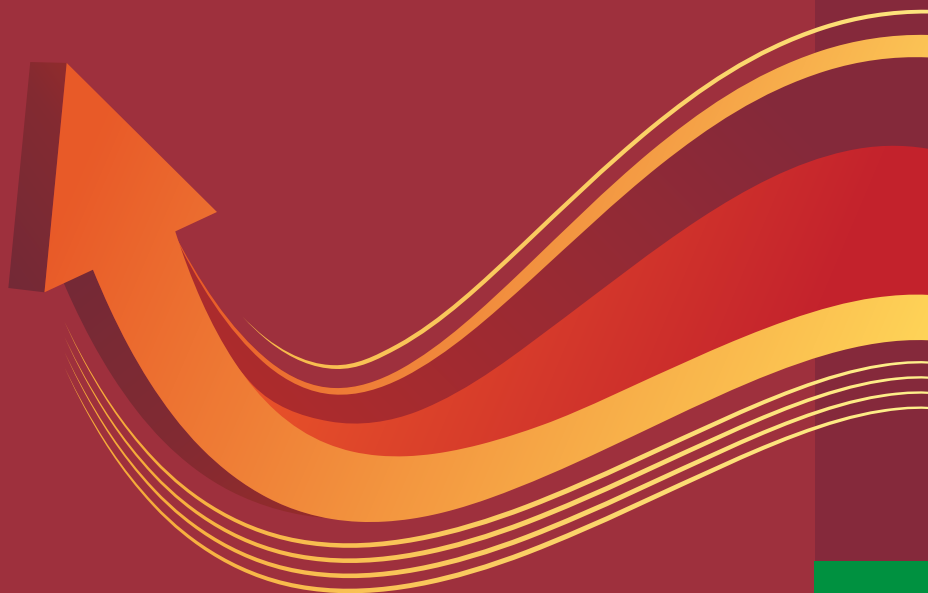


APLIKAČNÍ PŘÍRUČKA Společného hodnoticího rámce (modelu CAF – verze 2013)

pro úřady územních samosprávných celků



PRŮVODCE ŘÍZENÍM KVALITY

57

PUBLIKAČNÍ ŘADA NÁRODNÍ POLITIKY KVALITY

Společný hodnoticí rámec (Model CAF – verze 2013)



ZVYŠOVÁNÍ KVALITY ÚŘADŮ POMOCÍ SEBEHODNOCENÍ

**Model CAF pro úřady
územních samosprávných celků**

Společný hodnoticí rámec – model CAF

TATO PŘÍRUČKA BYLA VYPRACOVÁNA S CÍLEM MODIFIKOVAT OBECNOU PŘÍRUČKU MODELU CAF VYDANOU V ROCE 2013, A TO PRO POTŘEBY ÚŘADŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ A TÍM NAPOMOCI TĚMTO ÚŘADŮM K CELKOVÉMU ZVÝŠENÍ KVALITY JEJICH FUNGOVÁNÍ A ZVÝŠENÍ KVALITY JIMI POSKYTOVANÝCH SLUŽEB.

Publikace vychází z příručky CAF Společný hodnoticí rámec – CAF 2013.

Publikace byla zpracována ve spolupráci s odborníky přímo působícími na úřadech územní veřejné správy a s lidmi, kteří se aplikací CAF přímo zabývají. Příručka tak odráží jejich dlouhodobé zkušenosti s implementací modelu CAF a doplňuje obecnou příručku CAF 2013 platnou pro všechny organizace veřejného sektoru právě o podmínky úřadů územní veřejné správy.

Model CAF je veřejně dostupný. Úřady mohou tuto publikaci používat podle vlastního uvážení.

Publikace je zveřejněna na webové stránce Národního informačního střediska pro podporu kvality <http://www.npj.cz>.

OTÁZKY TÝKAJÍCÍ SE PUBLIKACE LZE ZÍSKAT NA:

Národní informační středisko podpory kvality (NIS-PK)

Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1

telefon: +420 221 082 636, +420 221082 639, +420 221 082 637

e-mail: nis-pk@csq.cz

nebo přímo dotazem na zpracovatele tohoto vydání.

Publikaci zpracovali:

Lubomír Baláš

Štěpánka Cvejnová

Pavel Kajml

Jarmila Mravcová

Antonie Orálková

Odpovědný pracovník NIS-PK:

Jan Taraba, ředitel

Vydání: první vydání, únor 2014, Praha

ISBN 978-80-02-02511-5

.....

Obsah

Předmluva	7
Předmluva zpracovatelů této příručky	9
Úvod	11
Definice	11
Hlavní účel	11
Struktura modelu CAF	11
Funkce napříč modelem	12
Význam důkazů a měření	13
Společný jazyk s podporou slovníku	13
Jak používat model CAF 2013	13
Doporučený postup pro aplikaci modelu	13
Deset kroků ke zlepšování organizace s využitím modelu CAF	14
Úloha bodovacího systému	14
Jak získat podporu při používání CAF 2013	14
Osm základních principů excelence	17
Procedura CAF-Externí zpětná vazba	19
Kritéria předpokladů	21
Kritérium 1: Vedení	23
Kritérium 2: Strategie a plánování	33
Kritérium 3: Zaměstnanci	41
Kritérium 4: Partnerství a zdroje	49
Kritérium 5: Procesy	61
Kritéria výsledků	67
Kritérium 6: Občané/zákazníci – výsledky	69
Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky	73
Kritérium 8: Společenská odpovědnost – výsledky	77
Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti	81
Bodové hodnocení CAF a panely hodnocení	83
Proč bodové hodnocení?	83
Cíle bodového hodnocení	83
Jak bodově hodnotit?	83
Klasické bodové hodnocení	84
Bodové hodnocení s jemným rozlišením	85
Varianty bodového hodnocení	88
Postup zlepšování úřadu podle modelu CAF	91
Slovník pojmů	101
Přílohy	117
Příloha č. 1 Porovnání struktury modelu CAF 2006 a modelu CAF 2013	117
Příloha č. 2 Cyklus PDCA (Demingův zlepšovací cyklus)	120
Příloha č. 3 Příklady zpracování sebehodnoticí zprávy včetně bodového hodnocení dle jednotlivých variant	121
Příloha č. 4 Vzory formulářů pro sebehodnocení	147
Příloha č. 5 Vzor formuláře pro plán zlepšování	149

PŘEDMLUVA

V celé Evropě je veřejná správa stále více vyzývána ostatní společností k prokazování a zlepšování jí přidávané hodnoty pro udržení a rozvoj sociálního státu. V současné době socio-ekonomických krizí a škrťů jsou účelnost, provozní výkonnost a kvalita veřejných služeb klíčovými faktory zvládajícími měnící se potřeby a očekávání občanů a podniků.

Organizace veřejné správy jsou pod tlakem této výzvy již mnoho let. Velké úsilí vynaložily na pořízení nových technologií a metod s cílem zvýšit efektivnost veřejných organizací, účelnost jejich konání, ekonomickou a sociální odpovědnost. Různé přístupy byly využívány napříč nejrůznějšími typy organizací veřejného sektoru, a to na evropské, národní, federální, regionální i místní úrovni. Mnohé z těchto iniciativ byly úspěšné, jiné se nezdařily, někdy kvůli nedostatku uceleného a udržitelného přístupu.

Evropská síť organizací veřejné správy, která je místem setkávání úředníků z členských států Evropské unie, si uvědomila toto chybějící spojení a vyzvala své odborníky, aby vypracovali holistický nástroj podporující veřejnou správu v jejím úsilí o soustavné zlepšování. V květnu 2000 tak byl představený Společný hodnoticí rámec (CAF) jako první evropský nástroj řízení kvality uzpůsobený a vyvinutý pro veřejný sektor. Je to obecný, jednoduchý, dostupný a snadno použitelný model pro všechny typy organizací veřejného sektoru z Evropy, zabývající se všemi aspekty tzv. excelence organizací.

Od té doby se již více jak 3000 organizací veřejného sektoru registrovalo jako uživatelé modelu CAF a další tisíce z celé Evropy i mimo ni používají tento nástroj pro své vlastní potřeby. Aby bylo možné reagovat na jejich nová očekávání a přizpůsobit model rozvoji společnosti a veřejné správy, byl model CAF dvakrát revidován, a to v letech 2002 a 2006. Po šesti letech práce a zkušeností s verzí CAF 2006 zde máme novou verzi CAF 2013, aktualizovanou na základě zpětné vazby od 400 uživatelů modelu CAF a od národních korespondentů CAF.

Tato revize model CAF 2013 posílila – je lépe vybaven pro podporu veřejného sektoru a ku prospěchu všem zainteresovaným stranám, občanům zejména. Jsou zde hlouběji zakotvené koncepty, jako je orientace na uživatele, výkonnost veřejné správy, inovace, etika, účelnost partnerství s jinou organizací a sociální odpovědnost, což by mělo vést k vytvoření nových příležitostí pro další rozvoj organizací veřejného sektoru.

Tato nová verze je výsledkem intenzivní spolupráce mezi národními korespondenty CAF členských států Evropské unie, podporovaných Evropským informačním centrem CAF při Evropském institutu veřejné správy v Maastrichtu (European CAF Resource Centre at the European Institute of Public Administration (EIPA) in Maastricht).

Účelem této příručky je podpořit zaměstnance veřejné správy v jejich každodenním úsilí o poskytování kvalitní služby. Po celé Evropě jich již tisíce započaly pomocí modelu CAF svoji cestu k excelenci a prokázaly, že model CAF funguje. Přijměte naše pozvání, přidejte se a staňte se členy tohoto dynamického společenství. Vítejte ve světě „Total Quality“ ve veřejném sektoru a hodně štěstí na Vaší cestě k excelenci!

Evropská síť národních korespondentů CAF
a Evropské informační centrum CAF při EIPA
září 2012

PŘEDMLUVA ZPRACOVATELŮ TÉTO PŘÍRUČKY

Stejně jako v předchozích letech také nyní v souvislosti s novým modelem CAF vydaným Evropským institutem veřejné správy v roce 2013 byla zpracována tato česká verze modelu CAF 2013 pro úřady územních samosprávných celků. Cílem této předmluvy je proto v krátkosti představit model CAF 2013 pro územní samosprávné celky a uvést zásadní změny v tomto modelu oproti modelu CAF 2006 a zároveň oproti modelu CAF 2013 vydaného v EU a následně v ČR v roce 2013.

Nový model CAF 2013 vydaný Evropským institutem veřejné správy (anglická verze): Nová verze modelu CAF 2013 se stále skládá z 9 kritérií a 28 subkritérií, některá z nich však byla přeformulována, sloučena či formulována nově (například v rámci kritéria 5). Rozdílí uvádí tabulka v příloze. Nově jsou rovněž definovány principy excelence pro veřejný sektor, včetně úrovní pro hodnocení jejich vyspělosti, a to v souladu s procedurou CAF-Externí zpětná vazba. Zároveň byla z příručky odstraněna celá kapitola o benchlearningu.

Model CAF 2013 vydaný NIS-PK v rámci Národní politiky kvality (česká verze/překlad): Česká verze modelu CAF 2013 je odborným překladem anglické verze modelu CAF 2013 (viz výše), přináší však jednu zásadní změnu. Tato jediná ale o to důležitější změna české verze modelu CAF se týká oblasti bodového hodnocení, a to konkrétně bodovacích panelů výsledků. 1) V panelu výsledků u klasického bodování byly provedeny změny v popisu některých stupňů bodování. 2) V panelu výsledků v případě bodování s jemným rozlišením byly provedeny také změny v popisu některých stupňů bodování, ale jejich dopadem může být rozdílný součet přidělených bodů za výsledková kritéria/subkritéria/příklady. Proto doporučujeme věnovat důkladnou pozornost tabulkám bodovacích panelů pro výsledky.

Model CAF 2013 pro úřady územních samosprávných celků v České republice (tato příručka): Česká republika je jednou z mála zemí, která obecný model CAF vždy přezkoumává a upravuje pro podmínky územní veřejné správy. Ne jinak to je v případě modelu CAF 2013. Důvodem je snaha zlepšit aplikovatelnost obecné příručky v podmínkách úřadů územní veřejné správy a napomoci uživatelům v práci s modelem. Cílem této příručky je proto úřadům územních samosprávných celků model CAF více přiblížit, nejen formulačně, usnadnit jeho použitelnost a vysvětlit a upravit v některých případech nesrozumitelné části modelu. Co tedy model CAF, resp. tato příručka přináší?

Struktura modelu a návodné příklady: Nejen kritéria, subkritéria a příklady modelu ale také celá metodika byla přeformulována do jazyka a slovníku úřadů veřejné správy v ČR. Hlavní nadstavbou nad rámec anglické a české verze obecného modelu je však doplnění tzv. návodných příkladů ke každému příkladu v rámci předpokladových kritérií (viz odrážky u každého „příkladu pro hodnocení“). Návodné odrážky vycházejí z bohatých zkušeností členů autorského týmu zpracovatelů této příručky nabytých v práci na úřadech územní veřejné správy. Jak název těchto pomocných a návodných odrážek napovídá, není nutné je chápat direktivně, jejich smysl je „pouze“ upřesňující a vysvětlující, rozhodně nejsou určeny pro nahrazení příkladů pro hodnocení.

Bodové hodnocení: Kapitola týkající se bodového hodnocení byla přepracována pro snazší pochopení systému bodování, ke klasickému bodovému hodnocení a hodnocení s jemným rozlišením bylo stejně jako v předchozích příručkách pro územní veřejnou správu dopracováno tzv. smíšené bodové hodnocení, které je určeno

zejména pro úřady začínající s aplikací modelu CAF. Stejně tak byla doplněna tabulka s přehledem výhod a úskalí těchto tří typů bodového hodnocení. Neméně důležitou změnou v této příručce je přepracování příkladu pro bodování tak, aby příklad více vyhovoval podmínkám územní veřejné správy. Uživatelům této příručky také doporučujeme věnovat pozornost příloze, ve které jsou uvedeny konkrétní příklady bodového hodnocení.

Postup aplikace modelu: Kapitola Postup zlepšování úřadu podle modelu CAF byla revidována a přeformulována pro územní veřejnou správu. Zároveň byly doplněny nové formuláře pro vlastní hodnocení a zpracování sebehodnotící zprávy.

Přejeme všem uživatelům této příručky, aby práce s modelem CAF byla díky této příručce uživatelsky snazší a zejména aby se model CAF stal prospěšným všem.

tým zpracovatelů
říjen 2013

ÚVOD

Definice

Společný hodnoticí rámec (CAF, Common Assessment Framework) je nástrojem Total Quality Management¹ (TQM – komplexní management kvality), vyvinutým pro veřejný sektor, inspirovaný Modelem excelence Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM®, European Foundation for Quality Management). Je založený na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, občanů/zákazníků², zaměstnanců a společnosti lze dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy. Nahlíží na organizaci současně z různých úhlů: je tak uplatněn holistický přístup³ při analýze výkonnosti organizace.

Hlavní účel

CAF je veřejně dostupný, bezplatný a snadno použitelný nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru v celé Evropě využívat techniky řízení kvality pro zlepšování své výkonnosti. CAF byl navržen tak, aby byl využitelný ve všech oblastech veřejného sektoru na evropské, národní/federální, regionální a místní úrovni.

Cílem CAF je stát se katalyzátorem procesu celkového zlepšování úřadu a má pět hlavních záměrů:

1. Zavést do veřejné správy kulturu excelence⁴ a principy TQM.
2. Využívat ve veřejné správě celý cyklus PDCA⁵ (Plan, Do, Check, ACT).
3. Umožnit sebehodnocení organizací veřejného sektoru za účelem získání jejich diagnózy a stanovení následných opatření ke zlepšení.
4. Působit jako most spojující různé modely používané v řízení kvality, a to jak ve veřejném tak i soukromém sektoru.
5. Usnadnit benchlearning mezi organizacemi veřejného sektoru.

Úřady, které zahájily implementaci CAF, mají ambice dosahovat ve své výkonnosti excelentních výsledků a zavést kulturu excelence. Efektivní využití CAF by časem mělo vést k rozvoji tohoto typu kultury a myšlení v rámci úřadu.

Struktura modelu CAF

Struktura členěná do devíti oblastí určuje hlavní aspekty, na něž je třeba se zaměřit při každé analýze úřadu.

Kritéria 1 až 5 se zabývají manažerskými praktikami úřadu a nazývají se **předpoklady**. Ty určují, co organizace dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosahovala požadovaných výsledků.

V kritériích 6 až 9 se hodnotí **výsledky** dosahované v oblasti občanů/zákazníků, zaměstnanců, sociální odpovědnosti a klíčových výsledků výkonnosti prostřednictvím měření vnímání⁶ a měření dosahované výkonnosti.

¹Více viz ve slovníku uvedený pojem „kvalita“.

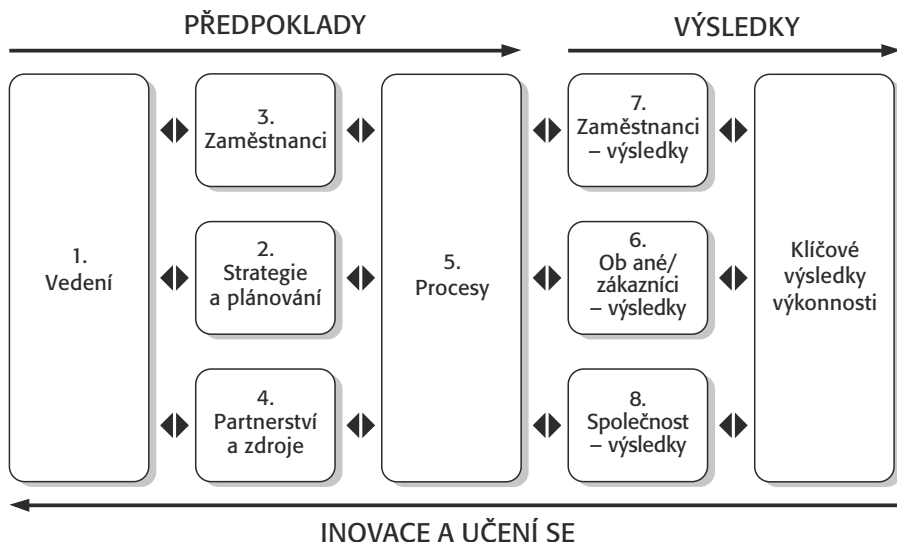
²Pojem „občan/zákazník“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

³Vychází z předpokladu, že všechny vlastnosti nějakého systému (v našem případě úřadu) nelze určit nebo vysvětlit pouze zkoumáním jeho částí a že celek podstatně ovlivňuje i fungování nebo podobu svých částí.

⁴Pojem „excelence/výjimečnost“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁵Pojem „cyklus PDCA“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁶Pojem „měření vnímání“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.



Každé kritérium je dále členěné na subkritéria. Těch je 28 a představují hlavní otázky, na které je třeba odpovědět při hodnocení⁷ organizace. Subkritéria jsou dále ilustrována „příklady pro hodnocení“, které podrobněji vysvětlují jejich obsah a naznačují, kterým oblastem je třeba věnovat pozornost při hodnocení, jak organizace naplňuje požadavky subkritérií. Tyto příklady reprezentují dobrou praxi z celé Evropy. Ne všechny jsou relevantní pro úřady, ale většinu z nich lze při sebehodnocení využít. Příklady pro hodnocení dále obsahují tzv. návodné příklady (viz jednotlivé odrážky), jejichž smyslem je daný příklad pouze více vysvětlit, doplnit a upřesnit, nikoliv jej nahradit. Integrovaní závěrů z hodnocení předpokladů a výsledků do vlastního řízení úřadu pak zajišťuje trvalý cyklus inovací a učení se, který provází úřad na jeho cestě k excelenci.

Funkce napříč modelem

Uplatňování přístupu TQM a implementace CAF neznamená jen, že všechny aspekty fungování organizace jsou pečlivě hodnocené, ale také to, že mají na sebe vzájemný vliv. Je třeba rozlišovat:

- příčinné vztahy mezi levou částí modelu (předpoklady – příčiny) a pravou částí (výsledky – následky) a
- vztahy v rámci levé části modelu (předpoklady – příčiny)

Propojení mezi předpoklady a výsledky (mezi levou a pravou stranou modelu): Je založeno na vztahu mezi předpoklady (příčiny) a výsledky (následky), stejně jako na zpětné vazbě od výsledků k předpokladům. Ověření vztahu mezi příčinou a následkem má zásadní význam v sebehodnocení, kde by úřad měl vždy zkontrolovat konzistenci mezi dosaženým výsledkem (nebo řadou výsledků) a "důkazy" zjištěnými u relevantního kritéria a subkritéria na straně předpokladů. Takovou konzistenci lze

⁷Pojem „hodnocení“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

někdy obtížně ověřit vzhledem k charakteru úřadu, kdy se různé příčiny (předpoklady) společně podílejí na vytváření následků (výsledky). V každém případě by se při hodnocení měla ověřit náležitá zpětná vazba od výsledků z pravé strany modelu k příslušným kritériím na levé straně modelu.

Propojení mezi kritérii a subkritérii předpokladů (na levé straně modelu): Vzhledem k tomu, že kvalita výsledků je do značné míry dána typem a intenzitou vztahů mezi předpoklady, musí být tento typ vztahů prozkoumán během sebehodnocení. Intenzita vztahů může být u různých organizací i velice rozdílná a její charakter do značné míry určuje kvalitu úřadu.

Vztahy se samozřejmě neomezují jen na úroveň kritérií, ale poměrně často se podstatné interakce/vztahy projevují i na úrovni subkritérií.

Význam důkazů⁹ a měření

Sebehodnocení a zlepšování úřadů je velmi obtížné bez spolehlivých informací týkajících se jejich nejrůznějších funkcí. CAF podněcuje shromažďování a využívání těchto informací, ale ty velmi často při prvním sebehodnocení nejsou k dispozici. To je důvodem, proč je model CAF často označován jako „hodnocení od nuly“, neboť poukazuje na oblasti, ve kterých je nutné s měřením začít. Čím více se zlepšuje výkonnost úřadu, tím systematictější a rychleji se shromažďují a řídí informace uvnitř i vně úřadu.

Společný jazyk s podporou slovníku

Řada úřadů má především na počátku práce s modelem problém a nemalé potíže porozumět používané terminologii. Proto CAF vytváří společný jazyk, který umožňuje zaměstnancům/uživatelům modelu navzájem diskutovat potřebné záležitosti konstruktivním způsobem. Společný jazyk zároveň podporuje dialog a benchlearning⁹ mezi organizacemi veřejné správy na evropské úrovni, neboť je jednoduchý a srozumitelný pro všechny úředníky a zaměstnance. K tomu napomáhá i výkladový slovník uvedený na konci brožury, který poskytuje přesnější definice hlavních termínů a pojmů. U prvního výskytu pojmu v textu příručky je uvedena poznámka pod čarou s odkazem na daný pojem ve slovníku.

Jak používat model CAF 2013

Implementaci modelu si mohou úřady přizpůsobit dle svých specifických potřeb a zvyklostí, je nezbytné vyhodnotit všech 9 kritérií a 28 subkritérií, použít jeden z panelů pro bodové hodnocení a vycházet z doporučeného postupu pro aplikaci modelu.

Doporučený postup pro aplikaci modelu

Použití modelu CAF je pro každý úřad novou zkušeností. Noví uživatelé však mohou využít rad a dlouholetých zkušeností skupiny národních expertů CAF obsažených v doporučeném postupu pro aplikaci modelu. Ten se skládá z deseti kroků, které jsou

⁹Pojem „důkaz“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁹Pojem „benchlearning“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

¹⁰Více viz kapitola Postup zlepšování úřadu podle modelu CAF.

DESET KROKŮ KE ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACE S VYUŽITÍM MODELU CAF



Úloha bodovacího systému

Součástí modelu CAF je i systém bodování. Ten však má svoji specifickou roli a neměl by být hlavním cílem sebehodnocení, tzn. dosáhnout co nejvyššího počtu bodů.

Stále platí, že hlavními výstupy sebehodnocení je zjištění silných stránek a slabých stránek (příležitostí pro zlepšování) úřadu a s nimi spojená opatření ke zlepšení.

Bodové hodnocení kritérií a subkritérií CAF má čtyři hlavní cíle:

1. Ukázat, kam zaměřit aktivity pro zlepšení úřadu.
2. Měřit dosažený pokrok.
3. Identifikovat dobrou praxi¹¹ přidělením vysokého počtu bodů předpokladům a výsledkům.
4. Pomáhat nalézt správné partnery, od kterých se úřad může učit.

Jsou využitelné tři způsoby bodového hodnocení, a to "klasické bodování" a "bodování s jemným rozlišením" a tzv. „bodování smíšené“. Více informací je uvedeno v kapitole o bodovém hodnocení.

Jak získat podporu při používání CAF 2013

Informace a technická asistence

Na základě rozhodnutí generálních ředitelů odpovědných za veřejnou správu v členských zemích EU byla v roce 2001 založena síť národních korespondentů CAF. Pro její podporu pak vzniklo i Evropské informační centrum CAF (CAF RC, CAF Resource Centre) při Evropském institutu pro veřejnou správu (EIPA, European Institute of Public Administration). Tato síť je zodpovědná za rozvoj a následné přezkoumávání modelu CAF na evropské úrovni. Členové sítě pravidelně diskutují o nových možnostech a strategiích pro šíření modelu CAF. Síť také organizuje tzv. „CAF User Event“ (konference uživatelů modelu CAF), které se opakují většinou po dvou letech a slouží pro výměnu dobré praxe při využívání CAF.

Národní korespondenti¹² pak mají vytvářet vhodné iniciativy podněcující a podporující používání modelu CAF ve svých zemích. Tyto činnosti mají nejrůznější charakter – od

¹¹ Pojem „nejlepší/dobrá praxe“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

¹² V pozici národního korespondenta zastupuje Českou republiku tradičně zástupce určený Ministerstvem vnitra ČR, viz <http://www.mvcr.cz/kvalita>.

vytvoření národních informačních středisek po specializované webové stránky, od národních nebo regionálních projektů k národním cenám nebo konferencím kvality.

Evropské informační centrum CAF při Evropském institutu veřejné správy v Maastrichtu má na starost koordinaci sítě národních korespondentů a správu webových stránek o modelu CAF: www.eipa.eu/CAF.

Tyto webové stránky jsou zdrojem všech potřebných informací o modelu CAF, slouží dále pro registraci nových uživatelů, prohledávání informací o stávajících uživateli nebo nabízejí k využití tzv. CAF e-Tool – elektronický nástroj pro podporu sebehodnocení podle modelu CAF. Také zde naleznete 22 jazykových verzí modelu, informace o národních korespondentech, všechny publikace související s modelem, události, které jsou organizované na národní či evropské úrovni, a nabídku kurzů pořádaných EIPA o CAF či TQM.

OSM ZÁKLADNÍCH PRINCIPŮ EXCELENCE

Jako nástroj TQM je CAF v souladu se základním konceptem excelence, původně definovaným EFQM, a zavádí tento koncept do veřejného sektoru s cílem zlepšit výkonnost¹³ jeho organizací. Uplatňování těchto principů pak tvoří rozdíl mezi tradiční byrokratickou organizací a organizací orientovanou směrem k excelenci.



Princip 1: Orientace na výsledky

Organizace se zaměřuje na výsledky. Výsledky jsou dosahovány ke spokojenosti zainteresovaných stran¹⁴ (nadřízené orgány, občané/zákazníci, partneři a zaměstnanci organizace) v souladu se stanovenými cíli.

Princip 2: Zaměření se na občana/zákazníka

Organizace se zaměřuje na potřeby stávajících i potenciálních občanů/zákazníků. Zapojuje je do vytváření produktů, služeb a zlepšování své výkonnosti.

Princip 3: Řízení dle jasných/stálých cílů

Tento princip spojuje vizionářské a inspirativní vedení a podporuje stálost záměrů v měnícím se prostředí. Lidé¹⁵ jasně definují poslání, vizi a hodnoty¹⁶ a vytvářejí a udržují takové vnitřní prostředí, které umožňuje plné zapojení zaměstnanců při plnění cílů

¹³Pojem „výkonnost“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

¹⁴Pojem „zainteresované strany“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

¹⁵Pojem „lidé“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

¹⁶Pojmy „poslání“, „vize“ a „hodnoty“ jsou vysvětleny ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

Princip 4: Řízení dle procesů a faktů
Tento princip vychází z předpokladu, že žádoucího výsledku lze dosáhnout účinněji, pokud jsou příslušné zdroje a činnosti řízené pomocí procesů a efektivní rozhodování je založené na analýze dat a informací.

Zaměstnanci na všech úrovních hierarchie jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje, aby jejich schopnosti byly využívány ve prospěch organizace. Prospěšnost zaměstnanců lze maximalizovat podporováním jejich rozvoje a zapojováním, dále vytvářením prostředí společně sdílených hodnot, kultury založené na důvěře, otevřenosti, společenské odpovědnosti¹⁷ a uznání.

Dosažení excelence je výzvou pro status quo, pro uskutečňování změn prostřednictvím neustálého učení se, pro nalézání příležitostí k inovacím a zlepšování. Neustálé zlepšování by proto mělo být trvalým cílem organizace.

Pro dosahování svých cílů potřebují organizace veřejného sektoru rozvíjet vzájemně prospěšná partnerství s dalšími organizacemi. Organizace a její klíčoví partneři jsou na sobě vzájemně závislí a tento vzájemně výhodný vztah zlepšuje jejich schopnosti vytvářet společenské hodnoty.

Organizace veřejného sektoru musí být společensky odpovědné, musí dbát o trvale udržitelný rozvoj¹⁹ a pokoušet se porozumět a reagovat na očekávání místní i globální komunity.

¹⁸Pojmy „učení se“, „proces neustálého zlepšování“ a „inovace“ jsou vysvětleny ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

PROCEDURA CAF-EXTERNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

Procedura CAF-Externí zpětná vazba umožňuje organizacím veřejného sektoru, které již aplikovaly model CAF, vidět výsledky svého úsilí a ověřit si zpětnou vazbou úroveň zavedení CAF a tím i principů TQM. Použití této procedury je dobrovolné a má za cíl dále podpořit uživatele CAF na cestě ke kvalitě jejich organizace a zviditelnit jejich úsilí dovnitř i vně organizace. Nevztahuje se pouze na proces sebehodnocení ale i na budoucí vývoj, který si organizace zvolila pro výhledové dosažení excelence prostřednictvím uplatňování základních principů excelence.

CAF-Externí zpětná vazba má tyto cíle:

1. Podporovat kvalitu implementace CAF a jeho vliv na organizaci.
2. Zjišťovat, zda jsou v organizaci uplatňovány hodnoty TQM jako důsledek aplikace CAF.
3. Podporovat a obnovovat entuziasmus zaměstnanců pro neustálé zlepšování organizace.
4. Podněcovat vzájemné srovnávání a benchlearning.
5. Oceňovat ty organizace, které se vydaly cestou neustálého zlepšování směrem k excelenci, aniž by se posuzovala dosažená úroveň excelence.
6. Umožnit účast uživatelů CAF v soutěži o získání Stupňů excelence EFQM.

Procedura je založena na třech pilířích:

Pilíř 1: Proces sebehodnocení

Pilíř 2: Proces zlepšovacích akcí

Pilíř 3: Vyspělost organizace dle TQM

Organizacím, které používají model CAF efektivním způsobem, může být udělena evropská značka „Effective CAF User“ (Efektivní uživatel CAF), která je platná po dobu dvou let. Organizování činností spojených s procedurou CAF-Externí zpětné vazby²⁰ a udělováním značky Effective CAF User je zcela v kompetenci jednotlivých členských zemí EU. Ty přitom vycházejí ze společně dohodnutých pravidel, realizace je však věcí jejich rozhodnutí. Organizace, které se chtějí ucházet o značku Effective CAF User, by se měly nejdříve informovat u svého národního korespondenta o stávajících (existujících) možnostech ve vlastní zemi.

Více informací lze získat na webových stránkách CAF www.eipa.eu/CAF.

²⁰Procedura CAF-Externí zpětná vazba v české verzi je zveřejněna na webových stránkách MV ČR: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx>. Informace o systému realizace procedury CAF-Externí zpětná vazba ve Slovenské republice včetně příručky jsou zveřejněny na webových stránkách Úřadu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky <http://www.unms.sk/?efektivny-pouzivatel-modelu-caf>.

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ

Kritéria 1 až 5 se zabývají manažerskými postupy uplatňovanými na úřadu, tzv. "předpoklady". Ty určují, co úřad dělá a jak přistupuje k plnění svých úkolů pro dosažení požadovaných výsledků.

Bodové (číselné) hodnocení postupů (činností a opatření) by mělo vycházet z tzv. panelu předpokladů (viz Bodové hodnocení CAF a panely hodnocení).

Kritérium 1: VEDENÍ

Subkritérium 1.1 Nasměrování úřadu vypracováním poslání, vize a hodnot

Subkritérium 1.2 Řízení úřadu, jeho výkonnosti a neustálého zlepšování²¹

Subkritérium 1.3 Motivování a podpora zaměstnanců na úřadě a vedení příkladem.

Subkritérium 1.4 Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami

V systému zastupitelské demokracie to jsou volení politici, kteří stanovují strategie²² a definují cíle, kterých chtějí dosáhnout v nejrůznějších oblastech veřejných politik²³. Vedení úřadu jim k tomu poskytuje svá doporučení vycházející z odborných znalostí a je zároveň odpovědné za implementaci a realizaci veřejných politik. CAF jasně odlišuje roli politických lídrů a roli lídrů/manažerů úřadů. Model CAF se soustřeďuje na řízení úřadu, a nikoli na „kvalitu“ veřejných politik, což je odpovědnost politická. CAF ale zároveň zdůrazňuje nezbytnost dobré spolupráce mezi oběma stranami za účelem splnění politických slibů a cílů.

Kritérium 1 se zaměřuje na chování lidí zodpovědných za chod úřadu: na vedení²⁴. Práce těchto lidí má komplexní charakter. Jako dobří lídři by měli formulovat jasné a jednotné cíle úřadu. Jako manažeri by měli vytvořit vhodný systém řízení, který umožní úřadu i jeho zaměstnancům²⁵ dosahovat výborných výsledků. A jako facilitátoři by měli poskytovat zaměstnancům podporu a zajišťovat efektivní vztahy se všemi zainteresovanými stranami, zejména s politiky.

Hodnocení

Subkritérium 1.1. Zhodnoťte, co vedení úřadu dělá pro **nasměrování úřadu vypracováním poslání, vize a hodnot**

Vedení zajišťuje, že úřad je řízen podle jasného poslání, vize a základních hodnot. To znamená, že rozvíjí poslání (Proč existujeme? Jaký je náš mandát?), vizi (Kam chceme směřovat? Co je naším cílem?) a hodnoty (Co řídí naše chování?), které jsou nezbytné pro dlouhodobý úspěch úřadu. Vedení tuto misi, vizi a hodnoty sděluje/zveřejňuje a zajišťuje jejich realizaci. Každý úřad potřebuje hodnoty, které vytvářejí rámec pro všechny jeho činnosti – hodnoty, které jsou v souladu s jeho posláním a vizí. Navíc musí zvláštní pozornost věnovat hodnotám, které jsou ve veřejném sektoru zásadní a rozhodující. Oproti soukromým organizacím, které se řídí pravidly tržního hospodářství, úřady musí aktivně prosazovat hodnoty, jako jsou demokracie, právní stát, zaměření na občana, rozmanitost a rovnost pohlaví, vhodné pracovní prostředí, boj proti korupci, sociální odpovědnost a zákaz diskriminace. Tyto hodnoty zároveň slouží jako vzor pro celou společnost. Vedení musí vytvářet podmínky pro uplatnění těchto hodnot v úřadu.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

²¹ Pojem „proces neustálého zlepšování“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

²² Pojem „strategie“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

²³ Pojem „veřejná politika“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

²⁴ Pojem „vedení“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

²⁵ Pojem „zaměstnanci“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

Příklady pro hodnocení:

- 1.1.1. Formulování a rozvíjení poslání a vize úřadu, na kterém se podílejí i zainteresované strany a zaměstnanci.
 - Poslání úřadu je minimálně definováno v zákoně o obcích.
 - Rozšířil úřad své poslání nad rámec zákona?
 - Má úřad zformulovanou vizi?
 - Byly poslání a vize zpracovány ve spolupráci se zaměstnanci a zainteresovanými stranami?
 - Jakým způsobem byly poslání a vize schváleny?
 - Jak jsou poslání a vize zveřejněny?
 - Jsou poslání a vize po jejich definování, schválení a zveřejnění nějakým způsobem dále rozvíjeny (ve smyslu konkretizace jejich obsahu, vizualizace apod.)?
- 1.1.2. Stanovení hodnotového rámce úřadu v souladu s jeho posláním a vizí, který respektuje obecné hodnoty.
 - Má úřad vytvořen vlastní systém hodnot?
 - Vychází úřad při definování systému hodnot z poslání a vize?
 - Jsou hodnoty seřazeny dle priorit?
 - Jsou hodnoty zveřejněny? Uvnitř i navenek úřadu?
 - Jakým způsobem jsou hodnoty prosazovány? Jak je sledováno jejich dodržování?
 - Jak probíhá aktualizace hodnotového rámce?

Poznámka: Není myšlen pouze etický kodex²⁶.
- 1.1.3. Zajišťování širší komunikace o poslání, vizí, hodnotách, strategických a operativních cílech úřadu se všemi zaměstnanci a s dalšími zainteresovanými stranami.
 - Je vytvořen systém pro seznamování s posláním, vizí, hodnotami a cíli úřadu?
 - Jaké informační kanály má úřad vytvořeny (systém porad, hodnotící pohovory, jaké další způsoby informovanosti jsou využívány)?
 - Jak je přezkoumávána funkčnost informačních kanálů?
- 1.1.4. Pravidelné přezkoumávání poslání, vize a hodnot úřadu zohledňující změny vnějšího prostředí (např. politické, ekonomické, socio-kulturní, technologické tzv. PEST²⁷ analýza a demografické změny).
 - Je sledováno/vyhodnocováno naplňování poslání/vize a hodnot?
 - Je přezkoumáván obsah poslání, vize a hodnot?
 - Jsou stanovena pravidla pro přezkum (jakým způsobem a jak často dochází k přezkumu)?
 - Je v rámci přezkumu prováděna i PEST analýza a je přihlíženo i k demografickým změnám?
 - Zamýšlí se úřad i nad tím, zda a jak změny ve vnějším prostředí neovlivnily stanovené poslání, vizi nebo hodnoty úřadu?
- 1.1.5. Rozvíjení systému řízení pro zabránění neetickému chování, ale také pro podporu zaměstnanců při řešení etických dilemat, pokud jsou některé hodnoty úřadu ve vzájemném rozporu.
 - Má úřad systémově upravenou obranu proti neetickému chování zaměstnanců?
 - Sleduje úřad např. počet stížností na nevhodné chování zaměstnanců a jak vytváří tlak na eliminaci takového chování?

²⁶Pojem „etika“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

²⁷Pojem „PEST analýza“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

²⁸Pojem „konflikt zájmů“ je jako „střet zájmů“ vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

- Má úřad mechanismus pro situace, kdy zaměstnanci musí řešit obtížnou volbu v případě, že se jejich hodnotový systém dostane do rozporu s hodnotami úřadu?
- 1.1.6. Řízení protikorupčních opatření v potenciálních oblastech konfliktu zájmů²⁸ a obsahujících metodické pokyny pro zaměstnance o tom, jak tyto situace řešit.
 - Jsou nadefinovány oblasti konfliktu zájmu nad zákonem stanovený rámec (zákon č. 159/2006 Sb. o střetu zájmů)?
 - Jsou stanoveny zásady pro předcházení konfliktu zájmů?
 - Existuje mechanismus kontroly?
- 1.1.7. Posilování vzájemné důvěry, loajality a respektu mezi lídry/manažery a zaměstnanci (např. monitorováním posláních, vize a hodnot úřadu nebo přehodnocením a úpravou zásad řízení).
 - Jsou stanovena pravidla?
 - Jsou zakotvena ve vnitřním předpisu úřadu?
 - Jakým způsobem se vedení úřadu zabývá problémy podřízených?
- 1.1.8. Další vhodně zvolené příklady.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 1.2. Zhodnoťte, co vedení úřadu dělá pro řízení úřadu, jeho výkonnosti a neustálého zlepšování

Manažeři rozvíjejí, realizují a monitorují systém řízení úřadu. Vhodná organizační struktura²⁹ s jasně stanovenými povinnostmi pro všechny úrovně zaměstnanců, stejně tak definované řídicí, podpůrné a hlavní procesy³⁰ by měly zaručit efektivní realizaci strategie úřadu pro dosažení výstupů a výsledků³¹.

Řízení výkonnosti je založené na stanovování měřitelných cílů pro výstupy a výsledky úřadu. Integrované systémy řízení výkonnosti porovnávají dosažené výstupy a výsledky s vynaloženými zdroji, což umožňuje řídit úřad na základě racionálních důkazů. To také dovoluje výkonnost a výsledky pravidelně přezkoumávat.

Manažeři jsou zodpovědní za zlepšování výkonnosti. Ovlivňují budoucí vývoj úřadu uskutečňováním změn nezbytných pro naplnění jeho poslání. Základním cílem řízení kvality je iniciace procesu neustálého zlepšování. Toho lze dosáhnout jen na základě otevřeného přístupu k inovacím a učení se, za což jsou manažeři také odpovědní.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

Příklady pro hodnocení:

- 1.2.1. Stanovování vhodných řídicích struktur (úrovně, funkce, odpovědnosti a kompetence³²) a zajišťování systému pro řízení procesů a partnerství³³ v souladu se strategií, plánováním a potřebami i očekáváním zainteresovaných stran.
 - Má úřad schválenou organizační strukturu (organizační schéma)?
 - Jsou definovány jednotlivé úrovně řízení v úřadu?
 - Jakým způsobem jsou nastaveny odpovědnosti a kompetence v úřadu?
 - Je stanovena zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců?
 - Jsou vhodně delegovány pravomoci a kompetence?
 - Je vydaný organizační řád? Je aktualizován? Přezkoumáván? Na jaký impuls a jakým způsobem?
 - Jsou řídicí procesy popsány v rámci vnitřního řídicího systému?
 - Dochází prokazatelně v případě potřeby nebo změny zákonů k jejich aktualizaci?
 - Je při tvorbě a aktualizaci vnitřního řídicího systému zohledňována strategie úřadu a potřeby a očekávání zainteresovaných stran? A jakým způsobem?
- 1.2.2. Identifikování a stanovování priorit pro potřebné změny ve struktuře, výkonnosti a řízení úřadu.
 - Jak a kým jsou stanovovány priority v prosazování změn?
 - Vyvolává změna priorit i změny ve struktuře, výkonnosti a řízení úřadu?
 - Dochází k přezkumu priorit?
- 1.2.3. Definování měřitelných cílů pro zajištění výstupů a výsledků úřadu na všech jeho úrovních a oblastech vyvažujících potřeby a očekávání různých zainteresovaných stran v souladu s různými potřebami zákazníků (např. uplatňování rovného přístupu k ženám i mužům, rozmanitost).
 - Jsou stanoveny cíle pro jednotlivé úrovně řízení a jednotlivé činnosti úřadu?
 - Jsou cíle měřitelné ve vztahu k výstupům a výsledkům?

²⁹ Pojem „organizační struktura“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

³⁰ Pojem „proces“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

³¹ Pojmy „výstup“ a „výsledek“ jsou vysvětleny ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

³² Pojem „kompetence“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

³³ Pojem „partnerství“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

- Kde jsou definovány cíle a úkoly úřadu?
 - Vyplynávají ze stanovených cílů konkrétní úkoly pro jednotlivé úrovně řízení a činnosti úřadu?
 - Jakým způsobem jsou přenášeny úkoly napříč úřadem?
 - Jsou zohledňovány potřeby a očekávání zainteresovaných stran v souladu s jejich různými potřebami?
- 1.2.4. Rozvíjení manažerského informačního systému³⁴, do kterého vstupují informace z řízení rizik i z vnitřního kontrolního systému a trvalé monitorování strategických a operativních cílů úřadu (např. prostřednictvím Balanced Scorecard³⁵).
- Je vybudován manažerský informační systém na úřadu? Je dále rozvíjen?
 - Vstupují do manažerského informačního systému informace z řízení rizik a z vnitřního kontrolního systému?
 - Je součástí řízení rizik mapa rizik?
 - Je prováděn monitoring strategických a operativních cílů?
 - Jsou výsledky monitoringu součástí manažerského informačního systému?
 - Je přezkoumávána funkčnost tohoto systému?
- 1.2.5. Uplatňování zásad TQM a zavádění systémů řízení kvality a jejich certifikace, jako je CAF, EFQM či ISO 9001³⁶.
- Zabývá se úřad problematikou TQM?
 - Zavádí úřad systémy řízení kvality?
 - Je na úřadě osoba, která se systematicky zabývá aplikací metod řízení kvality (např. manažer kvality)?
- 1.2.6. Formulování a přizpůsobování strategie e-governmentu³⁷ strategickým a operativním cílům úřadu.
- Je v rámci úřadu stanovena strategie e-governmentu?
 - Je strategie e-governmentu v souladu s celkovou strategií úřadu?
 - Jakým způsobem je využívána strategie e-governmentu k naplňování strategických a operativních cílů úřadu?
 - Do jaké míry jsou ve strategii e-governmentu implementovány i otázky řízení kvality?
- 1.2.7. Vytváření vhodných podmínek pro procesní a projektové řízení a uplatnění týmové práce.
- Uplatňuje úřad principy procesního řízení?
 - Jsou stanovena pravidla pro projektovou a týmovou práci?
 - Je na úřadě zpracovaný přehled projektů a týmů a je dostupný?
 - Je zpracována vnitřní norma pro uplatňování procesního a projektového řízení?
 - Je sledována efektivita týmové práce na úřadu?
 - Do jaké míry je uplatňováno procesní a projektové řízení v rámci řízení kvality na úřadě?
- 1.2.8. Vytváření podmínek pro efektivní interní a externí komunikaci jako jednoho z nejdůležitějších kritických faktorů úspěchu³⁸ úřadu.
- Má úřad nastavena pravidla pro interní a externí komunikaci?

³⁴Pojem „manažerský informační systém“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

³⁵Pojem „Balanced Scorecard“ neboli BSC je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

³⁶Zkratka „ISO“ jako pojem je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

³⁷Pojem „e-government“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

³⁸Pojem „kritické faktory úspěchu“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

³⁹Pojem „efektivnost“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

Přidělte body pomocí panelu předpokladů

Subkritérium 1.3. Zhodnotte, co vedení úřadu dělá pro motivování a podporu zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem

Svým osobním chováním a řízením lidských zdrojů⁴⁰ manažeři/lídi motivují a podporují zaměstnance. Přitom působí jako vzory, neboť naplňují stanovené cíle a hodnoty a povzbuzují zaměstnance jednat stejným způsobem. Manažeři/lídi plněním svých povinností podporují zaměstnance při dosahování jejich cílů. Transparentní styl vedení založený na vzájemné zpětné vazbě, důvěře a otevřené komunikaci motivuje zaměstnance, aby přispívali k úspěchu celého úřadu. Vedle těchto faktorů spojených s osobním chováním manažerů/lídrů⁴¹ mohou být pro motivaci a podporu zaměstnanců využity také systémové prvky řízení úřadu. Delegování pravomocí a odpovědností včetně právní odpovědnosti je hlavní manažerskou dovedností pro motivování zaměstnanců. Stejně tak příležitosti pro osobní rozvoj, vzdělávání, systém pro oceňování a odměňování zaměstnanců.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6 a 7 a výsledkové subkritérium 9.1.

Příklady pro hodnocení:

- 1.3.1. Vedení příkladem v souladu se stanovenými cíli a hodnotami, včetně osobního chování.
 - Jakým způsobem vystupují vedoucí zaměstnanci? Vedou příkladem? Uveďte konkrétní činy (např. včasné odevzdávání úkolů dle termínů, plnění slibů, účast na vzdělávání, dodržování pracovní doby)
 - Řídí se vedení úřadu směrnicemi a zásadami, které samo schválilo?
- 1.3.2. Podporování kultury vzájemné důvěry a respektu mezi manažery/lidry a zaměstnanci s proaktivními opatřeními proti jakékoliv diskriminaci.
 - Panuje v úřadu atmosféra vzájemné důvěry a respektu? Je podporována a jak?
 - Mají zaměstnanci prostor pro vyjádření svých názorů?
 - Má úřad definována opatření proti diskriminaci?
- 1.3.3. Pravidelné informování a projednávání klíčových záležitostí týkajících se úřadu se zaměstnanci.
 - Jsou na úřadě definovány jasné zásady a odpovědnosti za komunikaci uvnitř úřadu?
 - Je nastaven systém předávání informací?
 - Je vytvořen systém pro projednávání klíčových záležitostí se zaměstnanci?
- 1.3.4. Podporování zaměstnanců při plnění jejich povinností, plánů a cílů přispívajících k dosažení cílů úřadu.
 - Jsou stanoveny povinnosti, plány a cíle zaměstnanců?
 - Jakým způsobem jsou zaměstnanci motivováni pro plnění svých povinností?
 - Je zaveden systém hodnocení zaměstnanců?
- 1.3.5. Poskytování zpětné vazby všem zaměstnancům ke zlepšení výkonnosti týmů i jednotlivců.
 - Jsou vytvořeny podmínky pro zpětnou vazbu (např. v rámci hodnotících rozhovorů, v rámci analýz plnění úkolů a cílů jednotlivců)

⁴⁰Pojem „management lidských zdrojů“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁴¹Pojem „manažer/lídr“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

- Vyhodnocuje úřad, zda poskytováním zpětné vazby dochází ke zlepšení výkonnosti?
- 1.3.6. Podněcování, povzbuzování a posilování zaměstnanců prostřednictvím delegování pravomocí, odpovědností a kompetencí, včetně právní odpovědnosti.
 - Jsou vytvořeny podmínky pro delegování odpovědnosti a úkolů?
 - Jak úřad stimuluje a povzbuzuje své zaměstnance k ochotě nést i delegovat pravomoci, odpovědnosti a kompetence?
- 1.3.7. Podporování kultury učícího se úřadu a podněcování zaměstnanců k rozvíjení jejich kompetencí.
 - Podporuje úřad kulturu učící se organizace?
 - Má zaveden systém seznamování se s dobrými praxemi jiných úřadů?
 - Jak podporuje rozvoj kompetencí zaměstnanců?
- 1.3.8. Prokazování osobní ochoty manažerů/lídrů pozitivně přijímat návrhy/doporučení od zaměstnanců tím, že jim poskytnou konstruktivní zpětnou vazbu.
 - Jakým způsobem je řešeno předkládání a posuzování návrhů, podnětů a připomínek zaměstnanců?
 - Existuje ochota vedení tyto návrhy přijímat a řešit je?
 - Jsou vytvořeny podmínky pro zpětnou vazbu (např. v rámci hodnotících rozhovorů, hodnocení nadřízeného podřízenými)?
 - Jaké jsou metody pro získávání zpětné vazby na úřadu?
- 1.3.9. Uznávání a oceňování úsilí týmů a jednotlivců.
 - Jaké formy oceňování na úřadě existují?
 - Je vytvořený systém odměňování?
 - Jsou uplatňovány i nepeněžní formy odměňování?
 - Jsou vytvořeny motivační programy?
- 1.3.10. Respektování a řešení individuálních potřeb a osobních situací zaměstnanců.
 - Jakým způsobem jsou na úřadě respektovány individuální potřeby a osobní situace zaměstnanců?
 - Jsou vytvořeny podmínky pro řešení individuálních potřeb a osobních situací zaměstnanců (např. kolektivní smlouva, hodnotící rozhovory, schránky na podněty, možnost vystoupit se svým požadavkem na poradách)?
- 1.3.11. Další vhodné zvolené příklady.

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Subkritérium 1.4. Zhodnotte, co vedení úřadu dělá pro řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami

Manažeři/lídi úřadu jsou zodpovědní za řízení vztahů se všemi zainteresovanými stranami, které mají zájem na úřadu nebo na jeho aktivitách. Manažeři/lídi proto vedou cílený dialog s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami. Vedení úřadů tak představuje jakési rozhraní mezi daným úřadem a politickými představiteli.

Toto subkritérium popisuje jeden z hlavních rozdílů mezi veřejným sektorem a soukromými organizacemi. Organizace veřejného sektoru – úřady se musí zaměřovat na vztahy s politickými představiteli z různých perspektiv. Na jedné straně se mohou jednotliví politici, společně s manažery/lidry úřadu, podílet na řízení daného úřadu a na formulování jejich cílů. Tímto způsobem úřady působí jako subjekty řízené politickými představiteli. Na druhé straně se političtí představitelé mohou objevit jako specifická skupina zainteresovaných stran, kterou je třeba se zabývat.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 6 a výsledkového subkritéria 9.1.

Příklady pro hodnocení:

- 1.4.1. Identifikování zainteresovaných stran, definování jejich hlavních stávajících a budoucích potřeb a sdílení těchto poznatků v úřadě.
 - Má úřad identifikovány zainteresované strany, jejich potřeby?
 - Má systém zjišťování jejich potřeb?
 - Jsou nějakým způsobem sdíleny poznatky o zainteresovaných stranách a jejich potřebách v rámci úřadu?
- 1.4.2. Napomáhání politickým představitelům při formulování veřejných politik týkajících se úřadu.
 - Jakým způsobem napomáhá úřad politikům při formulování veřejných politik týkajících se úřadu?
- 1.4.3. Identifikování, začleňování a braní do úvahy veřejné politiky ovlivňující úřad.
 - Jaké činnosti, které zahrnuje pojem veřejná politika, ovlivňují úřad a jakým způsobem?
- 1.4.4. Zabezpečování toho, aby záměry a cíle týkající se výstupů a výsledků úřadu byly v souladu s veřejnými politikami a politickými rozhodnutími a nacházení shody s politickými představiteli v zajištění tomu odpovídajících zdrojů.
 - Jak jsou identifikované veřejné politiky zohledňovány při stanovování cílů a úkolů?
 - Jak je zabezpečeno nacházení shody při zajišťování zdrojů pro realizaci veřejných politik?
- 1.4.5. Zapojování politiků i dalších zainteresovaných stran do rozvoje systému řízení úřadu.
 - Jakým způsobem jsou politici a zainteresované strany zapojováni do systému řízení úřadu (např. spolupráce při realizaci projektů, vzájemné zpětné vazby jako nástroj – ukazatel kvality činnosti)?
- 1.4.6. Udržování proaktivních a pravidelných vztahů s politickými představiteli moci výkonné i zákonodárné.
 - Jakými způsoby probíhá komunikace a spolupráce mezi úředníky a politiky?
 - Dochází k vyhodnocování jejich vztahů?
- 1.4.7. Rozvíjení a udržování partnerství a kontaktů s důležitými zainteresovanými stranami (občané, nevládní organizace, zájmové skupiny a profesní sdružení, průmysl, další orgány veřejné moci, atd.).
 - Jaké formy partnerství a vazeb jsou uplatňovány?

- Jak je zajištěno jejich udržování a rozvoj?
- 1.4.8. Podílení se na činnostech profesních sdružení, společenských organizací a zájmových skupin.
 - Jakým způsobem se úřad podílí na činnostech profesních a jiných sdružení, zájmových organizací a skupin?
 - Poskytuje jim úřad odbornou a metodickou pomoc?
- 1.4.9. Budování a zvyšování obecného povědomí, dobré pověsti a uznání úřadu a jeho služeb.
 - Co úřad dělá pro svou dobrou pověst?
 - Jakým způsobem informuje úřad o své činnosti (např. vydávání výroční zprávy, vlastní periodika, webové stránky úřadu, televize)?
 - Je zpracována mediální koncepce úřadu, včetně pravidel pro komunikaci se zástupci médií?
 - Jsou pořádány tiskové konference?
 - Je prezentována činnost úřadu na odborných seminářích, konferencích apod.?
 - Jsou stanovena pravidla pro jednání a chování⁴² zaměstnanců se zástupci médií?
- 1.4.10. Rozvíjení marketingu produktů a služeb zaměřených na zainteresované strany.
 - Je v rámci úřadu vysvětlen pojem marketing úřadu?
 - Jsou aktivně využívány marketingové nástroje a jakým způsobem?
 - Jakým způsobem úřad sděluje marketingové záměry zainteresovaným stranám?
 - Do jaké míry se promítají potřeby zainteresovaných stran do marketingu úřadu?
- 1.4.11. Další vhodně zvolené příklady.

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

⁴²Pojem „pravidla chování“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

Kritérium 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

- Subkritérium 2.1** Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, jakož i informací relevantních pro řízení úřadu.
- Subkritérium 2.2** Rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím ke shromážděným informacím.
- Subkritérium 2.3** Komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu a jeho pravidelné přezkoumávání.
- Subkritérium 2.4** Plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací a změn.

Naplnění poslání a vize úřadu vyžaduje popsání "cesty vpřed", kterou chce daný úřad sledovat, stanovení cílů, kterých chce dosáhnout a způsobu, kterým bude měřit pokrok při dosahování cílů. To vyžaduje jasnou strategii. Formulace strategických cílů v sobě zahrnuje proces rozhodování, stanovování priorit na základě veřejných politik a jejich cílů a také potřeb ostatních zainteresovaných stran, s přihlédnutím k dostupným zdrojům. Strategie definuje výstupy (produkty a služby) a výsledky/dopady, kterých chce dosáhnout, přičemž by měla brát do úvahy i relevantní kritické faktory úspěchu.

Strategie musí být promítnuta do dalších záměrů, programů, operativních plánů a měřitelných cílů, aby mohla být úspěšně realizována. Monitorování a nasměrování by mělo být součástí plánování, stejně jako pozornost k potřebám modernizace a inovace, které by přispěly ke zlepšení úřadu. Kritické monitorování implementace strategie a plánování by mělo vést, v případě potřeby, k jejich aktualizaci a změnám.

Hodnocení

Subkritérium 2.1. Zhodnoťte, co úřad dělá pro **shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, jakož i informací relevantních pro řízení úřadu**

Cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act) hraje důležitou roli ve stanovení a naplňování strategie a plánování v úřadu. Cyklus začíná získáváním spolehlivých informací o současných a budoucích potřebách všech relevantních zainteresovaných stran, o výstupech a výsledcích úřadu a vývoji vnějšího prostředí. Tyto informace jsou nezbytné pro procesy strategického a operativního plánování. Jsou rovněž nezbytné pro řízení plánovaných zlepšení výkonnosti úřadu.

Podle přístupu PDCA by se pravidelné přezkumy strategie a plánování měly provádět společně se zainteresovanými stranami z toho důvodu, aby se monitorovaly jejich měnící se potřeby a jejich spokojenost. Kvalita těchto informací a systematická analýza zpětné vazby od zainteresovaných stran jsou nezbytnými předpoklady pro kvalitu zamýšlených výsledků.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 6.

Příklady pro hodnocení:

- 2.1.1 Identifikování všech relevantních zainteresovaných stran a informování uvnitř úřadu, jaké relevantní zainteresované strany byly identifikovány.
 - Jaké má úřad zainteresované strany?
 - Jakým způsobem jsou identifikovány relevantní zainteresované strany?
 - Jakým způsobem je o nich zajištěna informovanost uvnitř úřadu?
- 2.1.2 Systematické shromažďování, analyzování a posuzování informací o zainteresovaných stranách, jejich potřebách, očekáváních a spokojenosti.

- Jakým způsobem úřad shromažďuje informace o jednotlivých zainteresovaných stranách?
- Jak úřad zjišťuje jejich potřeby, očekávání a spokojenost? Jsou tyto informace analyzovány?
- Jakým způsobem úřad pracuje s výsledky analýz?
- 2.1.3 Pravidelné shromažďování, analyzování a přezkoumávání relevantních informací o důležitých změnách v politicko-právní, sociálně-kulturní, environmentální a ekonomické oblasti, v technologickém a demografickém vývoji.
 - Má úřad nastaven systém pro sledování změn?
 - Jsou informace analyzovány z pohledu jejich zdroje, přesnosti, kvality?
 - Jakým způsobem s nimi úřad pracuje?
- 2.1.4 Systematické shromažďování příslušných informací pro řízení úřadu, jako jsou údaje o jeho výkonnosti.
 - Shromažďuje úřad systematicky údaje o své výkonnosti?
 - Analyzuje je a přijímá na základě těchto informací nějaká opatření?
- 2.1.5 Systematické analyzování interních silných stránek a příležitostí pro zlepšování úřadu (např. identifikování úrovně naplňování TQM pomocí modelů CAF nebo Modelu excelence EFQM), včetně hrozeb a příležitostí (např. analýza SWOT⁴³, řízení rizik).
 - Jakým způsobem jsou analyzovány vnitřní silné stránky a příležitosti ke zlepšování úřadu?
 - Je analýza prováděna systematicky a jsou její výsledky využity pro zlepšování?
- 2.1.6 Další vhodně zvolené příklady.

Přidejte body pomocí panelu předpokladů.

⁴³ Pojem „analýza SWOT“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

Subkritérium 2.2. Zhodnoťte, co úřad dělá pro rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím ke shromážděným informacím

Rozvíjení strategie úřadu znamená stanovování jeho strategických cílů v souladu s veřejnými politikami, potřebami relevantních zainteresovaných stran, vizemi manažerů/lídrů úřadu, dostupnými informacemi pro řízení úřadu a informacemi o vývoji vnějšího prostředí. Strategické priority a rozhodnutí vrcholového managementu by měly zajistit jasné cíle týkající se výstupů a výsledků a prostředky k jejich dosažení. Stejně tak by se ve strategiích měla odrážet společenská odpovědnost úřadů.

Plánování zahrnuje vědomý a metodický přístup, který řídí dosahování strategických cílů napříč všemi úrovněmi úřadu. Nastavení cílů a určení podmínek, které musí být splněny k dosažení strategických cílů (na základě analýzy rizik a řízení), hraje důležitou roli při zajištění efektivní implementace strategie a pro její další rozvoj. Již při plánování by se měly definovat indikátory⁴⁴ a systém pro monitorování výsledků, které budou využity v následné realizační fázi.

Činnosti spojené s tvorbou strategií a akčních plánů⁴⁵ vytvářejí rámec pro měření výsledků, které budou hodnoceny ve výsledkových kritériích zaměřených na občana/zákazníka (kritérium 6), na zaměstnance (kritérium 7), na společenskou odpovědnost organizace (kritérium 8) a na klíčové výsledky výkonnosti (kritérium 9).

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

Příklady pro hodnocení:

- 2.2.1. Přenesení poslání a vize do strategických (dlouhodobých a střednědobých) a operativních (konkrétních a krátkodobých) cílů a činností na základě analýzy rizik.
 - Jsou poslání a vize přeneseny do cílů a činností úřadu?
 - Pokud ano, jakým způsobem?
 - Pokud ne, jak se s posláním a vizí pracuje? Jak jinak jsou naplňovány?
 - Dochází na úřadě k systematické analýze rizik z hlediska poslání a vize?
- 2.2.2. Zapojování zainteresovaných stran do rozvíjení strategie a plánování pro vyvážené uspokojování jejich očekávání a potřeb.
 - Jak se zainteresované strany zapojují do tvorby strategií, plánů a stanovování priorit?
 - Jak jsou zjišťovány potřeby a očekávání zainteresovaných stran?
 - Jsou tyto potřeby a očekávání vyhodnocovány a zapracovávány do strategie a plánování?
- 2.2.3. Vyhodnocování stávajících úkolů z hlediska výstupů (poskytované výrobky a služby) a výsledků (dosažené efekty ve společnosti) a kvality strategických a operativních plánů.
 - Jakým způsobem jsou vyhodnocovány aktuální úkoly?
 - Jsou stanoveny ukazatele⁴⁶ (termín, odpovědnost, náklady, rozpočet atd.) pro hodnocení úkolů?
 - Jsou sledovány výstupy a dopady činnosti úřadu?
 - Jsou úkoly vyhodnocovány z hlediska kvality strategických a operativních plánů a jakým způsobem?
- 2.2.4. Zajišťování dostupnosti zdrojů na rozvoj a aktualizaci strategie úřadu.
 - Jakým způsobem jsou zabezpečovány zdroje?

⁴⁴Pojem „indikátor/ukazatel“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁴⁵Pojem „akční plán“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁴⁶Pojem „indikátor/ukazatel“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Subkritérium 2.3. Zhodnotte, co úřad dělá pro **komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu a její pravidelné přezkoumávání**

Schopnost úřadu rozpracovávat strategii závisí nejen na kvalitě plánů a programů vymezujících cíle a očekávané výsledky pro každou organizační úroveň, ale také na zaměstnancích úřadu. Příslušné zainteresované strany a zaměstnanci na různých organizačních úrovních by proto měli být dobře informováni o záměrech a souvisejících cílech, aby bylo zaručeno efektivní a jednotné uplatňování strategie.

Úřad musí rozpracovat strategii pro každou svoji úroveň. Vedení by mělo zabezpečit, že správné procesy, projekty a programy, organizační struktury jsou zavedené, aby zajistily efektivní a včasnou implementaci.

Úřad by měl důsledně a kriticky monitorovat uplatňování své strategie a plánování a v případě nutnosti upravovat postupy a procesy či aktualizovat a přizpůsobovat strategii dle potřeb.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

Příklady pro hodnocení:

2.3.1. Uplatňování strategie a plánování nastavením priorit, určením časových rámců, vhodných procesů, projektů a organizační struktury.

- Jakým způsobem jsou strategie a plány uplatňovány?
- Jsou strategie a plánování uplatňovány i z hlediska dopadů na jednotlivé procesy na úřadě?
- Je strategie rozpracována do dílčích cílů a úkolů?
- Jsou cíle a úkoly definovány dle principů SMART⁴⁷?
- Je vytvořen funkční systém pro stanovování priorit na všech úrovních?

2.3.2. Rozpracování strategických a operativních cílů úřadu do příslušných plánů a úkolů organizačních útvarů a jednotlivých zaměstnanců.

- Jak jsou rozpracovány strategie do konkrétních cílů a úkolů?
- Jak jsou zaměstnanci úřadu seznamováni se strategiemi a operativními cíli?
- Jsou zaměstnanci informováni o svém podílu na plnění strategických cílech?
- Jsou dílčí úkoly přiřazovány jednotlivým zaměstnancům úřadu?
- Jsou stanoveny odpovědnosti a kompetence plnění úkolů?

2.3.3. Zpracování plánů ve vazbě na cíle a výsledky pro každý organizační útvar a ve vazbě na indikátory určující požadovanou změnu (očekávané výsledky).

- Přihlíží se při tvorbě plánů ke stanoveným cílům?
- Je součástí zpracování plánů a programů stanovení indikátorů očekávaných výsledků?

2.3.4. Efektivní komunikování s cílem šířit/sdělovat cíle, plány a úkoly uvnitř úřadu.

- Jak jsou nastaveny komunikační kanály pro sdělování cílů, plánů a úkolů uvnitř úřadu?
- Je nastaven přezkum jejich efektivnosti?

2.3.5. Vývoj a uplatňování metod pro monitorování, měření a/nebo pravidelné hodnocení výkonnosti⁴⁸ úřadu na všech úrovních (odděleních, funkcích), které zajišťují implementaci strategie.

- Jakým způsobem úřad měří a vyhodnocuje svoji výkonnost z hlediska naplňování strategických cílů?

⁴⁷Pojem „cíle SMART“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁴⁸Pojem „hodnocení výkonnosti“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

- Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

⁵⁰ Pojem „účelnost“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

Subkritérium 2.4. Zhodnoťte, co úřad dělá pro **plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací a změn**

Efektivní veřejný sektor potřebuje inovovat a měnit postupy, aby řešil nová očekávání ze strany občanů/zákazníků, zvyšoval kvalitu služeb a snižoval náklady.

K inovaci může dojít několika způsoby:

- uplatňováním inovativních metod a procesů při poskytování služeb nebo produktů, např. zapojováním občanů/zákazníků do procesu navrhování a poskytování služby;
- využíváním nových metod řízení;
- zaváděním inovativních služeb nebo produktů, které mají pro občany a zákazníky vyšší přidanou hodnotu.

Fáze návrhu inovace je zásadní pro pozdější rozhodování, pro běžnou "dodávku" služeb a pro hodnocení inovací samotných. Hlavní povinností managementu je proto vytvářet a sdělovat svůj otevřený a podpůrný postoj k návrhům na zlepšení, ať pocházejí odkudkoliv.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

Příklady pro hodnocení:

- 2.4.1. Vytváření a rozvíjení nové kultury/prostředí pro inovace prostřednictvím vzdělávání, benchmarkingu a zřizování výukových laboratoří.
 - Jakým způsobem úřad podporuje předkládání návrhů vedoucích k inovaci a modernizaci?
 - Jakým způsobem mohou zaměstnanci předkládat své inovační návrhy a řešení? Je to systémově řešeno?
 - Jak jsou zaměstnanci podporováni a oceňováni za předkládané návrhy na zlepšení?
 - Je vytvořen systém pro shromažďování, vyhodnocování podnětů a požadavků, inovací?
 - Je využíván systém vzdělávání, benchmarking⁵¹ a příklady dobrých praxí pro vytváření prostředí pro inovace a modernizace?
- 2.4.2. Systematické sledování vnitřních indikátorů/hybných sil změny a vnějších požadavků na inovace a změny.
 - Má úřad vytvořen systém pro sledování/zjišťování a vyhodnocování požadavků a podnětů na inovace a změny?
 - Jakým způsobem je proces modernizace a inovace řízen v rámci úřadu?
- 2.4.3. Projednávání plánované modernizace a inovace a jejich zavádění s příslušnými zainteresovanými stranami.
 - Jakým způsobem jsou zainteresované strany zapojovány do procesu modernizace a inovace?
 - Jak jsou využívány podněty zainteresovaných stran?
- 2.4.4. Vybudování efektivního systému pro řízení změn⁵² (např. projektový management, benchmarking a benchlearning, pilotní projekty, monitoring, zprávy o postupu, využívání PDCA cyklu).
 - Je stanoven a uplatňován a rozvíjen systém řízení změn?
 - Jakým způsobem jsou promítány změny v úřadu?
 - Jaké metody a nástroje jsou využívány pro řízení modernizace a inovace?

⁵¹Pojem „benchmarking“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁵²Pojem „řízení změn“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

- Jsou sledovány a vyhodnocovány přínosy realizované modernizace a inovace?
- 2.4.5. Zajišťování potřebných zdrojů k provedení plánovaných změn.
 - Jsou zajišťovány zdroje potřebné pro realizaci plánovaných změn?
 - Jaký je postup při plánování změn v návaznosti na zdroje potřebné k jejich provedení?
 - Je sledována účelnost a efektivnost vynaložených zdrojů ve vztahu k dosaženému efektu z realizované změny?
- 2.4.6. Vyvažování přístupů k realizaci změn iniciovaných shora – dolů a zdola – nahoru.
 - Vyhodnocuje úřad kdo a jak inicioval změny?
 - Dbá úřad na vyváženost jednotlivých přístupů, vyhodnocuje ji?
 - Přijímá opatření k vyváženosti směru iniciace?
- 2.4.7. Podpora využívání nástrojů e-governmentu s cílem zvýšit efektivnost poskytovaných služeb a zvýšit transparentnost⁵³ a interakci mezi úřadem a občany/zákazníky.
 - Jak úřad využívá nástroje e-governmentu ke zvýšení efektivnosti a účelnosti služeb a transparentnosti svých činností?
- 2.4.8. Další vhodně zvolené příklady.

Přidělte body pomocí panelu předpokladů

⁵³Pojem „transparentnost“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

Kritérium 3: ZAMĚŠTNANCI

Subkritérium 3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.

Subkritérium 3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli úřadu.

Subkritérium 3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenosti.

Zaměstnanci jsou pro úřad jeho nejcennější hodnotou. Úřad řídí, rozvíjí a uděluje kompetence a plně využívá potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců i celého úřadu s cílem podpořit svoji strategii, plánování a efektivní fungování svých procesů. Respekt a spravedlnost, otevřený dialog, přidělování pravomocí, odměňování a uznání, péče a také zajištění bezpečného a zdravého prostředí jsou základem pro získání zájmu a účasti zaměstnanců na cestě k excelenci. Řízení úřadu a vedení lidí jsou stále důležitější v době změn. Rozvoj manažerů, práce s talenty či strategické plánování lidských zdrojů jsou pro úřad rozhodující a zásadní, protože zaměstnanci jsou často jeho největší investicí. Účelné řízení lidských zdrojů umožňují úřadu dosáhnout strategických cílů a využít silných stránek zaměstnanců a jejich schopnosti přispívat k dosažení strategických cílů. Úspěšné řízení a vedení zaměstnanců podporuje jejich zapojení, motivaci, rozvoj a udržení v úřadu. V kontextu TQM je důležité si uvědomit, že jen spokojení zaměstnanci mohou přivést úřad ke spokojeným zákazníkům.

Hodnocení

Subkritérium 3.1 Zhodnoťte, co úřad dělá pro **transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování**

Strategický a ucelený přístup k řízení zaměstnanců, kultura úřadu a prostředí na pracovištích jsou klíčovými částmi strategického plánování. Účelné řízení lidských zdrojů umožňuje zaměstnancům efektivně přispívat k naplňování poslání, vize a cílů úřadu. Subkritérium hodnotí, zda úřad sladuje své strategické cíle s lidskými zdroji tak, aby tyto byly transparentně identifikovány, rozvíjeny, rozmísťovány a zlepšovány pro dosažení optimálního úspěchu. Ptá se, jak se úřadu daří získat a udržet zaměstnance schopné vytvářet a poskytovat služby a produkty v souladu s cíli stanovenými ve strategii a v akčních plánech, s ohledem na potřeby a očekávání zákazníků. To zahrnuje pravidelné analýzy současných a budoucích potřeb lidských zdrojů, rozvoj a uplatňování strategie řízení lidských zdrojů s objektivními kritérii týkajícími se náboru, profesního rozvoje, podpory, platů, odměňování a pověřování manažerskými funkcemi.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 7.1, 7.2 a 9.1.

Příklady pro hodnocení:

- 3.1.1. Pravidelné analyzování současných i budoucích potřeb lidských zdrojů, s přihlédnutím k potřebám a očekáváním zainteresovaných stran a ke strategii úřadu.
 - Analyzuje úřad potřebu lidských zdrojů? V pravidelných intervalech?
 - Je vytvořen systém zjišťování potřeb a očekávání zainteresovaných stran ve vztahu k lidským zdrojům úřadu?
 - Je uvedená analýza prováděna s ohledem na potřeby a očekávání zainteresovaných stran a s ohledem na naplňování strategie úřadu?

- 3.1.2. Rozvíjení a uplatňování politiky pro řízení lidských zdrojů založené na strategii a plánování úřadu, s ohledem na kompetence nezbytné pro budoucnost, stejně jako na sociální faktory (např. pružná pracovní doba, mateřská a rodičovská dovolená, studijní volno, rovné příležitosti, genderová a kulturní rozmanitost, zaměstnávání osob se zdravotním postižením).
- Je zpracována koncepce/metodika řízení lidských zdrojů?
 - Je koncepce řízení lidských zdrojů v souladu se strategií a plánováním úřadu?
 - Dochází k aktualizaci koncepce řízení lidských zdrojů v závislosti na změně strategie a plánování?
 - Jak koncepce řízení lidských zdrojů zohledňuje kompetence zaměstnanců nezbytné pro jejich pracovní aktivity v budoucnu?
 - Jak koncepce řízení lidských zdrojů zohledňuje výše uvedené sociální faktory?
- 3.1.3. Zajišťování kvalifikovaných lidských zdrojů (nábor, rozmísťování a rozvoj) a souladu mezi pravomocemi a odpovědnostmi pro naplňování poslání úřadu.
- Je nastaven systém přijímání nových zaměstnanců s ohledem na potřebu zajištění jejich kvalifikace, adaptace a dalšího rozvoje?
 - Jsou jasně stanoveny pravomoci a odpovědnosti ve vazbě na naplňování poslání úřadu? Jakým způsobem jsou řešeny vzniklé nejasnosti?
 - Je využíváno v souvislosti se stanovením pravomocí a odpovědností zpětné vazby?
- 3.1.4. Rozvíjení a uplatňování jasné politiky zahrnující objektivní kritéria pro nábor, podporu, platy, odměňování a přidělování manažerských funkcí.
- akým způsobem je nastaven platový systém včetně kritérií? Má úřad zpracován vnitřní platový předpis?
 - Jsou stanovena kritéria pro jmenování zaměstnanců do vedoucích funkcí?
- 3.1.5. Podporování kultury úřadu zaměřené na výkonnost (např. zavedením transparentních pravidel pro odměňování/oceňování zaměstnanců na základě dosahovaných individuálních a týmových výsledků).
- Je měřena výkonnost zaměstnanců? Jakým způsobem?
 - Jakým způsobem jsou oceňovány individuální výsledky zaměstnanců?
 - Jsou stanovena pravidla pro oceňování týmových výsledků?
- 3.1.6. Využívání kompetenčních profilů, náplní práce a popisů funkcí⁵⁴ u zaměstnanců i manažerů pro:
- a) jejich nábor a
 - b) jejich osobní rozvojové plány.
- Má úřad zpracovány kompetenční profily?
 - Jak často jsou kompetenční profily vyhodnocovány a aktualizovány?
 - Jakým způsobem využívá úřad pracovní náplně a popisy funkcí při přijímání zaměstnanců?
 - Mají zaměstnanci úřadu osobní rozvojové plány?
 - Jsou kompetenční profily, náplně práce a popisy funkcí využívány pro osobní rozvojové plány?
- 3.1.7. Věnování zvláštní pozornosti lidským zdrojům potřebným pro rozvoj a provoz e-governmentu a e-služeb⁵⁵ (např. poskytováním nezbytných školení a vytvářením vhodného zázemí).

⁵⁴ Pojem „popis pracovního místa“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁵⁵ Pojem „e-služby“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

- Posuzuje úřad dostatečnost a kompetence lidských zdrojů pro rozvoj a provoz e-governmentu a e-služeb?
 - Věnuje úřad vyšší pozornost lidským zdrojům zajišťujícím rozvoj a provoz e-governmentu a e-služeb?
- 3.1.8. Uplatňování rovného přístupu, rovných příležitostí a nediskriminace z důvodů pohlaví, sexuální orientace, zdravotního postižení, věku, rasy a náboženství při náboru a kariérním rozvoji zaměstnanců.
- Jaké vytváří úřad předpoklady pro zabezpečení rovných příležitostí v rámci přijímání zaměstnanců a jejich kariérního rozvoje?
 - Vytváří úřad podmínky pro zaměstnávání potenciálně „diskriminovaných“ osob?
 - Má úřad stanovena antidiskriminační pravidla?
- 3.1.9. Další vhodně zvolené příklady.

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Subkritérium 3.2 Zhodnotte, co úřad dělá pro **zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli úřadu**

Důležitou součástí subkritéria 3.2 je posouzení, jak úřad zjišťuje, udržuje a rozvíjí kompetence zaměstnanců. Pokud úřad vytváří podmínky k tomu, aby jeho zaměstnanci mohli neustále rozvíjet své schopnosti, přebírat větší odpovědnost a vyvíjet větší iniciativu, zaměstnanci pak přispívají k rozvoji pracoviště. Toho lze dosáhnout tím, že výkonnostní cíle jednotlivců budou v souladu se strategickými cíli úřadu a také zapojením zaměstnanců do tvorby strategií a systémů týkajících se jejich vzdělávání, motivování a odměňování. V praxi lze tento předpoklad zahrnout do kompetenční strategie, popisující potřeby na rozvoj kompetencí zaměstnanců a metody, které se k tomu použijí (např. učení se od kolegů, výměnné stáže/mobilita, další vzdělávání).

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového subkritéria 7.2.

Příklady pro hodnocení:

- 3.2.1. Zjišťování aktuálních kompetencí na úrovních jednotlivců i celého úřadu z hlediska znalostí, dovedností a postojů a jejich systematické porovnávání s potřebami úřadu.
 - Jsou zjišťovány kompetence zaměstnanců?
 - Jsou posuzovány kompetence zaměstnanců z pohledu potřeb úřadu?
- 3.2.2. Projednávání, stanovování a sdělování strategie pro rozvoj kompetencí. To zahrnuje plán vzdělávání vycházející ze současných i budoucích potřeb úřadu a potřeb jednotlivců.
 - Jakým způsobem jsou stanovovány budoucí potřebné kompetence v rámci úřadu?
 - Má úřad stanovenou strategii pro rozvoj kompetencí svých zaměstnanců?
 - Jakým způsobem je strategie projednávána a sdělována?
 - Jak je nastaven systém vzdělávání na úřadě? Jak je sestavován plán vzdělávání?
 - Jakým způsobem úřad analyzuje potřeby vzdělávání?
 - Je získávána zpětná vazba od zaměstnanců ve věci jejich vzdělávání a profesního růstu?
- 3.2.3. Rozpracování, schvalování a přezkoumávání plánů vzdělávání a osobního rozvoje pro všechny zaměstnance a/nebo týmy dle přijaté strategie, s přihlédnutím k možnosti vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců, kteří mají částečné pracovní úvazky, stejně jako zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené. Plány osobního rozvoje mohou být součástí hodnotících pohovorů se zaměstnanci, které mohou poskytnout vzájemnou zpětnou vazbu a sladit vzájemná očekávání.
 - Jsou plány vzdělávání a plány osobního rozvoje odvozovány od strategie úřadu?
 - Jsou plány vzdělávání a plány osobního rozvoje připravovány i pro zaměstnance s částečným pracovním úvazkem, zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené?
 - Jsou plány vzdělávání a plány osobního rozvoje vyhodnocovány, např. v rámci hodnotících pohovorů?
- 3.2.4. Rozvíjení manažerských dovedností, stejně tak jako schopností řízení vztahů se zaměstnanci, občany/zákazníky a partnery.
 - Jakým způsobem jsou rozvíjeny manažerské dovednosti?
 - Jakým způsobem jsou rozvíjeny schopnosti nutné pro řízení vztahů se zaměstnanci, občany/zákazníky a partnery?
- 3.2.5. Vedení (zapracování) a podporování nových zaměstnanců (např. prostřednictvím mentoringu, koučinku nebo individuálního poradenství).
 - Je stanoven postup při nástupu nového zaměstnance?

- Obsahuje tento postup způsob zpracování nového zaměstnance a jeho podpory?
- Jak probíhá na úřadě adaptační proces?
- 3.2.6. Podporování vnitřní a vnější mobility zaměstnanců.
 - Probíhá na úřadě mobilita zaměstnanců – např. v rámci úřadu, mezi úřady, mezi partnery projektů, v rámci benchmarkingu?
 - Dochází na úřadě k rotaci zaměstnanců?
 - Je využívána forma výměnných stáží?
- 3.2.7. Rozvíjení a podporování moderních způsobů vzdělávání (např. využívání multimedií, sociálních sítí, školení při práci, e-learningu)
 - Jsou vytvořeny podmínky pro zavádění moderních metod vzdělávání, včetně zajištění potřebných zdrojů?
 - Je na úřadě využívána e-learningová forma vzdělávání?
- 3.2.8. Plánování vzdělávacích aktivit a rozvíjení komunikačních dovedností v oblasti rizik, střetu zájmů⁵⁶, řízení rozmanitosti, gender mainstreaming⁵⁷ a integrity nebo etiky.
 - Jsou identifikovány rizikové situace a zaměstnanci, kterých se tyto situace mohou týkat?
 - Zařazuje úřad do plánů vzdělávání také vzdělávání na rozvoj komunikačních dovedností?
 - Je vytvořena metodika měření spokojenosti klientů úřadu s jednáním úředníků a jsou následně po vyhodnocení přijímána opatření v oblasti vzdělávání?
- 3.2.9. Hodnocení dopadů vzdělávání a rozvojových programů na pracovišti a zpřístupnění obsahů kurzů dalším kolegům ve vztahu k nákladům na tyto činnosti (stanovených jejich monitorováním a cost/benefit analýzou).
 - Je vytvořen systém hodnocení vzdělávacích akcí?
 - Dochází pravidelně k vyhodnocení efektivity vynaložených nákladů na vzdělávání?
 - Je hodnocena účelnost jednotlivých forem vzdělávání?
 - Zabezpečuje úřad sdílení obsahů kurzů ostatním zaměstnancům, například interním školením nebo zpřístupněním učebních materiálů z kurzu?
- 3.2.10. Přezkoumávání potřeby podporovat ženy v kariérním růstu a v souladu s tím rozvíjet jejich kariérní plány.
 - Jsou ženy podporovány úřadem v kariérním růstu? Jakým způsobem?
- 3.2.11. Další vhodně zvolené příklady.

Přidejte body pomocí panelu předpokladů.

⁵⁶Pojem „střet zájmů“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁵⁷Pojem „gender mainstreamingu“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

Subkritérium 3.3 Zhodnoťte, co úřad dělá pro zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenosti

Zapojování zaměstnanců vytváří klima, ve kterém zaměstnanci mají vliv na rozhodování a konání, která ovlivňují jejich práci. To vytváří prostředí, které podporuje poslání, vizi a hodnoty úřadu v praxi např. tím, že kladně hodnotí a odměňuje kreativitu, dobré nápady a mimořádné úsilí zaměstnanců.

Subkritérium se zaměřuje na schopnosti manažerů/lídrů a zaměstnanců aktivně spolupracovat na rozvoji úřadu, na překonání organizačních bariér pomocí dialogu a na vytváření prostoru pro kreativitu, inovace a návrhy pro zlepšování výkonnosti. Zaměstnancům by se mělo vycházet vstříc, aby bylo využito jejich plného potenciálu. Správné uskutečňování zaměstnanecké politiky závisí na všech lidech a manažerech napříč úřadem, kteří by měli prokazovat, že se starají o záležitosti zaměstnanců a jejich celkovou spokojenost a že aktivně podporují kulturu otevřené komunikace a transparentnosti. Angažovanost zaměstnanců může být získána prostřednictvím formálních skupin, jako jsou poradní komise, či každodenním dialogem (např. nápady na zlepšení). Dobrou praxí je také zavedení průzkumů⁵⁸ spokojenosti a hodnocení manažerů/lídrů pro konkrétnější posouzení klimatu na pracovištích a pro jeho zlepšení.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového subkritéria 7.1.

Příklady pro hodnocení:

- 3.3.1. Podporování kultury otevřené komunikace a dialogu a povzbuzování týmové práce.
 - Jsou nastavena pravidla interní komunikace na úřadě?
 - Jak je zajištěna zpětná vazba od zaměstnanců o úrovni komunikace na úřadě?
 - Jakým způsobem je podporována otevřená komunikace zaměstnanců s vedoucími pracovníky a naopak?
 - Jsou stanovena pravidla pro týmovou práci na úřadě?
- 3.3.2. Aktivní vytváření prostředí pro získávání nápadů a návrhů ze strany zaměstnanců a vytváření vhodných nástrojů (např. schémata návrhů, pracovní skupiny, brainstorming⁵⁹).
 - Je vytvořen na úřadě systém pro podávání návrhů na zlepšování od zaměstnanců?
 - Jsou dobré náměty a návrhy oceňovány a implementovány do chodu úřadu?
- 3.3.3. Zapojování zaměstnanců a jejich zástupců (např. odborů) do tvorby plánů, strategií, cílů, navrhování procesů a do identifikace a realizace zlepšovacích aktivit.
 - Jakým způsobem dochází k zapojování zaměstnanců do tvorby plánů a strategií, směrnic, procesů?
 - Jakým způsobem jsou zaměstnanci zapojeni do procesu zlepšování?
- 3.3.4. Nalézání dohody/shody mezi manažery a zaměstnanci při stanovování cílů, včetně způsobů jak měřit jejich dosažení.
 - Je součástí stanovování cílů diskuse manažerů se zaměstnanci s cílem nalezení shody?
 - Je součástí rozhodování o způsobu měření stanovených cílů diskuse manažerů se zaměstnanci s cílem nalezení shody?
- 3.3.5. Pravidelné provádění průzkumů a analýz názorů zaměstnanců, publikování

⁵⁸Pojem „průzkum“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁵⁹Pojem „brainstorming“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

a poskytování zpětné vazby o jejich výsledcích/shrnutích/interpretacích/krocích ke zlepšení.

- Jsou na úřadě stanovena pravidla ke zjišťování názorů zaměstnanců?
- Jsou zjištěné názory zaměstnanců analyzovány?
- Jsou přijímána opatření na základě výsledků těchto analýz?
- Jsou výsledky analýz a přijatá opatření se zaměstnanci projednávány a následně zveřejňovány?

3.3.6. Umožnění zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu svým přímým nadřízeným o kvalitě jejich řízení.

- Podporuje úřad zaměstnance v předávání zpětné vazby nadřízeným pracovníkům?
- Jakým způsobem poskytují zaměstnanci zpětnou vazbu?

3.3.7. Zajišťování vhodných pracovních podmínek v celém úřadu, včetně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

- Jakým způsobem jsou zabezpečovány vhodné pracovní podmínky zaměstnanců?
- Jak úřad pečuje o zdraví svých zaměstnanců? Realizuje nějaké nadstandardní výhody?
- Je na úřadě systémově upravena problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?

3.3.8. Zajišťování podmínek pro vyvážený pracovní a soukromý život zaměstnanců (např. možnost přizpůsobit si pracovní dobu), jakož i věnování pozornosti zaměstnancům na částečném úvazku nebo na mateřské či rodičovské dovolené tak, aby byli informováni o zásadních záležitostech týkajících se úřadu a bylo jim umožněno zapojit se do systému vzdělávání.

- Je na úřadu přijata sociální politika řešící pracovní a osobní podmínky zaměstnanců?
- Je vytvořen sociální fond?
- Je možné přizpůsobit individuální pracovní dobu případným oprávněným požadavkům jednotlivých zaměstnanců? Je zavedena pružná pracovní doba?
- Jsou nějakým způsobem zaměstnanci na částečném úvazku nebo na mateřské či rodičovské dovolené informováni o záležitostech úřadu?
- Jsou nějakým způsobem připravováni zaměstnanci na rodičovské dovolené na svůj návrat do zaměstnání?

3.3.9. Věnování zvláštní pozornosti potřebám sociálně znevýhodněných zaměstnanců a osobám se zdravotním postižením.

- Vytváří úřad těmto zaměstnancům specifické pracovní podmínky?

3.3.10. Využívání programů či metod pro odměňování zaměstnanců nefinančním způsobem (např. plánování a vyhodnocování zaměstnaneckých benefitů, podporování sociálních, kulturních a sportovních aktivit zaměřených na zdraví a celkovou spokojenost zaměstnanců).

- Využívá úřad pro ocenění zaměstnanců nefinanční benefity? Jak a kde jsou stanoveny?
- Jakým způsobem podporuje úřad volnočasové aktivity zaměstnanců?
- Zjišťuje úřad spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity?

3.3.11. Další vhodně zvolené příklady.

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

subkritérium 4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi

subkritérium 4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky

subkritérium 4.3 Řízení financí

subkritérium 4.4 Řízení informací a znalostí

subkritérium 4.5 Řízení technologií

subkritérium 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov

Kromě vlastních zaměstnanců potřebují úřady k dosažení svých strategických a operativních cílů v souladu se svým posláním a vizí i další zdroje. Ty mohou být materiální i nemateriální povahy, ale všechny musí být pečlivě řízené.

Partneři podněcují vnější zaměření úřadu a přinášejí potřebné odbornosti. Tímto způsobem jsou klíčová partnerství, např. se soukromými poskytovateli služeb nebo s jinými úřady/organizacemi, ale i s občany/zákazníky, důležitými zdroji pro řádné fungování úřadu, a proto musí být pečlivě budovány. Podporují uplatňování strategie, plánování a efektivní řízení procesů. Úřady jsou stále více vnímány jako součást řetězce organizací, které dohromady spolupracují na dosažení konkrétního výsledku pro občany (např. v oblasti bezpečnosti či zdravotnictví). Kvalita každého z těchto partnerství má přímý dopad na výsledek řetězce – poskytnutou službu či produkt.

Kromě partnerství musí úřad efektivně řídit i tradičnější zdroje – například finance, technologie, zařízení – aby zajistil jejich účelné fungování, a dále znalosti, které potřebuje k dosažení strategických cílů. Zdroje znalostí jsou tvořeny znalostmi a zkušenostmi zaměstnanců úřadu, jeho strategických partnerů, zákazníků a občanů.

Správně vybudované řízení zdrojů, které je transparentně prezentované, je pro úřad zásadní z důvodu zaručení odpovědného a legitimního nakládání s dostupnými zdroji vůči různým zainteresovaným stranám.

Hodnocení

Subkritérium 4.1. Zhodnoťte, co úřad dělá pro rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi

Za účelem realizace svých strategických cílů musí úřad řídit vztahy s jinými organizacemi, a to ve stále složitějším prostředí neustále se měnící společnosti. Tyto organizace mohou být soukromými, nevládními i veřejnými subjekty. Úřad by tedy měl definovat, kdo jsou jeho relevantní partneři. Tato partnerství mohou být různé povahy: dodavatelé služeb a produktů, outsourcované (nakupované) služby, ad-hoc partnerství za účelem dosažení společných cílů, atd.

Pro úspěch veřejných politik v určité oblasti nebo odvětví je zásadní spolupráce nejen mezi orgány veřejné správy na stejné institucionální úrovni (např. na regionální úrovni), ale také mezi organizacemi z různých institucionálních úrovní (státní, regionální a místní). Úřad by měl definovat sektorové řetězce, ke kterým patří, a roli, kterou zde hraje, aby byl zajištěn úspěch celých řetězců.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 6.2. a 9.1.

Příklady pro hodnocení:

- 4.1.1. Identifikování klíčových partnerů z privátní, neziskové i veřejné sféry a charakteru vztahů (např. odběratel – poskytovatel, dodavatel, spoluvůrce, doplňkový/náhradní poskytovatel produktu, vlastník, zakladatel).
 - Má úřad zpracovanou databázi klíčových partnerů pro jednotlivé oblasti působení?
 - Člení úřad identifikované klíčové partnery podle charakteru vztahů?
- 4.1.2. Uzavírání a zajištění správy vhodných smluv o partnerství, které berou do úvahy různé aspekty společenské odpovědnosti, jako jsou socio-ekonomické a environmentální dopady poskytovaných produktů a služeb.
 - Je na úřadě vytvořen systém pro řízení partnerství?
 - Jsou s klíčovými partnery uzavírány odpovídající smlouvy či dohody?
 - Jakým způsobem je řešena správa uzavíraných smluv či dohod?
- 4.1.3. Podněcování a organizování cíleně zaměřených partnerství, rozvoj a realizace společných projektů s dalšími organizacemi veřejného sektoru, které patří do stejného sektorového řetězce a různých institucionálních úrovní.
 - Jsou některé konkrétní úkoly na úřadu řešeny prostřednictvím partnerství?
 - Účastní se úřad projektů s jinými organizacemi veřejného sektoru, např. projektů financovaných ze strukturálních fondů?
 - Jak jsou stanoveny odpovědnosti za přípravu smluv s partnery?
- 4.1.4. Pravidelné monitorování a vyhodnocování partnerství a jejich výsledků.
 - Je nějakým způsobem nastaveno hodnocení partnerství a jeho úspěšnosti?
 - Je systémově upravena oblast kontroly dodržování dohodnutých aktivit v rámci partnerství?
- 4.1.5. Identifikování potřeby uzavírat dlouhodobá partnerství veřejného a soukromého sektoru (tzv. PPP, Public Private Partnerships) a rozvíjet je tam, kde je to vhodné.
 - Zjišťuje úřad potřebu uzavírání partnerství veřejného a soukromého sektoru (tzv. PPP)?
 - Jsou některé konkrétní úkoly na úřadu řešeny prostřednictvím partnerství veřejného a soukromého sektoru (tzv. PPP)?
- 4.1.6. Definování odpovědností každého partnera při realizaci partnerství, včetně jejich kontroly, hodnocení a přezkoumávání.
 - Jsou v rámci partnerství definovány odpovědnosti jednotlivých partnerů?
 - Je plnění odpovědností jednotlivých partnerů kontrolováno? Hodnoceno? Přezkoumáváno?
- 4.1.7. Zvyšování úrovně úřadu využíváním možností výměny zaměstnanců mezi partnery.
 - Umožňuje úřad rotaci zaměstnanců v rámci partnerství?
 - Jsou stanovena pravidla pro rotaci zaměstnanců?
- 4.1.8. Výměna "dobré praxe" s partnery a použití benchlearningu a/nebo benchmarkingu.
 - Jsou v rámci partnerství sledovány tzv. dobré praxe?
 - Je úřad zapojen do benchlearningového / benchmarkingového projektu?
- 4.1.9. Vybírání společensky odpovědných partnerů (poskytovatelů, dodavatelů)
- 4.1.10. Další vhodně zvolené příklady.

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Subkritérium 4.2. Zhodnotte, co úřad dělá pro rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky

Ve veřejném sektoru hrají občané/zákazníci stále aktivnější roli jako klíčoví partneři. Termíny občané/zákazníci odkazují na proměnlivou roli občanů, kdy jsou buď zainteresovanou stranou (občané) nebo uživateli služeb (zákazníci). Na zapojování občanů/zákazníků je stále více nahlíženo jako na nezbytný nástroj pro zlepšení efektivity a účelnosti úřadů. Jejich zpětná vazba prostřednictvím stížností, nápadů a podnětů je považována za důležitý impuls ke zlepšování služeb a produktů.

Roli občanů/zákazníků lze obecně posuzovat ze čtyř úhlů pohledů: jako spolutvůrců, spolurozhodovatelů, spoluvýrobce a spoluhodnotitelů⁶⁰. Občané/zákazníci jako spolutvůrci mají vliv na to, co a jak budou úřady poskytovat za služby odpovídající jejich konkrétním potřebám. Jako spolurozhodovatelé se více zapojují do rozhodování, která se jich týkají, a více se s nimi ztotožní. Jako spoluvýrobci se budou podílet na procesu poskytování služeb a zabezpečení jejich kvality. A v neposlední řadě se budou jako spoluhodnotitelé vyjadřovat ke kvalitě veřejných politik a ke službám, které obdrželi.

V tomto subkritériu se model CAF zaměřuje na zapojování občanů/zákazníků do správy věcí veřejných a do rozvoje veřejných politik, jakož i na otevřenost úřadu vůči jejich potřebám a očekáváním. Úřad by měl občany/zákazníky v těchto rolích podporovat.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 6.1. a 6.2.

Příklady pro hodnocení:

- 4.2.1. Zajišťování aktivní informační politiky (např. o tom, jak úřad funguje, o struktuře a procesech úřadu, o kompetencích různých veřejných orgánů a institucí).
 - Jakými způsoby úřad poskytuje veřejnosti informace o svých činnostech a kompetencích?
 - Jakým způsobem úřad objasňuje kompetence veřejných orgánů a institucí?
 - Jsou formy předávání informací přizpůsobovány potřebám veřejnosti?
 - Je definována odpovědnost za systém informování?
- 4.2.2. Aktivní povzbuzování potřeby občanů/zákazníků organizovat se, vyjadřovat své potřeby a požadavky a podporování partnerství s občany, reprezentativními skupinami občanů a organizacemi sdružujícími občany.
 - Jak úřad podporuje sdružování občanů?
 - Jsou nastavena pravidla pro podporu sdružování občanů?
- 4.2.3. Podpora zapojování občanů/zákazníků a jejich zástupců v rámci konzultací a aktivní účasti v rozhodovacích procesech na úřadu (spolutvůrci a spolurozhodovatelé), např. prostřednictvím konzultačních skupin, anket, průzkumů veřejného mínění a kroužků kvality.
 - Jsou občané/zákazníci zapojeni do rozhodování úřadu v oblasti poskytování služeb/produktů?
 - Organizuje úřad workshopy, veřejné diskuse s občany, umožňuje připomínkové řízení k zásadním otázkám působnosti úřadu, apod.?
- 4.2.4. Vytváření podmínek pro aktivní vyhledávání podnětů, návrhů a stížností občanů/zákazníků, jejich shromažďování vhodnými prostředky (např. ankety, konzultační skupiny, dotazníky, schránky na stížnosti, průzkumy veřejného mínění), analyzování a využívání takto získaných informací a sdělování jejich obsahu.

⁶⁰Více viz ve slovníku uvedený pojem „Společné navrhování / Společné rozhodování / Společná výroba / Společné hodnocení“

- Je vytvořen systém pro přijímání připomínek a podnětů občanů/zákazníků?
 - Je systémově upraven postup při shromažďování, vyřizování podnětů, připomínek a stížností občanů/zákazníků (například schránky na podněty, prostor na webových stránkách úřadu)?
 - Jsou zpřístupňovány potřebné informace o připravovaných rozhodnutích na internetu, v místním tisku, na úřední desce úřadu apod. a je k nim umožněno připomínkování ze strany veřejnosti?
- 4.2.5. Zajišťování transparentnosti týkající se fungování úřadu, stejně jako jeho rozhodovacích procesů (např. zveřejňováním výročních zpráv, pořádáním tiskových konferencí a zveřejňováním informací na internetu).
- Je vytvořen systém předávání informací o činnosti úřadu za účelem dosažení transparentnosti úřadu?
 - Vydává úřad výroční zprávu o své činnosti nebo jiný souhrnný dokument o činnosti za určité časové období?
 - Má úřad nastaveny vhodné formy předávání informací?
 - Jsou stanoveny odpovědnosti za předávání včasných a objektivních informací?
 - Je prováděna dostatečnost informovanosti občanů/zákazníků?
- 4.2.6. Definování a přijímání způsobů, jak rozvíjet role občanů/zákazníků jako spoluvýrobců služeb/produktů a spoluhodnotitelů.
- Jsou občané/zákazníci podporováni jako spoluvýrobci služeb úřadu (tzn. jsou občané/zákazníci zapojeni do procesu poskytování služeb a jejich kvality, například využívání on-line formulářů, objednávkových systémů)?
 - Jsou občané/zákazníci podporováni jako spoluhodnotitelé poskytování a kvality služeb úřadu (tzn. mají občané/zákazníci možnost vyjadřovat se k poskytování služeb a jejich kvalitě, například formou dotazníkového šetření, anket)?
- 4.2.7. Rozvíjení efektivního řízení očekávání občanů/zákazníků tím, že se jim vysvětlí, jaké služby mohou očekávat, včetně sady indikátorů kvality, např. prostřednictvím charty služeb pro občany.
- Deklaruje úřad práva občanů/zákazníků ve vztahu k poskytovaným službám?
 - Jsou stanovené a zveřejněné standardy jednotlivých služeb/produktů?
- 4.2.8. Zjišťování aktuálních informací o tom, jak se vyvíjí individuální a společenské chování občanů/zákazníků, aby se zabránilo již překonanému jednání či poskytování služeb.
- Sleduje a vyhodnocuje úřad vývoj chování občanů/zákazníků ve vztahu ke službám úřadu?
 - Sbírá úřad informace o využívání jednotlivých služeb/produktů z hlediska chování občanů/zákazníků?
- 4.2.9. Další vhodně zvolené příklady.

Přidejte body pomocí panelu předpokladů.

Subkritérium 4.3. Zhodnoťte, co úřad dělá pro řízení financí

Schopnost úřadů vytvářet dodatečné finanční zdroje může být limitována, stejně tak i jejich svoboda při přidělování nebo rozdělování dostupných finančních prostředků na služby, které chtějí poskytovat. Přestože úřady mají často malou pravomoc k přidělování zdrojů, je pečlivá příprava jejich rozpočtů, nejlépe ve spolupráci s nadřízenou finanční autoritou, prvním krokem k cenově efektivnímu, udržitelnému a odpovědnému finančnímu řízení. Podrobné účetní systémy a vnitřní kontrola jsou nezbytné k neustálému monitorování nákladů. To je základem pro hodnověrné nákladové účetnictví, které když je potřeba, prokazuje schopnost úřadu poskytovat "více a lepší služby za nižší cenu" a vytváří příležitosti pro rychlejší poskytování inovovaných produktů nebo služeb.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 6.2., 7.2. a výsledkových kritérií 8 a 9.

Příklady pro hodnocení:

- 4.3.1. Sladování finančního řízení se strategickými cíli efektivním, účelným a hospodárným způsobem.
 - Jsou strategické cíle stanovovány s ohledem na možnosti finančních zdrojů?
 - Jsou při naplňování strategických cílů posuzovány efektivita, účelnost a hospodárnost⁶¹ vynakládání finančních prostředků?
- 4.3.2. Analyzování rizika příležitostí při finančním rozhodování.
 - Identifikuje úřad rizika v rámci finančního řízení?
 - Jsou vypracovávány a analyzovány různé varianty řešení při finančním rozhodování z pohledu možných rizik?
- 4.3.3. Zajišťování rozpočtové a finanční transparentnosti.
 - Řeší úřad transparentnost ve vztahu k výdajům z rozpočtu vztahujícím se k činnosti úřadu?
 - Je nastaven vnitřní kontrolní systém řízení financí?
 - Přispívá vnitřní kontrolní systém k transparentnosti finančních toků?
 - Jsou v rámci úřadu zveřejňovány zásadní finanční dokumenty (např. rozpočet, závěrečný účet, plány investic, provozní výdaje, výsledky vnitřních finančních auditů)?
 - Je vnitřním předpisem upraven postup při zadávání veřejných zakázek, tam kde to není upraveno právními předpisy?
- 4.3.4. Zajišťování nákladově efektivního, účelného a hospodárného nakládání s finančními prostředky pomocí efektivního finančně nákladového účetnictví a controllingu.
 - Má úřad nastaveno finančně nákladové účetnictví a controlling tak, aby bylo možno sledovat, zda je nakládání s finančními prostředky efektivní, účelné a hospodárné?
 - Jsou nastavena pravidla pro efektivní, účelné a hospodárné vynakládání finančních prostředků?
 - Jak úřad řeší přístup k volným finančním zdrojům, k získávání finančních zdrojů, ke lhůtám splatnosti závazků a následně ke správě pohledávek?
 - Jsou přijata kritéria pro hodnocení hospodárného, efektivního a účelného výkonu úřadu a jsou pravidelně vyhodnocována?

⁶¹ Pojem „hospodárnost“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

- 4.3.5. Zavádění systémů rozpočtového a nákladového plánování a monitorování (např. víceleté rozpočty, projektové rozpočtování, rozpočtování energií, rozpočty na genderovou problematiku).
- Má úřad zaveden systém rozpočtového a nákladového plánování a monitorování? A jakým způsobem?
 - Používá úřad nějakou inovační formu rozpočtového plánování?
 - Účastní se úřad benchmarkingových projektů týkajících se řízení financí?
- 4.3.6. Delegování a decentralizování odpovědností za řízení financí a jejich vyvažování s centrálním controllingem.
- Má úřad nastaven vnitřní systém, který zahrnuje delegování odpovědností za hospodaření s finančními prostředky?
 - Provádí úřad kontrolu naplňování odpovědností za hospodaření s finančními prostředky?
- 4.3.7. Finanční řízení založené na analýze nákladů/přínosů, udržitelnosti a etice.
- Využívá úřad při řízení financí analýzu nákladů a přínosů, např. prostřednictvím analýzy nákladů a přínosů⁶² (CBA)?
 - Bere úřad při finančním řízení v úvahu otázku udržitelnosti? Otázku etiky?
 - Využívá úřad v těchto souvislostech formu projektového řízení?
- 4.3.8. Začleňování údajů o výkonnosti do rozpočtových dokumentů, jako jsou informace o cílech pro zajištění výstupů a výsledků.
- Jsou v rozpočtových dokumentech uváděna nefinanční výkonnostní data (např. termíny, lhůty, kvalitativní a kvantitativní požadavky)? Jakým způsobem?
 - Je při řízení projektů využívána tzv. matice logického rámce⁶³ (Log Frame Matrix)?
- 4.3.9. Další vhodně zvolené příklady.

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

⁶²Pojem „analýza nákladů a přínosů“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁶³Pojem „matice logického rámce“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

Subkritérium 4.4. Zhodnoťte, co úřad dělá pro řízení informací a znalostí⁶⁴

Je důležité, aby byly v úřadu identifikovány požadavky na informace a znalosti důležité pro dosažení strategických cílů a pro přípravu na budoucnost. Tyto potřebné znalosti a informace by měl úřad získávat systematickým způsobem, měly by být sdíleny všemi zaměstnanci, kteří je potřebují, a měly by zůstat v úřadu, poté co zaměstnanci odejdou. Zaměstnanci by měli mít okamžitý přístup k příslušným informacím a znalostem, které potřebují pro efektivní výkon své práce. Úřad by měl také zajistit sdílení zásadních informací a znalostí s klíčovými partnery a dalšími zainteresovanými stranami podle jejich potřeb.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 9.

Příklady pro hodnocení:

- 4.4.1. Rozvíjení systémů pro řízení, ukládání a vyhodnocování informací a znalostí v úřadu v souladu se strategickými a operativními cíli.
 - Je na úřadě vytvořen systém pro řízení, ukládání a hodnocení informací?
 - Jakým způsobem úřad řídí znalosti?
 - Zohledňuje systém pro řízení informací a znalostí cíle úřadu?
- 4.4.2. Efektivní získávání, zpracovávání a využívání externě dostupných informací a jejich ukládání.
 - Jakým způsobem jsou získávány informace z externích zdrojů?
 - Jsou na úřadě využívány hodnověrné zdroje informací?
 - Je vytvořen systém pro zpracovávání, předávání, ukládání a využívání externě získaných informací?
- 4.4.3. Neustálé monitorování informací a znalostí v úřadu, zabezpečování jejich aktuálnosti, správnosti, spolehlivosti a bezpečnosti; zároveň i jejich sladování se strategickým plánováním a současnými i budoucími potřebami zainteresovaných stran.
 - Je systémově řešeno monitorování informací a znalostí v úřadu?
 - Jaké nástroje používá úřad pro zabezpečení aktuálnosti, správnosti, spolehlivosti a bezpečnosti informací a znalostí?
 - Jsou známy potřeby zainteresovaných stran a jsou tyto informace a znalosti využity při strategickém plánování?
- 4.4.4. Rozvíjení vnitřních kanálů pro kaskádové šíření informací v celém úřadu, aby všichni zaměstnanci měli přístup k informacím a znalostem týkajících se jejich úkolů a cílů (intranet, informační bulletin, časopis, apod.).
 - Jakým způsobem probíhá na úřadě šíření informací a znalostí?
 - Jsou v rámci úřadu zveřejněny zásadní dokumenty (např. strategické dokumenty, vnitřní směrnice, rozpočet, závěrečný účet, plány investic, provozní výdaje)?
- 4.4.5. Zabezpečování trvalého předávání znalostí mezi zaměstnanci úřadu (např. mentoring, koučink⁶⁵, písemné příručky).
 - Jak je zabezpečeno předávání znalostí mezi zaměstnanci?
 - Jsou jako mentoři, koučové využíváni zaměstnanci úřadu?

⁶⁴Pojmy „informace“, „znalosti“ a „řízení znalostí“ jsou vysvětleny ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁶⁵Pojmy „mentoring“ a „koučink“ jsou vysvětleny ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

- Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Subkritérium 4.5. Zhodnotte, co úřad dělá pro řízení technologií

Informační a komunikační technologie (ICT) a další technologie úřadu je třeba řídit tak, aby podporovaly jeho strategické a operativní cíle, a to udržitelným způsobem. Pokud jsou řízené v souladu se strategií, mohou být důležitými nástroji pro zlepšování výkonnosti úřadu a pro rozvíjení e-governmentu. Klíčové procesy lze výrazně zlepšit vhodným zavedením příslušných technologií. E-sloužby (on-line služby) mohou poskytované služby učinit lépe přístupnými pro zákazníky a výrazně snížit jejich administrativní zátěž. Moderní administrativní systémy ICT mohou umožnit efektivnější využívání zdrojů.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 7.2. a 9.1.

Příklady pro hodnocení:

- 4.5.1. Navrhování a řízení technologií v souladu se strategickými a operativními cíli.
 - Do jaké míry má úřad vypracovanou strategii v oblasti používání technologií? A přihlíží zároveň ke strategickým cílům úřadu?
 - Provádí se analýzy výhodnosti používání technologických řešení?
 - Využívají se dobré praxe z jiných úřadů?
- 4.5.2. Implementace, monitorování a hodnocení nákladové efektivnosti používaných technologií. Doba návratnosti investic by měla být dostatečně krátká a k jejímu měření by se měla užívat spolehlivá metrika.
 - Jsou nastavena pravidla pro efektivní, účelné a hospodárné vynakládání finančních prostředků při pořízování technologií?
- 4.5.3. Zajištění bezpečného, účelného a efektivního způsobu využívání technologií, se zvláštním důrazem na dovednosti zaměstnanců.
 - Má úřad zpracovány zásady využívání technologií s důrazem na bezpečnost?
 - Je při pořízování technologií počítáno i se zaškolením jejich obsluhy?
 - Mají zaměstnanci možnost doplnit si své dovednosti potřebné k efektivnímu využívání technologií?
- 4.5.4. Efektivní používání vhodných technologií např. při:
 - řízení projektů a úkolů;
 - řízení znalostí;
 - podpoře vzdělávání a zlepšování činností;
 - podpoře interakce se zainteresovanými stranami a partnery;
 - podpoře rozvoje a udržování vnitřních a vnějších služeb.
 - Využívá úřad ve výše uvedených oblastech vhodné technologie?
 - Vyhodnocuje úřad efektivnost využívaných technologií?
 - Sleduje úřad tzv. dobré praxe v této oblasti?
- 4.5.5. Definování, jak lze ICT využít ke zlepšení při poskytování služeb, např. použitím metod z podnikové sféry pro řízení informací ve veřejné správě.
 - Mají odpovědní zaměstnanci úřadu přehled o vývoji a uplatnění nových technologií i v jiných sférách?
 - Jsou takovéto informace aplikovány pro využití ICT vedoucím ke zlepšení poskytovaných služeb?
- 4.5.6. Využívání ICT a získávání potřebných zdrojů pro poskytování inteligentních a efektivních e-slужeb vedoucích ke zlepšování poskytovaných služeb zákazníkům.
 - Jsou v komunikaci se zainteresovanými stranami využívány on-line formuláře nebo jiné elektronické nástroje?

⁶⁶Pojem „nákladová efektivnost“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

- Přidejte body pomocí panelu předpokladů.

Subkritérium 4.6. Zhodnoťte, co úřad dělá pro řízení provozních prostředků, zařízení a budov

Úřady musí pravidelně vyhodnocovat stav infrastruktury, kterou mají k dispozici. Dostupnou infrastrukturu je třeba spravovat účelně, nákladově efektivním a udržitelným způsobem tak, aby sloužila potřebám zákazníků a podporovala pracovní podmínky zaměstnanců. Jaké materiály (z hlediska udržitelného rozvoje) úřad používá a jak ovlivňuje životní prostředí, jsou také kritické faktory úspěchu v tomto subkritériu, stejně jako společenská odpovědnost úřadu.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 7.2. a 9.2.

Příklady pro hodnocení:

- 4.6.1. Vyvažování nákladové efektivnosti infrastruktury s potřebami a očekáváním zaměstnanců a občanů/zákazníků (např. centralizace vs. decentralizace kancelářských/kontaktních míst, rozmístění místností, dostupnost veřejné dopravy).
 - Probíhá pravidelně vyhodnocení přínosů vyplývajících z centralizace či decentralizace pracovišť úřadu?
 - Jsou k tomuto účelu využívána dotazníková šetření spokojenosti jejich uživatelů?
 - Jsou využívána alternativní řešení pro zajištění provozních prostředků, zařízení a budov?
- 4.6.2. Zajišťování bezpečného, účelného a efektivního využívání kancelářských prostor (např. velkoprostorové kanceláře versus jednotlivé kanceláře, mobilní kanceláře) na základě strategických a operativních cílů, s přihlédnutím k potřebám zaměstnanců, místní kultuře a fyzickým omezením.
 - Analyzuje úřad počty a technické vybavení jednotlivých pracovišť s ohledem na strategické a operativní cíle úřadu a na potřeby zaměstnanců?
 - Využívá úřad ke stanovování cílů v oblasti technického zabezpečení i srovnávacích analýz?
- 4.6.3. Zajišťování účelné, nákladově efektivní a udržitelné údržby používaných budov, kanceláří, zařízení a materiálů.
 - Jak úřad zajišťuje efektivní údržbu budov, kanceláří a vybavení?
 - Vyhodnocuje úřad možnosti outsourcingu (např. externí zajištění úklidu)?
- 4.6.4. Zajišťování účelného, nákladově efektivního a udržitelného využívání dopravních a energetických zdrojů a jejich optimalizace.
 - Vyhodnocuje úřad pravidelně provoz služebních vozidel, využívá i jiné dopravní prostředky?
 - Zjišťuje úřad efektivitu využívání způsobů dopravy?
 - Je zpracován energetický audit⁶⁷ na budovy, ve kterých je umístěn úřad?
 - Využívá úřad obnovitelné zdroje energií a alternativní paliva?
 - Optimalizuje úřad odběr energií?
- 4.6.5. Zajišťování vhodné fyzické dostupnosti budov v souladu s potřebami a očekáváním zaměstnanců a občanů/zákazníků (např. bezbariérový přístup, dostupnost parkování nebo veřejné dopravy).
 - Analyzuje úřad dostupnost a přístup do svých budov?
 - Analyzuje úřad vhodnost rozmístění jednotlivých pracovišť z ohledem na charakter agend a s ohledem na zákazníka?
 - Je zabezpečen dostatek parkovacích možností v dosahu úřadu pro zaměstnance a občany/zákazníky?

⁶⁷ Pojem „audit“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

- 4.6.6. Rozvíjení komplexní činnosti při řízení nakládání s hmotným majetkem, včetně jeho bezpečné recyklace/likvidace, např. přímým pořízením nebo subdodávkami.
- Je stanoven systém správy a údržby hmotného majetku?
 - Jsou plánovány nákupy a investice do hmotného majetku a jeho údržba?
 - Je systémově upraveno nakládání s nepotřebným a nepoužitelným majetkem?
- 4.6.7. Poskytování vlastních zařízení a budov místní komunitě.
- Jsou zařízení a budovy úřadu využívány veřejností?
- 4.6.8. Další vhodně zvolené příklady.

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.
--

Kritérium 5: PROCESY

Subkritérium 5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů, do kterých úřad zapojuje zainteresované strany

Subkritérium 5.2 Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na občana/zákazníka

Subkritérium 5.3 Koordinace procesů napříč úřadem a s dalšími relevantními organizacemi

Na každém úřadu probíhá mnoho procesů. Každý proces je uspořádaným souborem vzájemně propojených činností, které přeměňují zdroje nebo vstupy efektivním způsobem do služeb (výstupů) a dopadů na společnost (výsledků).

Rozlišují se tři typy procesů, které působí, že úřad pracuje efektivně v závislosti na jejich kvalitě a v závislosti na kvalitě jejich vzájemného působení:

- hlavní procesy – realizují poslání a strategii úřadu, jsou tak rozhodující pro poskytování produktů nebo služeb;
- řídicí procesy – nutné pro řízení úřadu a
- podpůrné procesy – poskytují potřebné zdroje.

Model CAF hodnotí pouze klíčové procesy mezi těmito třemi typy procesů, jmenovitě ty, které efektivně přispívají k dosahování poslání a strategie úřadu.

Kritérium 5 se zabývá především hlavními procesy, zatímco kritéria 1 a 2 se zabývají řídicími procesy a kritéria 3 a 4 podpůrnými procesy. Pro organizační jednotky s horizontální působností, jako je například útvar strategií, řízení lidských zdrojů či finanční odbor, jsou jejich řídicí a podpůrné činnosti samozřejmě součástí jejich hlavních procesů.

Účelný a efektivní úřad identifikuje své hlavní procesy, které provádí s cílem poskytovat své služby (výstupy) a uplatnit svůj vliv (výsledky) s přihlédnutím k očekávání občanů/zákazníků a jiných zainteresovaných stran a v souladu se svým posláním a strategií. Povaha těchto hlavních procesů v úřadech se může značně lišit, od relativně abstraktních činností, jako je například podpora rozvoje politik nebo regulace ekonomických aktivit, až po velmi konkrétní činnosti při poskytování služeb.

Potřeba vytvářet rostoucí hodnoty pro občany/zákazníky a další zainteresované strany a potřeba zvyšovat svoji efektivnost jsou dvě z hlavních příčin pro existenci procesů rozvoje a inovací. Rostoucí zapojování občanů/zákazníků do veřejné správy, jak je popsáno v úvodu subkritéria 4.2 (občané jako spolutvůrci, spolurozhodovatelé, spoluvýrobci a spoluhodnotitelé), podněcuje úřady k neustálému zlepšování procesů, přičemž se využívá i měnícího se prostředí v mnoha oblastech, jako jsou technologie, ekonomika a populace.

Hodnocení

Subkritérium 5.1. Zhodnoťte, co úřad dělá **pro soustavné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů, do kterých zapojuje zainteresované strany**

Toto subkritérium zkoumá, jak procesy podporují strategické a operativní cíle úřadu a jak jsou rozpoznávány, navrhovány, řízeny a inovovány. Způsob, jakým jsou manažeři a zaměstnanci úřadu jakož i různé externí zainteresované strany zapojování do navrhování, řízení a inovování procesů, je velmi důležitý pro kvalitu procesů, a to je nutné pečlivě analyzovat.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

Příklady pro hodnocení:

- 5.1.1. Průběžné identifikování, mapování⁶⁸, popisování a dokumentování procesů.
 - Má úřad pojmenovány procesy?
 - Má úřad nastaven systém pro mapování, popisování a dokumentování vybraných procesů?
- 5.1.2. Identifikování tzv. vlastníků procesů⁶⁹ (tj. osob, které řídí všechny kroky v procesu) a přidělování jim odpovědností a pravomocí.
 - Jsou k definovaným procesům přiřazeni vlastníci procesů s vymezením jejich kompetencí?
- 5.1.3. Analyzování a hodnocení procesů, rizik a kritických faktorů úspěchu, s přihlédnutím k cílům úřadu a měnícímu se prostředí.
 - Jakým způsobem jsou procesy provázány s cíli úřadu?
 - Jsou procesy aktualizovány s ohledem na změny vnitřních nebo vnějších podmínek?
 - Jsou pravidelně vypracovávány analýzy jednotlivých agend a celého úřadu s cílem přezkumu efektivnosti stávajících procesů a dále provedených změn?
 - Jak je využita mapa rizik pro hodnocení procesů?
 - Jsou v úřadu stanoveny kritické faktory úspěchu?
- 5.1.4. Plánování a řízení procesů podporujících strategické cíle tak, aby byly dosaženy požadované výsledky.
 - Jsou v úřadu definovány klíčové procesy, tedy takové, které podporují strategické cíle?
 - Má úřad systém pro řízení procesů, který zajistí dosahování požadovaných výsledků?
- 5.1.5. Zapojování zaměstnanců a relevantních externích zainteresovaných stran do navrhování a zlepšování procesů na základě měření jejich efektivnosti, účelnosti a dopadů (výstupů a výsledků).
 - Má úřad vytvořen systém měřitelných ukazatelů, které vypovídají o účinnosti a efektivitě procesů?
 - Jsou získané výstupy z měření podkladem pro další zlepšování procesů nebo jejich změnu?
 - Jak úřad zapojuje zaměstnance a externí zainteresované strany do navrhování, zlepšování nebo změn procesů?
 - Jsou pro toto zapojování vytvořeny adekvátní podmínky?
- 5.1.6. Přidělování zdrojů procesům na základě míry jejich přínosu při naplňování strategických cílů úřadu.
 - Provádí úřad posuzování důležitosti jednotlivých procesů z hlediska strategických cílů?
 - Jsou výsledky tohoto posouzení podkladem pro přidělování zdrojů?
 - Jakým způsobem úřad vyhodnocuje efektivitu přidělování zdrojů procesům?
- 5.1.7. Zjednodušování procesů v rámci navrhování závazných pravidel (změn právních norem), jestliže je to možné.
 - Jsou stávající procesy přezkoumávány z hlediska požadavků právních předpisů?
 - Je snižování nadbytečné administrativy prostřednictvím optimalizace procesů řešeno systémově?

⁶⁸Pojem „mapa procesů“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁶⁹Pojem „vlastník procesu“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

- 5.1.8. Stanovování výkonnostních cílů orientovaných na zainteresované strany a implementování indikátorů výkonnosti pro sledování účelnosti procesů (např. občanské charty, kontrakty výkonnosti/dohody o úrovni služeb).
- Jakým způsobem úřad stanovuje cíle orientované na zainteresované strany?
 - Má úřad vytvořen systém měřitelných ukazatelů pro vyhodnocování účelnosti procesů?
- 5.1.9. Monitorování a hodnocení vlivu ICT a e-služeb na procesy na úřadu (např. z hlediska efektivnosti, kvality, účelnosti).
- Sleduje úřad vliv ICT na procesy?
 - Vyhodnocuje úřad vliv e-služeb na procesy?
 - Vyhodnocuje úřad přínosy a dopady u jednotlivých forem elektronické komunikace (např. elektronické spisové služby, call-centra, diskusního fóra na internetu, objednávkového a vyvolávacího systému)?
- 5.1.10. Inovování procesů na základě pravidelného národního a mezinárodního benchmarkingu, věnujícího velkou pozornost překážkám inovací a potřebným zdrojům.
- Využívá úřad benchmarking pro posuzování a následnou inovaci procesů?
 - Má úřad nastaven systém pro pravidelný benchmarking?
- 5.1.11. Další vhodně zvolené příklady.

Přidejte body pomocí panelu předpokladů.

Subkritérium 5.2. Zhodnoťte, co úřad dělá pro rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na občana/zákazníka

Subkritérium 5.2 hodnotí, jak úřad vyvíjí a poskytuje své služby/produkty za účelem uspokojování potřeb občanů/zákazníků jejich zapojováním. Využíváním odborností a kreativity občanů a občanské společnosti se bude posilovat efektivní, účelný a inovativní veřejný sektor a poskytování adekvátních veřejných služeb za přiměřenou cenu.

Za účelem zvyšování kvality služeb a produktů může být úloha občanů/zákazníků velmi prospěšná ve třech úrovních:

- zapojováním reprezentantů občanů/zákazníků a jejich sdružení nebo nahodilých skupin občanů do navrhování a hodnocení služeb a produktů úřadu (občané/zákazníci jakožto spoluvůdci a spoluhodnotitelé);
- posilováním vlivu občanů/zákazníků při rozhodování o druhu poskytovaných služeb a produktů (občané/zákazníci jakožto spolurozhodovatelé);
- spolupracováním s občany/zákazníky při implementování služeb a produktů nebo posilováním role občanů/zákazníků při realizaci služeb a produktů jimi samotnými (občané/zákazníci jakožto spoluvýrobci).

Služba, na jejímž poskytování se spolupodílí občané/zákazníci, zvyšuje úroveň kvality a její stabilitu, neboť poskytnutí služby se stává společným produktem a takový způsob poskytnutí služby se stává viditelnějším, srozumitelnějším a tudíž legitimnějším a uspokojivějším.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6 a 8.

Příklady pro hodnocení:

- 5.2.1. Identifikování výstupů (služby a produkty) z hlavních procesů.
 - Které služby/produkty jsou výstupy z hlavních procesů? Jakým způsobem jsou sledovány?
- 5.2.2. Zapojování občanů/zákazníků do navrhování a zlepšování služeb a produktů (např. pomocí průzkumů, zpětné vazby, zájmových skupin, dotazů zaměřených na vhodnost služeb či produktů) a jejich účelnosti při zohlednění např. genderové problematiky, aspektů rozmanitosti.
 - Jakým způsobem jsou občané/zákazníci zapojováni do navrhování a zlepšování služeb/produktů?
 - Jsou realizovány průzkumy, ankety a jiné s možností podat návrh ke zlepšení služeb úřadu?
- 5.2.3. Zapojování občanů/zákazníků a dalších zainteresovaných stran do vytváření standardů kvality pro služby a produkty (výstupy z procesů), které odpovídají jejich očekáváním a jsou úřadem zvládnutelné.
 - Jsou v rámci úřadu stanoveny standardy kvality jím poskytovaných služeb?
 - Zapojuje úřad veřejnost systematicky do hodnocení kvality svých služeb a definuje na základě výsledků průzkumů standardy kvality?
- 5.2.4. Zapojování občanů/zákazníků do poskytování služeb a připravování občanů/zákazníků jakož i zaměstnanců na tento nový vztah a mění se role (občané/zákazníci jako spoluvůdci, spolurozhodovatelé, spoluvýrobci, spoluhodnotitelé).
 - Provádí úřad průzkumy s cílem zapojovat občany/zákazníky do poskytování služeb?
 - Jakým způsobem úřad prezentuje výstupy z těchto průzkumů občanům/zákazníkům a také zaměstnancům?
 - Jakým způsobem úřad řeší dané výstupy s občany/zákazníky a zaměstnanci?

- Přidejte body pomocí panelu předpokladů.

Subkritérium 5.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro koordinaci procesů napříč úřadem a s dalšími relevantními úřady/organizacemi

Toto subkritérium hodnotí, jak jsou procesy koordinovány v rámci úřadu a s procesy jiných organizací působících ve stejném řetězci. Účelnost úřadů často závisí do značné míry na způsobu, jakým spolupracují s ostatními organizacemi, s nimiž tvoří jakýsi řetězec pro poskytování služeb zaměřený na společný výsledek. Tyto prolínající se procesy jsou ve veřejné správě běžné. Je velmi důležité úspěšně integrovat řízení těchto procesů, protože na tom značně závisí jejich účelnost a efektivnost.

Subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 6 a výsledkového subkritéria 9.1.

Příklady pro hodnocení:

- 5.3.1. Definování řetězce pro poskytování služeb, do kterého úřad náleží, a jeho partnerů.
 - Má úřad definované služby, které jsou zajišťovány řetězcem organizací?
 - Má úřad pro tyto služby rozklíčované jednotlivé součásti řetězce?
 - Definuje úřad své partnery?
- 5.3.2. Koordinování a propojování procesů s klíčovými partnery v soukromém, nevládním a veřejném sektoru.
 - Má úřad v rámci definovaných partnerů identifikovaný klíčové partnery?
 - Jakým způsobem úřad zajišťuje propojení vlastních procesů s klíčovými partnery?
- 5.3.3. Vytváření a rozvíjení společného systému s partnery v řetězci pro poskytování služeb s cílem usnadnit výměnu dat.
 - Má úřad nastaven systém pro spolupráci s partnery v řetězci definovaných služeb?
 - Řeší úřad jeho rozvoj s ohledem na zlepšení výměny dat mezi partnery v daném řetězci?
- 5.3.4. Získávání poznatků v roli občana/zákazníka v jiných organizacích s cílem najít řešení pro zlepšení koordinace (sladění) procesů na svém úřadě a pro překonávání organizačních překážek.
 - Podněcuje úřad své zaměstnance k získávání poznatků v jiných organizacích v roli občana/zákazníka a k jejich předávání na úřadě?
 - Jakým způsobem úřad tyto poznatky sbírá a vyhodnocuje?
 - Využívá úřad těchto poznatků pro zlepšování vlastních procesů?
- 5.3.5. Vytváření pracovních skupin napříč organizacemi/poskytovateli služeb k řešení problémů.
 - Existují na úřadě pracovní týmy sestavené ze zástupců organizací v řetězci a partnerů?
- 5.3.6. Vytváření pobídek (a podmínek) pro manažery a zaměstnance k rozvíjení procesů napříč organizacemi (např. rozvoj sdílených služeb a společných procesů mezi různými útvary).
 - Podporuje a motivuje úřad své zaměstnance pro zlepšování procesů napříč organizacemi?
 - Jaké jsou pro to vytvořeny podmínky?
- 5.3.7. Vytváření kultury pro práci přesahující běžný rámec řízení, vymykající se zaběhlým stereotypům myšlení, koordinující procesy v celém úřadu nebo rozvíjející procesy napříč úřadem (např. upřednostňovat sebehodnocení celého úřadu než jen jednotlivých útvarů).
 - Podporuje a motivuje úřad své zaměstnance pro překonávání dosavadních zvyklostí?
- 5.3.1. Další vhodné zvolené příklady.

Přidejte body pomocí panelu předpokladů.

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ

Počínaje kritériem 6 se pozornost hodnocení přesouvá od kritérií předpokladů k oblasti kritérií výsledků. V prvních třech výsledkových kritériích se hodnotí vnímání: co si o úřadu myslí jeho zaměstnanci, občané/zákazníci a společnost. V kritériu 9 úřad hodnotí interní ukazatele výkonnosti, které indikují míru naplnění stanovených cílů, a dosažených výsledků.

Hodnocení výsledků vyžaduje odlišný soubor odpovědí, proto se odpovědi u výsledkových kritérií hodnotí podle panelu hodnocení výsledků (viz bodové a hodnotící panely modelu CAF).

V rámci hodnocení výsledkových kritérií jsou sledována jednak tzv. tvrdá data, tj. konkrétní hodnoty sledovaného ukazatele (bez popisu stavu) a jednak zcela konkrétní hodnoty získané z výsledků vlastních měření spokojenosti. Jedná se tedy o konkrétní číselné hodnoty využitelné pro sledování trendů či plnění předem daného cíle.

Kritérium 6: OBČANÉ/ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Subkritérium 6.1 Měření vnímání (výsledky v úsilí plnit potřeby a očekávání občanů/zákazníků prostřednictvím měření vnímání)

Subkritérium 6.2 Měření výkonnosti (výsledky v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů prostřednictvím měření výkonnosti)

Pojem občan/zákazník je komplexní označení reflektující vztah mezi úřadem a veřejností. Na osobu, které je služba určena, má být nahlíženo jako na **občana**, tedy člena demokratické společnosti s právy a povinnostmi (např. daňový poplatník, politik). Tatáž osoba je rovněž **zákazníkem**, a to nejen v případech, kdy je příjemcem služeb, ale také v situacích, kdy si plní své povinnosti (daňový poplatník nebo poplatník pokut) s právem na spravedlivé vyřízení a korektní jednání, i s ohledem na oprávněné zájmy úřadu. Vzhledem ke skutečnosti, že tyto dva případy nelze v praxi vždy jednoznačně oddělit, je tento složitý vztah označován „občan/zákazník“.

Občané/zákazníci jsou adresáti nebo příjemci aktivit úřadu – služeb a produktů. Úřad musí občany/zákazníky definovat, aniž by se zaměřil jen na primární uživatele poskytovaných služeb.

Kritérium 6 sleduje výsledky, kterých úřad dosahuje v oblasti spokojenosti občanů/zákazníků s jeho službami a produkty. CAF rozlišuje mezi vnímáním a výsledky měření. Pro úřad je důležité měřit spokojenost občanů/zákazníků (tj. vnímání výsledků). Zároveň musí úřad v této oblasti měřit vlastní pracovní výsledky, a to prostřednictvím interních ukazatelů pracujících s interními daty, které vypovídají o míře spokojenosti občanů a zákazníků. Úsilí úřadu vedoucí ke zlepšování výsledků interních ukazatelů by pak mělo vést ke zvýšení spokojenosti občanů/zákazníků.

Subkritérium 6.1. Vyhodnoťte, čeho úřad dosáhl v **úsilí plnit potřeby a očekávání občanů/zákazníků prostřednictvím výsledků měření vnímání**

Přímé měření spokojenosti nebo vnímání občanů a zákazníků je velmi důležité. Rozumí se tím oslovovat dotčené občany a zákazníky s cílem získat přímou zpětnou vazbu a přímé informace o různých otázkách týkajících se úřadu a jeho výkonnosti. Měření vnímání je realizováno na základě vytvořených předpokladů úřadu, přičemž informace o objektivní míře vnímání a spokojenosti poskytují přímo občané/zákazníci. Většinou se informace od občanů a zákazníků získávají prostřednictvím průzkumů. Ty jsou doplňovány o průzkumy parciálních cílových skupin a uživatelů.

Toto subkritérium pak posuzuje, jestli úřad realizuje měření a vyhodnocuje výsledky těchto měření.

Příklady pro hodnocení:

Výsledky měření vnímání týkající se:

- 6.1.1. Celkové image úřadu a jeho veřejné reputace (např. přátelské a spravedlivé jednání, otevřenost, srozumitelnost poskytovaných informací, ochota zaměstnanců naslouchat, služby recepce, flexibilita a schopnost nalézt individuální řešení);
- 6.1.2. capojení a účasti občana/zákazníka do práce a rozhodovacích procesů úřadu;
- 6.1.3. dostupnosti (např. prostřednictvím veřejné dopravy, bezbariérových přístupů, ve smyslu provozní a čekací doby, one-stop-shop, nákladů na služby⁷⁰);

⁷⁰Poznámka: Myslí se tím vlastní náklady občana/zákazníka.

- Přidělte body pomocí panelu výsledků.

Subkritérium 6.2. Vyhodnoťte, čeho úřad dosáhl v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů prostřednictvím výsledků měření výkonnosti

Kromě přímého měření spokojenosti občanů/zákazníků je možno kvalitu služeb poskytovaných občanům/zákazníkům měřit pomocí interních ukazatelů. Interní ukazatele pracují s měřitelnými údaji (např. délka zpracování požadavků, čekací doba, počet stížností). Toto měření poskytuje informace o kvalitě služeb a možnostech jejich zlepšování. CAF nabízí přehled příkladů interních ukazatelů výkonnosti odpovídající požadavkům občanů a zákazníků.

Výsledky týkající se zapojení občanů/zákazníků:

- 6.2.1. Rozsah zapojení zainteresovaných stran do navrhování a poskytování služeb a produktů a/nebo struktury rozhodovacích procesů.
- 6.2.2. Počet přijatých a realizovaných návrhů.
- 6.2.3. Rozsah využití nových a inovativních způsobů jednání s občany/zákazníky.
- 6.2.4. Indikátory zaměřené na občany/zákazníky stanovené v souladu s genderovými aspekty a kulturní a sociální rozmanitostí.
- 6.2.5. Rozsah pravidelného přezkumu, za účasti zainteresovaných stran, sledujícího plnění jejich měnících se potřeb.

Výsledky týkající se dostupnosti úřadu:

- 6.2.6. Provozní doba dle typu služby (povahy organizační jednotky).
- 6.2.7. Čekací doba spojena s poskytováním služeb.
- 6.2.8. Náklady vynaložené na služby.
- 6.2.9. Dostupnost informací o manažerské odpovědnosti za dané služby.

Výsledky týkající se transparentnosti poskytovaných služeb a produktů:

- 6.2.10. Počet informačních kanálů a jejich efektivnost.
- 6.2.11. Dostupnost a přesnost informací.
- 6.2.12. Dostupnost informací o výkonnosti úřadu, splnění cílů úřadu a dosažených výsledcích
- 6.2.13. Počet intervencí ombudsmana.
- 6.2.14. Rozsah úsilí, které úřad vynakládá pro zlepšení dostupnosti, přesnosti a transparentnosti informací.

Výsledky indikátorů vypovídajících o kvalitě poskytovaných služeb a produktů:

- 6.2.15. Počet žádostí a doba jejich vyřízení.
- 6.2.16. Počet vrácených případů vyřízených s chybami (chybných rozhodnutí) a/nebo případů vyžadujících opakované zpracování/kompenzaci.
- 6.2.17. Dodržování zveřejněných standardů poskytovaných služeb (např. právní předpisy).
- 6.2.18. Další vhodně zvolené příklady.

Přidejte body pomocí panelu výsledků.

Kritérium 7: ZAMĚŠTNANCI – VÝSLEDKY

Subkritérium 7.1 Měření vnímání (výsledky v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím měření vnímání)

Subkritérium 7.2 Měření výkonnosti (výsledky v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím měření výkonnosti)

Výsledky ve vztahu k zaměstnancům jsou výsledky, kterých úřad dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti, vnímání a výkonnosti vlastních zaměstnanců. Kritérium rozlišuje dva typy výsledků orientovaných na zaměstnance: jde jednak o **měření úrovně vnímání** (prostřednictvím např. dotazníků, průzkumů, zájmových skupin, posudků, rozhovorů, konzultací se zástupci zaměstnanců) a dále o **měření výkonnosti**, které používá sám úřad na monitorování a zlepšování spokojenosti zaměstnanců a výsledků jejich výkonnosti.

Subkritérium 7.1 Vyhodnoťte, čeho úřad dosáhl v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím výsledků měření vnímání

Toto subkritérium hodnotí, zda zaměstnanci vnímají úřad jako atraktivní pracoviště a zda jsou motivováni odvádět každodenně pro úřad co nejlepší práci. Je důležité, aby všechny úřady systematicky měřily vnímání zaměstnanců, tedy jaký názor mají zaměstnanci na samotný úřad a na jeho produkty a služby.

Příklady pro hodnocení:

Výsledky týkající se celkového vnímání zaměstnanci:

- 7.1.1. Image a celková výkonnost úřadu (pro společnost, občany/zákazníky, ostatní zainteresované strany).
- 7.1.2. Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a jejich znalosti o poslání, vizi a hodnotách úřadu.
- 7.1.3. Zapojení zaměstnanců do zlepšovacích aktivit.
- 7.1.4. Povědomí zaměstnanců ve věcech možných střetů zájmu a významu etického chování.
- 7.1.5. Mechanismy konzultací a dialogu.
- 7.1.6. Společenská odpovědnost úřadu.

Výsledky týkající se vnímání managementu a systému řízení:

- 7.1.7. Schopnost vrcholového a středního managementu řídit úřad (např. stanovování cílů, přidělování zdrojů, hodnocení celkové výkonnosti, strategie rozvoje lidských zdrojů) a komunikovat o tom.
- 7.1.8. Plánování a řízení různých procesů v úřadu.
- 7.1.9. Rozdělování úkolů a systém hodnocení zaměstnanců.
- 7.1.10. Rozsah a kvalita oceňování individuálního a týmového úsilí.
- 7.1.11. Přístup úřadu ke změnám a inovacím.

Výsledky týkající se vnímání pracovních podmínek:

- 7.1.12. Atmosféra na pracovišti (např. vyřizování stížností, řešení konfliktů nebo personálních problémů, mobbing⁷¹ na pracovišti) a organizační kultura⁷² (např. podpora součinnosti mezi organizačními útvary).

⁷¹Pojem „mobbing“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

⁷²Pojem „organizační kultura“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

- 7.1.13. Přístup k sociálním otázkám a jejich řešení (např. flexibilita pracovní doby, sladění pracovního a soukromého života, ochrana zdraví).
- 7.1.14. Zabezpečení rovných příležitostí, spravedlivého zacházení a jednání v úřadu.
- 7.1.15. Uspořádání pracoviště a vhodných pracovních podmínek.

Výsledky týkající se vnímání možnosti kariérního růstu a rozvoje dovedností:

- 7.1.16. Systematické budování kariéry a rozvoj kompetencí.
- 7.1.17. Stimulování a zplnomocňování⁷³.
- 7.1.18. Přístup ke vzdělávání a kvalita vzdělávání ve vztahu ke strategickým cílům úřadu.
- 7.1.19. Další vhodně zvolené příklady.

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

⁷³Pojem „zplnomocnění“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

Subkritérium 7.2. Vyhodnoťte, čeho úřad dosáhl v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím výsledků měření výkonnosti

Měření výkonnosti zaměstnanců se realizuje prostřednictvím vnitřních výkonnostních ukazatelů. Ty umožňují úřadu měřit výsledky týkající se chování zaměstnanců, jejich výkonnosti, rozvoje dovedností, motivace i míry jejich zapojení v úřadu. Tyto výsledky jsou zjišťovány převážně pomocí interních pracovních evidencí (např. nemocnost, fluktuace, počet stížností zaměstnanců, počet návrhů na inovace).

Příklady pro hodnocení:

Výsledky týkající se:

- 7.2.1. indikátorů sledujících chování zaměstnanců (např. míra absencí nebo nemocnosti, míra fluktuace zaměstnanců, počet stížností, počet dnů stávky);
- 7.2.2. indikátorů sledujících motivaci a zapojení zaměstnanců (např. míra zapojení do průzkumů mezi zaměstnanci, počet návrhů na inovace, účast v interních diskusních skupinách);
- 7.2.3. indikátorů sledujících (osobní) výkonnost zaměstnanců (např. výsledky pracovního hodnocení zaměstnanců);
- 7.2.4. míry zapojení zaměstnanců do zlepšovacích činností;
- 7.2.5. úrovně využívání informačních a komunikačních technologií zaměstnanci;
- 7.2.6. indikátorů sledujících rozvoj dovedností zaměstnanců (např. účast a míra úspěšnosti vzdělávacích aktivit, účelnost vynaložených prostředků na vzdělávání);
- 7.2.7. indikátorů sledujících schopnosti zaměstnanců jednat s občany/zákazníky a reagovat na jejich potřeby (např. počet hodin školení věnovaných dovednostem při jednání s občany/zákazníky, počet stížností občanů/zákazníků na chování zaměstnanců, měření přístupu zaměstnanců k občanům/zákazníkům);
- 7.2.8. četnosti oceňování jednotlivců a týmů;
- 7.2.9. počtu stížností (ohlášení) na rozpory v etickém chování (např. možný střet zájmů);
- 7.2.10. četnosti dobrovolných účastí na akcích spojených se sociální odpovědností, které podporuje úřad;
- 7.2.11. Další vhodně zvolené příklady.

Přidejte body pomocí panelu výsledků.

Kritérium 8: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST – VÝSLEDKY

Subkritérium 8.1 Měření vnímání (výsledky společenské odpovědnosti úřadu prostřednictvím měření vnímání)

Subkritérium 8.2 Měření výkonnosti (výsledky společenské odpovědnosti úřadu prostřednictvím měření výkonnosti)

Stěžejní posláním úřadu je vždy zaměřeno na takové kategorie potřeb, které plní očekávání společnosti. Vedle hlavního posláním by měl úřad zabezpečovat odpovědné chování ve smyslu ekonomického, sociálního a environmentálního udržitelného rozvoje společnosti na místní, národní a mezinárodní úrovni. To může zahrnovat přístup a příspěvek úřadu ke kvalitě života, ochraně životního prostředí, zachovávání globálních zdrojů, rovným pracovním příležitostí, etickému chování, komunitnímu rozvoji na místní úrovni.

Hlavním rysem společenské odpovědnosti je vůle úřadu jednak integrovat sociální a ekonomické aspekty do svého rozhodování (kritérium 2), a dále reagovat na dopady vlastních rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí. Společenská odpovědnost by měla být nedílnou součástí strategie úřadu. Strategické cíle by měly být kontrolovány z hlediska společenské odpovědnosti tak, aby se zabránilo nechtěným následkům.

Výkonnost úřadu ve vztahu ke společenství, ve kterém působí (místní, národní a mezinárodní) a její dopad na životní prostředí je rozhodující složkou při měření její celkové výkonnosti. Úřad pracující na své společenské odpovědnosti bude zlepšovat:

1. Svou pověst a image vůči občanské společnosti;
2. Svou schopnost získávat a udržet si zaměstnance, jejich motivaci a angažovanost;
3. Svě vztahy s místními podniky, dalšími organizacemi veřejného sektoru, médií, dodavateli; občany/zákazníky a komunitou, ve které působí.

Měření zahrnují jak kvalitativní/kvantitativní ukazatele vnímání (8.1.) tak kvantitativní indikátory (8.2.)

Mohou zahrnovat:

- etické, demokratické a participativní chování úřadu;
- udržitelnost životního prostředí;
- kvalitu života;
- hospodářský dopad chování úřadu.

Subkritérium 8.1. Vyhodnotte, čeho úřad dosáhl z hlediska vlastní společenské odpovědnosti, prostřednictvím výsledků měření vnímání

Měření vnímání se zaměřuje na vnímání dopadů činností úřadu komunitami na místní, národní nebo mezinárodní úrovni. Toto vnímání lze získat prostřednictvím různých zdrojů, včetně průzkumů, zpráv, tiskových konferencí, nevládních institucí, občanských společenství, přímé zpětné vazby od zainteresovaných stran a okolních subjektů, atd.

Toto vnímání signalizuje účelnost sociální a environmentální strategie úřadu. Zahrnuje v sobě hledisko transparentnosti, dopadu na kvalitu života a kvalitu demokracie, etického chování vůči občanům, přístupu a výsledků vlivu na životní prostředí atd.

Příklady pro hodnocení:

- 8.1.1. Veřejné mínění o dopadech činnosti úřadu na kvalitu života občanů/zákazníků (např. zdravotní vzdělávání, podpora sportovních a kulturních aktivit, účast na humanitárních

- akcích, specifické akce zaměřené na znevýhodněné skupiny lidí, kulturní aktivity otevřené pro veřejnost).
- 8.1.2. Pověst úřadu (např. jako zaměstnavatele nebo podporovatele místní/globální společnosti).
 - 8.1.3. Vnímání ekonomického dopadu činností úřadu na společnost na místní, regionální nebo mezinárodní úrovni (např. podporování/zatraktivnění místních malých podnikatelů, budování veřejných komunikací nebo veřejné dopravy sloužící také již existujícím hospodářským subjektům).
 - 8.1.4. Vnímání přístupu úřadu k environmentálním problémům (např. měření ekologické stopy úřadu, hospodaření s energiemi, snižování spotřeby elektřiny a vody, ochrana proti hluku a znečištění ovzduší, podpora mobility prostřednictvím městské hromadné dopravy, nakládání s nebezpečnými odpady).
 - 8.1.5. Vnímání dopadů činností úřadu na udržitelnost společnosti na místní, národní nebo mezinárodní úrovni (nakupování fair trade výrobků, produktů s vícenásobným použitím, produktů z obnovitelných zdrojů, atd.).
 - 8.1.6. Vnímání dopadů činností úřadu na společnost, pokud jde o kvalitu demokratické spoluúčasti občanů na místní, národní nebo mezinárodní úrovni (např. otevřené konference, konzultace a rozhodovací procesy o možných dopadech činnosti úřadu na bezpečnost, mobilitu).
 - 8.1.7. Názor široké veřejnosti na otevřenost, transparentnost a etické chování úřadu (striktní dodržování zásad/hodnot veřejné služby, jako je rovný přístup, kontinuita chování, atd.).
 - 8.1.8. Vnímání zapojení do společnosti, ve které úřad působí, prostřednictvím finanční nebo jiné podpory, organizování kulturních nebo společenských akcí, atd.
 - 8.1.9. Vnímání úřadu médii v oblasti společenské odpovědnosti.
 - 8.1.10. Další vhodně zvolené příklady.

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

Subkritérium 8.2. Vyhodnoťte, čeho úřad dosáhl z hlediska vlastní společenské odpovědnosti, prostřednictvím výsledků měření výkonnosti

Měření výkonnosti se orientuje na organizační opatření zvolená za účelem sledování, porozumění, předvídání a zlepšování výkonnosti ve společenské odpovědnosti. Toto měření by mělo dát jasnou představu o účelnosti přístupů úřadu ke společenské odpovědnosti. Může se jednat o etické jednání, iniciativy a výsledky prevence zdravotních rizik, iniciativy orientované na výměnu zkušeností, iniciativy pro zachování zdrojů a snížení negativních dopadů na životní prostředí, atd.

Příklady pro hodnocení:

Indikátory společenské odpovědnosti

- 8.2.1. Činnosti úřadu na zachování a udržení zdrojů (např. zapojení společensky odpovědných dodavatelů, stupeň dodržování ekologických norem, používání recyklovaných materiálů, používání ekologicky šetrné dopravy, snížení dopadů hluku, snížení spotřeby např. vody, elektřiny, plynu ve veřejných službách).
- 8.2.2. Kvalita vztahů s příslušnými orgány, skupinami a zástupci komunity.
- 8.2.3. Množství a význam pozitivních a negativních mediálních zpráv (počet článků, jejich obsah).
- 8.2.4. Podpora věnovaná sociálně znevýhodněným občanům (např. podíl poskytnuté pomoci na celkových výdajích, počet příjemců pomoci).
- 8.2.5. Podpora zaměstnávání a integrace etnických menšin a znevýhodněných osob (např. realizace specifických programů/projektů zaměřených na etnické menšiny).
- 8.2.6. Podpora mezinárodním rozvojovým projektům a účast zaměstnanců ve filantropických aktivitách.
- 8.2.7. Podpora občanské angažovanosti občanů/zákazníků, dalších zainteresovaných stran a zaměstnanců.
- 8.2.8. Produktivní výměna poznatků a informací s ostatními subjekty (počet otevřených konferencí, počet intervencí ve vnitrostátních či mezinárodních debatách).
- 8.2.9. Programy pro občany/zákazníky a zaměstnance zaměřené na prevenci zdravotních rizik a úrazů (počet a typ preventivních programů, vzdělávání o zdravé výživě, počet zapojených osob a poměr nákladů ke kvalitě těchto programů).
- 8.2.10. Výsledky měření společenské odpovědnosti úřadu (např. prostřednictvím extra-finančního ratingu⁷⁴, ziskem ocenění za společenskou odpovědnost).
- 8.2.11. Další vhodně zvolené příklady.

Přidejte body pomocí panelu výsledků.

⁷⁴ Pojem „extra-finanční rating“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Subkritérium 9.1 Externí výsledky: Výstupy a výsledky vztažené k cílům

Subkritérium 9.2 Interní výsledky: Úroveň efektivnosti

Klíčové výsledky výkonnosti⁷⁵ se vztahují k základním, měřitelným oblastem, určujícím úspěšnost úřadu v krátkodobém a dlouhodobém horizontu. Tyto výsledky ukazují na způsobilost politik a procesů dosahovat cílů a záměrů stanovených v poslání, vizi a strategickém plánu úřadu. Kritérium 9 je orientováno na schopnost úřadu dosahovat klíčových výsledků výkonnosti.

Klíčové výsledky výkonnosti se člení:

1. **Externí výsledky: Výstupy a výsledky vztažené k cílům** zaměřené na propojení s/mezi posláním a vizí (kritérium 1), strategií a plánováním (kritérium 2), procesy (kritérium 5) a dosaženými výsledky ve vztahu k externím zainteresovaným stranám.
2. **Interní výsledky: Úroveň efektivnosti** zaměřená na propojení se zaměstnanci (kritérium 3), na partnerství a zdroje (kritérium 4), procesy (kritérium 5) a dosažené výsledky při budování organizační excelence.

Subkritérium 9.1. Vyhodnoťte výsledky, kterých úřad dosáhl z pohledu výstupů a dopadů vně úřadu vztaženým k cílům úřadu

Externí výsledky měří účelnost naplňování strategie úřadu z hlediska schopnosti uspokojovat očekávání vnějších zainteresovaných stran, a to v souladu s posláním a vizí úřadu. Každý úřad by měl posoudit, do jaké míry byly splněné cíle klíčových aktivit stanovené ve strategickém plánu z pohledu výstupů – služeb a produktů, a výsledků/dopadů – vlivu klíčových aktivit na externí zainteresované strany a společnost tak, aby mohla efektivně zlepšovat svou výkonnost.

Příklady pro hodnocení:

- 9.1.1. Výsledky z hlediska výstupů (množství a kvalita poskytovaných služeb a produktů).
- 9.1.2. Výsledky z hlediska výsledků/dopadů (účinky poskytovaných výstupů ve formě služeb a produktů na společnost a přímé příjemce).
- 9.1.3. Úroveň kvality poskytovaných služeb nebo produktů v porovnání s normami a předpisy.
- 9.1.4. Míra plnění uzavřených smluv/dohod mezi institucemi a úřadem.
- 9.1.5. Výsledky kontrol a auditů na výstupy a výsledky/dopady.
- 9.1.6. Výsledky benchmarkingu (komparativní analýza), pokud jde o výstupy a výsledky/dopady.
- 9.1.7. Podíl inovací služeb/zboží na zlepšení výstupů.
- 9.1.8. Další vhodně zvolené příklady.

Přidejte body pomocí panelu výsledků.

⁷⁵ Pojem „klíčové výsledky výkonnosti“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

BODOVÉ HODNOCENÍ CAF A PANELY HODNOCENÍ

Bodové hodnocení (též bodování) je součástí provádění sebehodnocení podle modelu CAF a je vyjádřeno přidělením určitého počtu bodů dle touto metodikou stanovených způsobů pro jednotlivá subkritéria, případně pro jednotlivé příklady. Přidělený počet bodů má odrážet míru naplňování cyklu PDCA v úřadu u předpokladových kritérií a výsledky měření trendů spolu s vyhodnocením naplnění předem stanovených a měřitelných cílů úřadu u výsledkových kritérií. O způsobu bodového hodnocení rozhodne úřad v rámci rozhodování o podobě procesu sebehodnocení (viz kapitola Deset kroků ke zlepšování organizace s využitím modelu CAF).

Proč bodové hodnocení?

Bodové hodnocení je pomocným nástrojem při systematickém posuzování činnosti úřadu v rámci implementace modelu CAF.

Jeho výsledkem by mělo být především odhalování příležitostí pro zlepšování v jednotlivých oblastech činnosti úřadu a s tím spojené snahy o nepřetržité zlepšování.

Vzhledem k tomu je vhodné vlastní proces bodování nepřeceňovat, ale vnímat tuto poměrně obtížnou část sebehodnocení jako pomůcku, která by měla úřad nasměrovat k lepšímu pochopení stávajícího stavu, k odhalení souvislostí mezi naplňováním předpokladů a dosahováním výsledků, které nejsou vždy zcela zřejmé. V neposlední řadě jsou empirické hodnoty (reálné hodnoty podložené důkazy) měření dosaženého pokroku vhodným argumentačním nástrojem k prosazování změn.

Cíle bodového hodnocení

Cílem implementace modelu CAF by nemělo být vysoké bodové hodnocení, které není podepřeno relevantními důkazy o dosažené úrovni naplnění předpokladů a o dosažených výsledcích v úřadu.

Přidělování bodů jednotlivým subkritériím a kritériím modelu CAF má čtyři cíle:

1. Poskytovat informace a ukazovat směr aktivitám vedoucím ke zlepšování.
2. Měřit dosažený pokrok, pokud je sebehodnocení dle modelu CAF prováděno pravidelně. Myslí se tím každoročně nebo jednou za dva roky. Uvedené také potvrzují zkušenosti z implementace ostatních metod zvyšujících kvalitu.
3. Rozpoznat dobrou praxi na základě vysokého bodového hodnocení předpokladů a výsledků. Vysoké bodové hodnocení výsledků obvykle svědčí o uplatňování dobré praxe v oblasti předpokladů.
4. Napomáhat při vyhledávání vhodných partnerů, od nichž je možné učit se (benchmarking: porovnávat se; benchlearning: vzájemně se (po)učit).

V souvislosti s benchlearningem je nutné doplnit, že porovnání bodových výsledků má omezenou hodnotu a inklinuje k rizikům, především je-li porovnání realizováno bez pomoci zkušených a vyškolených externích poradců, kteří by postupovali homogenně při ověřování u různých institucí veřejného sektoru. Hlavním cílem benchlearningu je porovnávání různých způsobů zabezpečení předpokladů a dosahování výsledků. Ověřené bodové hodnocení může tedy být výchozím bodem benchlearningu a pak může benchlearning přispět ke zlepšování.

Jak bodové hodnotit? (způsoby bodového hodnocení)

Model CAF umožňuje dva způsoby bodového hodnocení. U bodového hodnocení kritérií předpokladů je základem cyklus PDCA. U bodového hodnocení výsledkových kritérií je základem hodnocení trendů a splnění nastavených cílů.

1. Klasické bodové hodnocení představuje souhrnné zhodnocení každého subkritéria, a to zařazením do konkrétní fáze cyklu PDCA při bodovém hodnocení kritérií předpokladů. Při bodovém hodnocení výsledkových kritérií je posuzováno, jakým směrem se vyvíjí trendy hodnocených skutečností nebo dosažení stanovených cílů, případně obojí.

2. Bodové hodnocení s jemným rozlišením naproti tomu umožňuje úřadům detailnější analýzu subkritéria. Dovoluje bodově hodnotit v rámci každého subkritéria všechny fáze cyklu PDCA (PLÁNUJ, REALIZUJ, KONTROLUJ A REAGUJ) při hodnocení kritérií předpokladů. Při bodovém hodnocení výsledkových kritérií umožňuje posuzovat samostatně vývoj trendů a samostatně plnění cílů.

1. Klasické bodové hodnocení

Toto kumulativní bodové hodnocení napomáhá organizacím nejen analyzovat cyklus PDCA, ale přispívá k nasměrování organizace k cílově orientované a řízené kvalitě. V panelu hodnocení předpokladů lze dosáhnout úroveň PDCA pouze tehdy, jsou-li součástí trvalého zlepšování benchlearningové/benchmarkingové aktivity. V panelu hodnocení výsledků se rozlišuje hodnocení trendů a splnění nastavených cílů.

1.1. Klasické bodové hodnocení – panel pro kritéria předpokladů

Fáze (úroveň)	KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ	Počet bodů
	V této oblasti nejsme aktivní. Máme velmi omezené nebo žádné informace	0 – 10
PLAN (plánuj)	Činnosti v této oblasti plánujeme (máme plán).	11 – 30
DO (realizuj)	Implementujeme/realizujeme (plán) plánované činnosti.	31 – 50
CHECK (zkontroluj)	Kontrolujeme/přezkoumáváme, zda děláme správné věci správným způsobem.	51 – 70
ACT (reaguj)	Na základě kontroly/přezkumu v případě potřeby upravujeme naše činnosti	71 – 90
Cyklus PDCA	Vše, co děláme, také plánujeme, realizujeme a pravidelně přezkoumáváme a učíme se od druhých. V této oblasti je aplikovaný cyklus trvalého zlepšování.	91 – 100

Pokyny pro bodování

- Bodování umožňuje přidělení 0 – 100 bodů. Stobodová škála umožňuje blíže vymezit úroveň rozvoje a implementace v dané oblasti.
- Způsob klasického bodového hodnocení je kumulativní: pro dosažení určité hodnoty bodového hodnocení – v rámci určité fáze cyklu PDCA (např. CHECK) musí být naplněny předcházející fáze cyklu PDCA (v tomto případě PLAN a DO).
- Vyberte úroveň cyklu PDCA, kterou dosahujete: PLAN, DO, CHECK nebo ACT. Specifikujte stupeň fáze cyklu PDCA, který je u posuzované skutečnosti naplněn; příklad: Je-li v rámci posuzované skutečnosti hodnocena úroveň CHECK, je k dispozici bodové hodnocení v rozsahu 51 až 70 bodů; o výši bodového hodnocení v tomto rozsahu se rozhoduje podle toho, jak jsou požadavky na tuto úroveň v úřadu naplňovány;

- V panelu hodnocení předpokladů lze dosáhnout plné fáze (úrovně) cyklu PDCA (bodové hodnocení 91 až 100 bodů) pouze v případě, kdy součástí cyklu trvalého zlepšování jsou benchlearningové/benchmarkingové aktivity.

1.2. Klasické bodové hodnocení – panel pro kritéria výsledků

PANEL VÝSLEDKŮ KLASICKÉ BODOVÉ HODNOCENÍ	Bodové hodnocení
Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 – 10
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle.	11 – 30
Výsledky jsou konstantní nebo vykazují mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle.	31 – 50
Výsledky vykazují rostoucí (pozitivní) trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů.	51 – 70
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.	71 – 90
Jsou dosahovány výjimečné a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi jsou pozitivní.	91 – 100

Pokyny pro bodování

- Při tomto způsobu bodového hodnocení jsou hodnoceny trendy dosahovaných výsledků a/nebo míra plnění stanovených měřitelných cílů.
- Každému subkritériu přidělte body od 0 – 100 podle stupnice rozdělené do šesti úrovní.
- U každé úrovně je posuzováno, jakým směrem se vyvíjí trendy hodnocených skutečností a/ nebo dosažení stanoveného cíle, případně obojí.
- Trendy lze hodnotit u skutečností vykázaných za období minimálně 3 let.

2. Bodové hodnocení s jemným rozlišením

Toto hodnocení je paralelním způsobem hodnocení, které lépe hodnotí reálnou situaci úřadu. Při sebehodnocení kritérií předpokladů se ukazuje, že např. řada organizací veřejného sektoru sice činnosti provádí (fáze DO), ale bez předchozího plánování (fáze PLAN). Při hodnocení výsledkových kritérií umožňuje posuzovat samostatně trendy a samostatně cíle a jejich plnění.

2.1. Bodové hodnocení s jemným rozlišením – panel pro kritéria předpokladů





FÁZE	Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi
PLAN	Plánování je založeno na potřebách a očekávání zainteresovaných stran. Plánování se provádí pravidelně ve všech útvech organizace.						
	Počet bodů						
DO	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.						
	Počet bodů						
CHECK	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů.						
	Počet bodů						
ACT	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.						
	Počet bodů						



Pokyny pro bodování:

- V panelu hodnocení předpokladů se důraz klade především na cyklus PDCA a pokrok představuje spirála, kde v každé její otáčce může dojít ke zlepšení v kterékoliv fázi cyklu: PLAN – plánuj, DO – realizuj, CHECK – kontroluj a ACT – reaguj.
- Tento způsob umožňuje bodovat všechny fáze cyklu PDCA „samostatně“; poskytuje více informací o oblastech, ve kterých je zlepšování nejvíce potřebné.
- Benchmarkingové/benchmarkingové aktivity se běžně zohledňují na nejvyšší úrovni všech těchto fází.
- Při vlastním bodování je třeba posoudit, zda existují důkazy o naplnění jednotlivých fází cyklu PDCA a podle míry naplnění hodnocené fáze zařadit odpovídající počet bodů do příslušného sloupce. To tedy znamená: při posuzování jednotlivých oblastí daného subkritéria vyhodnotit, zda činnosti v příslušné oblasti aktivit úřadu jsou plánovány (P), jsou prováděny – realizovány (D), zda je prováděn přezkum naplňování plánů a způsob a účinnost jejich realizace (C) a zda na základě provedeného přezkumu došlo k provedení změn (A).
- Podle míry (četnosti neboli počtu důkazů vztahujících se k fázi P, k fázi D, k fázi C a k fázi A) naplnění jednotlivých fází cyklu (PDCA) u všech hodnocených oblastí daného subkritéria se přiřadí počet bodů pro každou fázi cyklu (PDCA) v příslušném řádku tabulky v rozsahu bodů vybraného sloupce tabulky. Podrobněji viz příloha č. 3.
- Výsledné bodové hodnocení posuzované skutečnosti je dosaženo výpočtem průměru (vydělením 4) ze všech přidělených bodů pro jednotlivé fáze.
- Výsledný počet bodů by měl být věrohodný a konzistentní, např. celkové bodové hodnocení posuzované skutečnosti by nemělo přesáhnout 40 bodů, pokud bodové hodnocení některé ze čtyř fází cyklu PDCA (Plan – Do – Check – Act) je nižší nebo rovno 20 bodů; pokud je bodové hodnocení některé z fází cyklu nižší než 30, nemělo by celkové hodnocení přesáhnout 60 bodů atd.

2.2. Bodové hodnocení s jemným rozlišením – panel pro kritéria výsledků

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TRENDY	Žádné měření	Negativní trend 	Konstantní výsledky nebo mírný pokrok 	Trvalý pokrok (pozitivní trend) 	Značný pokrok 	Pozitivní výsledky z porovnání s relevantními organizacemi
Počet bodů						
CÍLE	Žádné nebo náhodné informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik málo stanovených cílů	Splněny některé relevantní stanovené cíle	Splněna většina relevantních stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle
Počet bodů						

Pokyny pro bodování:

- V panelu hodnocení výsledkových kritérií se odděleně posuzuje, jak se trendy sledovaných hodnot (výsledků) úřadu vyvíjely během minimálně posledních tří let a jak byly splněny cíle v posledním (hodnoceném) roce;
- Panel hodnocení výsledků ukazuje, zda je potřebné spíše dbát o urychlení růstu trendů nebo se soustředit na splnění cílů.
- Přidělte bodové hodnocení dosaženým trendům na stupnici od 0 do 100 členěné do 6 úrovní.
- Přidělte bodové hodnocení dosaženým cílům za poslední rok na stupnici od 0 do 100 členěné do 6 úrovní.
- Výsledné bodové hodnocení posuzované skutečnosti je stanoveno součtem bodů za hodnocení trendu a dosažení cíle a vydělením 2.

Varianty bodového hodnocení

Model CAF umožňuje několik variant bodování.

Z hlediska způsobu přidělování bodů (tj. u předpokladových kritérií vyjadřujících míru naplňování cyklu PDCA v organizaci a u výsledkových kritérií vyjadřujících výsledky měření trendů spolu s vyhodnocením naplnění stanovených měřitelných cílů) lze bodovat:

- **klasickým způsobem (I)** nebo
- **s jemným rozlišením⁷⁶ (II).**

Z hlediska zvoleného způsobu prováděného sebehodnocení (tj. vypracování hodnocení po subkritériích nebo až do úrovně jednotlivých příkladů) lze bodovat:

- **po příkladech (A)** nebo
- **po subkritériích (B).**

V případě úřadů začínajících se sebehodnocením podle modelu CAF je možné zvolit kombinaci bodového hodnocení:

- **smíšené bodové hodnocení (III).**

Pro názornost jsou jednotlivé varianty bodového hodnocení vyjádřeny pomocí následujícího schématu:

Varianty bodového hodnocení	Hodnocení po příkladech A	Hodnocení po subkritériích B
Klasické bodové hodnocení I	I A	I B
Bodové hodnocení s jemným rozlišením II	II A	II B
Smíšené bodování III	III	

⁷⁶Viz předchozí kapitola pojednávající o druzích bodového hodnocení.

- Bodové hodnocení s jemným rozlišením po subkritériích (varianta IIB) lze navíc provádět dvěma způsoby:

Seskupování do bloků znamená spojení několika dílčích oblastí činnosti organizace (v rámci jednoho subkritéria), které spolu tematicky souvisí, do jednoho bloku. Bodové hodnocení se pak provádí pro každý blok zvlášť s tím, že výsledné bodové hodnocení daného subkritéria se vypočítá jako průměr z hodnocení vytvořených bloků.

Detailní vysvětlení včetně příkladů jednotlivých variant bodového hodnocení uvádí příloha č. 3. Následující tabulka uvádí přehled hlavních výhod a nevýhod jednotlivých variant bodového hodnocení.

Varianty bodového hodnocení

	Hodnocení po příkladech A	Hodnocení po subkritériích B
Klasické bodové hodnocení I	<p>I A</p> <p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rychlý a přehledný způsob bodového hodnocení ▪ u výsledků lze hodnotit buď na základě sledovaných trendů bez stanovení cílů nebo naopak <p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ obtížné prokazatelné, málo podrobné posouzení naplnění jednotlivých fází cyklu PDCA ▪ nemotivuje organizaci ke stanovení cílů nebo naopak k dosahování rostoucího trendu 	<p>I B</p> <p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ méně pracné a méně časově náročné <p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ méně vypovídající ▪ větší nároky na analytický přístup
Bodové hodnocení s jemným rozlišením II	<p>II A</p> <p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ umožňuje provedení detailní analýzy úrovně naplnění jednotlivých fází cyklu PDCA <p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ velmi pracné a časově náročné 	<p>II B</p> <p>a) se seskupováním do bloků</p> <p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ méně pracné než hodnocení po příkladech při zachování dostatečné podrobnosti analýzy úrovně naplnění fází PDCA <p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ obtížné sestavování bloků jako konsenzu členů hodnotícího týmu <p>b) bez seskupování do bloků</p> <p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ méně pracné než seskupování do bloků při dosažení vyšší vypovídací schopnosti oproti bodování klasickým způsobem <p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ relativně velká míra zobecnění
Smišené bodové hodnocení III	<p>III</p> <p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ detailní analýza předpokladů s možností volby hodnocení výsledků buď pouze na základě sledování trendů nebo na základě plnění stanovených cílů <p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nejednotný přístup vede k riziku zkreslení výsledků bodového hodnocení 	

POSTUP ZLEPŠOVÁNÍ ÚŘADU PODLE MODELU CAF

Fáze 1: Zahájení práce s modelem

Krok 1: Rozhodněte jak organizovat a plánovat sebehodnocení

Krok 2: Vedte diskuzi o sebehodnocení

Fáze 2: Proces sebehodnocení

Krok 3: Vytvořte jeden nebo více týmů pro sebehodnocení

Krok 4: Zorganizujte školení

Krok 5: Proveďte sebehodnocení

Krok 6: Vypracujte zprávu s popisem výsledků sebehodnocení

Fáze 3: Plán zlepšování a určení priorit

Krok 7: Vypracujte plán zlepšování na základě sebehodnotící zprávy⁷⁷

Krok 8: Komunikujte o plánu zlepšování

Krok 9: Realizujte plán zlepšování

Krok 10: Naplánujte další kolo sebehodnocení

Proces trvalého zlepšování může být navržen a realizován více způsoby. Velikost úřadu, jeho kultura a dřívější zkušenosti s nástroji komplexního managementu kvality jsou hlavními parametry, které pomáhají určit nejvhodnější způsob realizace. V této kapitole je definován proces skládající se z deseti kroků trvalého zlepšování dle modelu CAF a je vhodný pro většinu úřadů. Je důležité zdůraznit, že navržený postup vychází ze zkušeností mnoha úřadů, které model CAF používají. Každý proces zlepšování je svým způsobem unikátní, a proto by měl být tento návod vnímán spíše jako inspirace pro zaměstnance odpovídající za realizaci sebehodnocení, a ne jako přesný postup.

Po ukončení sebehodnocení dle modelu CAF a realizaci plánu zlepšování mohou uživatelé požádat o CAF-Externí zpětnou vazbu. Uživatelé modelu CAF, kteří mají zájem o detailnější pohled na jednotlivé kroky procesu implementace modelu CAF a chtějí být komplexně seznámeni s jeho prvky, podle kterých je hodnocení realizováno, doporučujeme příručku CAF-Externí zpětná vazba přístupnou na webové stránce MV ČR.

FÁZE 1 – Zahájení práce s modelem CAF

Krok 1

ROZHODNĚTE JAK ORGANIZOVAT A PLÁNOVAT SEBEHODNOCENÍ

Pro úspěšný průběh procesu sebehodnocení je rozhodující velké odhodlání a soulad záměrů vrcholového managementu a zaměstnanců úřadu.

Zkušenosti mnoha úřadů ukazují, že pro vznik společného závazku a vlastnického vztahu je velmi důležité získat jednoznačné rozhodnutí vrcholového managementu v rámci cílené diskuze se zainteresovanými stranami. Rozhodnutí musí jednoznačně vyjadřovat ochotu vrcholového managementu se na tomto procesu podílet, a to uznáním přidáné hodnoty sebehodnocení a zárukou otevřenosti vůči novým poznatkům, respektu k výsledkům a připravenosti zahájit zlepšování.

⁷⁷Pojem „sebehodnotící zpráva“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

S tím souvisí potřeba vyčlenit zdroje nezbytné k profesionálnímu provedení sebehodnocení. Poznatzky o možných přínosech sebehodnocení podle modelu CAF (viz kapitola Úvod: Hlavní účel), informace o struktuře modelu a sebehodnotícím procesu jsou bezpodmínečnými prvky k zabezpečení prvotní informace, na základě které vrcholový management rozhodne. Všichni vrcholoví manažeři by měli být přesvědčeni o těchto přínosech od samotného počátku.

Průzkum 2011 – Důvody využívání modelu CAF

Nejdůležitějšími důvody pro užívání modelu CAF jsou všechny vnitřní hybné síly. Nejvýznamnější hybnou silou je identifikace silných stránek a oblastí (příležitostí) pro zlepšování; nejméně významnou hybnou silou jsou finanční překážky. Jsou to přesně ty stejné důvody, které byly identifikovány v roce 2005. Organizace chtějí používat model CAF v první řadě pro vlastní účely a zlepšování své organizace – což je přesně cílem tohoto sebehodnotícího nástroje.

V této fázi je nezbytné, aby jeden nebo více zaměstnanců na sebe vzali odpovědnost za zajištění těchto základních principů. Jako dobrý nápad se jeví obrátit se na organizaci, která odpovídá za rozšiřování modelu CAF v dané zemi (viz webová stránka www.eipa.eu/caf) a požádat ji o prezentaci modelu CAF nebo získat informace od dalších organizací, které již tento model používají a jsou ochotné podělit se o své zkušenosti.

S cílem podpořit zaměstnance podílející se na sebehodnocení je důležité s nimi diskutovat dříve, než bude realizace sebehodnocení schválena. Kromě obecných výhod, které sebehodnocení přináší, se ukazuje, že mnoho zaměstnanců považuje model CAF za výbornou příležitost lépe poznat svůj úřad a aktivně se zapojit do jeho rozvoje. Pro některé úřady může být důležité získat před realizací sebehodnocení souhlas externích zainteresovaných stran. Může jít o politiky nebo vyšší management úřadu, kteří se podílejí na manažerském rozhodování. Klíčové externí zainteresované strany mohou sehrávat určitou roli také při samotném procesu sebehodnocení, zejména při shromažďování údajů, a zároveň mohou být potenciálními příjemci přínosů změn.

Úvodní plánování sebehodnocení

Proces sebehodnocení může začít, jestliže bylo rozhodnuto o jeho realizaci. Jednou ze základních částí tohoto rozhodnutí je definování rozsahu a přístupu k sebehodnocení.

Často kladenou otázkou bývá, zda proces sebehodnocení musí zahrnovat celý úřad nebo zda jej mohou provádět pouze jednotlivé útvary, například jednotlivé odbory nebo úseky. Sebehodnocení mohou provádět jednotlivé útvary, ale ke skutečně smysluplnému posuzování všech kritérií a subkritérií potřebují dostatečnou autonomii v rámci úřadu, tzn. vlastní poslání a podstatnou zodpovědnost za lidské zdroje a finanční procesy. V těchto případech je potřebné zvažovat při hodnocení relevantní vztahy dodavatel/zákazník a rovněž vztahy zainteresovaných stran mezi vybraným útvarem a zbývající částí úřadu.

Doporučuje se, aby management úřadu rozhodl o výběru konkrétního panelu bodového hodnocení. Model CAF nabízí dva způsoby bodového hodnocení. Úřad by si měl vybrat na základě toho, kolik času hodlá bodovému hodnocení věnovat a podle úrovně vlastních zkušeností a vyspělosti⁷⁸.

⁷⁸Obecně lze označit klasické bodové hodnocení za méně pracné, uživatelsky přívětivější a vhodnější pro úřady začínající s modelem CAF (takový úřad většinou nemůže hodnotit tříleté trendy nebo nemá zkušenost se stanovováním cílů a sledováním jejich plnění). Toto klasické bodování má však i své nevýhody, například neposuzuje podrobně (detailně) cyklus PDCA a nemotivuje úřad ke stanovování cílů nebo sledování trendů v případě výsledkových kritérií. Hodnocení s jenným rozlišením je sice více obtížné, ale je více analytické, potlačuje nevýhody klasického bodování, avšak vyžaduje vyšší znalost práce s modelem.

Důležitým krokem vrcholového vedení je v této fázi jmenování projektového manažera procesu sebehodnocení. Úkoly projektového manažera jsou následující:

- podrobné plánování projektu, včetně procesu komunikace;
- komunikace a konzultace o projektu s vybranými zainteresovanými stranami;
- organizování školení členů CAF týmu;
- shromažďování potřebných materiálů a důkazů;
- aktivní účast v sebehodnotícím týmu;
- pomoc při dosahování konsenzu;
- zpracování závěrečné verze sebehodnotící zprávy;
- podpora managementu organizace při stanovování priorit a návrhu plánu zlepšování.

Nároky kladené na manažera projektu jsou vysoké. Tato osoba musí velmi dobře znát svůj úřad i model CAF a rovněž musí vědět, jak napomáhat procesu sebehodnocení. Volba správného manažera projektu, který těmito znalostmi disponuje a má důvěru managementu úřadu i ostatních zaměstnanců, je jedním z klíčových rozhodnutí, které může ovlivnit kvalitu a výsledek sebehodnocení.

Některé úřady nejsou obeznámeny s terminologií a příklady používanými v modelu CAF, nebo se s nimi ve své běžné praxi vůbec nesetkávají a nemohou je tedy využívat přímo. Tento problém je nutné řešit již na začátku celého projektu sebehodnocení – v momentu seznamování zaměstnanců s modelem CAF. Později to může představovat překážku v procesu sebehodnocení. Řešením může být také účast na školení o modelu CAF přizpůsobeného podmínkám úřadu. Je také dobré si nejprve zjistit, zda s přizpůsobením modelu CAF podmínkám úřadu má již zkušenosti některý srovnatelný úřad. Tyto informace může poskytnout též organizace zodpovědná za rozšiřování modelu CAF v daném státě nebo CAF Resource Centre při EIPA.

Krok 2

VEĎTE DISKUZÍ O SEBEHODNOCENÍ

Velmi důležitým krokem je vytvoření plánu komunikace zaměřeného na všechny zainteresované strany projektu se zvláštním důrazem na střední management úřadu a jeho zaměstnance.

Komunikace je základní oblastí všech projektů změnového managementu, především pokud úřad realizuje proces sebehodnocení. Pokud komunikace o účelu sebehodnocení a souvisejících činnostech není jasná a přiměřená, bude sebehodnocení pravděpodobně považováno „pouze za další projekt“ nebo za „cvičení managementu úřadu“. Rizikem pak je, že se tyto domněnky začnou automaticky naplňovat vzhledem k nízké ochotě středního managementu a dalších zaměstnanců plně se angažovat či zapojit do sebehodnocení.

Uživatelé CAF-Externí zpětné vazby: Význam komunikace při navázání partnerství se zaměstnanci je všeobecně podceňován

Důležitým závěrem průzkumu uživatelů modelu CAF je, že všeobecně jsou úřady nedostatečně stanovené priority v rámci komunikace ve vztahu k zaměstnancům v průběhu sebehodnocení. Zjištění ukazují, že k hlavním přínosům modelu CAF patří zvýšení úrovně informovanosti a komunikace na úřadě. A to za předpokladu, že management a zaměstnanci zodpovědní za sebehodnocení jsou aktivní a již od počátku procesu komunikují s ostatními zaměstnanci a středním managementem o účelu a potenciálních přínosech sebehodnocení.

Včasná informovanost zaměstnanců a vedení úřadu může u některých z nich vzbudit zájem

Srozumitelná a jednotná komunikace ve vztahu ke všem zainteresovaným stranám v průběhu podstatných fází projektu sebehodnocení je klíčem k zajištění úspěšného průběhu projektu a následujících činností. Manažer projektu spolu s vrcholovým managementem úřadu musí tuto komunikační politiku podpořit a zaměřit se na následující otázky:

- Komunikační plán by měl také rozlišovat a posuzovat následující prvky: cílová skupina, sdělení, příjemce, odesílatel, četnost, nástroje.

Krok 3

CAF tým by měl být nejreprezentativnějším vzorkem úřadu. Obvykle zahrnuje zaměstnance z různých útvarů, funkcí, úrovní a s různými zkušenostmi. Cílem je vytvořit tým co nejefektivnější a schopný poskytnout detailní a co nejpřesnější pohled na úřad zevnitř.

Pokud je úřad skutečně velký, je dobré vytvořit více než jeden CAF tým. V tomto případě musí návrh projektu specifikovat způsob koordinace činnosti těchto CAF týmů. Členy CAF týmu je třeba vybírat nikoli pouze podle jejich odborné kvalifikace, nýbrž podle toho, nakolik jsou obeznámeni s úřadem, a podle jejich osobních schopností (např. analytické a komunikační schopnosti). Účast v týmu je dobrovolná, ale za kvantitu, různorodost a důvěryhodnost CAF týmu zůstává odpovědný manažer projektu a management úřadu.

Častým dotazem bývá, zda členy CAF týmu mají být i vrcholoví manažeři úřadu. Vždy to závisí na kultuře a tradici úřadu. Pokud se zástupci vedení úřadu aktivně zapojí, pak mohou poskytovat další informace a zvyšuje se pravděpodobnost, že podpoří následnou implementaci stanovených aktivit pro zlepšování. Zvyšuje se také různorodost a zastoupení

v CAF týmu. V případě, že kultura úřadu toto nepodporuje, má-li jeden nebo více členů CAF týmu pocit, že se nemohou na projektu vhodně podílet a svobodně diskutovat, může být kvalita sebehodnocení ohrožena.

Krok 4: ZORGANIZUJTE ŠKOLENÍ

Informovanost a školení managementu

Dobrovolné zapojení vrcholového a středního managementu i ostatních zainteresovaných stran do vzdělávání o sebehodnocení dle modelu CAF může být přínosem pro projekt. Prohloubí vědomosti a pochopení konceptu TQM a modelu CAF.

Informovanost a školení CAF týmu

Cílem školení CAF týmu je seznámit jeho členy s modelem CAF, jeho cíli a podstatou procesu sebehodnocení. Pokud byl manažer projektu vyškolen již dříve, je dobré, aby se do školení aktivně zapojil. Kromě teoretického výkladu musí školení zahrnovat také praktická cvičení, která účastníkům přiblíží zásady řízení kvality a umožní jim vyzkoušet si dosahování konsenzu, v opačném případě mohou být tyto pojmy a způsob práce pro většinu členů neznámé.

Pro tyto účely je možné využít každoroční kurzy pro výcvik lektorů a podobné aktivity, které pořádá CAF Resource Centre při EIPA a které probíhají v řadě evropských zemí.

Pro hodnocení organizace co nejefektivnějším způsobem je zapotřebí připravit pro CAF tým seznam relevantních dokumentů a informací, což usnadní i pochopení podstaty modelu CAF (hodnocení podle modelu CAF musí být vždy založeno na důkazech). Příprava tohoto seznamu by mělo být úkolem projektového manažera. Proto již pro školení CAF týmu je vhodné mít seznam k dispozici.

V rámci školení či procvičování práce s modelem je vhodné hodnotit jedno subkritérium z kritérií předpokladů a jedno odpovídající subkritérium z kritérií výsledků. To CAF týmu umožní lépe pochopit, jak funguje sebehodnocení dle modelu CAF. Je třeba dosáhnout konsenzu v otázce hodnocení důkazů o silných stránkách a oblastech vyžadujících zlepšení a ve způsobu přidělování bodů.

K dalším relevantním aktivitám, které by si měl CAF tým procvičovat a které ve fázi sestavení sebehodnotící zprávy ušetří čas, je získání společné představy o klíčových zainteresovaných stranách úřadu, pro které je její činnost nejdůležitější: občané/zákazníci, politici, dodavatelé, partneři, manažeri a zaměstnanci. Rovněž je třeba jasně vymezit, které nejdůležitější služby/produkty jsou těmto zainteresovaným stranám poskytovány nebo od nich získávány a které klíčové procesy toto zajišťují.

Krok 5 PROVEĎTE SEBEHODNOCENÍ

Členové CAF týmu jsou vyzváni, aby s využitím příslušných dokumentů a informací poskytnutých manažerem projektu předložili hodnocení úřadu přesně podle jednotlivých subkritérií. Při hodnocení musí vycházet z vlastních poznatků a zkušeností s prací a fungováním úřadu. Členové CAF týmu zformulují nejdůležitější důkazy o silných stránkách a oblastech pro zlepšování. Oblasti vyžadující zlepšení by měly být formulovány co nejpresněji, aby bylo jednodušší navrhnout další postup. Následně by měli svá zjištění shrnout a každé subkritérium v souladu s vybraným panelem hodnocení bodově ohodnotit.

Při individuálním hodnocení musí být k dispozici vedoucí CAF týmu a odpovídat na případné

dotazy členů CAF týmu. Může rovněž koordinovat zjištěné závěry při přípravě na jednání o konsenzu.

Dosažení konsenzu v týmu

Po individuálním zhodnocení se tým musí co nejdříve sejit a dohodnout, co považuje za silné stránky úřadu a které oblasti za příležitosti ke zlepšování a jak bude jednotlivá subkritéria bodovat. Pro dosažení konsenzu je nezbytný otevřený dialog, na kterém je založeno učení se ze zkušeností. Je totiž velmi důležité pochopit, proč existují rozdíly, pokud jde o silné stránky, oblasti vyžadující zlepšení a o bodování. Pořadí hodnocení jednotlivých kritérií může určit CAF tým, není striktně povinné postupovat při hodnocení podle pořadí jednotlivých kritérií. Je ale doporučováno držet logiku modelu a propojení souvisejících kritérií.

Hledání konsenzu

Při hledání konsenzu je možné použít metodu čtyř kroků:

1. Každý člen CAF týmu individuálně prezentuje všechny identifikované důkazy týkající se silných stránek a oblastí vyžadujících zlepšení, a to pro každé sukritérium.
2. Dosažení konsenzu v otázce silných stránek a oblastí vyžadujících zlepšení, zpravidla po zvážení veškerých doplňujících důkazů či informací.
3. Prezentování rozdílů individuálních bodových hodnocení u všech subkritérií.
4. Dosažení konsenzu o závěrečných výsledcích bodového hodnocení.

Dobře připravené jednání ze strany vedoucího CAF týmu (např. shromáždění důležitých informací, koordinace jednotlivých hodnocení) přispěje k hladkému průběhu jednání a významně ušetří čas.

Zpětná vazba od uživatelů modelu CAF: přidaná hodnota diskusí

Většina uživatelů dosáhla konsenzu v diskusích. Samotná diskuse je často vnímána jako skutečná přidaná hodnota sebehodnocení: sebehodnocení jako konečný výsledek je víc než pouhý součet individuálních názorů. Odráží společnou myšlenku CAF týmu a tímto způsobem zlepšuje a jde za hranici subjektivních individuálních názorů. Upřesnění důkazů a objasnění souvislostí různých pohledů na silné stránky a oblastí pro zlepšování je často považováno za hodnotnější výstup nežli bodové hodnocení.

Klíčovou úlohu hraje vedoucí CAF týmu, který odpovídá za průběh celého procesu a za dosažení konsenzu v rámci CAF týmu. Diskuse musí vždy vycházet z jasných důkazů o provedených činnostech a z dosažených výsledků. Model CAF obsahuje přehled relevantních příkladů, který mají pomoci při nalézání příslušných důkazů. Tento přehled není vyčerpávající, není ani povinné hodnotit všechny příklady, pouze ty, které jsou pro úřad důležité. CAF tým může doplnit jakékoli další příklady, které jsou podle něj pro úřad relevantní. Příklady mají názorněji vysvětlit obsah subkritérií s cílem:

- zjistit, jak úřad plní požadavky vyjádřené v subkritériu;
- napomáhat při hledání důkazů;
- ukázat na dobrou praxi v dané oblasti.

Jak bodovat

Model CAF umožňuje dva způsoby bodového hodnocení: „klasický“ přístup a hodnocení „s jemným rozlišením“. Oba způsoby bodování tato příručka podrobně vysvětluje. Klasické bodové hodnocení se doporučuje použít tehdy, nemá-li úřad vlastní zkušenosti se sebehodnocením a/nebo s přístupy TQM. Tzv. smíšené hodnocení viz příslušná kapitola.

Doba realizace sebehodnocení

Porovnání skutečné a plánované délky realizace sebehodnocení, vycházející z provedených

průzkumů, ukazuje, že dva až tři dny je na provedení spolehlivého sebehodnocení příliš krátká doba, zatímco deset a více dní je doba dlouhá. Není proto snadné navrhnout ideální časový harmonogram pro sebehodnocení podle modelu CAF, a to s ohledem na množství různých okolností, které ovlivňují průběh sebehodnocení. Jedná se např. o záměry managementu, čas, zdroje a dostupné odborné znalosti, dostupnost údajů, čas a informace týkající se zainteresovaných stran a také politické tlaky. Pro většinu úřadů je však standardní doba do pěti dnů, a to včetně individuálního hodnocení a jednání o konsenzu.

Většina úřadů dokončila celý proces implementace modelu CAF během tří měsíců, včetně přípravy, sebehodnocení, formulace závěrů a vypracování plánu zlepšování.

Tři měsíce od rozhodnutí realizovat sebehodnocení až po vytvoření akčního plánu zlepšování dle modelu CAF se zdají být ideální dobou pro udržení soustředění se na projekt. Je-li doba delší, hrozí pokles motivace a zájmu všech zainteresovaných stran. Může se také změnit dosavadní situace v úřadu, na konci procesu sebehodnocení může být jiná než na začátku. V takovém případě hodnocení ani bodování již nemusí odrážet reálný stav. Vzhledem k tomu, že zlepšování úřadu s využitím modelu CAF je nepřetržitý dynamický proces, je aktualizace údajů a informací běžnou součástí tohoto procesu.

Krok 6

VYPRACUJTE ZPRÁVU S POPISEM VÝSLEDKŮ SEBEHODNOCENÍ

Typická sebehodnotící zpráva by měla sledovat strukturu modelu CAF (viz Příloha č. 4) a obsahuje následující části:

- silné stránky a oblasti vyžadující zlepšení u všech subkritérií podložené příslušnými důkazy;
- bodové hodnocení stanovené dle příslušných panelů hodnocení;
- náměty pro zlepšování.

Aby mohla být sebehodnotící zpráva použita jako základ pro realizaci zlepšování, je nutné, aby vrcholový management úřadu tuto zprávu oficiálně přijal, v ideálním případě potvrdil a schválil. To vyžaduje dodržování formálních pravidel při předkládání materiálu managementu úřadu, jako je např. interní připomínkové řízení. Tyto procesy mohou být dalším zdrojem dodatečných informací a mohou přispět k objektivitě sebehodnotící zprávy. Pokud dobře fungovala komunikace, nemělo by to představovat žádný problém. Vrcholový management musí znovu potvrdit svůj závazek realizovat zlepšování. V této fázi je také důležité komunikovat hlavní výsledky sebehodnocení se zaměstnanci a ostatními zúčastněnými zainteresovanými stranami.

FÁZE 3 – Plán zlepšování a určení priorit

Krok 7

VYPRACUJTE PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVY

Zpětná vazba od uživatelů modelu CAF: nedostatek měření

Mnoho úřadů se potýká v průběhu první implementace modelu CAF s překážkami. Nedostatek měření je zjevně největším problémem mnohých organizací veřejné správy, které realizují sebehodnocení poprvé a tyto zkušenosti se následně odrazí v prvním plánu zlepšování v podobě nastavení systému měření na úřadě.

Aby byl splněn hlavní účel použití modelu CAF, proces sebehodnocení by měl jít nad rámec pouhého sepsání zprávy o sebehodnocení. Projekt musí tudíž přímo vést k sestavení akčního plánu zlepšování s cílem zvýšit výkonnost úřadu.

Akční plán zlepšování je jedním z hlavních cílů sebehodnocení dle modelu CAF a zároveň prostředkem, jak poskytnout pro strategické plánování úřadu nezbytné informace. Akční plán zlepšování musí představovat integrovaný plán na zvýšení výkonnosti úřadu jako celku.

Logika plánu je následující:

1. Je to systematický integrovaný plán aktivit pro komplexní fungování úřadu.
2. Je výsledkem zprávy o sebehodnocení, takže vychází z důkazů a údajů poskytnutých vlastním úřadem, přičemž nejdůležitější aspekt představují jeho zaměstnanci.
3. Je založen na silných stránkách úřadu, řeší jeho příležitosti pro zlepšování a reaguje na každou z nich příslušnými opatřeními.

Stanovení prioritních oblastí zlepšování

Při přípravě plánu zlepšování může vedení úřadu zvážit použití strukturovaného přístupu, zahrnujícího tyto otázky:

- Kde chceme být za dva roky v souladu s celkovou vizí a strategií úřadu?
- Jaká opatření je třeba přijmout, aby byly tyto cíle dosaženy (definice strategie/úkolů)?

Proces vytváření akčního plánu zlepšování má být strukturovaný: management po dohodě se zainteresovanými stranami:

- shromažďuje nápady na zlepšování ze zprávy o sebehodnocení a třídí je podle jednotlivých témat;
- analyzuje oblasti vyžadující zlepšení a navržené podněty a poté formuluje aktivity zlepšování s ohledem na strategické cíle úřadu;
- stanovuje priority aktivit zlepšování – prostřednictvím dohodnutých hledisek hodnotí jejich dopad (malý, střední, velký) v oblastech, kde je nutné zlepšení, např.:
 - strategický význam aktivit (kombinace dopadů na zainteresované strany, na výsledky úřadu, na interní/externí viditelnosti),
 - jednoduchost implementace aktivit (podle stupně obtížnosti, potřebných zdrojů a rychlosti realizace)
- přiřazuje jednotlivým aktivitám vlastníka, stanoví časový harmonogram a důležité etapy, určuje potřebné zdroje (viz Příloha č. 5).

Pro přehlednost může být užitečné propojit probíhající aktivity zlepšování se strukturou modelu CAF.

Jedním ze způsobů stanovení priorit je kombinace:

1. úrovně bodového hodnocení u kritéria nebo subkritéria, které umožňuje udělat si představu o výkonnosti organizace ve všech oblastech a
2. klíčových strategických cílů.

Doporučení

Zatímco sebehodnocení s využitím modelu CAF je považováno za začátek dlouhodobé strategie zlepšování, hodnocení musí upozorňovat, které oblasti lze řešit relativně rychle a snadno. Jejich řešení pomůže zvýšit důvěryhodnost programu zlepšování a představuje okamžitou návratnost investic z hlediska času a vzdělávání, je rovněž impulsem k dalšímu pokračování – úspěch plodí další úspěch.

Dobrou praxí se ukazuje být zapojení zaměstnanců, kteří prováděli sebehodnocení, do přípravy a realizace zlepšování. Osobně to mohou chápat jako formu odměny a posílení jejich sebedůvěry a morálky. Mohou se také stát iniciátory dalšího zlepšování.

Členové CAF týmu

Členové CAF týmu investují do sebehodnocení mnoho energie, a to obvykle nad rámec vlastních pracovních povinností. Na počátku své práce v CAF týmu mají často zaměstnanci pochybnosti o smysluplnosti vlastní úlohy, o zapojení managementu, o zabezpečení otevřenosti a čestnosti, atd. Po čase, když vidí, že se věci berou vážně, zvyšuje se jejich motivace a jakési nadšení a nakonec přebírají plnou odpovědnost za výsledky. Mají potenciál stát se nejvíce motivovanými kandidáty pro zlepšovatelský tým realizující zlepšování a při jednání s nimi by tato úloha měla být brána v úvahu.

Akční plán zlepšování vyplývající ze sebehodnocení dle modelu CAF je třeba začlenit do procesu strategického plánování a zapojit ho do celkového managementu úřadu.

Krok 8**KOMUNIKUJTE O PLÁNU ZLEPŠOVÁNÍ**

Komunikace je jedním z rozhodujících faktorů úspěchu sebehodnocení a realizace následných aktivit zlepšování. Prostřednictvím komunikace se v příslušnou chvíli pomocí příslušného prostředku poskytují určené cílové skupině adekvátní informace, a to nejen před nebo během sebehodnocení, nýbrž i po něm.

Sám úřad rozhoduje o tom, zda zprávu o sebehodnocení zpřístupní, či nikoli, ale je dobrou praxí všechny zaměstnance informovat o výsledcích sebehodnocení, tj. o jeho hlavních závěrech, oblastech, ve kterých je nutné naplánovat a zrealizovat zlepšování. Jestliže není sebehodnotící zpráva zveřejněná, může úřad ztratit možnost vytvořit vhodný základ pro změnu a zlepšování.

Při každém sdělování výsledků se osvědčuje zdůraznit to, co organizace dělá dobře a jak se chce dále zlepšovat – existuje mnoho úřadů, které považují své silné stránky za samozřejmost a někdy zapominají nebo si ani neuvědomují, jak důležité je ocenit úspěch.

Krok 9**REALIZUJTE PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ**

Jak je uvedeno v kroku 7, formulace akčního plánu zlepšování je velmi důležitá. Mnohé příklady v modelu CAF je možné považovat za první krok ke zlepšování. Existující příklady dobré praxe a nástroje řízení lze spojit s různými kritérii daného modelu.

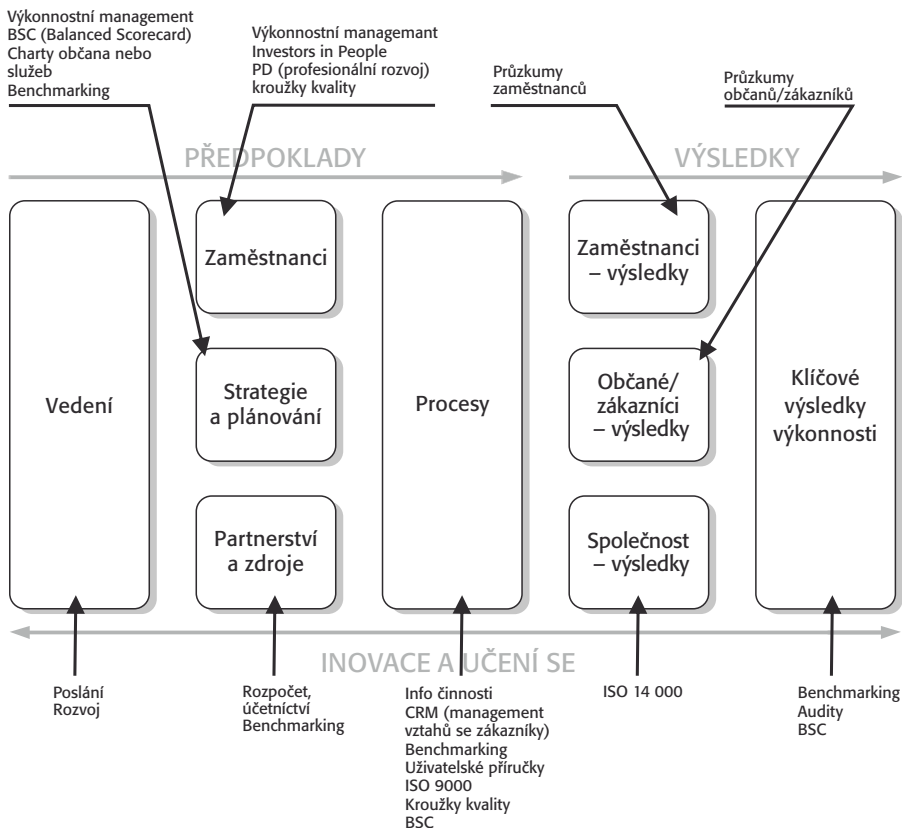
Při realizaci akčního plánu zlepšování je třeba uplatnit vhodný a konzistentní přístup, vycházet z procesu monitorování a hodnocení, vysvětlit termíny a předpokládané výsledky, u každé činnosti zlepšování určit odpovědnou osobu ("vlastníka") a v případě komplexních opatření posoudit alternativní scénáře.

Každý proces řízení kvality vychází z pravidelného monitorování implementace a hodnocení výstupů a výsledků. Monitorování umožňuje upravovat průběh realizace v souladu s plány a následně hodnotit to, co bylo dosaženo (výstupy a výsledky) a jejich celkový dopad. Pro hodnocení zlepšování je nutné stanovit způsoby měření výkonnosti (indikátory výkonnosti, faktory úspěchu, atd.). Organizace mohou pro aktivity zlepšování využívat cyklus Plan – Do – Check – Act (PDCA). Pro jejich maximální přínos musí být aktivity zlepšování začleněné do procesů organizace.

Implementace akčních plánů zlepšování ulehčuje nepřetržitě používání manažerských nástrojů, jako je Balanced Scorecard, průzkumy spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, výkonnostní management⁷⁹, atd. (viz následující schéma).

⁷⁹Pojem „výkonnostní management“ nebo „řízení výkonů“ je vysvětlen ve slovníku uvedeném v závěru příručky.

Model CAF – Činnosti zlepšování



Krok 10

NAPLÁNUJTE DALŠÍ KOLO SEBEHODNOCENÍ

Monitorování pokroku a opakování hodnocení

Po zformulování plánu zlepšování a zahájení realizace změn je důležité přesvědčit se, že tyto změny působí pozitivně a nemají negativní dopad na dříve dobře fungující úřad. Některé úřady zahrnují pravidelné sebehodnocení do procesu plánování činností – jejich hodnocení jsou načasována tak, aby poskytovala informace o každoročním stanovování cílů a finančních prostředcích.

Vzor formuláře pro plán zlepšování je uveden v Příloze č. 5.

Na základě sebehodnocení podle modelu CAF stále více zemí organizuje soutěže na bázi modelu CAF. Sebehodnocení podle modelu CAF může být základem pro uznání podle Modelu excelence EFQM – Levels of Excellence (www.efqm.org).

SLOVNÍK POJMŮ

A

Akční plán (Action plan)

Dokument obsahující plán úkolů, určení odpovědnosti, implementační cíle (např. úkoly, závazné termíny) a nutné zdroje (např. čas, finance).

Analýza nákladů a výnosů (Cost Benefit Analysis)

Cost benefit analýza posuzuje projekt/činnost z hlediska společenských přínosů pro obec, region, a to například z hlediska vlivu na zaměstnanost, životní prostředí, poptávku regionu apod. CBA je nezbytnou a nutnou součástí všech žádostí o dotaci ze strukturálních fondů Evropské unie. Tento dokument je důležitý zejména z tohoto důvodu, protože umožňuje přijmout projekt, který nemusí být z hlediska ekonomické a finanční analýzy přijatelný, ale z hlediska přínosu pro společnost má velký význam. Jedná se zejména o projekty do infrastruktury, životního prostředí (např. ČOV, kanalizace, vodovod).

Analýza SWOT (SWOT Analysis)

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí (potenciálních výhod) a ohrožení (potenciálních rizik) organizace.

Audit (Audit)

Nezávislé odborné hodnocení zaměřené na přezkoumání a vyhodnocení činností organizace a jejich výsledků. Nejběžnějšími audity jsou finanční audit, provozní audit, audit ICT, audit shody a audit řízení. Lze rozlišit tři úrovně auditu:

- interní kontrola – vykonávána managementem;
- interní audit – prováděný nezávislým útvarem organizace, který se kromě provádění kontroly souladu s předpisy může podílet rovněž na kontrole efektivity interního řízení organizace;
- externí audit – prováděný nezávislým k auditu oprávněným orgánem.

B

Balanced Scorecard – BSC, Systém vyvážených ukazatelů (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard je soubor měřítek kvantitativního hodnocení rozsahu úspěšnosti organizace v realizaci poslání a strategických cílů organizace. Tento systém tvoří čtyři hlediska: inovace a učení se (zaměstnanci), vnitřní procesy, zákazníci a řízení financí. Tyto ukazatele jsou vzájemně propojené přes vztahy příčina – následek. Tyto vztahy jsou založené na předpokladu, že budou permanentně monitorovány. BSC je také užitečný komunikační nástroj managementu pro informování zaměstnanců v organizaci a jiných zainteresovaných stran o realizaci strategických plánů. Balanced Scorecard je používán evropskými organizacemi veřejného sektoru stále častěji. Nutno připomenout, že metoda Balanced Scorecard může být využita v rámci hodnocení dle modelu CAF.

Benchlearning (Benchlearning)

Proces učení se, jak zlepšovat činnost sdílením poznatků, informací a někdy i zdrojů. Je považován za efektivní způsob zavádění organizačních změn.

Benchmarking (Benchmarking)

Existuje více definicí benchmarkingu, nicméně klíčovým pojmem ve vztahu k benchmarkingu

je „porovnávání se s ostatními“. Benchmarking je porovnávání s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností. V praxi benchmarking obvykle označuje:

- pravidelné porovnávání různých aspektů výkonnosti (činnosti a procesy) s organizacemi, které podle obecného mínění uplatňují dobrou praxi;
- identifikování výkonnostních rozdílů;
- nalézání nových přístupů vedoucích ke zlepšení výkonnosti;
- implementace zlepšení;
- monitorování pokroku a přezkoumání přínosů.

Referenční nebo měřicí standard pro srovnávání je označován jako „benchmark“. Benchmark je tedy změřený dosažený výkon (úspěch) vysoké úrovně (někdy označován jako „nejlepší ve své kategorii“), referenční nebo měřicí standard pro srovnávání, nebo úroveň výkonnosti, která je uznána jako standard nejvyšší kvality (standard excellence) pro určitý konkrétní proces. Benchmarking je obvykle v evropských organizacích veřejného sektoru zaměřen na učení se, a to v podobě tzv. benchlearningu.

▪ **Strategický benchmarking (Strategic benchmarking)**

Strategický benchmarking je používán při zlepšování celkové výkonnosti organizace a vychází ze zkoumání dlouhodobých strategií a obecných přístupů, které umožnily těm výkonným uspět. Zahnuje srovnání aspektů vysoké úrovně, jako jsou hlavní kompetence, vývoj nových služeb/produktů, změna v rovnováze činností nebo zlepšování schopností řešit změny v daném prostředí.

Brainstorming (Brainstorming)

Používá se jako nástroj týmové práce pro získávání nových nápadů bez jakýchkoli omezení a během krátké doby. Nejdůležitějším pravidlem je nepřipustit ve fázi hledání nápadů jakoukoli kritiku.

C

Cíle (Objectives / goals / aims / targets)

Formulace cílového stavu s popisem požadovaných výsledků nebo dopadů tak, jak jsou definovány v poslání organizace.

▪ **Strategické cíle (Strategic Objectives)**

Globální cíle pro střednědobé a dlouhodobé cíle, ukazují směr, kterým se organizace chce vydat. Popisuje konečné výsledky nebo dopady, které chce dosáhnout.

▪ **Operativní cíle (Operational Objectives)**

Jsou to konkretizované strategické cíle, např. na úrovni útvaru. Operativní cíle je možno okamžitě transformovat v soubor činností a úkolů.

Cíle SMART (SMART objectives)

Cíle obecně udávají, čeho chce organizace dosáhnout. Cíle stanovené jako SMART by měly splňovat základní charakteristiky, tzn. být:

- Specific – konkrétní – přesně vystihující, čeho chce organizace dosáhnout;
- Measurable – měřitelné – s kvantitativně stanovenými cíli;
- Achievable – dosažitelné;
- Realistic – realistické – jsou k dispozici dostatečné zdroje?
- Timed – časově ohraničené – termínované.

Cyklus PDCA (PDCA cycle)

Demingův čtyřfázový cyklus, jehož dodržování je podmínkou trvalého zlepšování:

- Plan – PLÁNŮJ (fáze navrhování)
- Do – DĚLEJ (výkonná fáze)
- Check – KONTROLUJ (kontrolní fáze)
- Act – ZAVEĎ (fáze aktivizující, přizpůsobovací a korekční).

Klade důraz na to, že programy zlepšování musí začínat pečlivým plánováním, musí přejít do efektivních činností, musí být kontrolovány a případně přizpůsobovány a musí opět vést k pečlivému plánování bez přerušení cyklu.

D**Dobrá praxe (Good practice)**

Viz pojem Nejlepší / dobrá praxe.

Důkaz (Evidence)

Informace na podporu tvrzení nebo faktu. Důkaz je nezbytný při formování jasného závěru nebo konečného úsudku.

E**Efektivnost (Efficiency)**

Výstupy ve vztahu ke vstupům nebo nákladům. Efektivnost a produktivita mohou být považovány za totéž. Produktivita může být měřená souhrnně, kdy zahrnuje všechny vstupní složky produkce (celková produktivita) nebo dílčí produktivita soustředující se na konkrétní oblast vstupů (např. produktivita práce nebo produktivita kapitálu).

e-government (e-Government)

Využívání informačních a komunikačních technologií (ICT) ve veřejné správě. Ve spojení s organizačními změnami a novými dovednostmi přispívá ke zlepšování veřejných služeb a demokratických procesů a zároveň zvyšuje podporu veřejných politik. E-government dává předpoklad k docílení lepší a účinnější veřejné správy. Může zlepšit rozvoj a implementaci veřejných politik a pomoci veřejnému sektoru vyrovnat se s potenciálními protichůdnými požadavky na větší množství lepších služeb při zachování současného využívání zdrojů.

e-slужby (e-Service)

Veřejné služby poskytované prostřednictvím informačních a komunikačních technologií.

Etika (Ethics)

Společné hodnoty a normy, k nimž se hlásí organizace při plnění svých úkolů. Tyto hodnoty a normy, které mohou být výslovně uvedeny nebo jen implicitně předpokládány, určují, jaké chování je z morálního hlediska považováno za správné, nesprávné, dobré či špatné. Hodnoty slouží jako morální zásady, zatímco normy mohou vyjadřovat také to, co je v dané situaci správné z právního a morálního hlediska.

Excelence / Výjimečnost (Excellence)

Nejlepší praxe při řízení organizace a dosahování výsledků na základě souboru požadavků Total Quality Management formulovaných EFQM, kterými jsou: orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, vedení a konstantní řízení cíle pomocí procesů a faktů, zapojení zaměstnanců, neustálé zlepšování a inovace, vzájemně výhodná partnerství a společenská odpovědnost organizace.

Extra–finanční rating (Extra–financial rating)

Extra–finanční rating hodnotí úroveň závazku organizace v oblasti lidských práv, pracovních podmínek a zaměstnanců, sociálního dialogu, ochrany životního prostředí, správy a zapojení organizace do rozvoje společnosti. Uvedené pojmy se týkají investorů, kteří směřují svá rozhodnutí do činností, jejichž dopad může ohrozit ekologickou rovnováhu a které jim umožní zapojit se do společenského pokroku a posilování transparentnosti a etiky podnikání. Organizací veřejné správy, které mají schopnost půjčovat si na trzích, může agenturní hodnocení společenské odpovědnosti prostřednictvím extra–finančního ratingu pomoci získat půjčky z fondů sociální odpovědnosti (SRI: Social Responsible Investment).

G

Gender mainstreaming (Gender mainstreaming)

Dle definice sestavené Radou Evropy gender mainstreaming spočívá v (re-)organizaci, zlepšení, rozvoji a evaluaci rozhodovacích procesů s cílem, aby aktérky a aktéři, kteří se podílejí na politickém uspořádání, zohledňovali ve všech oblastech a na všech úrovních rovné postavení žen a mužů.“ Princip gender mainstreamingu je založen na tom, že genderové otázky představují zásadní kritéria při řešení sociálních, hospodářských, politických a organizačních problémů.

H

Hodnocení (Evaluation)

Zkoumání, zda provedené činnosti mají žádoucí účinky a zda by jinými postupy bylo možno dosáhnout lepšího výsledku s nižšími náklady.

Hodnocení / hodnocení výkonnosti (Appraisal/Performance appraisal)

Hodnocení výkonnosti je chápáno v souvislosti s řízením v organizaci. Systém řízení organizace obvykle obsahuje hodnocení individuální výkonnosti zaměstnanců. V praxi umožňuje monitorovat výkonnost útvaru i celkovou výkonnost organizace, a to agregací individuálních výkonností na různých úrovních řízení organizace. Hodnotící rozhovor mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným je nejčastějším způsobem hodnocení výkonnosti. V průběhu rozhovoru vedle předmětného hodnocení vystávají další aspekty zaměstnaneckého vztahu, zahrnující pracovní vědomosti a kompetentnost, umožňující identifikaci vzdělávacích potřeb. V komplexním managementu kvality je cyklus PDCA založený na trvalém zlepšování aplikován též na individuální úrovni: PLAN – plánuj úkoly na další období; DO – realizuj úkoly; CHECK – ověřuj realizaci v rámci hodnotícího rozhovoru a pokud je to nutné ACT – reaguj a přizpůsob cíle, prostředky a kompetence pro následující období.

Existuje několik způsobů jak zvýšit objektivitu hodnocení výkonnosti:

- vzestupné hodnocení, kdy manažeři jsou hodnoceni jim přímo podřízenými zaměstnanci,
- 360stupňové hodnocení, kdy jsou manažeři hodnoceni z různých úhlů pohledu: nadřízenými manažery (vrcholoví manažeři), kolegy na stejné úrovni managementu (manažeři-kolegové), ostatními zaměstnanci (podřízení zaměstnanci) a zákazníci.



Hodnota (Value)

Hodnota může mít peněžní, sociální, kulturní a mravní obsah. Morální hodnoty jsou více méně univerzální, zatímco kulturní hodnoty se mohou měnit podle organizací, stejně jako podle zemí. Kulturní hodnoty v organizaci by měly být vztahy k poslání organizace. Kulturní hodnoty neziskových organizací se mohou zřetelně odlišovat od hodnot podnikatelských subjektů.

Hospodárnost (Economy)

Hospodárnost a úspornost znamená řízení finančních prostředků včetně snižování nákladů prostřednictvím efektivnějších nákupů a finančních úspor, aniž by došlo ke zhoršení kvality výstupů a cílů.

I

Indikátor / ukazatel (Indicator)

Ukazatel, který měří vliv, např. důsledky určité aktivity.

- **Indikátory/ukazatele výkonnosti (Performance indicators)**

Existuje mnoho provozních ukazovatelů používaných v organizaci veřejné správy za účelem: monitorování; pochopení; predikování; zlepšování funkčnosti a výkonnosti.

Pro měření organizační výkonnosti je používáno několik pojmů: dopady, ukazovatelé, indikátory, parametry. Nicméně terminologie není důležitá, je možné používat termíny vlastní a důležité pro danou organizaci. Při použití Paretova principu lze zjistit, že 20 % aktivit organizace zabezpečuje 80 % jejich výsledků. Proto je důležité měřit alespoň výkonnost těch procesů, které tvoří základ zabezpečení požadovaných výsledků.

- **Klíčové indikátory/faktory výkonnosti (Key performance indicators)**

Jedná se o nejdůležitější indikátory pro měření výkonnosti klíčových procesů obsažené zejména v kritériích 4 a 5 modelu CAF, které velmi pravděpodobně ovlivňují efektivitu a účelnost klíčových výsledků výkonnosti organizace. Dobrým příkladem spokojenosti zákazníků mohou být měření v kritériu občan/zákazník – orientace na výsledky, ve vztahu k procesům sloužícím k zabezpečování služeb a produktů pro občany/zákazníky.

Informace (Information)

Informace je soubor údajů setříděných tak, aby vytvářel zprávu; údaj mající určitý význam. Obecně lze též informace definovat jako daná fakta, nebo získaná učením se – něčeho nebo

od někoho. Příklady: právo, pravidlo, legislativa, postup, referát, návod, mail, e-mail, článek, pokyn, prezentace, zpráva, schéma, formulář, obsah knihy nebo časopisu, plán.

Inovace (Innovation)

Proces realizace nových služeb nebo zlepšení stávajících služeb za použití nových nebo zlepšených procesů, nástrojů a systémů či vzájemného působení lidí. Organizace může být označena za inovativní, když danou činnost (úkol) vykonává novým způsobem, nebo když nabízí svým zákazníkům novou službu nebo službu odlišnou formou.

ISO (ISO)

ISO (Mezinárodní organizace pro standardizaci) je celosvětová (síťová) organizace, která stanovuje mezinárodní normy vyžadované obchodem, státem a společností; tyto normy podporují partnerství v odvětvích, které je budou využívat; osvojují transparentní postupy respektující národní faktory a jsou vydávány s celosvětovou působností. ISO normy určují požadavky na technologie produktů, služeb, procesů, materiálů a systémů, stanovují pravidla pro správné hodnocení shody, manažerské a organizační postupy.

K

Klíčové výsledky výkonnosti (Key Performance Results)

Výsledky, kterých organizace dosahuje na základě své strategie a plánování v souvislosti s potřebami a požadavky různých zainteresovaných stran (externí výsledky), a výsledky organizace, pokud jde o její řízení a zlepšování (interní výsledky).

Kompetence (Competence)

Kompetence zahrnují osobní vědomosti, schopnosti, dovednosti a postoje, uplatňované v pracovních situacích. Pakliže je jednotlivec způsobilý úspěšně plnit úkoly, je považován za kompetentního na určité úrovni.

Konflikt zájmů (Conflict of Interest)

Viz pojem Střet zájmů

Konsenzus (Consensus)

Termín konsenzus znamená dosáhnout shodu. Konsenzus obvykle následuje v první fázi sebehodnocení, kdy jednotliví hodnotitelé na společném setkání porovnávají a diskutují vlastní hodnocení s bodovým hodnocením. Tento proces obvykle končí dosažením shody jednotlivých hodnotitelů na společném hodnocení a konečné verzi sebehodnotící zprávy.

Koučink (Coaching)

Koučink představuje jednu z nejvyužívanějších metod vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců. Hlavní myšlenkou koučinku je forma spolupráce kouče a koučovaného, kdy se kouč ptá a vhodnými otázkami směřuje koučovaného ke „správnému cíli“. Kouč by neměl radit či říkat své názory (to je podstatou mentoringu) – jen se ptát. To na koučovaném je, aby si svou správnou odpověď našel sám. Kouč by měl vést jedince k objevování zdrojů sám v sobě a zvyšovat tak jeho motivaci k výkonu. Cílem koučinku je podpořit pracovníka v jeho samostatnosti a kompetentnosti k výkonu práce. Koučink má ale pozitivní vliv i na vyšší spokojenost zaměstnanců v práci a atmosféru celé organizace.

Kritické faktory úspěchu (Critical Success Factors)

Podmínky, které musí být přednostně splněny, aby mohl být dosažen plánovaný strategický cíl. Upřednostňuje ty klíčové aktivity nebo výsledky, ve kterých je bezpodmínečně nutné dosáhnout průměrnou/uspokojivou výkonnost, aby byla organizace úspěšná.

Kvalita – v kontextu veřejného sektoru (Quality – in the context of public sector)

Poskytování služeb veřejnosti trvalým způsobem, splňující soubor daných charakteristik:

- specifické požadavky (zákon, legislativa, směrnice);
- očekávání občanů/zákazníků;
- očekávání ostatních zainteresovaných stran (politické, finanční, institucionální, zaměstnanecké).

Pojem kvalita se postupně rozvíjel:

- **Řízení kvality (Quality Control)**

Kontrola kvality se zaměřuje na řízení produktu/služby, na základě stanovených popisů a norem. Metody statistické kontroly kvality (metody vzorkování) se vytvářely v letech 1920 – 1930.

- **Zabezpečování kvality (Quality Assurance)**

Zabezpečování kvality se zaměřuje na hlavní procesy, aby garantovaly kvalitu produktu nebo služby. Zabezpečení kvality zahrnuje kontrolu kvality. Tato koncepce se používá od roku 1950 a velmi se využívala v letech 1980 – 1990 pomocí souboru norem ISO 9000, nyní se již nevyužívá. Nahradila ji koncepce komplexního řízení kvality.

- **Komplexní management kvality nebo management kvality (Total Quality Management or Quality Management)**

Komplexní management kvality (TQM) je filosofie managementu, která zahrnuje organizaci jako celek (hlavní, podpůrné i řídicí procesy) z pohledu zodpovědnosti a zabezpečování kvality jejich produktů/služeb a procesů, a to trvalým hledáním zlepšování efektivnosti vlastních procesů na každé úrovni. TQM prostřednictvím holistického přístupu má vymezit většinu oblastí organizace k zajištění potřeb a požadavků zákazníků. Tento přístup zahrnuje i zainteresované strany. Koncepce TQM je uplatňována od roku 1980. Komplexní management kvality (TQM), management kvality (QM) nebo komplexní kvalita (TQ) jsou totožné koncepce, i když někteří autoři mezi nimi dělají rozdíly. TQM je filosofie řízení zaměřená na zákazníka využívající analytické nástroje a týmovou práci, která vyžaduje angažovanost všech zaměstnanců. Existuje několik typů modelů TQM, z nichž nejčastěji používanými jsou Model excelence EFQM, model CAF, model Malcolm Baldrige (USA), ISO 9000.

- **Systém managementu kvality (Quality Management System – QMS)**

Soubor koordinovaných činností usměřující a řídicí organizaci s cílem trvalého zlepšování účelnosti a efektivnosti ve své výkonnosti.

L**Lídr (Leader)**

Tradičně je pojem „lídr“ spojován s osobou zodpovědnou za řízení organizace – v této příručce viz pojem manažer/lídr. Termín lídr je osobou, která prostřednictvím vlastních dovedností představuje v určité oblasti vzor pro ostatní. Lídrem je osoba, která skutečně stojí v čele skupiny, nejen formálně díky postavení nebo pravomoci, nýbrž také neformálně, protože takový člověk dokáže strhnout lidi svým směrem.

M**Management/řízení lidských zdrojů (Human Resources Management)**

Řízení, rozvíjení a využívání poznatků, dovedností a celkového potenciálu zaměstnanců organizace s cílem podpořit politiku, plánování činnosti a efektivní řízení procesů organizace.

Management znalostí (Knowledge Management)

Znalostní management je explicitní a systematický management celoživotních znalostí – a s nimi souvisejících procesů, rozšiřování, vytváření, organizování, používání a využívání. Je důležité uvědomit si, že znalosti obsahují jak nevyslovené znalosti (obsažené v lidské mysli), tak explicitní znalosti (koncentrované a zaznamenané jako informace v databázi informací, dokumentech atd.). Dobré znalostní programy se věnují procesům rozvoje a přenosu obou základních forem. Pro většinu organizací jsou nejdůležitější znalosti: o zákaznících, procesech, produktech a službách přizpůsobených potřebám uživatelů, zaměstnancích, historii organizace, zdrojů organizace, vztazích a činnostech, měření a řízení vzdělanostního kapitálu. Znalostní management používá řadu různých postupů. Obecně k nejčastějším patří: tvorba a hledání; sdílení a učení se (společnosti si vyměňují zkušenosti), organizování a management.

Manažer/lídr (Manager/Leader)

Manažer je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění. To znamená, že manažerem je vedoucí pracovník, který vždy zodpovídá za chod dané organizace. Manažer pracuje prostřednictvím svých podřízených, zodpovídá za jejich práci, motivuje je a snaží se o soulad potřeb jejich i potřeb firmy. Aby se člověk stal manažerem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti. Ne každý má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní, tudíž ne každý manažer je lídrem. Víz rovněž pojem Lídr.

Manažerský informační systém (Management Information System)

Zajišťuje operativní informace pro management organizace na základě pravidelného měření dosahování cílů, rizik, měření kvality, interních auditů, systému vnitřních kontrol a informací ze sebehodnocení.

Mapa procesů (Process Map)

Grafické znázornění posloupnosti činností vznikající mezi procesy.

Matice logického rámce (Log Frame Matrix, Logical Framework Matrix)

Logický rámec představuje jakousi „nástěnku“ projektu. Jedná se o matici sestávající z 16 částí, přičemž každá z nich zobrazuje specifickou podmínku a je logicky svázána s okolními podmínkami. Jestliže jsou všechny podmínky v souladu, logická pravděpodobnost úspěšné realizace projektu je vysoká. Logický rámec obsahuje 4 horizontální kategorie cílů (tj. Obecný přínos projektu; Hlavní cíl projektu; Výstupy; Aktivita) a 4 vertikální kategorie podmínek (tj. Rovina cílů; Ukazatele; Způsoby ověření; Předpoklady/rizika).

Mentoring (Mentoring)

Metoda pro profesní rozvoj na základě příkladu a zkušeností úspěšné osobnosti. Mentoring spočívá ve spolupráci dvou lidí, kdy je jeden na vyšší úrovni (má lepší know-how, vypracovaný skill apod.). Mentor radí a předává své znalosti na mentorovaného. Mentoring se typicky hodí pro adaptační procesy nově nastupujících zaměstnanců či sdílení interních vědomostí v organizaci.

Měření vnímání (Perception Measurement)

Měření subjektivních dojmů a názorů jednotlivců nebo skupin, např. vnímání kvality produktů nebo služeb.

Mobbing (Mobbing)

Jedná se souhrnně o nejrůznější formy komplikování života na pracovišti. Typickým rysem pro takové chování je rafinovanost, skrytost a zákeřnost. Existují různé metody, jak určit, zda se

jedná o mobbing. V rámci některých pojetí se mezi mobbing zařazuje i sexuální obtěžování na pracovišti. Jakousi podskupinu mobbingu pak tvoří bossing – teror na pracovišti v podání nadřízeného pracovníka.

Mystery shopping (Mystery shopping)

Je kvalitativní metoda výzkumu, která měří kvalitu služeb nebo kdy se získávají informace o produktech a službách vlastní či konkurenční organizace. Mystery shopper je výzkumník, fiktivní zákazník, který vystupuje jako normální zákazník. Jeho úkolem je nákup výrobku či zájem o službu, kladení otázek, registrace stížností nebo hraní určité role. Získává zpětnou vazbu o svých zkušenostech.

N

Nákladová efektivnost (Cost Effectiveness)

Vztah mezi efekty, které jsou předpokládány cíli organizace a náklady vynaloženými na jejich dosažení – pokud možno včetně společenských nákladů.

Viz také pojem Účelnost.

Následné přezkoumání (Follow up)

Po procesu sebehodnocení a změnách v organizaci se následným přezkoumáním zjišťuje, které ze stanovených cílů byly splněny. Na základě analýzy mohou být zahájeny nové iniciativy a v souladu s novými okolnostmi upravena strategie a plánování.

Nejlepší / dobrá praxe (Best/Good practice)

Mimofádné výkony, metody či přístupy, které vedou k výjimečnému úspěchu/výsledku. Nejlepší praxe je relativní pojem a někdy označuje zcela inovativní nebo zajímavé postupy, které byly identifikovány vně organizace pomocí benchmarkingu či benchlearningu. Když není možné jednoznačně označit nejlepší praxi, používá se termín dobrá praxe.

O

Občan/zákazník (Citizen/Customer)

Termín občan/zákazník odkazuje na komplex vztahů mezi veřejnou správou a veřejností. Osoba, pro kterou jsou služby určeny, je občanem; člen demokratické společnosti s právy a povinnostmi (poplatník daní, politický činitel). Táž osoba je rovněž zákazníkem, a to nejen ve smyslu spotřeby služby, pak je považována za příjemce služby, ale také v rámci plnění svých povinností (platba daní nebo pokut), pak má oprávnění stran veřejné správy očekávat nestrannou a zdvořilou službu poskytnutou bez zanedbání zájmů jeho vlastních.

Odpovědnost (Accountability)

Odpovědnost spočívá v ručení konkrétního subjektu v rámci jemu delegovaných a jím přijatých povinností za svěřené zdroje a je spojena s povinností podávat zprávy o jejich plnění. Zaměstnanci, kteří přijali odpovědnost, jsou tedy povinni odpovědět na otázky a podávat zprávy o zdrojích a činnostech, které jsou v jejich kompetenci, včetně předkládání zpráv oprávněným osobám.

on-line služby (e-Service)

Viz pojem e-slужby.

Organizace poskytující veřejné služby / veřejná správa (Public Service Organisation / Public Administration)

Veřejná správa je instituce, organizace služeb nebo systém, který je politicky řízen

a kontrolován volenou veřejnou mocí (národní, federální, regionální nebo místní). Zahrnuje organizace, které se zabývají tvorbou politik a prosazováním práva, tj. záležitostmi, které přímo nepatří mezi služby.

Organizační kultura (Organisational Culture)

Souhrnný přehled způsobů chování, etiky a hodnot, které jsou předávány, uplatňovány a upevňovány zaměstnanci organizace a které jsou ovlivňovány národními, socio-politickými a právními tradicemi a systémy.

Organizační struktura (Enterprise architecture)

Organizační rámec pro plánování procesů, používá se na podporu vlastních strategických/operativních cílů. To zahrnuje charakteristiku procesů, informací a informačních systémů vytvářející ucelený systém pro dosahování cílů organizace.

P

Partnerství (Partnership)

Spolupráce s jinými stranami na komerční nebo nekomerční úrovni zaměřená pro dosažení společného cíle, přičemž se vytváří přidaná hodnota pro organizaci, její zákazníky a zainteresované strany.

PDCA cyklus (PDCA cycle)

Viz pojem Cyklus PDCA.

PEST analýza (PEST Analysis)

Představuje „politickou, ekonomickou, společenskou a technologickou analýzu“ a kopíruje rámec makro-environmentálních faktorů a spočívající v podrobném přezkoumání environmentálních složek strategického managementu. Dále se používá STEER (hodnocení společensky kulturních, technologických, ekonomických a regulačních faktorů) nebo PESTLE (politická, ekonomická, sociologická, technologická, právní a environmentální). Předpokládá se, že organizace schopná prověřovat vlastní prostředí a hodnotit potenciální změny, bude lépe připravena na změny nežli její konkurence.

Popis pracovního místa (Job description)

Souhrnný přehled funkce (popis úkolů, odpovědností, znalostí, kompetencí a schopností). Popis pracovního místa je základním nástrojem managementu lidských zdrojů. Je konstitutivním prvkem znalostí, analýz, komunikace a dialogu. Představuje druh vymezení mezi organizací a nositelem funkce. Navíc je klíčovým faktorem výkonu zaměstnavatele a také zaměstnanců, kteří si takto uvědomují odpovědnost (dle B. Dubois and K. Rollot).

Poslání (Mission)

Popis smyslu existence organizace. Popis toho, čeho by organizace měla dosáhnout pro své zainteresované strany. Poslání organizace veřejného sektoru vychází z veřejné politiky a/nebo mandátu vyplývajících ze zákona. Konečné cíle, které si organizace klade v rámci vlastního poslání, jsou formulovány v její vizi a transformovány do strategických a operativních cílů.

Postup / Procedura (Procedure)

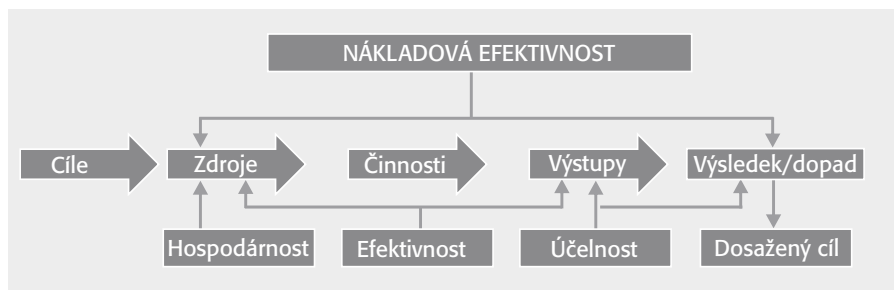
Stanovený podrobný a konkrétní postup, jak provádět příslušné činnosti.

Pravidla chování (Code of Conduct)

Konkrétně nebo implicitně vyjádřená pravidla pro standardy chování jednotlivců, profesních skupin, týmů nebo organizací. Mohou se vztahovat na konkrétní činnosti, jako je například audit nebo benchmarking, a často odkazují na etické normy.

Pravidlo 5E – Účelnost / Efektivnost / Hospodárnost / Etika / Životní prostředí (Efficiency / Effectiveness / Economy / Ethics / Environment)

Pravidlo 3E (hospodárnost, efektivnost a účelnost), které je využíváno ve veřejné správě, bylo doplněno o etiku a životní prostředí, v důsledku toho vzniklo tzv. Pravidlo 5E, které je využíváno v managementu kvality.



Proces (Process)

Proces je definován jako soubor navazujících činností, které transformují soubor vstupů na výstupy a výsledky a tím přidávají hodnotu.

Proces neustálého zlepšování (Continuous Improvement Process)

Neustále zlepšování procesů z hlediska kvality, hospodárnosti nebo doby jejich trvání. Do tohoto procesu by měly být obvykle zapojeny všechny zainteresované strany organizace.

Průzkum (Survey)

Shromažďování údajů týkajících se názorů, postojů či znalostí od jednotlivců nebo skupin. Často je k účasti vyzván jen reprezentativní vzorek populace či cílové skupiny.

R

Rozmanitost (Diversity)

Rozmanitost souvisí s rozdílností. Může se týkat rozdílů v hodnotách, postojích, kultuře, filosofii nebo náboženském přesvědčení, ve znalostech, dovednostech, zkušenostech a v životním stylu skupin nebo jednotlivců v rámci určité skupiny. Rozdíly se vyskytují také na základě rovnosti mužů a žen, národního nebo etnického původu, postižení či věku. Ve veřejné správě je diverzita považována za odraz společnosti, které poskytuje služby.

Ř

Řízení lidských zdrojů (Human Resources Management)

Viz pojem Management lidských zdrojů.

Řízení výkonu (Performance Management)

Viz pojem Výkonnostní management.

Řízení změn (Change Management)

Řízení změn obsahuje nejen tvorbu potřebných změn v organizaci, obvykle vyplývajících z výsledku modernizačních a reformních programů, ale také jako podpora průběhu změn.

Řízení znalostí (Knowledge Management)

Viz pojem Management znalostí.

S

Sebehodnotící zpráva (Self-assessment Report)

Zpráva popisující výsledky sebehodnocení. Musí obsahovat silné stránky a oblasti pro zlepšování organizace. Může také obsahovat (nepovinně) návrhy na některé klíčové projekty zlepšování.

Shora dolů (Top–down)

Tok informací a rozhodnutí z vyšších úrovní organizace k nižším úrovním.

Sít (Network)

Neformální organizace/aktivita spojující lidi nebo organizace, která může, ale nemusí mít formální řídicí strukturu. Členové sítě obvykle sdílejí společné hodnoty a zájmy.

SMART cíle (SMART objectives)

Viz pojem Cíle SMART.

Společenská odpovědnost (Social Responsibility)

Společenská odpovědnost je závazek organizací soukromého a veřejného sektoru podílet se na udržitelném rozvoji a spolupracovat se zaměstnanci, zainteresovanými stranami, místními komunitami a širokou veřejností ve snaze zlepšit kvalitu života. Cílem je přinést výhody jak organizacím tak celé společnosti.

Společné navrhování / Společné rozhodování / Společná výroba / Společné hodnocení (Co–design / Co–decision / Co–production/ Co–evaluation)

Obecně je možné roli občanů/zákazníků vidět ze čtyř úhlů pohledu: spolutvůrce, spolurozhodovatele, spoluvýrobce a spoluhodnotitele. Jako spolutvůrci mají vliv na obsah a průběh veřejných služeb veřejné správy poskytovaných v souladu se specifickými potřebami. Jako spolurozhodovatelé by měli mít občané větší možnost vstupovat do rozhodování, které má na ně dopad. Jako spoluvýrobci jsou občané zapojeni do procesu poskytování služeb a jejich kvality. Nakonec, nikoliv však v poslední řadě, jako spoluhodnotitelé, kdy se občané vyjadřují ke kvalitě veřejných politik a služeb, jejichž jsou příjemci.

Správa (Governance)

Stěžejní základy dobré veřejné správy jsou podmíněny příslušnou soustavou pravomocí a kontroly. Ta určuje: povinnost informovat o dosahování cílů, transparentnost činností a rozhodovacích procesů vůči zainteresovaným stranám, efektivnost a účelnost, vnímavost ke společenským potřebám, předjímání problémů a trendů a respektování zákonů a pravidel.

Strategie (Strategy)

Dlouhodobý plán činností se stanovenými prioritami, určený k dosažení hlavního či celkového cíle nebo k naplnění poslání.

Střet zájmů (Conflict of Interest)

Střet/konflikt zájmů ve veřejném sektoru označuje konflikt mezi závazkem vůči veřejnosti (veřejný zájem) a soukromým zájmem zaměstnance ve veřejných službách, tam kde by soukromý zájem mohl nepatříčně ovlivnit plnění jeho povinností. I když zaměstnanec prokazatelně nepochybí, střet zájmů může vyvolat dojem, že byl aplikovaný nesprávný postup, a to pak snižuje důvěru v jeho schopnost řádně jednat.

SWOT (SWOT Analysis)

Viz pojem Analýza SWOT.

T**Termín / doba (Term)**

Časový úsek, ve kterém mají být dosaženy výsledky. Krátkodobý – obvykle kratší než jeden rok. Střednědobý – obvykle jeden až pět roků. Dlouhodobý – obvykle delší než pět let.

TQM – Komplexní management kvality (TQM – Total Quality Management)

Viz pojem Kvalita.

Transparentnost (Transparency)

Transparentnost znamená otevřenost, komunikaci a odpovědnost. K transparentním procedurám se řadí veřejná jednání, výkazy zveřejňující informace finančního charakteru, legislativa o svobodě informací, rozpočtové přehledy, audity, atd.

U**Účelnost (Effectiveness)**

Účelnost vyjadřuje vztah mezi stanoveným cílem a dosaženým výsledkem, efektem nebo důsledkem.

Učení se (Learning)

Získávání a pochopení znalostí a informací, které mohou vést ke zlepšení nebo změnám. Příklady těchto aktivit zahrnují benchmarking, benchlearning, interně i externě prováděná hodnocení a/nebo audity a průzkumy nejlepší praxe. Mezi příklady individuálního učení se zahrnují školení a rozvoj dovedností.

- **Učící se prostředí (Learning Environment)**

Prostředí dané komunity, ve kterém probíhá proces učení se prostřednictvím získávání vědomostí, jejich sdílení, diskusi o dobré praxi.

- **Učící se organizace (Learning Organisation)**

Organizace, jejíž zaměstnanci kontinuálně zvyšují vlastní kapacitu pro dosažení požadovaných výsledků, ve které se prosazují nové a progresivní postupy myšlení, kde je dán volný prostor týmové snaze a kde se zaměstnanci celé organizace neustále vzdělávají.

Udržitelný rozvoj (Sustainable development)

Rozvoj, který plní současné potřeby, aniž by snižoval potřeby budoucích generací.

Ukazatel (Indicator)

Viz pojem Indikátor.

V**Vedení (Leadership)**

Je způsob, jakým manažeři/lídré rozvíjejí a pomáhají naplňovat poslání a vizi organizace. Vedení reflektuje rozvíjení hodnot nutných k dlouhodobé úspěšnosti organizace a jejich uplatňování prostřednictvím vhodných aktivit a chování. Ukazuje na osobní angažovanost pro funkční, rozvíjející se, odpovědný a přezkoumávaný systém managementu organizace a jeho stabilní schopnost přijímat změny a inovace. „Vedení“ jako takové ukazuje na skupinu lídrů, kteří vedou organizaci.

Veřejná politika (Public Policy)

Cílený postup vládních orgánů a úředníků, kteří se zabývají záležitostmi veřejného zájmu. Zahnuje činnost vládnutí – aktivitu, nečinnost, rozhodování, nerozhodování a možnost volit mezi konkurenčními možnostmi.

Veřejná správa (Public Administration)

Viz pojem Organizace poskytující veřejné služby.

Vize (Vision)

Dosažitelná představa o tom, co chce organizace dělat a kam chce směřovat. Rámec této představy je dán posláním organizace.

Vlastník procesu (Process Owner)

Osoba odpovědná za provádění a zlepšování procesu, případně za jeho navrhování, koordinaci a začlenění do organizace. Tato odpovědnost může zahrnovat:

- Pochopení procesu: Jak se provádí v praxi?
- Zaměření se na proces: Jak zapadá do širší vize? Kdo jsou interní a externí zainteresované strany a naplňují se jejich očekávání? V jakém vztahu je proces k jiným procesům?
- Sdělování informací o procesu interním a externím zainteresovaným stranám.
- Monitorování a měření procesu: Do jaké míry je proces účelný a efektivní?
- Používání metody benchmarkingu: Jak to dělají v jiných organizacích a co se od nich můžeme naučit?
- Předvídání procesu: Jaká je dlouhodobá vize procesu a co musíme dělat pro její naplnění?
- Podávání zpráv o procesu: Co konkrétně lze zlepšit? Kde jsou slabé stránky a jak se na ně zaměřit?

Používáním výše uvedených kroků může vlastník procesu dosáhnout trvalého zlepšování procesu.

Vliv (Impact)

Účinky a důsledky možných a skutečných činností, intervencí nebo politik na veřejný, soukromý a neziskový sektor.

Vstup (Input)

Jakékoliv druhy informací, znalostí, materiálů a další zdroje používané pro zajištění produkce.

Výkonnost (Performance)

Úroveň splnění stanovených cílů dosahovaná jednotlivcem, týmem, organizací nebo procesem.

Výkonnostní management (Performance Management)

Výkonnostní management je interaktivní řídicí model založený na dohodě. Těžiště spočívá ve schopnosti zúčastněných stran vzájemně hledat rovnováhu mezi dostupnými zdroji a jimi dosaženými výsledky. Základní myšlenkou organizačního výkonnostního managementu je na jedné straně co nejlépe dosáhnout vyrovnanosti zdrojů a cílů a na druhé straně zajistit efektivnost a kvalitu; zabezpečit, že potřebné výsledky jsou dosaženy nákladově efektivním způsobem.

Výsledek (Outcome)

Celkový účinek, který mají výstupy na přímé příjemce a zainteresované strany (interní a externí) nebo širší společnost. Příklad výstupu a výsledku: Přísnější podmínky pro držení střelných zbraní vedou k tomu, že se vydává méně zbrojních průkazů. Výstupem je tedy menší

počet vydaných zbrojních průkazů. Výsledkem je menší počet střelných zbraní ve společnosti. Důsledkem těchto výsledků je vyšší bezpečnost a pocit bezpečí.

Výstup (Output)

Bezprostřední výsledek/výsledky procesu. Rozlišuje se mezi meziprodukty a koncovými výstupy, v prvním případě se jedná o produkty, které v rámci organizace poskytuje jeden útvar druhému, ve druhém případě výstupy směřují ven z organizace; později to souvisí s přímými příjemci výstupů. Tito příjemci mohou být z hlediska organizace vnitřní nebo vnější.

Z

Zainteresané strany (Stakeholders)

Zainteresané strany jsou všichni ti, kdo mají finanční či jiný zájem na tom, aby organizace byla úspěšná. Interní a externí zainteresované strany se mohou členit do čtyř skupin: politické orgány; občané/zákazníci; zaměstnanci organizace; partneři. Příklady zainteresovaných stran: tvůrci politických rozhodnutí, občané/zákazníci, zaměstnanci, společnost, kontrolní orgány, média, partneři atd. Vládní organizace jsou také zainteresovanou stranou.

Zaměstnanci (People)

Všechny osoby zaměstnané v organizaci; zahrnují jak zaměstnance na plný i částečný pracovní úvazek, tak i zaměstnance na dobu určitou⁸⁰.

Zdola nahoru (Bottom up)

Směr toku např. informací nebo rozhodnutí od nižší úrovně managementu k vyšší úrovni. Opakem je tok shora dolů (top-down).

Zdroje (Resources)

Zdroje zahrnují znalosti, lidské zdroje, kapitál, budovy nebo technologie, které organizace využívá k plnění svých cílů a úkolů.

Znalosti (Knowledge)

Znalosti mohou být definovány jako informace ovlivněné zkušenostmi, souvislostmi, vysvětleními a úvahami. Znalosti jsou výsledkem transformace práce, která byla vynaložena na danou část informace. Znalosti jsou odlišovány od dat nebo informací, které pojme kognitivní kapacita člověka.

Příklad: výcvik, know-how, odborná znalost, technické poznatky.

Zplnomocnění (Empowerment)

Metoda, která posiluje pravomoc jednotlivce nebo skupiny v rámci rozhodovacího procesu. Může být uplatněna vůči občanům nebo zaměstnancům, kteří jsou zapojováni, a je jim udělen určitý stupeň autonomie v rámci jejich činnosti případně při rozhodování.

⁸⁰včetně v ČR osob pracujících na zaměstnanecké dohody.

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA č. 1 Porovnání struktury modelu CAF 2006 a modelu CAF 2013

PŘEDPOKLADY	
CAF 2006	CAF 2013
Kritérium 1: Vedení Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro...	Kritérium 1: Vedení Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro ...
Subkritérium 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot	Subkritérium 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot
Subkritérium 1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn	Subkritérium 1.2 <u>Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování</u>
Subkritérium 1.3 Motivování a podporu zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem	Subkritérium 1.3 Motivování a podporu zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem
Subkritérium 1.4 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost	Subkritérium 1.4 Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami
Kritérium 2: Strategie a plánování Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro ...	Kritérium 2: Strategie a plánování Zhodnoťte, co organizace dělá pro ...
Subkritérium 2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran	Subkritérium 2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, <u>jakož i relevantních informací pro řízení organizace</u>
Subkritérium 2.2 Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a jak plánuje s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje	Subkritérium 2.2 Rozvíjení strategie a plánování <u>s přihlédnutím ke shromážděným informacím</u>
Subkritérium 2.3 Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace	Subkritérium 2.3 Komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace a její pravidelné přezkoumávání
Subkritérium 2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace	Subkritérium 2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací a <u>změn</u>
Kritérium 3: Zaměstnanci Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro ...	Kritérium 3: Zaměstnanci Zhodnoťte, co organizace dělá pro ...
Subkritérium 3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	Subkritérium 3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování
Subkritérium 3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace	Subkritérium 3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace
Subkritérium 3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí	Subkritérium 3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu a udělováním pravomocí <u>a podporováním jejich celkové spokojenosti</u>

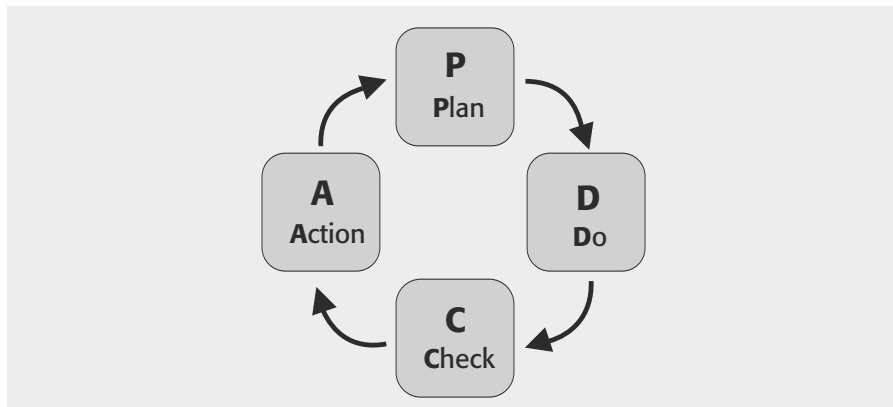
Kritérium 4: Partnerství a zdroje Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro...	Kritérium 4: Partnerství a zdroje Zhodnoťte, co organizace dělá pro...
Subkritérium 4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů	Subkritérium 4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s <u>relevantními organizacemi</u>
Subkritérium 4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany	Subkritérium 4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky
Subkritérium 4.3 Řízení financí	Subkritérium 4.3 Řízení financí.
Subkritérium 4.4 Řízení informací a znalostí	Subkritérium 4.4 Řízení informací a znalostí
Subkritérium 4.5 Řízení technologií	Subkritérium 4.5 Řízení technologií
Subkritérium 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov	Subkritérium 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov
Kritérium 5: Procesy Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro ...	Kritérium 5: Procesy Zhodnoťte, co organizace dělá pro ...
Subkritérium 5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů	Subkritérium 5.1 Pravidelné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů, <u>do kterých zapojuje zainteresované strany</u>
Subkritérium 5.2 Rozvíjení a poskytování služeb / produktů orientovaných na zákazníka/občana	Subkritérium 5.2 Rozvíjení a poskytování služeb / produktů orientovaných na občana/zákazníka
Subkritérium 5.3 Inovování procesů zapojením zákazníků/občanů	Subkritérium 5.3 <u>Koordinaci procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi</u>

VÝSLEDKY	
CAF 2006	CAF 2013
Kritérium 6: Výsledky orientované na zákazníka/občana Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků/občanů, pokud jde o...	Kritérium 6: Výsledky orientované na občana/zákazníka Vyhodnoťte, čeho organizace dosáhla v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, prostřednictvím výsledků...
Subkritérium 6.1 Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů	Subkritérium 6.1 <u>Měření vnímání</u>
Subkritérium 6.2 Hodnoty ukazatelů měření orientovaných na zákazníka/občana	Subkritérium 6.2 <u>Měření výkonnosti</u>
Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců, pokud jde...	Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky Vyhodnoťte, čeho organizace dosáhla v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím výsledků ...
Subkritérium 7.1 O výsledky měření spokojenosti zaměstnanců	Subkritérium 7.1 <u>Měření vnímání</u>
Subkritérium 7.2 Hodnoty ukazatelů výsledků organizace týkající se zaměstnanců	Subkritérium 7.2 <u>Měření výkonnosti</u>
Kritérium 8: Společnost – výsledky Dokažte, jaké výsledky organizace dosahuje z hlediska vlivu na společnost, pokud jde ...	Kritérium 8: Společenská odpovědnost – výsledky Vyhodnoťte, čeho organizace dosahuje z hlediska vlastní společenské odpovědnosti, prostřednictvím výsledků...
Subkritérium 8.1 O výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany	Subkritérium 8.1 <u>Měření vnímání</u>
Subkritérium 8.2 Hodnoty ukazatelů výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací	Subkritérium 8.2 <u>Měření výkonnosti</u>
Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti Doložte důkazy o dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o ...	Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti Zvažte výsledky, kterých organizace dosáhla z pohledu...
Subkritérium 9.1 Externí výsledky: výstupy a dopady vztažené k cílům	Subkritérium 9.1 <u>Výstupů a dopadů vně organizace vztaženým k cílům organizace</u>
Subkritérium 9.2 Interní výsledky	Subkritérium 9.2 <u>Úrovně efektivnosti uvnitř organizace</u>

PŘÍLOHA č. 2 Cyklus PDCA (Demingův zlepšovací cyklus)

Cyklus PDCA znázorňuje proces trvalého zlepšování kvality. V modelu CAF je součástí panelu hodnocení předpokladů a měl by být také použit v rámci plnění akčního plánu zlepšování. Cyklus PDCA tedy představuje jednoduchou metodu zlepšování s universálním použitím.

Cyklus PDCA se znázorňuje:



Fáze cyklu:

- 1. fáze: Plánovat (Plan)** – je nutné si uvědomit, co chce úřad měnit, nakolik je to potřebné a efektivní a zda je možné najít způsoby řešení a zvolit ta nejlepší; je třeba proto zvolit postup a plán zlepšování, včetně stanovení ukazatelů měření výsledku.
- 2. fáze: Realizovat (Do)** – probíhá realizace plánu podle stanoveného postupu včetně sledování průběhu řešení měřením hodnot stanovených ukazatelů.
- 3. fáze: Přezkoumat (Check)** – probíhá ověření, zda bylo rozhodnutí správné, zda řešení reagovalo na klíčové příčiny a zda vedlo k plánovaným výsledkům; je nutné si také uvědomit, že realizace zlepšení nemusí vždy znamenat přepokládaný přínos a případné přijetí nápravných opatření znamená návrat do 1. fáze.
- 4. fáze: Reagovat (Action)** – na základě 3. fáze je nutné potvrzené řešení zakotvit v úřadu jako standardní postupy a trvale osvojit tak, aby bylo zamezeno opakování nežádoucích stavů.

PŘÍLOHA Č. 3 **Příklady zpracování sebehodnotící zprávy včetně bodového hodnocení dle jednotlivých variant**

Varianty zpracování sebehodnotící zprávy včetně bodového hodnocení (bodování) vychází z následující tabulky:

Varianty bodového hodnocení	sebehodnocení po příkladech (A)	sebehodnocení po subkritériích (B)
Klasické bodování I	I A	I B
Bodování s jemným rozlišením II	II A	II B
Směšené bodování III	III	

Varianta IA = Vypracování sebehodnotící zprávy po příkladech s klasickým bodováním

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ:

- 1) Proveďte sebehodnocení u daného příkladu, uveďte důkazy na podporu sebehodnocení a přistupte k bodovému hodnocení (bodování).
- 2) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného příkladu, které vypovídají o míře naplnění fáze Plan cyklu PDCA.
- 3) V případě naplnění fáze Plan v celém rozsahu hodnocené skutečnosti (tj. při získání plného počtu bodů v dané fázi), proveďte posouzení fáze Do a stejně pokračujte u zbylých fází cyklu PDCA.
- 4) Pokud jste konstatovali, že posuzovaná fáze není naplněna v celém rozsahu hodnocené skutečnosti, nelze pokračovat v posuzování vyšších fází cyklu PDCA.
- 5) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů přiřdíte body v rozsahu úrovně té fáze cyklu PDCA, ke které jste v rámci posuzované skutečnosti (příkladu) dospěli.

UKÁZKA: Kritérium 1 Vedení

Subkritérium 1.1. Zhodnoťte, co vedení úřadu dělá pro nasměrování úřadu vypracováním jejího poslání, vize a hodnot	
Příklad 1.1.1. Formulování a rozvíjení poslání a vize úřadu, na kterém se podílejí i zainteresované strany a zaměstnanci.	
Činnosti na podporu hodnocení	PDCA
<p>Poslání úřadu není rozšířeno nad rámec zákona.</p> <p>Na poradě tajemníka s vedoucími odborů byla jmenována pracovní skupina pro formulaci vize úřadu. Na základě plnění tohoto úkolu úřad na konci celého procesu formuloval vizi ve znění: „<i>Klientsky přívětivý úřad zabezpečující své služby na profesionální úrovni.</i>“</p> <p>Na formulaci vize se podíleli zaměstnanci i vytipované zainteresované strany. Návrh vize úřadu schválilo jeho vedení a prostřednictvím vedoucích odborů byl zaměstnancům vysvětlen její obsah a požadavky jejího naplňování. Vedení rozhodlo o seznámení občanů s vizí úřadu a uložilo tajemníkovi zajistit její zveřejnění.</p> <p>Důkazy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zápis z porady tajemníka s vedoucími odborů ze dne... ▪ Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a zainteresovanými stranami č. 5/2012 a jeho vyhodnocení (umístěno na www.xy.eu) ▪ Zápis z porady vedení ze dne... 	PD
Bodové hodnocení příkladu:	45
<p>Obdobným způsobem úřad provedl vyhodnocení ostatních příkladů subkritéria 1.1., tj. příkladů 1.1.2 až 1.1.7. (k tomu: úřad by se měl v tomto typu hodnocení vyjádřit ke všem příkladům, tzn. provést sebehodnocení každého příkladu a to i v případě, že dané činnosti úřad doposud neprovádí nebo uvést, že daný příklad pro něj není relevantní, a proto se jím „nezabývá“)</p>	
<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Úřad má formulovanou svou vizi – na formulaci se podíleli zaměstnanci i zainteresované strany 	
<p>Oblasti pro zlepšování</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikace o strategických cílech se zainteresovanými stranami ▪ Stanovení hodnotového rámce úřadu jako součást standardu služeb 	
Bodové hodnocení subkritéria	

Průběh přidělování bodů při hodnocení příkladu 1.1.1.

- Hodnotící tým konstatoval, že úřad plánuje činnosti spojené s formulací a rozvíjením vize v celém rozsahu této oblasti a je naplněna fáze Plan cyklu PDCA.
- Na základě vyjmenovaných činností pro podporu hodnocení a na základě důkazů lze konstatovat, že většina plánovaných činností je rovněž realizována (je naplňována fáze Do cyklu PDCA). Zbývá naplnit úkol seznámení občanů s vizí úřadu. Fáze Do není tedy naplněna v celém rozsahu hodnocené oblasti.

- Dále tým konstatoval, že doposud nebyl proveden přezkum účinnosti plánovaných a realizovaných činností (tj. nejsou důkazy pro naplňování stupně Check cyklu PDCA) a proto nedošlo ani k realizaci žádné změny v tomto směru (tj. naplňování stupně Act cyklu PDCA).

Fáze (úroveň)	KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ	Počet bodů	Přidělený počet bodů
	V této oblasti nejsme aktivní. Máme velmi omezené nebo žádné informace.	0 – 10	
PLAN (plánuj)	Činnosti v této oblasti plánujeme (máme plán).	11 – 30	
DO (realizuj)	Implementujeme/realizujeme (plán) plánované činnosti.	31 – 50	45
CHECK (zkontroluj)	Kontrolujeme/přezkoumáváme, zda děláme správné věci správným způsobem.	51 – 70	
ACT (reaguj)	Na základě kontroly/přezkumu v případě potřeby upravujeme naše činnosti.	71 – 90	
Cyklus PDCA	Vše, co děláme, také plánujeme, realizujeme a pravidelně přezkoumáváme a učíme se od druhých. V této oblasti je aplikovaný cyklus trvalého zlepšování.	91 – 100	

Na základě provedeného posouzení a vyhodnocení stanovil hodnotící tým bodový rozsah na úrovni 31 – 50 bodů. Konstatoval tedy 100% naplnění plánovaných činností (fáze Plan) a podle míry naplnění stupně realizace činností (fáze Do) přidělil konečných 45 bodů.

Variantha IA = Vypracování sebehodnotící zprávy po příkladech s klasickým bodováním

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ:

- 1) Uveďte hodnoty prováděných měření, případně sledovaných ukazatelů a zjištěných výsledků
- 2) Vyhodnoťte důkazy o vývoji trendů výsledků organizace během posledních 3 let a/nebo o splnění stanovených cílů v hodnoceném roce (popř. v hodnoceném období, pokud probíhá hodnocení za delší časový úsek než 1 rok)
- 3) Na základě konstatovaných skutečností přidejte body dle panelu hodnocení kritérií výsledků

UKÁZKA: Kritérium 6 Občané/zákazníci – výsledky

Subkritérium 6.1. Měření vnímání. Vyhodnoťte, čeho úřad dosáhl v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, prostřednictvím výsledků měření vnímání.

Příklad 6.1.1. Výsledky měření vnímání týkající se celkové image úřadu a jeho veřejné reputace (např. přátelské a spravedlivé jednání, otevřenost, srozumitelnost poskytovaných informací, ochota zaměstnanců naslouchat, služby receptce, flexibilita a schopnost nalézat individuální řešení)

Na základě provedených šetření průzkumu spokojenosti klientů byly v rámci úřadu dosaženy tyto hodnoty (stupnice 1 až 5 od 1 = nejlepší do 5 = nejhorší).

	Dosažené hodnocení v letech			Hodnocení trendu
	2011	2012	2013	
Výsledky měření vnímání přátelského a spravedlivého jednání	2,1	1,9	1,8	výsledky vykazují mírný pokrok
Výsledky měření vnímání srozumitelnosti poskytovaných informací	2,6	1,8	1,6	výsledky vykazují mírný pokrok
Výsledky měření vnímání schopnosti nalézat individuální řešení	1,8	2,0	1,9	Výsledky jsou konstantní

Úřad si stanovil v hodnocené oblasti tyto **cíle**:

1. Dosáhnout hodnoty ukazatele vnímání přátelského a spravedlivého jednání v roce 2013 max. hranice 2; **Cíl byl splněn** (viz hodnota 1,8).
2. Hodnota ukazatele vnímání srozumitelnosti poskytovaných informací dosáhne v roce 2013 hodnoty max. 1,5; **Cíl nebyl splněn** (viz hodnota 1,6).
3. Hodnota ukazatele vnímání schopnosti nalézat individuální řešení bude v roce 2013 nižší než 2; **Cíl byl splněn částečně** (viz hodnota 1,9).

Průběh přidělování bodů při hodnocení příkladu 6.1.1

- Vzhledem k tomu, že úřad stanovil konkrétní měřitelné cíle a měření bylo prováděno v období nejméně 3 let, hodnotil tým splnění stanovených cílů a zároveň vyhodnotil trendy.
- Hodnotící tým při hodnocení **TRENDŮ** výsledků měření konstatoval **mírný pokrok** v hodnocení vnímání přátelského a spravedlivého jednání, v hodnocení vnímání srozumitelnosti poskytovaných informací konstatoval také **mírný pokrok** a v hodnocení vnímání schopnosti nalézat individuální řešení **konstantní výsledky**.
- Při hodnocení splnění **CÍLŮ** pak mohl hodnotící tým konstatovat splnění dvou stanovených cílů, jeden cíl splněn nebyl (tedy byly splněny některé stanovené cíle, ne všechny)




Hodnotící tým postupoval dle tabulky „Klasické bodové hodnocení – panel pro kritéria výsledků“.

Hodnotí se trendy a/nebo splnění cílů.

Je tedy možnost volby hodnocení trendů a splnění cílů nebo hodnocení jen trendů (pokud předem nejsou stanoveny cíle), či naopak jen splnění cílů (pokud nejsou sledovány trendy).

Hodnotící tým v tomto případě hodnotil trendy a zároveň splnění cílů:

- Trendy vykazují mírný pokrok nebo jsou konstantní
- Jsou splněny některé stanovené cíle (většina)

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ	Počet bodů	Přidělený počet bodů
Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 – 10	
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle. 	11 – 30	
Výsledky jsou konstantní nebo vykazují mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle. 	31 – 50	50 bodů
Výsledky vykazují rostoucí (pozitivní) trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů. 	51 – 70	
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.	71 – 90	
Jsou dosahovány výjimečné a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	91 – 100	

Na základě konstatovaných skutečností přidělí tým body v rozsahu 31 – 50, tedy **50 bodů** (konkrétní počet bodů by měl vyjadřovat míru naplnění hodnocené úrovně vykazování trendů a/nebo splnění cílů).

Variantha IB = Vypracování sebehodnotící zprávy po subkritériích s klasickým bodováním

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ:

- 1) Proveďte sebehodnocení u daného subkritéria, uveďte důkazy na podporu sebehodnocení, vyjmenujte silné stránky a oblasti pro zlepšování a přistupte k bodovému hodnocení (bodování).
- 2) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného subkritéria, které vypovídají o míře naplnění fáze Plan cyklu PDCA.
- 3) V případě naplnění fáze Plan v celém rozsahu hodnocené skutečnosti proveďte posouzení fáze D (Do) a stejně pokračujte u zbylých fází cyklu PDCA.
- 4) Pokud jste konstatovali, že posuzovaná fáze není naplněna v celém rozsahu hodnocené skutečnosti (subkritéria), nelze pokračovat v posuzování vyšších fází cyklu PDCA, a to i přesto, že existují důkazy o některých změnách činností, které se provádí na základě přezkumu. To znamená, při nenaplnění fáze Check v celém rozsahu nelze u klasického bodování přidělit body v rozsahu stupně Act.
- 5) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů přidělte body v rozsahu úrovně té fáze cyklu PDCA, ke které jste v rámci posuzované skutečnosti (subkritéria) dospěli.

UKÁZKA: Kritérium 1 Vedení

Subkritérium 1.1. Zhodnotte, co vedení úřadu dělá pro nasměrování úřadu vypracováním jejího poslání, vize a hodnot	
Činnosti na podporu hodnocení	PDCA
<p>Poslání úřadu není rozšířeno nad rámec zákona.</p> <p>Na poradě tajemníka s vedoucími odborů byla jmenována pracovní skupina pro formulaci vize úřadu. Na základě plnění tohoto úkolu úřad na konci celého procesu formuloval vizi ve znění: „<i>Klientsky přívětivý úřad zabezpečující své služby na profesionální úrovni.</i>“</p> <p>Na formulaci vize se podíleli zaměstnanci i vytipované zainteresované strany. Návrh vize úřadu schválilo jeho vedení a prostřednictvím vedoucích odborů byl zaměstnancům vysvětlen její obsah a požadavky jejího naplňování. Vedení rozhodlo o seznámení občanů s vizí úřadu a uložilo tajemníkovi zajistit její zveřejnění.</p>	PD
<p>Důkazy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zápis z porady tajemníka s vedoucími odborů ze dne... ▪ Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a zainteresovanými stranami č. 5/2012 a jeho vyhodnocení (umístěno na www.xy.eu) ▪ Zápis z porady vedení ze dne... 	
<p>Úřad nemá (mimo zákonem upraveného etického kodexu zaměstnanců) stanoven vlastní hodnotový rámec. Ale definování systému hodnot úřadu je jedním z bodů ze schváleného Plánu zlepšování, který je rozpracován do jednotlivých úkolů.</p>	P
<p>Důkazy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plán zlepšování 	
<p>Úřad má vytvořen systém pro seznamování (směrem dovnitř i vně úřadu) s vizí a stanovenými cíli úřadu. Jeho součástí je systém porad na jednotlivých úrovních řízení, systém hodnocení zaměstnanců, je systémově upravena publicita řešící informovanost občanů v této oblasti.</p> <p>Dochází k pravidelné kontrole dodržování systému porad spočívající v ověřování jejich funkčnosti ve vztahu k požadovanému toku informací.</p>	PDC
<p>Důkazy</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizační řád ▪ Strategie publicity (dokument zpracovaný úřadem) ▪ Audit systému porad 	
<p>Na základě podnětů a připomínek části zaměstnanců a veřejnosti ke srozumitelnosti a jednoduchosti vize je naplánován její přezkum. Úřad dospěl k závěru, že je třeba pravidelně přezkoumávat aktuálnost vize včetně schopnosti jejího naplnění. K tomu byla na úřadě stanovena pravidla přezkumu.</p>	P
<p>Důkazy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zápis z porady tajemníka s vedoucími odborů 	

<p>Úřad klade důraz na etické chování zaměstnanců. V rámci toho má systémově upraveno sledování stížností na chování úředníků. Počet a oprávněnost stížností jsou evidovány, vyhodnocovány a na základě jejich řešení jsou přijímána opatření k eliminaci takovýchto situací.</p>	PDCA	
<p>Důkazy:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Směrnice o řešení stížností▪ Stanoviska vedoucích zaměstnanců ke stížnostem na neetické chování podřízených předkládaná tajemníkovi úřadu▪ Dokument Soubor cílů a úkolů úřadu pro rok.... a dokument Vyhodnocení souboru cílů a úkolů		
<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Úřad má formulovanou svou vizi – na formulaci se podíleli zaměstnanci i zainteresované strany▪ Systém pro vyřizování stížností▪ Ověřování funkčnosti systému porad na jednotlivých úrovních řízení		
<p>Oblasti pro zlepšování</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Komunikace o strategických cílech úřadu se zainteresovanými stranami▪ Stanovení hodnotového rámce úřadu jako součásti standardu služeb▪ Přezkum vize, vizualizace vize▪ Podpora zaměstnanců při řešení jejich etických dilemat▪ Stanovení zásad pro předcházení konfliktu zájmů zaměstnanců		
<p>Bodové hodnocení subkritéria</p>	<p>42</p>	

Průběh přidělování bodů při hodnocení subkritéria 1.1.

- Hodnotící tým konstatoval, že činnosti úřadu v rámci uvedeného subkritéria jsou:
 - plánovány (je naplněna fáze Plan),
 - částečně realizovány (fáze Do je naplněna částečně),
 - částečně přezkoumávány a v jednom případě dochází na základě přezkumu k realizaci změn (fáze Check je naplněna částečně, fáze Act ojedinele),
- Hodnotící tým tedy dospěl k závěru, že činnosti odpovídající obsahu subkritéria 1.1. úřad plánuje v celém rozsahu hodnocených skutečností. Konstatoval, že realizace plánovaných činností probíhá zčásti, stejně tak jako jejich přezkum. K realizaci změn dochází pouze v jedné z hodnocených činností.
- Vzhledem k faktu, že fáze Do není naplněna v celém rozsahu hodnocených skutečností hodnotící tým již nehodnotil míru naplnění fází Check a Act a stanovil bodový rozsah na úrovni 31 – 50 bodů.

Fáze (úroveň)	KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ	Počet bodů	Přidělený počet bodů
	V této oblasti nejsme aktivní. Máme velmi omezené nebo žádné informace.	0 – 10	
PLAN (plánuj)	Činnosti v této oblasti plánujeme (máme plán).	11 – 30	
DO (realizuj)	Implementujeme/realizujeme (plán) plánované činnosti.	31 – 50	42
CHECK (kontroluj)	Kontrolujeme/přezkoumáváme, zda děláme správné věci správným způsobem.	51 – 70	
ACT (reaguj)	Na základě kontroly/přezkumu v případě potřeby upravujeme naše činnosti.	71 – 90	
Cyklus PDCA	Vše, co děláme, také plánujeme, realizujeme a pravidelně přezkoumáváme a učíme se od druhých. V této oblasti je aplikovaný cyklus trvalého zlepšování.	91 – 100	

- Podle míry naplnění stupně realizace činností (fáze Do) přidělil hodnotící tým pro subkritérium 1.1. konečných **42 bodů**.

Varianta IB = Vypracování sebehodnotící zprávy po subkritériích s klasickým bodováním

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ:

- 1) Uveďte hodnoty prováděných měření, případně sledovaných ukazatelů a zjištěných výsledků
- 2) Vyhodnoťte důkazy o vývoji trendů výsledků organizace během posledních 3 let a/nebo o splnění stanovených cílů v hodnoceném roce (popř. v hodnoceném období, pokud probíhá hodnocení za delší časový úsek než 1 rok)
- 3) Na základě konstatovaných skutečností přiřadte body dle panelu hodnocení kritérií výsledků

UKÁZKA: Kritérium 6 Občané/zákazníci – výsledky.

Subkritérium 6.2 Vyhodnoťte, čeho úřad dosáhl v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, prostřednictvím výsledků měření výkonnosti

Ukazatele	Dosažené hodnocení v letech			Hodnocení trendu
	2011	2012	2013	
Výsledky týkající se zapojení občanů/zákazníků				
Počet přijatých a realizovaných návrhů občanů/zákazníků	10	15	15	Mírný pokrok konstantní výsledky
Výsledky týkající se dostupnosti úřadu				
Provozní doba úřadu	35 h. týdně	35 h. týdně	35 h. týdně	Konstantní výsledky
Čekací doba na vybraných pracovištích	30. min	25 min.	25 min	Mírný pokrok, konstantní výsledky
Zveřejnění informace o manažerské odpovědnosti za danou službu v rámci odboru na internetu a u každého příslušného pracoviště	Ne	Ano u většiny	Ano u všech	Rostoucí (pozitivní) trend
Výsledky týkající se transparentnosti poskytovaných služeb				
Počet informačních kanálů pro poskytování informací o výkonnosti úřadu a kvalitě poskytovaných služeb	4	4	6	Negativní trend
Počet oprávněných intervencí ombudsmana	2	0	4	Negativní trend
Výsledky indikátorů, vypovídajících o kvalitě poskytovaných služeb				
Průměrná doba vyřízení žádostí (počet dnů)	25	23	20	Rostoucí (pozitivní) trend
Podíl zrušených rozhodnutí odvolacím orgánem z důvodu procesního pochybení úředníka k celkovému počtu rozhodnutí	2%	5%	5%	Negativní trend, konstantní výsledek

Úřad si stanovil v hodnocené oblasti tyto **cíle**:

1. Počet přijatých a realizovaných návrhů občanů/zákazníků – **cíl nestanoven**
2. Provozní doba úřadu bude zvýšena na minimálně 37 hodin týdně – **cíl nesplněn**
3. Čekací doba na vybraných pracovištích nepřekročí 25 minut – **cíl splněn**
4. U všech pracovišť bude zveřejněna informace o manažerské odpovědnosti za danou službu – **cíl splněn**
5. Počet informačních kanálů pro poskytování informací o výkonnosti úřadu a kvalitě poskytovaných služeb = minimálně 5 – **cíl splněn**
6. Počet oprávněných intervencí ombudsmana = 0, **cíl nesplněn**
7. Průměrná doba vyřízení žádosti bude ≤ 22 , **cíl splněn**
8. Podíl zrušených rozhodnutí odvolacím orgánem z důvodu procesního pochybení úředníka k celkovému počtu rozhodnutí $\leq 5\%$, **cíl splněn**





Průběh přidělování bodů při hodnocení subkritéria 6.2

Hodnocení trendů:

- hodnotící tým konstatoval **negativní trendy u 2 měření**,
- **negativní trend resp. konstantní výsledek u 1 měření**
- dále hodnotící tým zaznamenal **konstantní výsledky, resp. mírný pokrok u 3 měření**
- a **rostoucí (pozitivní trendy)** pak byly zjištěny u 2 měření

Hodnocení cílů:

- hodnotící tým konstatoval splnění 5 cílů z celkového počtu 7 oblastí, u kterých úřad stanovil dosažení konkrétních měřitelných cílů

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ	Počet bodů	Přidělený počet bodů
Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 – 10	
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle. 	11 – 30	
Výsledky jsou konstantní nebo vykazují mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle. 	31 – 50	
Výsledky vykazují rostoucí (pozitivní) trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů. 	51 – 70	54
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle. 	71 – 90	
Jsou dosahovány výjimečné a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	91 – 100	

Na základě rekapitulace zjištěných skutečností hodnotící tým dospěl k závěru, že měření týkající se vývoje trendů u sledovaných činností úřadu ukazují ve většině případů na pozitivní výsledek (tj. úřad dosahuje konstantních výsledků či mírného pokroku nebo rostoucího trendu). Při současném vyhodnocení splnění stanovených cílů za sledované období (rok 2013) přidělil hodnotící tým po dosažení konsensu konečných **54 bodů**.

Variantha IIA = Vypracování sebehodnotící zprávy po příkladech s bodováním s jemným rozlišením

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ:

- 1) Proveďte sebehodnocení u daného příkladu, uveďte důkazy na podporu sebehodnocení a přistupte k bodovému hodnocení (bodování).
- 2) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného příkladu, které vypovídají o míře naplnění fáze Plan cyklu PDCA.
- 3) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřdíte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Plan.
- 4) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného příkladu, které vypovídají o míře naplnění fáze Do cyklu PDCA.
- 5) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřdíte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Do.
- 6) Postupujte stejně u fází Check a Act.
- 7) Sečtete bodové hodnoty přidělené pro jednotlivé fáze cyklu PDCA a vypočtete průměr pro stanovení bodového hodnocení daného příkladu.

UKÁZKA: Kritérium 3 Zaměstnanci

Subkritérium 3.1. Zhodnoťte, co úřad dělá pro transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	
Příklad 3.1.1. Pravidelné analyzování současných i budoucích potřeb lidských zdrojů, s přihlédnutím k potřebám a očekáváním zainteresovaných stran a ke strategii úřadu.	
Činnosti na podporu hodnocení	PDCA
<p>Úřad pravidelně analyzuje potřeby lidských zdrojů – minimálně 1x ročně je přezkoumávána organizační struktura úřadu i z hlediska personálního zabezpečení. Na základě provedené analýzy tajemník úřadu předkládá orgánům města (radě města) návrh na úpravu organizačního řádu, jehož součástí podoba organizační struktury úřadu je.</p> <p>Analýza potřeb lidských zdrojů je prováděna na základě výsledků zjišťování spokojenosti a potřeb zainteresovaných stran (zejména občanů města) a rovněž s ohledem na potřeby naplňování stanovené rozvojové strategie úřadu. Do procesu provádění změn v oblasti plánování a řízení lidských zdrojů však v některých případech zasahuje nutnost řešit aktuální potřeby, např. vlivem změn v legislativě, bez ohledu na stanovenou strategii či očekávání občanů/klientů. Na základě posouzení efektivnosti a komplexnosti prováděných analýz přistoupil úřad v roce 2013 k částečné úpravě nastavených procesů.</p> <p>Důkazy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zápisy z jednání porad vedoucích odborů, vedení úřadu a rady města ▪ Organizační řád a organizační schéma ▪ Dotazníkové šetření mezi zainteresovanými stranami č.8/2013 a jeho vyhodnocení (umístěno na www.xy.eu) 	PDCA
Bodové hodnocení příkladu:	51
<p>Obdobným způsobem úřad provedl vyhodnocení ostatních příkladů subkritéria 3.1., tj. příkladů 3.1.2. až 3.1.8. (k tomu: úřad by se měl v tomto typu hodnocení vyjádřit ke všem příkladům, tzn. provést sebehodnocení každého příkladu, a to i v případě, že dané činnosti úřad doposud neprovádí nebo uvést, že daný příklad pro něj není relevantní, a proto se jím „nezabývá“)</p>	
<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pravidelné vyhodnocování potřeb lidských zdrojů (analýza i s ohledem na potřeby zainteresovaných stran) 	
<p>Oblasti pro zlepšování</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Provázanost strategických cílů úřadu s potřebami a očekáváními občanů/zákazníků a s analýzou potřeb lidských zdrojů 	
Bodové hodnocení subkritéria	

Průběh přidělování bodů při hodnocení příkladu 3.1.1.

- Hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existují velmi přesvědčivé důkazy o plánování činností v celém rozsahu hodnocených skutečností napříč úřadem. Tedy, že plánování procesů analyzování současných i budoucích potřeb lidských zdrojů je založeno na potřebách a očekáváních občanů/zákazníků. Hodnotící tým proto přidělil 85 bodů pro tuto fázi cyklu PDCA (z hlediska naplnění fáze Plan lze přidělit body v rozsahu 71 – 90 bodů a tento konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Plan cyklu PDCA v daném rozsahu).
- Hodnotící tým dále konstatoval, že u úřadu existují přesvědčivé důkazy o realizaci činností hodnocených skutečností týkající se většiny oblastí působnosti úřadu. Realizace činností týkajících se analyzování současných i budoucích potřeb lidských zdrojů je prováděna definovanými postupy se stanovením odpovědností za jednotlivé kroky. Pro tuto fázi cyklu PDCA přidělil hodnotící tým 63 bodů (z hlediska naplnění fáze Do lze přidělit body v rozsahu 51 – 70 bodů a tento konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Do cyklu PDCA v daném rozsahu).
- Hodnotící tým rovněž konstatoval, že byl proveden přezkum realizace hodnocených skutečností při zohlednění relevantních aspektů a že pro toto tvrzení existuje několik důkazů. Po dosažení konsensu přidělil hodnotící tým pro tuto fázi cyklu PDCA 35 bodů (z hlediska naplnění fáze Check lze přidělit body v rozsahu 31 – 50 bodů a tento konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Check cyklu PDCA v daném rozsahu).
- Při hodnocení naplnění fáze Act, tj. provádění změn v procesech hodnocených skutečností vedoucích ke zlepšení hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existují některé nepřesvědčivé důkazy a přidělil 21 bodů (z hlediska naplnění fáze Act lze přidělit body v rozsahu 11 – 30 bodů a tento konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Act cyklu PDCA v daném rozsahu).
- Součet bodových hodnot přidělených pro jednotlivé fáze cyklu PDCA je:
 - 85 bodů (fáze Plan)
 - + 63 bodů (fáze Do)
 - + 35 bodů (fáze Check)
 - + 21 bodů (fáze Act)
 - = 204 bodů.**

Dosažený průměr bodového hodnocení uvedeného příkladu 3.1.1. subkritéria 3.1. je tedy **51 bodů.**

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
		Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi
PLAN (plánu)	Plánování je založeno na potřebách a očekávání zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně ve všech útvarech organizace.						
	Počet bodů					85	85
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí defino- vaných procesů a odpovědností a je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.						
	Počet bodů				63		63
CHECK (pře- zkoumej)	Definované procesy jsou v přísluš- ných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí relevantních ukazatelů.						
	Počet bodů			35			35
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.						
	Počet bodů	21					21
Celkem na 400 204							
POČET BODŮ na 100 51							

Varianta IIA = Vypracování sebehodnotící zprávy po příkladech s bodováním s jemným rozlišením

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ:

- 1) Uvedte hodnoty prováděných měření, případně sledovaných ukazatelů a zjištěných výsledků
- 2) Vyhodnoťte důkazy o vývoji trendů výsledků organizace během posledních 3 let a na základě konstatovaných skutečností přiřdíte body dle panelu hodnocení kritérií výsledků pro hodnocení s jemným rozlišením
- 3) Vyhodnoťte důkazy o splnění stanovených cílů v daném roce nebo v hodnoceném období a na základě konstatovaných skutečností přiřdíte body dle panelu hodnocení kritérií výsledků s jemným rozlišením
- 4) Sečtete obě bodové hodnoty a vypočtete průměr pro stanovení bodového hodnocení daného příkladu

UKÁZKA: Kritérium 6 Občané/zákazníci – výsledky.

Subkritérium 6.1 Vyhodnoťte, čeho úřad dosáhl v úsilí plnit potřeby a očekávání občanů/zákazníků prostřednictvím výsledků měření vnímání

Příklad 6.1.7. Výsledky měření vnímání **dostupnosti informací ve smyslu: množství, kvality, spolehlivosti, transparentnosti, srozumitelnosti, vhodnosti pro cílovou skupinu, atd.;**

Na základě provedených šetření průzkumu spokojenosti klientů byly v rámci úřadu dosaženy tyto hodnoty (stupnice 1 až 5, kdy 1 = nejlepší, 5 = nejhorší):

Ukazatele	Dosažené hodnocení v letech			Hodnocení trendu
	2011	2012	2013	
Vnímání (spokojenost) množství poskytovaných informací	1,9	1,9	1,8	Mírný pokrok
Vnímání (spokojenost) kvality poskytovaných informací	2,6	2,3	2,3	Mírný pokrok, konstantní výsledek
Vnímání (spokojenost) spolehlivost poskytovaných informací	1,9	1,9	2,0	Konstantní výsledky
Vnímání (spokojenost) transparentnost poskytovaných informací	2,5	3,0	3,2	Negativní trend
Vnímání (spokojenost) srozumitelnost poskytovaných informací	2,5	2,7	3,0	Negativní trend
Vnímání (spokojenost) diferenciací poskytovaných informací pro různé cílové skupiny (handicapovaní, senioři)	3,0	2,8	2,5	Trvalý pokrok

Úřad si stanovil v hodnocené oblasti tyto **cíle**:

1. Ve vnímání (spokojenosti) množství poskytovaných informací dosáhnout hodnoty 1,5;
Cíl nebyl splněn (dosaženo hodnoty 1,8)
2. Ve vnímání (spokojenosti) kvality poskytovaných informací dosáhnout hodnoty 2,0;
Cíl nebyl splněn (dosažena hodnota 2,3)
3. Ve vnímání (spokojenosti) spolehlivosti poskytovaných informací dosáhnout hodnoty 2,0;
Cíl byl splněn (dosaženo hodnoty 2,0)
4. Ve vnímání (spokojenosti) transparentnosti poskytovaných informací dosáhnout hodnoty 2,5. **Cíl nebyl splněn** (dosaženo hodnoty 3,2)
5. Ve vnímání (spokojenosti) srozumitelnosti poskytovaných informací dosáhnout hodnoty 2,5. **Cíl nebyl splněn** (dosaženo hodnoty 3,0)
6. Ve vnímání (spokojenosti) diferenciací poskytovaných informací dle různých cílových skupin dosáhnout hodnoty 2,5. **Cíl byl splněn** (dosaženo hodnoty 2,5).

V rámci bodového hodnocení výsledků při provádění sebehodnocení po příkladech bodováním s jemným rozlišením hodnotící tým posuzoval samostatně jak trendy, tak splnění cílů, a to následovně:

Hodnocení trendů:





- Hodnotící tým při hodnocení výsledků měření konstatoval **negativní trend u 2 měření** (vnímání transparentnosti a srozumitelnosti poskytovaných služeb), **3 x konstantní výsledky či mírný pokrok** u měření vnímání množství, kvality a spolehlivosti poskytovaných informací, a **trvalý pokrok u 1 měření** (vnímání diferenciací poskytovaných informací).
- Na základě konstatovaných skutečností přidělil hodnotící tým **36 bodů** pro úroveň hodnocení vývoje trendů (v rámci hodnocené úrovně bylo možno přidělit body v rozsahu 31 – 50 bodů, konkrétní počet bodů by měl vyjadřovat míru naplnění hodnocené úrovně vykazování trendů).

Hodnocení cílů:

- Hodnotící tým konstatoval, že z provedených 6 měření vnímání dostupnosti informací splňují pouze 2 výsledky stanovené cíle.
- Na základě posouzení stavu plnění stanovených cílů přidělil hodnotící tým **32 bodů** pro tuto úroveň hodnocení cílů (v rámci hodnocené úrovně bylo možno přidělit body v rozsahu 31 – 50 bodů, konkrétní počet bodů by měl vyjadřovat míru splnění stanovených cílů – v tomto případě mohou být vodítkem pro stanovení konkrétní míry naplnění odchylky dosažených hodnot výsledků od plánovaných hodnot).

Součet bodových hodnot přidělených pro úroveň vykazování trendů a pro úroveň splnění stanovených cílů je: 36 bodů (trendy) + 32 bodů (cíle) = 68 bodů.

Dosažený průměr bodového hodnocení uvedeného příkladu 6.1.7. subkritéria 6.1. je tedy **34 bodů**.

Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
TRENDY	Žádné měření	Negativní trend 	Konstantní výsledky nebo mírný pokrok 	Trvalý pokrok (pozitivní trend) 	Značný pokrok 	Pozitivní výsledky z porovnání s relevantními organizacemi
Počet bodů			36			
CÍLE	Žádné nebo náhodné informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik málo stanovených cílů	Splněny některé relevantní stanovené cíle	Splněna většina relevantních stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle
Počet bodů		32				
Celkem na 200						68
Počet bodů na 100						34

Variantha IIB = Vypracování sebehodnotící zprávy po subkritériích s bodováním s jemným rozlišením

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ

a) se seskupováním do bloků:

- 1) Přistupte k sebehodnocení u daného subkritéria a k uvedení důkazů na podporu sebehodnocení, a to na základě rozhodnutí o hodnocení činností s následným bodováním pomocí tzv. „seskupení do bloků“.
- 2) Pro detailnější posouzení míry naplnění jednotlivých fází cyklu PDCA celého rozsahu hodnocených skutečností daného subkritéria proveďte syntézu důkazů vzniklých z jednotlivých dílčích sebehodnocení (z hodnocení jednotlivých členů CAF týmu) a zpracujte je do několika „bloků“, na kterých se musí shodnout celý CAF tým, kdy v „utvořeném bloku“ spolu hodnocené skutečnosti tematicky souvisí.
- 3) Vyjmenujte silné stránky a oblasti pro zlepšení a přistupte k bodovému hodnocení (bodování).
- 4) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného „bloku“, které vypovídají o míře naplnění fáze Plan cyklu PDCA.
- 5) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřdíte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Plan.
- 6) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného „bloku“, které vypovídají o míře naplnění fáze Do cyklu PDCA.
- 7) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřdíte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Do.
- 8) U předmětného bloku postupujte stejně u fází Check a Act.
- 9) Obdobně vyhodnoťte důkazy o míře naplnění jednotlivých fází cyklu PDCA u ostatních vytvořených „bloků“.
- 10) Sečtěte bodové hodnoty přidělené pro jednotlivé „bloky“ za každou fázi cyklu PDCA a vydělte počtem hodnocených bloků. Tak získáte průměrný počet bodů jednotlivých fází cyklu PDCA.

- 11) Pro stanovení bodového hodnocení daného příkladu sečtete průměry bodů jednotlivých fází cyklu PDCA a vydělíte 4.

UKÁZKA: Kritérium 2 Strategie a plánování

Subkritérium 2.1 Zhodnoťte, co úřad dělá pro shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, jakož i relevantních informací pro řízení úřadu.

Činnosti na podporu hodnocení	Důkaz	PDCA
Úřad provedl identifikaci zainteresovaných stran	Dokumenty zpracované jednotlivými odbory úřadu	P-D
Vedoucím odborů byl uložen úkol zajistit informovanost o relevantních zainteresovaných stranách v rámci svých odborů	Zápis z porady tajemníka úřadu s vedoucími odborů	P
Úřad má stanoven systém shromažďování informací o relevantních zainteresovaných stranách včetně zjišťování jejich očekávání a potřeb prostřednictvím pravidelného provádění šetření jejich spokojenosti a očekávání	Nařízení tajemníka k realizaci systému šetření spokojenosti a očekávání zainteresovaných stran	P-D
Analýzou zjištěných informací o zainteresovaných stranách byli pověřeni vedoucí jednotlivých odborů. Na základě nedostatečné pozornosti vedoucích odborů věnované této problematice rozhodl tajemník úřadu o provádění analýz odborem majícím v gesci vnější vztahy.	Rozhodnutí tajemníka úřadu č. ... ze dne	P-D-C
S výsledky analýz mají povinnost pracovat vedoucí odborů, avšak existuje velmi málo důkazů o provádění této činnosti	Pracovní náplně vedoucích odborů	P
Je zpracován systém pravidelného shromažďování informací o změnách v právní oblasti a demografickém vývoji. Jeho realizaci zajišťují stanovené odbory úřadu	Organizační řád	P-D
Je zpracován systém vyhodnocování nastalých změn. S provedenými analýzami jsou příslušní vedoucí zaměstnanci seznamováni prostřednictvím intranetu.	Pokyn tajemníka č. 5/2013	P-D
Úřad systematicky shromažďuje údaje o své výkonnosti na základě vyhodnocování stanovených cílů a úkolů pro jednotlivé úrovně. Výsledky jsou analyzovány na úrovni jednotlivých stupňů řízení úřadu a v rámci stanovení úkolů na další období jsou přijímána příslušná opatření	Vyhodnocení cílů a úkolů v rámci systému hodnocení zaměstnanců	P-D
Prostřednictvím implementace modelu CAF jsou pravidelně a systematicky hodnoceny silné stránky úřadu i oblasti pro zlepšování a na základě tohoto hodnocení začínají být přijímána opatření vedoucí ke zlepšení činnosti úřadu.	Implementace modelu CAF	P-D-C-A

Silné stránky:

Z činností na podporu hodnocení hodnotící tým stanovil silné stránky, tedy činnosti, které mohou být dobrou praxí i pro ostatní úřady nebo o kterých se domnívá, že jsou zabezpečovány na velmi dobré úrovni.

- Systém shromažďování informací o relevantních zainteresovaných stranách včetně zjišťování jejich očekávání a potřeb.
- Stanovení konkrétních měřitelných cílů a úkolů pro všechny úrovně úřadu a jejich pravidelné vyhodnocování.
- Implementace modelu CAF s cílem zlepšení kvality poskytovaných služeb úřadem.

Oblasti pro zlepšování:

Na základě hodnocení hodnotící tým definoval oblasti pro zlepšování. Jedná se o nejdůležitější oblast celého hodnotícího procesu, protože z těchto oblastí jsou následně po ukončení hodnocení všech kritérií vybírány oblasti do Plánu zlepšování činnosti.

- Práce s výsledky analýz informací o zainteresovaných stranách.
- Posouzení (přezkum) efektivnosti systému stanovování a vyhodnocování plnění úkolů a cílů úřadu na jednotlivých úrovních.
- Shromažďování relevantních informací o důležitých změnách v sociálně-kulturní, environmentální a ekonomické oblasti v rámci působnosti úřadu a informací o technologickém vývoji.

Průběh přidělování bodů při hodnocení subkritéria 2.1.

- Hodnotící tým provedl zpracování důkazů vzniklých z jednotlivých dílčích hodnocení členů CAF týmu do tří bloků označených I, II a III, kdy blok I = oblast identifikace a shromažďování informací o relevantních zainteresovaných stranách, blok II = oblast shromažďování informací o důležitých změnách ve vyjmenovaných oblastech, blok III = oblast shromažďování informací o výkonnosti úřadu a analyzování jeho silných stránek a oblastí pro zlepšování.
- **Blok I.:** Hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existují velmi přesvědčivé důkazy o plánování činností ve všech hodnocených oblastech (fáze Plan) zahrnutých do bloku I a přidělil 75 bodů, přesvědčivé důkazy o realizaci činností ve většině hodnocených oblastí (fáze Do) a přidělil 65 bodů, několik důkazů o monitorování a přezkoumávání činností v relevantních oblastech (fáze Check) a přidělil 36 bodů a některé nejasné představy o existenci kroků k nápravě a zlepšování (fáze Act) u hodnocených činností a přidělil 26 bodů.
- **Blok II.:** Hodnotící tým konstatoval, že u úřadu je několik důkazů o plánování relevantních činností v hodnocené oblasti (fáze Plan) zahrnutých do bloku II a přidělil 47 bodů, konstatoval dále, že existují některé nepřesvědčivé důkazy o realizaci činností v hodnocené oblasti (fáze Do) a přidělil 30 bodů, že existují nejasné představy o monitorování a přezkoumávání činností (fáze Check), a proto bylo přiděleno pouze 5 bodů, a že neexistují žádné důkazy ani představy o existenci kroků k nápravě a zlepšování (fáze Act) u činností a přidělil 1 bod.
- **Blok III.:** Hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existují velmi přesvědčivé důkazy o plánování činností (fáze Plan) zahrnutých do bloku III a přidělil 76 bodů, přesvědčivé důkazy o realizaci činností v hodnocených oblastech (fáze Do) a přidělil 61 bodů, dále konstatoval, že existuje několik důkazů týkající se relevantních oblastí o monitorování a přezkoumávání činností (fáze Check) a přidělil 40 bodů a že existují zatím nepřesvědčivé důkazy

v některých oblastech svědčících o existenci kroků k nápravě a zlepšování (fáze Act) u činností a přidělil 30 bodů.

- Výpočet průměrného počtu bodů pro jednotlivé fáze cyklu PDCA byl proveden následovně:

Fáze Plan: 75 bodů (blok I) + 47 bodů (blok II) + 76 bodů (blok III)
 = 198 bodů
 děleno 3
 = průměrný počet bodů fáze Plan = **66 bodů**

Fáze Do: 65 bodů (blok I) + 30 bodů (blok II) + 61 bodů (blok III)
 = 156 bodů
 děleno 3
 = průměrný počet bodů fáze Do = **52 bodů**

Fáze Check: 36 bodů (blok I) + 5 bodů (blok II) + 40 bodů (blok III)
 = 81 bodů
 děleno 3
 = průměrný počet bodů fáze Check = **27 bodů**

Fáze Act: 26 bodů (blok I) + 1 bod (blok II) + 30 bodů (blok III)
 = 57 bodů
 děleno 3
 = průměrný počet bodů fáze Act = **19 bodů**

Celkem 164 bodů pro jednotlivé fáze cyklu PDCA
 děleno 4
 = průměrný počet bodů všech fází cyklu PDCA = **41 bodů**

Výsledný průměr bodového hodnocení subkritéria 2.1 je tedy **41 bodů**.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
Důkazy		Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi
PLAN (plánuj)	Plánování je založeno na potřebách a očekávání zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně ve všech útvech organizace. <i>Počet bodů</i>			II		I III	
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a je rozšiřována do příslušných útvarů organizace. <i>Počet bodů</i>		II		III I		
CHECK (pře- zkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí relevantních ukazatelů. <i>Počet bodů</i>	II	30		61 65		
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování. <i>Počet bodů</i>	5		I III			
		1	26 30	36 40			
Celkem na 400							164
POČET BODŮ na 100							41

b) bez seskupování do bloků:

- 1) Proveďte sebehodnocení u daného subkritéria, uveďte důkazy na podporu sebehodnocení, vyjmenujte silné stránky, oblasti pro zlepšování a přistupte k bodovému hodnocení (bodování).
- 2) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného subkritéria, které vypovídají o míře naplnění fáze Plan cyklu PDCA.
- 3) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřdíte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Plan.
- 4) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného subkritéria, které vypovídají o míře naplnění fáze Do cyklu PDCA.
- 5) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřdíte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Do.
- 6) Postupujte stejně u fází Check a Act.
- 7) Sečtěte bodové hodnoty přidělené pro jednotlivé fáze cyklu PDCA a vypočítejte průměr pro stanovení bodového hodnocení daného příkladu.

UKÁZKA: Kritérium 4 Partnerství a zdroje**Subkritérium 4.4 Řízení informací a znalostí**

Subkritérium 4.4. Zhodnoťte, co úřad dělá pro řízení informací a znalostí	
Činnosti na podporu hodnocení	PDCA
Na úřadě je vytvořen a realizován systém pro interní předávání informací prostřednictvím intranetu, porad vedení, porad tajemníka s vedoucími odborů, porad jednotlivých odborů a oddělení a porad tajemníka se zaměstnanci zařazenými do jednotlivých odborů a prostřednictvím sdílených úložišť dat. Ve vnitřních předpisech a nařízeních jsou jasně definovány informační kanály. Na základě posuzování účinnosti vytvořeného systému dochází průběžně k jeho úpravám. Důkazy: OŘ, zápisy z porad, intranet	PDCA
Pro potřeby řízení znalostí zaměstnanců je vytvořen systém vzdělávání úřadu, jeho součástí jsou plány vzdělávání jednotlivých zaměstnanců. Vždy po skončení vzdělávacího cyklu (= kalendářní rok) provádí pověřený zaměstnanec ve spolupráci s vedoucími odborů vyhodnocení plnění plánů vzdělávání a případně k jejich úpravě. Důkazy: Plány vzdělávání, OŘ	PDCA
Existuje systém interního školení, který je součástí vnitřního předpisu. Tajemníkem úřadu bylo provedeno hodnocení nastaveného systému s konstatováním jeho velkého přínosu v této oblasti činnosti úřadu. Důkazy: Směrnice tajemníka č. 1/2011 k zajištění odborného rozvoje (vzdělávání) zaměstnanců města	PDC
Sdílení informací je zajištěno prostřednictvím zápisů z jednotlivých porad, prostřednictvím intranetu, e-mailové pošty a sdílených disků. Vedoucí odborů na základě úkolu tajemníka posoudit tuto oblast konstatovali dostatečnost nastavených mechanismů. Důkazy: Zápisy z porad, Portál úředníka	PDC

Je vytvořen systém interních kanálů pro předávání informací napříč úřadem, systém umožňující přístup všech zaměstnanců k informacím a znalostem, které potřebují pro plnění svých úkolů. Výsledky šetření očekávání zaměstnanců v této oblasti ukázaly potřebu přehodnocení nastaveného systému. Důkazy: Sdílené disky, intranet	PDC
Předávání znalostí při přijetí nového zaměstnance a při rozvázání pracovního poměru zaměstnance je systémově upraveno. Na základě analýzy provedené v rámci studia jedné ze zaměstnankyň úřadu bylo přistoupeno k inovaci postupů i k úpravě souvisejících dokumentů. Důkazy: Pokyn tajemníka úřadu č. 8/2010, kterým se stanoví závazný postup při přijetí nového zaměstnance a při rozvázání pracovního poměru zaměstnance	PDCA
Je systémově upraveno zastupování každého zaměstnance po dobu jeho nepřítomnosti (což je podmíněno sdílením a předáváním informací mezi zaměstnanci). Součástí systému je povinnost vedoucích odborů pravidelně posuzovat funkčnost přijatých opatření, včetně přijímání relevantních kroků k realizaci změn. Důkazy: OŘ, pracovní náplň	PDCA
Informace jsou předávány i formou interních školení, kdy zaměstnanci předávají ostatním kolegům nabyté znalosti. Důkazy: Směrnice tajemníka č. 1/2011 k zajištění odborného rozvoje (vzdělávání) zaměstnanců	PD
Byl vytvořen a je realizován systém zajišťující poskytování informací o nových právních předpisech, které se dotýkají činnosti úřadu pro všechny zaměstnance. Výsledek šetření očekávání zaměstnanců v této oblasti ukázal spokojenost s nastaveným systémem. Důkazy: Zápisy z PVO, pracovní náplň pověřeného právníka	PDC
Úřad zabezpečuje poskytování informací ZS prostřednictvím www stránek, Radničních listů, Moravského informačního kanálu, informační služby, regionální informační služby, hromadné korespondence, mailových zpráv, letáků, sms brány, vývěsek v okrajových částech města, úřední desky. Na základě podnětů občanů došlo k některým změnám poskytování informací především v okrajových částech města. Důkazy: www.xy.eu, Radniční listy, Aplikace hromadná korespondence, Úřední deska, Intranet, Aplikace sms brány	PDCA
V některých případech dochází k individuálnímu informování občanů/klientů formou telefonických upozornění, mailových upozornění, korespondence, sms /prostřednictvím sms brány/. Důkazy: Aplikace hromadná korespondence, aplikace sms brány, aplikace umožňující na webu města sledovat průběh zpracování žádostí o řidičské průkazy	PD
V rámci BI dochází i mj. k vzájemnému srovnávání úřadů i v oblasti týkající se způsobů informovanosti veřejnosti. Důkazy: Zápisy z jednání BI	PDC

Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objednávkový a vyvolávací systém ▪ Systém interního školení ▪ Sms brána ▪ Hromadná korespondence 	
Oblasti pro zlepšování <ul style="list-style-type: none"> ▪ Řešení systému řízení informací pro handicapované klienty (info na webu pro nevidomé, CD s namluvenými životními situacemi, standardy na OSPOD) ▪ Možnost zveřejnění informací o průběhu, stavu vyřízení žádostí, podání 	
Bodové hodnocení subkritéria	62,9

Průběh přidělování bodů při hodnocení subkritéria 4.4.

- Hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existují velmi přesvědčivé důkazy týkající se plánování všech oblastí úřadu (z hlediska naplnění fáze Plan lze přidělit body v rozsahu 71–90 bodů) a přidělil 77,5 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Plan cyklu PDCA v daném rozsahu).
- Hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existují velmi přesvědčivé důkazy o realizaci všech činnosti uvedeného subkritéria (z hlediska naplnění fáze Do lze přidělit body v rozsahu 71–90 bodů) a přidělil 74,1 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Do cyklu PDCA v daném rozsahu).
- Hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existují přesvědčivé důkazy týkající monitorování definovaných procesů u tohoto subkritéria pomocí relevantních ukazatelů (z hlediska naplnění fáze Check lze přidělit body v rozsahu 51–70 bodů) a přidělil 57 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Check cyklu PDCA v daném rozsahu).
- Hodnotící tým konstatoval, že u úřadu je několik důkazů, které dokládají, že po obdržení výsledků kontroly činností spadajících do daného subkritéria úřad pravidelně realizuje činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování (z hlediska naplnění fáze Act lze přidělit body v rozsahu 31–50 bodů) a přidělil 43 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Act cyklu PDCA v daném rozsahu).
- Součet bodových hodnot přidělených pro jednotlivé fáze cyklu PDCA je:
77,5 bodů (Plan) + 74,1 bodů (Do) + 57 bodů (Check) + 43 bodů (Act) = 251,6 bodů.

Dosažený průměr bodového hodnocení uvedeného subkritéria 1.1. je tedy **62,9 bodů**.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
Důkazy		Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi
PLAN (plánuj)	Plánování je založeno na potřebách a očekávání zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně ve všech útvech organizace. <i>Počet bodů</i>					77,5	77,5
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a je rozšiřována do příslušných útvarů organizace. <i>Počet bodů</i>						
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí relevantních ukazatelů. <i>Počet bodů</i>					74,1	74,1
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování. <i>Počet bodů</i>		43		57		57
Celkem na 400							
POČET BODŮ na 100							
251,6							
62,9							

Varianta IIB = Vypracování sebehodnotící zprávy po subkritériích s bodováním s jemným rozlišením

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ:

- 1) Uveďte hodnoty prováděných měření, případně sledovaných ukazatelů a zjištěných výsledků.
- 2) Vyhodnoťte v rámci subkritéria důkazy o vývoji trendů výsledků organizace během posledních 3 let a na základě konstatovaných skutečností přiřďte body dle panelu hodnocení výsledků pro hodnocení s jemným rozlišením.
- 3) Vyhodnoťte v rámci subkritéria důkazy o splnění stanovených cílů v hodnoceném roce a na základě konstatovaných skutečností přiřďte body dle panelu hodnocení výsledků s jemným rozlišením.
- 4) Sečtěte obě bodové hodnoty a vypočtěte průměr pro stanovení bodového hodnocení daného subkritéria.

UKÁZKA: Kritérium 6 Občané/zákazníci – výsledky

Subkritérium 6.1. Vyhodnoťte, čeho úřad dosáhl v úsilí plnit potřeby a očekávání občanů/zákazníků, prostřednictvím výsledků měření vnímání	
Popis výsledků	
1. Výsledky měření vnímání kvality a spolehlivosti služeb úřadu	
Rok	Dosažené hodnoty
2011	2,1
2012	2,1
2013	1,9
Cíl: dosáhnout hodnoty minimálně 2,2 – splněno Trend: konstantní výsledky, mírný pokrok	
2. Výsledky měření vnímání množství a kvality poskytovaných informací.	
Rok	Dosažené hodnoty
2011	2,5
2012	2,3
2013	2,2
Cíl: dosáhnout hodnoty minimálně 2,3 – splněno Trend: mírný pokrok	
3. Výsledky měření úrovně důvěry občanů/zákazníků vůči úřadu	
Rok	Průměrná dosažená hodnota
2011	1,626
2012	1,653
2013	2,127
Cíl: dosažení průměrné hodnoty 1,8: 2011 – splněno, 2012 – splněno, 2013 – nesplněno Trend: negativní	
Bodové hodnocení subkritéria	
55	

Průběh přidělování bodů při hodnocení subkritéria 6.1.

Trendy:





- Hodnotící tým konstatoval konstantní výsledky až mírný pokrok v ukazateli týkajícího měření vnímání kvality a spolehlivosti služeb úřadu, mírný pokrok ve výsledcích měření vnímání množství a kvality poskytovaných informací a dále konstatoval negativní trend v celkových výsledcích měření úrovně důvěry občanů/zákazníků vůči úřadu. Na základě konstatovaných skutečností hodnotící tým přidělil pro úroveň vykazování trendů 35 bodů (z možného rozsahu 31 – 50 bodů) s ohledem na převažující vykazování rostoucích trendů.

Cíle:

- hodnotící tým konstatoval splnění většiny relevantních stanovených cílů
- na základě provedeného zhodnocení splnění stanovených cílů přidělil hodnotící tým pro tuto úroveň hodnocení 75 bodů (z možného rozsahu 71 – 90 bodů)

Součet bodových hodnot přidělených pro úroveň vykazování trendů a pro úroveň splnění stanovených cílů je: 35 bodů (trendy) + 75 bodů (cíle) = 110 bodů.

Dosažený průměr bodového hodnocení uvedeného subkritéria 6.1. je tedy 55 bodů.

Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
TRENDY	Žádné měření	Negativní trend 	Konstantní výsledky nebo mírný pokrok 	Trvalý pokrok (pozitivní) trend 	Značný pokrok 	Pozitivní výsledky z porovnání s relevantními organizacemi
Počet bodů			35			
CÍLE	Žádné nebo náhodné informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik málo stanovených cílů	Splněny některé relevantní stanovené cíle	Splněna většina relevantních stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle
Počet bodů					75	
Celkem na 200						110
Počet bodů na 100						55

PŘÍLOHA č. 4 Vzory formulářů pro sebehodnocení

Vzor A Vzor formuláře pro sebehodnocení – předpokladová kritéria

Kritérium 1: Vedení

Subkritérium 1.1. Zhodnotte, co vedení úřadu dělá pro nasměrování úřadu vypracováním jejího poslání, vize a hodnot	
Činnosti na podporu hodnocení	PDCA^{*)}
<p>V této části popište (zhodnotte) oblasti (činnosti, skutečnosti) odpovídající obsahu daného subkritéria (nebo jeho části). Vodítkem mohou být metodikou uvedené příklady. Činnosti na podporu hodnocení je vhodné popsat stručně, nikoli však heslovitě.</p> <p>Z provedeného hodnocení by však mělo být zřejmé, zda a v jakém rozsahu jsou činnosti plánované, popř. realizované, přezkoumávané a na základě přezkumu měněné – tj. míra a úroveň naplnění jednotlivých stupňů PDCA cyklu.</p>	
<p>Důkazy: Jako důkazy je možno uvádět odkaz na vnitřní předpisy, na webové stránky, zápisy z porad, systémové aplikace apod.</p>	
<p>Důkazy:</p>	
<p>Silné stránky Uveďte např. činnosti, opatření apod., které považuje hodnotící tým za silnou stránku úřadu</p> <p>▪</p>	
<p>Oblasti pro zlepšování Tj. oblasti, ve kterých podle názoru hodnotícího týmu je možné, žádoucí zlepšení, a to:</p> <ul style="list-style-type: none"> – jako celku, tzn. doposud oblast není řešena nebo řešena částečně (dílčím způsobem) – oblast je řešena pouze v některé fázi cyklu PDCA (např. v případě, že jsou činnosti ve fázi P a D a dosud nedošlo na fáze C a A) <p>▪</p>	
Bodové hodnocení subkritéria	

^{*)}Uveďte, do jaké míry je naplněn u jednotlivých činností na podporu hodnocení cyklus PDCA (např., pokud je činnost plánována, pak uveďte **P**, pokud je činnost plánována a realizována, pak uveďte **PD** atd.).

Schéma B: Vzor formuláře pro sebehodnocení – výsledková kritéria

Kritérium 6: Výsledky orientované na občana/zákazníka

Subkritérium 6.1. Vyhodnotte, čeho úřad dosáhl v úsilí plnit potřeby a očekávání občanů/zákazníků, prostřednictvím výsledků měření vnímání			
Výsledky			
<p>Nepopisujte na tomto místě sebehodnocení předpoklady pro dosažení výsledků! Uveďte „tvrdá“ data, tj. konkrétní výsledky (nejlépe formou tabulky, grafu apod.).</p> <p>Příklad: Úřad se rozhodl, že výsledek bude hodnocen na základě tohoto ukazatele: Provádění šetření spokojenosti občanů/zákazníků – počet šetření</p> <p>Dosahované hodnoty je možno uvést do tabulky, grafu</p> <p>Cíl pro uvedený hodnocený ukazatel: nestanoven, <input type="checkbox"/> stanoven <input type="checkbox"/> -uvest cíl, tj. hodnotu měřitelného ukazatele:..... cíl splněn <input type="checkbox"/>, cíl nesplněn <input type="checkbox"/></p> <p>Shora uvedená data vykazují tento trend: žádné měření (nebo trend nelze z dosud měřených hodnot vysledovat) <input type="checkbox"/>; negativní trend <input type="checkbox"/> ; konstantní výsledky nebo mírný pokrok <input type="checkbox"/>; trvalý pokrok (pozitivní trend) <input type="checkbox"/>; značný pokrok <input type="checkbox"/>; pozitivní výsledky z porovnání s relevantními organizacemi <input type="checkbox"/></p> <p>Příklad: Úřad se rozhodl, že výsledek bude hodnocen na základě tohoto ukazatele: Dosažená hodnota výsledku šetření spokojenosti občanů/zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb úřadem (stupnice 1-5, kdy 1 představuje nejvyšší spokojenost, 5 nejnižší spokojenost)</p> <p>Dosahované hodnoty je možno uvést do tabulky, grafu</p> <p>Cíl pro uvedený hodnocený ukazatel: nestanoven <input type="checkbox"/>, stanoven <input type="checkbox"/> -uvest cíl, tj. hodnotu měřitelného ukazatele:..... cíl splněn <input type="checkbox"/>, cíl nesplněn <input type="checkbox"/></p> <p>Shora uvedená data vykazují tento trend: žádné měření (nebo trend nelze z dosud měřených hodnot vysledovat) <input type="checkbox"/>, negativní trend <input type="checkbox"/>, konstantní výsledky nebo mírný pokrok <input type="checkbox"/>, trvalý pokrok (pozitivní trend) <input type="checkbox"/>, značný pokrok <input type="checkbox"/>, pozitivní výsledky z porovnání s relevantními organizacemi <input type="checkbox"/>*)</p> <p>Souhrnné hodnocení za celé subkritérium 1.1.:</p> <p>Cíle pro uvedenou oblast (subkritérium): nestanoveny <input type="checkbox"/>, stanoveny <input type="checkbox"/> a výsledky nesplňují stanovené cíle <input type="checkbox"/>, splněno několik málo stanovených cílů <input type="checkbox"/>, splněny některé relevantní stanovené cíle <input type="checkbox"/>, splněna většina stanovených relevantních cílů <input type="checkbox"/>, splněny všechny stanovené cíle <input type="checkbox"/></p> <p>Shora uvedená data (za subkritérium) vykazují tyto trendy: žádné měření (nebo trend nelze z dosud měřených hodnot vysledovat) <input type="checkbox"/>, negativní trend <input type="checkbox"/>, konstantní výsledky nebo mírný pokrok <input type="checkbox"/>, trvalý pokrok (pozitivní trend) <input type="checkbox"/>, značný pokrok <input type="checkbox"/>, pozitivní výsledky z porovnání s relevantními organizacemi <input type="checkbox"/></p> <tr> <td>Bodové hodnocení subkritéria</td> <td></td> </tr>		Bodové hodnocení subkritéria	
Bodové hodnocení subkritéria			

*)zaškrtněte vyhovující

Poznámka k hodnocení cílů: Při hodnocení celého subkritéria může nastat řada situací, kdy exaktní výsledky budou „nerozhodné“. Např. u subkritéria budou sledovány 2 výsledky a u jednoho bude cíl stanoven a u druhého nikoli. Pak bude na uvážení hodnotícího týmu, aby vyhodnotil míru důležitosti výsledků.

PŘÍLOHA č. 5 **Vzor formuláře pro plán zlepšování**

Plán zlepšování 1: (např. Kritérium 1 Vedení)	
Činnost 1.1.	Popis činnosti.
Sponzor/Garant:	Nejvyšší autorita, která odpovídá za danou činnost a požaduje a podporuje konkrétní činnost, lze ji označit za koncového uživatele.
Manažer projektu/činnosti:	Osoba odpovědná za realizaci dané činnosti/projektu.
Projektový tým:	Určené osoby, které mají danou činnost realizovat; mohou to být lidé uvnitř a/nebo mimo organizaci.
Kontaktní údaje:	
Cíl/rozsah:	
Zainterесované strany/dopad	
Silné stránky definované v sebehodnotící zprávě	
Oblasti pro zlepšování definované v sebehodnotící zprávě	
Alternativní řešení	
Rizika/omezení	
Potřebné lidské zdroje (počet osob/dní)	
Rozpočet	
Datum schválení	
Datum zahájení	
Předpokládaný termín ukončení	

NEPRODEJNÁ PUBLIKACE

Aplikační příručka Společného hodnoticího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků

SPOLEČNÝ HODNOTICÍ RÁMEC – ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU PROSTŘEDNICTVÍM SEBEHODNOCENÍ

Vydalo a distribuuje Národní informační středisko podpory kvality (NIS-PK)
Novotného lávka 5, Praha 1
tel.: 221 082 636, www.npj.cz
jako svou 94. publikaci.

Náklad: 500 výtisků
Počet stran: 148
Vydání první, únor 2014
Vazba brožovaná

Grafický návrh obálky: KG ateliér
Tisk: TISKAP s.r.o.

© Národní informační středisko podpory kvality
ISBN 978-80-02-02511-5



NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY
