

**NERV - NÁRODNÍ EKONOMICKÁ RADA VLÁDY  
PRACOVNÍ SKUPINA PRO KPI**

**ŘÍZENÍ VYBRANÝCH OBLASTÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY  
POMOCÍ KPI**

**JAN PROCHÁZKA, JIŘÍ VOŘÍŠEK, OTA NOVOTNÝ A KOL.**



## MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

Tato práce volně navazuje na činnost skupiny NERV Konkurenceschopnost a na Strategii mezinárodní konkurenceschopnosti, zejména na nejpalčivější problémy - kapitulu I. Instituce. Cílem bylo vytvořit pilotní sadu ukazatelů a s nimi související jednoduchou metodiku, na základě které bude možné kvalifikovaně posuzovat činnosti veřejné správy a poskytnout základ vládě a manažerům státních institucí pro její efektivní řízení.

S ohledem na časový tlak na zlepšení v oblasti Institucí a na dosažení úspor v krátkodobém či střednědobém horizontu, je zde popsána metodika orientována zejména na vybrané interní činnosti „back office“ veřejné správy, pro řízení kterých má již ČR dostatek vhodných dat ve stávajících informačních systémech státu. V této oblasti je také dle našeho názoru (a dle zkušeností ze zahraničí) významný potenciál úspor dosažitelných v relativně krátkém období.

Navrhovaná metodika vychází ze situace v ČR, kdy se jednotkové náklady vybraných činností „back office“ veřejné správy (např. správa nemovitostí) liší mezi jednotlivými orgány veřejné moci (OVM), přestože k tomu není žádný významný objektivní důvod. Základním principem navrhované metodiky je porovnat prvních několik desítek největších OVM a následně odhadnout potenciál úspor dosažitelný v případě, že by ty, které dosahují horších (nákladově vyšších) výsledků než je medián v dané oblasti, dokázaly svoje výsledky zlepšit právě na úroveň tohoto mediánu. Jedním z prostředků jak tohoto potenciálu dosáhnout reálně, je zavést takto získané stropy jednotkových nákladů pro jednotlivé OVM přímo do procesu přípravy státního rozpočtu.

Již podle našich prvotních a indikativních analýz a po srovnání zahraničních zkušeností je možné expertně odhadnout, že by se úspory pohybovaly v miliardách Kč ročně. Pilotní varianty výpočtů jen v oblasti správy nemovitostí ukazují na dosažitelné úspory 310 až 870 milionů Kč ročně.

Dokument je rozdělen na čtyři části:

- analýza zahraničních zkušeností spojených s využitím KPI obecně a v detailu pro oblast správy nemovitostí (administrativních ploch),
- popis základních kroků metodiky pro měření a nastavení cílových hodnot KPI,
- pilotní aplikace metodiky pro oblast správy nemovitostí včetně výpočtu potenciálu úspor,
- návrh KPI pro další vybrané oblasti interních činností „back office“ veřejné správy.

Pracovní skupina NERV pro KPI vzhledem k významnému potenciálu (každoročních) úspor doporučuje v této oblasti dále pokračovat a ve vybraných oblastech interních činností OVM řízení prostřednictvím KPI skutečně realizovat.



## AUTOŘI DOKUMENTU

Jan Procházka, NERV

Jiří Voříšek, Vysoká škola ekonomická v Praze

Ota Novotný, Vysoká škola ekonomická v Praze

### **Speciální poděkování za spolupráci:**

Pavel Hrabě, Miroslav Řezáč a zástupci ÚZSVM Kateřina Arajmu, Jindřich Novák, Kateřina Schön, Jaroslav Strouhal

### **Další spoluautoři a spolupracovníci v rámci pracovní skupiny NERV pro oblast KPI ve veřejné správě (řazeno abecedně):**

Petr Bouchal, Zuzana Dvořáková, Jana Chvalkovská, Jiří Janák, Petr Janský, Michal Mejstřík, Jiří Nekovář

**Tajemník pracovní skupiny:** David Havlíček



## ÚVODEM

Tato práce volně navazuje na činnost skupiny NERV Konkurenceschopnost a na Strategii mezinárodní konkurenceschopnosti, zejména na nejpalčivější problémy - kapitolu I. – Instituce.

Podle našeho názoru je jedním z faktorů zde zmiňované neefektivnosti Institucí i to, že v ČR doposud neexistuje žádný rámec vyhodnocování výkonnosti veřejné správy, který jediný může poskytnout dostatek podkladů pro její efektivní řízení. I zde platí základní pravidlo „Co nejde měřit, nejde také efektivně řídit“.

Snahou pracovní skupiny bylo proto vytvořit sadu ukazatelů a s nimi související metodiku, na základě které bude možné kvalifikovaně posuzovat činnosti veřejné správy a poskytnout základ vládě a manažerům státních institucí pro její efektivní řízení.

### 1. ZÁKLADNÍ INFORMACE O KPI A METODICE

Metodika KPI vychází z dlouholetých zkušeností zemí, jako je např. Velká Británie, Kanada nebo Nový Zéland. Ukazatele výkonnosti a efektivnosti (Key Performance Indicators, KPI) veřejné správy jsou v ní rozděleny na ty, které měří tzv. „front office“, tj. služby veřejné správy poskytované obyvateľstvu a firmám, „middle office“, tj. podpůrné funkce státu a ty, které měří tzv. „back office“, tj. část správy zdrojů státu, konkrétně interní služby a provozní aktivity Orgánů veřejné moci (dále jen „OVM“), které jsou nezbytné pro poskytování jejich „front office“ služeb.

Měření KPI a řízení výkonnosti interních služeb, tedy „back office“, je obvykle prvním stupněm přechodu k efektivnímu řízení veřejné správy. Tato oblast navíc umožňuje plošné srovnávání OVM mezi sebou. Na něj následně navazuje měření a řízení výkonnosti externí služeb „front office“, již však resortně a agendově neporovnatelných. Tento postup realizace doporučujeme i v České republice.

S ohledem na časový tlak na zlepšení v oblasti Institucí a na dosažení úspor v krátkodobém či střednědobém horizontu, je zde popsána metodika orientovaná zejména na vybrané interní činnosti „back office“ veřejné správy, pro řízení kterých má již ČR dostatek vhodných dat ve stávajících informačních systémech státu. Zavedení metodiky tak nebude vyžadovat nové investice do nových IS. Současně je metodika navržena tak, aby ji bylo možno následně rozvíjet i do oblastí „front office“ bez nutnosti měnit již měřená KPI.

Na základě analýzy zahraničních zkušeností a vybraných specifík České republiky autoři navrhuji porovnávat výkonnost „back office“ v následujících oblastech:

- **FINANCE (ROZPOČETNICTVÍ/ ÚČETNICTVÍ),**
- **PERSONALISTIKA,**
- **SPRÁVA NEMOVITOSTÍ (ADMINISTRATIVNÍCH PLOCH),**
- **SPRÁVA INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ A KOMUNIKACE,**
- **NÁKUP,**
- **MANAŽERSKÉ A ORGANIZAČNÍ SLUŽBY (ZEJMÉNA PRÁVNÍ PODPORA).**



V každé z výše uvedených oblastí budou vytvořeny skupiny (kategorie) organizací veřejné správy, které budou podrobněji srovnávány mezi sebou (peer group). Plošná aplikace jednoho KPI (nastavení jeho cílové hodnoty) pro celou veřejnou správu by totiž mohla vést ke špatným rozhodnutím.

*Jako příklad lze uvést ukazatele ze správy nemovitostí, kde např. soudy mají ze své podstaty jiné požadavky na velikost kancelářské plochy na zaměstnance než např. hygienické stanice. Na druhou stranu porovnávání tohoto KPI mezi jednotlivými soudy navzájem má velký význam.*

Autoři doporučují OVM seskupovat zejména podle velikosti (rozpočtu a počtu zaměstnanců), typu primárně poskytované veřejné služby a charakteru působení organizace (centrální, celostátně distribuovaná). Dále také doporučují stanovit závazný „minimální rozsah“ srovnávaných OVM, například všechny kapitoly a jednotlivě jejich každá OSS s počtem zaměstnanců větším než 250. U distribuovaných organizací (například finanční úřady) se myslí součet zaměstnanců za všechny lokality a úrovně řízení na území ČR.

Kromě návrhu ukazatelů, které jsou vhodné pro měření výkonnosti veřejné správy v různých oblastech, metodika zahrnuje příklady možných rozhodnutí vlády vázaných na dosažené hodnoty KPI.

V tomto případě je samozřejmě třeba mít na paměti, že řízení výkonnosti veřejné správy musí být vyváženým hledáním optima, kde snižování nákladů a zvyšování efektivity nesmí jít na úkor stanovené kvality veřejných služeb.

Představený systém měření a porovnávání výkonnosti prostřednictvím KPI může kromě podpory vlastního řízení z pozice vlády dále sloužit různým účelům - od měření hospodárnosti práce se zdroji a účinnosti jejich využití pro výstupy, přes vyhodnocování investic ve VS (včetně IT investic), dále přes motivaci a odměňování manažerů a zaměstnanců VS až k výkonovému a cílově i k výsledkovému rozpočtování.

Předložený návrh se zaměřuje na jednotlivé KPI, nikoliv na způsob jejich získávání. Až konkrétní implementace metodiky bude obsahovat podrobnou definici potřebných vstupních údajů a jejich zdrojů, viz pilotní projekt v oblasti správy nemovitostí.

## 2. POTENCIÁL ÚSPOR A ZPŮSOBY JEHO VÝPOČTU

Zahraniční zkušenosti ukazují, že využití benchmarkingu KPI přináší významné úspory.

### VELKÁ BRITÁNIE

Díky programu NG HR (NextGeneration HR) spuštěnému v roce 2010 se výsledky HR části benchmarku roku 2010 zlepšily oproti výchozímu roku 2009 následovně:

- počet zaměstnanců personálních útvarů se snížil o 13%,
- celkové náklady na personální procesy se snížily o 7%,
- počet zaměstnanců na jednoho personalistu se zvýšil ze 49 na 61,
- personální náklady na jednoho zaměstnance se snížily o 12%.



## NOVÝ ZÉLAND

Neméně důležitou částí zavedení benchmarkingu je i výpočet potenciálu možných úspor, který určuje, zda je vůbec vhodné na danou oblast zaměřit pozornost a detailněji zpracovávat postupy jejího měření a řízení. Tímto směrem autoři doporučují postupovat i v ČR.

Snížení rozdílů v účinnosti práce mezi agenturami může dle analýz z Nového Zélandu snížit náklady na provozní služby u 33 agentur ročně o 236 milionů dolarů. Následují příklady, jakých úspor lze dosáhnout v jednotlivých oblastech:

**informační a komunikační technologie (ICT) – 124 mil. dolarů.** Agentury mohou vydat o 124 mil. dolarů ročně méně, pokud všechny agentury s výdaji nad mediánem ICT výdajů (středem uspořádaného seznamu agentur podle ICT výdajů) ve výši 3% provozních výdajů dosáhnou hodnoty mediánu,

**správa nemovitostí – 43 mil. dolarů.** Agentury mohou utratit o 43 mil. dolarů ročně méně, pokud všechny budou na úrovni nebo níže než 16 m<sup>2</sup> čisté plochy na přepočteného zaměstnance (FTE),

**lidské zdroje (HR) - 33 mil. dolarů.** Agentury mohou utratit o 33 mil. dolarů ročně méně, pokud všechny agentury nad mediánem HR výdajů 2.350 dolarů na zaměstnance dosáhnou této úrovně účinnosti,

**rozpočetnictví – 15 mil. dolarů.** Agentury mohou vydat o 15 mil. dolarů ročně méně, pokud všechny agentury nad mediánem HR výdajů ve výši 1,5% provozních výdajů dosáhnou této úrovně účinnosti.

**manažerské a organizační služby (Corporate & executive services, CES) - 21 mil. dolarů.** Agentury mohou vydat o 21 mil. dolarů ročně méně, pokud všechny agentury nad mediánem CES výdajů ve výši 2,3 % provozních výdajů dosáhnou této úrovně účinnosti.

A to má Nový Zéland více než dvakrát méně obyvatel než ČR.

## PŘÍKLAD DOSAŽENÝCH ÚSPOR Z EVROPY V OBLASTI SPRÁVY NEMOVITOSTÍ

### Francie

Výsledkem centralizace **France Domaine** počátkem století byla identifikace nepotřebného majetku a jeho prodej **s příjmy**, které v roce 2004 **dosáhly €170 mil.** V roce 2006, **dokonce na €780 mil.** (meziroční nárůst o 23%). Dalším krokem francouzské vlády byl přechod na efektivní využití budov a administrativních prostor v roce 2008 cestou budování centrálního informačního systému majetku státu IS Chorus, který je jednotným ekonomickým a majetkovým systémem pro všechny státní instituce. IS Chorus samozřejmě pracuje s KPI.



## Německo

**Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BlmA) Německa<sup>1</sup>**, založený 1. 1. 2005. Prioritním úkolem BlmA bylo mj. navrhnout cestu efektivního využití nemovitostí ve vlastnictví federace (na úrovni spolkových zemí jsou zřízeny podobné subjekty). **Výsledkem činnosti BlmA**, pro jejíž sledování používá KPI byl v roce 2011 **pokles nákladů na správu federálních nemovitostí o 8%** oproti roku 2001, zatímco trh zaznamenal nárůst. Výši příjmů z prodeje majetku BlmA nepublikuje, jeho zástupci však hovoří o dopadech transformace federálního nemovitého majetku na zvýšení příjmů **v desítkách procent**. Využívané KPI –např. výměra kanceláře v m<sup>2</sup>/FTE - používá diferencovaně, podle postavení úředníka (pohybuje se od 9 m<sup>2</sup> na referenta do 46 m<sup>2</sup> na ministra).

## Velká Británie

**GPU (Government Property Unit)**, - s nemovitostmi státu přímo nehopodaří, asi 8 tisíc budov státu je spravováno cca 300 správcovskými centry a údaje o hospodaření s budovami jsou sledovány centrálně. Výsledkem první důsledné kontroly budov státních orgánů V. Británie bylo již v roce 2007 mj. uvolnění **186 tisíc m<sup>2</sup>** kancelářských ploch a **úspora 110 mil. liber** v účetním roce 2006/07 z dalšího využití uvolněných ploch. Na konci roku 2010 využila britská vláda KPI k zastropování výdajů na pronájem kancelářských prostor, což vedlo v roce 2011 k poklesu portfolia **o 5,8%** na 9,699 mil. m<sup>2</sup> a k úspoře provozních nákladů ve výši **278 mil. liber** (9% z celkových 3 mld. liber). Přes snížení užívaných ploch zůstal ukazatel čisté kancelářské plochy prakticky nezměněn na 13,2 m<sup>2</sup> na zaměstnance (FTE)<sup>2</sup>.

Výše uvedené postupy autoři navrhuji v principu použít i pro ČR. Základním principem navrhované metodiky je porovnat prvních několik desítek největších OVM a následně odhadnout potenciál úspor dosažitelný v případě, že by ty, které dosahují horších (nákladově vyšších) výsledků, než je medián v dané oblasti, dokázaly svoje výsledky zlepšit právě na úroveň tohoto mediánu. Jedním z prostředků, jak tohoto potenciálu dosáhnout reálně, je zavést takto získané stropy jednotkových nákladů pro jednotlivé OVM přímo do procesu přípravy státního rozpočtu.

---

<sup>1</sup><http://www.bundesimmobilien.de/>

<sup>2</sup><http://www.cabinetoffice.gov.uk/resource-library/state-estate-2011>

### 3. NAVRHOVANÁ STRUKTURA KPI V OBLASTI SPRÁVY NEMOVITOSTÍ A ODHAD POTENCIÁLU ÚSPOR

V této a následných kapitolách jsou uvedeny konkrétní návrhy KPI v oblastech back-office veřejné správy. Autoři se snažili o maximální využití stávajících údajů a minimalizaci případných nákladů na státní rozpočet v důsledku sledování nových statistik.

Vzhledem k tomu Kapitola obsahuje:

- základní charakteristiku sledované oblasti,
- klíčové otázky, na které je třeba pro efektivní řízení dané oblasti znát odpověď,
- seznam navrhovaných KPI (návrh primárně vychází z KPI používaných v zahraničí – viz zdroje uvedené v závěru tohoto dokumentu). Dále je zde uvedeno období, za které je dle názoru PS možné získat první data pro výpočty,
- možná manažerská rozhodnutí (na úrovni jednotlivých OVM nebo státu jako celku) s cílem zlepšit výkonnost v dané oblasti.

Tato kapitola obsahuje dále i popis pilotního projektu pilotní aplikace navrhované metodiky včetně výpočtu potenciálu úspor.

#### **SPRÁVA NEMOVITOSTÍ (ADMINISTRATIVNÍCH PLOCH) – ZÁKLADNÍ ÚDAJE O OBLASTI**

- celkový rozsah finančních prostředků vynakládaných ročně v této oblasti byl v r. 2006 cca 5 mld. Kč (zdroj: šetření Úřadu vlády v letech 2006/2007),
- výdaje státu na provoz a údržbu – 4,34 mld. Kč,
- výdaje státu na nájemné – 684,5 mil Kč,
- příjmy státu z pronájmu – 193,5 mil Kč.

Z těchto čísel a zahraničních zkušeností je dobře vidět, že se jedná o mimořádně finančně zajímavou oblast, kde mohou být úspory velmi vysoké. Proto se naše skupina věnuje této kapitole nejpodrobněji, a proto na ni postavila i pilotní projekt.

#### **Nejkřiklavější příklady nevhodného využití nemovitostí v ČR dle šetření Úřadu vlády v letech 2006/2007**

*(S ohledem na skutečnost, že povinnost evidovat objekty v IS CRAB dané usnesením vlády č. 954 existuje až k datu 1. 7. 2013, nelze aktuálnost uváděných případů ověřit, a proto jsou uvedeny nekonkrétně)*

- V lokalitě s nedostatkem kancelářské plochy v majetku státu (značná část státních institucí je dislokovaná v nájmu) je složka státu příslušná hospodařit s objektem





*o výměře 2.040 m<sup>2</sup> užitné plochy. Tato složka státu užívá jen 50 m<sup>2</sup>. Jiná složka státu v objektu užívá 1.350 m<sup>2</sup>, ovšem nemá v objektu dislokovaného ani jednoho zaměstnance.*

- *V lokalitě s nedostatkem kancelářské plochy v majetku státu složka státu hospodaří s objektem o výměře 1.197 m<sup>2</sup> kancelářské plochy. Jen 163 m<sup>2</sup> je užíváno ve prospěch složek státu, ostatní plocha je pronajímána soukromým subjektům.*
- *8 zaměstnanců složky státu je dislokováno v 820 m<sup>2</sup> kancelářské plochy (přes 100 m<sup>2</sup> na osobu), zbytek objektu je pronajímán.*
- *Složka státu si pronajímá 366 m<sup>2</sup> kancelářské plochy (nájemné 232 tis. Kč), ovšem není zde umístěn jediný zaměstnanec.*
- *Složka státu zrekonstruovaný objekt pronajala soukromému subjektu bez schválení vládou či VDK (v lokalitě, kde je nedostatek plochy pro umístění státní institucí v majetku státu). Na druhou stranu stejná složka požádala o navýšení počtu dislokovaných míst v jiném objektu v majetku státu.*

#### Klíčové otázky

- **JAKÁ JE NÁKLADOVÁ EFEKTIVITA FUNKCÍ SPRÁVY NEMOVITOSTÍ? (ABSOLUTNĚ /MEZIROČNĚ A V POMĚRU K VELIKOSTI ORGANIZACE)**
- **ZAJIŠŤUJE SPRÁVA NEMOVITOSTÍ EFEKTIVNÍ (ÚSPORNÉ) VYUŽITÍ KANCELÁŘSKÉ PLOCHY, RESP. VYUŽÍVÁ ORGANIZACE KANCELÁŘSKÉ PLOCHY ÚSPORNĚ (M<sup>2</sup>/ZAM.)?**
- **JAK SE ZLEPŠUJE PROFESIONALITA SPRÁVY NEMOVITOSTÍ?**
- **JAKÁ JE KVALITA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB SPRÁVY NEMOVITOSTÍ?**

**NAVRHOVANÉ UKAZATELE PRO FUNKCE SPRÁVY NEMOVITOSTÍ**

Název ukazatele	Popis ukazatele	Období
<b>Cena kancelářských ploch na FTE</b>	<p>Podíl cena kancelářské plochy a počtu všech přepočtených skutečných zaměstnanců organizace (detailní popis viz následující kapitola):</p> <p><b>varianta A:</b></p> <p>(výdaje na provoz a údržbu všech budov vlastněných institucí + nájemné za kancelářské plochy najaté institucí + výdaje za energie a vodu najatých nemovitostí - příjmy z pronájmu budov spravovaných institucí)</p> <p>/ počet m<sup>2</sup> plochy / počet FTE</p> <p><b>varianta B:</b></p> <p>(výdaje na provoz a údržbu všech budov vlastněných institucí + nájemné za kancelářské plochy najaté institucí + výdaje za energie a vodu najatých nemovitostí)</p> <p>/ počet m<sup>2</sup> plochy / počet FTE</p>	2013
<b>Čistá kancelářská plocha na jednoho zaměstnance</b>	Podíl celkové výměry organizací užívané (smluvně zajištěné, spravované) kancelářské plochy a všech přepočtených skutečných zaměstnanců organizace (FTE), pracujících v kanceláři.	2013
<b>% podíl nákl. na nemovitosti na celkových provozních nákl.</b>	Podíl nákladů na oddělení pro správu nebo nájem nemovitostí na celkových provozních nákladech (bez projektů a odpisů)	2013
<b>Podíl nákladů na správu nemovit. a počtu zam. (FTE)</b>	Podíl nákladů na oddělení pro správu a nájem nemovitostí a počtu všech přepočtených skutečných zaměstnanců organizace (FTE)	2013
<b>Cena na jeden metr plochy</b>	Podíl nákladů na správu a nájem užívané kancelářské plochy a její výměry	2013
<b>Celková spotřeba energie na m<sup>2</sup></b>	Podíl celkové spotřeby energie a plochy kanceláří	2013

*Možná rozhodnutí vlády na základě hodnot KPI*

- STROP VÝDAJŮ NA SPRÁVU A NÁJEM (V ROZLIŠENÍ DLE KATEGORIE ORGANIZACE – SOUDY, HASIČI, ...)
- MAXIMÁLNÍ PLOCHA NA 1 FTE

*Možná manažerská rozhodnutí na úrovni jednotlivých OVM nebo státu jako celku s cílem zlepšit výkonnost v dané oblasti*

- PŘETVOŘENÍ USNESENÍ VLÁDY ZE DNE 20. PROSINCE 2012 Č. 954 O CENTRÁLNÍM REGISTRU ADMINISTRATIVNÍCH BUDOV DO ZÁKONA Č. 219/2000 SB. (ZÁKON O MAJETKU STÁTU)
- ROZHODNUTÍ VLÁDNÍ DISLOKAČNÍ KOMISE A REGIONÁLNÍCH DISLOKAČNÍCH KOMISÍ (PODLE PŘÍSLUŠNÝCH USNESENÍ VLÁDY)



➤ VYTVOŘENÍ SYSTÉMU CENTRÁLNÍ SPRÁVY ADMINISTRATIVNÍCH BUDOV STÁTU

### 3.1 UKAZATELE UVEDENÉ DO PRAXE – PILOTNÍ PROJEKT PS NERV KPI

Pracovní skupina NERV KPI's si logicky nedává za cíl suplovat roli vlády a rozhodovat o přístupu k nemovitostem ve vlastnictví státu, ale poskytuje pouze návody/rady, jak se dají sledovat, vyhodnocovat a kontrolovat případné neefektivnosti a jaká rozhodnutí by mohla vláda na základě analýzy existujících dat přijmout.

V druhé polovině roku 2013 bude mít ČR v Centrálním registru administrativních budov (IS CRAB) dostatek podkladových dat k přesnému výpočtu většiny výše uvedených ukazatelů z oblasti správy nemovitostí.

PS NERV KPI však měla zájem vypočítat potenciál úspor v této oblasti dříve, proto využila data ze „Šetření aktuálního stavu dislokace organizačních složek státu a státních organizací dle usnesení vlády ze dne 1. února 2006 č. 107“ (pravidelně aktualizované ještě do roku 2009), která měla potřebnou granularitu.

Pro efektivní řízení v oblasti nemovitostí lze využít zejména dva klíčové ukazatele: „**Cena kancelářských ploch na FTE**“ nebo „**Čistá kancelářská plocha na jednoho zaměstnance**“.

#### KPI „CENA KANCELÁŘSKÝCH PLOCH NA FTE“ A POTENCIÁL ÚSPOR

Pokud se vláda rozhodne, že bude tzv. hospodařit primárně ve vlastním, že bude co nejlépe využívat svých budov (tržní nebo vyšší nájemné ve svých budovách, tržní nebo nižší smlouvy o pronájmu u třetích stran, efektivně využití prostory apod.) doporučujeme využít ukazatel „**Cena kancelářských ploch na FTE**“ ve variantě A.

#### *Cena kancelářských ploch na FTE - Varianta A – cíl: efektivní využívání budov státu*

Cena kancelářských ploch na FTE (A) = (výdaje na provoz a údržbu všech budov vlastněných institucí + nájemné za kancelářské plochy najaté institucí + výdaje za energie a vodu najatých nemovitostí

-příjmy z pronájmu budov spravovaných institucí) / počet m<sup>2</sup> plochy / počet FTE

*Poznámky:* Příjmy z pronájmu se odečítají pouze v případě, když jejich výše je minimálně 90% průměrné ceny pronájmu.

Ale vláda může učinit i rozhodnutí, že je cílem maximálně využít státních budov a sestěhovat všechny instituce z pronájmu do volných státních budov. Potom by jí mohl přijít k chuti tento ukazatel:

#### *Cena kancelářských ploch na FTE - Varianta B – cíl: maximální využití státních budov*

Cena kancelářských ploch na FTE (B) = (výdaje na provoz a údržbu všech budov vlastněných institucí + nájemné za kancelářské plochy najaté institucí + výdaje za energie a vodu najatých nemovitostí) / počet m<sup>2</sup> plochy / počet FTE

*Poznámky:* Příjmy z pronájmu se neodečítají

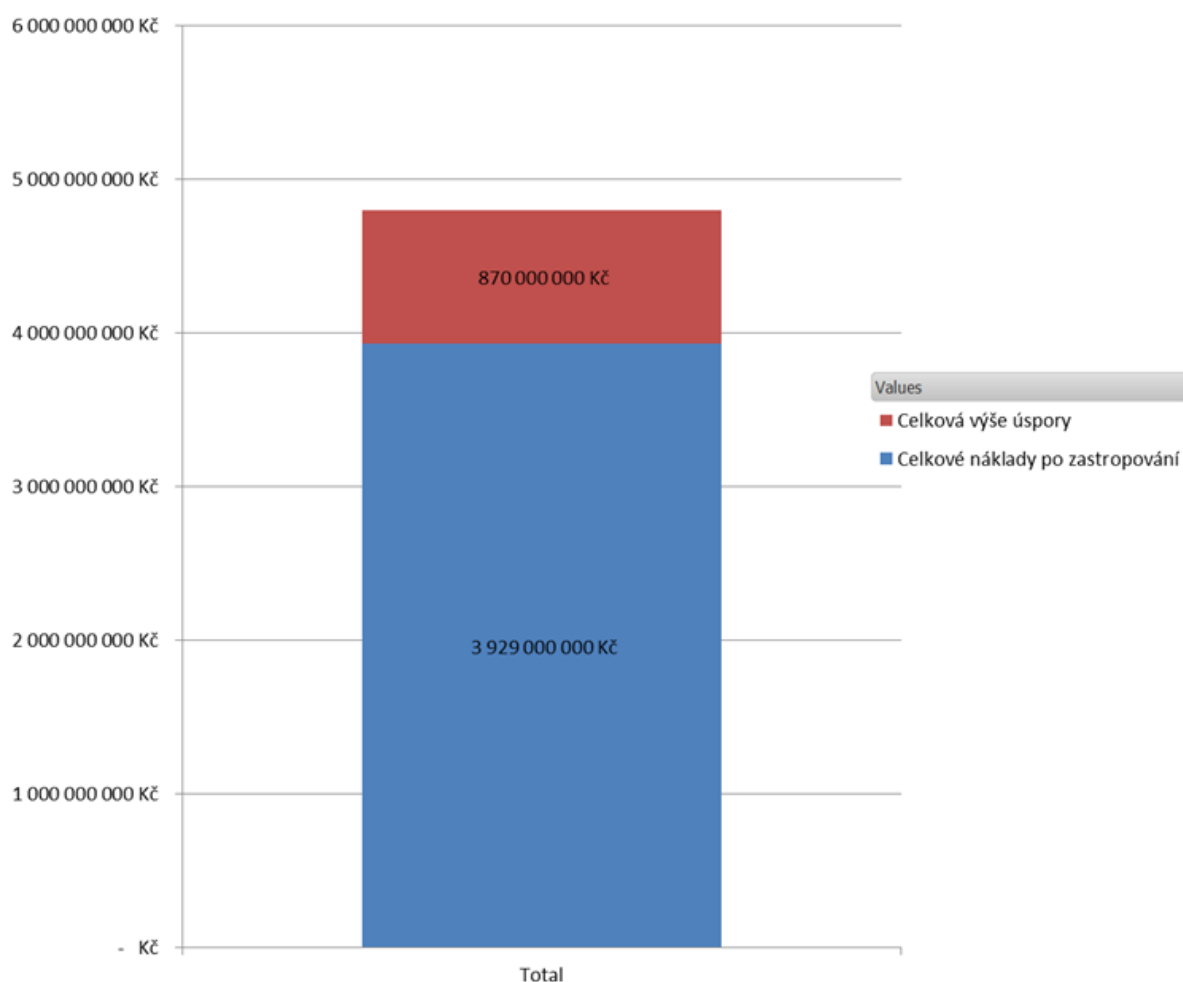
Následně lze provést triviální zastropování výdajů v rozpočtu na úrovni Varianty A nebo Varianty B spočítaných přes všechny instituce dané kategorie (v souladu s navrhovanou metodikou se tedy berou v úvahu odlišnosti různých typů organizací a pro každý typ je vypočítán vlastní medián).

**Strop pro výdaje v této oblasti potom doporučujeme stanovit na přívětivou úroveň „medián + 10%“**

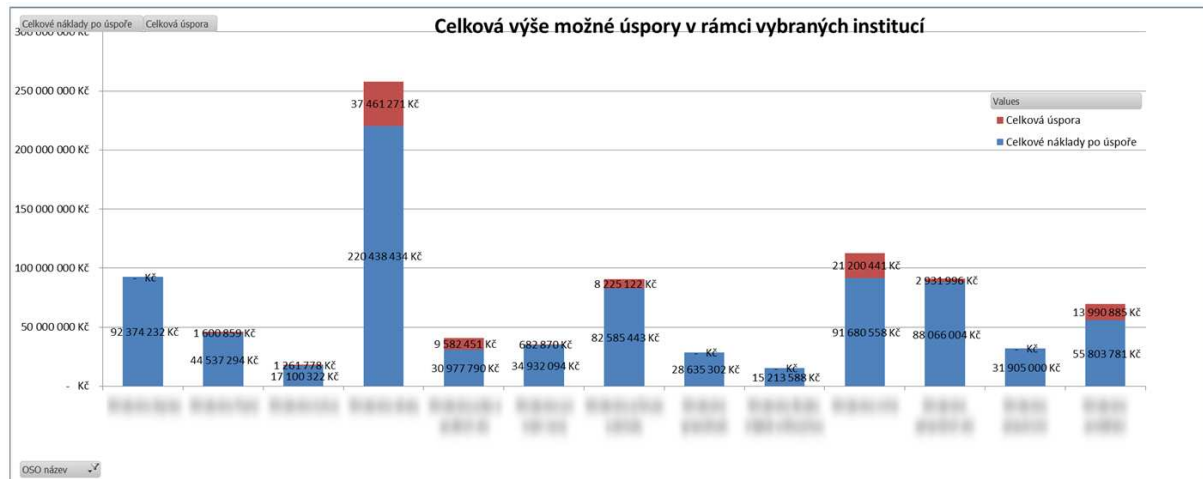
V rámci pilotního projektu byl dle tohoto postupu spočítán potenciál úspor dle striktnější Varianty B, pro kterou byla k dispozici všechna potřebná podkladová data. Výsledek výpočtu potenciálu úspor a jeho možného zastropování v rámci rozpočtu je uveden na Obrázku 1 a Obrázku 2.

**Celkový potenciál úspor při nasazení striktní Varianty B by mohl být až 870 mil Kč ročně**

### Celkové náklady po zastropování a výše možné úspory



**Obrázek 1 - Výpočet celkového potenciálu ročních úspor nákladů na správu nemovitostí (administrativních ploch) při zastropování dle Varianty B**



**Obrázek 2 - Výpočet celkového potenciálu ročních úspor nákladů na správu nemovitostí (administrativních ploch) při zastopování dle Varianty B přes jednotlivé OVM. Jednotlivé OVM nejsou záměrně uvedeny (jedná se o modelový výpočet)**

### KPI „ČISTÁ KANCELÁŘSKÁ PLOCHA NA JEDNOHO ZAMĚSTNANCE“ A POTENCIÁL ÚSPOR

Pokud se vláda rozhodne, že bude regulovat pouze maximální čistou kancelářskou plochu na jednoho zaměstnance, je možné použít následující výpočet:

**KPI - průměrná čistá plocha (kancelářská) na 1 zaměstnance zvýšená o 10 % činí 17,52 m<sup>2</sup> / 1 zaměstnance**

Průřezově celou Českou republikou zjištěno 1 637 případů (ne objektů, ale uživatelů v objektech), což činí 1 298 509 m<sup>2</sup> kancelářské plochy a 47 394 dislokovaných zaměstnanců, které přesahují stanovené KPI (17,52 m<sup>2</sup> / 1 zaměstnance). Z toho je 505 případů užívání objektů v nestátním vlastnictví za nájemné.

Průměrný přesah KPI činí 9,87 m<sup>2</sup>a celková možná prostorová úspora činí 467 778 m<sup>2</sup>

**Možná finanční úspora ve výdajích na provoz ve vztahu k možné prostorové úspoře činí 310,6 mil. Kč ročně**

*Pozn.* (výpočet: 467778 \* 664) kde 664 je průměrný výdaj na provoz. V tomto případě byl vzhledem k dostupným datům použit průměr, nikoliv medián. Při reálné aplikaci bude použit medián stejně jako ve výše uvedených případech.

Detailní příklady aplikace tohoto ukazatele ve vybraných městech ČR jsou uvedeny v Příloze 2.

### DISKUSE MANAŽERSKÉHO ROZHODNUTÍ – VLÁDNÍ ČTVRTĚ

Jedním z možných manažerských rozhodnutí, které se týká oblasti správy nemovitostí, je často zmiňovaná vládní čtvrtě – tedy celkové vystěhování ze státních budov a pronájem u soukromých pronajímatelů.

Přestože manažerská rozhodnutí tohoto typu jsou plně v rámci kompetenci vlády a překračují záměr tohoto dokumentu v oblasti stanovení KPI a jejich měření, PS NERV KPI považuje za vhodné se k této problematice vyjádřit.

Tato varianta je aktuálně mimořádně absurdní a v dlouhodobém horizontu ekonomicky neudržitelná a proto pro ni ani nenastavujeme ukazatele. Na druhou stranu skupina NERV KPI's si je velice dobře

vědoma přidané hodnoty u vize „vládní čtvrti“ sestěhované do jednoho místa, tak jak to mají vybraná evropská hlavní města (St. Polten či Berlín). Ta vize je ale dlouhodobá a pro případné částečné/postupné sestěhování se dá velice vhodně použít nastavení a stropování KPI dle Varianty B, která postupně jednotlivé OVM k takovéto úvaze může sama dovést.

### **Zajímavost ze zahraničí**

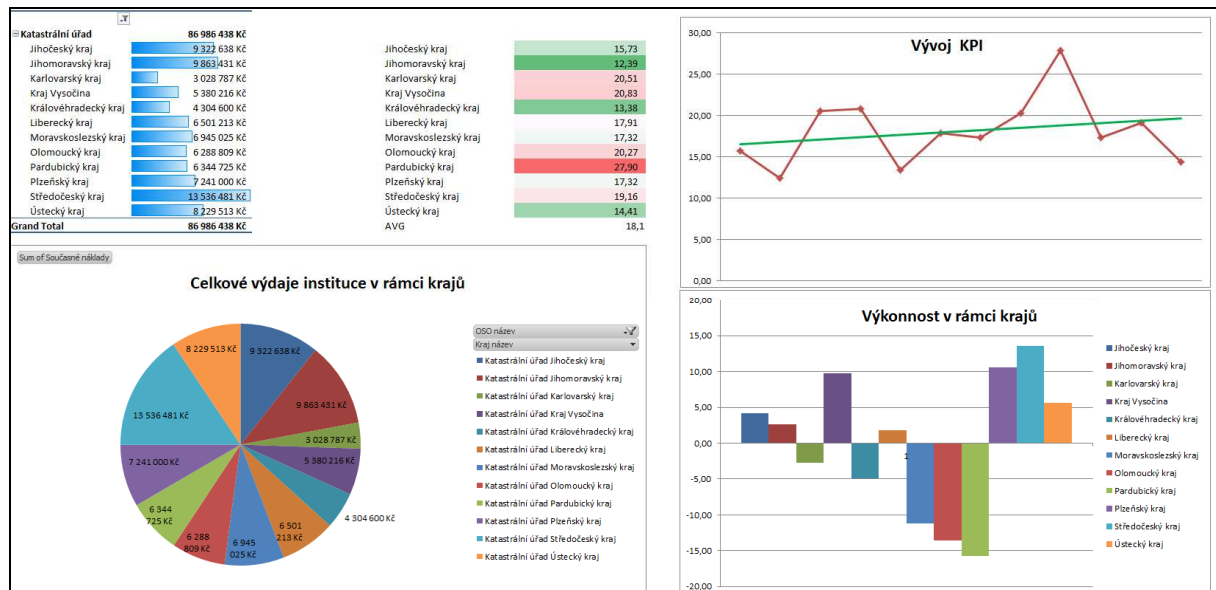
*V Německu, při výstavbě tzv. berlínské vládní čtvrti, jsou přednostně využívány státní nebo obecní pozemky pro výstavbu státem vlastněných budov, často s pomocí PPP projektů. Pronájmy od soukromých subjektů jsou považovány za nejdražší způsob umístění, který je využíván pouze v urgentních případech a to krátkodobě. V západní Evropě má nejvíce pronajatých ploch u soukromých osob stát v Belgii (3,5 mil. m<sup>2</sup>), nejméně pak ve Finsku (200 tis. m<sup>2</sup>). Belgická vláda v minulosti rozhodla o politice „sale&leaseback“ s cílem vylepšení státního rozpočtu. Brzy však zjistila, že nejde o ekonomicky dlouhodobě udržitelné řešení a rozhodla o návratu k „zásadám vlastnictví státu“ a postupně budovy vykupuje zpět.*

### **DALŠÍ UKAZATELE PRO PODPORU MANAŽERSKÉHO ROZHODOVÁNÍ**

Výše uvedené ukazatele by měly být primárními zdroji pro regulaci nákladů na budovy státu. Pro rozhodování manažerů jednotlivých státních institucí, pro hlubší analýzy a pro vyvrácení některých mýtů, které může nastolit aplikace pouze jednoho ukazatel, ale doporučujeme sadu doplňkových ukazatelů, které již poskytují přesnější odraz studované skutečnosti a eliminují většinu možných protiargumentů neefektivity (viz tabulka v kapitole 3). Z dat v IS CRAB bude možné takovýto doplňkový soubor ukazatelů zpracovat a poskytnout zodpovědným osobám v jednotlivých OVM. Jako příklad lze uvést jeden z výstupů našeho pilotního projektu.

### **Sada dílčích ukazatelů (pro management jednotlivých institucí)**

- POČET M2 / POČET FTE
- ODCHYLKY CEN PŘI NÁJMU PROSTOR
- ODCHYLKY CEN PŘI PRONÁJMU PROSTOR



Obrázek 3 - Doplnkový soubor ukazatelů pro jednotlivé OVM ve formě dashboardu

## ZÁVĚR KAPITOLY

Jak je z předchozího textu vidět, lze poměrně jednoduchými operacemi, na které navíc již existuje analytický podklad, dosáhnout mimořádných úspor bez většího úsilí. Skupina NERV KPI s nepředjímá rozhodnutí, jak vláda s informacemi naloží, ale myšlenka, že by ministerstvo financí od státního rozpočtu 2016 mohlo v jednotlivých kapitolách stropovat náklady na nemovitosti je nepochybně lákavá.



#### 4. DALŠÍ OBLASTI BACK-OFFICE VEŘEJNÉ SPRÁVY A NÁVRHY JEJICH KPI

PS NERV také zabývala diskusí úvodních návrhů KPI v dalších oblastech back-office veřejné správy. Tyto kapitoly a ukazatele jsme však nestudovali tak podrobně. Předložené návrhy je proto třeba brát jako úvod do diskuse, která bude potřebovat další detailní analýzu a expertízu stejně, jako tomu bylo u oblasti správy nemovitostí uvedené v předchozích kapitolách.

#### FINANCE (ROZPOČETNICTVÍ A ÚČETNICTVÍ)

Tento segment by mohl na první pohled vypadat, že nemá příliš vysoký potenciál úspor. Příklad z Nového Zélandu ale jasně ukazuje, že jich lze dosáhnout i zde. V případě Nového Zélandu by se jednalo o 50% úsporu v porovnání s kapitolou nemovitosti.

#### KLÍČOVÉ OTÁZKY

- JAKÁ JE NÁKLADOVÁ EFEKTIVITA ORGANIZAČNÍCH SLOŽEK ZAŠTIŤUJÍCÍ FINANČNÍ FUNKCE STÁTU? (ABSOLUTNĚ, MEZIROČNĚ A V POMĚRU K VELIKOSTI ORGANIZACE)
- JAK ÚČINNÁ JE PRÁCE VE FINANČNÍ OBLASTI DANÉ ORGANIZACE?

#### NAVRHOVANÉ UKAZATELE PRO FINANČNÍ FUNKCE

Název ukazatele	Popis ukazatele	Období
<b>% podíl nákladů financí na celkových provozních nákl.</b>	Podíl nákladů na finanční oddělení (rozpočetnictví a účetnictví) na celkových provozních nákladech (bez projektů a odpisů)	2012
<b>Podíl nákladů na správu financí a celkového počtu zaměstnanců (FTE)</b>	Podíl nákladů na finanční oddělení (rozpočetnictví a účetnictví) a počtu všech přepočtených skutečných zaměstnanců organizace (FTE)	2012
<b>Výkaznický cyklus</b>	Doba do ukončení závěry účetního období (měsíc) a předložení finančního výkazu pro management OVM.	2012

*Možná manažerská rozhodnutí (na úrovni jednotlivých OVM nebo státu jako celku) s cílem zlepšit výkonnost v dané oblasti*

- Sjedení IT aplikací na podporu řízení financí
- Centrum sdílených služeb v oblasti účetnictví

#### PERSONALISTIKA

Složitá oblast, ve které se dá hodně uspořit na straně nákladů, na druhou stranu je třeba sledovat dopad navrhovaných opatření do života instituce. Personální práce z pohledu „front office“ má přinášet i školení, zvyšování kvalifikace, odhad potenciálu pracovníků atd. a tyto činnosti mohou být necitelným nákladovým kritériem znehodnoceny.





## KLÍČOVÉ OTÁZKY

- JAKÁ JE NÁKLADOVÁ EFEKTIVITA ZAJIŠTĚNÍ PERSONÁLNÍCH PROCESŮ? (ABSOLUTNĚ /MEZIROČNĚ A V POMĚRU K VELIKOSTI ORGANIZACE)
- JAK ÚČINNÁ JE PERSONÁLNÍ PRÁCE ORGANIZACE?

## NAVRHOVANÉ UKAZATELE PRO PERSONÁLNÍ FUNKCE

Název ukazatele	Popis ukazatele	Období
<b>% podíl nákladů personálních procesů na celkových provozních nákladech</b>	Podíl nákladů na personální práci na celkových provozních nákladech	2012
<b>Podíl nákladů personálních procesů a celkového počtu zaměstnanců (FTE)</b>	Podíl personálních nákladů a přepočtených (ne tabulkových) zaměstnanců organizace (FTE)	2012
<b>Počet mzdových účetních na zaměstnance</b>	Měří efektivitu práce mzdového oddělení, nepoužívá FTE, ale fyzické zaměstnance, kterým je zpracovávaná mzda	2013
<b>Míra fluktuace</b>	Měří podíl zaměstnanců, kteří odcházejí od zaměstnavatele, na celkovém počtu zaměstnanců, a to za rok (v %)	2013
<b>Zastoupení žen ve vedoucích pozicích (fyzické osoby nebo FTE)</b>	měří % zastoupení žen ve vedoucích pozicích v organizacích	2013

*Pozn.* Zpočátku stačí sledovat a měřit personální náklady (přímé a nepřímé), počet zaměstnanců personálního útvaru, fluktuaci zaměstnanců organizace a jejich kombinace (viz výše). Do budoucna doporučujeme zvážit také měření employee engagement (volně přeloženo jako angažovanost zaměstnanců).

*Možná manažerská rozhodnutí (na úrovni jednotlivých OVM nebo státu jako celku) s cílem zlepšit výkonnost v dané oblasti*

- Kariérní řád
- Centrum sdílených služeb pro řízení HR a výplatu mezd
- Sjednocení IT aplikací na podporu řízení HR
- Číselná podpora pro vyjednávání v EU pro oblast rovnoprávnosti žen
- Popis kvality vedení /odměňování v organizaci (fluktuace)

## SPRÁVA IT A TELEKOMUNIKACÍ

V oblasti správy IT a telekomunikací je velký prostor pro hodnocení tzv. komoditních služeb, které jsou zaměřeny na podporu chodu dané instituce, správa koncových stanic, náklady na telefony apod. Kromě toho zde existuje řada dalších KPI sloužících pro hodnocení vnitřní kvality poskytování IT služeb.



### KLÍČOVÉ OTÁZKY

- JAKÁ JE NÁKLADOVÁ EFEKTIVITA FUNKCÍ SPRÁVY IT? (ABSOLUTNĚ /MEZIROČNĚ A V POMĚRU K VELIKOSTI ORGANIZACE)
- DO JAKÉ MÍRY STÁVAJÍCÍ STAV IT ŘEŠENÍ V OSS VYHOVUJE JEHO MANAGEMENTU A UŽIVATELŮM PŘI PLNĚNÍ VEŘEJNÉ SLUŽBY?
- JAKÁ JE KVALITA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB SPRÁVY IT?

### NAVRHOVANÉ UKAZATELE PRO FUNKCE SPRÁVY IT

Název ukazatele	Popis ukazatele	Období
<b>Náklady na IT komunikaci (Internet, datové spoje apod.) na jednoho uživatele IT (FTE)</b>	Podíl nákladů na IT komunikaci (Internet, datové spoje apod.) bez účetních nákladů (odpisů) a počtu přepočtených skutečných zaměstnanců organizace, kteří jsou uživateli IT (FTE)	2013
<b>Náklady na telefony celkem a na FTE</b>	Podíl nákladů na telefony (mobilní i pevné linky) a počtu přepočtených skutečných zaměstnanců organizace (FTE)	2013
<b>Míra připojení do registrů a respektování architektury ISVS</b>	Ukazatel indikuje, kolik aplikací instituce respektuje základní architektonická pravidla IS veřejné správy. To, zda daná aplikace vyhovuje či nevyhovuje by měla hodnotit Rada vlády pro konkurenceschopnost a informační společnost.	2013
<b>Vzdálený přístup</b>	Procento uživatelů (zaměstnanců) se vzdáleným přístupem do sítě	2013

*Možná manažerská rozhodnutí (na úrovni jednotlivých OVM nebo státu jako celku) s cílem zlepšit výkonnost v dané oblasti:*

- Centrum sdílených služeb provozu IT
- Maximální využití stávajících dat a IT služeb (základní registry, datové schránky, CzechPoint,...)
- Ukončení provozu nedůležitých a nadbytečných aplikací
- Nákup komoditních produktů a služeb veřejnou aukcí,
- Cenový tlak na dodavatele ICT služeb
- Cenový tlak na dodavatele telefonních služeb (centrální nákup telekomunikačních služeb)

### NÁKUP (POŘÍZENÍ)

V oblasti Nákupu (vzhledem k její podobnosti mezi jednotlivými institucemi) se nesoustřeďujeme na to, co je nakupováno, ale na to, jak efektivní je vlastní proces nákupu a jakými nástroji je uskutečňován.

### KLÍČOVÉ OTÁZKY



- JAKÁ JE NÁKLADOVÁ EFEKTIVITA NÁKUPU NÁKUPNÍCH ODDĚLENÍ? (ABSOLUTNĚ /MEZIROČNĚ A V POMĚRU K VELIKOSTI ORGANIZACE NEBO ROZSAHU NÁKUPU)
- JAK ÚČINNÁ JE PRÁCE NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ ORGANIZACE? PROVÁDÍ SE SDÍLENÝ NÁKUP? NAKUPUJE SE ZA NEJNIŽŠÍ MOŽNÉ CENY ALESPŮŇ V OBLASTECH S NORMOVANÝM PRODUKTEM?

#### NAVRHOVANÉ UKAZATELE PRO NÁKUPNÍ FUNKCE

Název ukazatele	Popis ukazatele	Období
<b>% podíl nákladů Nákupu na celkových provozních nákl.</b>	Podíl nákladů oddělení nákupu na celkových provozních nákladech organizace	2012
<b>Podíl nákladů Nákupu a celkového objemu Nákupu</b>	Podíl nákladů oddělení nákupu a celkového objemu nákupu	2013
<b>Doba schválení došlé faktury</b>	Průměrná doba od obdržení dodavatelské faktury do jejího označení jako uvolněné k platbě	2014
<b>Podíl sdíleného nákupu</b>	Podíl externích výdajů vyjednaných společně s profesionálními nákupními organizacemi nebo ostatními OVM vůči celkovým externím výdajům.	2014
<b>Využití technologií v nákupu: Podíl elektronického schvalování</b>	Podíl počtu nákupů vyřízených prostřednictvím elektronického schvalování k počtu všech nákupů (Míra zlevnění nákupního procesu využitím elektronického interního Workflow (žádanka))	2014
<b>Využití technologií v nákupu: Podíl elektronické realizace nákupu</b>	Podíl počtu nákupů realizovaných elektronicky k počtu všech nákupů (Míra zlevnění nákupního procesu využitím elektronického externího obchodního procesu (poptávka, nabídka, objednávka, faktura))	2014

*Možná manažerská rozhodnutí (na úrovni jednotlivých OVM nebo státu jako celku) s cílem zlepšit výkonnost v dané oblasti*

- Centralizace nákupu
- Využívání nákupních aukcí

#### PRÁVNÍ PODPORA

Oblast Právní podpory byla do úvah PS NERV zařazena jako příklad manažerských a organizačních služeb. V této chvíli se soustředíme zejména na nákup externích právních služeb. Oblast ale bude jistě vyžadovat další diskusi.

#### KLÍČOVÉ OTÁZKY

- JAKÁ JE NÁKLADOVÁ EFEKTIVITA PRÁVNÍ PODPORY?
- JAKÝ JE POMĚR MEZI INTERNÍ A EXTERNÍ PRÁVNÍ PODPOROU?
- JSOU VŮBEC SCHOPNY EXTERNÍ PRÁVNÍ RADY UDRŽET NÁZOROVOU KONZISTENCI ORGANIZACE?



## NAVRHOVANÉ UKAZATELE PRO PRÁVNÍ PODPORU

Název ukazatele	Popis ukazatele	Období
<b>Podíl provozních nákladů právního oddělení na celkových provozních nákladech</b>	Podíl nákladů oddělení nákupu na celkových provozních nákladech organizace	2012
<b>Podíl externě nakupovaných právních služeb</b>	Podíl externě nakupovaných právních služeb na celkových provozních nákladech právního oddělení	2013

*Možná rozhodnutí vlády na základě KPI*

- Počet soudních sporů státu zastupovaných státem za rok/počet sporů státu zastupovaných soukromými subjekty (advokátními kancelářemi) za rok
- Celkové roční výdaje na soudní spory zastupované státem/celkové roční výdaje na soudní spory zastupované soukromými subjekty(advokátními kancelářemi)
- Částky získané v soudních sporech zastupované státem za rok/ částky získané v soudních sporech zastupované soukromými subjekty za rok (advokátními kancelářemi)

*Možná manažerská rozhodnutí (na úrovni státu jako celku) s cílem zlepšit výkonnost v dané oblasti*

- Centralizace evidence soudních sporů státu do Centrálního registru právních jednání (CRPJ) spravovaného Úřadem pro zastupování státu ve věcech majetkových
- Centralizace soudních sporů zastupovaných státem (úprava zákona č. 201/2002 Sb., o Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových)
- Centralizace outsourcingu některých (specifických) právních služeb



## ZÁVĚR

Pracovní skupina analyzovala možnost využití KPI pro oblast řízení státu a jeho institucí. Na základě analyzovaných zkušeností ze zahraničí, diskusí s experty a prvních výsledků pilotního projektu v oblasti KPI správy nemovitostí státu se ukazuje, že se jedná o oblast s vysokým potenciálem úspor.

Propojení metodiky stropování hodnot jednotkových KPI s procesem tvorby státního rozpočtu dává vládě řádově lepší možnost efektivně řídit/stanovovat základní mantinely, kterými by se činnost jednotlivých OVM v oblastech back-office státu měla ubírat.

Vzhledem k významnému potenciálu (každoročních) úspor doporučuje PS NERV v této oblasti dále pokračovat a ve spolupráci/pod gescí ....(vzejde z diskuze 8.4.) ve vybraných oblastech interních činností OVM řízení prostřednictvím KPI skutečně realizovat.

Mezi KPI s největším potenciálem úspor dosažitelných v krátkodobém až střednědobém horizontu patří dle názoru pracovní skupiny:

Název ukazatele	Popis ukazatele	Období
<b>Cena kancelářských ploch na FTE</b>	Podíl cena kancelářské plochy a počtu všech přepočtených skutečných zaměstnanců organizace (detailní popis viz následující kapitola):  <b>varianta A:</b>  (výdaje na provoz a údržbu všech budov vlastněných institucí + nájemné za kancelářské plochy najaté institucí + výdaje za energie a vodu najatých nemovitostí - příjmy z pronájmu budov spravovaných institucí)  / počet m <sup>2</sup> plochy / počet FTE  <b>varianta B:</b>  (výdaje na provoz a údržbu všech budov vlastněných institucí + nájemné za kancelářské plochy najaté institucí + výdaje za energie a vodu najatých nemovitostí)  / počet m <sup>2</sup> plochy / počet FTE	2013
<b>Čistá kancelářská plocha na jednoho zaměstnance</b>	Podíl celkové výměry organizací užívané (smluvně zajištěné, spravované) kancelářské plochy a všech přepočtených skutečných zaměstnanců organizace (FTE), pracujících v kanceláři.	2013
<b>Celková spotřeba energie na m<sup>2</sup></b>	Podíl celkové spotřeby energie a plochy kanceláří	2013
<b>Náklady na IT komunikaci (Internet, datové spoje apod.) na jednoho uživatele IT (FTE)</b>	Podíl nákladů na IT komunikaci (Internet, datové spoje apod.) bez účetních nákladů (odpisů) a počtu přepočtených skutečných zaměstnanců organizace, kteří jsou uživateli IT (FTE)	2013
<b>Náklady na telefony celkem a na FTE</b>	Podíl nákladů na telefony (mobilní i pevné linky) a počtu přepočtených skutečných zaměstnanců organizace (FTE)	2013

**PŘÍLOHA 1 - SOUHRNNÉ A VSTUPNÍ UKAZATELE**

Přehled vstupních údajů potřebných pro výpočet výše představených KPI uvádí následující tabulka.

Všechny tyto údaje by měly být převzaty ze stávajících IS nebo sebrány dotazníkovým šetřením již v průběhu roku 2013 za uzavřené období roku 2012, tak abychom mohli v roce 2014 získat první sadu relevantní a porovnatelných dat. Jejich výstupem by měl být pozitivně ovlivněn již státní rozpočet pro rok 2015.

Název ukazatele	Popis ukazatele
<b>Celkové provozní náklady</b>	Celkové náklady na provoz a administrativu OSS, bez projektů, dotací, bez spravovaných prostředků, které organizací pouze prochází.
<b>Celkový počet zaměstnanců (FTE)</b>	Celkový počet přepočtených zaměstnanců, průměr za kalendářní rok.
<b>Celkové personální náklady</b>	Celkové náklady OSS vydané v daném roce na všechny zaměstnance.
<b>Celkové počty zam. v jednotlivých kategoriích pro FLC</b>	Kategorie jsou stanovovány pro jednotlivé oblasti (správa nemovitostí, IT atd.) samostatně (odlišně) – viz následující poznámka.
<b>Celkové náklady na jednoho zam.</b>	Celkové průměrné náklady na jednoho zaměstnance v každé kategorii – tzv. „FullyLoadedCosts (FLC)“ .
<b>Celkové provozní náklady ve správě financí</b>	Celkové náklady na provoz a administrativu OSS, v oddělení financí.
<b>Celkový počet zam. (FTE) ve správě financí</b>	Celkový počet přepočtených zaměstnanců, průměr za kalendářní rok, v oddělení financí.
<b>Celkové provozní náklady HR</b>	Celkové náklady na provoz a administrativu OSS, v oddělení personalistiky.
<b>Celkový počet zam. (FTE) v HR</b>	Celkový počet přepočtených zaměstnanců, průměr za kalendářní rok, v oddělení personalistiky.
<b>Celkové provozní náklady na správu nemovitostí</b>	Celkové náklady na provoz a administrativu OSS, v oblasti správy nebo nájmu nemovitostí.
<b>Celková výměra kanc. plochy</b>	Celková čistá podlahová plocha (NFA) v administrativních prostorách.
<b>Počet zam. pracujících v kanceláři</b>	Celkový počet přepočtených zaměstnanců, průměr za kalendářní rok, pouze pracujících v kanceláři, mimo terénní pracovníky, obsluhu přepážek apod.
<b>Celkové náklady na provoz a údržbu IT (OPEX)</b>	Celkové náklady na provoz a údržbu IT OSS, s výjimkou jakýchkoli projektových nákladů.
<b>Výše odpisů z IT</b>	Výše „daňově uznatelných nákladů“ – odpisů z investic do IT majetku.
<b>Počet zam. pracujících inform. technologiemi</b>	Celkový počet přepočtených zaměstnanců, průměr za kalendářní rok, kteří jsou vybavení pracovními stanicemi a SW.
<b>Celkové provozní náklady nákupu</b>	Celkové náklady na provoz a administrativu OSS, v oblasti nákupu.
<b>Objem prostředků vydaných za nákup zboží a služeb</b>	Celková roční hodnota prostředků, vydaných externím subjektům při nákupu zboží a služeb.
<b>Interní provozní náklady právních</b>	Celkové náklady na provoz a administrativu právních služeb



Název ukazatele	Popis ukazatele
<b>služeb</b>	zajišťovaných pracovníky právního oddělení organizace
<b>Náklady na externě nakupované právní služby</b>	Celkové náklady na zajištění právních služeb prostřednictvím externích subjektů

*Poznámka:* Protože hodnoty většiny KPI jsou ovlivněny specifiky různých kategorií organizací VS (viz např. různé nároky různých kategorií institucí na velikost podlahové plochy instituce) bude u dále uvedených skupin KPI většinou nutné rozlišovat hodnoty jednotlivých KPI dle kategorie organizace. Kategorie institucí bude vhodné definovat potom, co budou shromážděna a analyzována data jednotlivých KPI. Předběžně počítáme s max. 50 kategoriemi (dle IS CRAB)



## PŘÍLOHA 2 – KPIV OBLASTI VYUŽITÍ ADMINISTRATIVNÍCH OBJEKTŮ – KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY Z ČR

Všechny údaje uvedené v této příloze vycházejí ze „Šetření aktuálního stavu dislokace organizačních složek státu a státních organizací dle usnesení vlády ze dne 1. února 2006 č. 107“.

## HODNOTY KPI

## Z dat za celou ČR

KPI	Průměrná hodnota	Poznámky
<b>Průměrná plocha (kancelářská) na 1 zaměstnance</b>	15,93 m <sup>2</sup>	Hodnota dle Analýzy

## Z dat za lokalitu Opava

KPI	Lokalita	Hodnota*	Poznámky
<b>Nájemné na 1 m<sup>2</sup> za rok (hrazené i inkasované)</b>	Opava	520 Kč	Zjištěno z údajů Šetření a ze Souhrnné zprávy pro plochu celkovou

\* výpočet hodnoty:

$$\frac{\Sigma \text{hrazeného nájemného} + \Sigma \text{inkasovaného nájemného}}{\Sigma \text{celkové plochy najímané státem} + \Sigma \text{celkové plochy pronajímané státem}}$$

Pomocný údaj:

Výdaje na provoz za 1 m <sup>2</sup> užívané celkové plochy	664 Kč	Vypočteno z údajů ze Šetření a z Analýzy
---	--------	--

## NEJPROBLÉMOVĚJŠÍ PŘÍPADY Z CELOREPUBLIKOVÉHO POHLEDU

Průřezově celou Českou republikou zjištěno 77 případů (ne objektů, ale uživatelů v objektech), což činí 122 904 m<sup>2</sup> kancelářské plochy a 515 dislokovaných zaměstnanců, které přesahují 100 m<sup>2</sup> kancelářské plochy na 1 zaměstnance.





*Průměrný přesah KPI činí 221,1 m<sup>2</sup>*

*Výpočet: (122904 / 515) – 17,52*

**Možná prostorová úspora činí 113 866,5 m<sup>2</sup>**

*Výpočet: 221,1 \* 515*

**Možná finanční úspora výdajích na provoz ve vztahu k možné prostorové úspoře činí 75,6 mil. Kč ročně**

*Výpočet: 113866,5 \* 664 / průměrný výdaj na provoz*

## KLATOVY

*KPI - průměrná plocha (kancelářská) na 1 zaměstnance podle údajů z Analýzy činí 15,93 m<sup>2</sup> / 1 zaměstnance.*

*Vybrané objekty, které přesahují KPI:*

Objekt	Hodnota	Uživatel
<b>Plzeňská 90</b>	90,8	Policie ČR
<b>Masarykova 413</b>	52	Státní oblastní archiv v Plzni
<b>Dukelská 138</b>	36,1	Okresní soud Klatovy

Celkem se jedná o 14 případů (ne objektů, ale uživatelů v objektech), což činí 9 362 m<sup>2</sup> kancelářské plochy a 336 dislokovaných zaměstnanců, které přesahují stanovené KPI (15,93 m<sup>2</sup> / 1 zaměstnance). Z toho 3 případy užívání objektů v nestátním vlastnictví (2 za nájemné a 1 bezúplatně).

*Průměrný přesah KPI činí 11,9 m<sup>2</sup>*

*Výpočet: (9362 / 336) – 15,93*

**Možná prostorová úspora činí 3 998,4 m<sup>2</sup>**

Výpočet: 11,9 \* 336

**Možná finanční úspora ve výdajích na provoz ve vztahu k možné prostorové úspoře činí 2,65 mil. Kč ročně**

Výpočet: 3 998,4 \* 664

V případě užívání prostor na úrovni KPI u všech 14 případů by bylo možné uvolnit plochu pro všechny uživatele, kteří jsou dislokovaní v dané lokalitě formou nájmu:

- Úspora na hrazeném nájemném (1,58 mil. Kč ročně)
- Případná možnost pronajmout plochy nestátním subjektům

*Vybrané objekty, které nedosahují KPI:*

Objekt	Hodnota	Uživatel
<b>Puškinova 684</b>	5,5	Policie ČR
<b>Plzeňská 165</b>	6,8	Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje
<b>Nábř. Kpt. Nálepky 412</b>	8,4	Policie ČR

Existují uživatelé, kteří v jedné lokalitě výrazně překračují stanovené KPI, zároveň v jiných objektech jej nedosahují a jsou dislokováni úspornou formou.

**ZÁVĚR: NA ÚZEMÍ MĚSTA KLATOVY LZE PŘI ZAVEDENÍ POVINNOSTI RESPEKTOVAT PRŮMĚRNOU PLOCHU NA 1 ZAMĚSTNANCE ROČNĚ UŠETŘIT 4,23 MIL. Kč**

**VÝPOČET: 2,65 + 1,58****OPAVA**

KPI - průměrná plocha (kancelářská) na 1 zaměstnance podle údajů z Analýzy činí 15,93 m<sup>2</sup> / 1 zaměstnanec

*Vybrané objekty, které přesahují KPI:*

Objekt	Hodnota	Uživatel
<b>Bezručovo náměstí 1</b>	37,4	Národní památkový ústav
<b>Olbrichova 2665</b>	32,4	Zemský archiv v Opavě
<b>Janská 2</b>	31,9	Úřad práce v Opavě



Celkem se jedná o 17 případů (ne objektů, ale uživatelů v objektech), což činí 14 375 m<sup>2</sup> kancelářské plochy a 725 dislokovaných zaměstnanců, které přesahují stanovené KPI (15,93 m<sup>2</sup> / 1 zaměstnanec). Z toho 1 případ užívání objektu v nestátním vlastnictví za nájmem.

**Průměrný přesah KPI činí 3,9 m<sup>2</sup>**

Výpočet:  $(14375 / 725) - 15,93$

**Možná prostorová úspora činí 2 827,5 m<sup>2</sup>**

Výpočet:  $3,9 * 725$

**Možná finanční úspora ve výdajích na provoz ve vztahu k možné prostorové úspoře činí 1,87 mil. Kč ročně**

Výpočet:  $2827,5 * 664$

V případě užívání prostor na úrovni KPI u všech 17 případů by bylo možné uvolnit prostory pro cca ½ uživatelů, kteří jsou dislokováni v dané lokalitě formou nájmu:

- Úspora na hrazeném nájmem (cca 2 mil. Kč)

*Vybrané objekty, které nedosahují KPI:*

Objekt	Hodnota	Uživatel
<b>Olbrichova 9</b>	6,3	Policie ČR
<b>Těšínská 39</b>	6,7	Hasičský záchranný sbor Moravskoslezského kraje
<b>Horní náměstí 2</b>	7,2	Český statistický úřad

Existují uživatelé, kteří v jedné lokalitě výrazně překračují stanovené KPI, zároveň v jiných objektech jej nedosahují a jsou dislokováni úspornou formou.

**ZÁVĚR: NA ÚZEMÍ MĚSTA OPAVA LZE PŘI ZAVEDENÍ POVINNOSTI RESPEKTOVAT PRŮMĚRNOU PLOCHU NA 1 ZAMĚSTNANCE ROČNĚ UŠETŘIT 3,87 MIL. Kč**

**VÝPOČET: 1,87 + 2**

*KPI - průměrné nájmem na m<sup>2</sup> plochy najaté státem vers. nájmem na m<sup>2</sup> plochy pronajímané státem nestátním subjektům*

**Objekty najaté státem**

Celkem 4 objekty s plochou	5355
----------------------------	------

Výdaj na nájem v Kč	3932229
Nájem na 1 m <sup>2</sup> v Kč	734

Celkem 15 objektů s plochou	4071
Příjmy z pronájmu v Kč	969906
Nájem na 1 m <sup>2</sup> v Kč	238

V lokalitě **stát pronajímá volné plochy v majetku státu výrazně nevýhodněji**, než si sám najímá u nestátních subjektů.

Zároveň však v lokalitě existují plochy pronajímané nestátním subjektům, které by mohly být využity státními institucemi doposud umístěnými v nájmu.

#### ZNOJMO

KPI - průměrná plocha (kancelářská) na 1 zaměstnance podle údajů z Analýzy činí 15,93 m<sup>2</sup> / 1 zaměstnanec

*Vybrané objekty, které přesahují KPI:*

Objekt	Hodnota	Uživatel
<b>Náměstí Republiky 1</b>	62,3	Okresní soud ve Znojmě
<b>Dvořákova 21</b>	35	Zemědělská vodohospodářská správa
<b>Náměstí Armády 8</b>	34	ÚZSVM

Celkem se jedná o 11 případů (ne objektů, ale uživatelů v objektech), což činí 10 777 m<sup>2</sup> kancelářské plochy a 349 dislokovaných zaměstnanců, které přesahují stanovené KPI (15,93 m<sup>2</sup> / 1 zaměstnanec). Z toho 2 případy užívání objektu v nestátním vlastnictví za nájemné.

*Průměrný přesah KPI činí 14,9 m<sup>2</sup>*

*Výpočet: (10777 / 349) – 15,93*

***Možná prostorová úspora činí 5 200,1 m<sup>2</sup>***

*Výpočet: 14,9 \* 349*

***Možná finanční úspora ve výdajích na provoz ve vztahu k možné prostorové úspoře činí 3,45 mil. Kč ročně***

*Výpočet: 5200,1 \* 664*

V případě užívání prostor na úrovni KPI u všech 11 případů by bylo možné uvolnit plochu pro všechny uživatele na území lokality, kteří jsou dislokováni formou nájmu:

- úspora na hrazeném nájemném (cca 472 tis. Kč)
- případná možnost pronajmout plochy nestátním subjektům

*Vybrané objekty, které nedosahují KPI (15,93) - úsporné*

Objekt	Hodnota	Uživatel
--------	---------	----------



<b>28.října 7</b>	5,4	Celní ředitelství Brno
<b>Pražská 81</b>	6,2	Hasičský záchranný sbor Jihomoravského kraje
<b>Železniční stanice</b>	6,3	Policie ČR

Existují uživatelé, kteří v jedné lokalitě výrazně překračují stanovené KPI, zároveň v jiných objektech jej nedosahují a jsou dislokováni úspornou formou.

**ZÁVĚR: NA ÚZEMÍ MĚSTA ZNOJMO LZE PŘI ZAVEDENÍ POVINNOSTI RESPEKTOVAT PRŮMĚRNOU PLOCHU NA 1 ZAMĚSTNANCE ROČNĚ UŠETŘIT 3,922 MIL. KČ**

**VÝPOČET: 3,45 + 0,472**

**Z VÝŠE UVEDENÉHO VYPLÝVÁ, ŽE ÚSPORY ZA KLATOVY + OPAVU + ZNOJMO ČINÍ 12 MIL. KČ ROČNĚ**

**VÝPOČET: 4,23 + 3,87 + 3,922)**

**A TO POUZE PŘI ZAVEDENÍ POVINNOSTI RESPEKTOVAT PRŮMĚRNOU PLOCHU NA 1 ZAMĚSTNANCE.**



PŘÍLOHA 3 – ZDROJE INFORMACÍ

Britské (UK) a novozélandské (NZ) auditní organizace, jejich struktury KPI a výroční správy provedených šetření:

UK: <http://www.cabinetoffice.gov.uk/resource-library/back-office-benchmark-information-200910>

[http://www.nao.org.uk/help\\_for\\_public\\_services/performance\\_measurement/paf\\_performance\\_indicators.aspx](http://www.nao.org.uk/help_for_public_services/performance_measurement/paf_performance_indicators.aspx)

NZ: <http://www.treasury.govt.nz/statesector/performance/bass/benchmarking/2008-10>