Vysoká škola ekonomická v Praze

Národohospodářská fakulta

Hlavní specializace: Národní hospodářství

CENTRA SDÍLENÝCH SLUŽEB V ČESKÉ VEŘEJNÉ SPRÁVĚ- PŘÍNOSY A RIZIKA JEJICH IMPLEMENTACE

bakalářská práce

Autor: Šárka Pelikánová

Vedoucí práce: Ing. Zdenka Vostrovská, CSc.

Rok: 2013

Prohlašuji na svou čest, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

Šárka Pelikánová

V Praze, dne 10. 5. 2013

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Zdence Vostrovské, CSc., za ochotu a lidský přístup, který projevovala při vedení mé bakalářské práce, a zároveň za její cenné rady. Dále bych ráda poděkovala Ing. Aleši Fojtíkovi, Ph.D., MBA, za jeho ochotu při konzultaci závěrů plynoucích z této práce.

Vysoká škola ekonomická v Praze
Katedra hospodářské a sociální politiky

Národohospodářská fakulta
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Šárka Pelikánová**

Studijní program: Ekonomie a hospodářská správa

Obor: Národní hospodářství

Název tématu: **Centra sdílených služeb v české veřejné správě –přínosy a rizika jejich implementace**

Zásady pro vypracování:

1. Cílem bakalářské práce je zjistit přínosy a rizika implementace center sdílených služeb v české veřejné správě.
   První část práce se zabývá popisem projektu Efektivní veřejná správa, který má v rámci Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020 jako jeden z cílů zavést centra sdílených služeb do české veřejné správy.
   Druhá část práce analyzuje implementaci center sdílených služeb v Rakousku a Nizozemí. Pomocí ukazatelů podíl výdajů na veřejnou správu k HDP a podíl zaměstnanců ve veřejné správě k celkovému počtu obyvatel zjišťuje, zda mají tyto země společné znaky s Českou republikou, a zda by implementace center v České republice přinesla podobné efekty jako v Rakousku a Nizozemí.
   Ve třetí části zkoumá práce, zda je Česká republika připravena tyto centra sdílených služeb implementovat, a jaké přínosy a rizika plynou ze zavedení těchto center v české veřejné správě.

Rozsah práce: 45

Seznam odborné literatury:

1. POMAHAČ, R. – VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa.* Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-748-0.
2. KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací.* Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
3. CADDY, J., VINTAR, M. Building better quality administration for the public: Case studies from central and Eastern Europe. Slovenia. University of Ljubljana. 2002. ISBN 80-89013-07-4.
4. PRŮCHA, P. Správní právo a veřejná správa – základní charakteristika. I. část. Vyd. 1. Brno: CDVU Masarykova univerzita, 1992. 23 s.

Datum zadání bakalářské práce: březen 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: květen 2013

Šárka Pelikánová
Řešitelka

Ing. Zdenka Vostrovská, CSc.
Vedoucí práce

doc. Ing. Miroslav Ševčík, CSc.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Miroslav Ševčík, CSc.
Děkan NF VŠE

Abstrakt:

Bakalářská práce zkoumá centra sdílených služeb, jejich implementaci v české veřejné správě a přínosy a rizika jejich zavedení.
Cílem bakalářské práce je nabídnout pohled na centra sdílených služeb, jejich roli ve veřejné správě s důrazem na důsledky jejich zavedení pro českou veřejnou správu.
První kapitola práce se zaměřuje na popis Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012-2020 a projekt Efektivní veřejná správa, který implementaci center sdílených služeb podporuje. Druhá kapitola pak zkoumá možnosti optimalizace řízení procesů v organizacích se zaměřením na centra sdílených služeb, a druhy podpůrných činností, jež centra sdílených činností nejčastěji zastřešují. Třetí část práce je zaměřena na popis průběhu implementace center v nizozemské a rakouské veřejné správě. Následuje analýza a komparace české, nizozemské a rakouské veřejné správy. Ve čtvrté kapitole je pak stručně uveden stávající stav implementace center sdílených služeb ve veřejné správě, a dále některé přínosy a rizika, která mohou být očekávána po jejich implementaci dle názoru autorky.
Práce vychází z dat z dostupné literatury, z internetových zdrojů, z případové studie vypovídající o implementaci centra sdílených služeb pod nizozemským Ministerstvem spravedlnosti, ze zveřejněných dat společnosti SAP, dat Eurostatu a OECD.

Klíčova slova:

Centrum sdílených služeb (Shared Service Center), veřejná správa, implementace SSC

JEL-klasifikace:

M100, H830

Abstract:

The baccalaureate thesis examines shared service centres, their implementation in the Czech public services administration and the related risks.

The goal of this thesis is to provide an overview of the shared service centres, their role within the public service administration with a focus on the consequences of their implementation for the Czech public service administration.

The first chapter describes the international competitiveness prospects of the Czech Republic for 2012-2020, as well as the Effective Public Services Administration project which supports the implementation of shared service centers. The second chapter examines the potential for optimization of institutional processes with a focus on shared service centres and the various types of support services most commonly provided by these. The third chapter describes the public services shared service centres implementation process which took place in Austria and the Netherlands, followed by an analysis and comparison of the Czech, Austrian and Dutch public services administration. The fourth chapter provides an outline of the current shared service centres implementation status in public service administration, as well as the author's view of some of the expected resulting advantages and risks.

The thesis is based on information obtained from available literature, internet sources, a case study on the implementation of shared service centres by the Dutch Ministry of Justice, data made public by SAP, Eurostat and OECD.

Key words:

Shared service center, public service administration, shared service center implementation

JEL Classification:

M100, H830

Obsah

Úvod 1
1. PROJEKT EFEKTIVNÍ VEŘEJNÁ SPRÁVA 4
1.1. Popis a cíle Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020 4
1.1.1. Dílčí pilíře strategie 7
1.2. Popis a cíle projektu Efektivní veřejná správa 11
1.2.1. Harmonogram projektu Efektivní veřejná správa 13
2. CENTRA SDÍLENÝCH SLUŽEB 14
2.1. Podpůrné činnosti 14
2.2. Definice outsourcingu a aspekty jeho zvolení 15
2.3. Definice a funkce center sdílených služeb 16
2.3.1. Přínosy center sdílených služeb 18
2.3.2. Faktory ovlivňující implementaci center sdílených služeb 20
2.3.3. Historie konceptu center sdílených služeb 21
2.3.4. Oblasti působení center sdílených služeb 22
3. IMPLEMENTACE CENTER SDÍLENÝCH SLUŽEB V RAKOUSKU A NIZOZEMÍ 24
3.1. Důvody a důsledky implementace SSCs v nizozemské veřejné správě 25
3.2. Důvody a důsledky implementace SSCs v rakouské veřejné správě 29
3.3. Analýza veřejného sektoru v Rakousku, Nizozemí a České republice 32
4. ZAVEDENÍ CENTER SDÍLENÝCH SLUŽEB V ČESKÉ VEŘEJNÉ SPRÁVĚ 40
4.1. Současný stav center sdílených služeb v české veřejné správě 40
4.2. Přínosy implementace center sdílených služeb v české veřejné správě 42
4.3. Rizika implementace center sdílených služeb v české veřejné správě 44
Závěr 47
Přílohy 49
Seznam použitých zdrojů 50

Seznam zkratek

EU	(Evropská unie)
EU 27	(členské státy Evropské unie)
GCI	(Global Competitiveness Index)
HDP	(Hrubý domácí produkt)
ICT	(Information and Communication Technologies)
KPI	(Key Performance Indicator)
LAU	(Local Administrative Units)
NERV	(Národní ekonomická rada vlády)
NUTS	(Nomenclature des Unites Territoriales Statistique)
SLA	(Service-level agreement)
SMK	(Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky v letech 2012-2020)
SSC	(Shared service center)

Úvod

V posledních několika letech sílí v české společnosti debata o zvyšování efektivity ve státním sektoru, vyšší transparentnosti s nakládáním se zdroji z veřejných rozpočtů, obsazování klíčových postů veřejné správy nedostatečně kompetentními lidmi, či o míře korupce. Právě efektivity a vyšší transparentnosti lze dosáhnout změnou řízení některých činností ve veřejné správě. Zavádění center sdílených služeb, jejichž implementace je hlavním tématem této práce, se zdá být jednou z možností, jak některé problémy napříč veřejnou správou řešit. Nejen z tohoto důvodu, ale také z důvodu nutnosti prosazování inovací a směřování řízení veřejné správy podobnými metodami jako se tomu děje v soukromém sektoru, byly důvody zvolení tématu práce.

I přes určitá omezení měřit výkonnost a efektivnost státního sektoru a jeho úřadů právě díky neschopnosti komparace se soukromým sektorem, jelikož jím poskytované služby mají naprosto jiný charakter, se některé činnosti skrz jednotlivé sektory dají srovnávat. Jedná se především o služby podpůrných činností, které jsou pro řadu odvětví srovnatelné. Proto je možné na základě zkoumání důsledků implementace některých stylů řízení a nových systémů v rámci soukromých či veřejných institucí předpokládat podobný dopad i na ostatní instituce, které prozatím takový model nezavedly. Samozřejmě zde vstupuje mnoho faktorů, které mohou značně odlišit konečný stav takových změn, v této práci se však bude od takových abstrahovat, a pracuje se s implementací takových inovací na zjednodušeném modelu. Onou změnou a inovací je právě zavádění center sdílených služeb do české veřejné správy.

Vláda Petra Nečase se snaží ve spolupráci s Národní ekonomickou radou vlády (NERV) najít nové způsoby zvýšení konkurenceschopnosti České republiky. Důkazem je vypracování Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012-2020, která navazovala právě na NERVem vypracovaný Rámec strategie konkurenceschopnosti v roce 2011.[1] Ten navrhuje několik návrhů opatření, které by mohly pomoci České republice zvýšit její konkurenceschopnost. Jako největší slabinu však

[1] Vláda České republiky: NERV: *Rámec strategie konkurenceschopnosti*. [online]. 2011 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/ekonomicka-rada/aktualne/Ramec_strategie_konkurenceschopnosti.pdf

NERV vidí kvalitu institucí, výkonnost české veřejné správy, oblast vzdělání či stav právních služeb.[2]

Právě proto je cílem této práce zjistit, zda by implementace center sdílených služeb do české veřejné správy měla za důsledek zvýšení efektivity a kvality nabízených služeb veřejnou správou směrem k občanům. Hypotézou této práce je, že centra sdílených služeb mohou mít pozitivní vliv na zvyšování konkurenceschopnosti České republiky při zavádění těchto center do veřejné správy. Veřejná správa je pak v této práci chápána dle výkladu Průchy jako správa týkající se veřejných záležitostí, které jsou vykonávány jednotlivými složkami v rámci veřejného zájmu ve smyslu právní povinnosti.[3] Pomahač a Vidláková veřejnou správu popisují jako řídící činnosti, které jsou záměrné, účelné, kontinuální a organizované.[4] Zároveň je nutno zahrnout v úvahu i možná rizika, která by s takovým zaváděním souvisela.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol, kde každá z nich si určuje dílčí cíle, které pak společně vedou k hlavnímu cíli celé práce. První část práce se zaměřuje na Strategii mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012-2020. Pomocí zkoumání důvodu jejího vypracování, závěrů v ní obsažených, a popisu jednotlivých pilířů jí samotné by mělo být srozumitelnější, jaké kroky lze očekávat v budoucnosti z řad vlády a jí podřízených orgánů. Součástí této kapitoly bude také popis projektu Efektivní veřejná správa, který si právě implementaci center sdílených služeb stanovil jako jeden ze svých cílů. Zdrojem informací této kapitoly je tedy samotný strategický dokument vlády.

Druhá kapitola pak popisuje dvě možnosti optimalizace řízení podpůrných činností v rámci organizací, a to centra sdílených služeb a outsourcing. Dále se zaměřuje převážně na charakteristiku center sdílených služeb, hlavní přínosy jejich zavádění, a oblasti, ve kterých se využívají. To pomůže lépe pochopit snahu jejich implementace do české veřejné správy. V kapitole je využito poznatků různých autorů o centrech sdílených služeb.

Ve třetí kapitole se práce zaměřuje na popis a zkoumání implementace center sdílených služeb v nizozemské a rakouské veřejné správě. Cílem této části práce je nastínit možné formy zavádění těchto center ve veřejné správě, a lepší představitelnost dopadů této

---

[2] Vláda České republiky: Rámec strategie konkurenceschopnosti. [online]. 2011 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/nerv-ramec-strategie-konkurenceschopnosti-82538/

[3] PRŮCHA, P. Správní právo a veřejná správa – základní charakteristika. I. část. Vyd. 1. Brno: CDVU Masarykova univerzita, 1992. 23 s.

[4] POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. Veřejná správa. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. 57 s. ISBN 8071797480.

změny. Zde bylo využito případové studie o implementaci centra sdílených služeb pod Ministerstvem spravedlnosti v Nizozemí, dále pak internetového zdroje, který mapuje historii a práci takového centra v jiné oblasti nizozemské veřejné správy, a dále pak veřejně dostupných informací od společnosti SAP, která v Nizozemí i Rakousku pomohla vytvořit platformu pro fungování center sdílených služeb. Nutnou součástí práce je tedy pak také stručná analýza a komparace veřejných správ v České republice, Rakouské republice a Nizozemském království pro zodpovězení otázky, zda je možno očekávat podobné důsledky implementace center sdílených služeb také v české veřejné správě. Data jsou sbírána ze statistik Eurostatu a OECD.

Čtvrtá kapitola pak krátce shrnuje dosavadní snahu o zavádění jednotlivých forem center sdílených služeb v české veřejné správě. Tato část práce poté také shrnuje nejpravděpodobnější důsledky implementace center v české veřejné správě v budoucnosti, a to jak přínosů tak také rizik. Ty autorka určila na základě nasbíraných znalostí o centrech sdílených služeb, a zároveň na základě vlastních myšlenek, které vycházejí z podložených informací o některých aspektech české veřejné správy.

1. PROJEKT EFEKTIVNÍ VEŘEJNÁ SPRÁVA

V dnešní době se i díky stále rostoucímu zadlužení jednotlivých států velmi hovoří o nutnosti šetření nákladů ve veřejném sektoru. Úspory však nemusí vždy automaticky znamenat vyšší efektivitu. Právě efektivita veřejného sektoru je stěžejní jak pro veřejnou správu jako takovou, ale taktéž pro klienty, občany, veřejných institucí. S efektivitou veřejného sektoru se ovšem váže několik problémů. Jedním z nich je, že efektivitu, přidanou hodnotu služeb a další parametry je ve státním sektoru velmi těžké měřit vzhledem k jeho monopolu na služby jím poskytované. Jako další problém se jeví neekvivalentnost záměrů a užitků mezi úředníky a vládou (tzv. „principal-agent problem"), a taktéž mezi jednotlivými politickými stranami a spektry. Může tedy dojít k tomu, že úsporná či inovativní opatření pro zvýšení efektivity ve veřejné správě mohou být neakceptována pracovníky jednotlivých institucí veřejné správy, či později nemusí být v souladu se záměry jiných politiků, kteří eventuálně vyhrají volby.

Stanovování konkrétních strategií, projektů a cílů se zdá být jedním z řešení, jak nastavit ve veřejném sektoru řád, kterým by se mohli řídit jak současné, tak i budoucí politické a úřednické reprezentace. Neřeší sice problém monopolu pro poskytování služeb veřejných institucí, avšak má možnost alespoň nastavit jednotlivé klíčové ukazatele, podle kterých se budou hodnotit výstupy těchto institucí.

1.1. Popis a cíle Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020[5]

Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020 (dále jen SMK) je koncepce předložena Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky v roce 2011. Vize této strategie zní: „Vysoká a dlouhodobě udržitelná životní úroveň občanů České republiky založená na pevných základech konkurenceschopnosti." Již z názvu i vize jednoznačně vyplývá zaměření této strategie a jí stanovené cíle. Tím hlavním cílem je, aby Česká republika postoupila mezi první dvacítku nejvíce

[5] Vláda České republiky: *Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012-2020: Zpět na vrchol*. [online]. © 2009-2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Strategie-mezinarodni-konkurenceschopnosti-Ceske-republiky.pdf

konkurenceschopných zemí světa. Měřítkem úspěchu pak bude převážně index globální konkurenceschopnosti.

Při definování si pojmu konkurenceschopnost přejala SMK definici OECD, jež ji vymezuje jako schopnost produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodní konkurence, a zároveň schopnosti udržovat nebo zvyšovat reálný HDP.

SMK navazuje na předchozí práce, jako například na Rámec strategie konkurenceschopnosti zpracovanou Národní ekonomickou radou vlády či Analýzu konkurenceschopnosti předloženou Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky. Obě dvě práce byly publikovány v roce 2011.

Již v roce 2005 přijala tehdejší česká vláda Strategii hospodářského růstu ČR na léta 2005-2013. Jejím cílem a zároveň měřítkem úspěšnosti bylo dosáhnutí průměru států Evropské unie u ukazatele HDP na obyvatele. Jak lze ovšem pozorovat z nejnovějších dat, Česká republika se průměru EU 27 přibližovala příliš pomalu na to, aby ho mohla dohnat. Jak je však zmíněno i v SMK, Národní ekonomická rada vlády se ve vlastní zprávě snaží vysvětlit, že růst HDP musí být zdravý a udržitelný. Ukazatel HDP na obyvatele může být totiž zkreslený, a nemusí poukazovat na aktuální stav ekonomiky. Při velkém zadlužování státu, jehož výdaje samozřejmě zvyšují agregátní poptávku a tak i HDP, nemůžeme tedy hovořit o relevantním ukazateli, co se měření úspěšnosti týče. Zvláště pak v zemích EU 27, jejichž veřejný dluh v nemálo příkladech stoupá až k 100% jejich HDP. S problémy, které se vyskytují v eurozóně, souvisí i ochota přijmout Euro jako měnu. Proto přijetí společné evropské měny může být vnímáno jako hrozba.

Jelikož SMK není samozřejmě jedinou strategií či plánem, kterými se snaží dnešní vláda řídit, a i ona má v sobě obsažena východiska pro hospodářskou politiku, bylo potřeba při tvorbě strategie konkurenceschopnosti brát v úvahu i další z nich. Na národní úrovni se jednalo především o Národní program reforem České republiky 2011, a další vládní koncepční dokumenty, na nadnárodní úrovni se poté jednalo hlavně o evropskou strategii Evropa 2020.

Z dokumentu lze zpozorovat varování autorů, kteří vidí velkou nutnost implementace takové strategie mezi ostatní vládní kroky, jelikož při případném nestanovení cílů podobným těm v SMK by došlo minimálně k rozšiřování již dnes ze statistik viditelných negativních jevů převládajících v České republice. Jako jeden z mála lze jmenovat špatný obraz institucionálního prostředí v České republice, špatné vymáhání práva či míra korupce. Pokud by se tedy neprovedly příslušné změny, hrozilo by, že by docházelo k rozrůstání byrokracie, korupce, regulatorních zátěží a dalším jevům, které by

negativně ovlivnily hlavně soukromý sektor, a konkurenceschopnost České republiky by tak byla oslabena.

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky si při zpracovávání SMK velmi dobře uvědomovalo taktéž nesporné výhody České republiky, které bylo taktéž potřeba zkoumat při stanovování takové strategie. Jako tu hlavní výhodu a zároveň příležitost vyzdvihuje polohu státu. V pilíři Infrastruktura pak tuto výhodu ovšem podrobuje analýze, ze které vyplývá, že pokud by se současný stav neměl do budoucna měnit, a kvalita silničních a železničních sítí by nebyla propojena s těmi evropskými, ztratila by Česká republiku i jednu ze svých největších výhod. Silnou stránku taktéž autoři spatřují v relativně konkurenceschopných českých firmách, které i přes nedávnou krizi a posilování koruny dokázaly udržet pozitivní obchodní bilanci. Taktéž český bankovní systém se ukázal v době krize jako silný.

Pro přehlednost tedy může být situace České republiky, co se konkurenceschopnosti týče, znázorněna pomocí jednoduché SWOT analýzy.

- **silné stránky** – konkurenceschopné firmy, zdravý bankovní systém, poloha státu
- **slabé stránky** – institucionální rámec, míra korupce
- **hrozby** – rostoucí vládní dluh, přijetí Eura
- **příležitosti** – poloha státu

Ve strategii jsou zmíněné taktéž příklady ze zahraničí, které mohou sloužit jakožto inspirace, či jako pomůcka pro porovnání současného stavu v České republice. Celkově se dá říci, že SMK se snaží přicházet jak s novými přístupy při zavádění jednotlivých opatření, tak se snaží pracovat s již zavedenými metodami ze světa, které se osvědčily.

Nejen srovnávání se zahraničím, ale taktéž se soukromým sektorem je velmi častým jevem v dokumentu. Autoři si uvědomují, že v české veřejné správě nejsou nastaveny tak kvalitní ukazatele efektivnosti jednotlivých vládních výdajů, či že by bylo v mnoha případech výhodnější nechat některé služby poskytovat soukromým sektorem. Právě například v souvislosti s veřejnými výdaji navrhují zvážit možnost měření kvality pomocí v soukromém sektoru velmi známých ukazatelů jako například čistá současná hodnota nebo ukazatele návratnosti

Jelikož Česká republika považuje dlouhodobě sousední země za velmi důležité obchodní partnery, a její ekonomika je na exportu silně závislá, zaměřuje se SMK na schopnost překonat tlak ze strany jiných zemí, které hrají taktéž významnou roli v mezinárodním obchodě s okolními zeměmi. Zároveň bere SMK v úvahu taktéž nutnost pohledu do budoucna, zaměření se na inovace a nalezení odvětví, ve kterém bude mít Česká republika největší komparativní výhody oproti ostatním zemím.

1.1.1. Dílčí pilíře strategie

SMK je složena z jedenácti pilířů, kde každý jeden představuje dílčí oblasti, na které je třeba se při zvyšování konkurenceschopnosti zaměřit. Mezi ně patří instituce, infrastruktura, makroekonomická stabilita, zdravotnictví, vzdělanost, trh práce, finanční trhy, efektivnost trhu zboží a služeb a zkvalitňování charakteristik podnikání, inovace, východiska proexportní strategie, a kohezní politika. Každý pilíř má svoji vizi, které přizpůsobuje jednotlivé projekty. Těch je dohromady čtyřicet tři. Projekty jsou již konkrétnější, a zaměřují se na užší problematiky uvnitř daných oblastí. Každý z projektů pak blíže popisují tzv. projektové karty, které jsou přílohou SMK. Ty tvoří nejen popis projektu, ale obsahují taktéž cíle a hlavně měřítka, dle kterých se budou posuzovat případné úspěchy či neúspěchy jejich implementace. Projektové karty mají rovněž harmonogramy, dle kterých se mohou jednotlivé zodpovědné instituce orientovat.

Ve stručnosti pak jednotlivé pilíře analyzují současný stav a znázorňují níže popsané cíle:

Instituce

SMK se zaměřuje na instituce v širokém měřítku, a zahrnuje tak ve svém pilíři Instituce jak státní správu, samosprávu, rozpočtové a příspěvkové organizace, stejně jako moc soudní a zákonodárnou. Hlavním a zároveň společným cílem je zvýšení produktivity institucí, odstranění neefektivity v podobě korupce a nehospodárnosti, a taky se z velké části jednotlivé projekty zaměřují na orientaci na klienty, tedy občany. Cíl se odvíjí od vize, která zní: „Veřejné instituce jako poskytovatelé služeb pro občany a podnikatele – efektivní a bez korupce.“ Těchto cílů chce dosáhnout především skrz zlepšení komunikace mezi institucemi navzájem, a také mezi úřady směrem k občanům a podnikatelům. Od tohoto kroku si slibuje především zvýšení důvěryhodnosti u občanů, což by mohlo Českou republiku přiblížit z hlediska tohoto parametru zemím západní Evropy.

Infrastruktura

Již ze samotné vize tohoto pilíře: „Konkurenceschopnost roste s kvalitou infrastruktury.“, vyplývá, že infrastruktura je autory vnímána jako páteř celé ekonomiky. Infrastrukturou není myšlena pouze dopravní síť, ale taktéž je zmiňována energetická a internetová síť, která hraje v dnešním světě čím dál tím větší roli při zlepšování konkurenceschopnosti jednotlivých zemí. Součástí cíle v oblasti energetiky je pak brán zřetel taktéž na obnovitelné zdroje energie tak, aby byl vytvořen ideální energetický mix.

Makroekonomická stabilita

Tento pilíř podchycuje problematiku veřejného dluhu, daňového mixu a taktéž implementace a integrace evropského systému včasného varování. Vize zní: „Stojíme na zdravých a pružných základech.“ Zdravými základy je zde především myšleno nevytváření schodků státního rozpočtu, a postupné splácení státního dluhu. SMK zmiňuje výsledek v Global Competitiveness Index (GCI), který měří právě makroekonomickou stabilitu, kde se Česká republika umístila na 48. místě z celkových 139 hodnocených. GCI pak největší problém České republiky spatřuje ve vládní politice financování veřejných rozpočtů. Jako jeden z účinných nástrojů tedy SMK navrhuje implementovat například Zákon o rozpočtové kázni.

Zdravotnictví

SMK považuje na základě mezinárodních srovnání české zdravotnictví za oblast se solidními výsledky za příznivých nákladových podmínek. „Finančně udržitelná evropská úroveň zdravotnictví“ jako vize odráží snahy autorů přiblížit se ostatním evropským zemím v některých dalších klíčových oblastech zdravotnictví. Jako jedno z nejsilnějších opatření inspirovaných ze zemí EU 27 je změna pojistného systému v České republice, a to ať už se jedná o motivaci pojištěnce nebo úhradové mechanismy. Jako zajímavé se pak jeví opatření, které si dává za cíl posílit odpovědnost členů statutárních orgánů za činnost zdravotních pojišťoven a jejich ekonomické výsledky. Tento krok by mohl zlepšit problém spojený s morálním hazardem, a problémem pána a správce v řízení veřejného pojišťovnictví.

Vzdělanost

„Vzdělanost jako motor budoucího ekonomického a společenského rozvoje.“ Tak zní vize pilíře Vzdělanost. Velmi zajímavou se zdá myšlenka autorů, že Česká republika by vzhledem k jejím nevýznamným zásobám nerostných surovin měla být schopná reagovat na změnu vlastních komparativních výhod oproti jiným státům, a proto by měla nabízet flexibilní a na nové trendy reagující vzdělání svým obyvatelům. Analýza pak zmiňuje i často spekulované problémy českého školství. Jedním z nich je čím dál tím více se snižující gramotnost žáků českých základních škol. V oblasti vysokého školství pak naráží na nedostatečné zapojení soukromých firem a zaměstnavatelů do vzdělávacího procesu.

Trh práce

„Flexibilní trh práce umožňující efektivní využívání zdrojů ekonomického a společenského rozvoje.“ Zvláště slovo flexibilní ve znění vize má oporu v jednotlivých krocích, které jsou součástí tohoto pilíře. Mezi nimi jsou například větší nabídka částečných a jinak flexibilních úvazků, či revize regulačního rámce trhu práce (převážně pak vyšší pružnost zaměstnavatelů při propouštění).

Míru nezaměstnanosti pak hodnotí jako poměrně nízkou. Česká republika dosahuje dlouhodobě jednu z nejnižších hodnot nezaměstnanosti v zemích EU 27.

Finanční trhy

SMK hodnotí český finanční trh jako stabilní, avšak ceny za jeho služby jsou v porovnání s jinými zeměmi vysoké. Zlepšení by měla přinést větší konkurence na finančních trzích, což je taktéž jeden z cílů tohoto pilíře. Zároveň větší inovační gramotnost české společnosti je jedním z nástrojů, jak dosáhnout větší efektivity a lepších výsledků na poli finančních trhů. Takové projekty, zejména pak na základních školách uskutečňují například i samy bankovní domy. Kupříkladu banka GE Money Bank zavedla projekt „Rozumíme penězům“ právě na základních školách. Autoři si tedy uvědomují určité mezery, což se odráží i ve vizi pilíře: „Finanční sektor může významněji podporovat konkurenční schopnost české ekonomiky.“

Dokument taktéž přináší návrh na zavedení SEED Fondu pod Ministerstvem průmyslu a obchodu v České republice, který již v dnešních dnech funguje, a má za cíl pomáhat začínajícím inovativním podnikům, či takovým firmám, které jsou již na trhu ustálené, ale nemají dostatečný kapitál na implementaci inovací. Zde také v současné

v současné době existují alternativy, které jsou nabízeny soukromými investory a inkubátory, které mají tito investoři pod svou záštitou.

Efektivnost trhu zboží a služeb a zkvalitňování charakteristik podnikání

Analýza současného stavu na trhu zboží a služeb ukazuje, že Česká republika je vnímána jako úspěšný subdodavatel zboží, přičemž jsou tyto subdodavatelské firmy z větší části řízeny ze zahraničí. V případě stanovených cílů pilíře pak můžeme zaznamenat velké snahy o přeorientování firem na jiné specializace, převážně pak na trhy, které jsou spojeny s koncovým zákazníkem.

„Příznivé prostředí pro podnikání a obchod.“ Tuhle vizi mají podpořit další z dílčích projektů, které by měly podnikatelům lépe zprostředkovávat informace ze zahraničních trhů, zjednodušit komunikaci s úřady, nabídnout pomoc při spojování se s vědeckým a výzkumným sektorem, a mnoho dalších.

Inovace

Cílem pilíře Inovace je vůbec posílení významu inovací v českém soukromém sektoru, kde není dle autorů příliš velká poptávka po inovačních technologiích a přístupech. Konkurenceschopnost je pak výsledkem právě inovací, které se mohou stát hybnou silou růstu životní úrovně, zaměstnanosti a dalších faktorů ve společnosti. Vize „Inovace – zdroj budoucí prosperity ČR.“, tedy přímo vystihuje právě cíle, které se snaží tento pilíř vyzdvihnout.

Východiska proexportní strategie

Vize tohoto pilíře zní: „Rozvoj a diverzifikace exportu jako motoru hospodářského růstu ČR.“ SMK chápe proexportní politiku jako nutnou součást celkové hospodářské politiky České republiky. Zvláště v době, kdy se v posledních letech daří pronikat asijským firmám a produktům na evropský trh. Tento pilíř je provázán úzce s Exportní strategií ČR pro období 2012 až 2020, která má českým vývozcům otevřít nové trhy, a poskytnout jim podporu státu.

Součástí pilíře jsou i opatření, která by měla přimět Ministerstvo průmyslu a obchodu více spolupracovat s Ministerstvem zahraničních věcí. V tomto smyslu lze hovořit o určité formě lobbyingu, který by měl pomoci českým exportérům se zlepšením jejich jména ve světě. Taktéž zapojení známých českých osobností jakožto propagátorů českých výrobců, zboží a služeb, je nedílnou součástí zlepšení konkurenceschopnosti.

Kohezní politika

„Strategie konkurenceschopnosti a strategie koheze vedou stejným směrem.“ Význam vize vyplývá i z uvědomění autorů, že mnohá opatření navrhované SMK budou realizována právě z prostředků strukturálních fondů Evropské unie. Analýza současného stavu čerpání dotací z těchto fondů, kterou SMK v tomto pilíři předkládá, vnímá české čerpání jako nekoncepční a bez jasného zacílení na hospodářský růst země. Jednotlivá opatření pilíře Kohezní politika se pak z velké části zaměřují na zjednodušení řízení intervencí, snížení počtu operačních programů, a zjednodušení jejich vnitřní struktury.

Za účelem kontroly naplňování jednotlivých opatření a kroků vedoucích k vyšší konkurenceschopnosti České republiky byla pověřena touto činností Rada vlády pro konkurenceschopnost a informační společnost, která se schází jednou za pololetí. Jejími členy jsou představitelé vlády České republiky, výkonný místopředseda Rady a „Digital Champion.“ Této instituci předsedá sám premiér České republiky.[6]

V dnešní době se již řada opatření zmíněných v SMK přijala, některé dokonce nabyly platnosti, o jiných se začíná v české vládě diskutovat. Zmíněny mohou být například zavedení nadstandardů ve zdravotnictví, které jsou součástí pilíře zdravotnictví. Mluví se například o reformě vysokého školství, o digitalizaci předepisování léčiv, zavedení jednotného inkasního místa a dalších.

1.2. Popis a cíle projektu Efektivní veřejná správa

Požadavek na zvyšování efektivity a kvality ve veřejné správě v posledních několika letech zesiluje, a to například z důvodů, které ve své případové studii popisují Caddy a Vintara[7]:

---

[6] Vláda České republiky: *Rada vlády pro konkurenceschopnost a informační společnost*. [online]. 2009-2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/cz/ppov/rvis/rada-vlady-pro-konkurenceschopnost-a-informacni-spolecnost-73372/

7 CADDY, J., VINTAR, M. Building better quality administration for the public: Case studies from central and Eastern Europe. Slovenia. University of Ljubljana. 2002. ISBN 80-89013-07-4.

- roste poptávka po službách veřejné správy, přičemž nedochází k odpovídajícímu růstu zdrojů,
- uživatelé mají vyšší očekávání také díky srovnávání služeb poskytovaných veřejným a soukromým sektorem,
- vzniká tlak na vyšší transparentnost při zacházení se zdroji z veřejných rozpočtů a následnou dokumentaci výkonu
- je snaha nalézat inovativní přístupy, které by mohly přinést lepší výsledky při zachování stávajících rozpočtů.

Projekt Efektivní veřejná správa je součástí prvního pilíře SMK Instituce. Zahájen byl roku 2011, a jeho očekávané ukončení je stanoveno na rok 2020. Gestorem projektu bylo stanoveno Ministerstvo vnitra, kterému jsou jako opora spolugestoři v podobě Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva financí, Ministerstva práce a sociálních věcí, další jednotlivé rezorty, nebo taktéž například Rada vlády pro konkurenceschopnost a informační společnost. Ministerstvo vnitra bylo s největší pravděpodobností vybráno právě proto, že v letech 2007-2013 realizovalo a stále realizuje mnoho dílčích projektů, které napomohly k zefektivnění veřejné správy. Mezi tyto lze jmenovat například Katalog agend- působností orgánů veřejné moci, Základní registry veřejné správy a další, na které dostalo v rámci evropského sociálního fondu mnohamiliónové dotace.

Hlavním úkolem tohoto projektu je systematizace a zlepšení fungování veřejné správy v České republice. Toho chce dosáhnout skrz pasportizaci agend a katalogu služeb veřejné správy, a jejich systematizací do funkčně fungujících celků, čímž chce z velké části navazovat na výše zmíněné projekty Ministerstva vnitra v letech 2007-2013. V souvislosti s tímto krokem chce kategorizovat agendy jednotlivých resortů do tří skupin: hlavní, podpůrné a obslužné činnosti. Následně pak stanovit standardy těchto činností tak, aby bylo zřejmé, co je podstatou a úkolem nabízené služby. Jedním z hlavních cílů je taktéž případné odstranění duplujících se či zbytečných agend.

V neposlední řadě pak projekt zmiňuje možnost zavedení center sdílených služeb do veřejné správy. Tato centra, jejichž implementace do české veřejné správy je předmětem této práce, by měla zajišťovat především podpůrné činnosti resortů. V řadě zahraničních veřejných institucí tato centra již existují, a i na tuto skutečnost se projekt odvolává.

Další nedílnou součástí projektu je úsilí o právní úpravu postavení úředníků, tzv. Zákon o úřednicích. Ten je vypracován taktéž pod záštitou Ministerstva vnitra, ale do

dnešní doby nebyl přijat. Dle harmonogramu projektu by měl projít legislativním řízením do roku 2013.

Veškeré tyto cíle a opatření předpokládají odpovídající změnu v legislativě, a taktéž organizační změny napříč jednotlivými úřady.

1.2.1. Harmonogram projektu Efektivní veřejná správa

V roce 2011 vypracovalo Ministerstvo průmyslu a obchodu Analýzu služeb MPO, jež měla za úkol zrevidovat služby poskytované veřejnosti tímto ministerstvem a jimi podřízenými složkami. Tím započala první ze dvou částí zanalyzování služeb a agend veřejného sektoru. Analýzu agend má poté na starosti zpracovat Ministerstvo vnitra, která by měla být dle harmonogramu hotova do konce roku 2013. V rámci těchto ministerstev se jedná pouze o pilotní programy. Na základě nich se pak určí metodologie, dle níž se bude provádět revize celé veřejné správy. Dokončení analýzy všech agend a služeb je pak naplánováno na rok 2013.

Po určení jednotlivých agend by měly být každé nastaveny tzv. KPI (Key Performance Indicators), tedy měřitelné ukazatele výkonosti, jež by pomáhali rozpoznat každému sektoru, zda svoji práci plní efektivně a úspěšně, a napovědět jim více o produktivitě jejich práce.

Při revizi a restrukturalizaci agend bude potřeba roztřídit agendy do již výše zmíněných podpůrných, hlavních a obslužných činností, což mělo být dokončeno již v roce 2012 v pilotním projektu. Celková implementace práce s tímto nástrojem rozlišení jednotlivých činností by měla být završena v roce 2020. Tím se bude moci nový řád a systém nastavit efektivně, a zároveň by nemělo docházet k duplicitám v poskytovaných službách.

U všech činností, zvláště pak u těch podpůrných bude následně potřeba zjistit, zda by nebylo výhodnější a efektivnější, kdyby byly poskytované soukromým sektorem. V návaznosti na to je pak třeba provézt analýzu, která by určila činnosti, u nichž by bylo efektivní zavézt centra sdílených služeb, a vyzkoušet tuto variantu na některém z pilotních projektů. Takový pilotní projekt by měl být hotov do konce roku 2013. Implementace veškerých center sdílených služeb by měla probíhat v letech 2015-2020.

Projekt zahrnuje taktéž optimalizaci vzdělávacího systému státních zaměstnanců. Dokončení této části projektu je plánován na rok 2020.

2. CENTRA SDÍLENÝCH SLUŽEB

Organizace v dnešní době, ať již díky nedávné krizi, či díky jiným aspektům, hledají způsoby a cesty, kterými by mohly snížit náklady svých procesů a činností. Častými problémy jsou duplicity činností, vysoké operativní náklady, či nekonzistentní úroveň služeb.[8] Taktéž s nárůstem velikosti firmy roste potřeba centralizovat jednotlivé činnosti tak, aby nedocházelo k asymetrii a rozptylu informací. Jednou z možných variant, které se v posledních letech čím dál častěji uplatňují, je zavádění center sdílených služeb. Ty nejčastěji zastřešují právě podpůrné činnosti společností do jednoho společného celku.

2.1. Podpůrné činnosti

Již výše byla popsána snaha do budoucna rozdělit v české veřejné správě jednotlivé činnosti do tří základních skupin: hlavní, podpůrné a obslužné.

Mezi hlavní činnosti veřejné správy můžeme zařadit ty, které se podílejí na organizaci a stanovování cílů jednotlivých resortů. Obecně se dá říci, že se jedná o tzv. project management pozice. Na pozice hlavních činností by měli být dosazováni zkušení lidé tak, aby byly zohledněny výsledky demokratických svobodných voleb.

Pracovníci obslužných činností veřejné správy mají největší styk s klienty, občany, kteří se obracejí převážně na ně při vyřizování svých žádostí. U těchto činností by mělo být nejvíce dbáno na kontrolu plnění již výše zmíněných KPI, jelikož tyto činností jsou nejvíce unifikovatelné. Navíc u nich lze udělat nejsnadněji komparaci se soukromým sektorem, například s pracovníky na pobočkách bank.

Podpůrné činnosti ve veřejné správě jsou pak ty, které nesouvisí přímo s koncovými službami pro zákazníky. Mají za úkol podporovat chod úřadu či jiné instituce. Může se jednat například o vedení účetnictví, vedení mzdové evidence, nebo o práci oddělení lidských zdrojů.

V soukromém sektoru se setkáváme taktéž s podpůrnými činnostmi, které pak můžeme definovat jako takové činnosti, jež jsou společné pro více oddělení daného subjektu či pro více poboček. Jejich výstup pak přímo netvoří koncovou hodnotu pro

[8] Česká společnost pro systémovou integraci: Páleník, R.: *Centra sdílených služeb ve veřejné správě.* [online]. © 2008 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: www.cssi.cz/cssi/system/files/all/2012_02_09_seminar_palenik.pdf

zákazníka, a nemá tedy ani vliv na konkurenci podniku z hlediska vnímání firmy zákazníkem. Jejich smysl je vnímán ve vztahu k hlavním činnostem, kterým usnadňuje chod, a snaží se jim pomoci oddělit tvůrčí práci od té rutinní. Z toho vyplývá, že podpůrné činnosti jsou náročné časově a administrativně.

Podle Vyskočila[9] pak lze rozlišovat tři typy firemních činností:

- přímé činnosti, které jsou přímo zapojeny v tvorbě hodnoty
- nepřímé činnosti, jejichž účelem je zajistit plynulé provozování přímých činností
- činnosti související se zabezpečením kvality.

Podpůrné činnosti lze nalézt v druhém a třetím bodě Vyskočilova rozdělení.

V podniku, ale také ve veřejné správě, je potřeba rozdělit jednotlivé činnosti na hlavní, podpůrné a obslužné nejen pro lepší orientaci, ale taktéž pro lepší stanovení, které jednotlivé oddělení a resorty mají jaké kompetence. Například u hlavních činností by bylo neefektivní, aby byly provozovány společně s podpůrnými, jelikož by docházelo k plýtvání času schopných pracovníků s dobrými manažerskými schopnostmi na výkon rutinních činností. Zároveň například pracovníci obslužných činností by neměli mít takové pravomoci jako hlavní činnosti, a neměli by mít rozhodovací slovo při stanovování důležitých otázek chodu a vývoje organizace. Při přímém styku s klientem by totiž mohlo docházet ke korupci.

Dalším důvodem pro rozčlenění činností do těchto tří skupin je fakt, že mnoho z podpůrných činností lze nechat i pro veřejný sektor zpracovávat sektorem soukromým. Může se tak dít různými cestami, jedněmi z nich jsou například zavádění center sdílených služeb, či outsourcování daných činností.

2.2. Definice outsourcingu a aspekty jeho zvolení

Outsourcing, či jindy používané označení Outside Resource Using, se dá volně do českého jazyka přeložit jako využívání vnějších zdrojů, což také vystihuje celý princip fungování outsourcingu. V České republice se uchytil originální anglický název, překlady nejsou ve spojitosti s pojmem časté.

[9] VYSKOČIL, V. ŠTRUP, O. Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (facility management), Praha, Professional publishing 2003, str. 25. ISBN 80-86419-45-2

V praxi pak dochází k převedení určitých činností podniků na cizí firmy, které se specializují na danou problematiku, a jež spravují tuto službu pro více klientů. Jedná se zejména o podpůrné činnosti, kde nejznámější formou outsourcingu pro mnoho firem je například vedení účetnictví. Mnohé z činností poskytované outsourcingem jsou nárazové, a proto se firmám nevyplatí investovat do zavádění oddělení či přijímání zaměstnanců, kteří by po většinu roku neměli možnost přinášet společnosti jinou přidanou hodnotu.

Firma, která se rozhodne nechat si poskytovat tyto činnosti cizím subjektem, nešetří pouze náklady na udržení oddělení nutných k výkonu daných činností, ale taktéž náklady na školení zaměstnanců v dané problematice. Outsourcingem vykonávané činnosti jsou právě často značně náchylné na změnu v legislativě spojenou s danou oblastí. Například mnoho firmám se nevyplatí zaměstnávat daňového poradce, jelikož jeho služby potřebují mnohdy pouze jednou ročně, a v dané firmě by pro něj nebylo možné najít jiné uplatnění. Zároveň každým rokem dochází ke změnám v daňovém systému, které je potřeba daňovým poradcem vstřebávat i pravidelným školením.

Mnohé firmy zvažují, zda je efektivnější a méně nákladné nechat dané činnosti plnit interním oddělením či cizím subjektem. Při řešení této otázky je určitě nasnadě brát v úvahu taktéž otázku, zda na danou činnost nemáme vlastní know-how, či zda se nejedná o velmi specifickou činnost, která by se převodem k cizímu subjektu mohla prodražit právě o náklady na proškolení externích zaměstnanců a transakční náklady.

V neposlední řadě je potřeba myslet také na vize, cíle a postupy firmy, kterou si firma vybere jakožto svého dodavatele podpůrných či jiných činností. Je třeba nalézt společné body, na kterých by byla schopna spolupráce stát. Je nutné si uvědomit, že outsourcing je dlouhodobá forma spolupráce mezi dvěma subjekty, a změna dodavatele či ztráta zákazníka je pro každou ze stran nákladná.

2.3. Definice a funkce center sdílených služeb

Centra sdílených služeb (Shared Service Center, SSC) jsou další formou optimalizace a zefektivnění procesů v organizacích.

V české odborné literatuře se zatím nelze často s tímto pojmem setkat. Nejvíce se tímto tématem zabývá v posledních letech Ing. Aleš Fojtík, Ph.D., MBA[10], který píše, že si lze představit tato centra sdílených služeb jako interní pobočku outsourcingového centra,

[10] FOJTÍK, Aleš. *Racionalizace podpůrných služeb a centra sdílených služeb*. Praha, 2010. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

která sdružují aktivity společné pro více oddělení či poboček. Podobně se na ně dívá i Oates[11], který navíc píše, že jsou charakterizována taktéž určitou mírou nezávislosti, což jim umožňuje se chovat právě jako externí dodavatelé.

Ve skutečnosti se oproti outsourcingovému řešení jedná především o interní zpracovávání dané činnosti, kdy si firma vyčlení činnosti, které jsou společné pro více jejich poboček či dceřiných společností, které pak spravuje pod jedním interním centrem. Jak tedy vyplývá z výše uvedeného, centra sdílených služeb má cenu zavádět převážně ve velkých firmách s více pobočkami, kapitálově propojených organizacích, veřejných institucích apod. Samozřejmě lze centra sdílených služeb poskytovat i pomocí outsourcingu. Taková možnost by však měla být zvážena až po samotné optimalizaci a zavedení těchto center interně.

K zavádění center sdílených služeb nedochází pouze vnitrostátně, ale i mezistátně, kdy se firmy snaží propojit více poboček na světě. V takovém případě je potřeba zvážit, ve kterém státě se bude centrum sdílených služeb nacházet. Existuje několik faktorů, které vstupují do rozhodovacího procesu. Jedním z nejdůležitějších je určitě otázka nákladů. Opomíjet by se však neměla ani kvalita a znalosti pracovníků, a proto je nejefektivnější zavádět tato centra v zemích, kde se vyskytuje vzdělaná pracovní síla s nízkými náklady práce. Dalším klíčovým kritériem výběru jsou pak investiční pobídky nabízené státem, dotace, politická a ekonomická situace, a další jiné.

Hlavními důvody zřizování SSC jak v soukromém, tak státním sektoru je několik:

- snaha o snížení nákladů
- zjednodušení vedení a řízení kontroly daných činností
- sjednocení administrace procesů pro lepší porovnávání dat
- zvýšení kvality služeb poskytovaných SSC
- odstranění duplicitně vykonávaných činností a procesů v rámci celé organizace
- sjednocení aplikací a IT systémů
- rozvoj sdílení dat pro jejich širší využití napříč celou organizací.

[11] OATES, David. Outsourcing and the virtual organisation: The incredible shrinking company. London, Century Ldt., 1998, s. 22. ISBN 0-7126-7905-7.

2.3.1. Přínosy center sdílených služeb

Centra sdílených služeb se tedy zavádějí při možnosti optimalizovat a standardizovat procesy ve firmách či veřejném sektoru, a poskytovat je pod záštitou jednoho subjektu. Nesou sebou řadu přínosů, kde za ty hlavní jsou pak například i Schwarzem[12] považovány především:

- úspora nákladů
- vyšší míra specializace a orientace na zákazníka
- strategické výhody.

Úspory nákladů, jež je možno vnímat jako nejsilnější motivaci při zavádění SSCs může být dosaženo dvěma způsoby, jak ve své práci uvádí Veselá.[13] Zaprvé jde o úspory z rozsahu, kdy podnik získává užitek ze situace, kdy určité činnosti více subjektů lokalizuje na jedno místo, čímž rozloží fixní náklady na více jednotek. Následně tak dochází ke snížení průměrných nákladů podniku. Zadruhé dochází k úspoře mzdových nákladů, s čímž úzce souvisí právě umístění SSC. Mnoho podniků se rozhoduje pro lokalizaci těchto center i do cizích zemí. Musí se však jednat o zemi s dostatečně kvalifikovanou pracovní silou, s nízkými mzdovými náklady, a s dalšími stabilními a výhodnými podmínkami pro zavedení SSC na jejich území. V poslední době se mluví často o alokaci mnoha takových center do zemí střední a východní Evropy či do Číny, kde mají například perfektní jazykovou vybavenost. Z hlediska růstu životní úrovně v těchto oblastech je poté třeba zvážit také, zda v budoucnu nemůže rychle dojít k takovému nárostu mzdových nákladů v dané zemi, že již nebude výhodné SSC v této zemi spravovat.

Podle průzkumu společnosti Deloitte , jehož respondenty byly zástupci firem s již implementovanými SSCs, se mezi přínosy těchto center kromě samotných úspor nákladů řadí vyšší míra specializace, flexibilita, geografické důvody, lepší kvalita či politické tlaky.[14] Na základě těchto poznatků je možno rozdělit přínosy při implementaci SSC na následující:

---

[12] SCHWARZ, Gary: *Shared Service Center*. Harvard University, 2007, str. 7-11

[13] VESELÁ, Ilona. *Účetní centra sdílených služeb a jejich zavedení*. Praha, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

[14] Deloitte: *2011 Global Shared services survey* (2011)

Ekonomické faktory

Jako jedna z prvních věcí, které organizace při implementaci SSC sleduje je šetření nákladů. Právě analýza jejich zavedení je jednou z možností, jak může subjekt rozpoznat, zda dochází k neefektivnímu nakládání s finančními zdroji firmy. Následně se může rozhodnout, zda by nebylo efektivnější zavézt právě SSC.

Kvalita a úroveň služeb

Vzhledem k nutnosti revize a prověrky dosavadních činností a poskytovaných služeb při implementaci SSC lze objevit případné nepotřebné zavedené procesy organizace. Zároveň je to ideální příležitost vytyčit, jaké úrovně by měly jednotlivé činnosti a služby nabývat, a stanovit tak například Key Perfomance Indicators (KPI), nebo Service-level Agreement (SLA). Ty dokáží stanovit, jak by měly být jednotlivé služby a činnosti poskytovány, a jakým způsobem se bude jejich úspěšnost měřit.

Proces a kontrolní mechanismy

Při zavádění SSC je prostor pro zlepšení zavedených procesů společnosti, což vede k eliminaci neefektivity. Zároveň dochází k unifikaci a sjednocování daných činností, což vede i k lepšímu řízení vrcholného managementu, a lepší orientaci v dané problematice. Společně s tím je možné zrevidovat a nově nastavit kontrolní mechanismy těchto procesů, což vede k lepšímu řízení rizik, a dodržování předpisů prostřednictvím důkladnějších kontrol.

Řízení změn a komunikace

SSC s sebou přináší do organizace mnoho organizačních i systémových změn, které mohou nastartovat další inovace v rámci dané instituce. V rámci komunikace poté může docházet k zapojování různých klíčových hráčů a pracovníků do procesu implementace a rozhodování o konečné podobě dané změny. To může vyvolat zájem a motivaci z řad těchto lidí.

Organizace procesů a lidí

Změna nastává i v oblasti managementu, jelikož se jedná o jinou formu provozu. To sebou přináší nutnost implementovat odlišný styl řízení jak lidí, tak daných procesů. Stávající manažeři jsou pak nutně podrobeni zkoušce, zda jejich kompetence a dovednosti postačují i na vedení takového nového centra. Může tedy dojít k nahrazení nekvalitních

zaměstnanců takovými, kteří mají hlubokou znalost v dané problematice, a budou tak jak schopnými odborníky, tak lidmi, kteří dokáží danou jednotku vézt efektivněji a účinněji.

Technologie a inovace

Sjednocování činností s sebou přináší taktéž možnost, v některých případech potřebu, zlepšit stávající přenos dat. Taktéž se díky případné implementaci nového softwaru může zdokonalit přenos informací a dat napříč celou organizací. Zároveň si tato změna může přinést výměnu staré technologie za novou, což ve většině případů vede k vyšší míře produktivity práce.

Geografická poloha a migrace

Lokalizace nového SSC redukuje nutnost nacházet nové prostory pro oddělení, které řídí podpůrné služby jednotlivých resortů a poboček, a tím činí celý systém ještě více decentralizovaným. Umístění CSS na vhodné místo pak může s sebou přinést taktéž různé formy daňových pobídek, nebo úspory z levného nájemného apod.

2.3.2. Faktory ovlivňující implementaci center sdílených služeb

Při rozhodování se o případné implementaci SSC v dané organizaci je potřeba přihlížet na velké množství faktorů a okolností. Obecně lze vymezit několik základních oblastí, na které je potřeba před zřízením takového centra brát zřetel.

Prvně je potřeba zvážit, jaká by vůbec měla být podoba SSC. Otázky jako například kdo by ho financoval, kdo řídil, jaká by byla právní forma SSC apod., by měly být zodpovídávány v průběhu celého rozhodovacího procesu.

Ve spojitosti s nejdůležitějším důvodem zřízení SSC, tedy úsporou nákladů, je potřeba si předem uvědomit, jaké úspory jsou spojeny s jeho implementací. Zároveň je potřeba zvážit otázku nákladů, které budou spojeny s jeho zřízením, a jaká bude jejich návratnost v čase.

Oblast organizace se může zdát jako opomíjený faktor, který je přitom velmi důležitý při rozhodovacím procesu. Rozhodovací orgán musí předem vědět, které veškeré subjekty budou zahrnuty jak do procesu zřizování, tak i do pozdějšího chodu SSC. Je potřeba určit veškeré pracovníky a externí zaměstnance, kteří budou touto změnou dotčeni.

Již dopředu je nutno brát v úvahu variantu, že může docházet k různorodosti slučování procesů, a je tedy potřeba přemýšlet nad zvoleným postupem v takovém případě.

Dále by otázka rozšiřování SSC do budoucna měla být zahrnuta již před vznikem samotných center. V případě úspěchu a očekávaných přínosů jejich implementace je nasnadě uvažovat nad rozšířením jejich působnosti o další podpůrné činnosti, či o další pobočky a organizace. V takovém případě nezáleží pouze na socioekonomických faktorech, ale například taktéž na technické infrastruktuře (kapacity IT, možnost v budoucnu rozšířit sítě a servery apod.).

Při otázka lokalizace SSC je potřeba si prvotně určit, zda má daná organizace k dispozici vlastní prostory, ve kterých by mohlo být SSC zřízeno. V případě, že ano, je třeba se zaměřit na jednotlivé parametry, které musí lokalita pro implementaci SSC splňovat. Pokud takové místo neexistuje, či dostupné místo nesplňuje některý z kritérií, je vhodnější vybrat prostory mimo vlastnictví dané organizace.

Dalšími nezbytnými faktory ovlivňujícími výběr činností a agend, které budou zpracovávány pod SSC, jsou možnost realizovat činnosti na dálku, a možnost standardizovat tyto činnosti. Pokud není splněna podmínka realizace a na dálku, lze činnost provádět na místních pracovištích a řídit ji vzdáleně z SSC. Pokud ovšem není splněna ani podmínka standardizace, je efektivnější a přínosnější zanechat provoz činností na daném pracovišti, a nezahrnovat ji do systému SSC.

2.3.3. Historie konceptu center sdílených služeb

Nejen outsourcing, ale taktéž centra sdílených služeb, vznikly přirozeným vývojem v podnikatelském prostředí, kde se jednotlivé společnosti a podnikatelé snažili nalézt možnost zjednodušení, a zlevnění stávajících interních procesů. Některé společnosti si zřejmě ani dnes neuvědomují, že forma řízení některých jejich činností může mít podobu center sdílených služeb. Při zavádění modelu řízení těchto činností bylo pro ně přirozené uvézt v praxi takovou podobu, a nezamýšleli se nad tím, zda něco podobného již jinde na světě či v podnikatelském prostředí funguje, či nikoliv.

Jelikož se však na rozdíl od outsourcingu jedná převážně o vnitřní vedení těchto služeb, a ne o poskytování cizím subjektem, je velmi těžké zhodnotit, která společnost či osoba přišla s těmito interními centry do praxe jako první. Už intuitivně lze však říci, že se tak odehrálo na území Spojených států amerických.

Bargemann[15] uvádí tři praktické příklady firem, které byly jedny z prvních, o kterých se ví, že implementovaly do svých struktur centra sdílených služeb. První byla v 80. letech 20. století společnost General Electric a Ford Motor Company, které centra sdílených služeb využívala pro zpracovávání účetnictví a financí. Později se jim tato metoda natolik osvědčila, že ji rozšířili i do oblasti IT, díky čemuž dosáhli významných úspor. Jako druhá je pak Bargemannem zmiňována společnost HP, která se rozhodla sídlo svého centra sdílených služeb alokovat do Bruselu, a to i z jednoho strategického důvodu. Měla totiž v úmyslu expandovat na trhy střední a východní Evropy. Poslední zmiňovanou společností je FMCG společnost Henkel, která se rozhodla pro implementaci centra sdílených služeb i z důvodu časového zprůhlednění svých finančních aktivit.

2.3.4. Oblasti působení center sdílených služeb

Jako první se centra sdílených služeb orientovala na plošné zpracovávání účetní a finanční agendy podniků. Teprve postupem času po shledání výhod jejich implementace se začaly jejich další formy rozvíjet v oblastech jako lidské zdroje, IT, logistika a dalších.

Z hlediska možnosti standardizace činností, a možnosti spravování jich na dálku, se jeví jako nejefektivnější poskytování následujících okruhů činností pomocí SSC tyto:

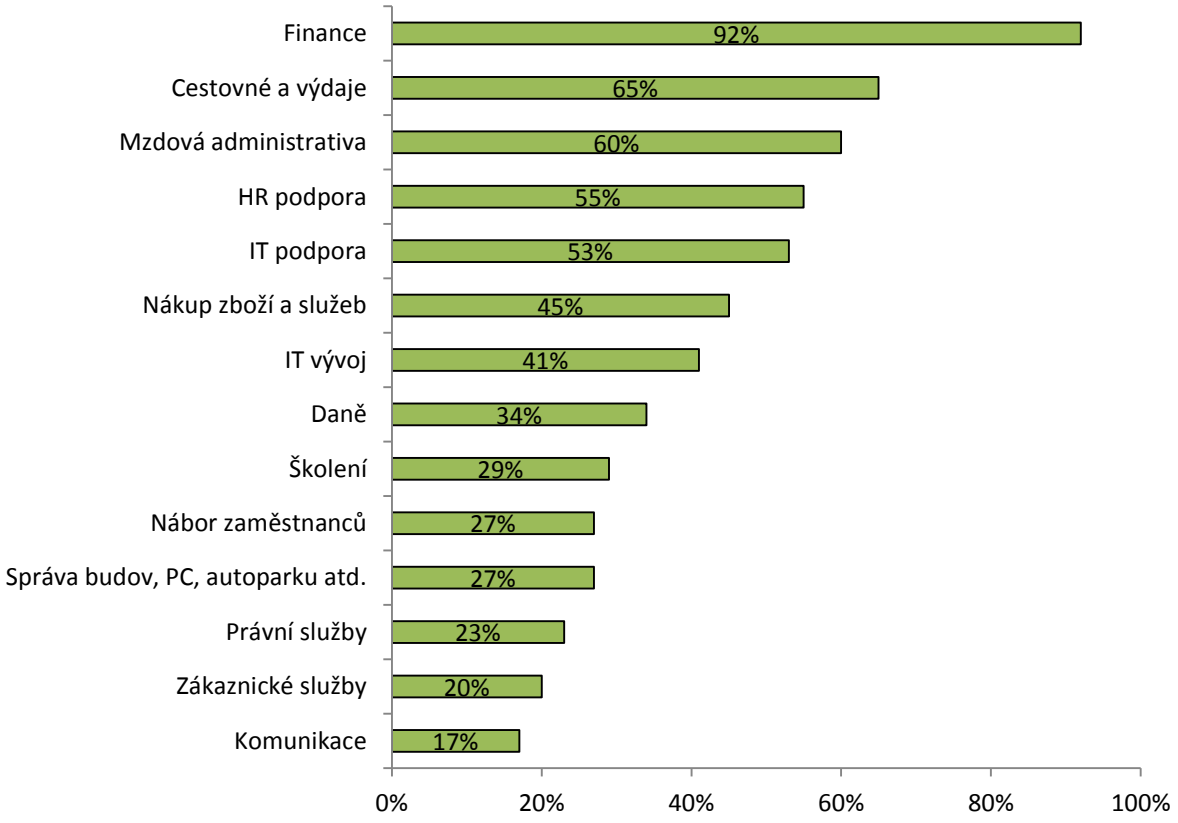
Účetnictví – vedení účetnictví, daňové služby, vedení mzdových evidencí, atd.
Lidské zdroje – poskytování vzdělávání zaměstnanců, výběr vhodných kandidátů, atd.
IT – správa dat, síťové služby, řízení aplikací, podpora uživatelů, atd.
Správa majetku – vedení evidence majetku, kontrola využívání nemovitostí, atd.
Centrální nákup – nákup vybraných komodit, správa registru uzavřených smluv, atd.
Právní služby – správa veřejných zakázek, podpora při uzavírání smluv, atd.

Následující tabulka ukazuje, které veškeré činnosti společností a veřejné správy mohou centra sdílených služeb zastřešovat, a v jaké míře jsou nejčastěji outsourcovaná:[16]

[15] BARGEMANN, Tom Olavi. Shared services in finance and accounting. Burlington, VT: Gower, 2005, s. 11. ISBN 05-0660-8607-7

[16] The Economist: ECONOMIST CORPOARATE NETWORK, *Shared services. Moving into Central and Eastern Europe.* February 2003

Činnosti poskytované SSC (viz příloha č. 1)



Zdroj: The Economist: ECONOMIST CORPOARATE NETWORK, *Shared services. Moving into Central and Eastern Europe.* February 2003

3. IMPLEMENTACE CENTER SDÍLENÝCH SLUŽEB V RAKOUSKU A NIZOZEMÍ

Již v první kapitole této práce bylo uvedeno, že se o implementaci center sdílených služeb pokusili již v řadě zahraničních veřejných sektorů. Mezi země, které optimalizaci svých procesů na různých úrovních veřejné správy provedli skrz zavedení SSC se řadí například Izrael, Rakousko, Nizozemí, Velká Británie, Dánsko a další.

Detailnější analýza bude následně provedena na modelech SSC, které byly společností SAP implementovány do nizozemské a rakouské veřejné správy. Důvodem volby právě těchto států při pozdější komparaci byla především poloha v kontinentální Evropě. I přes mnohé odlišnosti, které se vyskytují napříč celým spektrem faktorů mezi Rakouskem, Nizozemím a Českou republikou lze předpokládat, že některé instituce (zde chápány jako pravidla hry stejně jako v institucionální ekonomii, blíže například Voight[17]) se příliš lišit nebudou, či že minimálně nebude docházet k takovým diferencím, které by bylo možné shledat mezi Českou republikou a Vekou Británií, či Izraelem a Českou republikou. Například pro etická pravidla a zvyky, které se vyvinuly ve společnosti spontánně, lze očekávat výskyt podobných rysů spíše v zemích kontinentální Evropy, než v Izraeli a ostrovní Velké Británii. Mnoho pravidel vychází jak z náboženství, které je právě u Izraele příliš dominantní, a vysoce určujícím faktorem řízení státu, a ovlivňuje tak většinu společnosti. Standardy jejich chování a smýšlení jsou tedy značně odlišné oproti těm českým. Ve Velké Británii pak kromě náboženského aspektu (kde stejně jako v Rakousku převládá spíše protestanství v čele s anglikánskou církví), můžeme vidět rozdíl také v ústavním uspořádání. Rakousko i Nizozemí mají psanou ústavu stejně jako Česká republika, což Velká Británie nemá. V neposlední řadě je pak potřeba zmínit odlišnost v právním systému. Angloamerický právní systém, jehož hlavním pramenem práva jsou precedenty, je silně odlišný od kontinentálního právního systému.

Tyto i další jiné faktory byly důvody pro výběr Rakouska a Nizozemí jakožto zemí, na základě jejichž analýz o implementaci SSC´s do veřejné správy bude možné určit možné dopady zavedení takových center i do české veřejné správy.

[17] VOIGT, Stefan. *Institucionální ekonomie*. Praha: Liberální institut, 2008, s. 20-27. ISBN 80-86389-53-7.

3.1. Důvody a důsledky implementace SSCs v nizozemské veřejné správě

K první implementaci implementaci SSCs do státního sektoru v Nizozemí došlo již během 90. let 20. století, jak popisují Janssen a Joha ve své případové studii[18]. Tu vypracovali na základě osobních rozhovorů s 24 osobami, které byly zodpovědné jak za implementaci a řízení SSC. Osloveni byli i koncoví uživatelé tohoto centra, na základě nichž bylo možno rozpoznat přínosy a rizika implementace SSC z jiného hlediska.

Ministerstvo spravedlnosti se již v 80. letech minulého století rozhodlo zavést datové centrum, které by shromažďovalo veškeré potřebné informace, a zajišťovalo potřebný servis pro vykonávání práce soudců a státních zástupců. Z počátku toto centrum mělo podobu počítačového centra, které zprostředkovávalo komunikaci mezi jednotlivými soudy.

Jelikož však na začátku 90. let došlo k růstu počtu osobních počítačů, rozhodlo se Ministerstvo spravedlnosti o rozšíření nabízených služeb a informací dále i do oblasti podpory hlavní činnosti soudů. Bylo tedy zapotřebí najmout vlastní ICT zaměstnance, kteří pak převážně ve vyšších soudních instancích zaváděli vlastní informační systémy.

Již v roce 1998 bylo sloučeno datové centrum s organizacemi zastřešující ICT konzultantství a project management. To přispělo k možnosti sdílení znalostí a zkušeností mezi jednotlivými skupinami, což vedlo k zavádění inovací do projektu tohoto datového centra. Celý systém se tedy profesionalizoval, a začlenil pod sebe dostatečné množství lidí, kteří mohli společně vytvořit SSC. V té době však ještě nebyl projekt připraven na takovou změnu. Došlo tedy pouze k propojení všech systémů jednotlivých soudů. Vzhledem k nutnosti sjednocení činností, nabízených služeb, a jejich úrovně, byly mezi lety 1998-2000 zavedeny SLAs. To napomohlo zároveň možnosti optimalizovat tyto procesy na různých úrovních soudů.

Rok 2000 byl pro projekt klíčový z hlediska profesionalizace. Začaly se utvářet skupiny zaměstnanců, které měly na starosti řízení aktualizací, IT architekturu, a další specializované činnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že existovalo dvacet dva heterogenních systémů, které byly založeny na jiných technologiích, každý z nich potřeboval vlastní systém řízení, kontroly a údržby.

[18] JANSSEN M., JOHA A., Motives for establishing shared service centers in public administration, 2006, str. 106-114

To se změnilo v roce 2002, kdy byl systém oficiálně přetransformován do podoby SSC. Veškeré datové formáty byly standardizovány do unifikované podoby tak, aby bylo možno je řídit z jednoho místa. Jak velké organizace v rámci soudního systému Nizozemí, tak i nižší soudní instance, byly zahrnuty do tohoto SSC. V rámci takové změny bylo zapotřebí zavézt funkci account managera, tzv. klíčového manažera, který je zodpovědný za komunikaci mezi jednotlivými IT pracovníky, vývojáři, a koncovými uživateli systému.

V současné době funguje SSC pro všechny soudy na jednom centrálním SSC území, které bylo vytvořeno v roce 2003. Všichni pracovníci daných služeb byly přestěhovány na toto nové místo. Pouze pracovníci, kteří podporují a pomáhají koncovým uživatelům služeb přímo na místě, zůstali na daných pobočkách soudů.

Z hlediska organizačního uspořádání je současné SSC složeno z několika oddělení a funkcí. Klíčovou roli hraje v celém procesu Account Management oddělení, které je zodpovědné za komunikaci mezi jednotlivými IT manažery soudů a managementem SSC. Dále formuluje návrhy projektů. Oddělení komunikace má na starosti rozšiřování povědomí o celém systému, a aktivitách SSC do lokálních organizací, jelikož díky rozdrobenosti jednotlivých útvarů může být řada aktivit neviditelná pro koncové uživatele. Toto oddělení tak napomáhá vytvářet sdílenou kulturu napříč všemi soudními instancemi. Oddělení kvality, standardů a architektury monitoruje služby a další úrovně kvality, nabízí konzultace v IT architektuře, a prosazuje zavádění a užívání standardů. Centrum aplikací poté vyvíjí, kontroluje a obsluhuje jednotlivých 22 systémů. Oddělení národní infrastruktury kontroluje a obstarává komunikační síť mezi, a skrz místní organizace. Další důležitou součástí je právní pododdělení, jež sleduje změny v legislativě týkající se informačních systémů a konfigurací. Nakonec celé SSC podporuje řada expertů, kteří jsou odborníky v oblasti project managementu, řízení vývoje, testování a implementací.

Motivy, které vedly k zavedení SSC v rámci soudního systému Nizozemí, byly zkoumány právě na základě výpovědi dotazovaných osob. Každá skupina se zaměřovala na jiné aspekty podle jejich rozhodovací schopnosti v rámci úřadu, a druhu jejich zapojení se do činnosti SSC. Autoři případové studie rozdělili jednotlivé motivy do čtyř skupin: strategické a organizační motivy, politické motivy, technické motivy, a ekonomické motivy. Zároveň byly uvedeny i ty motivy, jichž bylo dosaženo, a u nichž lze sledovat přínosy implementace SSC, přičemž nebyly zahrnuty do rozhodovacího řízení implementace centra.

Za hlavní motivy, na nichž se shodla většina dotázaných, byly určeny růst produktivity, spolupráce mezi jednotlivými složkami SSC, koncentrace inovací, vyšší úroveň poskytovaných služeb, a snížení nákladů.

Mezi strategické a organizační motivy patřila snaha o větší zacílení organizací na jejich hlavní činnosti. Toho se dle výpovědi dotazovaných podařilo dosáhnout společně s tím, že se řízení ICT systémů stalo jednodušší a srozumitelnější. Zároveň výpovědi pracovníků nižších soudních instancí potvrdili, že díky SSC zmizeli problémy s přístupem do sdíleného právního systému. Kromě těchto přínosů ovšem někteří pracovníci zmínili i problémy se zaváděním některých inovačních projektů, které nakonec nebylo možné realizovat.

Politické motivy zmiňovali nejčastěji pracovníci reprezentující Ministerstvo spravedlnosti. Dle jejich názoru hlavním benefitem, který s sebou přineslo zavedení SSC bylo snížení nákladů na ICT projekty, a taktéž velmi důležitá otázka vyřešení problému s přidělováním peněz z rozpočtu ministerstva jednotlivým oddělením na vyvíjení jejich vlastních systémů.

Hlavním přínosem z hlediska technických motivů implementace SSC se jeví býti vytvoření sdíleného centra, které dokáže pod sebe zahrnout experty z odlišných oblastí. Tím se zjednodušila práce mezi jednotlivými odděleními a soudy. Taktéž zaměstnanci malých soudů ocenili přístup ke zdrojům, které jsou často velmi nákladné, a jejich rozpočty by jim nedovolili takové zdroje využívat.

Ekonomické motivy spočívaly i v oddělení výdajů na ICT systémy od těch, které náležely na provozování hlavních činností jednotlivých jednotek. Právě zavedení SSC dovolilo lepší sledování toho, které výdaje náleží na správu ICT. Pokud se jedná o snížení nákladů na správu těchto systémů, jednotlivé zúčastněné strany se nedokázaly shodnout na tom, zda k nim doopravdy došlo. Někteří vyjádřili pochyby, a domnívají se, že zavedení SSC místo slibovaných úspor přinesla pouze zvýšení nákladů na správu soudů a jejich systémů. Většina dotazovaných se však domnívá, že náklady by byly vyšší v případě, kdy by k implementaci SSC nedošlo.

Autoři studie vypracovali na základě výpovědí účastníků rozhovorů tabulku, která znázorňuje motivy, které vedli k zavedení SSC, a motivy, kterých bylo ve skutečnosti dosáhnuto. Většiny z požadovaných přínosů bylo dosaženo, objevily se však i takové, které nebyly jako dokončené označeny. Jedná se například o redukci složitosti systému, získání přístupu ke kvalitnějším IT službám, a dovednostem či zvýšení produktivity. Stejně tak se objevily přínosy, které nebyly zahrnuty do očekávání jednotlivých zúčastněných stran.

Těmi jsou lepší předvídatelnost výdajů, lepší informační ochrana a autorizace, či šíření a ukládání úspěšně zavedených praktik.

Do dnešního dne se periodicky sledují a porovnávají aktivity SSC s podobnými organizacemi, a výsledky se následně zveřejňují v pravidelných intervalech uživatelům a správcům systému.

Jiným příkladem zavedení SSC do veřejné správy v Nizozemí je projekt P-Direkt, který zavedla společnost SAP pro účely sdílení personální služeb pro všech dvanáct ministerstev. Veškeré níže uvedené informace jsou čerpány ze speciální internetové stránky, která byla zřízena pro informaci jak občanů, tak koncových uživatelů o tomto projektu.[19]

Jedná se o středisko sdílených služeb v oblasti lidských zdrojů, které automatizovaným přístupem pomáhá ministerstvům zajišťovat administrativu svých zaměstnanců, a snadněji tak řídit jejich práci. Ministerstva zaměstnávají zhruba 130 000 úředníků, kteří jsou řízení skrz SSC. Samotné SSC pak zaměstnává okolo 440 osob.

P-Direkt projekt je založen na základě ICT architektury, a je obsluhován díky tzv. P-Direkt portálu. Ten dává všem svým uživatelům veškeré potřebné informace na jednom místě, a zároveň nabízí až sto různých služeb personálního charakteru. Jako příklad lze uvézt nahrávání dovolené a kontrolu jejího čerpání, či dokonce nahrávání cestovních nákladů.

Veškeré informace, které jsou v rámci systému zveřejňovány, mají bez pochyby osobní charakter. Proto se zapotřebí před zavedením zaměstnance do P-Direkt systému jeho souhlasu. Veškeré větší změny se provádí na základě dohody mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. V případě uvedení chybných dat má pracovník možnost se obrátit na kontrolní centrum. Zároveň pokud by si zaměstnanci či vedoucí pracovníci nebyli jisti při práci se systémem, mohou využít například instruktážních videí.

Projekt byl zaváděn ve dvou fázích vzhledem k jeho velikosti, a to mezi lety 2007-2011. Snaha o implementaci SSC byla již v roce 2004, ale díky neochotě některých politiků nakonec k projektu nedošlo.

První etapa vzniku SSC, která proběhla v letech 2007-2009, byla charakterizována navrhováním procesních směrnic, náčrtem, a následným zaváděním jednotlivých částí

[19] P-Direkt [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.p-direkt.nl/

systému, jako je například personální evidence, a v neposlední řadě vytvořením SSC. Na konci této etapy vstoupilo do systému první ministerstvo, a začalo využívat služeb SSC.

V druhé etapě, probíhající mezi lety 2009-2011, bylo na začátku součástí systému pět předních ministerstev. Docházelo taktéž k reorganizaci některých míst ve veřejné správě, počet takových postů dosahoval zhruba osmi set. Na konci roku 2011 již byla veškerá ministerstva připojena k P-Direkt portálu.

Hlavními důvody implementace SSC tohoto charakteru byly hlavně efektivita a úspora nákladů. Níže jsou uvedeny veškeré přínosy zavedení tohoto centra spravujícího personální agendu ministerstev, které jsou zveřejněny:

- jednodušší a jednotný systém,
- lepší spolupráce mezi ministerstvy,
- přesnější a jednodušší kontrola informací po celý den,
- možnost porovnávání výsledků s ostatními ministerstvy.

Z hlediska počitatelných přínosů lze zmínit:

- úspora až poloviny času na obstarání daných administrativních úkonů,
- úspora zhruba 750 pracovníků na plný pracovní úvazek,
- odstranění okolo 230 formulářů,
- úspora až 250 miliónů EUR (počítáno na 12 let dopředu, do roku 2020).

Z obou dvou výše zmíněných projektů o implementacích SSCs do nizozemské veřejné správy, lze vypozorovat spokojenost klientů služeb nabízených SSC, a taktéž spokojenost z řad vlády a vedoucích pracovníků, kteří zaznamenávají úsporu nákladů na zaměstnance, řízení systému, obsluhu systému, a další.

3.2. Důvody a důsledky implementace SSCs v rakouské veřejné správě

V rámci Rakouské republiky bylo zavedeno SSC pod Ministerstvem financí, které má za úkol poskytovat služby pro všechna ministerstva a 153 agentur. Toto centrum slouží jako tzv. federální rakouský rozpočtový a účetní systém, který centralizoval účetní a jiné finanční procesy pod jeden útvar. Jedná se o další typ činnosti, jež mohou SSCs poskytovat

ve státním či soukromém sektoru. Systém byl implementován stejně jako v případě nizozemského P-Direkt projektu společností SAP.[20]

V současné době využívá služby SSC okolo 4000 uživatelů napříč ministerstvy a dalšími vládními orgány. Došlo ke změně procesů v oblasti rozpočtování a účetnictví, jejichž standardizace byla velmi problematická, a znamenala největší překážku v procesu implementace tohoto SSC. Ten byl rozdělen také do dvou fází. V první z nich mezi lety 1998-2004 docházelo k řešení technické otázky SSC, a jeho budoucí organizace. Řešení muselo být navrhnuto tak, aby bylo možné nastartovat provoz systému bez jakýchkoliv problémů, které by mohly znamenat ztrátu dat, či zpoždění celé agendy. Na konci etapy bylo již SSC implementováno, a začalo poskytovat služby svým klientům. Od rozmezí let 2009-2013, tedy v druhé fázi, se inovační a projekční týmy zaměřili na rozpočtovou část agendy. Díky této části procesu je možné denně pozorovat 92-95 % veškerých dat souvisejících s rozpočtem federální rozpočtu v konsolidované podobě. Měsíčně je tomu pak ve 100 % případů.

Klíčem k úspěšnému zavedení centra byla jak politická podpora, která pramenila zvláště z administrativní reformy, která byla prosazována v souvislosti s přijetím Eura, a díky snaze implementovat do veřejné správy eGovernment. Systém byl spuštěn také bez žádných větších komplikací díky pilotním projektům, které byly řízeny pomocí roll-out strategie, kdy se všechny zúčastněné strany mohli podílet na implementaci, nebo byly minimálně průběžně informovány o jednotlivých změnách, které v rámci implementace SSC nastanou.

Požadavky ministerstva a vlády před zavedením SSC byly následující:

- uspořit 1,3 miliardy EUR,
- snížit počet administrativních pracovníků o 10 000,
- zlepšit efektivitu finančních procesů,
- konsolidace 85 účetních jednotek.

Z dat, jež společnost SAP prezentovala v roce 2012, lze rozeznat tyto přínosy:

- spojení 85 účetních jednotek v jedno SSC,
- snížení počtu pracovníků z 1100 na 550 (ostatní byli přesunuti na jiné pozice),

[20] Česká společnosti pro systémovou integraci: Nešpor, R.: *Přínosy řešení center sdílených služeb ve veřejném sektoru: studie a reference SAP.* [online]. © 2008 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.cssi.cz/cssi/p%C5%99%C3%ADnosy-%C5%99e%C5%A1en%C3%AD-center-sd%C3%ADlen%C3%BDch-slu%C5%BEeb-ve-ve%C5%99ejn%C3%A9m-sektoru-reference-studie-sap

- úspora nákladů zhruba o 320 miliónů EUR mezi lety 1998-2007 (v prvním roce se jednalo o částku 30 miliónů EUR),
- zlepšení transparentnosti a reportingu,
- zjednodušení vedení účetnictví a zavedení moderních účetních standardů,
- lepší ve federálním rozpočtu a jeho čerpání,
- zefektivnění procesů.

Společnost SAP změřila zvýšení efektivity procesů na KPI ukazatelích, které ukazují, nakolik se podařilo jednotlivých cílů dosáhnout.[21] Jejich výčet je uveden níže:

Zvýšení efektivity procesů (viz příloha č. 2)

Kategorie úspor	Staré procesy	Nové procesy
Počet kroků procesu	25	14
Počet zaměstnanců	15	7
Počet pozic (rolí)	20	10
Doba zpracování (dny)	12	6
Čas procesu (minuty)	44	30

Zdroj: Systems Integration: Conference archive: Železnik, P.: *IT architektura - příklady ze zahraničí.* [online]. © 2003 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://si.vse.cz/archive/presentations/2011/apo-12-zeleznik.pdf

Jak lze pozorovat na výše zmíněných důsledcích implementace SSC, jakožto rakouského federálního účetního a rozpočtového systému, většina nastavených cílů byla splněna. Taktéž rakouská vláda vyhodnotila projekt jako zcela úspěšný. Kromě hlavního cíle, kterým byla konsolidace veškerých účetních jednotek pod danými ministerstvy a jim přidruženým státním úřadům, došlo také k výrazné míře úspor. Velmi přínosné bylo i nastavení jednotlivých KPI tak, aby se dal vyhodnotit vliv zavedení SSC na efektivitu procesů. Zde nehraje nejpodstatnější roli doba zpracování, která klesla až na polovinu původního stavu. Jelikož se jedná o zákonem dané vedení údajů v rámci těchto orgánů, ne vždy musí být úspora času nejlepším indikátorem pokroku, jelikož jakékoliv pochybení by

[21] Systems Integration: Conference archive: Železnik, P.: *IT architektura - příklady ze zahraničí.* [online]. © 2003 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://si.vse.cz/archive/presentations/2011/apo-12-zeleznik.pdf

se mohlo prodražit o větší míru, než o kolik došlo k úspoře nákladů díky úspoře času. Největší výhodu zavedení SSC lze tedy vnímat převážně v otázce snížení počtu procesních kroků. Tím totiž dochází k odstraňování byrokratizace, transparentnosti celého systému, a tím i k úspoře nákladů celkově.

Jako poněkud zavádějící se může jevit na první pohled jasný pokles počtu zaměstnanců na administrativních pozicích v oblasti účetnictví a finančních procesů. Jak bylo již uvedeno výše, tito pracovníci byli však přeřazeni na jiné pozice v rámci institucí, například do interního auditu, oddělení nákupu, a jiných. Proto je otázkou, zda se jedná doopravdy o snížení počtu pracovních míst ve spojitosti s implementací tohoto SSC. Jako jeden z úhlů pohledů na danou problematiku by mohl být takový, že zaměstnanci byli v rámci organizací přemístěni na místa, která byla dlouhodobě neobsazená, či že se přesunuli k výkonu produktivnějších pracovních činností. To je ovšem těžko prokazatelné, a tak se lze spíše klonit k názoru, že vedoucí jednotlivých státních orgánů využili informační asymetrie vzhledem ke svým nadřízeným z ministerstev a vlády, a přesvědčili dané osoby o potřebnosti zachování těchto zaměstnanců v rámci jejich úřadů.

3.3. Analýza veřejného sektoru v Rakousku, Nizozemí a České republice

Jako hlavní ukazatele potenciálních společných znaků veřejného sektoru byly vybrány dva hlavní. Jedním z nich je podíl výdajů na veřejnou správu k HDP, a druhým podíl zaměstnanců ve veřejné správě k celkovému počtu obyvatel. Ukazatele jsou vždy vztaženy k jednomu z hlavních ukazatelů daného státu. Pokud by se zkoumaly pouze absolutní veličiny, neměly by takové ukazatele dostatečnou vypovídací schopnost pro tuto analýzu. Lze očekávat, že například počet zaměstnanců ve veřejné správě bude v Nizozemí vyšší oproti České republice nebo Rakousku vzhledem k vyššímu počtu obyvatel této země. Zároveň výdaje na veřejnou správu mohou vykazovat odlišné hodnoty, což může plynout jak z územního rozdělení zemí, či rozlohy daného státu. Proto vztáhnutí k takovým hodnotám jako je makroekonomický ukazatel velikosti hrubého domácího produktu, či celkového počtu obyvatel, může mít přesnější vypovídací hodnotu při zkoumání jednotlivých veřejných sektorů.

Dalšími aspekty, které je potřeba zahrnout v úvahu při porovnávání jednotlivých veřejných správ vybraných zemí, jsou počty ministerstev, a počet jednotlivých typů jednotek NUTS.

Údaje o části vládních výdajů vynaložených na chod veřejné správy jsou uvedeny za rok 2011.[22] Údaje za rok 2012 nebyly v době pracovávání analýzy k dispozici.

Výdaje na veřejnou správu v sobě v této analýze zahrnují několik složek vládních výdajů., které jsou určeny na základě metodiky Eurostatu. Těmi jsou:

- výdaje na služby pro širokou veřejnost
- výdaje na výkonné a zákonodárné orgány, finanční a fiskální záležitosti, vnější věci
- výdaje na obecné služby
- výdaje na služby pro širokou veřejnost nikde jinde nezahrnutých
- výdaje na transfery obecného charakteru mezi různými úrovněmi veřejné správy

Průměr veškerých těchto výdajů vůči HDP všech zemí Evropské unie (EU 27) společně s Chorvatskem činí za rok 2011 podle předběžných údajů 6,6 procent. Tento průměr dosahuje přesně stejné hodnoty, jako tomu bylo v roce 2002, a v uplynulých letech nebyl zaznamenán žádný velký výkyv v oblasti tohoto ukazatele.

Naprosto stejné hodnoty, tedy 6,6 procenta, dosahuje taktéž samotné Rakousko. To má od roku 2002 postupnou tendenci snižování těchto výdajů i přes mírný nárůst v roce 2009.

Nizozemí má taktéž tendenci mírného snižování výdajů na veřejnou správu od roku 2002, a konkrétně v roce 2011 dosahoval podíl těchto výdajů na HDP 5,6 procenta, tedy o procento méně než Rakousko.

Česká republika dosahuje v porovnání s průměrem EU 27 společně s Chorvatskem, a dvěma výše zmíněnými zeměmi nejnižších hodnot pro rok 2011, a to přesně 4,6 procent. Česká republika ovšem na rozdíl od Nizozemí a Rakouska dosahuje v tomto ukazateli vyšších hodnot než v roce 2002. Zajímavý je pokles těchto výdajů o necelý procentuální bod mezi lety 2005 a 2006, který byl ovšem následován v roce 2009 nárůstem o 0,6 procentního bodu.

[22] Eurostat: *General government expenditure by function (COFOG).* [online]. 15.3.2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=gov_a_exp&lang=en

Statistika OECD[23] nabízí možnost zkoumat výdaje na platy zaměstnanců placené státem. V době vypracovávání práce byly známy data za rok 2011, proto níže uvedené údaje budou stejně jako v případě výdajů na veřejnou správu vztaženy k HDP daných zemí za rok 2011[24]. Je potřeba počítat se skutečností, že výsledky těchto ukazatelů budou vykazovat vyšších hodnot, než pouhé náklady na veřejnou správu. Státem placeni zaměstnanci jsou totiž kromě úředníků i pracovníci nejrůznějších sektorů ekonomiky, od školství, zdravotnictví, až například přes obranu státu.

V Nizozemí tyto výdaje činili za rok 2011 58 877 miliónů EUR, což vzhledem k velikosti HDP, který v roce 2011 dosahoval hodnoty 601973 miliónů EUR, činí zhruba 9,8 %.

Rakousko se svým HDP za rok 2011, které činilo 300712.4 miliónů EUR, a výdaji na platy státních zaměstnanců v hodnotě 28 264,4 miliónů EUR, vykazovalo podíl těchto výdajů právě na HDP zhruba 9,4 %.

Česká republika dosáhla hodnoty HDP pro rok 2011 156216.8 miliónů EUR. Její výdaje na státem placené zaměstnance činily 279 652 miliónů Kč. Aby bylo možno provézt komparaci, byly pro účely této analýzy přepočítány výše uvedené náklady na měnu EURO. Jejich výsledná hodnota v této měně pak činí zhruba 11 186 miliónů EUR[25]. To znamená, že podíl nákladů na platy státních zaměstnanců k HDP za rok 2011 v České republice činil zhruba 7,2 %.

Počet zaměstnanců ve veřejné správě v této analýze zahrnuje zaměstnance veřejné správy, obrany, a povinného zabezpečení podle metodiky Eurostatu. Jelikož v době zpracovávání práce nebyly k dohledání informace o počtu zaměstnanců v nizozemské veřejné správě za čtvrté čtvrtletí roku 2012, veškeré data ohledně počtu těchto zaměstnanců jsou vztahována na třetí čtvrtletí roku 2012[26]. Údaje o počtu obyvatel jsou za rok 2012[27].

---

[23] OECD: *Government expenditure by function (COFOG).* [online]. 5.5.2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA_TABLE

[24] Eurostat: *Gross domestic product at market prices.* [online]. 26.2.2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00001&plugin=1

[25] Vzhledem k oscilaci kurzu v posledních měsících okolo hodnoty 25Kč/EUR bylo přepočítání nákladů provedeno na základě kurzu 1EUR/25Kč

[26] Eurostat: *Employment by sex, age and economic activity*. [online]. 15.3.2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_egan2&lang=en

[27] Eurostat: *Population on 1 January by age and sex*. [online]. 7. 3. 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_pjan&lang=en

V roce 2012 v EU 27 a Chorvatsku žilo podle předběžných údajů 503 663 601 obyvatel, z nichž 14 947 900 pracovalo ve veřejném sektoru. Jedná se tedy o necelé 3% obyvatel EU 27 a Chorvatska. Při bližším pohledu na statistiky lze vidět klesající trend u počtu zaměstnanců veřejné správy, zároveň ovšem dochází k postupnému nárůstu počtu obyvatel EU 27 a Chorvatska o jeden až dva miliony obyvatel ročně. Lze tedy říci, že tendence tohoto územního celku bude mít s největší pravděpodobností klesající průběh podílu zaměstnanců ve veřejném sektoru i v následujících letech.

Rakousko ve třetím čtvrtletí roku 2012 vykazovalo počet zaměstnaných osob ve veřejném sektoru přesně 275 700, což s 8 443 018 obyvateli tvoří zhruba 3,3 % z celkového počtu obyvatel. Na rozdíl od EU 27 s Chorvatskem je v posledních dvou letech možno vidět tendenci oscilovat okolo tohoto počtu pracovníků veřejné správy, ovšem počet obyvatel taktéž mírně roste. Proto i v případě Rakouska lze očekávat určitý trend snižování podílu zaměstnanců ve veřejné správě na celkovém počtu obyvatel.

Nizozemí vykazuje pro stejné období 512 600 zaměstnaných osob ve veřejné správě, což je přibližně dvakrát tolik než v Rakousku. Počet obyvatel byl v Nizozemí ovšem k 1.1.2012 16 730 348, což je taktéž skoro dvakrát tolik než v Rakousku. Podíl osob zaměstnaných ve veřejné správě byl tedy pro třetí čtvrtletí roku 2012 zhruba 3%, což dostává Nizozemí na průměr EU 27 s Chorvatskem. Podobně pak taktéž jako v EU 27 s Chorvatskem, i v Nizozemí byla zaznamenána tendence poklesu počtu zaměstnanců v tomto sektoru. Tempo poklesu za poslední dva roky zrychlilo, a například oproti prvnímu čtvrtletí roku 2011, kdy byl podle Eurostatu počet zaměstnanců ve veřejném sektoru v Nizozemí 544 000, došlo k úbytku o více než 30 000 pracovníků. S dalším jevem, kterým je každoroční přírůstek obyvatel v Nizozemí, lze očekávat pokles podílu těchto zaměstnanců na počtu celkových obyvatel, a to dokonce rychleji než v celé EU 27 a Chorvatsku.

Česká republika poté se svým počtem zaměstnanců ve veřejné správě, který byl 306 800 pro stejné období, a 10 505 445 obyvateli vykazuje podíl těchto zaměstnanců na celkovém počtu obyvatel země zhruba 2,9 %. To je tedy nejnižší podíl ze všech zmiňovaných zemí, a EU 27 společně s Chorvatskem. Ovšem je potřeba brát v úvahu fakt, že počet obyvatel v České republice sice celkově za posledních několik let stoupl, ale konkrétněji od roku 2010 dochází k jeho poklesu. Počty zaměstnanců veřejné správy pak za poslední roky klesnul, ovšem stejně jako v Rakousku lze pozorovat mírnou tendenci růstu jejich počtu v posledních čtvrtletích. Nelze tedy jednoznačně určit, zda se dá

předpokládat při zachování současného systému pokles podílu zaměstnanců ve veřejném sektoru taktéž v České republice.

Jak již bylo výše zmíněno, je potřeba zmínit taktéž jiné aspekty jednotlivých zemí při jejich analýze velikosti veřejné správy. Jedním z nich je členění země, a počet ministerstev, které zaměstnávají jeden z nejvýznamnějších počtů pracovníků veřejné správy.

Nizozemí je státním zřízením konstituční monarchie. Skládá se ze čtyř území: Nizozemska (evropská a karibská část) a autonomních území (ostrovů) Aruba, Curacao a St. Maarten. Nizozemí je dále rozděleno na dvanáct vyšších územně správních celků, tzv. provincií, které jsou řízeny provinčními stavy a radami v čele s komisaři jmenovanými králem/královnou.[28] V současné době funguje 11 ministerstev[29], avšak členů kabinetu vlády je 20[30].

Rakousko je státním zřízením republikou. Rakouská republika je pak spolkovým státem tvořeným z 9 spolkových zemí, který je budován na federativním principu.[31] Rakousko je spravováno vládou řízenou kancléřem, jejichž počet členů je v současné době 14[32]. Rakouská republika v sobě zahrnuje 12 ministerstev, a taktéž úřad spolkového kancléře.[33]

Česká republika je stejně jako Rakousko státním zřízením republikou. Rozdělena je do 14 krajů. Součástí vlády je v dnešní době 16 osob, a počet ministerstev je 14.[34]

Nižší počet ministerstev v Nizozemí oproti Rakousku a České republiky může být způsoben například celkovou rozlohou Nizozemí, která je zhruba o polovinu menší než

---

[28] BusinessInfo.cz: *Nizozemsko*. [online]. © 1997-2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/nizozemsko.html

[29] Government of the Netherlands: *Ministries.* [online]. 2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.government.nl/ministries

[30] Government of the Netherlands: *Members of Cabinet.* [online]. 2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.government.nl/government/members-of-cabinet

[31] Euroskop.cz: *Rakousko.* [online]. © 2005-13 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/384/sekce/rakousko/

[32] Federal Chancellery of Austria: *Members of Government*. [online]. © 2004-2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.bka.gv.at/site/5955/default.aspx

[33] Federal Chancellery of Austria: *Ministries.* [online]. © 2004-2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.bka.gv.at/site/3541/default.aspx

[34] Vláda České republiky: *Ministerstva.* [online]. © 2009-2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/ministerstva/

rakouská či česká[35]. Ovšem počet členů vlády je na druhou stranu vyšší než u obou zmiňovaných zemí.

Pro porovnání veřejné správy Nizozemí, Rakouska a České republiky je potřeba zmínit i počet jednotlivých jednotek NUTS. Jejich počet totiž může odrážet i počet zaměstnanců veřejné správy, kteří právě spravují tyto územní celky.

Jednotky NUTS oproti státem samovolně stanovenými správními celky, pod sebe zahrnují takové územní celky, které mají pro každou úroveň NUTS společné znaky. Zkratka NUTS pochází ze slov La Nomenclature des Unités Territoriales Statistigues, v překladu nomenklatura územních statistických jednotek, a je používána v rámci EU pro účely porovnávání na různých úrovních. Vymezeny byly jak z důvodu statistických potřeb EU, tak pro účel zařazení regiónů různé úrovně pod jednotlivé Cíle strukturální politiky EU.[36] Vymezení jednotek NUTS je vázáno na metodiku, která je blíže popsána v nařízení Evropského parlamentu a Rady ES č. 1059/2003 ze dne 26. 5. 2003, o vytvoření společné klasifikace územních statistických jednotek. Mezi hlavní metodické změny tohoto opatření patří:[37]

- stabilizace klasifikace NUTS v čase (důležité pro analytické a informační činnosti a pro zkvalitnění a stabilizaci časových řad),
- stabilizace klasifikace NUTS v prostoru (zejména omezením frekvence změn hranic územních statistických jednotek),
- systém vymezování územních jednotek podle charakteru jednotky (administrativní a neadministrativní) a podle její velikosti vyjádřené počtem obvykle bydlících obyvatel,
- rozšíření klasifikace u každého členského státu o územní jednotku „Extra Regio“ ve všech úrovních NUTS; tyto jednotky zahrnují ekonomická území, která nelze

[35] Euroskop.cz: *Členské státy v číslech*. [online]. © 2005-13 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/701/sekce/clenske-staty-v-cislech/

[36] Euroskop.cz: *M-N*. [online]. © 2005-13 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/288/sekce/m-n/

[37] Český statistický úřad: *Metodické principy klasifikace NUTS.* [online]. © 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicke_principy_klasifikace_nuts_nuts_2011/$File/metodicke_principy_klasifikace_nuts_2011.pdf

přičlenit k žádnému konkrétnímu regionu státu (např. vzdušný prostor, mezinárodní vodstvo, diplomatická území atd.),

- ukončení evropské klasifikace NUTS na úrovni NUTS 3 (v ČR kraje); nižší územní členění v rámci EU jednotně řešeno systémem LAU – „Local Administrative Units“,
- sjednocení systému alfabetického a kódového značení územních jednotek na celém území EU.

Lze tedy konstatovat, že díky výše zmíněné metodice může mít počet jednotek NUTS v jednotlivých státech vypovídající hodnotu o možném dopadu na zaměstnanost ve veřejné správě, a její velikost. Pro účely porovnání veřejné správy Nizozemí, Rakouska a České republiky jsou uvedeny veškeré územní jednotky NUTS a LAU, tedy NUTS 1, NUTS 2, NUTS 3, LAU 1 a LAU 2. Veškeré údaje o rozdělení na tyto jednotky jsou čerpány z Eurostatu.[38]

Nizozemí má z pohledu rozdělení na jednotky NUTS v podstatě stejné rozdělení, jaké si samo vymezilo. Stejně jako se skládá ze čtyř území, která jsou rozdělena na dvanáct provincií, i rozdělení na NUTS 1 a NUTS 2 celky je rozděleno v tomto poměru. Stát má potom 40 jednotek NUTS 3, které se označují jako tzv. COROP regios. Jednotky LAU 1 pak Nizozemí nevykazuje žádné, a jednotek LAU 2, což jsou holandské obce, je 418.

Rakousko je tvořeno třemi jednotkami NUTS 1, skupinou tří států. Jednotek NUTS 2 je devět stejně jako spolkových zemí Rakouské republiky. Jako u Nizozemí se i u tohoto státu setkáváme s absencí jednotek LAU 1. Obcí, avšak doslovném překladu společenství, které se řadí mezi jednotky LAU 2 je v celé republice 2357.

Česká republika je z hlediska metodiky jednotek NUTS rozdělena na prvních dvou úrovních odlišně od toho, jaké je její vlastní uspořádání. Jednotka NUTS 1 značí území celé České republiky, jednotka NUTS 2 pak jednotlivé sdružené kraje, kterých je celkem osm. Čtrnáct krajů republiky je pak označeno jednotkou NUTS 3. Na rozdíl od Nizozemského království a Rakouské republiky je Česká republika rozdělena do 77 okresů, které jsou označeny jednotkami LAU 1. Číslo 6251 pak značí počet obcí v České republice, které nesou označení LAU 2.

Jak lze z výše uvedeného výčtu vidět, Česká republika má nejvyšší počet obcí a územně správních celků a to i přes skutečnost, že Rakousko má větší rozlohu. Nizozemí

[38] Eurostat: *National structures (EU).* [online]. 2.12.2011 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/nuts_nomenclature/correspondence_tables/national_structures_eu

sice převyšuje Českou i Rakouskou republiku v počtu jednotek NUTS 2, ovšem v počtu LAU 2 jednotek vykazuje několikanásobně nižší počty. Z těchto údajů by se dalo vyvodit, že Česká republika bude mít nutně větší míru zaměstnanosti ve veřejné správě vzhledem k tak vysokému počtu územních jednotek. Jak bylo ovšem dokázáno výše na datech z roku 2012, Česká republika zaměstnává z těchto tří zmíněných států nejmenší podíl svých občanů ve veřejné správě.

Ze všech výše uvedených informací lze, s výjimkou údajů o územním rozdělení na jednotky NUTS a LAU vidět určité podobné rysy rakouské, nizozemské a české veřejné správy. Výdaje na ni vzhledem k HDP zemí, počet zaměstnanců k celkovému počtu obyvatelstva jakožto základní ukazatele vykazují velmi podobné výsledky. V porovnání s ostatními dvěma zeměmi vykazuje Česká republika dokonce nejlepší hodnoty z hlediska efektivity nakládání jak s finančním tak s lidským kapitálem. U Rakouska a Nizozemí ovšem z výše uvedených dat a zdrojů můžeme na rozdíl od České republiky vnímat rychlejší tendenci ke zlepšování současného stavu. Ukazatel podílů výdajů na platy státních zaměstnanců dopadl pro Českou republiku taktéž nejúsporněji. V případě počtu ministerstev a velikosti vlády se jedná taktéž o ukazatele vykazující podobné hodnoty, ve kterých nedochází k zásadním diferencím mezi jednotlivými zeměmi. Proto se jako jediný zkoumaný ukazatel jeví nejrozdílnější počet územních celků NUTS a LAU. Z hlediska území je Česká republika nejvíce rozčleněnou zkoumanou zemí, která počtem svých obcí, tedy nejmenších správních jednotek, převyšuje více než dva a půl krát počet rakouských a skoro až patnáctkrát počet nizozemských obcí.

Lze tedy očekávat, že při implementaci center sdílených služeb do české veřejné správy může dojít k podobným důsledkům, ke kterým došlo při jejich implementaci v Nizozemí či Rakousku. Jak bylo výše prokázáno, veřejná správa v těchto třech zkoumaných zemích se příliš neodlišuje. Větší počet jednotek LAU 2, tedy obcí, oproti Nizozemí a Rakousku může znamenat ještě větší dopad na úsporu nákladů a poklesu zaměstnanců veřejné správy v České republice. Pokud by totiž do systému SSC´s byly zahrnuty taktéž jednotky LAU 2, nebo alespoň jednotky LAU 1, tedy okresy České republiky, lze očekávat úsporu z rozsahu tohoto zavedení větší než u méně členěných zemí, jakými jsou Rakousko či Nizozemí.

4. ZAVEDENÍ CENTER SDÍLENÝCH SLUŽEB V ČESKÉ VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Ve třetí kapitole lze nalézt přínosy spojené s implementací SSC do veřejné správy, které byly převážně na příkladech ze soukromého sektoru blíže popsány ve druhé kapitole. Taktéž byly rozpoznány společné znaky veřejných správ zkoumaných zemí, tedy České republiky, Nizozemského království a Rakouské republiky. I přes cíle české vlády o větší konkurenceschopnost České republiky na mezinárodním poli však nelze jednoznačně říci, zda bude implementace SSCs v české veřejné správě probíhat obdobně jako tomu bylo v ostatních dvou evropských zemích, a zda tedy dojde k navýšení konkurenceschopnosti České republiky. Existují totiž určitá rizika, která mohou být právě se zaváděním SSCs v české veřejné správě spojena, a i ty je potřeba zkoumat.

Přínosy a rizika implementace SSCs v české veřejné správě budou psána obecně pro veškeré formy, kterých mohou tyto centra ve veřejné správě nabývat. U každé z těchto forem lze však předpokládat vyšší či nižší míru takových důsledků, či jejich úplnou absenci.

4.1. Současný stav center sdílených služeb v české veřejné správě

I vzhledem k harmonogramu projektu Efektivní veřejná správa, který byl popsán v první kapitole, by mělo do konce roku 2013 dojít k zavedení pilotních projektů SSC na Ministerstvu financí a Ministerstvu vnitra. Z veřejně dostupných zdrojů nelze dohledat konkrétní kroky, které tato ministerstva podnikly. Lze však očekávat, že na jednotlivé projekty byly zpracovány studie jak interní, tak i expertních nezávislých poradenských organizací, které nejsou veřejnosti dostupné. Jednou z metod jak ovšem dávají ministerstva vědět o svých plánech a krocích při implementaci SSC, jsou odborné přednášky, které mají veřejnosti a zájemcům zároveň ozřejmit plány a vize jednotlivých státních institucí. Mnohé z nich pořádá Česká společnost pro systémovou integraci[39] ve spolupráci s Radou vlády pro konkurenceschopnost a informační společnost.

V současné době je možné se setkat s debatami ohledně zavádění centrálních registrů, a podobných projektů v české veřejné správě. I ty je možno považovat za určitou

[39] *Česká společnost pro systémovou integraci* [online]. © 2008 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.cssi.cz/cssi/

formu SSC. V rámci konference STREaFIN shrnul současný stav takových projektů hlavní architekt eGovermentu ČR Ondřej Felix, jehož prezentace je volně dohledatelná na stránkách Ministerstva vnitra.[40]

Na projekty eGovernmentu, kterých se v období let 2007-2013 realizovalo celkem 6030, bylo prozatím podle Felixe vynaloženo 19,1 miliard Kč. Největší důraz je kladen na pět oblastí, které lze považovat za prioritní: základní registry a identifikace (24 projektů, 5,4 mld. Kč), univerzální kontaktní místo (5305 projektů, zhruba 2 mld. Kč), zaručená a bezpečná elektronická komunikace mezi úřady, a stejně tak mezi občanem a úřady (11 projektů, 1,3 mld. Kč), vlastní služby pro informační společnost (156 projektů, 9 mld. Kč), a digitalizace datových fondů a jejich archivace (5 projektů, 671 mil. Kč).

Jako příklad takového SSC jehož klienty jsou přímo občané, firmy, a orgány veřejné moci, jsou již zmíněné základní registry. Jejich hlavním správcem je Ministerstvo vnitra České republiky.[41] Jedná se o sdílenou službu informační společnosti, které jsou v provozu od 1. 7. 2012. Základní registry jsou celkem čtyři: registr obyvatel, registr osob, registr územní identifikace a nemovitostí, registr práv a povinností. Zavedením těchto registrů došlo k zefektivnění celého procesu oznamovací povinnosti úřadům ze strany občana a firem. Není potřeba identickou informaci dokládat několikrát na více úřadech, jelikož jednou vložená informace do základních registrů je sdílena všemi úřady najednou. Efektivní je i možnost podávání většiny informací skrz Czech POINT, či odesílat přes vlastní datové schránky (oboje jsou taktéž jedny z forem SSC v rámci poskytování služeb od veřejné správy k občanům). Z hlediska snížení nákladů lze očekávat v budoucnu kladné výsledky. Odstranění duplikace agend může ušetřit jak náklady na provoz, tak náklady na pracovní sílu.

Do budoucna má eGovernment stanovenou strategickou vizi pro rok 2014-2020. Zavedl tzv. čtyřvrstvý model sdílených služeb veřejné správy. Ten se skládá z následujících vrstev:

- služby veřejné správy,

[40] Ministerstvo vnitra České republiky: Felix,O.: *Sdílené služby ve VS.* [online]. © 2010 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/docDetail.aspx?docid=21762340&docType=ART

[41] Ministerstvo vnitra České republiky: *Komunikace veřejnosti se základními registry přes Czech POINT či datové schránky*. [online]. © 2010 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/komunikace-verejnosti-se-zakladnimi-registry-pres-czech-point-ci-datove-schranky.aspx

- služby informační společnosti (mezi nimi například i zmíněné základní registry),
- služby ICT platforem,
- služby datové komunikační infrastruktury,

přičemž každá z vrstev by měla mít vlastní správu. Zároveň by níže postavené vrstvy měly podporovat ty vyšší, které mají zároveň možnost uplatňovat nároky na ty nižší. Každá vrstva pak vyžaduje svůj vlastní popis a nastavení SLAs.

4.2. Přínosy implementace center sdílených služeb v české veřejné správě

Přínosy implementace SSCs do české veřejné správy plynou ze samotného charakteru těchto útvarů. I přesto je nutno brát níže uvedené závěry o důsledcích zavádění SSCs v české veřejné správě jako modelové, jelikož není možné očekávat naprosto stejné důsledky implementace SSCs ve všech institucích.

Jako první z přínosů lze uvést jeden z hlavních důvodů zavádění SSC v organizacích, a tím je úspora nákladů. Jak bylo již prokázáno i na dvou případech z Nizozemí a Rakouska, lze pozorovat tyto přínosy i při zavádění SSCs ve veřejné správě. Konkrétně se může jednat například o náklady na správu budov, ve kterých úředníci obsluhující podpůrné činnosti sídlí. Pokud by se centra sdílených služeb přesouvali do vlastních prostor mimo dnešní sídla jednotlivých úřadů, lze i přesto očekávat snížení nákladů a pokles počtu zaměstnanců. To například i díky sjednocení agend, které by zefektivnily proces, nebylo by potřeba již takového počtu úředníků, a došlo by postupně k propouštění zaměstnanců. V tom případě by byl možný přesun celých úřadů do jiných, menších sídel, jelikož stávající prostory by byli již příliš velké. Náklady by bylo možno snížit i zaváděním jednotných IT systémů, jejichž správa a instalace v případě unifikované podoby vyžadují menší finanční náklady. Přesně takových úspor dosáhli taktéž v Nizozemí s interním IT systémem pro veškeré soudní instance.

Již zmíněným přínosem by bylo snížení počtu zaměstnanců podpůrných činností. Pracovníci oddělení, která spravují jednotlivé činnosti stěhující se do SSC, by měli možnost se přesunout právě do nového centra. V případě jejich nekompetentnosti či nadbytečnosti, by mohly být nalezeny jiné pozice, které by byly v dané době otevřeny v rámci veřejné správy. Lze ovšem počítat s tím, že ne všem propuštěným zaměstnancům

by bylo možno nalézt odpovídající volnou pracovní pozici. Jak se však ukázalo na projektu rakouského účetního a rozpočtového systému, kde došlo k úbytku zaměstnanců provádějících příslušné činnosti sice o 550, nemusí se jednat o automatický přínos pro celou veřejnou správu. Veškeří pracovníci byli přesunuti na jiné pozice v rámci veřejné správy, což v konečném důsledku neumožnilo ušetřit na mzdových nákladech.

Bylo by možné vyjmenovat další obecné přínosy implementace SSC, jež jsou zmíněny ve druhé kapitole. V rámci české veřejné správy existují ovšem dvě hlediska, která je možné považovat za důležité aspekty právě vzhledem ke zvýšení konkurenceschopnosti České republiky. Těmi jsou vyšší produktivita, a vyšší transparentnost systémů.

Vzhledem k zavádění IT platforem v rámci eGovernment, které nabízejí taktéž sdílené služby, lze očekávat vyšší produktivitu práce veřejného sektoru v budoucnosti. Jak je známo, produktivitu práce zvyšuje právě ve velké míře technologický pokrok a specializace lidského kapitálu. Právě nové systémy a inovace těch starých, a zároveň zaměstnávání kvalifikovaných odborníků, je cestou k vyšší produktivitě. Produktivita je vnímaná jako vztah mezi vstupy a výstupy, což lze podle Kislingerové vyjádřit následovně:

ukazatel produktivity = efektivita / výkonnost[42].

Zároveň jak již bylo poukázáno na příkladu implementace základních registrů pod Ministerstvem vnitra, dochází ke sběru dat na jedno společné uložiště, čímž se mohou odstranit duplicity agend, a snížit čas na vyhledávání informací v rámci jednotlivých sektorů. Zavedení SSC v rakouské veřejné snížilo počet procesních kroků, což lze taktéž interpretovat jako zvýšení produktivity práce.

Vyšší transparentnost veřejné správy pro veřejnost je také možným důsledkem zavedení SSC. Podobné přínosy zaznamenaly i veškeré popsané příklady ze zahraničí. Nizozemské SSC navíc do své struktury zahrnuly také public relations oddělení, které se snaží informovat jak klienty jednotlivých SSC, tak i běžné občany, o změnách a chodu center. Důkazem je i spuštění internetové stránky o projektu P-Direkt, na kterou již bylo poukazováno. Právě v České republice je mezi občany velká nedůvěra ve vládní instituce. Například z dubnového průzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění o důvěře ústavním

[42] KISLINGEROVÁ, Eva a kol.: Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. 1. vydání: Nakladatelství C. H. Beck 2008. 135s. ISBN 978-80-7179-882-8.

institucím vyplývá, že vládě důvěřuje pouze 16% respondentů, Poslanecké sněmovně 14% dotázaných, a krajským zastupitelstvům vyjádřilo loajalitu 44% účastníků průzkumu.[43] SSC by tedy mohly pomoci vybudovat větší důvěryhodnost právě jednotlivých institucí, a vlády celkově.

Je tedy možno očekávat, že zavádění SSCs v rámci veřejné správy by mělo pozitivní dopad na konkurenceschopnost České republiky. Je zcela logické předpokládat, že pokud se bude vláda nadále snažit o o prosazování právě takových kroků, konkurenceschopnost České republiky na mezinárodní scéně stoupne.

4.3. Rizika implementace center sdílených služeb v české veřejné správě

Při analýze rizik, která by s sebou mohla implementace SSCs do české veřejné správy přinést, jsou níže uvedené závěry vztahovány k současnému stavu na politické scéně České republiky, a taktéž ke zkušenostem, které jsou spojeny s vedením jednotlivých státních úřadů veřejné správy. Rizika, která s sebou zavedení SSCs do veřejné správy přináší, jsou jistě možné nalézt v různých aspektech vycházejících z jejich charakteru, a ze současné situace v České republice. Níže uvedené jsou ovšem z hlediska harmonogramu jejich implementace ty nejdůležitější a nejpravděpodobnější.

Prvotním rizikem by byla samotná debata o zavedení SSCs do veřejné správy. Existuje poměrně silná zájmová skupina odborů, která by mohla vznést námitky k propouštění zaměstnanců veřejné správy. Také vedoucí jednotlivých útvarů by již ze své užitkové funkce, která závisí taktéž na velikosti úřady, a rozpočtu jemu připsanému, nemuseli zavedení takové změny vítat.

Dalším argumentem proti implementaci SSCs by mohla být obava z výpadku systémů. Již při zavádění základních registrů v létě roku 2012 se takové problémy objevily, a trvali poměrně dlouhou dobu. Proto by právě tento protiargument mohl mít silný vliv na debatu o případném zavedení převážně na síti založených SSCs.

Nemalým rizikem by mohl být výběr nekompetentních řídících pracovníků jednotlivých center. Uchazeči s nedostatečnými zkušenostmi, a nízkou úrovní odborných

[43] Centrum nezávislého průzkumu veřejného mínění: *Důvěra ústavním institucím a spokojenost s politickou situací v dubnu 2013* [online]. 29.4.2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/instituce-a-politici/duvera-ustavnim-institucim-a-spokojenost-s-politickou-situaci-v-dubnu-2013

znalostí, by mohly celý systém SSC naopak změnit v neefektivní formu řízení jednotlivých podpůrných činností. Odradili by tak jak vládu, tak veřejnost podporovat prohlubování implementace SSCs skrz celou veřejnou správu. Při debatě o metodě výběru zaměstnanců státní správy se v dnešní době uvažuje o nutnosti absolvovat výběrové řízení, stejně jako je tomu v soukromém sektoru. Předešlo by se tak i případným spekulacím o dosazování přátel členů vlády, a dalších státních úředníků na předem zvolená místa. S takovým postupem souhlasí také odbory.[44]

Mnoho projektů se potýká ze začátku s určitými komplikacemi, stejně jako tomu bylo například u již zmíněných základních registrů. Ani v případě implementace SSC v rakouské či nizozemské veřejné správě neprobíhalo vše bez jakýchkoliv problémů. Ustálení systému, porozumění ovládání jeho samotného uživateli, změna řízení, a další parametry prodlužují čas mezi zavedením a viditelností přínosů implementace. Ne vždy je možné sledovat veškeré důsledky zavádění takových systému v krátkém časovém horizontu. Rizikem by mohlo v případě České republiky býti předčasné ukončení činnosti SSCs. Toto riziko lze pozorovat na příkladu zavádění sKaret v České republice. I přes nedlouhé trvání tohoto projektu vláda doporučuje Ministerstvu práce a sociálních věcí projekt zrušit[45]. Toto poukázání nemá hájit ani jednu ze stran v případě sKaret, lze na něm ovšem ilustrovat možné riziko, které by s sebou přinášelo zavedení SSCs do veřejné správy.

Posledním z rizik, které lze pozorovat již několik let, je nastoupení nové vlády po volbách do Poslanecké sněmovny v roce 2014, která by odmítala SSCs implementovat. Průzkum stranických preferencí občanů České republiky agentury STEM uvádí následující výsledky[46]: ČSSD 27.7 %, TOP 09 11,4 %, KSČM 10,3 %, ODS 8,9 %. Výsledky ostatních stran nepřekročily ani u jedné potřebnou 5% hranici nutnou pro dosazení kandidátů do dolní komory Parlamentu České republiky. Z výše uvedených dat lze pozorovat jasnou převahu levicových stran nad pravicovými, kdy jsou jako levicové vnímány ČSSD a KSČM. ODS a TOP 09 jsou potom zařazeny pod pravicové strany. Lze tedy usuzovat, že v následujících volbách do Poslanecké sněmovny bude většina poslanců

---

[44] Odborový svaz státních orgánů: *Společné stanovisko k příloze návrhu usnesení Vlády ČR.* [online]. © 2002 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://statorg.cmkos.cz/

[45] Vláda České republiky: *Vláda doporučila ukončení projektu sKarty* [online]. © 2009-2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-doporucila-ukonceni-projektu-skarty-106263/

[46] STEM: *Stranické preference duben 2013*. [online]. © 2003 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.stem.cz/clanek/2716

zastupovat právě levicové názory. Taková vláda by určitě nastavila řadu změn ve fungování veřejné správy, a snažila by se prosadit své myšlenky a záměry. Není tedy možné předem určit, zda by se taková vláda držela kroků uvedené v SMK. Ať komunistická či socialistická strana navíc ve své ideologii, na nichž jsou postaveny programy těchto stran, zahrnují menší či větší formu ekonomické regulace státem, jak o tom pojednává i Vorlíček.[47] Právě díky tomuto faktu lze očekávat přísnější kontrolu taktéž na úrovni hospodaření státu. Implementace SSCs sice nabízejí vyšší míru transparentnosti systému, a lepší kontrolu řízení, avšak díky nim dochází k decentralizaci právě některých podpůrných, a taktéž hlavních činností veřejné správy. To by mohly být překážkou pro zavedení těchto center. Nelze ovšem vyvrátit možnost přijetí záměrů a cílů SMK, a jejich jednotlivých projektů případnou novou levicovou vládou. Na řadu projektů z řad eGovernmence byly totiž získány granty z fondů EU, jak již bylo zmíněno v první kapitole.

[47] VORLÍČEK, Jan. *Úvod do ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Oeconomica, 2008, s. 302-304. ISBN 978-80-245-1419-2.

Závěr

Cílem práce bylo popsat důsledky implementace center sdílených služeb v české veřejné správě. Hypotézou této práce bylo prokázat pozitivní vliv na zvyšování konkurenceschopnosti České republiky při zavádění těchto center.

První kapitola popsala jednotlivé kroky, které by měly České republice právě konkurenceschopnost na mezinárodním poli zvýšit. Zároveň byl uveden konkrétní projekt Efektivní veřejná správa, jenž má jako jeden ze svých vytyčených cílů implementovat SSCs v české veřejné správě.

Druhá kapitola zkoumala možnosti optimalizace řízení veřejné správy se zaměřením na SSCs. Z teoretického hlediska pojednávala o funkcích SSCs, a přínosech při jejich zavádění v rámci organizací. Uvedeny byly také oblasti a činnosti, kterých se SSCs nejčastěji týkají. Díky pochopení konceptu těchto center a jejich přínosů pro organizaci byly některé přínosy interpretovány přímo autorkou práce.

Třetí kapitolu lze rozdělit do dvou částí. První popisovala konkrétní případy implementace SSCs v rámci nizozemské a rakouské veřejné správy. V rámci těch byly vyhodnoceny přínosy a další dopady, které se dají v celkovém kontextu chápat převážně jako silně pozitivní. Druhá část pak zkoumala, zda je možné očekávat podobné důsledky i při implementaci v české veřejné správě vzhledem k její podobnosti se dvěma výše uvedenýma veřejnýma správami. Analýza jednotlivých veřejných správ byla provedena na základě různých parametrů. I přes nutnost připustit, že každý ze států má poněkud jinou formu vedení veřejné správy, lze mezi nimi najít na základě mnoho podobností. Proto lze očekávat podobné pozitivní přínosy při zavádění SSCs také v české veřejné správě.

Čtvrtá kapitola jak na základě druhé a třetí kapitoly, tak na základě stručného shrnutí současného stavu implementace SSCs v české veřejné správě, popsala jejich důsledky. Jedná se pouze o uvedení z pohledu autorky hlavních přínosů a rizik, které je možno očekávat při pokusu tato centra zavádět v příštích letech.

Vzhledem k současné atmosféře v české společnosti, jejíž důvěra ve vládu a další orgány veřejného sektoru nedosahují vysokých hodnot, se zdá být tedy zavádění SSC dobrou metodou pro znovunabytí dobrého jména veřejné správy v očích občanů. Vyšší transparentnost procesů, a řízení takových institucí je jednou z cest, jak tohoto výsledku dospět. Zároveň lepší kontrola řízení podpůrných činností by mohla částečně vyřešit

problém asymetrických informací, které dostávají členové vlády od vedoucích pracovníků jednotlivých orgánů správy.

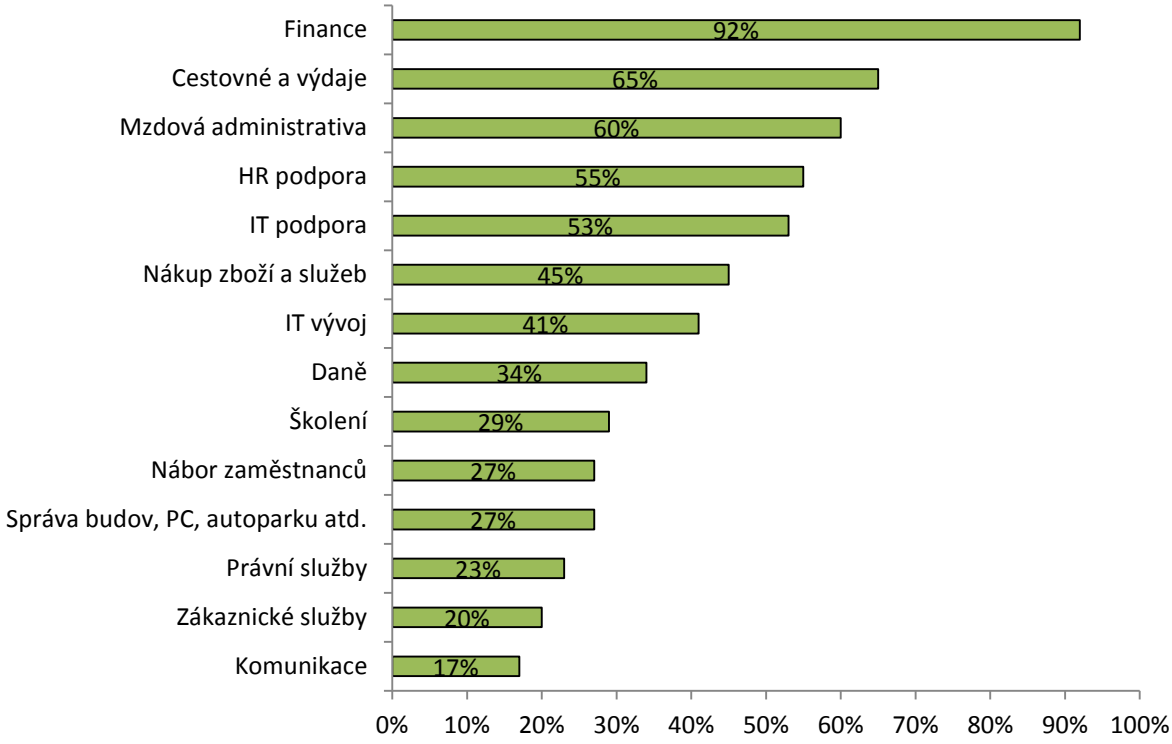
Snížení nákladů na zabezpečení jednotlivých činností může pomoci i přes nepříliš velký vliv vládě snižovat schodek veřejných financí, který má také určitý vliv při zvyšování konkurenceschopnosti státu. Je potřeba však vnímat, že zjednodušení celého systému, a snadnější obsluha konečnými zákazníky center jsou právě tím, co může v konečném důsledku snížit náklady, a zvýšit konkurenceschopnost. Častými klienty center jsou i právě samotní občané a firmy, pro které šetření času a platby za jednotné podávání svých žádostí a ostatních dokumentů může znamenat značné úspory. Díky možnosti zaměření se na soukromé aktivity těchto subjektů lze očekávat zvýšení produktivity ekonomiky, a tím i konkurenceschopnosti celé České republiky.

Jako jedno z možných řešení rizika nerespektování nastavených opatření a kroků zmíněných ve Strategii mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012-2020 možnou budoucí levicovou vládou, je posílení dialogu mezi ní a současnou vládou. Zároveň je potřeba jednotlivé kroky lépe interpretovat v rámci jednotlivých orgánů veřejné správy. Dá se předpokládat, že mnoho z řídících pracovníků daných úřadů budou své posty vykonávat i po příštích volbách do Poslanecké sněmovny. Právě tito vysoce postavení zaměstnanci by díky své rozhodovací pravomoci mohli dále prosazovat jednotlivé kroky vedoucí k implementaci SSCs v rámci jejich, a přidružených úřadů.

Celkově lze zaznamenávat trend zavádění SSCs v soukromém sektoru, a je proto potřeba následovat tyto pokusy i samotným státním sektorem. Je ovšem nutné vše provádět transparentně vzhledem k tendenci vnímat využívání outsourcingu, a dalších podobných pokusů o optimalizaci orgánů veřejné správy, jakožto vyvádění peněz směrem k soukromoprávním subjektům. Této práci se podařilo splnit cíl, tedy ukázat na zjednodušeném modelu, že snahy o implementaci SSCs v českém veřejném sektoru jsou správnou volbou při snaze zvýšit konkurenceschopnost České republiky. Zároveň je potřeba připustit, že důsledky implementace zmíněné ve čtvrté kapitole se nemusí shodovat pro všechny formy zavedených SSCs, a že by se mohly vyskytnout nové přínosy a rizika, která by plynula z jejich implementace.

Přílohy

Příloha č. 1 - Činnosti poskytované SSC



The Economist: ECONOMIST CORPOARATE NETWORK, *Shared services. Moving into Central and Eastern Europe.* February 2003

Příloha č. 2 – Zvýšení efektivity procesů

Kategorie úspor	Staré procesy	Nové procesy
Počet kroků procesu	25	14
Počet zaměstnanců	15	7
Počet pozic (rolí)	20	10
Doba zpracování (dny)	12	6
Čas procesu (minuty)	44	30

Systems Integration: Conference archive: Železnik, P.: *IT architektura - příklady ze zahraničí.* [online]. © 2003 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://si.vse.cz/archive/presentations/2011/apo-12-zeleznik.pdf

Seznam použitých zdrojů

Literatura:

BARGEMANN, Tom Olavi. Shared services in finance and accounting. Burlington, VT: Gower, 2005. ISBN 05-0660-8607-7

KISLINGEROVÁ, Eva a kol.: Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. 1. vydání: Nakladatelství C. H. Beck 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.

OATES, David. Outsourcing and the virtual organisation: The incredible shrinking company. London, Century Ldt., 1998. ISBN 0-7126-7905-7.

POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. Veřejná správa. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 8071797480

PRŮCHA, P. Správní právo a veřejná správa – základní charakteristika. I. část. Vyd. 1. Brno: CDVU Masarykova univerzita, 1992

VOIGT, Stefan. *Institucionální ekonomie*. Praha: Liberální institut, 2008. ISBN 80-86389-53-7

VORLÍČEK, Jan. *Úvod do ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1419-2

VYSKOČIL, V. ŠTRUP, O. Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (facility management), Praha, Professional publishing 2003. ISBN 80-86419-45-2

Internetové zdroje:

BusinessInfo.cz: *Nizozemsko*. [online]. © 1997-2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/nizozemsko.html

Centrum nezávislého průzkumu veřejného mínění: *Důvěra ústavním institucím a spokojenost s politickou situací v dubnu 2013* [online]. 29.4.2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/instituce-a-politici/duvera-ustavnim-institucim-a-spokojenost-s-politickou-situaci-v-dubnu-2013

CiteSeerX: Janssen, M., Joha, A. *Motives for establishing shared service centers in public administration.* [online]. © 2007-2010 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.109.6832&rep=rep1&type=pdf

Česká společnost pro systémovou integraci [online]. © 2008 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.cssi.cz/cssi/

Česká společnosti pro systémovou integraci: Nešpor, R.*: Přínosy řešení center sdílených služeb ve veřejném sektoru: studie a reference SAP*. [online]. © 2008 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.cssi.cz/cssi/p%C5%99%C3%ADnosy-%C5%99e%C5%A1en%C3%AD-center-sd%C3%ADlen%C3%BDch-slu%C5%BEeb-ve-ve%C5%99ejn%C3%A9m-sektoru-reference-studie-sap

Česká společnost pro systémovou integraci: Páleník, R.: *Centra sdílených služeb ve veřejné správě.* [online]. © 2008 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: www.cssi.cz/cssi/system/files/all/2012_02_09_seminar_palenik.pdf

Český statistický úřad: *Metodické principy klasifikace NUTS.* [online]. © 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicke_principy_klasifikace_nuts_nuts_2011/$File/metodicke_principy_klasifikace_nuts_2011.pdf

Euroskop.cz: *Členské státy v číslech*. [online]. © 2005-13 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/701/sekce/clenske-staty-v-cislech/

Euroskop.cz: *M-N*. [online]. © 2005-13 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/288/sekce/m-n/

Euroskop.cz: *Rakousko*. [online]. © 2005-13 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/384/sekce/rakousko/

Eurostat: *Employment by sex, age and economic activity*. [online]. 15. 3. 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_egan2&lang=en

Eurostat: *General government expenditure by function (COFOG)*. [online]. 15. 3. 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=gov_a_exp&lang=en

Eurostat: *Gross domestic product at market prices*. [online]. 26. 2. 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00001&plugin=1

Eurostat: *National structures (EU)*. [online]. 2.12.2011 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/nuts_nomenclature/correspondence_tables/national_structures_eu

Eurostat: *Population on 1 January by age and sex*. [online]. 7. 3. 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_pjan&lang=en

Federal Chancellery of Austria: *Members of Government*. [online]. © 2004-2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.bka.gv.at/site/5955/default.aspx

Federal Chancellery of Austria: *Ministries.* [online]. © 2004-2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.bka.gv.at/site/3541/default.aspx

Government of the Netherlands: *Members of Cabinet.* [online]. 2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.government.nl/government/members-of-cabinet

Government of the Netherlands: *Ministries.* [online]. 2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.government.nl/ministries

Ministerstvo vnitra České republiky: Felix,O.: *Sdílené služby ve VS.* [online]. © 2010 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/docDetail.aspx?docid=21762340&docType=ART

Ministerstvo vnitra České republiky: *Komunikace veřejnosti se základními registry přes Czech POINT či datové schránky*. [online]. © 2010 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/komunikace-verejnosti-se-zakladnimi-registry-pres-czech-point-ci-datove-schranky.aspx

Odborový svaz státních orgánů: *Společné stanovisko k příloze návrhu usnesení Vlády ČR.* [online]. © 2002 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://statorg.cmkos.cz/

OECD: *Government expenditure by function (COFOG).* [online]. 5. 5. 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA_TABLE

P-Direkt [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.p-direkt.nl/

SCHWARZ, Gary: *Shared Service Center*. Harvard University, 2007, dostupné z: http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/gestao-e-organizacao/servicos-partillhados/shared-service-center-2007

STEM: *Stranické preference duben 2013*. [online]. © 2003 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.stem.cz/clanek/2716

Systems Integration: Conference archive: Železnik, P.: *IT architektura - příklady ze zahraničí.* [online]. © 2003 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://si.vse.cz/archive/presentations/2011/apo-12-zeleznik.pdf

Vláda České republiky: *Ministerstva.* [online]. © 2009-2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/ministerstva/

Vláda České republiky: *Rada vlády pro konkurenceschopnost a informační společnost*. [online]. 2009-2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/cz/ppov/rvis/rada-vlady-pro-konkurenceschopnost-a-informacni-spolecnost-73372/

Vláda České republiky: Rámec strategie konkurenceschopnosti. [online]. 2011 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/nerv-ramec-strategie-konkurenceschopnosti-82538/

Vláda České republiky: NERV: *Rámec strategie konkurenceschopnosti*. [online]. 2011 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/ekonomicka-rada/aktualne/Ramec_strategie_konkurenceschopnosti.pdf

Vláda České republiky: *Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012-2020: Zpět na vrchol*. [online]. © 2009-2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Strategie-mezinarodni-konkurenceschopnosti-Ceske-republiky.pdf

Vláda České republiky: *Vláda doporučila ukončení projektu sKarty* [online]. © 2009-2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-doporucila-ukonceni-projektu-skarty-106263/

Ostatní zdroje:

The Economist: ECONOMIST CORPOARATE NETWORK, *Shared services. Moving into Central and Eastern Europe.* February 2003

Deloitte: *2011 Global Shared services survey* (2011)

FOJTÍK, Aleš. *Racionalizace podpůrných služeb a centra sdílených služeb*. Praha, 2010. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

VESELÁ, Ilona. *Účetní centra sdílených služeb a jejich zavedení*. Praha, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.