

# Vzdělávací program CAF

Skripta „Vzdělávací program – Common Assessment Framework“  
byla zpracována v rámci projektu APVS – Akademie přeshraničního  
vzdělávání zaměstnanců samosprávy

*Zpracovatel:*  
Institut EuroSchola  
Třinec

<b>1. Úvod</b>	3
<b>2. Kritéria předpokladů</b>	8
Kritérium 1: Vedení	8
Kritérium 2: Strategie a plánování	25
Kritérium 3: Pracovníci (řízení lidských zdrojů)	34
Kritérium 4: Partnerství a zdroje	45
Kritérium 5: Procesy (řízení procesů a změn)	65
<b>3. Kritéria výsledků</b>	74
Kritérium 6: Zákazníci	74
Kritérium 7: Pracovníci	80
Kritérium 8: Společnost	88
Kritérium 9: Klíčové výsledky činností a výkonnosti	94
<b>4. Metodika: Jak provést sebehodnocení v praxi</b>	101
<b>5. Benchmarking</b>	107

Společný hodnotící rámec (model CAF) je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu. Na žádost generálních ředitelů této oblasti vypracovala skupina „Innovative Public Service Group“ novou verzi modelu CAF.

Pilotní verze modelu CAF byla prezentována v květnu 2000 na První evropské konferenci o kvalitě ve veřejné správě, která se konala v Lisabonu. Současná verze vychází ze zkušeností získaných při zavádění a používání první verze modelu CAF, upravenou v zásadě tak, jak byla prezentována na 2.konferenci kvality VS v říjnu 2002 v Kodani a doplněna na 3.konferenci kvality v Rotterdamu.

Model CAF je nabízen jako nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru v celé Evropě využívat metody řízení kvality ke zlepšování výkonnosti a efektivnosti. Model CAF poskytuje jednoduchý, snadno použitelný rámec, který je vhodný pro sebehodnocení organizací veřejného sektoru. Je nabízen jako share-ware – volně šiřitelný nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru v Evropě zahájit a využívat metody řízení kvality ke zvyšování výkonnosti.

Za uplatnění modelu se tedy nemusí platit žádný licenční poplatek, jde o metodu vyvinutou speciálně pro veřejný sektor, o metodu sebehodnocení, které může aplikovat každý úřad bez toho, aby se musel někde registrovat, model dostatečně jednoduchý, aby nemusel platit poradenským firmám za jeho zavedení. Navíc máte možnost, a dobře, že ji využíváte, z prostředků SROP zcela zdarma nechat z tohoto modelu proškolit celý úřad.

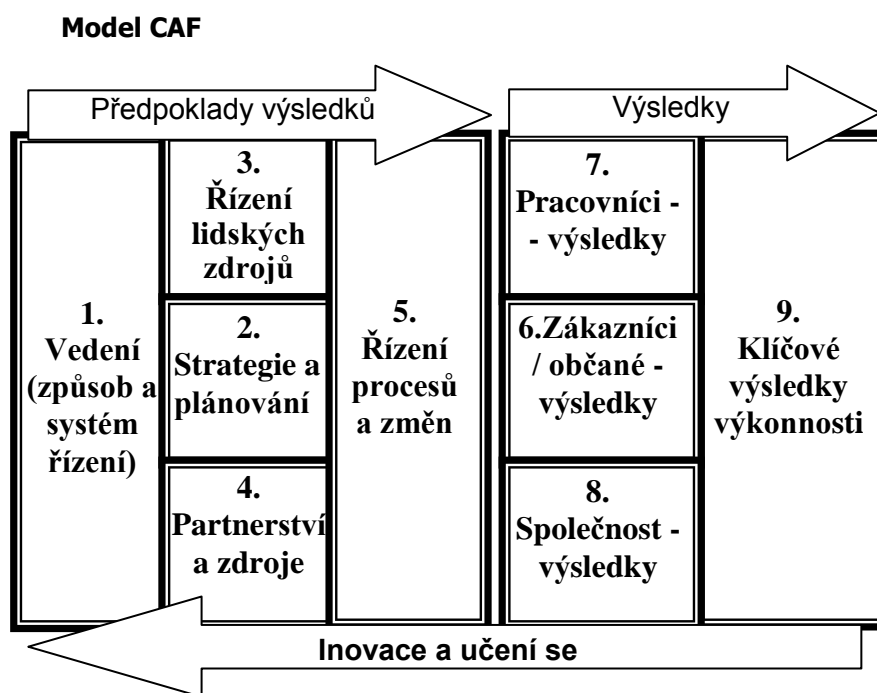
Jednou z výhod tohoto modelu je i možnost pro objektivizaci bodování a výsledků získat názor externího experta, vyškolit odborníky ze svých řad, získat rezortní cenu MVČR, popř. národní cenu za jakost, možnost porovnat se s dalšími úřady nejen v republice, ale i v Evropě v databázi EIPA.

### **Model CAF má čtyři hlavní cíle:**

1. Respektovat jedinečné vlastnosti organizací veřejného sektoru.
2. Sloužit jako nástroj pro představitele veřejné správy, kteří chtějí zlepšit výkonnost svých organizací.
3. Působit jako „most“ přes různé modely používané v řízení kvality a výkonnosti.
4. Uspadnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru.

Model CAF je navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný v organizacích veřejného sektoru na národní, krajské a místní úrovni. Může být rovněž použit i v různých situacích, např. jako část systematického programu reformy nebo jako základ pro cílené zlepšování v organizacích veřejného sektoru. V některých případech, zejména ve velmi velkých organizacích, se může sebehodnocení provádět také v části organizace, např. ve zvoleném úseku nebo oddělení.

Model CAF se zobrazuje takto:\*



**Tento rámec, který sestává z devíti kritérií, identifikuje hlavní hlediska vyžadující pozornost při jakémkoli hodnocení organizace veřejného sektoru. Pro každé z těchto kritérií je poskytnut seznam subkritérií. Subkritéria identifikují hlavní příklady či indikátory, které je třeba při hodnocení organizace veřejného sektoru zvážit.**

Použitím modelu CAF organizace veřejného sektoru získá výkonný rámec pro iniciování procesu neustálého zlepšování.

#### **Model CAF poskytuje:**

- hodnocení založené na důkazu,
- prostředek pro dosažení důsledného řízení a konsensu o tom, co je zapotřebí udělat pro zlepšení organizace,

- hodnocení podle souboru kritérií, která byla ve velké míře přijata v celé Evropě,
- prostředky pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení,
- vazbu mezi cíli a podpůrnými strategiemi a procesy ,
- prostředek pro zaměření činnosti zlepšování tam, kde je to nejvíce zapotřebí,
- příležitosti pro prosazování a sdílení nejlepší/ dobré (správné) praxe v různých oblastech organizace veřejného sektoru<sup>1</sup> a s jinými organizacemi,
- prostředek pro vytváření nadšení mezi pracovníky, a to jejich zapojením do procesu zlepšování,
- příležitosti pro nalezení pokroku a vynikajících úrovní úspěchu,
- prostředek pro začlenění různých iniciativ v oblasti kvality do běžných činností.

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

- Rada nebo vedení úřadu rozhodne o CAF, ale nejsou ochotni vytvořit podmínky pro provedení sebehodnocení.
- Neexistence vize. Vize města / kraje je „bez převodového můstku“ vydávána za vizi úřadu (příklad vize úřadu vůči samosprávě: kvalitně a výkonně zajišťovat strategie, cíle a úkoly samosprávy).
- Tlak vedení na dosažení vyššího hodnocení za každou cenu (přece si „netrháme ostudu“).
- Nejasnost, zda se hodnotí město / kraj nebo úřad (lépe začít úřadem).
- Neproběhne dostatečné proškolení koordinátora CAF nebo týmu.
- Nepochopení otázek, nepochopení některých pojmů.
- Něco se dělá, ale není důkaz. Přesto hodnotitelé přiřadí vyšší známku.
- Naprosté nepochopení smyslu přezkoumání.
- Skoro nic se neměří, pokud se měří, není jasné, zda jde o klíčové výsledky.
- Neměří se spokojenost, postup k udržitelnosti nebo ke kvalitě života.
- Jakékoli srovnávání je vydáváno za benchmarking (Jak se liší benchmarking od běžného porovnávání? Jde o aktivní porovnávání s odvozením ponaučení – z výsledků se formulují podněty pro další činnost a rozvoj.).
- Tvzení, že popisovat procesy není třeba – vše je v zákonech.

### **Kde lze získat informace?**

Anglickou originální verzi modelu CAF - 2002 ve formátu PDF lze stáhnout na adrese [www.2qconference.org](http://www.2qconference.org). Na webových stránkách Národního informačního střediska pro podporu jakosti ([www.npj.cz](http://www.npj.cz)) lze získat české vydání modelu CAF., dále na [www.eipa.nl/CAF/CAFmenu.htm](http://www.eipa.nl/CAF/CAFmenu.htm).

### **Je CAF vhodný pro krajské, městské nebo obecní úřady?**

Model CAF je navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný na národní, krajské i místní úrovni. Model poskytuje jednoduchý, relativně snadno použitelný rámec, který je vhodný pro sebehodnocení samosprávných úřadů. V některých případech, zejména ve velmi velkých

úřadech, se může sebehodnocení provádět také v části organizace, např. ve zvoleném odboru nebo organizační složce.

Stručně řečeno, sebehodnocení podle modelu CAF nabízí organizaci příležitost dovědět se více o sobě. Ve srovnání s plně vyvinutým modelem komplexního řízení kvality (TQM) je model CAF „snadným“ modelem vhodným zejména pro získání prvotní představy o tom, jak organizace veřejného sektoru<sup>1</sup> funguje. Předpokládá se, že každá organizace veřejného sektoru, která chce jít dále, si zvolí jeden z podrobnějších modelů (např. model Speyer nebo model EFQM36). Model CAF má tu výhodu, že je s těmito modely kompatibilní a může být tudíž 1. krokem organizace veřejného sektoru, která chce se svým řízením kvality pokročit.

Model CAF je veřejným majetkem a poskytuje se zdarma. Organizace veřejného sektoru mohou používat tento model podle svého přání.

### **Panel hodnocení předpokladů**

#### **Bodové hodnocení:**

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

### **Panel hodnocení výsledků**

#### **Bodové hodnocení:**

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

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



### Kritérium 1: VEDENÍ

---

#### Definice

Způsob, jakým vedoucí pracovníci a manažeři rozpracovávají poslání a vizi organizace veřejného sektoru a jak usnadňují jejich dosahování; jak rozvíjejí hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch a jak je realizují vhodnými opatřeními a chováním; jak jsou vedoucí pracovníci a manažeři osobně zapojeni do zajišťování rozvoje a uplatňování systému vedení organizace.

#### Klíčová hlediska

Je třeba upozornit na rozdílné potřeby mezi rolí politického vedení a rolí vedoucích pracovníků/manažerů organizace veřejného sektoru.

Sebehodnocení a zlepšování organizace by mělo oslovovat funkci vedení organizace a její rozhraní s politickou funkcí. Model CAF neusiluje o hodnocení „kvality“ veřejné politiky, nýbrž spíše o hodnocení vedení organizace a způsobu, jakým jsou politiky formulovány a informace z oblasti politiky poskytovány, a to formou analýzy, sledování obzorů a strategického plánování.

Hlavní rysy organizace veřejného sektoru, důležité pro hodnocení výkonnosti (kromě příslušných politických aspektů), jsou:

- úspěšnost v poskytování služby,
- inspirativní změna,
- řízení změn,
- fungování v oblasti legislativy, právního a předpisového rámce,
- demokratická přiměřenost/odpovědnost,
- zapojení zainteresovaných stran a vyrovnávání jejich potřeb,
- efektivita vynakládaných prostředků,
- dovednosti v komunikování na politické úrovni,
- dosahování cílů.

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

Klíčovým prvkem hodnocení způsobu vedení je to, aby vedoucí pracovníci ukázali, že jasně pochopili, kdo jsou jejich zákazníci, jaké jsou jejich požadavky a jak toto vše může být v rovnováze s politickými příkazy, a současně aby prokazovali jasný závazek

vůči zákazníkům/občanům, stejně jako vůči jiným zainteresovaným stranám.

### Subkritérium 1.1

---

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **nasměrování organizace: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot.**

#### **Příklady:**

- a. vypracování a formulování vize (kam chceme jít) a poslání (jaké jsou naše cíle) organizace,
- b. stanovení základních hodnot organizace a pravidel chování,
- c. přetvoření vize a poslání na strategické (střednědobé) a operativní (konkrétní a krátkodobé) cíle a činnosti,
- d. zapojení příslušných zainteresovaných stran do zpracování vize, poslání, hodnotového rámce, strategických a operativních cílů (např. pracovníků, občanů/klientů, volených představitelů a dodavatelů),
- e. přizpůsobování vize, poslání a hodnot změnám vnějšího prostředí,
- f. sdělování vize, poslání, hodnot, strategických a operativních cílů všem pracovníkům v organizaci a jiným zainteresovaným stranám.

**1.1** Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci / manažeři organizace dělají pro:  
nasměrování organizace: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot

#### **A. Vypracování a formulování vize (kam chceme jít) a poslání (jaké jsou naše cíle) úřadu.**

- 1) Poslání města / kraje a poslání úřadu je definováno v zákoně o obcích, krajích.  
Důkaz: poslání města - §2 zákona o obcích, poslání úřadu – zákon o obcích.  
Existuje strategický plán města / kraje, ale není v něm zmínka o vizi úřadu. Vize úřadu není formulována ani v organizačním řádu či jiném dokumentu úřadu. Hodnocení: 0 (důvod: nejasný důkaz přístupu).
- 2) Vše viz 1). Současně: Na poradě vedoucích odborů byl stanoven úkol definovat vizi úřadu a zakotvit ji do organizačního řádu úřadu. Důkaz: zápis z porady ze dne.... Hodnocení: 1 (důvod: přístup je plánován).
- 3) Poslání viz 1). Současně: Vize města / kraje je formulována ve strategickém plánu, existuje i vize úřadu. S vizí a strategickým plánem se zatím dostatečně nepracuje, protože nemá stanoveny měřitelné a realistické cíle. Příkazem starosty byl stanoven úkol zpracovat systém měření naplňování vize a strategií pomocí BSC. Důkaz: Strategický plán str. ...., příkaz ze dne ... Hodnocení: Aritmetickým průměrem individuálních hodnocení byla stanovena známka 1,3 (důvod: přístup je plánován a částečně uplatňován).

- 4) Poslání viz 1). Současné: Vize města / kraje je formulována ve strategickém plánu. Naplňováním strategie je pověřen úřad, strategický plán se pravidelně vyhodnocuje a je stanoven cyklus pro obnovu a připomínkování strategií. Ve strategii kraje je současně definována vize úřadu: „Zabezpečovat efektivně, kvalitně a výkonně úkoly samosprávy a výkon státní správy“. Důkaz: Strategický plán str. ....  
Hodnocení: 2 (důvod: přístup je plánován a uplatňován).
- 5) Vše viz 4). Současné: K naplňování nebo nenaplňování vize, poslání a strategií je stanoven soubor klíčových ukazatelů. Plnění strategického plánu včetně vize přezkoumává Komise pro strategický rozvoj. Důkaz: soubor ukazatelů, zápis z komise ze dne .....  
Hodnocení: 3 (důvod: přístup je plánován, uplatňován a přezkoumáván).

## **B. Stanovení hodnotového rámce a pravidel chování**

- 1) Řeší zákon o úřednících. Pravidla chování a hodnotový rámec jsou částečně řešena v pracovním řádu, mzdovém předpisu a dalších pravidelně aktualizovaných vnitřních předpisech. Nelze však mluvit o jednoznačném přístupu. CAF tým také nenašel jednoznačné důkazy o provázání „hodnotového rámce a pravidel chování“ na výsledky (nedostatečné motivační programy k dosahování cílů úřadu). Proto bude do akčního plánu přijato opatření toto jednoznačně stanovit a provázat. Důkaz: směrnice.  
Hodnocení: CAF tým na základě diskuze nad důkazy dospěl konsenzem k hodnocení 1,5 (důvod: přístup je plánován – aktualizace směrnic a částečně uplatňován).
- 2) Řeší zákon o úřednících. Současné je jednoznačně řešeno v interních směrnicích (organizační řád, pracovní řád, směrnice personální záležitosti, platový předpis, třídění odpadů atd.). Směrnice jsou pravidelně aktualizovány a jsou přístupné všem pracovníkům a pracovníci s nimi byli seznámeni. Dodržování směrnic se ověřuje. O hodnotovém rámci a pravidlech chování se sice pravidelně diskutuje na poradách, nebyl však nalezen jednoznačný důkaz o přezkoumávání. Důkaz: směrnice.  
Hodnocení: 2 (důvod: přístup je plánován – aktualizace směrnic a uplatňován).
- 3) Úřad zpracoval etický kodex, který je součástí pracovního řádu. Existuje provázanost stanoveného hodnotového rámce a pravidel chování na plnění cílů (výsledků) jednotlivých odborů a úřadu (audity pracovišť, sledování stížností, šetření spokojenosti občanů s chováním úředníků atd.) včetně motivačních programů a odměn. Dodržování je ověřováno při auditech a diskusích při hodnotících pohovorech. Přezkoumání etického kodexu je zajištěno „Poradou pro přezkoumání“. Ta 1× ročně přezkoumává systém řízení včetně všech směrnic a také přístupy uplatňované v CAF. Důkaz: etický kodex, plán auditů, zápis z „Porady pro přezkoumání“ ze dne .....  
Hodnocení: 3.

- 4) Vše viz 3). Současně: Úřad se zapojil do benchmarkingového projektu v rámci něhož došlo k porovnání etických kodexů a pravidel chování. Na základě zkušeností jiných úřadů byla převzata dobrá praxe. Důkaz: zápis z jednání, e-mailová korespondence.

Hodnocení: 4

### **C. Přetvoření vize a poslání na strategické (střednědobé) a operativní (konkrétní a krátkodobé) cíle a činnosti**

- 1) S ohledem na skutečnost, že úřad nemá definovanou svoji vizi (existuje jen vize města / kraje), nelze nalézt důkaz o jejím převodu do strategie a operativy.

Hodnocení: 0 (důvod: nejasný důkaz přístupu).

- 2) Vše viz 1). Současně: Tajemník úřadu rozhodl svým příkazem o zpracování vize a strategie úřadu (vychází ze strategie města) a jejím rozkladu na jednotlivé odbory pomocí metody BSC. Důkaz: příkaz tajemníka ze dne .....

Hodnocení: 1 (důvod: přístup je plánován).

- 3) Město / kraj má jasnou vizi i strategie, které byly jednoznačně přetvořeny na měřitelné krátkodobé i dlouhodobé cíle pro úřad. Vizí úřadu je plnit kvalitně úkoly samosprávy. V oblasti výkonu státní správy je vizí úřadu zajistit dostupné a kvalitní služby. Úřad má i ve výkonu státní správy stanoveny dlouhodobé i krátkodobé měřitelné cíle (výkonnostní parametry jednotlivých činností). K převodu vize a strategií na operativní cíle je stanovena metodika. Část těchto činností přezkoumává Komise pro strategický rozvoj, většina členů CAF týmu toto však považuje za nedostatečné. Důkaz: Akční plán ke strategickému plánu, vyhodnocení plánu, soubory ukazatelů, metodika, výroční zpráva.

Hodnocení: Aritmetickým průměrem individuálních hodnocení byla stanovena známka 2,2 (důvod: přístup je plánován, uplatňován částečně přezkoumáván).

- 4) Město / kraj rozložilo svoji vizi a strategie na úřad a jednotlivé odbory pomocí metody BSC. Soubor vyvážených ukazatelů má stanovené metodiky a je měřen na úrovni města, jednotlivých odborů a úseků. Cyklus vyhodnocování a inovace ukazatelů na úrovni města je jednorocní. Postup stanovuje metodika. Bylo provedeno externí hodnocení strategie a připomínky byly zapracovány. Přístup přezkoumává komise rady a současně „Porada pro přezkoumání“. Důkaz: soubor měřítek BSC a jejich vyhodnocování, metodika, zápis z porady. Hodnocení: 3.

- 5) Vše viz 4). Současně: Úřad se zapojil v rámci Národní sítě zdravých měst do dotazníkového šetření (benchmarkingu - výzkumu) porovnání strategií a jejich implementace. Výstupy z výzkumu úřad uplatnil ke zlepšování své metodiky. Důkaz: zpráva o výzkumu, přijatá opatření.

Hodnocení: Hodnotitelé se neshodli, zda je přístup plně zaveden v celém úřadě – aritmetickým průměrem individuálních hodnocení byla stanovena známka 4,5.

#### **D. Zapojení příslušných zainteresovaných stran do zpracování vize, poslání, hodnotového rámce, strategických a operativních cílů**

- 1) Úřad nemá jednoznačně definované zainteresované (dotčené) strany. V některých oblastech (např. tvorba strategického plánu, projednávání investičních akcí s občany, připomínkování dokumentů ze strany zaměstnanců atd.) lze o zapojení hovořit, ale přístup není nikde stanoven.  
Hodnocení: 0 (důvod: nejasný důkaz přístupu).
- 2) Úřad přiměřeně zapojuje zainteresované strany, v konkrétním případě je okruh zainteresovaných (dotčených) stran určen (bylo stanoveno jako trvale platný úkol na poradě vedoucích odborů). Přístup je částečně popsán v organizačním řádu úřadu a dalších směrnících. Zapojování veřejnosti se provádí pomocí metodiky Národní sítě zdravých měst. Důkaz: směrnice.  
Hodnocení: CAF tým na základě konsenzu vyhodnotil na 1,5 (důvod: přístup je plánován – trvalý úkol z porady a částečně uplatňován).
- 3) V příručce kvality (úřad má vybudován systém kvality dle ISO) je tento postup jasně definován a postupuje se podle něj. K zapojování veřejnosti, neziskového sektoru a dalších zainteresovaných stran město uplatňuje Místní Agendu 21. Přístup přezkoumává „Porada pro přezkoumání”.  
Důkaz: příručka kvality str. ...., zápis z porady.  
Hodnocení: 3.

#### **E. Přizpůsobování vize, poslání a hodnot změnám vnějšího prostředí**

- 1) Úřad nemá definovanou vizi. Má však vypracovaný systém pro zapracovávání všech legislativních a jiných změn do organizačního řádu a ostatních vnitřních předpisů. Konkrétní příklady lze uvést. Vedoucí odborů mají povinnost o změnách vždy informovat na poradách.  
Důkaz: zápisy, směrnice, konkrétní příklady.  
Hodnocení: S ohledem na neexistenci vize hodnotili jednotliví hodnotitelé velmi rozdílně, tedy nulou až dvojkou. Aritmetický průměr vyšel na 0,9.

#### **F. Sdělování vize, poslání, hodnot, strategických a operativních cílů zaměstnancům úřadu**

- 1) Úřad má vizi, strategie a převádí je na operativní cíle. Sdělování zaměstnancům však neprobíhá systematicky, obvykle se tak děje pomocí porad a intranetu. Byl stanoven úkol jednoznačněji definovat komunikačních kanálů v úřadu. Důkaz: zápisy z porad, konkrétní příklady.  
Hodnocení: CAF tým se konsenzem shodl na 1,5 (důvod: přístup je plánován a částečně zaveden).
- 2) Úřad má jasně definované komunikační kanály vůči zaměstnancům: porady (vedení, vedoucích odborů, porady v rámci odboru atd.), organizování pravidelných setkání se zaměstnanci, intranet, vnitřní síť úřadu, komunikace se zástupci odborů, nástěnky, informační zpravodaj úřadu, systém směrnic, systém oběhu dokladů atd. Je definováno, s čím musí být zaměstnanci

seznamování. Provádějí se také hodnotící pohovory se zaměstnanci a šetření jejich spokojenosti, kde se zjišťuje zpětná vazba. Přiměřenost a funkčnost komunikačních kanálů je každoročně přezkoumávána auditem. Důkaz: zápisy z porad, směrnice, výsledky šetření spokojenosti zaměstnanců, záznamy z hodnotících pohovorů, zpravodaje úřadu, zpráva z auditu.

Hodnocení: 3

### **G. Sdělování vize, poslání, hodnot, strategických a operativních cílů ostatním zainteresovaným stranám**

- 1) Úřad má jasně definované komunikační kanály vůči ostatním zainteresovaným stranám a vize, poslání atd. jsou přiměřeně komunikovány a sdělovány. Úřad plní všechny zákony stanovené povinnosti. Vše je popsáno v „Komunikační strategii úřadu“ a ve směrnících. K hlavním kanálům patří: radniční noviny, www, veřejná projednávání a kulaté stoly, setkání s občany, jednání s partnery, tiskové konference, e-mailová komunikace, výroční zpráva a závěrečný účet atd. Město je členem Národní sítě zdravých měst a ve věci komunikace s občany a dalšími zainteresovanými stranami uplatňuje postupy Národní sítě (např. sestavování a komunikování Plánu zdraví a kvality života). Důkaz: Komunikační strategie úřadu, směrnice, radniční noviny atd.

Hodnocení: 2

- 2) Vše viz 2). Současně: Postup úřadu v této oblasti pravidelně přezkoumává „Mediální komise“. Důkaz: zápisy.

Hodnocení: 3

### **Subkritérium 1.2**

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **vypracování a uplatňování systému řízení organizace**

#### **Příklady:**

- a. stanovení organizační struktury a definování procesů v souladu s úkoly organizace potřebami a očekáváními zainteresovaných stran,
- b. definování vhodných úrovní řízení, funkcí, odpovědností a pravomocí,
- c. vypracování a odsouhlasení měřitelných dlouhodobých a krátkodobých cílů pro všechny úrovně v organizaci,
- d. stanovování cílů pro výstupy\* a důsledky (dopady)\* s ohledem na potřeby a očekávání různých zainteresovaných stran,
- e. vybudování manažerského informačního systému\*, který zahrnuje vnitřní audit\* a kontrolu,
- f. vytvoření odpovídajícího prostředí pro projektovou a týmovou práci,
- g. dlouhodobé využívání přístupů TQM\*, jako jsou kupříkladu Model excelence EFQM nebo model CAF,
- h. rozvíjení systému stanovování operativních cílů nebo měření výkonnosti v organizaci (např. Balanced Scorecard, ISO 9001).

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

### **A. Vypracování organizačních struktur a procesů v souladu s úkoly úřadu a potřebami a očekáváními zainteresovaných stran**

- 1) Úřad má schválenou organizační strukturu a vydaný organizační řád, které zcela odpovídají úkolům úřadu. V případě potřeby nebo změny zákonů se provede aktualizace. Výkon státní správy je popsán zákony – lze považovat jako popis činností procesu (není jasný vstup, výstup, odpovědnosti, monitorovací parametry atd.). Některé procesy jsou popsány směrnicemi. Úřad tedy nemá ucelený popis procesů, o kterém by bylo možné říci, že jednoznačně odpovídá úkolům, potřebám a očekáváním. Očekávání zainteresovaných (dotčených) stran se v dostatečné míře nezjišťuje (např. není průkazné šetření spokojenosti zákazníků, občanů, zaměstnanců atd.). Popsat procesy zatím není zadáno jako úkol. Důkaz: organizační řád, systém směrnic.

Hodnocení: S ohledem na jasný popis struktur a současně neexistenci dostatečného popisu procesů a zjišťování očekávání zainteresovaných stran hodnotili jednotliví hodnotitelé rozdílně, tedy většinou nulou, ale někteří (ti, kteří mají popis procesů pomocí směrnic) až dvojkou. Aritmetický průměr vyšel na 0,8.

- 2) Úřad prošel procesním auditem, jehož součástí bylo dořešení struktur a popis procesů v souladu s potřebami i očekáváními. Změny organizační struktur se provádí vždy z důvodu získání nových kompetencí, změny zákonů, apod. V takových případech je vždy řešeno i personální pokrytí. Důkaz: zpráva z auditu, organizační řád a směrnice.

Hodnocení: 2

- 3) Úřad zavádí systém řízení (včetně procesního přístupu) dle ISO. Přezkoumání zajišťuje porada pro přezkoumání. Důkazy: Příručka kvality, směrnice, procesní mapy, šetření spokojenosti.

Hodnocení: 3

- 4) Vše viz 3). Současně: Úřad se zapojil do Benchmarkingového projektu, který se mimo jiné zaměřoval na procesy a strukturu. Dobré praxe úřad využil ke svému zlepšování. Důkaz: zápisy.

Hodnocení: 4

### **B. Definování vhodných úrovní řízení, funkcí, odpovědností a samostatnosti**

- 1) Úřad má zdokumentovány úrovně řízení, funkcí, odpovědností a samostatnosti potřebných v úřadu. Je stanovena písemně zastupitelnost jednotlivých pracovníků. Vše je pravidelně aktualizováno. Důkazy: organizační řád, směrnice, procesní mapy, popisy práce pracovníků.

Hodnocení: 2

- 2) Vše viz 1). Současné: Přezkoumání zajišťuje 1x ročně porada pro přezkoumání. Důkazy: organizační řád, směrnice, procesní mapy.  
Hodnocení: 3

### **C. Vypracování a odsouhlasení měřitelných dlouhodobých a krátkodobých cílů pro všechny úrovně v úřadu**

- 1) K základním dokumentům, ve kterých jsou definovány cíle, patří rozpočet a rozpočtový výhled, strategický plán, akční plány, plány investic a údržby atd. Úkoly ze strany samosprávy jsou dány usnesením rady, zastupitelstva, úkoly starosty. K úkolům je vždy přidělena odpovědnost a termíny. Ty jsou pravidelně vyhodnocovány tajemníkem (kontrola usnesení, kontrola na poradách atd.). Úkoly při výkonu státní správy dopřesňuje tajemník, je-li potřeba. Při hodnocení výsledků CAF se však jednoznačně prokázalo, že úřad nemá ve všech oblastech CAF stanoveny, co považuje za klíčové výsledky. Zejména pro úroveň pracovníků je obtížné hovořit o jednoznačných měřitelných cílech.

Již byl zadán úkol stanovit, co považujeme ve všech oblastech CAF a na všech úrovních za cíle (výsledky). Důkazy: zápisy zastupitelstva a rady, zadaný úkol vymezit ve všech oblastech.

Hodnocení: 1

- 2) Úřad uplatnil metodu BSC, kterou rozložil na všechny úrovně. Má k dispozici soubor měřitelných dlouhodobých a krátkodobých cílů (indikátorů) pro všechny úrovně úřadu. Systém i plnění jsou přezkoumávány poradou pro přezkoumání. Důkazy: podklady a metodiky k BSC, zápis z porady pro přezkoumání.

Hodnocení: 3

### **D. Stanovování cílů pro výstupy a jejich důsledky s ohledem na potřeby a očekávání různých zainteresovaných stran**

- 1) Úřad si vymezil zainteresované (dotčené) strany a jejich očekávání pravidelně zjišťuje (šetření spokojenosti zaměstnanců, občanů, zákazníků, provádění kulatých stolů a veřejných projednávání, komunitní plánování sociálních služeb, projekt Zdravé město atd.). Cíle jsou definovány v akčních plánech (Plán zdraví a kvality života dle metodiky Národní sítě zdravých měst a regionů). Přezkoumávání cílů (zda naplňují očekávání, potřeby a jsou plněny) zabezpečuje komise Místní Agendy 21. Důkazy: Akční plán, podklady k BSC, zápis z komise.

Hodnocení: 3

### **E. Vybudování manažerského informačního systému, který zahrnuje vnitřní audit a kontrolu**

1) Úřad má vybudovaný systém finanční kontroly dle zákona o finanční kontrole. Systém je však částečně formální. Útvar interního auditu kontroluje funkčnost systému. Je zřejmé, že úřad nemá dostatečně propracován systém měření plnění cílů na všech úrovních. Zvažuje se také zavedení manažerského účetnictví. Úkol k dosažení tohoto cíle byl zadán. Důkazy: podklady k systému finanční kontroly, zápis z porad.

Hodnocení: 1,5 (plánován a částečně zaveden)

2) Úřad má vybudovaný systém finanční kontroly. Má také zavedený systém řízení dle ISO. Systém obsahuje zavedení manažerského informačního systému s pravidelným plánem vnitřních auditů a kontrol. Účinnost a funkčnost systému přezkoumává porada pro přezkoumání. Důkazy: dokumentace k ISO, zápis z porady pro přezkoumání.

Hodnocení: 3

## **F. Vytvoření odpovídajícího prostředí pro projektovou a týmovou práci**

1) Úřad má jasné deklarování podpory týmové a projektové práce vrcholovým vedením. Pravidla pro týmovou práci včetně motivačních faktorů jsou definována. Na intranetu je dostupný přehled týmů, projektů a jejich výsledků. V případě potřeby jsou vytvářeny průřezové pracovní skupiny složené z expertů pro různé oblasti (v rámci Plánu zdraví a kvality života dle metodiky NSZM). Týmová práce se používá pro projekty ze strukturálních fondů. Tým nenašel důkaz, že by probíhalo přezkoumání. Do Akčního plánu CAF bude dáno opatření „Zřídit poradu pro přezkoumání a definovat odpovědnosti za jednotlivé subkritéria CAF“. Důkazy: dokumentace k projektům, Akční plán zdraví a kvality života.

Hodnocení: 2

2) Týmová práce sice na úřadě v konkrétních případech funguje, není však financován potřebný rámec pro projektové řízení. I v návaznosti na čerpání zdrojů z fondů EU byl zadán úkol vypracování směrnice na realizaci projektů. Také bude zpracována analýza, zda by bylo vhodné založit obecně prospěšnou společnost na řízení projektů z fondů EU. Důkazy: úkol, konkrétní příklady projektů.

Hodnocení: 1,5 (přístup je plánován a částečně zaveden).

## **G. Dlouhodobé využívání přístupů TQM, jako je Model excelence EFQM nebo model CAF**

1) Úřad se letos zapojil do CAF. Připravuje se využití metody BSC. Důkazy: dokumentace k CAF, rozhodnutí o uplatnění BSC. Hodnocení: 1

2) Úřad provádí CAF druhým rokem. 2 roky také uplatňuje na úřadě Místní Agendu 21 dle metodiky NSZM. Také se letos zapojil do benchmarkingového projektu. Žádnou z metod kvality však neuplatňuje dlouhodobě (alespoň 3-4 roky). Důkazy: dokumentace k MA 21 a ke CAF, zápis z benchmarkingu.

Hodnocení: 1 (dlouhodobý přístup je plánován, zatím se metody používají jen 2 roky).

- 3) Úřad provádí CAF druhým rokem. Více jak 4 roky uplatňuje na úřadě Místní Agendu 21 dle metodiky NSZM. Uplatňován MA 21 (dodržování metodiky každoročně ověřují experti NSZM), což lze považovat za přezkoumání. Důkazy: dokumentace k MA 21 a ke CAF. Hodnocení: 3

#### **H. Rozvíjení systému stanovování operativních cílů nebo měření výkonnosti v úřadu (například Balanced Scorecard, ISO 9001)**

- 1) Úřad se připravuje na implementování systému ISO 9001 v rámci něhož bude řešeno měření výkonnosti. Důkazy: rozhodnutí o zavedení ISO. Hodnocení: 1
- 2) Úřad má vydaný pokyn k dosahování cílů a k měření výkonnosti odborů, oddělení a pracovníků. Pokyn je provázán s odměňováním. Podle pokynu se postupuje. Pravidelně se vykovávají hodnocení zaměstnanců a jejich výkonnosti. Důkazy: dokumentace k výkonnostním parametrům, směrnice o odměňování. Hodnocení: 2
- 3) Úřad má zaveden a používá nástroje Balanced Scorecard. Systém je pravidelně přezkoumáván proradou pro přezkoumání. Důkazy: dokumentace k BSC, zápis. Hodnocení: 3
- 4) Vše viz 2) Současně: Úřad se zapojil do Benchlearningového projektu, kde se mimo jiné porovnávaly přístupy v rámci subkritéria CAF 1.2. Nalezené dobré praxe (použití BSC) úřad uplatnil a rozhodl se zlepšit svůj systém zavedením metody BSC. Důkaz: zápisy. Hodnocení: 4

#### **Subkritérium 1.3**

---

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **motivování a podporování pracovníků v organizaci a vedení příkladem.**

## **Příklady:**

- a. vedení pomocí příkladů,
- b. prokazování osobní ochoty měnit se, a to akceptováním konstruktivní zpětné vazby a podnětů pro zlepšování osobního stylu vedení,
- c. jednání v souladu se stanovenými cíli a hodnotami,
- d. neustálé informování pracovníků o významných skutečnostech,
- e. podporování pracovníků při plnění jejich plánů a cílů v návaznosti na cíle organizace,
- f. stimulování a povzbuzování při přidělování odpovědností (zmocnění),
- g. povzbuzování a podporování pracovníků při předkládání jejich návrhů na inovace a zlepšování a při aktivním plnění jejich každodenní práce,
- h. posilování vzájemné důvěry a respektu,
- i. rozvíjení kultury pro inovace prostřednictvím stimulování, identifikování, plánování a uplatňování inovací,
- j. stimulování a financování přípravy pracovníků a jejich zlepšovatelských aktivit,
- k. poskytování zpětné vazby a diskutování o výkonnosti s pracovníky,
- l. uznávání a odměňování úsilí týmů a jednotlivců,
- m. pochopení a přiměřené naplňování individuálních potřeb a situací pracovníků.

### **A. Vedení pomocí příkladů**

- vedení se řídí směrnicemi a zásadami, které schvaluje pro zaměstnance
- uvést konkrétní příklad, kdy vedení kladlo důraz na dodržování hodnot a ocenilo zaměstnance
- ochota vedení a vedoucích pracovníků řešit mimopracovní problémy (např. zdravotního charakteru), přizpůsobení pracovního času potřebám zaměstnance
- ochota vedoucích odborů přebírat odpovědnost, práce nad rámce povinností a pracovního času, osobní setkání vrcholového vedení se zaměstnanci

### **B. Prokazování osobní ochoty měnit se, a to akceptováním konstruktivní zpětné vazby a podnětů pro zlepšování osobního stylu vedení**

- účast vedoucích na školeních k manažerským technikám, řízení, používání kaučingu atd.
- reakce vedení a vedoucích pracovníků úřadu na podněty zaměstnanců, na náměty zjištěné při šetření spokojenosti zaměstnanců nebo při hodnotících pohovorech
- zlepšení osobního manažerského stylu vedoucích na základě zpětné vazby (například realizováním průzkumu, anonymní schránky nebo pohovoru)

### **C. Jednání v souladu se stanovenými cíli a hodnotami**

- stanovení a vyhodnocování výkonnostních parametrů pracovníků
- pravidelné rozhovory nadřízeného se zaměstnanci o dosažení stanovených cílů a za účelem získání zpětné vazby (hodnotící pohovory)
- vyhodnocování plnění projektových úkolů
- systém porad umožňuje podporu zaměstnanců pro dosahování cílů

- existence motivačních programů pro zaměstnance pro plnění cílů nebo jednání v souladu s hodnotami (vyhodnocování a odměňování úspěchů, cílové odměny k projektům, odměny za dosahování úspor, odměňování zlepšování atd.)

#### **D. Neustálé informování zaměstnanců o významných skutečnostech**

- definování jasných zásad a odpovědností pro komunikaci uvnitř úřadu a ověřování, zda informační kanály fungují
- informování prostřednictvím systému porad na různých úrovních
- zasílání informací e-mailem a využívání intranetu pro informování
- využívání nástěnek a informačních tabulí (např. vizualizace výsledků)
- zavedení pravidelných informačních setkání všech zaměstnanců
- realizace průzkumů zaměřených na získání zpětné vazby o názorech zaměstnanců
- využívání interních zpravodajů úřadu
- výroční zpráva úřadu a další zásadní dokumenty jsou přístupné pro zaměstnance

#### **E. Podporování zaměstnanců při plnění jejich plánů a cílů v návaznosti na cíle úřadu**

- stanovení jednoznačných výkonnostních parametrů pro všechny pracovníky (například pomocí BSC)
- existence motivačních programů pro zaměstnance pro plnění cílů nebo jednání v souladu s hodnotami (vyhodnocování a odměňování úspěchů, cílové odměny k projektům, odměny za dosahování úspor, odměňování zlepšování atd.)
- motivování a podpora iniciativ zaměstnanců, provázání osobních cílů s cíli úřadu
- systém porad, který zajišťuje podporu zaměstnanců pro dosahování cílů
- realizování hodnotících pohovorů a průzkumů zaměřených na získání zpětné vazby o názorech zaměstnanců

#### **f. stimulování a povzbuzování při delegování odpovědnosti (zmocnění)**

- jasně stanovit zastupitelnost vedoucích i pracovníků úřadu, ověřování funkčnosti
- o delegování části zodpovědnosti a pravomocí na zaměstnance rozhoduje přímý nadřízený (například na asistenta)
- uplatňování týmové práce a odpovědnosti týmu za výsledek oddělení
- využívání projektového řízení, delegování odpovědnosti na koordinátora projektu

#### **G. Povzbuzování a podporování zaměstnanců při předkládání jejich návrhů na inovace a zlepšování a při aktivním plnění jejich každodenní práce**

- existence motivačních programů pro zaměstnance pro předkládání návrhů na zlepšování nebo racionalizační opatření (vyhodnocování, odměňování úspěchů, cílové odměny k projektům, za dosahování úspor, odměňování zlepšování atd.)
- úřad má popsány postupy pro zlepšování (např. směrnice dle ISO ke kontinuálnímu zlepšování atd.)

- prostor pro tyto návrhy v rámci organizování dialogu mezi vedením a zaměstnanci (např. stálý bod v rámci porady)
- zařazení cílů (indikátorů) týkajících se zlepšování k prioritám úřadu (např. v rámci uplatnění BSC)
- zřízení schránky na návrhy a podněty od zaměstnanců
- podporování zapojování zaměstnanců do benchmarkingu nebo benchlearningu, hledání dobré praxe
- podporování a oceňování zaměstnanců za předkládané návrhy na zlepšení

#### **H. Posilování vzájemné důvěry a respektu**

- průhledný systém pro odměňování
- zařazení cílů týkajících se spokojenosti zaměstnanců k prioritám úřadu (např. v rámci uplatnění BSC)
- pravidelné informování zaměstnanců o zásadních otázkách
- možnost zpětné vazby při osobním hodnocení
- možnost připomínkovat a revidovat cíle útvaru, případně úřadu zaměstnanci

#### **I. Zajištění, aby byla vybudována kultura stimulování, identifikování, plánování a uplatňování inovací**

- existence motivačních programů pro zaměstnance pro předkládání návrhů na zlepšování nebo racionalizační opatření (vyhodnocování, odměňování úspěchů, cílové odměny k projektům, odměny za dosahování úspor, odměňování zlepšování atd.)
- zařazení cílů týkajících se inovací k prioritám úřadu (např. v rámci uplatnění BSC)
- podporování zapojování zaměstnanců do benchmarkingu nebo benchlearningu, hledání dobré praxe
- zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců (šetření, hodnotící pohovory atd.)
- ocenění a pochvala na poradě vedení po úspěšném ukončení projektu, apod.
- školení zaměstnanců k systémům kvality a zlepšování

#### **J. Stimulování a financování přípravy zaměstnanců a jejich zlepšovatelských aktivit**

- školení zaměstnanců k projektovému řízení, systémům kvality a zlepšování, k novým poznatkům atd.
- sledování odborného tisku a publikací zaměstnanci, financování ze strany úřadu
- zapojení úřadu do různých sítí a asociací (např. sdílení dobré praxe v rámci Ná)
- existence motivačních programů pro zaměstnance pro předkládání návrhů na zlepšování nebo racionalizační opatření (vyhodnocování a odměňování úspěchů, cílové odměny k projektům, odměny za dosahování úspor, odměňování zlepšování atd.)
- zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců (šetření, hodnotící pohovory atd.)
- vedení podporuje sdílení informací, znalostí a dobrých nápadů mezi odbory, úřady, příspěvkovými organizacemi

#### **K. Poskytování zpětné vazby a diskutování o výkonnosti se zaměstnanci**

- vytvořit systém hodnocení výkonnosti zaměstnanců
- zavést systém hodnotících pohovorů se zaměstnanci
- uplatnit na úřadě metodu BSC
- provádět každoročně šetření spokojenosti zaměstnanců a realizovat opatření na základě zjištění
- vedení zaměstnanců k dosahování odborných a osobních cílů, dodržování plánů rozvoje jejich schopností

#### **L. Uznávání a odměňování úsilí týmů a jednotlivců**

- průhledný systém odměňování, vytvoření „fondu vedoucího odboru“, odměny při zastupování z důvodu nemoci atd.
- existence motivačních programů pro zaměstnance pro předkládání návrhů na zlepšování, racionalizační opatření, dosahování týmových cílů, realizace projektů (vyhodnocování a odměňování úspěchů, cílové odměny k projektům, odměny za dosahování úspor, odměňování zlepšování atd.)
- zařazení cílů týkající se inovací a počtu projektů k prioritám úřadu (např. v rámci uplatnění BSC)
- podporování a oceňování zapojování zaměstnanců do hledání dobré praxe atd.
- zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců (šetření, hodnotící pohovory atd.)
- nefinanční možnosti odměn

#### **M. Pochopení a přiměřené naplňování individuálních potřeb a situací zaměstnanců**

- zavedení pružné pracovní doby
- možnosti sociálního fondu
- zohledňování životních situací (např. zdravotní problémy) zaměstnance přenesené do rozhodování o úlohách, pracovním čase, apod.
- pružné přidělování a přehodnocování zdrojů podle potřeb jednotlivých odborů a oddělení (technické prostředky a vybavení, lidské zdroje, finanční prostředky)

#### **Subkritérium 1.4**

---

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami.**

## **Příklady :**

- a. udržování aktivních a pravidelných vztahů s politickými představiteli příslušné výkonné a legislativní oblasti,
- b. vybudování partnerství a vazeb s důležitými zainteresovanými stranami (občany, nevládními organizacemi, zájmovými skupinami, průmyslem, jinými veřejnými orgány atd.),
- c. zapojení politických a jiných zainteresovaných stran do formulování cílů pro výstupy a jejich důsledky a do rozvoje systému vedení organizace,
- d. usilování o veřejné povědomí, reputaci a uznání organizace (např. budování image),
- e. rozvoj marketingu (se zaměřením na produkty a veřejné služby) a jeho šíření uvnitř i vně organizace,
- f. podílení se na činnostech profesních sdružení, zastupitelských organizací a zájmových skupin.

### **A. Udržování aktivních a pravidelných vztahů s politickými představiteli v příslušné výkonné a legislativní oblasti**

- kvalitně zpracované jednací řády zastupitelstva, rady, komisí řešící komunikaci a vztahy s politiky
- pracovníci úřadu jsou jednateli (tajemníky) různých komisí, výborů, zapojení do pracovních skupin.
- aktivní účast vedoucích odborů na jednání zastupitelstva a rady, účast vedení úřadu na poradách a setkáních s politickými představiteli
- zařazení plnění usnesení zastupitelstva a rady do výkonostních parametrů pracovníků
- zapojení všech politických stran při formulování strategického plánu
- zveřejňování informací, vydávání výroční zprávy, vyvážené informování o aktivitách kraje / města (např. dozorované mediální komisi)
- rychlá reakce úřadu na interpelace a podněty zastupitelů, šetření spokojenosti zastupitelů s prací úřadu
- monitorování politických rozhodnutí (např. na úrovni vlády), která mají vliv na chod úřadu

### **B. Vybudování partnerství a vazeb s důležitými zainteresovanými stranami (občany, nevládními organizacemi, zájmovými skupinami, průmyslem, jinými veřejnými orgány)**

- úřad má definovány důležité zainteresované (dotčené) strany a rozvíjí s nimi spolupráci (občané, neziskový sektor, podnikatelé, sociální organizace, volnočasové a vzdělávací organizace, úřady a instituce, obce správního obvodu, jiné úřady, příspěvkové organizace, dodavatelé a další partneři)
- organizování pravidelných setkání s různými zainteresovanými stranami (např. uplatňování Místní Agendy 21, projekt Zdravé město)
- definované vazby (konkrétní aktivity a projekty) s obcemi v rámci mikroregionu či kraje, vazby a projekty s asociacemi (Svaz měst a obcí, Národní síť zdravých měst atd.)
- provádění porovnávání a benchmarkingu s partnery (např. mezi městy Národní sítě Zdravých měst)
- realizace komunitního plánování sociálních služeb

- definovaná partnerství v rámci projektů podávaných do strukturálních fondů
- organizování tiskových konferencí, kulatých stolů a workshopů za účasti zainteresovaných stran
- šetření spokojenosti zainteresovaných stran (např. starostů správního obvodu, lidí, kteří něco vyřizují na úradě atd.)

### **C. Zapojení politických a jiných zainteresovaných stran do formulování cílů pro výstupy a jejich důsledky a do rozvoje systému vedení organizace**

- organizování pravidelných setkání s různými zainteresovanými stranami (např. uplatňování Místní Agendy 21, projekt Zdravé město)
- definování partnerství jako priority úřadu v rámci BSC, diskuse nad strategickým plánem
- zapojení úřadu, uživatelů a poskytovatelů do realizace komunitního plánování sociálních služeb
- definování společných cílů s partnery v rámci partnerství u projektů podávaných do strukturálních fondů
- angažování odborníků z řad zainteresovaných stran na zlepšování konkrétních oblastí, při přípravě analýz a koncepcí
- používání dotazníků, anket, schránky pro podněty a stížnosti
- šetření spokojenosti zainteresovaných stran (např. starostů správního obvodu, lidí, kteří něco vyřizují na úradě, šetření spokojenosti zaměstnanců atd.)

### **D. Usilování o veřejné povědomí, reputaci a uznání úřadu (například budování image)**

- vydávání výroční zprávy, radničních novin
- zpracování koncepce PR (medializace, propagace, jednotný vizuální styl, grafický manuál atd.)
- přednášení příspěvků o práci úřadu na konferencích, seminářích a v elektronických médiích
- uveřejňování odborných článků a rozhovorů v tisku
- prezentace strategie a cílů úřadu
- účast v různých soutěžích (vesnice roku, stavba roku, Zlatý erb, soutěž O lidech s lidmi atd.)
- rozhodnutí o certifikaci dle ISO, zapojení do CAF

### **E. Rozvoj marketingu (se zaměřením na produkty a veřejné služby) a jeho šíření uvnitř i vně úřadu**

- zpracovávání Akčního plánu zdraví a kvality života a postup dle metodiky Národní sítě Zdravých měst
- uplatňování Místní Agendy 21, komunitního plánování sociálních služeb
- používání dotazníků, anket, schránky pro podněty a stížnosti
- veřejná projednávání investičních akcí (např. regenerace sídlišť, přestavba náměstí atd.), strategií a dalších významných opatření mající významný vliv na kvalitu života
- šetření spokojenosti občanů a přijímání opatření dle výsledků
- začlenění indikátoru dostupnosti služeb mezi klíčové indikátory (např. dle BSC)
- konání průzkumu potřeb úřadu v dané oblasti u svých zákazníků před návrhem nové služby nebo Produktu

**F. Podílení se na činnostech profesních sdružení a zájmových skupin**

- účast na zasedáních svazů, asociací atd.
- účast na činnosti pracovních skupin, příprava společných projektů a sdílení dobré praxe v rámci sdružení a skupin
- grantové systémy pro podporu neziskového sektoru
- poskytování zasedacích prostor profesním organizacím

## Kritérium 2 : STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

---

**Definice:** Způsob, jakým organizace uplatňuje svoje poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, podporované příslušnými politikami, plány, cíli, záměry a procesy.

**Klíčová hlediska :** Politika a strategie musí odrážet interní kulturu, strukturu a činnosti (jak z hlediska krátkodobého, tak dlouhodobého\*), přičemž se berou v úvahu priority, směry a potřeby zainteresovaných stran. Politika a strategie organizace by měly odrážet zásady modelu CAF a způsob, jak organizace dosáhne svých záměrů prostřednictvím těchto zásad.

Organizace by měly trvale a kriticky monitorovat svoji politiku a strategii, včetně svých procesů a plánů, a vykazovat, jak odpovídají (jako celek) jejich vlastním okolnostem.

Politika a strategie musí odrážet přístup organizace k uplatňování procesů modernizace a řízení změn.

### Subkritérium 2.1

---

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **shromažďování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran.**

#### Příklady :

- a. identifikování všech příslušných zainteresovaných stran,
- b. systematické shromažďování informací o zainteresovaných stranách a jejich potřebách a očekáváních, a to prováděním odpovídajících průzkumů u zákazníků/občanů, pracovníků, společnosti a vlády,
- c. pravidelné shromažďování informací o důležitých proměnných, např. sociálním, ekologickém, ekonomickém, právním a demografickém vývoji,
- d. pravidelné hodnocení kvality informací a způsobu jejich shromažďování.

#### A. Identifikování všech příslušných zainteresovaných stran

Identifikace a popis skupin zákazníků / občanů a dalších zainteresovaných (dotčených) stran, které jsou z hlediska strategie či činnosti (výkonu státní správy a plnění úkolů samosprávy) úřadu významné:

- zákazníci (konkrétních procesů prováděných úřadem). Například: žadatelé o sociální dávku či jakéhokoli úkonu přeneseného výkonu státní správy, úřady jimž je poskytována metodická pomoc, nájemci v prostorách města, žadatelé o byt, zájemci o investici v průmyslové zóně, zákazníci IC .
- občané včetně lidí dojíždějící za prací, turistů atd. Členění různých skupin občanů může být mnoho: například podle bydliště (občané centra města, sídlišť a místních částí) nebo podle bydlení (v rodinném či jiném domě, v nájemních či vlastních bytech v bytových domech, na ubytovně, bezdomovci atd.) nebo podle věku (senioři, lidé v produktivním věku, rodiny s malými dětmi, mladí, mládež, děti atd.) nebo podle práce (zaměstnanci, důchodci, nezaměstnaní, OSVČ atd.) nebo podle zájmů (cyklisté, sportovci, fanoušci hokeje, zahrádkáři, chovatelé, milovníci kultury atd.) a mnoho dalších členění.
- stát, ministerstva, kraj a dále obce, mikroregiony, pověřené úřady II a III na území kraje nebo obce, mikroregiony ve správním obvodu úřadu
- zastupitelé, politici, politické strany.
- skupiny organizací (podnikatelský sektor, organizace veřejného sektoru, školská zařízení, církve, neziskový sektor - sportovní, kulturní mládežnické a další volnočasové organizace, poskytovatelé sociálních služeb atd.).
- příspěvkové organizace, organizační složky, o.p.s., obchodní společnosti atd.
- dodavatelé investic, materiálu a služeb.
- partneři (členství v různých svazech a sítích, partnerské města a regiony, partneři v projektech a v investicích atd.).
- zaměstnanci úřadu.
- další zainteresované (dotčené) strany (účastníci řízení či dotčené strany ve správním řízení, různé lobbyistické skupiny, novináři a média atd.)

## **B. Systematické shromažďování informací o zainteresovaných stranách a jejich potřebách a očekáváních, a to prováděním odpovídajících průzkumů u zákazníků, občanů, pracovníků, společnosti a vlády**

- stanovení zásad pro shromažďování informací vůči jednotlivým skupinám zákazníků / občanů a dalších zainteresovaných stran (směrnice, příručka kvality, atd.) a postup podle zásad, zajistit systém přezkoumávání (např. porada pro přezkoumání, komise Místní Agendy 21 atd.)
- vedení registrů dle zákona (obyvatel, živnostenský, vozidel atd.)
- shromažďování informací nutných pro samosprávu např. „databanka dlužníků“, databanka NNO, seznamy dodavatelů, kniha stížností, registry právních předpisů, informace od partnerů, příspěvkových organizací, dodavatelů atd.
- využívání internetu, datových skladů, sítí (Svaz měst a obcí, Národní síť zdravých měst), sdílení informací atd.
- monitorování tisku a ostatních médií, vyhledávání dobrých nápadů, účast v benchmarkingových a benchlarningových projektech
- stanovení vhodných monitorovacích parametrů u klíčových procesů, vize a strategií, ze kterých plyne kromě výkonnosti procesů (např. počet úkonů na pracovníka) také očekávání (např.spokojenost)

- uplatnění BSC a její rozklad na úřad, odbory a pracovníky (viz perspektiva občana / zákazníka – Co chce občan / zákazník a další zainteresované strany?, perspektiva finanční – Kde na to vezmeme peníze? atd.)
- realizace šetření spokojenosti, dotazníkových průzkumů a hodnocení
- uplatňování zásad Místní Agendy 21 například dle metodiky Národní sítě zdravých měst, kulaté stoly, veřejná projednávání atd.
- uplatnění konceptu „Městského marketingu“
- demografické a jiné studie a výzkumy

### **C. Pravidelné shromažďování informací o důležitých změnách, například sociálním, ekologickém, ekonomickém, právním a demografickém vývoji**

- vytvořit systém pro sledování změn (přidělení odpovědností v organizačním řádu a procesech, sledování na poradách, přidělování a rozesílání legislativních změn atd.)
- nastavit četnost pro sledování či šetření vývoje demografických poměrů (demografickou studii dělat např. 1× za 4 roky), sociálních (cyklus aktualizace komunitního plánování sociálních služeb 2 roky, sociologické šetření „pocitu bezpečí“ co 2 roky atd.), ekologických (každoroční vyhodnocování ekologické stopy), ekonomických (nezaměstnanost sledovat měsíčně), konkurenčních a legislativních poměrů a jejich zaznamenávání
- sledování a vyhodnocování Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje (podrobnosti viz [www.timur.cz](http://www.timur.cz))
- dle potřeby využívání specializovaných institucí spolupracujících s úřadem, zaměřených na sběr a analýzu informací
- sdílení těchto informací v rámci svazů, asociací, účast v benchmarkingových projektech atd.
- dále viz písmeno b.

### **D. Pravidelné hodnocení kvality informací a způsobu jejich shromažďování**

- hodnocení kvality informačních zdrojů zahrnout do vybudovaného systému sběru informací
- využívání ověřených informačních zdrojů – sbírka zákonů, servery organizací, dokumenty EU
- pro sběr, výzkumy (např. šetření spokojenosti občanů) používat vhodné postupy, které jsou odolné proti manipulaci nebo zkreslování
- zabezpečování porovnávání informací z různých zdrojů
- hodnocení přínosu informací – například počet použitých informací, počet podnětů na činnosti úřadu

## **Subkritérium 2.2**

---

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování**

## **Příklady :**

- a. zapojení zainteresovaných stran do procesu vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování a stanovování priorit s ohledem na jejich očekávání a potřeby
- b. analyzování rizik a příležitostí a identifikování kritických faktorů úspěchu, a to pravidelným hodnocením faktorů v prostředí organizace (včetně politických změn),
- c. vytváření strategických a operativních cílů na základě vize, poslání a hodnot organizace a jejich propojení s operativními plány a procesy,
- d. hodnocení kvality strategických a operativních plánů,
- e. vyvažování úkolů a zdrojů, dlouhodobých a krátkodobých vlivů a požadavků zainteresovaných stran,
- f. hodnocení existujících úkolů z hlediska jejich výstupů a důsledků, ověřování stupně dosažení cíle na všech úrovních a podle potřeby aktualizace strategie a plánování,
- g. hodnocení potřeby aktualizovat a rozvíjet strategie a metody,
- h. systematické analyzování interních silných a slabých stránek (např. analýza SWOT)

### **A. Zapojení zainteresovaných stran do procesu vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování a stanovování priorit s ohledem na jejich očekávání a potřeby**

- při procesu strategického plánování využít zásady Místní Agendy 21 nebo zásad doporučených Národní sítě zdravých měst
- vyžadovat po zpracovateli strategického plánu doložit praktické zkušenosti se zapojováním občanů / zákazníků a jiných zainteresovaných stran (kdo a jak bude osloven, jak proběhne sběr dat, jak se bude připomínkovat atd.)
- zapojení zaměstnanců do tvorby a následného rozkladu strategického plánu na odbory a jednotlivé pracovníky (např. pomocí BSC)
- k ukazatelům na úrovni města/kraje stanovit dodržování zásad MA 21 dle kritérií zpracovaných Komisí Rady vlády pro udržitelný rozvoj (viz [www.ma21.cz](http://www.ma21.cz)).
- aktivní tvorba a projednávání ročních a operativních plánů na zaměstnaneckých poradách, v pracovních skupinách a na tematických besedách se zákazníky
- definování způsobu a kritérií určování priorit, stanovit systém pro vypořádávání (akceptace či zamítnutí) podnětů, návrhů na zlepšení a jejich následná revize, včetně zabezpečení informovanosti zainteresovaných stran (například prostřednictvím interaktivní webové stránky)

### **B. Analyzování rizik a příležitostí a identifikování kritických faktorů úspěchu, a to pravidelným hodnocením faktorů v prostředí úřadu (včetně politických změn)**

- systém práce úřadu má v sobě (v organizačním řádu, směrnících, procesech, v systému porad atd.) zapracováno analyzování rizika a příležitostí a zejména také stanovení toho, co je

považováno za úspěch (definování klíčových výsledků k jednotlivým otázkám výsledkových subkritérií)

- poctivé uplatnění CAF od výsledků k předpokladům: pochopit a stanovit, co jsou u jednotlivých subkritérií klíčové výsledky, nastavit jejich cílové hodnoty a začít sledovat trend
- SWOT analýzu úřadu, zpracovat analýzu rizik a příčin jejich vzniku. Přijmout k náležitá opatření.
- správným způsobem uplatnit BSC – soubor vyvážených ukazatelů je soubor cílových hodnot, které odráží kritické faktory úspěchu
- propracovaný a správně nastavený vnitřní systém finanční kontroly dle zákona
- vypracování přehledu kritických faktorů úspěchu v případě konkrétního projektu nebo činnosti (procesní přístup)

### **C. Vytváření strategických a operativních cílů na základě vize, poslání a hodnot úřadu a jejich propojení do operativních plánů a procesů**

- stanovit klíčové měřitelné indikátory pro naplňování strategie (např. % plnění plánu v daných termínech, zadluženost versus stanovená mez, maximální podíl provozních nákladů ke zdrojům, míra nezaměstnanosti versus stanovená, ekologická stopa úřadu, dostupnost služeb, spokojenost občanů, sledování Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje atd.)
- správným způsobem uplatnit BSC – soubor vyvážených ukazatelů na úrovni města / kraje je rozložen na jednotlivé odbory a oddělení úřadu a následně na pracovníky. Každý pracovník ví, jak přispívá k naplňování strategických i operativních cílů a v optimálním případě je i dle toho odměňován.
- stanovit systém měření výkonu všech pracovníků („výkonnostní parametry“), definovat co a jak bude do nich zahrnuto, měřeno a jak to přispívá k naplňování strategie.
- správně uplatnit při řízení koncept MBO (management by objectives – řízení podle cílů).
- sjednotit jednotlivé dílčí strategie (koncepce) tak, aby nebyly navzájem protichůdné, naopak, aby se podporovaly
- vypracování přehledu a hodnocení propojení cílů a úkolů na strategické cíle a procesy a dokumenty úřadu
- revize strategie na základě výsledků a dosahování cílů, revize přístupů na základě nenaplnění definovaných cílů

### **D. Hodnocení kvality strategických a operativních plánů**

- výběr vhodné metody pro sestavení a implementaci strategií (např. využití BSC, případně metodu logického rámce atd.).
- strategie i operativa musí v sobě zahrnovat principy udržitelného rozvoje a dle místních podmínek zohledňovat další doporučené zásady (např. horizontální témata EU – udržitelný rozvoj, informační a znalostní společnost, participace a zapojení veřejnosti, rovné příležitosti)
- aplikování zásad SMART při stanovování cílů (cíle mají být S-jasně specifikované a konkrétní, M měřitelné, A-ambiciózní a akceptovatelné, R-realizovatelné, T-termínované)
- měřit, monitorovat – bez měření není možné kvalitně řídit
- zohlednění zásad participace s veřejností (Místní Agenda 21, projekt Zdravé město / kraj atd.)
- externí hodnocení kvality plánování

- kvalitní systém pro řízení a zavedení strategií a operativního řízení (například zavést metodu ISO, využívat BSC, uplatňovat správně CAF či EFQM, provádět benchmarking atd.)

### **E. Vyvažování úkolů a zdrojů, dlouhodobých a krátkodobých vlivů a požadavků zainteresovaných stran**

- správné uplatnění BSC, procesního přístupu, systému kvality dle ISO, konceptu řízení MBO (management by objectives – řízení podle cílů) atd.
- měřit, monitorovat – bez měření není možné kvalitně řídit a natož pak vyvažovat vlivy. Soubor ukazatelů, které jsou měřeny / monitorovány, musí být vyvážen.
- uplatňování zásad Místní Agendy 21, zpracování Akčního plánu zdraví a kvality života (dle metodiky Národní sítě zdravých měst) atd.
- provázat strategii s rozpočtem, rozpočtovým výhledem a jinými koncepčními materiály. Vše promítnout do organizační struktury a procesů úřadu.
- správně uplatnit principy projektového řízení (cíle projektu – parametry požadované změny, jasné termíny, jasné stanovené zdroje a náklady)
- uplatňování ve smyslu kvalitního řízení a zákona o finanční kontrole dle zásad:
- účelnosti: Je správné – účelnější pro dosažení vize a úkolů úřadu realizovat tuto investici nebo jinou? Jde tedy o rozhodování o tom, co má být výstupem naší činnosti (stanovení konkrétního cíle obvykle výběrem z více variant na základě provedené analýzy).
- efektivnosti: Provádíme tyto účelné činnosti správným způsobem – tedy efektivně pro splnění cílů a úkolů? Jde obvykle o porovnání skutečných hodnot s plánovanými vyjádřeno v %.
- hospodárnosti: Provádíme všechny stanovené (účelné) činnosti levně při dodržení všech parametrů?
- systém pro vypořádávání protichůdných požadavků zainteresovaných stran (systém porad, připomínkování materiálů, systém veřejných projednávání a kulatých stolů, komunikace s občany a zainteresovanými stranami atd.)

### **f. hodnocení existujících úkolů z hlediska jejich výstupů a důsledků, ověřování stupně dosažení cíle na všech úrovních a podle potřeby aktualizace strategie a plánování**

- správné uplatnění BSC, procesního přístupu, systému kvality dle ISO.
- při provádění jakékoli činnosti je třeba vědět, jaký má vliv na dosažení stanovených cílů (strategických i operativních), všechny předpoklady (CAF kritéria 1 až 5) jsou předpoklady pro dosahování stanovených výsledků (cílů).
- vytvořit funkční systém pro stanovení priorit (strategických i operativních) na všech úrovních (definované postupy, které si navzájem neodporují, jednotlivé koncepce nejsou protichůdné, systém porad pro vypořádání priorit atd.)
- hodnotit činnost úřadu směrem na dopad (vliv) na společnost a kvalitu života občanů (měřit ekologickou stopu úřadu, sledovat Evropské indikátory udržitelného rozvoje atd.)
- vytvoření systému a provádění důsledného přezkoumání (například pomocí „Porad pro přezkoumání“).
- měřit, monitorovat – bez měření není možné kvalitně řídit a ověřovat míru splnění cílů.

- zpracovat systém pro měření výkonnosti pracovníků, který vychází z vize a strategie, provádět hodnotící pohovory
- pravidelné vyhodnocování výsledků, cílů a zabezpečení zdrojů a jejich následná aktualizace na základě výsledků hodnocení

### **G. Hodnocení potřeby aktualizovat a rozvíjet strategie a metody**

- vytvoření systému a provádění důsledného přezkoumání (například pomocí „Porad pro přezkoumání“). Součástí přezkoumání má být také hodnocení potřeby zlepšování a inovace např. pracovních postupů s ohledem na strategické cíle
- použití závěrů analýzy na realizaci změn strategie a metod plánování
- vybudovat systém zlepšování pomocí ISO
- realizace a vyhodnocení auditů a využití jejich závěrů na reorganizaci

### **h. systematické analyzování interních silných a slabých stránek**

- použití SWOT analýzy
- při uplatňování modelu CAF (EFQM) popsat u každého subkritéria silné a slabé stránky a přijímat k tomu opatření
- vybudovat systém preventivních opatření pomocí ISO
- správné realizování BSC, benchmarkingu, procesní analýzy atd. a využití jejich výsledků na trvalé zlepšování

## **Subkritérium 2.3**

---

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **uplatňování strategie a plánování v celé organizaci**.

### **Příklady :**

- uplatňování strategie a plánování, a to dosahováním konsensu a stanovováním priorit, určováním časových rámců a vhodné organizační struktury,
- převádění strategických a operativních cílů organizace do plánů a úkolů v organizaci a jejich propojování s klíčovými procesy,
- vytváření interních komunikačních kanálů k rozšiřování cílů, plánů a úkolů v organizaci,
- vytváření a aplikování metod pro měření výkonnosti organizace na všech úrovních,
- sestavování pracovních a poradních orgánů (např. rady, komise, výbory, pracovní skupiny) a hodnocení jejich činnosti.

## **A. Uplatňování strategie a plánování, a to dosahováním konsenzu a stanovováním priorit, určováním časových rámců a vhodné organizační struktury**

- vytvořit funkční systém pro stanovování priorit (strategických i operativních) na všech úrovních (definované postupy, které si navzájem neodporují, jednotlivé koncepce nejsou protichůdné, systém porad pro vypořádání priorit a hledání konsenzu atd.)
- stanovit a vyjednat klíčové měřitelné indikátory pro naplňování strategie (např. % plnění plánu v daných termínech, maximální podíl provoz. nákladů ke zdrojům, ekologická stopa úřadu, dostupnost služeb, spokojenost zákazníků úřadu, sledování Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje atd.), přidělit odpovědnost za dosažení a rozložit do měřitelných parametrů odborů a pracovníků.
- správným způsobem uplatnit BSC – dosáhnout konsenzu o souboru vyvážených ukazatelů na úrovni města / kraje a dále konsenzu o jeho rozložení na jednotlivé odbory a oddělení úřadu a následně na pracovníky. Každý pracovník ví, jak přispívá k naplňování strategických i operativních cílů a v optimálním případě je i dle toho odměňován.
- při zavádění strategie a dalších zásadních změnám uplatňovat správným způsobem projektové řízení nebo řízení změn (konsenzus o cíli projektu, jeho harmonogramu, zdrojích a nákladech)
- správně uplatnit při řízení koncept MBO (management by objectives – řízení podle cílů).
- aplikování informačních systémů kontroly a sledování zadávaných úloh a jejich plnění
- měřit, monitorovat – bez měření není dostatek argumentů pro hledání spravedlivého konsenzu, není možné kvalitně řídit. Soubor ukazatelů, které jsou měřeny / monitorovány musí být vyvážen.
- pro stanovování splnitelných úrovní cílových hodnot, vhodných struktur atd. využívat bench.

## **B. Převádění strategických a operativních cílů úřadu do plánů a úkolů v úřadu a jejich propojování s klíčovými procesy**

- správným způsobem uplatnit BSC – převést ukazatele na úrovni města / kraje na jednotlivé odbory a oddělení úřadu a následně na pracovníky. Každý pracovník ví, jak přispívá k naplňování strategických i operativních cílů a v optimálním případě je i dle toho odměňován. V rámci BSC jsou definovány klíčové procesy.
- rozpracování strategie (a její měřitelných indikátorů) do konkrétních akčních plánů, úloh, do operativních plánů na všech úrovních úřadu. Současně je nutné promítnutí cílů do organizační struktury a procesů (například do map procesů).
- správně uplatnit při řízení koncept MBO (řízení dle cílů), procesní přístup, systém řízení dle ISO

## **C. Vytváření interních komunikačních kanálů k rozšiřování cílů, plánů a úkolů v úřadu**

- definovat přiměřený systém komunikace uvnitř úřadu o cílech, úkolech a jejich dosahování (systém porad, intranet, nástěnky, zpravodaj pro zaměstnance, systém vytváření a připomínkování interních předpisů, setkání se všemi zaměstnanci atd.)
- stanovit, co a v jakých periodách má být projednáno se zaměstnanci: projednávání výkonnosti a kvality práce s každým zaměstnancem (např. plnění jeho pracovních cílů pracovníka,

výkonnostních parametrů atd.), plnění cílů úřadu a odboru, projednání osobního růstu a plánu vzdělávání atd.

- definovat systém pro získávání zpětné vazby od zaměstnanců (hodnotící pohovory, šetření spokojenosti zaměstnanců). Míru spokojenosti zaměstnanců zahrnout mezi klíčové ukazatele úřadu.
- využívat vizualizaci a vizualizační prostředky (data projektor, powerpoint pro prezentace, atd.)
- zavedení vhodných softwarového nástroje pro řízení dokumentace, sledování a kontrolu úkolů, řízení projektů, sledování výkonnostních parametrů, manažerské účetnictví atd.
- zveřejňování strategie, strategických dokumentů, směrnic, operativních plánu (investic, oprav, konání zastupitelstev a rad, kulturních akcí atd.), zápisů z porad atd. na intranetu úřadu

#### **D. Vytváření a aplikování metod pro měření výkonnosti úřadu na všech úrovních**

- vypracování souboru indikátorů na měření výkonnosti jednotlivých zaměstnanců (počet úkonů na pracovníka, % zrušených rozhodnutí, termíny plnění usnesení a úkolů, % plnění plánu, objem vymožených pohledávek, nájem z prostor města, počet stížností, počat podaných a získaných projektů atd.)
- provázání cílů úřadu s indikátory měření výkonnosti jednotlivců
- správným způsobem uplatnit BSC – zajistit rozložení na odbory, oddělení a pracovníky (tzv. osobní BSC)
- výkonnost řídit pomocí správně uplatněného systému MBO (řízení dle cílů), procesního přístupu, systému řízení dle ISO, využívání benchmarkingu atd.

#### **E. Sestavování poradních a pracovních orgánů (například rady, komise, výbory, pracovní skupiny) a hodnocení jejich činnosti**

- stanovení promyšleného systému poradních orgánů skupin v návaznosti na strategické plánování a plnění stanovených cílů (komise pro strategické plánování, komise pro Místní Agendu 21, porada pro přezkoumání, řídicí výbory projektů, pracovní skupiny v rámci akčního plánu zdraví a kvality života, legislativní rada, pracovní skupina pro romské záležitosti, investiční komise, majetková komise, komise pro výběr zhotovitelů atd.)
- zajištění přenosu závěrů pracovních a poradních orgánů do činnosti úřadu a směrem k vedení
- promyšlené sestavování týmů a využívání projektového řízení

### **Kritérium 3 : PRACOVNÍCI (řízení lidských zdrojů)**

---

#### **Definice:**

Způsob, jakým organizace řídí, rozvíjí a uvolňuje poznatky a plný potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivců, týmů a celé organizace; jak plánuje tyto činnosti, aby podpořila svoji politiku a strategii a efektivní činnost svých pracovníků.

#### **Klíčová hlediska:**

Mezi pracovníky organizace patří všichni, kteří přímo nebo nepřímo poskytují služby zákazníkům/občanům. Patří sem všechny zaměstnanecké skupiny a dobrovolníci, někteří z nich však mohou potřebovat zvláštní pomoc, aby bylo možné využít jejich plný potenciál. Organizace mohou při hodnocení své výkonnosti zohlednit jakákoli omezení své svobody jednání, vyplývající z všeobecné personální politiky ve veřejné správě, mzdové politiky atd., a určovat, jak v rámci těchto omezení pracují, aby se optimalizoval jejich lidský potenciál. Přichází-li to v úvahu, měly by organizace rovněž zvážit, jak ku prospěchu vlastnímu i svých pracovníků usilují o rozšíření prostoru pro řízení lidských zdrojů.

#### **Subkritérium 3.1**

---

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.**

## **Příklady :**

- a. vypracování a sdělování politiky řízení lidských zdrojů, založené na strategii a plánování organizace,
- b. pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů, při zohledňování potřeb a očekávání zainteresovaných stran,
- c. rozpracování a schválení politiky včetně stanovení objektivních kritérií s ohledem na přijímání pracovníků, jejich kariérní růst, odměňování a jmenování do manažerských funkcí,
- d. sladování úkolů, pravomocí a odpovědností pracovníků (např. pomocí popisů práce),
- e. promítnutí popisů práce do přijímání pracovníků a plánování jejich rozvoje,
- f. sladování plánování úkolů s rozmístěním a rozvojem lidských zdrojů,
- g. definování manažerských a vůdcovských schopností a dovedností, které jsou požadovány u vedoucích pracovníků (využívá se při jejich přijímání),
- h. zajišťování dobrých pracovních podmínek v celé organizaci,
- i. řízení přijímání pracovníků a jejich kariérního růstu s ohledem na dostupnost zaměstnání a rovné příležitosti (např. pohlaví, invalidita, rasa, náboženské vyznání),
- j. věnování pozornosti osobním potřebám a vybavení pro osoby se sníženou pracovní schopností,
- k. zohledňování pracovní a životní rovnováhy pracovníků.

### **A. Vypracování a sdělování politiky řízení lidských zdrojů založené na strategii a plánování úřadu**

- správné uplatnění metody BSC (zejména jde o perspektivu „učení se a růstu“ – Co se musíme naučit a zvládnout, abychom správně uplatnili procesní přístup, abychom zajistili potřebné zdroje a uspokojili občany / zákazníky?)
- stanovit měřitelné kritéria (indikátory) v oblasti lidských zdrojů (odvozených z vize, strategie), které budou zahrnuty do klíčových indikátorů na úrovni úřadu
- vypracování politiky řízení lidských zdrojů odvozené od vize a strategie úřadu za účasti všech relevantních zainteresovaných stran
- zveřejňování politiky řízení lidských zdrojů na intranetu, umožnění vyjádřit se zaměstnancům a vytváření podmínek pro její zavedení

### **B. pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů, při zohledňování potřeb a očekávání zainteresovaných stran**

- řízení počtu pracovních míst například na úrovni odboru, vyhodnocovat a předkládat do rady analýzy počtu pracovních míst a návrhy na opatření.
- dělat benchmarking mezi úřady (srovnání např. počtu úkonů na pracovníka).
- přizvání zaměstnanců do diskuse o budoucích úlohách úřadu a hodnocení souladu mezi lidskými zdroji a řešením úloh

- šetření spokojenosti zaměstnanců, občanů, zákazníků úřadu atd. k zjištění jejich očekávání
- analýza stížností s ohledem na oprávněné stížnosti na pracovníky

### **C. Rozpracování a schválení politiky včetně stanovení objektivních kritérií s ohledem na přijímání zaměstnanců, jejich kariérní růst, odměňování a jmenování do manažerských funkcí**

- vytváření podmínek pro uplatnění zákona o úřednících a aplikaci dalších platných právních předpisů
- vypracovat vnitřní systém úřadu pro řízení lidských zdrojů (směrnice personální záležitosti, vnitřní platový předpis, pracovní řád, kodex etiky atd.)
- zpracovat popis funkcí (pracovních pozic), definovat kritéria a potřebné způsobilosti pro výkon práce
- řešit zastupitelnost pracovníků, určit zástupce vedoucích pracovníků
- stanovit měřitelné kritéria (indikátory) v oblasti lidských zdrojů, které budou zahrnuty do klíčových indikátorů na úrovni úřadu (např. index spokojenosti zaměstnanců, index způsobilosti pracovníků, index auditu pracovišť, počet přijatých zlepšovacích návrhů, náklady na vzdělávání na pracovníka atd.)
- vybudovat systém odměňování podporující plnění vize a strategií:
- systém odměňování založen na měření výkonu, kvality práce a plnění cílů,
- zpracovat potřebné motivační programy (pro podávání zlepšovacích návrhů, pro úsporná nebo racionalizační opatření atd.).
- řešit odměny při prosazování změn, řízení projektů.
- umožnit vedoucím odborů, aby mohli pružně odměnit své podřízené (fondy vedoucího odboru, odměny při zastupování nemocných pracovníků) atd.

### **D. Sladování úkolů, pravomocí a odpovědností zaměstnanců (například pomocí popisů práce) se strategií a plánováním**

- promítnutí legislativních požadavků na výkon státní správy a požadavků na plnění úkolů samosprávy do organizačního řádu, dalších vnitřních předpisů a následně do popisů práce (náplní práce) pracovníků. Zajistit reakci na změny.
- vybudovat systém řízení dle ISO
- nejasnosti v kompetencích řešit pomocí systému porad, komunikace a prodiskutování úloh a zodpovědností na úrovni nadřízeného a zaměstnance
- řešit zastupitelnost pracovníků, určit zástupce vedoucích pracovníků, zajistit systém předávacích protokolů při odchodu pracovníků
- získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců (pohovory, šetření spokojenosti atd.)

### **E. Sladování popisů pracovních činností s přijímáním zaměstnanců a s plány jejich rozvoje**

- aktualizace náplní činností (popisů práce) dle aktuální situace
- provádět audit souladu legislativy nebo usnesení orgánů města – organizačního řádu – náplní práce

- vyhodnocovat schopnost a způsobilost pracovníků vykonávat svoji práci
- zpracovat individuální vzdělávací plány úředníků a sladit je se strategiemi, hodnocení souladu existujícího stavu s plány rozvoje zaměstnanců, systematicky přistupovat k výjimkám ze vzdělávání atd.

#### **F. Sladování plánování úkolů s rozmístováním a rozvojem lidských zdrojů**

- analyzovat schopnost zajišťování legislativních změn a nových úkolů ze strany samosprávy stávajícím počtem pracovníků
- provádět optimalizaci počtu pracovních míst na jednotlivých odborech (např. na základě procesní analýzy, personálního auditu, výsledků benchmarkingu atd.)
- vytvořit systém zastupitelnosti pracovníků + výcvik zástupců, odměňování při zastupování pracovníků (např. při nemocnosti), řešení rotace práce mezi odbory
- využívání podmínek ustanovených platnými zákony (např. dočasné přidělování pracovníků dle zákoníku práce atd.)
- zajistit účast úřadu ve vhodných projektech rozvoje lidských zdrojů
- zpracovat postupy při řízení projektů a změn (pravomoci a odpovědnosti, tvorba týmu, zajištění zdrojů včetně lidských, motivační faktory a odměňování atd.)

#### **g. definování manažerských a vůdcovských dovedností, které jsou požadovány u vedoucích zaměstnanců (využívá se při jejich přijímání)**

- zahrnutí těchto požadavků do požadavků na tyto pozice, zahrnutí požadavků do vypisovaných výběrových řízení
- plánování a organizování výcviku a vzdělávacích aktivit zaměřených na manažerské a komunikační dovednosti
- přiměřeně uplatňovat u zástupců

#### **H. Zajišťování dobrých pracovních podmínek v celém úřadu**

- realizace průzkumů o spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím, zahrnout do otázek hodnotících pohovorů
- modernizování kancelářských prostor – nábytek, výpočetní technika na základě průzkumů potřeb. Přednostně řešit vhodnou ergonomii pracovišť.
- plánování a organizování vzdělávacích aktivit zaměřených na techniky zvládání stresových a konfliktních situací
- přizpůsobovat prac. podmínky zdravotnímu stavu či hendikepům pracovníků

#### **I. Řízení přijímání zaměstnanců a jejich kariérního růstu s ohledem na dostupnost zaměstnání a rovné příležitosti (například pohlaví, invalidita, rasa, náboženské vyznání)**

- deklarovat a uplatňovat rovnosti příležitostí co se týká pohlaví, věku, etnického původu, náboženského vyznání a invalidity

- zaměstnávat vypočtený počet pracovníků ZPS, jít příkladem v zaměstnávání zdravotně postižených, vytvářet chráněné pracoviště
- stanovit sledovatelné indikátory v této oblasti (počet zaměstnaných žen a mužů, počet žen a mužů na postu vedoucího odboru nebo oddělení, průměrný věk pracovníků, počet ZPS k celkovému počtu pracovníků atd.)
- dávání příležitostí čerstvým absolventům škol nebo jinak znevýhodněným na trhu práce (např. umožnit absolvovat praxi těchto lidí na úřadu v rámci rekvalifikace

#### **J. Věnování pozornosti osobním potřebám a vybavení pro osoby se sníženou pracovní schopností**

- vytváření podmínek pro zaměstnávání a kariérní růst osob se sníženou pracovní schopností a vytvořit jim vhodné pracovní prostředí (například bezbariérový přístup do úřadu, chráněné pracoviště, bezbariérové WC atd.)
- umožnění využití pružné pracovní doby při řešení úloh, které toto umožňují
- získávání zpětné vazby o potřebách těchto pracovníků (např. při hodnotících pohovorech)

#### **K. Zohledňování pracovní a životní rovnováhy zaměstnanců**

- do systému řízení lidských zdrojů začlenit možnost toto zohledňovat, např. umožňovat ženám s malými dětmi zkrácený pracovní úvazek či jinak rozloženou pracovní dobu, vytvořit vhodné pracovní prostředí, umožnění využití pružné pracovní doby při řešení úloh, které toto umožňují
- životní situace zohledňovat v rámci sociálního fondu
- získávání zpětné vazby o potřebách pracovníků (např. při hodnotících pohovorech, neformální setkávání)

### **Subkritérium 3.2**

---

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **identifikování, rozvíjení a využívání kompetencí pracovníků a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů.**

### **Příklady:**

- a. identifikování současných odborných způsobilostí na úrovni jednotlivců a organizace, pokud jde o znalosti, dovednosti a postoje,
- b. vypracování a seznamování pracovníků s plány jejich přípravy založenými na současných a budoucích organizačních a osobních potřebách (např. povinná a dobrovolná příprava),
- c. rozvíjení a schvalování plánů osobního rozvoje všech pracovníků,
- d. rozvíjení manažerských dovedností v celé organizaci,
- e. podporování nových pracovníků a napomáhání jim (např. pomocí instruktáží, výuky),
- f. prosazování interní a externí mobility pracovníků,
- g. rozvíjení a prosazování moderních metod vzdělávání (např. multimediální přístup, výcvik při výkonu zaměstnání, e-learning),
- h. řízení a sledování globálních a individuálních plánů rozvoje,
- i. rozvíjení a podporování osobních dovedností a schopností jednat se zákazníky/ občany,
- j. monitorování podílu nákladů vynaložených na výcvik k celkovým mzdovým nákladům

### **A. Identifikování současných odborných způsobilostí na úrovni jednotlivců a úřadu, pokud jde o znalosti, dovednosti a postoje**

- stanovit klíčové způsobilosti pracovníků, týmů, oddělení, odborů, vedoucích, projektových manažerů atd. (myšleno: znalosti, dovednosti, vzdělání, praxi, postoje, schopnosti atd.) nutné pro naplňování vize a strategií a pro úspěšné zajištění běžného (každodenního) chodu úřadu
- správným způsobem uplatnit BSC (zejména zahrnuje perspektiva „učení se a růstu“), případně správně uplatnit v personálních záležitostech ISO, procesní způsob řízení, koncept „Investing in People“ atd.
- součástí systému řízení lidských zdrojů je také popis jednotlivých pracovních pozic s definováním potřebných způsobilostí, požadovaných znalostí, kvalifikace, praxe, dovedností atd.
- zpracovat metodiky pro měření způsobilosti či dovedností a znalostí zaměstnanců (např. metodiku měření indexu způsobilosti zaměstnanců), začít měřit, zahrnout tato měřítka do klíčových ukazatelů a přijímat opatření na základě výsledků.
- ověřování odborných, lidských a manažerských způsobilostí zaměstnanců (prokázaná schopnosti aplikovat získané vědomosti)
- analyzovat případná „úzká místa“ z hlediska způsobilostí a přijmout potřebná opatření, definovat a řešit potřebné způsobilosti při řízení projektů a změn, řešit potřebnou způsobilost zástupců

### **B. Vypracování a seznamování pracovníků s plány jejich přípravy založenými na současných a budoucích organizačních a osobních potřebách (např. povinná a dobrovolná příprava)**

- účelně a efektivně uplatnit zásady zákona o úřednících, zajistit také systémové vzdělávání, které nevyplývá ze zákona o úřednících (školení řidičů referentských vozidel, školení BOZP, jazykové vzdělávání, vzdělávání ke kvalitě azlepšování atd.)
- zpracovat plány vzdělávání zaměstnanců a projednávat je s nimi (dosáhnout konsenzu), doplňovat osobní spisy o získaná osvědčení a certifikáty.
- analyzovat potřeby úřadu a na základě analýzy a předpokládaného vývoje uplatňovat systémový přístup k odbornému a osobnostnímu růstu zaměstnanců a jejich profesní kariéry. Plány zpracovat tak, abychom v budoucnu zlepšili index způsobilosti zaměstnanců a další měřené klíčové parametry na úrovni úřadu.
- promyšleně souhlasit s výjimkami ze vzdělávání tak, aby nedošlo k ohrožení schopnosti úřadu kvalitně plnit své úkoly
- vypracování strategie odborných způsobilostí, kde rozvoj odborných způsobilostí vychází z vize a strategie úřadu
- získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců ve věci jejich vzdělávání a růstu (zařadit jako bod do hodnotících pohovorů, šetření spokojenosti zaměstnanců atd.)

### **C. Rozvíjení a schvalování plánů osobního rozvoje všech zaměstnanců**

- odvodit plány vzdělávání a rozvoje od vize, strategie, cílů a hlavních úkolů úřadu. Plány zpracovat tak, abychom v budoucnu zlepšili index způsobilosti zaměstnanců a další měřené klíčové parametry na úrovni úřadu.
- sestavení plánu rozvoje pro každého zaměstnance s cílem jeho růstu, se stanovením aktivit a termínu vyhodnocení, projednání se zaměstnanci
- provázání plánů osobního / kariérního rozvoje s hodnoceními zaměstnanců a dle možností s motivačními programy.
- získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců ve věci jejich vzdělávání a růstu.

### **D. Rozvíjení manažerských dovedností v celém úřadu**

- zahrnout manažerské dovednosti do nutných způsobilostí vedoucích pracovníků a také jejich zástupců a dle možností i u potenciálních náhradníků, prohlubování manažerských dovedností formou dalšího vzdělávání
- identifikování potřeby manažerských dovedností pro všechny organizační úrovně úřadu, pro řízení projektů a změn, pro řízení partnerství, pro metodickou pomoc příspěvkovým organizacím, pro práci v týmech atd.
- zajišťovat možnosti pro osobní růst formou účasti na projektech, v týmové práci a delegováním pravomocí a odpovědností
- rozvíjet schopnosti řízení týmů, porad, jednání, presentační dovednosti atd.

### **E. Podporování nových zaměstnanců a napomáhání jim (například pomocí instruktáží, výuky)**

- standardizovat postup odchodu (zajištění dat, informací a znalostí od odcházejícího pracovníka pro nového pracovníka, podrobný předávací protokol, mechanismus předání atd.)

- standardizovat postup nástupu nového pracovníka (seznámení se spolupracovníky, pracovištěm, zaškolení, vstupní vzdělávání, převzetí funkce atd.)
- navrhnutí a realizace plánu adaptačního procesu přijatého zaměstnance, využívání rotace mezi pracovišti, využívání mentoringu a potřebný výcvik vedoucích pracovníků či mentorů
- přiměřeně uplatňovat také pro rekvalifikanty (nezaměstnaní absolvující praxi na úřadě v rámci rekvalifikace) studenty na praxi atd.

#### **F. Prosazování interní a externí mobility zaměstnanců**

- umožňování interní a externí mobility, která přispěje ke zlepšení zastupitelnosti, kvality nebo výkonu práce (např. mezi partnery, v rámci projektů, v rámci benchmarkingu
- rotace nových pracovníků po nástupu v rámci adaptačního procesu
- sestavování týmů k řešení problémů, k zlepšování a řízení změn
- rotace pracovníků k zabezpečení potřebných znalostí a dovedností pro vzájemnou zastupitelnost

#### **G. Rozvíjení a prosazování moderních metod vzdělávání (například multimediální přístup, výcvik při výkonu zaměstnání, elearning)**

- vytvoření podmínek a specifikování přístupů úřadu na zavádění moderních metod vzdělávání včetně zabezpečení potřebných zdrojů, techn. podmínek pro moderní metody vzdělávání (např. vybavení zasedacích místností úřadu data projektorem, flipchartem, dalšími vizualizačními a prezentačními pomůckami)
- vytvoření podmínek pro učení se formou e-learningu, zážitkové aktivity, týmový výcvik, využívání kaučingu, mentoringu a jiných forem tréninku při práci
- tam, kde je to vhodné, upřednostňování tréninku a výcviku před klasickým vzděláváním

#### **H. Řízení a sledování globálních a individuálních plánů rozvoje**

- realizování, vyhodnocování, aktualizování ročních a individuálních plánů rozvoje na základě potřeb a změněných podmínek úřadu
- pravidelné projednávání personálních záležitostí (včetně vzdělávacích potřeb) na poradách
- v rámci řízení vzdělávacích aktivit provádět hodnocení kvality vzdělávání a přijímat potřebná opatření
- odvozovat rozpočet na vzdělávání ze skutečných potřeb úřadu na základě vyhodnocování plánů vzdělávání a rozvoje
- pro řízení vzdělávání stanovit ukazatele (např. index způsobilosti pracovníků, sledovat náklady na vzdělávání na pracovníka v jednotlivých odborech, náklady na vzdělávání k nákladům na mzdy, % plnění vzdělávacích plánů atd.)

#### **I. Rozvíjení a podporování osobních dovedností a schopností jednat se zákazníky**

- zahrnout tyto požadavky do způsobilosti pracovníků, stanovení požadavků na profil zaměstnance pro styk se zákazníky / občany

- zabezpečení vzdělávání v komunikačních dovednostech, organizačních schopnostech, asertivitě, schopnosti naslouchat, schopnosti respektovat a být respektován atd.
- definování zásad telefonní komunikace se zákazníkem / občanem
- stanovit metodiky měření spokojenosti zákazníků úřadu, v případě stížností na pracovníky přijímat opatření včetně opakovaného proškolení pracovníků

### **J. Monitorování podílu nákladů vynaložených na výcvik k celkovým mzdovým nákladům**

- pro řízení vzdělávání stanovit také vhodné finanční ukazatele například:
- sledovat náklady na vzdělávání na pracovníka v jednotlivých odborech a celkově za úřad,
- náklady na vzdělávání k nákladům na mzdy,
- průměrná cena jednoho školícího dne,
- náklady na e-learningové vzdělávání versus jiné formy atd.
- sledovat a porovnat trend těchto ukazatelů, na základě potřeb přijímat opatření
- vyhodnocovat účelnost jednotlivých forem vzdělávání (např. je účelnější použít v konkrétním případě e-learning nebo klasická výuka?)
- hodnotit efekt vzdělávacích aktivit na kvalitu nebo výkon
- hledat možnosti a formy pro smysluplné úspory (hospodárnost)

### **Subkritérium 3.3**

---

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **zapojení pracovníků rozvíjením dialogu a zmocněním**.

#### **Příklady:**

- prosazování kultury otevřené, nehierarchické komunikace a dialogu,
- aktivní dotazování pracovníků na jejich nápady a názory a rozvíjení vhodných mechanismů (schémata návrhů atd.),
- zapojování pracovníků do přípravy plánů a strategií, návrhu procesů a do identifikování a uplatňování činností při zlepšování,
- usilování o dohodu mezi manažery a pracovníky ohledně cílů a způsobů měření jejich dosahování,
- pravidelné organizování a provádění průzkumů u pracovníků,
- vyzývání pracovníků k hodnocení svých nadřízených (např. 360stupňovým hodnocením),
- jednání s představiteli pracovníků (např. odbory).

### **A. Prosazování kultury otevřené, nehierarchické komunikace a dialogu**

- definování kanálů a forem efektivního dialogu a interní komunikace
- definování postupu, jak uplatňovat stížnosti na vedoucí pracovníky (zabránění tomu, aby stěžující si pracovník „pykal“ za svoji otevřenost), uplatňování přístupu politiky „otevřených dveří“
- výcvik pro vedoucí pracovníky k vytváření takového prostředí
- zavádění forem efektivního dialogu mezi vrcholovým vedením a zaměstnanci
- získávání zpětné vazby od zaměstnanců o úrovni komunikace na úřadě (šetření spokojenosti, hodnotící pohovory atd.)

## **B. Aktivní dotazování pracovníků na jejich nápady a názory a rozvíjení vhodných mechanismů (schémata návrhů atd.)**

- vytvoření (schválení) rámce pro podávání návrhů na zlepšování, inovace, úspory, racionalizační opatření atd., vyhodnocování těchto návrhů a realizace přijatých návrhů
- vytvářet vhodné motivační programy (např. vyhodnocování úspěchu týdne / měsíce, odměňování zlepšovacích návrhů nebo úsporných opatření, odměňování řešitelských nebo projektových týmů atd.).
- v rámci porad, týmové práce, projektů atd. používání metod, které podporují kreativitu a nové nápady, například brainstorming, koučing, mentoring atd.
- zavedení schránky „důvěry“ nebo schránky nápadů od zaměstnanců
- vyjádření uznání a ocenění dobrých nápadů včetně implementace do praxe
- začlenit tyto otázky do hodnotících pohovorů nebo do šetření spokojenosti pracovníků
- využívat týmové práce a projektového řízení pro hledání řešení problémů, řízení změn, zlepšování atd.
- pravidelně školit pracovníky k cílům, strategii úřadu, kvalitě práce, zlepšování
- najít ukazatele a stanovit metodiky měření zlepšování (např. počet přijatých zlepšení na pracovníka, roční úspory dosažené na základě návrhů od pracovníků, počet motivačních programů atd.)

## **C. Zapojování zaměstnanců do přípravy plánů a strategií, návrhu procesů a do identifikování a uplatňování činností při zlepšování**

- zapojení zaměstnanců formou vytváření pracovních týmů do tvorby plánů a strategií, struktur, směrnic, procesů, plánů atd.
- zajištění funkčnosti interního připomínkového řízení
- zpřístupňování dokumentů na intranetu
- vizualizace a prezentace na poradách a setkání se zaměstnanci
- projednávání plánů přípravy dokumentů, plánů atd. na interních poradách
- proškolení zaměstnanců k cílům, strategiím úřadu, kvalitě práce a zlepšování
- zapojení zaměstnanců do benchmarkingových projektů, výměny nápadů mezi úřady, stáží

## **D. Usilování o dohodu mezi manažery a zaměstnanci ohledně cílů a způsobů měření jejich dosahování**

- správné uplatnění metody BSC – zapojení zaměstnanců do tvorby, účast při stanovování hodnot indikátorů, vyjednávání o odborových a osobních BSC, propojení BSC se systémem odměňování
- organizování školení a pracovních setkání o cílech a způsobech měření dosahování cílů za účasti vedení a zaměstnanců
- ocenění přínosu zaměstnanců při dosahování cílů úřadu
- stimulování zaměstnanců vrcholovým vedením k tomu, aby aplikovali nové metody a pracovní postupy při řešení úloh (motivační programy)

#### **E. Pravidelné organizování a provádění průzkumů u zaměstnanců**

- definování metodiky, četnosti (např. 1× ročně), odpovědností atd. za přípravu, zorganizování a vyhodnocení šetření spokojenosti zaměstnanců a dle potřeby i dalších průzkumů. Přijímání opatření na základě zjištění ze šetření. Projednávat výsledky šetření na poradách a setkáních se zaměstnanci.
- začlenění indexu spokojenosti zaměstnanců ke klíčovým výsledkům úřadu
- dohodnout s dalšími úřady metodiku šetření spokojenosti, provádět benchmarking a na základě něho přijímat případná opatření
- zveřejňování výsledků průzkumů a přijatých opatření na intranetu
- k získání zpětné vazby využívat i další formy (internetové hlasování či ankety, zjišťování názorů na poradách a setkání se zaměstnanci, hodnotící pohovory atd.)

#### **F. Vyzývání zaměstnanců k hodnocení svých nadřízených (například 360stupňovým hodnocením – zpětnou vazbou)**

- hodnocení nadřízených v pravidelných intervalech například v šetření spokojenosti zaměstnanců (zaměstnaneckých průzkumů)
- ke zpětné vazbě využívat i hodnotící pohovory, kaučing, mentoring atd.

#### **G. Jednání s představiteli zaměstnanců (například odbory)**

- naplňovat požadavky kladené na zástupce zaměstnavatele z hlediska zákoníku práce a dalších zákonů a předpisů
- uplatňovat koncepci „otevřených dveří“ vůči podřízeným
- organizování pravidelných setkání s přirozenými zástupci zaměstnanců (vůdčí osobnosti mající vliv na kulturu organizace atd.) nebo s představiteli různých zájmových skupin v rámci úřadu
- jednání se zástupci „rady pracujících“, s předáky odborového hnutí, v případě, že v úřadu existují

## Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

---

### Definice

Způsob, jakým organizace plánuje a řídí svá partnerství a interní zdroje, aby podpořila svoji politiku a strategii a efektivní fungování svých procesů.

### Klíčová hlediska

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

Při svých hodnoceních by měly organizace zvážit dopad jakýchkoli omezení na využívání finančních zdrojů a také jakýchkoli omezení, která mohou ovlivnit využívání jiných zdrojů, kterých se týká toto kritérium. Organizace mohou mít omezeno řízení svých zdrojů. Neměly by měřit správné nebo chybné úrovně zdrojů nebo jejich přidělování, nýbrž jak se zdroje v rámci stupně volnosti organizace řídí, aby byla podpořena politika a strategie.

### Subkritérium 4.1

---

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů**.

#### Příklady:

- a. identifikování strategických partnerů a povahy vzájemných vztahů (např. odběratel – poskytovatel, společný produkt, hierarchie a řízení, spolupráce),
- b. uzavření vhodných partnerských dohod, které berou v úvahu povahu vzájemných vztahů,
- c. definování odpovědností při řízení partnerských vztahů,
- d. pravidelné monitorování a hodnocení procesů, výsledků a povahy partnerských vztahů,
- e. stimulování a organizování partnerství pro řešení určitých úkolů a společných projektů s jinými organizacemi veřejného sektoru,
- f. vzdělávání pracovníků s cílem umožnit jim efektivně spolupracovat s partnery,
- g. vyměňování pracovníků mezi partnery.

## **A. Identifikování strategických partnerů a povahy vzájemných vztahů (například odběratel poskytovatel, společný produkt, hierarchie a řízení, spolupráce)**

- definovat partnerství jako jeden z klíčových přístupů v rámci strategie, převést tento přístup do konkrétních akčních plánů, partnerských smluv a projektů (budování partnerství ke konkrétním projektům podávaných do strukturálních fondů, partnerství ke sdružení investic, Private Public Partnership (PPP) projekty, partnerství v Místní Agendě 21, partnerství v rámci komunitního plánování sociálních služeb, partnerství k dosažení společného cíle, partnerství v rámci asociace či sdružení, partnerská města a regiony, partnerství pro benchmarking, partnerství s neziskovým sektorem, s podnikateli, s veřejnou správou atd.)
- identifikování strategických partnerů vycházející z vlastní vize a strategií. (vyjít z příkladu stanovení zákazníků / občanů a dalších zainteresovaných stran – viz 2.1.a) a vyjasnit předem očekávání partnerů
- stanovit cíle partnerství a nastavit cílové hodnoty a indikátory hodnotící úspěšnost partnerství
- při stanovování partnerství uplatňovat zásady Místní Agendy 21
- definování charakteru vztahu s jednotlivými partnery – partnerská smlouva, partnerský projekt atd.
- aktivní zjišťování vhodné spolupráce a definování otevřenosti vůči třetím stranám a kritérií otevřenosti
- v případě vhodnosti řídit partnerství města / kraje s neziskovým, podnikatelským sektorem a jinými partnery pomocí speciálně založené organizace (o.p.s., obchodní společnost atd.)

## **B. Uzavření vhodných partnerských dohod, které berou v úvahu povahu vzájemných vztahů**

- uzavření specifických smluv s partnery prospěšnými pro obě strany, vyjednávání s partnery o dosažení oboustranné výhodnosti partnerství, vyjasnit předem očekávání partnerů
- dodržovat v rámci partnerství zásady „respektovat a být respektován“, „má dáti dal“ (vyváženost v dávání a brání)
- akceptace (prohlášení o dodržování) zásad dohodných pro partnerskou spolupráci (například etický kodex benchmarkingu, prohlášení o partnerské roli v projektu atd.)
- upřesnění znalostí, informací, možností, zdrojů atd., ke kterým se úřad dostane díky spolupráce v rámci partnerství. Jasně definovat komunikační kanály.
- uplatnit při řízení partnerství zásady projektového řízení, týmové práce atd.

## **C. Definování odpovědností při řízení partnerských vztahů**

- vytvořit systém pro řízení partnerství (projektové řízení, metoda logického rámce, týmová práce atd.)
- určení odpovědností a pravomocí řídicího týmu, koordinátorů, vedoucích projektových týmů atd.)
- stanovení zodpovědností za přípravu smluv, dodržování smluvních podmínek a dohodnutých aktivit v rámci partnerství

- dohodnout postupy a způsoby vypořádávání sporů a nejasností v rámci partnerství, stanovit jednací řády nebo způsoby rozhodování partnerství

#### **D. Pravidelné monitorování a hodnocení procesů, výsledků a povahy partnerských vztahů**

- sledování plnění dohodnutých cílů, cílových hodnot, monitorovacích parametrů, indikátorů atd. stanovených pro hodnocení úspěšnosti partnerství
- monitorování plnění předmětu smluv, monitorování a sledování dohod o spolupráci a dodržování stanovených zásad
- realizování kontroly podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
- vypracování záznamů ze setkání a jejich závěrů

#### **E. Stimulování a organizování partnerství pro řešení určitých úkolů a společných projektů s jinými organizacemi veřejného sektoru**

- nabízení partnerství v projektech do strukturálních fondů v rámci města, mikroregionu, kraje - účast a organizování benchmarkingových setkání a aktivit
- organizování pravidelných setkání, na kterých se vyhodnocuje spolupráce a projednávají se možnosti budoucí spolupráce
- partnerství v rámci Místní Agendy 21, sestavování Akčního plánu zdraví a kvality života
- společné projekty s dalšími institucemi na území města / kraje (projekty prevence kriminality, komunitní plánování sociálních služeb atd.)

#### **F. Vzdělávání zaměstnanců s cílem umožnit jim efektivně pracovat s partnery**

- školení pracovníků k cílům, strategiím, kvalitě a zlepšování, k týmové práci, k projektům a projektovému řízení, dle potřeby uplatňovat výcviky
- vyřešit zastupitelnost v rámci jednání a odpovědností za partnerské projekty a vztah
- sdílení expertů a expertních týmů mezi partnery
- zabezpečování školení pro zaměstnance, aby mohli efektivně pracovat s partnery (facilitace, prezentační dovednosti, vizualizace, využití power pointu atd.), začleňování zájemců o účast na projektech do projektových týmů za účelem získávání zkušeností, vyhodnocovat vhodnost stáží či rotace pracovníků mezi partnery
- zavedení principů projektového řízení

#### **G. Vyměňování zaměstnanců mezi partnery**

- umožnění výměny zaměstnanců na stanovené období mezi partnerskými organizacemi (stáže, rotace pracovníků atd.)
- vytvoření možnosti v rámci partnerství na působení externích expertů v úřadu (sdílení expertů), společné expertní skupiny a týmy k řešení konkrétních úkolů, benchmarkingové projekty a sdílení dobré praxe, společné auditní či kontrolní týmy atd.

## Subkritérium 4.2

---

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany**.

### **Příklady:**

- a. povzbuzování zapojení zákazníků/občanů v záležitostech, které se týkají společnosti,
- b. zapojování zákazníků/občanů do politických rozhodovacích procesů (např. konzultační skupiny, ankety, průzkumy veřejného mínění),
- c. otevřenost myšlenkám, námětům a stížnostem zákazníků/občanů a rozvíjení a využívání vhodných mechanismů (např. prostřednictvím anket, konzultačních skupin, dotazníků, sběrných boxů pro stížnosti, průzkumů veřejného mínění atd.),
- d. aktivní povzbuzování občanů/zákazníků, aby se organizovali, a k činnostem v různých občanských seskupeních,
- e. zajišťování aktivní informační politiky (např. o kompetencích různých veřejných orgánů, o jejich procesech atd.),
- f. zajišťování individuálního přístupu k zákazníkům/občanům (např. identifikováním pracovníků veřejné správy, kteří s nimi jednají),
- g. zajišťování transparentnosti organizace a také jejího rozhodování a rozvíjení (např. vydáváním ročních zpráv, pořádáním tiskových konferencí a poskytováním informací na internetu).

### **A. Povzbuzování zapojení zákazníků / občanů v záležitostech, které se týkají společnosti**

- zapojení úřadu do uplatňování zásad Místní Agendy 21 například pomocí metodiky Národní sítě zdravých měst a regionů (budování partnerství s veřejností, zajištění participace veřejnosti na rozhodování atd.)
- jasně definovat roli úřadu v procesu povzbuzování zapojování veřejnosti (např. vedoucí odborů či další pracovníci jsou garanty či tajemníky pracovních skupin ke komunitnímu plánování, skupin v rámci Místní Agendy 21 atd., tiskový mluvčí úřadu je odpovědný za propagování termínů kulatých stolů atd.).
- zpracování Akčního plánu zdraví a kvality života za účasti veřejnosti, uplatňování komunitního plánování sociálních služeb, organizování kulatých stolů a veřejných projednávání s občany a povzbuzování občanů k účasti na nich, organizování anket a šetření
- podpora aktivit na zapojení veřejnosti, vytvářet síť partnerů reprezentující názory veřejnosti, půjčka prostor na aktivity veřejnosti, neziskového sektoru atd.

- zpřístupňování potřebných informací (např. o připravovaných rozhodnutích prostřednictvím internetu, úřední desky, radničního tisku atd.) a umožňovat připomínkování ze strany veřejnosti. Zveřejňovat termíny veřejných projednávání, kulatých stolů atd. a usilovat o zapojení občanů.
- vypracování cílených projektů nebo aktivit zaměřených na konkrétní skupiny občanů - příklad skupin občanů viz otázka 2.1.a)
- správně uplatnit BSC – perspektiva „zákazníka / občana“ řeší otázku „Jak uspokojit naše občany a zákazníky úřadu?“. To vyžaduje zajistit jejich zapojení do tvorby klíčové sady indikátorů.
- stanovit metodiky pro šetření spokojenosti občanů a povzbuzovat k zapojení (například použít metodiku v rámci Evropské sady udržitelného rozvoje – www.timur.cz) a ukázat občanům, že jsou přijímána opatření na základě šetření. Spokojenost občanů zařadit mezi klíčové ukazatele.
- stanovit metodiku pro šetření spokojenosti zákazníků úřadu a povzbuzovat účasti na šetření (hodnotit také počet odpovědí). Spokojenost zákazníků úřadu zařadit mezi klíčové ukazatele.

## **B. Zapojování zákazníků / občanů do politických rozhodovacích procesů (například konzultační skupiny, ankety, průzkumy veřejného mínění)**

- zapojovat občany/zákazníky do rozhodování pomocí uplatňování zásad Místní Agendy 21 např. pomocí metodiky Národní sítě zdravých měst a regionů,
- jasně definovat roli úřadu v zapojování veřejnosti
- zapojení úřadu do organizování workshopů, kulatých stolů, jednání skupin oblastí Akčního plánu zdraví a kvality života, skupin v rámci komunitního plánování, veřejných projednávání a diskusí s občany, umožňování připomínkových řízení, zpřístupnění zápisů a připomínek prostřednictvím internetu atd.
- organizovat šetření spokojenosti občanů (například použít metodiku v rámci Evropské sady udržitelného rozvoje – www.timur.cz). Spokojenost občanů zařadit mezi klíčové ukazatele.
- organizovat šetření spokojenosti zákazníků úřadu. Na základě zjištění přijímat opatření. Spokojenost zákazníků úřadu zařadit mezi klíčové ukazatele
- iniciování nebo organizování dalších anket a šetření, průzkumů veřejného mínění k důležitým otázkám

## **C. Otevřenost myšlenkám, námětům a stížnostem zákazníků / občanů a rozvíjení a využívání vhodných mechanismů (například prostřednictvím anket, konzultaních skupin, dotazníků, sběrných boxů pro stížnosti, průzkumů veřejného mínění atd.)**

- zapojení úřadu do Místní Agendy 21, díky tomu vytvořit vhodný způsob komunikace a zapojení veřejnosti včetně systému vypořádání námětů a stížností
- zpřístupňování potřebných informací (např. o připravovaných rozhodnutích prostřednictvím internetu, úřední desky, radničního tisku atd.) a umožňovat připomínkování ze strany veřejnosti. Zveřejňovat termíny veřejných projednávání, kulatých stolů atd. a usilovat o zapojení občanů
- opatřit úřad schránkou pro stížnosti nebo schránkou „důvěry“ a reagovat na získané podněty
- uplatňovat koncept „městského marketingu“ (viz seznam literatury)
- organizovat šetření spokojenosti občanů, šetření spokojenosti zákazníků úřadu a další vhodná šetření a ankety. Přijímaná opatření komunikovat s občany.

- výcvik úředníků zapojených do Místní Agendy 21 a dalších forem participace s veřejností k vedení otevřeného dialogu s občany, definovat postupy vypořádání námětů a připomínek
- zavedení systematického shromažďování a zpracovávání formálních a neformálních stížností a podnětů
- zpracovat ukazatele vztahující se na stížnosti: např. počet oprávněných stížností na pracovníka
- ověřit schopnost úřadu k zapojování veřejnosti, uplatňování námětů a stížností auditem, použít metodiku pro hodnocení kvality procesu Místní Agendy 21 zpracované pracovní skupinou pro Místní Agendu 21 pracující u Rady vlády pro udržitelný rozvoj (informace viz [www.ma21.cz](http://www.ma21.cz)). Zařadit schopnost naplnit tyto požadavky do klíčových výsledků úřadu.

#### **D. Aktivní povzbuzování občanů / zákazníků, aby se organizovali, a k činnostem v různých občanských seskupeních**

- zapojení úřadu do Místní Agendy 21, do projektu Zdravé město, do komunitního plánování soc. služeb a jiných projektů týkajících aktivizace veřejnosti
- na základě úkolu ze strany samosprávy zpracování systému podpor, například grantových systémů a příspěvků, půjčování zasedacích místností, výpůjčky nebytových prostor pro činnost organizací, podpora akcí, odměňování dobrovolníků, podpora budování sítí těchto organizací, metodická a právní pomoc atd.
- zapojovat úřad do společných projektů s neziskovým sektorem (např. v rámci strukturálních fondů, žádostí na ministerstva, kraj atd.)
- vybudovat systém spolupráce a podpory pro neziskový sektor (podporování činnosti občanských sdružení, spolků, svazů, mládežnických organizací, církví a dalších neziskových organizací)

#### **E. Zajišťování aktivní informační politiky (například o kompetencích různých veřejných orgánů, o jejich procesech atd.)**

- dodržovat zásady pro informování občanů a veřejnosti dle zásad Místní Agendy 21, projektu Zdravé město
- definování vhodných informačních kanálů, stanovení pravomocí a odpovědnosti za ně: úřední deska, informační skříňky, informování prostřednictvím webových stránek, radniční noviny a zpravodaje, vydávání informačních materiálů a brožur (např. k projektům, ke komunitnímu plánování, ke kampaním v rámci projektu Zdravé město atd.), nástěnky na chodbách úřadu (postup vyplňování žádostí, kompetence pracovníků, jak si stěžovat, aktuální informace atd.), organizování tiskových konferencí, vydávání tiskových zpráv a jejich zveřejňování na www úřadu, regionální TV, rozesílky e-mailů dle zájmu občanů atd.
- definování odpovědností za systém informování
- umožnit zpřístupnění usnesení zastupitelstva na www, zajistit, aby podklady pro jednání zastupitelstva byly občanům k dispozici na dostupném místě (např. IC, knihovna atd.)
- zveřejňovat důležité informace pro zákazníky úřadu týkající se zabezpečovaných agend a jejich změn, chodu úřadu atd.
- stanovit postupy pro zpracování, schválení a zveřejnění výroční zprávy úřadu
- dodržovat povinnosti dle zákona o svobodném přístupu k informacím 106/1999 Sb.

#### **F. Zajištění individuálního přístupu k zákazníkům / občanům (například identifikováním zaměstnanců veřejné správy, kteří s nimi jednají)**

- vhodné uspořádání pracovišť tak, aby umožňovaly individuální styk s veřejností (např. dostatek soukromí, dostatečný prostor pro občany, místo pro vyplňování žádostí atd.), zřízení vhodného prostoru na styk s veřejností, zabezpečení služby recepce či informačního centra atd.
- jednoznačný orientační systém v rámci úřadu, nástěnky a dostatek informací pro občany k určení zodpovědností zaměstnanců pro jednotlivé záležitosti a oblasti
- jednoznačné identifikování pracovníků, se kterými občan jedná

#### **G. Zajištění transparentnosti úřadu a také jeho rozhodování a rozvíjení (například vydáváním ročních zpráv, pořádáním tiskových konferencí a poskytováním informací na internetu)**

- dodržovat zásady dle Místní Agendy 21, projektu Zdravé město
- k zajištění průhlednosti vybudovat systém řízení úřadu dle ISO 9001, příručku kvality dát k dispozici občanům / zákazníkům
- pořádání kulatých stolů, veřejných projednávání s občany k diskusím k zásadním otázkám
- zpracovávat a zveřejňovat výroční zprávu o činnosti úřadu obsahující popis činností všech odborů, statistiky činností, investice, plnění rozpočtu atd.
- zveřejňovat rozpočet, závěrečný účet, plán investic, usnesení zastupitelstva, strategický plán a další zásadní dokumenty na internetu a zajistit pravidelné aktualizování informací na internetu
- vydávání tiskových zpráv a organizování tiskových konferencí k důležitým otázkám

#### **Subkritérium 4.3**

---

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **řízení znalostí**.

## **Příklady:**

- a. rozvíjení systémů pro řízení, udržování a hodnocení poznatků v organizaci,
- b. zajišťování, že znalosti a informace jsou sdíleny s partnery,
- c. neustálé monitorování znalostí, které jsou v organizaci k dispozici, a jejich přiřazení ke strategickému plánování a k současným a budoucím potřebám všech zainteresovaných stran,
- d. zajišťování přístupu pracovníků k poznatkům a znalostem týkajícím se jejich úkolů a cílů,
- e. zajišťování přístupu k příslušným informacím pro všechny zainteresované strany,
- f. zajišťování správnosti, spolehlivosti a ochrany informací,
- g. rozvíjení interních kanálů pro šíření informací v celé organizaci (intranet, informační zpravodaje, ilustrované časopisy atd.),
- h. povzbuzování vzájemné interní výměny informací v rámci organizace a se všemi příslušnými zainteresovanými stranami,
- i. zajišťování, aby externě dostupné informace byly zpracovávány a využívány efektivně,
- j. předkládání informací způsobem, který je pro uživatele optimální,
- k. zajišťování, aby byly znalosti pracovníků, kteří organizaci opouštějí, v organizaci zachovány

### **a. rozvíjení systémů pro řízení, udržování a hodnocení poznatků v úřadu**

- definovat řízení znalostí jako jeden z klíčových přístupů v rámci strategie, převést tento přístup do konkrétních akčních plánů, partnerských smluv a projektů
- pro řízení znalostí je důležité porozumět linii: data (údaje) – informace – znalosti (poznatky). Nezaměňovat! K datům řadíme například účetní a ekonomické údaje, technicko-ekonomické pasparty budov, měření výkonu, data měření spokojenosti, personální data, různé registry atd. Data se mění na informace, pokud jsou setříděna a jsou pro nás využitelná. Informace se mění na znalosti, pokud je umíme efektivně a účelně využívat. Pro rozvíjení systému pro řízení znalostí je nezbytné zvládnout řídit data a informace.
- zavedení systému řízení údajů – informací – znalostí. Zjednodušený komentář: Je nutné minimálně definovat:
  - se kterými daty (a datovými soubory či sklady) a jak je nutné, vhodné nebo potřebné pracovat a dále - které data, je nezbytné setřídít jako informace pro potřebu řízení nebo poskytování informací (občanům / zákazníkům, státu, partnerům a dalším zainteresovaným stranám). Systém řízení dat a informací úřadu je založen:
  - na zákonech, zákonných normách, závazných (např. ministerských) metodikách: například způsob práce s registry vozidel, řidičů atd., živnostenský registr, postupy účtování, rozpočtová skladba atd.
  - vnitřními předpisy a pracovními postupy (např. směrnice pro oběh účetních dokladů, postupy pro práce se software, postup práce s manažerským účetnictvím, organizační řád definující odpovědnosti za činnosti, náplně práce, atd.).

- K efektivní a účelné práci s informacemi jsou nezbytní lidé – jejich znalosti, dovednosti, schopnosti atd. Systém řízení znalostí zahrnuje postupy, jak informace a znalosti řídit, jak je využívat a hodnotit a jak udržet znalosti v úřadě (např. z důvodu běžné zastupitelnosti, kvůli riziku odchodu pracovníků).
- příklady prvků řízení znalostí:
- popis činností úřadu pomocí procesních map (viz publikace „Řízení procesů výkonu státní správy“), které umožní rychlé zapracování zástupce, orientaci v procesu při kontrolách, vyjasnění odpovědností atd.
- systém sdílení informací mezi vedením a odbory, mezi odbory navzájem a definování jasných komunikačních kanálů (např. systém porad a zápisů z nich, systém připomínkování podkladů, propracované informace na intranetu, e-mailová rozesílka, využití benchmarkingu a benchlearningu atd.)
- systém výcviku pracovníků, vedoucích, náhradníků a zástupců
- systém výcviku k týmové práci, projekt. řízení, vyhledávání informací atd.
- systém sdílení informací, znalostí a dobrých nápadů s partnery
- motivační programy podporují využívání znalostí (příklad: Program úspor z inovací a racionalizačních opatření – viz str. 40 publikace „Řízení procesů výkonu státní správy“)

## **B. Zajišťování, že znalosti a informace jsou sdíleny s partnery**

- definovat partnerství (a v rámci toho rozsah sdílení informací a znalostí s partnery) jako jeden z klíčových přístupů v rámci strategie, převést tento přístup do konkrétních akčních plánů, partnerských smluv a projektů. Například sdílet znalosti při budování partnerství ke konkrétním projektům podávaných do strukturálních fondů, v PPP projektech (např. sdílení informací z GIS), v rámci Národní sítě zdravých měst (viz [www.nszm.cz](http://www.nszm.cz)), partnerství v rámci komunitního plánování sociálních služeb (např. zkušenosti se standardy kvality sociálních služeb), partnerství pro benchmarking (např. sdílení dobré praxe a nápadů), partnerství s neziskovým sektorem (sdílení metodické pomoci, znalostí při psaní žádostí o granty, atd.) atd.
- identifikování strategických partnerů vycházející z vlastní vize a strategií. (vyjít z příkladu stanovení zákazníků / občanů a dalších zainteresovaných stran – viz 2.1.a) a vyjasnit předem očekávání partnerů včetně očekávání ve věci sdílení informací a znalostí
- definování jasných komunikačních kanálů a pravidel pro sdílení informací a znalostí (např. prostřednictvím intranetu a internetu), vydávání věstníků, informačních databází, odborných databází,
- vystoupení na odborných mítincích partnerů, konferencích

## **C. Neustálé monitorování znalostí, které jsou v úřadu k dispozici, a jejich přiřazení ke strategickému plánování a k současným a budoucím potřebám všech zainteresovaných stran**

- správné uplatnění BSC – perspektiva „učení se a růstu“ – vyžaduje definovat, co je nutné se naučit k naplnění vize a strategií, jaké nové znalosti či technologie potřebujeme získat
- získání informací o potřebách občanů / zákazníků (např. pomocí šetření spokojenosti, ankety na konkrétní téma, kulaté stoly, veřejná projednávání), jejich analýza a nalezení řešení (přijetí

opatření, akční plán atd.) vyžaduje mít k tomu k dispozici na úřadě pracovníky s potřebnými znalostmi

- využití hodnotících pohovorů (případně šetření spokojenosti pracovníků) také k monitorování znalostí na úřadě
- systém řízení lidských zdrojů je nastaven a zaveden tak, že podporuje řízení a monitorování znalostí (motivace ke sdílení, personální evidence, plány výcviku a vzdělávání, index měření způsobilosti pracovníků, hodnotící pohovory atd.)
- správné uplatnění systému kvality dle ISO, které podporuje sdílení znalostí (systém směrnic, procesní mapy, komunikační kanály, zastupitelnost a odpovědnosti, měření, atd.)
- motivační programy podporují využívání znalostí (příklad: Program úspor z inovací a racionalizačních opatření – viz str. 40 publikace „Řízení procesů výkonu státní správy“)
- zabezpečení předávání znalostí (proškolení a znalosti zástupců, předávací protokoly, atd.)

#### **D. Zajišťování přístupu zaměstnanců k poznatkům a znalostem týkajících se jejich úkolů a cílů**

- správné uplatnění systému kvality dle ISO 9001 (přístup zaměstnanců k potřebné dokumentaci – k systému směrnic, procesním mapám, komunikačním kanálům, k výsledkům měření, ke strategii atd.), zastupitelnost a odpovědnosti, měření, ...
- vytvořit prostředí pro výměnu zkušeností
- zpřístupnění znalostí na intranetu, vyhledávání na internetu a intranetu pomocí klíčových slov

#### **E. Zajišťování přístupu k příslušným informacím pro všechny zainteresované strany**

- definování komunikačních kanálů, rozsahu poskytovaných informací a komu jsou určeny, odpovědností za sdílení informací, termínů pro zpřístupnění atd.
- zveřejňování na webových stránkách, e-mailové rozesílky zájemcům, zveřejňování na úřední desce, v IC, na informačních letáčích a nástěnkách
- vydávání radničních zpravodajů, publikací, brožur atd.
- zpřístupňování sbírek zákonů, knihoven úřadu zainteresovaným stranám

#### **F. Zajišťování správnosti, spolehlivosti a ochrany informací**

- jasné definování odpovědností (včetně správnosti po obsahové stránce – zajišťuje zpracovatel, spolehlivosti a ochrany z technického hlediska – obvykle zajišťují informatici), komunikačních kanálů, rozsahu poskytovaných informací a komu jsou určeny, ověřování aktuálnosti atd.
- pravidelné aktualizování informací na internetu a intranetu, určení zodpovědností zaměstnanců za aktualizaci informačních zdrojů, konfrontace vícero zdrojů informací, pokud je to možné
- zabezpečování informací přístupovými právy, spolehlivá antivirová ochrana, znalosti zásad pro e-mailovou komunikaci

#### **G. Rozvíjení interních kanálů pro šíření informací v celém úřadu (intranet, informační zpravodaje, ilustrované časopisy atd.)**

- jasné definování interních komunikačních kanálů, rozsahu poskytovaných informací a komu jsou určeny, odpovědností za sdílení informací, termínů pro zpřístupnění atd.
- směrnice definující práci s intranetem
- vydávání vnitro úřadového zpravodaje
- systém pro oběh odborných časopisů mezi odbory, sdílení odborných knihovniček mezi odbory
- aktualizovaná nástěnka
- propracovaný systém porad, setkání se všemi zaměstnanci,
- školení zaměstnanců ke kvalitě, strategii, inovacím a znalostní společnosti a k aktuálním tématům

#### **H. povzbuzování vzájemné interní výměny informací v rámci úřadu a se všemi příslušnými zainteresovanými stranami**

- systémový přístup k řízení dat, informací a znalostí je podmínkou efektivní interní výměny (např. systém dle ISO, uplatnění procesního přístupu atd.)
- definování zásad pro interní i externí komunikaci (interní – směrnice, systém řízení atd., externí – např. mediální koncepce atd.)
- povzbuzování na poradách (stanovit systém a strukturu porad tak, aby podporoval výměnu informací)
- aktivně nabízet partnerům sdílení dobré praxe
- zvyšovat rozsah informací, které jsou pro občany / zákazníky dostupné na www
- uplatňování zákona o svobodném přístupu k informacím

#### **I. Zajišťování, aby externě dostupné informace byly zpracovávány a využívány efektivně**

- úřad má definováno, co považuje za externě dostupné informace (např. sbírky zákonů, norem, obecně informace dostupné na internetu, odborné publikace atd.) a má vytvořený systém jejich zpracování a využívání uvnitř úřadu
- cílené distribuování těchto informací příslušným odborným útvarům a jednotlivcům (např. rozesílka informací o změnách zákonů právním oddělením všem odborům, oběhové lístky pro oběh odborného tisku a publikací atd.)
- smysluplné používání benchmarkingu – po porovnání a nalezení dobré praxe zabezpečit její uplatnění uvnitř úřadu

#### **J. Předkládání informací způsobem, který je pro uživatele optimální**

- zpracovaný systém včetně odpovědností za zveřejňování informací na webových stránkách tak, aby informace byly přehledné, dostupné atd.
- využívání vhodných forem komunikace s veřejností, která vyhovuje občanům (uplatnit Místní Agendu 21 – např. kulaté stoly, veřejná projednávání, zjišťování zpětné vazby atd.) a zamýšlení se nad systémem poskytování informací
- tvorba a zveřejnění výroční zprávy, propagačních materiálů a dalších materiálů, radniční zpravodaj do každé schránky zdarma, regionální TV, tématické emailové rozesílky zájemcům

#### **K. zajišťování, aby znalosti zaměstnanců, kteří úřad opouštějí, zůstaly v něm zachovány**

- zpracovat mezi systémová opatření a řešit pomocí vhodného software, systému směrnic, popisů procesů, vytváření interních datových skladů atd.
- zabezpečení předávání znalostí v souladu s vnitřní směrnici (předávací protokoly atd.)
- důsledný systém zastupování pracovníků
- motivační programy pro klíčové pracovníky tak, aby se rizika odchodu (a ztráty znalostí) snižovala

#### Subkritérium 4.4

---

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **finanční řízení**.

#### **Příklady:**

- slad'ování finančního řízení se strategickými cíli,
- zajišťování finanční a rozpočtové transparentnosti,
- zavádění inovačních systémů pro rozpočtové plánování (např. víceleté rozpočty, program pro rozpočty projektů),
- stálé monitorování nákladů na poskytování standardních služeb nebo produktů,
- zajišťování nákladově efektivního řízení finančních zdrojů,
- vyvažování delegování a decentralizování finančních odpovědností v rámci finančního řízení,
- založení finančního řízení na analýze nákladů a výnosů (tj. analýze ekonomické efektivity),
- analyzování rizik a možností finančních rozhodování,
- rozvíjení a zavádění moderního finančního řízení (např. pomocí interních finančních auditů atd.),
- prosazování transparentnosti finančního řízení pro všechny pracovníky,
- efektivní využívání základních prostředků k podpoře strategických cílů organizace.

#### **A. Slad'ování finančního řízení í se strategickými cíli**

- definovat „řízení financí“ jako jeden z klíčových přístupů v rámci řízení vize a strategie, zajistit sladění financí se strategiemi (např. pomocí rozpočtového výhledu, přiřazení konkrétních nákladů k připravovaným projektům atd.), stanovit metodiky pro finanční ukazatele (na úrovni kraje / města, úřadu, odborů atd.) a začít měřit a hodnotit trend, převést tento přístup do konkrétních akčních plánů, partnerských smluv a projektů.
- správné uplatnění BSC - v rámci finanční perspektivy se řeší, jak zabezpečit finance a zdroje pro uspokojení občanů / zákazníků a naplnění strategie.
- řešit systémově řízení prostředků v rámci projektů, akčních plánů atd.
- plánování čerpání finančních prostředků na stanovené časové období vázané na konkrétní cíle, využívání účelově vázaných finančních zdrojů na prioritní úkoly a služby
- správně zavedený systém finanční kontroly

## **B. Zajišťování finanční a rozpočtové transparentnosti**

- správně zavedený systém finanční kontroly, využívání finančního controllingu (zjednodušeně kontrolně-řídicí systém (včetně porad) čerpající informace z manažerského účetnictví, umožňující sledování % plnění a dalších nastavených indikátorů atd.)
- jasné uplatňování zákona o krajích / obcích, zákona o veřejných zakázkách atd.
- správně uplatněný systém kvality dle ISO při řízení financí, majetku a zdrojů
- rozpočet a závěrečný účet zpracovávat a zveřejňovat způsobem srozumitelným a přehledným pro občany / zákazníky, vydávat výroční zprávu

## **C. Zavádění inovačních systémů pro rozpočtové plánování (například víceleté rozpočty, program pro rozpočty projektů)**

- zpracovat a vyhlásit motivační program pro zaměstnance k úsporám a racionalizačním opatřením
- organizování průběžných diskusí na interních poradách o dodržování rozpočtu a zpřehlednění souvislosti mezi úlohami, cíli a rozpočtem
- účast v benchmarkingových projektech týkajících se řízení financí
- uplatnění manažerského účetnictví, propojení akčního plánu (např. Akčního plánu zdraví a kvality života) s rozpočtem města, projektové řízení
- využívání Cost/Benefit analýzy (analýza nákladů/přínosů), obdobných analýz

## **D. Stálé monitorování nákladů na poskytování standardních služeb nebo produktů**

- uplatnění principů hospodárnosti (úspornosti) ve smyslu zákona o finanční kontrole – dělat všechny činnosti a investice levně, za předpokladu dodržení všech kvalitativních a kvantitativních parametrů
- správně uplatněný systém řízení dle ISO, BSC, procesní přístup atd.
- kromě systému finančního účetnictví uplatnit pro řízení a sledování nákladů manažerské účetnictví, ekonomické pasparty budov atd.
- stanovit klíčové finanční ukazatele na všech úrovních, stanovit k nim metodiky měření:
- pro úroveň města / kraje např.: audit „bez výhrad“, míra zadluženosti versus stanovená mez, podíl provozních výdajů ke zdrojům, objem získaných nenárokových dotací na obyvatele, % plnění příjmů a výdajů atd.)
- pro úroveň úřadu např.: náklady úřadu na pracovníka, náklady úřadu na obyvatele, výdaje na investice pro úřad, spotřebované energie na úředníka atd.
- pro úroveň odboru např.:
- % plnění rozpočtu, mzdové náklady na 1 úkon, počet najetých km na pracovníka odboru, m<sup>2</sup> ploch kanceláří na pracovníka odboru, objem vymožených pohledávek, % obsazenosti nebytových komerčních prostor atd.
- yhodnocování nákladů na poskytování standardních služeb úřadem (například vydání rozhodnutí, povolovací řízení, vydávání zpravodaje) – vědět, kolik nás jednotlivé procesy a činnosti stojí
- realizace benchmarkingu s jinými úřady a jejich výdaji na standardní činnosti

### **E. Zajišťování nákladově efektivního řízení finančních zdrojů**

- dodržování zásad efektivnosti při řízení financí ve smyslu zákona o finanční kontrole – dělat činnosti správným způsobem
- vybudování systému dle zákona o finanční kontrole, který zajistí plnou funkčnost předběžné a průběžné kontroly
- promyšlený přístup ke:
  - správě volných finančních prostředků (bezpečné a výnosné zhodnocování),
  - získávání finančních zdrojů (čerpání úvěrů, řízení cash-flow, obligace atd.),
  - k vymáhání pohledávek a lhůtám splatnosti závazků atd.

### **F. Vyvažování delegování a decentralizování finančních odpovědností v rámci finančního řízení**

- funkční a propracovaný systém finanční kontroly dle zákona. Přezkoumávání, zda systém vyhovuje.
- správně nastavený systém oběhu účetních dokladů, odpovědností za čerpání rozpočtu odboru, systém nakupování atd.
- odpovědnosti za rozpočet při projektovém řízení
- delegování pravomoci na vedoucího odboru při odměňování (např. fondy vedoucích odborů pro podřízené)
- vypracování systému finančního controllingu (kontrolně-řídící systém – včetně porad - čerpající informace z manažerského účetnictví, umožňující sledování % plnění a dalších nastavených indikátorů atd.)

### **G. Založení finančního řízení na analýze nákladů a výnosů (tj. analýze ekonomické efektivnosti)**

- dodržování zásad účelnosti při řízení financí ve smyslu zákona o finanční kontrole
- dělat správné činnosti a investice
- dodržování zákona o finanční kontrole, o rozpočtových pravidlech, o účetnictví, o daních z příjmů
- v rámci projektového řízení uplatňovat pro posouzení projektu analýzu nákladů a výnosů (např. v rámci projektů podávaných do strukturálních fondů)

### **H. Analyzování rizik a možností finančních rozhodování**

- dodržování zákona o finanční kontrole, hodnocení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti rozhodnutí
- uplatnění finančního controllingu (kontrolně-řídící systém (čteně porad) čerpající informace z manažerského účetnictví, umožňující sledování % plnění a dalších nastavených indikátorů
- zpracování mapy rizik (např. pomocí analýzy rizik a příčin jejich vzniku)
- analýza pojištění majetku a odpovědnosti
- vytvoření systému pro monitorování příležitostí (např. projektový manažer sleduje možnosti financování z fondů EU a státu)

## **I. Rozvíjení a zavádění moderního finančního řízení (například pomocí interních finančních auditů)**

- skutečné vytvoření systému finanční kontroly založeném dle zásad EU na „3E“ (Ekonomy - hospodárnost, Effectiveness – efektivnost, Efficiency – účelnost), provádění vnitřních auditů a zajištění transparentnosti
- v oblasti finančního řízení využití ISO, procesního přístupu, uplatňování metody Balanced Scorecard, metod controllingu
- řízení financí u projektů a akčních plánů (provázaně s rozpočtem a rozpočtovým výhledem)
- uplatňování manažerského účetnictví, vedení ekonomických paspartů budov
- stanovení a vyhodnocování finančních ukazatelů na všech úrovních (město / kraj, úřad, odbory, pracovník), příklady viz. 4.4.d)

## **J. Prosazování transparentnosti finančního řízení pro všechny zaměstnance**

- vypracování systému řízení dle ISO, BSC atd. (definovat jasná pravidla při finančním řízení – popis ve směrnících, procesních mapách atd.)
- zveřejňování na intranetu rozpočtu, závěrečného účtu, výročních zpráv, plánů investic, oprav a dalších plánů, průběžných analýz nákladů a plnění rozpočtu
- umístit v úřadě schránku „důvěry“ (stížnosti), zjišťovat zpětnou vazbu od zaměstnanců v této oblasti (otázka v rámci hodnotících pohovorech, šetření spokojenosti atd.)

## **K. Efektivní využívání základních prostředků k podpoře strategických cílů organizace**

- jde zejména o efektivní využívání majetku
- úřad má definovány pravidla pro správu a údržbu majetku a postupuje podle nich (např. směrnice k vyřazování majetku, k veřejným zakázkám, k nákupu, k řízení výpočetní techniky, k BOZP, procesní mapy k pronájmu nebytových prostor, správě bytů atd.)
- systém řízení majetku dle ISO, BSC, procesní přístup atd.
- správně fungující systém finanční kontroly (např. využívání majetku, jeho ochrana atd.)
- důsledné provádění majetkových analýz, přijímání opatření k tomu, aby se zvyšoval objem potřebného majetku a snižoval objem nepotřebného majetku
- stanovení a měření jasných ukazatelů na všech úrovních týkající se správy a údržby majetku odvozených od strategie úřadu
- využívání informací z manažerského účetnictví, controllingu, využívání ekonomicko technických paspartů budov atd.

### **Subkritérium 4.5**

---

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

## řízení technologií.

### **Příklady:**

- a. uplatňování jednotné politiky technologií v souladu se strategickými a operativními cíli,
- b. efektivní aplikování příslušné technologie na:
  - řízení úkolů,
  - řízení znalostí,
  - vzdělávání a činnosti zlepšování,
  - interakce se zainteresovanými stranami a partnery,
  - rozvíjení a udržování interních a externích sítí\*,
- c. monitorování technologického pokroku a uplatňování příslušných inovací.

### **A. Uplatňování jednotné politiky technologií v souladu se strategickým a operativními cíli**

- využívání (tam, kde je to efektivní, hospodárné a účelné) jednotných technologií jako jeden z principů v rámci strategie, převést tento přístup do konkrétních projektů, akčních plánů a smluv
- standardizace technologií (např. výpočetní techniky, mobilní telefony, kopírovacích strojů, software, intranet, prvky energetického manažerství atd.) v rámci úřadu, příspěvkových organizací a složek
- používání technologických řešení na zjednodušení pracovních postupů
- využívání odborné praxe z jiných organizací

### **B. Efektivní aplikování příslušné technologie na řízení úkolů, řízení znalostí, vzdělávání a činnosti zlepšování, interakce se zainteresovanými stranami a partnery, rozvíjení a udržování interních a externích sítí**

- správné aplikování systému řízení dle ISO, procesního přístupu atd. na řízení technologií
- tam, kde je to efektivní (a také hospodárné a účelné) uplatnění technologií pro systém řízení dokumentace (např. interní dokumentace – směrnice, procesní mapy atd., externí – zákony, normy atd.), oběhu dokladů, oběhu písemností (např. v rámci elektronické spisové služby), správě dat a znalostí atd.
- analýzy výhodnosti: nákladů na investici a nákladů na udržování (každoroční administraci) proti přínosům a úsporám z nasazení technologií, důsledná integrace jednotlivých software (zabránění navádění dat vícekrát)
- vyhodnocování nákladů na údržbu vnitřních sítí, internetu, sdílení informací s partnery atd.
- budovat systém (a prvky) elektronické komunikace se zákazníky / občany (stahování žádostí z www, e-podatelna, informování o vyřízení žádosti atd.)

- aplikování řízení strategií, akčních plánů, úloh a projektového řízení se softwarovou podporou

### **c. monitorování technologického pokroku a uplatňování příslušných inovací**

- počet (efektivních, účelných a hospodárných) nově zavedených metod a technologií zařadit mezi klíčové ukazatele úřadu vztahující se ke strategii úřadu
- přidělení odpovědností k zabezpečování sledování změn (odborné časopisy, účast na konferencích, benchmarking mezi úřady atd.) a inovací (pokroku) např. v rámci organizačního řádu dle činností jednotlivých odborů. Pravidelné informování o změnách na poradách (např. trvalý bod v rámci porad vedoucích odborů)
- definovat odpovědnosti za zavádění inovací a pokroku a zavedení realizovat (např. pomocí stanoveného postupu k projektovému řízení)

## **Subkritérium 4.6**

---

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro **řízení (správu) budov a aktiv.**

### **Příklady:**

- vyvažování účinnosti nákladů umístění pracovišť s potřebami a očekáváními uživatelů (např. centralizace versus decentralizace budov),
- zajišťování nákladově účinného a efektivního využívání kancelářských prostředků (např. velkoprostorové kanceláře versus jednotlivé kanceláře, mobilní kanceláře) a technických zařízení (např. počet PC a kopírek pro služby), přičemž se berou v úvahu strategické a operativní cíle organizace, osobní potřeby pracovníků, místní kultura a jakákoli fyzická omezení,
- zajišťování účinné a nákladově efektivní údržby budov, kanceláří a zařízení,
- zajišťování účinného, nákladově efektivního a udržitelného využívání dopravních prostředků a energetických zdrojů,
- zajišťování vhodné fyzické dostupnosti budov v souladu s potřebami a očekáváními pracovníků a zákazníků/občanů (např. dosažitelnost parkování nebo veřejná doprava),
- rozvíjení jednotné politiky správy fyzického majetku, např. vlastními kapacitami nebo nákupem externích služeb.

## **A. Vyvažování účinnosti nákladů umístění pracovišť s potřebami a očekáváními uživatelů (např. centralizace versus decentralizace budov)**

- příklady „lokalit“: ve vztahu k úřadu – např. počet budov úřadu, počet kanceláří, počet přepážek či pracovišť pro vyřizování žádostí, počet pokladen, platebních terminálů, síťových kopírek, podatel, učeben, zasedacích a školících místností, počet parkovišť pro úřad, počet informačních kiosků, počet elektroměrů v budově, archivů atd. Z hlediska města / kraje – např. počet škol a školských zařízení, počet sociálních zařízení, nemocnic, počet zastávek MHD, počet recyklačních kontejnerů, počet světelných bodů veřejného osvětlení atd.
- analýzy nákladů a přínosů decentralizace versus centralizace majetku (např. lokální tiskárny versus síťové kopírovací stroje, jedna centrální pokladna versus více platebních míst, „hala“ s více pracovišti × oddělené kanceláře atd.)
- systém řízení budov a majetku řešit pomocí ISO, procesního přístupu,
- definovat metodiky ukazatelů vztahujících se k nákladům (např. náklady na jeden světelný bod, na žáka školy, na jedno pískoviště atd.), stanovit postupy pro manažerské účetnictví, definovat ekonomicko-technické pasпорty budov atd.

**B. Zajištění nákladově účinného a efektivního využívání kancelářských prostředků (např. velkoprostorové kanceláře versus jednotlivé kanceláře, mobilní kanceláře) a technických zařízení (např. počet PC a kopírek pro služby), přičemž se berou v úvahu strategické a operativní cíle úřadu, osobní potřeby pracovníků, místní kultura a jakákoliv fyzická omezení**

- nezbytný počet budov, kanceláří, PC, kopírek atd. odvodit od vize a strategií, úkolů a projektů úřadu
- stanovit a měřit ukazatele ve vztahu k využívání kancelářských prostor a prostředků (např. m<sup>2</sup> na úředníka a vedoucího za úřad a srovnání mezi odbory, počet kopírek, notebooků na úředníka a odbor atd.)
- respektovat handicap (ZPS, invalidita atd.) pracovníků – např. budování chráněných pracovišť
- provedení analýzy všech pracovišť úřadu z hlediska ergonomie (hygieny) – vhodné umístění pracovních desek, počítačů, vhodné židle, osvětlení, vhodné vybavení atd.
- provedení analýzy vhodnosti pracovišť a chodeb úřadu z hlediska zákazníků (prostor pro jednání, vyplnění formulářů, lavice pro čekání ve frontě atd.)
- analýza počtu a vybavení zasedacích a jednacích místností, místností prvního kontaktu atd.
- analyzovat a zajistit vhodné technické vybavení pracovišť a jejich pravidelné monitorování a aktualizování

**C. Zajištění účinné a nákladově efektivní údržby budov, kanceláří a zařízení**

- ve smyslu zákona o finanční kontrole zajistit hospodárný, efektivní a účelný provoz a údržbu budov, kanceláří a veškerého zařízení
- systém údržby vybudovat na principech řízení kvality dle ISO, procesního přístupu, controllingu (definovat postupy včetně procesních map, stanovit odpovědnosti, zdroje, zajistit ověřování a zlepšování)
- např. pomocí BSC stanovit měřitelné ukazatele na všech úrovních a odvodit je od vize a strategií. Příklady: trend nákladů na údržbu budov, trend nákladů na údržbu kopírovacích strojů atd.

- dodržování politiky ochrany a bezpečnosti při práci v úřadu, hygienické normy, principy ochrany majetku atd. (např. systém ochrany a zabezpečení, , uklízení prostory, kuřácké prostory atd.)
- vyhodnotit vhodnost outsourcingu (externí zajišťování údržby, úklidu atd.)
- zajistit důsledné dodržování zásad šetrnosti k přírodě při údržbě (např. způsob likvidace nebezpečných odpadů, audit výhodnosti recyklovatelného papíru atd.)

#### **D. Zajišťování účinného, nákladově efektivního a udržitelného využívání dopravních prostředků a energetických zdrojů**

- obdoba písmena c.
- analyzovat výhodnost zabezpečení centrálně řízené dopravy versus přidělená referentská vozidla, sdružování cest, využívání prostředků hromadné dopravy, cesty soukromými vozy
- sledovat trendy vhodných ukazatelů (počet úředníků na 1 vůz, průměrné stáří vozů, počet najetých km na jednotlivé odbory, průměrná spotřeba atd.)
- provést energetické audity budov a realizovat opatření, uplatňovat zásady energetického manažerství (např. měření a regulace spotřeby energie)
- analyzovat možnosti využití obnovitelných zdrojů (např. ohřev teplé vody solárními kolektory, tepelná čerpadla atd.) a alternativních paliv pro vozidla
- do klíčových ukazatelů vztahujících se k údržbě zahrnout také „ekologickou stopu úřadu“ (součástí je množství spotřebované energie a zdrojů)

#### **E. Zajišťování vhodné fyzické dostupnosti budov v souladu s potřebami a očekáváními pracovníků a zákazníků / občanů (např. dosažitelnost parkování nebo veřejná doprava)**

- zabezpečení parkovacích možností v dosahu úřadu a stanovení režimu pro parkoviště pro zákazníky / občany
- provést analýzu dostupnosti budov úřadu zahrnující např.:
- parkování pro zákazníky / občany, služební vozidla, zaměstnance
- vzdálenost od nádraží a zastávek MHD
- orientační systém na trase z nádraží a obecně pro chodce, naváděcí cedule pro motoristy, orientační systém uvnitř budovy
- dostupnost pro zdravotně znevýhodněné, maminky s kočárky, starší občany (najížděcí rampy)
- vhodnost rozmístění odborů a kanceláří v budově, časová dostupnost budovy, uzamykání budov pro některé dny, přístupnost WC, rychlost výtahů atd.

#### **F. rozvíjení jednotné politiky správy fyzického majetku, např. vlastními kapacitami nebo nákupem externích služeb**

- jednotný systém správy, údržby majetku a investic řešit vybudovaným systémem kvality dle ISO, využít procesní přístup, BSC atd. (procesní mapy, promyšlený systém směrnic – např. nakupování, investice atd., systém auditů, měřitelné ukazatele atd.)
- zajistit ekonomicko-technické údaje a informace potřebné pro řízení majetku (manažerské účetnictví, pasporty budov, stanovit metodiky pro ukazatele atd.) a propojit je s odměňováním pracovníků.

- plány údržby, nákupu, investic atd. odvodit ze strategických potřeb, zajistit dostupnost plánů a jejich koordinaci
- je-li to výhodné, realizace outsourcingu činností a služeb (provést např. analýzu nákladů a přínosů)

## **Kritérium 5: PROCESY (řízení procesů a změn)**

---

### **Definice**

Způsob, jakým organizace řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy, aby inovovala a podpořila svoji politiku a strategii a zcela uspokojila své zákazníky a jiné zainteresované strany a vytvořila pro ně zvyšující se hodnotu.

### **Klíčová hlediska**

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

Povaha procesů v organizacích veřejné služby se může značně lišit, a to od relativně abstraktních činností, např. podpory rozvoje politiky nebo regulování hospodářských činností, až po velmi konkrétní činnosti poskytování služeb. Ve všech případech by měla být organizace schopna identifikovat procesy a klíčové procesy, které provádí, aby poskytla očekávané výstupy a důsledky.

### **Příklady procesů jsou:**

- poskytování hlavní služby (závisí na typu a funkcích organizace) - např. výkon konkrétní agendy přeneseného výkonu státní správy
- kontrolní činnost
- proces strategického plánování, proces územního plánování
- kontakty/konzultace s dodavateli a partnery a používání externích služeb,
- rozpočtování a plánování,
- přidělování zdrojů,
- nakupování a zásobování,
- procesy pro řízení lidských zdrojů: přijímání pracovních sil, výcvik, rozvíjení a oceňování,
- procesy pro řízení fyzických zdrojů: aktiva, informační systémy a technologie,
- komunikování s pracovníky a občany,
- poskytování služby zákazníkům prostřednictvím vyřizování dotazů,
- postupy pro vyřizování otázek spojených s životním prostředím.

### **Subkritérium 5.1**

---

Zvažte důkaz o tom, jak vedoucí pracovníci/manažeři organizace **identifikují, navrhuji, řídí a zlepšují procesy.**

## **Příklady:**

- a. identifikování, popisování a dokumentování procesů,
- b. identifikování vlastníků procesů a přidělování odpovědností vlastníků procesů,
- c. analyzování a hodnocení klíčových procesů při zohlednění cílů organizace a jejího měnícího se prostředí,
- d. zapojování pracovníků a externích zainteresovaných stran při navrhování a vývoji klíčových procesů,
- e. zajišťování, aby klíčové procesy podporovaly strategické cíle,
- f. přiřazování zdrojů procesům na základě relativního významu jejich přínosu strategickým záměrům organizace,
- g. neustálé optimalizování a nastavování procesů na základě jejich měřené účinnosti a efektivnosti.

### **A. Identifikování, popisování a dokumentování procesů**

- určení a popis procesů úřadu:
- hlavních procesů: mají vztah k zákazníkům / občanům – např. stavební řízení, registrace vozidla, metodická pomoc obcím, komunikace a participace s veřejností, investiční činnost města / kraje, pronájem nebytových prostor atd.
- řídicích procesů: tvorba strategií, tvorba rozpočtu a rozpočtových opatření, kontrolní činnost, personální záležitosti, odměňování, monitorování a měření, systém porad (např. pro přezkoumání), příprava podkladů pro zastupitelstvo a radu, řízení partnerství, projektové řízení
- podpůrných procesů: nákup vybavení a kancelářských potřeb, správa ITC, úklid, ochrana budov atd.
- v návaznosti na vizi a strategii úřadu stanovení klíčových (kritických) procesů v rámci hlavních, řídicích a podpůrných procesů (podléhá změnám – co je kritické nyní, nemusí být kritické po realizaci potřebných opatření. Např.: promyšlená příprava a realizace investic, partnerství pro získání zdrojů EU, řízení změn, konkrétní výkon státní správy s vysokou četností a důležitostí, rozpočtový proces, kontrolní činnost atd.)
- popis a dokumentace procesů například pomocí procesních map, využití vhodného softwarového nástroje
- popsání vazby vztahu strategie, organizační struktury a procesů

### **B. Identifikování vlastníků procesů a přidělování odpovědností vlastníků procesů**

- řešit pomocí systému dle ISO, procesního přístupu, BSC, používání procesních analýz (zajistit účast vedení)
- přiřazení vlastníků k procesům včetně určení odpovědností a kompetencí (např. definovat v rámci procesních map, směrnic atd.)

### **C. Analyzování a hodnocení klíčových procesů při zohlednění cílů organizace a jejího měnícího se prostředí**

- viz odrážka ke klíčovým (kritickým) procesům u písmene a.
- řešit pomocí ISO, procesního přístupu, BSC (zajistit propojení vize, strategie a plánů - organizační struktury - zdrojů - procesů - měření - hodnocení)
- sledování a analyzování změn a jejich dopad na procesy (např. trvalý bod na poradách vedoucích odborů, řešení na poradě pro přezkoumání, předkládání na vedení a do orgánů)
- hodnotit výkonnost a kvalitu (přehodnocení procesů a jejich vazeb na základě výsledků), provázat se systémem odměňování, zveřejňovat výsledky (např. ve výroční zprávě)
- pro stanovování hranic výkonnosti procesů používat benchmarking mezi srovnatelnými úřady, příklady:
- benchmarking výkonu státní správy úřadů III. ([www.vcvscr.cz/benchmarking](http://www.vcvscr.cz/benchmarking))
- benchmarking kvality života pomocí Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje ([www.timur.cz](http://www.timur.cz))

### **D. zapojování pracovníků a externích zainteresovaných stran při navrhování a vývoji klíčových procesů**

- komentář ke klíčovým (kritickým) procesům viz písmeno a.
- správné uplatnění BSC, ISO, procesního přístupu předpokládá zapojení
- vytvoření podmínek (například metod, přístupů) na zapojení zaměstnanců a externích zainteresovaných stran do navrhování rozvoje procesů
- uplatňování Místní Agendy 21 (např. dle metodiky Národní sítě zdravých měst
- [www.nszm.cz](http://www.nszm.cz)) vyžaduje zapojování občanů / zákazníků a dalších zainteresovaných stran do klíčových procesů ve vztahu k veřejnosti (strategie, rozpočet, investice, další změny s dopadem na kvalitu života – např. optimalizace MHD, regenerace sídlišť, zjednosměrnění ulic v centru atd.)
- uplatňování komunitního plánování sociálních služeb

### **E. Zajišťování, aby klíčové procesy podporovaly strategické cíle**

- komentář ke klíčovým (kritickým) procesům viz písmeno a.
- řešit pomocí ISO, procesního přístupu, BSC: zajistit správné propojení vize, strategie a plánů (akčních i provozních) → organizační struktury a směrnic → zdrojů → procesů (zejména klíčových) → měření → hodnocení a odměňování
- analyzování a vyhodnocování procesů na poradách vedení. Zajistit, aby plány, struktury, směrnice, procesy atd. byly pravidelně přezkoumávány, zda podporují strategii.
- úprava procesů na základě analýzy tak, aby podporovaly strategické cíle – regulace procesů. Příklad: Je-li součástí strategie úřadu, aby úřad zabezpečoval kvalitní a výkonnou státní správu, je třeba u konkrétní agendy (např. registru vozidel) zajistit, aby byly měřeny např. počty úkonů na pracovníka, čekací doby nebo lhůty pro objednání, spokojenost zákazníků registru. V případě, že skutečné hodnoty se výrazně liší od plánovaných (požadovaných) je nutné přijímat operativní opatření (např. přesun pracovníků). Více viz publikace „Řízení procesů výkonu státní správy“.

## **F. přiřazování zdrojů procesům na základě relativního významu jejich přínosu strategickým záměrům organizace**

- přiřazování zdrojů z hlediska financí řeší rozpočtový proces (včetně řešení rozpočtových opatření). Rozpočtový proces patří ke klíčovým řídicím procesům a je vhodné použít k jeho popisu procesní mapu či jiný popis
- nejvýznamnější procesy jsou klíčové procesy – komentář ke klíčovým (kritickým) procesům viz písmeno a. V rámci zákonných povinností je nutné přiměřeně zajistit i zdroje pro neklíčové procesy (zejména hlavní).
- přiřazování zdrojů (finančních, lidských, kancelářských, vybavení atd.) řešit pomocí ISO, procesního přístupu, BSC: zajistit správné propojení vize, strategie a plánů (akčních i provozních) → organizační struktury a směrnic → zdrojů → procesů (zejména klíčových) → měření → hodnocení a odměňování
- řešit problematiku zdrojů u řízení projektů a změn

## **G. Neustálé optimalizování a nastavování procesů na základě jejich měřené účinnosti a efektivnosti**

- zavedení měření výkonnosti procesů prostřednictvím vhodných ukazatelů, například počet úkonů agendy na pracovníka, počet úkonů na obyvatele správního obvodu, počet účetních operací, objem vymožených pohledávek na pracovníka, doba na splnění usnesení zastupitelstva, příjmy a % obsazenosti nebytových prostor, čas řešení legislativní úlohy, čas poskytnutí požadovaných podkladů
- zavedení měření kvality a spokojenosti zákazníků, například počet zrušených rozhodnutí na pracovníka, průměrné čekací doby, doba pro objednání, spokojenost zákazníků úřadu s agendou, počet oprávněných stížností na pracovníka odboru atd.
- propojit odměňování s výsledky procesů
- porovnávání se s jinými organizacemi (příklady viz pís. c.)
- přizpůsobování organizační struktury a zdrojů tak, aby byl průběh procesů na úřadě co nejplynulejší

### **Subkritérium 5.2**

---

Zvažte důkaz o tom, jak vedoucí pracovníci/manažeři organizace **rozvíjí a poskytují služby a produkty při zapojování zákazníků/občanů.**

## **Příklady:**

- a. zapojování zákazníků/občanů při navrhování a zlepšování služeb a produktů (např. pomocí dotazování, které služby nebo produkty jsou žádoucí a užitečné),
- b. zapojování zákazníků/občanů a jiných zainteresovaných stran při zpracování standardů kvality služeb, produktů a informací,
- c. zpracování jasné a jednoduché legislativy s využitím jednoduchého jazyka,
- d. zapojování zákazníků/občanů při navrhování a vývoji informačních zdrojů a kanálů,
- e. zajištění vhodných a spolehlivých informací, pomoci a podpory pro zákazníky/ občany,
- f. prosazování zpřístupnění organizace (např. pružné otevírací hodiny, dokumenty jak v papírové, tak v elektronické verzi),
- g. prosazování elektronické komunikace a interakce se zákazníky/občany,
- h. rozvíjení systémů a postupů pro spolehlivé vyřizování stížností.

### **A. Zapojování zákazníků /občanů při navrhování a zlepšování služeb a produktů (např. pomocí dotazování, které služby nebo produkty jsou žádoucí a užitečné)**

- řešit pomocí ISO, BSC, procesního přístupu atd.
- k zapojování a participaci veřejnosti uplatňovat Místní Agendu 21, projekt Zdravé město ([www.nszm.cz](http://www.nszm.cz)), komunitní plánování sociálních služeb a podobně
- provádět každoročně šetření spokojenosti občanů (např. dle metodiky na [www.timur.cz](http://www.timur.cz)), zákazníků úřadu, starostů / tajemníků správního obvodu/ kraje atd.
- uskutečnění dílčích průzkumů, anket mezi zákazníky / občany k aktuálním tématům (ankety na [www](http://www), šetření pocitu bezpečí, ankety k investicím atd.)
- měřit Evropskou sadu indikátorů udržitelného rozvoje ([www.timur.cz](http://www.timur.cz)), výsledky projednávat s občany a přijímat opatření
- organizovat kulaté stoly, veřejná projednávání, jednání se zástupci cílových skupin (např. podnikatelé, zástupci NNO atd.)

### **B. Zapojování zákazníků / občanů a jiných zainteresovaných stran při zpracování standardů kvality služeb, produktů a informací**

- správně uplatnit BSC, ISO atd.
- vyhlášení a zveřejnění koncepce kvality (např. na [www](http://www), v IC úřadu, na chodbách úřadu atd.)
- výsledky šetření a průzkumů použít na definování kvalitativních parametrů poskytovaných služeb (např. čekací doba, doba objednání, dostupnost informací, úřadu, pokladen, podatelny atd., vybavení a dostupnost sportovišť atd.)
- k diskutování kvalitativních parametrů používat veřejná projednávání, kulaté stoly atd.

### **C. Zpracování jasné a jednoduché legislativy s využitím jednoduchého jazyka**

- stanovit, u jakých dokumentů musí být provedena jazyková korektura (např. u výroční zprávy, vyhlášek atd.), tvořit legislativní texty srozumitelně
- není-li to jinak možné, vytváření průvodních textů k nejdůležitějším dokumentům úřadu (z hlediska legislativy např. vyhláškám, nařízením), kde se populárním způsobem vysvětlí, oč srozumitelně jde
- poskytování výkladu ustanovení příslušných právních předpisů

#### **D. Zapojování zákazníků / občanů při navrhování a vývoji informačních zdrojů a kanálů**

- zpracovat, vyhlásit a diskutovat mediální koncepci (koncepci PR), jasně definovat informační a komunikační kanály a zdroje, např. www, radniční noviny, regionální TV, recepce či IC úřadu, úřední deska, nástěnky a další informační desky, tiskové konference, tiskové zprávy, rozesílky e-mailu zájemcům, veřejná projednávání a setkávání s veřejností, sdílení informací s partnery atd.
- uplatňování Místní Agendy 21
- kulatý stůl (jednání, veřejné projednávání) s občany/ zástupci zákazníků nad systémem poskytování informací, informačními kanály
- vedení potřebných statistik o poskytování informací (např. návštěvnost internetu, počet domácností dostávající radniční noviny, počet příjemců regionálního TV, informací poskytnutých v IC atd.) a statistik o stížnostech na informování

#### **E. Zajišťování vhodných a spolehlivých informací, pomoci a podpory pro zákazníky/ občany**

- snadné vyhledávání na webových stránkách úřadu (např. pomocí klíčových slov), možnost stáhnout formuláře, seznámit se s postupem podávání žádosti
- poskytování informací, formulářů atd. v IC či recepci úřadu, potřebné proškolení pracovníků
- vhodný orientační systém úřadu, nástěnky na chodbách úřadu se vzory žádostí, postupem, potřebnými přílohami atd.
- systém stížností, schránka „důvěry“ či stížností při východu z úřadu
- příjemné prostředí pro občany pro vyřizování jejich žádostí (možnost, kam si sednout, ergonomie pracovišť, soukromí, identifikace úředníků atd.)
- vést úředníky k ochotě poskytovat informace (např. je-li to možné, pomáhat s vyplňováním žádosti atd.)
- měřit spokojenost zákazníků/ občanů a přijímat opatření

#### **F. Prosazování zpřístupnění úřadu (např. pružné otevírací hodiny a dokumenty jak v papírové, tak v elektronické verzi)**

- provést analýzu dostupnosti úřadu pro všechny skupiny obyvatel včetně hendikepovaných (vhodná otevírací doba úřadu, pokladny a podatelny, možnost objednání na konkrétní hodinu, bezbariérový přístup do úřadu, www a možnost stahování dokumentů, e-podatelna atd.)
- vyhodnocovat a rozšiřovat prvky elektronické komunikace, využití „Call centra“ nebo „zeleného“ čísla (volání na účet úřadu) atd.

## G. prosazování elektronické komunikace a interakce se zákazníky / občany

- určení odpovědnosti za aktualizaci internetových stránek a jejich částí, odpovědností za e-podatelnu
- zpracovat analýzu přínosů a nákladů prvků elektronické komunikace
- vyhodnocovat a rozšiřovat prvky elektronické komunikace (např. stažení či vyplnění žádosti), využití „Call centra“, diskusních fór na internetu, uvádění na domovské stránce informace o čekacích dobách
- vyhodnocování anket na internetu k poskytovaným službám

## H. Rozvíjení systémů a postupů pro spolehlivé vyřizování stížností

- systém pro přijímání a vyřizování podnětů, petic a stížností, informování o možnostech, kde a jak podávat stížnosti a podněty, schránka „důvěry“ či stížností při východu z úřadu, zajistit přijímání opatření k zabránění opakování stížností
- počet oprávněných stížností zařadit mezi klíčové ukazatele úřadu, stížnosti zařadit mezi kvalitativní ukazatele a propojit s odměňováním

### Subkritérium 5.3

---

Zvažte důkaz o tom, jak vedoucí pracovníci/manažeři organizace **plánují a řídí modernizaci a inovaci.**

#### **Příklady:**

- a. neustálé monitorování interních signálů pro změnu (např. nežádoucích trendů poruch, stoupající úrovně stížností) a externích vlivů směřujících k modernizaci a inovaci,
- b. provádění benchmarkingu s cílem trvalého zlepšování,
- c. vytvoření rovnováhy mezi přístupem shora dolů a zdola nahoru při provádění změn v organizaci,
- d. analyzování rizik a identifikování kritických faktorů úspěchu,
- e. efektivní řízení procesů změn (např. s využitím milníků, měřítek, řídicích skupin, zpráv z následných sledování),
- f. jednání se všemi partnery (např. se zastupitelskými asociacemi) o otázkách plánovaných a již prováděných změn,
- g. poskytování zdrojů potřebných pro dokončení procesu změny,
- h. hodnocení a řízení procesů změn.

## **A. Neustálé monitorování interních signálů pro změnu (např. nežádoucích trendů poruch, stoupající úrovně stížností) a externích vlivů směřujících k modernizaci a inovaci**

- vytvořit systém pro monitorování změn (příležitostí a rizik) např. trvalý bod na poradách vedoucích odborů, e-mailové rozesílky změn legislativy, výsledků měření (např. spokojenosti zákazníků), odběr odborných časopisů, konference a školení, benchmarking atd. Jasně definovat odpovědnosti v této oblasti.
- nastavit metodiky měření, cílové hodnoty a přijímat opatření při negativních trendech (např. narůstajícím množství stížností, při negativní odezvě v médiích, zvýšené spotřeby zdrojů, klesající spokojenosti zaměstnanců nebo zákazníků v průzkumech, zvýšené fluktuaci zaměstnanců atd.)
- úřad si všímá změn ve vnějším prostředí (např. technologický pokrok, demografický vývoj obyvatelstva, změny legislativy a předpisů, změny ve strukturách veřejného sektoru atd.)

## **B. Provádění benchmarkingu s cílem trvalého zlepšování**

- realizování interního benchmarkingu v úřadu (porovnávání mezi odbory, učení se navzájem - zapojování se do projektů benchmarkingu (porovnání za účelem nalezení dobré praxe) či benchlearningu (porovnávání za účelem učení se od druhých), navazování partnerství v této oblasti, zapojení se do sítí. Příklady:
- benchm. pověřených úřadů III. typu ([www.vcvscr.cz/benchmarking](http://www.vcvscr.cz/benchmarking))
- benchm. kvality života – Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje ([www.timur.cz](http://www.timur.cz))
- benchm. uplatňování Místní Agendy 21 ([www.ma21.cz](http://www.ma21.cz))
- benchm. mezi městy Národní sítě zdravých měst a regionů ([www.nszm.cz](http://www.nszm.cz))
- uplatňování dobré praxe či dobrých postupů ve svém odboru a úřadu

## **C. Vytvoření rovnováhy mezi přístupem shora dolů a zdola nahoru při provádění změn v úřadu**

- přístup shora dolů je přístup od vedení k podřízeným, přičemž platí, že výborné nápady pro zlepšování mají často pracovníci, kteří činnost vykonávají. Obvykle však nejsou dostatečně motivováni (např. odměnou) změnu navrhnout a také nedisponují potřebnými zdroji.
- systém pro navrhování a vyhlášení interních projektů na zavádění nových postupů s jasně definovanými výstupy a odměnami
- vyhlásit systém pro podávání zlepšovacích návrhů (příklad viz publikace „Řízení procesů výkonu státní správy“)
- tvorba projektových týmů napříč úřadem (například CAF tým)

## **D. Analyzování rizik a identifikování kritických faktorů úspěchu**

- použití SWOT analýzy, analýzy rizik a příčin jejich vzniku, metodik na analýzu rizik atd.
- zpracovat systém pro sledování a vyhodnocování příležitostí (např. fondy EU) a rizik

- identifikování kritických faktorů úspěchu (odvodit z vize a strategie) – stanovení cílů a cílových hodnot pro úspěšnost strategie, akčních a provozních plánů, procesů a činností, a to na všech úrovních (např. pomocí BSC)
- zavedení projektového řízení, řešení příležitostí a rizik u projektů, stanovení měřitelných cílových parametrů, uplatňování analýzy nákladů a přínosů

#### **E. Efektivní řízení procesu změn (např. s využitím milníků, měřítek, řídicích skupin, zpráv z následných sledování)**

- jasně definovat metodiku pro řízení změn (např. ve směrnici o projektovém řízení), stanovit vždy co od změny očekáváme – kdy bude hodnocena jako úspěšná (náklady na změnu, harmonogram změny, očekávané parametry nového stavu), určit odpovědnosti a zdroje, motivovat koordinátora a tým
- k dosažení změny využít např. metodu projektového řízení, metodu logického rámce atd.
- zvážit využití vhodné softwarové podpory
- vyhodnotit úspěšnost změny (dosažení cílových parametrů, za stanovené náklady, ve stanoveném harmonogramu), zjistit zpětnou vazbu zákazníků nebo zaměstnanců na změnu

#### **F. Jednání se všemi partnery (např. se zastupitelskými asociacemi), o otázkách plánovaných a již prováděných změn**

- pro diskutování očekávaných parametrů změny veřejností využívat metody Místní Agendy 21, analyzování změn a prezentace na veřejnosti
- aktivní účast zaměstnanců na projektových úkolech, které mají zlepšit změny úřadu a nové pracovní postupy
- zapojení zaměstnanců a zainteresovaných stran do plánovaných změn
- zjišťovat zkušenosti (dobrou či špatnou praxi) úřadů, kteří již obdobnou změnu provedli (např. přechod na elektronickou spisovou službu, využívání outsourcingu atd.)

#### **G. Poskytování zdrojů potřebných pro dokončení procesu změny**

- součástí řízení změn a projektů je vždy definování nákladů projektu (např. formou rozpočtu) a potřebných zdrojů (lidských, finančních, kancelářských a dalšího vybavení)
- řízení priorit pro pracovníky, kteří jsou zapojeni do procesu důležité změny tak, aby požadovaná změna mohla být dokončena
- zjistit kritická (úzká) místa při řízení projektů a změn (přijímat opatření, aby mohl projekt úspěšně proběhnout).

#### **H. Hodnocení a řízení procesů změn**

- systém evidence všech projektů včetně jejich hodnocení
- vypracování analýzy přínosu změny, hodnocení nákladů na změnu a přínosů změny
- vyhodnocení projektů vedením na poradách, získání zpětné vazby od zákazníků / občanů

### 3. KRITÉRIA VÝSLEDKŮ

#### Kritérium 6 : ZÁKAZNÍCI/OBČANÉ – výsledky

---

##### Definice

Jakých výsledků dosahuje organizace při uspokojování svých interních a externích zákazníků.

##### Klíčová hlediska

Organizace veřejného sektoru mají komplexní vztahy s širokou veřejností, což lze v některých případech charakterizovat jako vztah se zákazníkem (zejména v případě přímého poskytování služby organizacemi veřejného sektoru) a v jiných případech se musí popisovat jako vztah s občanem, kdy je organizace zapojena do určování a prosazování prostředí, v němž probíhá hospodářský a sociální život. Protože tyto dva případy nejsou vždy snadno oddělitelné, tento komplexní vztah bude popisován jako vztah se zákazníkem/občanem.

Zákazníci jsou příjemci či uživatelé činností, produktů nebo služeb organizací veřejného sektoru. V případě úřadu jde o zákazníky přeneseného výkonu státní správy (například žadatelé na úřadě, účastníci správního řízení atd.) a o zákazníky při plnění úkolů samosprávy (například nájemci nebytových prostor, zájemci o koupi pozemku atd.).

Zákazníci očekávají, že jejich žádost nebo potřeba služby bude vyřízena rychle, bez právních a jiných nedostatků, v požadovaném standardu.

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

Pro všechny typy organizací veřejného sektoru je důležité, aby přímo měřily spokojenost svých zákazníků/občanů s ohledem na celkový image organizace, produkty a služby, které organizace poskytuje, na otevřenost organizace a zapojení zákazníků/občanů. K zaznamenání spokojenosti využívají organizace obvykle průzkumy zákazníků/občanů, ale mohou využívat i jiné nebo doplňkové nástroje (např. skupiny s určitým zaměřením, panely uživatelů atd.).

##### Subkritérium 6.1

---

Zvažte, jakých výsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím **výsledků měření spokojenosti zákazníků/občanů**.

### **Příklady:**

- a. Výsledky týkající se celkové image organizace, například
  - celková úroveň spokojenosti s výkonností organizace
  - vlídnost a nestrannost při jednáních,
  - vstřícné a aktivní chování,
  - flexibilita a schopnost řešit jednotlivé situace,
  - otevřenost změnám,
  - hledání podnětů a shromažďování myšlenek pro zlepšování,
  - vliv organizace na kvalitu života zákazníků/občanů.
- b. Výsledky týkající se angažovanosti úsilí o zapojení zákazníků/občanů do navrhování služeb nebo produktů a do procesu rozhodování.
- c. Výsledky týkající se dostupnosti otevírací a čekací doby,
  - množství a kvalita použitelných, dostupných a transparentních informací,
  - úsilí zaměřené na administrativní zjednodušení a využívání jednoduchého jazyka,
  - umístění budov (blízkost veřejné dopravy, parkovací možnosti atd.).
- d. Výsledky týkající se produktů a služeb kvalita, spolehlivost, soulad se standardy kvality a s deklaracími práv uživatelů nebo občanů,
  - doba vyřizování,
  - kvalita rad poskytovaných zákazníkovi/občanovi.

### **A. Výsledky týkající se celkové image organizace, například: celková úroveň spokojenosti s výkonností organizace, vlídnost a nestrannost při jednáních, vstřícné a aktivní chování, flexibilita a schopnost řešit jednotlivé situace, otevřenost změnám, hledání podnětů a shromažďování myšlenek pro zlepšování, vliv úřadu na kvalitu života zákazníků / občanů**

Systém šetření spokojenosti občanů / zákazníků může dle podmínek konkrétního městského úřadu vypadat jako kombinace těchto již v praxi používaných opakovaných šetření:

- index šetření spokojenosti občanů města / kraje dle Evropského indikátoru udržitelného rozvoje A1 včetně spokojenosti s činností úřadu jako celku [číslo], (viz [www.timur.cz](http://www.timur.cz))
- index šetření spokojenosti starostů (tajemníků) správního obvodu s fungováním úřadu (vstřícnost, odbornost, dostupnost, rychlost atd. výkonu státní správy) po jednotlivých odborech [číslo]
- index spokojenosti obcí s metodickou pomocí po jednotlivých odborech [číslo]
- index spokojenosti zastupitelů s prací úřadu (vstřícnost, odbornost, rychlost atd. výkonu samosprávy) [číslo]

- výsledek celkové spokojenosti klientů-zákazníků konkrétní agendy jednajících na úřadě [číslo]  
Další příklady pro dílčí výsledky měření spokojenosti např.:
- s tím, jak zaměstnanci dokáží zvládnout těžké situace [výsledek]
- s denní komunikací se zákazníky v IC, recepci [výsledek]
- s individuálním přístupem k zákazníkovi [výsledek]
- se schopností inovace úřadu [výsledek]
- s otevřeností úřadu vůči změnám, požadavkům na změnu (například změna úředních hodin) [výsledek]
- s uplatňováním nejnovějších trendů v dané odborné oblasti [výsledek]
- s informacemi na www [výsledek]

## **B. Výsledky týkající se angažovanosti úsilí o zapojení zákazníků / občanů do navrhování služeb nebo produktů a do procesu rozhodování**

- obsahuje index spokojenosti občanů dle Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje A1 [dílčí výsledek] (viz [www.timur.cz](http://www.timur.cz)) Další příklady pro dílčí výsledky měření spokojenosti např.:
  - s mírou zapojení zákazníků do návrhu a přípravy služeb a produktů [výsledek]
  - s mírou zapojení zákazníků do procesu rozhodování [výsledek]

## **C. Výsledky týkající se dostupnosti otevírací a čekací doby množství a kvalita použitelných, dostupných a transparentních informací, úsilí zaměřené na administrativní zjednodušení a využívání jednoduchého jazyka umístění budov (blízkost veřejné dopravy, parkovací možnosti)**

Spokojenost s dostupností je zahrnuta do systém šetření spokojenosti občanů / zákazníků popsané u písmene a.:

- index šetření spokojenosti občanů města / kraje dle Evropského indikátoru udržitelného rozvoje A1 včetně spokojenosti s dostupností [číslo], (viz [www.timur.cz](http://www.timur.cz))
- index šetření spokojenosti starostů (tajemníků) správního obvodu s fungováním úřadu (vstřícnost, odbornost, dostupnost, rychlost atd. výkonu státní správy) po jednotlivých odborech [číslo]
- index spokojenosti obcí s metodickou pomocí po jednotlivých odborech [číslo]
- výsledek celkové spokojenosti klientů-zákazníků konkrétní agendy jednajících na úřadě [číslo]

Další příklady pro dílčí výsledky měření spokojenosti např.:

- s úředními hodinami pro veřejnost [výsledek]
- s čekací dobou a s lhůtou pro vyřízení požadavku [výsledek]
- s možností automatizovaného využívání služeb (například prostřednictvím internetu) [výsledek]
- s jednoduchostí zkontaktování se s úřadem [výsledek]
- s dostupností informací, množstvím, kvalitou dostupných informací [výsledek]
- se srozumitelností poskytovaných informací (například s metodickými příručkami a výklady zákonů) [výsledek]
- s dostupností budovy, případně kontaktních míst úřadu (například MHD, možnost parkování) včetně dostupnosti pro zdravotně postižené [výsledek]

- s informováním o umístění budovy (například směrové tabule, mapa na webové stránce) [výsledek]

**D. Výsledky týkající se produktů a služeb, kvalita, spolehlivost, soulad se standardy kvality a s deklaracemi práv uživatelů nebo občanů, doba vyřizování, kvalita rad poskytovaných zákazníkovi / občanovi**

Systém opakovaných měření, který toto zahrnuje viz písmeno a.

Další příklady pro dílčí výsledky měření spokojenosti např.:

- s kvalitou služeb a produktů úřadu [výsledek]
- s plněním stanovených požadavků ve smlouvách, dohodách a ročních plánech [výsledek]
- s informovaností o stanovených cílech úřadu ve vztahu k dobám vyřizování [výsledek]
- s kvalitou poradenství [výsledek]
- s plněním očekávání zákazníků [výsledek]

**Subkritérium 6.2**

---

Zvažte, jakých výsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím **ukazatelů\* měření orientovaných na zákazníka/občana.**

## **Příklady:**

### a. Výsledky týkající se celkové image organizace

- počet stížností,
- rozsah úsilí o zlepšování důvěry veřejnosti v organizaci a v její služby a produkty,
- doba vyřizování stížností,
- počet intervencí od ombudsmana,
- doba zpracování,
- rozsah vzdělávání pracovníků zaměřeného na efektivní a přátelskou komunikaci a jednání se zákazníky/občany.

### b. Výsledky týkající se angažovanosti

- rozsah zapojení zainteresovaných stran do navrhování a poskytování služeb a produktů a/nebo do navrhování rozhodovacích procesů,
- návrhy – přijaté a zaznamenané,
- uplatňování a rozsah využívání nových a inovačních způsobů jednání se zákazníky/občany.

### c. Výsledky týkající se produktů a služeb

- dodržování zveřejněných standardů pro služby,
- počet souborů vrácených zpět s chybami a/nebo případů vyžadujících kompenzaci,
- rozsah úsilí zlepšit dostupnost, přesnost a transparentnost informací.

## **A. Výsledky, týkající se celkové image organizace : počet stížností, rozsah úsilí o zlepšování důvěry veřejnosti v organizaci a v její služby a produkty, doba vyřizování stížností, počet intervencí od ombudsmana, doba zpracování, rozsah vzdělávání pracovníků zaměřeného na efektivní a přátelskou komunikaci a jednání se zákazníky / občany**

- výsledky (trendy) Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje [výsledky], (viz [www.timur.cz](http://www.timur.cz))
- výsledky (trendy) indikátorů stanovených pomocí BSC ve vztahu k zákazníkům/ občanům [výsledky]
- index auditu pracovišť, stížností a zrušených rozhodnutí [číslo]
- závažnost a trendy v počtu podaných stížností týkající se práce úřadu, trend oprávněných stížností, vše na pracovníka [popis, počet]
- zapojení úřadu do (mezinárodních) projektů nebo uplatnění standardů, jejichž cílem je zvýšení kvality života či zlepšování služeb – Místní Agenda 21 (viz [www.ma21.cz](http://www.ma21.cz)), projekty WHO Zdravé město, region, kraj, Bezpečná komunita ([www.nszm.cz](http://www.nszm.cz)), podepsání Aalborgské charty udržitelných měst a regionů, měření Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje ([www.timur.cz](http://www.timur.cz)), uplatnění modelu CAF ([www.npj.cz](http://www.npj.cz)), zavedení ISO 9001 a 14001 ([www.npj.cz](http://www.npj.cz)), komunitní plánování sociálních služeb atd. [popis, shoda s požadavky normy či metodikami, výsledky]
- procento plnění aktivit Akčního plánu zdraví a kvality života v jednotlivých oblastech a celkem [%]

- počet, význam a objem v Kč projektů realizovaných za účasti úřadu (např. v rámci strukturálních fondů) [počet, popis, tis.Kč]
- počet a význam partnerství [počet, popis]
- počet a význam opatření k zvyšování celkové image úřadu (zveřejňování výroční zprávy, strategií, akčních plánů, plánů investic, tiskových zpráv k důležitým otázkám, vzdělávacích aktivit atd.) [popis, počet]
- počet intervencí ze strany ombudsmana ve vztahu k celkovému počtu vydaných rozhodnutí, evidence počtu intervencí ze strany ombudsmana [% , počet]
- podíl čekajících (např. spisů) na vyřízení záležitostí v jednotlivých oblastech k celkovému počtu žadatelů [%]
- procento zrušených rozhodnutí [%]

#### **B. Výsledky týkající se angažovanosti, rozsah zapojení zainteresovaných stran do navrhování a poskytování služeb a produktů a/nebo do navrhování rozhodovacích procesů**

- počet a procento aktivit partnerů zařazených do Akčního plánu zdraví a kvality života (či obdobného plánu projednávaného s partnery) k celkovému počtu aktivit v jednotlivých oblastech [počet, %]
- spokojenost občanů s možností zapojovat se do rozhodování [číslo]
- počet kulatých stolů, veřejných projednávání atd., počet účastníků [počet]
- procento získaných odpovědí z průzkumu měření spokojenosti občanů / zákazníků
- počet a procento poměr přijatých návrhů k celkovému počtu podaných návrhů od partnerů a zákazníků [počet, %]
- počet zákazníků využívajících internetový přístup k informacím [počet]
- počet a význam opatření a aktivit v této oblasti [počet, popis]

#### **C. Výsledky týkající se produktů a služeb, dodržování zveřejněných standardů pro služby, počet souborů vrácených zpět s chybami a/nebo případů vyžadujících kompenzaci, rozsah úsilí zlepšit dostupnost, přesnost a transparentnost informací**

- výsledky jednotlivých procesů (agend), např. počet úkonů na pracovníka (více viz 7.2.b) [počet]
- výsledky dostupnosti vybraných služeb (obdoba indikátoru Evropské sady udržitelného rozvoje A4) [výsledky]
- dodržování deklarace úrovně služeb, koncepce kvality dle ISO atd. [shoda s deklarací]
- počet a procento zrušených rozhodnutí [počet, %]
- index auditu pracovišť, stížností a kontrol [číslo]
- počet vydaných tiskových zpráv [počet]
- počet a význam opatření a aktivit ke zlepšování služeb [počet, popis]

## Kritérium 7 : PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY

---

### Definice

Výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu k uspokojování svých pracovníků.

### Klíčová hlediska

Lidmi v úřadu jsou všichni zaměstnanci a ti, kteří přímo nebo nepřímo poskytují služby zákazníkům. Toto kritérium by mělo zahrnout spokojenost všech lidí v úřadu a mělo by být svázáno s kritériem řízení lidských zdrojů. Příklad dotazníku k šetření spokojenosti následuje za subkritériem 7.1. Úřady jsou v oblasti řízení lidských zdrojů omezovány řadou předpisů, např. zákon o úřednících, nařízení vlády o platových poměrech. Pro úřady je důležité, aby přímo zaznamenávaly výsledky ve vztahu k zaměstnancům, týkající se představ zaměstnanců úřadu o jeho poslání, o pracovním prostředí, řízení úřadu a o systémech řízení úřadu, o kariéřním postupu, rozvíjení osobních dovedností a o produktech a službách, které úřad poskytuje.

K zaznamenávání spokojenosti používají úřady obvykle průzkumy zaměstnanců, mohou však také využívat jiné nebo doplňkové nástroje (například skupiny s určitým zaměřením). Úřady rovněž disponují řadou možných interních ukazatelů, pomocí nichž mohou měřit výsledky, kterých dosahují ve vztahu k zaměstnancům v úřadu z hlediska jejich spokojenosti, výkonnosti, rozvíjení dovedností, jejich motivace a jejich angažovanosti v úřadu. K těmto ukazatelům mohou patřit např. počty úkonů na pracovníka, počty účetních operací na pracovníka, procento plnění plánu apod. Vždy je důležité, aby tyto ukazatele byly propojeny se systémem odměňování (např. formou výkonnostních parametrů). K dosahování dobrých výsledků je nezbytné definovat motivační programy.

### Subkritérium 7.1

---

Zvažte, jakých výsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím **výsledků měření spokojenosti pracovníků a motivace.**

## **Příklady:**

- a. Výsledky týkající se celkové spokojenosti pracovníků
  - s celkovou image organizace,
  - s celkovou výkonností organizace,
  - s významem přínosu organizace pro společnost,
  - se vztahy organizace s občany a společností,
  - s úrovní angažovanosti v organizaci a jejím posláním.
- b. Výsledky týkající se spokojenosti pracovníků s vedením a se systémy řízení – vrcholové vedení a střední úroveň vedení organizace (např. jejich schopnost řídit organizaci a komunikovat),
  - dohoda o úkolech, systémy hodnocení pracovníků, oceňování, stanovování cílů a hodnocení výkonnosti, odměňování úsilí jednotlivců a týmů,
  - navrhování procesů organizace,
- c. Výsledky týkající se spokojenosti pracovníků s pracovními podmínkami
  - návrh pracoviště,
  - pracovní prostředí a kultura organizace,
  - rekreační zařízení,
  - přístup k sociálním otázkám a otázkám životního prostředí,
  - řízení stejných příležitostí a čestné jednání v organizaci,
  - flexibilita pracovních hodin a možnost sladit práci s rodinným životem a osobními záležitostmi,
  - způsob, jakým organizace řeší problémy pracovníků.
- d. Výsledky týkající se motivace a spokojenosti pracovníků s profesním růstem a rozvojem dovedností
  - řízení lidských zdrojů (např. výcvik a příležitosti profesního růstu),
  - motivace pracovníků,
  - znalosti pracovníků o cílech organizace,
  - ochota přijímat změny,
  - ochota vyvíjet zvláštní úsilí při zvláštních okolnostech.
- e. Výsledky týkající se spokojenosti pracovníků s možnostmi zapojit se do procesu rozhodování,
  - činností zlepšování,
  - mechanismů poradenství a dialogu.

### **A. Výsledky týkající se celkové spokojenosti pracovníků, s celkovou image organizace, s celkovou výkonností organizace, s významem přínosu organizace pro společnost, se vztahy organizace s občany a společností, s úrovní angažovanosti v organizaci a jejím posláním**

následují příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky průzkumu spokojenosti: [číslo]

- s celkovou image úřadu
- s dosahováním stanovených cílů

- s celkovou prací na úřadu
- s významem přístupu pro společnost
- s vytvořením prostoru na zlepšování vztahu se zákazníky
- s vytvořením prostoru na komunikaci se zákazníky
- se zapojením do vypracovávání posláních a vize
- se zapojením do strategických úloh úřadu
- se zapojením do formulování cílů vlastního úsilí

**B. Výsledky týkající se spokojenosti pracovníků s vedením a se systémy řízení, vrcholové vedení a střední úroveň vedení organizace (např. jejich schopnost řídit úřad a komunikovat), dohoda o úkolech, systémy hodnocení pracovníků, oceňování, stanovování cílů a hodnocení výkonnosti, odměňování úsilí jednotlivců a týmů, navrhování procesů organizace, přístup organizace ke změnám a modernizaci**

příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky průzkumu spokojenosti: [číslo]

- zaměstnanců s vrcholovým vedením vzhledem na odborné znalosti, úroveň řízení, komunikační schopnosti a manažerské schopnosti
- zaměstnanců s vedením střední úrovně
- výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců se systémy řízení na úřadu
- s mírou ztotožnění se s úlohami
- s měřením výkonnosti, se systémem hodnocení, oceňováním individuálního a týmového úsilí, se stanovováním cílů
- se zapojením zaměstnanců do navrhování procesů v úřadu
- se stimulováním a zapojením do inovace pracovních postupů a zlepšování metod na řešení pracovních úloh

**C. Výsledky týkající se spokojenosti pracovníků s pracovními podmínkami, návrh pracoviště, pracovní prostředí a kultura organizace, rekreační zařízení, přístup k sociálním otázkám a otázkám životního prostředí, řízení stejných příležitostí a čestné jednání v organizaci, flexibilita pracovních hodin a možnost sladit práci s rodinným životem a osobními záležitostmi, způsob, jakým organizace řeší problémy pracovníků**

následují příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky průzkumu spokojenosti: [číslo]

- s ergonomií pracoviště, s možností ovlivňovat uspořádání vlastního pracoviště
- s pracovní atmosférou
- s interní komunikací
- s výhodami v sociálním fondu
- s tím, jak úřad šetří zdroje a chrání životní prostředí
- s etikou vztahů
- s nabídkou pružnosti pracovní doby a možností harmonizovat práci s rodinným životem a osobními záležitostmi
- s tím, jako úřad přistupuje k osobním problémům zaměstnanců

**D. Výsledky týkající se motivace a spokojenosti pracovníků s profesním růstem a rozvojem dovedností řízení lidských zdrojů, (např. výcvik a příležitosti profesního růstu), motivace pracovníků, znalosti pracovníků o cílech organizace, ochota přijímat změny, ochota vyvíjet zvláštní úsilí při zvláštních okolnostech**

příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky průzkumu spokojenosti: [číslo]

- s tím, jak úřad poskytuje příležitosti na vzdělávání a možnost pracovního postupu
- s tím, jak úřad motivuje k rozvoji schopností zaměstnanců
- s tím, jak úřad zprostředkovává zaměstnancům vědomosti a znalosti o cílech úřadu v oblasti řízení lidských zdrojů
- s motivací za vynaložené zvýšené pracovní úsilí v případě mimořádných okolností
- s podmínkami a motivací na vynaložení zvýšeného úsilí

**E. Výsledky týkající se spokojenosti pracovníků s možnostmi zapojit se do procesu rozhodování, činností zlepšování, mechanismů poradenství a dialogu**

příklady pro inspiraci, jak řešit výsledky průzkumu spokojenosti: [číslo]

- se zapojením zaměstnanců do rozhodovacích procesů
- se zapojením do zlepšování činností v úřadu
- s možností konzultací mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a nadřízenými, s možností konstruktivního dialogu mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a nadřízenými

**Subkritérium 7.2**

---

Zvažte, jakých výsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím **ukazatelů výsledků organizace ve vztahu k pracovníkům**.

## **Příklady:**

- a. Výsledky týkající se spokojenosti, například prostřednictvím ukazatele:
  - úroveň absentérství a nemocnosti,
  - úroveň fluktuace pracovníků,
  - počet stížností podaných pracovníky, stávek pracovníků atd.
- b. Výsledky týkající se výkonnosti, například prostřednictvím ukazatele:
  - míra produktivity,
  - oceňování,
  - výkonnost jednotlivce,
  - vazba mezi výkonností jednotlivce a kvalitou služeb a produktů.
- c. Výsledky týkající se rozvoje dovedností, například prostřednictvím:
  - úrovně účasti a úspěchu ve vzdělávání,
  - využívání rozpočtu určeného na vzdělávání,
  - využívání informační technologie pracovníky,
  - důkazu o schopnosti jednat se zákazníky/občany a reagovat na jejich potřeby,
  - rotace pracovníků uvnitř organizace (mobilita).
- d. Výsledky týkající se motivace a angažovanosti, například prostřednictvím:
  - míry reakce na průzkumy pracovníků,
  - účasti v činnostech zlepšování (např. schémata návrhů),
  - účasti na společenských událostech,
  - účasti v interních diskusních skupinách, na setkáních s vrcholovým vedením nebo na setkáních všech pracovníků atd.,
  - důkazu o ochotě akceptovat změny,
  - důkazu o ochotě vyvíjet zvláštní úsilí při zvláštních okolnostech.

### **A. Výsledky týkající se spokojenosti, například prostřednictvím ukazatele úrovně absentérství a nemocnosti, úroveň fluktuace pracovníků, počet stížností podaných pracovníky, stávek pracovníků, atd.**

- ukazatel počtu neodpracovaných dnů ročně na pracovníka z důvodu
- absentérství
- nemoci
- ošetřování člena rodiny
- návštěvy u lékaře
- celkem, jednotka: [dny na pracovníka ročně], provést porovnání mezi odbory, cílový výsledek: zachovat stávající trend u celkem, zlepšit trend o 5 % u návštěv u lékaře
- ukazatel počtu neodpracovaných dnů ročně k celkovému časovému fondu všech pracovníků jednotka: [%], cílový výsledek: zachovat stávající trend
- ukazatel počtu ukončení trvalých pracovních poměrů na pracovníka z důvodu
- ukončení návrhem ze strany zaměstnance u klíčových a dalších zaměstnanců
- odchod do důchodu
- ve zkušební době

- z organizačních důvodů
- z důvodů porušení pracovní kázně
- jiných důvodů
- celkem [%], cílový výsledek: snížit trend o 50% u klíčových zaměstnanců odcházejících na vlastní žádost
- procento neobsazených míst čtvrtletně a ročně [%]
- počet opatření k zabránění fluktuace pracovníků [počet]
- počet stížností podaných pracovníky na pracovníka [počet]
- počet stěžujících si pracovníků na pracovníka [%]

**B. Výsledky týkající se výkonnosti, například prostřednictvím ukazatele míra produktivity, výsledky hodnocení a/nebo oceňování, vazba mezi výkonností jednotlivce a kvalitou služeb a produktů, výsledky používání ukazatelů výkonnosti jednotlivce**

- počet úkonů na pracovníka [počet]
- počty účetních operací na pracovníka [počet]
- počet vedených spisů na pracovníka [počet]
- procento zápisů rozeslaných včas [%]
- procento termínovaných úloh splněných včas nebo úkolů splněných v dohodnuté kvalitě [%]
- procento plnění akčního plánu [%]
- počet spravovaných PC na informatika [počet]
- objem a počet úspěšných žádostí na dotace na odbor [Kč, počet]
- objem v Kč vymozených pohledávek na pracovníka [Kč]
- náklady (mzdové) na 1 úkon [Kč]
- procento agend porovnávané v benchmarkingu z vybraného počtu [%]
- výkonnost úřadu konkrétní agendy v porovnání s průměrem výkonnosti srovnatelných úřadů [% od průměru]
- procento pracovníků, kde je odměňování závislé na výkonu, produktivitě [%]
- procento mzdových prostředků (v členění osobní hodnocení, odměny) vyplácených v závislosti na plnění výkonnostních, kvalitativních a úkolových parametrů k celkovým prostředkům [%]
- procento pracovníků u nichž je při odměňování zohledňována kvalita práce [%], cílový výsledek: 100% pracovníků
- počet zrušených rozhodnutí na pracovníka [počet]
- výsledky indexu auditu pracoviště, stížností a kontrol [známka], cílový výsledek: nepřekročit stanovenou mez, zlepšit o 5%
- procento pracovníků odměňovaných na základě výkonnostních parametrů
- počet plněných výkonnostních parametrů daného pracovníka k počtu všech parametrů daného pracovníka [%]

**C. Výsledky týkající se rozvoje dovedností, například prostřednictvím ukazatele, úroveň účasti a úspěchu ve vzdělávání, využívání rozpočtu určeného na vzdělávání, využívání informační technologie pracovníky, schopnost jednat se zákazníky / občany a reagovat na jejich potřeby, rotace pracovníků uvnitř organizace (mobilita),**

- výsledky indexu způsobilosti zaměstnanců [číslo]
- procento pracovníků odboru plnění index způsobilosti [%]
- procento pracovníků s výjimkou ze vzdělání, z toho procento s trvalou výjimkou [%]
- procento pracovníků studujících cizí jazyk, procento pracovníků, kteří se plynule domluví [%]
- procento proškolených pracovníků k danému tématu [%]
- poměr prostředků vynaložených na vzdělávání k mzdovým prostředkům [%]
- objem vynaložených prostředků na vzdělávání na jednoho zaměstnance [Kč]
- počet pracovních dnů strávených na vzdělávání na pracovníka [počet]
- skutečných počet přístupů na internet, intranet k požadovanému [%]
- počet zaměstnanců ovládajících zvolený SW k požadovanému počtu [%]
- procento proškolených pracovníků ke zvoleným IT
- procento proškolených pracovníků ke komunikačním dovednostem [%]
- počet stížností na jednání k počtu pracovníků [%]
- výsledek auditu chování úředníků [číslo nebo výrok]
- dodržování etického kodexu všemi zaměstnanci úřadu
- počet zrušených rozhodnutí k celkovému počtu [%]
- počet opatření přijatých ke zlepšení schopnosti jednat [počet]
- procento pracovníků, kteří jsou plně zastupitelní (mají jmenované min. 2 zástupce) [%]
- procento zástupců, kteří jsou schopni zastupovat v plném rozsahu [%]
- počet zaměstnanců, kteří se účastnili výměny pracovního místa v úřadu [počet]
- počet opatření ke zvýšení zastupitelnosti a rotace pracovníků [počet]

**D. Výsledky týkající se motivace a angažovanosti, například prostřednictvím ukazatele, míra reakce na průzkumy pracovníků, účast v činnostech a schématech zlepšování (např. schémata zlepšovacích návrhů), účast na společenských událostech, účast v interních diskusních skupinách, na setkáních s vrcholovým vedením nebo na setkáních všech pracovníků atd., ochota vyvíjet zvláštní úsilí při zvláštních okolnostech, ochota akceptovat změny**

- procento zúčastněných v šetření spokojenosti [%]
- procento zúčastněných v dalších průzkumech [%]
- počet motivačních programů nebo opatření ke zlepšování [počet]
- počet přijatých zlepšovacích či racionalizačních opatření na pracovníka [počet]
- objem ročních úspor ze zlepšování [Kč]
- počet pracovníků, kteří podali alespoň 1 návrh k celkovému počtu [%]
- objem mzdových prostředků vyplacených v návaznosti na zlepšování k celkovému objemu na mzdy [%]
- počet návrhů v rámci motivačního programu „úspěch týdne / měsíce“ lomeno počet týdnů [počet]
- skutečný počet akcí k plánovaným [%]

- počet účastníků na společenských akcích úřadu
- procento účasti pracovníků na poradách celého úřadu [%]
- počet porad a podobných akcí [počet]
- počet zahájených (dokončených) interních projektů [počet]
- procento zaměstnanců zapojených do změnových projektů (například změna organizační struktury, sebehodnocení podle modelu CAF, řízení kvality) [%]
- procento pracovníků deklarující ochotu zapojit se do zlepšování, projektů a změn [%]
- procento pracovníků, kteří jsou ochotni pracovat nad rámec pracovní doby [%]
- procento pracovníků zapojených do projektů [%]
- objem odměn vyplacených za zastupování k celkovým odměnám nebo mzdovým

## **Kritérium 8 : SPOLEČNOST – VÝSLEDKY**

---

### **Definice :**

Čeho organizace dosahuje při uspokojování potřeb a očekávání místní, národní a mezinárodní společnosti jako celku. Patří sem vnímání přístupu organizace ke kvalitě života, k životnímu prostředí a k ochraně globálních zdrojů a vlastní interní opatření týkající se hospodárnosti organizace. Patří sem také její vztahy s úřady a orgány, které ovlivňují a řídí její záležitosti.

### **Klíčová hlediska**

Mnohé organizace veřejného sektoru ovlivňují společnost právě charakterem své primární funkce nebo mandátem vyplývajícím ze zákona; výsledky těchto základních činností se odrážejí ve spokojenosti zákazníků a jsou prezentovány kritérii výsledků práce. Toto kritérium měří vliv organizace na společnost mimo její primární funkci nebo mandát daný zákonem. Tato opatření se týkají jak míry vnímání, tak – přichází-li to v úvahu – kvantitativních ukazatelů.

### **Subkritérium 8.1**

---

Zvažte, jakých výsledků organizace dosahuje ve vztahu ke společnosti prostřednictvím **výsledků v oblasti sociální**.

#### **Příklady:**

- a. dopad na místní, národní a mezinárodní ekonomiku a společnost,
- b. kvalita a četnost vztahů s místními a společenskými partnery,
- c. etické chování organizace,
- d. zapojení se do společenství, v němž organizace působí, prostřednictvím podpory (finanční nebo jiné) místních a společenských činností (sociálních, ve vztahu k životnímu prostředí atd.),
- e. podpora sociálně znevýhodněných (např. předávání pracovních zkušeností a poskytování pracovních míst),
- f. rozsah podpory vůči rozvojovým projektům třetího světa,
- g. povědomí lidí o vlivu organizace na kvalitu života občanů,
- h. rozsah podpory pro společenskou angažovanost občanů i pracovníků,
- i. druh pozornosti věnované organizaci sdělovacími prostředky,
- j. míra zavádění společenských změn do fungování organizace,
- k. programy na ochranu zdraví před riziky a nehodami.

#### **A. Dopad na místní, národní a mezinárodní ekonomiku a společnost**

- procento plnění aktivit Akčního plánu zdraví a kvality života (viz [www.nszm.cz](http://www.nszm.cz)) [%]
- trend výsledků Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje (viz [www.timur.cz](http://www.timur.cz)) [čísla]
- výsledek ekologické stopy úřadu [v globálních hektarech]
- počet opatření [počet]

#### **B. Kvalita a četnost vztahů s místními a společenskými partnery**

- počet kulatých stolů, veřejných projednávání [počet]
- procento plnění aktivit Akčního plánu zdraví a kvality života (viz [www.nszm.cz](http://www.nszm.cz)) [%]
- plnění „Kritérií Místních Agend 21“ na úrovni kategorie B (viz [www.ma21.cz](http://www.ma21.cz)) [kategorie]
- počet finančně podpořených aktivit, celkový objem financí [počet, Kč]
- počet partnerů [počet]

#### **C. Etické chování organizace**

- počet oprávněných stížností na chování úředníků k počtu úředníků [%]
- výsledky spokojenosti občanů/ zákazníků ve vztahu k chování [známka]

#### **D. Zapojení se do společenství, v němž organizace působí, prostřednictvím podpory (finanční nebo jiné) místních a společenských činností (sociálních, ve vztahu k životnímu prostředí atd.)**

- počet grantových schémat [počet]
- počet podpořených subjektů a projektů [počet, počet]
- objem finančních prostředků vynaložených na podporu v jednotlivých oblastech či schématech [Kč]
- počet opatření či druhů podpory [počet]
- počet partnersky probíhajících projektů financovaných ze zdrojů EU [počet]
- počet aktivit v Akčním plánu zdraví a kvality života, procento plnění plánu [počet, %]

#### **E. Podpora sociálně znevýhodněných (např. předávání pracovních zkušeností a poskytování pracovních míst)**

- procento zaměstnanců s handicapem nebo ZPS [%]
- počet chráněných pracovišť [počet]
- počet aktivit sekce „Sociální oblast“ v rámci Akčního plánu zdraví a kvality života, procento plnění [počet, %]
- počet projektů nebo opatření týkající se znevýhodněných [počet]

#### **F. Rozsah podpory vůči rozvojovým projektům třetího světa**

- v rámci samosprávných úřadů obvykle: NEHODNOCENO
- podpora zahraničních studentů
- účast v projektech za účasti partnerů ze států třetího světa

#### **G. Povědomí lidí o vlivu organizace na kvalitu života občanů**

- procento proškolených pracovníků k vlivu úřadu [%]
- počet opatření pro zvyšování povědomí [počet]
- počet pracovníků seznámených s výsledky ekologické stopy úřadu a výsledky měřených indikátorů Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje (viz [www.timur.cz](http://www.timur.cz))
- procento pracovníků zapojených do aktivit Akčního plánu zdraví a kvality života [%]

#### **H. Rozsah podpory pro společenskou angažovanost jak občanů, tak pracovníků**

- objem rozpočtu na podporu kulturních, sportovních, sociálních aktivit k celému rozpočtu [%]
- počet opatření, projektů a aktivit týkající se podpory angažovanosti (např. projekt Zdravé město, komunitní plánování sociálních služeb) [počet]
- procento zaměstnanců zapojených nebo podílejících se na těchto aktivitách [%]

#### **I. Druh pozornosti věnované organizaci sdělovacími prostředky**

- počet vydaných tiskových zpráv [počet]
- počet tiskových konferencí [počet]
- počet zveřejněných zpráv v monitorovaném tisku [počet]
- počet vydání radničních novin [počet]

#### **J. Míra zavádění společenských změn do vlastních funkcí organizace**

- procento pracovišť třídících odpad [%]
- počet opatření k obnovitelným zdrojům, šetrnému chování k přírodě [počet]
- dosažení certifikace dle norem ISO 9001 a ISO 14001 [konstatování shody]
- procento pracovišť, které zvládli požadovanou změnu [%]
- procento úředníků využívající IT technologie (např. e-learning) [%]

#### **K. Programy na ochranu zdraví před riziky a nehodami**

- počet projektů nebo opatření [počet]
- procento plnění plánu k BOZP a ochraně zdraví [%]
- dosažení certifikace dle EMAS nebo ISO 14001, OHSAS (ISO 18001), standardu programu WHO „Zdravý podnik“, bezpečný podnik atd. [konstatování shody]
- výsledky auditu dodržování zákonů a norem týkajících se pracovního prostředí a bezpečnosti [výrok auditora]
- počet případů pracovních úrazů [počet]

## Subkritérium 8.2

---

Zvažte, jakých výsledků organizace dosahuje ve vztahu ke společnosti prostřednictvím **výsledků v oblasti životního prostředí.**

### **Příklady:**

- a. začlenění zásad udržitelného rozvoje do procesu rozhodování (úspory energie, využívání obnovitelných zdrojů energie, celkové využívání energie atd.),
- b. snižování množství odpadů a obalů,
- c. využívání recyklovaných materiálů,
- d. propagování druhů dopravy šetrných k životnímu prostředí (např. veřejná doprava, společné používání vozidel a jízdní kola),
- e. úroveň shody s normami pro životní prostředí,
- f. snaha snižovat škodlivé činnosti nebo škody způsobené organizací a zajišťovat ochranu a bezpečnost občanů,
- g. opatření ke snižování hluku,
- h. zohledňování ochrany životního prostředí v procesu rozhodování (např. konstrukce a výstavba budov).

### **A. Začlenění zásad udržitelného rozvoje do procesu rozhodování (úspory energie, využívání obnovitelných zdrojů energie, celkové využívání energie atd.)**

- začlenění těchto zásad do vize, strategie, plánů [začleněno / nezačleněno]
- prosazení zahájení Místní Agendy 21 nebo projektu Zdravé město / kraj [schváleno / neschváleno]
- výsledek měření ekologické stopy úřadu [globální hektar]
- výsledky měření Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje (viz [www.timur.cz](http://www.timur.cz)) [hodnoty]
- počet opatření, projektů [počet]
- výsledky úsporných opatření (například využívání malolitrážních vozidel, úsporných žárovek, obnovitelných zdrojů, recyklovatelného papíru atd.)
- výsledky analýz environmentálních rizik, vlivů a dopadů v projektech

### **B. Snižování množství odpadů a obalů**

- procento pracovníků třídících odpad [%]
- množství vytríděných a nevytríděných odpadů na pracovníka [kg]
- výsledek ekologické stopy úřadu [globální hektar]

- počet opatření [počet]

### **C. Využívání recyklovaných materiálů**

- počet již realizovaných opatření k počtu naplánovaných [%]
- výsledky měření spotřeby recyklovaného kancelářského papíru na úřad, odbor, zaměstnance [počet balíčků]
- procento používání recyklovaného papíru k normálnímu [%]
- měření spotřeby repasovaných tonerů na úřad, odbor a zaměstnance [počet]

### **D. Propagování druhů dopravy šetrných k životnímu prostředí (např. veřejná doprava, společné používání vozidel a jízdní kola)**

- počet stojanů či ploch pro kola [počet]
- počet cest konaných hromadným prostředkem k počtu konaným autem [%]
- počet km hromadnými prostředky k počtu km konaným autem [%]
- průměrný počet úředníků v autě (bez řidiče) konající cesty autem [počet]
- průměrná spotřeba vozidel [l/100 km]
- počet vozidel na alternativní paliva [počet]

### **E. Úroveň shody s normami pro životní prostředí**

- rozhodnutí o zavedení / dosažení certifikace dle ISO 14001, EMAS, OHSAS atd. [konstatace shody s normou]
- ověření shody dodržování zákonů a norem pro životní prostředí, zdraví a bezpečnost práce [konstatace shody s požadavky]
- provedení ekologického auditu dle metodiky [konstatace shody s metodikou] (viz [www.nszm.cz](http://www.nszm.cz))

### **F. Snaha snižovat škodlivé činnosti nebo škody způsobené organizací a zajišťovat ochranu a bezpečnost občanů**

- ověření shody dodržování zákonů a norem pro životní prostředí, zdraví a bezpečnost práce [konstatace shody s požadavky]
- počet úrazů, které se staly zákazníkům v úřadu [počet]
- počet stížností od zákazníků na bezpečnost úřadu [počet]
- počet opatření [počet]

### **G. Opatření ke snižování hluku**

- výsledky měření stupně hlučnosti úřadu
- počet opatření [počet]
- není-li úřad původcem hluku: je možné NEHODNOTIT

### **H. Ohled na ochranu životního prostředí a přírody v procesu rozhodování**

**(například konstrukce budov)**

- rozhodnutí o začlenění principů do vize, strategie, akčních a provozních plánů, struktur a procesů [začleněno/ nezačleněno]
- začlenit do výběrových řízení na zhotovitele investic [začleněno / nezačleněno]
- počet opatření [počet]

## **Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY ČINNOSTÍ A VÝKONNOSTI**

---

### **Definice**

To, čeho organizace dosahuje s ohledem na svůj mandát a specifikované cíle a při uspokojování potřeb a očekávání každého, kdo má v organizaci finanční nebo jiný hmotný zájem.

### **Klíčová hlediska**

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

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

### **Subkritérium 9.1**

---

Zvažte, jaký je vývoj ukazatelů výsledků dosahovaných organizací ve vztahu k **dosahování cílů**.

## **Příklady:**

Příklady v oblasti externích výsledků:

- a. rozsah, ve kterém jsou cíle dosahovány (efektivnost),
- b. zlepšení kvality poskytovaných služeb nebo produktů,
- c. nákladová efektivnost (výsledky dosažené při nejnižších možných nákladech),
- d. účinnost,
- e. výsledky kontrol a auditů,
- f. výsledky účasti v soutěžích a cenách za kvalitu,
- g. výsledky činností benchmarkingu.

Příklady v oblasti interních výsledků:

- a. důkaz o angažovanosti všech zainteresovaných stran v organizaci,
- b. důkaz o schopnosti plnit a navzájem vyrovnávat potřeby všech zainteresovaných stran,
- c. důkaz o úspěchu při zlepšování a inovování strategií, struktury a/nebo procesů **organizace**,
- d. důkaz o lepším využívání informační technologie (při řízení interních poznatků a/nebo při interní a externí komunikaci a síťovém informačním propojení),
- e. důkaz o (zvýšené) shodě se standardy kvality, s deklaracemi práv uživatelů a občanů.

### **9.1.1 Externí výsledky dosahování cílů:**

---

#### **A. Rozsah, ve kterém jsou záměry dosahovány, pokud jde o výstup a důsledek**

Poznámka:

Jde o schopnost dosahovat své cíle a cílové hodnoty. Jde o nejvýznamnější příklad výsledku v 9.1.1. „Výstupem“ se myslí poskytovaná veřejná služba a „důsledkem“ vliv úřadu na kvalitu života, životní prostředí a společnost. Je-li úřad k tomu zastupitelstvem pověřen (zabezpečování naplňování strategie města / kraje), je nutné odvodit klíčové výsledky od zadání zastupitelů ve strategickém plánu města / kraje. Dále tyto ukazatele z úrovně města / kraje rozložit na úřad, odbory, oddělení, pracovníky (např. pomocí BSC).

Rozsah plnění může vypadat takto:

Trendy klíčových výsledků vztahující se k vizi (kraje/ města, úřadu):

- procento splněných klíčových indikátorů k vizi na úrovni města / kraje nebo na úrovni úřadu [%], trendy konkrétních ukazatelů:
- výsledek ekologické stopy města / kraje (úřadu) [globální hektar]
- indexy spokojenosti občanů / zákazníků [číslo]
- počet obyvatel města / kraje (týká se jen vize města / kraje) [počet]

Trendy klíčových výsledků vztahující se ke strategii (kraje/ města, úřadu):

- procento splněných klíčových indikátorů ke strategii na úrovni města / kraje nebo na úrovni úřadu [%]
  - procento splněných aktivit Akčního plánu zdraví a kvality života (nebo obdobného akčního plánu odvozeného od strategie) [%]
  - dosažení klíčové změny [výrok o dosažení shody s požadavky]
  - trendy výsledků/ ukazatelů nejvýznamnějších klíčových výsledků k zákazníkům/občanům, zaměstnancům, vlivu na společnost a životní prostředí [hodnota]
- Trendy klíčových výsledků vztahující se k procesům (činnosti) úřadu, odborů, pracovníků:
- procento odborů (oddělení, pracovníků) plnící výkonnostní parametry (stanovené cíle) [%]
  - trendy výsledků / ukazatelů nejvýznamnějších klíčových výsledků [hodnota]

## **B. Zlepšení kvality poskytovaných služeb nebo produktů**

- vybudování či certifikace systému kvality dle ISO 9001 nebo šetrnosti k přírodě dle ISO 14001 [konstatace shody s normou]
- výsledek Evropského indikátoru udržitelného rozvoje A4 dostupnost veřejných prostranství a služeb [%]
- dosažení klíčové změny ke zlepšení kvality služeb [výrok o dosažení shody s požadavky]
- procento plnění Akčních plánů ke zlepšování (např. z CAF) [%]- výsledek sebehodnocení dle CAF [známka]
- index spokojenosti zákazníků s prací úřadu [číslo]
- index auditu pracovišť, stížností a kontrol [známka]
- počet oprávněných stížností na pracovníka [počet]
- počet zrušených rozhodnutí na pracovníka v jednotlivých kontrolách [počet]
- délka čekací či objednávací doby u vybraných agend [doba]

## **C. Nákladová efektivnost (výsledky dosažené při nejnižších možných nákladech)**

- počet opatření pro hospodárný provoz [počet]
- procento plnění výdajové stránky rozpočtu (za úřad a jednotlivé odbory) [%]
- využívání kapacit (například počet zákazníků v porovnání s kapacitními možnostmi úřadu, procento pronajatých nebytových prostor) [%]
- počet zjištění kontrolního výboru a útvaru interního auditu prokazující nehospodárnost [počet]
- výsledek finančního auditu hospodaření [výrok auditora], cílová hodnota: „bez výhrad“
- počet návrhů ze strany zaměstnanců na úspory, zlepšování a racionalizační opatření [počet]

## **D. Účinnost**

- počet opatření či analýz týkající se účelnosti (účinnosti) vynakládaných prostředků [počet]
- výsledek finančního auditu hospodaření [výrok auditora], cílová hodnota: „bez výhrad“
- počet zjištění kontrolního výboru a útvaru interního auditu prokazující neúčelnost [počet]
- počet návrhů ze strany zaměstnanců na úspory, zlepšování a racionalizační opatření [počet]

## **E. Výsledky kontrol a auditů**

- procento kontrol bez vážných nedostatků [%]
- výsledek finančního auditu hospodaření [výrok auditora], cílová hodnota: „bez výhrad“
- index auditu pracoviště, stížností a kontrol [známka]
- výsledky externích posouzení podle modelů sebehodnocení (například podle modelu CAF), dozorový audit dle ISO, dohled dodržování metodiky Národní sítě zdravých měst [konstatace shody]
- počet zjištění kontrolního výboru [počet]

## **F. Výsledky účasti v soutěžích a cenách za kvalitu**

- účast či získání ceny a uznání od organizací, zainteresovaných stran (například Národní cena ČR za kvalitu) [výsledek]
- účast v soutěžích mající nějaký vztah ke kvalitě [výsledek]
- počet získaných ocenění v posledních pěti letech [počet]
- externí zdůraznění úspěchů v oblasti kvality, udržitelného rozvoje atd. [počet]

## **G. Výsledky činností benchmarkingu**

- počet skutečně porovnávaných procesů (agend) k počtu plánovaných [%]
- počet porovnávaných indikátorů v rámci Evropské sady udržitelného rozvoje [počet] (viz [www.timur.cz](http://www.timur.cz))
- dosažená kategorie v rámci porovnání uplatnění Místní Agendy 21 [kategorie], (viz [www.ma21](http://www.ma21))
- počet a procento agend u kterých je úřad lepší než průměr porovnávané skupiny úřadů [počet, %]
- počet benchmarkingových nebo benchlearningových aktivit, do kterých se úřad zapojil [počet]
- počet přijatých zlepšení na základě porovnávání [počet]
- procento plnění akčního plánu na základě benchmarkingu [%]
- výsledky porovnávání výsledků a přístupů CAF [výsledky, počet přijatých]

### **9.1.2 Interní výsledky dosahování cílů:**

---

#### **A. Důkaz o angažovanosti všech zainteresovaných stran v organizaci**

- index šetření spokojenosti zaměstnanců [číslo]
- procento pracovníků (pracovišť), kteří mají dohodnuty výkonnostní a kvalitativní parametry odvozené od vize, strategie úřadu [%]
- počet návrhů ze strany zaměstnanců na úspory, zlepšování a racionalizační opatření [počet]
- objem odměn vyplácených v návaznosti na projekty, změny, zlepšování, dosahování měřitelných ukazatelů k celkovým mzdám [%]
- počet a účast na poradách úřadu, společných setkáních [počet]
- význam a počet opatření k zvýšení angažovanosti [popis a počet]

- procento plnění Akčního plánu zdraví a kvality života [%]

#### **B. Důkaz o schopnosti plnit a navzájem vyrovnávat potřeby všech zainteresovaných stran**

- rozhodnutí o využívání metody BSC nebo obdobné metody, která je založena na vyvážených ukazatelích a postup zavedení [výsledek rozhodnutí, popis postupu]
- index spokojenosti zaměstnanců versus index spokojenosti občanů (stanovit cílový kvadrant) vložit obrázek
- trend průměrného platu všech skupin zaměstnanců
- transparentnost a otevřenost tvorby rozpočtu [popis]
- význam a počet opatření k zvýšení angažovanosti [popis a počet]
- plnění „Kritérií Místních Agend 21“ na stanovené úrovni (viz [www.ma21.cz](http://www.ma21.cz)) [kategorie], cílová hodnota: kategorie B
- rozhodnutí o vydávání výroční zprávy [splněno/nesplněno]

#### **C. Důkaz o úspěchu při zlepšování a inovování strategií, struktury a/nebo procesů organizace**

- počet přijatých návrhů na zlepšování, úspory, racionalizační opatření [počet]
- význam a počet opatření a projektů ke zlepšování a inovování [popis a počet]
- procento realizovaných opatření v rámci akčních plánů zlepšování [%]
- trend výkonnosti úřadu [popis a výsledky]

#### **D. Důkaz o lepším využívání informační technologie (při řízení interních poznatků a/nebo při interní a externí komunikaci a síťovém informačním propojení)**

- popis a procento dosažení vlastního standardu (cílů) týkající se informačních technologií zahrnující tato již zavedené činnosti a připravované aktivity (akční plán) [popis,%] Příklad vnitřního standardu (cílů): integrace jednotlivých software, zavedení elektronické spisové služby na stanovená pracoviště, 100% stanovených pracovišť k dispozici internet, intranet, excel atd., zavedení software na sledování a kontrolu usnesení, úkolů, výkonnostních parametrů, zavedení manažerského účetnictví, zavedení GIS
- trend výkonnosti úřadu, na který mají vliv informační technologie [popis a výsledky]

#### **E. Důkaz o (zvýšené) shodě se standardy kvality, s deklaracemi práv uživatelů a občanů**

- zavedení systému kvality dle ISO [interní ověření shody s požadavky]
- ověření vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti systému řízení poradou pro přezkoumání [výrok porady na základě zkoumání důkazů]
- interní ověřování shody s požadavky CAF, Místní Agendy 21, metodiky Národní sítě zdravých měst, komunitního plánování sociálních služeb atd. [výsledek interního ověření - výrok]
- výsledky interních auditů kvality a dle zákona o finanční kontrole [výsledky]
- index šetření spokojenosti zákazníků/ občanů [číslo]

## Subkritérium 9.2

---

Zvažte, jaký je vývoj ukazatelů výsledků dosahovaných organizací ve vztahu k **finanční výkonnosti**.

### **Příklady:**

- a. míra plnění finančních rozpočtů,
- b. míra plnění finančních cílů (záměrů)
- c. důkaz o schopnosti plnit a navzájem vyrovnávat finanční zájmy všech zainteresovaných stran,
- d. opatření pro efektivní využívání operativních finančních prostředků (aby se zabránilo překročení jakéhokoli úvěrového limitu nebo nevyužívání zdrojů),
- e. rozsah činností tvořících příjmy,
- f. četnost a výsledky finančních auditů a kontrol (interní a externí),
- g. opatření pro obezřetné a riziku přizpůsobené finanční řízení.

### **A. Míra plnění finančních rozpočtů**

- procento plnění výdajové i příjmové části rozpočtu celkem a po jednotlivých kapitolách [%]
- počet rozpočtových opatření [počet]
- výsledek tříletého průměru objemu získaných nenárokových dotací [tis. Kč]
- výsledky příjmové části rozpočtu po kapitolách [tis. Kč]

### **B. Míra plnění finančních záměrů**

- míra zadluženosti versus mez zadluženosti [%]
- podíl provozních výdajů ke zdrojům [%]
- hodnota vybraných souborů majetku a změna v procentech [tis.Kč, %]
- procento investic a projektů u nichž je přijímáno rozpočtové opatření [%]
- výsledky projektů, záměrů, cílů atd. ve vztahu k rozpočtu [výsledek]

### **C. Důkaz o schopnosti plnit a navzájem vyrovnávat finanční zájmy všech zainteresovaných stran**

- objem rozpočtu vyčleněný na dotace a příspěvky v dohodnutém členění k celkovému rozpočtu [%]

- objem rozpočtu vyčleněný na mzdy a další náklady úřadu k celkovému rozpočtu [%]
- procento rozpočtu vyčleněné na investice [%]

#### **D. Opatření pro efektivní využívání operativních finančních prostředků (aby se zabránilo překročení jakéhokoli úvěrového limitu nebo nevyužívání zdrojů)**

- míra zadluženosti versus mez zadluženosti [%]
- ověření přiměřenosti a funkčnosti systému finanční kontroly výrokem porady pro přezkoumání [výrok], cílová hodnota: systém je přiměřený a funkční
- procento čerpání rozpočtu po kapitolách [%]
- význam a počet přijatých opatření [popis, počet]
- výsledky čerpání fondů [tis. Kč, %]
- počet controllingových porad [počet]
- počet a výsledky kontrol útvaru interního auditu [počet, výsledky]

#### **E. Rozsah činností tvořících příjmy**

- procento plnění rozpočtu v daném členění [%]
- výsledek tříletého průměru objemu získaných nenárokových dotací [tis. Kč]
- procento pronajatých nebytových prostor tvořící příjmy [%]
- výsledky využívání možností na získávání dodatečných zdrojů na hospodaření úřadu
- počet a význam opatření k činnostem tvořící příjmy [počet, popis]

#### **F. Četnost a výsledky finančních auditů a kontrol (interní a externí)**

- výsledek auditu hospodaření [výrok auditora], cílová hodnota: bez výhrad
- procento plnění plánu kontrol útvaru interního auditu [%]
- procento a význam plnění přijatých opatření z interních i externích auditů a finančních kontrol [popis, %]
- počet a význam zjištění fin. a kontrolního výboru zastupitelstva [počet, popis]

#### **G. Opatření pro obezřetné a riziku přizpůsobené finanční řízení**

- procento pojištěného majetku k celkovému majetku [%]
- procento a význam plnění přijatých opatření z interních i externích auditů a finančních kontrol [popis, %]
- výsledek analýzy rizik a příčin jejich vzniku [číslo]
- počet a význam opatření k finančnímu řízení [počet, popis]
- výsledky aktivit, auditů a kontrol zajišťujících, aby finanční zdroje podporovaly strategické priority [popis]
- počet a význam kontrol kontrolním výborem, počet ověřování a zasedání finančního výboru [počet, popis]
- počet controllingových a aktivit porad [počet]

### 1. Úvod

---

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

### 2. Jak připravit a organizovat proces hodnocení

---

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

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

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

Doporučuje se schválení projektu v radě.

#### 2.2 Jmenovat vedoucího projektu pro model CAF (koordinátora CAF)

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

Odpovědnost a pravomoc koordinátora CAF zahrnuje zajištění:

- přímého kontaktu s vedením úřadu k řešení nejasností při přípravě, provádění sebehodnocení, při sestavování akčního plánu a závěrečné zprávy
- vyjednání motivačních stimulů (obvykle odměn) pro přípravný tým, CAF tým
- informování a školení vedení, vedoucích pracovníků úřadu, přípravného týmu a skupiny pro sebehodnocení.

Doporučuje se seznámení všech pracovníků úřadu o přípravě sebehodnocení.

- spolupráce s poradcem pro CAF (je-li využito externí poradenství) a spolupráce s externím hodnotitelem (je-li prováděno). Úkolem poradce je provést proškolení, podat vysvětlení k nejasným otázkám, asistovat radou při přípravě podkladů i sebehodnocení, při sestavování akčního plánu a závěrečné zprávy.
- koordinování přípravného týmu, který má za úkol shromáždění podkladů a přípravu sebehodnocení
- aby skupině provádějící sebehodnocení (CAF týmu) byly poskytnuty předem všechny potřebné podklady ze strany přípravného týmu a sděleny podpůrné kontakty a další informace uvnitř skupiny potřebné pro provádějící sebehodnocení
- organizování jednání, zajištění místa pro jednání a potřebné techniky
- zpracování protokolu sebehodnotící zprávy a akčního plánu zlepšování a jejich připomínkování a předání vedení k odsouhlasení (kraj – ředitel, město – obvykle starosta)
- spolupráce s řešiteli jednotlivých opatření stanovených v akčním plánu a přípravu dalšího cyklu sebehodnocení

### 2.3 Připravit sebehodnocení (přípravný tým)

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

- **pro kritéria výsledků:** plánované a dosažené hodnoty cílů (zahrnující číselné či jiné výsledky, trendy hodnot, ukazatele, výroky atd. – viz komentář č. 1 u vývojového diagramu str. 18) k zákazníkům / občanům, zaměstnancům, vlivu na společnost a životní prostředí, k výsledkům výkonnosti úřadu. Stanovit, co jsou „klíčové výsledky“

„, je velkým problémem sebehodnocení úřadů – obvykle není předem jasné, co u jednotlivých subkritérií a otázek považovat za klíčové výsledky. Zde je nezastupitelná role vedení úřadu, které by mělo na vyžádání ze strany koordinátora CAF tyto klíčové výsledky určit (případně zmocnit přípravný tým připravit jejich návrh).

Přípravný tým k určeným klíčovým výsledkům zajistí číselné hodnoty a jejich trendy.

- **pro kritéria předpokladů:** informace, směrnice, řídicí a další dokumentace, popisy procesů, plány, zápisy, metodiky pro měření výsledků a jiné důkazy.

Přípravný tým na základě shromážděných podkladů provede:

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

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

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

### 2.4 Vytvořit skupinu pro sebehodnocení (CAF tým)

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

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

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

### **Školení týmu:**

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

### **Ujištění týmu:**

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

### **Poznámky k postupu:**

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

### 3. Proces hodnocení

---

#### 3.1 Zvolit postup pro sebehodnocení

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

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

#### Alternativní postup 1:

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

#### Alternativní postup 2 (EIPA postup):

- na základě vyhodnocení silných a slabých stránek, na základě předložených důkazů hodnotit přímo celé subkritérium.

Znamka za subkritérium se získá aritmetickým průměrem známek jednotlivých hodnotitelů nebo je možné uplatnit zásadu konsenzu (dohody) hodnotitelů o známce subkritéria.

#### 3.2 Provést individuální hodnocení

Zaslat předem všem hodnotitelům:

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

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

Každý člen skupiny pro sebehodnocení by se měl předem připravit (provést) individuálního hodnocení. Je důležité, aby jednotlivci ve skupině napsali kromě vlastního bodového hodnocení i **klíčová slova a důkaz** o silných a slabých stránkách, aby tak podpořili svá bodová hodnocení. Koordinátor a předsedající musí být v průběhu individuálních hodnocení k dispozici, aby se zabýval otázkami členů skupiny, provádějících sebehodnocení.

### 3.3 Diskutovat ve skupině a dosáhnout konsenzu

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

Dohodnout ve skupině principy při diskusi nad sebehodnocením:

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

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

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

V procesu dosahování konsenzu se může použít čtyřstupňová metoda:

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

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

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

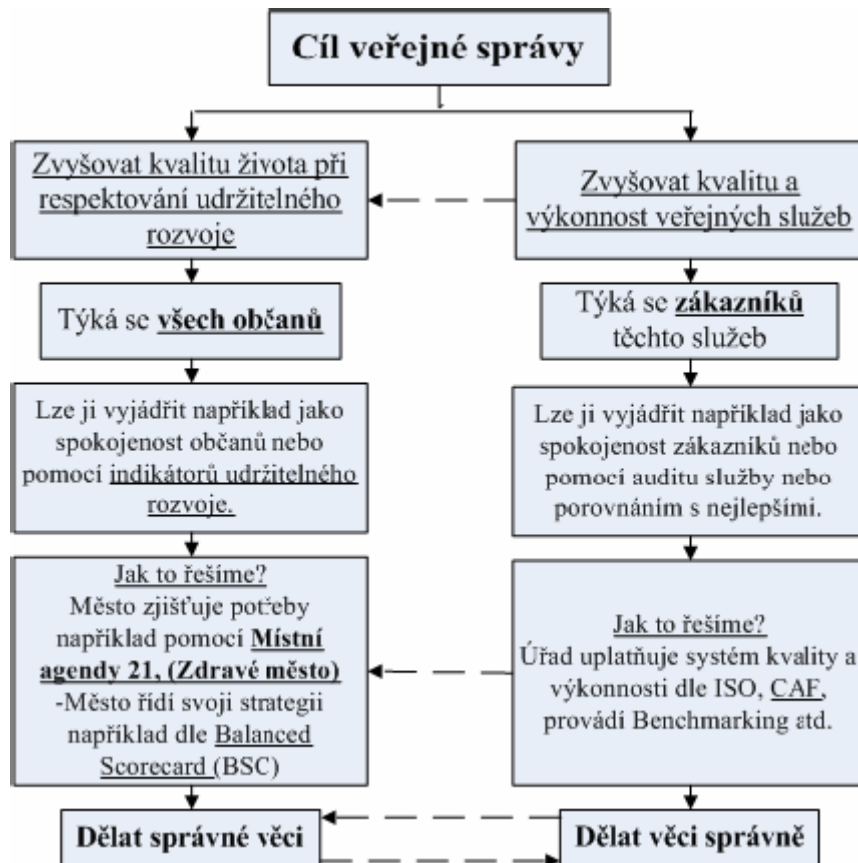
Modelu CAF obsahuje seznam odpovídajících otázek (příkladů) jako pomoc pro nalezení důkazu.

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

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

### 3.4 Připomínkování hodnocení

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



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

### ÚVOD DO PROBLEMATIKY BENCHMARKINGU

---

#### Definice benchmarkingu

Základ pojmu „benchmarking“ tvoří anglické slovo „benchmark“. V různě odborně zaměřených slovnících lze nalézt jeho překlad jako „standard“, „značka zeměměřiče pro měření výšky“, v novějších slovnících se uvádí i „komparativní bod“ či „porovnávací ukazatel“. Právě tento poslední výklad nejlépe charakterizuje podstatu benchmarkingu.

**Benchmarking je metoda řízení kvality. Je to metoda zlepšování učením se od druhých,** způsob řízení změny. Je to neustále pokračující činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci.

Pojem benchmarking mohou jeho různí uživatelé vykládat různě. Pro některé je to jednoduše **proces porovnávání nákladů**, jiní o něm hovoří, když chtějí pojmenovat zlepšené služby. Jedna z definic říká, že je to využití strukturovaného porovnávání s cílem definovat a zlepšovat dobré praktické postupy.

Benchmarking je technika **trvalé optimalizace**, která porovnává a analyzuje procesy (služby) za účelem zjistit **nejlepší praxe** (praktické postupy), s nimiž se pak organizace poměří.

Benchmarking je postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáme, že je někdo jiný v něčem lepší, a potom... jsme tak chytří, že zjistíme, jak se jim v tom můžeme vyrovnat nebo je dokonce předstihnout.

#### **Smyslem benchmarkingu je zjištění:**

- jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními, především pokud jde o výstupy, tj. výsledky služeb vašim zákazníkům;
- jak vaše organizace pracuje z hlediska vstupů, tj. personálu, financí a dalších zdrojů, a jaká je úroveň služeb, které pomocí vstupů zajišťujete;
- nejen rezerv v organizaci, ale především poznání, jak některé věci dělají jiní.

Účelem tohoto postupu je vytýčit rozdíly, které pak lze využít k vymezení zlepšitelných oblastí. To je založeno na standardech nebo stanovené úrovni, kterou chcete dosáhnout v poskytovaných službách. Benchmarking je především otázkou zdokonalování; každou informaci získanou prostřednictvím benchmarkingu je proto třeba využít k dosažení změny zlepšení služeb poskytovaných vašim zákazníkům.

#### **Benchmarking umožňuje** organizaci:

- neustále se zlepšovat;
- měřit výkon;
- porovnávat výkon své organizace s jinými;
- zvyšovat kvalitu služeb.

Za **benchmarking** však nelze považovat prosté porovnávání údajů o výkonech nebo nákladech. Není také vyzvědačstvím nebo špionáží. Benchmarking není rychlý ani snadný.

Benchmarking není jednorázová záležitost ani proces přinášející jednoduché odpovědi; není to móda ani kratochvíle, a rozhodně není všelék.

### **Historie benchmarkingu a jeho využití ve veřejné správě**

Benchmarking není nový. Různé organizace porovnávají své relativní náklady a výkony už po mnoho let.

První společností, která plně integrovala benchmarking do celé své organizace, byla firma XEROX. Na konci 70. let totiž neustále ztrácela podíl na reprografickém trhu. Průzkumy prokázaly, že výrobní náklady firmy XEROX se rovnají prodejní ceně japonských kopírek. Manažeři XEROXu porovnali činnosti a zjistili, že jedna z oblastí, v níž ztrácí, je skladové hospodářství. Když firma analyzovala činnosti konkurence, zjistila, že společnost L.L.BEAN má proces skladového hospodářství na světové špičce a začala s ní soutěžit. Tento proces nazvaný "benchmarking" firmu úplně proměnil. Metoda se osvědčila jako cenná technika pro zlepšování výkonu a její používání se rychle rozšířilo.

**Benchmarking se stal důležitým nástrojem zlepšování výkonnosti** a jeho základní myšlenky byly v 80. letech charakterizovány jako:

- nalezení organizace, která je nejlepší v dané činnosti;
- analýza příčin, které vedly k dosažení těchto výsledků;
- vytvoření plánů pro zlepšení vlastní činnosti a výkonnosti;
- implementace těchto plánů;
- monitorování a vyhodnocování výsledků.

Pro orientační srovnávání se používají dvě cesty: porovnávání činností a porovnávání výsledků.

V začátcích benchmarkingu, kdy byl používán pouze v soukromém sektoru, byl zaměřen především na porovnávání činností či procesů. (Někdy byl také označován jako mikro-benchmarking.) Jednalo se zejména o analýzu procesů a činností, při kterých dochází k přeměně firemních vstupů na firemní výstupy. Naopak tzv. makro-benchmarking, který se rozvíjí později, srovnává přímo výsledky organizací.

Oba typy benchmarkingu velmi souvisí s měřením výkonnosti organizací a vždy v sobě v nějaké podobě tyto ukazatele obsahují. Mezi oběma způsoby existuje úzký vztah. **Porovnávání výsledků** je důležité k identifikaci činností, které potřebují zlepšení, a naopak **porovnávání činností** a procesů zkvalitňuje činnost a přispívá k lepším výsledkům.

**Aplikací ve veřejném sektoru získává benchmarking další rozměr.** Ačkoli úspory ve veřejném sektoru jsou důležité, neznamenají jen snižování nákladů, ale současně i zlepšování činnosti organizace. Mezi ukazatele, které jsou poměřovány, jsou přiřazovány i „mimoekonomické“ jako je např. spokojenost se službou, chováním úředníků, dostupnosti služby, délkou potřebnou k vyřízení záležitostí na úřadě apod.

V některých zemích byly vytvořeny standardy veřejných služeb a metoda benchmarking potom může sloužit jako nástroj k dosažení parametrů výkonů zakotvených v těchto profesionálních standardech. Hlavním smyslem benchmarkingu ve veřejném sektoru však nadále zůstává identifikace a implementace nejlepší praxe příslušné porovnávané instituce.

**Instituce může být porovnávána s jinou institucí nebo se standardem.** Pokud je porovnávána s jinými organizacemi, je benchmarking důležitým zdrojem poznatků a neustálého přebírání dobrých a osvědčených zkušeností z jiných organizací. Benchmarking však nelze považovat za pouhé kopírování, neboť porovnávané instituce se navzájem ovlivňují a tím dochází k jejich optimalizaci a rozvoji. Porovnávací hodnoty („benchmarky“) se mohou stát „standards nejlepší možné praxe“. Zatímco standardy ve veřejném sektoru jsou v naprosté většině států používány na stanovení minimální požadované úrovně, (mnohdy) zákonem stanovený objem a kvalitu služby, „benchmarky“ jsou „nejlepším standardem praxe“, nejlepší praxí. Srovnávání vůči standardům může být důležitým aspektem benchmarkingu: jak standardy, tak kvalita služeb jsou v mnoha případech založeny na nejlepší praxi mnoha organizací.

Porovnávání vůči standardu může být také mezikrokem k vzájemnému benchmarkingu mezi organizacemi. Toto je důležité zejména, pokud se organizace porovnávají vzhledem ke stejnému standardu. Organizace ze vzájemného srovnání mohou identifikovat svoje slabé a silné stránky (resp. výkony, činnosti, procesy) a následně hledat možnosti či cesty k jejich odstranění, či zlepšení.

Existuje celá řada **iniciativ „zdola“**, které sdružují města, obce a organizace veřejných služeb, jejichž členové chtějí vědět, jaká je úroveň služeb, které poskytují v porovnání s ostatními. Chtějí se zlepšovat prostřednictvím přejímání nejlepších postupů a nejlepší praxe, které vedou k dobrým výsledkům a kvalitnějším službám. Jednotlivé organizace si vytvářejí vlastní systém benchmarkingu a snaží se najít vhodné partnery pro porovnávání. Místní samospráva („municipální vláda“) může tyto iniciativy podporovat vytvořením metodiky, vhodných expertíz a pomoci při hledání odpovídajících partnerů. Představitelem tohoto pojetí je např. kanadská **OMBI** (iniciativa tajemníků v provincii Ontario) nebo britská **CIPFA Metric Benchmarking Clubs** (benchmarkingové kluby asociace municipálních účetních a finančníků). Na úrovni Evropské unie se benchmarkingem a dalšími metodami zvyšování kvality veřejných služeb zabývá **EIPA – Evropský institut pro veřejnou správu**.

Druhou možností, zpravidla ne tak úspěšnou a samotnými účastníky méně akceptovanou, je **benchmarking povinný**, daný zákonem, který má sloužit k otevřenému informování veřejnosti o kvalitě poskytovaných služeb. Sestavují se nejrůznější žebříčky a „národní ligy“. Benchmarking je zaveden externě, zpravidla příslušným ministerstvem, či organizací centrální vlády. Externě zavedený benchmarking může být ministerstvem využíván vůči jednotlivým organizacím jako soubor požadovaných cílů. Tím je na ně vytvořen konkurenční tlak a benchmarking je možno využít namísto přímé kontroly. Takový systém je aplikován např. ve **Velké Británii**.

## **MĚŘENÍ VÝKONŮ VE VEŘEJNÉM SEKTORU**

---

Základem benchmarkingu je měření výkonu (tzv. **metrický benchmarking**). Není to však jen zjišťování údajů a dat o výkonech nebo nákladech. Získaná data je třeba převést na ukazatele a na základě informací z těchto ukazatelů potom vyvozovat závěry a provádět změny.

**Měření výkonu je důležité**, protože umožňuje identifikaci nejlepších postupů.

Pro minimalizaci chyb je potřeba postupovat podle tří zásad:

- měřit, co je pro organizaci důležité;
- měřené hodnoty musí být v souladu s celkovými a dílčími cíli organizace;
- měřené hodnoty musí sledovat to, co je důležité pro klienty (zákazníky, občany) organizace.

**Měření výkonů** může být shrnuto populárním „**desaterem**“ zásad a rad:

1. Co se udělá, to se změní.
2. Co se změní, lze řídit.
3. Ukazatele výkonu by se měly řídit zásadou SMARTA
4. Hodnoty výkonu umožňují zlepšování.
5. Hodnoty výkonu by se neměly používat pro trestání lidí, tj. neměly by se nikomu „omlátit o hlavu“.
6. Hodnoty výkonu nejsou konečným cílem.
7. Lidé se mohou naměřených hodnot výkonu obávat.
8. Dobré hodnoty výkonu jsou provázány se strategickými a zákaznickými prioritami.
9. Dobré hodnoty výkonu jsou snadno srozumitelné.
10. Hodnoty výkonu by měly měřit činnost, jež produkuje výsledek, nesmí měřit jen tento výsledek.

SMARTA – anglická zkratka slov „Specifický“, „Měřitelný“, „Dosažitelný“, „Reálný“, „Ve vhodném čase“ a „Dohodnutý“

## **VZTAH BENCHMARKINGU K MODELU SEBEHODNOCENÍ DLE CAF**

**Po ukončení sebehodnocení by měl následovat benchmarking**, který by měl mít dva aspekty:

**a) porovnání výsledků v databázi EIPA:**

dosažené hodnocení instituce vyplní do on-line formuláře, který je dostupný na internetové stránce organizace EIPA (European Institute of Public Administration, Evropský institut pro veřejnou správu, [www.eipa.nl](http://www.eipa.nl)) a dostane porovnání s průměrem, což samo o sobě dává impulsy pro nalezení oblastí pro zlepšování;

**b) skutečné porovnávání za účelem nalezení dobré praxe:**

za tím účelem je třeba vyhledat partnery pro benchmarking, kteří prošli hodnocením CAF a mají podobný rozsah činnosti; výhodou benchmarkingu, který následuje po aplikaci metody CAF je skutečnost, že organizace, které se budou porovnávat již za sebou mají dvě náročné etapy: dohodu o metodice (tou je CAF) a provedení sběr dat dle této metodiky (tedy výsledky dílčích kritérií CAF).

Benchmarking by měl **začínat u kritérií výsledků** (kritéria 6 až 9). Jde hlavně o provedení analýzy, zda organizace našla klíčové oblasti výsledků, a následné provedení porovnání výsledků s cílem zjistit, co pomohlo nejlépe hodnoceným úřadům dosáhnout tyto výsledky. Za stěžejní výsledek má být vždy považováno to, co zajímá občana nebo zákazníka (tedy ne to, co se dobře hodnotí).

**WWW:BENCHMARKING.CZ**

Seznam použité a doporučené literatury :

---

1) The Common Assessment Framework, CAF 2002, Improving an organisation through self-assessment, October 2002

přeložila 1. vydání Ivana Petrašová, dpt., úpravy 3.vydání Ing.Milan Půček, MBA  
vydání 3, přepracované a upravené, Praha 2005

2) Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech - zvyšování kvality úřadu pomocí sebehodnocení

Zpracoval: Ing. Milan Půček, MBA a kolektiv, Vydání 1., Praha 2005

3) Pracovní sešit CAF

Zpracoval : kolektiv Odboru modernizace Veřejné správy Ministerstva vnitra ČR

4) Benchmarking ve veřejné správě

Zpracoval : kolektiv autorů

Určeno jako pracovní materiál pro seznámení s modelem CAF, neprošel redakční ani jazykovou úpravou.