



Společný hodnotící rámec (CAF)

Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech soubor příkladů

(zvyšování kvality úřadu pomocí sebehodnocení)

V Praze, červenec 2005

Jak efektivně uplatnit CAF – soubor příkladů

„Společný hodnotící rámec(The Common Assessment Framework)“ byl vypracován s cílem představit novou verzi CAF na Druhé konferenci kvality ve veřejné správě v EU, která se konala v Dánsku v roce 2002.

Anglickou originální verzi CAF ve formátu PDF lze stáhnout na webové stránce konference na adrese www.2qconference.org

Na stránce Národního informačního střediska pro podporu jakosti www.npj.cz lze získat český překlad CAF. Tato publikace je návodem a souborem příkladů pro uplatnění CAF v samosprávných úřadech.

S dotazy v českém jazyce je možno se obracet na:

Národní informační středisko pro podporu jakosti

Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1

Tel.: +420 221 082 637, fax: +420 221 082 229

<http://www.npj.cz>, e-mail: info.npj@npj.cz.

Zpracoval: Ing.Milan Půček, MBA a kolektiv (milan.pucek@mestovsetin.cz)

Odbornou korekturu provedli:

Vydání 1, Praha 2005

ISBN

OBSAH

Předmluva.....	4
1. Úvod	5
2. Co je model CAF – nástroj sebehodnocení.....	6
3. Metodika: Jak provést sebehodnocení v praxi?	8
4. Tři příběhy o CAF	13
5. Výsledky.....	16
Panel hodnocení výsledků a vývojový diagram.....	16
Kritérium 6: Zákazníci / občané - výsledky	19
Kritérium 7: Pracovníci - výsledky	24
Kritérium 8: Vliv na společnost - výsledky.....	32
Kritérium 9: Klíčové výsledky činností a výkonnosti.....	37
6. Předpoklady	44
Panel hodnocení předpokladů a vývojový diagram.....	44
Kritérium 1: Vedení (způsob a systém řízení).....	47
Kritérium 2: Strategie a plánování	61
Kritérium 3: Pracovníci (řízení lidských zdrojů)	69
Kritérium 4: Partnerství a zdroje	78
Kritérium 5: Procesy (řízení procesů a změn)	94
7. Přezkoumání, benchmarking, PDCA, BSC.....	102
8. Propojení modelu	109
9. Sebehodnotící zpráva a akční plán.....	111
Literatura	112
Slovník pojmů	114

Předmluva

Rada České republiky pro jakost nabízí zájemcům o řízení kvality v územní veřejné správě druhé, zcela upravené vydání případové studie, vypracované jako metodický podklad k realizaci programů zlepšování kvality organizací pomocí sebehodnocení prezentovaných pod názvem CAF – Společný hodnotící rámec.

Tato studie vznikla jako výsledek hodnocení výsledků projektu Rady ČR pro jakost realizovaného ve 26 organizacích územní veřejné správy v roce 2004. I přes jednoznačně pozitivní přínos sebehodnocení, které bylo v jednotlivých organizacích provedeno, se ukázalo, že je třeba, vedle základní obecné příručky CAF, předat hodnotitelským týmům další informace, příklady a praktické zkušenosti.

Tohoto nelehkého úkolu se ujal tajemník Městského úřadu ve Vsetíně Ing. Milan Půček, MBA, který má v současnosti určitě nejvíce zkušeností se zaváděním systémů managementu kvality v organizacích územní veřejné správy. Především jemu patří poděkování za zpracování tohoto významného dokumentu. Nelze však zapomenout ani na ostatní, kteří se svým třeba malým dílem na konečné podobě této studie podíleli. Jsou to určitě hodnotitelské týmy všech zmíněných úřadů, poradci České společnosti pro jakost, hodnotitelé Sdružení pro Cenu ČR za jakost, zaměstnanci Úřadu vlády ČR a Ministerstva vnitra ČR i zahraniční experti, především pak kolegové ze Slovenska. Jim všem bych rád touto cestou poděkoval.

Tato případová studie vychází ze zkušeností s aplikací modelu CAF v organizacích územní veřejné správy (krajských a městských úřadech). Je proto určena především pro organizace tohoto typu.

Rada ČR pro jakost předpokládá, že obdobné případové studie vzniknou i pro jiné typy organizací veřejného sektoru (školství, dozorové orgány, orgány s regulační funkcí a úřady ústřední státní správy).

Věřím, že tato případová studie ulehčí práci nejen těm, kteří s modelem CAF již začali a chystají se na druhé kolo sebehodnocení, ale pomůže i těm, kteří zatím váhají a na zahájení procesu trvalého zlepšování kvality a efektivity svých činností se teprve připravují.

Pavel Ryšánek

Rada ČR pro jakost, předseda Pracovní skupiny pro kvalitu ve veřejném sektoru

1. Úvod

Jsme kvalitní a efektivní úřad?

Kvalitně fungující, výkonný a efektivní stát, úřad či jakákoliv jiná organizace veřejného sektoru, je jistě cílem každé odpovědné politické reprezentace. Kvalita, výkonnost a efektivnost práce úřadu má velký vliv na spokojenost občanů.

Kvalita je míra, s jakou dokážeme uspokojovat požadavky a potřeby občanů či zákazníků. Efektivnost je přitom míra (stupeň) dosažení požadovaných (nebo plánovaných) výsledků. Položme si několik jednoduchých otázek:

- Kdo, jak a na základě čeho stanovuje v jednotlivých úřadech klíčové výsledky (nebo-li cíle)?
- Zohledňují tyto cíle vizi a zejména poslání organizace a současně očekávání našich občanů?
- Víme, kolik nás dosažení výsledků stálo?
- Ptáme se občanů, co chtějí? Máme zpětnou vazbu o tom, zda jsou s naší prací spokojeni?
- Chováme se hospodárně a účelně?

Je překvapivé, že celá řada úřadů nedokáže na tyto nebo podobné otázky snadno a jednoznačně odpovědět. Důsledkem tohoto stavu je drahá, nekvalitní, pomalá nebo byrokratická veřejná správa.

Organizace veřejného sektoru ve státech Evropská unie nejsou v této věci kupodivu mnohem dál. EU se rozhodla čelit těmto problémům pomocí uplatňování moderních metod řízení kvality a výkonnosti. Jednou z nich je společný rámec pro hodnocení efektivnosti a kvality úřadů - model CAF.

O čem je tato publikace?

Tato publikace je zpracována jako soubor příkladů. Je určena zejména pro samosprávné úřady. Koncepce pro zpracování publikace vyšla zejména ze slovenské a dánské aplikační příručky modelu CAF. V publikaci jsou uváděny zkušenosti s uplatňováním CAF a dalších metod kvality v českých podmínkách. Jsou v ní zohledněny také zkušenosti prezentovaných na třetí konferenci kvality ve veřejné správě konané v Rotterdamu a na podobných akcích.

Z analýzy cca 30 závěrečných zpráv českých samosprávných úřadů a analýzy dalších zdrojů se jednoznačně ukazuje, že v samosprávných úřadech obvykle nejsou dostatečně stanoveny měřitelné cíle v klíčových oblastech (požadované výsledky). Tato publikace klade velký důraz na vyjasnění toho, co jsou pro úřad, město či kraj klíčové výsledky. S ohledem na to bylo zvoleno pořadí kapitol.

Při práci s touto publikací mějte vždy po ruce český překlad modelu CAF (nebo ještě lépe anglický originál). Tento soubor příkladů je třeba vnímat jen jako inspiraci, jak model CAF efektivně uplatňovat v samosprávných úřadech. V případě, že máte k textu připomínky, návrhy, náměty na změny nebo dobré praxe obraťte se, prosím, na autora.

Červenec 2005, za kolektiv autorů Ing. Milan Půček, MBA.

2. Co je model CAF – nástroj sebehodnocení

Co je CAF?

„CAF“ nebo spíše „model CAF“ je nástroj pro zlepšování výsledků práce kraje či města. CAF je cestou k efektivnímu, kvalitnímu a výkonnému úřadu.

Jak CAF vznikl?

Společný rámec pro hodnocení (model CAF) je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu. První verze modelu CAF byla prezentována v květnu 2000. Originál publikace k modelu CAF - „Společný rámec pro hodnocení (The Common Assessment Framework)“ byl vypracován s cílem představit druhou verzi CAF na 2. konferenci kvality ve veřejné správě, která se konala v Dánsku v roce 2002. Tato druhá verze CAF je také někdy označována CAF-2002. V české republice se s první (původní) verzí CAF nepracovalo. Pokud se v této publikaci mluví o CAF, vždy je myšlena již verze platná od roku 2002.

Kde lze získat informace?

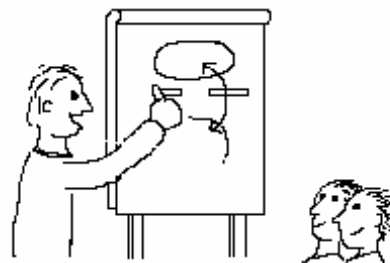
Anglickou originální verzi modelu CAF - 2002 ve formátu PDF lze stáhnout na adrese www.2qconference.org. Na webové stránce Národního informačního střediska pro podporu jakosti (www.npi.cz) lze získat české vydání modelu CAF.

Je CAF vhodný pro krajské, městské nebo obecní úřady?

Model CAF je navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný na národní, krajské i místní úrovni. Model poskytuje jednoduchý, relativně snadno použitelný rámec, který je vhodný pro sebehodnocení samosprávných úřadů. V některých případech, zejména ve velmi velkých úřadech, se může sebehodnocení provádět také v části organizace, např. ve zvoleném odboru nebo organizační složce.

Při uplatňování modelu CAF se setkáte s řadou problémů, například:

- Rada nebo vedení úřadu rozhodne o CAF, ale nejsou ochotni vytvořit podmínky pro provedení sebehodnocení.
- Neexistence vize. Vize města / kraje je „bez převodového můstku“ vydávána za vizi úřadu (příklad vize úřadu vůči samosprávě: kvalitně a výkonně zajišťovat strategie, cíle a úkoly samosprávy).
- Tlak vedení na dosažení vyššího hodnocení za každou cenu (přece si „netrháme ostudu“).
- Nejasnost, zda se hodnotí město / kraj nebo úřad (lépe začít úřadem).
- Neproběhne dostatečné proškolení koordinátora CAF nebo týmu.
- Nepochopení otázek, nepochopení některých pojmů.
- Něco se dělá, ale není důkaz. Přesto hodnotitelé přiřadí vyšší známku.
- Naprosté nepochopení smyslu přezkoumání.
- Skoro nic se neměří, pokud se měří, není jasné, zda jde o klíčové výsledky.
- Neměří se spokojenost, postup k udržitelnosti nebo ke kvalitě života.



- Jakékoli srovnávání je vydáváno za benchmarking (Jak se liší benchmarking od běžného porovnávání? Jde o aktivní porovnávání s odvozením ponaučení – z výsledků se formulují podněty pro další činnost a rozvoj.).
- Tvrzení, že popisovat procesy není třeba – vše je v zákonech.

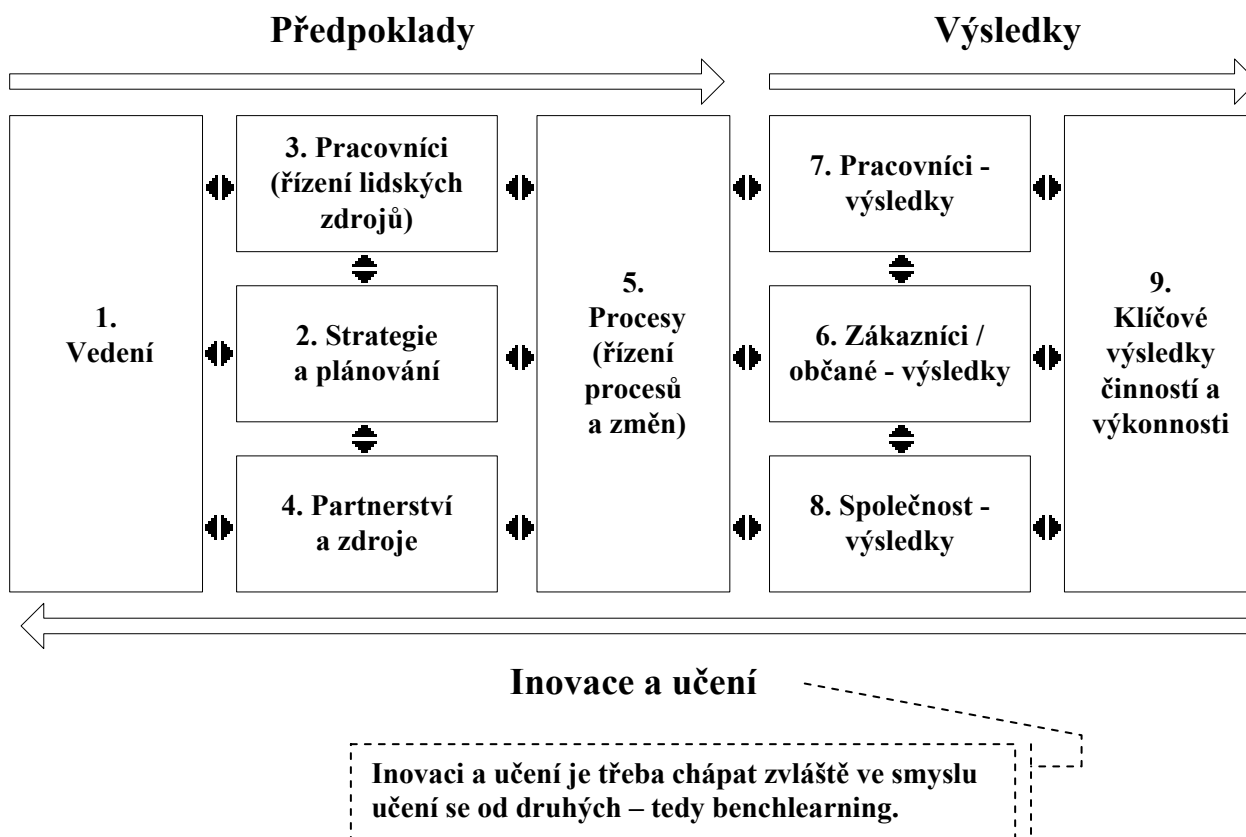
Jak je model sestaven?

Model je založen na provedení sebehodnocení devíti kritérií.

Pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků (tedy jak musíme řídit, jak uplatňovat strategii, jak motivovat a řídit zaměstnance, jak pracovat se zdroji a budovat partnerství, jak řídit procesy). Čtyři kritéria se týkají samotných výsledků (vůči zákazníkům / občanům, zaměstnancům, vlivu na společnost a životní prostředí, klíčové výsledky výkonnosti úřadu).

Jednotlivá kritéria se skládají ze subkritérií a ty z jednotlivých příkladů otázek (indikátorů). Model má cca 250 otázek.

Obr. 1: Zobrazení modelu CAF



3. Metodika: Jak provést sebehodnocení v praxi?

1. Úvod

Tato směrnice byla vypracována jako doporučený postup (není tedy povinný) pro samosprávné úřady, které provádějí sebehodnocení dle modelu CAF. Aplikování této směrnice napomáhá k zajištění určitého stupně standardizace samotného procesu hodnocení. Součástí této metodiky jsou panely pro hodnocení a vývojové diagramy (viz začátky kapitol 5 a 6).

2. Jak připravit a organizovat proces hodnocení

2.1 Získat závazek vedení a informovat o procesu sebehodnocení podle modelu CAF

Před zahájením projektu sebehodnocení by mělo vrcholové vedení úřadu (u kraje ředitel, u města starosta):

- Rozhodnout, zda bude CAF uplatněn jen na úřadě (obvyklý postup) nebo také v organizačních složkách (u města např. u městské policie) a určit četnost sebehodnocení (obvykle 1× ročně).
- Projednat a schválit podmínky provádění hodnocení (koordinátor, tým a odpovědnosti, harmonogram a termíny, náklady a zdroje, postup pro sebehodnocení – viz bod 3.1, atd.).
- Projednat, jak vedení vnímá účel hodnocení (proč je prováděno).
- Projednat, jaká opatření předpokládá po dokončení hodnocení.
- Stanovit, co považuje za klíčové výsledky (cíle a cílové hodnoty) k občanům / zákazníkům, zaměstnancům, společnosti a životnímu prostředí a co jsou klíčové výsledky výkonnosti úřadu. Případně stanovit, kdo má mandát tyto klíčové výsledky navrhnout a stanovit.
- Stanovit motivační faktory pro koordinátora a CAF tým.
Doporučuje se schválení projektu v radě.

2.2 Jmenovat vedoucího projektu pro model CAF (koordinátora CAF)

Koordinátorem CAF se obvykle stávají vedoucí (či schopní pracovníci) útvaru interního auditu nebo odboru kanceláře ředitele (či tajemníka). Koordinátor CAF by měl být podrobně proškolen k metodám kvality a modelu CAF.

Odpovědnost a pravomoc koordinátora CAF zahrnuje zajištění:

- přímého kontaktu s vedením úřadu k řešení nejasností při přípravě, provádění sebehodnocení, při sestavování akčního plánu a závěrečné zprávy
- vyjednání motivačních stimulů (obvykle odměn) pro přípravný tým, CAF tým
- informování a školení vedení, vedoucích pracovníků úřadu, přípravného týmu a skupiny pro sebehodnocení. Doporučuje se seznámení všech pracovníků úřadu o přípravě sebehodnocení.
- spolupráce s poradcem pro CAF (je-li využito externí poradenství) a spolupráce s externím hodnotitelem (je-li prováděno). Úkolem poradce je provést proškolení, podat vysvětlení k nejasným otázkám, asistovat radou při přípravě podkladů i sebehodnocení, při sestavování akčního plánu a závěrečné zprávy.
- koordinování přípravného týmu, který má za úkol shromáždit podklady a přípravu sebehodnocení
- aby skupině provádějící sebehodnocení (CAF týmu) byly poskytnuty předem všechny potřebné podklady ze strany přípravného týmu a sděleny podpůrné kontakty a další informace uvnitř skupiny potřebné pro provádějící sebehodnocení
- organizování jednání, zajištění místa pro jednání a potřebné techniky

- zpracování protokolu sebehodnotící zprávy a akčního plánu zlepšování a jejich připomínkování a předání vedení k odsouhlasení (kraj – ředitel, město – obvykle starosta)
- spolupráce s řešiteli jednotlivých opatření stanovených v akčním plánu a přípravu dalšího cyklu sebehodnocení

2.3 Připravit sebehodnocení (přípravný tým)

Přípravný tým je třeba pro přípravu sebehodnocení proškolit (viz 2.5). Přípravný tým má za úkol shromáždění podkladů pro sebehodnocení:

- **pro kritéria výsledků:** plánované a dosažené hodnoty cílů (zahrnující číselné či jiné výsledky, trendy hodnot, ukazatele, výroky atd. – viz komentář č. 1 u vývojového diagramu str. 18) k zákazníkům / občanům, zaměstnancům, vlivu na společnost a životní prostředí, k výsledkům výkonnosti úřadu. Stanovit, co jsou „klíčové výsledky“, je velkým problémem sebehodnocení úřadů – obvykle není předem jasné, co u jednotlivých subkritérií a otázek považovat za klíčové výsledky. Zde je nezastupitelná role vedení úřadu, které by mělo na vyžádání ze strany koordinátora CAF tyto klíčové výsledky určit (případně zmocnit přípravný tým připravit jejich návrh). Přípravný tým k určeným klíčovým výsledkům zajistí číselné hodnoty a jejich trendy.
- **pro kritéria předpokladů:** informace, směrnice, řídicí a další dokumentace, popisy procesů, plány, zápisy, metodiky pro měření výsledků a jiné důkazy.

Přípravný tým na základě shromážděných podkladů provede:

- popis jednotlivých subkritérií (případně i otázek)
- vyhodnocení a popis silných a slabých stránek u jednotlivých subkritérií (případně i otázek)
- popis důkazů k jednotlivým otázkám předpokladům
- vyhodnocení a popis výsledků a jejich trendů u otázek výsledkových kritérií

Přípravný tým je často totožný se skupinou pro sebehodnocení. Příprava podkladů pro sebehodnocení je časově náročnější etapa, než samotné sebehodnocení.

V praxi probíhá příprava obvykle tak, že koordinátor CAF pověří přípravou jednotlivých souvisejících subkritérií dílčí přípravné týmy (či jednotlivce). Například stejný dílčí přípravný tým připravuje výsledkové kritérium 7 týkající se výsledků k zaměstnancům a současně kritérium 3, které se týká řízení lidských zdrojů. Dílčí přípravné týmy shromáždí podklady a provedou popisy, které se zašlou k doplnění a připomínkování všem členům přípravného týmu.

2.4 Vytvořit skupinu pro sebehodnocení (CAF tým)

Složení skupiny: Obvyklé uspořádání týmu pro sebehodnocení CAF vyžaduje vytvoření ad hoc skupiny pro sebehodnocení, která co nejlépe reprezentuje celý úřad. Je obvyklé do ní jmenovat členy (hodnotitele) z různých úrovní úřadu. Cílem je vytvořit co nejmenší a současně co nejefektivnější skupinu, ale současně i skupinu, která poskytne nejpřesnější a nejpodrobnější vnitřní náhled na úřad a jeho výsledky. Důležité je volit hodnotitele spíše na základě jejich osobních (např. analytických a komunikativních) dovedností než dovedností profesních. Velikost skupiny se pohybuje obvykle mezi 7 až 15 osobami. Přípustné také je jmenovat pro jednotlivá kritéria rozdílné složení skupiny pro sebehodnocení (z důvodu zapojení většího počtu pracovníků, například vedoucích, kteří by jinak pro svoji přetíženost nemohli být členy skupiny).

Předsedající skupiny je obvykle tajemník či ředitel úřadu (účastní-li se sebehodnocení) nebo je jím koordinátor CAF. Předsedající osoba je spolu s vedoucím projektu odpovědná za správné provedení všech postupů skupiny.

2.5 Informovat přípravný a CAF tým o tom, co / jak se bude provádět

Školení týmu:

- je třeba představit model CAF, jeho zásady a základní pojmy,
- vysvětlit účel sebehodnocení (zadání od vedení – viz bod 2.1) včetně harmonogramu, odpovědností atd.
- vysvětlit zásady při přípravě sebehodnocení
- vysvětlit zásady postupu sebehodnocení (např. dosahování konsenzu).

Ujištění týmu:

Skupinu je třeba ujistit, že „nikdo nebude pykat“ za vyjádření upřímného názoru.

Poznámky k postupu:

- doporučuje se začínat hodnocením výsledkových kritérií – hodnotit dle panelu výsledků. Až následně hodnotit předpoklady dle panelu předpokladů. Důvodem pro tento postup je skutečnost, že při hodnocení výsledků se obvykle ukáže, že u některých subkritérií a otázek není vyjasněno, co lze považovat za klíčové výsledky. To znamená, že je třeba v souvisejících subkritériích předpokladů přijmout opatření ke stanovení:
- co a proč se bude monitorovat (stanovení klíčových výsledků – například u subkritéria 6.1. měřit spokojenost občanů)
- stanovit metodiky pro monitorování a potřebné procesy (v našem případě tedy určit, jak bude spokojenost občanů měřena)
- určit pravomoci a odpovědnosti přidělit potřebné zdroje (kdo, kdy a za kolik bude měření spokojenosti zabezpečovat).
- případně je také možné – nechceme-li začínat kritériemi výsledků - společně posuzovat jedna otázku z kritérií pro výsledky a jednu (nebo několik navazujících) z kritérií pro předpoklady.
- je třeba respektovat při přidělování bodů panely pro hodnocení.

3. Proces hodnocení

3.1 Zvolit postup pro sebehodnocení

Stávající postup používaný při sebehodnocení CAF v ČR u projektů Rady ČR pro jakost (Speyer postup) je:

- na základě vyhodnocení silných a slabých stránek, na základě předložených důkazů provést hodnocení jednotlivých otázek vztahující se k danému subkritériu každým hodnotitelem. Znamka za otázku se získá aritmetickým průměrem známek jednotlivých hodnotitelů nebo je možné uplatnit zásadu konsenzu (dohody, viz 3.3) hodnotitelů o známce.
- známku za subkritérium získat jako aritmetický průměr známek za jednotlivé otázky.

Alternativní postup 1:

- předem u každého subkritéria určit význam (váhu) jednotlivých otázek.
- na základě vyhodnocení silných a slabých stránek, na základě předložených důkazů provést hodnocení jednotlivých otázek vztahující se k danému subkritériu každým hodnotitelem. Znamka za otázku se získá aritmetickým průměrem známek jednotlivých hodnotitelů nebo je možné uplatnit zásadu konsenzu (dohody) hodnotitelů o známce.
- známku za subkritérium získat jako vážený průměr známek za jednotlivé otázky.

Alternativní postup 2 (EIPA postup):

- na základě vyhodnocení silných a slabých stránek, na základě předložených důkazů hodnotit přímo celé subkritérium. Znamka za subkritérium se získá aritmetickým průměrem známek jednotlivých hodnotitelů nebo je možné uplatnit zásadu konsenzu (dohody) hodnotitelů o známce subkritéria.

3.2 Provést individuální hodnocení

Zaslat předem všem hodnotitelům:

- panely hodnocení, model CAF, případovou studii a další externí podklady ke CAF.
- popisy zpracované přípravným týmem a zajistit přístupnost všech podkladů pro hodnotitele.
- připravit a zaslat hodnotitelům formuláře pro hodnocení.

Z praxe také vyplývá, že je vhodné **začít od kritérií výsledků** ke kritérií předpokladů nebo posuzovat společně s výsledkem i jeho předpoklady.

Každý člen skupiny pro sebehodnocení by se měl předem připravit (provést) individuálního hodnocení. Je důležité, aby jednotlivci ve skupině napsali kromě vlastního bodového hodnocení i **klíčová slova a důkaz** o silných a slabých stránkách, aby tak podpořili svá bodová hodnocení.

Koordinátor a předsedající musí být v průběhu individuálních hodnocení k dispozici, aby se zabýval otázkami členů skupiny, provádějících sebehodnocení.

3.3 Diskutovat ve skupině a dosáhnout konsenzu

Co nejdříve po provedení individuálních hodnocení by se měla skupina sejít a schválit postup, jak bodově ohodnotit organizaci minimálně podle každého subkritéria.

Dohodnout ve skupině principy při diskusi nad sebehodnocením:

- kdy je možné použít při stanovování hodnocení zásadu konsenzu a kdy je nutno počítat průměr (rozhodnout například hlasováním)
- jak se vypořádávají při sebehodnocení připomínky hodnotitelů (např. o přijetí či odmítnutí návrhu důkazu skupina hlasuje)
- mluvit jen „k věci“, případně stanovit lhůtu, po jejímž vypršení může předsedající „odebrat slovo“ hodnotiteli, který komentuje otázku příliš dlouho

Při hodnocení umožnit vizualizaci toho, co se hodnotí (například se využívat data projektor propojený s notebookem).

Aby se dosáhlo jednoty, může být zapotřebí proces „vyjednávání“ a dohody. Alternativně lze použít výpočet aritmetického průměru skupiny.

V procesu dosahování konsenzu se může použít čtyřstupňová metoda:

1. Předložení rozsahu jednotlivých bodových hodnocení podle každého subkritéria, stejně jako aritmetický průměr jednotlivých hodnocení.
2. Identifikování důležitých bodů konsenzu a rozdílu.
3. Prodiskutování pozadí všech důležitých případů rozdílu.
4. Pokus o dosažení konsenzu, popř. na základě druhého kola hodnocení zvolených subkritérií.

Předsedající hraje při vedení tohoto procesu a při dosahování konsenzu skupiny klíčovou roli.

Ve všech případech by měla být **diskuse založena na konkrétním důkazu** o projevené snaze a o dosažených výsledcích.

Modelu CAF obsahuje seznam odpovídajících otázek (příkladů) jako pomoc pro nalezení důkazu.

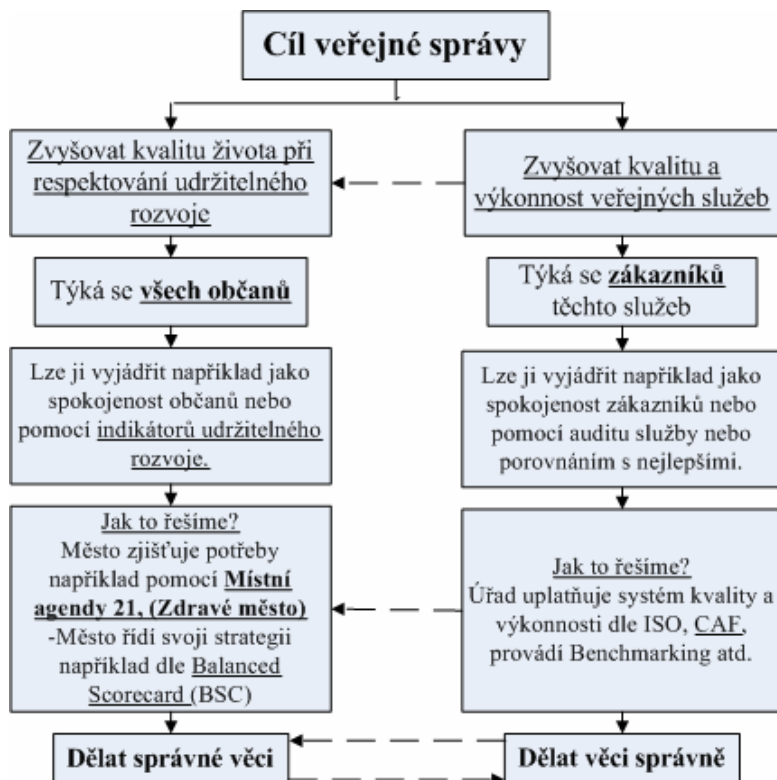
Není nezbytné splnit (hodnotit) všechny uvedené příklady. Skupina by se měla předem dohodnout (kritérium je důležitost), které příklady nebudou případně hodnoceny. Za důvod nehodnocení není možné považovat neznalost obsahu příkladu nebo to, že skupině schází důkaz nebo měřené výsledky (jde o snahu nadhodnocovat své sebehodnocení).

Je naprosto nezbytné hodnotit ty příklady, které jsou pro úřad důležité (důležitost je dána významem pro zlepšení výsledků případně jejich předpokladů). Skupina však může hledat doplňující otázky (příklady), které jsou pro úřad důležité.

3.4 Připomínkování hodnocení

Po dosažení konsensu ke všem otázkám / subkritériím je vhodné rozeslat výsledky hodnocení všem členům CAF týmu a následně všem vedoucím pracovníkům úřadu k diskusi. Proces připomínkování by měl jasně termínově ohraničen. K diskusím je důležitá pro snadnější pochopení vizualizace předmětu diskuse. Viz příklad na následujícím obrázku – zobrazení vize úřadu.

Obr. 2: Zobrazení vize úřadu z hlediska občana a z hlediska zákazníka



4. Tři příběhy o CAF

Příběh první:

Válečná loď a maják aneb dokážeme včas změnit náš přístup?

Lidé nereagují na skutečnost, ale na svoji představu o této skutečnosti. To je jednou z velkých překážek pro zlepšování. Abychom mohli cokoli zlepšovat, je třeba znát svoji situaci, vědět přesně, kde jsme. Je třeba se ujistit, zda se rozhodujeme na základě skutečností (jedním z principů kvalitního řízení je rozhodování na základě faktů) a ne jen na základě našich představ (někdy zkreslených) o skutečnosti.

O tom, že ne skutečnosti, ale někdy jen představy o těchto skutečnostech mohou ovládat náš život vypráví následující příběh. Je převzat z knihy S.R.Coveye – 7 návyků vůdčích osobností:

Lodě zařazené do cvičné eskadry byly již několik dní na moři v nepříznivém počasí. Sloužil jsem na velitelské lodi a měl jsem službu na můstku, když se začalo šerit. Viditelnost byla špatná a nad vodou se válely cáry mlhy. Kapitán proto zůstal na můstku a dohlížel na všechny činnosti.

Brzy po setmění hlídka na pozorovatelně hlásila: „Světlo na pravoboku!“ „Stojí nebo se pohybuje dozadu?“ vykřikl kapitán.

Hlídka kapitánovi odpověděla: „Stojí, kapitáne,“ což pro nás znamenalo, že nám hrozí srážka s jinou lodí.

Kapitán proto nařídil: „Signalizujte té lodi: hrozí nám srážka, radím vám změnit kurs o 20 stupňů.“

Zpátky přišel signál: „Doporučujeme vám změnit kurs o 20 stupňů.“ Náš kapitán řekl: „Signalizujte: jsem kapitán, změňte kurs o 20 stupňů!“

Odpověď zněla: „Jsem námořník druhé třídy. Raději změňte kurs o 20 stupňů.“

Kapitán byl již velmi rozezlen. Vykřikl: „Signalizujte: jsem válečná loď, nařizuji vám, změňte kurs o 20 stupňů!“

Zpět přišla odpověď: „Jsem maják.“

Kapitán změnil kurs...

Některé, pro nás užitečné způsoby práce (například ty, které jsou popsány v CAF), jsou jako přírodní zákony nebo majáky. Jejich nerespektování nebo přehlížení sice je nějakou dobu možné, ale nakonec může vést ke škodě naší a při činnosti úřadu i ke škodě našich občanů či zákazníkům úřadu.



Příběh druhý:

Co je možné se naučit z Noemovy archy

Snaha cokoli zlepšit vyžaduje značné úsilí. Koordinátor CAFu čelí při své práci mnoha úsměškům ze strany kolegů. Mít vizi „pracovat zítra lépe než вчера“ vyžaduje odvahu. Když Noe začínal stavět archu, nepršelo

Před časem mi jeden můj přítel poslal obrázek s následujícím textem (zdroj internet):

Všechno, co potřebuji vědět o životě, jsem se naučil z Noemovy archy...

Za první: nezmeškat loď.

Za druhé: pamatovat, že jsme všichni na jedné lodi.

Za třetí: plánovat dopředu. Když Noe stavěl archu, nepršelo.

Za čtvrté: udržet se fit. Když vám bude 600 let, někdo vás může požádat, abyste udělali něco opravdu velkého.

Za páté: neposlouchejte kritiky; prostě pokračujte v práci, která se musí udělat.

Za šesté: postavte svou budoucnost na vysokém základu.

Za sedmé: z bezpečnostních důvodů cestujte v párech.

Za osmé: rychlost není vždy výhodou. Šneci byli na palubě s gepardy.

Za deváté: když jste ve stresu, chvílku si zaplavte.

Za desáté: pamatujte, archu stavěli amatéři, Titanic profesionálové.

Za jedenácté: bouřka nevadí, když jste s Bohem, vždy na vás čeká duha.



Co k tomu dodat? Noe byl velký vizionář a inovátor. Postavil archu. Evropská Unie dala dohromady CAF. Nejste v tom tedy sami jako Noe – vy jej teď máte „jen“ použít ve svém úřadě.

Příběh třetí: „trojúhelník sportovce“ a CAF

Tentokrát náš příběh začneme citací z knihy Lubomíra Mana - Jak vyhrát pomerančovou mísu, str. 69, OPTYS Opava 1995):

„...Výkonnost tenisty lze přirovnat k ploše geometrického trojúhelníku, jehož třemi stranami jsou talent, podmínky a tréninková píle“ ...

Toto řekl tatínek Ivana Lendla svému synovi, když mu bylo cca 8 let. Ivan chtěl porazit své starší spolužáky z oddílu. Byl přesvědčen, že s talentem a podmínkami je na tom zhruba stejně. Viděl jedinou šanci v tom, aby trénoval více, než všichni ostatní. Trénoval a trénoval, až Ale tento příběh všichni známe.

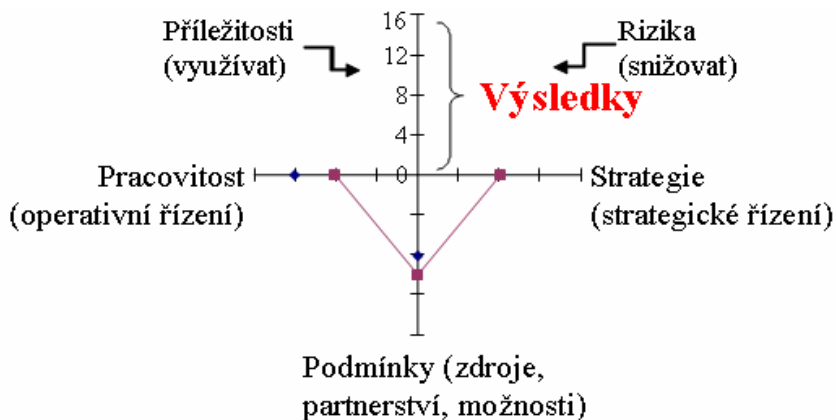
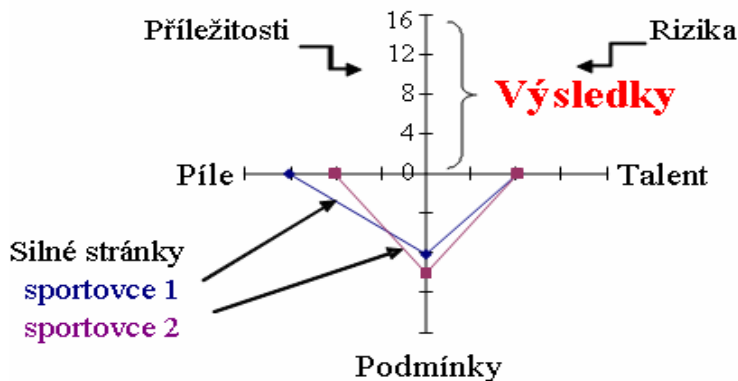
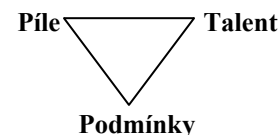
Trojúhelník sportovce v sobě **zahrnuje silné a slabé stránky** (vnitřní faktory úspěchu) z hlediska 3 kategorií: píle – podmínky – talent. Čím je plocha trojúhelníku větší, tím má sportovec předpoklady dosahovat lepších výsledků. Ale k dosahování dobrých výsledků jen toto nestačí. Tenista, i kdyby byl sebestilnější, s obrovským talentem a výbornými podmínkami, pokud by si zlomil nohu či třeba roztříštil kyčelní kloub, nemohl by dosahovat žádné výsledky. Znamená to, že se realizovalo riziko. Naopak, když má štěstí, jeho výsledky jsou lepší – došlo k využití příležitosti.

Jaká poučení si z toho můžeme vzít pro úřad?

Pro úroveň jednotlivce (pracovníka) je trojúhelník svojí konstrukcí prakticky totožný s trojúhelníkem sportovce. Tedy píli převedeme jako píli a **pracovitost**. Talent převedeme jako **schopnosti**, talent, zkušenosti, kvalifikaci a znalosti. Podmínky převedeme jako podmínky pro práci.

Obrázek vpravo převádí trojúhelník výkonnosti sportovce na úřad: Píle → Pracovitost (dělat věci správně), Talent → Strategie (dělat správné věci), Podmínky → Podmínky (zdroje, možnosti,...).

Čím je plocha trojúhelníku větší, tím má úřad předpoklady dosahovat lepších výsledků. Výsledky jsou však také závislé na schopnosti úřadu využívat příležitosti a minimalizovat rizika. Příležitosti je třeba systematicky využívat. Rizika je třeba systematicky snižovat.



5. Výsledky

Dosahování stanovených strategií, záměrů a úkolů je základním cílem každého úřadu. Proto v této publikaci začínáme nejdříve s vyjasněním si toho, co považujeme za stanovené výsledky. A až následně se ptáme na to, co musíme pro dosažení těchto výsledků učinit (tedy jaké jsou potřebné přístupy a předpoklady).

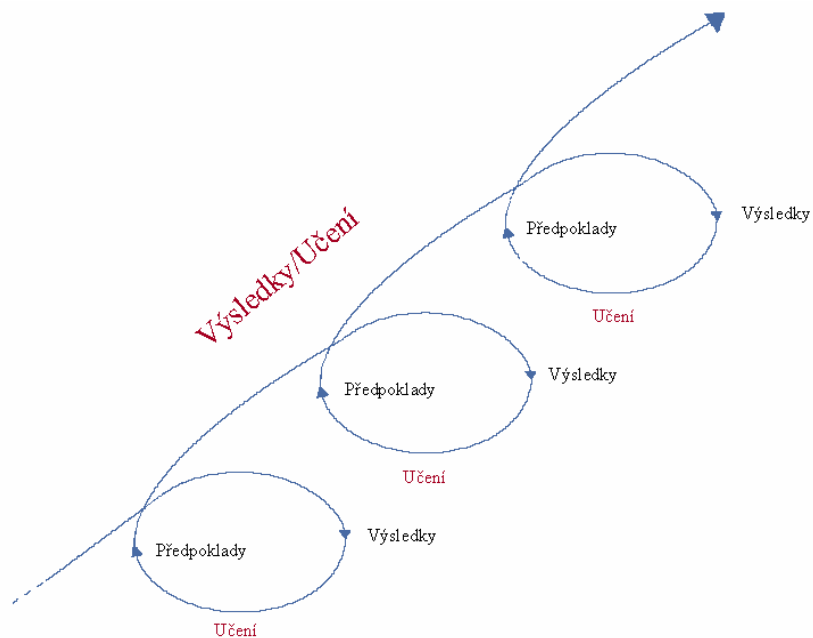
CAF člení výsledky do čtyř oblastí:

- výsledky ve vztahu **k zákazníkům / občanům** (kritérium 6)
- výsledky ve vztahu **k zaměstnancům** (krit. 7)
- **výsledky ve vztahu na společnost a životní prostředí** (kritérium 8)
- **klíčové výsledky výkonnosti úřadu** (kritérium 9).

Návod k použití této příručky

Na následujících stránkách najdete popis těchto oblastí – kritérií pro hodnocení. Každé kritérium se u výsledků dělí na dvě subkritéria. Subkritéria se člení na jednotlivé indikátory. Ty jsou uvedeny v levém sloupci tabulky a odpovídají textu příkladů modelu CAF. V pravém sloupci jsou přiřazeny „náměty na klíčové výsledky, ukazatele (silné/slabé stránky)“. Náměty slouží jako inspirace toho, jaké druhy výsledků je možné k danému indikátoru přiřadit.

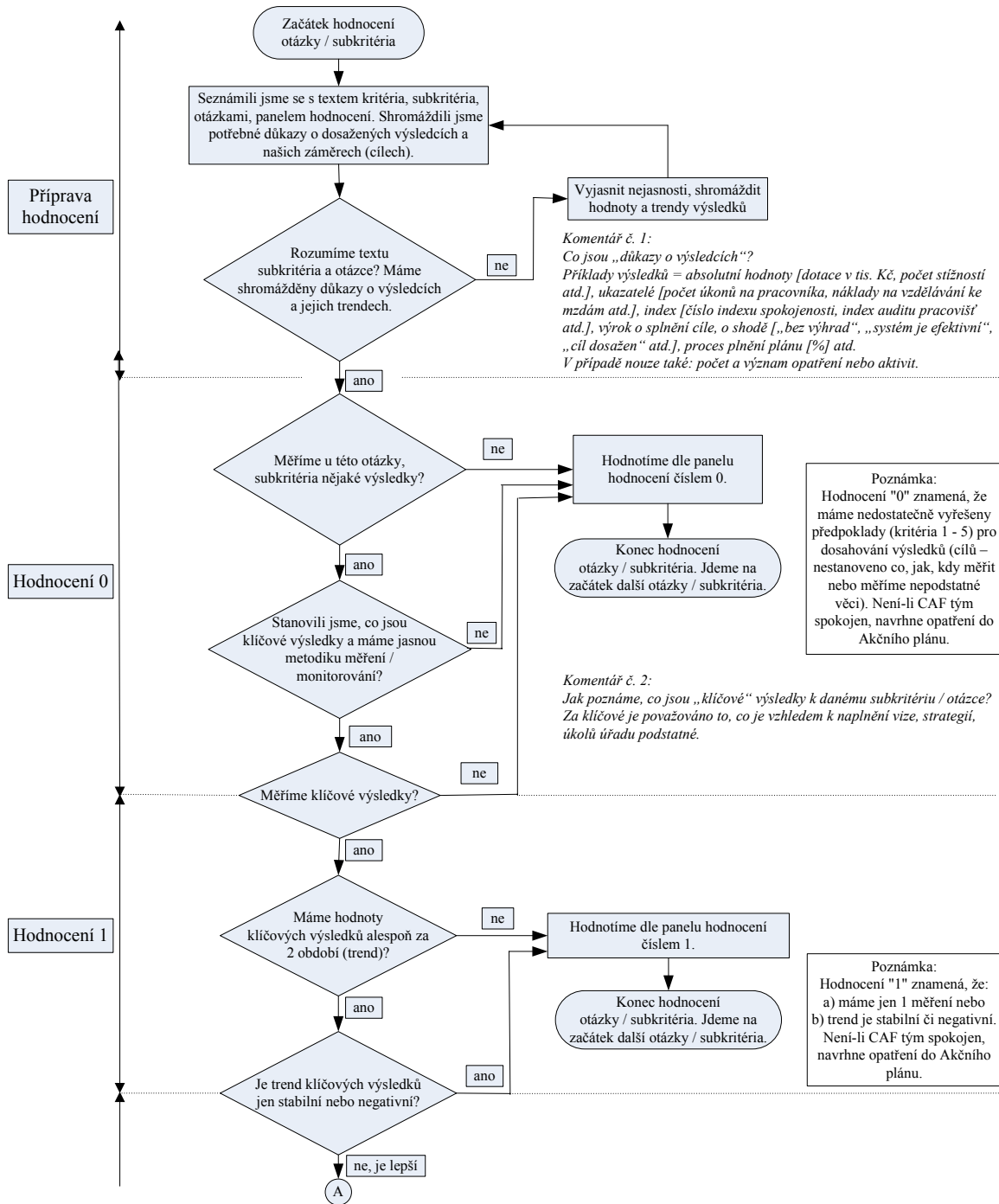
Než se však k jednotlivým příkladům a subkritériím přistoupíme, je třeba se seznámit s panelem hodnocení a zejména s postupem dle následujícího vývojového diagramu.

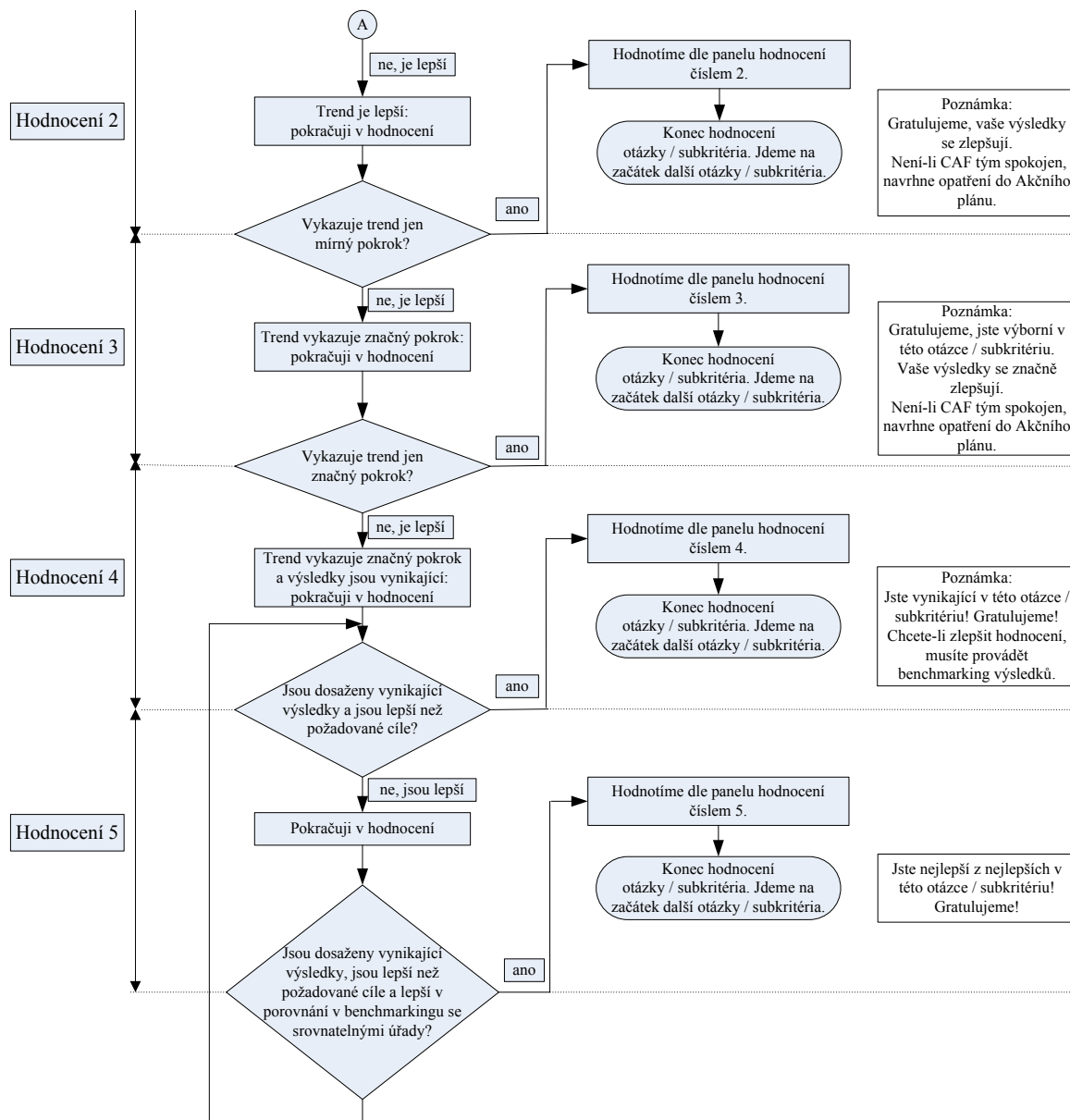


Panel hodnocení výsledků a vývojový diagram

Bodové hodnocení	
0	Nejsou měřeny žádné výsledky.
1	Jsou měřeny klíčové výsledky a vykazují negativní nebo stabilní trendy.
2	Výsledky vykazují mírný pokrok.
3	Výsledky vykazují značný pokrok.
4	Jsou dosaženy vynikající výsledky a jsou provedena pozitivní porovnání s vlastními cíli a záměry.
5	Jsou dosaženy vynikající výsledky, jsou provedena pozitivní porovnání s vlastními cíli a záměry a jsou dosaženy pozitivní výsledky benchmarkingu s příslušnými úřady.

Obr. 3.: Vývojový diagram pro hodnocení výsledků





Kritérium 6: Zákazníci / občané - výsledky

Kritérium 6 udává, jakých výsledků dosahuje úřad při uspokojování svých zákazníků / občanů (včetně dalších zainteresovaných stran).

Klíčová hlediska

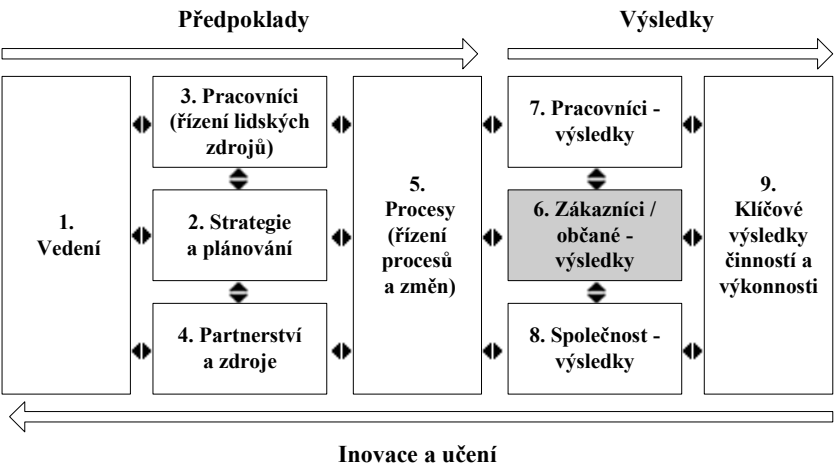
Úřady mají komplexní vztahy s širokou veřejností, což lze v některých případech charakterizovat jako vztah se zákazníkem (zejména v případě přímého poskytování služby) a v jiných případech se musí popisovat jako vztah s občanem, kdy je úřad zapojen do určování a prosazování prostředí, v němž probíhá hospodářský a sociální život (vliv na kvalitu života). Protože tyto dva případy nejsou vždy snadno oddělitelné, tento komplexní vztah bude popisován jako vztah se zákazníkem (nebo zákazník / občan).

Zákazníci jsou příjemci či uživatelé činností, produktů nebo služeb organizací veřejného sektoru. V případě úřadu jde o zákazníky přeneseného výkonu státní správy (například žadatelé na úřadě, účastníci správního řízení atd.) a o zákazníky při plnění úkolů samosprávy (například nájemci nebytových prostor, zájemci o koupi pozemku atd.). Zákazníci očekávají, že jejich žádost nebo potřeba služby bude vyřízena rychle, bez právních a jiných nedostatků, v požadovaném standardu.

Občané nemusí od úřadu odebírat žádnou konkrétní službu, ale očekávají, že dojde ke zvyšování kvality života v jejich obci, kraji nebo regionu. Členění různých skupin občanů může být mnoho: např. podle bydliště (občané centra města, sídliště a místních částí), podle bydlení (v rodinném či jiném domě, v nájemních či vlastních bytech, na ubytovně, bezdomovci atd.), podle věku (senioři, lidé v produktivním věku, rodiny s malými dětmi, mladí, mládež, děti atd.), podle práce (zaměstnanci, důchodci, nezaměstnaní, OSVČ atd.) nebo podle zájmů (cyklisté, sportovci, fanoušci hokeje, zahrádkáři, chovatelé, milovníci kultury atd.) a mnoho dalších členění.

Příklad výčtu zákazníků / občanů a dalších zainteresovaných stran je uveden u otázky 2.1 a.

Pro všechny úřady je důležité, aby přímo měřily spokojenost svých zákazníků s ohledem na celkovou image úřadu, produkty a služby, které úřad poskytuje, na otevřenost úřadu a zapojení zákazníků. K zaznamenání spokojenosti může úřad využít obvykle průzkumy zákazníků, ale mohou využívat i jiné nebo doplňkové nástroje (například skupiny s určitým zaměřením, panely uživatelů atd.).



Kritérium Zákazníci – výsledky obsahuje sebehodnocení toho, jaké výsledky dosahuje úřad v úsilí splnit potřeby a očekávání zákazníků prostřednictvím:		Při nespokojenosti s výsledky změňte přístup zejména k:
6.2	Ukazatelů měření orientovaných na zákazníka / občana	1, 2, 4.2, 5
6.1	Výsledků měření spokojenosti zákazníků / občana	1, 2, 4.1, 4.2, 5

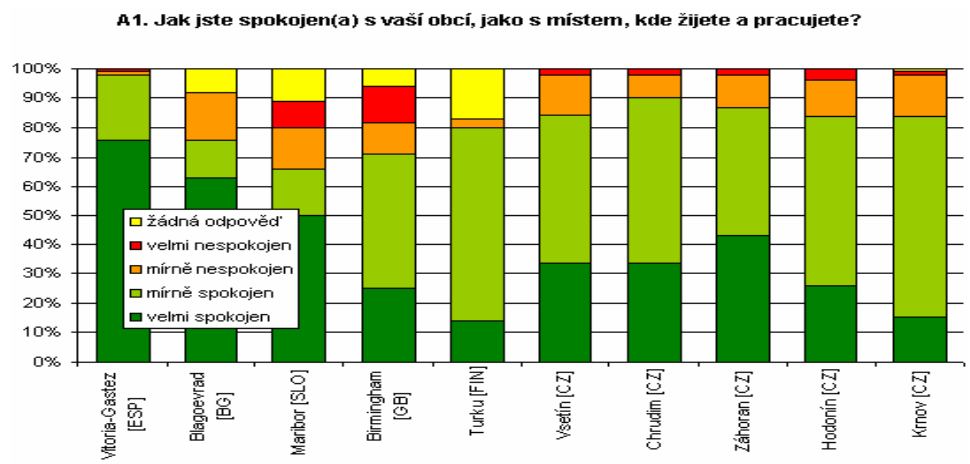
6.1 Zvažte, jakých výsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím:

výsledků měření spokojenosti zákazníků / občanů

Indikátory jsou:	Náměty na klíčové výsledky, ukazatele (silné/slabé stránky):
a. výsledky týkající se celkové image organizace, například	
- celková úroveň spokojenosti s výkonností organizace - vlídnost a nestrannost při jednáních - vstřícné a aktivní chování - flexibilita a schopnost řešit jednotlivé situace - otevřenost změnám - hledání podnětů a shromažďování myšlenek pro zlepšování - vliv úřadu na kvalitu života zákazníků / občanů	Systém šetření spokojenosti občanů / zákazníků může dle podmínek konkrétního krajského či městského úřadu vypadat jako kombinace těchto již v praxi samosprávných úřadů používaných opakovaných šetření: - index šetření spokojenosti občanů města / kraje dle Evropského indikátoru udržitelného rozvoje A1 včetně spokojenosti s činností úřadu jako celku [číslo], (viz www.timur.cz) - index šetření spokojenosti starostů (tajemníků) správního obvodu s fungováním úřadu (vstřícnost, odbornost, dostupnost, rychlost atd. výkonu státní správy) po jednotlivých odborech [číslo] - index spokojenosti obcí s metodickou pomocí po jednotlivých odborech [číslo] - index spokojenosti zastupitelů s prací úřadu (vstřícnost, odbornost, rychlost atd. výkonu samosprávy) [číslo] - výsledek celkové spokojenosti klientů-zákazníků konkrétní agentury jednajících na úřadě [číslo] Další příklady pro dílčí výsledky měření spokojenosti např.: - s tím, jak zaměstnanci dokáží zvládnout těžké situace [výsledek] - s denní komunikací se zákazníky v IC, recepci [výsledek] - s individuálním přístupem k zákazníkovi [výsledek] - se schopností inovace úřadu [výsledek] - s otevřeností úřadu vůči změnám, požadavkům na změnu (například změna úředních hodin) [výsledek] - s uplatňováním nejnovějších trendů v dané odborné oblasti [výsledek] - s informacemi na www [výsledek]
b. výsledky týkající se angažovanosti	
úsilí o zapojení zákazníků / občanů do navrhování služeb nebo produktů a do procesu rozhodování	- obsahuje index spokojenosti občanů dle Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje A1 [dílčí výsledek] (viz www.timur.cz) Další příklady pro dílčí výsledky měření spokojenosti např.: - s mírou zapojení zákazníků do návrhu a přípravy služeb a produktů [výsledek] - s mírou zapojení zákazníků do procesu rozhodování [výsledek]
c. výsledky týkající se dostupnosti	
- otevírací a čekací doby - množství a kvalita použitelných, dostupných a transparentních informací	Spokojenost s dostupností je zahrnuta do systém šetření spokojenosti občanů / zákazníků popsáné u písmene a.: - index šetření spokojenosti občanů města / kraje dle Evropského indikátoru udržitelného rozvoje A1 včetně spokojenosti s dostupností [číslo], (viz www.timur.cz)

▪ <i>úsilí zaměřené na administrativní zjednodušení a využívání jednoduchého jazyka</i> ▪ <i>umístění budov (blízkost veřejné dopravy, parkovací možnosti atd.)</i>	- index šetření spokojenosti starostů (tajemníků) správního obvodu s fungováním úřadu (vstřícnost, odbornost, dostupnost, rychlost atd. výkonu státní správy) po jednotlivých odborech [číslo] - index spokojenosti obcí s metodickou pomocí po jednotlivých odborech [číslo] - výsledek celkové spokojenosti klientů-zákazníků konkrétní agentury jednajících na úřadě [číslo] Další příklady pro dílčí výsledky měření spokojenosti např.: - s úředními hodinami pro veřejnost [výsledek] - s čekací dobou a s lhůtou pro vyřízení požadavku [výsledek] - s možností automatizovaného využívání služeb (například prostřednictvím internetu) [výsledek] - s jednoduchostí zkontaktování se s úřadem [výsledek] - s dostupností informací, množstvím, kvalitou dostupných informací [výsledek] - se srozumitelností poskytovaných informací (například s metodickými příručkami a výklady zákonů) [výsledek] - s dostupností budovy, případně kontaktních míst úřadu (například MHD, možnost parkování) včetně dostupnosti pro zdravotně postižené [výsledek] - s informováním o umístění budovy (například směrové tabule, mapa na webových stránce) [výsledek]
d. výsledky týkající se produktů a služeb	
▪ <i>kvalita, spolehlivost, soulad se standardy kvality a s deklaracemi práv uživatelů nebo občanů</i> ▪ <i>doba vyřizování</i> ▪ <i>kvalita rad poskytovaných zákazníkovi / občanovi</i>	Systém opakovaných měření, který toto zahrnuje viz písmeno a. Další příklady pro dílčí výsledky měření spokojenosti např.: - s kvalitou služeb a produktů úřadu [výsledek] - s plněním stanovených požadavků ve smlouvách, dohodách a ročních plánech [výsledek] - s informovaností o stanovených cílech úřadu ve vztahu k dobám vyřizování [výsledek] - s kvalitou poradenství [výsledek] - s plněním očekávání zákazníků [výsledek]

Obr. 4: Příklad vizualizace a porovnání šetření spokojenosti dle Evropského indikátoru udržitelného rozvoje (zdroj: www.timur.cz)



6.2 Zvažte, jakých výsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím:

ukazatelů měření orientovaných na zákazníka / občana

Indikátory jsou:	Náměty na klíčové výsledky, ukazatele (silné/slabé stránky):
a. výsledky týkající se celkové image organizace	
▪ počet stížností ▪ rozsah úsilí o zlepšování důvěry veřejnosti v organizace a v její služby a produkty ▪ doba vyřizování stížností ▪ počet intervencí od ombudsmana ▪ doba zpracování ▪ rozsah vzdělávání pracovníků zaměřeného na efektivní a přátelskou komunikaci a jednání se zákazníky / občany	- výsledky (trendy) Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje [výsledky], (viz www.timur.cz) - výsledky (trendy) indikátorů stanovených pomocí BSC ve vztahu k zákazníkům/občanům [výsledky] - index auditu pracovišť, stížností a zrušených rozhodnutí [číslo] - závažnost a trendy v počtu podaných stížností týkající se práce úřadu, trend oprávněných stížností, vše na pracovníka [popis, počet] - zapojení úřadu do (mezinárodních) projektů nebo uplatnění standardů, jejichž cílem je zvýšení kvality života či zlepšování služeb – Místní Agenda 21 (viz www.ma21.cz), projekty WHO Zdravé město, region, kraj, Bezpečná komunita (www.nszm.cz), podepsání Aalborgské charty udržitelných měst a regionů, měření Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje (www.timur.cz), uplatnění modelu CAF (www.npj.cz), zavedení ISO 9001 a 14001 (www.npj.cz), komunitní plánování sociálních služeb atd. [popis, shoda s požadavky normy či metodikami, výsledky] - procento plnění aktivit Akčního plánu zdraví a kvality života v jednotlivých oblastech a celkem [%] - počet, význam a objem v Kč projektů realizovaných za účasti úřadu (např. v rámci strukturálních fondů) [počet, popis, tis.Kč] - počet a význam partnerství [počet, popis] - počet a význam opatření k zvyšování celkové image úřadu (zveřejňování výroční zprávy, strategií, akčních plánů, plánů investic, tiskových zpráv k důležitým otázkám, vzdělávacích aktivit atd.) [popis, počet] - počet intervencí ze strany ombudsmana ve vztahu k celkovému počtu vydaných rozhodnutí, evidence počtu intervencí ze strany ombudsmana [%, počet] - podíl čekajících (např. spisů) na vyřízení záležitostí v jednotlivých oblastech k celkovému počtu žadatelů [%] - procento zrušených rozhodnutí [%]
b. výsledky týkající se angažovanosti	
▪ rozsah zapojení zainteresovaných stran do navrhování a poskytování služeb a produktů a/nebo do navrhování rozhodovacích procesů	- počet a procento aktivit partnerů zařazených do Akčního plánu zdraví a kvality života (či obdobného plánu projednávaného s partnery) k celkovému počtu aktivit v jednotlivých oblastech [počet, %] - spokojenost občanů s možností zapojovat se do rozhodování [číslo] - počet kulatých stolů, veřejných projednávání atd., počet účastníků [počet] - procento získaných odpovědí z průzkumu měření spokojenosti občanů / zákaz-

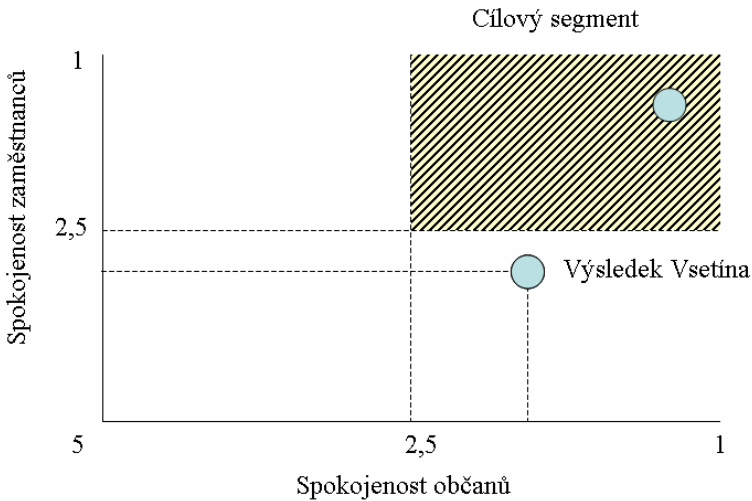
- návrhy – přijaté a znamenane - uplatňování a rozsah využívání nových a inovačních způsobů jednání se zákazníky / občany	níků - počet a procento poměr přijatých návrhů k celkovému počtu podaných návrhů od partnerů a zákazníků [počet, %] - počet zákazníků využívajících internetový přístup k informacím [počet] - počet a význam opatření a aktivit v této oblasti [počet, popis]
---	---

C. výsledky týkající se produktů a služeb

- dodržování zveřejněných standardů pro služby - počet souborů vrácených zpět s chybami a/nebo případů vyžadujících kompenzaci - rozsah úsilí zlepšit dostupnost, přesnost a transparentnost informací	- výsledky jednotlivých procesů (agend), např. počet úkonů na pracovníka (více viz 7.2.b) [počet] - výsledky dostupnosti vybraných služeb (obdobu indikátoru Evropské sady udržitelného rozvoje A4) [výsledky] - dodržování deklarace úrovně služeb, koncepce kvality dle ISO atd. [shoda s deklarací] - počet a procento zrušených rozhodnutí [počet, %] - index auditu pracovišť, stížností a kontrol [číslo] - počet vydaných tiskových zpráv [počet] - počet a význam opatření a aktivit ke zlepšování služeb [počet, popis]
--	--

Obr. 5: Ukázka dotazníku hodnocení spokojenosti občanů

Obr. 6: Způsob stanovení klíčového výsledku pomocí cílového segmentu (spokojenost zaměstnanců × spokojenost občanů)



Hodnocení spokojenosti občanů - anonymní		
	😊	1 velmi spokojen
Odbor správních agend	😊	
Finanční odbor		
Odbor kanceláře starosty	😊	2 spokojen
Odbor správy a údržby majetku		
Odbor sociálních věcí	😐	3 ani spokojen, ani nespokojen
Odbor výstavby, územ. plánování a dopravy		
Odbor životního prostředí	😞	4 nespokojen
Odbor školství a kultury		
Odbor investic a rozvoje	😞	5 velmi nespokojen
Obecní živnostenský úřad	😞	
Útvar interního auditu		
Oddělení, poznámka:		

Kritérium 7: Pracovníci - výsledky

Kritérium 7 udává výsledky, kterých úřad dosahuje ve vztahu k uspokojování svých pracovníků – zaměstnanců.

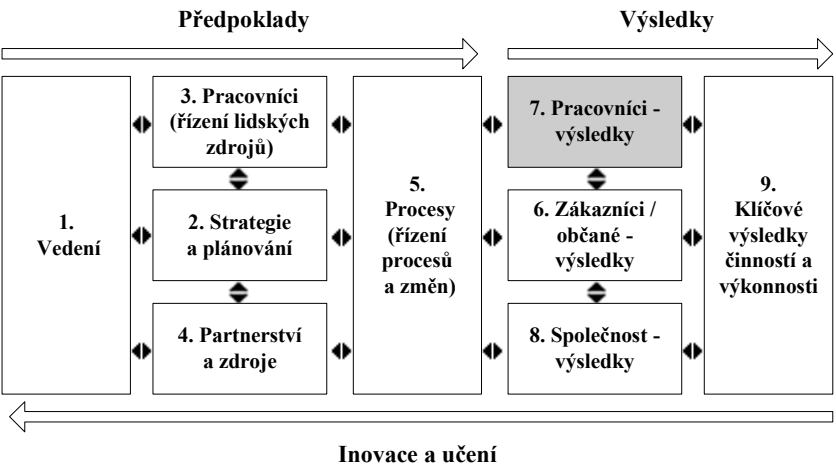
Klíčová hlediska

Lidmi v úřadu jsou všichni zaměstnanci a ti, kteří přímo nebo nepřímo poskytují služby zákazníkům. Toto kritérium by mělo zahrnout spokojenost všech lidí v úřadu a mělo by být svázáno s kritériem řízení lidských zdrojů. Příklad dotazníku k šetření spokojenosti následuje za subkritériem 7.1. Úřady jsou v oblasti řízení lidských zdrojů omezovány řadou předpisů, např. zákon o úřednících, nařízení vlády o platových poměrech.

Pro úřady je důležité, aby přímo zaznamenávaly výsledky ve vztahu k zaměstnancům, týkající se představ zaměstnanců úřadu o jeho poslání, o pracovním prostředí, řízení úřadu a o systémech řízení úřadu, o kariérním postupu, rozvíjení osobních dovedností a o produktech a službách, které úřad poskytuje.

K zaznamenávání spokojenosti používají úřady obvykle průzkumy zaměstnanců, mohou však také využívat jiné nebo doplňkové nástroje (například skupiny s určitým zaměřením).

Úřady rovněž disponují řadou možných interních ukazatelů, pomocí nichž mohou měřit výsledky, kterých dosahují ve vztahu k zaměstnancům v úřadu z hlediska jejich spokojenosti, výkonnosti, rozvíjení dovedností, jejich motivace a jejich angažovanosti v úřadu. K těmto ukazatelům mohou patřit např. počty úkonů na pracovníka, počty účetních operací na pracovníka, procento plnění plánu apod. Vždy je důležité, aby tyto ukazatele byly propojeny se systémem odměňování (např. formou výkonnostních parametrů). K dosahování dobrých výsledků je nezbytné definovat motivační programy.



Kritérium Výsledky ve vztahu k zaměstnancům obsahuje sebehodnocení toho, jaké výsledky dosahuje úřad v úsilí splnit potřeby a očekávání zákazníků prostřednictvím:		Při nespokojenosti s výsledky změňte přístup zejména k:
7.1	Výsledků měření spokojenosti zaměstnanců motivace	1.1, 1.2, 1.3, 2.2, 2.3
7.2	Ukazatelů výsledků zaměstnanců	1.1, 1.2, 1.3, 2.2, 2.3

7.1 Zvažte, jakých výsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím:

výsledků měření spokojenosti pracovníků a motivace

Indikátory jsou:

Náměty na klíčové výsledky, ukazatele (silné/slabé stránky):

a. výsledky týkající se celkové spokojenosti pracovníků

▪ <i>s celkovou image organizace</i> ▪ <i>s celkovou výkonností organizace</i> ▪ <i>s významem přínosu organizace pro společnost</i> ▪ <i>se vztahy organizace s občany a společností</i> ▪ <i>s úrovní angažovanosti v organizaci a její posláním</i>	Příklad dotazníku k měření spokojenosti pracovníků používaného v praxi samosprávných úřadů je na konci subkritéria 7.1. Kompletní metodiku je možno vyžádat u autorů této studie. Pokud jej nepoužijete, následují příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky průzkumu spokojenosti: [číslo] - s celkovou image úřadu - s dosahováním stanovených cílů - s celkovou prací na úřadu - s významem přístupu pro společnost - s vytvořením prostoru na zlepšování vztahu se zákazníky - s vytvořením prostoru na komunikaci se zákazníky - se zapojením do vypracovávání poslání a vize - se zapojením do strategických úloh úřadu - se zapojením do formulování cílů vlastního úsilí
--	--

b. výsledky týkající se spokojenosti pracovníků s vedením a se systémy řízení

▪ <i>vrcholové vedení a střední úroveň vedení organizace (např. jejich schopnost řídit úřad a komunikovat)</i> ▪ <i>dohoda o úkolech, systémy hodnocení pracovníků, oceňování, stanovování cílů a hodnocení výkonnosti, odměňování úsilí jednotlivců a týmů</i> ▪ <i>navrhování procesů organizace</i> ▪ <i>přístup organizace ke změnám a modernizaci</i>	Příklad dotazníku k měření spokojenosti pracovníků používaného v praxi samosprávných úřadů je na konci subkritéria 7.1. Pokud jej nepoužijete, následují příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky průzkumu spokojenosti: [číslo] - zaměstnanců s vrcholovým vedením vzhledem na odborné znalosti, úroveň řízení, komunikační schopnosti a manažerské schopnosti - zaměstnanců s vedením střední úrovně - výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců se systémy řízení na úřadu - s mírou ztotožnění se s úlohami - s měřením výkonnosti, se systémem hodnocení, oceňováním individuálního a týmového úsilí, se stanovováním cílů - se zapojením zaměstnanců do navrhování procesů v úřadu - se stimulováním a zapojením do inovace pracovních postupů a zlepšování metod na řešení pracovních úloh
---	--

c. výsledky týkající se spokojenosti pracovníků s pracovními podmínkami

▪ <i>návrh pracoviště</i> ▪ <i>pracovní prostředí a kultura organizace</i>	Příklad dotazníku k měření spokojenosti pracovníků používaného v praxi samosprávných úřadů je na konci subkritéria 7.1. Pokud jej nepoužijete, následují příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky prů-
---	--

▪ <i>rekreační zařízení</i> ▪ <i>přístup k sociálním otázkám a otázkám životního prostředí</i> ▪ <i>řízení stejných příležitostí a čestné jednání v organizaci</i> ▪ <i>flexibilita pracovních hodin a možnost sladit práci s rodinným životem a osobními záležitostmi</i> ▪ <i>způsob, jakým organizace řeší problémy pracovníků</i>	zkumu spokojenosti: [číslo] - s ergonomií pracoviště, s možností ovlivňovat uspořádání vlastního pracoviště - s pracovní atmosférou - s interní komunikací - s výhodami v sociálním fondu - s tím, jak úřad šetří zdroje a chrání životní prostředí - s etikou vztahů - s nabídkou pružnosti pracovní doby a možností harmonizovat práci s rodinným životem a osobními záležitostmi - s tím, jako úřad přistupuje k osobním problémům zaměstnanců
d. výsledky týkající se motivace a spokojenosti pracovníků s profesním růstem a rozvojem dovedností	
▪ <i>řízení lidských zdrojů (např. výcvik a příležitosti profesního růstu)</i> ▪ <i>motivace pracovníků</i> ▪ <i>znalosti pracovníků o cílech organizace</i> ▪ <i>ochota přijímat změny</i> ▪ <i>ochota vyvíjet zvláštní úsilí při zvláštních okolnostech</i>	Příklad dotazníku k měření spokojenosti pracovníků používaného v praxi samosprávných úřadů je na konci subkritéria 7.1. Pokud jej nepoužijete, následují příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky průzkumu spokojenosti: [číslo] - s tím, jak úřad poskytuje příležitosti na vzdělávání a možnost pracovního postupu - s tím, jak úřad motivuje k rozvoji schopností zaměstnanců - s tím, jak úřad zprostředkovává zaměstnancům vědomosti a znalosti o cílech úřadu v oblasti řízení lidských zdrojů - s motivací za vynaložené zvýšené pracovní úsilí v případě mimořádných okolností - s podmínkami a motivací na vynaložení zvýšeného úsilí
e. výsledky týkající se spokojenosti pracovníků s možnostmi zapojit se do	
▪ <i>procesu rozhodování</i> ▪ <i>činností zlepšování</i> ▪ <i>mechanismů poradenství a dialogu</i>	Příklad dotazníku k měření spokojenosti pracovníků používaného v praxi samosprávných úřadů je na konci subkritéria 7.1. Pokud jej nepoužijete, následují příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky průzkumu spokojenosti: [číslo] - se zapojením zaměstnanců do rozhodovacích procesů - se zapojením do zlepšování činností v úřadu - s možností konzultací mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a nadřízenými, s možností konstruktivního dialogu mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a nadřízenými

ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ

Městského úřadu Vsetín 2005

Odpovězte, prosím, na otázky pomocí školního známkování (1 až 5), kde 1 znamená velmi spokojen(a), 2 – více spokojen(a), 3 – spokojen(a), 4 – méně nespokojen(a), 5 - nespokojen(a). K rozlišení míry Vaší spokojenosti můžete použít všechny stupně klasifikace. U každé otázky vyznačte křížkem pouze jednu odpověď.

A) Obecná spokojenost s obsahem práce

Jak jste spokojen(a) s(se) :	Hodnocení				
1. jasným zaměřením cílů , týkajících se Vašeho pracovního výkonu a dalších pracovních cílů? *	1	2	3	4	5
2. možnostmi ovlivňovat svou práci?	1	2	3	4	5
3. možnostmi ovlivňovat strategii organizace? **	1	2	3	4	5
4. rozmanitostí Vaší pracovní náplně?	1	2	3	4	5
5. mírou zodpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům?	1	2	3	4	5
6. kompetencemi, kterými disponujete?	1	2	3	4	5

*/ Dotaz směřuje k individuálním úkolům a cílům.

** / Dotaz směřuje k možnosti vyjadřovat se ke strategii a strategickým dokumentům a možnosti je ovlivňovat

B) Oblast řízení

Jak jste spokojen(a) s(se) :	Hodnocení				
7. podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného?	1	2	3	4	5
8. zpětnou vazbou, kterou získáváte na základě vykonané práce?	1	2	3	4	5
9. běžnou organizací práce ve svém odboru?	1	2	3	4	5
10. celkovým řízením odboru, kde pracujete?	1	2	3	4	5
11. školením a poskytováním informací k systému řízení kvality?	1	2	3	4	5

C) Vztahy v organizaci

Jak jste spokojen(a) se :	Hodnocení				
12. spoluprací a atmosférou v odboru, kde pracujete?	1	2	3	4	5
13. spoluprací mezi odbory?	1	2	3	4	5

D) Komunikace v organizaci

Jak jste spokojen(a) s :	Hodnocení				
14. průhledností / otevřeností a tokem informací v odboru?	1	2	3	4	5
15. s tokem informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům?	1	2	3	4	5

E) Osobní perspektiva

Jak jste spokojen(a) s :	Hodnocení				
16. postupem své kariéry do současnosti?	1	2	3	4	5
17. poskytovanými možnostmi vzdělávání, výcviku a rozvoje?	1	2	3	4	5
18. využitím Vaší kvalifikace, pracovního potenciálu?	1	2	3	4	5

F) Pracovní prostředí

Jak jste spokojen(a) s(se) :	Hodnocení				
19. stavem pracovního prostředí na vlastním pracovišti?	1	2	3	4	5
20. stavem technického vybavení pracoviště?	1	2	3	4	5

G) Hodnocení pracovního výkonu

Jak jste spokojen(a) s(se) :	Hodnocení				
21. prováděním hodnocení pracovního výkonu jednotlivce? (výkonnostní parametry)	1	2	3	4	5
22. platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte ?	1	2	3	4	5
23. pracovní výkony, které podáváte?	1	2	3	4	5
24. ostatními výhodami poskytovanými zaměstnavatelem ? (stravenky, pružná pracovní doba, sociální fond)	1	2	3	4	5
25. se systémem odměňování dle vnitřního platového předpisu	1	2	3	4	5

H) Hodnocení města Vsetín jako zaměstnavatele

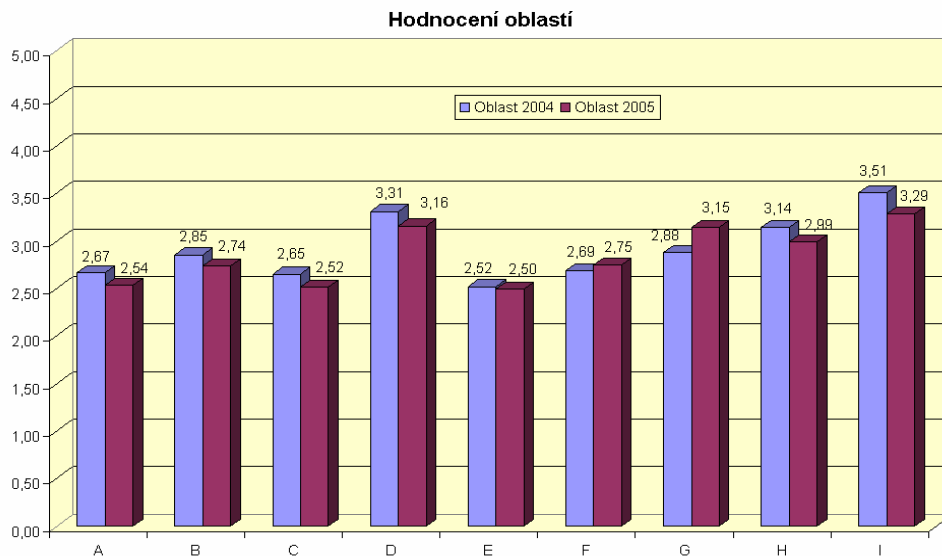
Jak jste spokojen(a) s :	Hodnocení				
26. Městem Vsetín jako svým zaměstnavatelem? *	1	2	3	4	5

* / Dotaz směřuje k hodnocení instituce ve které pracujete

I) Hlavní hodnoty organizace

Jak jste spokojen(a) s hodnotami, které organizace v rámci svého působení splňuje tak, aby :	Hodnocení				
27. byl respektován člověk a jeho schopnosti?	1	2	3	4	5
28. byla respektována spolupráce a otevřenost /průhlednost?	1	2	3	4	5

Obr. 7: Příklad vizualizace trendu výsledků z dotazníku v jednotlivých oblastech



7.2 Zvažte, jakých výsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím:

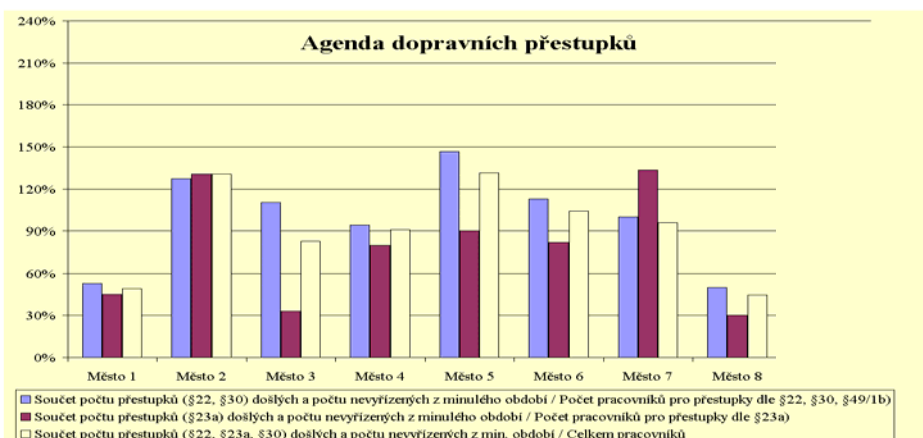
ukazatelů výsledků organizace ve vztahu k zaměstnancům

Indikátory jsou:	Náměty na klíčové výsledky, ukazatele (silné/slabé stránky):
a. výsledky týkající se spokojenosti, například prostřednictvím ukazatele	
▪ <i>úroveň absentérství a nemocnosti</i>	- ukazatel počtu neodpracovaných dnů ročně na pracovníka z důvodu - absentérství - nemoci - ošetřování člena rodiny - návštěvy u lékaře - celkem, jednotka: [dny na pracovníka ročně], provést porovnání mezi odbo-ry, cílový výsledek: zachovat stávající trend u celkem, zlepšit trend o 5 % u návštěv u lékaře - ukazatel počtu neodpracovaných dnů ročně k celkovému časovému fondu všech pracovníků - jednotka: [%], cílový výsledek: zachovat stávající trend
▪ <i>úroveň fluktuace pracovníků</i>	- ukazatel počtu ukončení trvalých pracovních poměrů na pracovníka z důvodu - ukončení návrhem ze strany zaměstnance u klíčových a dalších zaměstnanců - odchod do důchodu - ve zkušební době - z organizačních důvodů - z důvodů porušení pracovní kázně - jiných důvodů - celkem [%], cílový výsledek: snížit trend o 50% u klíčových zaměstnanců odcházejících na vlastní žádost - procento neobsazených míst čtvrtletně a ročně [%] - počet opatření k zabránění fluktuace pracovníků [počet]
▪ <i>počet stížností podaných pracovníky, stávek pracovníků, atd.</i>	- počet stížností podaných pracovníky na pracovníka [počet] - počet stěžujících si pracovníků na pracovníka [%]
b. výsledky týkající se výkonnosti, například prostřednictvím ukazatele	
▪ <i>míra produktivity</i>	- počet úkonů na pracovníka [počet] - počty účetních operací na pracovníka [počet] - počet vedených spisů na pracovníka [počet] - procento zápisů rozeslaných včas [%] - procento termínovaných úloh splněných včas nebo úkolů splněných v dohodnuté kvalitě [%] - procento plnění akčního plánu [%] - počet spravovaných PC na informatika [počet] - objem a počet úspěšných žádostí na dotace na odbor [Kč, počet]

	- objem v Kč vymožených pohledávek na pracovníka [Kč]
▪ <i>výsledky hodnocení a/nebo oceňování</i>	- náklady (mzdové) na 1 úkon [Kč] - procento agend porovnáváné v benchmarkingu z vybraného počtu [%] - výkonnost úřadu konkrétní agendy v porovnání s průměrem výkonnosti srovnatelných úřadů [% od průměru] - procento pracovníků, kde je odměňování závislé na výkonu, produktivitě [%] - procento mzdových prostředků (v členění osobní hodnocení, odměny) vyplácených v závislosti na plnění výkonnostních, kvalitativních a úkolových parametrů k celkovým prostředkům [%]
▪ <i>vazba mezi výkonností jednotlivce a kvalitou služeb a produktů</i>	- procento pracovníků u nichž je při odměňování zohledňována kvalita práce [%], cílový výsledek: 100% pracovníků - počet zrušených rozhodnutí na pracovníka [počet] - výsledky indexu auditu pracoviště, stížností a kontrol [známka], cílový výsledek: nepřekročit stanovenou mez, zlepšit o 5%
▪ <i>výsledky používání ukazatelů výkonnosti jednotlivce</i>	- procento pracovníků odměňovaných na základě výkonnostních parametrů - počet plněných výkonnostních parametrů daného pracovníka k počtu všech parametrů daného pracovníka [%]
C. výsledky týkající se rozvoje dovedností, například prostřednictvím ukazatele	
▪ <i>úroveň účasti a úspěchu ve vzdělávání</i>	- výsledky indexu způsobilosti zaměstnanců [číslo] - procento pracovníků odboru plnící index způsobilosti [%] - procento pracovníků s výjimkou ze vzdělání, z toho procento s trvalou výjimkou [%] - procento pracovníků studujících cizí jazyk, procento pracovníků, kteří se plynule domluví [%] - procento proškolených pracovníků k danému tématu [%]
▪ <i>využívání rozpočtu určeného na vzdělávání</i>	- poměr prostředků vynaložených na vzdělávání k mzdovým prostředkům [%] - objem vynaložených prostředků na vzdělávání na jednoho zaměstnance [Kč] - počet pracovních dnů strávených na vzdělávání na pracovníka [počet]
▪ <i>využívání informační technologie pracovníky</i>	- skutečných počet přístupů na internet, intranet k požadovanému [%] - počet zaměstnanců ovládajících zvolený SW k požadovanému počtu [%] - procento proškolených pracovníků ke zvoleným IT
▪ <i>schopnost jednat se zákazníky / občany a reagovat na jejich potřeby</i>	- procento proškolených pracovníků ke komunikačním dovednostem [%] - počet stížností na jednání k počtu pracovníků [%] - výsledek auditu chování úředníků [číslo nebo výrok] - dodržování etického kodexu všemi zaměstnanci úřadu - počet zrušených rozhodnutí k celkovému počtu [%] - počet opatření přijatých ke zlepšení schopnosti jednat [počet]
▪ <i>rotace pracovníků uvnitř organizace (mobilita)</i>	- procento pracovníků, kteří jsou plně zastupitelní (mají jmenované min. 2 zástupce) [%] - procento zástupců, kteří jsou schopni zastupovat v plném rozsahu [%] - počet zaměstnanců, kteří se účastnili výměny pracovního místa v úřadu [počet]

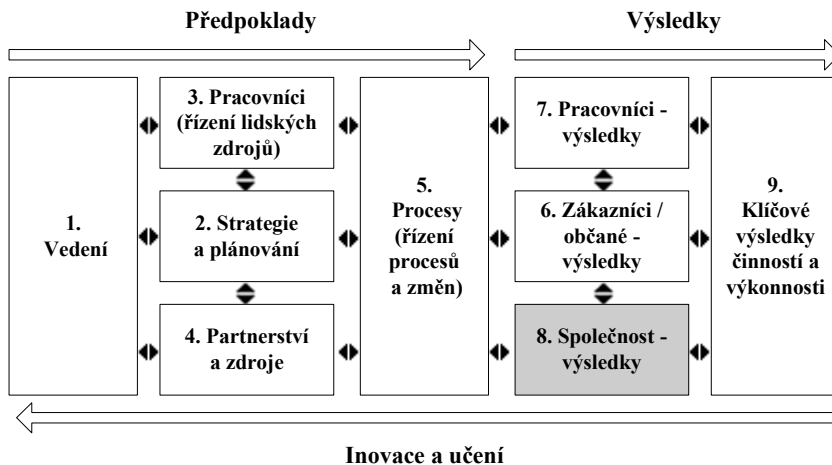
	- počet opatření ke zvýšení zastupitelnosti a rotace pracovníků [počet]
d. výsledky týkající se motivace a angažovanosti, například prostřednictvím ukazatele	
▪ <i>míra reakce na průzkumy pracovníků</i>	- procento zúčastněných v šetření spokojenosti [%] - procento zúčastněných v dalších průzkumech [%]
▪ <i>účast v činnostech a schématech zlepšování (např. schémata zlepšovacích návrhů)</i>	- počet motivačních programů nebo opatření ke zlepšování [počet] - počet přijatých zlepšovacích či racionalizačních opatření na pracovníka [počet] - objem ročních úspor ze zlepšování [Kč] - počet pracovníků, kteří podali alespoň 1 návrh k celkovému počtu [%] - objem mzdových prostředků vyplacených v návaznosti na zlepšování k celkovému objemu na mzdy [%] - počet návrhů v rámci motivačního programu „úspěch týdne / měsíce“ lomeno počet týdnů [počet]
▪ <i>účast na společenských událostech</i>	- skutečný počet akcí k plánovaným [%] - počet účastníků na společenských akcích úřadu
▪ <i>účast v interních diskusních skupinách, na setkáních s vrcholovým vedením nebo na setkáních všech pracovníků atd.</i>	- procento účasti pracovníků na poradách celého úřadu [%] - počet porad a podobných akcí [počet]
▪ <i>ochota akceptovat změny</i>	- počet zahájených (dokončených) interních projektů [počet] - procento zaměstnanců zapojených do změnových projektů (například změna organizační struktury, sebehodnocení podle modelu CAF, řízení kvality) [%] - procento pracovníků deklarující ochotu zapojit se do zlepšování, projektů a změn [%]
▪ <i>ochota vyvíjet zvláštní úsilí při zvláštních okolnostech</i>	- procento pracovníků, kteří jsou ochotni pracovat nad rámec pracovní doby [%] - procento pracovníků zapojených do projektů [%] - objem odměn vyplacených za zastupování k celkovým odměnám nebo mzdovým prostředkům [Kč]

Obr. 8: Vizualizace výsledků výkonnosti agend. Klíčovým výsledkem je úkon na pracovníka.



Kritérium 8: Společnost - výsledky

Kritérium 8 popisuje, čeho úřad dosahuje při uspokojování potřeb a očekávání společnosti jako celku na místní, regionální (případně národní a mezinárodní úrovni). Patří sem vnímání přístupu úřadu ke kvalitě života, k udržitelnému rozvoji, k ochraně životního prostředí a k ochraně globálních zdrojů a vlastní vnitřní opatření týkající se šetrnosti úřadu v těchto oblastech. Patří sem také jeho vztahy s úřady a orgány, které ovlivňují a řídí jeho záležitosti. Komplexně je tato problematika řešena Místní Agendou 21 (viz www.ma21.cz).



Klíčová hlediska pro kritérium 8

Úřady mají vliv na společnost nebo životní prostředí také charakterem své primární funkce nebo mandátem vyplývajícím ze zákona (např. mandát místní nebo krajské samosprávy pečovat o rozvoj svého území); výsledky těchto základních činností se odrážejí ve spokojenosti zákazníků/ občanů a jsou prezentovány jednotlivými kritérii výsledků (například dostupnost veřejných parků). Toto kritérium měří vliv úřadu na společnost nebo životní prostředí zejména mimo její primární funkci nebo mandát daný zákonem.

Tato opatření se týkají jak míry vnímání (spokojenosti), tak – přichází-li to v úvahu – kvantitativních ukazatelů. K velmi vhodným ukazatelům z hlediska vlivu na životní prostředí a společnost patří Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje (www.timur.cz) a indikátor „Ekologická stopa“. Přístup k těmto záležitostem je pro úřady také důležitý z hlediska čerpání zdrojů z fondů EU – udržitelný rozvoj patří k horizontálním tématům.

Kritérium Společnost - výsledky obsahuje sebehodnocení výsledků úřadu týkající se:		Při nespokojenosti s výsledky změňte přístup zejména k:
8.1	Výsledků v oblasti sociální	1.1, 1.2, 2.2, 2.3, 4.3, 5.1, 5.2
8.2	Výsledků v oblasti životního prostředí	1.1, 1.2, 2.2, 2.3, 4.3

8.1 Zvažte, jakých výsledků organizace dosahuje ve vztahu ke společnosti prostřednictvím: výsledkům v oblasti sociální

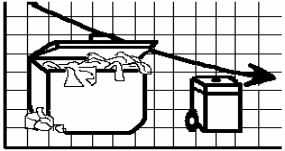
Indikátory jsou:	Náměty na klíčové výsledky, ukazatele (silné/slabé stránky):
a. <i>dopad na místní, národní a mezinárodní ekonomiku a společnost</i>	- procento plnění aktivit Akčního plánu zdraví a kvality života (viz www.nszm.cz) [%] - trend výsledků Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje (viz www.timur.cz) [čísla] - výsledek ekologické stopy úřadu [v globálních hektarech] - počet opatření [počet]
b. <i>kvalita a četnost vztahů s místními a společenskými partnery</i>	- počet kulatých stolů, veřejných projednávání [počet] - procento plnění aktivit Akčního plánu zdraví a kvality života (viz www.nszm.cz) [%] - plnění „Kritérií Místních Agend 21“ na úrovni kategorie B (viz www.ma21.cz) [kategorie] - počet finančně podpořených aktivit, celkový objem financí [počet, Kč] - počet partnerů [počet]
c. <i>etické chování organizace</i>	- počet oprávněných stížností na chování úředníků k počtu úředníků [%] - výsledky spokojenosti občanů/ zákazníků ve vztahu k chování [známka]
d. <i>zapojení se do společnosti, v němž organizace působí, prostřednictvím podpory (finanční nebo jiné) místních a společenských činností (sociálních, ve vztahu k životnímu prostředí atd.)</i>	- počet grantových schémat [počet] - počet podpořených subjektů a projektů [počet, počet] - objem finančních prostředků vynaložených na podporu v jednotlivých oblastech či schématech [Kč] - počet opatření či druhů podpory [počet] - počet partnersky probíhajících projektů financovaných ze zdrojů EU [počet] - počet aktivit v Akčním plánu zdraví a kvality života, procento plnění plánu [počet, %]
e. <i>podpora sociálně znevýhodněných (např. předávání pracovních zkušeností a poskytování pracovních míst)</i>	- procento zaměstnanců s handicapem nebo ZPS [%] - počet chráněných pracovišť [počet] - počet aktivit sekce „Sociální oblast“ v rámci Akčního plánu zdraví a kvality života, procento plnění [počet, %] - počet projektů nebo opatření týkající se znevýhodněných [počet]
f. <i>rozsah podpory vůči rozvojovým projektům třetího světa</i>	- v rámci samosprávných úřadů obvykle: NEHODNOCENO - podpora zahraničních studentů - účast v projektech za účasti partnerů ze států třetího světa
g. <i>povědomí lidí o vlivu organizace na kvalitu života občanů</i>	- procento proškolených pracovníků k vlivu úřadu [%] - počet opatření pro zvyšování povědomí [počet] - počet pracovníků seznámených s výsledky ekologické stopy úřadu a výsledky měřených indikátorů Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje (viz www.timur.cz) [počet]

	- procento pracovníků zapojených do aktivit Akčního plánu zdraví a kvality života [%]
h. <i>rozsah podpory pro společenskou angažovanost jak občanů, tak pracovníků</i>	- objem rozpočtu na podporu kulturních, sportovních, sociálních aktivit k celému rozpočtu [%] - počet opatření, projektů a aktivit týkající se podpory angažovanosti (např. projekt Zdravé město, komunitní plánování sociálních služeb) [počet] - procento zaměstnanců zapojených nebo podílejících se na těchto aktivitách [%]
i. <i>druh pozornosti věnované organizaci sdělovacími prostředky</i>	- počet vydaných tiskových zpráv [počet] - počet tiskových konferencí [počet] - počet zveřejněných zpráv v monitorovaném tisku [počet] - počet vydání radničních novin [počet]
j. <i>míra zavádění společenských změn do vlastních funkcí organizace</i>	- procento pracovišť třídících odpad [%] - počet opatření k obnovitelným zdrojům, šetrnému chování k přírodě [počet] - dosažení certifikace dle norem ISO 9001 a ISO 14001 [konstatování shody] - procento pracovišť, které zvládli požadovanou změnu [%] - procento úředníků využívající IT technologie (např. e-learning) [%]
k. <i>programy na ochranu zdraví před riziky a nehodami</i>	- počet projektů nebo opatření [počet] - procento plnění plánu k BOZP a ochraně zdraví [%] - dosažení certifikace dle EMAS nebo ISO 14001, OHSAS (ISO 18001), standardu programu WHO „Zdravý podnik“, bezpečný podnik atd. [konstatování shody] - výsledky auditu dodržování zákonů a norem týkajících se pracovního prostředí a bezpečnosti [výrok auditora] - počet případů pracovních úrazů [počet]

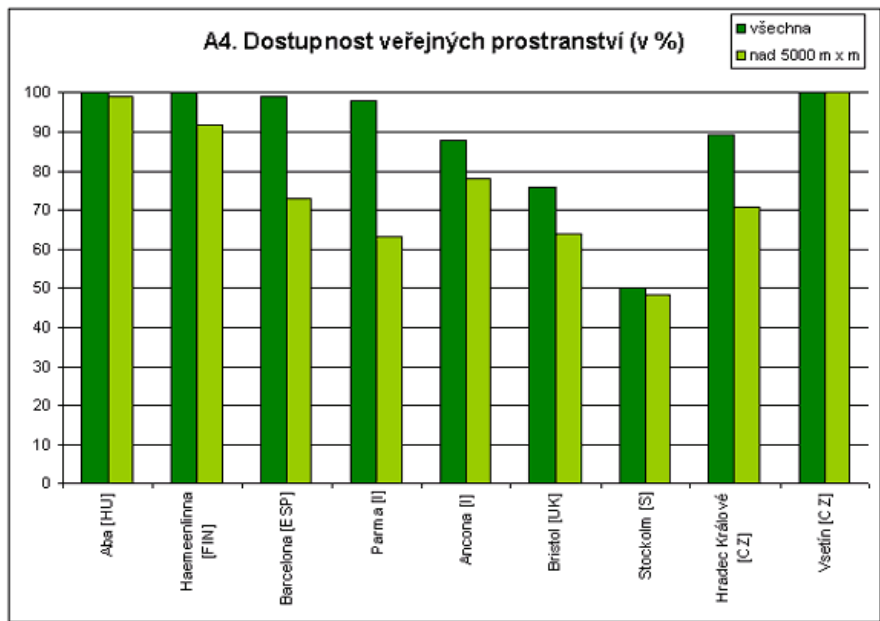
Obr. 9: Příklad výsledku v oblasti životního prostředí (dosažení certifikace dle ISO 14001)



8.2 Zvažte, jakých výsledků organizace dosahuje ve vztahu ke společnosti prostřednictvím: výsledků v oblasti životního prostředí

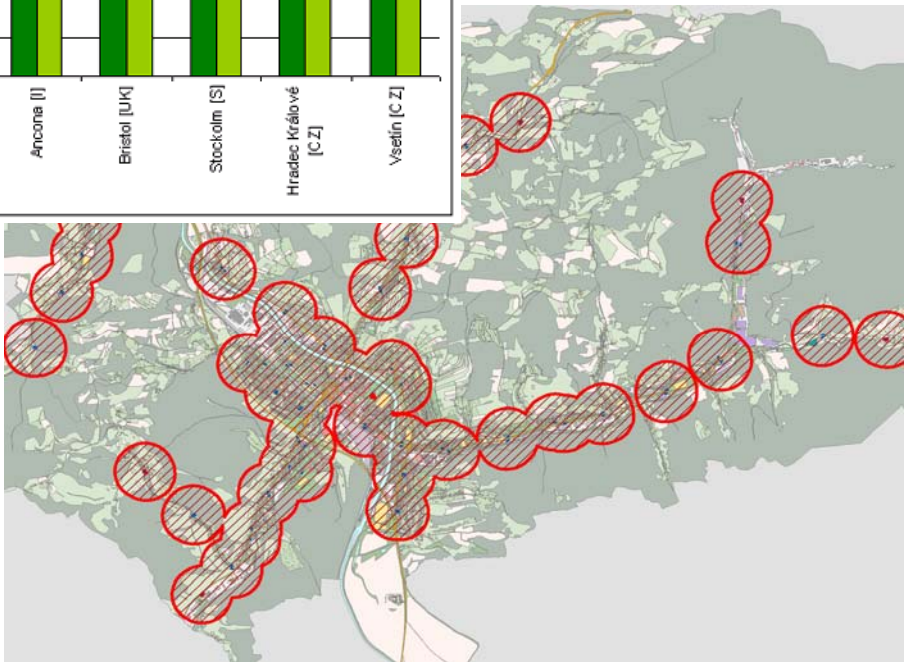
Indikátory jsou:	Náměty na klíčové výsledky, ukazatele (silné/slabé stránky):
a. <i>začlenění zásad udržitelného rozvoje do procesu rozhodování (úspory energie, využívání obnovitelných zdrojů energie, celkové využívání energie atd.)</i>	- začlenění těchto zásad do vize, strategie, plánů [začleněno / nezačleněno] - prosazení zahájení Místní Agendy 21 nebo projektu Zdravé město / kraj [schváleno / neschváleno] - výsledek měření ekologické stopy úřadu [globální hektar] - výsledky měření Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje (viz www.timur.cz) [hodnoty] - počet opatření, projektů [počet] - výsledky úsporných opatření (například využívání malolitrážních vozidel, úsporných žárovek, obnovitelných zdrojů, recyklovatelného papíru atd.) - výsledky analýz environmentálních rizik, vlivů a dopadů v projektech
b. <i>snižování množství odpadů a obalů</i>	- procento pracovníků třídících odpad [%] - množství vytríděných a nevytríděných odpadů na pracovníka [kg] - výsledek ekologické stopy úřadu [globální hektar] - počet opatření [počet] 
c. <i>využívání recyklovaných materiálů</i>	- počet již realizovaných opatření k počtu naplánovaných [%] - výsledky měření spotřeby recyklovaného kancelářského papíru na úřad, odbor, zaměstnance [počet balíků] - procento používání recyklovaného papíru k normálnímu [%] - měření spotřeby repasovaných tonerů na úřad, odbor a zaměstnance [počet]
d. <i>propagování druhů dopravy šetrných k životnímu prostředí (např. veřejná doprava, společné používání vozidel a jízdní kola)</i>	- počet stojanů či ploch pro kola [počet] - počet cest konaných hromadným prostředkem k počtu konaným autem [%] - počet km hromadnými prostředky k počtu km konaným autem [%] - průměrný počet úředníků v autě (bez řidiče) konající cesty autem [počet] - průměrná spotřeba vozidel [l/100 km] - počet vozidel na alternativní paliva [počet]
e. <i>úroveň shody s normami pro životní prostředí</i>	- rozhodnutí o zavedení / dosažení certifikace dle ISO 14001, EMAS, OHSAS atd. [konstatce shody s normou] - ověření shody dodržování zákonů a norem pro životní prostředí, zdraví a bezpečnost práce [konstatce shody s požadavky] - provedení ekologického auditu dle metodiky [konstatce shody s metodikou] (viz www.nszm.cz)
f. <i>snaha snižovat škodlivé činnosti nebo škody způsobené organizací a zajišťovat ochranu a bezpečnost občanů</i>	- ověření shody dodržování zákonů a norem pro životní prostředí, zdraví a bezpečnost práce [konstatce shody s požadavky] - počet úrazů, které se staly zákazníkům v úřadu [počet] - počet stížností od zákazníků na bezpečnost úřadu [počet] - počet opatření [počet]

g. <i>opatření ke snižování hluku</i>	- výsledky měření stupně hluchosti úřadu - počet opatření [počet] - není-li úřad původcem hluku: je možné NEHODNOTIT
h. <i>ohled na ochranu životního prostředí a přírody v procesu rozhodování (například konstrukce budov)</i>	- rozhodnutí o začlenění principů do vize, strategie, akčních a provozních plánů, struktur a procesů [začleněno/ nezačleněno] - začlenit do výběrových řízení na zhotovitele investic [začleněno / nezačleněno] - počet opatření [počet]



Obr. 10: Příklad vizualizace porovnání výsledků dostupnosti veřejných prostranství dle Evropského indikátoru udržitelného rozvoje (www.timur.cz)

Obr. 11: Příklad zanesení výsledků dostupnosti (zastávky MHD) do GIS (geografický informační systém) města



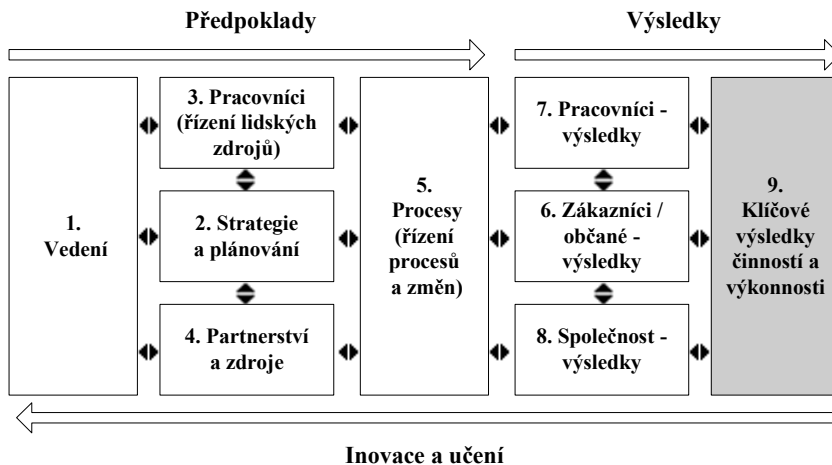
Kritérium 9: Klíčové výsledky činností a výkonnosti

Kritérium 9 udává, čeho úřad dosahuje s ohledem na svůj mandát (u úřadu – přenesený výkon státní správy a plnění úkolů samosprávy) a specifikované cíle a při uspokojování potřeb a očekávání každého, kdo má v úřadu finanční nebo jiný hmotný zájem.

Klíčová hlediska

Klíčové výsledky se vztahují ke dvěma oblastem. Jde o dosahování stanovených cílů a o finanční výkonnost. Z hlediska dosahování cílů může být za klíčový výsledek považováno to, co zastupitelstvo, rada, vedení úřadu považuje za podstatné (klíčové). Může jít zejména o plnění cílů a cílových hodnot stanovených v rámci procesu strategického plánování a dále významných cílů daných v rámci akčního či operativního plánování (např. Akční plán zdraví a kvality života, plán investic), trendy výsledků vztahující se k nejvýznamnějším poskytovaným službám. (procesům), dosažení klíčové změny nebo zlepšení atd. Promítají se zde i nejdůležitější výsledky z kritérií 6, 7, 8.

V oblasti finanční výkonnosti jde zejména o dosahování výsledků vztahující se k účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti při nakládání s veřejnými prostředky. Dále k nim patří plnění rozpočtu, plnění rozpočtů projektů, míra zadluženosti, hodnota vybraných souborů majetku, výsledek auditu hospodaření atd.



Kritérium Klíčové výsledky výkonnosti obsahuje sebehodnocení o vývoji ukazatelů výsledků, které dosahuje úřad ve vztahu k:		Při nespokojenosti s výsledky změňte přístup zejména k:
9.1	Dosahování cílů	1, 2.2, 2.3, 3.1, 4.1, 4.3 – 4.5, 5.1, 5.3
9.2	Finanční výkonnosti	1.1, 1.2, 2.2, 2.3, 4.3, 4.4, 4.6, 5.1, 5.3

Obr. 12: Klíčové výsledky výkonnosti mohou být čerpány z Evropské sady indikátorů.

č.	Indikátory - základní	č.	Indikátory - doplňkové
A.1	Spokojenost občanů s místním společenstvím <i>Obecná spokojenost občanů s různými rysy samosprávy</i>	B.6	Cesty dětí do a ze školy <i>Způsob dopravy dětí mezi domovem a školou</i>
A.2	Místní příspěvek globálním klimatickým změnám <i>Emise CO₂</i>	B.7	Udržitelné řízení místní samosprávy a místního podnikání <i>Podíl organizací, které přijaly a užívají environmentální a sociální metody řízení</i>
A.3	Mobilita a místní přeprava cestujících <i>Denní vzdálenosti přepravy cestujících a způsob dopravy</i>	B.8	Hluk <i>Podíl populace vystavené škodlivému hluku</i>
A.4	Dostupnost místních veřejných parků (prostranství) a služeb <i>Přístup obyvatel k nejbližšímu parku a přístup k základním službám</i>	B.9	Udržitelné využívání půdy <i>Udržitelný rozvoj, obnova a ochrana půdy a stanovišť pod danou samosprávou</i>
A.5	Kvalita místního ovzduší <i>Počet dní s dobrou kvalitou ovzduší</i>	B.10	Výrobky propagující udržitelnost <i>Podíl spotřeby výrobků s označením ekologický, organického původu, nebo vzájemně výhodný</i>

9.1 Zvažte, jaký je vývoj ukazatelů výsledků dosahovaných organizací ve vztahu k: dosahování cílů

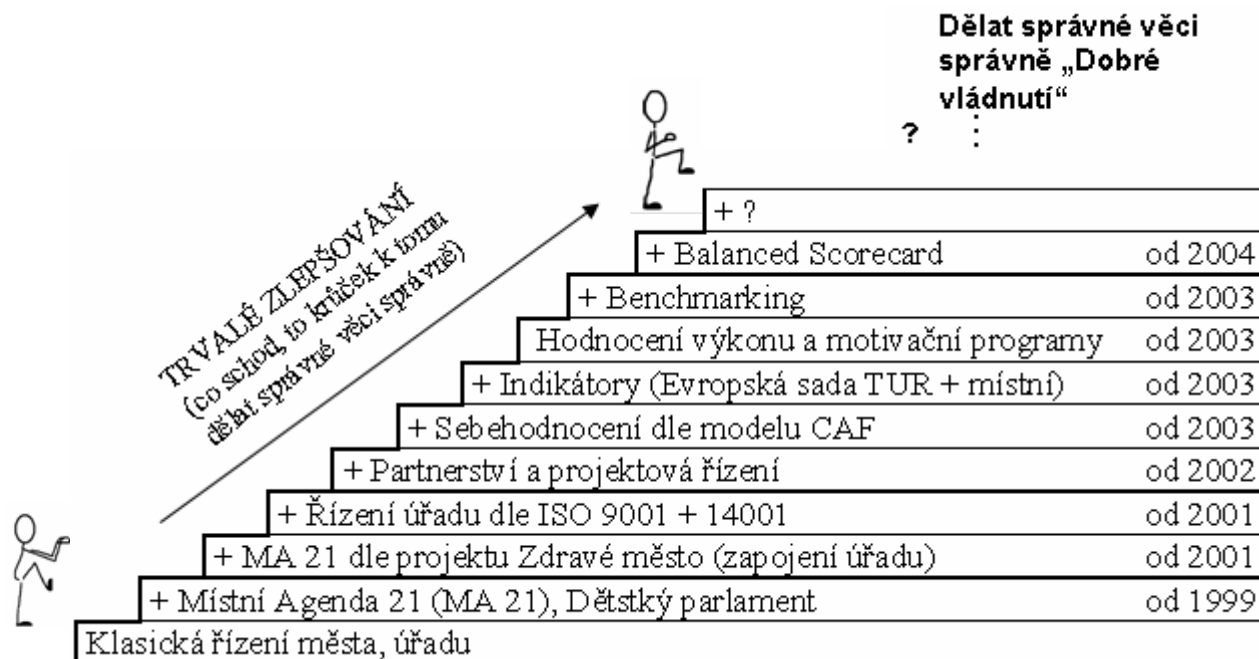
Indikátory jsou:	Náměty na klíčové výsledky, ukazatele (silné/slabé stránky):
9.1.1 Externí výsledky dosahování cílů:	
a. <i>rozsah, ve kterém jsou záměry dosahovány, pokud jde o výstup a důsledky</i>	Poznámka: Jde o schopnost dosahovat své cíle a cílové hodnoty. Jde o nejvýznamnější příklad výsledku v 9.1.1. „Výstupem“ se myslí poskytovaná veřejná služba a „důsledkem“ vliv úřadu na kvalitu života, životní prostředí a společnost. Je-li úřad k tomu zastupitelstvem pověřen (zabezpečování naplňování strategie města / kraje), je nutné odvodit klíčové výsledky od zadání zastupitelů ve strategickém plánu města / kraje. Dále tyto ukazatele z úrovně města / kraje rozložit na úřad, odbory, oddělení, pracovníky (např. pomocí BSC). Rozsah plnění může vypadat takto: Trendy klíčových výsledků vztahující se k vizi (kraje/ města, úřadu): - procento splněných klíčových indikátorů k vizi na úrovni města / kraje nebo na úrovni úřadu [%], trendy konkrétních ukazatelů: - výsledek ekologické stopy města / kraje (úřadu) [globální hektar] - indexy spokojenosti občanů / zákazníků [číslo] - počet obyvatel města / kraje (týká se jen vize města / kraje) [počet] Trendy klíčových výsledků vztahující se ke strategii (kraje/ města, úřadu): - procento splněných klíčových indikátorů ke strategii na úrovni města / kraje nebo na úrovni úřadu [%] - procento splněných aktivit Akčního plánu zdraví a kvality života (nebo obdobného akčního plánu odvozeného od strategie) [%] - dosažení klíčové změny [výrok o dosažení shody s požadavky] - trendy výsledků/ ukazatelů nejvýznamnějších klíčových výsledků k zákazníkům/ občanům, zaměstnancům, vlivu na společnost a životní prostředí [hodnota] Trendy klíčových výsledků vztahující se k procesům (činnosti) úřadu, odborů, pracovníků: - procento odborů (oddělení, pracovníků) plnící výkonnosti parametry (stanovené cíle) [%] - trendy výsledků / ukazatelů nejvýznamnějších klíčových výsledků [hodnota]
b. <i>zlepšení kvality poskytovaných služeb nebo produktů</i>	- vybudování či certifikace systému kvality dle ISO 9001 nebo šetrnosti k přírodě dle ISO 14001 [konstatace shody s normou] - výsledek Evropského indikátoru udržitelného rozvoje A4 dostupnost veřejných prostranství a služeb [%] - dosažení klíčové změny ke zlepšení kvality služeb [výrok o dosažení shody s požadavky] - procento plnění Akčních plánů ke zlepšování (např. z CAF) [%]

	- výsledek sebehodnocení dle CAF [známka] - index spokojenosti zákazníků s prací úřadu [číslo] - index auditu pracovišť, stížností a kontrol [známka] - počet oprávněných stížností na pracovníka [počet] - počet zrušených rozhodnutí na pracovníka v jednotlivých kontrolách [počet] - délka čekací či objednávací doby u vybraných agend [doba]
c. <i>nákladová efektivnost (výsledky dosažené při nejnižších možných ná- kladech)</i>	- počet opatření pro hospodárny provoz [počet] - procento plnění výdajové stránky rozpočtu (za úřad a jednotlivé odbory) [%] - využívání kapacit (například počet zákazníků v porovnání s kapacitními mož- nostmi úřadu, procento pronajatých nebytových prostor) [%] - počet zjištění kontrolního výboru a útvaru interního auditu prokazující nehos- podárnost [počet] - výsledek finančního auditu hospodaření [výrok auditora], cílová hodnota: „bez výhrad“ - počet návrhů ze strany zaměstnanců na úspory, zlepšování a racionalizační opatření [počet]
d. <i>účinnost</i>	- počet opatření či analýz týkající se účelnosti (účinnosti) vynakládaných pro- středků [počet] - výsledek finančního auditu hospodaření [výrok auditora], cílová hodnota: „bez výhrad“ - počet zjištění kontrolního výboru a útvaru interního auditu prokazující neúčel- nost [počet] - počet návrhů ze strany zaměstnanců na úspory, zlepšování a racionalizační opatření [počet]
e. <i>výsledky kontrol a auditů</i>	- procento kontrol bez vážných nedostatků [%] - výsledek finančního auditu hospodaření [výrok auditora], cílová hodnota: „bez výhrad“ - index auditu pracoviště, stížností a kontrol [známka] - výsledky externích posouzení podle modelů sebehodnocení (například podle modelu CAF), dozorový audit dle ISO, dohled dodržování metodiky Národní sítě zdravých měst [konstatace shody] - počet zjištění kontrolního výboru [počet]
f. <i>výsledky účasti v soutě- žích a cenách za kvalitu</i>	- účast či získání ceny a uznání od organizací, zainteresovaných stran (například Národní cena ČR za kvalitu) [výsledek] - účast v soutěžích mající nějaký vztah ke kvalitě [výsledek] - počet získaných ocenění v posledních pěti letech [počet] - externí zdůraznění úspěchů v oblasti kvality, udržitelného rozvoje atd. [počet]
g. <i>výsledky činností benchmarkingu</i>	- počet skutečně porovnávaných procesů (agend) k počtu plánovaných [%] - počet porovnávaných indikátorů v rámci Evropské sady udržitelného rozvoje [počet] (viz www.timur.cz) - dosažená kategorie v rámci porovnání uplatnění Místní Agendy 21 [kategorie], (viz www.ma21)

	- počet a procento agend u kterých je úřad lepší než průměr porovnávané skupiny úřadů [počet, %] - počet benchmarkingových nebo benchlearningových aktivit, do kterých se úřad zapojil [počet] - počet přijatých zlepšení na základě porovnávání [počet] - procento plnění akčního plánu na základě benchmarkingu [%] - výsledky porovnávání výsledků a přístupů CAF [výsledky, počet přijatých zlepšení]
Indikátory jsou:	Náměty na klíčové výsledky, ukazatele:
9.1.2 Interní výsledky dosahování cílů:	
a. <i>důkaz o angažovanosti všech zainteresovaných stran v organizaci</i>	- index šetření spokojenosti zaměstnanců [číslo] - procento pracovníků (pracovišť), kteří mají dohodnuty výkonnostní a kvalitativní parametry odvozené od vize, strategie úřadu [%] - počet návrhů ze strany zaměstnanců na úspory, zlepšování a racionalizační opatření [počet] - objem odměn vyplacených v návaznosti na projekty, změny, zlepšování, dosahování měřitelných ukazatelů k celkovým mzdám [%] - počet a účast na poradách úřadu, společných setkáních [počet] - význam a počet opatření k zvýšení angažovanosti [popis a počet] - procento plnění Akčního plánu zdraví a kvality života [%]
b. <i>důkaz o schopnosti plnit a navzájem vyrovnávat potřeby všech zainteresovaných stran</i>	- rozhodnutí o využívání metody BSC nebo obdobné metody, která je založena na vyvážených ukazatelích a postup zavedení [výsledek rozhodnutí, popis postupu] - index spokojenosti zaměstnanců versus index spokojenosti občanů (stanovit cílový kvadrant) vložit obrázek - trend průměrného platu všech skupin zaměstnanců - transparentnost a otevřenost tvorby rozpočtu [popis] - význam a počet opatření k zvýšení angažovanosti [popis a počet] - plnění „Kritérií Místních Agend 21“ na stanovené úrovni (viz www.ma21.cz) [kategorie], cílová hodnota: kategorie B - rozhodnutí o vydávání výroční zprávy [splněno/nesplněno]
c. <i>důkaz o úspěchu při zlepšování a inovování strategií, struktury a/nebo procesů organizace</i>	- počet přijatých návrhů na zlepšování, úspory, racionalizační opatření [počet] - význam a počet opatření a projektů ke zlepšování a inovování [popis a počet] - procento realizovaných opatření v rámci akčních plánů zlepšování [%] - trend výkonnosti úřadu [popis a výsledky]
d. <i>důkaz o lepším využívání informační technologie (při řízení interních poznatků a/nebo při interní a externí komunikaci a</i>	- popis a procento dosažení vlastního standardu (cílů) týkající se informačních technologií zahrnující tato již zavedené činnosti a připravované aktivity (akční plán) [popis, %] Příklad vnitřního standardu (cílů): integrace jednotlivých software, zavedení elektronické spisové služby na sta-

<i>síťovém informačním propojení)</i>	novená pracoviště, 100% stanovených pracovišť k dispozici internet, intranet, excel atd., zavedení software na sledování a kontrolu usnesení, úkolů, výkonnostních parametrů, zavedení manažerského účetnictví, zavedení GIS - trend výkonnosti úřadu, na který mají vliv informační technologie [popis a výsledky]
e. <i>důkaz o (zvýšené) shodě se standardy kvality, s deklaracemi práv uživatelů a občanů</i>	- zavedení systému kvality dle ISO [interní ověření shody s požadavky] - ověření vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti systému řízení poradou pro přezkoumání [výrok porady na základě zkoumání důkazů] - interní ověřování shody s požadavky CAF, Místní Agendy 21, metodiky Národní sítě zdravých měst, komunitního plánování sociálních služeb atd. [výsledek interního ověření - výrok] - výsledky interních auditů kvality a dle zákona o finanční kontrole [výsledky] - index šetření spokojenosti zákazníků/ občanů [číslo]

Obr. 13: Příklad přístupu k trvalému zlepšování



9.2 Zvažte, jaký je vývoj ukazatelů výsledků dosahovaných organizací ve vztahu k:

finanční výkonnosti

Indikátory:	Náměty na klíčové výsledky, ukazatele (silné/slabe stránky):
a. <i>míra plnění finančních rozpočtů</i>	- procento plnění výdajové i příjmové části rozpočtu celkem a po jednotlivých kapitolách [%] - počet rozpočtových opatření [počet] - výsledek tříletého průměru objemu získaných nenárokových dotací [tis. Kč] - výsledky příjmové části rozpočtu po kapitolách [tis. Kč]
b. <i>míra plnění finančních záměrů</i>	- míra zadluženosti versus mez zadluženosti [%] - podíl provozních výdajů ke zdrojům [%] - hodnota vybraných souborů majetku a změna v procentech [tis.Kč, %] - procento investic a projektů u nichž je přijímáno rozpočtové opatření [%] - výsledky projektů, záměrů, cílů atd. ve vztahu k rozpočtu [výsledek]
c. <i>důkaz o schopnosti plnit a navzájem vyrovnávat finanční zájmy všech zainteresovaných stran</i>	- objem rozpočtu vyčleněný na dotace a příspěvky v dohodnutém členění k celkovému rozpočtu [%] - objem rozpočtu vyčleněný na mzdy a další náklady úřadu k celkovému rozpočtu [%] - procento rozpočtu vyčleněné na investice [%]
d. <i>opatření pro efektivní využívání operativních finančních prostředků (aby se zabránilo překročení jakéhokoli úvěrového limitu nebo nevyužívání zdrojů)</i>	- míra zadluženosti versus mez zadluženosti [%] - ověření přiměřenosti a funkčnosti systému finanční kontroly výrokem porady pro přezkoumání [výrok], cílová hodnota: systém je přiměřený a funkční - procento čerpání rozpočtu po kapitolách [%] - význam a počet přijatých opatření [popis, počet] - výsledky čerpání fondů [tis. Kč, %] - počet controllingových porad [počet] - počet a výsledky kontrol útvaru interního auditu [počet, výsledky]
e. <i>rozsah činností tvořících příjmy</i>	- procento plnění rozpočtu v daném členění [%] - výsledek tříletého průměru objemu získaných nenárokových dotací [tis. Kč] - procento pronajatých nebytových prostor tvořící příjmy [%] - výsledky využívání možností na získávání dodatečných zdrojů na hospodaření úřadu [výsledek] - počet a význam opatření k činnostem tvořící příjmy [počet, popis]
f. <i>četnost a výsledky finančních auditů a kontrol (interní a externí)</i>	- výsledek auditu hospodaření [výrok auditora], cílová hodnota: bez výhrad - procento plnění plánu kontrol útvaru interního auditu [%] - procento a význam plnění přijatých opatření z interních i externích auditů a finančních kontrol [popis, %] - počet a význam zjištění fin. a kontrolního výboru zastupitelstva [počet, popis]
g. <i>opatření pro obezřetné a riziku přizpůsobené finanční řízení</i>	- procento pojištěného majetku k celkovému majetku [%] - procento a význam plnění přijatých opatření z interních i externích auditů a finančních kontrol [popis, %]

- výsledek analýzy rizik a příčin jejich vzniku [číslo]
- počet a význam opatření k finančnímu řízení [počet, popis]
- výsledky aktivit, auditů a kontrol zajišťujících, aby finanční zdroje podporovaly strategické priority [popis]
- počet a význam kontrol kontrolním výborem, počet ověřování a zasedání finančního výboru [počet, popis]
- počet controllingových a aktivit porad [počet]

Obr. 14: Klíčové výsledky finanční výkonnosti mohou čerpat z ukazatelů definovaných ve strategickém plánu (hospodárnost a financování aktivit).

STRATEGICKÝ PLÁN MĚSTA VSETÍN

Základní východisko: Zdraví a kvalita života obyvatel Vsetína se zlepši a směřování města k udržitelnému rozvoji bude zajištěno, pokud budou naplňovány záměry uvedené v tomto plánu

OBLASTI STRATEGICKEHO PLANU

Vize

Občan, klient

Motivující pracovní příležitosti

Dostupné služby, péče, vzdělávání a možnosti spolkového, kulturního a duchovního života.

Možnosti pro zdravý životní styl a sportování

Odpovídající bydlení a upravené město

Prevence a bezpečnost

Hospodárnost a financování aktivit

Zodpovědné financování a financování z různých zdrojů

Účelné hospodaření s prostředky a majetkem města

Interní procesy

Promyšlená příprava a realizace investičních akcí

Kvalitní činnost Městského úřadu

Partnerství k realizaci záměrů, podnikání a vzdělanosti, podpora spolků a neziskových organizací

Učení a růst

Posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti

Zdokonalování procesu komunitního plánování a projektového řízení

Rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a efektivních technologií



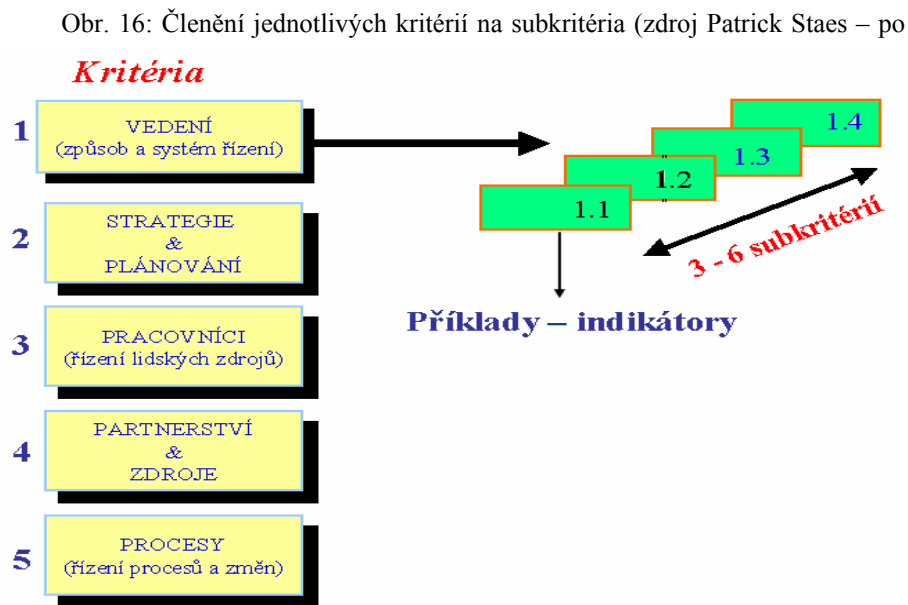

Obr. 15: Příklad ukazatelů odvozených ze strategického plánu

Zodpovědné financování a financování z různých zdrojů	6.1 Míra zadluženosti vs. mez (± %)	0,00%	4,00%	0,27%	Splněno
	6.2 Podíl provozních výdajů vůči zdrojům (%)	95%	90%	63,24%	Splněno
	6.3 Objem získaných dotací vs. rozpočet (Kč, %)	Třiletý průměr: 18.573.506,- Kč	Třiletý průměr = 18.573.506,- Kč	31.952.123,- Kč	Splněno
	6.4 Peníze někoho jiného investované na území města (Kč)	Nebylo sledováno	Hodnota má informativní charakter	Hodnota bude stanovena	Informativní charakter
Účelné hospodaření s finančními prostředky a majetkem města	7.1 Využívání majetku	Nebylo sledováno	Zajistit pronájem nebytových	90,56%	Splněno
	7.2 Cena vybraného majetku města (Kč)	Pozemky: 223.116.648 Kč Budovy a stavby: 1.017.660.188 Kč Finanční majetek: 148.314.664 Kč	nebylo sledováno	Pozemky: 60.672.105,- Kč Budovy a stavby: 30.889.703,- Kč Finanční majetek: 105.000,- Kč	Informativní charakter
	7.3 Vyhodnocení účelnosti a efektivnosti při hospodaření s fin. prostředky	Příjmy – 101,1 % Výdaje – 86,4 %	Příjmy ≥ 100 % Výdaje ≤ 100 %	Příjmy ≥ 109,89 % Výdaje ≤ 85,38 %	Splněno

6. Předpoklady

Kritérium 1 – 5 jsou kritéria předpokladů pro dosahování požadovaných výsledků. Jednotlivá kritéria se člení na subkritéria a ta na příklady (indikátory) – viz obrázek.

Panel hodnocení má v sobě zahrnut cyklus zlepšování PDCA (podrobnosti viz kapitola 7). Než přistoupíte k přípravě hodnocení jednotlivých subkritérií nebo otázek, je vhodné se seznámit s následujícím vývojovým diagramem. Za vývojovým diagramem jsou k jednotlivým subkritériím a indikátorům – příkladům přístupu - uváděny pro inspiraci náměty na popis (silné/ slabé stránky). U subkritéria 1.1 se kromě námětů na popis uvádí také návrh důkazů a návrh hodnocení. Příklady návrhy důkazů a příklady návrhů hodnocení jsou však s ohledem na velký rozsah uváděny jen u subkritéria 1.1.

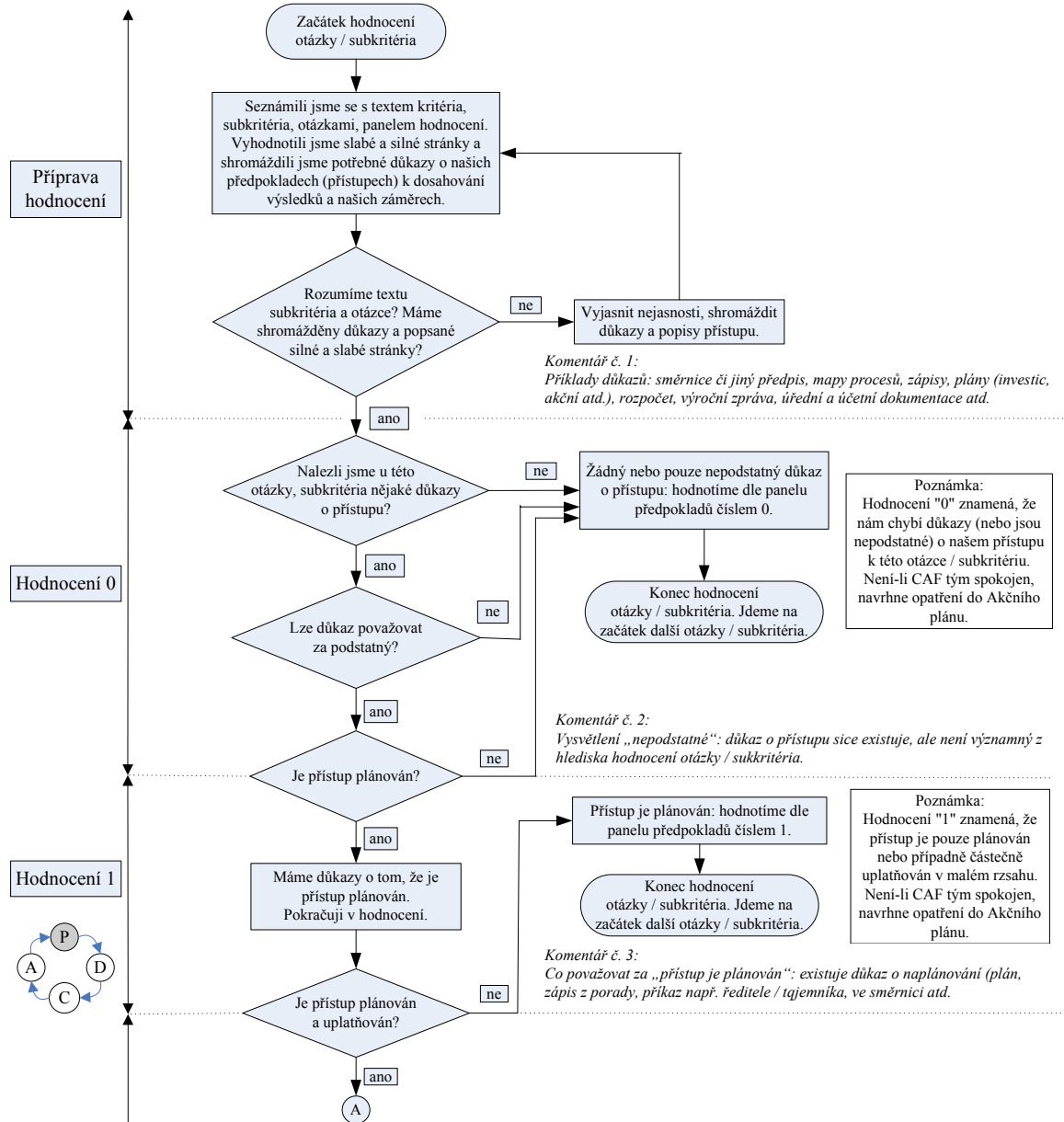


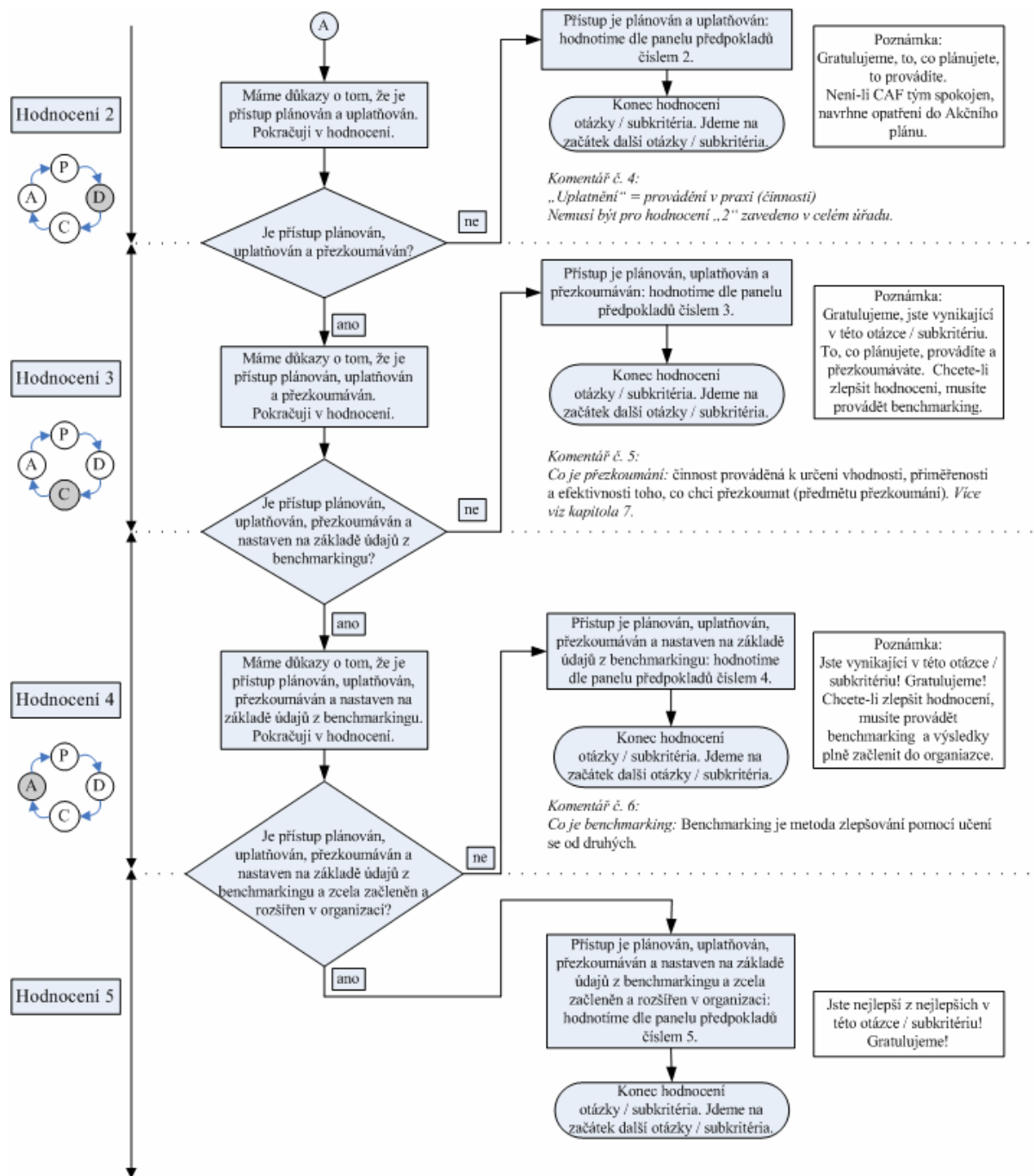
Panel hodnocení předpokladů a vývojový diagram

Při hodnocení nepopleťte panely hodnocení! V praxi se stává, že hodnotitelé používají nesprávný panel.

Bodové hodnocení		
0	Žádný důkaz, nejasný důkaz nebo pouze nepodstatný důkaz o jakémkoli přístupu.	
1	Přístup je plánován (P plánuj).	(P)
2	Přístup je plánován a uplatňován (D dělej).	(D)
3	Přístup je plánován, uplatňován a přezkoumáván (C kontroluj).	(C)
4	Přístup je plánován, uplatňován, přezkoumáván a nastaven na základě údajů z benchmarkingu (A jednej).	(A)
5	Přístup je plánován, uplatňován, přezkoumáván a nastaven na základě údajů z benchmarkingu a zcela začleněn a rozšířen v úřadu.	

Obr. 17: Vývojový diagram pro hodnocení předpokladů





Kritérium 1: Vedení

Vedení je způsob

- jakým vedoucí pracovníci / manažeři rozpracovávají poslání a vizi své organizace (např. úřadu, školy atd.) a jak usnadňují dosahování poslání a vize;
- jak rozvíjejí hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch a jak tyto hodnoty realizují vhodnými opatřeními a chováním;
- jak jsou vedoucí pracovníci / manažeři osobně zapojeni do zajišťování rozvoje a uplatňování systému řízení organizace.

Klíčová hlediska

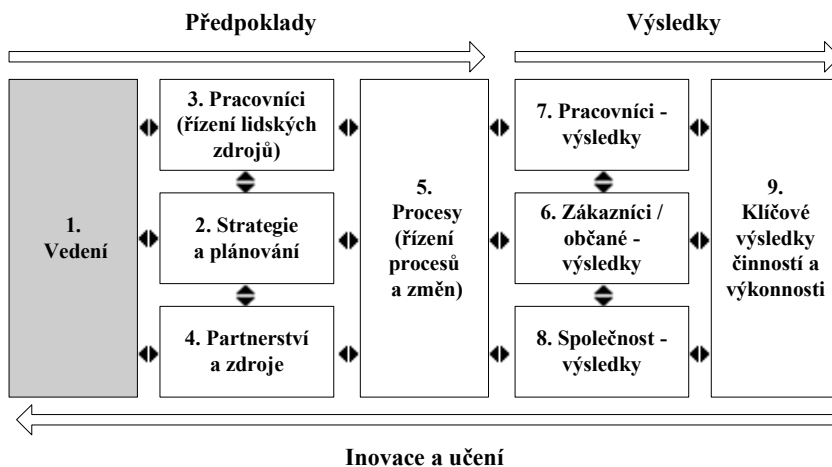
Je třeba upozornit na rozdílnost mezi rolí politiků (volených zástupců, politické vedení) a rolí vedoucích pracovníků / manažerů.

Využití modelu CAF má oslovovat především funkci vedoucích pracovníků / manažerů a její rozhraní s funkcí politiků. Model CAF neusiluje o hodnocení „kvality“ veřejné politiky. Přitom je zřejmé, že poslání, vize, strategie a celá řada dalších kompetencí bývají schvalovány politiky (například zákonem definované kompetence zastupitelstva a rady obce nebo kraje). Politické (nadřízené) vedení má vedoucím pracovníkům / manažerům stanovit také cíle pro klíčové výsledky, které má organizace dosahovat (viz kritérium 9).

Hlavní rysy organizace veřejného sektoru, které jsou důležité pro hodnocení výkonnosti (kromě hledisek policíkových zadání), jsou:

- úspěšnost v poskytování veřejné služby / produktu a vliv (dopad) organizace veřejného sektoru na společnost (změna kvality života, změna indikátorů udržitelného rozvoje atd.); úspěšnost může být hodnocena dosažením cílů (například efektivnost cílů, účinnost cílů), spokojeností zákazníků / občanů, měřením kvality služby nebo kvality života, dle finančních ukazatelů atd.
- zavádění inovací a inspirativních změn (jít příkladem),
- úspěšnost v modernizaci a řízení změn,
- dodržování legislativy a dalších právních předpisů,
- demokratická přiměřenost / odpovědnost,
- partnerství, participace a zapojení zákazníků / občanů a dalších dotčených stran a vyrovnávání jejich potřeb,
- hospodárnost, nákladová efektivnost a účelnost vynakládaných prostředků (a další finanční ukazatele),
- dovednosti v komunikování s politiky (s politickou úrovní),
- rozsah dosahování cílů.

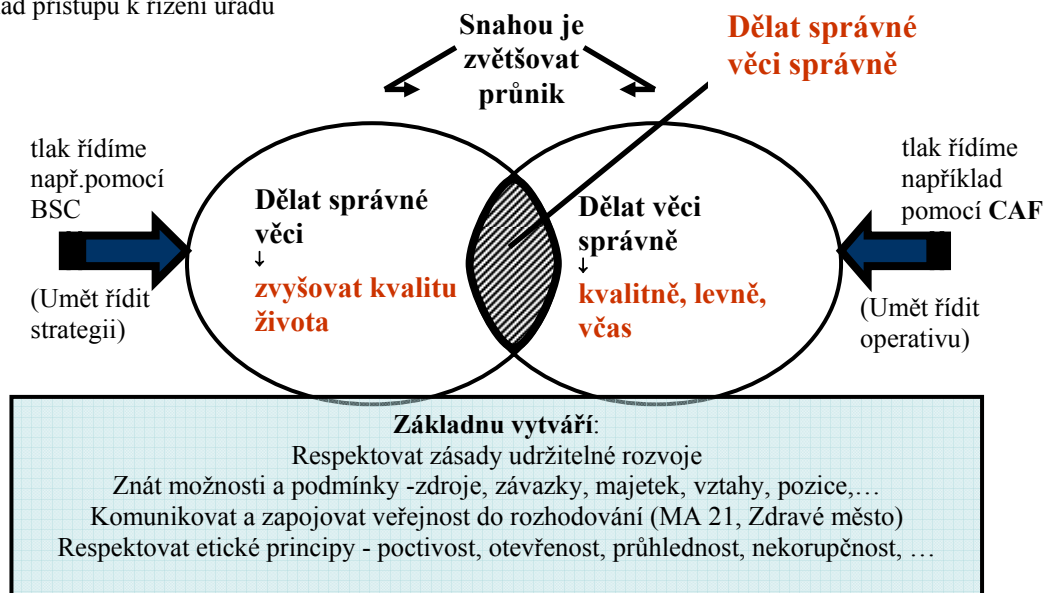
Vedoucí pracovníci / manažeři v organizaci obvykle musí pracovat tak, aby dosahovali cílů ve vztahu k zákazníkům / občanům, vyváženě s politickými záměry či záměry dotčených stran.



Klíčovým prvkem hodnocení způsobu vedení je to, aby vedoucí pracovníci / manažeři ukázali, že pochopili, kdo jsou jejich zákazníci, jaké jsou požadavky zákazníků / občanů a jak toto vše může být v rovnováze s politickými příkazy, a současně aby prokázali závazek vůči zákazníkům / občanům, stejně jako k jiným dotčeným stranám.

Kritérium Vedení obsahuje sebehodnocení toho, zda vedení úřadu:		Toto subkritérium je předpokladem pro výsledky v:
1.1	Dává úřadu směr, zda vypracovává a sděluje vize, poslání a hodnoty	6, 7, 8, 9
1.2	Wypracovává a uplatňuje systém řízení úřadu	6, 7, 8, 9
1.3	Motivuje a podporuje zaměstnance v úřadu a vystupuje jako vzor určité funkce	6, 7.1, 7.2, 9.1
1.4	Řídí vztahy s politiky a jinými zainteresovanými stranami	6, 9.1

Obr. 18: Příklad přístupu k řízení úřadu



1.1 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

nasměrování organizace: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot

Příklady přístupu:	Příklady popisu (náměty silné/slabé stránky), důkazů a hodnocení:
a. <i>vypracování a formulování vize (kam chceme jít) a poslání (jaké jsou naše cíle) úřadu</i>	1) Poslání města / kraje a poslání úřadu je definováno v zákoně o obcích, krajích. Důkaz: poslání města - §2 zákona o obcích, poslání úřadu – zákon o obcích. Existuje strategický plán města / kraje, ale není v něm zmínka o vizi úřadu. Vize úřadu není formulována ani v organizačním řádu či jiném dokumentu úřadu. Hodnocení: 0 (důvod: nejasný důkaz přístupu). 2) Vše viz 1). Současně: Na poradě vedoucích odborů byl stanoven úkol definovat vizi úřadu a zakotvit ji do organizačního řádu úřadu. Důkaz: zápis z porady ze dne.... Hodnocení: 1 (důvod: přístup je plánován). 3) Poslání viz 1). Současně: Vize města / kraje je formulována ve strategickém plánu, existuje i vize úřadu. S vizí a strategickým plánem se zatím dostatečně nepracuje, protože nemá stanoveny měřitelné a realistické cíle. Příkazem starosty byl stanoven úkol zpracovat systém měření naplňování vize a strategií pomocí BSC. Důkaz: Strategický plán str., příkaz ze dne Hodnocení: Aritmetickým průměrem individuálních hodnocení byla stanovena známka 1,3 (důvod: přístup je plánován a částečně uplatňován). 4) Poslání viz 1). Současně: Vize města / kraje je formulována ve strategickém plánu. Naplňováním strategie je pověřen úřad, strategický plán se pravidelně vyhodnocuje a je stanoven cyklus pro obnovu a připomínkování strategií. Ve strategii kraje je současně definována vize úřadu: „Zabezpečovat efektivně, kvalitně a výkonně úkoly samosprávy a výkon státní správy“. Důkaz: Strategický plán str. Hodnocení: 2 (důvod: přístup je plánován a uplatňován). 5) Vše viz 4). Současně: K naplňování nebo nenaplňování vize, poslání a strategií je stanoven soubor klíčových ukazatelů. Plnění strategického plánu včetně vize přezkoumává Komise pro strategický rozvoj. Důkaz: soubor ukazatelů, zápis z komise ze dne Hodnocení: 3 (důvod: přístup je plánován, uplatňován a přezkoumáván).
b. <i>stanovení hodnotového rámce a pravidel chování</i>	1) Řeší zákon o úřednících. Pravidla chování a hodnotový rámec jsou částečně řešena v pracovním řádu, mzdovém předpisu a dalších pravidelně aktualizovaných vnitřních předpisech. Nelze však mluvit o jednoznačném přístupu. CAF tým také nenašel jednoznačné důkazy o provázání „hodnotového rámce a pravidel chování“ na výsledky (nedostatečné motivační programy k dosahování cílů úřadu). Proto bude do akčního plánu přijato opatření toto jednoznačně stanovit a provázat. Důkaz: směrnice. Hodnocení: CAF tým na základě diskuze nad důkazy dospěl konsenzem k hodnocení 1,5 (důvod: přístup je plánován – aktualizace směrnic a částečně uplatňován). 2) Řeší zákon o úřednících. Současně je jednoznačně řešeno v interních směrnicích (organizační řád, pracovní řád, směrnice personální záležitosti, platový předpis, třídění odpadů atd.). Směrnice jsou pravidelně aktualizovány a jsou přístupné všem pracovníkům a pracovníci s nimi byli seznámeni. Dodr-

	žování směrnic se ověřuje. O hodnotovém rámci a pravidlech chování se sice pravidelně diskutuje na poradách, nebyl však nalezen jednoznačný důkaz o přezkoumávání. Důkaz: směrnice. Hodnocení: 2 (důvod: přístup je plánován – aktualizace směrnic a uplatňován). 3) Úřad zpracoval etický kodex, který je součástí pracovního řádu. Existuje provázanost stanoveného hodnotového rámce a pravidel chování na plnění cílů (výsledků) jednotlivých odborů a úřadu (audity pracovišť, sledování stížností, šetření spokojenosti občanů s chováním úředníků atd.) včetně motivačních programů a odměn. Dodržování je ověřováno při auditech a diskusích při hodnotících pohovorech. Přezkoumání etického kodexu je zajištěno „Poradou pro přezkoumání“. Ta 1× ročně přezkoumává systém řízení včetně všech směrnic a také přístupy uplatňované v CAF. Důkaz: etický kodex, plán auditů, zápis z „Porady pro přezkoumání“ ze dne Hodnocení: 3. 4) Vše viz 3). Současně: Úřad se zapojil do benchmarkingového projektu v rámci něhož došlo k porovnání etických kodexů a pravidel chování. Na základě zkušeností jiných úřadů byla převzata dobrá praxe. Důkaz: zápis z jednání, e-mailová korespondence. Hodnocení: 4
c. <i>přetvoření vize a poslání na strategické (střednědobé) a operativní (konkrétní a krátkodobé) cíle a činnosti</i>	1) S ohledem na skutečnost, že úřad nemá definovanou svoji vizi (existuje jen vize města / kraje), nelze nalézt důkaz o jejím převodu do strategie a operativy. Hodnocení: 0 (důvod: nejasný důkaz přístupu). 2) Vše viz 1). Současně: Tajemník úřadu rozhodl svým příkazem o zpracování vize a strategie úřadu (vychází ze strategie města) a jejím rozkladu na jednotlivé odbory pomocí metody BSC. Důkaz: příkaz tajemníka ze dne Hodnocení: 1 (důvod: přístup je plánován). 3) Město / kraj má jasnou vizi i strategie, které byly jednoznačně přetvořeny na měřitelné krátkodobé i dlouhodobé cíle pro úřad. Vizí úřadu je plnit kvalitně úkoly samosprávy. V oblasti výkonu státní správy je vizí úřadu zajistit dostupné a kvalitní služby. Úřad má i ve výkonu státní správy stanoveny dlouhodobé i krátkodobé měřitelné cíle (výkonnostní parametry jednotlivých činností). K převodu vize a strategií na operativní cíle je stanovena metodika. Část těchto činností přezkoumává Komise pro strategický rozvoj, většina členů CAF týmu toto však považuje za nedostatečné. Důkaz: Akční plán ke strategickému plánu, vyhodnocení plánu, soubory ukazatelů, metodika, výroční zpráva. Hodnocení: Aritmetickým průměrem individuálních hodnocení byla stanovena známka 2,2 (důvod: přístup je plánován, uplatňován částečně přezkoumáván). 4) Město / kraj rozložilo svoji vizi a strategie na úřad a jednotlivé odbory pomocí metody BSC. Soubor vyvážených ukazatelů má stanovené metodiky a je měřen na úrovni města, jednotlivých odborů a úseků. Cyklus vyhodnocování a inovace ukazatelů na úrovni města je jednoroční. Postup stanovuje metodika. Bylo provedeno externí hodnocení strategie a připomínky byly zapracovány. Přístup přezkoumává komise rady a současně „Porada pro přezkoumání“. Důkaz: soubor měřítek BSC a jejich vyhodnocování, metodika,

	zápis z porady. Hodnocení: 3. 5) Vše viz 4). Současně: Úřad se zapojil v rámci Národní sítě zdravých měst do dotazníkového šetření (benchmarkingu - výzkumu) porovnání strategií a jejich implementace. Výstupy z výzkumu úřad uplatnil ke zlepšování své metodiky. Důkaz: zpráva o výzkumu, přijatá opatření. Hodnocení: Hodnotitelé se neshodli, zda je přístup plně zaveden v celém úřadě – aritmetickým průměrem individuálních hodnocení byla stanovena známka 4,5.
d. <i>zapojení příslušných zainteresovaných stran do zpracování vize, poslání, hodnotového rámce, strategických a operativních cílů</i>	1) Úřad nemá jednoznačně definované zainteresované (dotčené) strany. V některých oblastech (např. tvorba strategického plánu, projednávání investičních akcí s občany, připomínkování dokumentů ze strany zaměstnanců atd.) lze o zapojení hovořit, ale přístup není nikde stanoven. Hodnocení: 0 (důvod: nejasný důkaz přístupu). 2) Úřad přiměřeně zapojuje zainteresované strany, v konkrétním případě je okruh zainteresovaných (dotčených) stran určen (bylo stanoveno jako trvale platný úkol na poradě vedoucích odborů). Přístup je částečně popsán v organizačním řádu úřadu a dalších směrnicích. Zapojování veřejnosti se provádí pomocí metodiky Národní sítě zdravých měst. Důkaz: směrnice. Hodnocení: CAF tým na základě konsenzu vyhodnotil na 1,5 (důvod: přístup je plánován – trvalý úkol z porady a částečně uplatňován). 3) V příručce kvality (úřad má vybudován systém kvality dle ISO) je tento postup jasně definován a postupuje se podle něj. K zapojování veřejnosti, neziskového sektoru a dalších zainteresovaných stran město uplatňuje Místní Agendu 21. Přístup přezkoumává „Porada pro přezkoumání“. Důkaz: příručka kvality str., zápis z porady. Hodnocení: 3.
e. <i>přizpůsobování vize, poslání a hodnot změnám vnějšího prostředí</i>	1) Úřad nemá definovanou vizi. Má však vypracovaný systém pro zapracovávání všech legislativních a jiných změn do organizačního řádu a ostatních vnitřních předpisů. Konkrétní příklady lze uvést. Vedoucí odborů mají povinnost o změnách vždy informovat na poradách. Důkaz: zápisy, směrnice, konkrétní příklady. Hodnocení: S ohledem na neexistenci vize hodnotili jednotliví hodnotitelé velmi rozdílně, tedy nulou až dvojkou. Aritmetický průměr vyšel na 0,9.
f. <i>sdělování vize, poslání, hodnot, strategických a operativních cílů zaměstnancům úřadu</i>	1) Úřad má vizi, strategie a převádí je na operativní cíle. Sdělování zaměstnancům však neprobíhá systematicky, obvykle se tak děje pomocí porad a intranetu. Byl stanoven úkol jednoznačněji definovat komunikačních kanálů v úřadu. Důkaz: zápisy z porad, konkrétní příklady. Hodnocení: CAF tým se konsenzem shodl na 1,5 (důvod: přístup je plánován a částečně zaveden). 2) Úřad má jasně definované komunikační kanály vůči zaměstnancům: porady (vedení, vedoucích odborů, porady v rámci odboru atd.), organizování pravidelných setkání se zaměstnanci, intranet, vnitřní síť úřadu, komunikace se zástupci odborů, nástěnky, informační zpravodaj úřadu, systém směrnic, systém oběhu dokladů atd. Je definováno, s čím musí být zaměstnanci seznámováni. Provádějí se také hodnotící pohovory se zaměstnanci a šetření jejich spokojenosti, kde se zjišťuje zpětná vazba. Přiměřenost a funkčnost komuni-

	kačních kanálů je každoročně přezkoumávána auditem. Důkaz: zápisy z porad, směrnice, výsledky šetření spokojenosti zaměstnanců, záznamy z hodnotících pohovorů, zpravodaje úřadu, zpráva z auditu. Hodnocení: 3
g. <i>sdělování vize, poslání, hodnot, strategických a operativních cílů ostatním zainteresovaným stranám</i>	1) Úřad má jasně definované komunikační kanály vůči ostatním zainteresovaným stranám a vize, poslání atd. jsou přiměřeně komunikovány a sdělovány. Úřad plní všechny zákony stanovené povinnosti. Vše je popsáno v „Komunikační strategii úřadu“ a ve směrnících. K hlavním kanálům patří: radniční noviny, www, veřejná projednávání a kulaté stoly, setkání s občany, jednání s partnery, tiskové konference, e-mailová komunikace, výroční zpráva a závěrečný účet atd. Město je členem Národní sítě zdravých měst a ve věci komunikace s občany a dalšími zainteresovanými stranami uplatňuje postupy Národní sítě (např. sestavování a komunikování Plánu zdraví a kvality života). Důkaz: Komunikační strategie úřadu, směrnice, radniční noviny atd. Hodnocení: 2 2) Vše viz 2). Současně: Postup úřadu v této oblasti pravidelně přezkoumává „Mediální komise“. Důkaz: zápisy. Hodnocení: 3

Obr. 19: Součástí vize města / kraje bývá obvykle zvyšování kvality života



1.2 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

vypracování a uplatňování systému řízení organizace

Příklady přístupu:	Příklady popisu (náměty silné/slabé stránky), důkazů a hodnocení:
a. <i>vypracování organizačních struktur a procesů v souladu s úkoly úřadu a potřebami a očekáváními zainteresovaných stran</i>	1) Úřad má schválenou organizační strukturu a vydaný organizační řád, které zcela odpovídají úkolům úřadu. V případě potřeby nebo změny zákonů se provede aktualizace. Výkon státní správy je popsán zákony – lze považovat jako popis činností procesu (není jasný vstup, výstup, odpovědnosti, monitorovací parametry atd.). Některé procesy jsou popsány směrnicemi. Úřad tedy nemá ucelený popis procesů, o kterém by bylo možné říci, že jednoznačně odpovídá úkolům, potřebám a očekáváním. Očekávání zainteresovaných (dotčených) stran se v dostatečné míře nezjišťuje (např. není průkazné šetření spokojenosti zákazníků, občanů, zaměstnanců atd.). Popsat procesy zatím není zadáno jako úkol. Důkaz: organizační řád, systém směrnic. Hodnocení: S ohledem na jasný popis struktur a současně neexistenci dostatečného popisu procesů a zjišťování očekávání zainteresovaných stran hodnotili jednotliví hodnotitelé rozdílně, tedy většinou nulou, ale někteří (ti, kteří mají popis procesů pomocí směrnic) až dvojkou. Aritmetický průměr vyšel na 0,8. 2) Úřad prošel procesním auditem, jehož součástí bylo dořešení struktur a popis procesů v souladu s potřebami i očekáváními. Změny organizační struktur se provádí vždy z důvodu získání nových kompetencí, změny zákonů, apod. V takových případech je vždy řešeno i personální pokrytí. Důkaz: zpráva z auditu, organizační řád a směrnice. Hodnocení: 2 3) Úřad zavádí systém řízení (včetně procesního přístupu) dle ISO. Přezkoumání zajišťuje porada pro přezkoumání. Důkazy: Příručka kvality, směrnice, procesní mapy, šetření spokojenosti. Hodnocení: 3 4) Vše viz 3). Současně: Úřad se zapojil do Benchmarkingového projektu, který se mimo jiné zaměřoval na procesy a strukturu. Dobré praxe úřad využil ke svému zlepšování. Důkaz: zápisy. Hodnocení: 4
b. <i>definování vhodných úrovní řízení, funkcí, odpovědností a samostatnosti</i>	1) Úřad má zdokumentovány úrovně řízení, funkcí, odpovědností a samostatnosti potřebných v úřadu. Je stanovena písemně zastupitelnost jednotlivých pracovníků. Vše je pravidelně aktualizováno. Důkazy: organizační řád, směrnice, procesní mapy, popisy práce pracovníků. Hodnocení: 2 2) Vše viz 1). Současně: Přezkoumání zajišťuje 1x ročně porada pro přezkoumání. Důkazy: organizační řád, směrnice, procesní mapy. Hodnocení: 3
c. <i>vypracování a odsouhlasení měřitelných dlouhodobých a krátkodobých cílů pro všechny úrovně v úřadu</i>	1) K základním dokumentům, ve kterých jsou definovány cíle, patří rozpočet a rozpočtový výhled, strategický plán, akční plány, plány investic a údržby atd. Úkoly ze strany samosprávy jsou dány usnesením rady, zastupitelstva, úkoly starosty. K úkolům je vždy přidělena odpovědnost a termíny. Ty jsou pravidelně vyhodnocovány tajemníkem (kontrola usnesení, kontrola na poradách atd.). Úkoly při výkonu státní správy dopřeshnuje tajemník, je-li potřeba. Při

	hodnocení výsledků CAF se však jednoznačně prokázalo, že úřad nemá ve všech oblastech CAF stanoveno, co považuje za klíčové výsledky. Zejména pro úroveň pracovníků je obtížné hovořit o jednoznačných měřitelných cílech. Již byl zadán úkol stanovit, co považujeme ve všech oblastech CAF a na všech úrovních za cíle (výsledky). Důkazy: zápisy zastupitelstva a rady, zadaný úkol vymezit ve všech oblastech. Hodnocení: 1 2) Úřad uplatnil metodu BSC, kterou rozložil na všechny úrovně. Má k dispozici soubor měřitelných dlouhodobých a krátkodobých cílů (indikátorů) pro všechny úrovně úřadu. Systém i plnění jsou přezkoumávány poradou pro přezkoumání. Důkazy: podklady a metodiky k BSC, zápis z porady pro přezkoumání. Hodnocení: 3
d. <i>stanovování cílů pro výstupy a jejich důsledky s ohledem na potřeby a očekávání různých zainteresovaných stran</i>	1) Úřad si vymezil zainteresované (dotčené) strany a jejich očekávání pravidelně zjišťuje (šetření spokojenosti zaměstnanců, občanů, zákazníků, provádění kulatých stolů a veřejných projednávání, komunitní plánování sociálních služeb, projekt Zdravé město atd.). Cíle jsou definovány v akčních plánech (Plán zdraví a kvality života dle metodiky Národní sítě zdravých měst a regionů). Přezkoumávání cílů (zda naplňují očekávání, potřeby a jsou plněny) zabezpečuje komise Místní Agendy 21. Důkazy: Akční plán, podklady k BSC, zápis z komise. Hodnocení: 3
e. <i>vybudování manažerského informačního systému, který zahrnuje vnitřní audit a kontrolu</i>	1) Úřad má vybudovaný systém finanční kontroly dle zákona o finanční kontrole. Systém je však částečně formální. Útvar interního auditu kontroluje funkčnost systému. Je zřejmé, že úřad nemá dostatečně propracován systém měření plnění cílů na všech úrovních. Zvažuje se také zavedení manažerského účetnictví. Úkol k dosažení tohoto cíle byl zadán. Důkazy: podklady k systému finanční kontroly, zápis z porad. Hodnocení: 1,5 (plánován a částečně zaveden) 2) Úřad má vybudovaný systém finanční kontroly. Má také zavedený systém řízení dle ISO. Systém obsahuje zavedení manažerského informačního systému s pravidelným plánem vnitřních auditů a kontrol. Účinnost a funkčnost systému přezkoumává porada pro přezkoumání. Důkazy: dokumentace k ISO, zápis z porady pro přezkoumání. Hodnocení: 3
f. <i>vytvoření odpovídajícího prostředí pro projektovou a týmovou práci</i>	1) Úřad má jasné deklarování podpory týmové a projektové práce vrcholovým vedením. Pravidla pro týmovou práci včetně motivačních faktorů jsou definována. Na intranetu je dostupný přehled týmů, projektů a jejich výsledků. V případě potřeby jsou vytvářeny průřezové pracovní skupiny složené z expertů pro různé oblasti (v rámci Plánu zdraví a kvality života dle metodiky NSZM). Týmová práce se používá pro projekty ze strukturálních fondů. Tým nenašel důkaz, že by probíhalo přezkoumání. Do Akčního plánu CAF bude dáno opatření „Zřídít poradu pro přezkoumání a definovat odpovědnosti za jednotlivé subkritéria CAF“. Důkazy: dokumentace k projektům, Akční plán zdraví a kvality života. Hodnocení: 2 2) Týmová práce sice na úřadě v konkrétních případech funguje, není však de-

	finován potřebný rámec pro projektové řízení. I v návaznosti na čerpání zdrojů z fondů EU byl zadán úkol vypracování směrnice na realizaci projektů. Také bude zpracována analýza, zda by bylo vhodné založit obecně prospěšnou společnost na řízení projektů z fondů EU. Důkazy: úkol, konkrétní příklady projektů. Hodnocení: 1,5 (přístup je plánován a částečně zaveden).
g. <i>dlouhodobé využívání přístupů TQM, jako je Model excellence EFQM nebo model CAF</i>	1) Úřad se letos zapojil do CAF. Připravuje se využití metody BSC. Důkazy: dokumentace k CAF, rozhodnutí o uplatnění BSC. Hodnocení: 1 2) Úřad provádí CAF druhým rokem. 2 roky také uplatňuje na úřadě Místní Agendu 21 dle metodiky NSZM. Také se letos zapojil do benchmarkingového projektu. Žádnou z metod kvality však neuplatňuje dlouhodobě (alespoň 3-4 roky). Důkazy: dokumentace k MA 21 a ke CAF, zápis z benchmarkingu. Hodnocení: 1 (dlouhodobý přístup je plánován, zatím se metody používají jen 2 roky). 3) Úřad provádí CAF druhým rokem. Více jak 4 roky uplatňuje na úřadě Místní Agendu 21 dle metodiky NSZM. Uplatňován MA 21 (dodržování metodiky každoročně ověřují experti NSZM), což lze považovat za přezkoumání. Důkazy: dokumentace k MA 21 a ke CAF. Hodnocení: 3
h. <i>rozvíjení systému stanovování operativních cílů nebo měření výkonnosti v úřadu (například Balanced Scorecard, ISO 9001)</i>	1) Úřad se připravuje na implementování systému ISO 9001 v rámci něhož bude řešeno měření výkonnosti. Důkazy: rozhodnutí o zavedení ISO. Hodnocení: 1 2) Úřad má vydaný pokyn k dosahování cílů a k měření výkonnosti odborů, oddělení a pracovníků. Pokyn je provázán s odměňováním. Podle pokynu se postupuje. Pravidelně se vykovávání hodnocení zaměstnanců a jejich výkonnosti. Důkazy: dokumentace k výkonnostním parametrům, směrnice o odměňování. Hodnocení: 2 3) Úřad má zaveden a používá nástroje Balanced Scorecard. Systém je pravidelně přezkoumáván proradou pro přezkoumání. Důkazy: dokumentace k BSC, zápis. Hodnocení: 3 4) Vše viz 2). Současně: Úřad se zapojil do Benchlearningového projektu, kde se mimo jiné porovnávaly přístupy v rámci subkritéria CAF 1.2. Nalezené dobré praxe (použití BSC) úřad uplatnil a rozhodl se zlepšit svůj systém zavedením metody BSC. Důkaz: zápisy. Hodnocení: 4

1.3 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

motivování a podporování zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>vedení pomocí příkladů</i>	- vedení se řídí směrnicemi a zásadami, které schvaluje pro zaměstnance - uvést konkrétní příklad, kdy vedení kladlo důraz na dodržování hodnot a ocenilo zaměstnance - ochota vedení a vedoucích pracovníků řešit mimopracovní problémy (např. zdravotního charakteru), přizpůsobení pracovního času potřebám zaměstnance - ochota vedoucích odborů přebírat odpovědnost, práce nad rámce povinností a pracovního času, osobní setkání vrcholového vedení se zaměstnanci
b. <i>prokazování osobní ochoty měnit se, a to akceptováním konstruktivní zpětné vazby a podnětů pro zlepšování osobního stylu vedení</i>	- účast vedoucích na školeních k manažerským technikám, řízení, používání kaučingu atd. - reakce vedení a vedoucích pracovníků úřadu na podněty zaměstnanců, na náměty zjištěné při šetření spokojenosti zaměstnanců nebo při hodnotících pohovorech - zlepšení osobního manažerského stylu vedoucích na základě zpětné vazby (například realizováním průzkumu, anonymní schránky nebo pohovoru)
c. <i>jednání v souladu se stanovenými cíli a hodnotami</i>	- stanovení a vyhodnocování výkonnostních parametrů pracovníků - pravidelné rozhovory nadřízeného se zaměstnanci o dosažení stanovených cílů a za účelem získání zpětné vazby (hodnotící pohovory) - vyhodnocování plnění projektových úkolů - systém porad umožňuje podporu zaměstnanců pro dosahování cílů - existence motivačních programů pro zaměstnance pro plnění cílů nebo jednání v souladu s hodnotami (vyhodnocování a odměňování úspěchů, cílové odměny k projektům, odměny za dosahování úspor, odměňování zlepšování atd.)
d. <i>neustálé informování zaměstnanců o významných skutečnostech</i>	- definování jasných zásad a odpovědností pro komunikaci uvnitř úřadu a ověřování, zda informační kanály fungují - informování prostřednictvím systému porad na různých úrovních - zasílání informací e-mailem a využívání intranetu pro informování - využívání nástěnek a informačních tabulí (např. vizualizace výsledků) - zavedení pravidelných informačních setkání všech zaměstnanců - realizace průzkumů zaměřených na získání zpětné vazby o názorech zaměstnanců - využívání interních zpravodajů úřadu - výroční zpráva úřadu a další zásadní dokumenty jsou přístupné pro zaměstnance
e. <i>podporování zaměstnanců při plnění jejich plánů a cílů v návaznosti na cíle úřadu</i>	- stanovení jednoznačných výkonnostních parametrů pro všechny pracovníky (například pomocí BSC) - existence motivačních programů pro zaměstnance pro plnění cílů nebo jednání v souladu s hodnotami (vyhodnocování a odměňování úspěchů, cílové odměny k projektům, odměny za dosahování úspor, odměňování zlepšování atd.) - motivování a podpora iniciativ zaměstnanců, provázání osobních cílů s cíli úřadu

	- systém porad, který zajišťuje podporu zaměstnanců pro dosahování cílů - realizování hodnotících pohovorů a průzkumů zaměřených na získání zpětné vazby o názorech zaměstnanců
f. <i>stimulování a povzbuzování při delegování odpovědnosti (zmocnění)</i>	- jasně stanovit zastupitelnost vedoucích i pracovníků úřadu, ověřování funkčnosti - o delegování části zodpovědnosti a pravomocí na zaměstnance rozhoduje přímý nadřízený (například na asistenta) - uplatňování týmové práce a odpovědnosti týmu za výsledek oddělení - využívání projektového řízení, delegování odpovědnosti na koordinátora projektu
g. <i>povzbuzování a podporování zaměstnanců při předkládání jejich návrhů na inovace a zlepšování a při aktivním plnění jejich každodenní práce</i>	- existence motivačních programů pro zaměstnance pro předkládání návrhů na zlepšování nebo racionalizační opatření (vyhodnocování, odměňování úspěchů, cílové odměny k projektům, za dosahování úspor, odměňování zlepšování atd.) - úřad má popsány postupy pro zlepšování (např. směrnice dle ISO ke kontinuálnímu zlepšování atd.) - prostor pro tyto návrhy v rámci organizování dialogu mezi vedením a zaměstnanci (např. stálý bod v rámci porady) - zařazení cílů (indikátorů) týkajících se zlepšování k prioritám úřadu (např. v rámci uplatnění BSC) - zřízení schránky na návrhy a podněty od zaměstnanců - podporování zapojování zaměstnanců do benchmarkingu nebo benchlearningu, hledání dobré praxe atd. - podporování a oceňování zaměstnanců za předkládané návrhy na zlepšení
h. <i>posilování vzájemné důvěry a respektu</i>	- průhledný systém pro odměňování - zařazení cílů týkající se spokojenosti zaměstnanců k prioritám úřadu (např. v rámci uplatnění BSC) - pravidelné informování zaměstnanců o zásadních otázkách - možnost zpětné vazby při osobním hodnocení - možnost připomínkovat a revidovat cíle útvaru, případně úřadu zaměstnanci
i. <i>zajištění, aby byla vybudována kultura stimulování, identifikování, plánování a uplatňování inovací</i>	- existence motivačních programů pro zaměstnance pro předkládání návrhů na zlepšování nebo racionalizační opatření (vyhodnocování, odměňování úspěchů, cílové odměny k projektům, odměny za dosahování úspor, odměňování zlepšování atd.) - zařazení cílů týkající se inovací k prioritám úřadu (např. v rámci uplatnění BSC) - podporování zapojování zaměstnanců do benchmarkingu nebo benchlearningu, hledání dobré praxe atd. - zapojení úřadu do různých sítí a asociací (např. sdílení dobré praxe v rámci Národní sítě Zdravých měst) - zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců (šetření, hodnotící pohovory atd.) - ocenění a pochvala na poradě vedení po úspěšném ukončení projektu, apod. - školení zaměstnanců k systémům kvality a zlepšování
j. <i>stimulování a financování přípravy zaměstnanců a jejich zlepšovatelských aktivit</i>	- školení zaměstnanců k projektovému řízení, systémům kvality a zlepšování, k novým poznatkům atd. - sledování odborného tisku a publikací zaměstnanci, financování ze strany úřadu - zapojení úřadu do různých sítí a asociací (např. sdílení dobré praxe v rámci Ná-

	rodní síť Zdravých měst) - existence motivačních programů pro zaměstnance pro předkládání návrhů na zlepšování nebo racionalizační opatření (vyhodnocování a odměňování úspěchů, cílové odměny k projektům, odměny za dosahování úspor, odměňování zlepšování atd.) - zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců (šetření, hodnotící pohovory atd.) - vedení podporuje sdílení informací, znalostí a dobrých nápadů mezi odbory, úřady, příspěvkovými organizacemi
k. <i>poskytování zpětné vazby a diskutování o výkonnosti se zaměstnanci</i>	- vytvořit systém hodnocení výkonnosti zaměstnanců - zavést systém hodnotících pohovorů se zaměstnanci - uplatnit na úřadě metodu BSC - provádět každoročně šetření spokojenosti zaměstnanců a realizovat opatření na základě zjištění - vedení zaměstnanců k dosahování odborných a osobních cílů, dodržování plánů rozvoje jejich schopností
l. <i>uznávání a odměňování úsilí týmů a jednotlivců</i>	- průhledný systém odměňování, vytvoření „fondu vedoucího odboru“, odměny při zastupování z důvodu nemoci atd. - existence motivačních programů pro zaměstnance pro předkládání návrhů na zlepšování, racionalizační opatření, dosahování týmových cílů, realizace projektů (vyhodnocování a odměňování úspěchů, cílové odměny k projektům, odměny za dosahování úspor, odměňování zlepšování atd.) - zařazení cílů týkající se inovací a počtu projektů k prioritám úřadu (např. v rámci uplatnění BSC) - podporování a oceňování zapojování zaměstnanců do hledání dobré praxe atd. - zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců (šetření, hodnotící pohovory atd.) - nefinanční možnosti odměn
m. <i>pochopení a přiměřené naplňování individuálních potřeb a situací zaměstnanců</i>	- zavedení pružné pracovní doby - možnosti sociálního fondu - zohledňování životních situací (např. zdravotní problémy) zaměstnance přenesené do rozhodování o úlohách, pracovním čase, apod. - pružné přidělování a přehodnocování zdrojů podle potřeb jednotlivých odborů a oddělení (technické prostředky a vybavení, lidské zdroje, finanční prostředky)

1.4 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

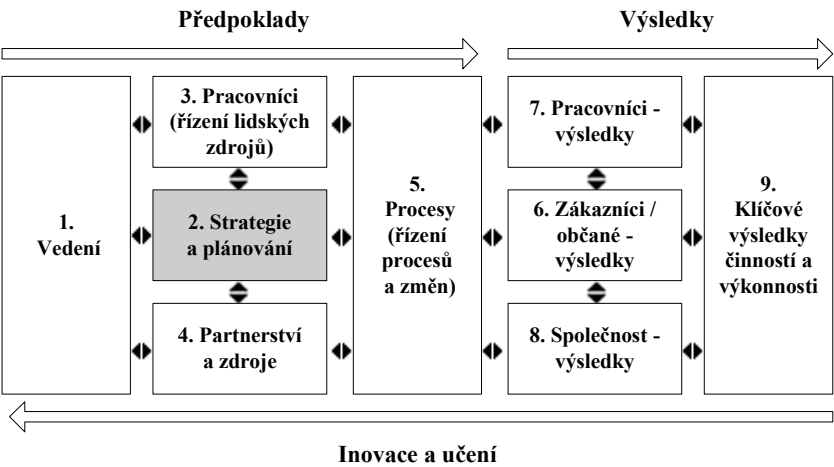
řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>udržování aktivních a pravidelných vztahů s politickými představiteli v příslušné výkonné a legislativní oblasti</i>	- kvalitně zpracované jednací řády zastupitelstva, rady, komisí řešící komunikaci a vztahy s politiky - pracovníci úřadu jsou jednatelé (tajemníky) různých komisí, výborů, zapojení do pracovních skupin atd. - aktivní účast vedoucích odborů na jednání zastupitelstva a rady, účast vedení úřadu na poradách a setkáních s politickými představiteli - zařazení plnění usnesení zastupitelstva a rady do výkonnostních parametrů pracovníků - zapojení všech politických stran při formulování strategického plánu - zveřejňování informací, vydávání výroční zprávy, vyvážené informování o aktivitách kraje / města (např. dozorované mediální komisí) - rychlá reakce úřadu na interpelace a podněty zastupitelů, šetření spokojenosti zastupitelů s prací úřadu - monitorování politických rozhodnutí (např. na úrovni vlády), která mají vliv na chod úřadu
b. <i>vybudování partnerství a vazeb s důležitými zainteresovanými stranami (občany, nevládními organizacemi, zájmovými skupinami, průmyslem, jinými veřejnými orgány atd.)</i>	- úřad má definovány důležité zainteresované (dotčené) strany a rozvíjí s nimi spolupráci (občané, neziskový sektor, podnikatelé, sociální organizace, volno časové a vzdělávací organizace, úřady a instituce, obce správního obvodu, jiné úřady, příspěvkové organizace, dodavatelé a další partneři) - organizování pravidelných setkání s různými zainteresovanými stranami (např. uplatňování Místní Agendy 21, projekt Zdravé město) - definované vazby (konkrétní aktivity a projekty) s obcemi v rámci mikroregionu či kraje, vazby a projekty s asociacemi (Svaz měst a obcí, Národní síť zdravých měst atd.) - provádění porovnávání a benchmarkingu s partnery (např. mezi městy Národní sítě Zdravých měst) - realizace komunitního plánování sociálních služeb - definovaná partnerství v rámci projektů podávaných do strukturálních fondů - organizování tiskových konferencí, kulatých stolů a workshopů za účasti zainteresovaných stran - šetření spokojenosti zainteresovaných stran (např. starostů správního obvodu, lidí, kteří něco vyřizují na úřadě atd.)
c. <i>zapojení politických a jiných zainteresovaných stran do formulování cílů pro výstupy a jejich důsledky a do rozvoje sys-</i>	- organizování pravidelných setkání s různými zainteresovanými stranami (např. uplatňování Místní Agendy 21, projekt Zdravé město) - definování partnerství jako priority úřadu v rámci BSC, diskuse nad strategickým plánem - zapojení úřadu, uživatelů a poskytovatelů do realizace komunitního plánování

<i>tému vedení organizace</i>	sociálních služeb - definování společných cílů s partnery v rámci partnerství u projektů podáváných do strukturálních fondů - angažování odborníků z řad zainteresovaných stran na zlepšování konkrétních oblastí, při přípravě analýz a koncepcí - používání dotazníků, anket, schránky pro podněty a stížnosti - šetření spokojenosti zainteresovaných stran (např. starostů správního obvodu, lidí, kteří něco vyřizují na úřadě, šetření spokojenosti zaměstnanců atd.)
d. <i>usilování o veřejné povědomí, reputaci a uznání úřadu (například budování image)</i>	- vydávání výroční zprávy, radničních novin - zpracování koncepce PR (medializace, propagace, jednotný vizuální styl, grafický manuál atd.) - přednášení příspěvků o práci úřadu na konferencích, seminářích a v elektronických médiích - uveřejňování odborných článků a rozhovorů v tisku - prezentace strategie a cílů úřadu - účast v různých soutěžích (vesnice roku, stavba roku, Zlatý erb, soutěž O lidích s lidmi atd.) - rozhodnutí o certifikaci dle ISO, zapojení do CAF
e. <i>rozvoj marketingu (se zaměřením na produkty a veřejné služby) a jeho šíření uvnitř i vně úřadu</i>	- Zpracovávání Akčního plánu zdraví a kvality života a postup dle metodiky Národní sítě Zdravých měst - Uplatňování Místní Agendy 21, komunitního plánování sociálních služeb - používání dotazníků, anket, schránky pro podněty a stížnosti - veřejná projednávání investičních akcí (např. regenerace sídlišť, přestavba náměstí atd.), strategií a dalších významných opatření mající významný vliv na kvalitu života - šetření spokojenosti občanů a přijímání opatření dle výsledků - začlenění indikátoru dostupnosti služeb mezi klíčové indikátory (např. dle BSC) - konání průzkumu potřeb úřadu v dané oblasti u svých zákazníků před návrhem nové služby nebo produktu
f. <i>podílení se na činnostech profesních sdružení a zájmových skupin</i>	- účast na zasedáních svazů, asociací atd. - účast na činnosti pracovních skupin, příprava společných projektů a sdílení dobré praxe v rámci sdružení a skupin - grantové systémy pro podporu neziskového sektoru - poskytování zasedacích prostor profesním organizacím

Kritérium 2: Strategie a plánování

Vymezení pojmu „Strategie a plánování“ v rámci CAF: Způsob, jakým úřad uplatňuje svoji poslání a vizi (která je odvozena z poslání, vize a strategie města či kraje) prostřednictvím jasného strategického plánu (strategie) zaměřeného na občana / zákazníka a další zainteresované (dotčené) strany. Přičemž strategický plán má být podporován příslušnými dílčími koncepčními materiály, akčními a jinými plány, stanovenými cíli a cílovými hodnotami, projekty, organizační strukturou a procesy.



Klíčová hlediska pro kritérium 2

Vize, strategie a plánování musí být měřitelné a musí být promítnuty do vnitřního prostředí (kultury), organizační struktury a všech činností úřadu (jak z hlediska krátkodobého, tak dlouhodobého). Přičemž se berou přiměřeně v úvahu priority, směry a potřeby zákazníka / občana a dalších dotčených stran. K tomu je vhodné uplatňovat Místní Agendu 21 (viz www.ma21.cz).

Je vhodné, aby vize, strategie a plánování úřadu odrážely doporučení (viz jednotlivá subkritéria a příklady) modelu CAF. Úřady by měly trvale a kriticky monitorovat svoji vizi a strategii, včetně svých plánů a procesů, a vykazovat, jak odpovídají (jako celek) jejím vlastním možnostem a místním podmínkám.

Strategie a plánování musí odrážet snahu úřadu o uplatňování modernizace a řízení znalostí a změn. K porovnávání strategií lze použít strategický benchmarking. Vhodnou metodou pro strategii a plánování je metoda Balanced Scorecard (metoda vyvážených ukazatelů – více viz kapitola 7).

Kritérium Strategie a plánování obsahuje sebehodnocení toho, co úřad dělá pro:		Toto subkritérium je předpokladem pro výsledky v:
2.1	Shromažďování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran	6.1, 6.2
2.2	Vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování	6, 7, 8, 9
2.3	Uplatňování strategie a plánování v celém úřadu	6, 7, 8, 9

2.1 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

shromažďování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>identifikování všech příslušných zainteresovaných stran</i>	- identifikace a popis skupin zákazníků / občanů a dalších zainteresovaných (dotčených) stran, které jsou z hlediska strategie či činnosti (výkonu státní správy a plnění úkolů samosprávy) úřadu významné: - zákazníci (konkrétních procesů prováděných úřadem). Například: žadatelé o sociální dávku či jakéhokoli úkonu přeneseného výkonu státní správy, úřady jimž je poskytována metodická pomoc, nájemci v prostorách města, žadatelé o byt, zájemci o investici v průmyslové zóně, zákazníci IC atd. - občané včetně lidí dojíždějící za prací, turistů atd. Členění různých skupin občanů může být mnoho: například podle bydliště (občané centra města, sídliště a místních částí) nebo podle bydlení (v rodinném či jiném domě, v nájemních či vlastních bytech v bytových domech, na ubytovně, bezdomovci atd.) nebo podle věku (senioři, lidé v produktivním věku, rodiny s malými dětmi, mladí, mládež, děti atd.) nebo podle práce (zaměstnanci, důchodci, nezaměstnaní, OSVČ atd.) nebo podle zájmů (cyklisté, sportovci, fanoušci hokeje, zahrádkáři, chovatelé, milovníci kultury atd.) a mnoho dalších členění. - stát, ministerstva, kraj a dále obce, mikroregiony, pověřené úřady II a III na území kraje nebo obce, mikroregiony ve správním obvodu úřadu - zastupitelé, politici, politické strany. - skupiny organizací (podnikatelský sektor, organizace veřejného sektoru, školská zařízení, církve, neziskový sektor – sportovní, kulturní mládežnické a další volnočasové organizace, poskytovatelé sociálních služeb atd.). - příspěvkové organizace, organizační složky, o.p.s., obchodní společnosti atd. - dodavatelé investic, materiálu a služeb. - partneři (členství v různých svazech a sítích, partnerské města a regiony, partneři v projektech a v investicích atd.). - zaměstnanci úřadu. - další zainteresované (dotčené) strany (účastníci řízení či dotčené strany ve správním řízení, různé lobistické skupiny, novináři a média atd.)
b. <i>systematické shromažďování informací o zainteresovaných stranách a jejich potřebách a očekáváních, a to prováděním odpovídajících průzkumů u zákazníků, občanů, pracovníků, spo-</i>	- stanovení zásad pro shromažďování informací vůči jednotlivým skupinám zákazníků / občanů a dalších zainteresovaných stran (směrnice, příručka kvality, atd.) a postup podle zásad, zajistit systém přezkoumávání (např. porada pro přezkoumání, komise Místní Agendy 21 atd.) - vedení registrů dle zákona (obyvatel, živnostenský, vozidel atd.) - shromažďování informací nutných pro samosprávu např. „databanka dlužníků“, databanka NNO, seznamy dodavatelů, kniha stížností, registry právních předpisů, informace od partnerů, příspěvkových organizací, dodavatelů atd.

<i>lečnosti a vlády</i>	- využívání internetu, datových skladů, sítí (Svaz měst a obcí, Národní síť zdravotních měst), sdílení informací atd. - monitorování tisku a ostatních médií, vyhledávání dobrých nápadů, účast v benchmarkingových a benchlerningových projektech - stanovení vhodných monitorovacích parametrů u klíčových procesů, vize a strategií, ze kterých plyne kromě výkonnosti procesů (např. počet úkonů na pracovníka) také očekávání (např.spokojenost) - uplatnění BSC a její rozklad na úřad, odbory a pracovníky (viz perspektiva občana / zákazníka – Co chce občan / zákazník a další zainteresované strany?, perspektiva finanční – Kde na to vezmeme peníze? atd.) - realizace šetření spokojenosti, dotazníkových průzkumů a hodnocení - uplatňování zásad Místní Agendy 21 například dle metodiky Národní sítě zdravotních měst, kulaté stoly, veřejná projednávání atd. - uplatnění konceptu „Městského marketingu“ - demografické a jiné studie a výzkumy
c. <i>pravidelné shromažďování informací o důležitých změnách, například sociálním, ekologickém, ekonomickém, právním a demografickém vývoji</i>	- vytvořit systém pro sledování změn (přidělení odpovědností v organizačním řádu a procesech, sledování na poradách, přidělování a rozesílání legislativních změn atd.) - nastavit četnost pro sledování či šetření vývoje demografických poměrů (demografickou studii dělat např. 1× za 4 roky), sociálních (cyklus aktualizace komunitního plánování sociálních služeb 2 roky, sociologické šetření „pocitu bezpečí“ co 2 roky atd.), ekologických (každoroční vyhodnocování ekologické stopy), ekonomických (nezaměstnanost sledovat měsíčně), konkurenčních a legislativních poměrů a jejich zaznamenávání - sledování a vyhodnocování Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje (podrobnosti viz www.timur.cz) - dle potřeby využívání specializovaných institucí spolupracujících s úřadem, zaměřených na sběr a analýzu informací - sdílení těchto informací v rámci svazů, asociací, účast v benchmarkingových projektech atd. - dále viz písmeno b.
d. <i>pravidelné hodnocení kvality informací a způsoby jejich shromažďování</i>	- hodnocení kvality informačních zdrojů zahrnout do vybudovaného systému sběru informací - využívání ověřených informačních zdrojů – sbírka zákonů, servery organizací, dokumenty EU - pro sběr, výzkumy (např. šetření spokojenosti občanů) používat vhodné postupy, které jsou odolné proti manipulaci nebo zkreslování - zabezpečování porovnávání informací z různých zdrojů - hodnocení přínosu informací – například počet použitých informací, počet podnětů na činnosti úřadu

2.2 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>zapojení zainteresovaných stran do procesu vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování a stanovování priorit s ohledem na jejich očekávání a potřeby</i>	- při procesu strategického plánování využít zásady Místní Agendy 21 nebo zásad doporučených Národní sítí zdravých měst - vyžadovat po zpracovateli strategického plánu doložit praktické zkušenosti se zapojováním občanů / zákazníků a jiných zainteresovaných stran (kdo a jak bude osloven, jak proběhne sběr dat, jak se bude připomínkovat atd.) - zapojení zaměstnanců do tvorby a následného rozkladu strategického plánu na odbory a jednotlivé pracovníky (např. pomocí BSC) - k ukazatelům na úrovni města/kraje stanovit dodržování zásad MA 21 dle kritérií zpracovaných Komisí Rady vlády pro udržitelný rozvoj (viz www.ma21.cz). - aktivní tvorba a projednávání ročních a operativních plánů na zaměstnaneckých poradách, v pracovních skupinách a na tematických besedách se zákazníky - definování způsobu a kritérií určování priorit, stanovit systém pro vypořádávání (akceptace či zamítnutí) podnětů, návrhů na zlepšení a jejich následná revize, včetně zabezpečení informovanosti zainteresovaných stran (například prostřednictvím interaktivní webové stránky)
b. <i>analýza rizik a příležitostí a identifikování kritických faktorů úspěchu, a to pravidelným hodnocením faktorů v prostředí úřadu (včetně politických změn)</i>	- systém práce úřadu má v sobě (v organizačním řádu, směrnících, procesech, v systému porad atd.) zapracováno analýzu rizik a příležitostí a zejména také stanovení toho, co je považováno za úspěch (definování klíčových výsledků k jednotlivým otázkám výsledkových subkritérií) - poctivé uplatnění CAF od výsledků k předpokladům: pochopit a stanovit, co jsou u jednotlivých subkritérií klíčové výsledky, nastavit jejich cílové hodnoty a začít sledovat trend - SWOT analýzu úřadu, zpracovat analýzu rizik a příčin jejich vzniku. Přijmout k náležitá opatření. - správným způsobem uplatnit BSC – soubor vyvážených ukazatelů je soubor cílových hodnot, které odráží kritické faktory úspěchu - propracovaný a správně nastavený vnitřní systém finanční kontroly dle zákona - vypracování přehledu kritických faktorů úspěchu v případě konkrétního projektu nebo činnosti (procesní přístup)
c. <i>vytváření strategických a operativních cílů na základě vize, poslání a hodnot úřadu a jejich propojení do operativních plánů a procesů</i>	- stanovit klíčové měřitelné indikátory pro naplňování strategie (např. % plnění plánu v daných termínech, zadluženost versus stanovená mez, maximální podíl provozních nákladů ke zdrojům, míra nezaměstnanosti versus stanovená, ekologická stopa úřadu, dostupnost služeb, spokojenost občanů, sledování Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje atd.) - správným způsobem uplatnit BSC – soubor vyvážených ukazatelů na úrovni města / kraje je rozložen na jednotlivé odbory a oddělení úřadu a následně na pracovníky. Každý pracovník ví, jak přispívá k naplňování strategických i ope-

	rativních cílů a v optimálním případě je i dle toho odměňován. - stanovit systém měření výkonu všech pracovníků („výkonnostní parametry“), definovat co a jak bude do nich zahrnuto, měřeno a jak to přispívá k naplňování strategie. - Správně uplatnit při řízení koncept MBO (management by objectives – řízení podle cílů). - sjednotit jednotlivé dílčí strategie (koncepce) tak, aby nebyly navzájem protichůdné – naopak aby se podporovaly - vypracování přehledu a hodnocení propojení cílů a úkolů na strategické cíle a procesy a dokumenty úřadu - revize strategie na základě výsledků a dosahování cílů, revize přístupů na základě nenaplnění definovaných cílů
d. <i>hodnocení kvality strategických a operativních plánů</i>	- výběr vhodné metody pro sestavení a implementaci strategií (např. využití BSC, případně metodu logického rámce atd.). - strategie i operační musí v sobě zahrnovat principy udržitelného rozvoje a dle místních podmínek zohledňovat další doporučené zásady (např. horizontální témata EU – udržitelný rozvoj, informační a znalostní společnost, participace a zapojení veřejnosti, rovné příležitosti) - aplikování zásad SMART při stanovování cílů (cíle mají být S-jasně specifikované a konkrétní, M-měřitelné, A-ambiciózní a akceptovatelné, R-realizovatelné, T-termínované) - měřit, monitorovat – bez měření není možné kvalitně řídit - zohlednění zásad participace s veřejností (Místní Agenda 21, projekt Zdravé město / kraj atd.) - externí hodnocení kvality plánování - kvalitní systém pro řízení a zavedení strategií a operativního řízení (například zavést metodu ISO, využívat BSC, uplatňovat správně CAF či EFQM, provádět benchmarking atd.)
e. <i>vyvažování úkolů a zdrojů, dlouhodobých a krátkodobých vlivů a požadavků zainteresovaných stran</i>	- správné uplatnění BSC, procesního přístupu, systému kvality dle ISO, konceptu řízení MBO (management by objectives – řízení podle cílů) atd. - měřit, monitorovat – bez měření není možné kvalitně řídit a natož pak vyvažovat vlivy. Soubor ukazatelů, které jsou měřeny / monitorovány, musí být vyvážen. - uplatňování zásad Místní Agendy 21, zpracování Akčního plánu zdraví a kvality života (dle metodiky Národní sítě zdravých měst) atd. - provázat strategii s rozpočtem, rozpočtovým výhledem a jinými koncepčními materiály. Vše promítnout do organizační struktury a procesů úřadu. - správně uplatnit principy projektového řízení (cíle projektu – parametry požadované změny, jasné termíny, jasné stanovené zdroje a náklady) - uplatňování ve smyslu kvalitního řízení a zákona o finanční kontrole dle zásad: - účelnosti: Je správné – účelnější pro dosažení vize a úkolů úřadu realizovat tuto investici nebo jinou? Jde tedy o rozhodování o tom, co má být výstupem

	naší činnosti (stanovení konkrétního cíle obvykle výběrem z více variant na základě provedené analýzy). - efektivnosti: Provádíme tyto účelné činnosti správným způsobem – tedy efektivně pro splnění cílů a úkolů? Jde obvykle o porovnání skutečných hodnot s plánovanými vyjádřeno v %. - hospodárnosti: Provádíme všechny stanovené (účelné) činnosti levně při dodržení všech parametrů? - systém pro vypořádávání protichůdných požadavků zainteresovaných stran (systém porad, připomínkování materiálů, systém veřejných projednávání a kulatých stolů, komunikace s občany a zainteresovanými stranami atd.)
f. <i>hodnocení existujících úkolů z hlediska jejich výstupů a důsledků, ověřování stupně dosažení cíle na všech úrovních a podle potřeby aktualizace strategie a plánování</i>	- správné uplatnění BSC, procesního přístupu, systému kvality dle ISO. - při provádění jakékoli činnosti je třeba vědět, jaký má vliv na dosažení stanovených cílů (strategických i operativních), všechny předpoklady (CAF kritéria 1 až 5) jsou předpoklady pro dosahování stanovených výsledků (cílů). - vytvořit funkční systém pro stanovení priorit (strategických i operativních) na všech úrovních (definované postupy, které si navzájem neodporují, jednotlivé koncepce nejsou protichůdné, systém porad pro vypořádání priorit atd.) - hodnotit činnost úřadu směrem na dopad (vliv) na společnost a kvalitu života občanů (měřit ekologickou stopu úřadu, sledovat Evropské indikátory udržitelného rozvoje atd.) - vytvoření systému a provádění důsledného přezkoumání (například pomocí „Porad pro přezkoumání“). - měřit, monitorovat – bez měření není možné kvalitně řídit a ověřovat míru splnění cílů. - zpracovat systém pro měření výkonnosti pracovníků, který vychází z vize a strategie, provádět hodnotící pohovory - pravidelné vyhodnocování výsledků, cílů a zabezpečení zdrojů a jejich následná aktualizace na základě výsledků hodnocení
g. <i>hodnocení potřeby aktualizovat a rozvíjet strategii a metody</i>	- vytvoření systému a provádění důsledného přezkoumání (například pomocí „Porad pro přezkoumání“). Součástí přezkoumání má být také hodnocení potřeby zlepšování a inovace např. pracovních postupů s ohledem na strategické cíle - použití závěrů analýzy na realizaci změn strategie a metod plánování - vybudovat systém zlepšování pomocí ISO - realizace a vyhodnocení auditů a využití jejich závěrů na reorganizaci
h. <i>systematické analyzování interních silných a slabých stránek</i>	- použití SWOT analýzy - při uplatňování modelu CAF (EFQM) popsat u každého subkritéria silné a slabé stránky a přijímat k tomu opatření - vybudovat systém preventivních opatření pomocí ISO - správné realizování BSC, benchmarkingu, procesní analýzy atd. a využití jejich výsledků na trvalé zlepšování

2.3 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

uplatňování strategie a plánování v celé organizaci

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>uplatňování strategie a plánování, a to dosažením konsenzu a stanovením priorit, určením časových rámců a vhodné organizační struktury</i>	- vytvořit funkční systém pro stanovování priorit (strategických i operativních) na všech úrovních (definované postupy, které si navzájem neodporují, jednotlivé koncepce nejsou protichůdné, systém porad pro vypořádání priorit a hledání konsenzu atd.) - stanovit a vyjednat klíčové měřitelné indikátory pro naplňování strategie (např. % plnění plánu v daných termínech, maximální podíl provoz. nákladů ke zdrojům, ekologická stopa úřadu, dostupnost služeb, spokojenost zákazníků úřadu, sledování Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje atd.), přidělit odpovědnost za dosažení a rozložit do měřitelných parametrů odborů a pracovníků. - správným způsobem uplatnit BSC – dosáhnout konsenzu o souboru vyvážených ukazatelů na úrovni města / kraje a dále konsenzu o jeho rozložení na jednotlivé odbory a oddělení úřadu a následně na pracovníky. Každý pracovník ví, jak přispívá k naplňování strategických i operativních cílů a v optimálním případě je i dle toho odměňován. - při zavádění strategie a dalších zásadních změnám uplatňovat správným způsobem projektové řízení nebo řízení změn (konsenzus o cíli projektu, jeho harmonogramu, zdrojích a nákladech) - správně uplatnit při řízení koncept MBO (management by objectives – řízení podle cílů). - aplikování informačních systémů kontroly a sledování zadávaných úloh a jejich plnění - měřit, monitorovat – bez měření není dostatek argumentů pro hledání spravedlivého konsenzu, není možné kvalitně řídit. Soubor ukazatelů, které jsou měřeny / monitorovány musí být vyvážen. - pro stanovování splnitelných úrovní cílových hodnot, vhodných struktur atd. využívat benchmarking
b. <i>převádění strategických a operativních cílů úřadu do plánů a úkolů v úřadu a jejich propojování s klíčovými procesy</i>	- správným způsobem uplatnit BSC – převést ukazatele na úrovni města / kraje na jednotlivé odbory a oddělení úřadu a následně na pracovníky. Každý pracovník ví, jak přispívá k naplňování strategických i operativních cílů a v optimálním případě je i dle toho odměňován. V rámci BSC jsou definovány klíčové procesy. - rozpracování strategie (a její měřitelných indikátorů) do konkrétních akčních plánů, úloh, do operativních plánů na všech úrovních úřadu. Současně je nutné promítnutí cílů do organizační struktury a procesů (například do map procesů). - správně uplatnit při řízení koncept MBO (řízení dle cílů), procesní přístup, systém řízení dle ISO
c. <i>vytváření interních</i>	- definovat přiměřený systém komunikace uvnitř úřadu o cílech, úkolech a jejich

<i>komunikačních kanálů k rozšiřování cílů, plánů a úkolů v úřadu</i>	dosahování (systém porad, intranet, nástěnky, zpravodaj pro zaměstnance, systém vytváření a připomínkování interních předpisů, setkání se všemi zaměstnanci atd.) - stanovit, co a v jakých periodách má být projednáno se zaměstnanci: projednávání výkonnosti a kvality práce s každým zaměstnancem (např. plnění jeho pracovních cílů pracovníka, výkonnostních parametrů atd.), plnění cílů úřadu a odboru, projednání osobního růstu a plánu vzdělávání atd. - definovat systém pro získávání zpětné vazby od zaměstnanců (hodnotící pohovory, šetření spokojenosti zaměstnanců). Míru spokojenosti zaměstnanců zahrnout mezi klíčové ukazatele úřadu. - využívat vizualizaci a vizualizační prostředky (data projektor, powerpoint pro prezentace, atd.) - zavedení vhodných softwarového nástroje pro řízení dokumentace, sledování a kontrolu úkolů, řízení projektů, sledování výkonnostních parametrů, manažerské účetnictví atd. - zveřejňování strategie, strategických dokumentů, směrnic, operativních plánů (investic, oprav, konání zastupitelstev a rad, kulturních akcí atd.), zápisů z porad atd. na intranetu úřadu
d. <i>vytváření a aplikování metod pro měření výkonnosti úřadu na všech úrovních</i>	- vypracování souboru indikátorů na měření výkonnosti jednotlivých zaměstnanců (počet úkonů na pracovníka, % zrušených rozhodnutí, termíny plnění usnesení a úkolů, % plnění plánu, objem vymožených pohledávek, nájem z prostor města, počet stížností, počet podaných a získaných projektů atd.) - provázání cílů úřadu s indikátory měření výkonnosti jednotlivců - správným způsobem uplatnit BSC – zajistit rozložení na odbory, oddělení a pracovníky (tzv. osobní BSC) - výkonnost řídit pomocí správně uplatněného systému MBO (řízení dle cílů), procesního přístupu, systému řízení dle ISO, využívání benchmarkingu atd.
e. <i>sestavování poradních a pracovních orgánů (například rady, komise, výbory, pracovní skupiny) a hodnocení jejich činnosti</i>	- stanovení promyšleného systému poradních orgánů skupin v návaznosti na strategické plánování a plnění stanovených cílů (komise pro strategické plánování, komise pro Místní Agendu 21, porada pro přezkoumání, řídicí výbory projektů, pracovní skupiny v rámci akčního plánu zdraví a kvality života, legislativní rada, pracovní skupina pro romské záležitosti, investiční komise, majetková komise, komise pro výběr zhotovitelů atd.) - zajištění přenosu závěrů pracovních a poradních orgánů do činnosti úřadu a směrem k vedení - promyšlené sestavování týmů a využívání projektového řízení

Kritérium 3: Pracovníci (řízení lidských zdrojů)

Vymezení pojmu „řízení lidských zdrojů“: Způsob, jakým úřad:

- řídí, rozvíjí a využívá znalosti a plný potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivců, týmů a celého úřadu;
- jak plánuje tyto činnosti, aby dosáhl svoji strategii a cíle a jak za tím účelem podpořil efektivní činnost svých pracovníků.

Klíčová hlediska pro kritérium 3

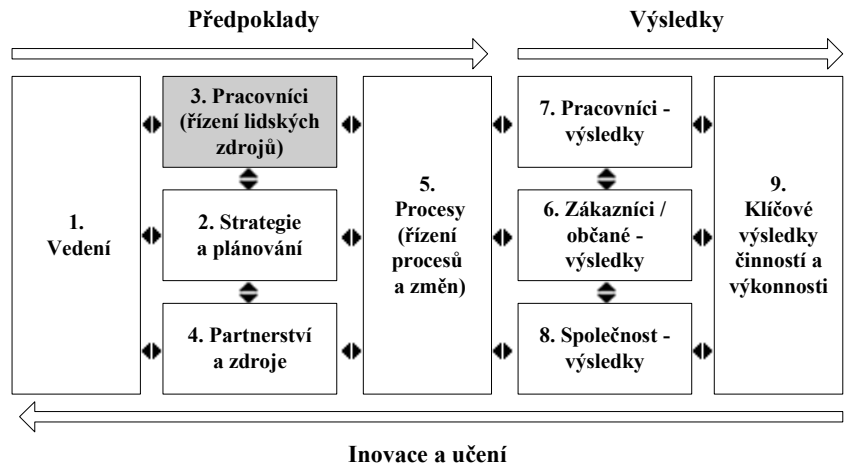
Mezi pracovníky úřadu patří všichni, kteří přímo nebo nepřímo poskytují služby zákazníkům / občanům. Patří sem

všechny zaměstnanecké skupiny (jako jsou úředníci i neúředníci na hlavní i vedlejší pracovní poměr, dohody o provedení práce i pracovní činnosti a podobně) a dobrovolníci (včetně např. práce v rámci rekvalifikace z úřadu práce, praxe studentů atd.). Někteří z nich však mohou potřebovat zvláštní pomoc (např. v období po nástupu), aby bylo možné využít jejich plný potenciál.

Úřady mohou při hodnocení své výkonnosti zohlednit jakákoli omezení, která vyplývají z všeobecných personálních nebo mzdových zásad (daných zákony, předpisy atd.) ve veřejné správě, a určovat, jak v rámci těchto omezení pracují, aby se optimalizoval jejich lidský potenciál. Úřady by měly rovněž zvážit, jak využívají dalších příležitostí pro rozvoj lidských zdrojů (např. fondy EU, benchmarking atd.).

Důležité je správně definovat motivační faktory, např. ve mzdovém předpisu. Je vhodné, když systém odměn navazuje na plnění cílů, výkonnostní parametry, dosahování úspor apod.

Součástí řízení lidských zdrojů být získávání zpětné vazby od zaměstnanců, např. pomocí šetření spokojenosti zaměstnanců, hodnotícími pohovory atd.



Kritérium Pracovníci (řízení lidských zdrojů) obsahuje sebehodnocení toho, co úřad dělá pro:		Toto subkritérium je předpokladem pro výsledky v:
3.1	Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	7.1, 7.2, 9.1
3.2	Identifikování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů	7.2
3.3	Zapojení zaměstnanců rozvíjením dialogu a zmocněním	7.1

3.1 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>vypracování a sdělování politiky řízení lidských zdrojů založené na strategii a plánování úřadu</i>	- správné uplatnění metody BSC (zejména jde o perspektivu „učení se a růstu“ – Co se musíme naučit a zvládnout, abychom správně uplatnili procesní přístup, abychom zajistili potřebné zdroje a uspokojili občany / zákazníky?) - stanovit měřitelné kritéria (indikátory) v oblasti lidských zdrojů (odvozených z vize, strategie), které budou zahrnuty do klíčových indikátorů na úrovni úřadu - vypracování politiky řízení lidských zdrojů odvozené od vize a strategie úřadu za účasti všech relevantních zainteresovaných stran - zveřejňování politiky řízení lidských zdrojů na intranetu, umožnění vyjádřit se zaměstnancům a vytváření podmínek pro její zavedení
b. <i>pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů, při zohledňování potřeb a očekávání zainteresovaných stran</i>	- řízení počtu pracovních míst například na úrovni odboru, vyhodnocovat a předkládat do rady analýzy počtu pracovních míst a návrhy na opatření. - dělat benchmarking mezi úřady (srovnání např. počtu úkonů na pracovníka). - přizvání zaměstnanců do diskuse o budoucích úlohách úřadu a hodnocení souladu mezi lidskými zdroji a řešením úloh - šetření spokojenosti zaměstnanců, občanů, zákazníků úřadu atd. k zjištění jejich očekávání - analýza stížností s ohledem na oprávněné stížnosti na pracovníky
c. <i>rozpracování a schválení politiky včetně stanovení objektivních kritérií s ohledem na přijímání zaměstnanců, jejich kariérní růst, odměňování a jmenování do manažerských funkcí</i>	- vytváření podmínek pro uplatnění zákona o úřednících a aplikaci dalších platných právních předpisů - vypracovat vnitřní systém úřadu pro řízení lidských zdrojů (směrnice personální záležitosti, vnitřní platový předpis, pracovní řád, kodex etiky atd.) - zpracovat popis funkcí (pracovních pozic), definovat kritéria a potřebné způsobilosti pro výkon práce - řešit zastupitelnost pracovníků, určit zástupce vedoucích pracovníků - stanovit měřitelné kritéria (indikátory) v oblasti lidských zdrojů, které budou zahrnuty do klíčových indikátorů na úrovni úřadu (např. index spokojenosti zaměstnanců, index způsobilosti pracovníků, index auditu pracovišť, počet přijatých zlepšovacích návrhů, náklady na vzdělávání na pracovníka atd.) - vybudovat systém odměňování podporující plnění vize a strategií: - systém odměňování založen na měření výkonu, kvality práce a plnění cílů, - zpracovat potřebné motivační programy (pro podávání zlepšovacích návrhů, pro úsporná nebo racionalizační opatření atd.). - řešit odměny při prosazování změn, řízení projektů. - umožnit vedoucím odborů, aby mohli pružně odměnit své podřízené (fondy vedoucího odboru, odměny při zastupování nemocných pracovníků) atd.
d. <i>sladčování úkolů, pravo-</i>	- promítnutí legislativních požadavků na výkon státní správy a požadavků na

<i>moci a odpovědností zaměstnanců (například pomocí popisů práce) se strategií a plánováním</i>	plnění úkolů samosprávy do organizačního řádu, dalších vnitřních předpisů a následně do popisů práce (náplní práce) pracovníků. Zajistit reakci na změny. - vybudovat systém řízení dle ISO - nejasnosti v kompetencích řešit pomocí systému porad, komunikace a prodiskutování úloh a zodpovědností na úrovni nadřízeného a zaměstnance - řešit zastupitelnost pracovníků, určit zástupce vedoucích pracovníků, zajistit systém předávacích protokolů při odchodu pracovníků - získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců (pohovory, šetření spokojenosti atd.)
e. <i>sladování popisů pracovních činností s přijímáním zaměstnanců a s plány jejich rozvoje</i>	- aktualizace náplní činností (popisů práce) dle aktuální situace - provádět audit souladu legislativy nebo usnesení orgánů města – organizačního řádu – náplní práce - vyhodnocovat schopnost a způsobilost pracovníků vykonávat svoji práci - zpracovat individuální vzdělávací plány úředníků a sladit je se strategiemi, hodnocení souladu existujícího stavu s plány rozvoje zaměstnanců, systematicky přistupovat k výjimkám ze vzdělávání atd.
f. <i>sladování plánování úkolů s rozmísťováním a rozvojem lidských zdrojů</i>	- analyzovat schopnost zajišťování legislativních změn a nových úkolů ze strany samosprávy stávajícím počtem pracovníků - provádět optimalizaci počtu pracovních míst na jednotlivých odborech (např. na základě procesní analýzy, personálního auditu, výsledků benchmarkingu atd.) - vytvořit systém zastupitelnosti pracovníků + výcvik zástupců, odměňování při zastupování pracovníků (např. při nemocnosti), řešení rotace práce mezi odbory - využívání podmínek ustanovených platnými zákony (např. dočasné přidělování pracovníků dle zákoníku práce atd.) - zajistit účast úřadu ve vhodných projektech rozvoje lidských zdrojů - zpracovat postupy při řízení projektů a změn (pravomoci a odpovědnosti, tvorba týmu, zajištění zdrojů včetně lidských, motivační faktory a odměňování atd.)
g. <i>definování manažerských a vůdcovských dovedností, které jsou požadovány u vedoucích zaměstnanců (využívá se při jejich přijímání)</i>	- zahrnutí těchto požadavků do požadavků na tyto pozice, zahrnutí požadavků do vypisovaných výběrových řízení - plánování a organizování výcviku a vzdělávacích aktivit zaměřených na manažerské a komunikační dovednosti - přiměřeně uplatňovat u zástupců
h. <i>zajišťování dobrých pracovních podmínek v celém úřadu</i>	- realizace průzkumů o spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím, zahrnout do otázek hodnotících pohovorů - modernizování kancelářských prostor – nábytek, výpočetní technika na základě průzkumů potřeb. Přednostně řešit vhodnou ergonomii pracovišť. - plánování a organizování vzdělávacích aktivit zaměřených na techniky zvládání stresových a konfliktních situací - přizpůsobovat prac. podmínky zdravotnímu stavu či hendikepům pracovníků
i. <i>řízení přijímání zaměstnanců a jejich kariérního</i>	- deklarovat a uplatňovat rovnosti příležitostí co se týká pohlaví, věku, etnického původu, náboženského vyznání a invalidity - zaměstnávat vypočtený počet pracovníků ZPS, jít příkladem v zaměstnávání

<i>růstu s ohledem na dostupnost zaměstnání a rovné příležitosti (například pohlaví, invalidita, rasa, náboženské vyznání)</i>	zdravotně postižených, vytvářet chráněné pracoviště - stanovit sledovatelné indikátory v této oblasti (počet zaměstnaných žen a mužů, počet žen a mužů na postu vedoucího odboru nebo oddělení, průměrný věk pracovníků, počet ZPS k celkovému počtu pracovníků atd.) - dávání příležitostí čerstvým absolventům škol nebo jinak znevýhodněným na trhu práce (např. umožnit absolvovat praxi těchto lidí na úřadu v rámci rekvalifikace atd.)
j. <i>věnování pozornosti osobním potřebám a vybavení pro osoby se sníženou pracovní schopností</i>	- vytváření podmínek pro zaměstnávání a kariérní růst osob se sníženou pracovní schopností a vytvořit jim vhodné pracovní prostředí (například bezbariérový přístup do úřadu, chráněné pracoviště, bezbariérové WC atd.) - umožnění využití pružné pracovní doby při řešení úloh, které toto umožňují - získávání zpětné vazby o potřebách těchto pracovníků (např. při hodnotících pohovorech)
k. <i>zohledňování pracovní a životní rovnováhy zaměstnanců</i>	- do systému řízení lidských zdrojů začlenit možnost toto zohledňovat, např. umožňovat ženám s malými dětmi zkrácený pracovní úvazek či jinak rozloženou pracovní dobu, vytvořit vhodné pracovní prostředí, umožnění využití pružné pracovní doby při řešení úloh, které toto umožňují - životní situace zohledňovat v rámci sociálního fondu - získávání zpětné vazby o potřebách pracovníků (např. při hodnotících pohovorech, neformální setkávání)

Obr. 20: Zobrazení vazeb mezi 3 parametry (kvalita, výkonnost, náklady), které významně ovlivňují řízení lidských zdrojů

	kvalita	výkonnost	náklady
ideál	↑	↑	↓
cíl 1 nebo	↑	↑	0
cíl 2 nebo	↑	0	↓
cíl 3 nebo	0	↑	↓
cíl 4 nebo	0	0	↓
cíl 5	↑↑	↑	↑
atd.	mnoho dalších kombinací		
negativní vývoj	↓	0	0
nebo	0	↓	0
atd.	mnoho dalších kombinací		
krize	↓	↓	↑

↑ růst ↓ pokles 0 stagnace ↑↑ výrazný růst

3.2 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

identifikování, rozvíjení a využívání kompetencí pracovníků a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů

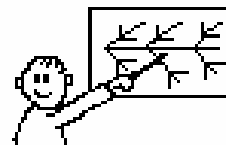
Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>identifikování současných odborných způsobilostí na úrovni jednotlivců a úřadu, pokud jde o znalosti, dovednosti a postoje</i>	- stanovit klíčové způsobilosti pracovníků, týmů, oddělení, odborů, vedoucích, projektových manažerů atd. (myšleno: znalosti, dovednosti, vzdělání, praxi, postoje, schopnosti atd.) nutné pro naplňování vize a strategii a pro úspěšné zajištění běžného (každodenního) chodu úřadu - správným způsobem uplatnit BSC (zejména zahrnuje perspektiva „učení se a růstu“), případně správně uplatnit v personálních záležitostech ISO, procesní způsob řízení, koncept „Investing in People“ atd. - součástí systému řízení lidských zdrojů je také popis jednotlivých pracovních pozic s definováním potřebných způsobilostí, požadovaných znalostí, kvalifikace, praxe, dovedností atd. - zpracovat metodiky pro měření způsobilosti či dovedností a znalostí zaměstnanců (např. metodiku měření indexu způsobilosti zaměstnanců), začít měřit, zahrnout tato měřítka do klíčových ukazatelů a přijímat opatření na základě výsledků. - ověřování odborných, lidských a manažerských způsobilostí zaměstnanců (prokázaná schopnosti aplikovat získané vědomosti) - analyzovat případná „úzká místa“ z hlediska způsobilostí a přijmout potřebná opatření, definovat a řešit potřebné způsobilosti při řízení projektů a změn, řešit potřebnou způsobilost zástupců
b. <i>vypracování a seznamování pracovníků s plány jejich přípravy založenými na současných a budoucích organizačních a osobních potřebách (např. povinná a dobrovolná příprava)</i>	- účelně a efektivně uplatnit zásady zákona o úřednících, zajistit také systémově vzdělávání, které nevyplývá ze zákona o úřednících (školení řidičů referentských vozidel, školení BOZP, jazykové vzdělávání, vzdělávání ke kvalitě a zlepšování atd.) - zpracovat plány vzdělávání zaměstnanců a projednávat je s nimi (dosáhnout konsenzu), doplňovat osobní spisy o získaná osvědčení a certifikáty. - analyzovat potřeby úřadu a na základě analýzy a předpokládaného vývoje uplatňovat systémový přístup k odbornému a osobnostnímu růstu zaměstnanců a jejich profesní kariéře. Plány zpracovat tak, abychom v budoucnu zlepšili index způsobilosti zaměstnanců a další měřené klíčové parametry na úrovni úřadu. - promyšleně souhlasit s výjimkami ze vzdělávání tak, aby nedošlo k ohrožení schopnosti úřadu kvalitně plnit své úkoly - vypracování strategie odborných způsobilostí, kde rozvoj odborných způsobilostí vychází z vize a strategie úřadu - získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců ve věci jejich vzdělávání a růstu (zařadit jako bod do hodnotících pohovorů, šetření spokojenosti zaměstnanců atd.)
c. <i>rozvíjení a schvalování</i>	- odvodit plány vzdělávání a rozvoje od vize, strategie, cílů a hlavních úkolů

<i>plánů osobního rozvoje všech zaměstnanců</i>	úřadu. Plány zpracovat tak, abychom v budoucnu zlepšili index způsobilosti zaměstnanců a další měřené klíčové parametry na úrovni úřadu. - sestavení plánu rozvoje pro každého zaměstnance s cílem jeho růstu, se stanovením aktivit a termínu vyhodnocení, projednání se zaměstnanci - provázání plánů osobního / kariérního rozvoje s hodnoceními zaměstnanců a dle možností s motivačními programy. - získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců ve věci jejich vzdělávání a růstu.
d. <i>rozvíjení manažerských dovedností v celém úřadu</i>	- zahrnout manažerské dovednosti do nutných způsobilostí vedoucích pracovníků a také jejich zástupů a dle možností i u potenciálních náhradníků, prohlubování manažerských dovedností formou dalšího vzdělávání - identifikování potřeby manažerských dovedností pro všechny organizační úrovně úřadu, pro řízení projektů a změn, pro řízení partnerství, pro metodickou pomoc příspěvkovým organizacím, pro práci v týmech atd. - zajišťovat možnosti pro osobní růst formou účasti na projektech, v týmové práci a delegováním pravomocí a odpovědností - rozvíjet schopnosti řízení týmů, porad, jednání, presentační dovednosti atd.
e. <i>podporování nových zaměstnanců a napomáhání jim (například pomocí instruktaží, výuky)</i>	- standardizovat postup odchodu (zajištění dat, informací a znalostí od odcházejícího pracovníka pro nového pracovníka, podrobný předávací protokol, mechanismus předání atd.) - standardizovat postup nástupu nového pracovníka (seznámení se spolupracovníky, pracovištěm, zaškolení, vstupní vzdělávání, převzetí funkce atd.) - navrhnutí a realizace plánu adaptačního procesu přijatého zaměstnance, využívání rotace mezi pracovišti, využívání mentoringu a potřebný výcvik vedoucích pracovníků či mentorů - přiměřeně uplatňovat také pro rekvalifikanty (nezaměstnaní absolvující praxi na úřadě v rámci rekvalifikace) studenty na praxi atd.
f. <i>prosazování interní a externí mobility zaměstnanců</i>	- umožňování interní a externí mobility, která přispěje ke zlepšení zastupitelnosti, kvality nebo výkonu práce (např. mezi partnery, v rámci projektů, v rámci benchmarkingu atd.) - rotace nových pracovníků po nástupu v rámci adaptačního procesu - sestavování týmů k řešení problémů, k zlepšování a řízení změn - rotace pracovníků k zabezpečení potřebných znalostí a dovedností pro vzájemnou zastupitelnost
g. <i>rozvíjení a prosazování moderních metod vzdělávání (například multimedialní přístup, výcvik při výkonu zaměstnání, e-learning)</i>	- vytvoření podmínek a specifikování přístupů úřadu na zavádění moderních metod vzdělávání včetně zabezpečení potřebných zdrojů, techn. podmínek pro moderní metody vzdělávání (např. vybavení zasedacích místností úřadu data projektorem, flipchartem, dalšími vizualizačními a prezentačními pomůckami) - vytvoření podmínek pro učení se formou e-learningu, zážitkové aktivity, týmový výcvik, využívání kaučingu, mentoringu a jiných forem tréninku při práci - tam, kde je to vhodné, upřednostňování tréninku a výcviku před klasickým vzděláváním
h. <i>řízení a sledování glo-</i>	- realizování, vyhodnocování, aktualizování ročních a individuálních plánů roz-

<i>bádných a individuálních plánů rozvoje</i>	voje na základě potřeb a změněných podmínek úřadu - pravidelné projednávání personálních záležitostí (včetně vzdělávacích potřeb) na poradách - v rámci řízení vzdělávacích aktivit provádět hodnocení kvality vzdělávání a přijímat potřebná opatření - odvozovat rozpočet na vzdělávání ze skutečných potřeb úřadu na základě vyhodnocování plánů vzdělávání a rozvoje - pro řízení vzdělávání stanovit ukazatele (např. index způsobilosti pracovníků, sledovat náklady na vzdělávání na pracovníka v jednotlivých odborech, náklady na vzdělávání k nákladům na mzdy, % plnění vzdělávacích plánů atd.)
i. <i>rozvíjení a podporování osobních dovedností a schopností jednat se zákazníky</i>	- zahrnout tyto požadavky do způsobilosti pracovníků, stanovení požadavků na profil zaměstnance pro styk se zákazníky / občany - zabezpečení vzdělávání v komunikačních dovednostech, organizačních schopnostech, asertivitě, schopnosti naslouchat, schopnosti respektovat a být respektován atd. - definování zásad telefonní komunikace se zákazníkem / občanem - stanovit metodiky měření spokojenosti zákazníků úřadu, v případě stížností na pracovníky přijímat opatření včetně opakovaného proškolení pracovníků
j. <i>monitorování podílu nákladů vynaložených na výcvik k celkovým mzdovým nákladům</i>	- pro řízení vzdělávání stanovit také vhodné finanční ukazatele například: - sledovat náklady na vzdělávání na pracovníka v jednotlivých odborech a celkově za úřad, - náklady na vzdělávání k nákladům na mzdy, - průměrná cena jednoho školicího dne, - náklady na e-learningové vzdělávání versus jiné formy atd. - sledovat a porovnat trend těchto ukazatelů, na základě potřeb přijímat opatření - vyhodnocovat účelnost jednotlivých forem vzdělávání (např. je účelnější použít v konkrétním případě e-learning nebo klasická výuka?) - hodnotit efekt vzdělávacích aktivit na kvalitu nebo výkon - hledat možnosti a formy pro smysluplné úspory (hospodárnost)

Jak zapojit pracovníky? 10 stupňů myšlení a postojů pracovníků ke změně:

1. Ignorance
2. Svalování povinností na jiného
3. Odmítání
4. Chápu to, ale nemám čas, lidi, techniku ...
5. V rámci své odpovědnosti udělám to, co musím
6. Ochota převzít odpovědnost
7. Začít přemýšlet
8. Snaha zlepšovat
9. Prevence chyb
10. Bezchybná práce



Obr. 21: K dovednostem pracovníků patří také ochota zlepšovat

3.3 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

zapojení zaměstnanců rozvíjením dialogu a zmocněním

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabe stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>prosazování kultury otevřené, nehierarchické komunikace a dialogu</i>	- definování kanálů a forem efektivního dialogu a interní komunikace - definování postupu, jak uplatňovat stížnosti na vedoucí pracovníky (zabránění tomu, aby stěžující si pracovník „pykal“ za svoji otevřenost), uplatňování přístupu politiky „otevřených dveří“ - výcvik pro vedoucí pracovníky k vytváření takového prostředí - zavádění forem efektivního dialogu mezi vrcholovým vedením a zaměstnanci - získávání zpětné vazby od zaměstnanců o úrovni komunikace na úřadě (šetření spokojenosti, hodnotící pohovory atd.)
b. <i>aktivní dotazování pracovníků na jejich nápady a názory a rozvíjení vhodných mechanismů (schémata návrhů atd.)</i>	- vytvoření (schválení) rámce pro podávání návrhů na zlepšování, inovace, úspory, racionalizační opatření atd., vyhodnocování těchto návrhů a realizace přijatých návrhů - vytvářet vhodné motivační programy (např. vyhodnocování úspěchu týdne / měsíce, odměňování zlepšovacích návrhů nebo úsporných opatření, odměňování řešitelských nebo projektových týmů atd.). - v rámci porad, týmové práce, projektů atd. používání metod, které podporují kreativitu a nové nápady, například brainstorming, kaučing, mentoring atd. - zavedení schránky „důvěry“ nebo schránky nápadů od zaměstnanců - vyjádření uznání a ocenění dobrých nápadů včetně implementace do praxe - začlenit tyto otázky do hodnotících pohovorů nebo do šetření spokojenosti pracovníků - využívat týmové práce a projektového řízení pro hledání řešení problémů, řízení změn, zlepšování atd. - pravidelně školit pracovníky k cílům, strategii úřadu, kvalitě práce, zlepšování - najít ukazatele a stanovit metodiky měření zlepšování (např. počet přijatých zlepšení na pracovníka, roční úspory dosažené na základě návrhů od pracovníků, počet motivačních programů atd.)
c. <i>zapojování zaměstnanců do přípravy plánů a strategií, návrhu procesů a do identifikování a uplatňování činností při zlepšování</i>	- zapojení zaměstnanců formou vytváření pracovních týmů do tvorby plánů a strategií, struktur, směrnic, procesů, plánů atd. - zajištění funkčnosti interního připomínkového řízení - zpřístupňování dokumentů na intranetu - vizualizace a prezentace na poradách a setkání se zaměstnanci - projednávání plánů přípravy dokumentů, plánů atd. na interních poradách - proškolení zaměstnanců k cílům, strategiím úřadu, kvalitě práce a zlepšování - zapojení zaměstnanců do benchmarkingových projektů, výměny nápadů mezi úřady, stáží atd.
d. <i>usilování o dohodu mezi manažery a zaměstnanci</i>	- správné uplatnění metody BSC – zapojení zaměstnanců do tvorby, účast při stanovování hodnot indikátorů, vyjednávání o odborových a osobních BSC,

<i>ohledně cílů a způsobů měření jejich dosahování</i>	propojení BSC se systémem odměňování - organizování školení a pracovních setkání o cílech a způsobech měření dosahování cílů za účasti vedení a zaměstnanců - ocenění přínosu zaměstnanců při dosahování cílů úřadu - stimulování zaměstnanců vrcholovým vedením k tomu, aby aplikovali nové metody a pracovní postupy při řešení úloh (motivační programy)
e. <i>pravidelné organizování a provádění průzkumů u zaměstnanců</i>	- definování metodiky, četnosti (např. 1× ročně), odpovědností atd. za přípravu, zorganizování a vyhodnocení šetření spokojenosti zaměstnanců a dle potřeby i dalších průzkumů. Přijímání opatření na základě zjištění ze šetření. Projednávat výsledky šetření na poradách a setkáních se zaměstnanci. - začlenění indexu spokojenosti zaměstnanců ke klíčovým výsledkům úřadu - dohodnout s dalšími úřady metodiku šetření spokojenosti, provádět benchmarking a na základě něho přijímat případná opatření - zveřejňování výsledků průzkumů a přijatých opatření na intranetu - k získání zpětné vazby využívat i další formy (internetové hlasování či ankety, zjišťování názorů na poradách a setkání se zaměstnanci, hodnotící pohovory atd.)
f. <i>vyzývání zaměstnanců k hodnocení svých nadřízených (například 360stupňovým hodnocením – zpětnou vazbou)</i>	- hodnocení nadřízených v pravidelných intervalech například v šetření spokojenosti zaměstnanců (zaměstnaneckých průzkumů) - ke zpětné vazbě využívat i hodnotící pohovory, kaučing, mentoring atd.
g. <i>jednání s představiteli zaměstnanců (například odbory)</i>	- naplňovat požadavky kladené na zástupce zaměstnavatele z hlediska zákoníku práce a dalších zákonů a předpisů - uplatňovat koncepci „otevřených dveří“ vůči podřízeným - organizování pravidelných setkání s přirozenými zástupci zaměstnanců (vůdčí osobnosti mající vliv na kulturu organizace atd.) nebo s představiteli různých zájmových skupin v rámci úřadu - jednání se zástupci „rady pracujících“, s předáky odborového hnutí, v případě, že v úřadu existují

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

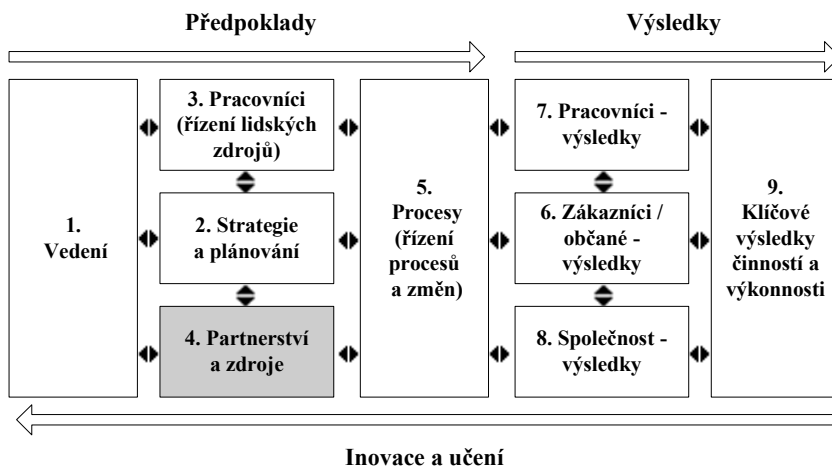
Kritérium 4 vyjadřuje způsob, jakým úřad plánuje a řídí svá partnerství a interní zdroje, aby podpořil svoji politiku a strategii a efektivní fungování svých procesů.

Klíčová hlediska

Úřady jsou často při řízení svých finančních zdrojů vystaveny omezením a tlakům, které jsou vyšší než v soukromém sektoru. Schopnost úřadů vytvářet dodatečné finanční zdroje může být omezena stejně jako jejich svoboda přidělovat nebo přerozdělovat své finanční prostředky službám, které hodlají poskytovat. Požaduje se, aby úřady řídily komplexní vztahy s jinými organizacemi ve veřejném i soukromém sektoru stejně jako se zákazníky považovanými za partnery. Úspěšné řízení těchto vztahů může být velmi důležité z hlediska úspěchu při dosahování cílů úřadu.

Při svých hodnoceních by měly úřady zvážit dopad jakýchkoli omezení na využívání finančních zdrojů a také jakýchkoli omezení, která mohou ovlivnit využívání jiných zdrojů, kterých se týká toto kritérium.

Úřady mohou mít omezeno řízení svých zdrojů. Neměly by měřit správné nebo chybné úrovně zdrojů nebo jejich přidělování, nýbrž jak se zdroje v rámci stupně volnosti úřadu řídí, aby se podpořila politika a strategie.



Kritérium Partnerství a zdroje obsahuje sebehodnocení opatření, které jsou používána na zabezpečení toho, jak úřad:	Toto subkritérium je předpokladem pro výsledky v:
4.1 Rozvíjí a uplatňuje klíčové partnerské vztahy	6.2, 9.1
4.2 Rozvíjí a uplatňuje partnerství se zákazníky / občany	6.1, 6.2
4.3 Řídí znalosti	6.2, 7.2, 8,9
4.4 Řídí finance	9.1, 9.2
4.5 Řídí technologie	7.2, 9.1
4.6 Spravuje budovy a peněžní prostředky	7.2, 9.2

4.1 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>identifikování strategických partnerů a povahy vzájemných vztahů (například odběratel-poskytovatel, společný produkt, hierarchie a řízení, spolupráce)</i>	- definovat partnerství jako jeden z klíčových přístupů v rámci strategie, převést tento přístup do konkrétních akčních plánů, partnerských smluv a projektů (budování partnerství ke konkrétním projektům podávaných do strukturálních fondů, partnerství ke sdružení investic, Private Public Partnership (PPP) projekty, partnerství v Místní Agendě 21, partnerství v rámci komunitního plánování sociálních služeb, partnerství k dosažení společného cíle, partnerství v rámci asociace či sdružení, partnerská města a regiony, partnerství pro benchmarking, partnerství s neziskovým sektorem, s podnikateli, s veřejnou správou atd.) - identifikování strategických partnerů vycházející z vlastní vize a strategií. (vyjít z příkladu stanovení zákazníků / občanů a dalších zainteresovaných stran – viz 2.1.a) a vyjasnit předem očekávání partnerů - stanovit cíle partnerství a nastavit cílové hodnoty a indikátory hodnotící úspěšnost partnerství - při stanovování partnerství uplatňovat zásady Místní Agendy 21 - definování charakteru vztahu s jednotlivými partnery – partnerská smlouva, partnerský projekt atd. - aktivní zjišťování vhodné spolupráce a definování otevřenosti vůči třetím stranám a kritérii otevřenosti - v případě vhodnosti řídit partnerství města / kraje s neziskovým, podnikatelským sektorem a jinými partnery pomocí speciálně založené organizace (o.p.s., obchodní společnost atd.)
b. <i>uzavření vhodných partnerských dohod, které berou v úvahu povahu vzájemných vztahů</i>	- uzavření specifických smluv s partnery prospěšnými pro obě strany, vyjednávání s partnery o dosažení oboustranné výhodnosti partnerství, vyjasnit předem očekávání partnerů - dodržovat v rámci partnerství zásady „respektovat a být respektován“, „má dáti – dal“ (vyváženost v dávání a brání) - akceptace (prohlášení o dodržování) zásad dohodných pro partnerskou spolupráci (například etický kodex benchmarkingu, prohlášení o partnerské roli v projektu atd.) - upřesnění znalostí, informací, možností, zdrojů atd., ke kterým se úřad dostane díky spolupráce v rámci partnerství. Jasně definovat komunikační kanály. - uplatnit při řízení partnerství zásady projektového řízení, týmové práce atd.
c. <i>definování odpovědností při řízení partnerských vztahů</i>	- vytvořit systém pro řízení partnerství (projektové řízení, metoda logického rámce, týmová práce atd.) - určení odpovědností a pravomocí (řídícího týmu, koordinátorů, vedoucích projektových týmů atd.)

	- stanovení zodpovědností za přípravu smluv, dodržování smluvních podmínek a dohodnutých aktivit v rámci partnerství - dohodnout postupy a způsoby vypořádávání sporů a nejasností v rámci partnerství, stanovit jednací řády nebo způsoby rozhodování partnerství
d. <i>pravidelné monitorování a hodnocení procesů, výsledků a povahy partnerských vztahů</i>	- sledování plnění dohodnutých cílů, cílových hodnot, monitorovacích parametrů, indikátorů atd. stanovených pro hodnocení úspěšnosti partnerství - monitorování plnění předmětu smluv, monitorování a sledování dohod o spolupráci a dodržování stanovených zásad - realizování kontroly podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě - vypracování záznamů ze setkání a jejich závěrů
e. <i>stimulování a organizování partnerství pro řešení určitých úkolů a společných projektů s jinými organizacemi ve veřejného sektoru</i>	- nabízení partnerství v projektech do strukturálních fondů v rámci města, mikroregionu, kraje atd. - účast a organizování benchmarkingových setkání a aktivit - organizování pravidelných setkání, na kterých se vyhodnocuje spolupráce a projednávají se možnosti budoucí spolupráce - partnerství v rámci Místní Agendy 21, sestavování Akčního plánu zdraví a kvality života - společné projekty s dalšími institucemi na území města / kraje (projekty prevence kriminality, komunitní plánování sociálních služeb atd.)
f. <i>vzdělávání zaměstnanců s cílem umožnit jim efektivně pracovat s partnery</i>	- školení pracovníků k cílům, strategiím, kvalitě a zlepšování, k týmové práci, k projektům a projektovému řízení, dle potřeby uplatňovat výcviky - vyřešit zastupitelnost v rámci jednání a odpovědností za partnerské projekty a vztah - sdílení expertů a expertních týmů mezi partnery - zabezpečování školení pro zaměstnance, aby mohli efektivně pracovat s partnery (facilitace, prezentační dovednosti, vizualizace, využití power pointu atd.), začleňování zájemců o účast na projektech do projektových týmů za účelem získávání zkušeností, vyhodnocovat vhodnost stáží či rotace pracovníků mezi partnery - zavedení principů projektového řízení
g. <i>vyměňování zaměstnanců mezi partnery</i>	- umožnění výměny zaměstnanců na stanovené období mezi partnerskými organizacemi (stáže, rotace pracovníků atd.) - vytvoření možnosti v rámci partnerství na působení externích expertů v úřadu (sdílení expertů), společné expertní skupiny a týmy k řešení konkrétních úkolů, benchmarkingové projekty a sdílení dobré praxe, společné auditní či kontrolní týmy atd.

4.2 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky / občany

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>povzbuzování zapojení zákazníků / občanů v záležitostech, které se týká společnosti</i>	- zapojení úřadu do uplatňování zásad Místní Agendy 21 například pomocí metodiky Národní sítě zdravých měst a regionů (budování partnerství s veřejností, zajištění participace veřejnosti na rozhodování atd.) - jasně definovat roli úřadu v procesu povzbuzování zapojování veřejnosti (např. vedoucí odborů či další pracovníci jsou garanty či tajemníky pracovních skupin ke komunitnímu plánování, skupin v rámci Místní Agendy 21 atd., tiskový mluvčí úřadu je odpovědný za propagování termínů kulatých stolů atd.). - zpracování Akčního plánu zdraví a kvality života za účasti veřejnosti, uplatňování komunitního plánování sociálních služeb, organizování kulatých stolů a veřejných projednávání s občany a povzbuzování občanů k účasti na nich, organizování anket a šetření atd. - podpora aktivit na zapojení veřejnosti, vytvářet síť partnerů reprezentující názory veřejnosti, půjčka prostor na aktivity veřejnosti, neziskového sektoru atd. - zpřístupňování potřebných informací (např. o připravovaných rozhodnutích prostřednictvím internetu, úřední desky, radničního tisku atd.) a umožňovat připomínkování ze strany veřejnosti. Zveřejňovat termíny veřejných projednávání, kulatých stolů atd. a usilovat o zapojení občanů. - vypracování cílených projektů nebo aktivit zaměřených na konkrétní skupiny občanů - příklad skupin občanů viz otázka 2.1.a) - správně uplatnit BSC – perspektiva „zákazníka / občana“ řeší otázku „Jak uspokojit naše občany a zákazníky úřadu?“. To vyžaduje zajistit jejich zapojení do tvorby klíčové sady indikátorů. - stanovit metodiky pro šetření spokojenosti občanů a povzbuzovat k zapojení (například použít metodiku v rámci Evropské sady udržitelného rozvoje – www.timur.cz) a ukázat občanům, že jsou přijímána opatření na základě šetření. Spokojenost občanů zařadit mezi klíčové ukazatele. - stanovit metodiku pro šetření spokojenosti zákazníků úřadu a povzbuzovat účasti na šetření (hodnotit také počet odpovědí). Spokojenost zákazníků úřadu zařadit mezi klíčové ukazatele.
b. <i>zapojování zákazníků / občanů do politických rozhodovacích procesů (například konzultační skupiny, ankety, průzkumy veřejného mínění)</i>	- zapojovat občany/zákazníky do rozhodování pomocí uplatňování zásad Místní Agendy 21 např. pomocí metodiky Národní sítě zdravých měst a regionů, - jasně definovat roli úřadu v zapojování veřejnosti - zapojení úřadu do organizování workshopů, kulatých stolů, jednání skupin oblastí Akčního plánu zdraví a kvality života, skupin v rámci komunitního plánování, veřejných projednávání a diskusí s občany, umožňování připomínkových řízení, zpřístupnění zápisů a připomínek prostřednictvím internetu atd. - organizovat šetření spokojenosti občanů (například použít metodiku v rámci

	Evropské sady udržitelného rozvoje – www.timur.cz). Spokojenost občanů zařadit mezi klíčové ukazatele. - organizovat šetření spokojenosti zákazníků úřadu. Na základě zjištění přijímat opatření. Spokojenost zákazníků úřadu zařadit mezi klíčové ukazatele - iniciování nebo organizování dalších anket a šetření, průzkumů veřejného mínění k důležitým otázkám
c. <i>otevřenost myšlenkám, námětům a stížnostem zákazníků / občanů a rozvíjení a využívání vhodných mechanismů (například prostřednictvím anket, konzultačních skupin, dotazníků, sběrných boxů pro stížnosti, průzkumů veřejného mínění atd.)</i>	- zapojení úřadu do Místní Agendy 21, díky tomu vytvořit vhodný způsob komunikace a zapojení veřejnosti včetně systému vypořádání námětů a stížností - zpřístupňování potřebných informací (např. o připravovaných rozhodnutích prostřednictvím internetu, úřední desky, radničního tisku atd.) a umožňovat připomínkování ze strany veřejnosti. Zveřejňovat termíny veřejných projednávání, kulatých stolů atd. a usilovat o zapojení občanů - opatřit úřad schránkou pro stížnosti nebo schránkou „důvěry“ a reagovat na získané podněty - uplatňovat koncept „městského marketingu“ (viz seznam literatury) - organizovat šetření spokojenosti občanů, šetření spokojenosti zákazníků úřadu a další vhodná šetření a ankety. Přijímaná opatření komunikovat s občany. - výcvik úředníků zapojených do Místní Agendy 21 a dalších forem participace s veřejností k vedení otevřeného dialogu s občany, definovat postupy vypořádání námětů a připomínek - zavedení systematického shromažďování a zpracovávání formálních a neformálních stížností a podnětů - zpracovat ukazatele vztahující se na stížnosti: např. počet oprávněných stížností na pracovníka - ověřit schopnost úřadu k zapojování veřejnosti, uplatňování námětů a stížností auditem, použít metodiku pro hodnocení kvality procesu Místní Agendy 21 zpracované pracovní skupinou pro Místní Agendu 21 pracující u Rady vlády pro udržitelný rozvoj (informace viz www.ma21.cz). Zařadit schopnost naplnit tyto požadavky do klíčových výsledků úřadu.
d. <i>aktivní povzbuzování občanů / zákazníků, aby se organizovali, a k činnosti v různých občanských seskupeních</i>	- zapojení úřadu do Místní Agendy 21, do projektu Zdravé město, do komunitního plánování soc. služeb a jiných projektů týkajících aktivizace veřejnosti - na základě úkolu ze strany samosprávy zpracování systému podpor, například grantových systémů a příspěvků, půjčování zasedacích místností, výpůjčky nebytových prostor pro činnost organizací, podpora akcí, odměňování dobrovolníků, podpora budování sítí těchto organizací, metodická a právní pomoc atd. - zapojovat úřad do společných projektů s neziskovým sektorem (např. v rámci strukturálních fondů, žádostí na ministerstva, kraj atd.) - vybudovat systém spolupráce a podpory pro neziskový sektor (podporování činnosti občanských sdružení, spolků, svazů, mládežnických organizací, církví a dalších neziskových organizací)
e. <i>zajišťování aktivní informační politiky (napří-</i>	- dodržovat zásady pro informování občanů a veřejnosti dle zásad Místní Agendy 21, projektu Zdravé město

<i>klad o kompetencích různých veřejných orgánů, o jejich procesech atd.)</i>	- definování vhodných informačních kanálů, stanovení pravomocí a odpovědnosti za ně: úřední deska, informační skříňky, informování prostřednictvím webových stránek, radniční noviny a zpravodaje, vydávání informačních materiálů a brožur (např. k projektům, ke komunitnímu plánování, ke kampaním v rámci projektu Zdravé město atd.), nástěnky na chodbách úřadu (postup vyplňování žádostí, kompetence pracovníků, jak si stěžovat, aktuální informace atd.), organizování tiskových konferencí, vydávání tiskových zpráv a jejich zveřejňování na www úřadu, regionální TV, rozesílky e-mailů dle zájmu občanů atd. - definování odpovědností za systém informování - umožnit zpřístupnění usnesení zastupitelstva na www, zajistit, aby podklady pro jednání zastupitelstva byly občanům k dispozici na dostupném místě (např. IC, knihovna atd.) - zveřejňovat důležité informace pro zákazníky úřadu týkající se zabezpečovaných agend a jejich změn, chodu úřadu atd. - stanovit postupy pro zpracování, schválení a zveřejnění výroční zprávy úřadu - dodržovat povinnosti dle zákona o svobodném přístupu k informacím 106/1999 Sb.
f. <i>zajišťování individuálního přístupu k zákazníkům / občanům (například identifikováním zaměstnanců veřejné správy, kteří s nimi jednají)</i>	- vhodné uspořádání pracovišť tak, aby umožňovaly individuální styk s veřejností (např. dostatek soukromí, dostatečný prostor pro občany, místo pro vyplňování žádostí atd.), zřízení vhodného prostoru na styk s veřejností, zabezpečení služby recepce či informačního centra atd. - jednoznačný orientační systém v rámci úřadu, nástěnky a dostatek informací pro občany k určení zodpovědností zaměstnanců pro jednotlivé záležitosti a oblasti - jednoznačné identifikování pracovníků, se kterými občan jedná
g. <i>zajišťování transparentnosti úřadu a také jeho rozhodování a rozvíjení (například vydáváním ročních zpráv, pořádáním tiskových konferencí a poskytováním informací na internetu)</i>	- dodržovat zásady dle Místní Agendy 21, projektu Zdravé město - k zajištění průhlednosti vybudovat systém řízení úřadu dle ISO 9001, příručku kvality dát k dispozici občanům / zákazníkům - pořádání kulatých stolů, veřejných projednávání s občany k diskusím k zásadním otázkám - zpracovávat a zveřejňovat výroční zprávu o činnosti úřadu obsahující popis činností všech odborů, statistiky činností, investice, plnění rozpočtu atd. - zveřejňovat rozpočet, závěrečný účet, plán investic, usnesení zastupitelstva, strategický plán a další zásadní dokumenty na internetu a zajistit pravidelné aktualizování informací na internetu - vydávání tiskových zpráv a organizování tiskových konferencí k důležitým otázkám

4.3 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

řízení znalostí

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabe stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>rozvíjení systémů pro řízení, udržování a hodnocení poznatků v úřadu</i>	- definovat řízení znalostí jako jeden z klíčových přístupů v rámci strategie, převést tento přístup do konkrétních akčních plánů, partnerských smluv a projektů - pro řízení znalostí je důležité porozumět linii: data (údaje) – informace – znalosti (poznatky). Nezaměňovat! K datům řadíme například účetní a ekonomické údaje, technicko-ekonomické pasparty budov, měření výkonu, data měření spokojenosti, personální data, různé registry atd. Data se mění na informace, pokud jsou setříděna a jsou pro nás využitelná. Informace se mění na znalosti, pokud je umíme efektivně a účelně využívat. Pro rozvíjení systému pro řízení znalostí je nezbytné zvládnout řídit data a informace. - zavedení systému řízení údajů – informací – znalostí. Zjednodušený komentář: Je nutné minimálně definovat: - se kterými daty (a datovými soubory či sklady) a jak je nutné, vhodné nebo potřebné pracovat a dále - které data, je nezbytné setřídít jako informace pro potřebu řízení nebo poskytování informací (občanům / zákazníkům, státu, partnerům a dalším zainteresovaným stranám). Systém řízení dat a informací úřadu je založen: - na zákonech, zákonných normách, závazných (např. ministerských) metodikách: například způsob práce s registry vozidel, řidičů atd., živnostenský registr, postupy účtování, rozpočtová skladba atd. - vnitřními předpisy a pracovními postupy (např. směrnice pro oběh účetních dokladů, postupy pro práce se software, postup práce s manažerským účetnictvím, organizační řád definující odpovědnosti za činnosti, náplně práce, atd.). - K efektivní a účelné práci s informacemi jsou nezbytní lidé – jejich znalosti, dovednosti, schopnosti atd. Systém řízení znalostí zahrnuje postupy, jak informace a znalosti řídit, jak je využívat a hodnotit a jak udržet znalosti v úřadě (např. z důvodu běžné zastupitelnosti, kvůli riziku odchodu pracovníků). - Příklady prvků řízení znalostí: - popis činností úřadu pomocí procesních map (viz publikace „Řízení procesů výkonu státní správy“), které umožní rychlé zapracování zástupce, orientaci v procesu při kontrolách, vyjasnění odpovědností atd. - systém sdílení informací mezi vedením a odbory, mezi odbory navzájem a definování jasných komunikačních kanálů (např. systém porad a zápisů z nich, systém připomínkování podkladů, propracované informace na intranetu, e-mailová rozesílka, využití benchmarkingu a benchlearningu atd.) - systém výcviku pracovníků, vedoucích, náhradníků a zástupců - systém výcviku k týmové práci, projekt. řízení, vyhledávání informací atd.

	- systém sdílení informací, znalostí a dobrých nápadů s partnery - motivační programy podporují využívání znalostí (příklad: Program úspor z inovací a racionalizačních opatření – viz str. 40 publikace „Řízení procesů výkonu státní správy“)
b. <i>zajišťování, že znalosti a informace jsou sdíleny s partnery</i>	- definovat partnerství (a v rámci toho rozsah sdílení informací a znalostí s partnery) jako jeden z klíčových přístupů v rámci strategie, převést tento přístup do konkrétních akčních plánů, partnerských smluv a projektů. Například sdílet znalosti při budování partnerství ke konkrétním projektům podávaných do strukturálních fondů, v PPP projektech (např. sdílení informací z GIS), v rámci Národní sítě zdravých měst (viz www.nszm.cz), partnerství v rámci komunitního plánování sociálních služeb (např. zkušenosti se standardy kvality sociálních služeb), partnerství pro benchmarking (např. sdílení dobré praxe a nápadů), partnerství s neziskovým sektorem (sdílení metodické pomoci, znalostí při psaní žádostí o granty, atd.) atd. - identifikování strategických partnerů vycházející z vlastní vize a strategií. (vyjít z příkladu stanovení zákazníků / občanů a dalších zainteresovaných stran – viz 2.1.a) a vyjasnit předem očekávání partnerů včetně očekávání ve věci sdílení informací a znalostí - definování jasných komunikačních kanálů a pravidel pro sdílení informací a znalostí (např. prostřednictvím intranetu a internetu), vydávání věstníků, informačních databází, odborných databází, - vystoupení na odborných mítincích partnerů, konferencích
c. <i>neustálé monitorování znalostí, které jsou v úřadu k dispozici, a jejich přiřazení ke strategickému plánování a k současným a budoucím potřebám všech zainteresovaných stran</i>	- správné uplatnění BSC – perspektiva „učení se a růstu“ – vyžaduje definovat, co je nutné se naučit k naplnění vize a strategií, jaké nové znalosti či technologie potřebujeme získat - získání informací o potřebách občanů / zákazníků (např. pomocí šetření spokojenosti, ankety na konkrétní téma, kulaté stoly, veřejná projednávání), jejich analýza a nalezení řešení (přijetí opatření, akční plán atd.) vyžaduje mít k tomu k dispozici na úřadě pracovníky s potřebnými znalostmi - využití hodnotících pohovorů (případně šetření spokojenosti pracovníků) také k monitorování znalostí na úřadě - systém řízení lidských zdrojů je nastaven a zaveden tak, že podporuje řízení a monitorování znalostí (motivace ke sdílení, personální evidence, plány výcviku a vzdělávání, index měření způsobilosti pracovníků, hodnotící pohovory atd.) - správné uplatnění systému kvality dle ISO, které podporuje sdílení znalostí (systém směrnic, procesní mapy, komunikační kanály, zastupitelnost a odpovědnosti, měření, atd.) - motivační programy podporují využívání znalostí (příklad: Program úspor z inovací a racionalizačních opatření – viz str. 40 publikace „Řízení procesů výkonu státní správy“) - zabezpečení předávání znalostí (proškolení a znalosti zástupců, předávací protokoly, atd.)

d. <i>zajišťování přístupu zaměstnanců k poznatkům a znalostem týkajících se jejich úkolů a cílů</i>	- správné uplatnění systému kvality dle ISO 9001 (přístup zaměstnanců k potřebné dokumentaci – k systému směrnic, procesním mapám, komunikační kanálům, k výsledkům měření, ke strategii atd.), zastupitelnost a odpovědnosti, měření, ... - vytvořit prostředí pro výměnu zkušeností - zpřístupnění znalostí na intranetu, vyhledávání na internetu a intranetu pomocí klíčových slov
e. <i>zajišťování přístupu k příslušným informacím pro všechny zainteresované strany</i>	- definování komunikačních kanálů, rozsahu poskytovaných informací a komu jsou určeny, odpovědnosti za sdílení informací, termínů pro zpřístupnění atd. - zveřejňování na webových stránkách, e-mailové rozesílky zájemcům, zveřejňování na úřední desce, v IC, na informačních letácích a nástěnkách - vydávání radničních zpravodajů, publikací, brožur atd. - zpřístupňování sbírek zákonů, knihoven úřadu zainteresovaným stranám
f. <i>zajišťování správnosti, spolehlivosti a ochrany informací</i>	- jasné definování odpovědností (včetně správnosti po obsahové stránce – zajišťuje zpracovatel, spolehlivosti a ochrany z technického hlediska – obvykle zajišťují informatici), komunikačních kanálů, rozsahu poskytovaných informací a komu jsou určeny, ověřování aktuálnosti atd. - pravidelné aktualizování informací na internetu a intranetu, určení zodpovědností zaměstnanců za aktualizaci informačních zdrojů, konfrontace vícero zdrojů informací, pokud je to možné - zabezpečování informací přístupovými právy, spolehlivá antivirová ochrana, znalosti zásad pro e-mailovou komunikaci
g. <i>rozvíjení interních kanálů pro šíření informací v celém úřadu (intranet, informační zpravodaje, ilustrované časopisy atd.)</i>	- jasné definování interních komunikačních kanálů, rozsahu poskytovaných informací a komu jsou určeny, odpovědností za sdílení informací, termínů pro zpřístupnění atd. - směrnice definující práci s intranetem - vydávání vnitro úřadového zpravodaje - systém pro oběh odborných časopisů mezi odbory, sdílení odborných knihovniček mezi odbory - aktualizovaná nástěnka - propracovaný systém porad, setkání se všemi zaměstnanci, - školení zaměstnanců ke kvalitě, strategii, inovacím a znalostní společnosti a k aktuálním tématům
h. <i>povzbuzování vzájemné interní výměny informací v rámci úřadu a se všemi příslušnými zainteresovanými stranami</i>	- systémový přístup k řízení dat, informací a znalostí je podmínkou efektivní interní výměny (např. systém dle ISO, uplatnění procesního přístupu atd.) - definování zásad pro interní i externí komunikaci (interní – směrnice, systém řízení atd., externí – např. mediální koncepce atd.) - povzbuzování na poradách (stanovit systém a strukturu porad tak, aby podpořoval výměnu informací) - aktivně nabízet partnerům sdílení dobré praxe - zvyšovat rozsah informací, které jsou pro občany / zákazníky dostupné na www

	- uplatňování zákona o svobodném přístupu k informacím
i. <i>zajišťování, aby externě dostupné informace byly zpracovávány a využívány efektivně</i>	- úřad má definováno, co považuje za externě dostupné informace (např. sbírky zákonů, norem, obecně informace dostupné na internetu, odborné publikace atd.) a má vytvořený systém jejich zpracování a využívání uvnitř úřadu - cílené distribuování těchto informací příslušným odborným útvarům a jednotlivcům (např. rozesílka informací o změnách zákonů právním oddělením všem odborům, oběhové listky pro oběh odborného tisku a publikací atd.) - smysluplné používání benchmarkingu – po porovnání a nalezení dobré praxe zabezpečit její uplatnění uvnitř úřadu
j. <i>předkládání informací způsobem, který je pro uživatele optimální</i>	- zpracovaný systém včetně odpovědností za zveřejňování informací na webových stránkách tak, aby informace byly přehledné, dostupné atd. - využívání vhodných forem komunikace s veřejností, která vyhovuje občanům (uplatnit Místní Agendu 21 – např. kulaté stoly, veřejná projednávání, zjišťování zpětné vazby atd.) a zamýšlení se nad systémem poskytování informací - tvorba a zveřejnění výroční zprávy, propagačních materiálů a dalších materiálů, radniční zpravodaj do každé schránky zdarma, regionální TV, tématické e-mailové rozesílky zájemcům atd.
k. <i>zajišťování, aby znalosti zaměstnanců, kteří úřad opouštějí, zůstaly v něm zachovány</i>	- zapracovat mezi systémová opatření a řešit pomocí vhodného software, systému směrnic, popisů procesů, vytváření interních datových skladů atd. - zabezpečení předávání znalostí v souladu s vnitřní směrnicí (předávací protokoly atd.) - důsledný systém zastupování pracovníků - motivační programy pro klíčové pracovníky tak, aby se rizika odchodu (a ztráty znalostí) snižovala

4.4 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

finanční řízení

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>slad'ování finančního řízení i se strategickými cíli</i>	- definovat „řízení financí“ jako jeden z klíčových přístupů v rámci řízení vize a strategie, zajistit sladění financí se strategiemi (např. pomocí rozpočtového výhledu, přiřazení konkrétních nákladů k připravovaným projektům atd.), stanovit metodiky pro finanční ukazatele (na úrovni kraje / města, úřadu, odborů atd.) a začít měřit a hodnotit trend, převést tento přístup do konkrétních akčních plánů, partnerských smluv a projektů. - správné uplatnění BSC - v rámci finanční perspektivy se řeší, jak zabezpečit finance a zdroje pro uspokojení občanů / zákazníků a naplnění strategie. - řešit systémové řízení prostředků v rámci projektů, akčních plánů atd. - plánování čerpání finančních prostředků na stanovené časové období vázané na konkrétní cíle, využívání účelově vázaných finančních zdrojů na prioritní úkoly a služby - správně zavedený systém finanční kontroly
b. <i>zajišťování finanční a rozpočtové transparentnosti</i>	- správně zavedený systém finanční kontroly, využívání finančního controllingu (zjednodušeně kontrolně-řídící systém (včetně porad) čerpající informace z manažerského účetnictví, umožňující sledování % plnění a dalších nastavených indikátorů atd.) - jasné uplatňování zákona o krajích / obcích, zákona o veřejných zakázkách atd. - správně uplatněný systém kvality dle ISO při řízení financí, majetku a zdrojů - rozpočet a závěrečný účet zpracovávat a zveřejňovat způsobem srozumitelným a přehledným pro občany / zákazníky, vydávat výroční zprávu
c. <i>zavádění inovačních systémů pro rozpočtové plánování (například víceleté rozpočty, program pro rozpočty projektů)</i>	- zpracovat a vyhlásit motivační program pro zaměstnance k úsporám a racionalizačním opatřením - organizování průběžných diskusí na interních poradách o dodržování rozpočtu a přehlednění souvislostí mezi úlohami, cíli a rozpočtem - účast v benchmarkingových projektech týkajících se řízení financí - uplatnění manažerského účetnictví, propojení akčního plánu (např. Akčního plánu zdraví a kvality života) s rozpočtem města, projektové řízení - využívání Cost/Benefit analýzy (analýza nákladů/přínosů), obdobných analýz
d. <i>stálé monitorování nákladů na poskytování standardních služeb nebo produktů</i>	- uplatnění principů hospodárnosti (úspornosti) ve smyslu zákona o finanční kontrole – dělat všechny činnosti a investice levně, za předpokladu dodržení všech kvalitativních a kvantitativních parametrů - správně uplatněný systém řízení dle ISO, BSC, procesní přístup atd. - kromě systému finančního účetnictví uplatnit pro řízení a sledování nákladů manažerské účetnictví, ekonomické pasparty budov atd. - stanovit klíčové finanční ukazatele na všech úrovních, stanovit k nim metodiky měření:

	- pro úroveň města / kraje např.: audit „bez výhrad“, míra zadluženosti versus stanovená mez, podíl provozních výdajů ke zdrojům, objem získaných nenárodních dotací na obyvatele, % plnění příjmů a výdajů atd.) - pro úroveň úřadu např.: náklady úřadu na pracovníka, náklady úřadu na obyvatele, výdaje na investice pro úřad, spotřebované energie na úředníka atd. - pro úroveň odboru např.: - % plnění rozpočtu, mzdové náklady na 1 úkon, počet najetých km na pracovníka odboru, m² ploch kanceláří na pracovníka odboru, objem vymožených pohledávek, % obsazenosti nebytových komerčních prostor atd. - vyhodnocování nákladů na poskytování standardních služeb úřadem (například vydání rozhodnutí, povolení řízení, vydávání zpravodaje) – vědět, kolik nás jednotlivé procesy a činnosti stojí - realizace benchmarkingu s jinými úřady a jejich výdaji na standardní činnosti
e. <i>zajišťování nákladově efektivního řízení finančních zdrojů</i>	- dodržování zásad efektivnosti při řízení financí ve smyslu zákona o finanční kontrole – dělat činnosti správným způsobem - vybudování systému dle zákona o finanční kontrole, který zajistí plnou funkčnost předběžné a průběžné kontroly - promyšlený přístup ke: - správě volných finančních prostředků (bezpečné a výnosné zhodnocování), - získávání finančních zdrojů (čerpání úvěrů, řízení cash-flow, obligace atd.), - k vymáhání pohledávek a lhůtám splatnosti závazků atd.
f. <i>vyvažování delegování a decentralizování finančních odpovědností v rámci finančního řízení</i>	- funkční a propracovaný systém finanční kontroly dle zákona. Přezkoumávání, zda systém vyhovuje. - správně nastavený systém oběhu účetních dokladů, odpovědností za čerpání rozpočtu odboru, systém nakupování atd. - odpovědnosti za rozpočet při projektovém řízení - delegování pravomoci na vedoucího odboru při odměňování (např. fondy vedoucích odborů pro podřízené) - vypracování systému finančního controllingu (kontrolně-řídící systém – včetně porad - čerpající informace z manažerského účetnictví, umožňující sledování % plnění a dalších nastavených indikátorů atd.)
g. <i>založení finančního řízení na analýze nákladů a výnosů (tj. analýze ekonomické efektivnosti)</i>	- dodržování zásad účelnosti při řízení financí ve smyslu zákona o finanční kontrole – dělat správné činnosti a investice - dodržování zákona o finanční kontrole, o rozpočtových pravidlech, o účetnictví, o daních z příjmů - v rámci projektového řízení uplatňovat pro posouzení projektu analýzu nákladů a výnosů (např. v rámci projektů podávaných do strukturálních fondů)
h. <i>analyzování rizik a možností finančních rozhodování</i>	- dodržování zákona o finanční kontrole, hodnocení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti rozhodnutí - uplatnění finančního controllingu (kontrolně-řídící systém (čteně porad) čerpající informace z manažerského účetnictví, umožňující sledování % plnění a dalších nastavených indikátorů atd.)

	- zpracování mapy rizik (např. pomocí analýzy rizik a příčin jejich vzniku) - analýza pojištění majetku a odpovědnosti - vytvoření systému pro monitorování příležitostí (např. projektový manažer sleduje možnosti financování z fondů EU a státu)
i. <i>rozvíjení a zavádění moderního finančního řízení (například pomocí interních finančních auditů atd.)</i>	- skutečné vytvoření systému finanční kontroly založeném dle zásad EU na „3E“ (Ekonomy - hospodárnost, Effectiveness – efektivnost, Efficiency – účelnost), provádění vnitřních auditů a zajištění transparentnosti - v oblasti finančního řízení využití ISO, procesního přístupu, uplatňování metody Balanced Scorecard, metod controllingu - řízení financí u projektů a akčních plánů (provázaně s rozpočtem a rozpočtovým výhledem) - uplatňování manažerského účetnictví, vedení ekonomických paspartů budov - stanovení a vyhodnocování finančních ukazatelů na všech úrovních (město / kraj, úřad, odbory, pracovník), příklady viz. 4.4.d)
j. <i>prosazování transparentnosti finančního řízení pro všechny zaměstnance</i>	- vypracování systému řízení dle ISO, BSC atd. (definovat jasná pravidla při finančním řízení – popis ve směrniciích, procesních mapách atd.) - zveřejňování na intranetu rozpočtu, závěrečného účtu, výročních zpráv, plánů investic, oprav a dalších plánů, průběžných analýz nákladů a plnění rozpočtu - umístit v úřadě schránku „důvěry“ (stížností), zjišťovat zpětnou vazbu od zaměstnanců v této oblasti (otázka v rámci hodnotících pohovorů, šetření spokojenosti atd.)
k. <i>efektivní využívání základních prostředků k podpoře strategických cílů organizace</i>	- jde zejména o efektivní využívání majetku - úřad má definována pravidla pro správu a údržbu majetku a postupuje podle nich (např. směrnice k vyřazování majetku, k veřejným zakázkám, k nákupu, k řízení výpočetní techniky, k BOZP, procesní mapy k pronájmu nebytových prostor, správě bytů atd.) - systém řízení majetku dle ISO, BSC, procesní přístup atd. - správně fungující systém finanční kontroly (např. využívání majetku, jeho ochrana atd.) - důsledné provádění majetkových analýz, přijímání opatření k tomu, aby se zvyšoval objem potřebného majetku a snižoval objem nepotřebného majetku - stanovení a měření jasných ukazatelů na všech úrovních týkající se správy a údržby majetku odvozených od strategie úřadu - využívání informací z manažerského účetnictví, controllingu, využívání ekonomicko-technických paspartů budov atd.

4.5 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

řízení technologií

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>uplatňování jednotné politiky technologií v souladu se strategickými a operativními cíli</i>	- využívání (tam, kde je to efektivní, hospodárné a účelné) jednotných technologií jako jeden z principů v rámci strategie, převést tento přístup do konkrétních projektů, akčních plánů a smluv - standardizace technologií (např. výpočetní techniky, mobilní telefony, kopírovacích strojů, software, intranet, prvky energetického manažerství atd.) v rámci úřadu, příspěvkových organizací a složek - používání technologických řešení na zjednodušení pracovních postupů - využívání odborné praxe z jiných organizací
b. <i>efektivní aplikování příslušné technologie na řízení úkolů, řízení znalostí, vzdělávání a činnosti zlepšování, interakce se zainteresovanými stranami a partnery, rozvíjení a udržování interních a externích sítí</i>	- správné aplikování systému řízení dle ISO, procesního přístupu atd. na řízení technologií - tam, kde je to efektivní (a také hospodárné a účelné) uplatnění technologií pro systém řízení dokumentace (např. interní dokumentace – směrnice, procesní mapy atd., externí – zákony, normy atd.), oběhu dokladů, oběhu písemností (např. v rámci elektronické spisové služby), správě dat a znalostí atd. - analýzy výhodnosti: nákladů na investici a nákladů na udržování (každoroční administraci) proti přínosům a úsporám z nasazení technologií, důsledná integrace jednotlivých software (zabránění navádění dat vícekrát) - vyhodnocování nákladů na údržbu vnitřních sítí, internetu, sdílení informací s partnery atd. - budovat systém (a prvky) elektronické komunikace se zákazníky / občany (stahování žádostí z www, e-podatelna, informování o vyřízení žádosti atd.) - aplikování řízení strategií, akčních plánů, úloh a projektového řízení se softwarovou podporou
c. <i>monitorování technologického pokroku a uplatňování příslušných inovací</i>	- počet (efektivních, účelných a hospodárných) nově zavedených metod a technologií zařadit mezi klíčové ukazatele úřadu vztahující se ke strategii úřadu - přidělení odpovědností k zabezpečování sledování změn (odborné časopisy, účast na konferencích, benchmarking mezi úřady atd.) a inovací (pokroku) např. v rámci organizačního řádu dle činností jednotlivých odborů. Pravidelné informování o změnách na poradách (např. trvalý bod v rámci porad vedoucích odborů) - definovat odpovědnosti za zavádění inovací a pokroku a zavedení realizovat (např. pomocí stanoveného postupu k projektovému řízení)

4.6 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:

řízení (správa) budov a aktiv

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>vyvažování účinnosti nákladů umístění pracovišť s potřebami a očekáváními uživatelů (např. centralizace versus decentralizace budov)</i>	- příklady „lokalit“: ve vztahu k úřadu – např. počet budov úřadu, počet kanceláří, počet přepážek či pracovišť pro vyřizování žádostí, počet pokladen, platebních terminálů, síťových kopírek, podatelen, učeben, zasedacích a školících místností, počet parkovišť pro úřad, počet informačních kiosků, počet elektro-měrů v budově, archivů atd. Z hlediska města / kraje – např. počet škol a školských zařízení, počet sociálních zařízení, nemocnic, počet zastávek MHD, počet recyklačních kontejnerů, počet světelných bodů veřejného osvětlení atd. - analýzy nákladů a přínosů decentralizace versus centralizace majetku (např. lokální tiskárny versus síťové kopírovací stroje, jedna centrální pokladna versus více platebních míst, „hala“ s více pracovišti × oddělené kanceláře atd.) - systém řízení budov a majetku řešit pomocí ISO, procesního přístupu, - definovat metodiky ukazatelů vztahujících se k nákladům (např. náklady na jeden světelný bod, na žáka školy, na jedno pískoviště atd.), stanovit postupy pro manažerské účetnictví, definovat ekonomicko-technické pasporthy budov atd.
b. <i>zajišťování nákladově účinného a efektivního využívání kancelářských prostředků (např. velko-prostorové kanceláře versus jednotlivé kanceláře, mobilní kanceláře) a technických zařízení (např. počet PC a kopírek pro služby), přičemž se berou v úvahu strategické a operativní cíle úřadu, osobní potřeby pracovníků, místní kultura a jakákoli fyzická omezení</i>	- nezbytný počet budov, kanceláří, PC, kopírek atd. odvodit od vize a strategií, úkolů a projektů úřadu - stanovit a měřit ukazatele ve vztahu k využívání kancelářských prostor a prostředků (např. m² na úředníka a vedoucího za úřad a srovnání mezi odbory, počet kopírek, notebooků na úředníka a odbor atd.) - respektovat handicap (ZPS, invalidita atd.) pracovníků – např. budování chráněných pracovišť - provedení analýzy všech pracovišť úřadu z hlediska ergonomie (hygieny) – vhodné umístění pracovních desek, počítačů, vhodné židle, osvětlení, vhodné vybavení atd. - provedení analýzy vhodnosti pracovišť a chodeb úřadu z hlediska zákazníků (prostor pro jednání, vyplnění formulářů, lavice pro čekání ve frontě atd.) - analýza počtu a vybavení zasedací a jednacích místností, místností prvního kontaktu atd. - analyzovat a zajistit vhodné technické vybavení pracovišť a jejich pravidelné monitorování a aktualizování
c. <i>zajišťování účinné a nákladově efektivní údržby budov, kanceláří a zařízení</i>	- ve smyslu zákona o finanční kontrole zajistit hospodárný, efektivní a účelný provoz a údržbu budov, kanceláří a veškerého zařízení - systém údržby vybudovat na principech řízení kvality dle ISO, procesního přístupu, controllingu (definovat postupy včetně procesních map, stanovit odpovědnosti, zdroje, zajistit ověřování a zlepšování) - např. pomocí BSC stanovit měřitelné ukazatele na všech úrovních a odvodit je

	od vize a strategií. Příklady: trend nákladů na údržbu budov, trend nákladů na údržbu kopírovacích strojů atd. - dodržování politiky ochrany a bezpečnosti při práci v úřadu, hygienické normy, principy ochrany majetku atd. (např. systém ochrany a zabezpečení, , uklízení prostory, kuřácké prostory atd.) - vyhodnotit vhodnost outsourcingu (externí zajišťování údržby, úklidu atd.) - zajistit důsledné dodržování zásad šetrnosti k přírodě při údržbě (např. způsob likvidace nebezpečn. odpadů, audit výhodnosti recyklovatelného papíru atd.)
d. <i>zajišťování účinného, nákladově efektivního a udržitelného využívání dopravních prostředků a energetických zdrojů</i>	- obdoba písmena c. - analyzovat výhodnost zabezpečení centrálně řízené dopravy versus přidělená referentská vozidla, sdružování cest, využívání prostředků hromadné dopravy, cesty soukromými vozy atd. - sledovat trendy vhodných ukazatelů (počet úředníků na 1 vůz, průměrné stáří vozů, počet najetých km na jednotlivé odbory, průměrná spotřeba atd.) - provést energetické audity budov a realizovat opatření, uplatňovat zásady energetického manažerství (např. měření a regulace spotřeby energie) - analyzovat možnosti využití obnovitelných zdrojů (např. ohřev teplé vody solárními kolektory, tepelná čerpadla atd.) a alternativních paliv pro vozidla - do klíčových ukazatelů vztahujících se k údržbě zahrnout také „ekologickou stopu úřadu“ (součástí je množství spotřebované energie a zdrojů)
e. <i>zajišťování vhodné fyzické dostupnosti budov v souladu s potřebami a očekáváními pracovníků a zákazníků / občanů (např. dosažitelnost parkování nebo veřejná doprava)</i>	- zabezpečení parkovacích možností v dosahu úřadu a stanovení režimu pro parkoviště pro zákazníky / občany - provést analýzu dostupnosti budov úřadu zahrnující např.: - parkování pro zákazníky / občany, služební vozidla, zaměstnance - vzdálenost od nádraží a zastávek MHD - orientační systém na trase z nádraží a obecně pro chodce, navigační cedule pro motoristy, orientační systém uvnitř budovy - dostupnost pro zdravotně znevýhodněné, maminky s kočárky, starší občany (najížděcí rampy) - vhodnost rozmístění odborů a kanceláří v budově, časová dostupnost budovy, uzamykání budov pro některé dny, přístupnost WC, rychlost výtahů atd.
f. <i>rozvíjení jednotné politiky správy fyzického majetku, např. vlastními kapacitami nebo nákupem externích služeb</i>	- jednotný systém správy, údržby majetku a investic řešit vybudovaným systémem kvality dle ISO, využít procesní přístup, BSC atd. (procesní mapy, promyšlený systém směrnic – např. nakupování, investice atd., systém auditů, měřitelné ukazatele atd.) - zajistit ekonomicko-technické údaje a informace potřebné pro řízení majetku (manažerské účetnictví, pasporty budov, stanovit metodiky pro ukazatele atd.) a propojit je s odměňováním pracovníků. - plány údržby, nákupu, investic atd. odvodit ze strategických potřeb, zajistit dostupnost plánů a jejich koordinaci - je-li to výhodné, realizace outsourcingu činností a služeb (provést např. analýzu nákladů a přínosů)

Kritérium 5: Procesy (řízení procesů a změn)

Kritérium 5 vyjadřuje způsob, jakým úřad řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy, aby inovoval a podpořil svoji politiku a strategii a zcela uspokojil své zákazníky a jiné zainteresované strany a vytvořil pro ně zvyšující se hodnotu.

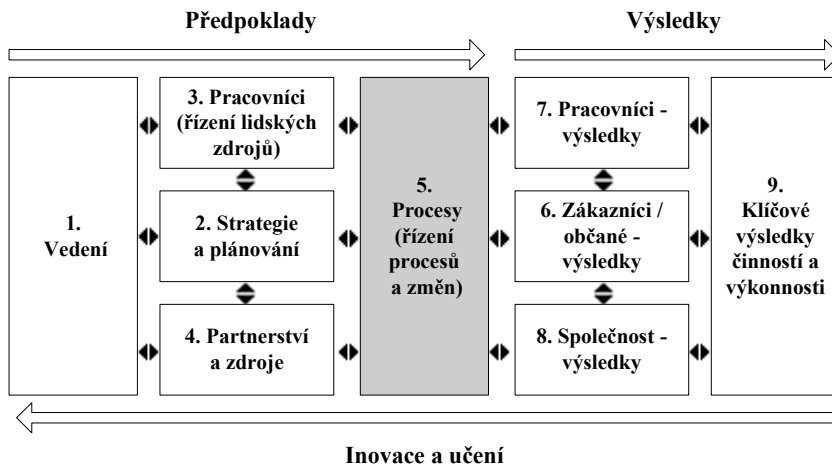
Klíčová hlediska

Klíčové procesy ve veřejném sektoru se týkají poskytování klíčových služeb a podporování procesů, které jsou podstatné pro fungování úřadu. Klíčem k identifikaci, hodnocení a zlepšování procesů by měl být jejich přínos a efektivnost ve vztahu k poslání úřadu.

Povaha procesů v organizacích veřejné služby se může značně lišit, a to od relativně abstraktních činností, například podpory rozvoje politiky nebo regulování hospodářských činností, až po velmi konkrétní činnosti poskytování služeb. Ve všech případech by měl být úřad schopen identifikovat procesy a klíčové procesy, které provádí, aby poskytl očekávané výstupy a následky.

Příklady procesů jsou:

- *proces strategického plánování, proces územního plánování*
- *poskytování hlavní služby – např. výkon konkrétní agendy přeneseného výkonu státní správy*
- *kontrolní činnost*
- *kontakty / konzultace s dodavateli a partnery a používání externích služeb,*
- *rozpočtový proces a rozpočtová opatření*
- *přidělování dotací a zdrojů,*
- *nakupování a zásobování,*
- *procesy pro řízení lidských zdrojů: přijímání pracovních sil, výcvik, rozvíjení a oceňování,*
- *procesy pro řízení fyzických zdrojů: aktiva, informační systémy a technologie,*
- *kommunikování se zaměstnanci a zákazníky / občany*
- *poskytování služby zákazníkům prostřednictvím vyřizování dotazů,*



Kritérium Procesy (řízení procesů a změn) obsahuje sebehodnocení toho, jak úřad:	Toto subkritérium je předpokladem pro výsledky v:
5.1 identifikuje, navrhuje, řídí a zlepšuje procesy	6, 7, 8,9
5.2 rozvíjí a poskytuje služby a produkty při zapojování zákazníků / občanů	6, 8
5.3 plánuje a řídí modernizaci a inovaci	6, 9.1

5.1 Zvažte důkaz o tom, jak vedoucí pracovníci / manažeři organizace:

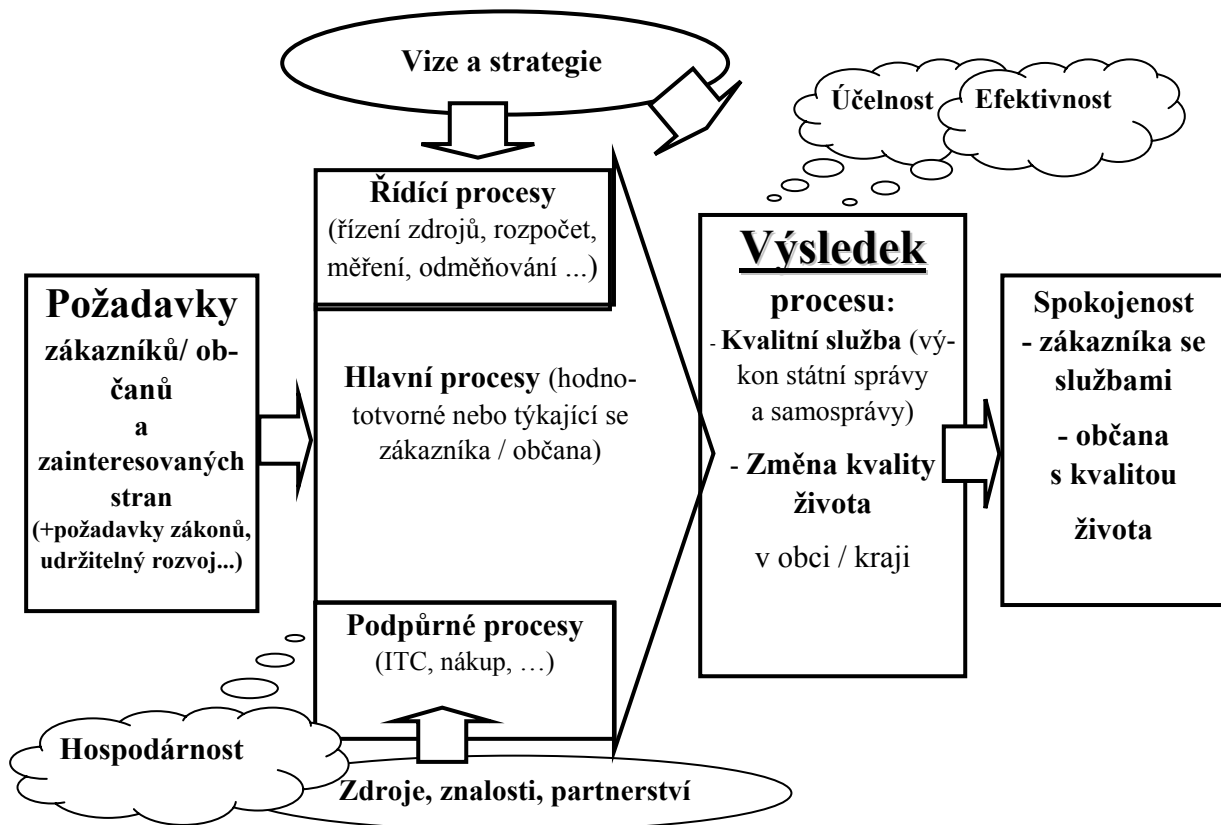
identifikují, navrhují, řídí a zlepšují procesy

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>identifikování, popisování a dokumentování procesů</i>	- určení a popis procesů úřadu: - hlavních procesů: mají vztah k zákazníkům / občanům – např. stavební řízení, registrace vozidla, metodická pomoc obcím, komunikace a participace s veřejností, investiční činnost města / kraje, pronájem nebytových prostor atd. - řídicích procesů: tvorba strategií, tvorba rozpočtu a rozpočtových opatření, kontrolní činnost, personální záležitosti, odměňování, monitorování a měření, systém porad (např. pro přezkoumání), příprava podkladů pro zastupitelstvo a radu, řízení partnerství, projektové řízení atd. - podpůrných procesů: nákup vybavení a kancelářských potřeb, správa ITC, úklid, ochrana budov atd. - v návaznosti na vizi a strategii úřadu stanovení klíčových (kritických) procesů v rámci hlavních, řídicích a podpůrných procesů (podléhá změnám – co je kritické nyní, nemusí být kritické po realizaci potřebných opatření. Např.: promyšlená příprava a realizace investic, partnerství pro získání zdrojů EU, řízení změn, konkrétní výkon státní správy s vysokou četností a důležitostí, rozpočtový proces, kontrolní činnost atd.) - popis a dokumentace procesů například pomocí procesních map, využití vhodného softwarového nástroje - popsání vazby vztahu strategie, organizační struktury a procesů
b. <i>identifikování vlastníků procesů a přidělování odpovědností vlastníkům procesů</i>	- řešit pomocí systému dle ISO, procesního přístupu, BSC, používání procesních analýz (zajistit účast vedení) - přiřazení vlastníků k procesům včetně určení odpovědností a kompetencí (např. definovat v rámci procesních map, směrnic atd.)
c. <i>analyzování a hodnocení klíčových procesů při zohlednění cílů organizace a jejího měnícího se prostředí</i>	- viz odrážka ke klíčovým (kritickým) procesům u písmene a. - řešit pomocí ISO, procesního přístupu, BSC (zajistit propojení vize, strategie a plánů - organizační struktury - zdrojů - procesů - měření - hodnocení) - sledování a analyzování změn a jejich dopad na procesy (např. trvalý bod na poradách vedoucích odborů, řešení na poradě pro přezkoumání, předkládání na vedení a do orgánů) - hodnotit výkonnost a kvalitu (přehodnocení procesů a jejich vazeb na základě výsledků), provázat se systémem odměňování, zveřejňovat výsledky (např. ve výroční zprávě) - pro stanovování hranic výkonnosti procesů používat benchmarking mezi srovnatelnými úřady, příklady: - benchm. výkonu státní správy úřadů III. (www.vcvscr.cz/benchmarking) - benchm. kvality života pomocí Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje (www.timur.cz)

d. <i>zapojování pracovníků a externích zainteresovaných stran při navrhování a vývoji klíčových procesů</i>	- komentář ke klíčovým (kritickým) procesům viz písmeno a. - správné uplatnění BSC, ISO, procesního přístupu předpokládá zapojení - vytvoření podmínek (například metod, přístupů) na zapojení zaměstnanců a externích zainteresovaných stran do navrhování rozvoje procesů - uplatňování Místní Agendy 21 (např. dle metodiky Národní sítě zdravých měst – www.nszm.cz) vyžaduje zapojování občanů / zákazníků a dalších zainteresovaných stran do klíčových procesů ve vztahu k veřejnosti (strategie, rozpočet, investice, další změny s dopadem na kvalitu života – např. optimalizace MHD, regenerace sídlišť, zjednosměrnění ulic v centru atd.) - uplatňování komunitního plánování sociálních služeb
e. <i>zajišťování, aby klíčové procesy podporovaly strategické cíle</i>	- komentář ke klíčovým (kritickým) procesům viz písmeno a. - řešit pomocí ISO, procesního přístupu, BSC: zajistit správné propojení vize, strategie a plánů (akčních i provozních) → organizační struktury a směrnic → zdrojů → procesů (zejména klíčových) → měření → hodnocení a odměňování - analyzování a vyhodnocování procesů na poradách vedení. Zajistit, aby plány, struktury, směrnice, procesy atd. byly pravidelně přezkoumávány, zda podporují strategii. - úprava procesů na základě analýzy tak, aby podporovaly strategické cíle – regulace procesů. Příklad: Je-li součástí strategie úřadu, aby úřad zabezpečoval kvalitní a výkonnou státní správu, je třeba u konkrétní agendy (např. registru vozidel) zajistit, aby byly měřeny např. počty úkonů na pracovníka, čekací doby nebo lhůty pro objednání, spokojenost zákazníků registru. V případě, že skutečné hodnoty se výrazně liší od plánovaných (požadovaných) je nutné přijímat operativní opatření (např. přesun pracovníků). Více viz publikace „Řízení procesů výkonu státní správy“.
f. <i>přiřazování zdrojů procesům na základě relativního významu jejich přínosu strategickým záměrům organizace</i>	- přiřazování zdrojů z hlediska financí řeší rozpočtový proces (včetně řešení rozpočtových opatření). Rozpočtový proces patří ke klíčovým řídicím procesům a je vhodné použít k jeho popisu procesní mapu či jiný popis - nejvýznamnější procesy jsou klíčové procesy – komentář ke klíčovým (kritickým) procesům viz písmeno a. V rámci zákonných povinností je nutné přiměřeně zajistit i zdroje pro neklíčové procesy (zejména hlavní). - přiřazování zdrojů (finančních, lidských, kancelářských, vybavení atd.) řešit pomocí ISO, procesního přístupu, BSC: zajistit správné propojení vize, strategie a plánů (akčních i provozních) → organizační struktury a směrnic → zdrojů → procesů (zejména klíčových) → měření → hodnocení a odměňování - řešit problematiku zdrojů u řízení projektů a změn
g. <i>neustálé optimalizování a nastavování procesů na základě jejich měřené účinnosti a efektivnosti</i>	- zavedení měření výkonnosti procesů prostřednictvím vhodných ukazatelů, například počet úkonů agendy na pracovníka, počet úkonů na obyvatele správního obvodu, počet účetních operací, objem vymožených pohledávek na pracovníka, doba na splnění usnesení zastupitelstva, příjmy a % obsazenosti nebytových prostor, čas řešení legislativní úlohy, čas poskytnutí požadovaných podkladů atd.

- zavedení měření kvality a spokojenosti zákazníků, například počet zrušených rozhodnutí na pracovníka, průměrné čekací doby, doba pro objednání, spokojenost zákazníků úřadu s agendou, počet oprávněných stížností na pracovníka odboru atd.
- propojit odměňování s výsledky procesů
- porovnávání se s jinými organizacemi (příklady viz pís. c.)
- přizpůsobování organizační struktury a zdrojů tak, aby byl průběh procesů na úřadě co nejplynulejší

Obr. 22: Procesní přístup – druhy procesů



5.2 Zvažte důkaz o tom, jak vedoucí pracovníci / manažeři organizace:

rozvíjí a poskytují služby a produkty při zapojování zákazníků / občanů

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>zapojování zákazníků / občanů při navrhování a zlepšování služeb a produktů (např. pomocí dotazování, které služby nebo produkty jsou žádoucí a užitečné)</i>	- řešit pomocí ISO, BSC, procesního přístupu atd. - k zapojování a participaci veřejnosti uplatňovat Místní Agendu 21, projekt Zdravé město (www.nszm.cz), komunitní plánování sociálních služeb a podobně - provádět každoročně šetření spokojenosti občanů (např. dle metodiky na www.timur.cz), zákazníků úřadu, starostů / tajemníků správního obvodu/ kraje atd. - uskutečnění dílčích průzkumů, anket mezi zákazníky / občany k aktuálním tématům (ankety na www, šetření pocitu bezpečí, ankety k investicím atd.) - měřit Evropskou sadu indikátorů udržitelného rozvoje (www.timur.cz), výsledky projednávat s občany a přijímat opatření - organizovat kulaté stoly, veřejná projednávání, jednání se zástupci cílových skupin (např. podnikatelé, zástupci NNO atd.)
b. <i>zapojování zákazníků / občanů a jiných zainteresovaných stran při zpracování standardů kvality služeb, produktů a informací</i>	- správně uplatnit BSC, ISO atd. - vyhlášení a zveřejnění koncepce kvality (např. na www, v IC úřadu, na chodbách úřadu atd.) - výsledky šetření a průzkumů použít na definování kvalitativních parametrů poskytovaných služeb (např. čekací doba, doba objednání, dostupnost informací, úřadu, pokladen, podatelny atd., vybavení a dostupnost sportovišť atd.) - k diskutování kvalitativních parametrů používat veřejná projednávání, kulaté stoly atd.
c. <i>zpracování jasné a jednoduché legislativy s využitím jednoduchého jazyka</i>	- stanovit, u jakých dokumentů musí být provedena jazyková korektura (např. u výroční zprávy, vyhlášek atd.), tvořit legislativní texty srozumitelně - není-li to jinak možné, vytváření průvodních textů k nejdůležitějším dokumentům úřadu (z hlediska legislativy např. vyhláškám, nařízením), kde se populárním způsobem vysvětlí, oč srozumitelně jde - poskytování výkladu ustanovení příslušných právních předpisů
d. <i>zapojování zákazníků / občanů při navrhování a vývoji informačních zdrojů a kanálů</i>	- zpracovat, vyhlásit a diskutovat mediální koncepci (koncepci PR), jasně definovat informační a komunikační kanály a zdroje, např. www, radniční noviny, regionální TV, recepce či IC úřadu, úřední deska, nástěnky a další informační desky, tiskové konference, tiskové zprávy, rozesílky e-mailu zájemcům, veřejná projednávání a setkávání s veřejností, sdílení informací s partnery atd. - uplatňování Místní Agendy 21 - kulatý stůl (jednání, veřejné projednávání) s občany/ zástupci zákazníků nad systémem poskytování informací, informačními kanály - vedení potřebných statistik o poskytování informací (např. návštěvnost internetu, počet domácností dostávající radniční noviny, počet příjemců regionálního

	TV, informací poskytnutých v IC atd.) a statistik o stížnostech na informování
e. <i>zajišťování vhodných a spolehlivých informací, pomoci a podpory pro zákazníky/ občany</i>	- snadné vyhledávání na webových stránkách úřadu (např. pomocí klíčových slov), možnost stáhnout formuláře, seznámit se s postupem podávání žádosti - poskytování informací, formulářů atd. v IC či recepci úřadu, potřebné proškolení pracovníků - vhodný orientační systém úřadu, nástěnky na chodbách úřadu se vzory žádostí, postupem, potřebnými přílohami atd. - systém stížností, schránka „důvěry“ či stížností při východu z úřadu - příjemné prostředí pro občany pro vyřizování jejich žádostí (možnost, kam si sednout, ergonomie pracovišť, soukromí, identifikace úředníků atd.) - vést úředníky k ochotě poskytovat informace (např. je-li to možné, pomáhat s vyplňováním žádosti atd.) - měřit spokojenost zákazníků/ občanů a přijímat opatření
f. <i>prosazování zpřístupnění úřadu (např. pružné otevírací hodiny a dokumenty jak v papírové, tak v elektronické verzi)</i>	- provést analýzu dostupnosti úřadu pro všechny skupiny obyvatel včetně hendikepovaných (vhodná otevírací doba úřadu, pokladny a podatelny, možnost objednání na konkrétní hodinu, bezbariérový přístup do úřadu, www a možnost stahování dokumentů, e-podatelna atd.) - vyhodnocovat a rozšiřovat prvky elektronické komunikace, využití „Call centra“ nebo „zeleného“ čísla (volání na účet úřadu) atd.
g. <i>prosazování elektronické komunikace a interakce se zákazníky / občany</i>	- určení odpovědnosti za aktualizaci internetových stránek a jejich částí, odpovědností za e-podatelnu - zpracovat analýzu přínosů a nákladů prvků elektronické komunikace - vyhodnocovat a rozšiřovat prvky elektronické komunikace (např. stažení či vyplnění žádosti), využití „Call centra“, diskusních fór na internetu, uvádění na domovské stránce informace o čekacích dobách - vyhodnocování anket na internetu k poskytovaným službám
h. <i>rozvíjení systémů a postupů pro spolehlivé vyřizování stížností</i>	- systém pro přijímání a vyřizování podnětů, petic a stížností, informování o možnostech, kde a jak podávat stížnosti a podněty, schránka „důvěry“ či stížností při východu z úřadu, zajistit přijímání opatření k zabránění opakování stížností - počet oprávněných stížností zařadit mezi klíčové ukazatele úřadu, stížnosti zařadit mezi kvalitativní ukazatele a propojit s odměňováním

5.3 Zvažte důkaz o tom, jak vedoucí pracovníci / manažeři organizace:

plánují a řídí modernizaci a inovaci

Příklady přístupu:	Náměty na popis (silné/slabé stránky) nebo řešení v rámci úřadu:
a. <i>neustálé monitorování interních signálů pro změnu (např. nežádoucích trendů poruch, stoupající úroveň stížností) a externích vlivů směřujících k modernizaci a inovaci</i>	- vytvořit systém pro monitorování změn (příležitostí a rizik) např. trvalý bod na poradách vedoucích odborů, e-mailové rozesílky změn legislativy, výsledků měření (např. spokojenosti zákazníků), odběr odborných časopisů, konference a školení, benchmarking atd. Jasně definovat odpovědnosti v této oblasti. - nastavit metodiky měření, cílové hodnoty a přijímat opatření při negativních trendech (např. narůstajícím množství stížností, při negativní odezvě v médiích, zvýšené spotřeby zdrojů, klesající spokojenosti zaměstnanců nebo zákazníků v průzkumech, zvýšené fluktuaci zaměstnanců atd.) - úřad si všímá změn ve vnějším prostředí (např. technologický pokrok, demografický vývoj obyvatelstva, změny legislativy a předpisů, změny ve strukturách veřejného sektoru atd.)
b. <i>provádění benchmarkingu s cílem trvalého zlepšování</i>	- realizování interního benchmarkingu v úřadu (porovnávání mezi odbory, učení se navzájem atd.) - zapojování se do projektů benchmarkingu (porovnání za účelem nalezení dobré praxe) či benchlearningu (porovnávání za účelem učení se od druhých), navazování partnerství v této oblasti, zapojení se do sítí. Příklady: - benchm. pověřených úřadů III. typu (www.vcvscr.cz/benchmarking) - benchm. kvality života – Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje (www.timur.cz) - benchm. uplatňování Místní Agendy 21 (www.ma21.cz) - benchm. mezi městy Národní sítě zdravých měst a regionů (www.nszm.cz) - uplatňování dobré praxe či dobrých postupů ve svém odboru a úřadu
c. <i>vytvoření rovnováhy mezi přístupem shora dolů a zdola nahoru při provádění změn v úřadu</i>	- přístup shora dolů je přístup od vedení k podřízeným, přičemž platí, že výborné nápady pro zlepšování mají často pracovníci, kteří činnost vykonávají. Obvykle však nejsou dostatečně motivováni (např. odměnou) změnu navrhnout a také nedisponují potřebnými zdroji. - systém pro navrhování a vyhlášení interních projektů na zavádění nových postupů s jasně definovanými výstupy a odměnami - vyhlásit systém pro podávání zlepšovacích návrhů (příklad viz publikace „Řízení procesů výkonu státní správy“) - tvorba projektových týmů napříč úřadem (například CAF tým)
d. <i>analyzování rizik a identifikování kritických faktorů úspěchu</i>	- použití SWOT analýzy, analýzy rizik a příčin jejich vzniku, metodik na analýzu rizik atd. - zpracovat systém pro sledování a vyhodnocování příležitostí (např. fondy EU) a rizik - identifikování kritických faktorů úspěchu (odvodit z vize a strategie) – stanovení cílů a cílových hodnot pro úspěšnost strategie, akčních a provozních plá-

	nů, procesů a činností, a to na všech úrovních (např. pomocí BSC) - zavedení projektového řízení, řešení příležitostí a rizik u projektů, stanovení měřitelných cílových parametrů, uplatňování analýzy nákladů a přínosů
e. <i>efektivní řízení procesu změn (např. s využitím milníků, měřítek, řídicích skupin, zpráv z následných sledování)</i>	- jasně definovat metodiku pro řízení změn (např. ve směrnici o projektovém řízení), stanovit vždy co od změny očekáváme – kdy bude hodnocena jako úspěšná (náklady na změnu, harmonogram změny, očekávané parametry nového stavu), určit odpovědnosti a zdroje, motivovat koordinátora a tým - k dosažení změny využít např. metodu projektového řízení, metodu logického rámce atd. - zvážit využití vhodné softwarové podpory - vyhodnotit úspěšnost změny (dosažení cílových parametrů, za stanovené náklady, ve stanoveném harmonogramu), zjistit zpětnou vazbu zákazníků nebo zaměstnanců na změnu
f. <i>jednání se všemi partnery (např. se zastupitelskými asociacemi), o otázkách plánovaných a již prováděných změn</i>	- pro diskutování očekávaných parametrů změny veřejností využívat metody Místní Agendy 21, analyzování změn a prezentace na veřejnosti - aktivní účast zaměstnanců na projektových úkolech, které mají zlepšit změny úřadu a nové pracovní postupy - zapojení zaměstnanců a zainteresovaných stran do plánovaných změn - zjišťovat zkušenosti (dobrou či špatnou praxi) úřadů, kteří již obdobnou změnu provedli (např. přechod na elektronickou spisovou službu, využívání outsourcingu atd.)
g. <i>poskytování zdrojů potřebných pro dokončení procesu změny</i>	- součástí řízení změn a projektů je vždy definování nákladů projektu (např. formou rozpočtu) a potřebných zdrojů (lidských, finančních, kancelářských a dalšího vybavení) - řízení priorit pro pracovníky, kteří jsou zapojeni do procesu důležité změny tak, aby požadovaná změna mohla být dokončena - zjistit kritická (úzká) místa při řízení projektů a změn (přijímat opatření, aby mohl projekt úspěšně proběhnout).
h. <i>hodnocení a řízení procesů změn</i>	- systém evidence všech projektů včetně jejich hodnocení - vypracování analýzy přínosu změny, hodnocení nákladů na změnu a přínosů změny - vyhodnocení projektů vedením na poradách, získání zpětné vazby od zákazníků / občanů

7. Přezkoumání, benchmarking, PDCA, BSC

Jak na přezkoumání v modelu CAF

Co je přezkoumání?

Přezkoumání je činnost prováděná k posouzení vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti toho, co dělám a chci posoudit (předmětu přezkoumání). Obsahem přezkoumání je „vhodnost, přiměřenost a efektivnost“ činností s cílem ověřit schopnost dosahovat stanovené cíle.

Co je tedy u CAF přezkoumáváno?

CAF model předpokládá, že úřady, které se chtějí zlepšovat, provádí pravidelně přezkoumávání vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti svých přístupů popsaných ve kritériích 1 až 5:

- vedení a systému řízení,
- strategii a plánování,
- řízení lidských zdrojů,
- partnerství a zdrojům
- řízení procesů a změn.

Všechny oblasti musí být při přezkoumání ve vztahu ke schopnosti dosahovat cíle a cílové hodnoty - výsledky k zákazníkům / občanům, k zaměstnancům, k vlivu na společnost a ke klíčovým oblastem výkonnosti. Pokud úřad nemá jasně definované cíle (klíčové výsledky dle kritérií 6 až 9), nemůže proces přezkoumávání probíhat správně. Neboli jinak, pokud nejsou přístupy přezkoumávány, nelze dle panelu hodnocení předpokladů dosáhnout vyššího hodnocení než hodnocení 2.

Co je výstupem z přezkoumání?

Výstupem je zpráva o provedení přezkoumání, kde je popsáno, co bylo přezkoumáno, s jakým výsledkem (například konstatace, že systém řízení je vhodný, přiměřený a efektivní) a co je třeba zlepšit (příležitosti pro zlepšování) nejlépe s návrhem opatření (akční plán).

Jak se s přezkoumáním vyrovnat v praxi?

V praxi samosprávných úřadů se ukazuje, že před uplatněním modelu CAF je přezkoumání prováděno jen u některých činností (například rozpočet přezkoumává finanční výbor). Jako nejsnadnější a nejefektivnější řešení se ukazuje ustanovit tak zvanou „poradu pro přezkoumání“, která minimálně 1× za rok přezkoumání provede. Podobný přístup vyžaduje i norma ISO 9001. Metodiku pro činnost „porady pro přezkoumání“ je možné si vyžádat u autora.

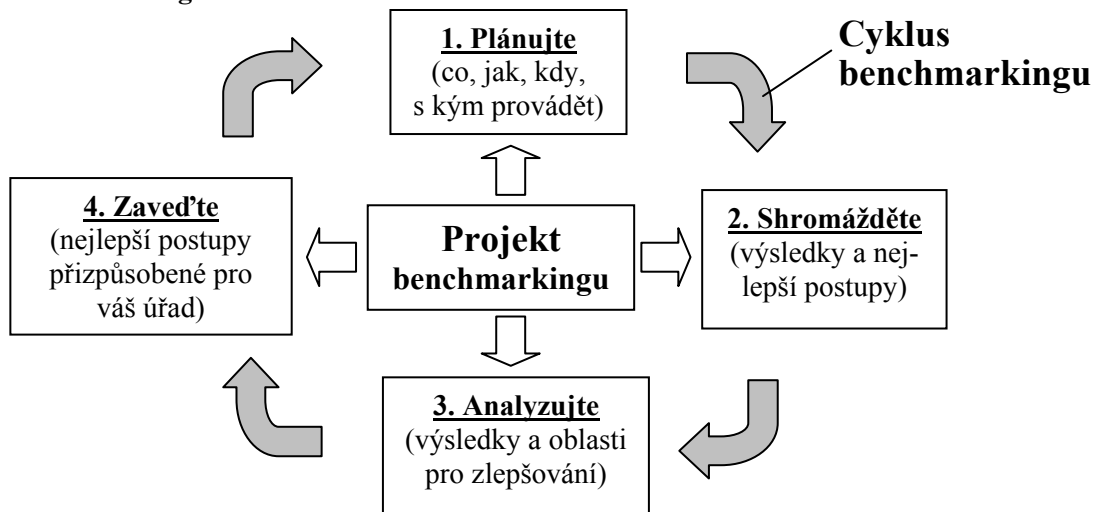
Benchmarking a CAF

Co je benchmarking? Benchmarking je porovnávání se s ostatními za účelem nalezení dobré praxe. Cílem je naučit se tuto dobrou praxi od druhých (klademe-li větší důraz na učení se od druhých, používá se také výraz benchlearning). Jak se liší benchmarking od běžného porovnávání? Jde o aktivní porovnávání s odvozením poučení – z výsledků se formulují podněty pro další činnost a rozvoj. Pro naši potřebu můžeme použít tuto definici benchmarkingu:

Benchmarking je metoda zlepšování pomocí učení se od druhých.

Protože jde o porovnávání s jinými, což může být citlivé, je důležité dohodnout se s ostatními na etickém kodexu benchmarkingu.

Cyklus benchmarkingu



Kde uplatnit benchmarking?

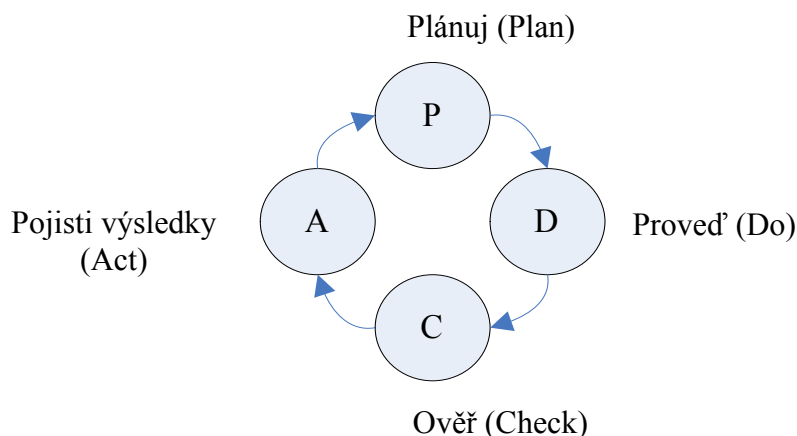
Benchmarking se s modelem CAF doplňuje. Při hodnocení přístupů je zahrnut do panelu hodnocení. Je tedy možné porovnávat všechny přístupy (kritéria 1 až 5). Důležité je také z hlediska výsledků (kritérií 6 až 9) pro řízení úřadu – bez porovnávání se srovnatelnými úřady jen obtížně hledáme hranice oprávněného výkonu (výkonostních parametrů) procesů (agend). Po provedení sebehodnocení by mělo následovat porovnání výsledků v databázi EIPA (viz www.eipa.nl).

Benchmarking je tedy uplatnitelný jak ve strategické rovině (**strategický benchmarking**), tak v operativní rovině (**procesní** nebo **výkonový benchmarking**), současně je možné jej uplatnit i **uvnitř** úřadu (porovnávání mezi odbory). Klíčové však je, porovnávat to, co zajímá občany. **Zejména jde o kvalitu života** daného města, regionu, kraje. Pro své přednosti, byl benchmarking (stejně jako CAF) zvolen jako jedna z nejdůležitějších metod pro zlepšování veřejné správy v rámci EU.

CAF a cyklus zlepšování PDCA

Součástí panelu hodnocení předpokladů je tak zvaný „Demingův cyklus“, někdy označovaný jako cyklus PDCA. Jedná se o jednoduchou metodu zlepšování s universálním použitím (jak pro zlepšování plnění úkolů samosprávy, tak pro přenesený výkon státní správy). Cyklus PDCA je zobrazení procesu trvalého zlepšování.

Obr. 23: Cyklus PDCA



Jednotlivé fáze cyklu

1. fáze Plánuj (Plan) = Co a jak (jaký přístup) chceme zlepšovat (sestav plán).
2. fáze Proveď (Do) = Realizace naplánovaného (zaved' plán do praxe).
3. fáze Ověř (Check) = Přezkoumej - Dosáhli jsem cílů a požadovaných výsledků? (proved' přezkoumání, sestav kontrolní plán a proved' jej).
4. fáze Pojisti výsledky (Act) = Jaké opatření musím zavést ke zlepšení či opakovanému dosažení výsledků? (proved' opatření).

Buďme skutečně efektivní: BSC A CAF

1 Co je metoda Balanced Scorecard (BSC)

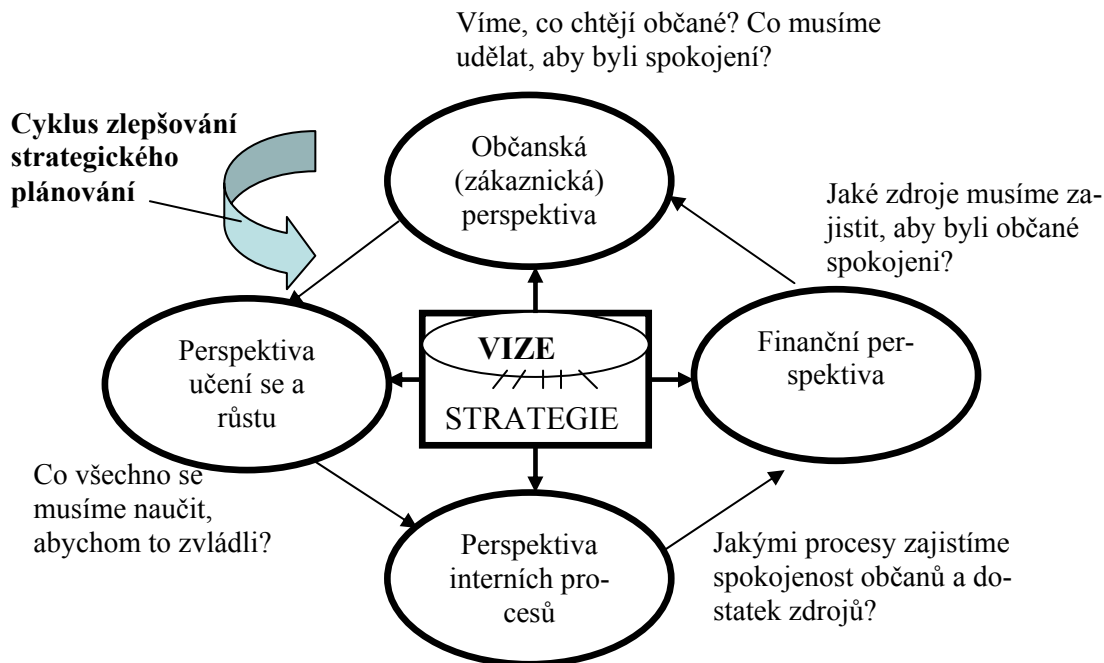
O BSC se v modelu CAF přímo či nepřímo hovoří na mnoha místech. Všude tam, kde se hovoří o převodu strategie na akční a operativní plány, o vyvážení zájmů a očekávání, o měření výkonu atd. Bez správného uplatnění BSC je také pro CAF tým obtížné nalézat u kritérií výsledků (6 až 9), co jsou „klíčové výsledky“.

BSC je uznávanou metodou k řízení strategií a měření výkonu. Balanced Scorecard (zkráceně BSC) je nazývána též jako metoda Vyvážených ukazatelů nebo Vyvážený úspěch. Obvykle se však nepřekládá. **Jádrem metody** BSC je soubor vyvážených indikátorů (z hlediska terminologie CAF „klíčových výsledků“). Před uplatněním

metody BSC je třeba si vyjasnit vizi a strategické priority. Úkolem metody není stanovit vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění.

Logiku metody BSC vysvětluje následující obrázek. Na vizi a jednotlivé strategie města, kraje nebo úřadu pohlédneme ze čtyř perspektiv, které musí být vyvážené.

Obr. 24: Metoda BSC pro samosprávu



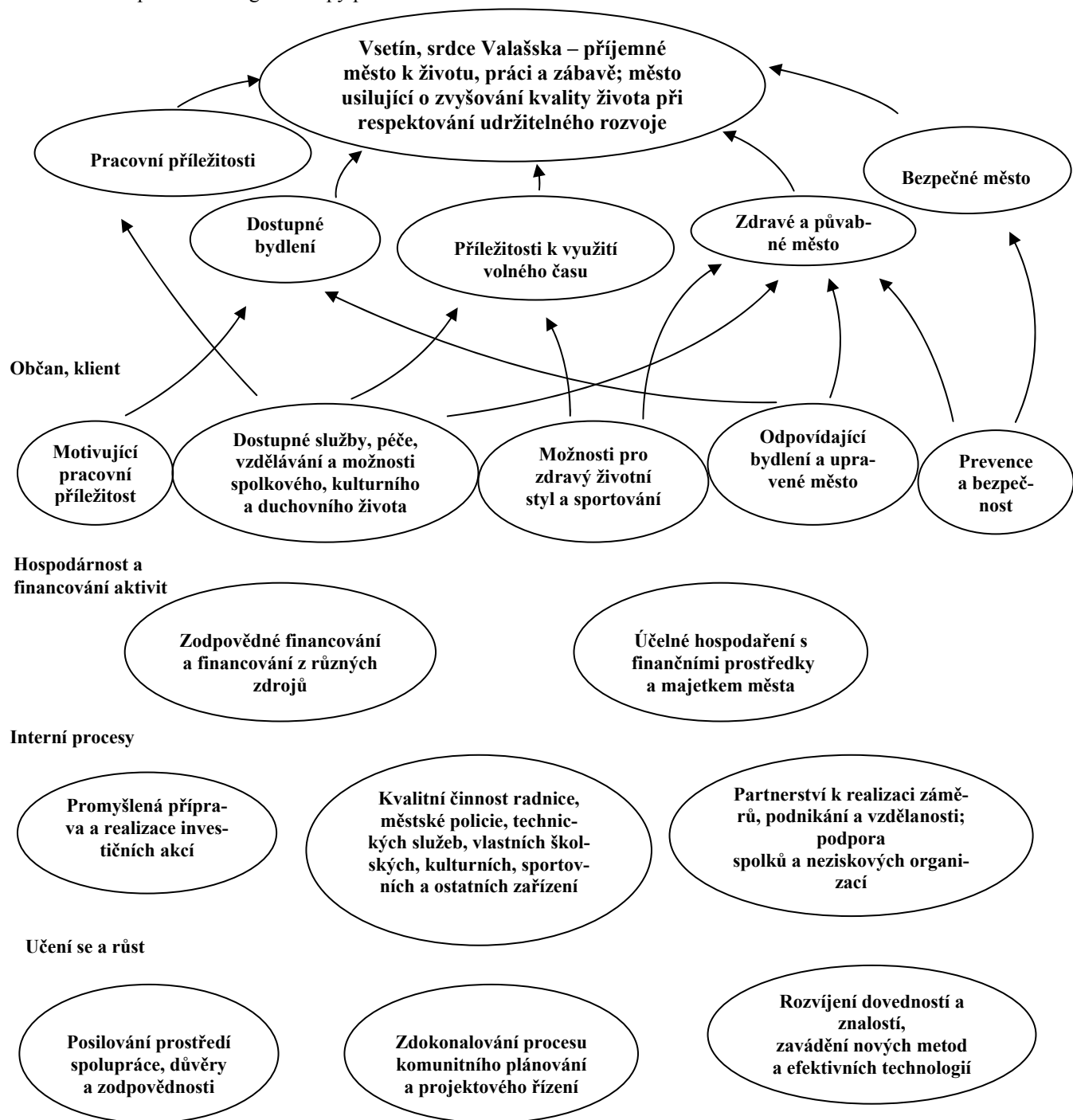
2. Jak metodu uplatnit v samosprávě

Metoda umožní vytvoření přehledné strategické mapy na jedné straně A4.

Nahoře strategické mapy je **vize** města. Pokud má vedení představu o vizi a směřování (v tomto může velmi pomoci uplatnění Místní Agendy 21), je třeba říci, jakým způsobem chce oné vize dosáhnout, tedy jaké stanovuje **strategie** (druhá řada oválů). Strategická témata jsou sycena **perspektivou občana** a zákazníka. Tyto aktivity je třeba financovat, a tak na perspektivu občana navazuje **perspektiva finanční**. V ní se setkáme s tématy spojenými se zajišťováním financování pro nadřazenou perspektivu. Veškeré dosud popsané aktivity jsou zajišťovány **perspektivou interních procesů**. Nic z dosud uvedeného není možné realizovat bez lidí, jejich rozvoje a příslušných technologií – to řeší **perspektiva učení se a růstu**.

Pro každý ovál je vytvořen určitý počet měřítek (indikátorů), která zachycují pozitivní, případně negativní vývoj úspěšnosti daného tématu. K měřítkům se stanovuje jednoznačná metodika. Počet měřítek závisí na místních podmínkách (za průměrný lze u města považovat 25 až 35 měřítek). Používají se i dosud nepostížené, tzv. měkké faktory (spokojenost, kvalita apod.), které jsou pro jednotlivé občany často důležitější, než tabulky vykazující plnění rozpočtu. **Vzniklou tabulku měřítek potom nazýváme Balanced Scorecard:**

Obr. 25: BSC – příklad strategické mapy pro město



Tabulka – příklad souboru měřítek strategických témat

Soubor měřítek strategických témat	
Strategické téma	Měřítko (indikátor)
Vize	0.1 Index spokojenosti občanů
	0.2 Ekologická stopa
	0.3 Počet obyvatel města
Občan, klient	
Motivující pracovní příležitost	1.1 Míra nezaměstnanosti
	1.2 Dopravní dostupnost v souvisl. se zaměstnaností
Dostupné služby, péče, vzdělávání a možnosti spolkového, kulturního a duchovního života.	2.1 Dostupnost vybraných služeb a péče
Možnosti pro zdravý životní styl a sportování	3.1 Indikátor zdraví obyvatelstva
	3.2 Možnosti pro zdravý životní styl
Odpovídající bydlení a upravené město	4.1 Index kvality života na sídlišti
Prevence a bezpečnost	5.1 Pocit bezpečí (%)
	5.2 Počet akcí k prevenci (kriminalita, doprava)
	5.3 Počet úmrtí a úrazů chodců při dopr. nehodách
	5.4 Index stability infrastruktury
Hospodárnost a financování aktivit	
Zodpovědné financování a financování z různých zdrojů	6.1 Míra zadluženosti vs. mez ($\pm$ %)
	6.2 Podíl provozních výdajů vůči zdrojům (%)
	6.3 Objem získaných dotací vs. Rozpočet (Kč, %)
	6.4 Peníze někoho jiného investované ve městě (Kč)
Účelné hospodaření s prostředky a majetkem města	7.1 Využívání majetku
	7.2 Cena vybraného majetku města (Kč)
	7.3 Vyhodnocení účelnosti a efektivnosti při hospodaření s finančními prostředky
Interní procesy	
Promyšlená příprava a realizace investičních akcí	8.1 Plocha zón a jejich využití (m ²)
	8.2 Počet připravovaných a realizovaných projektů

Kvalitní činnost radnice, Městské policie, Technických služeb, vlastních školských, kulturních, sport. a ostatních zařízení.	9.1 a) Hodnocení výkonnosti - benchmarking
	9.1 b) Hodnocení dle metody CAF
	9.2. Audit pracovišť včetně stížností
Partnerství k realizaci záměrů, podnikání a vzdělanosti; podpora spolků a NNO	10.1 Plnění Akčního plánu zdraví a kvality života
Učení a růst	
Posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti	11.1 Index spokojenosti zaměstnanců
Zdokonalování procesu komunitního plánování a projektového řízení	12.1 Počet projektů
	12.2 Naplnění podmínek komunikace s veřejností
Rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a efektivních technologií	13.1 Počet nově zavedených metod a technologií
	13.2 Index způsobilosti
	13.3 Počet přijatých zlepšovacích návrhů

Další postup:

- **Scorecard města** v další fázi projektu „rozložíme“ na jednotlivé odbory úřadu, městskou policii, příspěvkové organizace, společnosti atd. **Scorecard odboru** je vždy odvozen od strategických cílů a měřítek města, podle příspěvku daného odboru. Tím zajistíme měření příspěvku jednotlivých podřízených útvarů ke strategii celého města.

- Z takto vytvořených scorecardů potom můžeme odvodit tzv. osobní scorecardy, na nichž uvedeme měřítka pro konkrétního pracovníka. **Osobní scorecardy** potom propojíme se systémem odměňování.

- Průběžnou aktualizací strategické mapy, měřítek i osobních cílů podporujeme strategické učení, přivedeme strategii do každodenního života a zajistíme správné směřování našeho úsilí.

Hlavními přednostmi BSC jsou:

- přehlednost:** strategická mapa je na jedné straně formátu A4,
- vyváženost:** neříkáme jen co chceme pro občany realizovat, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a také, co se pro to musíme naučit,
- měřitelnost:** lze stanovit relativně malý počet měřítek
- vytváří **základnu pro odměňování** (měření výkonu a kvality práce).

8. Propojení modelu

Model CAF představuje vyvážený pohled na systém řízení úřadu. Vyváženost umožňuje propojení existující v rámci modelu na úrovních:

- *modelu,*
- *kritérií,*
- *subkritérií.*

Propojení v každé úrovni mají svoji specifika. Při zpracovávání sebehodnotící zprávy umožní propojení dosáhnout ucelený popis systému řízení s odkazy na jiné části zprávy. Při hodnocení umožní nacházet souvislosti v různých částech zprávy a zároveň ověřit úplnost a pravdivost faktů uvedených v sebehodnotící zprávě.

1.1. Propojení na úrovni celkového modelu CAF

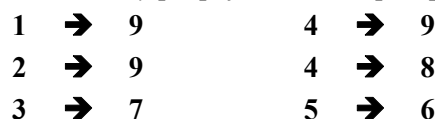
Propojení vycházejí ze základní logiky modelu, podle které je cílem systému řízení dosahovat plánované výsledky na základě vytvoření předpokladů a následného posouzení přiměřenosti vytvořených předpokladů. Jedná se o propojení skupiny kritérií předpokladů (kritérium 1 až kritérium 5) se skupinou kritérií výsledků (kritérium 6 až kritérium 9).

Aktivity popisované v jakémkoli kritériu předpokladů mají dopad na konkrétní zainteresovanou stranu, které je popsána v kritériu výsledků.

1.2. Propojení na úrovni kritérií

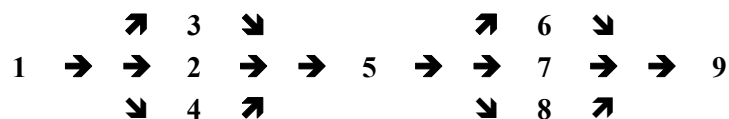
Propojení vycházejí ze vztahů mezi jednotlivými kritérii. Na úrovni kritérií nacházíme propojení dvou nebo více kritérií.

Příklady propojení dvojic kritérií, vždy propojení kritéria předpokladů s kritériem výsledků.



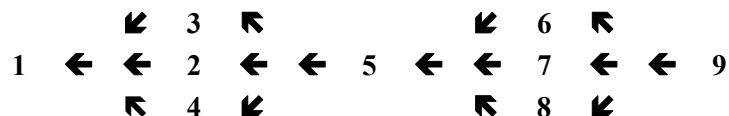
Propojení charakterizují základní vztah mezi jedním kritériem předpokladů a jedním kritériem výsledků.

Příklad propojení vícero kritérií předpokladů a výsledků.



Východisko z vedení, přes strategii a plánování, vytvoření zdrojů, začlenění procesů a sledování dopadů na zainteresované strany. Tato úroveň propojení zajistí, aby nebyl popis jednoho kritéria vytvořený na úkor jiného.

Zkoušku správnosti hodnocení poskytne tzv. otočená logika, kdy postupujeme od kritéria 9, tzn. od výsledků, které úřad dosáhl.

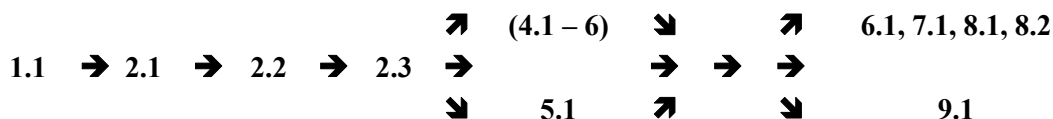


Prostřednictvím tohoto postupu hodnotíme úřad od dosažených výsledků k předpokladům. Dochází zde ke konfrontaci, při které zkoumáme, jakými předpoklady byl konkrétní výsledek podmíněný a dosažený. Odhalíme tím tzv. slepé předpoklady, které nevytvářejí žádaný efekt ve výsledcích.

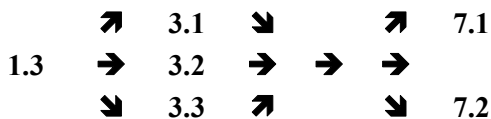
1.3. Propojení na úrovni subkritérií

Tato propojení mohou procházet celým modelem na úrovni subkritérií prostřednictvím určitého atributu modelu CAF (zainteresované strany, strategie a plánování, lidské zdroje, procesy apod.). Jejich využitím je možné ověřit „cestu“ konkrétního atributu celým modelem. Na této úrovni propojení se již objevují specifika jednotlivých úřadů.

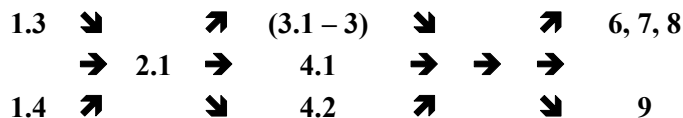
Příklad propojení prostřednictvím vize, poslání, strategie a cílů



Příklad propojení prostřednictvím řízení lidských zdrojů



Příklad propojení prostřednictvím zainteresovaných stran



Příklad propojení prostřednictvím procesů



9. Sebehodnotící zpráva a akční plán

1. Struktura sebehodnotící zprávy

Sebehodnotící zpráva je dokladem procesu hodnocení. Příklad struktury sebehodnotící zprávy ukazuje obrázek

2. Připomínkování a schválení sebehodnotící zprávy

Před předáním sebehodnotící zprávy by zpráva měla projít připomínkovacím řízením CAF týmu a dalších vedoucích pracovníků.

Zpráva má být má být projednána a pečlivě přezkoumána vedením z hlediska identifikování:

- *hlavních zjištění ze sebehodnocení,*
- *oblastí, v nichž je nejnnutnější učinit opatření,*
- *typu požadovaného opatření.*

Vedení může shledat užitečným seskupit oblasti pro zlepšování do společných témat, dříve než rozhodne o skutečných prioritách.

3. Akční plán

Nedílnou součástí sebehodnotící zprávy je akční plán. Obvykle jsou náměty pro plán předkládány členy CAF týmu v průběhu sebehodnocení. Po dokončení sebehodnocení koordinator CAF provede kompletaci návrhů, které předloží CAF týmu k vyhodnocení a sestavení akčního plánu.

Příklad struktury akčního plánu je uveden v následující tabulce.

Město Vsetín, Městský úřad Vsetín, Svárov 1680, 755 24 Vsetín		telefon: 571 491 111	
		Závěrečná zpráva k sebehodnocení dle CAF	
		Počet stran: 6	Počet příloh: 2
Město Vsetín Městský úřad Vsetín		Datum: 11.10.2004	
ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA K SEBEHODNOCENÍ DLE CAF (podklad pro poradu pro přezkoumání)			
Obsah:			
Titulní list			
1.	Úvod.....	2	
2.	Informace k uplatňování systému kvality.....	3	
2.1.	Základní principy pro systém kvality.....	3	
3.	Způsob provedení hodnocení dle modelu CAF.....	3	
3.1.	Základní principy pro sebehodnocení.....	3	
3.2.	Tým pro hodnocení.....	3	
3.3.	Popis postupu uplatňování sebehodnocení dle modelu CAF.....	4	
3.4.	Přezkoumání výsledků sebehodnocení.....	4	
4.	Výsledky sebehodnocení.....	4	
4.1.	Přehled výsledků jednotlivých kritérií po dosažení konsensu a přezkoumání.....	4	
4.2.	Podklad pro přezkoumání - Úplné výsledky hodnotitelů před zaokrouhlením a přezkoumáním.....	5	
5.	soubor opatření.....	5	
5.1.	Opatření z porady pro přezkoumání.....	5	
5.2.	Akční plán ke CAFu.....	6	
6.	Závěr.....	6	
7.	přílohy.....	6	
Rozdělovník: originál – manažer jakosti zveřejněno na intranetu (po schválení)			
Odpovědné osoby za řešení: Ing. Milan Půček, MBA, tajemník MěÚ, tel. 571 491 501 e-mail: milan.pucek@mestovsetin.cz Stanislav Kocourek, manažer jakosti, tel. 571 491 534, e-mail: stanislav.kocourek@mestovsetin.cz			
Dne 11.10.2004		Zpracoval: _____	Schválil: _____

Číslo opatření	Název opatření	Odpovědnost	Konečný termín	Kritérium CAFu
1.	Zpracovat metodiku, kdo přezkoumává jednotlivá kritéria a otázky (porada pro přezkoumání)	Vedoucí ÚIA	30. 1. 2006	1 – 5
2.	Monitorovat náklady vynaložené na výcvik ve vztahu k celkovým mzdovým nákladům (vyhodnotit za rok 2005)	Personalistka	28. 2. 2006	3.2

Literatura

A) Knihy

1. Hammer, M., Champy, J.: *Reengineering – Radikální proměna firmy*. Praha: Management Press, 2000, ISBN: 80-7261-028-7
2. *Benchmarking ve veřejné správě*, Praha: MV ČR, 2004, ISBN: 80-239-3933-5
3. Kaplan, N.: *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press 2002
4. Ryšánek P., Petrášová I.: *Model excellence EFQM – Verze pro veřejný sektor*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003 ISBN: 80-02-01589-4
5. *Verbesserung der Organisation durch Selbstbewertung*, Bundesministerium des Intern, 2003
6. *Improving an organisation through self-assessment – The Common Assessment Framework*, European Institute of Public Administration, 2002
7. *Zvyšovanie kvality a rozvíjanie inovácií podľa modelu CAF 2002 – Aplikačná príručka modelu CAF*, Úrad pre štátnu službu, ISBN: 80-85348-65-9
8. Horálek V.: *Jednoduché nástroje řízení jakosti I.*, Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004 ISBN: 80-02-01689-0
9. Votápek V.: *Případová studie pro aplikaci modelu CAF*, Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2003 ISBN: 80-02-01566-5
10. Petrášová I., Ryšánek P., Votápek V.: *CAF Společný hodnoticí rámec (Model CAF)*, Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004 ISBN: 80-02-01641-6
11. Marek J., Huňát A., Petrášová I., Ryšánek P., Votápek V.: *CAF Společný hodnoticí rámec (Model CAF) – 2. upravené vydání*, Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004 ISBN: 80-02-01640-8
12. Bernátová M., Váňová A.: *Marketing pre samosprávy I., II.* Banská Bystrica: Institut rozvoja obcí, miest a regiónov, Ekonomická fakulta Mateja Bela, 2000 ISBN: 80-8855-338-6
13. *Kvik Manual*, SCKK Statens Center for Kompetence – og Kvalitetsudvikling, 2004 ISBN: 87-988053-4-7
14. kolektiv autorů: *Řízení procesů výkonu státní správy (Případová studie Vsetín)*, Ministerstvo vnitra ČR, Praha, 2004 ISBN 80-239-4098-8

B) Odborné články, sborníky

1. *Sborník přednášek z mezinárodní konference evropský týden kvality v České republice 2002*. Česká společnost pro jakost, Praha, 2004, ISBN 80-02-01673-4
2. *Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administration* Brusel: CAF Resource Centre – EIPA

C) Školící a interní materiály

1. Školící materiály a interní předpisy Městského úřadu Vsetín

D) Internetové zdroje

1. Česká společnost pro jakost: www.csq.cz, www.benchmarking.cz/caf
2. Evropské sady indikátorů: www.timur.cz
3. Evropský institut pro veřejnou správu (European Institute of Public Administration): www.eipa.nl
4. Národní informační středisko pro podporu jakosti: www.npi.cz
5. Národní síť zdravých měst: www.nszm.cz

6. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s.: www.vcvscr.cz
7. 3QC (3. konference kvality): www.3qconference.org
8. Ministerstvo životního prostředí ČR: www.env.cz, www.env.cebin.cz
9. Pracovní skupina pro místní agendy 21: www.ma21.cz
10. Český ekologický ústav: www.ceu.cz
11. Základní informace o ekologické stopě (Centrum pro otázky životního prostředí UK): www.czp.cuni.cz/Indik/ekologicka_stopa.htm
12. Světová zdravotnická organizace - who: www.who.int/en/
13. Mezinárodní společenství pro regionální iniciativy v oblasti životního prostředí – iclei: www.iclei.org
14. Evropská kampaň udržitelných měst a obcí – esctc: www.sustainable-cities.org
15. European Institute of Public Administration – European Public Administration Network: www.eupan.org

E) Normy a zákony

1. *Zákony* (ve znění pozdějších předpisů): č. 128/2000 Sb., *o obcích*, Zákon č. 320/2001 Sb., *o finanční kontrole, zákon o krajích*, další zákony a zákonné normy ve vztahu k tématu.
2. Normy: ČSN EN ISO 9000:2001, Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník, ČSN EN ISO 9004:2001, Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti, ČSN EN ISO 14001:1997, Systémy environmentálního managementu – Specifikace s návodem pro její použití, ČSN EN ISO 10006:1997, Management jakosti – Směrnice jakosti pro management v projektu.

Slovník pojmů

Analýza SWOT (SWOT analysis)

Komplexní metoda vyhodnocení všech relevantních stránek fungování organizace a jejího současného stavu. Je nástrojem pro celkovou analýzu silných stránek (Strength), slabých stránek (Weakness), příležitostí – možných výhod (Opportunities) a ohrožení – možných obtíží (Threats) organizace.

Analýza nákladů a výnosů (Cost - Benefit Analysis - CBA)

Metodický postup analyzující veškeré negativní dopady (Costs) a pozitivní dopady (Benefits) na zkoumaný subjekt. Jedná se tedy o zhodnocení kladných a záporných efektů plynoucích například z investice.

Důsledek (outcome)

Dopad (vliv), který mají výstupy (služba nebo produkt) na společnost nebo na životní prostředí.

Efektivnost (effectiveness)

Rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy. Jedná se o stupeň plnění cíle, tj. co je dosaženo oproti plánovaným záměrům.

Ekologická stopa organizace

Patří k základním indikátorům udržitelného rozvoje. Vyjadřuje, jak velkou plochu by organizace veřejného sektoru (škola, úřad atd.) potřebovala k obnově všech zdrojů a energií, které spotřebuje. Vyjadřuje se v globálních hektarech.

Hospodárnost (economy)

Využití veřejných prostředků za účelem zajištění stanovených úkolů (poslání organizace) s co nejnižším vynaložením těchto prostředků a zároveň při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů (poslání).

Indikátory udržitelného rozvoje

Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje byla stanovena Evropskou komisí za účelem sledování a porovnávání výsledků, které mají významný vliv na udržitelnost rozvoje. Aby výsledky mohly být srovnatelné v rámci jednoho města/kraje v čase (trend) a současně srovnatelné v rámci ostatních měst, je pro každý indikátor stanovena podrobná metodika. Společné evropské indikátory jsou myšleny jako doplňkové k indikátorům dohodnutým na regionální či místní úrovni. Více informací viz www.timur.cz

Klíčové kritické procesy

Procesy v rámci procesů řídicích, hlavních i podpůrných, které jsou v daném období (situaci) v organizaci zásadní (prioritní).

Kompetence

Kompetence zahrnují odborné způsobilosti, znalosti schopnosti a dovednosti pracovníků organizace.

Konsensus

Shodné vyjádření účastníků například v rámci hodnocení.

Kritický faktor úspěchu (critical success factor)

Klíčové činnosti nebo výsledky, kde je pro úspěšnost činností podstatná vyhovující výkonnost.

Kvalita (též jakost)

Kvalita je míra naplňování požadavků zákazníků na služby a výrobky poskytovanými organizací (přesnější definice viz definice „ISO 9001“).

Kvalita života

Pro jednotlivce je kvalitou života naplňování jeho osobních požadavků v jednotlivých oblastech lidského bytí (ve fyzické, sociální, duchovní rovině). Představa každého jednotlivce naplňování těchto požadavků je však jiná. Jinak řečeno jde o jeho osobní spokojenost nebo nespokojenost s tím, jak se mu ve městě, regionu či státu žije. Do toho vstupuje celá řada faktorů. Například jeho osobní či rodinná situace, zdraví a duševní pohoda, spokojenost s bydlením, spokojenost s prací, s využíváním volného času, s okolním prostředím, sousedské vztahy atd. a také spokojenost s veřejnými službami/produkty ve městě nebo regionu, kde žije.

Mapa procesů (process map)

Grafické nebo jiné znázornění (či popis) souboru činností (úkonů), které se uskutečňují v rámci procesu. Mapa může dále obsahovat vstupy a výstupy, parametry měření, odpovědnosti, zdroje, parametr zlepšování atd.

Metody řízení kvality a výkonnosti

K těmto metodám řadíme například CAF, procesní řízení, ISO, Reengineering, EFQM, benchmarking, Balanced Scorecard (BSC), PDCA cyklus, Místní Agendu 21 atd.

Místní Agenda 21 (MA 21)

MA 21 je

- nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni.
- proces, který prostřednictvím:
 - zkvalitňování správy věcí veřejných,
 - strategického plánování (řízení),
 - zapojování veřejnosti a

využívání všech poznatků o udržitelném rozvoji v jednotlivých oblastech

zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech a

směřuje k zodpovědnosti občanů za jejich životy i životy ostatních bytostí v prostoru a čase. (Převzato ČEÚ, viz www.ceu.cz)

Model excelence EFQM

Model vytvořený Evropskou nadací pro řízení kvality (EFQM) je diagnostickým nástrojem pro hodnocení současného stavu organizace. Prostřednictvím sebehodnotícího procesu je organizace schopna lépe vyvážit své priority a jasně rozeznat silné stránky a oblasti, ve kterých se může zlepšit. Model předpokládá i využití benchmarkingu jako nástroje zlepšování. Proces je završen plánovanými činnostmi vedoucími ke zlepšení, které jsou pak dále sledovány. Struktura Modelu byla východiskem pro vytvoření modelu CAF.

Nejlepší praxe (best practice)

Prvotřídní výkonnost, metody nebo přístupy, které vedou k výjimečné výkonnosti. Nejlepší praxe je relativní pojem a někdy označuje inovační postupy nebo zajímavé praktiky v řízení a fungování organizace, které byly identifikovány pomocí benchmarkingu. Někdy je vhodnější hovořit o „správné praxi“ (good practice), poněvadž si nikdo nemůže být jist, zda neexistuje lepší.

Partnerství (partnership)

Spolupráce s jinou stranou na komerčním nebo nekomerčním základě, v zájmu dosažení společného cíle.

Poslání (mission), též mise

Smysl existence organizace.

Pracovník

Dle české právní úpravy též zaměstnanec

proces (process)

Proces je definován jako soubor činností, který přeměňuje soubor vstupů na výstupy nebo důsledky, čímž se přidává hodnota. Povaha procesů v organizacích veřejného sektoru se může velmi lišit, od relativně abstraktních činností, např. podpory rozvoje politiky nebo regulace ekonomických aktivit, až po velmi konkrétní činnosti při poskytování veřejné služby (definice klíčového procesu viz „klíčový proces“).

Reengineering (business process re-engineering)

Reengineering znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci procesů organizace veřejné správy (například úřadu) tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.

Řízení změn (change management)

Řízení změn zahrnuje jak vytváření potřebných změn v organizaci, tak ovládání dynamiky změny, a to organizováním, uplatňováním a podporováním změny.

Shora dolů (top-down)

Tok informací a rozhodnutí z vyšších úrovní v organizaci k nižším úrovním. Opakem je tok zdola nahoru (bottom-up).

TQM – komplexní management kvality (TQM – total quality management)

Filosofie managementu zaměřená na zákazníka, využívající analytické nástroje a týmovou práci, která vyžaduje zapojení všech pracovníků, usilující o trvalé zlepšování hlavních činností. Existuje několik modelů TQM, z nichž jsou nejčastější Model excelence EFQM, Speyer, Malcolm Baldrige, ISO 9001.

Účelnost prostředků

Účelností je takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů (poslání). Definice převzata ze zákona o finanční kontrole.

Účinnost (efficiency)

Vztah mezi dosaženým výstupem a použitými zdroji, tedy, jak bylo realizovaných výsledků dosaženo.

Udržitelný rozvoj

Udržitelný rozvoj je založen na integraci a rovnováze cílů ekonomických, sociálních a ekologických. Udržitelný rozvoj představuje takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současné generace bez ohrožování možností budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby. Více viz www.nszm.cz.

Veřejné služby / produkty

Veřejné služby jsou služby poskytované ve veřejném zájmu. Jsou vytvořeny, organizovány nebo usměrňovány státem, krajem nebo obcí k zajišťování potřeb veřejnosti. K veřejným službám řadíme například zdravotní, sociální služby, školství, policie, výkon státní správy a samosprávy atd. K veřejným produktům patří například dopravní a další infrastruktura, veřejné budovy, prostranství, sportoviště atd.

Vliv

Vliv (neboli následek, dopad), který mají výstupy (služba / produkt) na společnost nebo na životní prostředí. Za produkt lze považovat také investice (např. do infrastruktury).

Výstup (output)

Okamžitý výsledek souboru vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Výsledkem může být buď zboží, nebo služba. Existuje rozdíl mezi útvarovými výstupy a koncovými výstupy, přičemž útvarové výstupy jsou výstupy dodávané z jednoho oddělení/útvaru do druhého v rámci organizace a koncové výstupy jsou výstupy dodávané jinému subjektu mimo organizaci.

Zainteresované strany (stakeholders), též dotčené strany

Zainteresovanými stranami jsou osoby nebo skupiny mající zájem na výkonnosti nebo úspěchu organizace, např. zákazníci/občané, pracovníci, společnost, inspekční orgány, média, dodavatelé, ale také například vláda, reprezentovaná volenými (nebo jmenovanými) vedoucími pracovníky, a nadřízené vládní organizace. Zainteresanou stranou může být také sama organizace nebo její části. Všechny zainteresované strany nemají stejné postavení.

Zákazník / občan (customer / citizen)

Termín zákazník / občan se používá pro zdůraznění dvojího vztahu veřejné správy k uživatelům veřejných služeb na straně jedné a na straně druhé ke všem členům společnosti, kteří jako občané a daňoví poplatníci mají zájem na službách a jejich výstupech.

Záměr (target)

Úroveň výsledků (výstup, důsledek, kvalita, účinnost atd.), které se má dosáhnout. Záměry mohou být stanoveny pro krátkodobé i dlouhodobé cíle, a to nadřízenými nebo samotnou organizací.

Znalosti (poznatky)

Je třeba rozlišovat mezi daty, informacemi a znalostmi. Dat máme v jakékoli organizaci velmi mnoho. Zpracovaná a seříděná data se stávají informacemi. Informace, které v rámci organizace veřejného sektoru nebo ve spolupráci s partnery dokážeme efektivně využít pro rozvoj organizace nebo plnění jejich cílů nebo i plnění dílčích úkolů, jsou považovány za znalosti. Zvládnutí řízení znalostí (Know-how management) patří ke klíčovým kompetencím každé organizace.