

# Obsah

Úvod	9
<b>1. Východiska zkoumání a klíčové pojmy</b>	<b>13</b>
1.1 Racionalita lidského jednání – předpoklad k realizaci cílených změn	13
1.2 Klíčové pojmy	15
1.2.1 Racionální nakládání se zdroji a kritéria této racionality	15
1.2.2 Plýtvání ve veřejném sektoru	16
1.2.3 Úspory ve veřejném sektoru a jejich klasifikace	16
1.2.4 Klasifikace úspor na základě různých kritérií	23
1.3 Tvorba úspor jako cíleně regulovaný proces	24
1.4 Efektivní a neefektivní řízení a dosahování úspor	26
1.5 Racionální dosahování úspor. Efekt pseudoúspory	29
1.6 Dodržení principů hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti jako podmínka racionálního dosahování úspor	32
1.7 Princip hospodárnosti jako podmínka pro dosahování racionální úspory	33
1.8 Ověřování regulérnosti navrhovaných úspor plynoucích ze snížení jednotkových nákladů, resp. ze zvýšení počtu výstupů z jednotky nákladů	39
1.9 Ověřování regulérnosti navrhovaných racionalizačních změn založených na principu zvýšené účinnosti	41
1.10 Vztah racionality úspor a problém standardu. Auditování zamýšlených úspor	42
<b>2. Výběr optimalizační rozpočtové metody – nástroj k dosahování racionálních úspor</b>	<b>49</b>
2.1 Potřeba racionálního nakládání s rozpočtovými zdroji	49
2.2 Institucionální financování a jeho dopady na vznik pseudoúspor	51
2.3 Pseudoúspory v institucionálním rozpočtování a jeho negativní dopady na veřejný sektor	53

2.4	Optimalizované rozpočtování – prostředek k dosahování racionálních úspor	54
2.5	Programová struktura – nástroj pro optimální alokaci a pro dosahování racionálních úspor	58
2.6	Aplikace principů programové struktury – nástroj k racionálně účelové alokaci zdrojů a racionálním úsporám	60
2.7	Cílené restrikce v programové struktuře	61
<b>3.</b>	<b>Návrh institucionální změny při řízení veřejného sektoru – od manažerství ke správcovství</b>	<b>65</b>
3.1	Nastavení politicko-administrativních vztahů ve veřejném sektoru a potřeba jejich změny	65
3.2	Řízení věcí veřejných na bázi vztahu principála a agenta	66
3.3	Řízení věcí veřejných z pohledu správcovství	67
<b>4.</b>	<b>Řízení úspor: zvládání rizik a využívání příležitostí</b>	<b>71</b>
4.1	Úvod k řízení rizik a příležitostí (vymezení pojmů)	71
4.2	První fáze: Zjišťování (identifikace) rizik/příležitostí	75
4.2.1	Členění rizik/příležitostí	75
4.2.2	Finanční rizika/příležitosti	77
4.2.3	Provozní rizika/příležitosti	80
4.2.4	Právní rizika/příležitosti	84
4.3	Druhá fáze: Analýza rizik/příležitostí	85
4.3.1	Metodika analýzy rizik	85
4.3.2	Metodika vyhodnocení příležitostí	88
4.4	Třetí fáze: Zvládání rizik/využívání příležitostí	92
4.4.1	Jak zvládat rizika – čtyři strategie zvládání rizik	92
4.4.2	Jak využívat příležitosti – čtyři strategie	95
4.5	Čtvrtá fáze: Monitoring rizik/příležitostí	96
<b>5.</b>	<b>Řízení úspor: kritéria správného rozhodování, morálka, odpovědnost</b>	<b>100</b>
5.1	Kritéria správného rozhodování	100
5.2	Svoboda rozhodování a odpovědnost za rozhodnutí	102
5.3	Morální hazard a příčiny manažerského selhání	104
<b>6.</b>	<b>Případová studie: Zavádění úsporných změn v organizacích veřejného sektoru</b>	<b>109</b>
6.1	Změna myšlení a další překážky při uplatňování principů úsporného konání	109
6.1.1	Bariéry pro zavedení	109
6.1.2	Důvody pro zavedení	112
6.2	Postup hodnocení návrhů na dosahování úspor	112
6.3	Zavedení do praxe – model dosahování úspor	115
6.4	Stručný popis jednotlivých fází dosahování úspor	116

6.4.1	Fáze 1: Sdílení ideje nutnosti úspor – příklad kroků pro zavedení do praxe	116
6.4.2	Fáze 2: Konkrétní návrh na úsporu	123
6.4.3	Fáze 3: Analýza, tvorba variant a vyhodnocení návrhu na úsporu	124
6.4.4	Fáze 4: Přijetí rozhodnutí	125
6.4.5	Fáze 5: Plánování zavedení do praxe	126
6.4.6	Fáze 6: Provedení, vyhodnocení a odměna navrhovateli	127
6.4.7	Fáze 7: Trvalé zavedení (opakovatelnost úspory)	128
6.5	Přínosy a rady pro začátek aplikace	129
<b>7.</b>	<b>Případová studie: Metody a nástroje pro dosahování úspor a vytváření „štíhlé administrativy“</b>	<b>132</b>
7.1	Auditové odhalení plýtvání	132
7.2	Štíhlá administrativa – techniky a nástroje	142
7.3	Analýza toku hodnoty pro zákazníka – workshop „kaizen“ procesu	144
7.4	Metody pro analýzu a vymezení problému	146
	Závěr	149
	Summary	151
	Literatura	152
	Věcný rejstřík	156