

5RE403 – Téma č. 3:

Způsoby zabezpečování veřejných statků

20. století → postupně: **odpovědnost za zabezpečování veřejných statků X produkce**

Odpovědnost → stát, územní samospráva, veřejnoprávní korporace – viz zákon

Produkce → různým způsobem → viz i efektivnost ... → prostřednictvím:

- **neziskových organizací ve veřejném sektoru** (státní, municipální, regionální veřejný sektor) → „vládní“ neziskové organizace →
 - jde-li o nezbytné služby, zejména **preferované veřejné statky**, u kterých je nutné zajistit jejich **absolutní spolehlivost** (např. veřejná správa apod.), příslušná vládní úroveň zodpovídá za kvalitu (standard) statku (odpovědnost ze zákona);
 - **není konkurenční prostředí** v rámci soukromého sektoru, nelze si vybírat soukromého dodavatele či
 - **v monopolním prostředí** je monopol soukromé firmy nežádoucí, statek by byl zajišťován za vysokou cenu;
 - **není-li možné najít soukromou firmu** ochotnou zajišťovat veřejné statky pro občany- viz nízká míra zisku → produkce pro soukromý sektor nezajímavá ... → fakultativní spotřeba veřejného statku
- **státních a komunálních podniků** → zejména v případech zabezpečování tzv. polotržních statků, případně i tržních statků (např. v některých zemích výroba a dodávka tepla pro bydlení apod.) → v některých zemích kombinace produkce tržních statků a veřejných statků → ztráta ze zabezpečování veřejných statků na neziskovém principu se kompenzuje ziskem ze zabezpečování tržních a polotržních statků (míra zisku je většinou nízká);
- **v konkurenčním prostředí prostřednictvím veřejné zakázky u soukromého sektoru** → **výběrové řízení** → **pečlivě vypracovaná smlouva** → je-li možné zajistit veřejné statky **hospodárněji v požadovaném množství a kvalitě** → pro soukromý sektor jistá zakázka a jistý odbyt (→stabilizační efekt) → zájem lobbystických skupin o získání veřejné zakázky, na zvýšení objemu veřejných výdajů v příslušném rozpočtu apod., problém korupce;
- **partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP)** → dlouhodobé → různé formy; založení společného podniku (většinou využívá na úrovni územní samosprávy), **povede-li k vyšší hospodárnosti** (do společného podniku lze vložit nemovitý a movitý majetek i peněžní prostředky);
- založení **neziskové organizace ve spolupráci s dalšími obcemi** → v ČR prostřednictvím dobrovolného svazku obcí (DSO) → dosažení úspor z rozsahu;
- **partnerství veřejného sektoru a subjektů sociální ekonomiky** (public-social partnership) → spolupráce s neziskovými „nevládními“ organizacemi při zajišťování **sociálních služeb** na lokální úrovni (zahrnuje i komunitní plánování sociálních služeb), podpora rozvoje sociálního podnikání a rozvoje sociální ekonomiky.

→ na hospodaření producenta má vliv úhrady – výše uživatelského poplatku; dotace z veřejného rozpočtu

Veřejná zakázka → financovaná z veřejných prostředků → nutná hospodárnost, kontrola! zamezení korupce → legislativa; směrnice EU

→ vždy perfektní smlouva

→ právo kontroly; sankce

Veřejné zakázky

→ zadávání veřejných zakázek → legislativní úprava → zákon → druhy → rozsah → zadavatel

→ **rovný přístup, transparentnost, nediskriminace**

→ **zodpovědnost při výběru zájemce**

→ **druhy zadávacího řízení**

→ **různé postupy a lhůty**

Druhy:

- **dodávky:** pořízení věci (movité), koupě, i na splátky leasing, nájem
- **stavební práce**
- **služby**

→ nadlimitní

→ podlimitní

→ malého rozsahu

Zadavatel

→ **veřejný zadavatel v ČR:**

- ČR
- státní příspěvková organizace (P.O.)
- územní samosprávný celek
- P.O. zřízená územním samosprávným celkem
- jiný subjekt založený za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu

→ **dotovaný:** financuje zakázku z fin. prostředků veřejného z více než 50 %

→ **sektorový** – v odvětvích: plynárenství, teplárenství, elektroenergetiky, vodárenství, dopravy, poštovních služeb, průzkum ložisek

Písemná výzva zadavatele → zadávací dokumentace, informace o uveřejnění, lhůta pro podání, místo podání, hodnotící kritéria, způsob výběru, způsob a zásady jednání s uchazeči atd.

Uchazeči musí prokázat splnění kvalifikace (profesní, technická atd.)

Kritéria:

- **cena**
- **technická úroveň**
- **estetické a funkční vlastnosti** apod.

→ nejen cena ale i kvalitativní kritéria

Forma nabídek:

- **písemná**
- **elektronická**

Úskalí veřejných zakázek

- **nedostatečné a neúplné podklady;**
- **značný rozptyl v nabídkové ceně**, často je úmyslně podhodnocena a je nereálná; proto také kvalitativní požadavky;
- **neprofesionalita v hodnocení** a rozhodování o nabídkách → tým expertů, kteří kvalifikovaně posoudí nabídky a navrhnou optimální řešení pro výběr

Partnerství veřejného a soukromého ziskového sektoru → dlouhodobé

→ různé formy → DB (navrhni, postav); DBO (navrhni, postav, provozuj); BOT (postav, provozuj, předej); DBF (navrhni, postav, financuj); KONC (koncese); DBOF (navrhni, postav, provozuj, financuj); OM (provozuj a spravuj);

Hlavní výhody partnerství:

- **vyšší ekonomická i organizační účinnost, vyšší hospodárnost; nižší náklady na životní cyklus – co nejnižší náklady – vyšší hospodárnost;**
- **sdílení rizik i nákladů, rozložení tlaku na zvyšování objemu finančních zdrojů** potřebných na financování socioekonomického rozvoje daného území, **přenesení části „rizik“ spojených se zabezpečováním veřejných statků** na soukromý sektor (zejména při využití fixních plateb);
- **vyšší motivace na úsporu nákladů, vyšší výkon** – viz zkušenosti... soukromého sektoru...;
- **přístup k dalším finančním prostředkům**, a to soukromého sektoru;
- zpravidla **zlepšený přístup k občanu – uživateli** → dosažení maximální **užitečnosti** na výstupu; tzn. respektování potřeb uživatele, zejména v případě veřejných statků s fakultativní spotřebou;
- **rychlejší implementace** – přenesení odpovědnosti za návrh a výstavbu na PS
- zodpovědný výběr partnera
- **rychlejší budování infrastruktury;**
- **využití zkušeností odborníků ze soukromého sektoru** – poradenská činnost...;
- **pro soukromý sektor** → jisté a dlouhodobé **zhodnocení kapitálu;**
- zvyšování schopnosti řešit problémy v ekonomicko-sociálním rozvoji daného území, při **stabilizaci** hospodářského cyklu → viz např. ve **Velké Británii** se od roku 2001 vytvářejí:
- tzv. **místní strategická partnerství:**

→ orgán, který:

- **sdrhuje zástupce** lokálního veřejného sektoru, ale i zástupce soukromého sektoru, zástupce dobrovolných organizací atd. s cílem rozvíjet vzájemnou spolupráci a podporu při zajišťování služeb, zkvalitňovat dohody o veřejných službách
 - zlepšení poskytování veřejných statků,
 - **spolupráce** při řešení celoplošných problémů zapojením co největšího počtu subjektů a skupin do rozvojových aktivit (cross-cutting issues);
- je výkonnou organizací, která má možnost přijímat **strategická rozhodnutí;**

→ **cíl:** společně postupovat při zlepšování hospodářských, sociálních a ekologických podmínek pro dosažení **udržitelného rozvoje na daném území**

→ aktivity směřují:

- k **lepší komunikaci** s občany při zpracování záměrů rozvoje;
- k budování **rovnocenného partnerství** založeného na **důvěře**, ale i **odpovědnosti** za dosažení společného cíle;
- k rozvíjení a zveřejňování společného cíle, stanovených **priorit** → optimalizace cíle, požadovaného výsledku;
- k **výměně zkušeností**, informací apod.;
- k rozvíjení společného **systému řízení výkonnosti**;
- jsou nástrojem **zkvalitňování veřejné správy**, její legitimacy

(viz i Irsko, Rakousko, Francie, Švédsko, Belgie, USA, Austrálie, Kanada, Nový Zéland atd.)

Nevýhody PPP:

- **vyšší cena PPP projektů**;
- **konflikt: kvalita X zisk**;
- **není odpovědnost soukromého sektoru** vůči veřejnosti;
- **omezená dispozice s majetkem**, budovanými kapacitami;

Rizika PPP:

- **výnosové (příjmové)** – viz poptávka, cena – uživatelské poplatky;
- **výběru soukromého partnera**;
- **stavební, příp. projekční** (vady v projektové dokumentaci ...);
- **finanční** – dluhové financování, nedostatek fin. prostředků klientů – nízká poptávka;
- **politické** – rozhodovací procesy v parlamentu – viz zákony ...;
- **bezpečnostní** – narušení technických systémů, úmyslné poškození PPP projektu...;
- **strategické** – nízká odpovědnost smluvních partnerů vůči třetím stranám...;

Institucionální zabezpečení; legislativa

Veřejný sektor → nástroje zvýšení efektivity:

- **veřejné výdaje** → fiskální výdajová decentralizace → produkce poptávaných smíšených veřejných statků;
- **účetnictví** → využití v řízení;
- stanovení jednotky výkonů; **standard a nadstandard** kvality; komparace nákladů; **nákladové normy**, ukazatele, limity;
- **benchmarking; benchlearning**;
- programové financování; **zkvalitnění plánování**; výkonové plánování;
- **kvalitní řízení** – management + marketing;
- **konkurence** uvnitř veřejného sektoru; konkurence veřejného a neziskového soukromého sektoru, ziskového soukromého sektoru;
- kvalitní **kontrola** → profesionální, občanská; účetní; výkonů...;
- **audit – účetní, výkonnostní**;
- využití kapacit soukromého sektoru – veřejné zakázky, PPP;

Postavení veřejné správy

→ účelově zaměřený systém výkonné moci ve státě

- vykonavatel zákonů ..., svěřených výkonů
- realizace, aplikace právních norem, aktů
- rozhodování – viz vnitřní uspořádání orgánu, organizace

Rozhodování: kdo, o čem rozhoduje – viz zákony; kompetenční zákon

- vnitřní – procedurální formy:
 - organizační řád
 - pracovní řád
 - spisový řád ... archivace
 - skartační řád

→ interní akty – sdělení vedoucího, pokyn, instrukce, vyhláška k realizaci činnosti

- vnější – procedurální formy:
 - státoprávní
 - vydávání normativních správních aktů
 - návrhy zákonů
 - realizace zákonů
 - všeobecně závazné právní předpisy – vyhlášky – vynutitelnost
- vydávání individuálních správních aktů
 - stavební povolení
 - koncese ...
- účelové aktivity –
 - strategické rozhodnutí
 - operativní rozhodnutí...

→ k vnějšímu okolí:

- organizační
 - manažerské, personální
 - v organizacích veř. sektoru
 - řízení (management) organizací veř. sektoru – pro fungování organizace
- správní proces – oblasti:
 - normotvorba – odvozené právní normy
 - vnitřní správní akty – normativní instrukce, služební postup ...
 - společensko-organizační činnosti - uspořádání orgánu
 - aplikace právních norem správního práva - správní řízení
 - aplikace dalších druhů vztahů - daňové řízení ...

Správní řízení - rozhodování o individuálních právech - zákony:

- **obecné** (v ČR: zákon č. 500/2004, správní řád)
- **zvláštní – zvláštní zákony**
- **individuální správní akt**
- **Principy:**
 - **zákonost**
 - **materiální pravda**
 - **orgány**
 - **rychlost, hospodárnost**
 - **součinnost účastníků**
 - **hodnocení důkazů**
 - **dvouinstančnost řízení**
 - **písemnost – kdy modifikace ústní**
- **prvoinstanční**
- **přezkumné**
 - **řádné opravné prostředky – odvolání, rozklad**
 - **mimořádné opravné prostředky – obnova řízení, přezkoumání rozhodnutí**
- **vykonávací – exekuční řízení**
 - **správní**
 - **soudní**

X smír – mezi účastníky řízení, správní orgány schvalují

Subjekty správního řízení:

- **správní – přístupnost: věcná, místní funkční**
- **účastníci**

- **další (svědci...)**

Etapy správního řízení:

- **zahájení**
- **průběh**
- **vydání rozhodnutí – právní moc doručením, oznámením**
 - **výrok**
 - **odůvodnění**
 - **poučení o odvolání**

Management

- **Management:**
- **strategický**
- **personální**
- **informační management**
- **poskytování veřejných služeb**
- **finanční**
- **kvality**

→ změna v postavení výkonných orgánů ve veřejné správě, v organizacích ve veřejném sektoru → nejenom vykonávat rozhodnutí, ale mít i **určité rozhodovací pravomoci a odpovědnost** → vymezuje zákon, zřizovací listina apod.;

„Postmoderní manažerská revoluce“ ve veřejné správě a veřejném sektoru → „**New Public Management**“ →

- hledání a formování vhodnějších organizačních struktur a
- vytváření menších relativně autonomních institucionálních jednotek - řízeny - růst transparentnosti veřejné správy;
-
- **Zásady Dobré veřejné správy, dobré vládnutí (Good Governance); Smart Administration** → správa věcí veřejných – vychází z vizí, koncepcí, strategických a operativních plánů → efektivně fungující veřejná správa → spokojený občan → **chytrá veřejná správa**

Nutno respektovat:

- činnosti ve veřejném sektoru ovlivňuje politické rozhodování;
- činnost institucí ve veřejné správě a ve veřejném sektoru a činnost manažerů je ovlivňována právním prostředím, veřejnou kontrolou, občanskou kontrolou, preferencemi;
- rozhodování ve veřejné správě je silně ovlivňováno právním řádem;
- ve veřejné správě a v organizacích ve veřejném sektoru je typická neexistence ziskového motivu;
- nelze využít ziskový motiv k měření výkonnosti institucí;
- omezená organizační a manažerská autonomie;
- typická stále větší decentralizace (a dekoncentrace) rozhodování a posilování demokracie;

Zvýšení efektivity výstupů ovlivňuje:

- **kvalitní plánování** → nároky na strategický management

Strategický Management:

→ **strategické rozhodování** (postavení a činnosti institucí, zásadní změny ve struktuře a fungování instituce), plánování, formulování rozhodnutí, jejich implementace a evaluace průřezových rozhodnutí (vliv politického prostředí);

→ **vize**, stanovení **cílů, identifikace a výběr postupů a nástrojů** dosažení cílů, včetně plánování, stanovení úkolů a jejich realizaci, kontrola; motivace všech pracovníků

význam marketingového výzkumu;

→ **strategické plánování**

- transformuje veřejný zájem do rozhodnutí,
- opírá se o strategickou analýzu pozice a činnosti dané organizace, instituce, obce;

→ **strategická analýza:**

- definuje klíčové vnitřní a vnější faktory ovlivňující současný a budoucí rozvoj, definuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, což je základem pro SWOT analýzu;

- strategický výběr z možných **alternativních řešení** dlouhodobého rozvoje - moderní komparativní metoda tzv. „benchmarking“;

→ **implementace strategie, plánování realizace strategie v praxi;**

→ **monitoring;**

Personální management

- řízení lidských zdrojů → interní marketing;
- analýza pracovních míst a jejich náplně, **hodnocení výkonnosti** pracovišť;
- analýza **funkčního zařazení**, specifikace požadavků na funkční místa;
- **plánování lidských zdrojů**, nábor a výběr budoucích zaměstnanců, personální agenda;
- zabezpečení vhodných **pracovních podmínek**, zajištění hygieny práce, ochrany zdraví při práci;
- organizování a zajištění **dalšího vzdělávání a kariérní růst**, nutné pravidelně hodnotit efektivnost vzdělávacích programů;
- **hodnocení výkonnosti pracovníků**, **motivace** k vyššímu výkonu, nutné předem stanovit způsob a kritéria hodnocení - musí být jasná, spravedlivá a objektivní;
- objektivní **odměňování** pracovníků;
- **změny pracovního zařazení**;
- **boj proti korupci, etika** veřejné správy jako veřejné služby;

Úředníci ve veřejné správě by měli:

- být vzdělaní s všeobecným kulturním přehledem, s relativně vyšším podílem vysokoškolsky vzdělaných pracovníků;
- mít zájem na průběžném dlouhodobém zdokonalování v jejich profesi, měli by mít zájem na dalším odborném vzdělávání;
- být vybaveni potřebnou mírou právního povědomí vzhledem ke svému pracovnímu zařazení a potřebnými organizačními schopnostmi;
- být schopni aktivně přistupovat k řešení pracovních problémů;
- být schopni komunikovat s občany.
-

→ vliv **služebního zákona**;

→ definitiva; kariérní postup;

→ **snaha o „debyrokratizaci“ veřejné správy**

Manažer jako vedoucí pracovník:

- mít odbornou kvalifikaci i potřebné morální vlastnosti;
- mít vyšší míru kompetencí při plnění stanovených cílů, ale i odpovědnosti;
- dobrou pracovní morálku, být iniciativní, ale i důsledný;

- mít schopnost vést, usměrňovat a řídit práci druhých, preferovat partnerský vztah k podřízeným, vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení vyšší výkonnosti, musí umět poradit a dávat zpětnou vazbu, musí být schopen týmové práce;
- umět stimulovat a motivovat pracovníky, ovlivňovat utváření postojů a chování pracovníků;
- zajistit výkonnost druhých;
- mít potřebnou autoritu u podřízených pracovníků;
- být schopen přijímat konstruktivní kritiku;

Za významné motivační faktory v práci manažera:

- stanovit dosažitelný cíl, zvyšovat individuální odpovědnost pracovníků, hodnotit schopnosti pracovníků, zvyšovat samostatnost podřízených
- využívat uznání, pochvalu - ústní, písemnou apod.
- vytvářet týmový přístup k práci, pozitivní přístup k práci, zlepšovat pracovní podmínky
- podporovat a podněcovat sebehodnocení pracovníků, rozšiřovat prostor pro samostatnou a iniciativní práci pracovníků, zvyšovat jejich zodpovědnost ale i pravomoc
- dbát na rozšiřování odbornosti, zvyšování kvalifikace, kariérní růst, uplatňovat tvůrčí a samostatný přístup k práci.

Cíle práce personálního manažera:

- zajistit úspěšnost úřadu, zvýšit výkonnost a efektivnost
- dobré pracovní klima, dobré mezilidské vztahy, spokojenost pracovníků

Význam: organizační řád, organizační schéma, pracovní řád

Management zabezpečování veřejných statků

- alokační efektivnost veřejných výdajů;
- která úroveň veřejné správy bude ten který konkrétní veřejných statek zabezpečovat
→ volba optimálního způsobu zabezpečování
→ nutná spolupráce s ostatními oblastmi managementu, zejména s finančním managementem;

Finanční management - problém - odbornost, profesionalita

- efektivní využívání dostupných finančních zdrojů, zajistit maximální efektivnost;
- alespoň určitá míra decentralizace rozhodovací pravomoci i decentralizace finanční kontroly;
- transparentnost ve financování potřeb;
- transparentnost rozpočtu;
- zkvalitňování rozpočtového plánování a metod rozpočtování, na hodnocení efektivnosti rozpočtových výdajů, na transparentnost účtování o příjmových a výdajových operacích rozpočtu;
- transparentnost financování potřeb veřejné správy a neziskových organizací;
- zkvalitnění rozpočtové a finanční kontroly, vnitřní kontrolní systém;

- zkvalitňování systému a metod účetnictví a statistiky a jejich využití ve finančním managementu;
- audit;

Informační management

→ význam pro zkvalitňování plánování činnosti, rozvoj instituce, monitorování a hodnocení činnosti, pro zkvalitňování financování

- význam komunikačních procesů - propojení jednotlivých článků řízení v dané instituci;
- rychlost komunikace mezi vnitřními útvary, s detašovanými pracovišti s pořízenými organizacemi;
- jasné, konkrétní, a srozumitelné sdělení pro příjemce;
- vybrat vhodné médium, tzn. vhodný druh pro rychlou komunikaci;
- význam zpětné informace - jak bylo sdělením naloženo, s jakým výsledkem;

Komunikační kanály – oficiální, neoficiální

Vnitřní komunikační systémy:

- ústní - umožňují okamžitou zpětnou vazbu;
- písemná - zpětná vazba: následná hlášení, zprávy, zápisy atd.;

Vnější komunikační systémy:

- spojové komunikace (komunikační kanály), tzn. poštovní, telekomunikační, faxové, radiokomunikační, rozhlasové, televizní, počítačové, včetně e- mailu atd.;

→ Význam:

- zlepšení transparentnosti veřejné správy;
- využívání v řízení moderní marketingové metody;
- umožňuje prezentovat informace, které jsou předpokladem účinné veřejné a občanské kontroly - správné, pravdivé informace ve správnou dobu;
- ovlivňování veřejného mínění;

Archivace

Významné postavení má **moderní informační technologie:**

- „**e – government**“ - využívání technologie „bez papírů“, bez přímého kontaktu s občanem, využívání elektronického podpisu, zrychlení úkonů ve veřejné správě, úsporu času občanů a dalších uživatelů;
- ale vyšší nároky na ochranu osobních dat, zabezpečení ochrany správních úkonů se subjektem atd.;
- zvyšuje se transparentnost veřejné správy, zlepšuje se přístup veřejné správy k občanovi;

Funkce e – governmentu:

- **informační služby**, například na www stránkách orgánů a institucí ve veřejné správě;
- **komunikační služby**, například diskusní fóra;
- **transakční služby**, tzn. přímé vyřizování záležitostí a poskytování služeb veřejné správy prostřednictvím elektronických médií;

→ snížení nákladů ve veřejné správě

Management kvality

Při zkvalitňování služeb produkovaných organizacemi a institucemi ve veřejné správě a ve veřejném sektoru se stále více využívají metody řízení kvality běžně používané v soukromém sektoru, jako například:

- norma ISO 9 000, která se týká fungování organizace jako celku,
- norma ISO 14 000, která se týká vztahu organizace k životnímu prostředí,
- systém TQM (Total Quality Management) využívaný pro řízení kvality v organizaci,
- model EFQM (European Foundation of Quality Management), ze kterého vychází:
- **model CAF (Common Assessment Framework - Společný hodnotící rámec) určený přímo pro veřejnou správu,**
- a další

Marketing obecně je **soubor činností**, jejichž cílem by mělo být:

- uspokojení potřeb poptávajícího se subjektu,
- s využitím plánování, realizace a kontroly, zejména v oblasti managementu zabezpečování veřejných služeb,
- plánovité ovlivňování efektivnosti.

Při plánování cílů:

- přesné vymezení cílů,
- vyhodnocení reálnosti splnění cílů,
- stanovit kritéria pro měření míry dosažení cílů,
- stanovit hierarchii cílů a priority mezi různými cíli,
- stanovit, která řídicí a správní úroveň bude cíle realizovat,
- odpovědnost za dosažení cílů,
- způsob dosažení cílů,
- časový horizont.

Cíl: dosáhnout produkční efektivnosti ve veřejnoprávních neziskových organizacích ve veřejném sektoru.

Marketing v neziskových organizacích ve veřejném sektoru:

→ využití **marketingové strategie** a marketingových postupů byt' často v **modifikované formě**;

→ snaha zkvalitnit výstupy činností neziskových organizací, zvýšit účinnost jejich výstupů;

Marketingové metody - public relations:

- pro informovanost a prezentaci činností organizací ve veřejném sektoru;
- získávání uživatele (klienta);
- pro hodnocení efektivní alokace jejích finančních zdrojů;

webové stránky, tisk ...

Cíl: uspokojení potřeb občanů s využitím plánování, realizace a kontroly, zejména v oblasti managementu zabezpečování veřejných služeb.

Využívání marketingu by mělo být **plánované**.

Marketingový proces zahrnuje:

- **marketingový výzkum poptávky** obyvatel po veřejné službě, **průzkum potřeb** → nutné u veřejných statků s fakultativní spotřebou;
- ovlivnění chování cílové skupiny obyvatel;
- permanentní sledování změn v preferencích uživatelů v měnícím se ekonomickém prostředí (a konkurenčním prostředí);
- proces **analýzy**, jakým způsobem tuto **poptávku kvalitně a efektivně uspokojit**, s jakými náklady a **za jakou cenu - průzkum ochoty a schopnosti platit uživatelský poplatek**;
- cílené plánování **zkvalitňování produkce** veřejných statků - důležité **analyzovat náklady**;
- proces **distribuce** veřejného statku (služby) k uživateli;
- **hodnocení výkonnosti** organizace spojené s výzkumem a hodnocením **spokojenosti uživatele**;
- **benchmarking**;

→ využití souhrnu různých opatření, které jsou vzájemně sladěny a vyjadřují vztah k vnějšímu okolí – tzv. **marketingový mix**:

- **produkt**
- **produkční kapacita**
- **cena**
- **distribuce služby**
- **marketingové komunikace**
- **vztah k veřejnosti**
- **politika**

Vnější marketingové prostředí:

- **demografické vlivy** (počet obyvatel a jeho věková a sociální struktura, a tedy potenciální uživatelé veřejného statku, služby);
- **ekonomické vlivy**, hospodářská situace státu, regionu, daňová kapacita, daňový výnos a jeho dělení a vliv na disponibilní finanční zdroje institucí a organizací ve veřejném sektoru, objem a způsob poskytování dotací, podmínky hospodaření, možnosti získávání dalších finančních zdrojů podnikáním ve vedlejší hospodářské

činnosti atd., obecně hospodářská a finanční politika státu atd. Produkce a spotřeba některých veřejných statků je přikázána zákonem, např. základní vzdělání;

- **vliv politicko-právního prostředí**, tzn. zákony a podzákonné předpisy pravidla hospodaření veřejnoprávních neziskových organizací, ovlivňující rozhodovací pravomoci, míru státních zásahů atd.;
- **sociálně-kulturní vlivy**, které ovlivňují potřeby obyvatel, změnu jejich preferencí v oblasti veřejných služeb atd.;
- **geografické vlivy**, dopravní dostupnost využívání služby, dopravní obslužnost atd.;
- **technologické vlivy**, moderní komunikační technologie atd.

Vnitřní marketingové prostředí:

- finanční hospodaření instituce, organizace atd.

Význam marketingu ve veřejné správě a v organizacích ve veřejném sektoru stoupá – viz **vliv konkurence** v produkci veřejných statků → **alternativní způsoby zabezpečování veřejných statků:**

- uvnitř veřejného sektoru,
- soukromoprávní neziskové organizace.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

