působností s počtem 22 obcí, což v přepočtu na obyvatelstvo představuje cca 25 000 lidí. (Město Kostelec nad Orlicí, 2014a)



Obrázek 4: Poloha města Kostelec nad Orlicí

Zdroj: (Mapy.cz, 2014)

Městský úřad je lokalizován v centru. Ve městě je dostatek peněžních ústavů, finanční úřad, detašované pracoviště úřadu práce. Největší zaměstnanost ve městě zabezpečují např.

společnosti Federal-Mogul FP, a. s. (cca 900 zaměstnanců), Rojek – dřevobráběcí stroje, TFA Alfa, s. r. o., Permanent. Město svým potenciálem dává příležitost vzniku drobných provozoven jak výrobních, tak v oblasti služeb a cestovního ruchu.

Pokud jde o vzdělávací základnu, město zřídilo mateřské školy (MŠ Krupkova a MŠ Mánesova) a Základní školu Kostelec nad Orlicí (pracoviště Palackého náměstí, pracoviště Komenského). Střední školy jsou zastoupeny vyšší odbornou školou (VOŠ), střední odbornou (SOŠ) školou a středním odborným učilištěm (SOU) a obchodní akademií. Ve městě se dále nachází dětský domov se základní školou. Zájmová činnost je kromě škol soustředěna do základní umělecké školy F. I. Tůmy a Domu dětí a mládeže.

Město Kostelec nad Orlicí v oblasti kultury provozuje Městskou knihovnu, Sdružený klub Rabštejn, Kino Rabštejn, Galerii Žofín. V oblasti sportu se ve městě nachází víceúčelové hřiště (nafukovací hala, malé hřiště s umělým trávníkem, antukové kurty), stadion mládeže, sokolovna, bowling, koupaliště, tenisové kurty, koupaliště; tělocvična Dětského domova se školou a základní školou a tělocvična VOŠ, SOŠ a SOU.

V Kostelci nad Orlicí se nachází celá řada historických památek a objektů turistického zájmu: barokní Starý zámek, Nový empírový zámek s klasicistním hospodářským dvorem a originálním parkem anglického typu s mnoha sbírkovými dřevinami, mariánský sloup a kašna na Palackého náměstí, Stará radnice, kostel sv. Jiří a sv. Anny, kostelík J. A. Komenského a řada dalších architektonických skvostů v podobě staveb významných architektů.

Město se zapojuje do evropských projektů garantujících udržitelný rozvoj, zdravý životní styl a podporujících rozvoj území jako ekonomicky i turisticky zajímavé lokality.

6.2 Strategický plán rozvoje města Kostelec nad Orlicí

SP rozvoje města Kostelec nad Orlicí je významný koncepční dokument, určující hlavní směry rozvoje města v letech 2006 – 2025. Samotné město Kostelec nad Orlicí nikdy dříve SP zpracováno nemělo a právě jeho neexistence spolu s významem, který dnes Kostelec má (obec III. typu), se stalo hlavním podnětem pro jeho vypracování.

U zrodu SP města stál tzv. interdisciplinární „virtuální tým“, který byl složen ze 14 osobností různých oborů a sfér života ve městě. Tato skupina dále spolupracovala s odborným konzultantem (ředitelem Regionální Hospodářské komory severovýchodních Čech). Na vytvoření plánu se dále podíleli tři asistenti. Celý proces byl konzultován s radou a zastupitelstvem. (Červinková, 2007)

Dalším pilířem pro tvorbu SP byla dotazníková akce, která proběhla interaktivní formou za pomoci vyškolených moderátorů. Jejich záměrem bylo získat informace od speciálně

definovaných skupin respondentů (s cílem získat co nejvíce názorů od osob s rozdílnými zkušenostmi). Stanoviska vytipovaných respondentů byly doplněny o názory členů rady, zastupitelstva a zaměstnanců úřadu. Příležitost byla dána i ostatním „nevytipovaným“ občanům. Celkem bylo od občanů města získáno 170 dotazníků. Některé dotazníky byly vyplněny i celou skupinou respondentů (studenti, členové spolků a organizací). Jelikož chtělo město získat informace i od externích subjektů, dívající se na město z jiné perspektivy, byli v rámci šetření osloveni i krajští zastupitelé, zahraniční manažeři či návštěvníci města. Dalším zdrojem informací, které přispěly k vyhotovení SP města, byl SP rozvoje Dobrovolného svazku obcí Orlicí, SP rozvoje kraje, Národní rozvojový plán města a další. (Juppa, 2007)

Vyhodnocení získaných podkladů proběhlo formou samostatného studia materiálů všemi zainteresovanými, zejména členy „virtuálního týmu“ a představiteli města. Poté následovala práce v týmu, která vygenerovala klíčové oblasti: (Město Kostelec nad Orlicí, 2014)

- ekonomický potenciál (podmínky ekonomického rozvoje, lidské zdroje, prostory a fyzické předpoklady pro podnikání);
- kvalita života (příležitost bydlení, vzdělání, zdravotní zabezpečení, bezpečnost, občanská vybavenost, služby, instituce, kultura, volnočasové aktivity, zájmy skupin);
- doprava (dopravní podmínky a napojení na hlavní dopravní tepny, doprava uvnitř města a doprava v klidu, doprava rekreační);
- úroveň kvality města a jeho image (životní prostředí a péče o zeleň, urbanismus a vzhled města, péče o historii a kulturní dědictví, cestovní ruch a aktivní budování image).

Z podkladů a pracovních materiálů byly postupně generovány ideje a cíle budoucího směřování. Každá klíčová podoblast má vytvořenou dílčí vizi, SWOT analýzu a opatření, které mají přispět k dosažení nejen dílčí, ale i celkové vize města.

Strategie vznikly na základě více kolového procesu. Na jejich definici se podíleli členové „virtuálního týmu“, pracovní skupiny zahrnující přizvané experty z jednotlivých oblastí, představitelé orgánů měst a úřadu. Strategie v jednotlivých klíčových oblastech a podoblastech byla koncipována tak, aby byla v souladu s ostatními oblastmi, a aby plán skutečně podmiňoval všestranný a vyvážený rozvoj města. Nejprve byla vytvořena jeho „pracovní verze“, která se stala předmětem veřejné diskuze, pak ji schválilo zastupitelstvo.

6.3 Vyhodnocení strategického plánu a návrh na další postup

Strategický dokument města vychází z principů projektového řízení. V plánu tedy definovány jednotlivé fáze a kroky, stanoveny milníky, odpovědnost a termíny, důsledně se

pracuje se všemi podkladovými dokumenty, je vytvořena efektivní komunikace ke všem zainteresovaným, definovány řídicí a rozhodovací mechanismy. Významnou součástí procesu je soustavná zainteresovanost „virtuálního týmu“; stejně jako aktivita a ideje ostatních zúčastněných, které bylo důležité podchytit pro dokonalý výstup celého projektu. SP vychází z moderních metod tvorby rozvojových dokumentů, založených na principech MA 21³⁰.

Pakliže se provede komparace jednotlivých kroků zpracování a realizace SP města s procesním model strategického plánování, lze konstatovat, že některé fáze nebyly naplněny.

Tabulka 7: Hodnocení procesu strategického plánování města Kostelec nad Orlicí

Krok	Popis	Hodnocení	Další postup
1.	Město má vypracovanou analytickou část SP, byla komunikována s veřejností. Územní plán je aktuální (2011).	Splněno.	x
2.	Město má zpracovaný strategický plán (návrhová část). Vize, priority, cíle a indikátory SP komunikovala s veřejností.	Splněno pouze částečně - není zpracovaný finanční rámec.	2.1. Zpracovat finanční rámce. 2.2. Finanční rámce komunikovat s veřejností.
3.	Město nemá akční plán nebo podobný dokument. Dále nemá stanoveny postupy hodnocení strategického a akčního plánu.	Nesplněno.	3.1. Zpracovat akční plán a komunikovat ho s veřejností. 3.2. Zpracovat postupy hodnocení - využít metodu BSC a komunikovat ji s veřejností.
4.	Město nehodnotí plnění strategického. (např. roční předkládání zastupitelstvu)	Nesplněno.	4.1. Předkládat zprávu o plnění SP každoročně zastupitelstvu a komunikovat ji s veřejností.
5.	Komunikace s veřejností probíhala při zpracování analytické části plánu (krok 1) a návrhové části (krok 2). Nejsou však stanoveny zásady pro komunikaci s veřejností.	Splněno částečně - nejsou naplněny kroky 2 a 3; chybí zásady komunikace s veřejností.	5.1. Zpracovat metodiku komunikace s veřejností a <u>komunikační manuál (ve formě</u> 5.2. Dodržovat metodiku a hodnotit její dodržování.

Zdroj: zpracováno dle (Půček a kol., 2010, s. 10)

6.4 Návrh strategické mapy pro město Kostelec nad Orlicí

Strategická mapa, která byla navržena pro město Kostelec nad Orlicí, si klade za cíl, zjednodušit celkový pohled na současný velice komplexní SP města. Mapa vychází z vize

³⁰ „Místní Agenda 21 (MA21) představuje nástroj pro zavádění udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni. Místní Agenda 21 je proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování a řízení a zapojování veřejnosti zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech.“ (Ministerstvo životního prostředí, 2012)

Za základní principy udržitelného rozvoje jsou považovány: (Město Kostelec nad Orlicí, 2014b) 1. Propojení základních oblastí života, 2. Dlouhodobá perspektiva, 3. Kapacita životního prostředí je omezená, 4. Předběžná opatrnost, 5. Prevence, 6. Kvalita života, 7. Sociální spravedlnost, 8. Vztah lokální a globální, 9. Odpovědnost k budoucím generacím a 10. Demokratické procesy

města, která je uvedena ve SP Kostelce nad Orlicí. Vize popisuje stav, jehož by mělo být v roce 2025 dosaženo, a způsob, jakým by mělo být město vnímáno:

- prosperující město s efektivním ekonomickým potenciálem malých a středních firem v oblasti průmyslu, obchodu a služeb;
- město jako domov pro všechny od dětí po seniory, které poskytuje kvalitní podmínky pro spokojený život všech svých obyvatel;
- zdravé město pro aktivní život, jehož základem je čisté životní prostředí, což je základním předpokladem pro existenci aktivit podporujících zdravý životní styl;
- město vzdělávání, nabízející kvalitní klasické formy vzdělávání od základního školství po vyšší odborné, ale i různé varianty celoživotního vzdělání od jazykových kurzů po univerzitu třetího věku;
- město otevřené příležitostem, které mohou přispět k jeho rozvoji v nejrůznějších oblastech, ke zkvalitnění života jeho obyvatel a které jsou v souladu s jeho zásadními přijatými dokumenty;
- město, které stojí za to vidět, jelikož se pyšní bohatou historií, kulturními památkami, přírodními krásami, kulturou, spokojenými a přívětivými obyvateli, proto stojí za to ho navštívit a stále se do něho vracet.

Vize města je rozpracována do čtyř kritických oblastí (hlavních tematických sektorů). Uvnitř každé kritické oblasti je rozvojová vize města konkretizována do konkrétních cílů. Hlavní záměry v rámci každého cíle jsou dále rozvedeny do jednotlivých úkolů, přičemž ke každému cíli jsou přiřazeny indikátory, kterými se bude měřit dosažený úspěch. Konkrétní aktivity by mělo město rozpracovat do akčních plánů, které doposud nebyly vytvořeny. Ty by měly být koncipovány ve střednědobém horizontu (5 – 10 let). V akčním plánu bude mít každý úkol zodpovědnou osobu, termín plnění a přiřazené finanční prostředky. Tím bude plně uplatněna metoda BSC, která poslouží jako nástroj strategického plánování na úrovni samosprávy.

Následující tabulka zobrazuje vize, pilíře a cíle SP města, na základě které je dále sestavena strategická mapa města.

Tabulka 8: Klíčové oblasti a cíle SP města Kostelec nad Orlicí

Vize města			
„Kostelec nad Orlicí - prosperující město; město jako domov pro všechny - od dětí po seniory; zdravé město pro aktivní život; město vzdělání; město otevřené příležitostem; které stojí za to vidět.“			
Klíčové oblasti			
1. Ekonomický potenciál	2. Kvalita života	3. Doprava	4. Úroveň kvality města a jeho image
Cíle města			
1.1. Zvýšit pracovní příležitosti a podnikatelské aktivity	2.1. Vhodnější podmínky pro bydlení 2.2. Kvalitnější vzdělání 2.3. Efektivnější síť zdravotních a sociálních služeb 2.4. Posílit bezpečnost a prevenci kriminality 2.5. Zlepšit podmínky v oblasti kultury, sportu a volnočasových aktivit	3.1. Zlepšit dopravní systém a infrastrukturu	4.1 Zlepšit životní prostředí a péči o zeleň 4.2. Zvýšit atraktivitu města a turismus

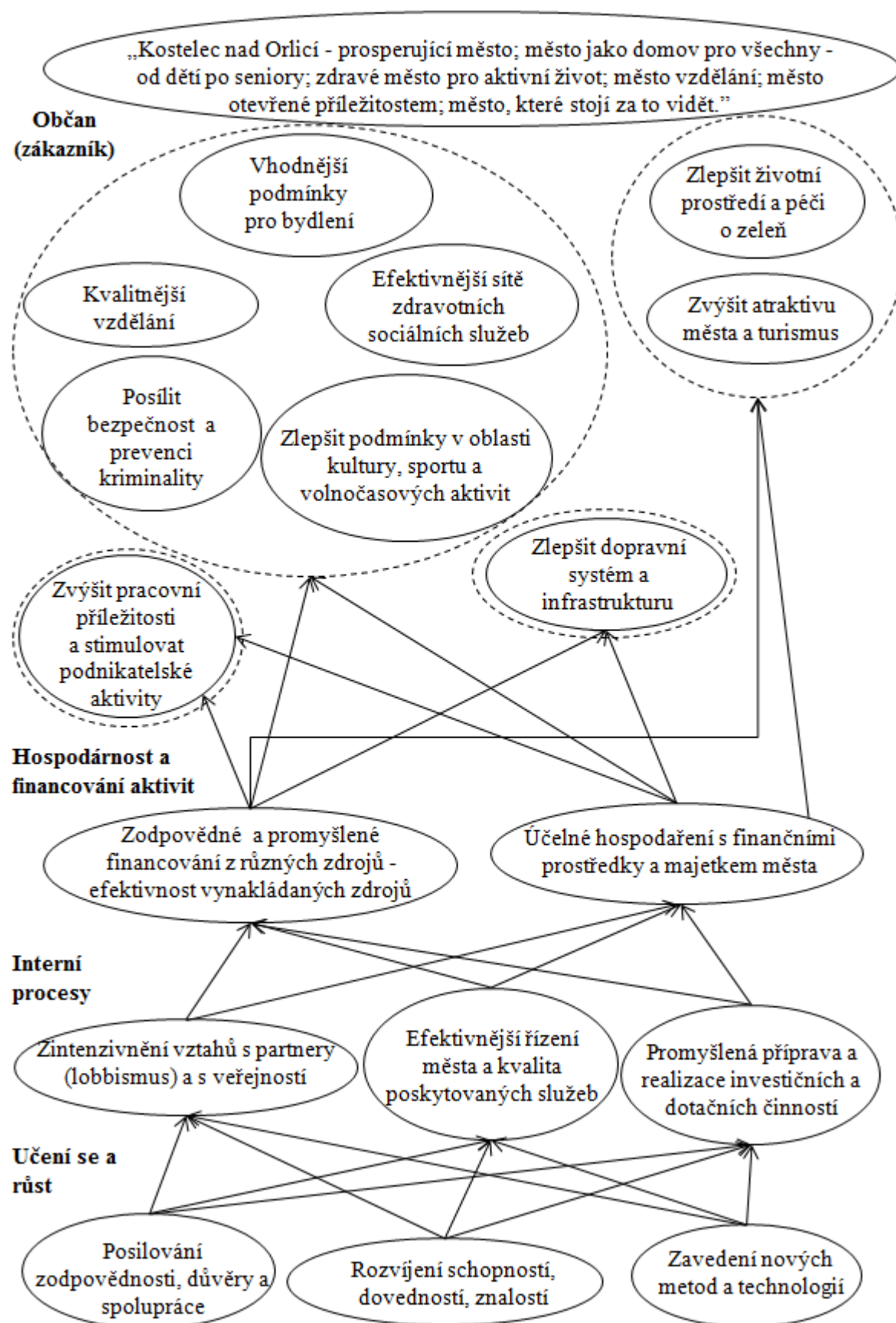
Zdroj: přepracováno dle (Město Kostelec nad Orlicí, 2014c)

Všechny čtyři klíčové oblasti a cíle z níže uvedené tabulky byly v plném rozsahu převedeny bez úprav do zákaznické/občanské perspektivy. Ostatní tři perspektivy – hospodárnost a financování aktivit, interní procesy, učení se a růst – byly navrženy na základě inspirace z dotazníkového šetření a přizpůsobeny městu Kostelci nad Orlicí, s tím záměrem, aby uspokojilo své poslání, tedy zlepšilo kvalitu života svých občanů při respektování udržitelného rozvoje.

Strategická mapa je vypracována na principu tzv. lineárního myšlenkového schématu založeného na otevřené smyčce, jednosměrnou logikou zdola nahoru. Zjednodušeně řečeno,lepší-li se určitá perspektiva, dojde ke zlepšení i v ostatních perspektivách. I přes tuto nedokonalost a další nedostatky klasického modelu³¹ BSC se zdá být právě tento návrh strategické mapy nejvhodnější. Je totiž velice jednoduchý a může se v budoucnu stát výchozím bodem pro vytvoření dynamického BSC, která zachycuje úplnější obraz o celé strategii.

³¹ Další nedostatky klasického modelu byly uvedeny v kapitole 3.3.4. Přínosy a nedostatky.

Obrázek 5: Strategická mapa města Kostelec nad Orlicí



Zdroj: zpracováno dle (Uherské Hradiště, 2014; Vsetín, 2004)

Strategická mapa musí být zpracovávána za účasti vrcholového vedení, nezávislého konzultanta a projednána se všemi zainteresovanými subjekty.

6.5 Charakteristika jednotlivých perspektiv a měřítek strategické mapy

Tato podkapitola blíže specifikuje dílčí perspektivy a strategická témata, která byla navržena pro strategickou mapu města Kostelce nad Orlicí. U každého tématu je navrženo několik měřítek a jednotky jejich výpočtu a navržené strategické akce. Každé strategické téma bude doplněno krátkým komentářem, vztahujícím se k popisu a výpočtu měřítek.

Co se týká zdrojů dat pro vyhodnocení indikátorů, tak si převážnou většinu z nich získá město ze svých vlastních zdrojů evidence (účetní knihy, statistiky aj.), některá data si musí obstarat z úřadu práce, od Městské policie, či od Statistického úřadu. Další část měřítek je vyhodnocována na základě dotazníkových šetření, která byla přizpůsobena Kostelci nad Orlicí. V rámci nich budou k vyplnění dotazníků vyzváni obyvatelé obce. Dotazníky by mohly být k dispozici na webových stránkách města, a to vždy v určité době (např. v lednu, aby občané ohodnotili předchozí rok fungování samosprávy) nebo by mohly být doručeny občanům přímo do jejich poštovních schránek. Vyplněné tiskopisy by odeslali elektronickou cestou nebo by je odevzdávali na určené sběrné místo či na samotný Městský úřad.

Perspektiva občan (zákazník)

Občanská perspektiva se nejvíce dotýká spokojenosti a potřeb občanů města, proto pojímá zejména ty aspekty, které jsou pro občany prvotně důležité.

Tato perspektiva následující strategická témata:

- zvýšit pracovní a podnikatelské aktivity;
- vhodnější podmínky pro bydlení;
- kvalitnější vzdělání;
- efektivnější síť zdravotních služeb;
- pocit bezpečnosti a prevenci kriminality;
- zlepšit podmínky v oblasti kultury, sportu a volnočasových aktivit;
- zlepšit dopravní infrastrukturu;
- zlepšit životní prostředí a péči o zeleň;
- zvýšit atraktivitu města a turismus.

Strategická témata vychází ze SP města a k tomu jsou navržena a přizpůsobena vhodná měřítka, a to na základě komparace dané oblasti s měřítka Uherského Hradiště a Vsetína. Každý indikátor je stručně okomentován pod tabulkami.

Tabulka 9: Téma č. 1 občanské (zákaznické) perspektivy

Téma 1: Zvýšit pracovní příležitosti a stimulovat podnikatelské aktivity	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Míra nezaměstnanosti (ve městě Kostelec n. Orl.)	%
Počet malých a středních podniků na 1000 obyvatel	Počet
Spokojenost občanů s možnostmi zaměstnání ve městě a jeho blízkém okolí	Průměrná hodnota z dotazníků
Vytváření podmínek zahrnuje: poznat záměry a potřeby současných významných firem v okolí a navázat s nimi aktivní spolupráci; podchycení vnějších příležitostí (investoři, partneři, stávající subjekty přinášející nové obory podnikání) a nasměrovat je do mikroregionu; hledat možnosti podpor pro malé podnikatele a OSVČ; vytipování a vytvoření nabídky volných ploch a objektů určených pro rozvoj podnikání a služeb	

Zdroj: vlastní zpracování

Míra nezaměstnanosti (Uherské Hradiště, 2014, s. 4) patří mezi často využívané a známé ukazatele. Vypočítá se jako podíl nezaměstnaných ke všem osobám schopných pracovat. Výsledek míry nezaměstnanosti v dané obci se může porovnat s jinými městy v rámci okresu Rychnova nad Kněžnou, nebo s celorepublikovým průměrem. Výsledek měřítka je ale ovlivňován i celkovou tržní situací v zemi, tu město nemůže nijak výrazně změnit. Město může pouze ovlivnit možnosti zaměstnání přímo ve městě, na což navazuje další indikátor.

Počet malých a středních podniků na 1000 (případně 100) obyvatel (Uherské Hradiště, 2014, s. 4) v rámci města vyjadřuje pracovní příležitosti pro místní občany. Možnost zaměstnání občanů v jejich trvalém bydlišti přispívá k jejich udržení ve městě.

Měřítka *spokojenost občanů s možnostmi zaměstnání ve městě a blízkém okolí* (Uherské Hradiště, 2014, s. 4) je sledována dotazníkovým šetřením. Indikátor je vhodné měřit vícekrát do roka z důvodu sezónnosti některých zaměstnání. V případě nespokojenosti občanů se může město v rámci svých možností pokusit či přispět ke vzniku nových pracovních míst.

Tabulka 10: Téma č. 2 občanské (zákaznické) perspektivy

Téma 2: Vhodnější podmínky pro bydlení	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Index kvality života na sídlištích	Průměrná hodnota z dotazníků
Počet nově vybudovaných bytových objektů	Počet
Počet nově vybudovaných sociálních bytů	Počet
Vytváření podmínek zahrnuje: zmapovat představy a potřeby v jednotlivých oblastech bydlení; zprivatizovat část bytového fondu města; zajistit efektivní využití bytového fondu města (především pro sociálně slabší občany); využít investiční akce spojené s rozvojem podniku Škoda Auto Kvasiny ke státem dotované výstavbě bytových domů ve městě	

Zdroj: vlastní zpracování

Index kvality života na sídlištích (Vsetín, 2004, s. 7) vypovídá o spokojenosti občanů s bydlením na konkrétních sídlištích. Výsledky se zjistí z dotazníkového šetření, které by mohlo probíhat každoročně. Město by se na základě výsledků mělo pokosit o změnu nevyhovujících podmínek.

Měřítka *počet nově vybudovaných bytových objektů* (Vsetín, 2004, s. 7) vypovídá o atraktivnosti města. Zvyšující se trend měřítka je pozitivním přínosem zejména v malých městech, jako je Kostelec nad Orlicí.

Sociální byty jsou určených zejména pro příjmově, zdravotně postižené či jiným způsobem znevýhodněné občany. *Počet postavených sociálních bytů* (Uherské Hradiště, 2014, s. 8) by se měl v ideálním případě rovnat jejich poptávce.

Tabulka 11: Téma č. 3 občanské (zákaznické) perspektivy

Téma 3: Kvalitnější vzdělání	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Kapacita mateřských škol	Počet dětí
Kapacita základních škol	Počet žáků
Objem finančních prostředků na jednoho žáka ZŠ	Kč/žák
Vytváření podmínek zahrnuje: zkvalitnit výuku na jednotlivých školách; rozvinout péči o nadané žáky na všech typech škol v rámci města, integrovat žáky se specifickými poruchami; prezentovat vzdělávací programy středních škol a vyšší odborné školy; posilovat spolupráci škol a vzdělávacích zařízení s podnikateli	

Zdroj: vlastní zpracování

Kapacita mateřských škol (Uherské Hradiště, 2014, s. 5) je jednoduše dána počtem dětí, které může mateřská škola pojmout. Dané měřítko znamená pro obec nutnost neustálého pozorování nejen stávajícího počtu dětí ve školce, ale také o počtu přihlášených dětí v následujících letech. Indikátor by měl být sledován každoročně, zejména v období přijímání přihlášek dětí do dalšího školního roku.

Kapacita základních škol je obdobné měřítko. Sleduje nejvyšší počet žáků na obou základních školách ve městě. Každá obec by měla usilovat o rozvoj vzdělání a investovat nejen do základních škol, ale i do středních, vyšších odborných škol či vysokých škol, jelikož vzdělání studenti, kteří najdou pracovní uplatnění v dané obci, představují pro ni určitý budoucí ekonomický přínos.

Indikátor objemu finančních prostředků na jednoho žáka ZŠ (Uherské Hradiště, 2014, s. 5) je určen jako podíl finančních prostředků vyčleněných na provoz základních škol v daném roce na počet žáků základních škol v obci. Výsledek tohoto ukazatele by měl v ideálním případě vzrůstat.

Tabulka 12: Téma č. 4 občanské (zákaznické) perspektivy

Téma 4: Efektivnější síť zdravotních a sociálních služeb	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Dostupnost služeb (dětské domovy, domovy pro seniory, azylové domy, zdravotní střediska a lékárny)	Průměrná hodnota z dotazníků
Hodnocení kvality jednotlivých sociálních služeb pro občany	Průměrná hodnota z dotazníků
Počet registrovaných služeb pro různé cílové skupiny	Počet
Vytváření podmínek zahrnuje: jednat se zdravotními pojišťovny na téma potřeb města v oblasti specializovaných zdravotních služeb; zlepšit informovanost občanů o místě a pracovní době lékařů ve městě a o pohotovostní službě; vytipovat vhodný objekt pro soustředění lékařské péče (pouze důležité obory) do centra města (bývalá ZŠ Příkopy); zajištění bezbariérového přístupu do zdravotních zařízení; podpořit preventivní programy	

Zdroj: vlastní zpracování

Dostupnosti služeb (domů pro seniory, dětských a azylových domů, zdravotního střediska a lékárny) (Vsetín, 2004, s. 6) je myšlena jednak vzdálenost, volná kapacita, tak i finanční náročnost pro obyvatele města. Město může na základě výsledků dotazníkového šetření přijmout vhodná opatření ke zlepšení situace.

Hodnocení kvality jednotlivých sociálních služeb (Uherské Hradiště, 2014, s. 5) by mělo probíhat opět dotazníkovým šetřením. Občané se vyjádří, zda jsou spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb či nikoliv. Tento indikátor by měl být sledován každý rok.

Počet registrovaných služeb pro různé cílové skupiny (Uherské Hradiště, 2014, s. 5) a jejich poskytovatelů, se provádí s cílem zjistit, zda ponechat nabídku poskytovaných služeb či je podle zájmu klientů dále rozšiřovat. Analýza by měla být provedena každý rok.

Tabulka 13: Téma č. 5 občanské (zákaznické) perspektivy

Téma 5: Posílit bezpečnost a prevenci kriminality	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Pocit bezpečí	Průměrná hodnota z dotazníků
Počet trestných činů zaznamenaných policií na počet obyvatel města	Počet, %
Objem finančních prostředků určených na zajištění bezpečnosti, prevenci kriminality a podporu krizového řízení	Kč
Vytváření podmínek zahrnuje: udžet či posílit počet strážníků pro zajištění širokého pole působnosti a nepřetržité služby; rozšířit kamerový systém na další riziková místa; zřídit krizovou bezplatnou linku; zvyšovat spolupráci městské policie s policií ČR; zajistit nasvícení kritických míst (parky, přechody pro chodce)	

Zdroj: vlastní zpracování

Pocit bezpečí (Vsetín, 2004, s. 8) je indikátor, který bude vyhodnocován na základě výsledků z dotazníků, v němž budou občané odpovídat na otázku, jak se cítí bezpečně ve městě, ve kterém žijí. Cílem každého města či obce je, být bezpečným místem pro život svých občanů. Indikátor by měl být hodnocen každý rok. Ideální je zlepšující se tendence.

Počet trestných činů zaznamenaných policií na počet obyvatel města (Uherské Hradiště, 2014, s. 6) by měl mít naopak klesající tendenci. Počet trestných činů je vhodné přepočítat na 1000 obyvatel.

Objem finančních prostředků určených na zajištění bezpečnosti, prevenci kriminality a krizového řízení (Uherské Hradiště, 2014, s. 6) sleduje, kolik finančních prostředků město investuje do bezpečnostních opatření, činnosti policie apod. Výsledná hodnota měřítka by měla kopírovat výsledky předchozích dvou indikátorů (pokud bude např. výsledek indikátoru pocitu bezpečí klesat, je třeba, aby toto měřítko nabývalo vyšších hodnot).

Tabulka 14: Téma č. 6 občanské (zákaznické) perspektivy

Téma 6: Zlepšit podmínky v oblasti kultury, sportu a volnočasových aktivit	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Spokojenost občanů s dostupností kulturního, sportovního a volnočasového vyžití	Průměrná hodnota z dotazníků
Využití sportovních a kulturních objektů	Počet, %
Objem vydaných prostředků na podporu kultury, sportu a volnočasových aktivit	Kč
Vytváření podmínek zahrnuje: zrekonstruovat kulturní zařízení Rabštejn; vybudování hudebního sálu (bývalá Orlovna, či budova Starého zámku); oprava stávajících historických a kulturních památek; pořádání tradičních akcí (Tumův Kostelec, Šumná Orlice, Kostelecká pouť atd.); podporovat subjekty pořádající kulturní akce (granty, zvýhodněné pronájmy); vybudovat horolezeckou stěnu (vnitřní dvůr Obchodní akademie)	

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítka *spokojenost občanů s dostupností kulturního, sportovního a volnočasového vyžití* získá město z dotazníkového šetření, ve kterém budou občané hodnotit, svou spokojenost s dostupností sportovních a kulturních objektů (např. s blízkostí dětských hřišť, krytého plaveckého bazénu, kinem, divadlem atd.). Na základě výsledků může město zvážit výstavbu nového objektu, případně hledat investora.

Indikátor *využití sportovních a kulturních objektů* (Uherské Hradiště, 2014, s. 7) je učen buď návštěvností, nebo ho lze přepočítat na počet obyvatel města. Měřítka také podává informaci o zájmu občanů sportovat a kulturně se vyžívat. Díky měřítku lze jednoduše zjistit, zda např. náklady na provoz a údržbu koupaliště budou opětované zájmem občanů, toto zařízení navštívit. V rámci měřítka by se mohla vést i statistika, odkud návštěvníci

pochází, zda přímo z města, z jiné obce či dokonce kraje - to by svědčilo o atraktivnosti těchto objektů.

Indikátor *objem vydaných prostředků na podporu kultury, sportu a volnočasových aktivit* (Uherské Hradiště, 2014, s. 6) sděluje, kolik finančních prostředků město vydává na podporu uvedených činností. Každé město by jej mělo podporovat, aby občané měli, jak trávit svůj volný čas, aby dění v obci neustálo. Město tyto akce pořádá primárně pro své občany, pro posílení vztahů v komunitě. Pokud je účast na akcích přinejmenším stabilní nebo se zvyšuje, nemusí město litovat takto vynaložených finančních prostředků.

Tabulka 15: Téma č. 7 občanské (zákaznické) perspektivy

Téma 7: Zlepšit dopravní infrastrukturu	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Vývoj dopravní nehodovosti	Počet
Jednotlivé podíly všech možných způsobů dopravy	%
Spokojenost občanů s dopravní obslužností a infrastrukturou	Průměrná hodnota z dotazníků
Vytváření podmínek zahrnuje: vybudovat nové autobusové nádraží; vybudovat napojení průmyslové zóny kolem nádraží na silnici I/11 komunikací pod kasárnami s vyústěním na I/11 kruhovým objezdem; přehodnotit stávající trasování obchvatu Častolovic a Kostece nad Orlicí v souvislosti s nutností řešit napojení průmyslové zóny Solnice - Kvasiny; vyloučit automobilovou dopravu z některých částí města (posílit roli MHD)	

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj dopravní nehodovosti (Uherské Hradiště, 2014, s. 8) vypovídá o počtu zaznamenaných nehod na území města. Pokud bude město dané měřítko statisticky evidovat a vyhodnocovat, může zjistit, kde se vyskytují dopravní nehody nejčastěji a přijmout vhodná opatření, aby se jim dalo z větší části předejít.

Indikátor *jednotlivé podíly všech možných způsobů dopravy* určuje procentuální zastoupení nejčastěji využívaných způsobů dopravy v rámci města (MHD, automobil, motocykl, kolo, chůze nebo taxík). Hodnoty měřítka lze zjistit dotazníkovým šetřením a částečně od provozovatelů MHD nebo taxikářů. Na základě vyhodnocení lze např. upravit jízdní řády MHD, zjistit, zda by byly vybudované cyklostezky občany města využívány.

Spokojenost s dopravním spojením a infrastrukturou bude zjišťováno formou dotazníku. Otázky se budou týkat dopravního spojení na nejbližší okresní a krajská města a spojení na různé druhy doprav (železnice, silnice). Indikátor může sledovat četnost linkových autobusů, spojů MHD, technický stav a kvalitu místních komunikací apod. Měřítka by bylo vhodné vyhodnocovat každý rok a snažit se podchytit potřeby nejen občanů města, ale i dojíždějících.

Tabulka 16: Téma č. 8 občanské (zákaznické) perspektivy

Téma 8: Zlepšit životní prostředí a péči o zeleň	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Spokojenost občanů s kvalitou životního prostředí	Průměrná hodnota z dotazníků
Podíl ploch veřejné zeleně	%
Vytváření podmínek zahrnuje: provést inventarizaci městské zeleně včetně podchycení stavu stávajících dřevin a vyčlenění pozemků pro možnou novou výsadbu; zintenzivnit péči o veřejné prostory; klást důraz na čistotu města	

Zdroj: vlastní zpracování

Indikátor *spokojenost občanů s kvalitou životního prostředí* (Uherské Hradiště, 2014, s. 7) se zjistí dotazníkového průzkumu. Na základě výsledků může město přijmout vhodná opatření k nápravě (např. vybudovat čističku odpadních vod). Průzkum je vhodné provádět každý rok.

Podíl ploch veřejné zeleně (Uherské Hradiště, 2014, s. 7) se vypočítá z plochy veřejné zeleně ve vlastnictví města na zastavěnou plochu města. Ideální je vzrůstající trend ploch veřejné zeleně, což mj. přispívá ke zlepšení ovzduší a k atraktivitě municipality.

Tabulka 17: Téma č. 9 občanské (zákaznické) perspektivy

Téma 9: Zvýšit atraktivitu města a turismus	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Počet obyvatel města	Počet
Obecná spokojenost občanů s trvalým bydlištěm ve městě	Průměrná hodnota z dotazníků
Využití ubytovací kapacity (počet lůžek, obsazenost)	%
Vytváření podmínek zahrnuje: instalovat informační tabule a informační kiosky (u vjezdů do města, na parkovištích a dalších místech); zpřístupnit Nový a Starý zámek Kinských pro cestovní ruch; podporovat vzniku muzea, propojit kulturu a sport pro cestovní ruch; rekonstruovat církevní památky; budovat relaxační centra; vybudovat infrastrukturu pro golf; rozvíjet síť cyklostezek, rozšířit služby pro vodácký sport, rozšířit nabídku atrakcí pro místní občany a turisty	

Zdroj: vlastní zpracování

Pro každé město či obec je důležité sledovat vývoj *počtu obyvatel města s trvalým bydlištěm*. Rostoucí tendence indikátoru vypovídá o atraktivitě místa bydliště.

Měřitko *obecná spokojenost občanů s trvalým bydlištěm ve městě* je zjišťováno dotazníkovým šetřením. Město by si mělo samo rozhodnout, jak by měl být dotazník rozsáhlý, a kterých oblastí by se týkal. Měřitko je vhodné vyhodnocovat každý rok.

Indikátor *využití ubytovací kapacity (počet lůžek, obsazenost)* (Uherské Hradiště, 2014, s. 4) demonstruje počet návštěvníků města ke kapacitě ubytovacích zařízení. Ukazatel podává širší informace o turistické atraktivnosti města.

Perspektiva hospodárnost a financování aktivit

Obec, jako základní územně samosprávný celek, hospodaří se svým majetkem samostatně na základě svého rozpočtu. Objem finančních prostředků je však limitován, a proto je nezbytné s nimi nakládat uváženě a podporovat ty projekty, které nejvíce přispívají k rozvoji města a spojenosti občanů.

V této perspektivě byla zvolena následující strategická témata:

- zodpovědné a promyšlené financování z různých zdrojů – efektivnost vynakládaných zdrojů;
- účelné hospodaření s finančními prostředky a majetkem města.

Strategická témata a měřítka byla inspirována městy Vsetín a Uherské Hradiště a vhodně přizpůsobena Kostelci na Orlicí. Každý ukazatel je stručně okomentován pod tabulkami.

Tabulka 18: Téma č. 1 perspektivy hospodárnost a financování aktivit

Téma 10: Zodpovědné a promyšlené financování z různých zdrojů - efektivnost vynakládaných zdrojů	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Objem získaných dotací	Kč
Celková zadluženost obce	%
Vytváření podmínek zahrnuje: naučit se využívat nové příležitosti; usilovně hledat a monitorovat vnější zdroje a možnosti financování; budovat nová partnerství; podporovat projektové řízení; provádět analýzy a snižování rizik; vybudování controlingového systému na úřadu a všech organizací a společností města	

Zdroj: vlastní zpracování

Objem získaných dotací vyjadřuje, kolik získalo město v daném roce dotací.

Ukazatel *zadluženosti obce* (Vsetín, 2004, s. 8) informuje o míře krytí svého majetku cizími zdroji. Vypočítá se jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv, vynásobené stem.

Tabulka 19: Téma č. 2 perspektivy hospodárnost a financování aktivit

Téma 11: Účelné hospodaření s finančními prostředky a majetkem města	
<i>Návrh měřítka města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Využívání majetku města (pronájem)	Kč
Reálná hodnota majetku obce	Kč
Vytváření podmínek zahrnuje: vyčlenit a prodat nepotřebný majetek města; vybudovat controlingový systém úřadu a všech organizací a společností města	

Zdroj: vlastní zpracování

Pro město je výhodné, že může získat finanční prostředky z pronájmu jejího majetku. Toto měřítko vzájemně porovnává příjmy z pronájmu majetku a celkovou hodnotu majetku města v uplynulém roce. (Vsetín, 2004, s. 9)

Měřítka *reálná hodnota majetku* (Uherské Hradiště, 2014, s. 9) vypovídá o hodnotě majetku města ke stanovanému datu. Údaj se zjistí z účetní rozvahy města.

Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů se město musí zaměřit nejen na interní procesy uvnitř organizace, ale také aby uspokojila své občany, naplnila svou vizi, a současně správně hospodařila se svým majetkem a finančními prostředky.

Perspektiva zahrnuje následující tři témata:

- zintenzivnění vztahů s partnery (lobbismus) a s veřejností;
- efektivnější řízení města a kvalita poskytovaných služeb;
- promyšlená příprava a realizace investičních a dotačních činností.

Strategická témata a indikátory byly inspirovány městy Vsetín a Uherské Hradiště a přizpůsobeny Kostelci na Orlicí. Ukazatele jsou stručně okomentovány pod tabulkami.

Tabulka 20: Téma č. 1 perspektivy interních procesů

Téma 12: Zintenzivnění vztahů s partnery (lobbismus) a s veřejností	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Počet uskutečněných projektů regionálního a národního charakteru	Počet
Počet účastníků zapojených do strategického plánování	Počet
Počet realizovaných aktivit v rámci projektu Místní Agenda 21 a projektu Zdravé město	Počet
Vytváření podmínek zahrnuje: aktivně spolupracovat s partnery, veřejností a jinými organizacemi; prohlubovat zapojování veřejnosti do strategického plánování (MA 21)	

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele *počet uskutečněných projektů regionálního a národního charakteru* (Uherské Hradiště, 2014, s. 10) eviduje úkony přesahující hranici města řešící problémy a postavení municipalitu v rámci regionálního a národního kontextu (tzn. doprava, partnerství, vzdělání).

Počet realizovaných aktivit v rámci projektu MA 21 a projektu Zdravé město (Uherské Hradiště, 2014, s. 11) má velký význam v rámci udržitelného rozvoje, a to zejména za předpokladu, pokud se město účastní realizovaných aktivit v rámci projektů. Díky účasti na těchto programech (např. Den Země, Den zdraví a pohybu aj.) se mohou občané podílet na rozhodování o budoucnosti města a jeho kvalitnějšího života.

Tabulka 21: Téma č. 2 perspektivy interních procesů

Téma 13: Efektivnější řízení města a kvalita poskytovaných služeb	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Hodnocení výkonnosti úřadu (benchmarking, audit)	Škálové hodnocení
Počet podaných stížností či petic na fungování služeb	Počet
Vytváření podmínek zahrnuje: naučit se uplatňovat moderní manažerské metody	

Zdroj: vlastní zpracování

Měření výkonnosti zaměstnanců na úřadech územních samosprávných (Vsetín, 2004, s. 9) celků nemá obecně tak dlouhou tradici a samozřejmý význam jako v soukromém sektoru. Ani město Kostelec nad Orlicí žádné metody hodnocení výkonnosti zaměstnanců nevyužívá. Bylo by žádoucí, aby město zavedlo metodu benchmarking, díky níž by mohlo město zjistit, jak si stojí v porovnání s ostatními městy a přijmout na základě zjištění případných nedostatků vhodná opatření. O audit je povinna za zákona požádat každá obec a město.

Indikátor *počet podaných stížností či petic na fungování služeb poskytovaných městem* by mělo dosahovat co nejnižších hodnot. Udává totiž zpětnou vazbu fungování městského úřadu. Stížnosti by se měly vyřídit co nejdříve a podniknout vhodné kroky proti jejich opakování. Měřitko by mohlo též sledovat, na který odbor úřadu a na jakého zaměstnance jsou podané.

Tabulka 22: Téma č. 3 perspektivy interních procesů

Téma 14: Promyšlená příprava a realizace investičních a dotačních činností	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Počet připravovaných a zrealizovaných investic a projektů	Kč
Objem uskutečněných celkových investic v přepočtu na jednoho obyvatele	Kč/počet obyvatel
Vytváření podmínek zahrnuje: snažit se minimálně si udržet tendence proinvestovaných finančních zdrojů nebo hodnoty investic zvyšovat	

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel *počet připravovaných a zrealizovaných investic a projektů* (Vsetín, 2004, s. 11) vyjádřených v korunách, informuje, jaká byla celková hodnota uskutečněných investic a hodnota budoucích investic. Ideální situace je, pokud hodnota ukazatele vzrůstá. Jelikož to svědčí o zájmu města neustále se rozvíjet.

Indikátor *objem uskutečněných celkových investic v přepočtu na jednoho obyvatele* (Uherské Hradiště, 2014, s. 11) navazuje na předchozí měřítko.

Perspektiva učení se a růst

Tato perspektiva se netýká jen vzdělání občanů městského úřadu, ale také o schopnosti spolu vzájemně spolupracovat.

Perspektiva zahrnuje následující tři témata:

- posilování zodpovědnosti, důvěry a spolupráce;
- rozvíjení schopností, dovedností, znalostí;
- zavádění nových metod a technologií.

Strategická témata spolu s měřítky byly inspirovány městy Vsetín a Uherské Hradiště a vhodně přizpůsobeny Kostelci na Orlicí. Ukazatele jsou stručně objasněny pod tabulkami.

Tabulka 23: Téma č. 1 perspektivy učení se a růst

Téma 15: Posilování zodpovědnosti, důvěry a spolupráce	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Spokojenost občanů s fungováním Městského úřadu	Průměrná hodnota z dotazníků
Index spokojenosti zaměstnanců	Průměrná hodnota z dotazníků
Vytváření podmínek zahrnuje: propojit vstřícné, trpělivé a příjemné chování úředníka	

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel *spokojenosti občanů s fungováním Městského úřadu* (Uherské Hradiště, 2014, s. 7) lze považovat za klíčové měřítko, které dokonale vystihuje zpětnou vazbu fungování úřadu z hlediska spokojenosti občanů. Jako podklad vyhodnocení měřítko může posloužit jak dotazníkové šetření, tak počet přijatých petic a stížností. Spokojenost občanů závisí zejména na rychlosti a kvalitě poskytovaných služeb, dále na trpělivosti a vstřícnosti úředníka.

Index spokojenosti zaměstnanců (Uherské Hradiště, 2014, s. 12) bude zjišťován dotazníkem, v němž budou moci všichni zaměstnanci úřadu vyplnit, jak jsou spokojeni s pracovními podmínky, s nadřizenými atd. Ukazatel je vhodné hodnotit každoročně.

Tabulka 24: Téma č. 2 perspektivy učení se a růst

Téma 16: Rozvíjení schopností, dovedností, znalostí	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Investice do zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Kč
Počet školení a workshopů	Počet
Vytváření podmínek zahrnuje: zajistit školení, workshopy, zvyšování kvalifikace úředníků se řídí zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce a zák. č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků	

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítka *investice do zvyšování kvalifikace zaměstnanců* (Vsetín, 2004, s. 11) sděluje, kolik finančních prostředků město vkládá do této oblasti. Zvyšování kvalifikace je dáno zákonem. Obdobně lze sledovat i ukazatel *počet školení a workshopů*.

Tabulka 25: Téma č. 3 perspektivy učení se a růst

Téma 17: Zavedení nových metod a technologií	
<i>Návrh měřítek města</i>	<i>Jednotka výpočtu</i>
Počet nově zavedených metod a technologií	Počet
Vytváření podmínek zahrnuje: zavádět a správně využívat metody strategického řízení; zajistit přiměřený počet IT technologií a naučit se je aktivně používat	

Zdroj: vlastní zpracování

Indikátor *počet nově zavedených metod a technologií* (Vsetín, 2004, s. 11) udává, zda se město zajímá o možnost budoucího zlepšování, růstu či pokroku.

6.6 Návrh na další postup

Strategická mapa města Kostelec nad Orlicí (obrázek 6) je tzv. „Scorecard celé organizace,“ který by měl být následně rozložen čili „kaskádován“ na jednotlivé nižší útvary (odborní úřady, městskou policii a další). Z toho plyne, že „Scorecard odboru“ je odvozen od strategie měřítek města podle toho, jakou mírou přispívá na dosažení stanoveného cíle. Např. měřítko *spokojenost občanů*, které se vztahuje ke „Scorecard celé organizace“, se na úrovni jednotlivých odborů uplatní jako *spokojenost zákazníků* daného úřadu.

Z takto vytvořených „scorecardů“ odborů se potom odvodí tzv. „osobní scorecardy“ (výkonnostní a kvalitativní parametry), která obsahují měřítka stanovená pro konkrétního zaměstnance. „Osobní scorecardy“ je důležité propojit s odměňováním dané zaměstnance, aby byl úspěch snadněji dosažitelný.

Jelikož strategické plánování není jednorázovou činností, ale jedná se o proces, který se neustále opakuje, musí docházet k průběžné aktualizaci strategické mapy, měřítek a těchto osobních scorecardů.³² Pokud bude organizace průběžnou aktualizaci vykonávat, podporuje tak strategické učení, navíc zaváděním strategie do každodenní pracovní náplně svých zaměstnanců podněcuje správné směřování jejího úsilí.

³² Autoři Hušek, Půček a Šusta (2006, s. 52) navrhuji, aby se tato průběžná aktualizace vykonávala jednou měsíčně či čtvrtletně starostou nebo primátorem města.

6.7 Časová náročnost a náklady na zavádění BSC

Implementace BSC je velice dlouhý a časově náročný proces. Už proto je pro každou obec výhodné zavedení metody BSC spojit s přípravou či úpravou SP rozvoje obce či jiných strategických dokumentů (územního plánu, finanční strategií, plány sociálních služeb aj.).

Určitou dobu trvá, než se sestaví strategická mapa. Vytvoření indikátorů si vyžaduje ještě delší časový okamžik a to zejména v souvislosti s tvorbou metodiky. Následuje proces schvalování. V malé obci bude o schválení zavedení metody BSC rozhodovat pouze zastupitelstvo (případně veřejnost), na rozdíl od větších měst, kde kromě zastupitelstva rozhoduje rada, komise rady města, veřejnost a nakonec zastupitelstvo.

Určitý čas také zaberou personální přípravy a školení vybraných zaměstnanců, kteří budou mít implementaci na starosti. Využívá-li však organizace systém kvality dle ISO (systém kontrol a prevencí), CAF (společný rámec pro hodnocení), benchmarking nebo aktivně využívá další metody kvality a výkonnosti, lze první cyklus strategického plánování podstatně zkrátit - přibližně na šest měsíců. Jinak celý proces strategického plánování trvá přibližně jeden rok. (Kolektiv autorů, 2004, s. 37)

Finanční náročnosti na implementaci BSC je také značně individuální. Odvíjí se především od počtu školení konzultantské firmy, kolik vynaloží obec na odměny zainteresovaných pracovníků, nebo zda si municipalita pro vyhodnocení dat zakoupí speciální software. Pro obec by bylo výhodné na některou z fází zavádění metody BSC využít čerpání dotace. Např. náklady na zavedení metody BSC ve městě Vsetín (město má přibližně 29 tisíc obyvatel a necelých 200 zaměstnanců) představovaly částku 400 tisíc Kč, z toho bylo 75 % uhrazeno z dotace. (Hušek, Půček, Šusta, 2006, s. 53)

ZÁVĚR

Ani základní územní samosprávné celky se nevyhnou nepříznivým vývojem ekonomiky. Proto se musí z hlediska omezenosti svých finančních zdrojů stále intenzivněji rozmyšlet nad svými rozhodnutími. Navíc je v současné době územní správa vystavena nezvyklému tlaku na změnu řízení výkonnosti a kvality poskytovaných služeb. Následkem těchto skutečností, se obce začaly zajímat a implementovat moderní manažerské metody, mající svůj původ v podnikatelské sféře. Jednou z takových metod je i BSC.

Cílem bakalářské práce bylo zpracování návrhu zavedení metody BSC do strategického plánování místních samospráv a vytipování hlavních měřítek pro určení hodnocení úspěšné strategie.

Tohoto cíle bylo dosaženo nejen na základě studia literárních článků a odborných publikací, ale i díky analýze současného využívání modelů BSC na úrovni místních samosprávných celků. Dotazníková šetření nicméně potvrzují skutečnost, že inovativní nástroj BSC není v podmínkách územní samosprávy moc rozšířen. Dle odpovědí respondentů bylo zjištěno, že v současnosti využívají tento inovativní nástroj pouze dvě města a další dvě uvažují o jejím zavedení. Hlavním podnětem pro zavedení metody BSC je podle respondentů zlepšení procesu strategického managementu a plánování. Municipality přitom v dotazníku uvedly, že při zavedení inovativního nástroje využily rady a zkušenosti konzultantské firmy. Lze konstatovat, že ačkoliv teorie BSC doporučuje metodu kaskádovat na nejnižší úroveň organizace, tedy zaměstnance, není toto rozložení metody v současné době uplatňováno. Ani jedna samospráva tedy nemá propojenou metodu BSC s politikou odměňování. Respondenti spatřují hlavní přínos metody ve zvýšení propojení individuálních cílů s cíli a strategiemi organizace. Na konci dotazníkového šetření byli respondenti požádáni o poslání strategických map a souboru měřítek k těmto mapám. A tehdy byl učiněn zásadní poznatek. Ačkoliv metoda BSC není v rámci municipalit rozšířená, najdou se i takové územní samosprávné celky, které v současné době nevyužívají jen klasický, ale i dynamický model BSC.

Samotný návrh zavedení metody BSC do strategického plánování místních samospráv byl navržen pro město Kostelec nad Orlicí, nacházejícího se v okrese Rychnov nad Kněžnou. Na základě SP města bylo zjištěno, že strategický dokument města vychází z principů projektového řízení, jelikož jsou definovány jednotlivé fáze a kroky, stanoveny milníky, odpovědnosti a termíny a důsledně se též pracovalo se všemi dostupnými podkladovými materiály. Plán města byl přesto tvořen pomocí konzultantské firmy a vychází z moderních metod tvorby rozvojových dokumentů na principech MA 21, s cílem respektovat zásady

trvale udržitelného rozvoje. Po komparaci jednotlivých kroků zpracování a realizace SP města s procesním modelem strategického plánování byly však odhaleny nedostatky – město nemá zpracovaný finanční rámec, akční plán, nepředkládá každoročně zprávu o plnění SP zastupitelstvu a nemá zpracovanou metodiku komunikace s veřejností a komunikační manuál. Tyto nedostatky by proto měly být v rámci úspěšné realizace strategického plánování co nejdříve odstraněny. Další fáze práce se zaměřovala již na samotný návrh strategické mapy pro Kostelec nad Orlicí. Aby korespondovala se SP města, vychází z jeho vize, která popisuje stav, jehož by mělo být dosaženo v roce 2025. Tato vize byla následně rozpracována do čtyř klíčových oblastí – ekonomický potenciál, kvalita života, doprava a úroveň kvality města a jeho image. Uvnitř každé oblasti byla rozvojová vize města konkretizována do konkrétních strategických témat, která byla všechny převedena do zákaznické (občanské) perspektivy. Ostatní tři perspektivy – hospodárnost a financování aktivit, interní procesy a učení se a růst – byly navrženy tak, aby město, co možná nejvíc, naplnilo své poslání. Měřítka pro vytvoření strategických témat byla inspirována dotazníkovým šetřením a následně přizpůsobena Kostelci nad Orlicí. K indikátorům by se měla vztahovat i jednoznačná metodika, tzn. název perspektivy a strategického tématu, název měřítka, správce měřítka, hodnota aktuálního roku – plán a skutečnost, cílová hodnota, popis měřítka (co jej ovlivňuje, výpočet, zdroj čerpání dat, komentář ke stanovení cílové hodnoty, periodu vyhodnocování měřítka) a jméno a podpis zpracovatele a schvalovatele. Aby byla metoda ve městě plně uplatněna, měla by být dále kaskádována z úrovně celé organizace, na jednotlivé nižší útvary (odborné úřady, městskou policii aj.) a nakonec samozřejmě i na jednotlivce. Podstatné také je, aby město propojilo BSC s politikou odměňování zaměstnanců. Jelikož je strategické plánování proces, který se neustále opakuje, mělo by město průběžně aktualizovat strategickou mapu a měřítka osobních scorecardů zaměstnanců.

Nejvhodnější by pro město Kostelec nad Orlicí bylo, kdyby před implementací BSC využívalo další inovativní metody, např. ISO, CAF či benchmarking, což by podstatně zkrátilo dobu zavedení BSC. Tyto nástroje se navíc dají vhodně kombinovat s BSC. Samotná finanční náročnost pro implementaci je značně individuální. Odvíjí se např. od počtu školení konzultantské firmy či odměn pracovníků. Vhodné by proto bylo na některou fázi zavádění BSC využít příslušné dotace.

Výsledkem této bakalářské práce je navržený koncept metody BSC pro město Kostelec nad Orlicí. Tento model je však koncipován tak, aby mohl být uplatněn nejen v tomto městě, ale mohl se stát i pomocným, univerzálním vzorem, který by v případě zájmu sloužil i ostatním municipalitám při zavádění této moderní metody řízení výkonnosti do praxe.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ, 2012. Územní samopráva – udržitelný rozvoj a finance. Praha: Wolters Kluwer ČR, s. 300. ISBN 978-80-7357-910-4.
- [2] HENDRYCH, Dušan a kol., 2012. Správní právo: Obecná část. 8. vydání. Praha: C.H.Beck, s. 832. ISBN 978-80-7179-254-3.
- [3] HENDRYCH, Dušan, 2007. Správní věda: teorie veřejné správy. 2. vydání. Praha: Aspi, s. 211. ISBN 80-7184-141-2.
- [4] PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2009. Financování měst, obcí a region: teorie a praxe. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, s. 304. ISBN 978-80-247-2789-9.
- [5] PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2008. Veřejná správa a finance veřejného sektoru. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Aspi, s. 712. ISBN 978-80-7357-351-5.
- [6] BERAN, Václav a Petr DLASK, 2005. Management udržitelného rozvoje regionů, obcí a sídel. 1. vydání. Praha: Academia, s. 360. ISBN 80-200-1201-X.
- [7] KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava, Pavel MATES a René WOKOUN, 2004. Úvod do regionálních věd a veřejné správy. 4. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. 455. ISBN 80-86473-80-5.
- [8] SKOKAN, Karel, 2004. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. 1. vydání. Ostrava: Repronis, s. 159. ISBN 80-73290-59-6.
- [9] WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC, 2003. Management veřejné správy teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy. 1. vydání. Praha: Ekopress s.r.o., s. 419. ISBN 80-86119-70-X.
- [10] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBENEC a Roman HORÁK, 2008. Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady. 1. vydání. Brno: Computer Press, s. 266. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [11] Dvořáček, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, s. 173. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [12] Veber, Jaromír a kol., 2000. Management. Základy, prosperita, globalizace. 1. Vydání. Praha: Management Press, s. 704. ISBN 80-7261-029-5.

- [13] Český statistický úřad, 2013a. Obyvatelstvo. [online]. [cit. 2014-04-26].
Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide.
- [14] Ministerstvo financí České republiky, 2013a. Nový model sdílených daní pro obce - rok 2013. [online]. [cit. 2013-12-17]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/prijmy-kraju-a-obci/2013/novy-model-sdilenych-dani-pro-obce-10890>.
- [15] Ministerstvo financí České republiky, 2013b. Zadluženost územních rozpočtů v roce 2012. [online]. [cit. 2013-12-22].
- [16] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/monitoring/zadluzenost-uzemnich-rozpocetu/2013/zadluzenost-uzemnich-rozpocetu-v-2012-11641>.
- [17] Wokoun, René a kol., 2007. Svaz měst a obcí České republiky: Projekt 31/04 Management regionálního rozvoje na úrovni krajů a obcí s rozšířenou působností. [online]. [cit. 2013-11-01]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/data/fileBank/637bc8cd-be34-4799-b769-1d32baf59dbd.pdf>.
- [18] KAŠPAŘÍKOVÁ, Jeanne, 2004. Topregion.cz: Strategický management ve veřejném sektoru. [online]. [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://topregion.cz/index.jsp;jsessionid=1061D8195FF2457450ABB83ED04CFB78?articleId=1584>.
- [19] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů (obecní zřízení)
- [20] Zákon č. 1/1993, Ústava České republiky, ve znění pozdějších zákonů.
- [21] Zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a o stanovení obcí s rozšířenou působností, ve znění pozdějších předpisů
- [22] Vyhláška č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností, ve znění pozdějších předpisů
- [23] Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů
- [24] Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů (zákon o malých rozpočtových pravidlech)
- [25] Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)
- [26] Vyhláška č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě, ve znění pozdějších předpisů
- [27] Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů

- [28] Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)
- [29] KAPLAN, Robert a David NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Praha: Management Press, s. 261. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [30] ZIKMUND, Martin, 2011. *Business Vize: Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard*. [online]. [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>
- [31] HORVÁTH & PARTNERS, 2004. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, s. 384. ISBN 80-7259-018-9.
- [32] NIVEN, Paul, 2003. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. 1. vydání. New Jersey: Wiley, s. 320. ISBN 0471423289.
- [33] PŮČEK, Milan a Libor, FRIEDL, 2006. *Partnerství k prosperitě: Školící materiál k programu Balanced Scorecard*. [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea_0115d.pdf.
- [34] KAPLAN, Robert a David, NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. Vydání. Praha: Management Press, s. 325. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [35] HUŠEK, Zdeněk, Marek ŠUSTA a Milan PŮČEK, 2006. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru: Výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006*. 1. Vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006, s. 144. ISBN 80-02-01861-3.
- [36] PŮČEK, Milan a Stanislav KOCOUREK, 2005. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy - soubor příkladů*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, s. 104. ISBN 80-239-6154-3.
- [37] KOLEKTIV AUTORŮ, 2004. *Řízení procesů výkonu státní správy: Případová studie Vsetín*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, s. 159. ISBN 80-239-4098-8.
- [38] Půček, Milan a David, Koppitz, 2012. *Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony*. 1. vydání. Praha: Národní síť Zdravých měst České republiky, s. 196. ISBN 987-80-260-2789-9.

- [39] NORTON, Robert a David KAPLAN, 2006. Alignment - systémové vyladění organizace: Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií. 1. vydání. Praha: Management Press, s. 310. ISBN 80-7261-155-0.
- [40] KOLEKTIV AUTORŮ, 2007. Sborník příspěvků 3. národní konference kvality ve veřejné správě. 1. vydání. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, s. 136. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/sbornik-3nkq-pdf.aspx
- [41] HAVELKOVÁ, Svatava, 2008. Ochrana přírody: Veřejný zájem. [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.casopis.ochranaprirody.cz/Pravo-v-ochrane-prirody/verejny-zajem-.html>
- [42] Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013. ESF - Evropský sociální fond v ČR. [online]. [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf>
- [43] Město Vsetín, 2012. Parlamentní listy.cz: Město Vsetín uspořádalo Konferenci benchmarkingové iniciativy. [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: www.parlamentnilisty.cz/zpravy/Mesto-Vsetin-usporadalo-Konferenci-benchmarkingove-iniciativy-253905
- [44] Kvalita ve veřejné správě, 2013. Místní agenda 21. [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.kvalitavs.cz/mistni-agenda-21/>
- [45] Národní síť Zdravých měst ČR, 2014. Kritéria místních Agend 21 - oficiální nástroj pro měření kvality MA21 v ČR - pro města, obce a městské části. [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2083362t>
- [46] Město Vsetín, 2014. Dynamický strategický plán zpracovaný metodou Balanced Scorecard 2010-2030. [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.vsetin.cz/dynamicky-strategicky-plan-zpracovany-metodou-balanced-scorecard-2010-2030/ds-18878/archiv=0&p1=6911>
- [47] Město Vsetín, 2008. Metodiky postupu výpočtu hodnot měřítek strategického plánu BSC 2004-2010. [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/metodiky-postupu-vypoctu-hodnot-meritek-strategickeho-planu-bsc-2004-2010/d-146719/p1=6911>
- [48] PALCROVÁ, Šárka, 2010. Regionální rozvojová agentura Vysočina: Strategické dokumenty. [online]. [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.rrav.cz/sluzby/strategie.html>

- [49] Město Kostelec nad Orlicí, 2014a. Základní informace o městě. [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.kostelecno.cz/mesto/zakladni-informace>
- [50] Mapy.cz, 2014. [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/#!x=16.263289&y=50.122869&z=9&l=16&c=2-8-14-15-27-28-30>
- [51] Město Kostelec nad Orlicí, 2014b. Strategický plán města. [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: http://www.kostelecno.cz/soubory/spm/ROZVOJ_04_2006.pdf
- [52] Ministerstvo životního prostředí, 2012. Místní agenda 21. [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/mistni_agenda_21
- [53] ČERVINKOVÁ, Ivana, 2007. Město Kostelec nad Orlicí: Strategický plán města. [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: http://www.kostelecno.cz/soubory/spm/CLANEK_ZPR_12_05.pdf
- [54] PŮČEK, Milan a kol., 2010. Procesní model strategického plánování města Uherské Hradiště. [online]. 2010 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.mesto-uh.cz/Folders/1259-1-Strategicky+plan+mesta.aspx>
- [55] JUPPA, Vlastimil, 2007. Město Kostelec nad Orlicí: Metodika zpracování Strategického plánu města Kostelec nad Orlicí. [online]. [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: http://www.kostelecno.cz/soubory/spm/UVOD_METODIKA_SP.pdf
- [56] Město Kostelec nad Orlicí, 2014c. Strategický plán rozvoje města Kostelec nad Orlicí. [online]. [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: http://www.kostelecno.cz/soubory/spm/SP_ROZ_MESTA.pdf
- [57] Město Uherské Hradiště, 2014. Strategická mapa města. [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.mesto-uh.cz/Folders/1259-1-Strategicky+plan+mesta.aspx>
- [58] Město Vsetín, 2004. Strategie města Vsetín zpracovaná dle metody Balanced Scorecard (BSC). [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.vsetin.cz/strategie-mesta-vsetin-zpracovana-dle-metody-balanced-scorecard-bsc/d-146919/p1=6911>
- [59] Český statistický úřad, 2013b. Počet obyvatel v obcích. [online]. [cit. 2014-21-04]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/1301-13-r_2013

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Obecné znaky veřejných služeb

Příloha B - Příklad popisu měřítka: *Pocit bezpečí*

Příloha C – Seznam respondentů

Příloha D - Dotazník

Příloha A – Obecné znaky veřejných služeb

Znak služby	Bližší charakteristika
Dostupnost	Místní - geografická (např. vzdálenost od zastávek MHD, od parkoviště pro zákazníky, dostupnost klientských pracovišť), časová (např. doba otevření, počet úřech hodin týdně), dostupnost pro handicapované osoby, dostupnost možnosti pro stížnosti aj.
Spolehlivost	Služba se vykoná v dohodnutém čase, ve stanoveném standardu (správným způsobem), bez chyb a právních nedostatků.
Čekací doba	Průměrná doba čekání ve frontě, doba objednání.
Doba vyřízení	Průměrná doba potřebná pro vyřízení (může zahrnovat i dobu čekání)
Kompetence a způsobilost	Schopnost zaměstnanců aplikovat znalosti, zkušenosti a odbornost při poskytování konkrétní služby.
Přijetí, zacházení a porozumění	Vstřícnost, respekt, vřídnost, ohleduplnost, vhodnost oblečení a prostředí, péče o zákazníka, znalost individuálních či specifických přání různých zákazníků.
Komunikace	Schopnost informovat a naslouchat zákazníkům a občanů, vyjasnění dialogu.
Jistota a bezpečnost	Bezpečnost budov a zařízení, kde je služba poskytována, dodržování hygienických předpisů.
Prostředí	Prostředí praktické a příjemné pro zákazníka a pro efektivní poskytování služby.
Technické vybavení	Vybavení potřebnou výpočetní a jinou technikou, kapacity, stav a stáří techniky, způsob údržby.
Důvěryhodnost	Proslulost (image) úřadu či organizace veřejného sektoru.

Zdroj: (Půček, Kocourek, 2005, s. 18 - 19)

Příloha B - Příklad popisu měřítka: *Pocit bezpečí*

Perspektiva:	Občan (zákazník)
Strategické téma:	Prevence a bezpečnost
Měřítka:	5.1. Pocit bezpečí
Správce měřítka za BSC:	Vedoucí odboru životního prostředí
Hodnota pro rok 2004 – plán:	Hodnota nebyla stanovena
Hodnota pro rok 2004 – skutečnost:	5,25
Hodnota pro rok 2005 – plán	Hodnota nebyla stanovena.
Hodnota pro rok 2005 – skutečnost:	5,81
Hodnota pro rok 2006 – plán	5,81
Hodnota pro rok 2006 – skutečnost:	6,01
Hodnota pro rok 2007 – plán	6
Hodnota pro rok 2007 – skutečnost:	6,48
Hodnota pro rok 2008 – plán	7
Hodnota pro rok 2008 – skutečnost:	Nehodnoceno
Hodnota pro rok 2009 – plán	7
Cílová hodnota pro r. 2010:	7,5
Cílová hodnota pro r. 2020:	
Popis měřítka:	
Otázky jsou začleněny do dotazníkového šetření, které se provádí v rámci šetření spokojenosti občanů. Vnímání tohoto měřítka je řešeno v těchto kategoriích:	
<ul style="list-style-type: none"> - Být přes den doma s nezamknutými dveřmi? - Nechat přes noc otevřené okno? - Chodit v noci po hlavních ulicích? - Chodit v noci po veřejných prostranstvích? 	
Měřítka ovlivňuje:	
Pocit bezpečí ovlivňuje celá řada faktorů (věk, místo, čas, vzdělání, povolání aj.). Měřítka dále ovlivňuje počet policistů Městské policie a Policie ČR, aktivity týkající se prevence kriminality.	
Výpočet měřítka:	
Tazatel přiřadí každé kategorii hodnocení na škále (0 – nebezpečné, 10 - bezpečné). Celková hodnota je pak průměrná hodnota známek občanů v jednotlivých otázkách. Hodnota indexu se počítá jako aritmetický průměr výše uvedených 4 otázek. Podrobný popis výpočtu měřítka je k dispozici u správce měřítka.	
Zdroj čerpání dat:	
Výsledky dotazníkové šetření - spokojenost občanů s místním společenstvím.	
Cílová hodnota:	
Cílová hodnota indexu pocitu bezpečí je pro r. 2010 stanovena hodnotou 7,5. Známka 10 – bezpečné, 0 – nebezpečné.	
Perioda vyhodnocování měřítka:	
Ročně, za předpokladu provedení šetření spokojenosti občanů.	

Zdroj: (Město Vsetín, 2008)

Příloha C – Seznam respondentů

	Město	Počet obyvatel
1.	Plzeň	169688
2.	Liberec	102247
3.	Olomouc	100043
4.	Ústí nad Labem	95003
5.	Hradec Králové	94242
6.	České Budějovice	93883
7.	Pardubice	91073
8.	Havířov	79679
9.	Zlín	76010
10.	Kladno	69178
11.	Most	67030
12.	Karviná	59627
13.	Opava	58643
14.	Frýdek Místek	58193
15.	Karlovy Vary	53737
16.	Jihlava	50760
17.	Teplice	50728
18.	Děčín	50620
19.	Chomutov	49784
20.	Přerov	45438
21.	Jablonec nad Nisou	45255
22.	Mladá Boleslav	44778
23.	Prostějov	44526
24.	Třebíč	37781
25.	Česká Lípa	37510
26.	Třinec	37056
27.	Tábor	35198
28.	Znojmo	34097
29.	Příbram	34022
30.	Cheb	33446
31.	Orlová	31342
32.	Kolín	31207
33.	Trutnov	31085
34.	Písek	29880
35.	Kroměříž	29076
36.	Šumperk	27182
37.	Vsetín	27150

38.	Valašské Meziříčí	26930
39.	Litvínov	26241
40.	Uherské Hradiště	25597
41.	Hodonín	25479
42.	Český Těšín	25234
43.	Břeclav	25098

Zdroj: zpracováno dle (ČSÚ, 2013b)

Příloha D – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou Univerzity Pardubice oboru Veřejná ekonomika a správa a touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku (max. 10 minut), jehož účelem je analyzovat současné využití modelu Balanced Scorecard na úrovni místních samospráv. Výsledky této analýzy poslouží pro účely mé bakalářské práce s názvem „Využití metody Balanced Scorecard na úrovni místních samospráv“.

Dotazník obsahuje celkem 8 otázek a je možné ho vyplnit elektronicky přímo do souboru, nebo ručně a posléze ho oskenovat. U otázek 1, 4, 5, 6 a 8 je možné vybrat pouze jednu variantu. U ostatních otázek (2 a 7), můžete vybrat více možností. Vyplněný dotazník, prosím, zašlete do 18. 04. 2014 na emailovou adresu st29951@student.upce.cz.

Předem Vám děkuji za pomoc.

Karolína Sejkorová

Město, ke kterému se bude tento dotazník vztahovat:

1. Využíváte v současné době ve Vašem městě metodu Balanced Scorecard (dále BSC)?

Ano

Ne.

Uvažujeme o jeho zavedení.

Pokud metodu BSC v současné době nevyužíváte, či pouze uvažujete o její zavedení, dotazník již dále nevyplňujte a zašlete mi jej zpět na výše uvedenou adresu. Děkuji.

2. Zhodnoťte dle následující stupnice důvody, které Vás vedly k zavedení BSC.

1 – zcela významný,

2 – spíše významný,

3 – ani významný, ani nevýznamný,

4 – spíše nevýznamný

5 – zcela nevýznamný.

	1	2	3	4	5
a) Snížení nákladů na strategické plánování.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Zlepšení procesu strategického managementu a plánování.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Doporučení ze zkušeností ostatních měst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokud Vás vedly k zavedení BSC jiné důvody, uveďte které:					
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Uveďte rok, v kterém jste začali metodu BSC využívat.

4. Využili jste při zavádění metody BSC profesionální poradenskou firmu?					
<input type="checkbox"/>	Ano.				
<input type="checkbox"/>	Ne.				
5. Označte, stupeň uplatnění metody BSC ve Vašem městě.					
<input type="checkbox"/>	BSC je pouze uplatňován na úrovni města jako celku.				
<input type="checkbox"/>	Využíváme BSC města jako celku a zároveň jsme vytvořili BSC i pro úřad.				
<input type="checkbox"/>	Využíváme BSC města jako celku a zároveň jsme vytvořili BSC pro úřad, odbory a jednotlivé zaměstnance.				
6. Je metoda BSC ve Vašem městě propojena s odměňováním zaměstnanců?					
<input type="checkbox"/>	Ano.				
<input type="checkbox"/>	Ne.				
7. Pomocí bodové škály, prosím, ohodnoťte hlavní přínosy při využití metody BSC.					
1 – zcela významný, 2 – spíše významný, 3 – ani významný, ani nevýznamný, 4 – spíše nevýznamný 5 – zcela nevýznamný.					
	1	2	3	4	5
a) Jasnější a viditelnější vize a strategie města.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Zvýšení výkonnosti organizace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Rozdělování zdrojů na základě výkonnosti (efektivnější financování organizace).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Zvýšení propojení individuálních cílů s cíli a strategiemi organizace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Zlepšení komunikace v celé organizaci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Usnadnění zpětné vazby.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Základ pro benchmarking.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Více příležitostí a inovací.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Více realizovaných strategií.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokud spatřuje v metodě BSC i jiné přínosy, napište, prosím, které:					
j)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Jak jste spokojeni s výsledky, kterých jste dosáhli díky implementaci metody BSC?	
<input type="checkbox"/>	Jednoznačně spokojen.
<input type="checkbox"/>	Spíše spokojen.
<input type="checkbox"/>	Ani spokojen. Ani nespokojen.
<input type="checkbox"/>	Spíše nespokojen.
<input type="checkbox"/>	Jednoznačně nespokojen.

Na závěr dotazníku, bych Vám ráda poděkovala za čas, který jste při vyplňování dotazníku strávili, a zároveň bych Vás chtěla poprosit o odkaz, na němž bych našla Vaši v současnosti uplatňovanou strategickou mapu města a soubor měřítek (indikátorů) k této strategické mapě.

Pokud online přístup k těmto dokumentům není možný, prosím Vás o jejich zaslání ve Vámi zvoleném formátu společně s tímto dotazníkem.

V případě, že máte k dotazníku jakékoliv připomínky, či další náměty, budu ráda, když se o ně podělíte.....

.....

.....

.....

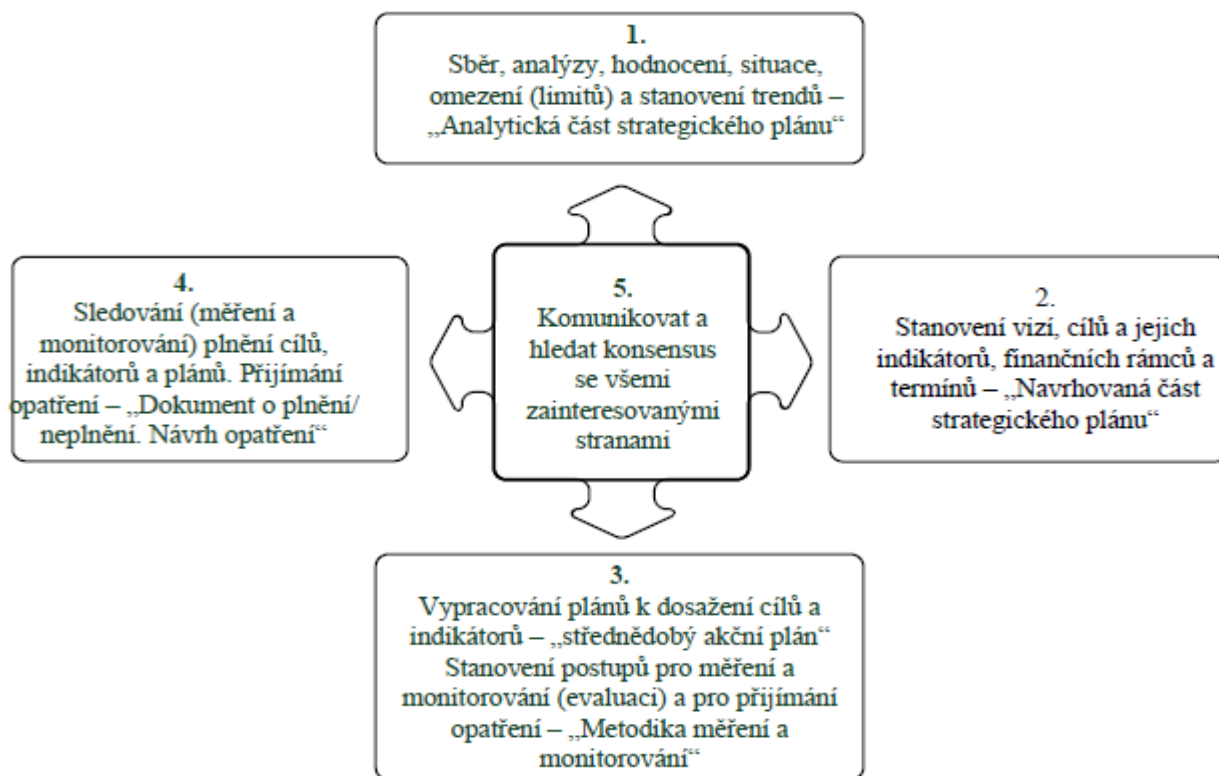
.....

Ještě jednou Vám velice děkuji za pomoc.

S pozdravem

Karolína Sejkorová, st29951@student.upce.cz

Příloha E – Schéma strategického plánování (procesní model)



Zdroj: (Půček a kol., 2010, s. 6)