



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

15.3.2016

Standard agendy A 121

Verze 1.0 (Návrh standardu)

Úroveň: obecní živnostenský úřad

Odbor eGovernmentu
MINISTERSTVO VNITRA ČR

OBSAH

1	STANDARDIZACE AGENDY	2
1.1	CÍLE A DŮVODY PRO VYTVÁŘENÍ STANDARDŮ	2
1.2	METODOLOGIE STANDARDIZACE	3
2	AGENDA A121.....	4
2.1	CHARAKTER AGENDY	4
2.1.1	<i>AS-IS model</i>	4
2.1.2	<i>Procesní vazba na ostatní agendy</i>	5
2.1.3	<i>Důvody standardizace právě této agendy – předpoklady</i>	6
2.1.4	<i>Specifika sběru dat</i>	8
2.1.5	<i>Definice KPI</i>	8
2.1.6	<i>Definice úrovně</i>	9
2.1.7	<i>Definice výkonu</i>	9
2.1.8	<i>Definice kvality</i>	9
2.1.9	<i>Definice služby</i>	10
2.1.10	<i>Definice kategorií</i>	10
3	PROCESNÍ MODEL	12
3.1	OPTIMALIZOVANÝ MODEL	12
4	STANDARD AGENDY	14
4.1	POŽADOVANÝ POSTUP	14
4.2	PROMÍTNUTÍ STANDARDU DO LEGISLATIVY	14
4.3	POŽADOVANÁ KVALITA	14
4.4	NÁVRH STANDARDU KVANTITATIVNÍCH DAT AGENDY A121	14
4.5	NÁVRH STANDARDU KVALITATIVNÍCH DAT AGENDY A121	15
4.6	NÁVRH STANDARDU NÁKLADOVÝCH DAT AGENDY A121	16
4.6.1	<i>Osobní náklady na 1 FTE</i>	17
4.6.2	<i>Procento celkových nákladů, které tvoří ostatní náklady</i>	17
5	FINANCOVÁNÍ.....	18
6	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	19
7	SEZNAM TABULEK.....	20

1 STANDARDIZACE AGEND

1.1 Cíle a důvody pro vytváření standardů

Vrcholovým strategickým dokumentem veřejné správy je v současné době Strategický rámec rozvoje veřejné správy. Dílčí cíle jsou definovány v rámci jednotlivých pilířů. V tomto rámci je třeba vnímat cíle projektu CZ.1.04/4.1.00/D9.00003, které se musejí opřít o specifické cíle Strategie v její části 1.1.

Cílem zmiňované strategie je v tomto specifickém cíli zkvalitnit výkon veřejné správy a snížit regulatorní zátěž prostřednictvím zpracování procesních modelů vybraných agend a jejich následné standardizace. K tomu mají sloužit následující aktivity:

- inventarizace agend / činností,
- výběr agend k vypracování procesního popisu / modelu, zhodnocení přínosů a nákladů
- metody u modelovaných agend,
- standardizace vybraných agend.

Realizace standardizace vybraných agend byla schválena také následujícími usneseními vlády:

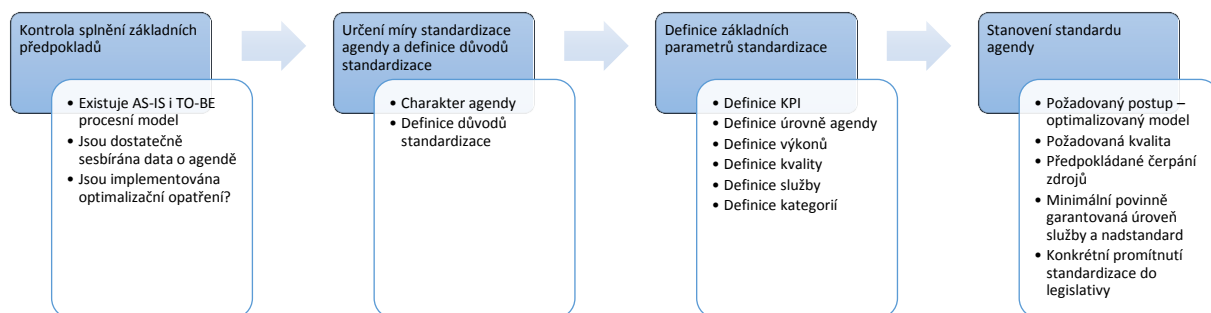
- Usnesením vlády č. 585 ze dne 14. července 2014 byl schválen postup při procesním modelování agend veřejné správy a členům vlády a vedoucím dalších ústředních správních úřadů bylo uloženo spolupracovat s ministrem vnitra při zabezpečování souvisejících činností.
- Usnesením vlády č. 565 ze dne 13. července 2015 byl schválen seznam prioritních agend určených k přednostnímu modelování a standardizaci, stejně jako další postup ministerstva vnitra, ostatních resortů a ústředních správních úřadů při naplňování tohoto úkolu.

Základním cílem je vytvoření standardu včetně zahrnutí kvantitativních a kvalitativních ukazatelů výkonnosti (KPI). Tyto ukazatele jsou stanoveny na základě sběru, vyhodnocení a transformace dat. Dalším cílem je definovat způsob a frekvenci měření všech navržených ukazatelů, definovat požadované hodnoty (standarty) všech ukazatelů s ohledem na odlišné typy OVM.

V budoucnu bude výstup sloužit pro porovnání současného příspěvku na financování agendy s příspěvkem vypočteným na základě navrženého standardu. Součástí bude identifikace, popis a zdůvodnění významných odchylek a jejich řešení opakovaným měřením s využitím běžných (v projektu použitých) postupů.

1.2 Metodologie standardizace

Návrh standardu agendy A121 je proveden dle níže uvedeného postupu schváleného ve výstupu Části 3 pilotního projektu.



Obrázek 1: Postup při stanovení standardu agendy

Pilíře standardu:

- **Požadovaný postup – optimalizovaný procesní model**
- **Požadovaná kvalita (ukazatele kvalitativní a transparentnosti)**
- **Předpokládané čerpání zdrojů (nákladové ukazatele)**
- **Minimální "povinně garantovaná" úroveň služby a maximální "nadstandard"**
- **Konkrétní promítnutí standardizace do legislativy**

2.1.3 Důvody standardizace právě této agendy – předpoklady

Agenda A121 byla vybrána jako vhodná ke standardizaci. V jejím případě byly splněny předpoklady v podobě existujících procesních modelů a širokého spektra shromážděných dat, u agendy byla provedena taktéž nákladová analýza, jež mimo jiné představuje jeden z pilířů standardu. Provoz agendy je dostatečně transparentní, neboť sesbírané údaje mají vysokou informativní hodnotu. Ze sběru dat taktéž vyplynulo, že se zvolenými kvantitativními a kvalitativními KPI (klíčovými ukazateli výkonnosti) lze při standardizaci efektivně pracovat.

2.1.3.1 Kategorizace procesů

Proces částečně tvrdý	Proces, který se skládá z rámcově definovaných aktivit, jejichž časová náročnost je kolísavá, tj. proces, který nemá přesně stanovené dílčí kroky a jeho časová náročnost je do jisté míry dána konkrétním případem (např. živnostenská kontrola provozovny).
Proces měkký	Proces, který nemá pevně předdefinovaný sled aktivit a má velký rozptyl časové náročnosti procesů, tj. proces, jehož dílčí kroky a časová náročnost nejsou definovány, ale odvíjí se od konkrétního případu (např. metodická a legislativní činnost).
Proces tvrdý	Proces, který se skládá z pevně definovaných aktivit, jejichž časová náročnost je stabilní. Malý rozptyl časové náročnosti procesu.

Tabulka 1: Kategorizace procesů

Zákon v případě většiny procesů této agendy jednoznačně ukládá povinně garantovanou úroveň služby, stejným způsobem se lze dobat i maximálního nadstandardu. Více než tři čtvrtiny z časově nejnáročnějších procesů byly vyhodnoceny jako částečně tvrdé či tvrdé, a mohou proto posloužit jako další z indikátorů vhodnosti agendy ke standardizaci. Jedná se o procesy s rámcově až pevně definovanými aktivitami, u nichž lze předvídat časovou náročnost. V zásadě se tomuto trendu vymykají kontroly, nestandardní dotazy klientů úřadů a návrhy úprav IS RŽP. Obdobný charakter má i správní řízení.

Stupeň tvrdosti	Název procesu
Měkké	Nestandardní dotazy
	Plánování živnostenské kontroly
	Podání návrhů na úpravu IS RŽP
	Vstupní konzultace na živnostenském úřadě

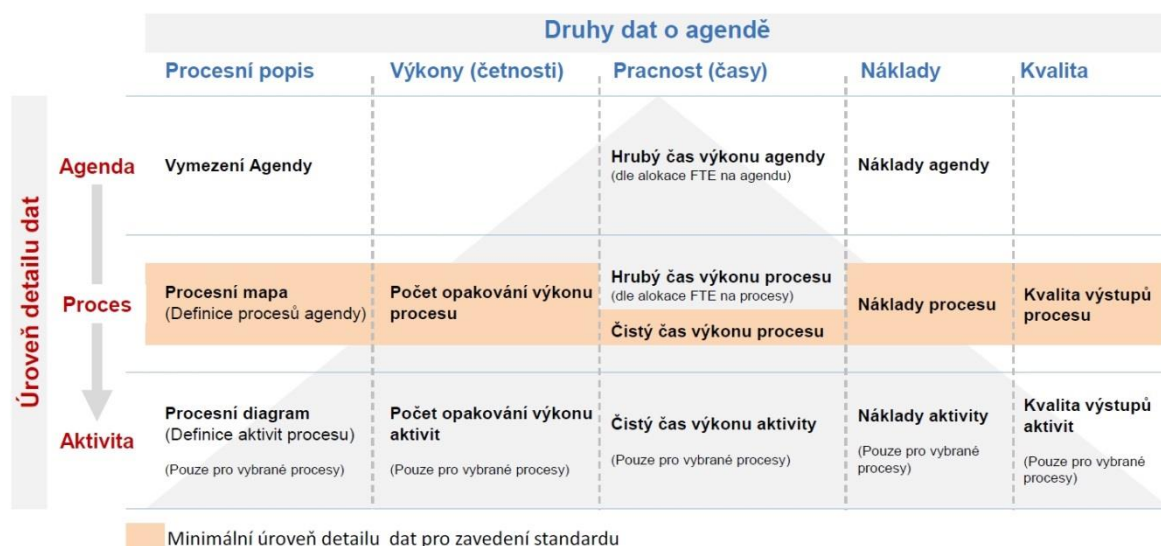
Částečně tvrdé	Oprava zřejmých chyb
	Pokračování při úmrtí v dědickém řízení
	Provedení živnostenské kontroly mimo živnostenský úřad
	Provedení živnostenské kontroly na živnostenském úřadě
	Přerušeni/pokračování v provozování živnosti
	Změna údajů o subjektu
	Zpracování avíza změn údajů
Tvrdé	Obnova řízení zahájená z moci úřední
	Ohlášení živnosti
	Uložení pokuty rozhodnutím v přestupkovém řízení
	Uložení pokuty rozhodnutím ve správním řízení
	Uložení pokuty v blokovém řízení
	Vydání výpisu
	Zánik živnostenského oprávnění
	Změna koncese
	Změna ohlášené živnosti
	Zrušení živnostenského oprávnění na žádost
	Žádost o koncesi
Nezařazené	Ostatní/jiné

Tabulka 2: Kategorizace procesů agendy A121

2.1.3.2 Dostupnost dat

Úroveň detailu dat lze dle Metodiky PMA kategorizovat do čtyř stupňů:

0. Působnost – data relevantní pro skupinu agend na daném OVM.
1. Agenda – data relevantní pro konkrétní agendu na daném OVM.
2. Proces – data relevantní pro konkrétní proces agendy na daném OVM.
3. Aktivita – data relevantní pro konkrétní aktivitu procesu na daném OVM.



Obrázek 6: Druhy dat o agendě

Pro stanovení standardu je minimální požadovaná úroveň detailu dat úroveň procesu, což Agenda A121 splňuje, a proto je vhodná pro standardizaci.

2.1.4 Specifika sběru dat

1. Při využití sběru dat je nutné respektovat možné rozložení do kategorií.
2. Pro sběr dat je nezbytné nastavit nástroje pro evidenci a provést přípravu vybraných pracovníků úřadu, aby byla zaručena jednotná metodika sběru dat.
3. Zajistit soulad (převodní matici) terminologie procesního modelu a legislativní dekompozice s terminologií a pracovními postupy v agendovém IS.
4. Určit počet pracovníků, které je do evidence nutné zapojit (zajištění zastoupení všech rolí).

2.1.5 Definice KPI

Ukazatele výkonnosti a kvality (Key Performance Indicators – KPIs) jsou objektivně ověřitelné parametry (metriky) zdrojů, procesů a výsledků poskytování služeb.

Pro standardizaci a hodnocení agendy jsou stanoveny typy ukazatelů:

Ukazatele čerpání zdrojů (Hospodárnost – Economy)	Vztahují se k nákladům na zdroje pro spotřebovávané vstupy. Metriky hospodárnost se používají k posouzení, zda za pořízení nezbytných zdrojů je placena odpovídající cena. Hospodárnost pořízení zdrojů je předpokladem pro následnou účinnost a účelnost jejich použití. U této skupiny ukazatelů je třeba rozlišovat, které zdroje jsou spravovány centrálně na úrovni úřadu a které zdroje jsou specifické pro agendu resp. proces poskytující službu.
Ukazatele spotřeby zdrojů při tvorbě výstupů (Účinnost – Efficiency)	Účinnost představuje vztah mezi vstupy a výstupy, je poměrem dosažených výstupů ke spotřebovaným vstupům. Účinnost je výrazem dimenze „dělat věci správně“ a ukazuje na výkonnost

	ve smyslu způsobu, jakým je činnost uskutečňována.
Ukazatele využití výstupů pro dosažení výsledků (Účelnost – Effectiveness)	Je výrazem míry jakou produkované výstupy vedou k očekávaným výsledkům. Metriky účelnosti se zaměřují na sílu vztahu mezi provedenou intervencí a dosaženým výsledkem. Účelnost je výrazem dimenze „dělat správné věci“ a ukazuje na výkonnost ve smyslu volby činnosti, která je uskutečňována.
Ukazatele hodnoty služby vnímané jejími spotřebiteli (Kvalita - Quality)	Ukazatel výsledků – zaměřují se na vnímání hodnoty poskytnuté služby jejími příjemci klienty veřejné správy.

Tabulka 3: Ukazatele pro standardizaci a hodnocení agendy

První tři typy ukazatelů (metoda 3E) jsou zaměřené interně dovnitř organizace, čtvrtý typ ukazatele (kvalita) je zaměřen externě – na klienty veřejné správy.

2.1.6 Definice úrovně

Agenda je vykonávána na úrovni Živnostenského úřadu ČR a krajských a obecních živnostenských úřadů. Standard se soustředí zejména na obecní úroveň.

Název souhrnného označení	Popis úlohy
Živnostenský úřad České republiky	Vykonává řídicí, koordinační, kontrolní a metodickou činnost vůči krajským živnostenským úřadům, může nařídít živnostenským úřadům provedení živnostenské kontroly, zpracovává koncepce v oblasti živnostenského podnikání, v zákonem stanovených případech rozhoduje jako správní orgán první instance, rozhoduje o odvolání proti rozhodnutím krajských živnostenských úřadů, je správcem živnostenského rejstříku, atd.
Krajské živnostenské úřady	Vykonává řídicí, koordinační, kontrolní a metodickou činnost, může živnostenským úřadům nařídít provedení živnostenské kontroly, rozhoduje o odvolání proti rozhodnutí obecních živnostenských úřadů, je provozovatelem živnostenského rejstříku.
Obecní živnostenské úřady	Je provozovatelem živnostenského rejstříku, Rozhoduje o udělení koncese či o ohlášení živnosti, provádí živnostenskou kontrolu, vydává výpis, ruší či pozastavuje živnostenské oprávnění.

Tabulka 4: Úrovně výkonu agendy

2.1.7 Definice výkonu

Bude doplněno na základě dalších prací na definici kategorií.

2.1.8 Definice kvality

Kvalita vykonávané agendy je jedním z pilířů standardizace, je odvozena od definice služby a je zaměřena na vnímání hodnoty poskytované služby klienty veřejné správy. Předpokladem jejího sledování je zavedení systému řízení kvality, který je schopen

pracovat s elementy procesního řízení, aby bylo možné využít výstupy z dat procesního řízení pro kvalitu.

2.1.9 Definice služby

Klíčovým prvkem standardizace agend je přesné vymezení výstupů, které dostává klient agendy - zpravidla občan jako **fyzická osoba**, **právnícká osoba** nebo stát resp. obec jako představitel **veřejného zájmu**. Toto přesné vymezení poskytovaných výstupů se nazývá **definice služby**.

Definice služby obsahuje minimálně tyto údaje:

Název služby	Jednoznačná identifikace z pohledu klienta
Příslušnost k agendě a činnostní roli dle RPP	Identifikace služby z hlediska příslušnosti v rámci RPP.
Klient – příjemce služby	Specifikace klienta služby (FO, PO, VZ).
Popis a forma výstupů	Přesný popis formy výstupů – tiskových, elektronických aj., které musí organizace poskytnout.
Způsob distribuce výstupů	Jakou formou musí být organizace schopna distribuovat výstupy služby.
Způsob inicializace služby	Na základě jakého vstupního podnětu vzniká organizaci povinnost poskytnout službu.
Popis a forma vstupů od klienta	Přesný popis vstupů, které musí být schopna organizace převzít od klienta pro vyřízení služby – včetně popisu formy vstupů.
Počet nutných osobních návštěv klienta k vyřízení služby	Maximální počet osobních návštěv klienta v organizaci nutný pro kompletní poskytnutí služby při řádné součinnosti ze strany klienta.
Časový limit služby	Maximální čas od inicializace služby k předání výstupu při řádné součinnosti ze strany klienta.
Časová dostupnost služby	Počet hodin v týdnu, kdy je služba klientovi dostupná.
Kapacita služby	Množství cyklů poskytnutí služby za časovou jednotku (obvykle měsíc nebo rok) garantované organizací (dle kategorií úřadů).
Garantované zdroje pro službu	Minimální úvazek (FTE) trvale alokovaný pro výkon služby (dle kategorií úřadů).
Využitelnost služby pro místně nepříslušné klienty	Zda a v jaké míře bude služba využívána místně nepříslušnými klienty.

Tabulka 5: Definice služby

2.1.10 Definice kategorií úřadů

Faktický výkon agendy není vždy homogenní, protože nejméně na nejnižší úrovni, kde je vykonávána v přeneseném režimu, je výrazně ovlivněna konkrétním prostředím úřadu. To je jedním z důvodů standardizace. Výkon agendy, ale může být rozdílný také z jiných důvodů. Před stanovením standardu je nutno ověřit případné odůvodnitelné a popsitelné rozdíly, které mají vliv na výkon agendy. Je nutné ověřit existenci

parametrů, které ovlivňují pracnost či zdrojovou náročnost výkonu dané agentury, charakterizující skupiny OVM s homogenním chováním, zejména pro kvantitativní a nákladové ukazatele. K tomu je nutné přezkoumat dle metodiky PMA možnost kategorizace úřadů dle stanovených percentilových zastoupeních kvantitativních parametrů (počet obyvatel, podnikatelů, podíl cizinců apod.), případně parametry vycházejícími z dat o výkonu, získanými z centrálního informačního systému, nebo sběrem na úřadě. V neposlední řadě se může jednat o parametr, který stanoví gestor agentury. Z hlediska průběhu procesů je možné, že budou existovat drobné odchylky mezi kategoriemi. Je nutné potvrdit, že rozdíly spočívají v jiném způsobu organizace práce, než v podstatné odlišnosti výkonu procesů agentury.

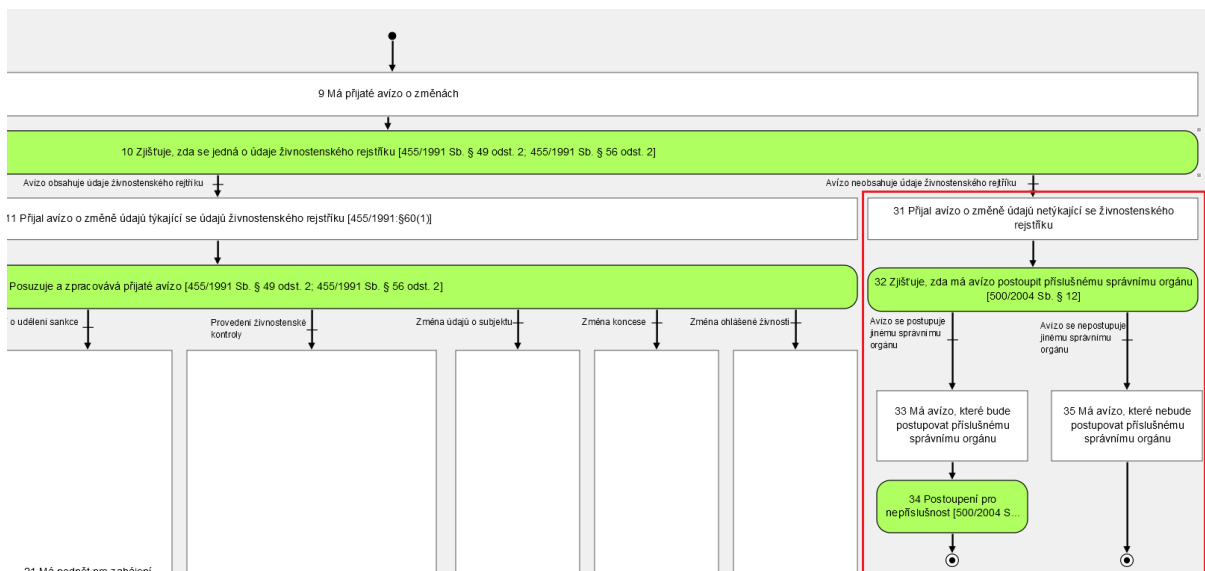
V případě ověření dle Metodiky PMA rozdělením úřadů na tři kategorie podle percentilové hladiny 25, 50 a 75 se významný vliv na možné stanovení kategorií potvrdil/nepotvrdil. Postup stanovení kategorií je následující.

1. Data získaná z centrálního informačního systému – IS RŽP, o četnosti jednotlivých procesů, ukázala/neukázala možnost kategorizace.
2. Jiný způsob práce s daty ukázala/neukázala možnost kategorizace.
3. Gestor agentury MPO stanovil tento parametr pro kategorizaci (odůvodnění).

3 PROCESNÍ MODEL

3.1 Optimalizovaný model

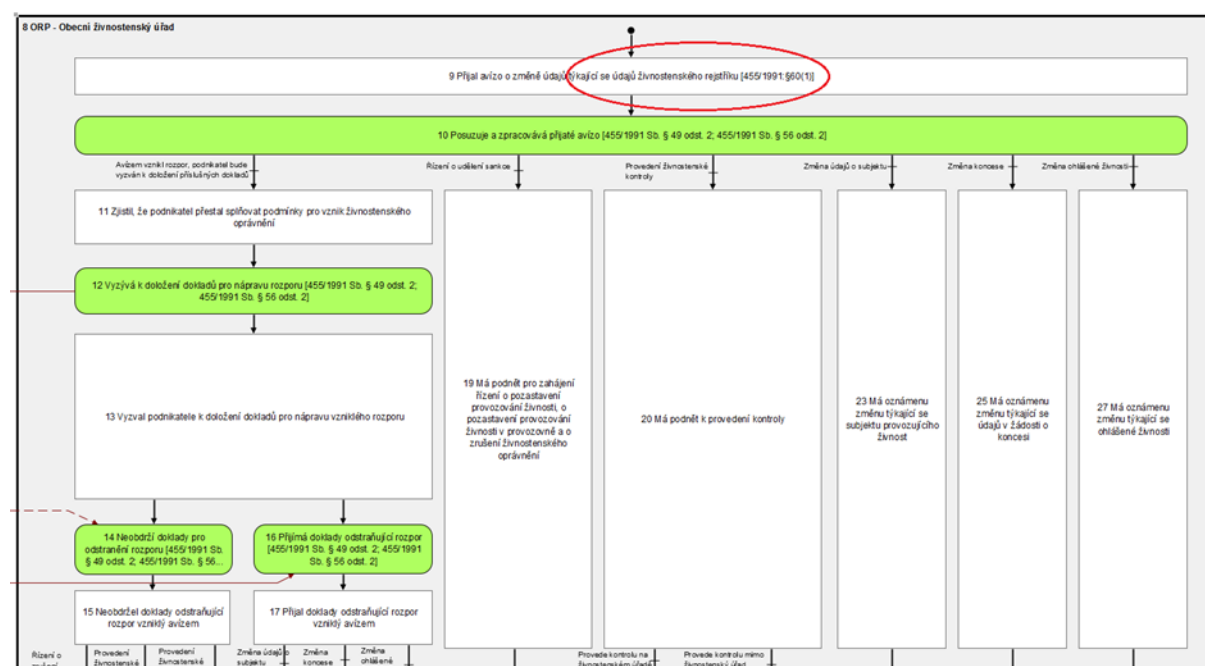
V procesu byla aplikována optimalizační hypotéza H4: Filtrace a automatizace přijímaných avíz.



Obrázek 7: Optimalizační hypotéza H4

Červeně označená část modelu ukazuje aktivity a stavy procesu, které byly nahrazeny zavedením služeb na poskytování dat, které živnostenským úřadům umožní:

- Odebírat z AIS EO a ISROR pouze změny, které se živnostenských úřadů týkají.
- Neodebírat z AIS EO a ISROR změny, které jsou odebírány ze základních registrů



Obrázek 8: Změna v optimalizovaném modelu

Po aplikaci optimalizační hypotézy je v červeném poli vyznačená změna v optimalizovaném modelu. Poskytnutí dat sníží zatížení úředníků o celou jednu větev aktivit, která byla v modelu nahrazena změnou počátečního stavu.

4 STANDARD AGENDY

4.1 Požadovaný postup

Výklad procesního modelu -> postup vykonávání agendy s přiloženými procesními diagramy.

4.2 Promítnutí standardu do legislativy

V rámci životního cyklu standardu může dojít k nutnosti revize standardu a jeho promítnutí do legislativy, důvody mohou být zejména následující:

- novelizace zákona;
- pravidelná kontrola aktuálnosti standardu.

4.3 Požadovaná kvalita

Zde jsou uvedeny příklady kvalitativních požadavků:

- informace jsou srozumitelné, klient má možnost se seznámit se základními životními situacemi
- je zajištěn dohled nad kvalitou;
- občan je spokojen s poskytovanou službou;
- nízký počet stížnosti na úředníka (opodstatněných).

4.4 Návrh standardu kvantitativních dat agendy A121

Metrika
Počet subjektů držitelů živnostenského oprávnění
Počet živnostenských oprávnění
Počet podnikatelů, kterým vzniklo ve sledovaném roce nové oprávnění
Počet vydaných výpisů ze ŽR jako průkazů živnostenských oprávnění
Počet výpisů a potvrzení ze ŽR
Počet vyrozměnění o zrušení živnostenského oprávnění
Počet rozhodnutí o zrušení živnostenského oprávnění Z toho sankčních
Počet vyrozměnění o zápisu provozovny, změn do ŽR a míst pro vypořádání závazků po ukončení provozovny

Počet rozhodnutí o pozastavení živnostenského oprávnění
Počet podnětů celkem z toho podnětů cizích subjektů
Počet avíz
Celkem správní poplatky v tis. Kč
Počet kontrol
Počet místních zjištění a úředních záznamů
Počet uložených blokových pokut v ks.
Objem uložených blokových pokut celkem v tis. Kč
Počet uložených pokut ve správním řízení v ks.
Objem uložených pokut ve správním řízení celkem v tis. Kč

Tabulka 6: Návrh standardu kvantitativních dat

4.5 Návrh standardu kvalitativních dat agentury A121

Metrika
Zaměstnanci jsou pravidelně školeni ve věcné problematice agentury, ve správném přístupu v chování k zákazníkům (počet věcně na agendu zaměřených školení /ročně (požadavek = 4), možno doplnit z toho bezplatných)
Existence průzkumu spokojenosti občanů/podnikatelů s poskytovanými službami – obecně ANO/NE (případně je-li průzkum členěn na detail, lze sledovat spokojenost s rychlostí služby, spokojenost s chováním úředníka, spokojenost s prostředím, srozumitelnost informací, apod.)
Klient má možnost se seznámit se základními životními situacemi týkajícími se dané agentury na internetových stránkách, je schopen se dopředu připravit na schůzku, rozumí tomu jaké dokumenty si přinést a jak je vyplnit
Celkový počet stížností souvisejících s agendou A121 za období 1 roku (lze-li rozlišit, pak i počet kladně vyřízených/odůvodněných a zamítnutých)
Zadání hodnoty ANO/NE, zda má proces přidanou hodnotu pro klienta
Celková suma úředních hodin za týden pro veřejnost
Schopnost reagovat na mailový dotaz nejpozději do 24 hodin - počet překročení této lhůty v měsíci (KO je více než 5 hodin)
Úspěšnost z celkového počtu soudních jednání za rok v procentech

Úspěšnost z celkového počtu odvolání za rok v procentech
Průměrný čas od okamžiku zaregistrování zákazníka v logovacím systému do času jeho obsloužení na přepážce
Průměrný čas kontaktu (čas ukončení kontaktu – času vydání lístku fronty)
Zákonná lhůta pro dokončení procesu (počet překročení lhůty o více než 60 dní za kvartál, z toho vinou zanedbání ze strany úřadu)
Bez automatizace, částečná podpora práce referenta, plná podpora práce referenta, plná automatizace.
Procentuální poměr špatně ukončených procesů (počet usnesení o opravě)
Počet přijatých podání přes CRM

Tabulka 7: Návrh standardu kvalitativních dat

4.6 Návrh standardu nákladových dat agendy A121

Stanovení nákladů agendy ovlivňuje její charakter. Podle typů (měkké, tvrdé) vybraných procesů je stanovena rámcová nákladová rovnice, která zahrnuje přímé náklady vztažené k agendě, které jsou závislé na opakování procesů, a nepřímé náklady, které mohou být vztaženy k přímým nákladům nebo stanoveny gestorem agendy.

Takto stanovené náklady mohou být upraveny dle naplňování parametrů kvality. Další variantou je financování dle této nákladové rovnice až v případě splnění daných parametrů kvality.

Celková úhrada za agendu by zahrnovala přímé a ostatní náklady agendy dle počtu opakování procesů a nepřímé náklady. V případě stanovení kategorií úřadů budou tyto náklady upraveny odpovídající vahou. Platbou za koeficient dostupnosti veřejné služby budou pokryty náklady, které zahrnují ostatní méně četné procesy, a zohledňují existenci poskytování služby (bez ohledu na její četnost).

Variantou (mimo metodiku PMA) je stanovení přímých osobních nákladů bez závislosti na opakování procesů, resp. přímých nákladů na úředníka, bez vazby na agendu.

Výraznou podporou pro získávání nákladových dat by bylo sjednocení sledování nákladů na přenesený výkon státní správy, nejlépe legislativně zakotvený, na úrovni nákladového účetnictví/přehledového manažerského účetnictví.

Na základě sběru dat z jednotlivých OVM není doporučeno definovat standard nákladů na proces. Rozptýl hodnot je tak obrovský, že nemá ani smysl stanovit orientační hodnotu. Je to kvůli odchylkám nákladů a odlišným hodnotám alokace FTE na procesy,

kteře se kvůli logice úvodního nastavení výběru OVM pro sběr dat kvantitativních zdola od zadavatele nedaly křížově porovnat a odladit s daty shora.

Metrika
Náklady na platy, ostatní platby za odvedenou práci a pojistné (za rok)
Úroky a ostatní finanční náklady (za rok)
Náklady na zařízení (počítače, servery, síťová infrastruktura, pevné telefony, atd.) + údržba, nákup telefonních a datových služeb - pevné linky, dále správa SW a nákup licencí, zahrnuje odpisy za investiční majetek
Náklady na zařízení (telefony, ústředny, atp.) + údržba, nákup telefonních a datových služeb – mobilní telefony, mobilní internet
Nákup/výstavba/rekonstrukce nemovitosti Nákup vybavení (nábytek atp.) Daně, poplatky, pojištění - nájem Nákup vody, tepla, energie atp. - služby (ostraha, úklid, atd.) Drobný materiál a vybavení (nábytek atp.)
Nákup dopravních prostředků Daně, poplatky, pojištění Nájem/leasing Servis, údržba, pneu PHM
Náklady na dopravní služby, cestovné
Všechny ostatní výše neuvedené náklady, které lze přímo přiřadit agendě nebo souboru agend
Peněžní toky směrem k OVM, tedy přírůstek peněžních aktiv v důsledku přijetí poplatku, darů či dotací

Tabulka 8: Návrh standardu nákladových dat

4.6.1 Osobní náklady na 1 FTE

4.6.2 Procento celkových nákladů, které tvoří ostatní náklady

6 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Postup při stanovení standardu agendy	3
Obrázek 2: Evidenční procesy	4
Obrázek 3: Kontrolní procesy.....	4
Obrázek 4: Rozhodovací procesy	5
Obrázek 5: Procesní vazba na ostatní agendy.....	5
Obrázek 6: Druhy dat o agendě	8
Obrázek 7: Optimalizační hypotéza H4	12
Obrázek 8: Změna v optimalizovaném modelu	12

7 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kategorizace procesů.....	6
Tabulka 2: Kategorizace procesů agendy A121.....	7
Tabulka 3: Ukazatele pro standardizaci a hodnocení agendy	9
Tabulka 4: Úrovně výkonu agendy	9
Tabulka 5: Definice služby	10
Tabulka 6: Návrh standardu kvantitativních dat	15
Tabulka 7: Návrh standardu kvalitativních dat	16
Tabulka 8: Návrh standardu nákladových dat.....	17