
Společný hodnotící rámec
(Model CAF)



**ZVYŠOVÁNÍ KVALITY ÚŘADŮ
POMOCÍ SEBEHODNOCENÍ**

**Model CAF
pro úřady územní veřejné správy**

SPOLEČNÝ HODNOTICÍ RÁMEC

TATO PŘÍRUČKA BYLA VYPRACOVÁNA S CÍLEM MODIFIKOVAT OBECNOU PŘÍRUČKU MODELU CAF 2009 PRO POTŘEBY ÚŘADŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ A NAPOMOCI TĚMTO ÚŘADŮM K CELKOVÉMU ZVÝŠENÍ KVALITY JEJICH FUNGOVÁNÍ A ZVÝŠENÍ KVALITY JIMI POSKYTOVANÝCH SLUŽEB.

Publikace vychází z příručky **CAF Společný hodnoticí rámeček, CAF CZ 2009**.

Publikace byla zpracována ve spolupráci s odborníky přímo působícími na úřadech územní veřejné správy, a to jak měst, statutárních měst, tak krajů. Zpracování publikace řídil zástupce Ministerstva vnitra ČR.

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>

a na webové stránce Ministerstva vnitra ČR <http://www.mvcr.cz/kvalita>.

OTÁZKY TÝKAJÍCÍ SE TĚTO PUBLIKACE LZE ZÍSKAT:

Národní informační středisko podpory kvality

Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1

telefon: +420 221 082 636

fax: +420 221 082 229

e-mail: info.npj@npj.cz

Ministerstvo vnitra ČR, odbor efektivní veřejné správy

Náměstí Hrdinů 3, 140 21 Praha 4

telefon: +420 974 816 263

fax: +420 974 816 807

e-mail: evs@mvcr.cz

nebo přímo dotazem na zpracovatele publikace.

Publikaci zpracovali:

Lubomír Baláš (Městský úřad Prostějov)

Štěpánka Cvejnová (Ministerstvo vnitra ČR)

Stanislav Loskot (nezávislý odborník)

Jarmila Mravcová (Magistrát města Chomutov)

Antonie Orálková (Městský úřad Prostějov)

Martin Šmíd (Úřad městské části Prahy 13)

Petr Triner (Magistrát města Plzně)

Renáta Vrbová (Krajský úřad Olomouckého kraje)

Obsah

Úvod	7
Vznik a vývoj	7
Hlavní záměr	7
Struktura modelu CAF	9
Hlavní charakteristiky modelu CAF	10
Zásady a hodnoty modelu CAF	10
Funkce napříč modelem	10
Důležitost důkazů a měření	11
Úloha bodového systému	11
Slovník pojmů	11
Shrnutí	12
Kritéria předpokladů	13
Kritérium 1: Vedení	15
Kritérium 2: Strategie a plánování	23
Kritérium 3: Zaměstnanci	29
Kritérium 4: Partnerství a zdroje	35
Kritérium 5: Procesy	45
Kritéria výsledků	53
Kritérium 6: Občané/zákazníci – výsledky	55
Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky	59
Kritérium 8: Společnost – výsledky	63
Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti	67
Bodové hodnocení CAF a panely hodnocení	71
Proč používat bodové hodnocení	71
Cíle bodového hodnocení	71
Způsoby hodnocení	72
Varianty bodového hodnocení podle modelu CAF	76
Doporučení pro postup aplikace modelu CAF	79
Benchlearning	89
Slovník pojmů	93
Přílohy	105
Příloha č. 1 Cyklus PDCA (Demingův zlepšovací cyklus)	105
Příloha č. 2 Příklady bodového hodnocení dle jednotlivých variant	106
Příloha č. 3 Doporučení pro zpracování sebehodnotící zprávy s klasickým bodováním ..	130
Příloha č. 4 Doporučení pro zpracování sebehodnotící zprávy s bodováním s jemným rozlišením	131
Příloha č. 5 Analýza SWOT	132
Příloha č. 6 Vzor formuláře pro plán zlepšování	134
Příloha č. 7 Paretův diagram	135
Seznam použité literatury	137
Přehled dosud vydaných titulů v rámci publikační řady NPK	139

ÚVOD

Společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework, dále jen „model CAF“) je model inspirovaný Modelem excelence Evropské nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management, EFQM) a modelem německé Univerzity správních věd ve Speyeru.

Model CAF vychází z předpokladu, že vynikající výsledky ve výkonnosti úřadu, v oblasti vztahů k občanům/zákazníkům*, zaměstnancům* a společnosti jsou dosahovány na základě řízení strategie* a plánování za pomoci zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů* a procesů*. Nahlíží na úřad z několika úhlů současně, na základě jednotného přístupu při analýze výkonnosti úřadu.

Vznik a vývoj

Model CAF je výsledkem spolupráce mezi generálními řediteli EU odpovědnými za veřejnou správu. Je rozvíjen pod záštitou Skupiny pro inovaci veřejných služeb (IPSG), tj. pracovní skupiny národních expertů ustavené generálními řediteli odpovědnými za veřejnou správu s cílem propagovat spolupráci v oblasti nových metod modernizace veřejné správy a veřejných služeb v členských státech EU.

Pilotní verze byla dokončena a zveřejněna v květnu 2000 a první revidovaná verze se začala používat v roce 2002. V České republice byla první příručka CAF vydána v rámci Národní politiky podpory jakosti v roce 2003.

S využitím sítě národních korespondentů modelu CAF, s pomocí EFQM a Univerzity ve Spreyeru shromáždil Evropský institut veřejné správy (EIPA) různé způsoby aplikace modelu a zhodnotil jeho použití. V letech 2000 až 2005 využívalo model CAF ke vlastnímu zlepšování zhruba 900 evropských organizací veřejné správy.

Podnětem pro revizi modelu CAF v roce 2006 byly dvě studie EIPA vypracované v souvislosti se setkáními evropských uživatelů modelu CAF v Římě v roce 2003 a v Lucemburku v roce 2005 přinášejícími podrobné informace o využívání modelu CAF v Evropě. Revize modelu CAF v roce 2006 vychází taktéž ze záměru EU na zvyšování řízení kvality ve veřejné správě, který je obsažen v Lisabonské strategii.

Po vydání evropského modelu CAF v roce 2006 také Česká republika, resp. Národní informační středisko pro podporu kvality, vydala české vydání v roce 2007. Následně byly průběžně sbírány zkušenosti a poznatky z aplikace příručky CAF 2006. Ty daly za vznik vydání obecné příručky CAF z roku 2009 a následně také této příručky pro územní veřejnou správu.

Hlavní záměr

Model CAF je nástrojem pro zlepšení výkonnosti organizací veřejného sektoru* prostřednictvím předem daného sebehodnotícího rámce. Model je založen na principech řízení kvality používaných v rámci filosofie TQM*, zejména u Modelu excelence EFQM, je však speciálně vytvořen pro organizace veřejného sektoru s přihlédnutím k jejich specifitě.

Model CAF má čtyři hlavní cíle:

1. Seznámit veřejnou správu s principy TQM a výhodami sebehodnocení a postupně ji směřovat od současného sledu aktivit „Plan – Do“ k využívání celého cyklu PDCA „Plan – Do – Check – Act“*.
2. Usnadňovat sebehodnocení úřadu a získat tak analýzu úřadu a přehled aktivit vedoucích k dalšímu zlepšování úřadu.
3. Sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality.
4. Usnadnit benchmarking*/benchlearning* mezi jednotlivými úřady

Primární cílovou skupinou jsou dle této příručky, resp. sebehodnocení dle modelu CAF, **úřady územních samosprávných celků**, nicméně v některých subkritériích/příkladech se dotýká celé obce/kraje.

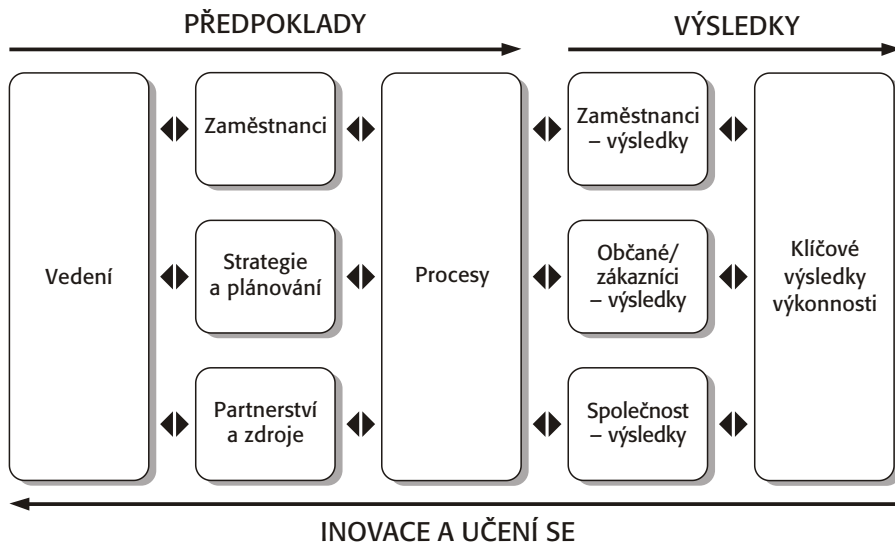
Příklad 1: Úřad nemá většinou zpracovány vlastní strategii. Jako důkaz lze tedy využít strategii obce/kraje, ale to pouze v případě, že strategie obce/kraje obsahuje také část týkající se zlepšování vlastního úřadu.

Některé oblasti se z logiky věci naopak nevztahují k úřadu, lze je hodnotit pouze z pohledu obce/kraje.

Příklad 2: Úřad nerozhoduje o přidělování grantů a dotačních titulů (viz příklad 8.1.3), proto se dosažené výsledky hodnotí pouze z úrovně obce/kraje.

Struktura modelu CAF

Struktura modelu CAF je znázorněna na následujícím schématu:



Struktura tvořená **devíti kritérii** identifikuje hlavní aspekty, na něž je třeba se zaměřit při každém sebehodnocení úřadu.

Kritéria 1 až 5 se zabývají charakteristikami **předpokladů** úřadu, které určují, co úřad dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosáhl požadovaných výsledků.

U kritérií 6 až 9 se měří **konkrétní výsledky** dosažené v jednotlivých oblastech, tedy v oblasti občané/zákazníci, zaměstnanci, ve vztahu ke společnosti a výsledky v klíčových činnostech úřadu. Měření probíhá na základě posuzování a hodnocení vnitřních ukazatelů*, splnění daných cílů a hodnocení trendů* těchto ukazatelů.

Devět kritérií se dále dělí na celkem **28 subkritérií**. Subkritéria identifikují hlavní otázky, které je třeba při hodnocení úřadu posoudit.

Příklady uvedené v jednotlivých subkritériích podrobněji objasňují obsah subkritérií a naznačují, kterým oblastem je vhodné věnovat pozornost, aby bylo možno zjistit, jak úřad reaguje na celkovou otázku vyjádřenou v subkritériu. Význam jednotlivých příkladů, včetně dílčích odrážek, je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvláště je na rozhodnutí organizace.

Hlavní charakteristiky

Používání modelu CAF poskytuje úřadu efektivní nástroj k iniciování neustálého procesu zlepšování*.

Model CAF poskytuje:

- hodnocení založené na důkazech* podle předem daného souboru kritérií;
- možnost, jak zjišťovat pokrok a dosahovat vynikajících výsledků;
- prostředek k dosažení společného postoje v otázce potřebných kroků pro zlepšování úřadu;
- vazbu mezi dosahovanými výsledky a vytvářenými předpoklady;
- prostředek pro motivování vlastních zaměstnanců k zapojení do procesu zlepšování úřadu;
- možnosti k vyhledání dobré praxe* a její prosazování v různých oblastech činnosti úřadu, včetně sdílení dobré praxe s jinými;
- prostředek pro začlenění různých iniciativ v oblasti kvality* do běžných činností úřadu;
- prostředek pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení.

Zásady a hodnoty modelu CAF

Model CAF jako nástroj komplexního řízení kvality se opírá o základní zásady excelence*, jak je definuje Model excelence EFQM: orientace na výsledky, zaměření na občana/zákazníka, řízení dle jasných cílů, řízení pomocí procesů a faktů, aktivní zapojení zaměstnanců, neustálé zlepšování a inovace*, vzájemně výhodné partnerství a společenská odpovědnost organizace*. Účelem je na základě těchto zásad zlepšovat výkonnost úřadů.

Hodnocení se zaměřuje na následující hlavní charakteristiky úřadu:

- úroveň poskytování veřejných služeb,
- veřejná vstřícnost/odpovědnost*,
- fungování v oblasti právního rámce,
- zapojení zainteresovaných stran* a vyvážené uspokojování jejich potřeb,
- zhodnocení vynakládaných finančních a jiných prostředků,
- dosahování cílů,
- řízení modernizace, inovace a změny.

Funkce napříč modelem

Aplikace modelu CAF neznamena pouze pečlivé hodnocení všech oblastí fungování úřadu, tj. vyhodnocení všech subkritérií, ale také vzájemné ovlivňování všech jeho organizačních útvarů. Je proto třeba rozlišovat mezi

1. vztahem levé strany modelu (předpoklady) a pravé strany modelu (výsledky);
2. vztahem mezi jednotlivými kritérii předpokladů.

Ad 1/ Propojení mezi levou a pravou stranou modelu: Je tvořeno vztahem mezi předpoklady (příčinami) a výsledky (výstupy* – dopady* – následky) a rovněž zpětnou vazbou z pravé strany (výsledky) na levou (předpoklady). Ověření vztahu příčiny a následku je důležité pro sebehodnocení, v rámci kterého se vždy musí ověřit shoda mezi daným výsledkem (nebo řadou srovnatelných výsledků) a „důkazy“ shromážděnými podle

příslušných kritérií a subkritérií na straně předpokladů. Tuto shodu lze v některých případech ověřit jen obtížně, neboť vzhledem k charakteru úřadů veřejné správy se různé příčiny při dosahování výsledků vzájemně ovlivňují. Vždy však je při hodnocení nutné posoudit, zda existuje příslušná zpětná vazba, od výsledků na pravé straně k příslušným kritériím předpokladů na levé straně modelu (viz schéma modelu).

Ad 2/ Propojení mezi kritérii na straně předpokladů: Vzhledem k tomu, že kvalitu výsledků má z velké části určovat typ a intenzita vztahů mezi předpoklady, je nutno tento typ vztahu při sebehodnocení zkoumat. Ve skutečnosti se intenzita těchto vztahů u různých úřadů značně liší a jejich povaha ve velké míře určuje kvalitu daného úřadu. Pro „excelentní“ organizace je například charakteristické pevné propojení kritéria 1 s kritérii 2, 3, 4 a kritéria 3 s kritérii 4, 5. Vztahy se samozřejmě neomezují pouze na úroveň kritérií. Výrazné interakce a vazby se často vyskytují na úrovni subkritérií.

Důležitost důkazů a měření

Sebehodnocení a následné zlepšení fungování úřadu se neobejde bez spolehlivých informací o veškerém dění v úřadu. Model CAF podněcuje sběr a využívání informací. V úřadech často tyto informace nejsou při prvním sebehodnocení k dispozici. Proto je model CAF často označován jako „hodnocení od nuly“, ukazuje, ve kterých oblastech je nutno s měřením začít. Čím více se zlepšuje výkonnost úřadu, tím více se systematicky a rychleji shromažďují a řídí informace uvnitř i mimo úřad.

Tyto aspekty zpracovatelé tohoto vydání příručky vzali v úvahu zejména při rozpracování bodovacího systému modelu CAF.

Úloha bodového systému

Jedna ze součástí modelu CAF je systém bodování. Podstatou modelu CAF však není soustředit se pouze na vlastní číselné výsledky bodového hodnocení, důležitějším výstupem sebehodnocení je identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšování.

Zejména pro úřady začínající s aplikací modelu CAF je podstatné neklást hlavní důraz na bodové hodnocení, ale naučit se správně pracovat s modelem, pochopit vnitřní vazby, naučit se sledovat trendy výsledků apod. a nedopustit, aby výše bodového ohodnocení ovlivnila práci s modelem jako celkem.

Konkrétní postupy bodového hodnocení uvádí kapitola **Bodové hodnocení CAF a panely hodnocení a příloha č. 2 Příklady bodového hodnocení dle jednotlivých variant.**

Slovník pojmů

Řada úřadů, které používají model CAF poprvé, naráží na obtížně srozumitelnou terminologii. Pomocí může slovník pojmů uvedený v závěru této příručky, který uvádí přesnější definice hlavních pojmů (přičemž každý pojem uvedený ve slovníku je v příručce při jeho prvním výskytu označený hvězdičkou).

Důležité je využít tento slovník pojmů nejen k pochopení významu daného slova, ale přenést jeho význam do praxe daného úřadu. Toto je nutno ještě více zdůraznit pro pochopení a definování pojmu „občan/zákazník“ a „zainteresovaná strana“ ze strany úřadu, a to nejlépe ještě před zahájením hodnocení.

Shrnutí

Sebehodnocení podle modelu CAF nabízí příležitost dozvědět se o sobě více a poskytnout počáteční analýzu fungování celého úřadu. Model CAF tak představuje model pro zahájení zvyšování kvality a je prvním možným krokem pro použití a aplikaci některého z podrobnějších modelů řízení kvality, se kterými je model CAF kompatibilní.

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ

Kritéria 1 až 5 pojednávají o hlavních charakteristikách předpokladů úřadu, určují, jak úřad funguje a jak přistupuje ke svým cílům a úkolům, aby dosáhl požadovaných výsledků.

Bodové (číselné) hodnocení vychází z panelu předpokladů¹.

¹Dále viz kapitola o bodování prostřednictvím panelů modelu CAF.

Kritérium 1: VEDENÍ

Definice

Vedení* úřadu definuje jednoznačný směr a jednotné prostředí, ve kterém úřad a jeho zaměstnanci působí a dosahují nejlepších výsledků. Vedení orientuje úřad určitým směrem, vypracovává poslání* a vizi* a formuluje hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch. Motivuje a podporuje zaměstnance úřadu, jde jim příkladem a chování vedení úřadu je v souladu s vyjádřeními a předpokládanými hodnotami.

Vedení úřadu vypracovává, implementuje a monitoruje systém řízení úřadu a přezkoumává výkonnost a výsledky. Odpovídá za zlepšování výkonnosti a prostřednictvím řízení změn se připravuje na budoucnost.

Ve veřejném sektoru jsou vedoucí zaměstnanci* hlavním mezičlánkem mezi úřadem a politiky, řídí jejich sdílené odpovědnosti a zároveň odpovídají za řízení vztahů s jinými zainteresovanými stranami a zajišťují naplňování jejich potřeb.

Klíčová hlediska

V systému zastupitelské demokracie volení politici rozhodují o strategii a definují cíle*, které chtějí dosáhnout v různých oblastech politiky. Vedení úřadů pomáhá politikům při formulování politiky poskytováním analýz, prognóz nebo vizí a odpovídají rovněž za implementaci a realizaci těchto politik.

V rámci veřejné správy je proto nutné rozlišovat mezi úlohou politického vedení a rolí vedení úřadů. Model CAF se soustřeďuje na řízení úřadu, a nikoli na „kvalitu“ veřejných politik*, což je odpovědnost politiků.

Organizace veřejného sektoru v Evropě sdílejí kromě vlastních hodnot i hodnoty společné, např. zákonnost, transparentnost*, rovnost, spravedlnost a předcházení konfliktu zájmů. Vedoucí zaměstnanci předávají tyto hodnoty prostřednictvím organizace a mohou je přenášet např. do etických* kodexů, které určují profesionální chování lidí.

Vedení úřadu vytváří v rámci úřadu optimální podmínky pro přizpůsobování se neustále se měnící společnosti, které poskytuje služby. Zároveň hledá možnosti inovace a modernizace a aktivně integruje přístupy e-governmentu*.

Od vedení úřadů se obvykle vyžaduje, aby dosahovaly stanovené cíle s využitím limitovaných zdrojů*. To vyžaduje vyvažování potřeb občanů, politiků a jiných zainteresovaných stran. Vedoucí zaměstnanci proto musí prokázat, že přesně vědí, kdo jsou jejich zákazníci, jaké mají požadavky a jak vše sladit s politickými rozhodnutími. Zároveň musí prokázat odpovědnost vůči občanům/zákazníkům i vůči jiným zainteresovaným stranám.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 1.1. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu* dělá pro nasměrování úřadu zpracováním poslání, vize a hodnot úřadu

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

Příklady pro hodnocení:

- 1.1.1. formulování a rozvíjení poslání* a vize* úřadu
 - Poslání úřadu je minimálně definováno v zákoně o obcích.
 - Je poslání úřadu rozšířeno nad rámec zákona?
 - Má úřad zformulovanou vizi?
 - Jakým způsobem byly poslání a vize schváleny?
- 1.1.2. zapojování příslušných zainteresovaných stran*, včetně zaměstnanců* do formulování a rozvíjení poslání* a vize* úřadu
 - Byly poslání a vize zpracovány ve spolupráci se zainteresovanými stranami?
 - Jak se podíleli zaměstnanci? Jak jsou s vizí seznamováni?
 - Jak jsou vize a poslání zveřejněny?
- 1.1.3. přenesení poslání a vize do strategických (dlouhodobých a střednědobých) cílů a operativních (konkrétních a krátkodobých) cílů a činností úřadu
 - Jsou poslání a vize přeneseny do cílů a činností úřadu?
 - Pokud ano, jakým způsobem?
 - Pokud ne, jak se s vizí pracuje? Jak jinak je naplňována?
- 1.1.4. definování hodnot* úřadu a jejich prosazování v rámci úřadu
 - Má úřad vytvořen vlastní systém hodnot?
 - Jsou hodnoty seřazeny dle priorit do žebříčku?
 - Jsou hodnoty zveřejněny? Uvnitř i navenek úřadu?
 - Jakým způsobem jsou hodnoty prosazovány? Jak je sledováno jejich dodržování?
 - Jak probíhá aktualizace hodnot?
 - Poznámka: Není myšlen pouze etický kodex.
- 1.1.5. posilování vzájemné důvěry a respektu mezi vedením úřadu a zaměstnanci
 - Jsou stanovena nějaká pravidla?
 - Jsou zakotvena v nějakém vnitřním předpisu úřadu?
 - Jakým způsobem se vedení úřadu zabývá problémy podřízených?
- 1.1.6. vytváření podmínek pro efektivní komunikaci umožňující seznámení všech zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran úřadu s posláním, vizí, hodnotami a strategickými a operativními cíli úřadu
 - Je vytvořen nějaký systém pro seznámení s posláním, vizí, hodnotami a cíli?
 - Jaké informační kanály má úřad vytvořeny (systém porad, hodnotící pohovory, jaké další způsoby informovanosti jsou využívány)
 - Jak je zajištěna informovanost zainteresovaných stran?
 - Jak je přezkoumávána funkčnost informačních kanálů?
- 1.1.7. pravidelné přezkoumávání poslání, vize a hodnot úřadu
 - Je nějakým způsobem sledováno/vyhodnocováno naplňování poslání/vize?
 - Jsou stanovena pravidla pro přezkum?
 - Je přezkoumán obsah poslání a vize a jak probíhá proces přezkumu vize?

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

- Jsou tyto procesy „přezkumu“ periodické, jak je stanovena jejich pravidelnost?
- 1.1.8. zohledňování změn ve vnějším prostředí v rámci přezkumu poslání, vize a hodnot úřadu
 - Jsou vyhodnocovány změny ve vnějším prostředí z pohledu nastavených hodnot?
 - Poznámka: Změnami ve vnějším prostředí se rozumí například změny legislativní, demografické, politické.
- 1.1.9. řízení „konfliktu zájmů“* prostřednictvím identifikování potenciálních oblastí konfliktu zájmů a přijetím odpovídajících zásad
 - 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?
- 1.1.10. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 1.2. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení úřadu, výkonnosti a změn

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

Příklady pro hodnocení:

- 1.2.1. rozvíjení procesů a organizační struktury v souladu se strategií, plánováním a potřebami a očekáváními zainteresovaných stran
 - Má úřad schválenou organizační strukturu (organizační schéma) a vydaný organizační řád?
 - Je organizační řád aktualizován? Přezkoumáván? A jakým způsobem?
 - Jsou řídicí procesy popsány v rámci vnitřního řídicího systému norem?
 - Dochází prokazatelně v případě potřeby nebo změny zákonů k jejich aktualizaci?
 - Je při tvorbě a aktualizaci vnitřního řídicího systému norem zohledňována strategie úřadu? A jakým způsobem?
 - Pracuje úřad s dobrými praxemi jiných úřadů?
- 1.2.2. definování a zajištění vhodných forem a podmínek pro řízení úřadu (úroveň, funkce, odpovědnost a kompetence*)
 - 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?
- 1.2.3. vypracování a schválení měřitelných cílů a úkolů pro všechny úrovně řízení úřadu
 - Jsou stanoveny cíle pro jednotlivé úrovně řízení úřadu?
 - Jsou cíle měřitelné?
 - Vyplynou z stanovených cílů konkrétní úkoly pro jednotlivé úrovně řízení úřadu?
 - Které hlavní dokumenty definují cíle a úkoly úřadu?
 - Jakým způsobem jsou přenášeny úkoly napříč úřadem?
- 1.2.4. stanovování cílů pro výstupy činnosti úřadu a pro jejich předpokládané dopady* na zainteresované strany
 - Jakým způsobem jsou stanoveny cíle pro jednotlivé činnosti úřadu?
 - Jsou zohledňovány potřeby a očekávání zainteresovaných stran?
 - Jsou vyhodnocovány dopady jednotlivých cílů a činností úřadu?
- 1.2.5. formulace a přizpůsobování vlastní strategie e-governmentu 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 operativních cílů úřadu?
- 1.2.6. vybudování manažerského informačního systému zahrnujícího interní audit* tohoto systému
 - Je vybudován manažerský informační systém na úřadu?
 - Je přezkoumávána funkčnost tohoto systému?

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

- 1.2.7. vytvoření podmínek pro projektovou a týmovou práci na úřadu
 - Jsou stanovena pravidla pro projektovou a týmovou práci?
 - Je na úřadě dostupný přehled projektů a týmů?
 - Je zpracována nějaká vnitřní norma na realizaci projektů?
 - Je sledována efektivita týmové práce na úřadu?
- 1.2.8. dlouhodobé využívání přístupů TQM, např. modelu CAF nebo Modelu excelence EFQM
- 1.2.9. vytvoření a rozvíjení systému měřitelných strategických a operativních cílů a měření výkonnosti v úřadu (např. Balanced Scorecard*, ISO 9001:2000*)
 - Jakým způsobem úřad měří svou výkonnost?
- 1.2.10. rozvíjení systémů managementu kvality jako jsou ISO 9001:2000 a jiné druhy certifikací
- 1.2.11. identifikování a stanovení priorit pro realizaci potřebné změny týkající se návrhu organizační struktury a činností úřadu
 - Jak a kým jsou stanovovány priority v prosazování změn v organizační struktuře úřadu?
- 1.2.12. informování zaměstnanců a příslušných zainteresovaných stran o připravovaných změnách a jejich důvodech
 - Jak jsou zaměstnanci a zainteresované strany informováni o připravovaných změnách a o jejich důvodech?
 - Je prováděn přezkum dostatečnosti a včasnosti této informovanosti?
 - Je sledována zpětná vazba od zainteresovaných stran na provedené změny?
- 1.2.13. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 1.3. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro **motivování a podporu zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem**

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

Příklady pro hodnocení:

- 1.3.1. vedení příkladem* a působení v souladu se stanovenými cíli a hodnotami
 - Jakým způsobem vystupují vedoucí zaměstnanci? Uveďte konkrétní činy vedení jako příklad (např. včasné odevzdávání úkolů dle termínů, plnění slibů, účast na vzdělávání, dodržování pracovní doby)
 - Řídí se vedení úřadu směnicemi a zásadami, které samo schválilo?
- 1.3.2. prokazování osobní ochoty vrcholového vedení úřadu a manažerů přijímat změny, a to akceptováním konstruktivní zpětné vazby
 - Jsou vytvořeny podmínky pro zpětnou vazbu (např. v rámci hodnotících rozhovorů, hodnocení nadřízeného podřízenými)?
 - Jaké jsou metody pro získávání zpětné vazby na úřadu?
 - Jak je vedením přijímána zpětná vazba?
 - Účastní se vedení úřadu školení k manažerským technikám?
- 1.3.3. pravidelné informování zaměstnanců o zásadních otázkách, které se týkají úřadu
 - Jsou na úřadě definovány jasné zásady a odpovědnosti za komunikaci uvnitř úřadu?
 - Jakým způsobem jsou předávány zásadní informace uvnitř úřadu?
 - Je ověřována funkčnost komunikačních cest?
- 1.3.4. podporování zaměstnanců při plnění jejich povinností, plánů a cílů v návaznosti na celkové cíle 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. vytváření podmínek, stimulování a povzbuzování zaměstnanců k přenesení pravomocí, odpovědností a kompetencí, včetně právní odpovědnosti
 - Jak úřad stimuluje a povzbuzuje své zaměstnance k ochotě nést i delegovat pravomoci, odpovědnosti a kompetence?
 - Jsou vytvořeny podmínky pro delegování odpovědnosti a úkolů?
- 1.3.6. povzbuzování a podporování zaměstnanců při předkládání jejich návrhů na inovace a zlepšování a při aktivním plnění jejich každodenní práce
 - Jsou vytvořeny motivační programy?
 - 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?
- 1.3.7. uznávání a odměňování úsilí týmů a jednotlivců
 - Je vytvořený systém odměňování?
 - Jsou uplatňovány i nepeněžní formy odměňování?
- 1.3.8. respektování individuálních potřeb a osobních situací zaměstnanců
 - Jakým způsobem jsou na úřadě respektovány individuální potřeby zaměstnanců?

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

(kolektivní smlouva, hodnotící rozhovory, schránky na podněty, možnost vystoupit se svým požadavkem na poradách apod.)

- Jsou vytvořeny podmínky pro řešení osobních situací zaměstnanců?

1.3.9. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 1.4. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost

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

Příklady pro hodnocení:

- 1.4.1. identifikování veřejných politik* ovlivňujících úřad
 - Jaké činnosti, které zahrnuje pojem veřejná politika, ovlivňují úřad?
- 1.4.2. sladění cílů a úkolů úřadu s veřejnými politikami
 - Jak jsou identifikované veřejné politiky zohledňovány při stanovování cílů a úkolů?
- 1.4.3. udržování aktivních a pravidelných vztahů s politickými představiteli příslušných oblastí moci výkonné a zákonodárné
 - Jakými způsoby probíhá komunikace a spolupráce mezi úředníky a politiky?
- 1.4.4. vybudování partnerství a vazeb s důležitými zainteresovanými stranami (občané, nevládní organizace, zájmové skupiny, podnikatelské subjekty, orgány veřejné správy)
 - Jaké formy partnerství a vazeb jsou uplatňovány?
- 1.4.5. zapojení politiků a jiných zainteresovaných stran do stanovování cílů pro výstupy činnosti úřadu a pro jejich předpokládané dopady*, včetně jejich zapojení do rozvoje systému řízení úřadu
 - Jak úřad spolupracuje s politiky a zainteresovanými stranami při stanovování cílů?
 - Jakým způsobem jsou politici a zainteresované strany zapojovány do systému řízení úřadu (např. spolupráce při realizaci projektů, vzájemné zpětné vazby jako nástroj – ukazatel kvality činnosti)?
- 1.4.6. usilování o veřejné povědomí, dobrou pověst a uznání úřadu a jejich služeb
 - Jakým způsobem informuje úřad o své činnosti (např. vydáváním výroční zprávy, vlastní periodika, webové stránky úřadu, televize)?
 - Je zpracována mediální koncepce úřadu, včetně pravidel pro komunikaci s novináři?
 - Jsou pořádány tiskové konference?
 - Je prezentována činnost úřadu na odborných seminářích, konferencích apod.?
 - Jsou stanovena pravidla pro jednání a chování zaměstnanců?
- 1.4.7. vypracování koncepce marketingu a její sdělení zainteresovaným stranám
 - Je v rámci úřadu vyjasněn pojem marketing úřadu?
 - Jsou aktivně využívány marketingové nástroje a jakým způsobem?
 - Jakým způsobem úřad sděluje marketingové záměry zainteresovaným stranám?
- 1.4.8. podílení se na činnostech profesních a jiných sdružení, zájmových organizací a skupin.
 - Jakým způsobem se úřad podílí na činnostech profesních a jiných sdružení, zájmových organizací a skupin?
 - Poskytuje úřad sdružením odbornou a metodickou pomoc?
- 1.4.9. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Kritérium 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

Definice

Kritérium hodnotí způsob, jakým úřad efektivně kombinuje vnitřně provázané činnosti a určuje celkovou výkonnost úřadu. Úřad uskutečňuje své poslání a vizi na základě jasné strategie zaměřené na zainteresované strany a slaďuje veřejné politiky/cíle a další potřeby zainteresovaných stran za podpory neustále se zlepšujícího řízení zdrojů a procesů. Strategie je přenášena do plánů, cílů a měřitelných úkolů. Plánování a strategie odrážejí přístup úřadu k uplatňování modernizace a inovace.

Klíčové hlediska

Strategie a plánování je součástí cyklu PDCA (Plan – Do – Check – Act), který začíná shromažďováním informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran a rovněž o výstupech a dopadech s cílem získat informace pro proces plánování. To zahrnuje využívání spolehlivých informací, včetně očekávání a představ všech zainteresovaných stran, pro sdělování operativních politik, plánování a strategické řízení. Pro provádění plánovaného zlepšování výkonnosti úřadu je důležitá také zpětná vazba z interního procesu přezkoumávání.

Identifikace kritických faktorů úspěchu*, tj. podmínek, které je nutno splnit pro dosažení strategických cílů, a stanovení cílů mají zásadní význam pro zajištění efektivního následného sledování a měření výsledků. Při formulování cílů je nutno rozlišovat výstupy* a dopady*.

Úřad musí neustále a kriticky monitorovat uplatňování své strategie a plánování a v případě potřeby provádět jejich aktualizaci a přizpůsobení.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 2.1. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro **shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkové kritérium 6.

Příklady pro hodnocení:

- 2.1.1 identifikování všech příslušných zainteresovaných stran
 - Jaké má úřad zainteresované strany?
 - Jakým způsobem jsou zainteresované strany v rámci úřadu identifikovány?
- 2.1.2 systematické shromažďování a analyzování informací o zainteresovaných stranách, jejich potřebách a očekáváních
 - Jakým způsobem úřad shromažďuje informace o jednotlivých zainteresovaných stranách?
 - Jak úřad zjišťuje potřeby a očekávání jednotlivých zainteresovaných stran?
 - Jsou tyto informace analyzovány?
 - Jakým způsobem úřad pracuje s výsledky analýz?
- 2.1.3 pravidelné shromažďování a analyzování informací o důležitých změnách v oblasti sociální, ekologické, ekonomické, právní a demografické
 - Je na úřadě nastaven systém pro sledování změn?
 - Jsou informace analyzovány z pohledu jejich zdroje, přesnosti, kvality?
- 2.1.4 systematické analyzování vnitřních silných stránek a příležitosti ke zlepšování úřadu (např. prostřednictvím konceptu TQM, modelu CAF, Modelu excelence EFQM nebo analýzy SWOT*).
 - Jakým způsobem jsou analyzovány vnitřní silné stránky a příležitosti ke zlepšování úřadu?
- 2.1.5 další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.
--

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 2.2. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro **vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizaci strategie a jak plánuje s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje**

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

Příklady pro hodnocení:

- 2.2.1. vypracování, rozvíjení a aplikace metod pro monitorování, měření a/nebo hodnocení výkonnosti* na všech úrovních úřadu
- Jakým způsobem úřad měří svoji výkonnost z hlediska naplňování strategických cílů?
 - Jsou stanoveny ukazatele výkonnosti pro jednotlivé úrovně úřadu?
- 2.2.2. systematické přezkoumávání strategie z pohledu rizik a příležitostí (např. analýza SWOT) a identifikování kritických faktorů úspěchu úřadu
- Analyzuje úřad v rámci přezkumu strategie rizika a příležitosti?
 - Jakým způsobem úřad pracuje s kritickými faktory úspěchu?
- 2.2.3. hodnocení aktuálních úkolů z hlediska jejich výstupů (výsledků) a dopadů (důsledků) a hodnocení kvality strategických a operativních plánů
- Jakým způsobem jsou vyhodnocovány aktuální úkoly?
 - Jsou stanoveny ukazatele (termín, odpovědnost, náklady, rozpočet atd.) pro hodnocení aktuálních úkolů?
 - Jsou sledovány výstupy a dopady aktuálních úkolů?
 - Jakým způsobem je hodnocena kvalita jednotlivých plánů?
- 2.2.4. vyvažování úkolů se zdroji úřadu, dlouhodobými a krátkodobými vlivy na úřad a požadavky zainteresovaných stran
- Posuzuje úřad reálnost úkolů z hlediska zdrojů, dlouhodobých a krátkodobých vlivů a požadavků zainteresovaných stran?
 - Jakým způsobem jsou přizpůsobovány úkoly zdrojům, vlivům, požadavkům?
 - Existuje systém pro hodnocení reálnosti úkolů z hlediska zdrojů, vlivů, požadavků?
 - Jsou na úřadě prováděny úkoly s rozpočtem?
 - Jak jsou administrativně řešeny požadavky zainteresovaných stran ve vztahu k realizaci strategických cílů a úkolů?
- 2.2.5. přezkoumávání a aktualizování strategie a plánování v rámci úřadu
- Je vytvořen systém pro provádění pravidelného přezkoumávání (např. porady pro přezkoumání)?
 - Jsou výsledky přezkumu podkladem pro aktualizaci strategie?
 - Jsou vyhodnocovány plány úřadu a jakým způsobem jsou výsledky zapracovány do strategie úřadu?
- 2.2.6. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 2.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu

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

Příklady pro hodnocení:

- 2.3.1. uplatňování strategie a plánování prostřednictvím dosažení konsensu* v rámci úřadu, stanovení priorit, určení časových rámců, nastavení odpovídajících procesů a organizační struktury
 - Jakým způsobem jsou strategie a plány realizovány?
 - Je strategie rozpracována do dílčích cílů a úkolů?
 - Jsou cíle a úkoly definovány dle principů SMART*?
 - Je vytvořen funkční systém pro stanovování priorit na všech úrovních?
- 2.3.2. zapojování zainteresovaných stran a zohlednění jejich očekávání a potřeb do realizace strategie a plánování a stanovení priorit
 - Jak jsou zjišťovány potřeby a očekávání zainteresovaných stran?
 - Jsou tyto potřeby a očekávání vyhodnocovány a zapracovávány do strategie a plánování?
 - Jak se zainteresované strany zapojují do tvorby strategií, plánů a stanovování priorit?
- 2.3.3. přenášení strategických a operativních cílů úřadu do plánů a úkolů organizačních útvarů a jednotlivých zaměstnanců
 - Jak jsou zaměstnanci úřadu seznamováni se strategiemi?
 - Jak jsou rozpracovány strategie do konkrétních cílů a úkolů?
 - Jsou dílčí úkoly přiřazovány jednotlivým zaměstnancům úřadu?
 - Jsou stanoveny odpovědnosti a kompetence plnění úkolů?
 - Jsou zaměstnanci informováni o svém podílu na plnění strategických cílech?
- 2.3.4. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.
--

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 2.4. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace

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

Příklady pro hodnocení:

- 2.4.1. vytváření a rozvíjení inovačního prostředí v úřadu
 - Jakým způsobem úřad podporuje předkládání návrhů vedoucích k inovaci a modernizaci?
 - Je využíván systém vzdělávání, benchmarking* a příklady dobrých praxí pro vytváření prostředí pro inovace a modernizace?
- 2.4.2. systematické monitorování interních podnětů a externích požadavků ke změnám, k modernizaci a inovaci
 - Je vytvořen systém pro shromažďování podnětů a požadavků?
- 2.4.3. řízení modernizace a inovace na základě komunikace se zainteresovanými stranami
 - Jakým způsobem se zainteresované strany zapojují do procesu řízení modernizace a inovace?
 - Jak jsou využívány podněty zainteresovaných stran do plánování a uplatňování modernizace a inovace?
 - Jakým způsobem je proces modernizace a inovace řízen v rámci úřadu?
- 2.4.4. využívání nástrojů a principů TQM v procesu modernizace a inovace (např. měření vstupů*, výstupů, dopadů)
 - Jaké metody a nástroje jsou využívány pro řízení modernizace a inovace?
- 2.4.5. rozvíjení systému řízení změn*, včetně vyhodnocování pokroku v procesu modernizace a inovace
 - Je stanoven a uplatňován a rozvíjen systém řízení změn?
 - Jakým způsobem jsou promítány změny v úřadu?
 - Jsou mapovány a vyhodnocovány přínosy realizované modernizace a inovace?
- 2.4.6. zajištění potřebných zdrojů pro uplatňování plánovaných změn
 - Jsou zajištěny zdroje potřebné pro realizaci plánovaných změn?
 - Jaký je postup při plánování změn v návaznosti na zdroje potřebné k jejich provedení?
 - Je sledována účelnost vynaložených zdrojů ve vztahu k dosaženému efektu z realizované změny?
- 2.4.7. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Kritérium 3: ZAMĚSTNANCI

Definice

Zaměstnanci jsou největší devizou úřadu, jeho výkonnost vždy záleží na způsobu vzájemné spolupráce zaměstnanců a řízení dostupných zdrojů.

Respekt, dialog, přidělování pravomocí zaměstnancům a také bezpečné a zdravé prostředí jsou základem pro zajištění osobní angažovanosti a spolupráce zaměstnanců na cestě úřadu ke kvalitě, k „excelenci“.

Úřad řídí, rozvíjí a přenáší kompetence a celkový potenciál vlastních zaměstnanců i celého úřadu s cílem podpořit stanovenou strategii, plánování a efektivní fungování procesů probíhajících v úřadu.

Klíčová hlediska

Kritérium hodnotí, zda úřad sladuje své strategické cíle s lidskými zdroji tak, aby byly identifikovány, rozvíjeny, správně uplatňovány a byla jim věnována péče s cílem jejich optimálního využití a dosažení úspěchu. K dosažení oboustranného prospěchu úřadu a zaměstnanců je třeba využívat širší pojetí řízení lidských zdrojů*. Zaměstnanci by měli být podporováni pro plné využívání jejich potenciálu. Péče o spokojenost zaměstnanců je dalším důležitým aspektem při jejich řízení.

Jestliže úřad vytváří systémy a prostředí umožňující zaměstnancům soustavně si zvyšovat kvalifikaci, brát na sebe větší odpovědnost a iniciativnost, potom se zaměstnanci budou podílet na rozvoji úřadu. Podmínkou je zajištění souladu mezi kariérami plány zaměstnanců a strategickými cíli úřadu a zapojení zaměstnanců do tvorby politik zaměřených na jejich vzdělávání a hodnocení.

Kritérium se dále zaměřuje na hodnocení schopnosti vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců aktivně spolupracovat na rozvoji úřadu, odstraňovat bariéry navazováním dialogu, vytvářet prostor pro kreativitu, inovaci a návrhy na zlepšování výkonnosti úřadu. To zároveň přispívá ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců.

Správný způsob uplatňování zaměstnanecké politiky není jen záležitostí personálního útvaru úřadu, záleží také na všech vedoucích zaměstnancích v úřadu, aby prokazovali svůj zájem o zaměstnance a aktivně podporovali kulturu otevřené komunikace a transparentnosti.

Při posuzování výkonnosti by měly úřady také zvažovat veškerá omezení svobody konání vyplývající z národních/obecných zaměstnaneckých politik, systémů odměňování aj. a uvést, jak se jim daří v rámci těchto omezení dosahovat optimálního využití potenciálu zaměstnanců úřadu.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 3.1. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování

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

Příklady pro hodnocení:

- 3.1.1. pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů vzhledem k potřebám a očekáváním zainteresovaných stran
 - Je vytvořen systém zjišťování potřeb a očekávání zainteresovaných stran ve vztahu k lidským zdrojům úřadu?
 - Je tento systém využíván při analýzách potřeb lidských zdrojů?
 - Analyzuje úřad potřebu lidských zdrojů v pravidelných intervalech?
- 3.1.2. vypracování, rozvíjení a sdělování koncepce řízení lidských zdrojů v souladu se strategií a plánováním úřadu
 - Je zpracována koncepce/metodika řízení lidských zdrojů?
 - Je koncepce řízení lidských zdrojů v souladu s vizí a strategií úřadu?
 - Jakým způsobem jsou zainteresované strany (včetně zaměstnanců) informovány o koncepci řízení lidských zdrojů?
 - Dochází k aktualizaci koncepce řízení lidských zdrojů v závislosti na změně strategie a plánování a dalších vnějších vlivů (např. právní předpisy)?
- 3.1.3. vypracování a rozvíjení koncepce řízení lidských zdrojů obsahující objektivní kritéria přijímání, kariérního růstu, odměňování a jmenování zaměstnanců do vedoucích funkcí úřadu
 - Jakým způsobem má úřad stanovena kritéria pro přijímání zaměstnanců?
 - Je řešen v rámci koncepce kariérní růst?
 - Jakým způsobem je nastaven platový systém včetně kritérií? Má úřad zpracován vnitřní platový předpis?
 - Jsou stanovena kritéria pro jmenování zaměstnanců do vedoucích funkcí?
- 3.1.4. zajištění kvalifikovaných lidských zdrojů s cílem plnit úkoly úřadu (přijímání, umísťování a rozvoj zaměstnanců, vyvažování pravomocí a odpovědností);
 - Dochází k porovnávání cílů s lidskými zdroji úřadu?
 - Jak je nastaven systém přijímání nových zaměstnanců, jejich adaptace a jejich další rozvoj?
 - Jsou jasně stanoveny pravomoci a odpovědnosti? Jakým způsobem jsou řešeny vzniklé nejasnosti?
 - Je využíváno v souvislosti se stanovením pravomocí a odpovědností zpětné vazby?
- 3.1.5. zajištění potřebných lidských zdrojů pro vytváření a rozvíjení síťových služeb*
 - Posuzuje úřad dostatečnost lidských zdrojů pro rozvoj služeb poskytovaných po síti?
- 3.1.6. zabezpečení vhodných pracovních podmínek v celém úřadu, včetně péče o zdraví a požadavků na bezpečnost práce
 - Jakým způsobem jsou zabezpečovány pracovní podmínky zaměstnanců?
 - Jak úřad pečuje o zdraví svých zaměstnanců? Realizuje nějaké nadstandardní výhody (např. projekty se zdravotními pojišťovnami, užití sociálního fondu na posílení prevence a zdraví zaměstnanců)?

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

- Je na úřadě systémově upravena problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?
- 3.1.7. řízení přijímání a kariérního růstu zaměstnanců s ohledem na dostupnost zaměstnávání a rovné příležitosti (např. pohlaví, sexuální orientace, postižení, věk, rasa a náboženské vyznání)
 - Jaké vytváří úřad předpoklady pro zabezpečení rovných příležitostí v rámci přijímání zaměstnanců?
 - Vytváří úřad podmínky pro zaměstnávání handicapovaných osob?
 - Má úřad stanovena antidiskriminační pravidla?
- 3.1.8. zabezpečení podmínek přispívajících k rovnováze pracovního a osobního života zaměstnanců
 - 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 připravováni zaměstnanci na rodičovské dovolené na svůj návrat do zaměstnání?
- 3.1.9. věnování zvláštní pozornosti potřebám znevýhodněných zaměstnanců a zaměstnanců s postižením
 - Vytváří těmto zaměstnancům úřad specifické pracovní podmínky?
- 3.1.10. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 3.2. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro **zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí* zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli úřadu**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového subkritéria 7.2.

Příklady pro hodnocení:

- 3.2.1. zjišťování aktuálních kompetencí na úrovni individuální a na úrovni úřadu z hlediska znalostí, dovedností a postojů
 - Jsou zjišťovány klíčové kompetence zaměstnanců (odborná způsobilost, znalost, schopnost, dovednost, postoje)?
 - Jsou posuzovány kompetence zaměstnanců z pohledu potřeb úřadu?
- 3.2.2. projednávání, stanovování a sdělování strategie pro rozvíjení kompetencí, zahrnující mimo jiné celkový schválený plán vzdělávání vycházející ze současných a budoucích potřeb úřadu a jednotlivců (rozlišující mezi povinnými a volitelnými vzdělávacími programy)
 - Jakým způsobem jsou stanovovány budoucí potřebné kompetence v rámci úřadu?
 - Má úřad stanovenou strategii pro rozvoj kompetencí svých zaměstnanců?
 - 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. vypracování a odsouhlasení plánů osobního rozvoje a vzdělávání pro všechny zaměstnance se zvláštním důrazem na schopnosti jednat se občany/zákazníky a partnery, případně včetně odborného výcviku na poskytování síťových služeb
 - Jsou plány vzdělávání odvozovány od vize, strategie a hlavních úkolů úřadu?
 - Jsou plány vzdělávání jednotlivých zaměstnanců připravovány s ohledem na potřeby pracovního místa?
 - Zabezpečuje úřad vzdělávání například v oblasti schopnosti jednat s lidmi, problémovými klienty, vedení porad a týmů?
- 3.2.4. rozvíjení manažerských a vůdčích kompetencí vztahujících se na zaměstnance úřadu, občany/zákazníky a partnery
 - Jsou manažerské dovednosti zahrnuty do nutných kompetencí vedoucích úředníků?
 - Jakým způsobem jsou rozvíjeny tyto dovednosti vedoucích úředníků?
 - Zabezpečuje úřad vzdělávání v oblasti manažerských dovedností?
 - Je kladen důraz na rozvoj týmové spolupráce?
- 3.2.5. zajištění podpory a pomoci novým zaměstnancům (např. prostřednictvím mentoringu*, koučování* a tutoringu*)
 - Je stanoven postup při nástupu nového zaměstnance?
 - Jak probíhá na úřadě adaptační proces? Je také přiměřeně aplikován na stážisty, requalifikanty, studenty na praxi apod.?
- 3.2.6. podporování vnitřní a vnější mobility zaměstnanců
 - Probíhá na úřadě interní nebo externí mobilita zaměstnanců – např. mezi úřady, partnery projektů, v rámci benchmarkingu?

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

- Dochází na úřadě k rotaci nových zaměstnanců?
 - Je využívána vnitřní rotace zaměstnanců k zajištění vzájemné zastupitelnosti?
 - Je využívána forma výměnných stáží?
- 3.2.7. rozvíjení a šíření moderních způsobů vzdělávání (např. využívání multimedií, školení při práci, e-learning)
- Jsou vytvořeny podmínky pro zavádění moderních metod vzdělávání, včetně zajištění potřebných zdrojů (technické vybavení, které lze popř. využít i pro vzdělávání – vizualizační a prezentační pomůcky)?
 - Je na úřadě využívána e-learningová forma vzdělávání?
- 3.2.8. plánování vzdělávacích aktivit a rozvíjení komunikačních dovedností zaměstnanců pro zvládnutí rizikových situací a pro řešení konfliktu zájmů
- 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?
- 3.2.9. hodnocení dopadů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v porovnání s náklady vynaloženými na tyto činnosti
- Je vytvořen systém hodnocení vzdělávacích akcí?
 - Dochází pravidelně k vyhodnocení efektivity vynaložených nákladů na vzdělávání?
 - Je hodnocena účelnost jednotlivých forem vzdělávání?
 - Jak jsou hledány možnosti smysluplných úspor?
- 3.2.10. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.
--

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 3.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového subkritéria 7.1.

Příklady pro hodnocení:

- 3.3.1. propagování kultury otevřené komunikace (dialogu) a podporování 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 zaměstnanci a naopak?
 - Jsou stanovena pravidla pro týmovou práci na úřadě?
- 3.3.2. podporování zaměstnanců k předkládání nápadů a návrhů prostřednictvím vhodných nástrojů (např. systém podávání návrhů, pracovní skupiny, brainstorming*)
 - 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 do tvorby plánů, strategií a cílů, navrhování procesů a provádění aktivit pro zlepšování
 - Jakým způsobem dochází k zapojování zaměstnanců do tvorby plánů a strategií, směrnic, procesů?
 - Jakým způsobem jsou zaměstnanci zapojeni do procesu zlepšování?
- 3.3.4. hledání dohody/konsenzu vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců v otázce cílů a způsobů jejich měření
 - Jakým způsobem probíhá společné posuzování stanovených cílů a způsobů jejich měření?
- 3.3.5. pravidelné provádění průzkumů* názorů zaměstnanců a zveřejňování jejich výsledků
 - Jsou na úřadě stanovena pravidla ke zjišťování názorů zaměstnanců?
 - Jsou přijímána opatření na základě výsledků šetření?
 - Jsou výsledky se zaměstnanci projednávány a následně zveřejňovány?
- 3.3.6. umožnění zaměstnancům poskytnout zpětnou vazbu svým nadřízeným
 - Podporuje úřad zaměstnance v předávání zpětné vazby nadřízeným zaměstnancům?
 - Jakým způsobem poskytují zaměstnanci zpětnou vazbu?
- 3.3.7. konzultování se zástupci zaměstnanců (např. odbory)
 - Jak je upraveno jednání vedení úřadu se zástupci zaměstnanců, případně odbory, jestliže jsou na úřadě ustaveny?
- 3.3.8. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Definice

Kritérium sleduje, jakým způsobem úřad plánuje a řídí svá klíčová partnerství, zejména s občany/zákazníky, aby podpořil svou strategii a plánování a efektivnost procesů. Pro správně fungující úřad jsou partnerství v tomto směru důležitým zdrojem.

Vedle partnerství jsou pro efektivní fungování úřadu zapotřebí také disponibilní zdroje, např. finanční prostředky, technologie, zařízení. Jejich využívání a rozvíjení podporuje strategii úřadu a klíčové procesy a přispívá k efektivnějšímu dosažení cílů stanovených v úřadu. Při transparentním postupu mohou úřady zajistit odpovědnost za legitimní používání dostupných zdrojů vůči občanům/zákazníkům.

Klíčová hlediska

Realizace strategických cílů v neustále měnící se a stále komplikovanější společnosti vyžaduje, aby organizace veřejného sektoru řídily vztahy s jinými organizacemi ve veřejném i soukromém sektoru. Vzhledem k této složitosti je nutné, aby občané/zákazníci jako klíčoví partneři hráli stále aktivnější úlohu.

Úřady často podléhají při řízení svých zdrojů různým omezením a jsou vystaveny ještě dalším tlakům, kromě těch, s nimiž je možné běžně se setkat v soukromém sektoru. Úřad může narážet na omezení zejména při volném přidělování či přerozdělování finančních prostředků na realizaci služeb. Musí proto zvažovat efektivnost* a účelnost* poskytovaných služeb. Komplexní řízení financí, vnitřní kontrola a účetní systémy jsou základem kvalitního účetnictví. Přestože úřady nemohou do rozdělování finančních prostředků příliš zasahovat, prokáží-li schopnost poskytovat „více služeb v lepší kvalitě a při nižších nákladech“, otvírá se jim možnost rychleji zavádět netradiční služby.

Důležité je zjistit znalosti a informace, které úřady požadují, a ty pak zahrnout do přezkoumání strategie a procesu plánování. Úřady by měly zajistit, aby příslušné znalosti a informace byly k dispozici včas a ve snadno přístupných formátech, což zaměstnancům umožní pracovat efektivně.

Je rovněž zapotřebí, aby nejdůležitější informace a znalosti sdílel úřad s klíčovými partnery a jinými zainteresovanými stranami podle jejich potřeb.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 4.1. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro **rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů**

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

Příklady pro hodnocení:

- 4.1.1. identifikování strategických partnerů a charakteru vztahů (např. kupující-poskytovatel, společné aktivity, síťové služby)
 - Má úřad zpracovanou databázi strategických partnerů pro jednotlivé oblasti působení?
- 4.1.2. uzavírání příslušných partnerských smluv s ohledem na charakter vztahu
 - Jsou se strategickými partnery uzavírány odpovídající smlouvy či dohody?
- 4.1.3. definování odpovědnosti jednotlivých stran při řízení vztahů s partnery
 - Je na úřadě vytvořen systém pro řízení partnerství?
 - Jak jsou stanoveny odpovědnosti za přípravu smluv?
- 4.1.4. pravidelné monitorování a hodnocení partnerských vztahů a jejich výsledků
 - Je nějakým způsobem nastaveno hodnocení úspěšnosti partnerství?
 - Je systémově upravena oblast kontroly dodržování smluvních podmínek a dohodnutých aktivit v rámci partnerství?
- 4.1.5. podporování a organizování partnerství zaměřených na konkrétní úkoly, příprava a realizace projektů s jinými organizacemi veřejného sektoru
 - Jsou konkrétní úkoly na úřadu řešeny prostřednictvím partnerství?
 - Účastní se úřad projektů s jinými organizacemi veřejného sektoru, např. projektů financovaných ze strukturálních fondů?
- 4.1.6. vytváření podmínek pro výměnu zaměstnanců mezi partnery
 - Umožňuje úřad rotaci zaměstnanců s partnerskou organizací?
 - Jsou stanovena pravidla pro rotaci zaměstnanců?
 - Působí v rámci partnerství na úřadě externí expertní skupiny?
- 4.1.7. podporování činností v oblasti společenské odpovědnosti úřadu*
 - Uplatňuje úřad principy společenské odpovědnosti?
 - Je úřad zapojen například do Místní Agendy 21, má zpracován Plán zdraví a kvality života, uplatňuje zásady komunitního plánování?
- 4.1.8. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 4.2. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky

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

Příklady pro hodnocení:

- 4.2.1. podpora zapojování občanů/zákazníků do věcí veřejných a do procesů politického rozhodování (např. konzultační skupiny, průzkumy, ankety)
 - Jsou zapojeni občané/zákazníci do rozhodování v regionálních záležitostech?
 - Organizuje úřad workshopy, veřejná setkávání politiků s občany, umožňuje připomínkové řízení k zásadním otázkám místního významu, apod.?
 - Je organizováno šetření spokojenosti občanů/zákazníků úřadu s činností úřadu?
 - Jsou organizovány a iniciovány úřadem i jiné druhy anket?
- 4.2.2. otevřenost myšlenkám, podnětům a stížnostem občanů/zákazníků (prostřednictvím např. průzkumů, konzultačních skupin, dotazníků, schránek na podněty)
 - 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?
- 4.2.3. zajištění informovanosti občanů/zákazníků
 - Má úřad nastaveny vhodné informační kanály?
 - Jsou stanoveny odpovědnosti za předávání včasných a objektivních informací?
 - Je prověřována dostatečnost informovanosti občanů/zákazníků?
- 4.2.4. zajištění transparentnosti úřadu, včetně jeho činností a rozhodnutí (např. vydávání výročních zpráv, pořádání tiskových konferencí a zveřejňování informací na internetu)
 - Je vytvořen systém předávání informací o činnosti úřadu za účelem dosažení transparentnosti úřadu?
 - Jsou způsoby předávání informací přizpůsobovány potřebám veřejnosti?
 - Je definován systém odpovědnosti za systém informování o činnosti úřadu?
 - Vydává úřad výroční zprávu o své činnosti nebo jiný souhrnný dokument o činnosti za určité časové období?
- 4.2.5. povzbuzování a podporování občanů/zákazníků k organizování se za účelem vyjadřování svých potřeb a požadavků
 - Jakým způsobem úřad podporuje sdružování občanů?
 - Jsou nastavena pravidla pro podporu například občanských sdružení?
- 4.2.6. další vhodně zvolené příklady

Přidejte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 4.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení financí

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

Příklady pro hodnocení:

- 4.3.1. řízení financí v souladu se strategickými cíli
 - Jak má úřad zaveden systém finančního řízení?
 - Podporuje finanční řízení realizaci strategických cílů?
- 4.3.2. zajištění finanční a rozpočtové transparentnosti
 - Je rozpočet úřadu projednáván veřejně?
 - Je nastaven vnitřní kontrolní systém?
 - Je vnitřním předpisem upraven postup při zadávání veřejných zakázek, tam kde není upraveno právními předpisy?
- 4.3.3. zajištění nákladově efektivního řízení financí
 - Jsou nastavena pravidla pro efektivní, účelné a hospodárné vynakládání finančních prostředků?
 - Jak úřad řeší přístup k volným finančním zdrojům, k získávání finančních zdrojů, k lhůtám splatnosti závazků a následně ke správě svých pohledávek?
- 4.3.4. zavedení inovačních systémů v rámci rozpočtového plánování (např. víceleté rozpočtové výhledy, projektové rozpočtování, genderové rozpočty)
 - Používá úřad nějakou inovační formu rozpočtového plánování, např. dlouhodobý rozpočtový výhled?
 - Účastní se úřad benchmarkingových projektů, týkajících se řízení financí?
- 4.3.5. průběžné monitorování nákladů na poskytování standardních služeb úřadu (včetně podílu jednotlivých útvarů)
 - Jakým způsobem provádí úřad průběžný monitoring nákladů (např. měsíční, čtvrtletní, pololetní rozbor hospodaření)?
 - Je prováděn rozbor nákladů po jednotlivých útvarech úřadu?
 - Jsou stanoveny klíčové finanční ukazatele na všech úrovních?
 - Provádí benchmarking s jinými úřady a jejich výdaji na standardní činnosti?
- 4.3.6. delegování a decentralizace finančních odpovědností v rámci controllingu úřadu
 - Má úřad nastaven vnitřní kontrolní systém, který zahrnuje delegování odpovědností za hospodaření s finančními prostředky?
- 4.3.7. investiční rozhodování a řízení financí na základě analýzy nákladů a výnosů
 - Jak hodnotí úřad hospodárnost, efektivnost a účelnost investičních rozhodnutí?
 - Využívá úřad pro investiční rozhodování projektové řízení?
 - Zpracovává úřad tzv. cost-benefit analýzu* pro investiční rozhodování?
- 4.3.8. rozvíjení a zavádění moderního finančního controllingu (např. prostřednictvím interních finančních auditů*) a zajištění transparentnosti řízení financí vůči zaměstnancům
 - Jsou na úřadě systémově prováděny vnitřní finanční audity?
 - Jsou v rámci úřadu zveřejňovány zásadní finanční dokumenty (např. rozpočet, závěrečný účet, plány investic, provozní výdaje, výsledky vnitřních finančních auditů)?

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

- 4.3.9. vytvoření paralelních systémů finančního a nákladového účetnictví včetně rozvahy (s kapitálovými účty)
- 4.3.10. zajištění přiřazení interních nákladů (např. vnitroorganizační náklady, účtování interních služeb jednotlivým útvarům)
- Jsou náklady v rámci úřadu jasné identifikovány/označeny dle jednotlivých útvarů?
 - Dochází uvnitř úřadu k přeúčtování interních služeb? Jestliže ano, jakou formou?
- 4.3.11. zahrnutí nefinančních výkonnostních dat do rozpočtových dokumentů
- Jsou v rozpočtových dokumentech uváděna nefinanční výkonnostní data (např. termíny, lhůty, kvalitativní požadavky)? Jestliže ano, jakým způsobem?
- 4.3.12. zavádění srovnávacích analýz mezi různými úřady a dalšími organizacemi (např. formou benchmarkingu)
- Provádí úřad srovnávací analýzy mezi úřady?
 - Přijímá na základě výsledků analýz opatření a vyhodnocuje jejich dopady?
- 4.3.13. další vhodně zvolené příklady

Přidejte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 4.4. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení informací a znalostí

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 9.

Příklady pro hodnocení:

- 4.4.1. vytvoření systémů pro řízení, ukládání a hodnocení 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. získávání, zpracování a efektivní využívání externě dostupných informací
 - Jakým způsobem jsou získávány informace z externích zdrojů?
 - Jsou na úřadě využívány hodnověrné zdroje informací?
 - Je vytvořen systém pro zpracovávání, předávání a využívání externě získaných informací?
- 4.4.3. neustálé monitorování informací a znalostí (relevantních, přesných, spolehlivých a bezpečných) a jejich využití při strategickém plánování
 - Je systémově řešeno monitorování informací a znalostí v úřadu?
 - Jsou získané informace a znalosti využity při strategickém plánování v souladu s potřebami zainteresovaných stran?
- 4.4.4. vytvoření interních kanálů pro předávání informací v rámci celého úřadu s cílem zajistit zaměstnancům přístup k informacím a znalostem potřebným pro plnění jejich úkolů
 - Jakým způsobem probíhá na úřadě sdílení informací a znalostí?
 - Jsou v rámci úřadu zveřejněny zásadní finanční dokumenty (např. rozpočet, závěrečný účet, plány investic, provozní výdaje)?
- 4.4.5. zpřístupnění relevantních informací zainteresovaným stranám a vzájemné předávání informací a údajů uživatelsky přijatelným způsobem
 - Jakým způsobem jsou informace předávány zainteresovaným stranám?
 - Přihlíží úřad při zvolení způsobu přenosu informací ke specifikům jednotlivých zainteresovaných stran?
- 4.4.6. zajištění zachování klíčových informací a znalostí v rámci úřadu při odchodu zaměstnanců
 - Jak je zabezpečeno předávání znalostí (proškolení zástupců, nástupců, předávací protokoly, systém administrace odchodu zaměstnance a příchodu nového)?
- 4.4.7. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 4.5. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení technologií

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

Příklady pro hodnocení:

- 4.5.1. uplatňování strategie řízení technologií v souladu se strategickými a operativními cíli
 - Do jaké míry má úřad vypracovanou strategii v oblasti používání technologií? A přihlíží zároveň k strategickým cílům úřadu?
 - Provádí se analýzy výhodnosti používání technologických řešení?
 - Využívají se dobré praxe z jiných úřadů?
- 4.5.2. efektivní využívání odpovídajících technologií pro:
 - řízení cílů a úkolů;
 - řízení znalostí*;
 - podporu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů;
 - podporu procesů zlepšování;
 - podporu spolupráce se zainteresovanými stranami;
 - podporu rozvoje a údržby IT systémů.
- 4.5.3. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 4.6. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení provozních prostředků, zařízení a budov

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

Příklady pro hodnocení:

- 4.6.1. vyvažování efektivity a účinnosti fyzického umístění provozních prostředků, zařízení a budov s potřebami a očekáváními uživatelů (např. centralizace vs. decentralizace pracovišť úřadu)
- 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. zabezpečení bezpečného, ekonomicky výhodného a ergonomicky vhodného využívání kancelářských zařízení s přihlédnutím ke strategickým a operativním cílům, dostupnosti veřejné dopravy, osobním potřebám zaměstnanců, místním zvyklostem, druhu prostoru (např. velkoprostorové nebo samostatné kanceláře, mobilní kanceláře) a k technickému vybavení (např. počet osobních počítačů a kopírovacích strojů k využití)
- Analyzuje úřad počty a technické vybavení jednotlivých pracovišť s ohledem na potřeby klientů a zaměstnanců?
 - Využívá úřad ke stanovování cílů v oblasti technického zabezpečení i srovnávacích analýz?
- 4.6.3. zajišťování efektivní, ekonomicky výhodné, plánované a soustavné údržby budov, kanceláří a vybavení
- Jak úřad zajišťuje efektivní údržbu budov, kanceláří a vybavení?
 - Vyhodnocuje úřad pravidelně možnosti outsourcingu (externí zajištění služby, úklidu apod.)?
- 4.6.4. zajišťování efektivního, ekonomicky výhodného a soustavného využívání dopravy a energetických zdrojů
- Vyhodnocuje úřad pravidelně potřebu služebních vozidel, využívá i jiné dopravní prostředky?
 - Zjišťuje úřad efektivitu využívaných způsobů dopravy?
 - Je zpracován energetický audit na budovy, ve kterých je umístěn úřad?
 - Využívá úřad obnovitelné zdroje a alternativní paliva?
- 4.6.5. zajištění odpovídajícího fyzického přístupu do budov v souladu s potřebami a očekáváními zaměstnanců a občanů/zákazníků (např. přístup pro osoby s postižením, dostupnost veřejné dopravy, možnost parkování)
- Analyzuje úřad dostupnost a přístup do svých budov?
 - Analyzuje úřad vhodnost rozmístění jednotlivých pracovišť z ohledem na charakter agendy a s ohledem na zákazníka?
 - Je zabezpečen dostatek parkovacích možností v dosahu úřadu?

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

- 4.6.6. rozvíjení strategie pro řízení hmotného majetku, včetně jeho bezpečné recyklace/likvidace
- 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. další vhodně zvolené příklady

Přidejte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Kritérium 5: PROCESY

Definice

Kritérium sleduje způsob, jak organizace, resp. úřad, identifikuje, řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy s cílem podpořit strategii a plánování. K rozvoji procesů přispívají dva hlavní stimuly – inovace a nutnost vytvářet pro své občany/zákazníky a další zainteresované strany přidanou hodnotu.

Klíčová hlediska

V každém fungujícím úřadu probíhá mnoho procesů. Každý z nich je sledem návazných činností, které transformují zdroje či vstupy ve výstupy a dopady a vytváří tím požadovanou přidanou hodnotu. Tyto procesy mají různý charakter. Hlavní procesy jsou rozhodující pro poskytování služeb. Řídící procesy řídí daný úřad a podpůrné procesy dodávají nezbytné zdroje. Hodnocení s využitím modelu CAF se zaměřuje zejména na procesy nejdůležitější – klíčové procesy. Rozhodující pro identifikaci, hodnocení a zlepšování těchto klíčových procesů je jejich význam a efektivita při naplňování poslání úřadu. K celkové kvalitě a spolehlivosti těchto procesů přispívá zapojení občanů/zákazníků v různých fázích řízení procesů a přihlídnutí k jejich očekávání.

Procesy v organizacích poskytujících veřejné služby, resp. v úřadech, mohou mít nejrůznější charakter, od relativně abstraktních činností, např. podpora rozvoje politiky nebo řízení hospodářských činností, až po činnosti velice konkrétní, jako je poskytování služeb. Ve všech případech musí být úřad schopen identifikovat klíčové procesy, aby byly zajištěny předpokládané výstupy a dopady, přičemž je nutné vzít v úvahu očekávání občanů/zákazníků a dalších zainteresovaných stran.

Úloha občanů/zákazníků se může projevat ve třech úrovních:

- 1) zapojení občanů/zákazníků, asociací či ad hoc panelů/skupin občanů/zákazníků do navrhování služeb úřadu;
- 2) spolupráce s občany/zákazníky při poskytování služeb;
- 3) zmocnění občanů/zákazníků, aby sami realizovali služby nebo k nim měli přístup.

Ve veřejné správě je důležitá integrace řízení procesů probíhajících napříč celým úřadem, neboť na ní z velké části závisí efektivnost a účinnost procesů. K tomu je třeba využít osvědčené formy integrace, např. vytvořit tým napříč funkční strukturou úřadu se jmenovaným vedoucím týmu.

Příklady procesů:

Hlavní procesy:

- zajišťování hlavních služeb v souvislosti s posláním úřadu
- poskytování zákaznických služeb na základě průzkumu
- formulování a implementace legislativní politiky

Řídící procesy:

- hodnocení kvality poskytovaných služeb
- rozhodovací procesy

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Podpůrné procesy:

- rozpočtování a plánování
- procesy řízení lidských zdrojů

U podpůrných útvarů souvisejí klíčové procesy s jejich podpůrnou funkcí zaměřenou na úřad, která odpovídá za zajišťování hlavních činností.

Vzhledem k tomu, že na trh stále častěji přicházejí nové návrhy, inovace a nové technologie, je nutné procesy průběžně přezkoumávat. Aby bylo možno využít případná zlepšení, organizace veřejného sektoru si musí zajistit mechanismy, které jim umožní získat od všech zainteresovaných stran zpětnou vazbu týkající se zkvalitnění služeb.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 5.1. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro **soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů**

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

Příklady pro hodnocení:

- 5.1.1. soustavné identifikování, popisování a dokumentování klíčových procesů
 - Má úřad definovány hlavní, řídicí a podpůrné procesy?
 - Jakým způsobem jsou v úřadu procesy popsány?
- 5.1.2. identifikování vlastníků procesů* a přidělování odpovědností
 - Jsou k jednotlivým procesům přiřazeni vlastníci procesů s vymezením jejich odpovědností?
- 5.1.3. zapojování zaměstnanců a externích zainteresovaných stran do navrhování a rozvíjení klíčových procesů
 - Jak úřad zapojuje zaměstnance a externí zainteresované strany do navrhování procesů (např. formou komunitního plánování sociálních služeb)?
 - Jsou pro toto zapojování vytvořeny adekvátní podmínky?
- 5.1.4. přidělování zdrojů k procesům s přihlédnutím k jejich přínosu pro naplňování strategických cílů úřadu
 - Provádí úřad posuzování důležitosti jednotlivých procesů z hlediska strategických cílů?
 - Jsou výsledky tohoto posouzení podkladem pro přidělování zdrojů?
- 5.1.5. shromažďování, zaznamenávání a pochopení požadavků vyplývajících z právních předpisů a dalších pravidel relevantních k procesům úřadu; analyzování a optimalizování těchto procesů s cílem odstranění nadbytečné administrativy
 - Jsou stávající procesy přezkoumávány z hlediska požadavků právních předpisů?
 - Je snižování nadbytečné administrativy prostřednictvím optimalizace procesů řešeno systémově?
- 5.1.6. stanovování ukazatelů výkonnosti procesů orientovaných na občana/zákazníka
 - Má úřad vytvořen systém měřitelných ukazatelů pro vyhodnocování procesů orientovaných na občana/zákazníka?
- 5.1.7. koordinování a synchronizování procesů
 - Jakým způsobem jsou procesy na úřadě koordinovány a sladovány?
 - Jak je na úřadě řešeno sdílení informací o průběhu a výsledcích realizace procesů?
- 5.1.8. monitorování a hodnocení dopadů síťových služeb na procesy úřadu (např. účinnost, kvalita, efektivnost)
 - Vyhodnocuje úřad přínosy a dopady u jednotlivých forem elektronické komunikace (např. elektronické spisové služby, call-centra, diskusního fóra na internetu, objednávkového a vyvolávacího systému)?
- 5.1.9. zlepšování procesů na základě měření jejich účinnosti, efektivity a výsledků (výstupů a dopadů) a ve spolupráci s příslušnými zainteresovanými stranami
 - Má úřad vytvořen systém měřitelných ukazatelů, které vypovídají o účinnosti a efektivitě procesů?
 - Jsou získané výstupy z měření podkladem pro další zlepšování procesů?
 - Jakým způsobem se mohou zainteresované strany zapojit do zlepšování procesů?

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

- 5.1.10. analyzování a hodnocení klíčových procesů, rizik a kritických faktorů úspěchu* s ohledem na cíle úřadu a na měnící se prostředí
- Jsou procesy aktualizovány s ohledem na změny vnitřních nebo vnějších podmínek?
 - Jak je využita mapa rizik pro hodnocení procesů?
 - Jsou v úřadu stanoveny kritické faktory úspěchu?
- 5.1.11. identifikování, navrhování a provádění změn v procesech vedoucích k poskytování služeb na jednom místě (tzv. one-stop-shop)
- Jsou procesy vedoucí k poskytování služby podrobeny diskusi a analýze tak, aby vedly k maximální koncentraci úkonů na jedno místo ve smyslu zamezení „obíhání“ zákazníka po úřadě?
- 5.1.12. měření a přezkoumávání efektivnosti procesu změn a využívání benchmarkingu s cílem dosažení jeho zlepšení
- Jsou pravidelně vypracovávány analýzy jednotlivých agend a celého úřadu s cílem přezkumu efektivnosti stávajících procesů a dále provedených změn?
 - Využívá úřad benchmarking pro zlepšení procesu změny?
 - Jak úřad pracuje s daty získanými z benchmarkingu?
 - Jsou zavedeny např. porady na přezkum?
- 5.1.13. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.
--

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 5.2. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a poskytování služeb orientovaných na občana/zákazníka

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

Příklady pro hodnocení:

- 5.2.1. zapojování občanů/zákazníků do navrhování a zlepšování služeb (např. pomocí průzkumů, zpětné vazby, cílových skupin nebo anket)
 - Jakým způsobem jsou zákazníci zapojováni do navrhování a zlepšování služeb?
 - Jsou realizovány průzkumy, ankety a jiné s možností podat návrh ke zlepšení služeb úřadu?
- 5.2.2. zapojování občanů/zákazníků a dalších zainteresovaných stran do rozvoje standardů kvality služeb
 - Jsou v rámci úřadu stanoveny standardy kvality jím poskytovaných služeb?
 - Zapojuje úřad veřejnost systematicky do hodnocení kvality svých služeb a vytváří na základě výsledků průzkumu standardy?
- 5.2.3. vypracování jasných směrnic a pravidel napsaných ve srozumitelném jazyce
 - Jak je na úřadě zajištěno vydávání směrnic a pravidel ve srozumitelném jazyce?
 - Jak úřad přezkoumává srozumitelnost jím zpracovaných dokumentů?
- 5.2.4. zapojování občanů/zákazníků do navrhování a rozvíjení informačních zdrojů a kanálů
 - Jakým způsobem jsou občané/zákazníci zapojeni do rozvíjení stávajících a navrhování dalších informačních zdrojů?
 - Jakým způsobem zjišťuje úřad spokojenost s informačními kanály?
- 5.2.5. zpřístupnění vhodných a spolehlivých informací s cílem poskytovat občanům/zákazníkům pomoc a podporu
 - Jakým způsobem úřad pomáhá občanům/zákazníkům prostřednictvím poskytování informací?
 - Vyhodnocuje úřad vhodnost způsobů poskytování informací?
- 5.2.6. zlepšování dostupnosti úřadu (např. pružná otevírací/provozní doba, dokumenty v různých formátech – relevantní jazyky, internet, plakáty, brožury, Braillovo písmo)
 - Jak úřad zlepšuje svou dostupnost pro co nejširší skupiny zákazníků?
 - Provádí v této oblasti dostatečný benchlearning* a průzkum dobrých praxí jiných úřadů?
 - Zařazuje problematiku dostupnosti úřadu do průzkumů spokojenosti občanů/zákazníků?
- 5.2.7. prosazování elektronické komunikace s občany/zákazníky
 - Věnuje úřad dostatečnou pozornost rozvoji elektronické komunikace s občany/zákazníky?
 - Sleduje a vyhodnocuje počty elektronických podání?
 - Zabezpečuje vzdělávání svých zaměstnanců v elektronické komunikaci?
- 5.2.8. vytvoření a rozvíjení funkčního systému pro vyřizování podnětů, připomínek a stížností
 - Má úřad vytvořen funkční systém pro přijímání, vyřizování podnětů, připomínek a stížností?

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

- Vyhodnocuje pravidelně počty přijatých podnětů, připomínek a stížností a přijímá opatření v této oblasti?

5.2.9. další vhodně zvolené příklady

Přidejte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Subkritérium 5.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro inovování procesů zapojením občanů/zákazníků

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

Příklady pro hodnocení:

- 5.3.1. učení se (benchlearning) z inovací jiných národních i mezinárodních organizací
 - Jakým způsobem má úřad zabezpečený monitoring inovací z jiných organizací?
- 5.3.2. zapojování občanů/zákazníků do procesu inovací
 - Jakým způsobem se mohou občané/zákazníci zapojit do procesu inovací, např. je upraveno podávání připomínek a podnětů občanů?
 - Je úřad zapojen do projektu nových řešení?
 - Zjišťuje úřad účinnost inovací u občanů/zákazníků?
- 5.3.3. poskytování zdrojů nezbytných pro realizaci procesu inovací
 - Je součástí řízení inovací definování potřebných zdrojů?
 - Jakým způsobem jsou potřebné zdroje zajišťovány?
- 5.3.4. Identifikování a analyzování problémů při realizaci inovací a jejich řešení
 - Definuje úřad kritická místa při řízení inovací?
 - Jakým způsobem řeší úřad problémy vzniklé při realizaci inovací?
 - Jsou přijímána opatření vedoucí k předcházení vzniku problémů v procesu inovací?
- 5.3.5. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.
--

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ

Počínaje kritériem 6 se těžiště hodnocení přesouvá od kritérií předpokladů ke kritériím výsledků. U kritérií výsledků obecně se měří vnímání toho, co si o úřadu myslí vlastní zaměstnanci, občané/zákazníci a společnost. Úřad zároveň věnuje pozornost hodnotám interních ukazatelů výkonnosti vypovídající o tom, jak se daří plnit stanovené cíle a jakých trendů se dosahuje.

V rámci hodnocení výsledkových kritérií jsou sledována jednak tzv. tvrdá data, tj. konkrétní hodnoty sledovaného ukazatele (bez popisu stavu, tj. předpokladových kritérií) 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.

Hodnocení výsledků vyžaduje odlišný postup, proto odpovědi ve výsledkových kritériích jsou založeny na jiném panelu hodnocení než v části předpokladů – na panelu hodnocení výsledků².

²Více viz bodové hodnocení CAF a panely hodnocení.

Kritérium 6: OBČANÉ/ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Definice

Kritérium sleduje výsledky, které úřad dosahuje ve vztahu ke spokojenosti občanů/zákazníků s poskytovanými službami.

Klíčová hlediska

Vztah organizace veřejného sektoru k veřejnosti – k občanům lze chápat dvěma způsoby. V některých případech jej lze charakterizovat jako vztah k „zákazníkům“, zejména v případě, kdy úřady poskytují přímé služby, občané jsou přímými, primárními adresáty, odběrateli dané služby. V jiných případech lze hovořit o vztahu k „občanům“, kdy se úřad podílí na určování a prosazování prostředí hospodářského a společenského života. Oba případy nelze vždy od sebe jasně oddělit. Proto je tento vztah označován jako vztah k „občanům/zákazníkům“.

Nicméně je třeba si uvědomit, že občan je jedna ze skupin zákazníků a že by měl mít úřad vymezené veškeré skupiny zákazníků a náležitě s nimi následně pracovat.

Organizace veřejného sektoru poskytují služby v souladu s politikou místní a/nebo centrální vlády a za svoji výkonnost jsou odpovědné zainteresovaným politickým představitelům. O výkonnosti úřadu na základě požadavků vyplývajících ze zákona vypovídají klíčové výsledky výkonnosti* (viz kritérium 9). Cíle politiky ve veřejném sektoru jsou stanoveny vládou, regionální a místní správou, někdy na podnět občanů/zákazníků. Spokojenost občanů/zákazníků je obvykle měřena v oblastech, které byly skupinami občanů/zákazníků označeny jako důležité, a v oblastech, ve kterých je úřad schopna zlepšovat své služby.

Pro organizace veřejného sektoru je důležité měřit spokojenost svých občanů/zákazníků přímo s ohledem na image daného úřadu, jím poskytované služby, otevřenost úřadu a na míru zapojení občanů/zákazníků. K tomu jsou zpravidla využívány dotazníky nebo průzkumy u občanů/zákazníků, ale také doplňující nástroje, např. specificky zaměřené panely uživatelů.

Některé příklady informací, které je možno shromažďovat, zahrnují údaje o službách, o image úřadu, zdvořilosti, vstřícnosti a přátelském přístupu zaměstnanců.

Subkritérium 6.1. sleduje očekávání či spokojenost občanů/zákazníků změřenou například dotazníkovým šetřením, tj. s určitou mírou subjektivity. Subkritérium 6.2. zaznamenává a sleduje skutečný stav naměřený v úřadu, sleduje trendy reálných a konkrétních čísel či hodnot.

Subkritérium 6.1. Doložte, jakých výsledků úřad dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání občanů/zákazníků, pokud jde o **výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků**

Příklady pro hodnocení:

- 6.1.1. výsledky spokojenosti týkající se image úřadu (jak je úřad ze strany občanů/zákazníků vnímán)
- 6.1.2. výsledky spokojenosti týkající se zapojení a participace občanů/zákazníků do činnosti úřadu
 - výsledky spokojenosti s mírou zapojení občanů/zákazníků do navrhování služeb úřadu, do procesu rozhodování, do fungování úřadu
- 6.1.3. výsledky spokojenosti týkající se dostupnosti úřadu pro občany/zákazníky (např. provozní doba, čekací doba, zajišťování služeb na jednom místě - „one-stop-shops“)
- 6.1.4. výsledky spokojenosti týkající se služeb (např. kvalita, spolehlivost, dostupnost služby úřadu, kvalita a dostupnost informací poskytovaných občanům/zákazníkům)
- 6.1.5. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

Subkritérium 6.2. Doložte hodnoty ukazatelů měření orientovaných na občana/zákazníka

Příklady pro hodnocení v rámci ukazatelů týkajících se image úřadu

- 6.2.1. počet a doba vyřízení stížností
- 6.2.2. čekací doba
- 6.2.3. doba vyřízení/poskytnutí služby
- 6.2.4. rozsah vzdělávání zaměstnanců v dovednostech zaměřených na občany/zákazníky (např. profesionalita, komunikace a jednání s občany/zákazníky)
- 6.2.5. ukazatele respektování rovných příležitostí v rámci jednání s občany/zákazníky (např. počet stížností na nerespektování rovných příležitostí v rámci jednání s občany/zákazníky)

Příklady pro hodnocení v rámci ukazatelů týkajících se zapojení a participace občanů/zákazníků do činnosti úřadu

- 6.2.6. míra zapojení občanů/zákazníků do navrhování a poskytování služeb a/nebo do navrhování rozhodovacích procesů (např. počet veřejných projednávání ve vztahu k počtu účastníků, návratnost dotazníků z veřejných průzkumů, účast v anketách)
- 6.2.7. počet/míra přijatých a realizovaných podnětů
- 6.2.8. počet/míra použití nových a inovačních/netradičních/nadstandardních způsobů jednání s občany/zákazníky (např. počet obslužených občanů/zákazníků tzv. pojízdným úřadem)

Příklady pro hodnocení v rámci ukazatelů týkajících se služeb

- 6.2.9. dodržování zveřejněných standardů služeb* (např. počet případů nedodržení standardů služeb stanovených úřadem)
- 6.2.10. počet vrácených případů (např. dokumentů, rozhodnutí) vykazujících chyby a/nebo počet případů vyžadujících opakované vyřízení nebo kompenzaci
- 6.2.11. míra úsilí vynaloženého na zlepšení dostupnosti, přesnosti a transparentnosti informací
- 6.2.12. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

Kritérium 7: ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY

Definice

Kritérium sleduje, jaké výsledky úřad dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti a výkonnosti vlastních zaměstnanců.

Klíčová hlediska

Kritérium vyjadřuje spokojenost všech zaměstnanců úřadu. Míru spokojenosti zjišťují úřady většinou pomocí průzkumů prováděných u zaměstnanců, mohou také využívat doplňkové nástroje, např. oslovení cílových skupin, pohovory při ukončení pracovního poměru a hodnocení. Mohou rovněž zkoumat výkonnost zaměstnanců a vývoj úrovně dovedností.

Důležité je, aby úřad přímo zaznamenával zjištěné výsledky ve vztahu k zaměstnancům, tj. jaký názor mají zaměstnanci například na image úřadu a jeho poslání, na úroveň pracovního prostředí, na vedení úřadu a systémy řízení nebo na profesní rozvoj a rozvíjení osobních dovedností.

Výsledky měření spokojenosti zaměstnanců jsou vyhodnocovány a sledovány v rámci subkritéria 7.1.

Úřady by měly dále disponovat řadou vnitřních ukazatelů výkonnosti ve vztahu k zaměstnancům, prostřednictvím kterých mohou měřit výsledky, které dosahují ve vztahu k daným cílům. Toto sleduje subkritérium 7.2.

Subkritérium 7.1. Doložte, jakých výsledků úřad dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců, pokud jde o **výsledky měření spokojenosti zaměstnanců**

Příklady pro hodnocení v rámci výsledků týkajících se spokojenosti zaměstnanců s:

- 7.1.1. image a výkonností úřadu
- 7.1.2. mírou informovanosti zaměstnanců
- 7.1.3. mírou zapojení zaměstnanců do procesů plánování a rozhodování při naplňování poslání a činností úřadu

Příklady pro hodnocení v rámci výsledků týkajících se spokojenosti zaměstnanců se systémem řízení:

- 7.1.4. schopnost vedení řídit úřad (např. stanovování cílů, přidělování zdrojů) a komunikovat
- 7.1.5. oceňování individuálního i týmového úsilí
- 7.1.6. přístup vedení úřadu k inovacím

Příklady pro hodnocení v rámci výsledků týkajících se spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami:

- 7.1.7. pracovní atmosféra a kultura* v úřadu (např. řešení konfliktů, stížností)
- 7.1.8. podmínky pro výkon práce (např. vybavení kanceláře)
- 7.1.9. péče o zaměstnance (např. pružná pracovní doba, vyvážený vztah mezi prací a soukromím zaměstnanců, péče o zdraví)
- 7.1.10. zabezpečení rovných příležitostí, spravedlivé zacházení a jednání se zaměstnanci

Příklady pro hodnocení v rámci výsledků týkajících se spokojenosti zaměstnanců s rozvojem lidských zdrojů v úřadu:

- 7.1.11. spokojenost se schopností vedení úřadu podporovat rozvoj lidských zdrojů a systematicky zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců
- 7.1.12. spokojenost s kariérním růstem
- 7.1.13. spokojenost s řízením změn v úřadu
- 7.1.14. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

Subkritérium 7.2. Doložte hodnoty ukazatelů výsledků úřadu týkající se zaměstnanců

Příklady pro hodnocení:

- 7.2.1. úroveň absencí zaměstnanců
- 7.2.2. úroveň nemocnosti zaměstnanců
- 7.2.3. míra fluktuace zaměstnanců
- 7.2.4. počet stížností/podnětů zaměstnanců na úřad
- 7.2.5. výsledky hodnocení výkonnosti zaměstnanců (např. hodnocení dle stanovené metodiky, výsledky kontrol, míra naplnění stanovených výkonnostních parametrů zaměstnanců)
- 7.2.6. výsledky týkající se rozvoje dovedností zaměstnanců (např. míra účasti a úspěšnosti v rámci vzdělávání, účelnost vynaložených nákladů* na vzdělávání)
- 7.2.7. výsledky týkající se o schopnosti jednat s občany/zákazníky a reagovat na jejich potřeby (např. výsledky mystery shopping*, počet stížností na jednání zaměstnance)
- 7.2.8. výsledky týkající se aktivní účasti zaměstnanců (např. míra návratnosti dotazníků při průzkumech prováděných mezi zaměstnanci, počet návrhů na inovace, aktivní účast v interních diskusních skupinách)
- 7.2.9. počet zjištěných případů střetů zájmů, podjatosti a korupce zaměstnanců
- 7.2.10. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

Kritérium 8: SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

Definice

Kritérium sleduje výsledky, které úřad dosahuje v uspokojování potřeb a v naplňování představ veřejnosti na místní, národní a mezinárodní úrovni. Konkrétně měří vnímání přístupu úřadu a jeho přínosu ke kvalitě života, životnímu prostředí a k zachování celosvětových zdrojů a také vnitřní míru efektivnosti přínosu úřadu pro společnost.

Klíčová hlediska

Úřady v obecném smyslu ovlivňují společnost z podstaty svých hlavních činností nebo mandátu vyplývajících ze zákona. Výstupy těchto hlavních činností mají přímý nebo nepřímý dopad na příjemce. Analýzy okamžitých dopadů na příjemce by se měly odrazit v kritériu spokojenosti občanů/zákazníků (kritérium 6) a v kritériu klíčových výsledků výkonnosti (kritérium 9).

Kritérium 8 měří plánované i neplánované dopady na společnost, např. globální dopady politik za hranicemi základního poslání úřadu či mandátu vyplývajících ze zákona nebo hlavních činností. V tomto směru analýza zhodnotí dopady odvozené z plánovaných cílů a zároveň i neplánované důsledky, tj. vedlejší dopady, které mohou ovlivňovat společnost kladným nebo záporným způsobem.

Měření zahrnují kvalitativní i kvantitativní ukazatele. Mohou se týkat například dopadu na ekonomiku, sociálních aspektů, např. lidí s postižením, kvality života nebo dopadu na životní prostředí.

Subkritérium 8.1. Dokažte, jaké výsledky úřad dosahuje z hlediska vlivu na společnost, pokud jde o **výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany**

Příklady pro hodnocení:

- 8.1.1. povědomí široké veřejnosti o vlivu úřadu na kvalitu života občanů/zákazníků (např. výsledky průzkumu veřejného mínění, výsledky analýz)
- 8.1.2. pověst úřadu (výsledky průzkumu veřejného mínění ohledně pověsti úřadu např. jako zaměstnavatele, jako subjektu podporujícího místní/globální společnost)
- 8.1.3. ekonomický vliv úřadu na společnost na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni (např. počet a výše grantů, dotačních titulů, počet podporovaných organizací)
- 8.1.4. přístup úřadu k problematice životního prostředí (např. počet a výše grantů na ochranu životního prostředí, ochrana před hlukem, počet stížností na znečištění životního prostředí/ovzduší)
- 8.1.5. přínos úřadu pro společnost z hlediska udržitelného rozvoje na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni (např. podpora průmyslových zón, zvyšování zaměstnanosti, počet subjektů působících v průmyslové zóně, výše investic do infrastruktury)
- 8.1.6. vliv úřadu na účast široké veřejnosti při projednávání/rozhodování věcí veřejných (např. počet pořádaných akcí, účast na veřejném slyšení pořádaném úřadem)
- 8.1.7. názor široké veřejnosti na otevřenost a transparentnost úřadu (např. výsledky průzkumu veřejného mínění, výsledky analýz)
- 8.1.8. etické chování úřadu (např. počet stížností na neetický postup úřadu)
- 8.1.9. druh pozornosti, jakou úřadu věnují média (např. výsledky analýz tisku/médií)
- 8.1.10. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

Subkritérium 8.2. Doložte hodnoty ukazatelů výkonnosti ve společenské oblasti stanovené úřadem

Příklady pro hodnocení:

- 8.2.1. rozsah aktivit úřadu s příslušnými organizacemi, skupinami a zástupci veřejnosti (např. počet spolupracujících organizací, počet aktivit)
- 8.2.2. rozsah pozornosti, kterou věnují úřadu média
- 8.2.3. rozsah podpory věnovaná sociálně znevýhodněným občanům (např. objem finančních prostředků, počet podpořených občanů, počet akcí a účastníků)
- 8.2.4. rozsah podpory věnovaná integraci a začlenění etnických menšin (např. objem finančních prostředků, počet podpořených občanů, počet akcí a účastníků)
- 8.2.5. rozsah podpory mezinárodních rozvojových projektů
- 8.2.6. rozsah podpory občanské angažovanosti občanů/zákazníků a zaměstnanců
- 8.2.7. rozsah prevence zdravotních rizik a úrazů občanů/zákazníků a zaměstnanců
- 8.2.8. rozsah aktivity úřadu zaměřené na zachování a udržení zdrojů (např. rozsah používání recyklovaných materiálů, používání ekologických způsobů dopravy, snížení spotřeby např. vody, elektřiny, plynu)
- 8.2.9. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Definice

Kritérium hodnotí výsledky, které úřad dosahuje ve vztahu ke své strategii a plánování týkající se potřeb a požadavků zainteresovaných stran (tj. externí výsledky – subkritérium 9.1), a výsledky, které úřad dosahuje v oblasti řízení a zlepšování uvnitř úřadu (tj. interní výsledky – subkritérium 9.2).

Klíčová hlediska

Klíčové výsledky výkonnosti se vztahují k základním, měřitelným cílům, které si stanoví úřad a jejichž dosažení mimo jiné také podmiňuje kvalitní poskytování služeb úřadu v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Tyto výsledky vyjadřují schopnost politik/strategií a procesů dosáhnout cílů a úkolů, včetně specifických politických záměrů.

Klíčové výsledky výkonnosti lze dělit **externí** a **interní**:

- 1) externí výsledky: ukazatele účelnosti politik a služeb z hlediska schopnosti zlepšovat podmínky přímých příjemců: dosažení hlavních aktivit v oblasti
 - a) výstupů (služby) a
 - b) dopadů hlavních aktivit úřadu na externí zainteresované strany (účelnost)
- 2) interní výsledky: ukazatele interního fungování úřadu – řízení, zlepšování a finanční výkonnosti (efektivnost* a hospodárnost*).

Tato měření souvisí s řízením politik a strategií (kritérium 2), s řízením partnerství a zdrojů (kritérium 4) a s řízením procesů (kritérium 5).

Subkritérium 9.1. Doložte důkazy o dosažení definovaných cílů úřadu, pokud jde o **externí výsledky: výstupy a dopady vztažené k cílům**

Příklady pro hodnocení:

- 9.1.1. vyhodnocení splnění stanovených cílů úřadu
- 9.1.2. zlepšení kvality poskytovaných služeb (na základě výsledků měření)
- 9.1.3. efektivnost* vynaložených nákladů (vyhodnocení vztahu mezi výstupy realizované činnosti (ve formě zboží, služeb či jiných výsledků) a vstupy na tuto činnost vynaloženými)
- 9.1.4. účelnost* vynaložených nákladů (vyhodnocení míry dosažení cílů a vztahu mezi zamýšlenými a skutečnými dopady dané činnosti)
- 9.1.5. výsledky účasti v soutěžích, ceny za kvalitu, získané certifikáty systémů řízení kvality
- 9.1.6. výsledky úřadu v benchmarkingu či benchlearningu*
- 9.1.7. další vhodně zvolené příklady.

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

Subkritérium 9.2. Doložte důkazy o dosažení definovaných cílů úřadu, pokud jde o **interní výsledky**

Příklady pro hodnocení v rámci výsledků v oblasti **řízení a inovací**:

- 9.2.1. důkazy o zapojení všech zainteresovaných stran do řízení a inovací úřadu
- 9.2.2. výsledky uzavřených partnerství a výsledky společných aktivit
- 9.2.3. důkazy o schopnostech úřadu uspokojovat a vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran
- 9.2.4. důkazy o zlepšování a inovování strategií, struktur a/nebo procesů úřadu
- 9.2.5. důkazy o zvyšování rozsahu využívání informačních technologií (při řízení interních znalostí a/nebo při interní a externí komunikaci a síťovém informačním propojení)
- 9.2.6. důkazy o výkonnosti* procesů (důkazy o úrovni splnění stanovených cílů při realizaci definovaných procesů)

Příklady pro hodnocení v rámci **výsledků kontrol a auditů**³:

- 9.2.7. výsledky kontrol a auditů (kontroly a audity provedené interními i externími subjekty)
- 9.2.8. výsledky finančních kontrol a auditů

Příklady pro hodnocení v rámci **finančních výsledků**:

- 9.2.9. rozsah plnění finančních rozpočtů a finančních záměrů
- 9.2.10. podíl vlastních finančních zdrojů na krytí nákladů úřadu
- 9.2.11. důkazy o schopnosti uspokojovat a vyvažovat finanční zájmy všech zainteresovaných stran
- 9.2.12. důkazy o účelném využívání provozních zdrojů
- 9.2.13. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

³ V rámci subkritéria 9.2 v rámci příkladů pro hodnocení výsledků kontrol a auditů lze zahrnout výsledky všech interních kontrol a auditů bez ohledu na předmět kontroly/auditů (kontrola či audit realizace služeb, postupů a řízení, financí apod.), na způsob provedení nebo bez ohledu na subjekt, který audity/kontroly provádí.

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 PDCA⁴ 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 používat 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 posazování 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.

Bodové hodnocení jednotlivých subkritérií a kritérií modelu CAF má čtyři hlavní cíle:

- 1) Poskytnout informace a nasměrovat aktivity ke zlepšování.
- 2) Měřit dosažený pokrok. Dosud získané zkušenosti ukazují, že sebehodnocení podle modelu CAF je účinné opakovat každým rokem nebo jednou za dva roky a získat tak přehled o dosaženém pokroku.
- 3) Identifikovat dobrou praxi na základě bodového ohodnocení předpokladů a výsledků. Dobrá praxe v oblasti předpokladů je obvykle prokázána mimo jiné vysokým bodovým hodnocením výsledků.
- 4) Napomáhat při hledání spolehlivých partnerů, od nichž je možné se učit (benchmarkingu – systematické porovnávání, benchlearning – učení se daného úřadu od jiného navzájem).

V případě benchlearningu je třeba uvědomit si, že porovnávání počtu bodů u modelu CAF má omezenou hodnotu a představuje riziko, zejména pokud se tak děje bez pomoci zkušených a vyškolených externích poradců, kteří by stejným postupem validovali bodové hodnocení v různých úřadech. Hlavním cílem benchlearningu je porovnání různých způsobů řízení

⁴Viz Příloha č. 1.

předpokladů a dosahování výsledků. Validované bodové hodnocení může v tomto smyslu sloužit jako výchozí bod. Právě tímto způsobem může benchlearning přispět ke zlepšování.

Způsoby hodnocení

Model CAF rozlišuje dva základní druhy bodového hodnocení:

- I. **Klasické** bodové hodnocení
- II. Bodové hodnocení **s jemným rozlišením**

Uvedené druhy bodového hodnocení jsou dále rozlišeny v závislosti na bodování zvláště kritérií předpokladů a kritérií výsledků⁵.

I. Klasické bodové hodnocení

I.1. Klasické bodové hodnocení – panel pro kritéria předpokladů

Fáze (úroveň)	KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ	Počet bodů
	V této oblasti nejsme aktivní. Nemáme žádné informace nebo máme pouze dílčí informace bez širšího kontextu.	0 - 10
PLAN (plánuj)	Činnosti jsou plánovány.	11 - 30
DO (realizuj)	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	31 - 50
CHECK (zkontroluj)	Prověřujeme/přezkoumáváme správnost činností a způsobu provádění (tj. zda děláme správné věci správným způsobem).	51 - 70
ACT (reaguj)	Na základě prověření/přezkoumání v případě potřeby přizpůsobujeme (korigujeme) naše činnosti.	71 - 90
Cyklus PDCA	Vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáváme, průběžně přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování.	91 - 100

Klasické bodové hodnocení kritérií předpokladů:





- metoda bodování kritérií předpokladů kumulativním způsobem;
- umožňuje specifikovat stupeň fáze cyklu PDCA, který je u posuzované skutečnosti naplněn; pro bodové hodnocení se využívá stobodová stupnice; 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;*
- pro dosažení určité úrovně bodového hodnocení je nutné naplnit předchozí úrovně cyklu PDCA v celém rozsahu hodnocené skutečnosti a plošně v rámci celého úřadu; příklad:

⁵Viz Příloha č. 2.

Je-li v rámci hodnocené skutečnosti stanovena úroveň Check, je nutné splnit veškeré předchozí úrovně cyklu PDCA, tzn. Plan – Do;

- 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 aktivity.

I.2. Klasické bodové hodnocení – panel pro kritéria výsledků

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ	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 vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle. 	31 - 50
Výsledky vykazují rostoucí trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů. 	51 - 70
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle. 	71 - 90
Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	91 - 100

Klasické bodové hodnocení kritérií výsledků:

- jsou hodnoceny trendy dosahovaných výsledků a/nebo míra plnění stanovených měřitelných cílů;
- k dispozici je stobodová stupnice rozdělená do šesti úrovní;
- u každé úrovně je posuzováno, jakým směrem se vyvíjí trendy hodnocených skutečností, nebo dosažení stanoveného cíle, případně obojí;
- trendy lze hodnotit u skutečností vykázaných za období minimálně 3 let.

II. Bodové hodnocení s jemným rozlišením

Bodové hodnocení s „jemným rozlišením“ více reflektuje analýzu hodnocených skutečností.





II.1. Bodové hodnocení s „jemným rozlišením“ – panel pro kritéria předpokladů

	Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100	
FÁZE, úroveň	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 vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace. <i>Počet bodů</i>							
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace. <i>Počet bodů</i>							
CHECK (pře-zkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány. <i>Počet bodů</i>							
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování. <i>Počet bodů</i>							
Oblast zlepšování								
							Celkem na 400	
							POČET BODŮ na 100	

Bodové hodnocení „s jemným rozlišením“ u kritérií předpokladů:

- je způsob souběžného hodnocení, které lépe postihuje realitu např. tam, kde řada úřadů činnosti provádí (fáze Do), ale bez dostatečného plánování (fáze Plan);
- umožňuje bodovat všechny fáze cyklu PDCA „samostatně“;
- klade důraz na cyklus PDCA a pokrok si lze představit jako spirálu, kde na každé otáčce může dojít ke zlepšení v kterékoli fázi cyklu PDCA: Plan – Do – Check – Act;
- činnosti v souvislosti s benchlearningem se běžně zohledňují na nejvyšší úrovni všech fází;
- poskytuje více údajů o oblastech, ve kterých je potřeba se zlepšit;
- 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;
- 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.

II.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 	Stabilní trend nebo mírný pokrok 	Rostoucí trend 	Značný pokrok 	Positivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi
Počet bodů						
CÍLE	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi
Počet bodů						
Celkem na 200						
Počet bodů na 100						

Bodové hodnocení „s jemným rozlišením“ kritérií výsledků:

- umožňuje posuzovat samostatně trendy a samostatně cíle a jejich plnění;
- odděleně se tedy posuzuje, jak se trendy sledovaných hodnot (výsledků) úřadu vyvíjely během minimálně posledních tří let a jak byly splněny cíle v posledním (hodnoceném) roce;
- ukazuje, zda je nutno urychlit trend nebo se zaměřit na dosažení cílů;
- výsledné bodové hodnocení posuzované skutečnosti je stanoveno součtem bodů za hodnocení trendu a dosažení cíle a vydělením 2.

Varianty bodového hodnocení podle modelu CAF

Model CAF umožňuje několik variant bodování.

Z hlediska způsobu přidělování bodů (tj. u předpokladových kritérií vyjadřujících míru naplnění 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 rozlišením⁶ (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	IA	IB
Bodové hodnocení s jemným rozlišením II	IIA	IIB
Smíšené bodování III	III	

- Varianta IA = klasické bodové hodnocení po příkladech;
- Varianta IB = klasické bodové hodnocení po subkritériích;
- Varianta IIA = bodové hodnocení s jemným rozlišením po příkladech;
- Varianta IIB = bodové hodnocení s jemným rozlišením po subkritériích (dále v rozlišení se seskupováním nebo bez seskupování do bloků);
- Varianta III = smíšené bodové hodnocení lze použít ve výjimečném případě; znamená hodnocení kritérií předpokladů podle bodového hodnocení s jemným rozlišením a bodové hodnocení kritérií výsledků prostřednictvím klasického bodování; výhodné je pro organizace v prvním nebo druhém

⁶Viz předchozí kapitola pojednávající o druhých bodového hodnocení.

roce sebehodnocení v případě, že u výsledků nelze vyhodnotit trendy (organizace tak může provádět bodové hodnocení na základě vyhodnocení plnění cílů) nebo naopak pokud nemá organizace stanoveny cíle, může provádět bodové hodnocení na základě výsledovaných trendů.

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

- a) **se seskupováním do bloků (IIBa)** nebo
- b) **bez seskupování do bloků (IIBb).**

Seskupování do bloků znamená spojení několika dílčích oblastí činnosti organizace (v rámci jednoho subkritéria), které spolu tématicky 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. 2.

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 výsledovaných trendů bez stanovení cílů nebo naopak <p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ obtížně 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 	

DOPORUČENÍ PRO POSTUP APLIKACE MODELU CAF

V této kapitole je popsán postup pro aplikaci modelu CAF o celkem deseti krocích, který lze považovat za vhodný pro většinu organizací, bez ohledu na velikost a typ organizace.

Je důležité zdůraznit, že zde uvedená doporučení vycházejí ze zkušeností mnoha organizací, které model CAF používají. Každý zlepšovací proces je však jedinečný, a proto by zaměstnanci odpovídající za proces sebehodnocení měli tato doporučení chápat pouze jako inspiraci a nikoli jako přesný návod pro postup sebehodnocení.

FÁZE 1 – Zahájení práce s modelem CAF

Krok 1

ROZHODNĚTE O REALIZACI SEBEHODNOCENÍ A NAPLÁNUJTE SEBEHODNOCENÍ

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

Zkušenosti mnoha organizací ukazují, že tento soulad záměrů a závazku (závazek trvalého zlepšování) lze docílit pouze tehdy, pokud vedení dané organizace přijme jasné rozhodnutí vyjadřující ochotu aktivně se na tomto procesu podílet, a to uznáním přidáné hodnoty sebehodnocení a zárukou otevřenosti vůči novým poznatkům, dále respekt k výsledkům a následně připravenost zahájit aktivity pro další zlepšování organizace. Zároveň se vedení zaváže, že vyčlení zdroje potřebné k profesionálnímu a objektivnímu provedení sebehodnocení.

Rozhodování vedení úřadu vychází ze znalosti výhod a přínosů sebehodnocení a z informací o struktuře modelu a procesu sebehodnocení. Je velmi důležité, aby celé vedení úřadu bylo o těchto výhodách přesvědčeno již od začátku. Z tohoto důvodu je důležité zrealizovat základní školení vedení organizace v problematice řízení kvality obecně a sebehodnocení za využití modelu CAF. Výhodné je obrátit se na odborníky v modelu CAF a požádat je o prezentaci a vysvětlení modelu CAF nebo získat informace od jiných úřadů, které již tento model používají a jsou ochotny podílet se o své zkušenosti.

Pro získání podpory ze strany zaměstnanců je nutný proces sebehodnocení organizace s nimi diskutovat dříve, než bude o sebehodnocení rozhodnuto. Kromě obecných výhod, které sebehodnocení přináší, se ukazuje, že mnoho zaměstnanců považuje model CAF za příležitost lépe poznat svůj úřad a chce se aktivně zapojit do zlepšení jeho fungování.

Pro některé úřady může být důležité získat pro tento model také souhlas externích zainteresovaných stran, které se úzce podílejí na rozhodování v organizaci. Klíčové externí zainteresované strany mohou hrát určitou úlohu také při samotném procesu sebehodnocení, zejména při shromažďování údajů a zpracování informací, případně také těžit ze změn týkajících se některých oblastí, které byly identifikovány jako oblasti vyžadující zlepšení.

Plánujte sebehodnocení

Poté, co bylo sebehodnocení schváleno, může začít proces plánování. Jedna z prvních věcí, kterou by mělo vedení úřadu do svého dalšího rozhodnutí zahrnout, je určení rozsahu a přístupu k sebehodnocení.

Častým dotazem bývá, zda sebehodnocení musí zahrnovat celý úřad nebo zda jej mohou provádět samostatné útvary, např. jednotlivé úseky. Z pohledu modelu CAF sice mohou sebehodnocení samostatné dílčí útvary provádět, ale ke skutečně smysluplnému posuzování všech kritérií a subkritérií potřebují dostatečnou autonomii, aby mohly být považovány za organizace z velké části nezávislé, mající například vlastní poslání a nesoucí významnou odpovědnost například za lidské zdroje a finanční procesy. Tento „dílčí“ způsob aplikace modelu CAF nenajde v případě obcí a krajů uplatnění.

Doporučuje se, aby vedení úřadu také rozhodlo o způsobu bodového hodnocení⁷. Při volbě by úřad měl vzít v úvahu čas, který může hodnocení věnovat, dále úroveň dosavadních zkušeností a vyspělost prostředí úřadu pro sebehodnocení.

Důležitým krokem v této fázi je jmenování **manažera projektu** sebehodnocení. Manažer projektu obvykle provádí následující úkoly:

- 1) podrobné plánování projektu, včetně procesu komunikace;
- 2) komunikace a konzultace o projektu s určenými zainteresovanými stranami;
- 3) zajištění školení členů CAF týmu;
- 4) zajištění shromáždění potřebných materiálů a důkazů;
- 5) aktivní účast ve skupině pro sebehodnocení;
- 6) pomoc při dosahování konsensu;
- 7) zpracování závěrečné verze sebehodnoticí zprávy;
- 8) zajištění podpory vedení úřadu při stanovování priorit a návrhu plánu zlepšování.

Nároky kladené na manažera projektu jsou vysoké. Manažer projektu musí velmi dobře znát daný úřad i model CAF a rovněž musí vědět, jak napomáhat procesu sebehodnocení. Výběr manažera projektu, který těmito znalostmi disponuje a navíc má důvěru vedení úřadu i ostatních zaměstnanců, je jedním z klíčových rozhodnutí vedení organizace, které může ovlivnit kvalitu a výsledek sebehodnocení.

Některé úřady nejsou dostatečně obeznámeny s terminologií používanou v modelu CAF, neboť se s tímto ve své běžné praxi vůbec neseškávají. Tuto problematiku je nutné řešit již na začátku celého projektu, v momentu seznamování zaměstnanců s modelem, a to buď školením nebo prostřednictvím slovníku uvedeným v této příručce.

Krok 2 **INFORMUJTE O PROJEKTU SEBEHODNOCENÍ**

Dalším nutným krokem je stanovit plán komunikace zaměřený na všechny zainteresované strany v projektu zvlášť s důrazem na vedení úřadu na střední úrovni řízení a zvlášť na zaměstnance.

Pokud informování o účelu sebehodnocení a souvisejících činnostech není jasné a přiměřené, bude sebehodnocení pravděpodobně považováno „pouze za další projekt“. Hrozí nebezpečí, že tyto domněnky se začnou automaticky naplňovat vzhledem k možné neochotě vedení organizace a zaměstnanců plně se angažovat či zapojit.

⁷Viz kapitola Bodové hodnocení CAF a panely hodnocení nebo Příloha č. 2 Příklady bodového hodnocení dle jednotlivých variant

Včasná informovanost zaměstnanců a vedení organizace může u některých z nich vzbudit zájem přímo se podílet na práci v CAF týmu. V ideálním případě by k účasti měli být lidé adekvátně motivováni. Zaměstnanci musí mít zcela jasnou představu o tom, co je cílem sebehodnocení.

Pro úspěšný průběh a návaznou činnost je tedy nezbytné během jednotlivých fází projektu jasně informovat všechny zainteresované strany o všem podstatném. Manažer projektu spolu s vrcholovým vedením organizace se v rámci toho musí zaměřit na následující otázky:

- 1) Jak může sebehodnocení způsobit změnu?
- 2) Proč je prioritou?
- 3) Jak souvisí se strategickým plánováním organizace?
- 4) Jak souvisí s obecnou snahou zlepšovat výkonnost organizace?

FÁZE 2 – Proces sebehodnocení

Krok 3

VYTVOŘTE JEDNU NEBO VÍCE SKUPIN PRO SEBEHDNOCENÍ (TZV. CAF TÝM)

Skupina pro sebehodnocení (dále CAF tým) by měla být nejreprezentativnějším vzorkem úřadu. Obvykle zahrnuje zaměstnance z různých útvarů, různých funkcí, s různými zkušenostmi a z různých úrovní. Cílem je vytvořit tým co nejefektivnější a zároveň tým schopný poskytnout přesný a detailní pohled na úřad zevnitř.

Členy CAF týmu je třeba vybírat nikoli pouze podle jejich odborné kvalifikace, ale podle jejich znalosti úřadu a osobních schopností (např. schopnost analýzy a komunikační schopnosti).

Dosavadní zkušenosti ukazují, že CAF tým tvoří 5 až 20 členů. Pokud je úřad skutečně velký a jeho struktura složitá, je dobré vytvořit více než jeden CAF tým. V tomto případě se musí najít způsob koordinace činnosti těchto dílčích CAF týmů. Existuje řada způsobů, podle kterých je vhodné zvolit počet a strukturu CAF týmů, například dle kritérií předpokladů v návaznosti na kritéria výsledků.

Manažer projektu může být zároveň vedoucím CAF týmu, což usnadňuje kontinuitu projektu, ale zároveň je nutné vyvarovat se střetu zájmů. Důležité také je, aby všichni členové CAF týmu byli přesvědčeni o schopnosti vedoucího CAF týmu vést diskuse spravedlivě, otevřeně a efektivně, což umožní, aby se do procesu mohl zapojit každý.

Častým dotazem bývá, zda členy CAF týmu mají být i členové vedení úřadu. Pokud se představitelé vedení aktivně zapojí, mohou poskytovat další informace a zvyšuje se pravděpodobnost, že podpoří následnou implementaci stanovených aktivit pro zlepšování. Toto však předpokládá existenci otevřené a přátelské atmosféry na úřadu, jinak sebehodnocení bude jen „cvičení na papíře“.

Krok 4

POŘÁDEJTE ŠKOLENÍ ČLENŮ CAF TÝMU

Cílem školení CAF týmu je seznámit jeho členy s modelem CAF a s účelem a podstatou procesu sebehodnocení. Kromě teoretického výkladu musí školení zahrnovat také praktická

cvičení, která účastníkům přiblíží zásady řízení kvality a umožní jim vyzkoušet si například způsob dosahování konsensu.

V rámci školení je vhodné definovat, kdo je pro danou organizaci zákazníkem a kdo zainteresovanou stranou. Toto je základem a prakticky nutnou podmínkou pro provedení komplexního sebehodnocení.

Krok 5 PROVEĎTE SEBEHODNOCENÍ

V průběhu hodnocení musí manažer projektu pro CAF tým zajistit přehled všech důležitých materiálů a informací potřebných k efektivnímu posouzení úřadu.

Jednotliví členové CAF týmu následně s využitím těchto dokumentů a informací zpracují hodnocení úřadu přesně podle jednotlivých subkritérií, případně příkladů (podle zvoleného způsobu hodnocení). Zformulují nejdůležitější důkazy o silných stránkách a oblastech pro zlepšování. Doporučuje se, aby oblasti vyžadující zlepšení byly formulovány co nejpřesněji, aby bylo jednodušší určit návrhy pro pozdější postup, tj. pro výběr priorit pro zlepšování. Poté by měli svá zjištění shrnout a každému subkritériu, případně příkladů (podle zvoleného způsobu hodnocení) přidělit body podle panelů hodnocení.

Před hodnocením je možné každému členu CAF týmu přidělit k hodnocení jednotlivá kritéria. Jedním ze způsobů je společné hodnocení jednoho subkritéria z kritérií předpokladů a jednoho odpovídajícího subkritéria z kritérií výsledků. To skupině umožní lépe pochopit, jak funguje sebehodnocení s využitím modelu CAF⁹. Je třeba dosáhnout konsensu v otázce hodnocení důkazů o silných stránkách a oblastech vyžadujících zlepšení a ve způsobu přidělování bodů. Jiným způsobem je přidělení jednoho kritéria/subkritéria jednomu členu CAF týmu, případně skupině členů CAF týmu. Volba rozdělení kritérií pro hodnocení závisí na rozhodnutí manažera projektu a velikosti CAF týmu.

Dosažení konsensu v CAF týmu

Po individuálním zhodnocení se CAF tým musí sejít a dohodnout se, které oblasti považuje za silné stránky a které za příležitosti ke zlepšování a jak bude jednotlivá subkritéria bodovat. Je 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 číselného řazení jednotlivých kritérií. Je ale doporučováno postupovat podle provázanosti souvisejících kritérií.

Při hledání konsensu je možné použít metodu čtyř kroků:

- 1) Předložení všech důkazů, které se týkají zjištěných silných stránek a oblastí vyžadujících zlepšení, pro každé kritérium – zjišťuje každý samostatně.
- 2) Dosažení konsensu v otázce silných stránek a oblastí vyžadujících zlepšení, zpravidla po zvážení veškerých doplňujících důkazů či informací.
- 3) Předložení individuálních bodových hodnocení u všech kritérií.
- 4) Dosažení konsensu při závěrečném bodovém hodnocení.

⁹ Viz kapitola Funkce napříč modelem

Při nedosažení konsensu se bodové hodnocení určuje průměrem hodnocení všech členů týmu.

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

Klíčovou úlohu hraje vedoucí CAF týmu, který odpovídá za průběh celého procesu a za dosažení konsensu 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 má pomoci při nalézání příslušných důkazů. Tento přehled není vyčerpávající, není ani povinné hodnotit všechny příklady, pouze ty, které jsou pro úřad relevantní. CAF tým může určit jakékoli další příklady, které jsou podle nich pro úřad relevantní.

Příklady mají názorněji vysvětlit obsah subkritérií s cílem:

- 1) zjistit, jak úřad plní požadavky vyjádřené v subkritériu,
- 2) napomáhat při hledání důkazů a
- 3) ukázat na dobrou praxi v dané oblasti.

Způsob bodování

Model CAF umožňuje dva způsoby bodového hodnocení: „klasický“ přístup a hodnocení „s jemným rozlišením“. Oba způsoby bodování tato příručka podrobně vysvětluje. V příručce jsou dále tyto dva způsoby rozpracovány do dalších variant⁹.

Doba realizace sebehodnocení

Při stanovování harmonogramu pro sebehodnocení je nutné zvážit mnoho proměnných – čas, disponibilní zdroje a dostupné odborné znalosti, dostupnost údajů, čas a informace týkající se zainteresovaných stran, časové možnosti členů CAF týmu a manažera projektu a přístup vedení úřadu k projektu.

Zkušenosti ukazují, že proces aplikace modelu CAF lze zrealizovat během tří měsíců, včetně přípravy, sebehodnocení, formulace závěrů a vypracování plánu zlepšování. 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 být přesné. Vzhledem k tomu, že zlepšování úřadu s využitím modelu CAF je nepřetržitý dynamický proces, je aktualizace údajů a informací nezbytnou součástí tohoto procesu.

Krok 6

VYPRACUJTE SEBEHODNOTICÍ ZPRÁVU

Sebehodnoticí zpráva by měla sledovat strukturu modelu CAF¹⁰ a minimálně obsahovat následující:

1. Charakteristika úřadu
2. Popis postupu sebehodnocení

⁹Viz kapitola Bodové hodnocení modelu CAF a Příloha č. 2.

¹⁰Viz přílohy č. 3 a č. 4.

3. Hodnocení jednotlivých příkladů nebo subkritérií (dle zvoleného způsobu hodnocení) a podložení příslušnými důkazy
4. Bodové hodnocení na základě panelů hodnocení
5. Definice silných stránek a příležitosti pro zlepšování

Sebehodnotící zpráva musí odrážet stav v úřadu, tj. sebehodnocení podložené přehledem důkazů a bodovým hodnocením. Zpracovaná sebehodnotící zpráva by měla být projednána ve vedení úřadu, vedení by mělo zprávu oficiálně potvrdit a její závěry podpořit. Následně může být sebehodnotící zpráva použita jako základ pro realizaci zlepšování. Vedení úřadu by mělo potvrdit svůj závazek realizovat zlepšování.

Zároveň je v této fázi rozhodující informovat zaměstnance úřadu a další zúčastněné strany o hlavních výsledcích celého procesu sebehodnocení.

FÁZE 3 – Plán zlepšování a stanovení priorit

Krok 7

VYPRACUJTE PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ

Na základě zpracované sebehodnotící zprávy musí být vypracován tzv. plán zlepšování obsahující opatření ke zlepšení výkonnosti úřadu. Tento plán je jedním z hlavních cílů sebehodnocení.

Stanovení priorit oblastí pro zlepšování

Při přípravě plánu zlepšování může vedení úřadu zvážit následující 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 plánu zlepšování lze strukturovat následovně:

Vedení úřadu, po konzultaci s příslušnými zainteresovanými stranami:

1. analyzuje oblasti vyžadující zlepšení a navržené podněty a poté formuluje činnosti ke zlepšování s ohledem na strategické cíle úřadu
2. stanovuje priority aktivit zlepšování a hodnotí jejich dopad (malý, střední, velký) v oblastech, kde je nutné zlepšení, např.:
 - strategická váha činnosti (kombinace dopadů na zainteresované strany, na výsledky organizací, interní/externí zviditelnění)
 - obtížnost provádění činnosti (zkoumání stupně obtížnosti, potřebných zdrojů a rychlosti realizace)
3. přiřazuje jednotlivým aktivitám/činnostem zlepšování vlastníka/garanta (odpovědnost za realizaci jednotlivých činností)
4. stanoví časový harmonogram a důležité etapy
5. určuje potřebné zdroje.

Pro přehlednost může být užitečné propojit navrhované aktivity zlepšování se strukturou modelu CAF označením kritéria/subkritéria, kterého se týká.

Jedním ze způsobů stanovení priorit je kombinace:

- úrovně bodového hodnocení u kritéria/subkritéria, které umožňuje udělat si představu o výkonnosti úřadu ve všech oblastech, a
- klíčových strategických cílů úřadu.

Doporučení

Sebehodnocení s využitím modelu CAF je považováno za začátek dlouhodobé strategie zlepšování, mělo by upozornit na oblasti, které lze jednak řešit relativně rychle a snadno, dává také příležitost k systémovým řešením dlouhodobých a složitých problémů úřadu identifikovaných sebehodnocením.

Praxe ukázala, že do zpracování plánu zlepšování je efektivní zapojit zaměstnance, kteří prováděli sebehodnocení, tj. členy CAF týmu. Lze toto chápat jako formu odměny a posílení jejich motivace pro zlepšování úřadu. Mohou se také stát iniciátory dalšího zlepšování.

Důležité je plán zlepšování vyplývající ze sebehodnocení začlenit do procesu strategického plánování a do celkového řízení úřadu.

Krok 8

INFORMUJTE O PLÁNU ZLEPŠOVÁNÍ

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

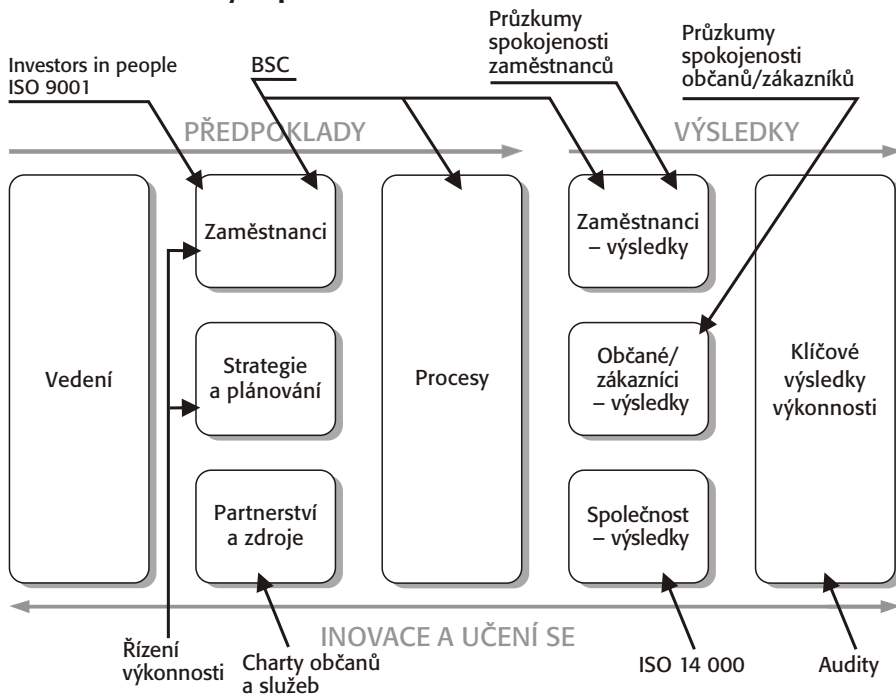
Jednou z důležitých součástí komunikace je zveřejnění výsledků sebehodnocení a plánu zlepšování uvnitř úřadu, tj. informování zaměstnanců o jeho hlavních závěrech a oblastech, ve kterých je nutné zrealizovat zlepšování. Jinak může úřad ztratit možnost vytvořit vhodný základ pro změnu a zlepšování. Při každém sdělování výsledků se vždy osvědčuje zdůraznit to, co úřad dělá dobře a jak se chce dále zlepšovat – existuje mnoho úřadů, které považují své silné stránky za samozřejmost a někdy zapomínají nebo si ani neuvědomují, jak důležité je pochválit úspěch.

V organizacích veřejného sektoru je vedle zveřejnění sebehodnotící zprávy uvnitř organizace nutno zvážit, zda by zpráva o sebehodnocení neměla být zpřístupněna také veřejnosti.

Krok 9 REALIZUJTE PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ

Každý plán zlepšování musí obsahovat definované priority. Mnohé příklady v modelu CAF je možné považovat za první krok ke zlepšování. Současné dobré praxe a nástroje řízení lze spojit s různými kritérii daného modelu. Příklady jsou uvedeny na následujícím schématu.

Model CAF a aktivity zlepšování



Každý proces řízení kvality vychází z pravidelného monitorování jeho implementace a hodnocení výstupů a dopadů. Také v průběhu realizace plánu zlepšování je nutné průběžné vyhodnocení výstupů a dopadů přijatých opatření. Je možné tato přijatá opatření přizpůsobovat aktuální situaci v úřadu. Pro hodnocení zlepšování je nutné stanovit způsoby měření výkonnosti (ukazatele výkonnosti, faktory úspěchu, atd.). Úřady mohou pro aktivity zlepšování využívat cyklus PDCA. Pro jejich maximální přínos musí být aktivity zlepšování začleněny do procesů úřadu.

Krok 10**PLÁNUJTE DALŠÍ KOLA SEBEHODNOCENÍ**

Po vyhodnocení dopadů a fungování zavedených změn je možné zvážit realizaci dalšího kola hodnocení podle modelu CAF. Časový odstup od ukončeného předchozího kola sebehodnocení se odvíjí od náročnosti realizace a zavedení změn, tj. zavedení plánu zlepšování. Optimální interval sebehodnocení je 1 až 2 roky.

Některé úřady zahrnuly pravidelné sebehodnocení do procesu plánování činností – jejich hodnocení jsou načasována tak, aby poskytovala informace o každoročním stanovování cílů a finančních prostředcích.

Deset kroků ke zlepšování organizace s využitím modelu CAF**FÁZE 1 – Zahájení práce s modelem CAF****Krok 1 – Rozhodněte o realizaci sebehodnocení a naplánujte sebehodnocení**

- rozhodnutí vedení úřadu o implementaci modelu CAF
- definování rozsahu a přístupu k sebehodnocení
- volba způsobu bodového hodnocení (viz jednotlivé varianty, jejich výhody, nevýhody)
- výběr manažera projektu

Krok 2 – Informujte o projektu sebehodnocení

- definování a realizace plánu komunikace
- motivování zaměstnanců a vedení úřadu k účasti v projektu
- komunikace v průběhu různých fází se všemi zainteresovanými stranami

FÁZE 2 – Proces sebehodnocení**Krok 3 – Vytvořte jednu nebo více skupin pro sebehodnocení (tzv. CAF týmů)**

- rozhodnutí o počtu CAF týmů a o počtu jejich členů
- vytvoření CAF týmu (týmů)
- rozhodnutí vedení úřadu o vlastním zapojení do práce CAF týmu
- zvolení vedoucího CAF týmu (týmů)

Krok 4 – Pořádejte školení členů CAF týmu

- zajištění informovanosti a školení CAF týmu
- definování zákazníků a zainteresovaných stran úřadu

Krok 5 – Proveďte sebehodnocení

- zajištění seznamu všech důkazů (dokumentů, informací) manažerem projektu
- individuální hodnocení kritérií
- dosažení konsensu v CAF týmu
- provedení bodového hodnocení

Krok 6 – Vypracujte sebehodnotící zprávu

- zpracování sebehodnotící zprávy
- předložení sebehodnotící zprávy vedení úřadu
- informování zaměstnanců úřadu o výsledcích sebehodnocení

FÁZE 3 – Plán zlepšování a stanovení priorit

Krok 7 – Vypracujte plán zlepšování

- stanovení priorit z oblastí zlepšování
- zpracování plánu zlepšování
- integrace plánu zlepšování do řízení úřadu

Krok 8 – Informujte o plánu zlepšování

- informování zaměstnanců o plánu zlepšování
- zveřejnění výsledků sebehodnocení a plánu zlepšování

Krok 9 – Realizujte plán zlepšování

- realizování plánu zlepšování
- průběžné monitorování a hodnocení realizace plánu zlepšování na základě cyklu PDCA
- určení odpovědné osoby pro každou aktivitu zlepšování
- pravidelné uplatňování odpovídajících nástrojů řízení

Krok 10 – Plánujte další kola sebehodnocení

- rozhodnutí o intervalu sebehodnocení
- naplánování následného sebehodnocení pro zjištění dosaženého pokroku

BENCHLEARNING

1. Definice

Hlavním cílem benchlearningu a/nebo benchmarkingu je snaha nalézt lepší způsoby realizace činností s cílem zlepšit celkovou výkonnost organizace. Metoda vychází z lepších výsledků dosažených jinými organizacemi.

Benchmarking v obecném smyslu je proces, pomocí něhož organizace vyhledává jiné organizace, s nimiž se může porovnávat, tedy provádět benchmarking. Tato metoda představuje efektivní nástroj pro rozvoj organizace, neboť využívá osvědčené základní principy, například „neobjevovat Ameriku“ a „učit se od jiných“. Pro analýzu organizace lze využít model CAF a jiné vhodné nástroje.

Při benchlearningu, na rozdíl od klasického benchmarkingu, není nutno vyhledávat srovnatelné organizace a používat jasné ukazatele pro přímá srovnání. Větší důraz není kladen na porovnávání, ale na proces **učení se od jiných**. Cílem benchlearningu je poučit se ze silných stránek jiných organizací, učit se od nich to, co dělají dobře, hledat inspiraci a poučit se z chyb jiných a následně se jich vyvarovat. Jedná se o aktivní a neustálý proces, nikoli o porovnání benchmarků*: faktů a měření.

Dobré praxe jsou obvykle neoddělitelně spojeny s benchlearningem. Partnery pro benchlearning by měly být vybrány organizace, které zlepšily svoji výkonnost prostřednictvím uplatnění a zavedení dobré praxe. Je dobré si uvědomit, že výběr partnerů pro benchlearning není nutné omezovat na podobné organizace. Podnět pro inovaci může vzniknout právě u partnerů působících v různých sektorech. Realizace poznatků vzešlých z projektu benchlearningu vytváří vlastní dobrou praxi v dané organizaci.

2. Model CAF a benchlearning

Sebehodnocení je prvotním krokem pro zahájení procesu benchlearningu a pro realizaci následných změn tím, že bere v úvahu analýzu/diagnózu organizace, tj. definování a pochopení silných stránek a oblastí pro zlepšování organizace. Před zahájením realizace benchlearningu je důležité mít informace o výkonnosti organizace a tím rozhodnout o prioritních oblastech pro zlepšování.

Využití modelu CAF při benchlearningu znamená, že organizace hodnotila výkonnost minimálně ve čtyřech základních oblastech:

1. Zaměstnanci
2. Zákazníci
3. Prostředí, ve kterém organizace působí
4. Celková výkonnost organizace

Hodnocení těchto oblastí umožňuje získat celkovou představu o dosažených výsledcích organizace a poskytuje údaje o výkonnosti. Pro plné využití výhod benchlearningu je dále nutné posuzovat otázky vedení a řízení organizace. Tyto otázky jsou řešeny v rámci hodnocení kritérií předpokladů modelu CAF, které popisují přístup organizace například k problematice stanovování cílů, rozvoji lidských zdrojů, úloze vedení, řízení zdrojů a řízení procesů.

Každá funkce, proces a úkol organizace může být předmětem benchlearningu. Výhodou propojení benchlearningu s modelem CAF je, že pomocí struktury CAF s kritérii a subkritérii lze identifikovat problémové oblasti organizace a hledat vhodné partnery pro benchlearning, kteří mají v daných oblastech lepší výsledky.

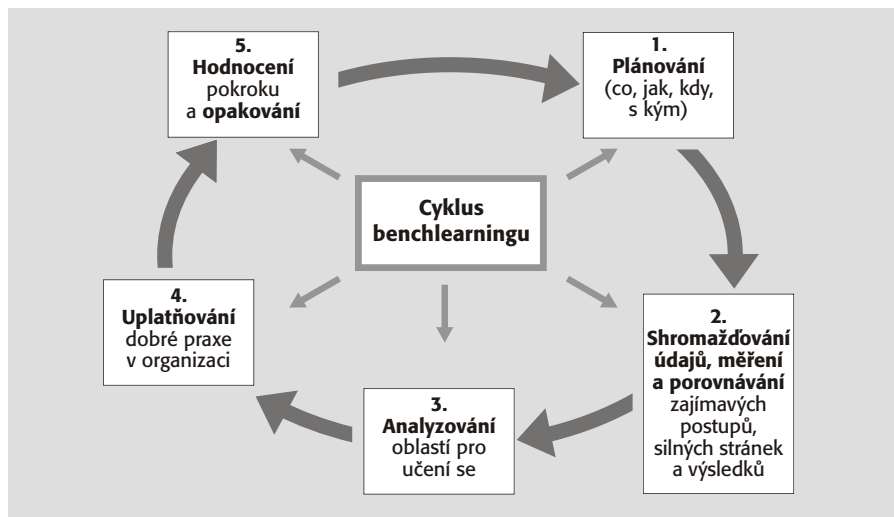
Sebehodnocení s využitím modelu CAF vede ke zpracování plánu zlepšování. Za to benchlearning je jednou z cest pro realizaci zlepšování. Metoda sebehodnocení i benchlearning jsou neoddělitelně spojeny s principem kontinuálního a dlouhodobého zlepšování výkonnosti.

Vzhledem k tomu, že v Evropě je model CAF používán stále více, je snadné najít partnery pro benchlearning. CAF Resource Centre při EIPA za přispění národních korespondentů sleduje uživatele modelu CAF v Evropě a apeluje na ně, aby dobré praxe vkládali do databáze EIPA. Pokud se organizace zaregistruje jako uživatel CAF na webové stránce EIPA – www.eipa.eu – může zaznamenávat podrobné informace o své organizaci, údaje o počtu bodů dosažených při sebehodnocení podle modelu CAF (nepovinné a důvěrné) a informace o svých osvědčených postupech. Poskytováním klíčových informací může tato databáze pomáhat organizacím veřejného sektoru nalézt vhodné partnery pro benchlearning, tj. umožňuje vyhledat uživatele modelu CAF v určité zemi, v určité oblasti činnosti nebo v oblasti dobré praxe.

3. Cyklus benchlearningu a projekt

Schématicky lze benchlearning znázornit jako cyklus o pěti krocích:

1. Plánování
2. Shromažďování informací, měření a srovnávání
3. Analýza
4. Přizpůsobení (uplatňování)
5. Zhodnocení a zpráva



1. Plánování

Prvním krokem benchlearningových projektů je plánování, tedy hledání vhodných partnerů, jejich identifikace a navázání kontaktu. Tyto projekty lze zahájit mezi dvěma nebo více partnery. Velmi důležité je, aby každá organizace určila manažera projektu. Z řad účastníků projektu se vybere koordinátor. Partneři se musí dohodnout, kterými oblastmi a/nebo výsledky se budou zabývat, přičemž se zvažuje úloha i přínos různých partnerů. Vždy je nutno dbát na to, aby přínos a zisk partnerů byly v rovnováze a aby situace byla pro všechny účastníky stejně výhodná. Partneři musí schválit také etický kodex*, který může zahrnovat dohodu o konečných termínech a zásady utajení, řízení a bezpečnosti informací.

2. Shromažďování informací, měření a srovnávání

Ve druhé fázi se shromažďují zajímavé postupy a podněty z partnerských organizací pro řešení zjištěných problémů a v příslušných oblastech jsou rovněž dosahovány výsledky. Tyto údaje lze získat pomocí dobře připravených dotazníků, na jednáních účastníků a/nebo návštěvami přímo na místě. Veškeré shromážděné údaje, tedy údaje týkající se úspěchů i selhání, je třeba porovnat a/nebo měřit a zjišťovat rozdíly a nezbytné podmínky úspěchu.

3. Analýza

Třetím krokem je analýza. Organizace zapojené do projektu jsou vyzvány, aby definovaly příčiny problémů, které se vyskytly v jednotlivých oblastech. Zároveň jsou vyzvány, aby tam, kde je to možné, určily hlavní příčiny problémů a vyvodily, jak se tyto příčiny mohou stát klíčem k úspěšnému provedení prvních kroků při řešení problémů. Jakmile jsou známy příčiny problému, je třeba zvolit nebo přizpůsobit dobré praxe, případně nalézat jiná, potenciálně úspěšná řešení. Rovněž se doporučuje, aby účastníci projektu zjistili, proč jsou některé postupy, výsledky nebo metody vhodnější a úspěšnější než jiné, a tato zjištění doložili.

4. Přizpůsobení

Čtvrtou fází je implementace, tj. výběr dobrých nápadů, podnětů, postupů a řešení a jejich zavádění do každodenní praxe organizace. Pro úspěšnou implementaci je v této fázi rozhodující úplná shoda a angažovanost a účast zaměstnanců. Zaměstnanci musí být v organizaci obvyklým způsobem informováni mimo jiné také o vývoji projektu v jeho jednotlivých fázích. Dále je zapotřebí vypracovat závěrečnou zprávu obsahující přehled návrhů dobré praxe, jejich provádění a předpokládaných výsledků/důsledků.

5. Zhodnocení a zpráva

V poslední fázi jsou vyhodnocovány výsledky projektu a je nutno rozhodnout o dalších krocích. Tyto kroky mohou zahrnovat zlepšování současných procesů včetně využívání nových podnětů a myšlenek – hlavně jde o to, že trvalé zlepšování je dynamický proces s určitými důsledky, a proto do něj musí být zapojeny všechny zainteresované strany. Pokrok je důležité monitorovat, což umožňuje průběžně měřit dosažená zlepšení, a proto se organizacím doporučuje, aby opakovaly komplexní sebehodnocení s pomocí modelu CAF.

4. Doporučení pro realizaci benchlearningu

- Při hledání partnerů pro benchlearning se neomezovat pouze na svůj vlastní sektor. Některé procesy, např. měření spokojenosti zákazníka nebo zaměstnanců jsou společné a lze je efektivně porovnávat u různých typů organizací. Jde o to „zbavit se stereotypního uvažování“.
- Klást důraz jak na porovnávání výkonnosti tak na procesy a činnosti směřující k dobré praxi.
- Neočekávat, že benchmarking bude rychlý a snadný.
- Optimálně rozložit zdroje na celý projekt. Nevynakládat příliš mnoho času a finančních prostředků na jednu konkrétní fázi procesu.
- Nepředpokládat, že všechny útvary organizace mohou být srovnávány s jinými organizacemi.
- Nepožadovat informace a údaje po jiných organizacích, aniž by byla vlastní organizace připravena sdílet údaje a informace s jinými, a naopak nepředpokládat, že jiné organizace budou otevřeně sdílet informace, které jsou pro ně komerčně cenné. Základem úspěšných benchlearningových projektů je respektování druhých a spolupráce v duchu partnerství.
- Nastavit optimální dobu trvání projektu – čím déle proces benchlearningu trvá, tím těžší je udržet zaujetí a odhodlání zaměstnanců odpovědných za prosazování činnosti a hlavně za jejich provádění.

SLOVNÍK POJMŮ

Analýza nákladů a výnosů (Cost Benefit Analysis, CBA)

Metodický postup zkoumající vztah nákladů (Costs) a přínosů (Benefits) zkoumaného subjektu. Jedná se o zhodnocení přínosů z vynaložené investice.

Analýza SWOT (SWOT analysis)

Analýza silných stránek (Strengths) a příležitostí ke zlepšování organizace (Weakness), externích příležitostí – potenciálních výhod (Opportunities) a externích hrozeb – potenciálních problémů (Threats).

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 úrovně auditu:

- 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

Je třeba rozlišovat mezi interním auditem a interní kontrolou, která je prováděna vedoucími zaměstnanci organizace.

Balanced Scorecard (Balanced Scorecard, BSC)

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.

Benchlearning (Bench learning)

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

Benchmark (Benchmark)

Změřený dosažený výkon (úspěch) vysoké úrovně (někdy označován jako „nejlepší ve své kategorii“, viz pojem „Benchmarking“), referenční nebo měřicí standard (etalon) pro srovnávání, nebo úroveň výkonnosti, která je uznána jako standard nejvyšší kvality (standard excellence) pro určitý konkrétní proces.

Benchmarking (Benchmarking)

Porovnávání s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností. V praxi benchmarking obvykle označuje:

- pravidelné porovnávání aspektů výkonnosti (funkce a procesy) s organizacemi, které podle obecného mínění uplatňují dobrou praxi
- zjišťování možností pro zlepšování výkonnosti

- snaha nalézat nové přístupy vedoucí ke zlepšení výkonnosti
- realizace jednotlivých zlepšení a
- následně monitorování pokroku a přezkoumání přínosů.

– **Strategický benchmarking (Strategic 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, změna v rovnováze činností nebo zlepšování schopností řešit změny v daném prostředí.

Brainstorming (Brainstorming)

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

Cíle (objectives/goals/aims/targets)

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

– **Strategické cíle (Strategic objectives)**

Celkové střednědobé a dlouhodobé cíle ukazují směr, kterým se organizace chce vydat. Popisuje konečné výstupy nebo dopady, které chce dosáhnout.

– **Operativní cíle (Operational objectives)**

Jsou to konkrétně formulované 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:

- **Specific** – konkrétní (přesně vystihující, čeho chce organizace dosáhnout)
- **Measurable** – měřitelné (s kvantitativně stanovenými cíli)
- **Achievable** – dosažitelné
- **Realistic** – realistické (jsou k dispozici dostatečné zdroje?)
- **Timed** – termínované (načasované)

Cost-benefit analýza, též Analýza nákladů a výnosů (Cost Benefit Analysis, CBA)

Metodický postup zkoumající vztah nákladů (Costs) a přínosů (Benefits) zkoumaného subjektu. Jedná se o zhodnocení přínosů z vynaložené investice.

Cyklus PDCA, též Demingův zlepšovací cyklus (PDCA Cycle, Deming Cycle)

Metoda pro zjištění způsobu řešení a pro řízení procesu zlepšování. Je založena na čtyřfázovém cyklu, jehož opakované procházení zajišťuje neustálé zlepšování:

- **Plan** (plánování – projektová fáze)
- **Do** (realizace – prováděcí fáze)
- **Check** (přezkoumání – kontrolní fáze)
- **Act** (zavedení – realizační fáze)

Dobrá praxe/nelepší praxe (Good/Best practice)

Mimofádné výkony, metody či přístupy, které vedou k výjimečnému úspěchu/výsledku. Nejlepší praxe je relativní pojem a někdy označuje zcela nové nebo zajímavé postupy, které byly identifikovány pomocí benchmarkingu.

Dopady (Outcomes)

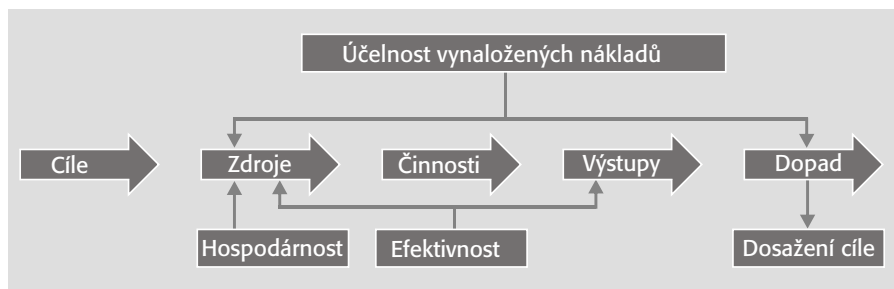
Viz pojem Výstup.

Důkaz (Evidence)

Informace (materiál) na podporu tvrzení nebo faktu. Důkaz je nezbytný při formování jasného závěru nebo konečného úsudku. V případě aplikace modelu CAF je předložení či uvedení důkazu podstatu.

Efektivnost (Efficiency)

Vztah mezi výstupy realizované činnosti (ve formě zboží, služeb či jiných výsledků) a vstupy na tuto činnost vynaloženými. Efektivní je taková činnost, při níž jsou zdroje optimálně využity ke tvorbě výstupů (tzn. je dosaženo maximálního výstupu z daných zdrojů či daného výstupu s minimem zdrojů; při zachování kvality výstupů).

Schéma: Efektivita – Hospodárnost – Účinnost**e-government (eGovernment)**

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.

EIPA, Evropský institut veřejné správy (European Institute of Public Administration)

EIPA byla založena v roce 1981 v Maastrichtu jako evropský partner pro podporu veřejné správy v členských zemích EU, pro podporu zvyšování kvality jimi poskytovaných služeb. Pro uživatele modelu CAF nejen ve členských státech EU nabízí EIPA stránky www.eipa.eu/caf, poskytující veškeré aktuální informace, včetně databáze uživatelů modelu CAF nebo elektronické verze modelu CAF.

Etický kodex (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.

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 (Excellence)

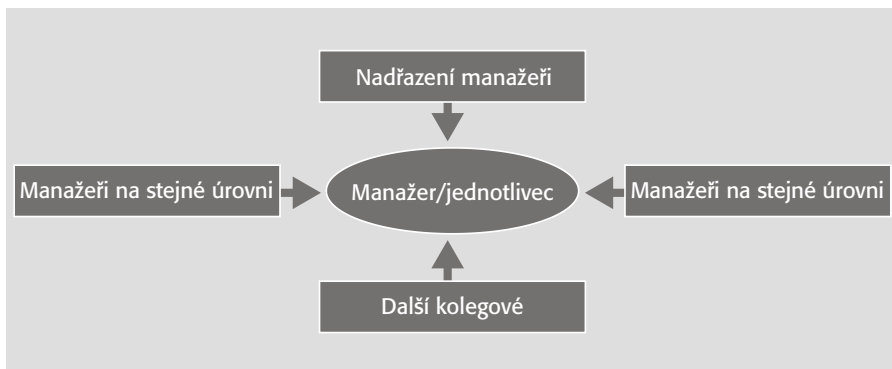
Nejlepší praxe při řízení organizace a dosahování výsledků na základě souboru požadavků celkového řízení kvality formulovaných v Modelu excelence EFQM: orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, vedení a konstantní řízení cíle pomocí procesů a faktů, zapojení zaměstnanců, neustálé zlepšování a inovace, vzájemně výhodná partnerství, společenská odpovědnost organizace.

Hodnocení výkonnosti (Performance appraisal)

„Hodnocení výkonnosti“ musí být chápáno v kontextu řízení. Systém řízení obvykle zahrnuje hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Tato praxe, při níž se sčítají jednotlivé výkony na různých úrovních řízení v rámci organizace, pomáhá monitorovat výkonnost jednotlivých útvarů a celkový výkon organizace. Možným způsobem hodnocení pracovního výkonu je osobní pohovor nadřízeného s jednotlivými zaměstnanci. Kromě hodnocení pracovního výkonu mohou být při pohovoru posuzovány i další aspekty pracovní činnosti dotyčného, například při hodnocení úrovně odborných znalostí a schopností jsou zjišťovány potřeby v otázce vzdělávání.

Zvýšit objektivitu hodnocení pracovního výkonu lze způsobem:

- hodnocení zdola nahoru – manažeři jsou hodnoceni přímo podřízenými zaměstnanci
- hodnocení 360° – manažeři jsou hodnoceni z pohledu nadřízených manažerů, manažerů stejné úrovně a z pohledu spolupracovníků (kolegů) a zákazníků



Hodnota (Value)

Atribut, který je člověkem nebo organizací uznávaný. Nemusí mít písemnou formu. Lze rozlišit podle své povahy finanční, sociální, kulturní a morální hodnotu. 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 vztaženy k poslání organizace.

Hospodárnost (Economy)

Minimalizace nákladů na zdroje (vstupy) používané na realizovanou činnost se zřetelem na přiměřenou kvalitu. Hospodárná je tedy taková činnost, při níž jsou minimalizovány náklady na zdroje (finanční, lidské, věcné) při dodržení takové kvality těchto zdrojů, která je požadována z hlediska potřeb dané činnosti.

Inovace (Innovation)

Proces realizace nových nebo zlepšení stávajících služeb za použití nových nebo zlepšených procesů, nástrojů a systémů.

ISO 9001 (ISO 9001)

Mezinárodní kritériální norma stanovující požadavky na systém řízení kvality, zejména se zaměřením na efektivnost systému řízení kvality při plnění požadavků zákazníka.

ISO je mezinárodně užívaná zkratka pro Mezinárodní organizaci pro standardizaci (International Organization for Standardization) založené v roce 1947 se sídlem ve Švýcarsku.

Klíčové výsledky výkonnosti (Key performance indicators)

Výsledky, které 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 odborné způsobilosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje zaměstnance.

Konflikt zájmů (Conflict of interest)

Konflikt zájmů ve veřejném sektoru označuje konflikt mezi veřejným a soukromým zájmem tam, kde by soukromý zájem mohl nepatříčně ovlivnit plnění povinností.

Konsenzus (Consensus)

Shodné vyjádření účastníků, například v rámci hodnocení.

Koučování (Coaching)

Forma konzultantství, při které má zaměstnanec možnost nové poznatky, nástroje nebo způsobilosti implementovat do praxe, a to jemu vyhovujícím způsobem. Jedná se o dlouhodobější instruování, vysvětlování i periodickou kontrolu výkonu zaměstnance ze strany vzdělavatele. Koučování pomáhá zaměstnancům lépe stanovit a následně splnit vlastní cíle, podporuje zaměstnance, aby dosáhli výsledků rychleji a efektivněji, předkládá možnosti pro získání větší efektivity, dochází tak k soustavnému podněcování a usměrňování vzdělávaného zaměstnance k žádoucímu výkonu práce a chování.

Kritické faktory úspěchu (Critical success factor)

Klíčové činnosti nebo výsledky, které jsou rozhodující pro úspěšnost organizace.

Kultura organizace (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.

Kvalita (Quality)

Kvalita je míra naplnění požadavků občanů/zákazníků na služby/činnosti a výrobky poskytovanými organizacemi.

– Řízení kvality (Quality management)

Metoda zajišťující efektivitu a účinnost všech činností potřebných pro navržení, vytvoření a uplatnění služby nebo výrobku.

Mentoring (Mentoring)

Způsob vedení zaměstnanců v organizaci, jehož podstatou je podpora jedné osoby (mentee) dobrovolně druhou osobou (mentor). Mezi hlavní pilíře patří podpora iniciativy, provádění, nasměrování k osobnímu rozvoji, zvyšování efektivity daného zaměstnance.

Mystery shopping (Mystery shopping)

Metoda pro zjišťování kvality služeb, jejímž účelem je zejména vyhodnotit úroveň služeb poskytovaných zákazníkům a následně iniciovat zkvalitnění těchto služeb. Speciálně vyškolení pozorovatelé vystupují v roli zákazníků a dle předem daného scénáře monitorují dovednosti osob poskytujících veřejné služby na jednotlivých pozicích klientovy organizace, pozorují úroveň prostředí a plní další specifické úkoly.

Nejlepší praxe/dobrá praxe (Best/Good practice)

Mimořádné výkony, metody či přístupy, které vedou k výjimečnému úspěchu/výsledku. Nejlepší praxe je relativní pojem a někdy označuje zcela nové nebo zajímavé postupy, které byly identifikovány pomocí benchmarkingu.

Neustálý proces zlepšování (Continuous improvement process)

Přijetí a realizace politiky trvalého zlepšování organizace.

Odpovědnost (Accountability)

Povinnost odpovídat za přidělené a přijaté úkoly a podávat zprávy o využívání a řízení svěřených zdrojů.

Organizace veřejného sektoru (Public sector organisation)

Organizace působící v rámci veřejného sektoru (na centrální nebo na regionální či místní úrovni) a zabývající se specifickými službami, jejich redistribucí a poskytováním určitých statků. Charakteristickým rysem institucí a organizací veřejného sektoru je skutečnost, že jsou financovány buď částečně nebo úplně z veřejných prostředků a jsou napojeny na fiskální systém a na veřejné rozpočty.

Paretův diagram (Pareto Chart)

Nástroj řízení kvality vhodný pro zobrazení podílu každé položky na celkovém účinku a tím pro zjištění eventuality priorit při řešení.

PDCA cyklus, též Demingův zlepšovací cyklus (PDCA Cycle, Deming Cycle)

Metoda pro zjištění způsobu řešení a pro řízení procesu zlepšování. Je založena na čtyř-fázovém cyklu, jehož opakované procházení zajišťuje neustálé zlepšování:

- Plan (plánování – projektová fáze)
- Do (realizace – prováděcí fáze)
- Check (přezkoumání – kontrolní fáze)
- Act (zavedení – realizační fáze)

Plán (Plan)

Dokument obsahující plán úkolů, rozdělení odpovědností, cíle pro implementaci projektu (např. záměry/termíny) a potřebné zdroje (např. čas, finanční prostředky).

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 vyplývajícího ze zákona. Konečné cíle, které si organizace klade v rámci vlastního poslání, jsou formulovány v její vizi (viz vize).

Proces (Process)

Proces je definován jako soubor navazujících činností, které se týkají jednoho předmětu činnosti. Každá činnost přeměňuje soubor vstupů na výstupy nebo následky, čímž se přidává hodnota. Rozlišujeme:

- řídicí procesy – procesy pro řízení organizace a podpůrných procesů
- hlavní procesy – procesy pro poskytování služeb
- podpůrné procesy – procesy zajišťující potřebné zdroje

Klíčové procesy jsou kterékoli z výše uvedených procesů, které mají pro organizaci největší význam.

Průzkum (Survey)

Shromažďování údajů týkajících se názorů, postojů či znalostí od jednotlivců nebo skupin. Často je k účasti vyzván jen průřez z celkového počtu osob.

Přezkoumávání (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.

Řízení lidských zdrojů (Human resource management)

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

Řízení změn (Change management)

Proces, jehož výsledkem je cílená změna v organizaci. Obvykle mu předchází program modernizace a reformy. Zahrnuje zvládnutí dynamiky změny uspořádáním, implementací a podporováním této změny.

Řízení znalostí (Knowledge management)

Cílem řízení znalostí je maximalizace využití lidského kapitálu a zvýšení výkonnosti organizace. Řízení znalostí vychází ze získaných zkušeností a znalostí zaměstnanců organizace a relevantních informačních zdrojů uvnitř a vně organizace a z rozpoznání vlivu znalostí na zvýšení výkonnosti organizace. Znalostní prostředí je tvořeno procesy, informační a komunikační technologií a organizační kulturou.

Síťová služba (Net services)

Poskytování služeb organizace po síti (internetu).

SMART cíle (SMART objectives)

Cíle obecně udávající, čeho chce organizace dosáhnout. Cíle stanovené jako SMART by měly

splňovat základní charakteristiky:

- **Specific** – konkrétní (přesně vystihující, čeho chce organizace dosáhnout)
- **Measurable** – měřitelné (s kvantitativně stanovenými cíli)
- **Achievable** – dosažitelné
- **Realistic** – realistické (jsou k dispozici dostatečné zdroje?)
- **Timed** – termínované (načasované)

Společenská odpovědnost organizací (Corporate social responsibility)

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.

Standardy služby (Standards of Service)

Normy, které se organizace zavázala dodržovat při poskytování služby (např. úřadem stanované a zveřejněné standardy služby, charty práv občanů).

STEP faktory (STEP factors)

Faktory z vnějšího prostředí, které ovlivňují činnost organizace (např. společenské, technologické, ekonomické, právní).

Strategie (Strategy)

Plán činností se stanovenou prioritou určených k dosažení hlavního či celkového cíle nebo k naplnění poslání.

Struktura organizace (Organisation structure)

Způsob uspořádání organizace, tj. rozdělení pracovních oblastí nebo funkcí, oficiální komunikační kanály mezi vedením a zaměstnanci, a způsob, jakým jsou v rámci celé organizace rozděleny úkoly a odpovědnosti.

Střet zájmů (Conflict of interest)

Střet/konflikt zájmů ve veřejném sektoru označuje konflikt mezi veřejným a soukromým zájmem tam, kde by soukromý zájem mohl nepatřičně ovlivnit plnění povinností.

SWOT analýza (SWOT analysis)

Analýza silných stránek (Strengths) a příležitostí ke zlepšování organizace (Weakness), externích příležitostí – potenciálních výhod (Opportunities) a externích hrozeb – potenciálních problémů (Threats).

TQM (Total Quality Management)

Filosofie řízení zaměřená na zákazníka, usilující o trvalé zlepšování hlavních činností a 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 Malcolma Baldrige (USA), ISO 9000.

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.

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.

Účelnost (Effectiveness)

Stupeň dosažení cílů a vztah mezi zamýšlenými a skutečnými dopady dané činnosti. Účelná je realizovaná činnost tehdy, pokud jejím vlivem (tj. nikoliv vlivem externích faktorů) došlo k dosažení stanovených cílů a pokud neměla nežádoucí nezamýšlené dopady.

Účelnost vynaložených nákladů (Cost effectiveness)

Vztah mezi výsledky (efekty, dopady) vyplývající z cílů organizace, a náklady na jejich dosažení (je-li to možné, zahrnují celkové společenské náklady).

Ukazatele (Indicators)

Míra, která svědčí o určitém jevu, tj. neměří tento jev jako takový, ale měří jej nepřímo (např. srovnáváním). Při měření výkonosti organizace je používáno více termínů: dopady, míry, ukazatele, parametry.

Je proto důležité měřit výkonnost alespoň těch hlavních procesů, které nám poskytují požadované výsledky. Při použití Paretova principu lze zjistit, že 80 % výsledků organizace pochází přibližně z 20 % činnosti organizace (viz Paretův diagram).

Vedení organizace (Organisation's leadership, management)

Osoby nebo skupina osob řídící organizaci s odpovědností za uplatňování poslání a vize organizace a přijímání strategických vrcholových rozhodnutí.

– Vedení úřadu

V případě obce politické vedení obce, tajemník úřadu a vedoucí zaměstnanci. V případě kraje politické vedení kraje, ředitel krajského úřadu a vedoucí zaměstnanci krajského úřadu.

Vedení příkladem (Leading by example)

Způsob, jakým vedoucí zaměstnanci vystupují a jsou ostatním zaměstnancům příkladem.

Vedoucí zaměstnanci (Leaders)

Osoby nebo skupina osob řídící organizaci s odpovědností za uplatňování poslání a vize organizace a přijímání strategických vrcholových rozhodnutí.

Veřejná politika (Public policy)

Účelný postup vládních orgánů a úředníků, kteří se zabývají záležitostmi veřejného zájmu. Zahrnuje činnost správy (vládnutí*), nečinnost, rozhodování, nerozhodování a možnost volit mezi konkurenčními možnostmi.

Vize (Vision)

Dosažitelná představa o tom, co chce organizace dělat a kam chce směřovat. Souvislosti této představy jsou dány posláním organizace.

Vládnutí, správa (Governance)

Hlavní prvky dobré veřejné správy jsou dané stanoveným rámcem pravomocí, řízení a kontroly. Rámec ukládá povinnost informovat zainteresované strany o dosažení cílů, zajistit transparentnost činností a rozhodovacího procesu, účinnost a efektivitu, reagovat na potřeby společnosti, předvídat problémy a trendy a respektovat zákony a pravidla.

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 účinný 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?

Vstup (Input)

Veškeré druhy informací, znalostí, materiálů a další zdroje používané pro vytváření služeb organizace.

Výkonnost (Performance)

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

Výstup (Output)

Konkrétní výsledek činnosti organizace, tedy služby. Rozlišujeme mezi mezivýstupy a koncovými výstupy, v prvním případě se jedná o služby, které v rámci organizace poskytuje jeden útvar druhému, ve druhém případě výstupy směřující vně organizace.

– Dopady (Outcomes)

Vliv výstupů (služba) na zainteresované strany, na společnost nebo na životní prostředí.

– Příklad výstupu a dopadu

Přísnější podmínky pro držení střelných zbraní vedou k tomu, že se vydává méně zbrojních průkazů. Meziproduktem je tedy menší počet vydaných zbrojních průkazů. Konečným výstupem menší počet střelných zbraní ve společnosti. Dopadem těchto výstupů je vyšší bezpečnost a pocit bezpečí.

Trend (Trend)

Celkový směr (tendence) rozvoje organizace zohledňující předvídatelné změny vzhledem k uspokojování zainteresovaných stran a vývoji vnějšího prostředí (právní prostředí, rozvoj vědy a techniky v identifikovatelných oblastech apod.).

Tutoring (Tutoring)

Způsob realizace vstupního vzdělávání a přizpůsobení nově příchozích zaměstnanců a jejich sladění s vnitřní kulturou úřadu, komunikací a strategií.

Zainteresované strany (Stakeholders)

Osoby nebo skupiny osob mající zájem na výkonnosti nebo úspěchu organizace, např.

zákazníci, občané, zaměstnanci, společnost, média, dodavatelé, podnikatelé. Zainteresovanou stranou může být také sama organizace nebo její část. Všechny zainteresované strany nemají stejné postavení.

Občan/zákazník (Citizen/Customer)

Termín občan/zákazník se používá na zdůraznění dvojího vztahu mezi veřejnou správou na jedné straně a uživateli veřejných služeb a všemi členy veřejnosti na druhé straně, kteří jako občané jsou na službách a jejich výstupech zainteresováni.

Zákazníkem v obecném smyslu je subjekt (organizace či osoba), který přijímá či užívá službu úřadu.

Zaměstnanci (Employee, People)

Osoby, které na základě jmenování nebo pracovní smlouvy působí v zaměstnaneckém v organizaci.

Zdroje (Resources)

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

Znalost (Knowledge)

Znalost vzniká zasazením množství informací do kontextu, je tedy definována vždy v kontextu jiných informací, vyvíjí se a není konečná. Je proto obtížněji přenositelná než informace jako takové. Znalost znamená více než získání informací, vedle informací zahrnuje také předchozí znalosti uživatele, jeho předpoklady, zkušenosti, dovednosti, mentální modely, hodnoty, ale také efektivní a účelné využití informací. Představuje porozumění ucelené části reality a jejím chování v čase.

– Data (Data)

Označení pro čísla, text, zvuk, obraz, popř. jiné smyslové vjemy, tj. jakýkoliv údaj. Hodnota atributu určitého objektu.

– Informace (Information)

Informace jsou data, kterým jejich uživatel dává při interpretaci nějaký význam. Jedná se o setříděná data využitelná pro daného uživatele. Představuje logickou souvislost mezi daty.

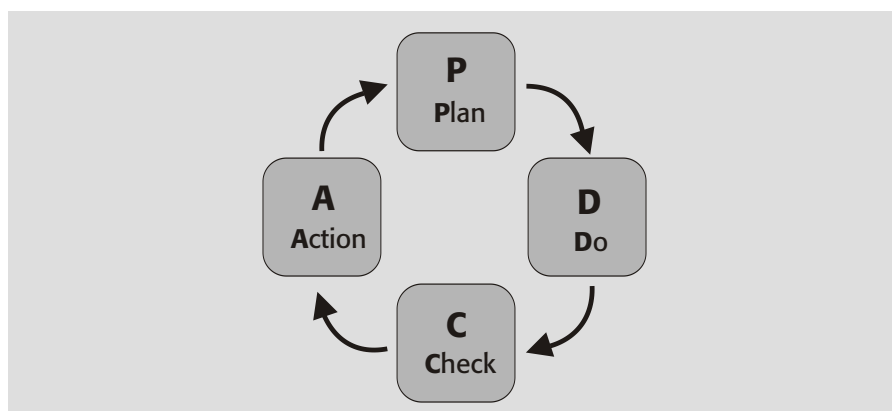
PŘÍLOHY

PŘÍLOHA č. 1

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 stanovaného postupu včetně sledování průběhu řešení měření 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. 2

Varianty bodového hodnocení, příklady hodnocení

Varianty bodového hodnocení vychází z následující tabulky:

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
Směšené bodování III	III	

Varianta IA = klasické bodové hodnocení po příkladech

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ:

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

UKÁZKA:

Kritérium 3 *Zaměstnanci*

Subkritérium 3.1. *Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování*

Příklad 3.1.6. *Zabezpečení vhodných pracovních podmínek v celém úřadu, včetně péče o zdraví a požadavků na bezpečnost práce*

Hodnotící tým se zabývá např. následujícími otázkami:

- *Jakým způsobem jsou zabezpečovány pracovní podmínky zaměstnanců?*
- *Jak úřad pečuje o zdraví svých zaměstnanců? Realizuje nějaké nadstandardní výhody*

(např. projekty se zdravotními pojišťovkami, užití sociálního fondu na posílení prevence a zdraví zaměstnanců)?

- Je na úřadě systémově upravena problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci? Hodnotící tým nejprve stanoví jednotlivé činnosti na podporu hodnocení a stanoví důkazy.

Činnosti na podporu hodnocení	Důkaz	PDCA
<p>Úřad se systematicky věnuje zlepšování pracovních podmínek svých zaměstnanců:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dochází k pravidelné obměně vybavení kanceláří, - jsou budována nová pracoviště, - budování a vybavování zázemí (kuchyňky pro zaměstnance, modernizace sociálních zařízení), - zaměstnanci mají možnost regulace teplotních podmínek na pracovištích, - je zajištěn pitný režim pro zaměstnance v letních měsících - požadavky zaměstnanců jsou zjišťovány pravidelně prostřednictvím průzkumu spokojenosti zaměstnanců - podněty ke zlepšení pracovního prostředí resp. nejrůznější technické problémy – závady – je možno řešit i operativně prostřednictvím speciálních SW aplikací - je systémově upravena možnost podávání nejrůznějších podnětů – inovací zaměstnanců – které se mohou týkat i pracovních podmínek 	<ul style="list-style-type: none"> - plánování a rozpočtování provozních nákladů obsahující prostředky vyčleněné na pořízení nového nebo na obměnu stávajícího vybavení pracovišť - nákup klimatických jednotek, řešení individuálních požadavků zaměstnanců na teploty kancelář - je zaveden systém průzkumu spokojenosti zaměstnanců (obsahuje i otázky týkající se pracovních podmínek) - úkoly (týkající se problematiky pracovního prostředí) v zápisech z porad - help desk na intranetu pro odbor správy a zabezpečení – k podávání podnětů a k řešení problémů týkajících se pracovního prostředí - Pokyn tajemníka č. 8/2007 o podávání podnětů zaměstnanců 	P-D-C-A
<p>Úřad vysílá zaměstnance na pravidelné preventivní zdravotní prohlídky.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Smlouva o poskytování preventivní zdravotní péče s lékařem 	P-D-C-A
<p>Je vytvořen Sociální fond a přijata Kolektivní smlouva – úřad přispívá na preventivní programy zaměstnanců Úřad je zapojen do programu zdravotní pojišťovny Zdravá firma – je poskytován příspěvek ze Sociálního fondu na poukázky na cvičení a masáže</p>	<ul style="list-style-type: none"> - příspěvek ze Sociálního fondu na fitness, masáže, cvičení, vitamínové balíčky - uzavření smlouvy se zdravotní pojišťovnou „xy“ ze dne 1. 1. 2007 	P-D-C-A
<p>Úřad má systematicky upravenou problematiku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kdy v souladu se zákonem:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - směrnice č. 5/2000 o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci na MěÚ - zápisy/protokoly ze školení BOZP a PO 	P-D-C-A

<ul style="list-style-type: none"> - probíhají pravidelná školení BOZP a PO v souladu se zákonem - jsou ustanoveny požární hlídky - probíhají pravidelné nácviky krizových situací <p>Zaměstnanci absolvují školení první pomoci.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - certifikáty o absolvování školení první pomoci 	
<p>Na úřadě je řešena bezpečnostní situace zaměstnanců.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - bezpečnostní služba po celou provozní dobu na všech budovách úřadu - vybavení pracovišť bezpečnostními tlačítky - monitoring veřejných prostor bezpečnostními kamerami 	P-D-C-A

Silné stránky:

Z činností na podporu hodnocení hodnotící tým může stanovit tzv. 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 pravidelného průzkumu spokojenosti zaměstnanců obsahuje i problematiku spokojenosti s pracovními podmínkami zaměstnanců
- Na intranetu je vytvořen help desk, kde mohou zaměstnanci hlásit závady a problémy s vybavením pracovišť
- Zabezpečení pitného režimu pro zaměstnance v letních měsících (chladící barely s pitnou vodou)
- Vybavení vybraných pracovišť bezpečnostními tlačítky pro přivolání bezpečnostní služby a Městské policie
- 75 % zaměstnanců absolvovalo školení první pomoci

Oblasti pro zlepšování:

Na základě hodnocení hodnotící tým určí 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

- Problematika bezpečnosti zaměstnanců – není upraveno systémově, doporučení zařadit tuto problematiku do systému průzkumu spokojenosti zaměstnanců
- Provést srovnání vybraných ukazatelů pracovních podmínek a pracovního prostředí v rámci benchmarkingu

Průběh přidělování bodů při hodnocení příkladu 3.1.6

- hodnotící tým konstatoval, že úřad činnosti týkající se pracovních podmínek zaměstnanců plánuje plošně a v celém rozsahu, je proto naplněna fáze Plan
- na základě činností pro podporu hodnocení a na základě důkazů lze konstatovat, že činnosti jsou v plném rozsahu dále realizovány, je naplněna fáze Do)
- činnosti jsou dále přezkoumávány – fáze Check

- dále hodnotící tým kontaktovat, že také probíhá realizace změn, a to na základě přezkumu v rámci fáze Act, a to rovněž plošně v celém úřadu.
- oblast pracovních podmínek není však systémově porovnávána (a vyhodnocována) v rámci benchmarkingu (nebo benchlearningu) a nelze konstatovat, že by byl plně realizován cyklus neustálého zlepšování, což znamená, že vše, co úřad dělá, je plánováno, prováděno, přezkušováno a průběžně přizpůsobováno.

Na základě provedeného posouzení a vyhodnocení přidělil hodnotící tým body v rozsahu 71 – 90 bodů, tedy v daném konkrétním případě situaci na úřadě odpovídá přidělení **90 bodů** (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění hodnocené fáze cyklu PDCA v daném rozsahu).

Varianta IA = klasické bodové hodnocení po příkladech

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ:

- 1) Vyhodnoťte důkazy o vývoji trendů výsledků organizace během posledních 3 let a/nebo o splnění stanovených cílů v hodnoceném roce
- 2) Na základě konstatovaných skutečností přiřadte body dle panelu hodnocení kritérií výsledků

UKÁZKA:

Kritérium 6 *Výsledky orientované na občana/zákazníka*

Subkritérium 6.1. *Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání občanů/zákazníků, pokud jde o výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků*

Příklad 6.1.4 *Výsledky spokojenosti týkající se služeb (např. kvalita, spolehlivost, dostupnost služby, kvalita a dostupnost informací poskytovaných občanům/zákazníkům)*

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
	2006	2007	2008	
Spokojenost se spolehlivostí a kvalitou poskytnutých služeb	2,1	1,9	1,8	Mírný pokrok
Spokojenost s dostupností služeb	2,6	1,8	1,6	Mírný pokrok
Spokojenost s kvalitou poskytovaných informací	1,9	1,9	2,0	Nevýrazný trend

Úřad si stanovil v hodnocené oblasti tyto cíle:

1. Dosáhnout hodnoty ukazatele spokojenosti se spolehlivostí/kvalitou služeb v roce 2008 max. hranice 2; *Cíl byl splněn (viz hodnota 1,8).*

- Hodnota ukazatele spokojenosti s dostupností služeb úřadu dosáhne v roce 2008 hodnoty max. 1,5; *Cíl nebyl splněn (viz hodnota 1,6).*
- Hodnota ukazatele spokojenosti s kvalitou poskytnutých informací bude v roce 2008 nižší než 2; *Cíl byl splněn částečně (viz hodnota 2).*

Průběh přidělování bodů při hodnocení příkladu 6.1.4

- hodnotící tým při hodnocení výsledků měření spokojenosti klientů konstatoval u **TRENDŮ** výsledků **mírný pokrok** v hodnocení spokojenosti se spolehlivostí a kvalitou poskytovaných služeb, v hodnocení dostupnosti služeb také **mírný pokrok** a v hodnocení spokojenosti s kvalitou poskytování informací **nevýrazný trend**.
- Vzhledem k tomu, že byly stanoveny **CÍLE**, pak mohl hodnotící tým konstatovat splnění jednoho stanoveného cíle, jeden cíl byl stanoven částečně, jeden cíl splněn nebyl (tedy byly stanoveny některé stanovené cíle, ne všechny)

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

Hodnotí se trendy a/nebo splnění cílů.

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

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 vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle. 	31 – 50	35 bodů
Výsledky vykazují rostoucí trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů. 	51 – 70	
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle. 	71 – 90	
Byly dosaženy vynikající 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 **35 bodů** (konkrétní počet bodů by měl vyjadřovat míru naplnění hodnocené úrovně vykazování trendů a/nebo splnění cílů).

Protože úřad přistoupil k hodnocení klasickým způsobem, mohl by takový počet bodů přidělit i v případě, že nemá naplněny žádné stanovené cíle nebo cíle vůbec nemá stanoveny.

Kdyby ale úřad dosáhl všech stanovených cílů, mohl by hodnotící tým přidělit body v rozsahu 71 - 90 bodů, a to bez ohledu na to, že trendy zaznamenaly pouze nevýrazný či mírný pokrok.

Varianta IB = klasické bodové hodnocení po subkritériích

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ:

- 1) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného subkritéria, které vypovídají o míře naplnění fáze Plan cyklu PDCA.
- 2) V případě naplnění fáze Plan v celém rozsahu hodnocené skutečnosti a plošně v rámci celého úřadu, proveďte posouzení fáze D (Do) a stejně pokračujte u zbylých fází cyklu PDCA.
- 3) Pokud jste konstatovali, že posuzovaná fáze není naplněna v celém rozsahu hodnocené skutečnosti (subkritéria) nebo není uplatňována plošně u celého úřadu, 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, vzhledem k nenaplnění fáze Check v celém rozsahu nelze u klasického bodování přidělit body v rozsahu stupně Act.
- 4) 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 1.3. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro motivování a podporu zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem

Hodnotící tým nejprve stanoví jednotlivé činnosti na podporu hodnocení a stanoví důkazy.

Činnosti na podporu hodnocení	Důkaz	PDCA
Vedoucí zaměstnanci jsou hodnoceni i mimo jiné za to, jakým způsobem sami plní nařízení, úkoly, termíny, jak se účastní na vzdělávání – je prosazován rovný přístup k řadovým i k vedoucím zaměstnancům.	- záznamy z hodnotících pohovorů vedoucích zaměstnanců, hodnocení nadřízených svými podřízenými	P-D
V systému hodnocení je zavedeno i hodnocení nadřízených podřízenými. Zaměstnanci mohou podávat podněty, náměty, inovace. Existuje systém průzkumu spokojenosti zaměstnanců	- Pracovní řád - Systém podávání námětů a podnětů zaměstnanci - Pokyn tajemníka č. 2/2008, kterým se stanoví systém průzkumu spokojenosti a očekávání zaměstnanců	P-D
Vedoucí zaměstnanci se pravidelně zúčastňují školení zaměřených na manažerské techniky	- Osvědčení o absolvování školení - Hodnocení vzdělávací akce a na základě toho výběr dalších témat a lektorů a dalších akcí	P-D-C-A

Je kladen důraz na pravidelné informování zaměstnanců o zásadních otázkách úřadu, je vytvořen systém průzkumu spokojenosti zaměstnanců a jsou organizovány porady se zaměstnanci a je zajištěna zpětná vazba o úrovni informovanosti	<ul style="list-style-type: none"> - Organizační řád a systém porad a systém zveřejňování zápisů z porad na intranetu - Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců a plnění úkolů vyplývajících z podnětů týkajících se informovanosti zaměstnanců - Pravidelná úprava intranetu na základě průběžného vyhodnocování požadavků 	P-D-C-A
Jsou uskutečňovány pravidelně 1x ročně porady tajemníka se všemi zaměstnanci odborů	- Zápisy z porad tajemníka se zaměstnanci odboru, úkoly z nich vzešlé jsou realizovány, realizace kontrolována a následně dochází k průběžnému přizpůsobování činností	P-D-C-A
Jsou stanoveny měřitelné cíle a výkonnostní ukazatele na jednotlivé odbory a z nich vyplývající povinnosti	- Rozhodnutí tajemníka o stanovení měřitelných cílů a výkonnostních ukazatelů MěÚ na rok 2009	P-D
Pravomoci, odpovědnosti a kompetence jsou stanoveny zákonnými normami, vnitřními předpisy, pracovními náplněmi. Je systémově upravena zastupitelnost všech zaměstnanců	- Vnitřní předpisy, pracovní náplně zaměstnanců jsou v částečném rozsahu pravidelně aktualizovány	P-D-C
Je vytvořen systém odměňování.	- Je přijata vnitřní norma Vnitřní platový předpis, který je částečně přezkoumáván	P-D-C
Úřad dbá i na respektování individuálních potřeb zaměstnanců	- Kolektivní smlouva, pružná pracovní doba, dochází k přezkumu KS v částečném rozsahu	P-D-C
Zaměstnavatel je ochoten pomoci řešit i složité životní situace zaměstnanců	- Výpůjčky ze Sociálního fondu, problematika SF je přezkoumávána v částečném rozsahu	P-D-C

Silné stránky:

Z činností na podporu hodnocení hodnotící tým může stanovit tzv. 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.

- Je zaveden a přezkoumán systém hodnocení zaměstnanců, včetně hodnocení zdola nahoru (tj. hodnocení nadřízených bezprostředně podřízenými zaměstnanci)
- Je vytvořen systém upravující možnost podávání námětů, podnětů, inovací zaměstnanců včetně propojení na nenárokové složky mzdy (mimořádné odměny)

- Zaměstnanci mají jasnou představu o cílech a úkolech, které je v nadcházejícím období čekají (Rozhodnutí tajemníka o stanovení měřitelných cílů a výkonnostních ukazatelů MěÚ na rok 2009)

Oblasti pro zlepšování:

Na základě hodnocení tým určí 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

- Nejsou uplatňovány nepeněžní formy odměňování – prověřit zkušenosti tam, kde jsou

Průběh přidělování bodů při hodnocení subkritéria 1.3

- hodnotící tým konstatoval, že činnosti úřadu v rámci uvedeného subkritéria jsou:
 - plánovány (je naplněna fáze Plan),
 - realizovány (je naplněna fáze Do),
 - částečně přezkoumávány (fáze Check je naplněna částečně),
- proto hodnotící tým přidělí body v rozsahu hodnocení fáze Check a bodové hodnocení fáze Act již neprovádí.
- na základě provedeného posouzení a vyhodnocení přidělí hodnotící tým body v rozsahu 51 – 70 bodů, tedy 60 bodů (konkrétní počet bodů by měl vyjadřovat úroveň naplnění hodnocené fáze cyklu PDCA v daném rozsahu).

Varianta IB = klasické bodové hodnocení po subkritériích

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ:

- 1) Vyhodnoťte důkazy o vývoji trendů výsledků organizace během posledních 3 let a/nebo o splnění stanovených cílů v hodnoceném roce
- 2) Na základě konstatovaných skutečností přiřadte body dle panelu hodnocení kritérií výsledků

UKÁZKA:**Kritérium 6** Výsledky orientované na občana/zákazníka**Subkritérium 6.2** Doložte hodnoty ukazatelů měření orientovaných na občana/zákazníka

Ukazatele	Dosažené hodnocení v letech			Hodnocení trendu
	2007	2008	2009	
Ukazatele týkající se image úřadu				
Počet stížností	20	17	15	Mírný pokrok
Průměrná doba vyřízení stížností	10 dní	15 dní	15 dní	Stabilní trend
Čekací doba na vybraných pracovištích	20 min	20 min	18 min	Mírný pokrok
Doba vyřízení záležitosti	16 dní	15 dní	13 dní	Mírný pokrok
Ukazatele týkající se participace občanů				
Účast v anketách (počet respondentů)	2489	2152	2200	Mírný pokrok
Počet realizovaných/přijatých podnětů občanů ke zlepšení činnosti úřadu	5/15	4/10	2/6	Stabilní trend
Ukazatele týkající se služeb				
Počet zrušených/změněných rozhodnutí odvolacím orgánem (z důvodu procesních pochybení zaměstnance)	30	27	25	Mírný pokrok

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

- Počet stížností nepřekročí 10 ročně; *Cíl nebyl splněn (viz výše uvedená hodnota).*
- Čekací doba na vybraných pracovištích bude max. 15 min; *Cíl splněn (viz výše uvedená hodnota).*
- Doba vyřízení bude max. 10 dní; *Cíl nebyl splněn (viz výše uvedená hodnota).*
- Počet zrušených – změněných rozhodnutí z důvodu procesních pochybení zaměstnanců nepřesáhne 20; *Cíl nebyl splněn (viz výše uvedená hodnota).*





Průběh přidělování bodů při hodnocení subkritéria 6.2

Hodnocení trendů:

- hodnotící tým konstatoval stabilní trend a mírný pokrok v ukazatelích týkajících se image úřadu,
- hodnotící tým konstatoval mírný pokrok a stabilní trend v hodnotách ukazatelů vypovídajících o zapojení a participaci klientů do činnosti úřadu
- hodnotící tým shledal v ukazateli týkajícím se služeb úřadu mírný pokrok

Hodnocení cílů:

- hodnotící tým však konstatoval splnění pouze některých stanovených cílů
- na základě konstatovaných skutečností může hodnotící tým přidělit body v rozsahu 31–50 bodů s ohledem na vykazování stabilních nebo mírně rostoucích trendů, tedy např. **45 bodů** (konkrétní počet bodů by měl vyjadřovat míru naplnění hodnocené úrovně vykazování trendů)

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 nespĺňují stanovené cíle. 	11 - 30	
Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle. 	31 – 50	45 bodů
Výsledky vykazují rostoucí trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů. 	51 – 70	
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle. 	71 – 90	
Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	91 – 100	

K míře naplnění stanovených cílů nemusí hodnotit tým přihlížet i přesto, že z hlediska splnění (v tomto případě spíše nespĺnění) stanovených cílů by mohlo být bodové hodnocení stanoveno pouze v rozsahu 11 – 30 bodů.

Varianta IIA = bodové hodnocení s jemným rozlišením po příkladech

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ:

- 1) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného příkladu, které vypovídají o míře naplnění fáze Plan cyklu PDCA.
- 2) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřadte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Plan
- 3) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného příkladu, které vypovídají o míře naplnění fáze Do cyklu PDCA.
- 4) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřadte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Do
- 5) Postupujte stejně u fází Check a Act
- 6) Sečtěte bodové hodnoty přiřazené pro jednotlivé fáze cyklu PDCA a vypočítejte průměr pro stanovení bodového hodnocení daného příkladu

UKÁZKA:**Kritérium 1** Vedení**Subkritérium 1.1** Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro nasměrování úřadu vypracováním poslání úřadu, vize úřadu a hodnot úřadu**Příklad 1.1.1** Formulování a rozvíjení poslání a vize úřadu*Hodnotící tým se zabývá např. následujícími otázkami:*

- Poslání úřadu je minimálně definováno v zákoně o obcích.
- Je poslání úřadu rozšířeno nad rámec zákona?
- Má úřad zformulovanou vizi?
- Jakým způsobem bylo poslání/vize schváleno?

Hodnotící tým nejprve stanoví u příkladů jednotlivé činnosti na podporu hodnocení a stanoví důkazy.

Činnosti na podporu hodnocení	Důkazy
Poslání úřadu je dáno zákonnými normami – výkon přenesené a samostatné působnosti	Zákon o obcích
Vedení úřadu poslání úřadu rozpracovalo do dalších strategických dokumentů	Dokument Strategické úkoly MěÚ ze dne 1. 1. 2007 – schválený vedením MěÚ – vyhodnocován 2x ročně
Byla formulována a schválena vize MěÚ – Rychlé a kvalitní služby, přívětivý úřad	Usnesení rady města č. 2580/2007
Byl schválen harmonogram rozpracování vize do konkrétních bodů	Zápis z porady vedení č. 1/2008

Silné stránky:

Z činností na podporu hodnocení hodnotící tým může stanovit tzv. 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.

- Úřad má formulovanou vizi
- Poslání úřadu dané zákonem je dále rozpracováno nad tento rámec (strategické úkoly MěÚ)

Oblasti pro zlepšování:

Na základě hodnocení hodnotící tým určí 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

- Harmonogram rozpracování vize není přezkoumán, není nastaven systém přezkumu obecně

Přidělování bodů:

- hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existují velmi přesvědčivé důkazy o plánování činností uvedeného příkladu u všech oblastí působnosti – tedy činnosti týkající se vize

- úřadu jsou ve všech oblastech plánovány a jsou o tom velmi přesvědčivé důkazy (z hlediska naplnění fáze Plan lze přidělit body v rozsahu 71 – 90 bodů) a přidělil 85 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Plan cyklu PDCA v daném rozsahu)
- hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existují přesvědčivé důkazy o realizaci činností uvedeného příkladu u většiny oblastí působnosti úřadu (z hlediska naplnění fáze Do lze přidělit body v rozsahu 51 – 70 bodů) a přidělil 55 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Do cyklu PDCA v daném rozsahu)
 - hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existuje několik důkazů o přezkoumávání a vyhodnocování realizace a dopadů činností uvedeného příkladu u relevantních oblastí působnosti úřadu – kontrola výkonu přenesené působnosti, kontrola plnění strategických úkolů MěÚ, ale vize dosud nepřezkoumána (z hlediska naplnění fáze Check lze přidělit body v rozsahu 31 – 50 bodů) a přidělil 35 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Check cyklu PDCA v daném rozsahu)
 - hodnotící tým konstatoval, že u úřadu neexistují žádné důkazy o provádění přezkumu realizovaných činností vedoucích ke zlepšování, ale zaznamenal názory – představy na potřebu provedení změn (z hlediska naplnění fáze Act lze přidělit body v rozsahu 0 – 10 bodů) a přidělil 5 bodů (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)
 - + 55 bodů (fáze Do)
 - + 35 bodů (fáze Check)
 - + 5 bodů (fáze Act)
 - = 180 bodů.**

Dosažený průměr bodového hodnocení uvedeného příkladu 1.1.1. a), subkritéria 1.1. je tedy **45 bodů.**

	Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100	
FÁZE, úroveň	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 (plánů)	Plánování vychází z potřeb a předstáv zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace. <i>Počet bodů</i>					85	85	
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace. <i>Počet bodů</i>				55		55	
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány. <i>Počet bodů</i>			35			35	
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					5	
							Celkem na 400	180
							POČET BODŮ na 100	45

Varianta IIA = bodové hodnocení s jemným rozlišením po příkladech

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ:

- 1) Vyhodnoťte důkazy o vývoji trendů výsledků organizace během posledních 3 let a na základě konstatovaných skutečností přiřadíte body dle panelu hodnocení kritérií výsledků pro hodnocení s jemným rozlišením
- 2) Vyhodnoťte důkazy o splnění stanovených cílů v daném roce a na základě konstatovaných skutečností přiřadíte body dle panelu hodnocení kritérií výsledků s jemným rozlišením
- 3) Sečtete obě bodové hodnoty a vypočtete průměr pro stanovení bodového hodnocení daného příkladu

UKÁZKA:

Kritérium 6 Výsledky orientované na občana/zákazníka

Subkritérium 6.1 Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání občanů/zákazníků, pokud jde o výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků

Příklad 6.1.4 Výsledky spokojenosti týkající se služeb (např. kvalita, spolehlivost, dostupnost služby, kvalita a dostupnost informací poskytovaných občanům/zákazníkům)

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
	2006	2007	2008	
Spokojenost se spolehlivostí a kvalitou poskytnutých služeb	2,1	1,9	1,8	Mírný pokrok
Spokojenost s dostupností služeb	2,6	1,8	1,6	Mírný pokrok
Spokojenost s kvalitou poskytovaných informací	1,9	1,9	2,1	Nevýrazný trend

Úřad si stanovil v hodnocené oblasti tyto cíle:

1. Dosáhnout hodnoty ukazatele spokojenosti se spolehlivostí/kvalitou služeb v roce 2008 max. hranice 1,5; *Cíl nebyl splněn (dosaženo hodnoty 1,8)*
2. Hodnota ukazatele spokojenosti s dostupností služeb úřadu dosáhne v roce 2008 hodnoty max. 1,5; *Cíl nebyl splněn (dosažena hodnota 1,6)*
3. Hodnota ukazatele spokojenosti s kvalitou poskytnutých informací bude v roce 2008 nižší než 2; *Cíl nebyl splněn (dosaženo hodnoty 2,1)*

V rámci hodnocení výsledků dle příkladů s jemným rozlišením se hodnotí jak trendy, tak splnění cílů, a to následovně:

Hodnocení trendů:





- hodnotící tým při hodnocení výsledků měření spokojenosti klientů konstatoval mírný pokrok v hodnocení spolehlivosti/kvality poskytovaných služeb a v hodnocení dostupnosti služeb také mírný pokrok a stabilní trend v hodnocení kvality poskytovaných informací
- na základě konstatovaných skutečností přidělil hodnotící tým **35 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 výsledky nesplňují stanovené cíle
- na základě posouzení stavu plnění stanovených cílů přidělil hodnotící tým **25 bodů** pro tuto úroveň hodnocení cílů (v rámci hodnocené úrovně bylo možno přidělit body v rozsahu 11 – 30 bodů, konkrétní počet bodů by měl vyjadřovat míru splnění stanovených cílů – v tomto případě mohou být vodítkem pro stanovení konkrétní míry naplněnosti odchylky dosažených hodnot výsledků od plánovaných hodnot)

Součet bodových hodnot přidělených pro úroveň vykazování trendů a pro úroveň splnění stanovených cílů je: 35 bodů (trendy) + 25 bodů (cíle) = 60 bodů.

Dosažený průměr bodového hodnocení uvedeného příkladu 6.1.4. d), subkritéria 6.1. je tedy **30 bodů**.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TRENDY	Žádné měření	Negativní trend 	Stabilní trend nebo mírný pokrok 	Rostoucí trend 	Značný pokrok 	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi
Počet bodů			35			
CÍLE	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi
Počet bodů		25				
Celkem na 200						60
Počet bodů na 100						30

Varianta IIB = bodové hodnocení s jemným rozlišením po subkritériích

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ

a) se seskupováním do bloků:

- 1) Pro hodnocení 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.
- 2) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného „bloku“, které vypovídají o míře naplnění fáze Plan cyklu PDCA.
- 3) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřadte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Plan.
- 4) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného „bloku“, které vypovídají o míře naplnění fáze Do cyklu PDCA.
- 5) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřadte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Do.
- 6) U předmětného bloku postupujte stejně u fází Check a Act.
- 7) Obdobně vyhodnoťte důkazy o míře naplnění jednotlivých fází cyklu PDCA u ostatních vytvořených „bloků“.
- 8) 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.
- 9) Pro stanovení bodového hodnocení daného příkladu sečtěte průměry bodů jednotlivých fází cyklu PDCA a vydělte 4.

UKÁZKA:

Kritérium 3 Zaměstnanci

Subkritérium 3.1 Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování

Činnosti na podporu hodnocení	Důkaz	PDCA
Úřad nechal provést personální audit	Zpráva z personálního auditu	P-D-C
Je kladen důraz na transparentní personální politiku	Výběrová řízení – oznámení + zápisy	P-D I.
Úřad pravidelně přezkoumává a optimalizuje organizační strukturu a organizační schéma	Organizační řád, organizační schéma	P-D-C-A
Úřad má zhotoveny popisy pracovních pozic	Popis pracovních pozic	P-D
Pravidelně probíhá přezkum pracovních náplní zaměstnanců	Organizační řád Pracovní náplně zaměstnanců	P-D-C

Je zpracován systém pravidelného hodnocení zaměstnanců	Pracovní řád, zápisy z hodnotících pohovorů	P-D II.
Je zpracován systém průzkumu spokojenosti a očekávání zaměstnanců	Pokyn tajemníka č. 5/2009	P
Na úřadě je kladen důraz na příznivé pracovní podmínky a na komfortní vybavení	Provozní náklady a z nich částka určená na nákup nových DDP	P-D-C III.
Je přijata sociální politika, která řeší pracovní a osobní podmínky zaměstnanců	Kolektivní smlouva, Sociální fond	P-D-C-A

Silné stránky:

Z činností na podporu hodnocení hodnotící tým může stanovit tzv. 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.

- Provedený personální audit
- Popis pracovních pozic
- Vytvořený systém hodnocení

Oblasti pro zlepšování:

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

- Systém hodnocení není přezkoumáván
- Je vytvořen systém zjišťování spokojenosti zaměstnanců, ale dosud neproběhlo žádné šetření

Průběh přidělování bodů:

- Hodnotící tým provedl zpracování důkazů vzniklých z jednotlivých dílčích hodnocení členů CAF týmu např. do tří bloků označených **I**, **II** a **III**, kdy blok **I** = oblast personální práce, blok **II** = oblast hodnocení a šetření spokojenosti zaměstnanců, blok **III** = oblast sociálních a pracovních podmínek (k problematice rozdělení do bloků – viz kapitola Varianty bodování).
- **Blok I.:** Hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existují přesvědčivé důkazy o plánování činností (fáze Plan) zahrnutých do bloku **I** a přidělil 58 bodů, velmi přesvědčivé důkazy o realizaci činností (fáze Do) a přidělil 75 bodů, několik důkazů o monitorování a přezkoumávání činností (fáze Check) a přidělil 40 bodů a některé nepřesvědčivé důkazy o existenci kroků k nápravě a zlepšování (fáze Act) u činností a přidělil 25 bodů.
- **Blok II.:** Hodnotící tým konstatoval, že u úřadu je několik relevantních důkazů o plánování činností (fáze Plan) zahrnutých do bloku **II** a přidělil 20 bodů, konstatoval dále, že existuje několik důkazů o realizaci činností (fáze Do) a přidělil 40 bodů, že existují 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 0 bodů.

- **Blok III.:** Hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existují přesvědčivé důkazy o plánování činností (fáze Plan) zahrnutých do bloku III a přidělil 70 bodů, několik důkazů o realizaci činností (fáze Do) a přidělil 50 bodů, dále konstatoval, že existují několik důkazů týkající se relevantních oblastí o monitorování a přezkoumávání činností (fáze Check) a přidělil 40 bodů a že existují některé důkazy v některých oblastech svědčících o existenci kroků k nápravě a zlepšování (fáze Act) u činností a přidělil 20 bodů.
- Výpočet průměrného počtu bodů pro jednotlivé fáze cyklu PDCA byl proveden následovně:

Fáze Plan: 58 bodů (blok I) + 20 bodů (blok II) + 70 bodů (blok III)
 = 148 bodů
 děleno 3
 = průměrný počet bodů fáze Plan = **49 bodů**

Fáze Do: 75 bodů (blok I) + 40 bodů (blok II) + 50 bodů (blok III)
 = 165 bodů
 děleno 3
 = průměrný počet bodů fáze Do = **55 bodů**

Fáze Check: 40 bodů (blok I) + 5 bodů (blok II) + 40 bodů (blok III)
 = 85 bodů
 děleno 3
 = průměrný počet bodů fáze Check = **28 bodů**

Fáze Act: 25 bodů (blok I) + 0 bodů (blok II) + 20 bodů blok III
 = 45 bodů
 děleno 3
 = průměrný počet bodů fáze Act = **15 bodů**

Celkem 147 bodů pro jednotlivé fáze cyklu PDCA

Dosažený průměr bodového hodnocení uvedeného subkritéria 3.1 je tedy **37 bodů**.

Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
FÁZE, úroveň						
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 (plánů)	Plánování vychází z potřeb a předstáv zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.	II		I III		
DO (realizuj)	Počet bodů	20		58 70		49
	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.					
CHECK (přezkoumej)	Počet bodů		II III		I	55
	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.		40 50		75	
ACT (konej)	Počet bodů	II	I II			28
	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.	5	40 40			
	Počet bodů	II	I II			15
	5	25 20				
Celkem na 400						147
POČET BODŮ na 100						37

b) bez seskupování do bloků:

- 1) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného subkritéria, které vypovídají o míře naplnění fáze Plan cyklu PDCA.
- 2) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřdíte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Plan.
- 3) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného subkritéria, které vypovídají o míře naplnění fáze Do cyklu PDCA.
- 4) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřdíte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Do.
- 5) Postupujte stejně u fází Check a Act.
- 6) Sečtěte bodové hodnoty přiřdělé pro jednotlivé fáze cyklu PDCA a vypočtěte průměr pro stanovení bodového hodnocení daného příkladu.

UKÁZKA:**Kritérium 1** *Vedení***Subkritérium 1.1** *Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot*

Činnosti na podporu hodnocení	Důkazy
Poslání úřadu je dáno zákonnými normami – výkon přenesené a samostatné působnosti	Zákon o obcích
Vedení úřadu poslání úřadu rozpracovalo do dalších strategických dokumentů	Dokument Strategické úkoly MěÚ ze dne 1. 1. 2007 – schválený vedením MěÚ – vyhodnocován 2x ročně
Byla formulována a schválena vize MěÚ – Rychlé a kvalitní služby, přívětivý úřad	Usnesení rady města č. 2580/2007
Byl schválen harmonogram rozpracování vize do konkrétních bodů	Zápis z porady vedení č. 1/2008
Vedení se zabývá problémy podřízených	Systém porad, systém podávání podnětů zaměstnanci, Kolektivní smlouva, Sociální fond
Úřad má vytvořeny informační kanály, prostřednictvím kterých jsou zaměstnanci seznamováni s posláním, vizí úřadu	Systém porad, hodnotící pohovory

Silné stránky:

Z činností na podporu hodnocení hodnotící tým může stanovit tzv. 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.

- Úřad má formulovanou vizi
- Poslání úřadu dané zákonem je dále rozpracováno nad tento rámec (strategické úkoly MěÚ)

Oblasti pro zlepšování.

Na základě hodnocení hodnotící tým určí 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

- Není nastaven systém přezkumu – není přezkoumáváno rozpracování vize, funkčnost informačních kanálů
- Není sledováno naplňování/sledování vize
- Úřad nemá vlastní systém hodnot
- Úřad nemá nadefinovanou oblast konfliktu zájmů nad zákonem stanovený rámec

Přidělování bodů:

- hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existuje několik důkazů týkajících se plánování relevantních oblastí úřadu (z hlediska naplnění fáze Plan lze přidělit body v rozsahu 31 – 50 bodů) a přidělil 40 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Plan cyklu PDCA v daném rozsahu).
- hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existuje několik důkazů o realizaci činností uvedeného subkritéria u relevantních oblastí úřadu (z hlediska naplnění fáze Do lze přidělit body v rozsahu 31 – 50 bodů) a přidělil 35 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Do cyklu PDCA v daném rozsahu).
- hodnotící tým konstatoval, že u úřadu existují některé důkazy o přezkoumávání a vyhodnocování realizace a dopadů činností uvedeného subkritéria týkající se pouze několika oblastí úřadu (z hlediska naplnění fáze Check lze přidělit body v rozsahu 11 – 30 bodů) a přidělil 15 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Check cyklu PDCA v daném rozsahu).
- hodnotící tým konstatoval, že u úřadu nejsou žádné důkazy, ale pouze představy o činnostech vedoucích k provádění změn a ke zlepšování (z hlediska naplnění fáze Act lze přidělit body v rozsahu 0 – 10 bodů) a přidělil 5 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Act cyklu PDCA v daném rozsahu).
- Součet bodových hodnot přidělených pro jednotlivé fáze cyklu PDCA je:
 $40 \text{ bodů (Plan)} + 35 \text{ bodů (Do)} + 15 \text{ bodů (Check)} + 5 \text{ bodů (Act)} = 95 \text{ bodů.}$

Dosažený průměr bodového hodnocení uvedeného subkritéria 1.1. je tedy **24 bodů**.

	Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100	
FÁZE, úroveň	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 vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace. <i>Počet bodů</i>			40			40	
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace. <i>Počet bodů</i>			35			35	
CHECK (pře-zkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány. <i>Počet bodů</i>		15				15	
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					5	
Celkem na 400 95								
POČET BODŮ na 100 24								

Varianta IIB = bodové hodnocení s jemným rozlišením po subkritériích

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ:

- 1) Vyhodnoťte v rámci subkritéria důkazy o vývoji trendů výsledků organizace během posledních 3 let a na základě konstatovaných skutečností přiřadíte body dle panelu hodnocení výsledků pro hodnocení s jemným rozlišením.
- 2) Vyhodnoťte v rámci subkritéria důkazy o splnění stanovených cílů v hodnoceném roce a na základě konstatovaných skutečností přiřadíte body dle panelu hodnocení výsledků s jemným rozlišením.
- 3) Sečtete obě bodové hodnoty a vypočtete průměr pro stanovení bodového hodnocení daného subkritéria.

UKÁZKA:

Kritérium 6 *Výsledky orientované na občana/zákazníka*

Subkritérium 6.1 *Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání občanů/zákazníků, pokud jde o výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků*

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

Ukazatele	Dosažené hodnocení v letech			Hodnocení trendu
	2006	2007	2008	
Spokojenost vyřízením záležitosti	2,0	1,9	1,8	Stabilní trend, mírný pokrok
Spokojenost s provozní dobou úřadu	2,0	1,9	1,5	Rostoucí trend
Spokojenost s čekací dobou	2,0	1,8	1,6	Rostoucí trend
Spokojenost s kvalitou a dostupností poskytovaných informací	1,9	1,9	2,0	Stabilní trend

Byly stanoveny pro rok 2008 tyto cíle:

1. Hodnota ukazatele spokojenost s vyřízením záležitosti u úřadu bude max. 1,5; *Cíl nebyl splněn (viz hodnota 1,8)*
2. Hodnota ukazatele spokojenosti s provozní dobou bude max. 1,5; *Cíl byl splněn*
3. Hodnota ukazatele spokojenosti s čekací dobou bude max. 1,8; *Cíl byl splněn*
4. Hodnota ukazatele spokojenosti s kvalitou a dostupností poskytovaných informací bude max. 1,8; *Cíl nebyl splněn (viz hodnota 2,0)*

Průběh přidělování bodů:

Trendy:





- hodnotící tým konstatoval *stabilní trend* v ukazateli týkajícího se image úřadu a spokojenosti s kvalitou a dostupností úřadu a *rostoucí trend* v ukazateli týkající se dostupnosti úřadu, rostoucí trendy v ukazatelích týkajících se dostupnosti úřadu pro zákazníky a dále konstatoval, že nelze prokázat měření ukazatelů vypovídajících o zapojení a participaci klientů do činnosti úřadu
- na základě konstatovaných skutečností hodnotící tým přidělil pro úroveň vykazování trendů **55 bodů** (z možného rozsahu 51 – 70 bodů) s ohledem na převažující vykazování rostoucích trendů

Cíle:

- hodnotící tým však konstatoval splnění pouze některých stanovených cílů
- na základě provedeného zhodnocení splnění stanovených cílů přidělil hodnotící tým pro tuto úroveň hodnocení **45 bodů**

Součet bodových hodnot přidělených pro úroveň vykazování trendů a pro úroveň splnění stanovených cílů je: 55 bodů (trendy) + 45 bodů (cíle) = 100 bodů.

Dosažený průměr bodového hodnocení uvedeného subkritéria 6.1. je tedy **50 bodů**.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TRENDY	Žádné měření	Negativní trend 	Stabilní trend nebo mírný pokrok 	Rostoucí trend 	Značný pokrok 	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi
Počet bodů				55		
CÍLE	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi
Počet bodů			45			
Celkem na 200						100
Počet bodů na 100						50

PŘÍLOHA Č. 3

Doporučení pro zpracování sebehodnotící zprávy s „klasickým“ bodováním

1. Charakteristika úřadu
2. Popis postupu sebehodnocení
3. Zpracování jednotlivých příkladů/subkritérií například dle následující tabulky

I.1. Nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot			
Fáze cyklu PDCA	Popis	Důkazy	Plné rozšíření (ano/ne)
Plan		:	
Do		:	
Check		:	
Act		:	
(Zde uveďte bodové hodnocení) Body:			

Plné rozšíření znamená, že daná skutečnost je zavedena v celém rozsahu a plošně v rámci celé organizace. V případě, že „ano“ (v rámci daného stupně cyklu PDCA), může organizace přistoupit k bodovému hodnocení dané skutečnosti v rámci následné fáze PDCA cyklu (byť popisy činností mohou být uvedeny v rámci celého cyklu PDCA).

4. Bodové hodnocení za využití panelů hodnocení kritérií předpokladů a výsledků

Fáze (úroveň)	KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ	Počet bodů	KRITÉRIA VÝSLEDKŮ	Počet bodů
	V této oblasti nejme aktivní. Nemáme žádné informace nebo máme pouze dílčí informace bez širšího kontextu.	0 - 10	Výsledky se nemějí a/nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 - 10
PLAN (plánuj)	Činnosti jsou plánovány.	11 - 30	Výsledky se mějí a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle.	11 - 30
DO (realizuj)	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	31 - 50	Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle.	31 - 50
CHECK (zkontroluj)	Prověřujeme/přezkoumáváme správnost činnosti a způsobu provádění (tj. zda děláme správné věci správným způsobem).	51 - 70	Výsledky vykazují rostoucí trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů.	51 - 70
ACT (reaguj)	Na základě prověření/přezkoumání v případě potřeby přizpůsobujeme (korigujeme) naše činnosti.	71 - 90	Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.	71 - 90
Cyklus PDCA	Vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáváme, proběhně přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování.	91 - 100	Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	91 - 100

5. Definování silných stránek a příležitostí pro zlepšování za využití například následující tabulky (nebo tabulky pro SWOT analýzu)

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪

PŘÍLOHA č. 4

Doporučení pro zpracování sebehodnotící zprávy s bodováním s jemným rozlišením

1. Charakteristika organizace
2. Popis postupu sebehodnocení
3. Zpracování jednotlivých příkladů/subkritérií například dle následující tabulky

1.1. Nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot

Fáze cyklu PDCA	Popis	Důkazy	Plné rozšíření (ano/ne)
Plan		■	
Do		■	
Check		■	
Act		■	

Body:

4. Bodové hodnocení za využití panelů hodnocení kritérií předpokladů a výsledků

Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
HÁZEVNÝ DŮKAZY	Žádné důkazy nebo pouze obecné přehledy	Málo nepřesvědčivých důkazů týkajících se některých oblastí	Některé oblasti dokládají relevantní oblasti	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Mnoho přesvědčivých důkazů týkajících se všech oblastí	Široké množství dokazů týkajících se všech oblastí zobrazených a jasně organizovaných
PLAN (plán)	Plánování vychází z potřeb a priorit zaměstnanců, akcí, procesů a pravidel v příslušných úsecích organizace. Počet bodů					
DO (realizace)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a prováděna je rozlišením do úloh a časových opatření. Počet bodů					
CHECK (kontrola)	Definované procesy jsou v příslušných úsecích organizace prováděny prostřednictvím příslušných ukazatelů a přehledů. Počet bodů					
ACT (akce)	Do obchodní výsledků kontrolují se ve všech příslušných úsecích organizace prováděny reálné činnosti zaměřené na zlepšení a předvídání. Počet bodů					
Celkem na 400						
POČET BODŮ NA 100						

Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
TRENDY	Žádné změny	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi
Počet bodů						
CÍLE	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi
Počet bodů						
Celkem na 200						
POČET BODŮ NA 100						

5. Definování silných stránek a příležitostí pro zlepšování za využití například následující tabulky (nebo tabulky pro SWOT analýzu)

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
■	■
■	■

PŘÍLOHA č. 5

Analýza SWOT

SWOT analýza je nástrojem strategického řízení k rozpoznání silných (**Strengths**) a slabých stránek (**Weakness**) jako interních faktorů úřadu a zjištění příležitostí (**Opportunities**) nebo hrozeb (**Threats**) jako externích faktorů organizace. Analýza provedená s pomocí rámce SWOT je tedy účinným nástrojem průzkumu prostředí a formulování strategie úřadu.

Silné stránky – faktor vnitřního prostředí

Definice: Sila organizace spočívá v úspěšné aplikaci kompetencí a využití kritických faktorů úspěchu, na jejichž základě se vytváří „konkurenceschopnost“ organizace a jeho stabilita nebo „proveditelnost“ záměru. Silné stránky je třeba analyzovat z vlastního hlediska a z hlediska lidí, s nimiž daná organizace spolupracuje. Dále ve vztahu ke „konkurentům“ organizace – například k organizacím, které mohou danou organizaci předstihnout ve svých aktivitách nebo nabídky podobného typu služeb, s nimiž je pak možné provést benchmarking.

Možné otázky: Jaké má organizace výhody? V čem je organizace dobrá? K jakým relevantním zdrojům má organizace přístup? Jaké jsou podle jiných silné stránky dané organizace?

Slabé stránky (vnitřní příležitosti pro zlepšování) – faktor vnitřního prostředí

Definice: Slabost organizace spočívá v neúspěšné aplikaci kompetencí a nevyužití kritických faktorů, což snižuje „konkurenceschopnost“ organizace. Slabé stránky je možné analyzovat opět ze dvou pohledů – interního a externího, tedy pohled zaměstnanců dané organizace, vnímání slabých stránek dané organizace ostatními organizacemi, porovnání organizace s jinými organizacemi ve smyslu v čem jsou ostatní lepší než daná organizace.

Možné otázky: Co lze v organizaci zlepšit? Co organizace dělá špatně? Čemu by se organizace měla vyvarovat?

Příležitosti – faktor vnějšího prostředí

Definice: Příležitost je externí okolnost, která může pozitivně ovlivnit rozhodující výkonnostní parametry organizace a zlepšit její „konkurenční výhodu“, za předpokladu, že v organizaci nebudou včas provedeny příslušné kroky. Dobré příležitosti mohou pocházet například ze změn v technologiích, ve vládní politice, v sociální politice nebo v mezinárodních událostech. Při analyzování lze zvážit, zda nějaké příležitosti mohou vzejít ze silných stránek organizace nebo se lze zaměřit na slabé stránky organizace a zjistit, zda se nějaké příležitosti naskytnou jejich eliminací.

Možné otázky: V čem spočívají dobré příležitosti? Jaké jsou zajímavé trendy?

Hrozby – faktor vnějšího prostředí

Definice: Hrozba je externí okolnost, která může negativně ovlivnit rozhodující výkonnostní parametry organizace a snížit její „konkurenční výhodu“, za předpokladu, že v organizaci nebudou provedeny včas příslušné kroky.

Možné otázky: Jaké překážky pro organizaci existují? Jaké jsou aktivity „konkurentů“ organizace? Mění se specifikace služeb poskytovaných organizací? Ohrožují pozici organizace měnící se politické prostředí? Má organizace problémy s rozpočtem? Mohou některé ze slabých stránek ohrozit pozici organizace?

Matice SWOT (pro zaznamenání velmi silných a slabých stránek, velkých příležitostí a závažných hrozeb)

Silné stránky	Slabé stránky
1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
Příležitosti	Hrozby
1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.

PŘÍLOHA č. 6

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:	
Zainteresované strany/dopad	
Oblasti zlepšování	
Alternativní řešení	
Rizika	
Potřebné lidské zdroje (počet osob/dní)	
Rozpočet	
Datum schválení	
Datum zahájení	
Odhadovaný konečný termín	

PŘÍLOHA č. 7

Paretův diagram

Na základě sebehodnotící zprávy a zprávy nezávislého hodnotitele je vhodné ze skupiny oblastí ke zlepšení určit takové priority, kterými se organizace bude dále zabývat. Především se hledají ty priority, které významným způsobem přispějí ke zlepšení výsledků organizace. Proto je vhodné zvolit Paretův diagram považovaný za obecnou metodu zjišťování priorit.

Paretův diagram poskytne potřebný náhled na určení rozhodujících faktorů určených pro zlepšení a identifikuje tak 20 % faktorů, které jsou příčinou 80 % následků. Právě řešením těchto příčin lze dosáhnout nejlepšího zlepšení. Paretova analýza doplněna o grafické znázornění podílů jednotlivých příčin na celkovém následku (tzv. Lorenzova křivka) poskytuje přehlednost a jednoznačnou vypovídací schopnost.

Sestavení diagramu

1. *Definování následku a shromáždění informací* o všech možných příčinách.
2. *Číselná kvantifikace jednotlivých příčin* – četností. Je možno využít několik způsobů: počet výskytů, finanční hodnoty (náklady, ztráty), bodovací techniky (u kvalitativních položek).
3. *Sestavení tabulky*. Jednotlivé příčiny se seřadí podle hodnot od nejvyšší k nejnižší – absolutní četnost do prvních dvou sloupců (název, hodnota). Další sloupce pak obsahují výpočty kumulované absolutní četnosti, relativní četnosti a kumulované relativní četnosti. Sled kumulované relativní četnosti poté odhalí, které příčiny tvoří rozhodující menšinu.
4. *Sestrojení diagramu*. Diagram tvoří sloupce absolutních četností a hodnot jednotlivých položek a Lorenzova křivka.
5. *Výsledek*. Pro ty příčiny, jejichž kumulovaná četnost dosáhne hodnotu cca 80 %, jsou ty, které je nutno řešit. V případě ostatních je možné je zahrnout do řešení těch zvolených.

Příklad Paretova diagramu (imaginární organizace)

příčiny – problémy	přidělené body	absolutní četnost	kumulovaná abs. četnost	relativní četnost	kumulovaná rel. četnost
1. sjednotit systém řízení úřadu	10 - 8 - 3 - 1	22	22	24,45	24,45
2. zohledňovat přístup EU při poskytování služeb a uvést do souladu s národními předpisy	8 - 3 - 1	12	34	13,33	37,78
3. rozšířit spolupráci a odbornou úroveň zaměstnanců	5 - 3 - 2 - 1	11	45	12,22	50,00
4. častější komunikace manažerů úřadu se zaměstnanci, zavedení nových MP a vysvětlení jejich přínosů	7 - 3 - 1	11	56	12,22	62,22
5. zajištění jednotnosti výkladů metodických postupů (MP)	5 - 3 - 1	9	66	10,0	72,22
6. sledování vývoje práva EU	5 - 1 - 1	7	72	7,78	80,0
7. více využívat týmovou práci	4 - 2	6	78	6,67	86,67
8. přehodnotit systém strategie a plánování	3 - 2 - 1	6	84	6,67	93,34
9. aktualizovat webové stránky (zveřejňovat odpovědi na nejčastější dotazy)	2 - 1	3	87	3,33	96,67
10. zlepšit využívání IT (zvýšit počítačovou gramotnost)	1 - 1	2	89	2,22	98,89
11. více využívat outsourcing (např. tvorba webových stránek)	1	1	90	1,11	100
Celkem	90	90		100	

Při hlasování bylo k dispozici celkem 90 bodů, představující množinu problémů, kterým realizační tým dává význam. Z toho 72 bodů představuje 20 % úkolů, které řeší 80 % potíží. V příkladu jsou uvedeny podle priorit 1 až 6:

1. Sjednotit systém řízení úřadu
2. Zohledňovat přístup EU při poskytování služeb a uvést do souladu s národními předpisy
3. Rozšířit spolupráci a odbornou úroveň zaměstnanců
4. Častější komunikace manažerů úřadu se zaměstnanci, zavedení nových MP a vysvětlení jejich přínosů
5. Zajištění jednotnosti výkladů metodických postupů (MP)
6. Sledování vývoje práva EU

Cíle navržené projektovým týmem (často lze prioritní oblasti slučovat):

Cíl 1 Zavést systematický přístup k řízení úřadu (priority 1, 4 a 5) = 42 bodů

Cíl 2 Sjednocovat postupy ČR a EU (priority 2 a 6) = 19 bodů

Cíl 3 Zvyšovat odbornou úroveň zaměstnanců (priorita 3) = 11 bodů

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Evropský institut veřejné správy
The Common Assessment Framework (CAF) – CAF 2006
Maastricht, 2006

Kolektiv autorů
Společný hodnoticí rámec – CAF 2006, NPJ č. 68
Praha 2007

Vratislav Horálek
Jednoduché nástroje řízení jakosti I.
NPJ č. 13, Praha 2004

Alena Plášková
Jednoduché nástroje řízení jakosti II.
NPJ č. 14, Praha 2004

Kolektiv autorů
Společný hodnoticí rámec – CAF CZ 2009
NPK č. 78, Praha 2009

**PŘEHLED DOSUD VYDANÝCH TITULŮ
V RÁMCI PUBLIKAČNÍ ŘADY NÁRODNÍ POLITIKY KVALITY**

- 1 Společný hodnoticí rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení**
autoři: členové pracovní skupiny "Innovative Public Services Group"
poř. č. NIS-PJ: 17
- 2 Společný hodnoticí rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení – Druhé, aktualizované vydání**
autoři: členové pracovní skupiny "Innovative Public Services Group"
poř. č. NIS-PJ: 29
- 3 Společný hodnoticí rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení – případové studie**
autor: Ing. Vladimír Votápek
poř. č. NIS-PJ: 30
- 4 ISO/IWA 1:2001, Systém managementu kvality – Směrnice pro proces zlepšování služeb zdravotnických organizací.**
autor: Český normalizační institut
poř. č. NIS-PJ: 37
- 5 ISO/IWA 2:2003, Systém managementu kvality – Směrnice pro aplikaci ISO 9001: 2000 ve vzdělávání**
autor: Český normalizační institut
poř. č. NIS-PJ: 41
- 6 Jak určovat excelenci – dotazník pro sebehodnocení firmy**
autor: EFQM ve spolupráci s NIS-PJ
poř. č. NIS-PJ: 40
- 7 Rukověť pracovníka pro posuzování shody výrobků**
autor: Asociace akreditovaných a autorizovaných organizací
poř. č. NIS-PJ: 19
- 8 Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků**
autoři: Jaroslav Nenadál, Růžena Petříková, Milan Hutýra, Petra Halfarová
poř. č. NIS-PJ: 21
- 9 Jak dosahovat podnikatelské úspěšnosti**
autoři: kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 20
- 10 Jakost – potřeba moderního člověka**
autor: Zdeněk Janeček
poř. č. NIS-PJ: 23
- 11 Systémy managementu jakosti**
autor: Jiří Příbek
poř. č. NIS-PJ: 24

- 12 Certifikace pracovníků a systémů managementu jakosti**
autor: Marie Šebestová
poř. č. NIS-PJ: 25
- 13 Jednoduché nástroje řízení jakosti I**
autor: Vratislav Horálek
poř. č. NIS-PJ: 26
- 14 Jednoduché nástroje řízení jakosti II**
autor: Alena Plášková
poř. č. NIS-PJ: 27
- 15 Informace a využití výpočetní techniky v systémech managementu jakosti**
autor: Otakar Král a kolektiv
poř. č. NIS-PJ: 28
- 16 Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků – Od teorie k praxi**
autor: GfK Praha a Incoma Consult – kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 22
- 17 ČSN EN ISO 9001:2001 z pohledu mezinárodních a národních zkušeností při jejím používání**
autoři: Otakar Hrudka, Jiří Zajíc
poř. č. NIS-PJ: 42
- 18 Integrovaná a kooperační směry v malém a středním podnikání (oblast cestovního ruchu)**
autor: MagConsulting, s.r.o.
poř. č. NIS-PJ: 43
- 19 Společný hodnoticí rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení – Třetí, aktualizované vydání**
autoři: členové pracovní skupiny "Innovative Public Services Group"
poř. č. NIS-PJ: 44
- 20 Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001, Systémy managementu jakosti – Jak vytvořit systém managementu jakosti, Příručka pro zavádění ČSN EN ISO 9001:2001 v malých a středních organizacích**
autoři: Jiří Zajíc, Jiří Veselý
poř. č. NIS-PJ: 45
- 21 Komentář k dokumentu ISO FDIS 10019:2004 (E), Systémy managementu jakosti – Směrnice pro výběr poradců v systému managementu jakosti a pro využívání jejich služeb**
autor: Pavel Ryšánek
poř. č. NIS-PJ: 46
- 22 Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro samo-správné úřady**
autor: Milan Půček
poř. č. NIS-PJ: 47

- 23 Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro ústřední správní úřady**
autor: kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 48
- 24 Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro dozorové orgány**
autor: kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 49
- 25 Komentované vydání ISO/FDIS 22000:2005 Systémy managementu bezpečnosti potravin – požadavky na organizaci v potravinovém řetězci**
autoři: Dobromila Rolková, Marta Mikulášková, Michal Voldřich, Miroslav Šuška
poř. č. NIS-PJ: 50
- 26 Dokumentace integrovaného systému managementu**
autor: kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 51
- 27 Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivnosti podnikových procesů**
autor: kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 52
- 28 Systém řízení s využitím jednoduchých nástrojů pro malé organizace**
autor: kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 53
- 29 Manažerské standardy ve veřejné správě**
autor: František Krontorád
poř. č. NIS-PJ: 55
- 30 Národní cena ČR za jakost – Statut pro podnikatelský a veřejný sektor**
poř. č. NIS-PJ: 56
- 31 Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích (clusters)**
autoři: Romana Vítková, Vladimír Volko, Alan Vápeníček
poř. č. NIS-PJ: 57
- 32 ISO/IWA 1:2001, Systémy managementu kvality – Směrnice pro proces zlepšování služeb ve zdravotnických organizacích**
autor: Český normalizační institut
poř. č. NIS-PJ: 59
- 33 Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách – část I.**
autor: kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 60
- 35 Systémy managementu kvality – Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 v samo-správě**
autor: Český normalizační institut
poř. č. NIS-PJ: 62

- 36 Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru**
autor: Zdeněk Hušek, Marek Šusta, Milan Půček
poř. č. NIS-PJ: 63
- 37 Efektivnost certifikovaných systémů**
autor: kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 64
- 38 Rukověť pro posuzování shody stavebních výrobků**
autor: kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 66
- 39 Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy**
autor: kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 67
- 40 Společný hodnoticí rámec – CAF 2006**
autor: kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 68
- 41 Statut Národní ceny ČR za jakost pro podnikatelský i veřejný sektor**
poř. č. NIS-PJ 69
- 42 IWA 2:2007 Systém managementu kvality – Směrnice pro uplatnění ISO 9001:2000 ve vzdělávání**
autor: Český normalizační institut
poř. č. NIS-PJ 71
- 43 Společenská odpovědnost organizací (CSR) – Aplikace a hodnocení**
autor: kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ 72
- 44 Národní cena kvality ČR – Statuty podnikatelský a veřejný sektor**
poř. č. NIS-PK 74
- 45 Národní cena kvality ČR – Model START**
autor: Pavel Ryšánek
poř. č. NIS-PK 76
- 46 Národní cena kvality ČR – Model START PLUS**
autor: Vladimír Braun
poř. č. NIS-PK 77
- 47 Společný hodnoticí rámec CAF CZ 2009**
autor: kolektiv autorů
poř. č. NIS-PK 78
- 48 Společenská odpovědnost organizací (CSR) – aplikace a hodnocení, podnikatelský sektor**
autor: kolektiv autorů
poř. č. NIS-PK 79

49 Společenská odpovědnost organizací (CSR) - aplikace a hodnocení, veřejný sektor

autor: kolektiv autorů

poř. č. NIS-PK 80

NEPRODEJNÁ PUBLIKACE

Aplikační příručka modelu CAF pro úřady územních samosprávných celků

Vydalo a distribuuje Národní informační středisko podpory kvality
Novotného lávka 5, Praha 1
tel.: 221 082 636, www.npj.cz
jako svou 82. publikaci.

Náklad: 500 výtisků
Počet stran: 144
Vydání první, listopad 2010
Vazba brožovaná

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

© Národní informační středisko podpory kvality
ISBN 978-80-02-02277-0