

2023

**CAF 2020:
APLIKAČNÍ
PŘÍRUČKA PRO
ÚZEMNÍ
SAMOSPRÁVNÉ
CELKY**

MINISTERSTVO VNITRA

Aplikační příručka CAF 2020 pro územní samosprávné celky

Tato příručka byla zpracována s cílem upravit obecnou příručku CAF 2020 pro potřeby úřadů územních samosprávných celků a pomoci těmto úřadům k celkovému zvýšení kvality jejich fungování a zvýšení kvality jimi poskytovaných služeb.

Aplikační příručku zpracovali:

Klára Fousková

Jarmila Mravcová

Lenka Švejdarová

Vítězslav Vlček



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Materiál byl zpracován v rámci projektu **„Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020“**, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125. Projekt je spolufinancován z prostředků Evropské unie, Operačního programu Zaměstnanost.

Obsah

Úvod	4
Desatero	5
Co je model CAF?	6
Jak CAF vznikl?.....	6
Kde získat další informace?.....	6
Je CAF vhodný pro krajské, městské nebo obecní úřady?.....	6
Jaký je hlavní cíl modelu CAF?.....	7
Cíle CAF z pohledu trvalého zlepšování úřadu.....	7
Z čeho se skládá model CAF?	7
A: Principy excelence.....	1
B: Sebehodnocení podle modelu CAF.....	2
C: Bodové hodnocení.....	3
Propojení principů excelence a modelu CAF	3
Integrovaní (vazby) základních koncepcí excelence a kritérií modelu CAF	4
Základní propojení – na úrovni celkového modelu CAF	5
Propojení na úrovni subkritérií	7
Jak provést sebehodnocení v praxi? Aneb začátek cesty k excelenci	8
Kritéria předpokladů	15
Kritérium 1: Vedení	16
Subkritérium 1.1 Nasměrování úřadu vypracováním poslání, vize a hodnot.....	17
Subkritérium 1.2 Řízení úřadu, jeho výkonnosti a neustálého zlepšování.....	19
Subkritérium 1.3 Inspirování, motivování a podpora zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem.....	21
Subkritérium 1.4 Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami	23
Kritérium 2: Strategie a plánování	25
Subkritérium 2.1. Identifikování potřeb a očekávání zainteresovaných stran, externího prostředí a řízení příslušných informací.....	26
Subkritérium 2.2 Rozvíjení strategií a plánů s přihlédnutím ke shromážděným informacím	28
Subkritérium 2.3 Řízení změn a inovací k zajištění agilnosti a odolnosti úřadu.....	29
Subkritérium 2.4 Komunikování, uplatňování a přezkoumávání strategií a plánů	31
Kritérium 3: Zaměstnanci	33
Subkritérium 3.1 Řízení a zlepšování lidských zdrojů k podpoře strategie úřadu.....	34
Subkritérium 3.2 Rozvíjení a řízení kompetencí zaměstnanců.....	36
Subkritérium 3.3 Zapojování zmocňování zaměstnanců a podporování jejich spokojenosti	38

Kritérium 4: Partnerství a zdroje	41
Subkritérium 4.1: rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi	42
Subkritérium 4.2: Spolupráce s občany a organizacemi občanské společnosti.....	43
Subkritérium 4.3: Řízení financí.....	45
Subkritérium 4.4: Řízení informací a znalostí.....	47
Subkritérium 4.5: Řízení technologií.....	49
Subkritérium 4.6: Řízení provozních prostředků, zařízení a budov	50
Kritérium 5: Procesy	52
Subkritérium 5.1: Navrhování a řízení procesů s cílem zvýšení hodnoty pro občany a zákazníky.....	53
Subkritérium 5.2: Dodávání produktů a služeb zákazníkům, občanům, zainteresovaným stranám a společnosti.....	56
Subkritérium 5.3: Koordinování procesů napříč úřadem a s dalšími relevantními organizacemi.....	58
Výsledková kritéria	61
Hodnocení výsledků, aneb „trendy, cíle, srovnání“	61
Kritérium 6: Občané/zákazníci – výsledky.....	62
Subkritérium 6.1: Měření vnímání.....	63
Subkritérium 6.2: Měření výkonnosti	64
Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky	66
Subkritérium 7.1: Měření vnímání.....	67
Subkritérium 7.2: Měření výkonnosti	70
Kritérium 8: Společenská odpovědnost – výsledky	73
Subkritérium 8.1: Měření vnímání.....	74
Subkritérium 8.2: Měření výkonnosti	75
Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti	78
Subkritérium 9.1: Externí výsledky: výstupy a veřejná hodnota.....	79
Subkritérium 9.2: Interní výsledky: úroveň efektivnosti	80
Hodnocení v modelu CAF	83
Jak hodnotit?.....	83
1. Klasické bodové hodnocení.....	84
2. Bodové hodnocení s jemným rozlišením.....	85
Slovník	94
Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě.....	132

Úvod

Stejně jako v případě předchozích vydání modelu CAF vydaných Evropským institutem pro veřejnou správu, připravilo Ministerstvo vnitra kromě české verze modelu CAF 2020 i aplikační příručku CAF 2020 pro potřeby územních samosprávných celků.

Důvodem vydání aplikační příručky CAF 2020 pro územní samosprávné celky je snaha zlepšit aplikovatelnost obecné příručky CAF 2020 v podmínkách úřadů české územní veřejné správy. Příručka má pomoci uživatelům pracovat s modelem CAF 2020 a podpořit je v úsilí o trvalé zlepšování výkonnosti úřadů a ve snaze o zvyšování spokojenosti občanů/zákazníků.

CAF 2020: Aplikační příručka pro územní samosprávné celky je rozdělena do několika logických částí – obsahuje představení metodiky hodnocení podle modelu CAF 2020 i kroků sebehodnocení, dále vysvětlení předpokladových i výsledkových kritérií modelu. Poslední kapitola se věnuje možným variantám bodového hodnocení, které může úřad při aplikaci modelu CAF využít.

Metodika hodnocení podle modelu CAF 2020 – tato kapitola obsahuje základní představení modelu CAF 2020 vybudovaného na principech excelence, sebehodnocení na základě kritérií modelu CAF a bodovém hodnocení. Novinkou v příručce je zobrazení vazeb mezi principy excelence a modelem CAF, ale také vazeb mezi kritérii modelu CAF, a to jak na úrovni celého modelu, tak na úrovni subkritérií.

Kapitola **Jak provést sebehodnocení v praxi** seznamuje s jednotlivými kroky procesu sebehodnocení podle modelu CAF a nasměřuje úřad k trvalému zlepšování v oblasti řízení kvality.

Kritéria modelu CAF 2020 – tato kapitola představuje jednotlivá kritéria modelu, jejich rozdělení na subkritéria a příklady. Novinkou příručky je doplnění této struktury o konkrétní návodné otázky, pomocí kterých lze provést hodnocení a zpracovat sebehodnotící zprávu.

Kapitola **Bodové hodnocení** zahrnuje doporučení ke dvěma způsobům bodového ohodnocení celého procesu. Úřad může volit mezi klasickým bodováním a bodováním s jemným rozlišením, které zohledňuje celý cyklus PDCA.

Přejeme uživatelům této příručky, aby se stala přínosným pomocníkem při sebehodnocení úřadu podle modelu CAF.

tým zpracovatelů

červen 2023

Desatero

„Naše služba nebude nikdy lepší, než je kvalita našich lidí“. Záleží jen na vás, jakým způsobem bude probíhat sebehodnocení podle modelu CAF. S jakou intenzitou a zapálením. Začněte tím, že si přečtete tuto příručku. Nestanovujte si nereálné cíle – dnešní doba nahrává tomu, že každý z nás trpí nedostatkem času a každý z nás má jisté hranice, proto při sebehodnocení nezapomínejte na následující.

1. Sebehodnotící zpráva – pojem, který je často skloňován, ale málokdy pochopen. Jedná se o přesný „příběh“ úřadu v rámci metodiky modelu CAF, v daném časovém období, včetně tzv. „červené nitě modelu“, tj. propojeností a souvislostí mezi jednotlivými kritérii a subkritérii.
2. Nepodceňujte výsledky! Zkušení hodnotitelé hodnotí sebehodnotící zprávu tzv. „odzadu“. Doporučujeme psát zprávu též odzadu. Dlouholeté zkušenosti dokazují, že se sebehodnotící tým zaměří převážně na předpokladová kritéria a podcení výsledky. Nezapomeňte na zlaté pravidlo managementu: „Kdo neměří, neřídí“.
3. „Máme to? Jak/jakým způsobem realizujeme, zlepšujeme to?“ Naučte se ptát. Dobře položená otázka předejde desítkám nedorozumění a domněnek.
4. Dodržujte nastavený časový plán. Nezapomeňte, že pořádek dělá přátele, takže nezapomeňte na zápisy s jednotlivými odpověďmi a kompetencemi.
5. Přesnost ve vyjadřování podtrhuje důvěryhodnost celé sebehodnotící zprávy. Neodpovídejte jedním slovem. Přesné vyjadřování šetří čas, energii a povzbuzuje důvěru v týmu.
6. Veškeré zákony, právní normy, závazná pravidla, směrnice atd. slouží jako podklad, nikoliv fakt. Jedním z cílů sebehodnotící zprávy je popsat vše tak, jak to děláte a zlepšujete.
7. Nechte vyniknout druhé. Nesbírejte vítězství v individuálních výkonech, vytvářejte ve svém sebehodnotícím týmu vztahy. Sebehodnotící tým by měl být sestaven průřezově úřadem (od nejnižších pozic po nejvyšší) tak, aby byl v sebehodnotící zprávě vytvořen reálný „život“ úřadu. Naučte se sdílet míru důležitosti i priority!
8. Darujte volnost. Nechte jednotlivé členy týmu rozhodnout. Motivujte finančně i verbálně. Volnost projevu při sebehodnocení je nejvyšším projevem důvěry v úřad.
9. Problémy v rámci sebehodnocení neodkládejte a řešte. Odložený problém se jen zvětšuje. Vyřešený problém posiluje. Umět čelit problémům, nedorozuměním a konfliktům je nezbytnou součástí excelence úřadu.
10. Sdílejte své úspěchy! Oceňujte a chvalte! Informujte okolí a zainteresované strany o svých záměrech (výsledcích), které vyplynuly ze sebehodnocení a Akčního plánu zlepšování. Podstatné je, aby členové týmu uměli říci, co se povedlo a co je vlastně cílem sebehodnocení.

Přejeme mnoho úspěchů při sebehodnocení!

Co je model CAF?

Model CAF je nástroj pro zlepšování výsledků práce organizací veřejné správy. Sebehodnocení podle modelu CAF je cestou k efektivnímu, kvalitnímu a výkonnému úřadu.

Jak CAF vznikl?

Společný sebehodnotící rámec (CAF, Common Assessment Framework) je výsledkem spolupráce veřejné správy na evropské úrovni. Je nástrojem TQM (Total Quality Management), neboli komplexního řízení kvality, vyvinutým pro veřejný sektor. Je inspirován Modelem excellence Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM). První verze modelu CAF byla prezentována v květnu 2000. Od doby svého vzniku byl model CAF několikrát revidován a přizpůsoben rozvoji společnosti a veřejné správy na základě zkušeností s jeho implementací na různých úrovních. Tyto revize proběhly v letech 2002, 2006, 2013 a naposledy v roce 2020. Poslední revize proběhla na základě zpětné vazby od 400 uživatelů CAF a od národních korespondentů CAF členských států Evropské unie, podporovaných Evropským informačním centrem CAF při Evropském institutu veřejné správy v Maastrichtu.

Kde získat další informace?

Česká verze: Ministerstvo vnitra - <https://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>

Anglická verze: CAF Resource Centre, EIPA (European Institute of Public Administration) - <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>

Je CAF vhodný pro krajské, městské nebo obecní úřady?

Model CAF je navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný bez ohledu na velikost a strukturu organizace na národní, krajské i místní úrovni. Model CAF představuje jednoduchý, relativně snadno použitelný rámec pro sebehodnocení jakékoliv organizace veřejného sektoru. Sebehodnocení lze provádět v rámci celé organizace, ale i v jejích částech (např. v sekci, odboru nebo jiné organizační složce).

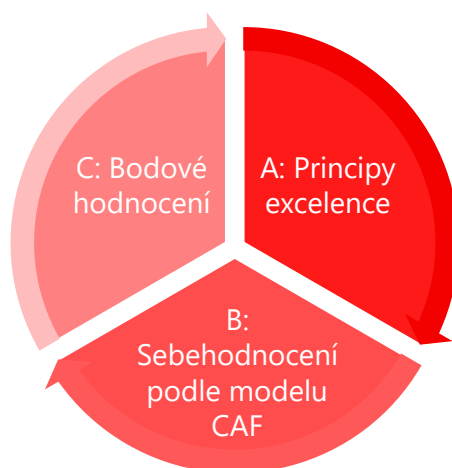
Jaký je hlavní cíl modelu CAF?

CAF je veřejně dostupný, bezplatný a snadno použitelný nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru v celé Evropě využívat techniky trvalého zlepšování, řízení kvality a své výkonnosti.

Cíle CAF z pohledu trvalého zlepšování úřadu

- 1) Zavést do veřejné správy kulturu excelence a principy TQM.
- 2) Využívat ve veřejné správě celý cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act).
- 3) Umožnit sebehodnocení za účelem získání přesného obrazu úřadu, včetně potenciálu pro následné zlepšování.
- 4) Sebehodnoticí zpráva představuje „živý dokument“, který může být každoročně aktualizován a přizpůsoben konkrétním potřebám úřadu. Obsahuje klíčové přístupy organizace, využívané nástroje a metody, včetně individuálních zkušeností zaměstnanců.
- 5) Systematické sebehodnocení spojuje. Může sloužit jako efektivní nástroj komunikace, který podporuje naplňování strategií prostřednictvím zapojení všech zainteresovaných stran.

Z čeho se skládá model CAF?



A: Principy excellence

Jako nástroj TQM je CAF v souladu se základními koncepcemi excellence, původně definovanými EFQM. Osm základních principů excellence představují nezbytný základ pro dosahování trvale udržitelné excellence v jakémkoliv úřadu s cílem zlepšit jejich výkonnost. Rovněž slouží jako základ pro popsání PŘÍKLADŮ excelentní organizační kultury. Implementace těchto koncepcí tvoří rozdíl mezi tradičním byrokratickým úřadem a úřadem orientovaným na kulturu kvality výkonnosti.



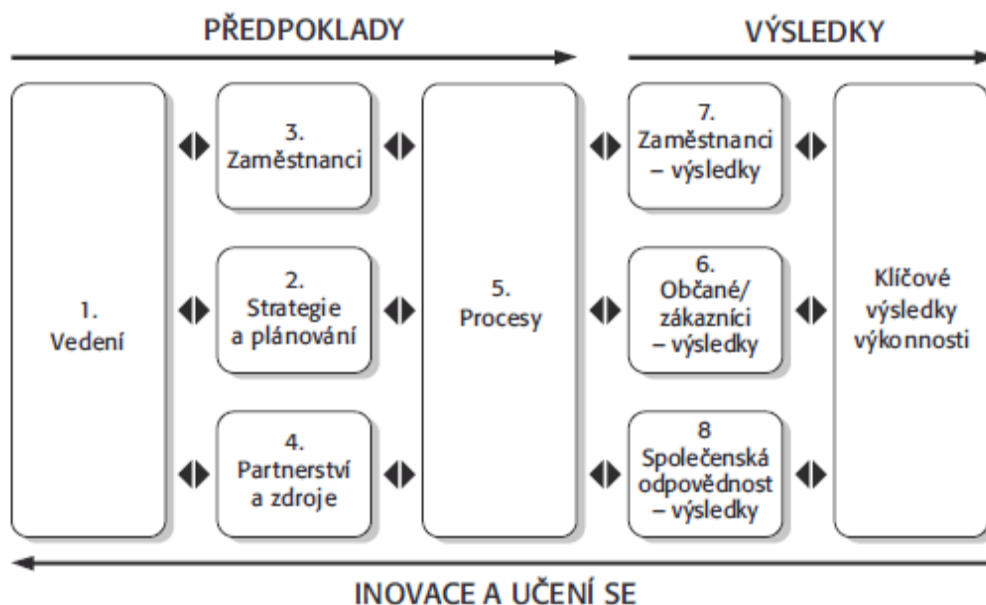
Principy excellence	
Princip 1: Orientace na výsledky	Úřad se zaměřuje na výsledky. Výsledky jsou dosahovány ke spokojenosti zainteresovaných stran (nadřízené orgány, občané/zákazníci, partneři a zaměstnanci úřadu) v souladu se stanovenými cíli.
Princip 2: Zaměření se na občana/zákazníka	Úřad se zaměřuje na potřeby stávajících i potenciálních občanů/zákazníků. Zapojuje je do vytváření produktů a služeb a zlepšování své výkonnosti.
Princip 3: Řízení dle jasných/stálých cílů	Tento princip spojuje vizionářské a inspirativní vedení a stálost záměrů v měnícím se prostředí. Lídři jasně definují poslání, vizi a hodnoty a vytvářejí a udržují takové vnitřní prostředí, které umožňuje plné zapojení zaměstnanců při dosahování cílů úřadu.
Princip 4: Řízení procesů a faktů	Tento princip vychází z předpokladu, že žádoucího výsledku lze dosáhnout účinněji, pokud jsou příslušné zdroje a činnosti řízené pomocí procesů a efektivní rozhodování založené na analýze dat a informací.

Princip 5: Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení	Zaměstnanci na všech úrovních jsou základem úřadu a jejich plné zapojení umožňuje, aby jejich schopnosti byly využívány ve prospěch úřadu. Prospěšnost zaměstnanců lze maximalizovat podporováním jejich rozvoje a zapojováním, dále vytvářením prostředí společně sdílených hodnot a kultury založené na důvěře, otevřenosti, zmocňování a uznání.
Princip 6: Neustálé učení se, inovace a zlepšování	Dosažení excelence je výzvou pro status quo, pro uskutečňování změn prostřednictvím neustálého učení se, pro nalézání příležitostí k inovacím a zlepšování. Neustálé zlepšování by proto mělo být trvalým cílem úřadu.
Princip 7: Rozvoj partnerství	Pro dosahování svých cílů potřebují úřady rozvíjet vzájemně prospěšná partnerství s dalšími organizacemi. Úřady a jejich klíčoví partneři jsou na sobě vzájemně závislí a oboustranně výhodný vztah zlepšuje jejich schopnosti vytvářet hodnotu.
Princip 8: Společenská odpovědnost	Úřady musí být společensky odpovědné, respektovat ekologickou udržitelnost a pokoušet se plnit očekávání a požadavky místní i globální komunity.

B: Sebehodnocení podle modelu CAF

Struktura modelu CAF je členěná do 9 kritérií, které určují hlavní aspekty, na něž je třeba se zaměřit při každé analýze úřadu. Pět z nich (kritérium 1 až 5) se týká **předpokladů** pro dosahování výsledků. Ty určují, co úřad dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosahoval požadovaných výsledků. Čtyři kritéria se týkají samotných **výsledků** (vůči zákazníkům/občanům, zaměstnancům, vlivu na společnost a životní prostředí a klíčové výsledky výkonnosti) prostřednictvím měření vnímání a měření dosahované výkonnosti. Jednotlivá kritéria se skládají ze subkritérií (28 subkritérií) a ty z jednotlivých příkladů – otázek (indikátorů). Výčet příkladů není taxativní, úřad může doplnit další příklady, které jsou v souladu s metodikou hodnocení.

Na své cestě k excelenci musí úřad prokázat trvalý cyklus **inovací a učení se** neboli trvalého zlepšování.



C: Bodové hodnocení

Model CAF umožňuje dva přístupy k bodovému hodnocení.

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

Bodové hodnocení s jemným rozlišením umožňuje úřadům detailnější analýzu subkritéria. Dovoluje bodově hodnotit v rámci každého předpokladového subkritéria jednotlivé fáze cyklu PDCA. Při bodovém hodnocení výsledků umožňuje posuzovat samostatně vývoj trendů a samostatně plnění nastavených cílů.

Srovnání výkonnosti s dalšími úřady představuje z pohledu benchmarkingu a benchlearningu nejvyšší úroveň u obou panelů hodnocení.

Propojení principů excelence a modelu CAF

Model CAF představuje vyvážený a logický přístup k systému řízení úřadu. Vyváženost umožňuje propojení existující v rámci koncepcí excelence a samotného modelu **na úrovni modelu, kritérií a subkritérií**.

Propojení na každé úrovni má své specifikum. Při zpracování sebehodnotící zprávy umožní propojení dosáhnout ucelený popis systému řízení s odkazy na jiné části zprávy. Při hodnocení umožní nacházet souvislosti v různých částech zprávy a zároveň ověřit úplnost a pravdivost faktů uvedených ve zprávě.

Integrovaní (vazby) základních koncepcí excelence a kritérií modelu CAF

Stejně jako revize modelu CAF byly současně upřesněny základní koncepce excelence, které jsou použity jako základ jednotlivých subkritérií modelu CAF. Toto začlenění poskytuje úřadu zpětnou vazbu mezi rámcovým přehledem (základní principy excelence) a detailní analýzou prostřednictvím kritérií (model CAF). U výsledků je třeba si uvědomit, že základní principy excelence závisí na použitých indikátorech, měřítkách a prostředí, ve kterém daný úřad působí (existuje rozdíl mezi úřadem územního samosprávného celku a služebním úřadem).

Znázorněné vazby principů excelence a kritérií modelu CAF

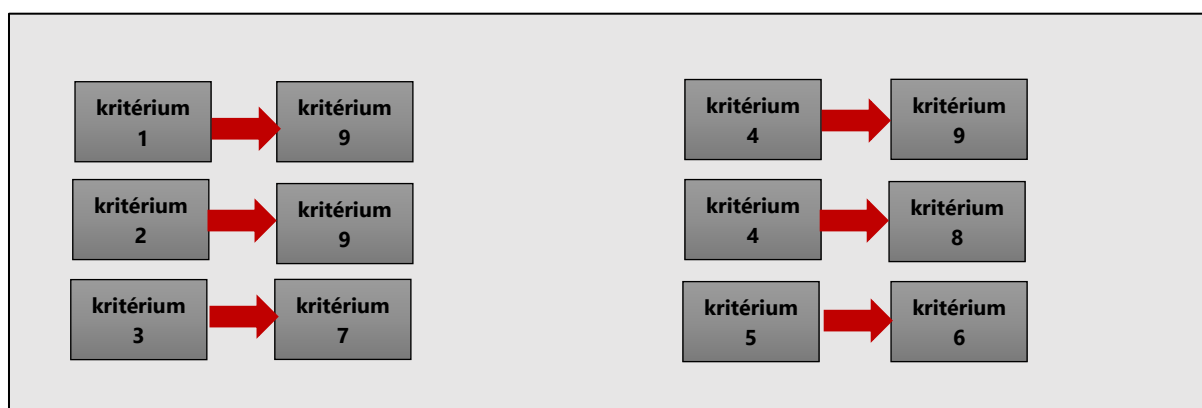
PRINCIPY EXCELENCE	KRITÉRIA CAF																							
	VEDENÍ				STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ				ZAMĚŠTNANCI			PARTNERSTVÍ A ZDROJE						PROCESY			VÝSLEDKY			
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	5.1	5.2	5.3	6	7	8	9
Orientace na výsledky		■						■	■										■		■	■	■	■
Zaměření se na občana/zákazníka	■	■		■	■	■	■	■					■			■	■	■	■	■			■	■
Řízení dle jasných/stálých cílů		■	■				■	■										■	■		■	■	■	■
Řízení procesů a faktů		■		■			■											■	■	■	■	■	■	■
Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení			■		■			■	■	■												■		
Neustálé učení se, inovace a zlepšování		■			■		■	■			■			■				■		■	■	■	■	■
Rozvoj partnerství	■				■							■	■							■	■		■	
Společenská odpovědnost	■					■			■			■				■				■	■	■	■	■

Základní propojení – na úrovni celkového modelu CAF

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

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

Příklad propojení kritéria předpokladů s kritériem výsledků prostřednictvím příkladů/přístupů dvojice kritérií.



Příklad provázání kritéria 3 s ostatními kritérii.

Na cestě úřadu k excelenci je důležité si uvědomit, že zaměstnanci jsou nejcennější hodnotou. Jen spokojení a motivovaní zaměstnanci mohou přivést úřad ke spokojeným zákazníkům.

Efektivní řízení lidských zdrojů musí umožnit úřadu dosáhnout strategických cílů a mít prospěch ze silných stránek, potenciálu a schopností zaměstnanců.

Kritérium 3: zaměstnanci (předpoklady) souvisí zejména s výsledkovým kritériem 7: zaměstnanci (výsledky). To, co si zde úřad naplánuje, musí následně doložit v kritériu 7 a v této propojenosti se naplno projeví „přání cíle“ versus „skutečnost cíle, výsledek“.

Kritérium 3 se dělí na tři subkritéria. Úřad musí prokázat:

3.1 Řízení a zlepšování lidských zdrojů k podpoře strategie úřadu se zabývá systémem řízení a zlepšování kvality práce zaměstnanců s cílem podpořit strategii úřadu stanovenou v předchozích kritériích 1 a 2.

3.2 Rozvíjení a řízení kompetencí zaměstnanců dbá na rozvíjení a řízení kompetencí zaměstnanců, aby ti pak měli v rukou nástroje k prosazování strategií, poslání, vizí, misí a cílů úřadu.

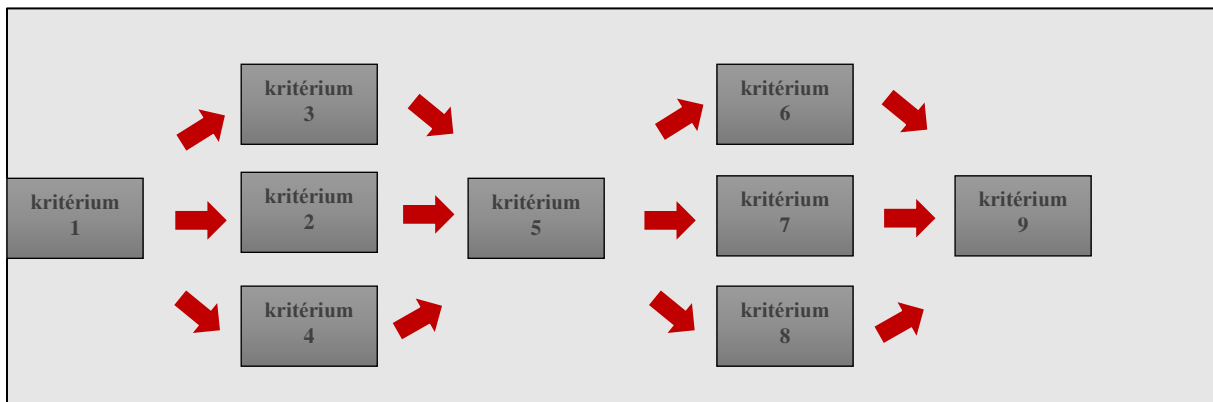
3.3 Zapojování a zmocňování zaměstnanců a podporování jejich spokojenosti řeší podporu zaměstnanců směrem ke zvýšení jejich spokojenosti s pracovními podmínkami v návaznosti na jejich motivaci k zapojování do plánů, strategií, cílů a procesů v úřadu, a to např. cílenou podporou k podávání zlepšovacích návrhů, nápadů a námětů zaměstnanců.

Při hodnocení tohoto kritéria je důležité si uvědomit, že výsledky úřadu vytvářejí zaměstnanci. Bez nich nevytvoříme strategie (3.1), proto rozvíjíme jejich vzdělávání a zvyšujeme jejich kompetence (3.2), snažíme se o jejich maximální spokojenost a dáváme jim prostor pro jejich nápady (3.3).

To, jak kvalitně máme stanoveny předpoklady ve 3.1, 3.2 a 3.3 a jak kvalitně plánujeme, zjistíme zpětnou vazbou od zaměstnanců v provedeném dotazníkovém šetření (7.1) a měřenými ukazateli výkonnosti (7.2, 9.1).

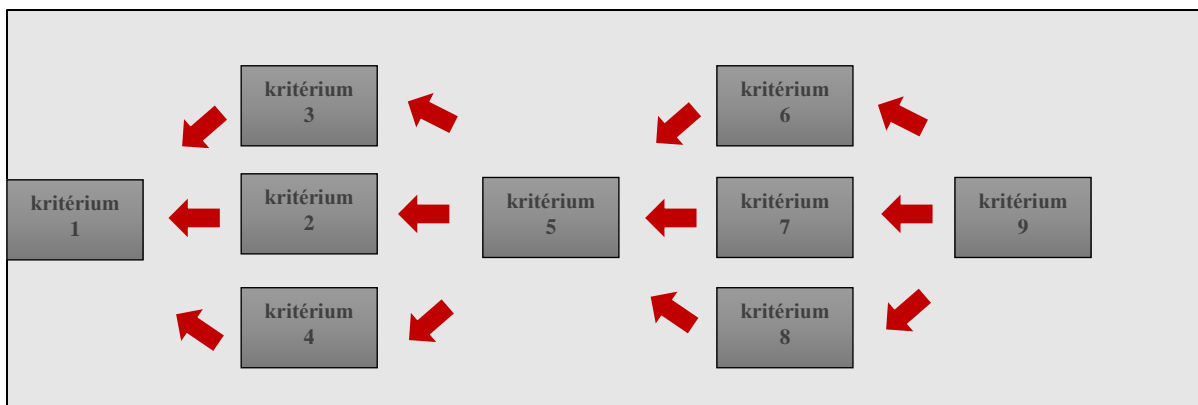
Příklad propojení vícero kritérií předpokladů a výsledků

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



Obrácená logika neboli hodnocení odzadu.

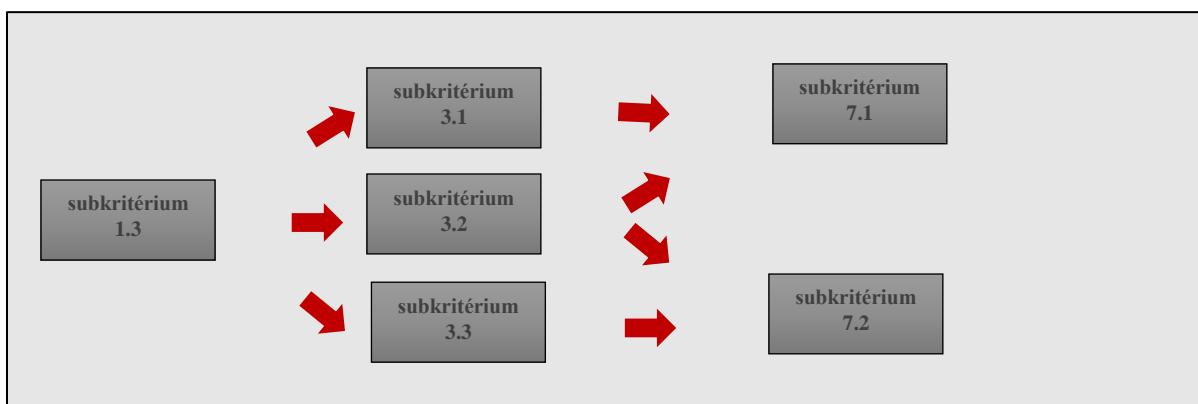
Prostřednictvím tohoto postupu hodnotíme zkoušku správnosti, kdy postupujeme od kritéria 9, tzn. výsledků, které úřad dosáhl. Jde o jednodušší postup, neboť prostřednictvím tohoto postupu hodnotíme úřad od dosažených výsledků k předpokladům. Při konfrontaci zkoumáme, díky jakým předpokladům byl konkrétní výsledek podmíněný/dosažený. Tím odhalíme tzv. „slepé předpoklady“, tedy ty přístupy, které nevytvářejí žádný efekt.



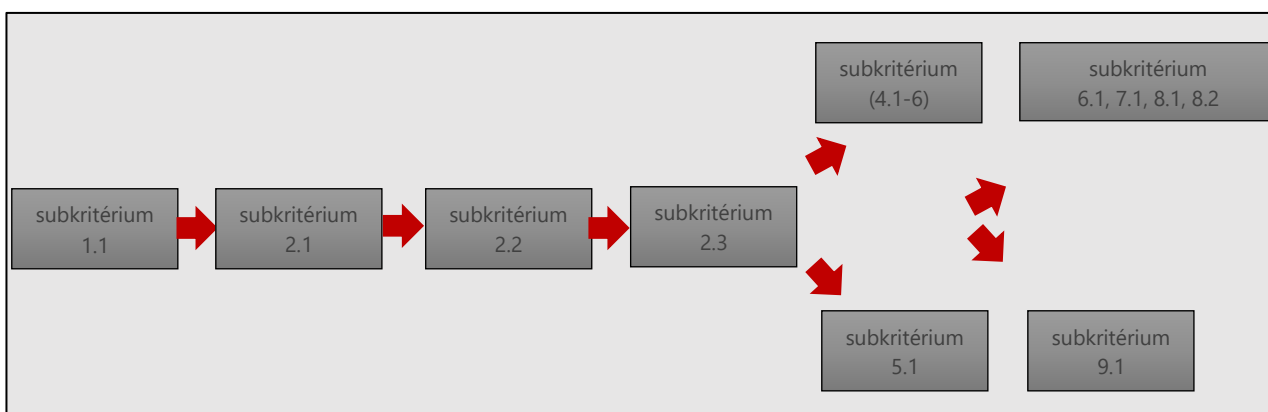
Propojení na úrovni subkritérií

Tato propojení prochází celým modelem na úrovni subkritérií prostřednictvím určitého atributu (např. vize, zainteresované strany, strategie a plánování, lidské zdroje, procesy atd.) modelu CAF. Využitím propojení prostřednictvím atributů je možné ověřit si „cestu“ (pohled prostřednictvím subkritérií) daného atributu napříč modelem. Je nezbytné podotknout, že v tomto se úřady liší. Daná specifika závisí na propracovanosti atributu, zavedení do „vnitřního života úřadu“ a výsledků.

Příklad propojení lidských zdrojů



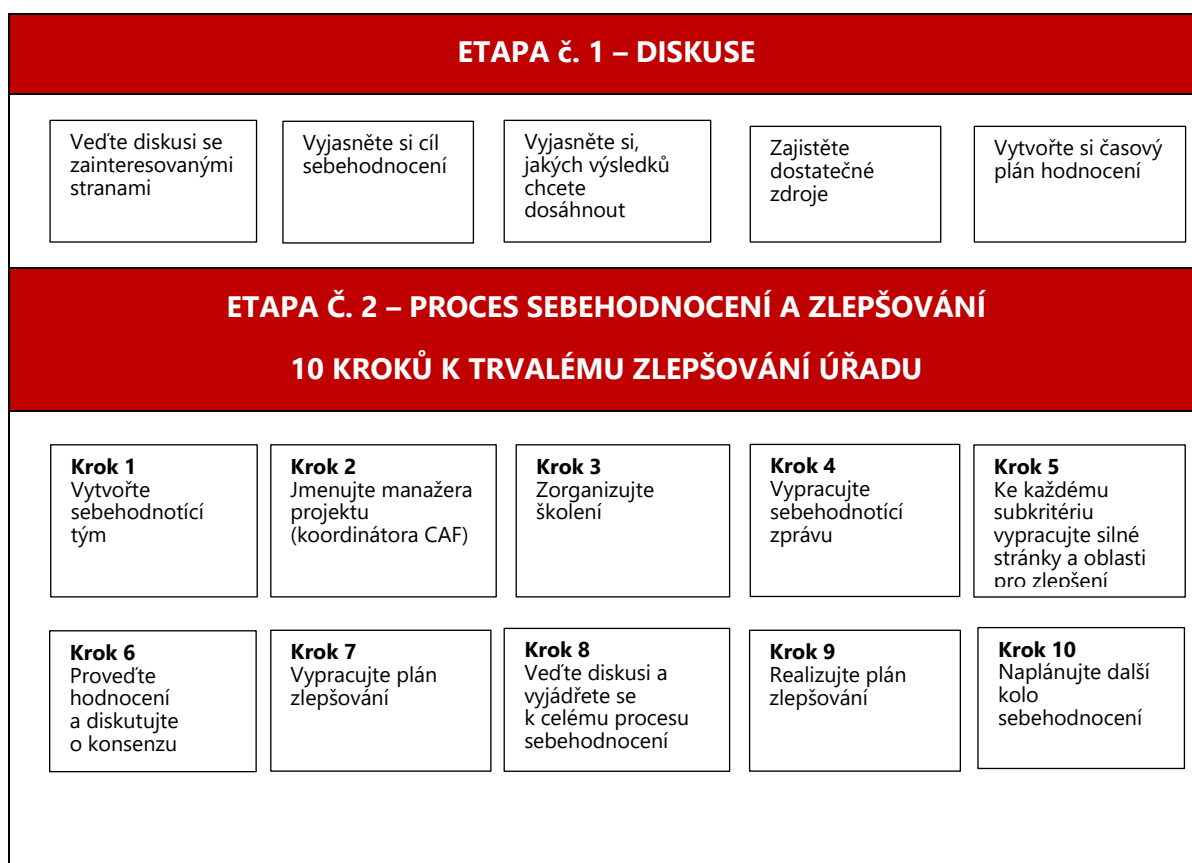
Příklad propojení vize, poslání, strategie a cílů



Jak provést sebehodnocení v praxi? Aneb začátek cesty k excelenci...

Tento postup byl vypracován jako doporučený (není tedy povinný) pro úřady územních samosprávných celků, které provádějí sebehodnocení podle modelu CAF. Aplikace tohoto postupu napomáhá k zajištění určitého stupně standardizace samotného procesu sebehodnocení/hodnocení. Proces trvalého zlepšování může být realizován více způsoby, záleží na velikosti a struktuře úřadu a zkušenostech s implementací procesu sebehodnocení.

Kroky ke zlepšování úřadu s využitím modelu CAF



ETAPA Č. 1 Diskuse

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

- Ved'te diskusi o sebehodnocení se všemi zainteresovanými stranami (občané, zákazníci, zaměstnanci, politické vedení atd.).

- Před zahájením sebehodnocení by mělo být zřejmé:
 - 1) Jak vedení a zaměstnanci vnímají účel hodnocení (Proč je prováděno?)?
 - 2) Máme na provedení změn dostatečné zdroje (finanční, lidské, ...)?
 - 3) Jaké výsledky se předpokládají po dokončení hodnocení?
 - 4) Jaké motivační faktory stanovit pro koordinátora a CAF tým?
 - 5) Časový plán sebehodnocení.

Je vhodné nechat projekt sebehodnocení schválit v orgánech úřadu.

ETAPA č. 2 Proces sebehodnocení a zlepšování, 10 kroků k trvalému zlepšování organizace

KROK č. 1 – Vytvořte sebehodnotící tým

CAF tým představuje reprezentativní vzorek úřadu. Obvyklé uspořádání týmu pro sebehodnocení vyžaduje vytvoření pracovní skupiny, kterou tvoří zaměstnanci z různých úrovní úřadu. Cílem je vytvořit co nejmenší a zároveň co nejefektivnější skupinu, která poskytne co nejpřesnější pohled na úřad a jeho výsledky podle metodiky CAF. Důležité je volit spíše na základě osobních dovedností a zkušeností (např. analytické a komunikační předpoklady), než dovedností profesních. Velikost skupiny záleží na velikosti úřadu, obvyklé je 7 až 15 členů.

DOPORUČENÍ: Složení týmu

- **Vedoucí projektu CAF** je obvykle tajemník či ředitel úřadu (může, ale nemusí se účastnit sebehodnocení).
- **Manažer/koordinátor CAF týmu** je zodpovědný za celý proces sebehodnocení z pohledu úřadu. Jeho úkolem je organizování jednání, zajištění místa pro jednání a potřebné techniky, zpracování zápisu ze sebehodnocení, shromažďování podkladů při sestavování sebehodnotící zprávy, akčního plánu zlepšování a přípravy sebehodnocení.
- **Poradce:** Základním úkolem poradce je provést školení, podat vysvětlení k nejasným otázkám, asistovat radou při přípravě podkladů i sebehodnocení, při sestavování Sebehodnotící zprávy a Akčního plánu zlepšování úřadu (většinou se jedná o externistu).
- **Člen týmu:** jejich počet se odvíjí od velikosti a struktury úřadu. Členové týmu mohou být rozdělení mezi sběrače (ti, co sbírají podklady a vyplňují strukturovanou sebehodnotící zprávu) a hodnotitele (ti, co diskutují a hodnotí). Obvyklé rozložení je však takové, že všichni členové sbírají podklady, píší strukturovanou sebehodnotící zprávu a posléze diskutují nad konsenzem a hodnotí. V rámci dobré praxe jsou považováni za iniciátory trvalého zlepšování.

KROK č. 2 – Jmenujte manažera projektu (koordinátora CAF)

Manažerem/koordinátorem projektu CAF se obvykle stává vedoucí útvaru interního auditu nebo odboru kanceláře ředitele (či tajemníka). Důležité je, aby všichni členové CAF týmu byli přesvědčeni o schopnosti manažera CAF týmu vést diskuse spravedlivě, otevřeně a efektivně, což umožní, aby se do procesu sebehodnocení zapojil každý člen. Zároveň je nutné vyvarovat se střetu zájmů.

DOPORUČENÍ: Odpovědnost a pravomoc manažera/koordinátora CAF

- *přímý kontakt s vedením úřadu k řešení nejasností při přípravě, provádění sebehodnocení, při sestavování Akčního plánu zlepšování a sebehodnotící zprávy,*
- *vyjednávání motivačních stimulů (odměn) pro CAF tým,*
- *realizace školení,*
- *koordinování CAF týmu, při shromažďování podkladů a přípravě sebehodnocení,*
- *informovanost CAF týmu tak, aby byly všechny informace předávány předem a s dostatečným předstihem,*
- *organizace jednání, zajištění místa a potřebné techniky,*
- *zpracování zápisů ze zasedání CAF týmu (popř. úkolovník), včetně potřebných **odpovědností a kompetencí.***

Dobře připravené jednání ze strany Manažera projektu (koordinátora CAF) přispěje k hladkému průběhu jednání a významně ušetří čas.

KROK č. 3 – Zorganizujte školení

Zorganizování školení jak pro management úřadu, tak pro CAF tým je přínosem pro projekt sebehodnocení. Cílem školení je seznámit všechny zainteresované strany s modelem CAF, jeho cíli a podstatou procesu sebehodnocení. Je velmi důležité, aby všechny hlavní zainteresované strany (zejména politické vedení a členové CAF týmu) znaly podstatu řízení kvality i fungování sebehodnocení podle modelu CAF.

DOPORUČENÍ: Na co nezapomenout při školení a jak školení přispěje k hladkému průběhu sebehodnocení a významně ušetří čas?

- *vysvětlit význam důkazů: pro hodnocení úřadu je potřeba seznámit CAF tým s relevantními důkazy a informacemi na podporu sebehodnocení (hodnocení je založeno na důkazech),*
- *neopomenout subjektivní postoj/názor: při hodnocení členové CAF týmu vychází z vlastních poznatků a zkušeností s prací a fungováním úřadu,*
- *připravit se na řešení konfliktů v rámci hodnotícího týmu, podpora diskuse a následný konsenzus nad sebehodnotící zprávou a Akčním plánem zlepšování,*
- *organizovat školení mimo prostory úřadu (bez rušivých vlivů okolí).*

KROK č. 4 – Vypracujte sebehodnotící zprávu

Typická sebehodnotící zpráva by měla reflektovat strukturu modelu CAF a obsahovat následující části:

- název příkladu/definici dotazu,
- činnosti na podporu tvrzení, tzn. popis příkladu/dotazu (jak/jakým způsobem je příklad v úřadu realizován, nebo proč se zavedl),
- důkazy na podporu tvrzení.

CAF tým může doplnit jakékoliv další příklady, které jsou pro úřad v souladu s metodikou relevantní. Příklady mají názorněji spojit obsah subkritérií s „životem“ úřadu. Cílem je:

- zjistit, jak úřad plní požadavky vyjádřené v metodice,
- zjistit, jaké důkazy úřad má na podporu tvrzení,
- ukázat dobrou praxi v dané oblasti.

Po jednotlivých subkritériích sebehodnotící zpráva obsahuje:

- bodové hodnocení,
- silné stránky a oblasti pro zlepšení.

DOPORUČENÍ: Nepodceňujte význam důkazů

Jak již několikrát bylo řečeno, hodnocení se zakládá na důkazech, silných stránkách a oblastech pro zlepšování. Důkaz představuje informaci na podporu tvrzení nebo faktu a je nezbytný při formování jasného závěru nebo konečného úsudku.

- **příklady důkazů pro kritéria předpokladů:** informace, strategie, směrnice, řídicí a další dokumentace, popisy procesů, plány, zápisy, metodiky pro měření výsledků.
- **příklady důkazů pro kritéria výsledků:** plánované a dosažené hodnoty cílů (zahrnující číselné či jiné výsledky, trendy hodnot, ukazatele, výroky) k zákazníkům/občanům, zaměstnancům, vlivu na společnost a životní prostředí a k výsledkům výkonnosti úřadu.

KROK č. 5 – Ke každému subkritériu vypracujte silné stránky a oblasti ke zlepšování

Aby mohla být sebehodnotící zpráva použita jako základ pro realizaci zlepšování, je potřeba u každého subkritéria na základě konsenzu vypracovat silné stránky a oblasti pro zlepšení. Identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšení mohou být součástí textu jednotlivých kritérií sebehodnotící zprávy, nebo mohou být formulovány samostatně ve SWOT analýze. Klíčovou úlohu v tomto kroku hrají všichni členové CAF týmu, zejména pak manažer CAF týmu, který

odpovídá za průběh celého sebehodnocení, včetně konsenzu v rámci sebehodnocení. Diskuse musí vždy vycházet z jasných důkazů o provedených činnostech a dosažených výsledků.

DOPORUČENÍ: Doba realizace sebehodnocení

S ohledem na velké množství okolností není snadné navrhnout ideální časový harmonogram pro sebehodnocení. S ohledem na praxi a důslednost celý proces sebehodnocení by měl trvat pět měsíců, včetně:

- sběru informací,
- zasedání CAF týmu,
- sestavení sebehodnotící zprávy,
- sebehodnocení,
- akčního plánu zlepšování,
- výstupů z hodnocení,
- naplánování dalšího kola sebehodnocení.

KROK č. 6 – Proved'te sebehodnocení a diskutujte o konsenzu

Na hodnocení by se měl individuálně připravit každý člen týmu. Co nejdříve po provedení individuálních hodnocení by se měl sejít CAF tým a bodově ohodnotit úřad minimálně na úrovni každého subkritéria. Není třeba hodnotit všechny uvedené příklady. Hodnotíme/srovnáváme příklady/otázky v úřadu podle metodiky CAF. Je naprosto nezbytné hodnotit ty příklady, které jsou pro úřad důležité (důležitost je dána zlepšením výsledků a případně jejich předpokladů).

Sebehodnotící zpráva je výstup celého týmu, tzn., že je nezbytné dosáhnout konsenzu. K dosažení konsenzu postupujte na základě principu „vyjednávání a dohoda“. Diskuse musí být vedena ke konkrétnímu důkazu a na konkrétních výsledcích. Lze využít i aritmetického průměru. Individuální hodnocení členů týmu však nesmí přesáhnout rozdílu více jak 10 bodů.

A vaše úsilí s tvorbou sebehodnotící zprávy je úspěšně ukončeno 😊.

KROK č. 7 – Vypracujte Akční plán zlepšování

Akční plán zlepšování vyplývající ze sebehodnocení podle modelu CAF je třeba začlenit do procesu strategického plánování a celkového managementu úřadu. Zatímco sebehodnocení je považováno za začátek dlouhodobé strategie zlepšování úřadu, hodnocení musí ukazovat, které oblasti lze řešit relativně rychle a snadno a které oblasti lze považovat za strategické.

Dobrou praxí se ukazuje, že zaměstnanci, kteří prováděli sebehodnocení, by měli být zapojeni do přípravy a realizace zlepšování.

DOPORUČENÍ: Akční plán zlepšování – struktura

Existuje mnoho formulářů pro Akční plán zlepšování. Doporučujeme, aby obsahoval následující položky:

- název – činnost,
- popis činnosti,
- odpovědnost (garant, manažer projektu, projektový tým),
- cíl projektu,
- zainteresované strany – dopad,
- silné stránky definované v sebehodnotící zprávě,
- rizika,
- potřebné lidské zdroje,
- rozpočet, finanční zdroje,
- datum zahájení/schválení/realizace/ukončení.

KROK č. 8 – Ved'te diskusi a vyjádřete se k celému procesu sebehodnocení

Jak již bylo několikrát řečeno, komunikace je jedním z rozhodujících faktorů úspěchu sebehodnocení a realizace následných aktivit zlepšování. A to jak interní (v rámci sebehodnocení), tak externí (sám úřad rozhoduje o tom, zda sebehodnotící zprávu zpřístupní, či nikoliv). Dobrou praxí je informovat zainteresované strany o výsledcích sebehodnocení, tj. o jeho hlavních závěrech a oblastech, ve kterých je nutné naplánovat a zrealizovat systematické zlepšování.

Při každém zveřejňování výsledků se osvědčilo zveřejnit i to, co úřad dělá dobře. V praxi se setkáváme s tím, že mnoho úřadů, které považují své silné stránky za samozřejmost, zapomínají, nebo si ani neuvědomují, jak je důležité ocenit úspěch.

Nezapomeňte, že proces připomínkování by měl být jasně termínově ohraničen. K jakékoliv diskusi je důležitá znalost tématu, či problematiky.

DOPORUČENÍ: Diskuse jako přidaná hodnota.

Zpětná vazba je základem celého procesu zlepšování. Samotná diskuse je vnímána jako přidaná hodnota sebehodnocení. Každý člen týmu vyjadřuje své individuální názory na chod úřadu. Výsledkem je názorová různorodost pohledu na věc z různých pracovních pozic úřadu. Jinak vnímá danou činnost referent a jinak auditor, či vedoucí odboru personálního. Konečný výsledek je víc než pouhý součet individuálních názorů. Všichni členové musí dojít ke konsenzu. Tímto způsobem se úřad zlepšuje za hranici subjektivních a individuálních názorů.

Cílem diskuse by mělo být upřesnění důkazů a objasnění souvislostí z různých individuálních pohledů na silné stránky a oblasti zlepšování. V praxi se tento přístup považuje za daleko hodnotnější než bodové hodnocení.

KROK č. 9 – Realizujte plán zlepšování

Při realizaci Akčního plánu zlepšování je třeba uplatnit vhodný a konzistentní přístup, vycházející z procesu monitorování a hodnocení, vysvětlit termíny a předpokládané výsledky, u každé činnosti zlepšování určit odpovědnou osobu a v případě komplexních opatření posoudit alternativní postupy.

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

Implementace Akčních plánů zlepšování ulehčuje nepřetržité používání manažerských nástrojů, jako jsou průzkumy spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, výkonnostní management atd.

KROK č. 10 – Naplánujte další kolo sebehodnocení

Používání cyklu PDCA pro řízení plánu zlepšování zahrnuje také nové hodnocení podle modelu CAF. Po vytvoření plánu zlepšování a zahájení realizace změn je důležité přesvědčit se, že tyto změny působí pozitivně a nemají negativní dopad na dříve dobře fungující úřad. Některé úřady zahrnují pravidelné sebehodnocení do procesu plánování činností – jejich hodnocení jsou načasována tak, aby poskytovala informace o každoročním stanovování cílů a finančních prostředcích.

Panely hodnocení modelu CAF jsou jednoduché, ale účinné nástroje pro hodnocení pokroku dosaženého realizací Akčního plánu zlepšování.

Další kolo sebehodnocení je doporučeno naplánovat v intervalu 1–2 let.

Kritéria předpokladů

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

Předpokladová kritéria

Kritérium 1: Vedení (Způsob a systém řízení, rozvíjení hodnot)

Kritérium 2: Strategie a plánování (Způsob, jakým úřad uplatňuje v praxi své poslání, strategii a vizi)

Kritérium 3: Zaměstnanci (Řízení lidských zdrojů)

Kritérium 4: Partnerství a zdroje (Způsob, jakým úřad plánuje a řídí svá partnerství a interní zdroje)

Kritérium 5: Procesy (Řízení procesů a změn)

Jednotlivá kritéria se člení na subkritéria a ta na příklady.

Model CAF, neboli Společný hodnotící rámec je komplexní model pro sebehodnocení a následný benchmarking a sdílení dobré praxe organizací veřejné správy. Předpoklady, či přístupy/příklady při sestavování sebehodnotící zprávy by měly odpovídat na otázky: Má úřad daný přístup? Nebo Jak/Jakým způsobem je příklad/přístup uplatněn a zlepšován?

Úřady mohou mít stejné přístupy/příklady napříč předpokladovými kritérii. Jen je rozvíjí dle jednotlivých kritérií, subkritérií a příkladů tak, jak to metodika CAF požaduje.

Hodnocení postupů (činností a opatření) by mělo vycházet z tzv. panelu předpokladů. Samotný Panel hodnocení předpokladů má v sobě zahrnut cyklus zlepšování PDCA (viz podrobně kapitola Hodnocení v modelu CAF).

Kritérium 1: Vedení

Kritérium 1: Vedení

- subkritérium 1.1 Nasměrování úřadu vypracováním poslání, vize a hodnot
- subkritérium 1.2 Řízení úřadu, jeho výkonnosti a neustálého zlepšování
- subkritérium 1.3 Inspirování, motivování a podpora zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem
- subkritérium 1.4 Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami

V systému zastupitelské demokracie to jsou volení politici, kdo stanovují strategie a definují cíle, kterých chtějí dosáhnout v nejrůznějších oblastech veřejných politik. Vedení úřadů jim k tomu poskytuje svá doporučení, vycházející z odborných znalostí a je zároveň odpovědné za implementaci a realizaci veřejných politik. CAF jasně odlišuje roli politických lídrů a roli lídrů/manažerů úřadů. CAF zároveň zdůrazňuje nezbytnost dobré spolupráce mezi oběma stranami za účelem splnění politických slibů a cílů.

Kritérium 1 se zaměřuje na chování lidí zodpovědných za chod úřadu – na vedení. Práce těchto lidí má komplexní charakter. Z pozice lídrů formulují jasné a jednotné cíle organizace/úřadu. Z pozice manažerů mají vytvořit vhodný systém řízení, který umožní organizaci/úřadu i jejím zaměstnancům dosahovat vynikajících výsledků. Z pozice moderátorů mají poskytovat zaměstnancům podporu a zajišťovat efektivní vztahy se všemi zainteresovanými stranami, zejména s politiky.

Kritérium 1 Vedení	
Kritérium 1 Vedení obsahuje sebehodnocení toho, jak vedení úřadu zajišťuje:	Toto subkritérium je předpokladem pro výsledky v kritériích/subkritériích:
Nasměrování úřadu vypracováním poslání, vize a hodnot (subkritérium 1.1)	6, 7, 8, 9
Řízení úřadu, jeho výkonnosti a neustálého zlepšování (subkritérium 1.2)	6, 7, 8, 9
Inspirování, motivování a podpora zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem (subkritérium 1.3)	6, 7.1, 7.2, 9.1

Subkritérium 1.1 Nasměrování úřadu vypracováním poslání, vize a hodnot

Vedení zajišťuje, že úřad je řízený podle jasného poslání, vize a základních hodnot. To znamená, že rozvíjí **poslání** (Proč existujeme? Jaký je náš mandát?), **vizi** (Kam chceme směřovat? Co je naším cílem?) a **hodnoty** (Co řídí naše chování?), které jsou nezbytné pro dlouhodobý úspěch organizace/úřadu. Vedení toto poslání, vizi a hodnoty sděluje/zveřejňuje a zajišťuje jejich naplnění. Každá organizace/úřad potřebuje hodnoty, které vytvářejí rámec pro všechny její činnosti – hodnoty, které jsou v souladu s jejím posláním a vizí.

Organizace veřejné správy musí aktivně prosazovat hodnoty, jako jsou demokracie, právní stát, zaměření na občana, rozmanitost a rovnost pohlaví, vhodné pracovní prostředí, boj proti korupci, společenská odpovědnost, zákaz diskriminace. Tyto hodnoty zároveň slouží jako vzor pro celou společnost. Vedení vytváří podmínky pro uplatnění těchto hodnot v organizaci/úřadu.

Vedení má zajistit agilnost organizace/úřadu a být si vědomo výzev a příležitostí, které přináší digitalizace.

Příklady

A) Vedení nastavuje jasné směřování úřadu vytvořením poslání a vize úřadu, na kterých se podílejí i zainteresované strany a zaměstnanci.

- Jak/jakým způsobem vedení definuje poslání úřadu? Co úřad v této oblasti (poslání a vize) realizuje nad rámec zákona?
- Jak/jakým způsobem byla definována vize? Jak vznikla? Z čeho vychází, co odráží? Byla komunikována se zainteresovanými stranami a zaměstnanci? Byla vize schválena vedením? Je zveřejněna? Je dále rozvíjena a přezkoumávána?
- Má úřad definované motto? (krátké, výstižné směřování úřadu, vycházející z její vize) Jak vzniklo, co odráží?
- Jak/jakým způsobem probíhá komunikace vize, poslání a motta?
- Jak/jakým způsobem jsou vize, poslání a motto dále rozvíjeny?

B) Vedení stanovuje hodnotový rámec odrážející zásady a hodnoty evropského veřejného sektoru jako je integrita, transparentnost, inovace, společenská odpovědnost, inkluze, udržitelnost, rozmanitost a genderové aspekty. Hodnoty jsou promítnuty do strategie a aktivit úřadu.

- Má úřad vytvořen vlastní systém hodnot (není tím myšlen pouze etický kodex zaměstnance/úředníka)?
- Jsou hodnoty implementovány do strategických dokumentů úřadu? Uveďte konkrétně.

- Jak/jakým způsobem pracujete s hodnotami úřadu? Jakým způsobem jsou hodnoty prokazovány, aktualizovány a vymáhány?
- Jak/jakým způsobem jsou zásady a hodnoty zohledněny ve vizi a strategii úřadu?
- Jsou hodnoty seřazeny dle priorit?
- Jaké aktivity v souvislosti s hodnotami realizujete nad rámec zákona?

C) Vedení zajišťuje, aby poslání, vize a hodnoty byly v souladu s regionálními, národními a nadnárodními strategiemi a zohledňovaly digitalizaci, reformy veřejné správy a společné evropské agendy (např. cíle udržitelného rozvoje, EU2020).

- Jaké strategické dokumenty (regionální, národní, popř. nadnárodní) máte zohledněny ve svém poslání, vizi a hodnotách?
- Jaké požadavky navazující na regionální, národní, popř. nadnárodní strategie tvoří součást strategií a cílů úřadu?

D) Vedení úřadu zajišťuje komunikaci a dialog o poslání, vizi, hodnotách, strategických a operativních cílech organizace se všemi zaměstnanci a s dalšími zainteresovanými stranami.

- Jaké významné zainteresované strany má úřad definovány?
- Jak/jakým způsobem vedení úřadu seznamuje zainteresované strany s posláním, vizí, mottem a hodnotami?
- Jak/jakým způsobem úřad zapojuje zainteresované strany do tvorby strategie a cílů?
- Jak/jakým způsobem je zjišťována zpětná vazba na nové požadavky v této oblasti?
- Má úřad a případně jakým způsobem je vytvořen systém a informační kanály pro seznamování se s posláním, vizí, hodnotami a cíli úřadu?

E) Vedení úřadu zajišťuje agilnost prostřednictvím pravidelného přezkoumávání poslání, vize a hodnot úřadu a zohledňuje změny ve vnějším prostředí (např. digitalizace, změny klimatu, reformy veřejného sektoru, demografický vývoj, vliv chytrých technologií a sociálních médií, ochrana dat, politické a ekonomické změny, sociální rozdíly, měnící se potřeby a názory zákazníků).

- Jaká pravidla jsou stanovena pro přezkoumání poslání, vize, motto a hodnot?
- Provádí úřad v pravidelných intervalech analýzu všech faktorů (politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní, demografické atd.), které ovlivňují chod úřadu? Jaké dopady má tato analýza na poslání, vizi, motto a hodnoty úřadu? Dochází v případě potřeby k revizi poslání, vize, motto a hodnot?

F) Vedení úřadu zohledňuje výzvy a změny související s digitální transformací (např. strategie digitalizace, školení, směrnice k ochraně dat, ustanovení zmocněnce GDPR).

- Jak/jakým způsobem úřad reaguje na nové trendy rozvoje společnosti (digitální transformace, eGovernment, GDPR)?
- Jaké strategické dokumenty zahrnují nové trendy rozvoje společnosti?
- Podílely se na tvorbě těchto dokumentů zainteresované strany? Pokud ano, tak jak/jakým způsobem?
- Jak/jakým způsobem jsou s dokumenty a novinkami seznamovány zainteresované strany, pokud se na jejich tvorbě nepodílely?
- Jak/jakým způsobem probíhá zpětná vazba na nové trendy ve společnosti? Jak je vyhodnocováno plnění úkolů a cílů stanovených ve strategických dokumentech?

- Jakým způsobem je využívána strategie eGovernmentu k naplňování strategických a operativních cílů úřadu?
- Jak/jakým způsobem úřad reaguje na GDPR (systém dokumentace a školení zaměstnanců)?
- Má úřad pověřence GDPR? Jaká je jeho působnost, kompetence?
- Do jaké míry jsou ve strategii eGovernmentu obsaženy otázky řízení kvality?

Subkritérium 1.2 Řízení úřadu, jeho výkonnosti a neustálého zlepšování

Manažeři rozvíjejí, implementují a monitorují systém řízení úřadu. Vhodná organizační struktura s jasně stanovenými povinnostmi pro všechny úrovně zaměstnanců, stejně tak definované řídicí, podpůrné a hlavní procesy by měly zaručit efektivní plnění strategie úřadu a dosažení vhodných výstupů a výsledků.

Řízení výkonnosti je založené na stanovování měřitelných cílů pro výstupy a výsledky činnosti úřadu.

Integrované systémy řízení výkonnosti porovnávají dosažené výstupy a výsledky s vynaloženými zdroji, což umožňuje řídit úřad na základě racionálních důkazů. Současně je možné pravidelně přezkoumávat výkonnost a výsledky.

Manažeři jsou zodpovědní za zlepšování výkonnosti. Ovlivňují budoucí vývoj úřadu uskutečňováním změn nezbytných pro naplnění poslání. Základním cílem řízení kvality je iniciace procesu trvalého zlepšování. Manažeři vytvářejí prostředí pro neustálé zlepšování podporou otevřené kultury inovací, učení se a etického jednání.

Příklady

A) Vedení stanoví vhodné řídicí struktury, procesy, funkce, odpovědnosti a kompetence pro zajištění agilnosti úřadu.

- Má úřad organizační strukturu (organizační schéma)? Jak a kým byla schválena?
- Jak/jakým způsobem probíhá systemizace, nebo aktualizace organizační struktury?
- Má úřad v návaznosti na organizační strukturu zpracovaný organizační řád?
- Jak/jakým způsobem probíhá aktualizace a přezkoumání platnosti organizačního řádu? Co bývá impulsem k přezkumu?
- Jak/jakým způsobem úřad stanovuje úrovně řízení?
- Jak/jakým způsobem jsou stanoveny kompetence a odpovědnosti (jak na jednotlivých úrovních řízení, tak i osobní)?
- Jak/jakým způsobem jsou vytvořeny podmínky pro delegování pravomocí a kompetencí?
- Jak/jakým způsobem úřad stimuluje a povzbuzuje své zaměstnance nést i delegovat pravomoci, odpovědnosti a kompetence?
- Jak/jakým způsobem úřad podporuje rozvoj kompetencí zaměstnanců?
- Jsou vhodně delegovány pravomoci a kompetence?

B) Vedení usiluje o zlepšování systému řízení úřadu a výkonnosti v souladu s očekáváním zainteresovaných stran a rozdílných potřeb zákazníků.

- Zjišťuje úřad potřeby a očekávání zainteresovaných stran, na jejichž základě by docházelo k přezkumu vnitřního řídicího systému úřadu? Pokud ano, jakým způsobem?
- Jak/jakým způsobem je systém řízení úřadu přezkoumáván a aktualizován?
- Jak/jakým způsobem jsou řídicí procesy popsány v souvislosti s vnitřním systémem úřadu a strategií?

C) Úřad má nastaven manažerský informační systém, do kterého vstupují informace z vnitřního kontrolního systému a řízení rizik.

- Jak/jakým způsobem je definován manažerský informační systém a proč je důležitý pro vedení úřadu?
- Jak/jakým způsobem je výše uvedený proces přezkoumáván a aktualizován?
- Jak/jakým způsobem úřad přistupuje k řízení rizik a požadavků z vnitřního kontrolního systému?
- Je součástí řízení rizik na úřadě i mapa rizik?
- Jak/jakým způsobem je prováděn monitoring strategických a operativních cílů a jsou výsledky monitoringu součástí manažerského informačního systému?
- Jak/jakým způsobem je zajištěna funkčnost manažerského informačního systému?

D) Vedení nastavuje cíle a používá vyváženou sadu výsledků a výstupů k měření a hodnocení výkonnosti a dopadů úřadu, při zohlednění potřeb zákazníků a občanů.

- Jak/jakým způsobem má úřad nastaveny relevantní cíle pro jednotlivé úrovně řízení a jednotlivé činnosti úřadu?
- Jak/jakým způsobem jsou v relevantních cílech zohledňovány potřeby a očekávání zainteresovaných stran?
- Vyplývají ze stanovených cílů konkrétní úkoly pro jednotlivé úrovně řízení a činnosti úřadu?
- Jak/jakým způsobem jsou cíle přenášeny napříč úřadem?
- Jak/jakým způsobem jsou stanovené cíle vyhodnocovány? Jsou v případě potřeby aktualizovány?

E) Úřad zajišťuje vhodnou interní a externí komunikaci v rámci celého úřadu a využívá nové možnosti komunikace včetně sociálních médií jako jednoho z nejdůležitějších kritických faktorů úspěchu.

- Jak/jakým způsobem má úřad nastaven proces interní a externí komunikace?
- Jak/jakým způsobem jsou nastavena pravidla, zásady a odpovědnosti v oblasti komunikace?
- Jaké prostředky využívá úřad k interní a externí komunikaci?
- Jak/jakým způsobem je přezkoumávána efektivnost komunikace a komunikačních nástrojů?
- Jak/jakým způsobem úřad implementuje trendy v oblasti komunikace?

F) Vedení vytváří systém řízení směřující k prevenci korupce a neetického chování a dále poskytuje zaměstnancům návody na to, jak dodržovat soulad s předpisy.

- Jak/jakým způsobem přistupuje úřad k oblasti konfliktu zájmu nad rámec stanovený zákonem č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů?

- Má úřad vytvořen Etický kodex? Obsahuje pravidla k předcházení neetickému chování a korupci? Jsou s ním pravidelně seznamováni zaměstnanci?
- Jak/jakým způsobem jsou stanoveny zásady pro předcházení konfliktu zájmu? Jsou tyto zásady součástí Etického kodexu?
- Jak/jakým způsobem jsou zaměstnanci seznamováni s touto oblastí?
- Jak/jakým způsobem úřad přistupuje ke kontrole dodržování pravidel? Jak postupujete v případě jejich porušení?

Subkritérium 1.3 Inspirování, motivování a podpora zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem

Svým osobním chováním a řízením lidských zdrojů manažeři/lídři inspirují, motivují a podporují zaměstnance. Přitom působí jako vzory, neboť naplňují stanovené cíle a hodnoty a povzbuzují zaměstnance jednat stejným způsobem. Vedení úřadu podporuje zaměstnance při dosahování jejich cílů plněním jejich povinností. Transparentní styl vedení založený na vzájemné zpětné vazbě, důvěře a otevřené komunikaci motivuje zaměstnance, aby přispívali k úspěchu úřadu.

Vedle těchto faktorů spojených s osobním chováním manažerů/lídrů mohou být pro motivaci a podporu zaměstnanců využity také systémové prvky řízení úřadu. Delegování pravomocí a odpovědností včetně právní odpovědnosti je hlavním prostředkem managementu k motivování zaměstnanců. Stejně tak příležitosti pro osobní rozvoj, vzdělávání, systém pro oceňování a odměňování zaměstnanců.

Příklady

A) Vedení úřadu podporuje předkládání inovací založené na vzájemné důvěře a otevřenosti.

- Jak/jakým způsobem vedení přistupuje ke kultuře úřadu? Jaká panuje v úřadu atmosféra?
- Jak/jakým způsobem se mohou zaměstnanci vyjádřit – zpětná vazba? Jaké elektronické a osobní nástroje jsou využívány?
- Jak/jakým způsobem vedení úřadu přistupuje k inovacím a návrhům na zlepšení ze strany zaměstnanců? Existuje motivační systém a podpora ze strany vedení?
- Jakým způsobem vedení inspiruje zaměstnance k podávání inovativních návrhů?
- Jak/jakým způsobem je řešeno předkládání a posuzování návrhů, podnětů a připomínek ze strany zaměstnanců?

B) Vedení jde ostatním příkladem, v souladu se stanovenými cíli a hodnotami (např. integrita, porozumění, respekt, participace, inovace, zmocňování, přesnost, zodpovědnost, agilnost).

- Jdou vedoucí zaměstnanci příkladem ostatním?
- Jak/jakým způsobem vystupují vedoucí zaměstnanci? Uveďte konkrétní případy (plnění slibů, včasné řešení problémů, účast na vzdělávání, dodržování pracovní doby).

- Jak/jakým způsobem vedení úřadu reaguje na změny v interním i externím prostředí?
- Jak/jakým způsobem vedení naplňuje stanovené cíle?
- Jakým způsobem vedoucí zaměstnanci zapojují zaměstnance do rozvoje úřadu?

C) Úřad podporuje kulturu vzájemné důvěry mezi manažery/lídry a zaměstnanci s proaktivními opatřeními proti jakékoliv diskriminaci, podporuje rovné příležitosti a zabývá se individuálními potřebami a osobní situací zaměstnanců.

- Jak/jakým způsobem úřad přistupuje k opatření proti diskriminaci?
- Kde jsou tato opatření zakotvena? Je sledováno jejich dodržování?
- Jsou na úřadě dána pravidla pro podporu rovných příležitostí? Kde jsou zakotvena, je sledováno jejich dodržování?
- Jak/jakým způsobem je řešeno eventuální porušení stanovených pravidel?
- Jak/jakým způsobem vedení úřadu řeší individuální potřeby zaměstnanců?

D) Vedení pravidelně informuje a projednává klíčové záležitosti týkající se úřadu se zaměstnanci.

- Jak/jakým způsobem je nastaven systém předávání informací od vedení směrem k zaměstnancům?
- Jak/jakým způsobem probíhá projednání připomínek zaměstnanců ke stanoveným cílům a úkolům?

E) Vedení zmocňuje a podporuje zaměstnance poskytováním včasné zpětné vazby za účelem zlepšení jejich výkonu.

- Jak/jakým způsobem jsou vytvořeny podmínky pro zpětnou vazbu (např. v rámci hodnotících rozhovorů, v rámci analýz plnění úkolů a cílů jednotlivců)?
- Jak/jakým způsobem vedení pracuje s podněty získanými zpětnou vazbou?
- Jak/jakým způsobem realizované podněty předložené zaměstnanci zlepšily jejich výkonnost?
- Jak/jakým způsobem úřad vyhodnocuje výkonnost a její zlepšení?

F) Vedení podporuje kulturu učící se organizace, podněcuje zaměstnance k rozvíjení jejich kompetencí a přizpůsobuje se novým požadavkům (přípravou na neočekávané a rychlým učením se).

- Jak/jakým způsobem vedení úřadu podporuje kulturu učící se organizace?
- Jaké metody úřad využívá? (benchmarking, benchlearning, výměna zkušeností apod.).
- Jak/jakým způsobem předává vedení získané informace všem zainteresovaným stranám?

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

Manažeři/lídři úřadu jsou zodpovědní za řízení vztahů se všemi zainteresovanými stranami, které mají zájem na organizaci nebo na jejích aktivitách. Manažeři/lídři úřadu proto vedou cílený dialog s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami. Vedení úřadu tak představuje jakési rozhraní mezi vlastní organizací a politickými představiteli.

Toto subkritérium popisuje jeden z hlavních rozdílů mezi veřejnou správou a soukromými organizacemi. Organizace veřejné správy se musí zaměřovat na vztahy s politickými představiteli z různých perspektiv. Na jedné straně se mohou jednotliví politici, společně s manažery/lídry úřadu podílet na jeho řízení a na formulování jeho cílů. Tímto způsobem úřady vystupují jako subjekty řízené politickými představiteli. Na druhé straně se političtí představitelé mohou objevit jako specifická zainteresovaná strana, kterou je třeba se zabývat.

Příklady
<p>A) Vedení úřadu analyzuje a monitoruje potřeby a očekávání zainteresovaných stran včetně příslušných politických představitelů.</p> <ul style="list-style-type: none">- Jak/jakým způsobem úřad identifikuje zainteresované strany?- Jak/jakým způsobem jsou zjišťovány jejich potřeby a očekávání?- Jak/jakým způsobem jsou poznatky o zainteresovaných stranách sdíleny napříč úřadem a pro potřeby úřadu?
<p>B) Vedení úřadu pomáhá příslušným politickým představitelům při formulování veřejných politik týkajících se úřadu.</p> <ul style="list-style-type: none">- Definice pojmu veřejná politika v oblasti veřejné správy.- Přehled veřejných politik relevantních pro úřad, včetně přidělení odborů, které realizují cíle stanovené v jednotlivých veřejných politikách (např. sociální politika – odbor sociálních věcí, bezpečnostní politika – odbor informačních technologií, vzdělávací politika – odbor kanceláře tajemníka).- Jaká je role politiků při formulování veřejných politik? Jak/jakým způsobem vedení ovlivňuje naplňování jednotlivých politik?- Jak/jakým způsobem pomáhají plnit jednotlivé cíle a úkoly zainteresované strany?
<p>C) Vedení propojuje výkonnost úřadu s veřejnými politikami a politickými rozhodnutími.</p> <ul style="list-style-type: none">- Jak/jakým způsobem jsou identifikované veřejné politiky zohledněny při stanovování strategických cílů a operativních úkolů?- Jak/jakým způsobem ovlivňují výkonnost úřadu?- Jak/jakým způsobem je měřen vliv veřejné politiky na výkonnost úřadu?- Jakým způsobem probíhá zajištění zdrojů pro naplňování cílů veřejných politik?- Jak/jakým způsobem probíhá vyhodnocení naplňování veřejných politik?

D) Vedení úřadu udržuje proaktivní vztahy s politickými představiteli.

- Jak/jakým způsobem probíhá komunikace mezi úředníky a politiky? Na jaké úrovni?
- Jak/jakým způsobem jsou vyhodnocovány vzájemné vztahy?
- Jak/jakým způsobem se zapojují úředníci do systému řízení (realizace projektů, vzájemná zpětná vazba)?

E) Vedení úřadu řídí partnerství s důležitými zainteresovanými stranami (občané, nevládní organizace, zájmové skupiny a profesní sdružení, průmysl, další orgány veřejné moci apod.).

- Jak/jakým způsobem jsou nastaveny způsoby spolupráce s jednotlivými zainteresovanými stranami? Jsou jim přiděleni garanti v rámci úřadu?
- Jak/jakým způsobem sleduje úřad svůj podíl na činnostech zájmových skupin, spolků?
- Existuje metodická a odborná pomoc ze strany úřadu (formy přátelství, jejich udržování a rozvoj, vyhodnocování a zlepšování vztahu – win-win)?

F) Vedení usiluje o zvyšování obecného povědomí, dobré pověsti a uznání úřadu a rozvíjí koncept marketingu zaměřený na potřeby zainteresovaných stran.

- Jak/jakým způsobem je zpracována komunikační koncepce úřadu?
- Jak/jakým způsobem jsou stanovena pravidla pro komunikaci s médii?
- Jak/jakým způsobem přistupuje úřad k médiím (tiskové konference, meetingy atd.)?
- Jak/jakým způsobem úřad informuje zainteresované strany o své činnosti (výroční zprávy, webové stránky, sociální sítě)?
- Jak/jakým způsobem úřad zvyšuje svoji dobrou pověst?
- Jak/jakým způsobem přistupuje k marketingu?
- Jak/jakým způsobem úřad přistupuje k hodnocení kvality?
- Propojení marketingu na potřeby zainteresovaných stran.

Pokud v rámci úřadu disponujete jinými vhodnými a relevantními přístupy, doplňte je!

Kritérium 2: Strategie a plánování

Kritérium 2: Strategie a plánování

- subkritérium 2.1 Identifikování potřeb a očekávání zainteresovaných stran, externího prostředí a řízení příslušných informací
- subkritérium 2.2 Rozvíjení strategií a plánů s přihlédnutím ke shromážděným informacím
- subkritérium 2.3 Komunikování, uplatňování a přezkoumávání strategií a plánů
- subkritérium 2.4 Řízení změn a inovací k zajištění agilnosti a odolnosti úřadu

Pro naplnění poslání a vize úřadu je nezbytná jasná a pro všechny zainteresované strany srozumitelná strategie. Formulace strategických cílů zahrnuje identifikaci potřeb a očekávání zainteresovaných stran, na základě veřejných politik a cílů stanovení priorit, a též respektování potřeb zainteresovaných stran s ohledem na dostupné zdroje (finanční, lidské, materiální).

Ze strategie by mělo být zřejmé (definované), jaké jsou požadované výstupy (produkty a služby), očekávané výsledky/dopady, kterých chce úřad dosáhnout, a způsoby, jakými bude měřit pokrok, svoji excelenci. Je důležité zohlednit kritické faktory úspěchu.

Aby strategie byla úspěšně realizována, musí být promítnuta do dalších operativních plánů, programů a měřitelných cílů. Součástí plánování úřadu musí být pravidelný monitoring úřadu a kontrola správného směřování, stejně tak jako pozornost věnovaná modernizaci a inovacím, které přispívají k efektivitě úřadu. Důkladný monitoring implementace strategie a plánů vede v případě potřeby k aktualizaci strategie a požadovaným změnám.

Kritérium 2 Strategie a plánování	
Kritérium 2 Strategie a plánování obsahuje sebehodnocení toho, jak vedení úřadu zajišťuje:	Toto subkritérium je předpokladem pro výsledky v kritériích/subkritériích:
Identifikování potřeb a očekávání zainteresovaných stran, externího prostředí a řízení příslušných informací (subkritérium 2.1)	6.1, 6.2
Rozvíjení strategií a plánů s přihlédnutím ke shromážděným informacím (subkritérium 2.2)	6, 7, 8, 9

Komunikování, uplatňování a přezkoumávání strategií a plánů (subkritérium 2.3)	6, 7, 8, 9
Řízení změn a inovací k zajištění agilnosti a odolnosti úřadu (subkritérium 2.4)	6, 7, 8, 9

Subkritérium 2.1. Identifikování potřeb a očekávání zainteresovaných stran, externího prostředí a řízení příslušných informací

Cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act) hraje ve stanovení a naplňování strategie a plánování v úřadu důležitou roli. Definování strategie začíná získáním spolehlivých informací o současných a budoucích potřebách všech relevantních zainteresovaných stran, interní výkonnosti a způsobilosti úřadu ve vnějším prostředí, při zahrnutí reforem veřejné správy na regionální, národní, popř. nadnárodní úrovni. Stanovení cílů a identifikace podmínek, které musí být naplněny k dosažení strategických cílů, založených na řádné analýze rizik, hraje klíčovou úlohu v zajištění efektivní implementace a dalšího rozvoje. Tyto informace jsou nezbytné pro procesy strategického a operativního plánování. Jsou rovněž nezbytné pro řízení plánovaných zlepšení výkonnosti úřadu.

Přístup PDCA směřuje úřad k tomu, aby se pravidelné přezkumy a plánování prováděly společně se zainteresovanými stranami z důvodu zjištění změn jejich potřeb a spokojenosti. Kvalita těchto informací a systematická analýza zpětné vazby od zainteresovaných stran jsou nezbytnými předpoklady pro kvalitu zamýšlených výsledků.

Příklady

A) Úřad pravidelně shromažďuje, analyzuje a přezkoumává relevantní informace z externího prostředí (změny z oblasti politicko-právní, sociálně-kulturní, environmentální, včetně demografického a technologického vývoje).

- Jak/jakým způsobem úřad systematicky sleduje a zaznamenává změny v externím prostředí?
- Jak/jakým způsobem úřad provádí potřebné analýzy z hlediska zdrojů, kvality, relevantnosti?
- Jak/jakým způsobem úřad implementuje potřebné změny do života úřadu?
- Jak/jakým způsobem probíhá vyhodnocení (reporting) implementace změny?
- Jsou výše jmenované činnosti prováděny systematicky?

B) Úřad identifikuje všechny zainteresované strany a analyzuje jejich současné a budoucí potřeby, očekávání a spokojenost zainteresovaných stran. Systematicky shromažďuje, analyzuje a hodnotí tyto informace a zlepšuje proces spolupráce se zainteresovanými stranami.

- Jak/jakým způsobem probíhá proces identifikace zainteresovaných stran?
- Jak/jakým způsobem jsou zjišťovány informace o potřebách, požadavcích, očekáváních a spokojenosti zainteresovaných stran uvnitř úřadu?
- Jak/jakým způsobem jsou zjišťovány informace o potřebách, požadavcích, očekáváních a spokojenosti zainteresovaných stran vně úřadu?
- Jak/jakým způsobem úřad zajišťuje plnění potřeb, požadavků a očekávání? Jak, jakým způsobem úřad zjišťuje spokojenost zainteresovaných stran?
- Jak/jakým způsobem probíhá vyhodnocování výsledků spokojenosti a jak jsou výsledky implementovány do procesu zlepšování vzájemných vztahů?
- Jak/jakým způsobem úřad přezkoumává proces spolupráce se zainteresovanými stranami?

C) Úřad pravidelně a systematicky analyzuje legislativu na regionální, národní a popř. nadnárodní úrovni jako jeden ze vstupů pro řízení strategií úřadu.

- Jak/jakým způsobem úřad sleduje legislativní změny (na regionální, národní i evropské úrovni)?
- Jak/jakým způsobem úřad analyzuje získaná data?
- Jak/jakým způsobem úřad přezkoumává relevantnost informací?
- Jak/jakým způsobem úřad využívá výsledky analýz k přezkumu schválených strategií?
- Jak/jakým způsobem probíhá případný benchlearning, benchmarking?

D) Úřad systematicky analyzuje interní silné stránky a příležitosti pro zlepšování úřadu, včetně hrozeb (SWOT analýza, systém řízení rizik).

- Jak/jakým způsobem úřad analyzuje své silné a slabé stránky? Jak hodnotí příležitosti ke zlepšování a hrozby? Jaké metody úřad používá?
- Jak/jakým způsobem jsou výsledky SWOT analýzy, popř. dalších analýz využity pro zlepšování úřadu?

Subkritérium 2.2 Rozvíjení strategií a plánů s přihlédnutím ke shromážděným informacím

Rozvíjení strategie úřadu znamená stanovování jeho strategických cílů v souladu s veřejnými politikami, potřebami relevantních zainteresovaných stran, vizemi vedení úřadu, dostupnými informacemi pro řízení úřadu a informacemi o vývoji vnějšího prostředí.

Strategické priority a rozhodnutí vrcholového managementu by měly zajistit jasné cíle týkající se výstupů a výsledků a zdrojů k jejich dosažení. Stejně tak by se ve strategiích měla odrážet společenská odpovědnost úřadů veřejné správy.

Plánování zahrnuje vědomý a metodický přístup, který se řídí dosahováním strategických cílů napříč všemi úrovněmi úřadu. Již při plánování by se měly definovat indikátory a systém pro monitorování výsledků, které budou využity v následné realizační fázi.

Činnosti spojené s tvorbou strategií a akčních plánů vytvářejí rámec pro měření výsledků hodnocených ve všech výsledkových kritériích.

Příklady
<p>A) Úřad definuje strategie s ohledem na interní priority a externí požadavky.</p> <ul style="list-style-type: none">- Existuje proces vytváření strategie v úřadu?- Jak/jakým způsobem jsou stanoveny požadavky a priority pro rozvoj úřadu?- Jak/jakým způsobem využívá úřad získané informace k tvorbě strategie?- Jak/jakým způsobem úřad vytváří svoji strategii?- Jak/jakým způsobem je strategie rozpracována do strategických a operativních cílů? Využívá úřad při plánování dílčí akční plány?- Jak/jakým způsobem úřad přezkoumává relevantnost cílů? Jak zajišťuje jejich aktualizaci?
<p>B) Úřad zapojuje zainteresované strany do tvorby strategií. Zohledňuje jejich potřeby a očekávání.</p> <ul style="list-style-type: none">- Jak/jakým způsobem úřad zapojuje zainteresované strany do tvorby strategie/plánů?- Jak/jakým způsobem úřad stanovuje priority potřeb a očekávání zainteresovaných stran v rámci tvorby strategie?- Jak/jakým způsobem úřad zlepšuje své strategie s ohledem na uspokojování potřeb a očekávání zainteresovaných stran?- Přezkoumává strategie s měnícími se potřebami a očekáváními zainteresovaných stran?
<p>C) Úřad ve svých strategiích a plánech rozvíjí principy společenské odpovědnosti, rozmanitosti a rovného postavení žen a mužů, resp. další relevantní požadavky.</p> <ul style="list-style-type: none">- Jak/jakým způsobem jsou ve strategiích a plánech rozvíjeny principy společenské odpovědnosti, rozmanitosti a rovného postavení žen a mužů?- Co v této oblasti uplatňuje úřad nad rámec legislativy?

- Jak/jakým způsobem jsou tyto principy v rámci strategie vyhodnocovány a dále rozvíjeny?

D) Úřad v návaznosti na strategické záměry vytváří plány, ve kterých určuje priority, cíle, výstupy (poskytované služby) a výsledky (dosažené efekty ve společnosti).

- Jak/jakým způsobem úřad stanovuje ukazatele (termín, odpovědnost, náklady, rozpočet) pro hodnocení plánů?
- Jak/jakým způsobem jsou sledovány výstupy, výsledky a dopady činnosti úřadu?
- Jak/jakým způsobem úřad vyhodnocuje aktuální plány?
- Jak/jakým způsobem probíhá vyhodnocení strategických a operativních plánů z hlediska kvality?

E) Úřad zajišťuje dostupnost zdrojů nezbytných pro implementaci plánů.

- Jak/jakým způsobem jsou zabezpečovány zdroje (finanční, materiální, lidské)?
- Jak/jakým způsobem má úřad nastaveny ukazatele pro hodnocení zdrojů?
- Jak/jakým způsobem probíhá vyhodnocení dostatečnosti zdrojů?
- Jak/jakým způsobem jsou zdroje sledovány z hlediska ukazatelů (efektivnost, produktivita, efektivita)?

Subkritérium 2.3 Řízení změn a inovací k zajištění agilnosti a odolnosti úřadu

Schopnost úřadu naplnit strategii závisí na kvalitě plánování, ale také na jeho zaměstnancích. Zaměstnanci na všech úrovních řízení i další zainteresované strany by měli být dobře informováni o strategických záměrech a souvisejících cílech, aby bylo zaručeno efektivní uplatňování strategie.

Vedení úřadu musí rozpracovat strategii pro každou úroveň. Zavedení správných procesů, projektů, programů a organizační struktury umožní efektivní a včasnou implementaci strategie.

Úřad musí řádně monitorovat uplatňování strategie a plánování a podle potřeby postupy a procesy upravovat či strategii aktualizovat. Strategie a plánování musí být komunikováno se všemi relevantními zainteresovanými stranami.

Příklady

A) Úřad dle schválené strategie připravuje plány, ve kterých nastavuje priority, určuje časový rámec pro plnění úkolů a cílů, vytváří vhodné procesy, projekty a organizační strukturu.

- Jak/jakým způsobem jsou strategie a priority rozpracovány do dílčích plánů, cílů a úkolů?
- Jak/jakým způsobem jsou plány převáděny a rozpracovávány dle organizační struktury úřadu?
- Jak/jakým způsobem jsou strategie a plány vyhodnocovány z hlediska dopadů na jednotlivé procesy v úřadě? Dochází k úpravě procesů při změně strategií a plánů?
- Jak/jakým způsobem se proces tvorby plánů, úkolů a cílů přezkoumává?

B) Úřad rozpracovává strategické a operativní cíle do příslušných plánů dle organizační struktury (od organizačních útvarů až po jednotlivce).

- Jak/jakým způsobem jsou rozpracovány strategie do konkrétních cílů a úkolů?
- Jak/jakým způsobem jsou zaměstnanci úřadu seznamováni s jednotlivými cíli a úkoly?
- Jak/jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o svém zapojení do plnění jednotlivých cílů a úkolů?
- Jak/jakým způsobem úřad stanovuje odpovědnosti za plnění přiřazených úkolů?
- Jak/jakým způsobem je sledováno průběžné plnění cílů a nastavených ukazatelů?
- Jak/jakým způsobem dochází ke změně plánů na základě vyhodnocení plnění cílů a úkolů?

C) Úřad efektivně komunikuje strategii, plány a jejich plnění s cílem šířit/sdělovat plány, cíle, úkoly a jejich plnění všem zainteresovaným stranám.

- Jak/jakým způsobem (interní a externí komunikace) úřad sděluje/komunikuje své plány, cíle a úkoly?
- Jak/jakým způsobem úřad sděluje zainteresovaným stranám dosažené výsledky?
- Hodnotí úřad efektivnost interní a externí komunikace?
- Jak/jakým způsobem probíhá zlepšení procesu komunikace plánů, cílů a úkolů a jejich plnění?

D) Úřad využívá a rozvíjí metody pro měření a hodnocení výkonnosti úřadu na všech úrovních.

- Jak/jakým způsobem úřad měří a vyhodnocuje naplňování strategických cílů?
- Jak/jakým způsobem úřad měří výkonnost na všech úrovních?
- Jaké metody úřad k měření výkonnosti využívá?
- Má úřad nastaveny ukazatele efektivnosti a účelnosti pro jednotlivé úrovně dle organizační struktury?

Subkritérium 2.4 Komunikování, uplatňování a přezkoumávání strategií a plánů

Efektivní úřad potřebuje zajistit agilnost a odolnost, aby byl schopný inovovat a měnit postupy tak, aby poskytované služby byly kvalitní a reflektovaly očekávání občanů/zákazníků, a současně docházelo ke snižování nákladů.

K inovaci může dojít několika způsoby:

- uplatňování inovativních metod a procesů při poskytování služeb nebo produktů,
- využíváním nových metod řízení,
- zaváděním inovativních služeb nebo produktů, které mají pro občany a zákazníky vyšší přidanou hodnotu.

Fáze návrhu inovace je zásadní pro pozdější rozhodování, pro běžnou „dodávku“ služeb a pro hodnocení inovací samotných. Vedení úřadu má být otevřené inovacím a podporovat návrhy na zlepšení zajišťovaných procesů i poskytovaných služeb.

Příklady
<p>A) Úřad vytváří a rozvíjí prostředí zaměřené na inovace s ohledem na digitální transformaci.</p> <ul style="list-style-type: none">- Má úřad vytvořen systém řízení inovací?- Jak/jakým způsobem mohou zaměstnanci předkládat své inovační návrhy a zlepšovací návrhy?- Jak/jakým způsobem úřad rozvíjí svůj proinovační potenciál a kulturu?- Jak/jakým způsobem úřad měří a vyhodnocuje proces řízení inovací a zlepšovacích návrhů?- Je vytvořen systém pro shromažďování, vyhodnocování podnětů a požadavků inovací/zlepšovacích návrhů?- Je (jak/jakým způsobem je) v souvislosti s procesem inovací využíván systém vzdělávání, benchmarking, benchlearning a příklady dobrých praxí?
<p>B) Úřad zajišťuje efektivní komunikaci inovací se všemi zainteresovanými stranami.</p> <ul style="list-style-type: none">- Jak/jakým způsobem je nastavena komunikace inovací?- Jaké komunikační kanály úřad využívá?- Jak/jakým způsobem je nastaveno vyhodnocování komunikačních kanálů a procesu komunikace inovací?- Jak/jakým způsobem úřad využívá technologie v této oblasti?
<p>C) Úřad vytváří inovační kulturu a vytváří rámec/procesy pro rozvoj inovací a zlepšovacích návrhů s ohledem na přidanou hodnotu pro zákazníky/občany.</p> <ul style="list-style-type: none">- Jak/jakým způsobem úřad podporuje/rozvíjí inovační kulturu?- Jak/jakým způsobem má úřad nastaven proces řízení inovací a zlepšovacích návrhů?- Jak/jakým způsobem probíhá vyhodnocování inovačních aktivit a zlepšovacích návrhů s ohledem na efektivitu a produktivitu?

- Jak/jakým způsobem jsou zaměstnanci motivováni k podávání zlepšovacích a inovačních návrhů?
- Jak/jakým způsobem probíhá přezkoumání a zlepšování procesu řízení inovací?

D) Úřad efektivně řídí změny. Změny mohou souviset s benchlearningem, benchmarkingem, řízením inovací, rozvojem zaměstnanců atd.

- Jak/jakým způsobem úřad zjišťuje a vyhodnocuje požadavky a podněty ke změnám?
- Jak/jakým způsobem probíhá v rámci úřadu řízení změn?
- Jak/jakým způsobem úřad vyhodnocuje možná rizika z realizace změny?
- Jak/jakým způsobem jsou sledovány a vyhodnocovány přínosy z realizované změny?
- Jak/jakým způsobem probíhá zajištění potřebných zdrojů k provedení plánování změn?
- Jak/jakým způsobem je sledována účelnost a efektivita vynaložených zdrojů ve vztahu k efektu realizované změny?

E) Úřad podporuje řízení inovací vhodnou motivací zaměstnanců a zainteresovaných stran.

- Jak/jakým způsobem úřad motivuje zaměstnance k podávání inovačních podnětů?
- Jsou zaměstnanci/zainteresované strany odměňováni za předkládané změny a inovace?
- Jsou do sběru inovačních podnětů zapojeny i další zainteresované strany?
- Jak/jakým způsobem je vyhodnocována motivace k podávání inovačních podnětů?
- Jsou zaměstnanci/další zainteresované strany zapojeny do všech fází zavádění inovací? Jakým způsobem se podílejí na testování, popř. uvádění do provozu?
- Jak/jakým způsobem úřad přistupuje k rozvoji IT a digitalizaci ve vazbě na řízení změn?

Pokud v rámci úřadu disponujete jinými vhodnými a relevantními přístupy, doplňte je!

Kritérium 3: Zaměstnanci

Kritérium 3: Zaměstnanci

- subkritérium 3.1 Řízení a zlepšování lidských zdrojů k podpoře strategie úřadu
- subkritérium 3.2 Rozvíjení a řízení kompetencí zaměstnanců
- subkritérium 3.3 Zapojování a zmocňování zaměstnanců a podporování jejich spokojenosti

Kolegové, pracovníci a zaměstnanci v našem úřadu jsou nejcennější hodnotou. Řízení lidských zdrojů s grácií a efektivitou umožňuje naplnit strategické cíle úřadu, plně využít potenciál a kreativitu našich kolegů. Úspěšné řízení lidských zdrojů podporuje jejich angažovanost, motivaci, rozvoj a loajalitu. Úřad by měl řídit kompetence a potenciál jednotlivých zaměstnanců, od individuální úrovně až po týmovou, celouřadovou úroveň.

Klíčovým prvkem je neustálé zdokonalování manažerských dovedností, péče o talenty a strategické plánování lidských zdrojů, neboť zaměstnanci představují nejvýznamnější investici, kterou úřad může mít. Respekt, spravedlnost, otevřená komunikace, zmocňování, politická neutralita, odměňování a uznávání a také péče a zajištění zdravého a bezpečného prostředí jsou základem pro získání zájmu zaměstnanců. **Na cestě k excelenci úřadu si je nezbytné uvědomit, že spokojení zaměstnanci jsou klíčem ke spokojeným občanům/zákazníkům.**

Kritérium 3 Zaměstnanci	
Kritérium 3 Zaměstnanci obsahuje sebehodnocení toho, jak vedení úřadu zajišťuje:	Toto subkritérium je předpokladem pro výsledky v kritériích/subkritériích:
Řízení a zlepšování lidských zdrojů k podpoře strategie organizace (subkritérium 3.1)	7.1, 7.2, 9.1
Rozvíjení a řízení kompetencí zaměstnanců (subkritérium 3.2)	7.2
Zapojování a zmocňování zaměstnanců a podporování jejich spokojenosti (subkritérium 3.3)	7.1

Subkritérium 3.1 Řízení a zlepšování lidských zdrojů k podpoře strategie úřadu

Strategický a komplexní přístup k řízení zaměstnanců, kultura úřadu na pracovištích jsou klíčovými částmi strategického plánování. Účelné řízení lidských zdrojů umožňuje zaměstnancům efektivně přispívat k naplňování poslání, vize a cílů úřadu.

Subkritérium hodnotí, zda úřad sladuje své strategické cíle s lidskými zdroji tak, aby byly transparentně identifikovány, rozvíjeny, rozmístovány a zlepšovány pro dosažení optimálního úspěchu. Ptá se, jak se úřadu daří přilákat a udržet zaměstnance schopné poskytovat služby a produkty v souladu s cíli stanovenými ve strategii a v akčních plánech, odrážející potřeby a očekávání zákazníků. To zahrnuje pravidelné analýzy současných a budoucích potřeb lidských zdrojů, rozvoj a uplatňování strategie řízení lidských zdrojů s objektivními kritérii týkajícími se nábory, profesního rozvoje, podpory, platů, odměňování, pracovního výkonu a pověřování manažerskými funkcemi.

Příklady

A) Úřad pravidelně analyzuje a přezkoumává současné i budoucí potřeby lidských zdrojů, s přihlédnutím k potřebám ostatních zainteresovaných stran a strategii úřadu.

- Jak/jakým způsobem úřad analyzuje potřebu lidských zdrojů?
- Přezkoumává úřad v pravidelných intervalech systém řízení lidských zdrojů?
- Je vytvořen systém sledování potřeb a očekávání zainteresovaných stran ve vztahu k lidským zdrojům?
- Je uvedená analýza prováděna s ohledem na potřeby a očekávání zainteresovaných stran a s ohledem na naplňování strategie úřadu?
- Sleduje úřad vyvíjející se legislativu (připravované zákony mající vliv na počty a potřeby kvalifikovaných lidských zdrojů)?
- Pracuje úřad pravidelně a včas s plánovanými odchody zaměstnanců do důchodu?

B) Úřad rozvíjí a uplatňuje transparentní politiku lidských zdrojů založenou na objektivních kritériích pro nábor, služební postup, oceňování, rozvoj, delegování pravomocí a odpovědností, odměňování a jmenování do vedoucích pozic, v souladu s principy řízení lidských zdrojů a trvalého zlepšování úřadu.

- Jak/jakým způsobem je v úřadu rozvíjena a uplatňována politika řízení lidských zdrojů s ohledem na strategii, národní legislativu a mezinárodní standardy (např. CSR)?
- Je koncepce řízení lidských zdrojů v souladu se strategií a plánováním úřadu?
- Dochází k aktualizaci koncepce řízení lidských zdrojů v závislosti na změně strategie a plánování?
- Jak/jakým způsobem úřad zajišťuje kvalifikované lidské zdroje?
- Jakým způsobem úřad zajišťuje kariérní postup?
- Jak/jakým způsobem úřad rozvíjí a uplatňuje jasný přístup (objektivní kritéria) pro nábor, podporu, odměňování, benefity?

C) Úřad uplatňuje, přezkoumává a zlepšuje přístupy rovných příležitostí, politické neutrality, zásluh, rozmanitosti, společenské odpovědnosti a rovnováhy pracovního a rodinného života.

- Jak/jakým způsobem úřad uplatňuje rovný přístup, rovné příležitosti a nediskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, zdravotního postižení, věku, rasy a náboženství při nábore a kariérním postupu zaměstnanců?
- Jak/jakým způsobem úřad vytváří přístupy ke společenské odpovědnosti z hlediska zaměstnanců (aktivity společenské odpovědnosti z hlediska zaměstnanců)?
- Jak/jakým způsobem je podporována kultura úřadu s ohledem na rovnováhu pracovního a rodinného života? Je pro dosažení rovnováhy pracovního, osobního a rodinného života pracováno na úřadě s flexibilní pracovní dobou (resp. možností využití homeoffice)?
- Jak/Jakým způsobem koncepce řízení lidských zdrojů zohledňuje kompetence zaměstnanců nezbytné pro jejich pracovní aktivity v budoucnu?

D) Úřad uplatňuje, přezkoumává a zlepšuje přístupy v oblasti kompetencí a způsobilosti zaměstnanců k dosažení poslání, vize a hodnot úřadu.

- Jak/jakým způsobem jsou zajištěny kompetence zaměstnanců? Jsou trvale nastaveny? Pokud ano, v jakém dokumentu?
- Jak/jakým způsobem mají zaměstnanci zajištěny dostatečné kompetence a způsobilost k prosazení poslání, vizí a hodnot úřadu?
- Dochází k přezkoumávání nastavených kompetencí, zda odpovídají měnícím se potřebám úřadu a vzhledem k sociálním a inovačním dovednostem?
- Jakým způsobem má úřad stanoveny kompetenční profily, náplně práce a popisy funkcí u řadových i vedoucích zaměstnanců, včetně rozvojových plánů?
- Jakým způsobem úřad přezkoumává a zlepšuje výše uvedené přístupy s ohledem na poslání, vizí a hodnoty?
- Jakým způsobem úřad přistupuje k lidským zdrojům (školení, vhodné pracovní zázemí) s ohledem na rozvoj eGovernmentu a e-slужeb?
- Jakým způsobem úřad posuzuje dostatečnost a kompetence lidských zdrojů pro rozvoj eGovernmentu a e-slужeb?
- Jak úřad reaguje a průběžně proškoluje zaměstnance s ohledem na digitální dovednosti?

E) Úřad podporuje kulturu výkonnosti, má definovány cíle výkonnosti (osobní i týmové) a tyto sdílí se zaměstnanci, systematicky výkonnost monitoruje a vede dialog o výkonnosti.

- Jak/jakým způsobem úřad podporuje kulturu výkonnosti? Existují transparentní pravidla pro odměňování/ocetňování zaměstnanců na základě dosahování individuálních a týmových výsledků?
- Jak/jakým způsobem úřad přistupuje k výkonnosti zaměstnanců?
- Jak/jakým způsobem jsou oceňovány individuální výsledky zaměstnanců?
- Jak/jakým způsobem podporuje úřad týmovou spolupráci?
- Jak/jakým způsobem jsou stanovena pravidla pro oceňování týmových výsledků?
- Je prováděno pravidelné vyhodnocování výkonnosti vedením dialogu se zaměstnanci?

Subkritérium 3.2 Rozvíjení a řízení kompetencí zaměstnanců

Na cestě úřadu k excelenci je nezbytné přilákat talentované lidské zdroje, které jsou základním motorem každého moderního úřadu. Je nezbytné vytvářet takové podmínky, aby zaměstnanci mohli rozvíjet své schopnosti, vyvíjet iniciativu a přebírat větší odpovědnost. To vše vede k rozvoji nejen zaměstnance, ale i celého úřadu.

Subkritérium hodnotí, zda úřad rozvíjí a řídí kompetence zaměstnanců s ohledem na strategické cíle, výkonnost a cíle zaměstnance.

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

Příklady

A) Úřad zavádí strategie/plány pro rozvoj lidských zdrojů s ohledem na identifikaci současných i budoucích kompetencí, dovedností a požadavků na výkonnost zaměstnanců.

- Jak/jakým způsobem úřad zjišťuje kompetence svých zaměstnanců?
- Jak/jakým způsobem úřad posuzuje kompetence zaměstnanců s ohledem na potřeby úřadu?
- Jak/jakým způsobem jsou stanoveny budoucí potřebné kompetence v rámci úřadu?

B) Úřad má nastaven systém rozvíjení a přilákání zaměstnanců/talentovaných zaměstnanců nezbytných k dosažení poslání, vize a cílů.

- Jak/jakým způsobem je nastaven systém vzdělávání zaměstnanců?
- Jak/jakým způsobem úřad analyzuje potřeby vzdělávání?
- Je nastavený systém vzdělávání zaměstnanců zaměřený na rozvoj a přilákání talentů (plány vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců dle přijaté strategie)?
- Jak/jakým způsobem jsou v plánech vzdělávání zohledněny částečné pracovní úvazky, zaměstnanci na mateřské či rodičovské dovolené?
- Jak/jakým způsobem jsou v plánech vzdělávání zohledněni zaměstnanci, kteří studují na vysoké škole?
- Jak/jakým způsobem úřad zjišťuje zpětnou vazbu na nastavený systém vzdělávání, včetně sladění vzájemných očekávání?

<ul style="list-style-type: none"> - Jak úřad pracuje s benefity? Vyhodnocuje jejich správné nastavení a účelnost s ohledem na přilákání talentovaných lidí a jejich udržení?
<p>C) Úřad umožňuje inovativní přístup v oblasti vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jak/jakým způsobem úřad přistupuje inovacím a novým přístupům v oblasti vzdělávání? - Má úřad nastaven systém práce s talentovanými zaměstnanci? - Jak/jakým způsobem úřad podporuje nové a inovativní formy učení k rozvoji kompetencí zaměstnanců (např. Design Thinking, týmová práce, e-learning, vzdělávání na pracovišti)? - Jak/jakým způsobem úřad zjišťuje zpětnou vazbu z výše uvedených přístupů? - Jak/jakým způsobem úřad zlepšuje přístup k inovativním formám učení a rozvoji kompetencí?
<p>D) Úřad rozvíjí individuální kompetence svých zaměstnanců zahrnující osobní dovednosti, výkonnost, zpětnou vazbu a sladění vzájemných očekávání.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jak/jakým způsobem úřad stanovuje kompetence zaměstnanců? - Jak/jakým způsobem jsou kompetence jednotlivých zaměstnanců sladěny s potřebami úřadu? - Jak/jakým způsobem úřad posuzuje individuální výkonnost? - Jak/jakým způsobem je zjišťována zpětná vazba? - Jak/jakým způsobem probíhá sladění vzájemných očekávání? - Umožňuje úřad zaměstnanci stanovit si vlastní osobní cíle?
<p>E) Úřad vytváří systém rozvoje manažerských dovedností u svých zaměstnanců.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jak jsou zjišťovány trendy v oblasti rozvoje manažerských dovedností ve veřejné správě? - Jak/jakým způsobem jsou rozvíjeny manažerské dovednosti? - Jak/jakým způsobem jsou rozvíjeny schopnosti a dovednosti pro řízení vztahů se zaměstnanci? - Jak/jakým způsobem je zjišťována zpětná vazba z manažerských školení?
<p>F) Úřad má nastaven systém přijímání nových zaměstnanců a jejich adaptační proces s ohledem na individuální formy podpory (mentoring, koučink a individuální poradenství).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jak/jakým způsobem je nastaven systém přijímání nových zaměstnanců? - Jak/jakým způsobem je nastaven adaptační proces v úřadu? - Jak/jakým způsobem úřad přistupuje k individuální podpoře u nového zaměstnance (využití metod mentoring, koučink, či individuální poradenství)?
<p>G) Úřad má nastaven vzdělávací systém, který rozvíjí a podporuje moderní vzdělávací metody.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jak/jakým způsobem úřad přistupuje k inovacím v oblasti vzdělávacích metod? Jaké nové metody vzdělávání úřad v poslední době zavedl? - Jak/jakým způsobem jsou vytvořeny podmínky pro zavádění moderních metod vzdělávání, včetně zajištění potřebných zdrojů? - Jak/jakým způsobem úřad vyhodnocuje efektivitu vzdělávacích metod? - Jaké konkrétní metody úřad využívá? - Probíhá pravidelné vyhodnocování využívání moderních metod vzdělávání?

H) Úřad má nastaven systém hodnocení dopadu vzdělávacích a rozvojových programů/aktivit na cíle úřadu.

- Je nastaven systém hodnocení vzdělávacích aktivit?
- Jak/jakým způsobem úřad hodnotí systém vzdělávacích akcí?
- Jak/jakým způsobem dochází k vyhodnocení efektivity vynaložených nákladů na vzdělávání?
- Jak/jakým způsobem zabezpečuje úřad sdílení obsahů kurzů ostatním zaměstnancům?

Subkritérium 3.3 Zapojování zmocňování zaměstnanců a podporování jejich spokojenosti

Na cestě úřadu k excelenci je neustále třeba prokazovat zlepšení efektivity, produktivity a inovativnosti. Toho bychom nedosáhli bez aktivního zapojování zaměstnanců. Vedení úřadu a vedoucí zaměstnanci aktivně spolupracují na rozvoji úřadu, včetně překonávání organizačních bariér pomocí dialogu. Dále vytváří prostor pro kreativitu, inovace a návrhy na zlepšování výkonnosti. Excelentní úřad podporuje kulturu otevřené komunikace a transparentnosti, protože celková spokojenost zaměstnanců vede k využití jejich plného potenciálu.

Subkritérium hodnotí, zda úřad aktivně podporuje kulturu otevřené komunikace a transparentnosti. Zapojení zaměstnanců může být dosaženo prostřednictvím formálních skupin, jako jsou poradní komise, či každodenním dialogem (např. nápady na zlepšení). Řádné uskutečňování zaměstnanecké politiky závisí na všech lídrech a manažerech, jejichž cílem je prokázání, že se náležitě starají o záležitosti zaměstnanců a jejich celkovou spokojenost (např. pravidelnou realizací průzkumu spokojenosti zaměstnanců) a realizací zlepšení.

Příklady

A) Úřad má nastaven systém efektivní interní komunikace s cílem sdělovat své výsledky, cíle, plány, včetně úkolů.

- Jak/jakým způsobem je nastaven systém interní komunikace?
- Jaké kanály a nástroje jsou používány pro interní komunikaci?
- Jak/jakým způsobem je přezkoumávána jejich efektivita?
- Jak je podporována týmová práce (neformální setkání v rámci sportovních her, teambuilding apod.)?

B) Úřad má nastaven systém rozpracování strategických a operativních cílů úřadu do příslušných plánů a úkolů dle organizační struktury až na jednotlivá pracovní místa.

- Jak/jakým způsobem jsou rozpracovány strategie do jednotlivých konkrétních úkolů a cílů?
- Jak/jakým způsobem jsou zaměstnanci úřadu seznamováni se strategiemi a konkrétními operativními cíli?

<ul style="list-style-type: none"> - Jak/jakým způsobem je zjišťována zpětná vazba o plnění strategických cílů? - Jak/jakým způsobem jsou stanoveny odpovědnosti a kompetence plnění úkolů? - Jak/jakým způsobem jsou zaměstnanci zapojeni do trvalého procesu zlepšování úřadu (inovace, týmová práce, pracovní týmy atd.) - Jsou zaměstnanci za podávání zlepšovacích a inovačních aktivit oceňováni? Je nastaven systém odměňování?
<p>C) Úřad má nastaven systém trvalého zlepšování úřadu prostřednictvím návrhů a nápadů ze strany zaměstnanců.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jak/jakým způsobem jsou shromažďovány nápady a návrhy na zlepšení? - Jak/jakým způsobem jsou zaměstnanci odměňováni za podané (realizované) návrhy? - Jak/jakým způsobem se zjišťuje efektivita jednotlivých návrhů?
<p>D) Úřad má nastaven systém získávání zpětné vazby (průzkumy) ze strany zaměstnanců.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jak/jakým způsobem je realizována zpětná vazba ze strany zaměstnanců? - Jak/jakým způsobem probíhá zpracování zpětných vazeb? - Jak/jakým způsobem probíhá komunikace výsledků z realizovaných programů? - Jak/jakým způsobem probíhá realizace nápadů na zlepšení získaných na základě zpětné vazby ze strany zaměstnanců? - Jak/jakým způsobem jsou zajišťovány zdroje na realizaci nápadů na zlepšení ze strany zaměstnanců? - Jak/jakým způsobem probíhá uznání zaměstnanců ze strany vedení za zlepšovací návrh? - Došlo během hodnoceného období k přijetí zlepšovacího návrhu od zaměstnance úřadu?
<p>E) Úřad má nastaven systém BOZP.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jak/jakým způsobem je realizován proces BOZP v rámci úřadu? - Jak/jakým způsobem zajišťuje úřad vhodné pracovní podmínky pro své zaměstnance? - Jaké aktivity realizuje úřad nad rámec legislativy v této oblasti?
<p>F) Úřad má nastaven systém, kterým vytváří vhodné podmínky pro vyvážený pracovní a soukromý život zaměstnanců.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaké aktivity a podmínky pro vyvážený pracovní a soukromý život jsou stanoveny úřadem? - Jak/jakým způsobem úřad realizuje aktivity a podmínky pro zajištění pracovního a soukromého života zaměstnanců? - Jak/jakým způsobem je měřena efektivita a využívání podmínek pro vyvážený pracovní a soukromý život zaměstnanců? - Jak/jakým způsobem je zjišťováno dodržování a využívání podmínek pro vyvážený pracovní a soukromý život ze strany zaměstnanců?
<p>G) Úřad má nastaven systém přístupu k zaměstnancům se zdravotním postižením, resp. k sociálně znevýhodněným zaměstnancům.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jak/jakým způsobem úřad přistupuje k potřebám sociálně znevýhodněných zaměstnanců a osobám se zdravotním postižením? Jak zjišťuje jejich potřeby? - Jak/jakým způsobem je realizován proces a jeho zlepšování? - Jaké aktivity jsou v této oblasti ze strany úřadu realizovány?

- Jak/jakým způsobem je měřena efektivita a využívání?
- Jak/jakým způsobem je zjišťováno dodržování a využívání ze strany zaměstnanců?
- Jsou při zaměstnávání sociálně znevýhodněných zaměstnanců a osob se zdravotním postižením využívány alternativní pracovní úvazky?
- Co dělá úřad nad rámec zákona v této oblasti?

H) Úřad má nastaven systém nefinančního odměňování zaměstnanců zaměřený na sport, zdraví, podporu kultury a celkovou spokojenost zaměstnanců.

- Jak/jakým způsobem úřad přistupuje k nefinančnímu odměňování zaměstnanců?
- Jak/jakým způsobem je realizován systém nefinančního odměňování a jeho zlepšování?
- Jak/jakým způsobem je zjišťována zpětná vazba využití nefinančních odměň?
- Jak/jakým způsobem je měřena efektivita a využívání systému nefinančních benefitů?
- Jak/jakým způsobem je zjišťováno dodržování a využívání systému nefinančního odměňování ze strany zaměstnanců?
- Jaké aktivity jsou v této oblasti ze strany úřadu realizovány?
- Dochází k pravidelnému přehodnocování využívání a zájmu o odměňování nefinančním způsobem?

Pokud v rámci úřadu disponujete jinými vhodnými a relevantními přístupy, doplňte je!

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

- subkritérium 4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi
- subkritérium 4.2 Spolupráce s občany a organizacemi občanské společnosti
- subkritérium 4.3 Řízení financí
- subkritérium 4.4 Řízení informací a znalostí
- subkritérium 4.5 Řízení technologií
- subkritérium 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov

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

K dosažení strategických cílů a účinnému fungování procesů potřebují úřady celou škálu zdrojů (hmotné i nehmotné povahy), které musí být pečlivě a efektivně řízeny.

Na cestě k excelenci je velmi důležitá spolupráce s různými partnery, včetně neziskových a vzdělávacích organizací, dalších organizací veřejného sektoru, či soukromých poskytovatelů služeb. Všichni tito partneři přinášejí úřadu odborné znalosti a znalost odborné problematiky mimo dosah úřadu.

Stále větší význam pro úřady nabývá partnerství s občany a organizacemi občanské společnosti. Tyto zainteresované strany jsou vnímány jako součást řetězce organizací, které spolupracují na dosažení konkrétního výsledku pro občany (např. v oblasti bezpečnosti, zdravotnictví, sociální oblasti).

Dalšími klíčovými zdroji, které úřad musí efektivně řídit, jsou například finance, znalosti, technologie a vybavení. Bez efektivního využití a fungování neexistuje cesta vpřed. Efektivní, inovativní a transparentní řízení zdrojů je pro úřady zásadní, neboť zajišťuje udržitelné, odpovědné a legitimní vynakládání veřejných prostředků ve prospěch různých zainteresovaných stran.

Kritérium 4 Partnerství a zdroje	
Kritérium 4 Partnerství a zdroje obsahuje sebehodnocení toho, jak vedení úřadu zajišťuje:	Toto subkritérium je předpokladem pro výsledky v kritériích/subkritériích:
Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi (subkritérium 4.1)	6.2, 9.1
Spolupráce s občany a organizacemi občanské společnosti (subkritérium 4.2)	6.1, 6.2
Řízení financí (subkritérium 4.3)	6.2, 7.2, 8, 9
Řízení informací a znalostí (subkritérium 4.4)	9.1, 9.2
Řízení technologií (subkritérium 4.5)	7.2, 9.2
Řízení provozních prostředků, zařízení a budov (subkritérium 4.6)	7.2, 9.2

Subkritérium 4.1: rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi

Pro dosahování strategických cílů musí úřad řídit, rozvíjet a vzájemně budovat vztahy s jinými organizacemi. Ve stále složitějším a měnícím se prostředí jsou klíčoví partneři na sobě závislí a oboustranně výhodný vztah zlepšuje schopnosti vytvářet jeho kulturu. Úřad by měl definovat, jaké má relevantní partnery a řídit své vztahy na základě smluv a dohod. Pro úspěch veřejných politik je zásadní spolupráce mezi organizacemi veřejného sektoru na různých institucionálních úrovních.

Příklady
<p>A) Úřad definuje partnerství jako jeden z klíčových přístupů v rámci strategie, převádí tento přístup do konkrétních akčních plánů, partnerských smluv a projektů. Identifikuje své klíčové partnery vycházející z vize a strategií.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Má úřad zpracovanou databázi klíčových partnerů pro jednotlivé oblasti působení? Jak/jakým způsobem definuje klíčová partnerství ve svých strategiích? - Jsou pro stanovování partnerství uplatňovány zásady společenské odpovědnosti? - Jak/jakým způsobem probíhá zjišťování vhodné spolupráce a definování partnerství vůči třetím stranám?

<ul style="list-style-type: none"> - Má úřad zpracovanu mapu zainteresovaných stran? Jsou její součástí klíčová partnerství, potřeby partnerů a jejich očekávání?
<p>B) Vedení uzavírá vhodné partnerské dohody/smlouvy, které berou v úvahu povahu vzájemných vztahů win-win a vyjasňují předem očekávání partnerů.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Má úřad vytvořen systém pro řízení partnerství? - Jak/jakým způsobem úřad uzavírá smlouvy s partnery s ohledem na povahu vzájemných vztahů win-win, společenskou odpovědnost a environment? - Stanovuje úřad odpovědnosti za přípravu smluv, dodržování smluvních podmínek a dohodnutých aktivit v rámci partnerství? Jak/jakým způsobem je tato problematika řešena? - Jak probíhá participace smluvních stran na prováděných činnostech?
<p>C) Úřad pravidelně monitoruje, vyhodnocuje a přezkoumává výsledky spolupráce v oblasti partnerství.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Má úřad nastaven systém hodnocení partnerství a jejich výsledků? - Jak/jakým způsobem je nastaveno hodnocení partnerství? - Jsou v rámci partnerství definovány odpovědnosti jednotlivých partnerů? - Zjišťuje úřad zpětnou vazbu potřeby a očekávání klíčových partnerů? Monitoruje, kontroluje a přezkoumává úřad plnění odpovědností jednotlivých partnerů? - Jak/jakým způsobem úřad hodnotí postupy a způsoby vypořádání sporů a nejasností v rámci partnerství? - Jak/jakým způsobem úřad systematicky monitoruje výsledky a dopady partnerství? - Využívá úřad výměnu dobré praxe, používá benchlearning a/nebo benchmarking? Jak/jakým způsobem je toto systematicky implementováno v prostředí úřadu?
<p>D) Výběrem poskytovatelů/dodavatelů dodržuje úřad principy veřejného nakupování v souladu se sociální odpovědností, popř. společenskou odpovědností, a tím systematicky zabezpečuje principy a hodnoty veřejné organizace.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Má úřad nastaven systém/podmínky/kritéria společensky odpovědného nakupování? - Jak/jakým způsobem je společenská odpovědnost implementována do smluv s dodavateli?

Subkritérium 4.2: Spolupráce s občany a organizacemi občanské společnosti

Ve veřejném sektoru hrají občané a občanská společnost stále významnější roli. Jedná se o klíčové partnery/zainteresované strany. Model CAF poukazuje na proměnlivou roli občanů, kdy jsou buď zainteresovanou stranou (občané), nebo uživateli služeb (zákazníci). Na obě tyto role je nahlíženo jako na nezbytný nástroj pro zlepšení efektivity, produktivity a účelnosti úřadu. Jejich systematická zpětná vazba prostřednictvím spokojenosti s poskytovanými službami, stížnosti, nápady a podněty jsou považovány za důležitý impuls k trvalému zlepšování služeb.

Roli občanů/zákazníků lze posuzovat ze čtyř úhlů: jako spolutvůrci, spolurozhodovatelé, spoluvýrobci a spoluhodnotitelé. Občané/zákazníci jako spolutvůrci mají vliv na to, co a jak

budou úřady poskytovat za služby. Jako spolurozhodovatelé se více zapojují do rozhodování, která se jich týkají a více se s nimi ztotožňují. Jako spoluvýrobci se budou podílet na procesu poskytování služeb a zabezpečení jejich kvality. A v neposlední řadě se budou jako spolehodnotitelé vyjadřovat ke kvalitě veřejných politik a ke službám, které obdrželi.

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

Příklady

A) Úřad zajišťuje transparentnost svého fungování i rozhodovacích procesů (např. zveřejňováním výročních zpráv, pořádáním tiskových konferencí, briefingů, PR a zveřejňováním na internetu).

- Jak/jakým způsobem úřad zveřejňuje informace o své činnosti za účelem dosažení transparentnosti?
- Má úřad zpracovaný systém pro zveřejňování informací?
- Jsou stanoveny odpovědnosti za předávání včasných a objektivních informací?
- Jak/jakým způsobem je prověřována informovanost občanů/zákazníků?

B) Úřad podporuje zapojování občanů/zákazníků a jejich zástupců v rámci konzultací a aktivní účasti v rozhodovacích procesech na úřadu, např. prostřednictvím konzultačních skupin, anket, průzkumů veřejného mínění a kroužků kvality.

- Jsou občané/zákazníci zapojeni do rozhodování úřadu v poskytování služeb/produktů? Jak/jakým způsobem?
- Jsou nastavena pravidla pro podporu sdružování občanů?
- Organizuje úřad workshopy, veřejné diskuse s občany, umožňuje připomínkové řízení k zásadním otázkám působnosti úřadu?
- Vytváří úřad podmínky pro aktivní vyhledávání podnětů, návrhů a stížností občanů/zákazníků, jejich shromažďování provádí vhodnými prostředky (např. ankety, konzultační skupiny, dotazníky, schránky na stížnosti, průzkumy veřejného mínění), analyzuje informace a využívá získané informace k trvalému zlepšování? Jak/jakým způsobem sděluje obsah/výsledky prováděných výzkumů?
- Je vytvořen systém pro přijímání připomínek a podnětů občanů/zákazníků? Jak/jakým způsobem úřad pracuje se získanými informacemi?
- Jak/jakým způsobem úřad zpřístupňuje potřebné informace o připravovaných rozhodnutích (internet, místní tisk, úřední deska)? Vyhodnocuje efektivnost komunikačních nástrojů?
- Využívá úřad pro zapojení občanů participativní rozpočet?

C) Úřad efektivně rozvíjí očekávání občanů/zákazníků. Definiuje a přijímá zpětnou vazbu od občanů/zákazníků jako základ trvalého zlepšování organizace.

- Jak/jakým způsobem má úřad vytvořenou zpětnou vazbu od občanů/zákazníků? Probíhá společné hodnocení?
- Je vytvořen systém pro přijímání nápadů, názorů, podnětů a připomínek občanů/zákazníků?

- Jaké nástroje a prostředky úřad využívá k získání informací? Jak/jakým způsobem vyhodnocuje efektivitu nastaveného procesu zpětných vazeb?
- Jak/jakým způsobem úřad využívá výsledky a informace od občanů/zákazníků k trvalému zlepšování?

Subkritérium 4.3: Řízení financí

Úřad definuje „řízení financí“ jako jeden z klíčových přístupů v rámci řízení vize, strategie (např. prostřednictvím plánování, rozpočtového výhledu, přiřazování konkrétních nákladů k připravovaným projektům). Pečlivá příprava rozpočtů je prvním krokem nákladově efektivního, udržitelného a zodpovědného finančního řízení, zahrnujícího finanční i nefinanční cíle. Schopnost vytvářet dostatečné finanční zdroje může být limitována. Úřad prostřednictvím svých metodik pro finanční ukazatele (na úrovni kraje/města, úřadu, odborů atd.) měří a hodnotí své trendy. Podrobné účetní systémy a controlling jsou nezbytné k neustálému monitorování nákladů. To je základem transparentního účetnictví a prokazuje schopnost úřadu poskytovat více a kvalitnější služby za nižší cenu, vytváří příležitosti pro rychlejší poskytování produktů a služeb, včetně jejich inovací.

Příklady

A) Úřad sladí úroveň finančního řízení se strategickými cíli efektivním, účelným a hospodárným způsobem.

- Jak/jakým způsobem je na úřadu přistupováno k řízení financí? Má úřad nastaven systém s ohledem na efektivitu a udržitelnost?
- Jak/jakým způsobem úřad stanovuje své finanční ukazatele a cíle s ohledem na možnosti finančních zdrojů?
- Jak/jakým způsobem probíhá vyhodnocování vynakládaných finančních prostředků z hlediska efektivity, účelnosti a hospodárnosti?
- Má úřad nastaven systém (proces) pro projektové řízení? Jak/jakým způsobem probíhá plánování a čerpání finančních prostředků na projekty, inovace atd.?
- Jak/jakým způsobem je na úřadu zaveden systém finanční kontroly?
- Identifikuje úřad rizika v rámci finančního řízení? Jak/jakým způsobem úřad analyzuje data z pohledu možných rizik? A jak s těmito daty, analýzami a variantami pracuje v rámci finančního řízení?
- Je analýza rizik finančních rozhodnutí prováděna cíleně? Existuje k tomuto kontrolní systém?

B) Úřad zajišťuje rozpočtovou a finanční transparentnost.

- Jak/jakým způsobem úřad řeší transparentnost ve vztahu k výdajům z rozpočtu vztahujícím se k činnosti úřadu?

- Má úřad nastaven vnitřní kontrolní systém? Jak/jakým způsobem jsou v rámci úřadu zveřejňovány zásadní finanční dokumenty (např. rozpočet, závěrečný účet, plány investic, provozní výdaje, výsledky vnitřních auditů atd.)?
- Je vnitřním předpisem nastaven/upraven postup při zadávání veřejných zakázek? Jak/jakým způsobem organizace přistupuje k veřejným zakázkám?
- Jaké další přístupy úřad uplatňuje při zajišťování rozpočtové a finanční transparentnosti?

C) Úřad zajišťuje nákladově efektivní, účelné a hospodárné nakládání s finančními prostředky pomocí efektivního finančně nákladového účetnictví a controllingu.

- Jaká kritéria má úřad nastavena pro hodnocení hospodárného, efektivního a účelného finančního zdraví úřadu? A jak tato data vyhodnocuje?
- Jsou nastavena pravidla pro efektivní, účelné a hospodárné nakládání s finančními prostředky?
- Jak, jakým způsobem má úřad nastaven systém finančního účetnictví a controllingu? Sleduje úřad, zda je nakládání s finančními prostředky efektivní, účelné a hospodárné?
- Jak/jakým způsobem úřad přistupuje k nakládání volných finančních prostředků? Jak/jakým způsobem přistupuje k získávání nových zdrojů financování?
- Vyhodnocuje úřad pohledávky a závazky dle lhůty splatnosti? Jak/jakým způsobem přistupuje k následné správě pohledávek a závazků?

D) Finanční řízení úřadu je založené na rozmanitosti a rovných příležitostech.

- Jak/jakým způsobem úřad přistupuje k rozmanitosti a rovným příležitostem v rámci finančního řízení a rozpočtování?
- Má úřad nastavená nějaká pravidla? Jak/jakým způsobem úřad měří dopady v této oblasti?

E) Úřad deleguje a decentralizuje odpovědnost za řízení financí a zajišťuje jejich vyvažování s centrálním controllinem.

- Má úřad nastaven vnitřní systém, který zahrnuje delegování odpovědnosti za hospodaření s finančními prostředky?
- Provádí úřad kontrolu naplňování odpovědností za hospodaření s finančními prostředky?
- Řeší tuto otázku v rámci vnitřního kontrolního systému?

F) Úřad zajišťuje rozpočtovou a finanční transparentnost.

- Jak/jakým způsobem úřad prokazuje finanční a rozpočtovou transparentnost ve vztahu k výdajům z rozpočtu vztahujícím se k činnosti úřadu?
- Je nastaven vnitřní kontrolní systém řízení financí? Přispívá tento systém k transparentnosti finančních toků?
- Jak/jakým způsobem úřad přistupuje ke zveřejňování informací o rozpočtu?
- Jsou v rámci úřadu zveřejňovány zásadní finanční dokumenty: rozpočet, závěrečný účet, plány investic, provozní výdaje, výsledky vnitřních finančních auditů?

Subkritérium 4.4: Řízení informací a znalostí

Pro excelentní organizaci veřejného sektoru představují informace a znalosti silnou stránku a prioritu. Identifikace znalostí a informací pro dosažení strategických cílů jsou přípravou na budoucnost. Znalosti a informace by měl úřad získávat systematickým způsobem, sdílet je se všemi zainteresovanými stranami, které je potřebují a měly by zůstat v úřadu poté, co zaměstnanci odejdou, obvyklá praxe „prázdný stůl“. Na druhou stranu by zaměstnanci měli mít okamžitý přístup k informacím a znalostem, které potřebují pro výkon své práce. To vede k otevřené a komunikativní kultuře úřadu, založené na učení se, sdílení a uchování znalostí a informací.

Systém řízení dat a informací úřadu je založen:

- 1) na zákonech, zákonných normách, závazných metodikách,
- 2) na vnitřních předpisech a pracovních postupech (např. směrnice pro oběh účetních dokladů, postupy práce se software, organizační řád definující odpovědnosti za činnosti, náplně práce).

Příklady

A) Úřad rozvíjí systémy pro řízení, ukládání a vyhodnocování informací a znalostí v úřadu v souladu se strategickými a operativními cíli úřadu (tzv. učící se organizace). K efektivní a účelné práci jsou nezbytní lidé – jejich znalosti, dovednosti a schopnosti.

- Je na úřadě vytvořen systém pro řízení toku informací?
- Jak/jakým způsobem úřad řídí znalosti a informace?
- Jak/jakým způsobem úřad uplatňuje postupy, jak řídit znalosti a informace, jak je využívat a hodnotit i udržet v úřadu?

B) Digitalizace a digitální transformace jako jedna z priorit úřadu ke zvyšování znalostí.

- Do jaké míry má úřad vypracovanou strategii pro digitalizaci a získávání digitálních dovedností?
- Jak/jakým způsobem úřad přistupuje k digitalizaci a digitální transformaci?
- Mají zaměstnanci možnost vznést požadavky na školení v oblasti IT?
- Jsou využívány v oblasti digitalizace dobré praxe z jiných úřadů a benchlearning?

C) Úřad efektivně získává, zpracovává a využívá externě dostupné informace a zajišťuje jejich ukládání.

- Má úřad vytvořen systém pro získávání zpracování, předávání, ukládání a využívání externích informací?
- Jak/jakým způsobem jsou vyhodnocovány (ověřovány) informace z externích zdrojů?
- Jak/jakým způsobem úřad přistupuje k externím kreativním nápadům, dobrým praktikám a benchlearningu?

D) Úřad neustále monitoruje informace a znalosti v úřadu s ohledem na jejich aktuálnost, správnost, spolehlivost a bezpečnost.

- Je v úřadu nastaven systém monitoringu informací a znalostí?
- Jaké nástroje/nebo jakým způsobem úřad přistupuje k zabezpečení aktuálnosti, správnosti, spolehlivosti a bezpečnosti informací a znalostí?
- Jsou známy potřeby a očekávání zainteresovaných stran? A jakým způsobem úřad nakládá s těmito informacemi?

E) Úřad rozvíjí vnitřní kanály pro systémové šíření informací v celém úřadu, aby všichni zaměstnanci měli přístup k informacím a znalostem týkajícím se jejich kompetencí, dovedností, úkolů a cílů (osobních i organizačních). Jedná se např. o intranet, systém porad, bulletin, časopisy, letáky, tabule, nástěnky.

- Jaké interní kanály využívá úřad ke sdílení informací a znalostí?
- Jsou v rámci úřadu zveřejňovány zásadní dokumenty (strategické dokumenty, vnitřní směrnice a předpisy, rozpočet, plány investic, provozní výdaje atd.)?

F) Úřad zabezpečuje trvalé předávání znalostí mezi zaměstnanci (např. mentoring, koučink, písemné příručky).

- Jak/jakým způsobem je zabezpečeno předávání znalostí mezi zaměstnanci?
- Využívá úřad k přenosu znalostí mezi zaměstnanci mentoring, koučink, popř. písemné příručky?

G) Úřad zabezpečuje předávání příslušných informací a otevřených dat se všemi zainteresovanými stranami.

- Jak/jakým způsobem jsou předávány informace a otevřená data externím zainteresovaným stranám?
- Jak/jakým způsobem je předávání informací zabezpečeno?
- Probíhá zpětná vazba o spokojenosti zainteresovaných stran s přístupem k informacím? Dostávají externí zainteresované strany informace a otevřená data včas, nebo s dostatečným předstihem?
- Přihlíží úřad při zvolení způsobu přenosu informací ke specifickým jednotlivých zainteresovaných stran (zohledňuje jejich potřeby)?
- Je/jsou na úřadě určena/y osoba/osoby zodpovědné za aktuálnost a přenos sdílených informací?

H) Úřad zajišťuje, aby znalosti zaměstnanců, kteří úřad opouštějí, zůstaly v něm zachovány.

- Má úřad systémová opatření (vhodný software, systém směrnic, postupů, procesů), aby informace a znalosti zůstaly v úřadu?
- Jak/jakým způsobem má úřad vytvořen systém zastupování zaměstnanců?
- Má úřad zabezpečeno předávání znalostí a informací v souladu s vnitřní směrnicí (předávací protokoly, proškolení zástupců, nástupců atd.)?
- Má úřad nastaven systém k průběžnému uchovávání klíčových informací pro případ odchodu zaměstnanců (ukládání na disky, zpracované manuály činností apod.)?

Subkritérium 4.5: Řízení technologií

Informační a komunikační technologie (ICT) a další technologie úřadu je třeba řídit tak, aby podporovaly jeho strategické a operativní cíle, a to udržitelným způsobem.

Pokud jsou technologie řízené v souladu se strategií, mohou být důležitými nástroji pro zlepšování výkonnosti a pro rozvíjení eGovernmentu. Klíčové procesy lze výrazně zlepšit vhodným zavedením příslušných technologií. e-sloužby (on-line služby) mohou poskytované služby učinit lépe přístupnými pro zákazníky a výrazně snižovat administrativní zátěž. Moderní administrativní systémy ICT mohou umožnit efektivnější využívání zdrojů.

Příklady

A) Úřad řídí a inovuje technologie v souladu se strategickými a operativními cíli.

- Má úřad zpracovanou strategii ICT?
- Je tato strategie v souladu se strategií úřadu?
- Jak/jakým způsobem úřad řídí své technologie?
- Jak/jakým způsobem jsou prováděny analýzy využívání technologických řešení?
- Inspiruje se úřad dobrou praxí z jiných úřadů? Využívá benchmarking a benchlearning v této oblasti?
- Má úřad nastavena pravidla pro efektivní, účelné a hospodárné vynakládání finančních prostředků na pořízování technologií?

B) Úřad identifikuje a využívá nové technologie (big data, automatizace, robotizace, umělá inteligence, analýza dat atd.), které jsou pro něj relevantní.

- Jak/jakým způsobem úřad přistupuje k inovacím a novým přístupům v oblasti ICT?
- Jaké nové technologie jsou v úřadu využity (big data, automatizace, robotizace, umělá inteligence, analýza dat atd.)?
- Jak/jakým způsobem úřad přezkoumává relevantnost a využívání nových technologií?
- Jak/jakým způsobem má úřad zpracovány zásady využívání technologií s důrazem na jejich bezpečnost?
- Provádí úřad analýzu rizik v souvislosti se zaváděním nových technologií?
- Pracuje úřad s otevřenými daty a otevřenými zdrojovými kódy?
- Jak/jakým způsobem úřad vzdělává své zainteresované strany (zejména zaměstnance) v oblasti nových technologií a ICT trendů?

C) Úřad efektivně používá vhodné technologie např. při:

- řízení projektů a úkolů,
- řízení inovací,
- řízení znalostí,
- týmové spolupráci,
- podpoře vzdělávání a zlepšování činností,
- podpoře interakce se zainteresovanými stranami a partnery,
- podpoře rozvoje a udržování a vnitřních a vnější služeb.

- Využívá úřad ve výše uvedených oblastech vhodné technologie? Je pravidelně vyhodnocována efektivnost využívaných technologií?
- Jsou sledovány trendy a dobré praxe v ICT technologiích?
- Vyhodnocuje úřad silné a slabé stránky zaváděných technologií?
- Jaké další přístupy úřad v této oblasti využívá?

D) Úřad definuje, jak lze ICT využít inteligentním způsobem ke zlepšování interních a externích služeb a poskytování on-line služeb, aby přispěly k uspokojení potřeb a očekávání zainteresovaných stran.

- Mají odpovědní zaměstnanci úřadu přehled o vývoji a uplatnění nových technologií v jiných sférách (např. v podnikatelském prostředí)?
- Jsou tyto informace aplikovány pro využití ICT ke zlepšování služeb úřadu?
- Uveďte příklady on-line služeb, které úřad poskytuje.

E) Úřad zajišťuje efektivní ochranu údajů a kybernetickou bezpečnost.

- Jak/jakým způsobem má úřad nastavenou kyberbezpečnost a ochranu dat?
- Jaká opatření v této oblasti úřad přijímá? Jak přistupuje k získaným datům a jak je vyhodnocuje?
- Jak/jakým způsobem probíhá přezkoumávání systému s ohledem na nové technologie?
- Jak/jakým způsobem má úřad zabezpečeno efektivní vynakládání finančních prostředků na bezpečnost a ochranu dat?

F) Úřad se zabývá sociálně-ekonomickými a environmentálními dopady ICT a snižování dostupnosti služeb pro ty, kdo nepoužívají ICT.

- Jak/jakým způsobem úřad zabezpečuje nakládání s ICT odpadem (stará výpočetní technika, vybavení kanceláří, tonery atd.)?
- Je separován elektronický odpad nebo je externě smluvně zajištěn?
- Jsou služby úřadu dostupné i pro počítačově negramotné občany/zákazníky?

Subkritérium 4.6: Řízení provozních prostředků, zařízení a budov

Úřady by měly pravidelně vyhodnocovat stav infrastruktury, kterou mají k dispozici. Dostupnou infrastrukturu je třeba spravovat účelně, nákladově efektivním a udržitelným způsobem tak, aby sloužila potřebám zákazníků a podporovala pracovní podmínky zaměstnanců. Kritickým faktorem u tohoto subkritéria je společenská odpovědnost a udržitelnost, zahrnující i životní cyklus budov, kanceláří a vybavení.

Příklady

A) Úřad zajišťuje efektivní, účelné a udržitelné poskytování a údržbu kancelářských prostor (budovy, kanceláře, zařízení, dodávky energií, vybavení, transportní prostředky a materiály).

- Analyzuje úřad počty a technické vybavení jednotlivých pracovišť s ohledem na strategické a operativní cíle organizace a na potřeby zaměstnanců?

- Jak úřad zajišťuje efektivní údržbu budov, kanceláří a vybavení?
- Jak/jakým způsobem má úřad nastavenou zpětnou vazbu od zainteresovaných stran na vybavení a údržbu kancelářských prostor?
- Zvažuje úřad možnosti outsourcingu služeb (např. ostraha, úklid, IT)?

B) Úřad zajišťuje bezpečné, účelné a efektivní využívání kancelářských prostor na základě strategických a operativních cílů, s přihlédnutím k potřebám zaměstnanců, místní kultuře a fyzickým omezením.

- Provádí úřad audit/análzy pracovišť a jejich vybavenosti?
- Využívá úřad ke stanovování cílů v oblasti technického zabezpečení i srovnávacích analýz?
- Analyzuje úřad dostupnost a přístup do svých budov (bezbariérovost)?
- Analyzuje úřad vhodnost rozmístění jednotlivých pracovišť s ohledem na charakter agend a občana (např. front office (přímé jednání s klienty a nejvíce navštěvované agendy v přízemí budov), vs. back office)?
- Je zabezpečen dostatek parkovacích možností v dosahu úřadu pro zainteresované strany?
- Využívá a implementuje úřad dobré praxe a inovace v této oblasti?

C) Úřad rozvíjí komplexní činnosti při řízení nakládání s hmotným majetkem s ohledem na životní cyklus.

- Má organizace nastaven systém správy a údržby hmotného majetku?
- Má úřad zpracovány pasporty majetku? Jsou aktualizovány?
- Jsou plánovány nákupy a investice do hmotného majetku, stejně tak jeho údržba s ohledem na udržitelnost?
- Je systémově řešeno nakládání s nepotřebným a nepoužitelným majetkem?

D) Úřad efektivně využívá a poskytuje vlastní budovy pro potřeby místní komunity.

- Má úřad systémově ošetřeno efektivní využívání vlastních budov a hmotného majetku?
- Jak/jakým způsobem má úřad nastavena pravidla pro využívání a poskytování budov a hmotného majetku?
- Je hmotný majetek a budovy úřadu využívány místní komunitou?

Pokud v rámci úřadu disponujete jinými vhodnými a relevantními přístupy, doplňte je!

Kritérium 5: Procesy

Kritérium 5: Procesy

- subkritérium 5.1 Navrhování a řízení procesů s cílem zvýšení hodnoty pro občany a zákazníky
- subkritérium 5.2 Dodávání produktů a služeb zákazníkům, občanům, zainteresovaným stranám a společnosti
- subkritérium 5.3 Koordinování procesů napříč úřadem a s dalšími relevantními organizacemi

Kritérium 5 hodnotí, jakým způsobem úřad řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy, aby dosáhl svých cílů a strategií, zcela uspokojil své zákazníky/občany a jiné zainteresované strany a vytvořil tak pro ně zvyšující se hodnotu.

Model CAF hodnotí procesy, které efektivně přispívají k dosahování poslání a strategie úřadu. Každý proces je souborem vzájemně propojených činností, které přeměňují vstupy při současném efektivním využití zdrojů na služby (výstupy) a dopady na společnost (výsledků).

Procesy jsou mezi sebou vzájemně provázány a je možné je rozdělit na klíčové, řídicí a podpůrné.

- **Klíčové procesy** (kritérium 5) se týkají poskytování klíčových služeb a podporování procesů, které jsou zásadní pro fungování úřadu (mají vztah k zákazníkovi/občanovi).
- **Řídicí procesy** (kritéria 1 a 2) zajišťují činnosti nezbytné pro řízení úřadu (tvorba strategií, tvorba rozpočtu a rozpočtových opatření, kontrolní činnost, personalistika, odměňování, monitorování, měření, systém porad, řízení partnerství, projektové řízení atd.).
- **Podpůrné procesy** (kritéria 3 a 4) zajišťují potřebné zdroje pro realizaci procesů (nákup vybavení, kancelářských potřeb, správa ICT, úklid, ochrana budov atd.).

Klíčem k identifikaci, hodnocení a zlepšování procesů by měl být jejich přínos a efektivnost ve vztahu k poslání úřadu.

Účelný a efektivní úřad identifikuje své procesy, které provádí s cílem poskytovat služby (výstupy) a uplatnit svůj vliv (výsledky) s přihlédnutím k očekávání občanů/zákazníků a jiných zainteresovaných stran a v souladu se svým posláním a strategií.

Potřeba vytvářet rostoucí hodnotu pro občany/zákazníky a další zainteresované strany a potřeba zvyšovat svoji efektivnost jsou dvě z hlavních příčin pro existenci procesů rozvoje a inovací. Rostoucí zapojování občanů/zákazníků do veřejné správy podněcuje úřady k neustálému zlepšování procesů, přičemž se využívá i měnícího se prostředí v mnoha

oblastech, jako jsou technologie/digitalizace, ekonomika, demografický vývoj a životní prostředí.

Kritérium 5 Procesy	
Kritérium 5 Procesy obsahuje sebehodnocení toho, jak vedení úřadu zajišťuje:	Toto subkritérium je předpokladem pro výsledky v kritériích/subkritériích:
Navrhování a řízení procesů s cílem zvýšení hodnoty pro občany a zákazníky (subkritérium 5.1)	6, 7, 8, 9
Dodávání produktů a služeb zákazníkům, občanům, zainteresovaným stranám a společnosti (subkritérium 5.2)	6, 8
Koordinování procesů napříč úřadem a s dalšími relevantními organizacemi (subkritérium 5.3)	6, 9.1

Subkritérium 5.1: Navrhování a řízení procesů s cílem zvýšení hodnoty pro občany a zákazníky

Subkritérium 5.1 zkoumá, jak procesy podporují strategické a operativní cíle úřadu a jak jsou rozpoznávány, navrhovány, řízeny a inovovány ke zvýšení hodnoty pro úřad a pro zainteresované strany. Způsob, jakým je vedení úřadu, jeho zaměstnanci, resp. další zainteresované strany zapojovány do procesu navrhování, řízení a inovování, je velmi důležitý pro kvalitu produktů/poskytovaných služeb.

Návrh procesů souvisejících s potřebami zákazníků vyžaduje agilní úřad, systematickou analýzu potřeb zákazníků/občanů a pravidelné vyhodnocení efektivnosti a účinnosti procesů pomocí přístupů jako je např. metodika Lean.

Příklady
<p>A) Úřad navrhuje štíhlé procesy týkající se potřeb a názorů zákazníků a zajišťuje agilní organizační strukturu. Úřad zajišťuje určení a popis procesů.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Má úřad identifikovány a pojmenovány hlavní/klíčové procesy? - Má úřad identifikovány a pojmenovány řídicí procesy? - Má úřad identifikovány a pojmenovány podpůrné procesy? - Má úřad zpracovávánu mapu procesů? - Jak/jakým způsobem probíhá zlepšování procesů na základě požadavků zaměstnanců a významných zainteresovaných stran? - Alokuje úřad potřebné zdroje (finanční i lidské) na plánování a řízení procesů?

- Dochází k optimalizaci procesů? Pokud ano, jakým způsobem? Uveďte podrobně.
- Jak/jakým způsobem jsou řízeny změny procesů?
- Je navrhování a identifikování procesů systematické a nikoliv nahodilé? Dokažte.

B) Úřad průběžně přizpůsobuje procesy potřebám a očekáváním zaměstnanců a významných zainteresovaných stran.

- Jak/jakým způsobem jsou zjišťovány potřeby a očekávání zaměstnanců a významných zainteresovaných stran s řízením procesů?
- Zapojuje úřad zaměstnance a relevantní zainteresované strany do navrhování a zlepšování procesů na základě měření jejich efektivnosti, účelnosti a dopadů (vstupů x výstupů)?
- Má úřad vytvořen systém měřitelných ukazatelů, které vypovídají o účinnosti a efektivitě procesů?
- Jak/jakým způsobem úřad implementuje získané výstupy z měření pro další zlepšování, optimalizace procesů nebo jejich změnu?
- Jak/jakým způsobem je změna komunikována se zainteresovanými stranami?
- Jak/jakým způsobem jsou potřeby zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran analyzovány?
- Jak/jakým způsobem jsou procesy optimalizovány ve vazbě na vyhodnocení potřeb a očekávání zainteresovaných stran?
- Popište, jak je optimalizace procesů komunikována se zainteresovanými stranami.

C) Úřad navrhuje, zavádí a zjednodušuje procesy z hlediska požadavků plynoucích z digitalizace, řízení dat, legislativy a dalších otevřených standardů.

- Má úřad nastaven systém řízení procesů?
- Přezkoumává úřad své procesy z hlediska legislativních požadavků?
- Provádí úřad posuzování procesů z hlediska požadavků digitalizace?
- Alokují úřad potřebné zdroje (finanční i lidské) na změny procesů vycházející z požadavků digitalizace a legislativy?
- Jak/jakým způsobem úřad hodnotí provedené změny?
- Inovuje úřad procesy na základě pravidelného národního a mezinárodního benchmarkingu/benchlearningu?
- Má úřad nastaven systém pro pravidelný benchmarking/benchlearning?
- Jak/jakým způsobem jsou řízena data, která úřad vede a spravuje?
- Jaký prostor zaujímají v systému řízení procesů příležitosti plynoucí z otevřených standardů?

D) Úřad zajišťuje plánování a řízení procesů. Dále zajišťuje, aby procesy podporovaly strategické cíle a alokuje zdroje potřebné k dosažení stanovených cílů.

- Zajišťuje úřad v návaznosti na strategii, vizi a strategické cíle stanovení kritických procesů v rámci klíčových, řídicích a podpůrných procesů (popsání vazby vztahu strategie, organizační struktury a procesů)?
- Jak/jakým způsobem jsou v úřadu definovány klíčové procesy, tedy ty, které podporují strategické cíle?
- Probíhá v úřadu úprava procesů na základě analýzy tak, aby podporovala strategické cíle?
- Na základě čeho dochází k optimalizaci stávajících procesů?
- Alokují úřad na procesy potřebné zdroje (finanční i lidské)?

- Jak/jakým způsobem úřad řídí procesy?
- Jsou v úřadu definovány klíčové procesy podporující strategické cíle?
- Má úřad zaveden systém pro řízení procesů, který zajistí dosahování stanovených cílů?
- Jak/jakým způsobem úřad v řízení procesů zajišťuje podporu plnění strategických cílů?
- Jak/jakým způsobem úřad alokuje zdroje nezbytné pro jednotlivé procesy? Jak/jakým způsobem jsou zajišťovány lidské zdroje? Jak/jakým způsobem jsou zajišťovány finanční zdroje? Jak/jakým způsobem jsou zajišťovány další zdroje?
- Jak/jakým způsobem jsou navrhovány nové procesy?
- Jak/jakým způsobem jsou procesy vyhodnocovány? Jak/jakým způsobem dochází ke změně procesů?

E) Úřad identifikuje vlastníky procesů (tj. zaměstnance, kteří řídí činnosti procesu) a přiděluje jim odpovědnosti a kompetence.

- Jak/jakým způsobem úřad identifikuje vlastníky procesů (Řeší to úřad prostřednictvím systému dle ISO, procesního přístupu, BSC, procesních analýz atd.)?
- Jsou k definovaným procesům přiřazeni vlastníci procesů s vymezením jejich kompetencí a odpovědností?
- Jak/jakým způsobem úřad přiděluje vlastníkům procesů odpovědnost a kompetence související s řízením procesů?
- Jak/jakým způsobem jsou odpovědnosti a kompetence nastaveny u procesů, které probíhají napříč organizací?

F) Úřad pravidelně analyzuje a hodnotí procesy, rizika a kritické faktory úspěchu s přihlédnutím k měnícímu se prostředí.

- Jak/jakým způsobem jsou procesy hodnoceny?
- Má úřad nastaveny ukazatele pro hodnocení vybraných nebo všech procesů? V jakých intervalech jsou jednotlivé procesy vyhodnocovány?
- Jaké analytické podklady související s řízením procesů úřad zpracovává?
- Jakým způsobem jsou procesy provázány s cíli úřadu?
- Jsou procesy aktualizovány s ohledem na změny prostředí/vnitřních nebo vnějších podmínek?
- Jak je využita mapa rizik pro hodnocení procesů?
- Jsou v úřadu stanoveny kritické faktory úspěchu?
- Jak/jakým způsobem úřad hodnotí rizika a příležitosti související s řízením procesů?
- Jak/jakým způsobem jsou při hodnocení procesů (včetně rizik a příležitostí) zohledněny změny prostředí?

G) Úřad dle možností zjednodušuje procesy.

- Jak/jakým způsobem dochází ke zjednodušování a optimalizaci procesů?
- Vychází optimalizace procesů z analýz a hodnocení procesů? Jaké údaje/analýzy/hodnocení jsou využívány k optimalizaci procesů?
- Jak/jakým způsobem jsou upravována závazná pravidla s cílem zjednodušení procesů?
- Jak/jakým způsobem jsou řízeny změny procesů?
- Jsou stávající procesy přezkoumávány z hlediska požadavků právních předpisů?
- Je snižování nadbytečné administrativy prostřednictvím optimalizace procesů řešeno systémově?

H) Úřad řídí inovace procesů a optimalizuje proces s využitím národní i nadnárodní dobré praxe, včetně zapojení významných zainteresovaných stran.

- Jak/jakým způsobem úřad řídí inovace procesů?
- Jak/jakým způsobem jsou zohledňovány potřeby a požadavky zainteresovaných stran?
- Jak/jakým způsobem je sbírána a využívána národní, popř. nadnárodní dobrá praxe řízení procesů?
- Využívá úřad benchmarkingové srovnání/benchlearning při hodnocení a následné inovaci procesů? Jak/jakým způsobem jsou při optimalizaci procesů využívány příklady dobré praxe?

I) Úřad přezkoumává a zlepšuje procesy k zajištění ochrany osobních dat (jedná se o činnosti související s plněním směrnice k GDPR – Obecnému nařízení o ochraně osobních údajů).

- Jak/jakým způsobem je na úřadě nastaven proces řízení ochrany osobních údajů?
- Jak/jakým způsobem úřad přezkoumává procesy z pohledu zajištění ochrany osobních údajů?
- Jsou procesy nastaveny v souladu s právními předpisy s možností přizpůsobovat je zákonným způsobem dle potřeb úřadu?
- Jak/jakým způsobem dochází ke zlepšování procesů na základě výstupů přezkoumání procesů z pohledu zajištění ochrany osobních údajů?

Subkritérium 5.2: Dodávání produktů a služeb zákazníkům, občanům, zainteresovaným stranám a společnosti

Subkritérium 5.2 hodnotí, jak úřad vyvíjí a poskytuje své služby za účelem uspokojování potřeb občanů/zákazníků jejich zapojováním. Využíváním odbornosti a kreativity občanů a občanské společnosti posiluje efektivitu, účelnost a inovace ve veřejné správě a poskytuje inovativní služby za přiměřenou cenu, založené na principu „pouze jednou“. Občané/zákazníci hrají významnou úlohu při zvyšování kvality služeb, mohou se účastnit jednotlivých fází vývoje produktů/služeb i vlastního poskytování služby. Jejich zapojení do vývoje a poskytování služeb zvyšuje udržitelnost kvality služby a přispívá jak ke zvýšení spokojenosti zákazníka s danou službou, tak i k vyšší transparentnosti poskytování služeb.

Příklady

A) Úřad identifikuje a navrhuje své produkty a služby a aktivně řídí celý životní cyklus zahrnující recyklaci a opakované použití.

- Identifikuje úřad služby a produkty, které jsou výstupy z hlavních procesů?
- Jak/jakým způsobem probíhá monitorování výše uvedených procesů?
- Řídí úřad životní cyklus poskytovaných služeb a produktů, včetně činností zahrnujících recyklaci a opakované použití?
- Jak/jakým způsobem dochází ke zlepšování hlavních procesů?

<ul style="list-style-type: none"> - Zjišťuje úřad potřebu zavedení nových služeb/ produktů? Pokud ano, jak? - Dochází v návaznosti na identifikaci a návrh produktů a služeb ke změně řízených procesů?
<p>B) Zavedení nových produktů/služeb na základě zákaznický orientovaných inovativních metod a poptávkou po veřejných službách.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jakým způsobem jsou zjišťovány požadavky a očekávání zákazníků na zlepšení poskytovaných služeb? - Jakým způsobem dochází k zapojování občanů/zákazníků do poskytování služeb a připravovaných produktů na základě principu „jen jednou“? - Jak/jakým způsobem úřad využívá inovativní metody směřující k rozvoji poskytovaných služeb? - Jak/jakým způsobem jsou zákazníci zapojeni do procesu inovací a rozvoje poskytovaných služeb?
<p>C) Zlepšování úřadu je založeno na principu rovnosti pohlaví a uplatnění rozdílných potřeb a očekávání různých pohlaví.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jak/jakým způsobem úřad postupuje při plánování veřejné politiky s ohledem na rozdílné potřeby a očekávání žen a mužů, rovných příležitostí, genderové rovnosti? - Jak/jakým způsobem úřad identifikuje různé potřeby a očekávání zákazníků/občanů (rovné příležitosti, princip rovnosti pohlaví, genderová rovnost atd.)? Např. pomocí průzkumů, zpětné vazby, zájmových skupin, dotazů zaměřených na vhodnost služeb a produktů, anket.
<p>D) Zapojování občanů/zákazníků a dalších zainteresovaných stran do poskytování služeb a vytváření standardů kvality.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Má úřad stanoveny standardy kvality služeb a produktů? - Zapojuje úřad systematicky veřejnost do hodnocení kvality svých služeb? - Definuje na základě výsledků průzkumů své standardy kvality?
<p>E) Úřad zajišťuje vhodné a spolehlivé informace s cílem pomoci a podpory zákazníkům/občanům.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jak/jakým způsobem úřad získává relevantní informace od občanů/zákazníků? - Vyhodnocuje úřad vhodnost a relevantnost způsobů, jakými získává informace? - Jak/jakým způsobem úřad zlepšuje dostupnost informací od zákazníků? - Má úřad vhodný navigační systém, nástěnky na chodbách se vzory žádostí, postupem a potřebnými příležitostmi? - Eviduje úřad systematicky stížnosti (systém stížností, schránka důvěry atd.) a využívá je k systematickému zlepšování? - Jsou služby úřady nabízeny formou portálu občana (s vazbou na Portál občana MV)?
<p>F) Úřad zlepšuje svou dostupnost a dostupnost jím poskytovaných služeb (např. pružná provozní doba, dokumenty v různých formách – např. v papírové i elektronické verzi, vhodné jazyky, plakáty, brožury, Braillovo písmo, audiovizuální tabule).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jak/jakým způsobem má úřad zajištěnu svoji dostupnost pro co nejširší skupiny zákazníků? Jak ji zlepšuje? - Využívá ke svému zlepšování benchlearning či dobré praxe z jiných úřadů?

- Jak/jakým způsobem je nabídka služeb přizpůsobena hendikepovaným osobám a osobám se specifickými potřebami?
- Věnuje úřad dostatečnou pozornost rozvoji elektronické komunikace s občany/zákazníky?
- Zabezpečuje vzdělávání svých zaměstnanců v elektronické komunikaci?
- Reaguje úřad na aktuální potřeby občanů pružnou otevírací dobou?

G) Úřad využívá průzkumy spokojenosti zákazníků, postupy pro vyřizování stížností a další formy zpětné vazby k identifikaci potenciálních možností pro optimalizaci procesů, produktů a služeb.

- Jak/jakým způsobem má úřad nastaven proces zjišťování požadavků zákazníků a zjišťování jejich zpětné vazby?
- Jaké metody úřad využívá k průzkumu spokojenosti zákazníků? V jakých intervalech?
- Jak/jakým způsobem je nastaven proces uplatňování a vyřizování podnětů zákazníků?
- Jak/jakým způsobem úřad identifikuje podněty zákazníků směřující k optimalizaci procesů a zlepšování produktů a poskytovaných služeb?
- Jak/jakým způsobem jsou využívány výsledky těchto průzkumů? Dochází ke změně procesů, resp. k inovacím produktů a služeb?

Subkritérium 5.3: Koordinování procesů napříč úřadem a s dalšími relevantními organizacemi

Subkritérium 5.3 hodnotí, jak úřad koordinuje procesy uvnitř, resp. jak jsou procesy úřadu provázány s procesy dalších úřadů a organizací.

Účelnost veřejné správy často závisí do značné míry na způsobu, jakým úřad spolupracuje s dalšími veřejnými institucemi a podnikatelským sektorem.

Úspěšnost propojení řízení procesů úřadu na další úřady a organizace hraje významnou roli, protože jejich účelnost a efektivnost závisí do značné míry na schopnosti úřadu proměnit se z izolované kultury do kultury spolupráce a integrace procesů a zvyšování hodnoty pro občany/zákazníky.

Příklady

A) Úřad podporuje návaznost svých procesů na procesy dalších úřadů a organizací, se kterými spolupracuje/společně poskytuje služby.

- S jakými úřady/organizacemi a v jakých procesech je úřad propojen?
- Jak/jakým způsobem je propojení úřadu zajištěno?
- Jak/jakým způsobem je nastavena komunikace mezi úřady/organizacemi? Jak probíhá předávání údajů mezi úřady/organizacemi?
- Sleduje úřad v procesním řízení kulturu práce i na jiných úřadech? Inspiruje se a přenáší poznatky?

B) Úřad koordinuje a propojuje své procesy s klíčovými partnery v soukromém, nevládním a veřejném sektoru.

- Má úřad definované služby, které jsou zajišťovány řetězcem organizací/partnerů?
- Jak/jakým způsobem úřad při poskytování služeb definuje vazby na své partnery?
- Jak/jakým způsobem je zajištěno předávání požadavků / služeb mezi úřadem a jeho partnery?
- Má úřad pro tyto služby rozklíčované jednotlivé součásti řetězce?

C) Úřad vytváří a rozvíjí společný systém poskytování služeb s partnery v řetězci s cílem usnadnit výměnu dat.

- Má úřad nastaven systém pro spolupráci s partnery v řetězci definovaných služeb?
- Podněcuje úřad své zaměstnance k získávání poznatků v jiných úřadech a předávání v rámci úřadu?
- Jak/jakým způsobem úřad sbírá a vyhodnocuje data?
- Existují na úřadě pracovní týmy sestavené ze zástupců úřadů/organizací v řetězci a partnerů?

D) Úřad společně se svými partnery v dodavatelském řetězci domlouvá společné standardy, zajišťuje výměnu dat a sdílení služeb tak, aby byla zajištěna koordinace procesů v celém dodavatelském řetězci.

- Jak/jakým způsobem úřad společně se svými partnery domlouvá společné standardy společně poskytovaných služeb?
- Jak/jakým způsobem probíhá výměna dat mezi úřadem a partnery v dodavatelském řetězci?
- Jak/jakým způsobem je zajištěna koordinace procesů v celém dodavatelském řetězci?
- Jakým způsobem úřad zajišťuje propojení vlastních procesů s klíčovými partnery?

E) Úřad vytváří podmínky pro pracovní skupiny napříč úřadem k řešení problémů a ke vzájemné spolupráci.

- Podporuje a motivuje úřad své zaměstnance, zákazníky a další zainteresované strany k výměně návrhů a spolupráci?
- Jak/jakým způsobem úřad zapojuje zaměstnance, zákazníky a další zainteresované strany:
 - k předkládání návrhů souvisejících s koordinací procesů s dalšími úřady/organizacemi?
 - do vzájemné spolupráce s dalšími úřady/organizacemi?
- Jak/jakým způsobem dochází v návaznosti na výše uvedené oblasti ke změně/optimalizaci procesů?

F) Úřad vytváří kulturu pro práci přesahující běžný rámec řízení, koordinující a rozvíjející procesy napříč úřadem.

- Podporuje a motivuje úřad své zaměstnance překonávat dosavadní zvyklosti?
- Jak/jakým způsobem dochází k budování této kultury?
- Jak/jakým způsobem úřad využívá partnerství k dodávání koordinovaných služeb?
- Vyhodnocuje úřad data a přínos koordinovaných služeb získaných z partnerství veřejné správy?

G) Úřad podporuje manažery a zaměstnance v rozvíjení procesů napříč úřadem (např. rozvoj sdílených služeb a společných procesů mezi různými útvary).

- Jak/jakým způsobem jsou vytvářeny podmínky k rozvíjení procesů napříč úřadem?
- Jakou podporu poskytuje úřad zaměstnancům, aby se zapojili do rozvíjení procesů napříč úřadem?
- Jakou podporu poskytuje manažerům v této oblasti?
- Jsou pro to vytvořeny podmínky?

Pokud v rámci úřadu disponujete jinými vhodnými a relevantními přístupy, doplňte je!

Výsledková kritéria

Základním cílem každého úřadu je plnit svoje poslání, dosahovat stanovených plánů, strategií, záměrů a úkolů. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby si úřad přesně stanovil své výsledky. A až následně si kladl otázku, co musí pro dosažení těchto výsledků učinit, tedy jaké jsou potřebné přístupy/příklady/předpoklady.

Jedná se o **princip příčina – následek**. Úřad musí rozlišovat vztahy mezi kritérii předpokladů (příčiny) a kritérii výsledků (následky). Při sebehodnocení musí brát v úvahu konzistentnost a vyrovnanost mezi dosaženými výsledky a důkazy shromážděnými k příslušným kritériím na straně předpokladů.

Model CAF člení výsledky do 4 oblastí:

- výsledky ve vztahu k zákazníkům/občanům (kritérium 6)
- výsledky ve vztahu k zaměstnancům (kritérium 7)
- výsledky ve vztahu ke společenské odpovědnosti, zejména k životnímu prostředí a sociální oblasti (kritérium 8)
- klíčové výsledky výkonnosti úřadu (kritérium 9)

Každé kritérium dělí na dvě subkritéria. Subkritéria se dále člení na jednotlivé indikátory. Ty jsou uvedeny v levém sloupci a odpovídají příkladům, „námětům“ na klíčové výsledky v pravém sloupci. Náměty/příklady slouží jako inspirace pro to, jaké druhy výsledků je možné k danému indikátoru přiřadit. Pokud úřad disponuje jinými výsledky, může je přiřadit, ale vždy k vhodnému indikátoru.

V rámci hodnocení výsledkových kritérií jsou sledována a hodnocena tzv. tvrdá data, tj. konkrétní hodnoty získané z výsledků vlastních měření spokojenosti od zákazníků/občanů, zaměstnanců a společnosti (subkritérium 6.1, 7.1 a 8.1) a konkrétní ukazatele výkonnosti u zákazníků/občanů, zaměstnanců a společnosti (subkritérium 6.2, 7.2 a 8.2). V kritériu 9 úřad hodnotí interní a externí ukazatele výkonnosti, tj. naplnění míry stanovených cílů a dosažených výsledků.

Hodnocení výsledků, aneb „trendy, cíle, srovnání“

Trendy, cíle, srovnání – je jednoduché pravidlo, podle kterého se hodnotí výsledky u obou metod hodnocení, tj. ať už u klasického bodového hodnocení, anebo bodového hodnocení s jemným rozlišením.

Pokud úřad rozumí tomu, co má klíčový vliv na současnou výkonnost, chápe potřeby a očekávání zainteresovaných stran a rozumí interním a externím faktorům, které ovlivňují budoucí výsledky, může vytvářet prognózy. Místo pouhého prezentování „minulé výkonnosti“ je potřeba **výsledková kritéria propojit se strategickými cíli na období příštích 3 až 5 let**.

Kritérium 6: Občané/zákazníci – výsledky

Kritérium 6: Občané/zákazníci - výsledky

- subkritérium 6.1 Měření vnímání
- subkritérium 6.2 Měření výkonnosti

Kritérium 6 udává, jakých výsledků dosahuje úřad při uspokojování svých zákazníků/občanů.

Úřady udržují komplexní vztahy se širokou veřejností, což lze charakterizovat jako **vztah se zákazníkem** (zejména pokud se jedná o přímé poskytování služeb) a v jiných případech jako **vztah s občanem**, kdy úřad hraje aktivní roli ve zlepšování prostředí/komunity, což ovlivňuje kvalitu života. Vzhledem k tomu, že tyto dva případy nejsou vždy tak snadno oddělitelné, v metodice CAF se tento komplexní vztah popisuje jako vztah se zákazníkem (nebo zákazníkem/občanem).

Zákazníci jsou příjemci, či uživatelé činností, produktů nebo služeb organizací veřejného sektoru. V případě úřadů se jedná o zákazníky vyžadující služby státní správy (např. jako žadatelé na úřadě, nebo účastníci správního řízení) a samosprávy (např. jako nájemci nebytových prostor, či zájemci o koupi pozemku). Zákazníci očekávají, že jejich žádosti, potřeby a očekávání budou vyřízeny rychle, bezchybně a v souladu s požadovanou legislativou.

Občané nemusí přímo využívat konkrétních služeb úřadu, ale očekávají, že se zvýší kvalita života v obci, kraji nebo komunitě. Existují různé skupiny občanů, které se liší např. podle bydliště, věku, způsobu bydlení, zaměstnání, zájmů, ekonomických parametrů.

Pro všechny úřady je velmi důležité průběžně měřit spokojenost občanů/zákazníků s ohledem na celkovou image úřadu (obraz úřadu/zpětná vazba), poskytované služby, otevřenost úřadu a zapojení zainteresovaných stran. K hodnocení spokojenosti se obvykle využívají průzkumy, ale mohou se také používat další doplňkové nástroje (např. miniankety, rozhovory, nebo diskuse se specifickými skupinami/zainteresovanými stranami)

Kritérium 6 Občané/zákazníci – výsledky	
Kritérium 6 Občané/zákazníci – výsledky obsahuje sebehodnocení toho, jaké výsledky dosahuje úřad v úsilí plnit potřeby a očekávání občanů/zákazníků prostřednictvím:	Při nespokojenosti s výsledky změňte přístup zejména ke kritériím/subkritériím:
Měření vnímání úřadu a jeho produktů/služeb z pohledu občana/zákazníka (subkritérium 6.1)	1, 2, 4.2, 5
Měření výkonnosti v oblasti spokojenosti občanů/zákazníků (subkritérium 6.2)	1, 2, 4.1, 4.2, 5

Subkritérium 6.1: Měření vnímání

Přímé měření spokojenosti nebo vnímání občanů/zákazníků je velmi důležité. Úřad oslovuje občany/zákazníky s cílem získat přímou zpětnou vazbu a zjišťovat informace o různých otázkách fungování úřadu a jeho výkonnosti vůči jedné z nejdůležitějších zainteresovaných stran. Aby byla zpětná vazba co nejobjektivnější, musí se jednat o nezávislé respondentské měření (bez objektivní zpětné vazby nemůže začít zlepšování). Většinou se informace od občanů a zákazníků získávají na základě průzkumů, nebo bezprostřední zpětné vazby přímo po poskytnutí konkrétní služby. Lze využít i fokusní skupiny, miniankety v časopisech, na webových stránkách, či dotazování přímo v prostorách úřadu.

Indikátory	Příklady
	System šetření spokojenosti občanů/zákazníků může dle podmínek konkrétního úřadu vypadat jako kombinace v praxi již používaných opakovaných šetření (<i>škála, známka</i>).
A) Obecné vnímání úřadu	<ul style="list-style-type: none"> - celková image úřadu, včetně veřejné reputace (např. přátelské, vlídné a nestranné jednání, nestrannost, otevřenost, srozumitelnost informací, ochota zaměstnanců naslouchat, služby recepce, flexibilita, schopnost nalézat individuální řešení), - spokojenost občanů/zákazníků s činností úřadu jako celku, - spokojenost občanů/zákazníků s metodickou pomocí po jednotlivých odborech, - spokojenost zastupitelů s činností úřadu, - možnost zapojení a participace občana/zákazníka do rozhodovacích procesů úřadu, - dostupnost (bezbariérové přístupy, provozní a čekací doba, veřejná dostupnost, doprava), - transparentnost (fungování úřadu v oblasti právních předpisů a rozhodovacích procesů úřadu),

	<ul style="list-style-type: none"> - reakce úřadu na změny (rychlost, spolehlivost), - dostupnost informací o činnosti úřadu ve smyslu kvality, spolehlivosti, transparentnosti, srozumitelnosti, vhodnosti pro cílovou skupinu, - dostupnost sociální a zdravotní péče ve městě, - kvalita a obsah informací poskytovaných úřadem (městské noviny, úřední deska, Facebook a sociální sítě, místní rozhlas a posílání SMS, internet, výlepové plochy apod.), - frekvence dotazníkových průzkumů názorů občanů/zákazníků na úřad.
B) Vnímání služeb a produktů	<ul style="list-style-type: none"> - spokojenost s produkty a službami (kvalita, spolehlivost, dodržování norem, doba projednávání/vyřízení, kvalita poradenství), - dostupnost informací o poskytovaných službách a produktech ve smyslu kvality, spolehlivosti, transparentnosti, srozumitelnosti vhodnosti pro cílovou skupinu, - spokojenost občanů/zákazníků s inovačními schopnostmi úřadu, - spokojenost občanů/zákazníků s přístupem úředníků, - spokojenost s možností řešení požadavků on-line, - spokojenost s využitím e-slужeb.

Subkritérium 6.2: Měření výkonnosti

Druhou možností, jak měřit spokojenost občanů/zákazníků, jsou interní ukazatele výkonnosti, které pracují s měřitelnými údaji (např. délka zpracování požadavků, čekací doba, počet stížností). Výstupem těchto výsledků jsou informace o kvalitě poskytovaných služeb a produktů, tj. představují přímý potenciál ke zlepšení. CAF nabízí přehled interních měření výkonnosti odpovídající požadavkům občanů a zákazníků.

Indikátory	Příklady
A) Výsledky týkající se zapojení občanů/zákazníků (klíčové výsledky, které patří k celkové image a integritě úřadu)	<ul style="list-style-type: none"> - rozsah a zapojení občanů/zákazníků do navrhování a poskytování služeb nebo struktury rozhodovacích procesů (číselné vyjádření), - počet realizovaných kulatých stolů, veřejných projednání atd., včetně počtu účastníků, - počet přijatých a realizovaných inovačních návrhů, - počet nových a inovativních přístupů využitých v jednání s občany/zákazníky, - indikátory zaměřené na občany/zákazníky stanovené v souladu s genderovými aspekty a kulturní a sociální rozmanitost (číselné vyjádření), - počet mezinárodních projektů, do kterých se úřad zapojil, - množství uplatněných standardů, jejichž cílem je zvýšení kvality života v územním samosprávném celku či zlepšování služeb úřadu, např. místní Agenda 21, CSR, zapojení do projektů udržitelného rozvoje (počet aktivit a jejich popis),

	<ul style="list-style-type: none"> - počet a význam partnerství, včetně popisu jednotlivých projektů, - počet realizovaných dotazníkových šetření, - procento získaných odpovědí z dotazníkového šetření, - počet žádostí o informace dle zákona č. 106/1999 Sb.
B) Výsledky týkající se kvality produktů a služeb	<ul style="list-style-type: none"> - čas potřebný na vyřízení stížností a realizaci nápravného opatření (číselné vyjádření, popis), - výsledky hodnotících měření týkající se chyb a stížností ve vztahu ke standardům kvality (procento, počet, popis), - dodržování zveřejněných standardů poskytovaných služeb (procento, popis), - výsledky jednotlivých procesů (agend), např. počet úkonů na pracovníka (číselné vyjádření), - počet vydaných rozhodnutí, - počet řešených přestupků, - počet vrácených případů k opětovnému přehodnocení, např. chybná rozhodnutí, vrácené žádosti o poskytnutí informací, opětovné stížnosti k vyřízení, - počet stížností na vyřízení služby, na úředníky, - počet opatření vydaných ke zlepšení poskytovaných služeb, - počet návštěvníků v infocentru, v knihovně.
C) Výsledky týkající se transparentnosti	<ul style="list-style-type: none"> - informační a komunikační kanály (počet a popis), - počet vydaných tiskových zpráv, - počet uživatelů mobilního rozhlasu, - procento plnění aktivity strategických akčních plánů v jednotlivých oblastech a celkem, - počet a význam opatření ke zvyšování celkové image úřadu, např. zveřejňování výročních zpráv, strategií, akčních plánů, plánů investic, tiskových zpráv k otázkám poskytovaných služeb v úřadu (počet, popis), - zrušená rozhodnutí (procento, počet, popis), - intervence ombudsmana ve vztahu k celkovému počtu rozhodnutí (procento, počet).
D) Výsledky týkající se dostupnosti	<ul style="list-style-type: none"> - dostupnost a přesnost informací podávaných občanům/zákazníkům (číselné vyjádření), - dostupnost informací o výkonnosti úřadu, plnění cílů a dosažených výsledků (číselné vyjádření), - výsledky dostupnosti vybraných služeb (číselné vyjádření), - provozní doba dle typu služby (číselné vyjádření), - čekací doba spojená s poskytováním služeb/produktů (číselné vyjádření), - náklady vynaložené na služby (Kč), - audity pracovišť (počet, popis), - celkový počet stížností, - procento oprávněných stížností.

Pokud v rámci úřadu používáte další vhodné příklady, doplňte je!

Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky

Kritérium 7: Zaměstnanci - výsledky

- subkritérium 7.1 Měření vnímání
- subkritérium 7.2 Měření výkonnosti

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

Toto kritérium by mělo zahrnovat měření spokojenosti všech zaměstnanců v úřadu a je přímo navázané na kritérium 3 Pracovníci – předpoklady (Řízení lidských zdrojů). Pro excelentní úřady je velmi důležité sledovat výsledky ve vztahu k zaměstnancům, např. jejich vnímání poslání a strategie úřadu, pracovního prostředí, systémů řízení úřadu, možnosti kariérního růstu, rozvoje osobních dovedností, včetně kvality poskytovaných služeb a produktů.

K měření spokojenosti se obvykle používají celouřadové průzkumy, které mohou být doplněny minianketami zaměřenými na specifické oblasti.

Úřady také disponují různými interními ukazateli, které slouží k měření výsledků vztahujících se k zaměstnancům, jako je jejich spokojenost, výkonnost, rozvoj dovedností, motivace a angažovanost úřadu. Těmito ukazateli mohou být např. počet úkonů, či účetních operací na jednoho pracovníka, procentuální plnění plánů a podobně. Je však důležité, aby tyto ukazatele byly propojeny se systémem odměňování (např. prostřednictvím výkonnostních parametrů). Pro dosažení excelentních výsledků je nezbytné definovat a nastavit motivační programy.

Kritérium 7 Zaměstnanci – výsledky	
Kritérium 7 Zaměstnanci – výsledky obsahuje sebehodnocení toho, jaké výsledky dosahuje úřad v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím:	Při nespokojenosti s výsledky změňte přístup zejména ke kritériím/subkritériím:
Měření vnímání spokojenosti zaměstnanců (subkritérium 7.1)	1.1, 1.2, 1.3, 2.2, 2.3, 3
Měření výkonnosti zaměstnanců (subkritérium 7.2)	1.1, 1.2, 1.3, 2.2, 2.3, 3

Subkritérium 7.1: Měření vnímání

Toto subkritérium hodnotí, zda zaměstnanci vnímají úřad jako atraktivní pracoviště a zda jsou motivováni odvádět každodenně pro úřad co nejlepší práci. Pro excelentní 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, dále o kariérním postupu, rozvíjení osobních dovedností a o produktech a službách, které úřad poskytuje.

K zaznamenávání spokojenosti používají úřady obvykle průzkumy spokojenosti zaměstnanců, mohou však také využívat jiné nebo doplňkové nástroje (např. skupiny s určitým zaměřením). Je důležité, aby úřady systematicky měřily vnímání zaměstnanců, tedy jaký názor zaměstnanci na samotný úřad a na jeho produkty mají.

Indikátory	Příklady
Systém šetření spokojenosti zaměstnanců může dle podmínek konkrétního úřadu vypadat jako kombinace v praxi úřadů již používaných opakovaných šetření (škála, známka).	
Celkové vnímání úřadu	
A) Image a celková výkonnost úřadu	<ul style="list-style-type: none">- celková image úřadu jako organizace, která mne zaměstnává (Chci tu být? Jsem tu rád?),- plnění stanovených cílů,- jasnost formulace a stanovení vize, strategií a politiky úřadu,- hodnoty úřadu,- kultura úřadu,- činnost úřadu jako celku,- přístup k informacím o činnosti úřadu (s významem přístupu pro společnost),- vytvoření prostoru na zlepšování vztahu se zákazníky,- vytvoření prostoru pro komunikaci s občany/zákazníky,- reakce úřadu na změny.
B) Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů organizace a zlepšovacích aktivit	<ul style="list-style-type: none">- zapojení zaměstnanců do vypracování strategie, poslání a vize,- zapojení zaměstnanců do navrhování procesů v úřadu,- zapojení do plnění strategických procesů úřadu,- měření výkonnosti,- motivace a zapojení do inovací pracovních postupů a zlepšování metod na řešení pracovních úkolů.
C) Povědomí zaměstnanců ve věcech možných střetu zájmu a významem	<ul style="list-style-type: none">- etika vztahů na úřadu jako celku,- vztahy na pracovišti,- spolupráce mezi odděleními a odbory,- pracovní atmosféra,- uznání schopností, znalostí a výkonu,

etického chování a integrity	<ul style="list-style-type: none"> - řešení střetu zájmů, - řešení sporů na pracovišti, - řešení neetického chování.
D) Mechanismus zpětné vazby, konzultací, dialogu a pravidelného dotazování	<ul style="list-style-type: none"> - způsob zapojení do dotazníkových šetření, - četnost průzkumů spokojenosti, - možnost konzultací mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a nadřízenými, - možnost konstruktivního dialogu mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a nadřízenými.
E) Společenská odpovědnost organizace	<ul style="list-style-type: none"> - přístup úřadu k životnímu prostředí, - obsah strategie společensky odpovědného úřadu, - možnost zapojení do společensky odpovědných aktivit, - možnost podávání zlepšovacích návrhů, připomínek a námětů v oblasti společenské odpovědnosti.
F) Otevřenost organizace ke změnám a inovacím	<ul style="list-style-type: none"> - seznamování s chystanými změnami, - možnost podávat připomínky k připravovaným změnám (konzultace, připomínky a náměty na zlepšování), - řízením změn a jejich procesů v úřadu, - realizace změn v úřadu, - spokojenost s přístupem nadřízeného k návrhům zaměstnance na zlepšování.
G) Dopad digitalizace na organizaci	<ul style="list-style-type: none"> - poskytování informací o chystaných změnách v oblasti digitalizace, - podpora ze strany IT specialistů, - implementace nových programů v úřadu, - školení k novým programům a změnám, - možnost dalšího vzdělávání se v oblasti IT.
H) Agilita organizace	<ul style="list-style-type: none"> - přístup úřadu ke změnám, - rychlost přijetí změn, - míra spokojenosti s přijímanými změnami.
Vnímání vedení a systému řízení úřadu	
A) Schopnost managementu vést úřad a komunikovat o tom	<ul style="list-style-type: none"> - poskytování informací k systému řízení, - nastavení organizační struktury, - rozdělení kompetencí, - organizace práce na odboru, - nastavený způsob řízení odboru, - možnost zpětné vazby, - zapojení do trvalého zlepšování úřadu.
B) Návrh a řízení procesů	<ul style="list-style-type: none"> - nastavený způsob řízení procesů, - propojení činností mezi odbory, - spolupráce napříč úřadem (mezi jednotlivými odbory),

	<ul style="list-style-type: none"> - nastavený způsob řízení procesů, - propojení činností mezi odbory, - spolupráce napříč úřadem (mezi jednotlivými odbory).
C) Rozdělování úkolů a systém hodnocení zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - organizace běžné práce na odboru, - systém hodnocení zaměstnanců, - zpětná vazba na provedené hodnocení, - možnost stanovení osobních cílů, - pravidelnost vyhodnocování stanovených cílů.
D) Řízení znalostí	<ul style="list-style-type: none"> - systém předávání informací/znalostí při nástupu, - systém předávání informací/znalostí při ukončení pracovního poměru, - vedení dialogu o změnách a nových produktech/službách.
E) Interní komunikace a rozsah informací	<ul style="list-style-type: none"> - nastavení interní komunikace, - způsob předávání informací, - kvalita a kvantita poskytovaných informací, - průhlednost/otevřenost sdílených informací, - předávání informací od vedení směrem k zaměstnancům, - předávání informací mezi odbory.
F) Rozsah a kvalita oceňování individuálního a týmového úsilí	<ul style="list-style-type: none"> - hodnocení pracovního výkonu jednotlivce (výkonnostní parametry), - hodnocení týmových výkonů, - výše platu s ohledem na vykonávanou práci, - spokojenost s pracovními výkony, které jsou podávány, - spokojenost s výhodami (benefity, SFZ) poskytovanými zaměstnavatelem, - spokojenost se systémem odměňování dle vnitřního platového předpisu, - spokojenost s týmovou prací (u projektů i v rámci jednotlivých oddělení).
Vnímání pracovních podmínek	
A) Atmosféra na pracovišti a kultura úřadu	<ul style="list-style-type: none"> - organizace běžné práce ve svém oboru, - celkové řízení odboru, - pracovní atmosféra, - zpětná vazba k vykonané práci, - přístup úřadu k osobním problémům zaměstnanců.
B) Přístup k sociálním otázkám	<ul style="list-style-type: none"> - pružná pracovní doba, - home office, - upravená pracovní doba, - poskytované benefity.
C) Zabezpečení rovných příležitostí,	<ul style="list-style-type: none"> - spokojenost s úřadem v roli zaměstnavatele, - etický přístup úřadu, coby zaměstnavatele, - respektování znalostí, dovedností a schopností zaměstnance,

spravedlivého zacházení a chování v úřadu	- otevřené jednání.
D) Pracovní vybavení	- vybavení pracoviště, - ergonomie pracoviště, možnost vlastního uspořádání pracoviště, - systém bezpečnosti práce, - vybavení ochrannými pomůckami, - bezpečnostní opatření.
Vnímání kariérního růstu a rozvoje dovedností	
A) Systematické budování kariéry a rozvoj kompetencí	- možnost kariérního postupu, - využití kvalifikace a pracovního potenciálu.
B) Přístup ke vzdělávání a profesnímu rozvoji a jeho kvalita	- zapojení do formulování osobních cílů (vlastního úsilí), - systém hodnocení s ohledem na prokázané dovednosti, - oceňování individuálního a týmového úsilí, se stanovováním cílů.

Subkritérium 7.2: Měření výkonnosti

Měření výkonnosti zaměstnanců je tvořeno prostřednictvím vnitřních výkonnostních ukazatelů. Úřady rovněž disponují řadou různých interních ukazatelů, pomocí nichž mohou měřit výsledky v oblasti zaměstnanců z hlediska jejich spokojenosti, výkonnosti, rozvíjení dovedností, jejich motivace a jejich angažovanosti v práci. Vždy je důležité, aby tyto výkonnostní ukazatele byly propojeny se systémem odměňování.

Indikátory	Příklady
Celkové výsledky týkající se zaměstnanců	
A) Indikátory týkající se udržení si zaměstnanců, loajality a motivace	- míra zapojení do průzkumů mezi zaměstnanci (číselné vyjádření), - procento zúčastněných v šetření spokojenosti, - počet motivačních programů nebo opatření ke zlepšování, - 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, - výše prostředků vynaložených na sociální fond (Kč).

B) Míra zapojení zaměstnanců do zlepšovacích návrhů	<ul style="list-style-type: none"> - počet zahájených/dokončených interních projektů, - procento zaměstnanců zapojených do změnových projektů, např. změna organizační struktury, sebehodnocení podle modelu CAF, řízení kvality, - procento pracovníků zapojených do zlepšování, projektů a změn, - procento pracovníků, kteří dobrovolně pracují nad rámec pracovní doby, - procento pracovníků zapojených do projektů (zvláštní úsilí při zvláštních okolnostech), - objem odměn vyplacených za zastupování k celkovým odměnám nebo mzdovým prostředkům (%).
C) Stížnosti (ohlášení) na rozpory v etickém chování	<ul style="list-style-type: none"> - porušení etického kodexu, např. možný střet zájmů (počet).
D) Četnost dobrovolnických účastí na akcích spojených se společenskou odpovědností	<ul style="list-style-type: none"> - procento zúčastněných zaměstnanců ve společensky odpovědných aktivitách, - počet zaměstnanců účastnících se akcí v oblasti společenské odpovědnosti, - procento zúčastněných zaměstnanců v akcích/aktivitách související se životním prostředím, - počet zaměstnanců účastnících se akcí v souvislosti s ochranou životního prostředí, - objem finančních prostředků vynakládaných na společenské akce (Kč).
E) Indikátory týkající se schopnosti zaměstnanců reagovat na potřeby občanů/zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> - procento mzdových prostředků (v členění osobní hodnocení, odměny) vyplacených v závislosti na plnění výkonnostních, kvalitativních a úkolových parametrů k celkovým prostředkům, - procento pracovníků, u nichž je při odměňování zohledňována kvalita práce, - počet zrušených rozhodnutí na pracovníka, - výsledky indexu auditu pracoviště, stížností a kontrol (známka).
Výsledky týkající se individuální výkonnosti a způsobilosti zaměstnanců	
A) Indikátory týkající se výkonnosti jednotlivců (míra produktivity)	<ul style="list-style-type: none"> - počet úkonů na pracovníka, - mzdové náklady na 1 úkon (číselné vyjádření), - počty účetních operací na pracovníka, - počty vedených spisů na pracovníka, - procento zápisů rozeslaných včas, - procento termínovaných úloh splněných včas nebo úkolů splněných v dohodnuté kvalitě, - procento plnění akčního plánu (%), - počet spravovaných PC na informatika (počet), - objem a počet úspěšných žádostí na dotace na odbor (Kč, počet), - objem v Kč vymožených pohledávek na pracovníka (Kč),

	<ul style="list-style-type: none"> - procento agend porovnávaných v benchmarkingu z vybraného počtu, - výkonnost úřadu konkrétní agendy v porovnání s průměrem výkonnosti srovnatelných úřadů (% odchylka od průměru).
B) Nemocnost	<ul style="list-style-type: none"> - ukazatel počtu neodpracovaných dnů ročně na pracovníka z důvodu absentérství, nemoci, ošetřování člena rodiny, návštěvy u lékaře (číselné vyjádření), - ukazatel počtu neodpracovaných dnů ročně k celkovému časovému fondu všech pracovníků (jednotka/zachování trendu), - počet pracovních úrazů (číselné vyjádření a popis).
C) Fluktuace	<ul style="list-style-type: none"> - ukazatel počtu ukončených trvalých pracovních poměrů na pracovníka z důvodu odchodu do důchodu, ve zkušební době, z organizačních důvodů, z důvodů porušení pracovní kázně, z jiných důvodů (číselné vyjádření).
D) Stížnosti	<ul style="list-style-type: none"> - počet stížností podaných na pracovníka, - počet stěžujících si pracovníků na pracovníka, - počet stížností na činnost úřadu.
E) Indikátory týkající se užívání informačních a komunikačních nástrojů	<ul style="list-style-type: none"> - procento proškolených pracovníků ke komunikačním dovednostem, - skutečný počet přístupů na internet, intranet a k dalším komunikačním nástrojům, - využití IT a komunikačních kanálů (číselné vyjádření), - počet zaměstnanců ovládajících zvolený SW k požadovanému počtu (%), - míra využívání nových komunikačních nástrojů (číselné vyjádření).
F) Četnost oceňování jednotlivců a týmů	<ul style="list-style-type: none"> - počet získaných individuálních ocenění, - počet získaných ocenění týmu.

Pokud v rámci úřadu používáte další vhodné příklady, doplňte je!

Kritérium 8: Společenská odpovědnost – výsledky

Kritérium 8: Společenská odpovědnost - výsledky

- subkritérium 8.1 Měření vnímání
- subkritérium 8.2 Měření výkonnosti

Kritérium 8 se zaměřuje na uspokojování potřeb a očekávání společnosti jako celku, a to na různých úrovních – místní, regionální, národní a nadnárodní. Stěžejní je, zda je poslání a strategie úřadu zaměřena na tato společenská očekávání a zabezpečuje odpovědné chování ve smyslu ekonomického, sociálního a environmentálního udržitelného rozvoje. Ve smyslu terminologie úřadu toto kritérium zahrnuje přístupy ke zvýšení kvality života, ochraně životního prostředí, zachovávání globálních zdrojů, rovným příležitostem, etickému chování, komunitnímu rozvoji na místní úrovni. Strategické cíle by měly být kontrolovány z hlediska společenské odpovědnosti tak, aby se zabránilo nechtěným následkům.

Úřady pracující na své společenské odpovědnosti by měly zlepšovat:

- svou pověst a image vůči občanské společnosti,
- svou schopnost získávat, motivovat, angažovat a udržet si zaměstnance,
- své vztahy s úřady, dalšími organizacemi veřejného sektoru, médií, dodavateli, občany/zákazníky a komunitou, ve které působí.

Kritérium 8 Společenská odpovědnost – výsledky	
Kritérium 8 Společenská odpovědnost – výsledky obsahuje sebehodnocení toho, jaké výsledky dosahuje úřad v úsilí plnit potřeby a očekávání společnosti prostřednictvím:	Při nespokojenosti s výsledky změňte přístup zejména ke kritériím/subkritériím:
Měření vnímání v oblasti sociální a environmentální (subkritérium 8.1)	1.1, 1.2, 2.2, 2.3, 4.3, 5.1, 5.2
Měření výkonnosti v oblasti sociální a environmentální (subkritérium 8.2)	1.1, 1.2, 2.2, 2.3, 4.3

Subkritérium 8.1: Měření vnímání

Měření vnímání je zaměřeno na to, jak je úřad vnímán komunitami na místní, regionální nebo mezinárodní úrovni ve vztahu k jeho výkonnosti. Tyto informace lze získat prostřednictvím různých zdrojů, včetně průzkumů, tiskových zpráv, tiskových konferencí, nevládních institucí, občanských společenství a přímé zpětné vazby od zainteresovaných stran a okolních subjektů.

Toto vnímání signalizuje efektivitu sociálních a environmentálních strategií úřadu. Zahrnuje aspekty transparentnosti, vlivu na kvalitu života a demokracie, etického chování vůči občanům, přístupu a výsledků v oblasti ochrany životního prostředí.

Indikátory	Příklady
Veřejné mínění o dopadech na místní, národní a mezinárodní ekonomiku a společnost.	
A) Vliv úřadu na kvalitu života občanů/zákazníků nad rámec poslání úřadu	<ul style="list-style-type: none">- počet zaměstnanců (počet, trend),- počet zaměstnanců v rámci veřejné služby,- počet zaměstnanců veřejné služby k celkovému počtu zaměstnanců (%),- počet zaměstnaných v rámci alternativních trestů,- počet zaměstnaných ze znevýhodněných skupin,- počet poskytnutých grantů,- počet dotačních programů financovaných z prostředků úřadu,- výše podpory v jednotlivých programech a celkem (Kč),- počet podpořených subjektů a projektů (počet a popis),- objem finančních prostředků vynaložených na podporu v jednotlivých oblastech (Kč),- počet opatření či druhů podpory, včetně popisu,- počet partnersky probíhajících projektů financovaných ze zdrojů EU (počet),- aktivity v oblasti zdraví a kvality života (počet a procento plnění),- podpora sociálně znevýhodněných (číselné vyjádření),- počet chráněných pracovišť,- počet projektů nebo opatření týkajících se znevýhodněných osob.
B) Vnímání ekonomického dopadu činnosti úřadu na společnost na místní, regionální nebo mezinárodní úrovni	<ul style="list-style-type: none">- počet a výše podpory místních malých podnikatelů,- počet a výše podpory budování veřejných komunikací nebo veřejné dopravy,- počet a výše podpory projektů v oblasti hospodářství,- vnímání zapojení do společnosti, ve které úřad působí, prostřednictvím finanční nebo jiné podpory, organizování kulturních a společenských akcí atd. (známky, body).
C) Vnímání úřadu v oblasti	<ul style="list-style-type: none">- měření ekologické stopy úřadu,- hospodaření s energiemi,

environmentální udržitelnosti, včetně klimatických změn	<ul style="list-style-type: none"> - snižování spotřeby elektřiny, vody a plynu, - ochrana proti hluku a znečištění proti ovzduší, - podpora mobility prostřednictvím městské hromadné dopravy, - separace odpadu, - nakládání s nebezpečnými odpady, - nakládání s bioodpadem, - řešení světelného smogu, - plán přizpůsobení města/obce na změnu klimatu.
D) Vnímání dopadů na činnosti úřadu na společnost, pokud jde o kvalitu demokratické spoluúčasti občanů na místní, národní nebo mezinárodní úrovni	<ul style="list-style-type: none"> - počet otevřených konferencí, - počet veřejných projednání, - počet podaných a realizovaných podnětů zaslaných v rámci participativního rozpočtu (číselné vyjádření, popis), - dodržování zásad/hodnot veřejné služby, rovný přístup, kontinuita chování, - počet oprávněných stížností na chování úředníků k počtu úředníků, - výsledky spokojenosti občanů/zákazníků ve vztahu k chování úředníků (body, známky), - vnímání úřadu médii v oblasti společenské odpovědnosti.

Subkritérium 8.2: Měření výkonnosti

Měření výkonnosti zaměřené na úřad se soustředí na opatření, která byla přijata s cílem monitorovat, porozumět a předvídat výkonnost v oblasti společenské odpovědnosti. Cílem tohoto měření je poskytnout jasnou představu o efektivitě přístupů úřadu ve vztahu k sociální odpovědnosti. Tyto přístupy mohou zahrnovat etické jednání, iniciativy a výsledky v oblasti prevence zdravotních rizik, iniciativy zaměřené na sdílení zkušeností, snahy o ochranu zdrojů a snížení negativních dopadů na životní prostředí a další.

Indikátory	Příklady
A) Činnosti úřadu na ochranu a udržení zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> - začlenění zásad na ochranu a udržení zdrojů (mezinárodní standardy SDG, CSR) do vize, strategie a plánů (začleněno/nezačleněno), - rozhodnutí o zavedení/dosažení certifikace ČSN ISO 14001, EMAS, OHSAS atd. (certifikace/recertifikace), - výsledky měření společenské odpovědnosti úřadu (např. prostřednictvím finančního ratingu, ocenění za společenskou odpovědnost), - prosazení programů místní Agendy 21 nebo Zdravé město/kraj, - výsledek měření ekologické stopy úřadu (číselné vyjádření), - výsledek měření indikátorů udržitelného rozvoje (hodnoty indikátorů),

	<ul style="list-style-type: none"> - opatření/projekty na ochranu a udržení zdrojů (počet, popis), - výsledek úsporných opatření (Kč, %), - výsledky analýz environmentálních rizik, vlivů a dopadů v projektech, - výsledky v oblasti třídění odpadů (papír, plast, sklo, kovy, objemný odpad, textil) a opatření v této oblasti (průměr na obyvatele a počet opatření v této oblasti), - opatření ke snižování hluku, - průměrná spotřeba vozidel, počet vozidel na alternativní paliva (spotřeba, popis), - počet stojanů, či ploch pro kola, koloběžky, - procento pracovišť třídících odpad, - počet opatření k obnovitelným zdrojům, - události evidované městskou policií (počet přestupků/trestných činů).
B) Frekvence vztahů s příslušnými orgány, skupinami a zástupci komunity	<ul style="list-style-type: none"> - počet pracovních skupin spolupracujících s úřadem v rámci komunity, - počet realizovaných aktivit/projektů, - objem finančních prostředků na grantové projekty/podpora spolkové činnosti (Kč), - výsledky benchmarkingu nebo benchlearningu.
C) Množství a význam pozitivních a negativních mediálních zpráv	<ul style="list-style-type: none"> - počet vydaných tiskových zpráv, - počet tiskových konferencí, - počet zveřejněných zpráv v monitorovaném tisku, - počet zpráv na sociálních sítích (městský Facebook, Instagram apod.).
D) Podpora politiky zaměstnávání a integrace etnických menšin a znevýhodněných osob	<ul style="list-style-type: none"> - podpora věnovaná sociálně znevýhodněným občanům (počet programů), - počet příjemců pomoci, - realizované specifické programy/projekty zaměřené na etnické menšiny (počet, popis), - podíl poskytnuté pomoci na celkových výdajích (Kč), - zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce (počty, vývoj), - zaměstnávání cizinců (počty, vývoj).
E) Podpora mezinárodních rozvojových projektů	<ul style="list-style-type: none"> - počet mezinárodních rozvojových projektů, např. v oblasti filantropie, - počet uzavřených mezinárodních smluv o spolupráci, - podíl poskytnutých finančních prostředků v rámci projektů na celkových výdajích (Kč).
F) Sdílení znalostí, informací a dat se všemi zainteresovanými stranami	<ul style="list-style-type: none"> - počet vydání a frekvence vydávání radničních novin (číselné vyjádření), - statistiky ze sociálních sítí (četnost/čtenost/přístupy), - statistiky z webových stránek (četnost/čtenost/přístupy), - počet letáků k jednotlivým projektům,

	- počet otevřených konferencí/kulatých stolů/debat.
G) Programy pro občany/zákazníky na prevenci zdravotních rizik	<ul style="list-style-type: none"> - systém prevence zdravotních rizik, - počet a typ preventivních programů/vzdělávání o zdravé výživě/péči o zdraví (počet, popis), - náklady na nákup zdravotních pomůcek pro občany (Kč), - počet zapojených osob a poměr nákladů u výše uvedených projektů/programů (číselné vyjádření), - počet klientů pečovatelské služby, - počet klientů využívajících sociálních služeb/sociální péče, - počet opatrovanců, - rozsah využívání služby Senior taxi (rozsah, Kč).

Pokud v rámci úřadu používáte další vhodné příklady, doplňte je!

Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

- subkritérium 9.1 Externí výsledky: výstupy a veřejná hodnota
- subkritérium 9.2 Interní výsledky: úroveň efektivnosti

Kritérium 9 udává, čeho úřad dosahuje s ohledem na svůj mandát (přenesený výkon státní správy a plnění úkolů samosprávy) a specifikované cíle, při uspokojování potřeb a očekávání každého, kdo má v úřadu hmotný nebo finanční zájem. Klíčové výsledky výkonnosti se vztahují k základním měřitelným oblastem, které prokazují úspěšnost úřadu v krátkodobém a dlouhodobém horizontu.

Klíčové výsledky se vztahují ke dvěma oblastem.

- **Externí výsledky:** výstupy a veřejná hodnota (dosahování cílů). Výstupy a výsledky vztahované k cílům úřadu zaměřené na propojení poslání a vize (kritérium 1), se strategií a plánováním (kritérium 2), produkty a službami (kritérium 5) a dosaženými výsledky ve vztahu k externím zainteresovaným stranám.
- **Interní výsledky:** úroveň efektivnosti (finanční výkonnost). Jde zejména o dosahování výsledků vztahujících se k účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti při nakládání s veřejnými prostředky. Propojení se zaměstnanci (kritérium 3), na partnerství a zdroje (kritérium 4), procesy (kritérium 5) a dosažené výsledky při budování organizační excelence (plnění rozpočtu, plnění rozpočtů projektů, míra zadluženosti, hodnota vybraných souborů majetku, výsledky auditů atd.).

Kritérium 9 Klíčové výsledky výkonnosti	
Kritérium 9 Klíčové výsledky výkonnosti obsahuje sebehodnocení toho, jaké celkové výsledky úřad dosahuje v oblasti:	Při nespokojenosti s výsledky změňte přístup zejména ke kritériím/subkritériím:
Externí výsledky: výstupy a veřejná hodnota (subkritérium 9.1)	1, 2.2, 2.3, 3.1, 4.1, 4.3, 4.5, 5.1, 5.3
Interní výsledky: úroveň efektivnosti (subkritérium 9.2)	1.1, 1.2, 2.2, 2.3, 4.3, 4.4, 4.6, 5.1, 5.3

Subkritérium 9.1: Externí výsledky: výstupy a veřejná hodnota

Externí výsledky hodnotí, nakolik úřad naplňuje svou strategii ve smyslu splňování očekávání zainteresovaných stran a generování veřejné hodnoty. To je prováděno v souladu s posláním, vizí úřadu (kritérium 1) a reformami ve veřejné správě. Každý úřad by měl posoudit, jak úspěšně dosáhl klíčových cílů stanovených ve svých strategiích a plánech (kritérium 2), a to jak z hlediska výstupů – poskytovaných služeb a produktů (kritérium 5), tak výsledků/dopadů, vlivu klíčových aktivit na zainteresované strany a společnost. To vede k trvalému zlepšování a úřad získá schopnost efektivně zlepšovat svou výkonnost.

Indikátory	Příklady
A) Výstupy – kvantita a kvalita služeb a produktů	<ul style="list-style-type: none"> - vybudování systému řízení, např. ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001 atd., implementace systému CSR, CAF, EFQM (shoda s normou), - výsledky externího hodnocení a certifikace/recertifikace, - účast v soutěžích majících nějaký vztah ke kvalitě (počet), - počet získaných ocenění v posledních letech, - výsledek sebehodnocení podle CAF (známka/vývoj počtu bodů), - výsledek sebehodnocení podle CSR (známka/vývoj počtu bodů), - výsledek sebehodnocení podle EFQM (známka/vývoj počtu bodů), - procento plnění akčních plánů, - index spokojenosti zákazníků s prací úřadu (číselný údaj), - počet oprávněných stížností na pracovníka, - procento oprávněných stížností na pracovníka k celkovému počtu stížností, - počet oprávněných stížností na kvalitu poskytnutých služeb, - procento oprávněných stížností na poskytované služby k celkovému počtu stížností, - index auditu pracovišť, stížností a kontrol (známka/číselný údaj), - výsledky měření Mystery Client.
B) Výsledky – dopady služeb a produktů na cílovou skupinu	<ul style="list-style-type: none"> - účinky poskytovaných výstupů ve formě služeb a produktů na společnost a přímé příjemce (číselné vyjádření), - délka čekací či objednávací doby u vybraných agend (doba), - počet zrušených rozhodnutí na pracovníka v jednotlivých kontrolách, - procento zrušených rozhodnutí na pracovníka k celkovému počtu vydaných rozhodnutí.
C) Stupeň splnění smluv/dohod mezi úřady a organizací	<ul style="list-style-type: none"> - míra naplnění uzavřených smluv s hlavními dodavateli služeb, - míra plnění uzavřených smluv/dohod mezi úřadem a institucemi, např. veřejnoprávní, partnerské, - počet smluv, kde nebyly splněny uzavřené dohody, - počet a druh dohod uzavřených mezi úřady (např. Dobrovolný svazek obcí, Svaz měst a obcí ČR, Svaz historických sídel, regionální svazy – euroregiony),

	<ul style="list-style-type: none"> - účast na akcích, pořádaných výše uvedenými společnostmi, - výše finanční podpory poskytnuté v rámci uzavřených dohod.
D) Výsledky externích kontrol a auditů výkonnosti	<ul style="list-style-type: none"> - počet provedených kontrol, - počet kontrol bez vážných nedostatků, - procento provedených kontrol bez závažných zjištění, - výsledek externího přezkoumání hospodaření (výrok auditora), - výsledky kontrol přenesené působnosti (matriční úřad, sociální práce, stavební úřad apod.), - kontrola dotací poskytnutých městu/úřadu, - index auditu pracoviště, stížností a kontrol (známka/číselný údaj), - výsledky externích posouzení podle modelů sebehodnocení (CAF, EFQM, CSR), - počet zjištění kontrolního výboru.
E) Výsledky benchmarkingu (komparativní analýzy), pokud jde o výstupy a výsledky	<ul style="list-style-type: none"> - počet skutečně porovnávaných procesů (agend) k počtu plánovaných, - počet porovnávaných indikátorů v rámci SDG, - dosažená kategorie v rámci porovnání uplatnění Místní Agendy 21 (kategorie), - počet a procento agend, u kterých je úřad lepší než průměr porovnávané skupiny úřadů, - počet benchmarkingových nebo benchlearningových aktivit, do kterých se úřad zapojil, - počet přijatých zlepšení na základě porovnání, - procento plnění akčního plánu na základě benchmarkingu, - výsledky porovnání výsledků a přístupů CAF (výsledky, počet přijatých zlepšení).
F) Výsledky implementace reforem veřejného sektoru	<ul style="list-style-type: none"> - výsledky implementace reforem veřejného sektoru (nová legislativa, zavedení nové služby produktu), - využívání kapacit (např. počet nových zákazníků v porovnání s kapacitními možnostmi úřadu), - finanční nákladovost (Kč/%) z celkového rozpočtu na zavedení požadované reformy.

Subkritérium 9.2: Interní výsledky: úroveň efektivnosti

Interní výsledky se týkají hodnocení efektivity na propojení se zaměstnanci (kritérium 3), účinnosti interních procesů (kritérium 5) a finančních ukazatelů úřadu. Tyto výsledky zahrnují měřítka jako produktivitu, nákladovou efektivnost a odhalené nedostatky. Dále se zaměřují na finanční výkonnost, tedy efektivní využívání finančních prostředků a soulad finančních výsledků s rozpočtem. Analyzují také efektivní využití zdrojů, včetně partnerství, informačních technologií a vybavení (kritérium 4). Interní výsledky mohou také zohledňovat výsledky hodnocení výkonnosti, jako jsou interní kontroly, audity, certifikace, účast v soutěžích a ocenění.

Indikátory	Příklady
A) Efektivita úřadu v řízení dostupných zdrojů, včetně lidských zdrojů, řízení znalostí a zařízení	<ul style="list-style-type: none"> - průměrný přepočtený počet zaměstnanců zajišťujících výkon státní správy na 1 000 obyvatel (podíl), - procento plnění výdajové i příjmové části rozpočtu celkem a po jednotlivých kapitolách, - počet rozpočtových opatření, - podíl transferů na celkových příjmech, - příjmy plynoucí z výkonů přenesené působnosti (Kč), - počet návrhů ze strany zaměstnanců na zlepšování a racionalizační opatření, - poměr příjmů a nákladů spojených s výkonem přenesené působnosti, - procento zaměstnanců podílejících se na řízení procesů, - procento zaměstnanců s účastí na poradách úřadu, - nově zavedený software v posledních třech letech (počet, popis), - počet pracovišť s možností připojení k internetu, WiFi.
B) Výsledky zlepšování a inovací procesů	<ul style="list-style-type: none"> - počet zlepšovacích návrhů a inovací, - procento skutečně zavedených (využívaných) zlepšovacích návrhů a inovací, - přímé náklady na zlepšovací návrhy a inovace (Kč), - podíl inovací služeb na zlepšení výstupů úřadu.
C) Výsledky benchmarkingu (komparativní analýza)	<ul style="list-style-type: none"> - počet porovnávaných procesů v rámci benchmarkingu, - porovnání, jak si úřad stojí v rámci benchmarkingové iniciativy srovnatelných měst (porovnání agend externě mezi městy), např. počty matričních událostí jako jsou sňatky, úmrtí, narození (počty, Kč), - porovnání, jak si úřad stojí v rámci vnitřního benchmarkingu, např. porovnání jednotlivých agend odborů v rámci jednotlivých časových období/let (počty, vývoj, trendy), - počet přijatých zlepšení na základě porovnávání, - přínos benchmarkingu pro úřad (např. částka snížení nákladů, navýšení počtu obslužených klientů).
D) Výsledky společných aktivit a partnerských dohod	<ul style="list-style-type: none"> - míra zadluženosti versus mez zadluženosti (%), - podíl provozních výdajů ke zdrojům, - hodnota vybraných souborů majetku a změna v procentech (Kč/%), - procento investic a projektů, u nichž je přijímáno rozpočtové opatření, - výsledky projektů, záměrů, cílů atd. ve vztahu k zainteresovaným stranám/společným aktivitám a partnerským dohodám, - počet realizovaných společných aktivit, - výsledky plnění partnerských dohod uvnitř úřadu.
E) Výsledky interních kontrol a auditů	<ul style="list-style-type: none"> - počet provedených auditů (ročně), - procento plnění plánu auditů, - počet závažných zjištění v rámci provedených auditů (počet), - počet opatření uložených na základě provedení auditu,

	<ul style="list-style-type: none"> - procento a význam plnění přijatých opatření z interních auditů (číselné vyjádření, popis), - počet vnitřních kontrol, - procento závažných zjištění v rámci provedených kontrol, - finanční dopad zjištěných nedostatků (Kč), - počet a význam kontrol kontrolním výborem, počet ověřování a zasedání finančního výboru (číselné vyjádření, popis), - počet a význam zjištění finančního a kontrolního výboru zastupitelstva (číselné vyjádření, popis), - počet a význam opatření k finančnímu řízení (číselné vyjádření, popis), - výsledky aktivit, auditů a kontrol zajišťujících, aby finanční zdroje podporovaly strategie úřadu (popis).
F) Výsledky účasti v soutěžích, ocenění za kvalitu a certifikace systémů řízení kvality	<ul style="list-style-type: none"> - účast či získání ceny a uznání od organizací a zainteresovaných stran (např. Ceny MV za kvalitu a inovace ve veřejné správě, Přívětivý úřad, Národní cena kvality ČR, Národní cena ČR za CSR a udržitelný rozvoj, místní Agenda 21), - mezinárodní ocenění.
G) Výsledky naplnění rozpočtu a finančních cílů	<ul style="list-style-type: none"> - procento plnění rozpočtu v daném členění, - procento pronajatých nebytových prostor tvořící příjmy, - výsledky využívání možností na získávání dodatečných zdrojů na hospodaření úřadu (výsledek), - počet a význam opatření k činnostem tvořícím příjmy (číselné vyjádření popis), - počet rozpočtových opatření, - plnění příjmů a výdajů v letech (Kč), - plnění výnosů a čerpání nákladů – přehled V a N (Kč), - přehled plnění příjmových tříd podle jednotlivých let (Kč), - podíl vlastních příjmů na celkových příjmech, - podíl VHČ na celkových příjmech, - podíl VHČ na celkových dotacích transferech, - podíly dotací (transferů) na celkových transferech, - podíl transferů na celkových příjmech, - příjmy plynoucí z výkonů přenesené působnosti (Kč), - míra zadluženosti (%).
H) Nákladová efektivnost při dosahování výsledků při nejnižších možných nákladech	<ul style="list-style-type: none"> - finanční výsledky projektů, záměrů, cílů ve vztahu k nákladům (Kč/%), - počet opatření či analýz týkající se účelnosti (účinnosti) vynakládaných prostředků, - procento čerpání rozpočtu po kapitolách, - procento plnění výdajové stránky rozpočtu, - počet controllingových porad, - počet a výsledky kontrol útvaru interního auditu prokazujících nehospodárnost, - význam a počet přijatých opatření (číselné vyjádření, popis), - počet zjištění kontrolního výboru prokazujících nehospodárnost.

Pokud v rámci úřadu používáte další vhodné příklady, doplňte je!

Hodnocení v modelu CAF

Jak hodnotit?

Bodové hodnocení je součástí provádění sebehodnocení podle modelu CAF, představuje vyjádření určitého počtu bodů sebehodnotící zprávy v souladu s metodikou CAF.

Cíle bodového hodnocení:

- 1) Pokud úřad provádí sebehodnocení pravidelně, lze **měřit dosažený pokrok**,
- 2) Přidělený počet bodů má odrážet míru naplňování cyklu PDCA v úřadu u předpokladových kritérií a měřitelných cílů úřadu u výsledkových kritérií,
- 3) Na své cestě k excelenci úřad na základě bodového hodnocení rozpozná svoji dobrou praxi neboli to, v čem může inspirovat ostatní,
- 4) Uspadní cestu k benchmarkingu a benchlearningu.

Model CAF umožňuje dva způsoby bodového hodnocení:

1. **Klasické bodové hodnocení** představuje souhrnné zhodnocení každého subkritéria, a to zařazením do konkrétní fáze cyklu PDCA. Při bodovém hodnocení výsledkových kritérií je posuzováno, jakým směrem se vyvíjí trendy hodnocených skutečností nebo stanovených cílů.
2. **Bodové hodnocení s jemným rozlišením** umožňuje úřadům detailnější analýzu subkritéria. V rámci každého předpokladového subkritéria dovoluje hodnotit všechny fáze cyklu PDCA (PLÁNUJ, REALIZUJ, KONTROLUJ a REAGUJ). V panelu hodnocení výsledků lze samostatně posuzovat vývoj trendů, samostatné plnění cílů.

V rámci hodnocení lze zvolit buď hodnocení po jednotlivých příkladech, anebo souhrnně po subkritériích. Každé z nich má své výhody a nevýhody.

	Hodnocení po příkladech	Hodnocení po subkritériích
Klasické bodové hodnocení	<u>Výhody:</u> <ul style="list-style-type: none">- rychlý a přehledný způsob hodnocení,- u výsledků lze hodnotit bez stanovení cílů a trendů. <p>-</p> <u>Nevýhody:</u> <ul style="list-style-type: none">- obtížně prokazatelný cyklus PDCA,- nemotivuje úřad ke stanovení cílů.	<u>Výhody:</u> <ul style="list-style-type: none">- méně pracné a méně časově náročné. <u>Nevýhody:</u> <ul style="list-style-type: none">- méně vypovídající, klade vysoké nároky na diskusi a analytický přístup.

Bodové hodnocení s jemným rozlišením	<u>Výhody:</u> - umožňuje detailnější analýzy z úrovně jednotlivých fází PDCA cyklu.	<u>Výhody:</u> - méně pracné.
	<u>Nevýhody:</u> - velmi pracné a náročné na tým a diskusi.	<u>Nevýhody:</u> - ne u všech příkladů najednou v subkritériu lze nalézt celý cyklus PDCA, - vyžaduje větší odbornost a konsenzus týmu.

1. Klasické bodové hodnocení

Toto bodové hodnocení je vhodné pro úřady, které se sebehodnocením začínají. Doporučuje se první dva roky hodnotit podle klasického bodového hodnocení, následně by úřad měl přejít na bodové hodnocení s jemným rozlišením, které umožňuje detailnější analýzu.

Klasické bodové hodnocení je tzv. kumulativní, napomáhá úřadům nejen se seznámit s cyklem PDCA, ale přispívá k nasměrování úřadu k cílově orientované a řízené kvalitě.

V panelu hodnocení předpokladů úřad efektivně zlepšuje svou výkonnost, pokud realizuje celý cyklus PDCA, učí se z vlastních přezkoumání a externího srovnání.

V panelu hodnocení výsledků se zvažují trendy výsledků, a/nebo dosažení cílů a srovnání. Je potřeba mít na paměti, že **„Excelentní úřady v cyklu neustálého zlepšování dosahují vynikající a udržitelné výsledky, všechny relevantní cíle jsou naplňovány a při srovnání s jinými úřady je dosaženo pozitivních hodnot“**.

PANEL PŘEDPOKLADŮ – KLASICKÉ BODOVÉ HODNOCENÍ

FÁZE	PANEL PŘEDPOKLADŮ – KLASICKÉ BODOVÉ HODNOCENÍ	BODOVÉ HODNOCENÍ
	V této oblasti nejsme aktivní. Máme velmi omezené nebo žádné informace.	0–10
PLAN	Činnosti v této oblasti plánujeme (máme plán).	11–30
DO	Implementujeme/realizujeme (plán) plánované činnosti.	31–50
CHECK	Kontrolujeme/přezkoumáváme, zda děláme správné věci správným způsobem.	51–70
ACT	Na základě kontroly/přezkumu v případě potřeby upravujeme naše činnosti.	71–90
PDCA + učení se od druhých	Vše, co děláme, také plánujeme, realizujeme a pravidelně přezkoumáváme a učíme se od druhých. V této oblasti je aplikovaný cyklus trvalého zlepšování včetně benchlearningu.	91–100

PANEL VÝSLEDKŮ – KLASICKÉ BODOVÉ HODNOCENÍ

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

Postup při bodování:

Zvlášť bodujeme předpokladová kritéria a zvlášť výsledková.

1) Předpokladová kritéria

- Každý člen týmu boduje sám za sebe. Pokud je rozdíl mezi ostatními členy vyšší než 10, je třeba vést diskusi a dojít k následnému konsenzu.
- Na základě důkazů o silných stránkách a oblastech pro zlepšení vyberte mezi fázemi, které jste dosáhli. Na základě panelu předpokladů přiřadíte bodové hodnocení od 0 do 100 bodů.
- Výsledek (konsenzus) představuje průměr bodů všech členů týmu po příkladech/subkritériích/příkladech.


2) Výsledková kritéria

- Každý člen týmu boduje sám za sebe. Pokud je rozdíl mezi ostatními členy vyšší než 10, je třeba vést diskusi a dojít k následnému konsenzu.
- Na základě dosažení trendů/cílů/srovnání přiřadíte 0–100 bodů na stupnici rozdělené do šesti úrovní – viz panel výsledků – klasické bodové hodnocení.
- Výsledek (konsenzus) představuje průměr bodů všech členů týmu po jednotlivých výsledcích (příkladech)/subkritériích/kritériích.

2. Bodové hodnocení s jemným rozlišením

Bodové hodnocení s jemným rozlišením lépe hodnotí reálnou situaci úřadu. V praxi je realitou, že řada úřadů sice provádí určitou činnost (fáze DO), ale někdy bez předchozí fáze plánování (fáze PLAN), nebo následující kontroly (fáze CHECK) týkající se dosažených výsledků. Tento způsob hodnocení klade vysoký důraz na cyklus PDCA, ke zlepšení může dojít v kterékoli fázi cyklu.

PANEL PŘEDPOKLADŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM

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

PANEL VÝSLEDKŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM

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

Postup při bodování:

Zvlášť bodujeme předpokladová kritéria a zvlášť výsledková kritéria.

1) Předpokladová kritéria

- Každý člen týmu boduje sám za sebe. Pokud je rozdíl mezi ostatními členy vyšší než 10 je třeba vést diskusi a dojít k následnému konsenzu.
- U každého příkladu rozděleného do jednotlivých fází PDCA (PLAN – plánuj, DO – realizuj, CHECK – kontroluj a ACT – dělej) zvažte důkazy, které se týkají každé fáze.
- Přidělte bodové hodnocení ke každé fázi – viz panel předpokladů bodové hodnocení s jemným rozlišením.
- Výsledek (konsenzus) představuje průměr bodů všech členů týmu po jednotlivých příkladech

2) Výsledková kritéria

- Každý člen týmu boduje sám za sebe. Pokud je rozdíl mezi ostatními členy vyšší než 10 je třeba vést diskusi a dojít k následnému konsenzu.
- Na základě dosažení trendů (po dobu 3 let) dosažených v posledním roce/srovnání přidělte 0-100 bodů na stupnici rozdělené do šesti úrovní – viz panel výsledků – bodové hodnocení s jemným rozlišením.
- Přidělte 0-100 bodů na stupnici rozdělené do šesti úrovní dosaženým cílům za poslední rok.
- Výsledek (konsenzus) představuje průměr bodů všech členů týmu po jednotlivých výsledcích příkladech/subkritérií/kritérií.

Příklady bodování

Příklad 1: Jak aplikovat bodové hodnocení s jemným rozlišením na kritérium předpokladů – subkritérium 3.3

Příklad subkritéria 3.3: Zapojování a zmocňování zaměstnanců a podporování jejich spokojenosti

Dále jsou uvedeny možné důkazy ze sebehodnotící zprávy za jednotlivá subkritéria 3.3. U každého je označeno, které fáze PDCA cyklu jsou naplněny a zda se jedná o silnou stránku (+) nebo slabou stránku (-).

3.3.a Úřad se trvale zaměřuje na interní komunikaci v různých směrech: shora dolů, zdola nahoru a na horizontální úrovni. Využívá prostředí otevřenosti a používá různé způsoby a nástroje: výroční a čtvrtletní setkání se všemi zaměstnanci, využívání digitálních nástrojů jako je internet, e-mail a sociální média. Zatím nepřistoupil k ověření efektivity komunikace a vnímání zapojení zaměstnanců.

Fáze PLAN +, fáze DO +, fáze CHECK –

3.3.b Týmová práce a individuální pohovory jsou dalšími prostředky zlepšení interní komunikace a výměny odborných znalostí: týmy i jednotlivci jsou do funkčních/skupinových cílů a týmová práce je standardním přístupem v projektech zlepšování. Tento přístup je příznivě oceňován v průzkumech spokojenosti zaměstnanců. Nicméně prozatím se týmová práce a zlepšovací skupiny týká pouze klíčových procesů.

Fáze PLAN +, fáze DO +, fáze CHECK –

3.3.c Není definován přístup ke sběru nápadů a podnětů.

Fáze PLAN –

3.3.d Úřad každé 2 roky provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců pomocí přístupu definovaného před 6 lety, který úplně neodpovídá současným strukturním a provozním změnám.

Fáze PLAN +, fáze DO +, fáze CHECK -, fáze ACT –

3.3.e, 3.3.f Management věnuje značnou pozornost spokojenosti zaměstnanců, zejména tvorbě dobrých pracovních podmínek a péči o sladění jejich pracovního a soukromého života. Aktivity

byly definovány na základě benchlearningu s významnými veřejnými i soukromými organizacemi a konzultacemi se zaměstnanci, v předchozím roce byly zavedeny nové projekty jako např. open space kanceláře a centra služeb denní péče.

Fáze PLAN +, fáze DO +, fáze CHECK +

3.3.g Úřad řadu let řeší problémy lidí s handicapem a přizpůsobuje jejich potřebám návrh a vybavení budov. V loňském roce byl spuštěn projekt možnosti práce na dálku a pružná pracovní doba.

Fáze PLAN +, fáze DO +, fáze ACT +

3.3.h V současné době neexistuje žádná iniciativa podporující společenské a kulturní aktivity nebo další nefinanční odměny pro zaměstnance, ani žádný mechanismus, prostřednictvím kterého by o podporu bylo možné požádat. Zatím neexistuje žádný přístup k ověření efektivity komunikace a vnímání zapojení zaměstnanců.

Fáze PLAN -, fáze DO -

Výše uvedená zjištění jsou zapsána do níže uvedené tabulky předpokladů, která pomůže určit celkové bodové hodnocení subkritéria. Políčka v tabulce jsou využita pro písemný záznam důkazů sebraných v průběhu hodnocení subkritéria, k celkovému hodnocení subkritéria, a jako pomůcka k diskusi během hledání konsenzu.

PŘÍKLAD PANELU PŘEDPOKLADŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM – SUBKRITÉRIUM 3.3

FÁZE	Stupnice	0–10	11–30	31–50	51–70	71–90	91–100	Σ
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze nejasné představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými úřady	
PLAN	Plánování je založeno na potřebách a očekávání zainteresovaných stran. Plánování se provádí pravidelně ve všech útvarech úřadu.	3.3.c. 3.3.h.			3.3.a, b, d, e, f, g.			
	<i>Počet bodů</i>							
DO	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědnosti a je rozšiřována do příslušných útvarů úřadu.	3.3.h.		3.3.b.	3.3.a, d, e, f, g.			
	<i>Počet bodů</i>			50				
CHECK	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí relevantních ukazatelů.	3.3.d	3.3.a		3.3.b			
	<i>Počet bodů</i>		25					
ACT	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.	3.3.d			3.3.e, f, g			
	<i>Počet bodů</i>		30					

Poznámky k přidělenému bodovému hodnocení

Fáze PLAN: Pozitivní situace v interní komunikaci a týmové práci, průzkumech spokojenosti zaměstnanců, spokojenosti a sladění pracovního a soukromého života. Nejsou plány v oblasti sběru nápadů a podpory společenských a kulturních aktivit. Hodnocení může být umístěno do políčka „Několik důkazů týkajících se relevantních oblastí“, do pravé části sloupce: 50 bodů.

Fáze DO: Pozitivní situace v interní komunikaci, průzkumech spokojenosti zaměstnanců, spokojenosti a sladění pracovního a soukromého života. Implementace týmové práce není komplexní, protože zahrnuje pouze klíčové procesy. Neexistuje prostor pro společenské a kulturní iniciativy. Hodnocení bude umístěno do políčka „Několik důkazů týkajících se relevantních oblastí“, do pravé části sloupce: 50 bodů.

Fáze CHECK: Obecně existují slabé důkazy ve fázi CHECK pro všechny položky. Úřad chápe, že přístup k průzkumům spokojenosti zaměstnanců potřebuje přezkoumat, aby byl přizpůsoben změnám v organizaci, ale toto nebylo dosud provedeno. Přesto probíhají nějaké relevantní projekty v oblasti spokojenosti zaměstnanců a sladování pracovního a soukromého života, ačkoliv bez přímé vazby na tuto fázi. Hodnocení může být umístěno do políčka „Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí“: 25 bodů.

Fáze ACT: Existují důkazy o několika relevantních zlepšeních v oblasti spokojenosti, sladování pracovního a osobního života zaměstnanců a zaměstnávání pracovníků s hendikepou, ale nemají zřejmou souvislost s výsledky aktivit ve fázi CHECK. Hodnocení může být umístěno do políčka „Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí“, do pravé části sloupečku: 30 bodů.

Příklad 2: Jak aplikovat bodové hodnocení s jemným rozlišením na kritéria výsledků – subkritérium 7.2

Příklad subkritéria 7.2 Měření výkonnosti

Zde jsou uvedeny možné důkazy ze sebehodnocení úřadu u subkritéria 7.2. Důkazy jsou shrnuty do dvou skupin: Obecné výsledky a Individuální výkonnost a rozvoj dovedností. V souladu s panelem hodnocení jsou zde údaje k trendům a cílům a informace o tom, zda se jedná o silnou stránku (+), nebo slabou stránku (-).

Syntéza důkazů získaných v průběhu sebehodnocení

Úřad měří velké množství ukazatelů výkonnosti zaměstnanců, které jsou sumarizovány do přehledu ve čtvrtletních a výročních zprávách.

Obecné výsledky

Indikátory odkazují na absenci, nemocnost, zapojení do zlepšovacích aktivit, stížnosti (počet a doba odezvy) a dobrovolnou participaci na společenských aktivitách a iniciativách. U více než 60 % z nich lze v uplynulých 3 letech vnímat pozitivní trend, pouze v případě participace na společenských aktivitách došlo v roce 2018 k mírnému poklesu. Pro ukazatele nebyly stanoveny žádné cíle.





TRENDY +, CÍLE –

Individuální výkonnost a rozvoj dovedností

Měříme rozsah doby vzdělávání zaměstnanců, dosažené procento individuálního/skupinového cíle a celkovou mezeru v kompetencích. Pro všechny ukazatele byly nastaveny specifické cíle, které se meziročně zvyšují minimálně o 10 %. Celkově 70 % všech ukazatelů vykazuje pozitivní trend, k mírnému poklesu došlo v oblasti kompetencí (nárůst mezery v kompetencích). Je naplněno méně než 50 % cílů, ukazatele vzdělávání a zejména mezera v kompetencích nezaplnily cíle.

TRENDY +, CÍLE –.

Výše uvedená zjištění byla převedena na body a umístěna do výsledkové tabulky níže, aby pomohla odvodit celkové bodové hodnocení pro subkritérium, které bude diskutováno v průběhu hledání konsensu.

PANEL VÝSLEDKŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM						
Stupnice	0–10	11–30	31–50	51–70	71–90	91–100
TRENDY	Žádné měření	Negativní trend 	Konstantní výsledky nebo mírný pokrok 	Trvalý pokrok (pozitivní trend) 	Značný pokrok 	Pozitivní výsledky z porovnání s relevantními organizacemi
Počet bodů				60		
CÍLE	Žádné nebo náhodné informace	Výsledky nespĺňují stanovené cíle	Splněno několik málo stanovených cílů	Splněny některé relevantní stanovené cíle	Splněna většina relevantních cílů	Splněny všechny stanovené cíle
Počet bodů		25				

Poznámky k přidělenému bodovému hodnocení

TRENDY: Velká část výsledků ukazuje udržitelný pokrok. Pouze 2 indikátory ukazují negativní trend (konkrétně oblast kompetencí). Jak hodnocení obecných výsledků, tak individuální výkonnosti může být umístěno do sloupce „Značný pokrok“ s celkovými 60 body.

CÍLE: U indikátorů výsledků obecně nejsou stanoveny cíle (sloupec „Žádné nebo náhodné informace“), u individuální výkonnosti je dosaženo méně než 50 % cílů (sloupec „Splněno několik málo stanovených cílů“) s celkovými 25 body.

Slovník

Agilní myšlení (Agile mindset)

Agilní myšlení představuje uvažování, které skutečně chápe změny, které souvisejí s digitalizací a převádí je do příslušných jednání. Mezi klíčové prvky agilního myšlení patří následující:

- kolektivní inteligence předčí individuální služby,
- chyby jsou chápány jako příležitost k poučení se z nich,
- bezvadnost není vyžadována již od počátku,
- zaměření na přínosy pro zákazníky,
- společné učení se se zákazníky je součástí fungování organizace.

Agilní myšlení lze chápat jako postoj i jako inovativní přístup k řešení problémů, který dokáže urychlit reformy veřejné správy v éře digitalizace. Agilní myšlení je vyžadováno jak na úrovni vedení, tak na úrovni zaměstnanců.

Agilnost (Agility)

Agilnost se týká schopnosti úřadu rychle reagovat na změnu přizpůsobením svého stávajícího stabilního uspořádání. Tento postup pomůže rychle se přizpůsobit trhu a změnám prostředí produktivním a nákladově efektivním způsobem. Tato schopnost může být dosažena pomocí inovativních metod jako je scrum, kanban, lean, design thinking, stejně jako agilním myšlením vedení a zaměstnanců prostřednictvím školení na míru.

Akční plán (Action plan)

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

Audit (Audit)

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

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

Automatizace (Automation – automatisisation)

Očekávání občanů vůči veřejné správě jsou v době digitalizace vysoká. Požadují, aby služby byly dostupné neustále, reagovaly na individuální potřeby občanů a jejich dodání bylo rychlé. Úplná automatizace procesů veřejné správy je nezbytnou podmínkou naplnění očekávání občanů a omezení jimi vynaloženého času, stejně tak podmínkou urychlení interních procesů. Kromě toho je automatizace nutná k pokroku v digitalizaci.

Automatizace ve veřejném sektoru se proto zabývá otázkou, jaké úkoly a služby mohou být poskytovány automaticky, bez nutnosti lidského zásahu (např. zpracování dat, automatické žádosti).

Back office

Back office tvoří ti úředníci/zaměstnanci úřadu, kteří při výkonu své činnosti nepřicházejí do kontaktu se zákazníky/občany; jedná se např. o ekonomické oddělení, personální oddělení apod.

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

Balanced Scorecard je soubor měřítek kvantitativního hodnocení rozsahu úspěšnosti úřadu v dosahování poslání a strategických cílů úřadu. Tento systém tvoří čtyři hlediska: inovace a učení se (zaměstnanci), vnitřní procesy, zákazníci a řízení financí. Ukazatele jsou vzájemně propojené přes vztahy příčina – následek. Vztahy jsou založené na předpokladu, že budou neustále monitorovány.

BSC je také užitečný komunikační nástroj managementu pro informování zaměstnanců a jiných zainteresovaných stran o dosahování strategických plánů.

Balanced Scorecard je používán evropskými organizacemi veřejného sektoru stále častěji. Nutno připomenout, že metoda Balanced Scorecard může být využita v rámci hodnocení dle modelu CAF.

Benchmarking (Benchmarking)

Jedná se o změřený dosažený výkon (úspěch) vysoké úrovně (někdy označován jako „nejlepší ve své kategorii“), referenční nebo měřicí standard pro srovnávání, nebo úroveň výkonnosti, která je uznána jako standard nejvyšší kvality (standard excellence) pro určitý konkrétní proces. Existuje více definicí benchmarkingu, nicméně klíčovým pojmem spojeným s benchmarkingem je „porovnávání se s ostatními“. Benchmarking je porovnávání se s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností.

Benchlearning (Benchlearning)

Benchmarking je obvykle v evropských organizacích veřejného sektoru zaměřen na učení se, a to v podobě benchlearningu, učení se, zlepšování se prostřednictvím společně sdílených

znalostí, informací a někdy i zdrojů. Je považován za efektivní způsob zavádění organizačních změn. Snižuje rizika, je účelný a šetří čas.

Big data (Big data)

Data jsou považována za surovinu 21. století. Velké datové společnosti stejně jako státy očekávají nový impulz pro ekonomický růst a společenskou hodnotu. Big data jsou charakterizována pomocí 3 hlavních znaků: objem dat, rozmanitost dat a rychlost dat. V důsledku probíhající digitalizace téměř všech oblastí společnosti roste množství dostupných dat. Analýzy big dat poskytují všestranné informace, např. v oblasti bezpečnosti obyvatel, služeb veřejného zájmu, vzdělávání, sociální a inovační politiky.

Brainstorming (Brainstorming)

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

Cíle (Objectives/goals/aims/targets)

Jedná se o formulaci cílového stavu s popisem požadovaných výsledků nebo dopadů tak, jak jsou definovány v poslání úřadu. Cíle mohou být:

- strategické – globální cíle pro střednědobé a dlouhodobé cíle, ukazují směr, kterým se úřad chce vydat. Popisuje konečné výsledky nebo dopady, kterých chce úřad dosáhnout.
- operativní – jsou to konkretizované strategické cíle, např. na úrovni útvaru. Operativní cíle je možno okamžitě transformovat v soubor činností a úkolů.

Cíle SMART (SMART objectives)

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

- konkrétní (Specific) – přesně vystihující, čeho chce úřad dosáhnout,
- měřitelné (Measureable) – kvantitativně stanovenými cíli,
- dosažitelné (Achievable) – je cíl příliš ambiciózní, nebo je zastřešen posláním?
- realistické (Realistic) – jsou k dispozici dostatečné zdroje?
- časově ohraničené (Timed) – termínované.

Cíle udržitelného rozvoje (Sustainable development goals – SDGs)

17 cílů udržitelného rozvoje představuje politické cíle Organizace spojených národů (OSN) zaměřené na zajištění udržitelného ekonomického, sociálního a environmentálního rozvoje. Klíčové aspekty cílů zahrnují postupný ekonomický růst, snížení rozdílů v životních

standardech, zvýšení rovných příležitostí a udržitelné řízení přírodních zdrojů, což zajistí jejich ochranu a odolnost.

Controlling (Controlling)

Controlling představuje důležitou funkci systému řízení, jehož základním úkolem je plánování, provádění a kontrola všech oblastí úřadu. V praxi jsou otázky controllingu rozděleny na operativní controlling a strategický controlling.

Operativní controlling odpovídá za řízení rozpočtu a zajištění toho, aby organizace veřejného sektoru byly ekonomicky úspěšné. Strategický controlling analyzuje politické, právní, demografické, technické, sociální, environmentální a další oblasti tak, aby organizace veřejného sektoru byla schopna zajistit, že služba, kterou poskytuje, odpovídá požadavkům a je schopna reagovat na změny požadavků.

Cyklus PDCA (PDCA cycle)

Demingův čtyřfázový cyklus, jehož prostřednictvím je dosaženo trvalého zlepšování:

- PLAN – plánuj (fáze navrhování)
- DO – dělej (výkonná fáze)
- CHECK – kontroluj (kontrolní fáze)
- ACT – zaveď (fáze, ve které se koná, přizpůsobuje a koriguje).

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

Design thinking (Design Thinking)

Toto se týká poznávacích a strategických procesů a praktických postupů, prostřednictvím kterých návrháři nebo týmy návrhářů vyvíjejí koncepční návrhy (návrhy nových produktů, budov, strojů apod.). Cílem metody design thinking je pomoci veřejnému sektoru vyvinout praktické a inovativní řešení každodenních problémů.

Digitalizace – digitální transformace (Digitalisation – digitisation – digital transformation)

Digitalizace představuje v technickém smyslu slova proces konvertování analogové informace na digitální a počítačově čitelná data. V důsledku překotného rozvoje informačních technologií, internetu a sociálních médií mění digitalizace v mnoha oblastech společnost, podnikání a nabídku veřejných služeb. Organizace veřejného sektoru musí připravit své zaměstnance na využití digitalizace k řešení současných problémů nebo nalezení nových a efektivnějších způsobů poskytování služeb. Opatření v oblasti digitalizace mohou zahrnovat

definování digitální strategie, školení, zásady ochrany dat, ustanovení pověření pro ochranu osobních údajů atd.

Digitální kompetence se vztahují k bezpečnému a uvážlivému využití celé škály digitálních technologií k získávání informací, komunikaci a řešení základních problémů.

Digitální transformace a inovace se týkají procesu osvojování digitálních nástrojů a metod, typicky tehdy, kdy součástí klíčových aktivit nebyly digitální prvky, nebo organizace jednoduše nebyla schopna nadále udržet tempo změn digitálních technologií. Praxe digitální transformace ve veřejném sektoru musí také uvažovat veřejný účel a zahrnout dodatečné faktory týkající se vlastnictví a zachování veřejných dat (zejména identity), bezpečnosti dat a soukromí, dostupnosti digitálních služeb pro každého a digitální gramotnost veřejnosti.

Dostupnost (Accessibility)

Dostupnost služeb veřejného sektoru je klíčovým požadavkem pro zajištění jak samotného přístupu ke službám veřejného sektoru, tak vysoké kvality služeb. Dobře dostupné úřady mohou být charakterizovány pomocí následujících aspektů: dostupnost veřejné dopravy, přístup pro zdravotně postižené, otevírací doba a čekací doba, vyřízení požadavku na jednom místě, využívání srozumitelného jazyka, ... Jedním z nich je i digitální dostupnost, např. přístupné webové stránky.

Důkaz (Evidence)

Důkaz představuje informaci podporující tvrzení nebo skutečnost. Přístup založený na důkazech je nezbytný při formování pevného rozhodnutí, závěru nebo konečného úsudku.

Efektivnost (Efficiency)

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

EFQM (EFQM)

Evropská nadace pro management kvality

eGovernment (eGovernment)

eGovernment je jedním z aspektů digitalizace – využívání informačních a komunikačních technologií (ICT) ve veřejné správě. Ve spojení s organizačními změnami a novými dovednostmi přispívá ke zlepšování veřejných služeb a demokratických procesů a zároveň zvyšuje podporu veřejných politik. eGovernment dává předpoklad k dosažení lepší a účinnější

veřejné správy. Může zlepšit rozvoj a implementaci veřejných politik a pomoci veřejnému sektoru vyrovnat se s potenciálními protichůdnými požadavky na větší množství lepších služeb při zachování současného využívání zdrojů.

e-learning (e-learning)

e-learning se týká všech forem učení, ve kterých jsou využívána elektronická nebo digitální média k prezentaci a distribuci učebních materiálů a/nebo pro podporu mezilidské komunikace.

e-nástroje (e-Tools)

e-nástroj je počítačová nebo webová aplikace, která usnadňuje, zrychluje a zefektivňuje úkol.

Etika (Ethics)

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

Excellence/výjimečnost (Excellence)

Excellence/výjimečnost představuje nejlepší praxi při řízení organizace a dosahování výsledků vycházející ze souboru základních koncepcí Total Quality Management formulovaných EFQM, kterými jsou: orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, vedení a stálost účelů, řízení na základě procesů a faktů, zapojování zaměstnanců, neustálé zlepšování a inovace, vzájemně výhodná partnerství a společenská odpovědnost.

Front office

Front office tvoří ti úředníci/zaměstnanci úřadu, kteří přicházejí do styku se zákazníky/občany/dalšími zainteresovanými stranami, Poskytují zákazníkům/občanům služby, jednájí se zainteresovanými stranami, prezentují úřad apod.

GDPR (GDPR)

GDPR je Obecné nařízení o ochraně osobních údajů Evropské unie. GDPR vstoupilo v účinnost v roce 2018 a je navrženo k modernizaci předpisů v oblasti osobních údajů jednotlivců. GDPR představuje nový evropský rámec pro předpisy týkající se ochrany osobních údajů.

Hodnocení (Evaluation)

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

Hodnocení / hodnocení výkonnosti/ rozhovory o výkonnosti (Appraisal /Performance appraisal/ Performance interview)

Hodnocení výkonnosti je chápáno v souvislosti s řízením v úřadu. Systém řízení úřadu obvykle obsahuje hodnocení individuální výkonnosti zaměstnanců. V praxi umožňuje monitorovat výkonnost útvaru i celkovou výkonnost úřadu, a to agregací individuálních výkonností na různých úrovních řízení úřadu.

Hodnotící rozhovor mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným je nejčastějším způsobem hodnocení výkonnosti. V průběhu rozhovoru vedle předmětného hodnocení vystávají další aspekty zaměstnaneckého vztahu, zahrnující pracovní vědomosti a kompetentnost, umožňující identifikaci vzdělávacích potřeb. V komplexním managementu kvality je cyklus PDCA založený na trvalém zlepšování aplikován též na individuální úrovni: PLAN – plánuj úkoly na další období; DO – realizuj úkoly; CHECK – ověřuj výsledky v rámci hodnotícího rozhovoru a pokud je to nutné, ACT – reaguj a přizpůsob cíle, prostředky a kompetence pro následující období.

Existuje několik způsobů, jak zvýšit objektivitu hodnocení výkonnosti:

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

Hodnota – veřejná hodnota (Value – public value)

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

Veřejná hodnota se týká hodnoty, kterou z veřejných služeb odvozuje spíše společnost než jednotlivci (privátní hodnota). Nicméně tato přidaná hodnota je často podhodnocená a v mnoha případech není vnímána ani veřejností, ani samotným úřadem. V době napjatých veřejných rozpočtů je významné vytvářet veřejnou hodnotu vytvářenou veřejnými službami tak, aby byla zřejmá. Přístup k veřejné hodnotě je využíván organizacemi veřejného sektoru a neziskovými organizacemi k transparentní tvorbě přínosu a hodnoty pro společnost, např. v oblasti bydlení, veřejnoprávního vysílání, policie.

Hodnotící rozhovor (Performance dialogue/interview)

Hodnotící rozhovor představuje strukturovaný výroční rozhovor mezi vedením a zaměstnanci. V těchto rozhovorech se odráží pracovní výsledky předchozího roku a současně mají být odsouhlasena kritéria dalšího nezbytného rozvoje týkajícího se koordinace, aktivit v nových oblastech, dalšího rozvoje, a dalších.

ICT (informační a komunikační technologie)

Informační a komunikační technologie zahrnují veškeré informační technologie používané pro komunikaci a práci s informacemi.

Indikátor/ukazatel (Indicator)

Indikátory jsou kvantitativní ukazatele, které poskytují informaci o výkonnosti úřadu v přehledné formě.

Indikátory výkonnosti představují různá provozní měření používaná ve veřejné správě za účelem monitorování, pochopení, predikování a zlepšování toho, jak úřad funguje a jaké podává výkony. Pro měření organizační výkonnosti je používáno několik pojmů: výsledky, ukazatele, indikátory, parametry. Proto je důležité měřit alespoň výkonnost těch procesů, které tvoří základ zabezpečení požadovaných výsledků.

Klíčové indikátory výkonnosti měří kritické aspekty a výkonnost klíčových procesů obsažených zejména v kritériích 4 a 5 modelu CAF, které velmi pravděpodobně ovlivňují efektivitu a účelnost klíčových výsledků výkonnosti úřadu.

Informace (Information)

Informace je soubor údajů seřazených tak, aby vytvářel zprávu; údaj mající určitý význam. Obecně lze též informace definovat jako získaná nebo naučená fakta o něčem nebo o někom.

Inkluze (Inclusion)

Úřad uznává každého člověka jako součást společnosti bez ohledu na jeho původ, postižení, sexuální orientaci nebo věk. Jedná se o uznání, že společnost má prospěch z rozmanitosti jedinců a zavádí hodnotu nediskriminace a rovnosti do organizační kultury a služeb. Organizace veřejného sektoru hrají v implementaci začleňování významnou úlohu.

Inovace (Innovation)

Inovace představují proces převádění dobrých nápadů do nových služeb, procesů, nástrojů, systémů nebo mezilidských interakcí.

Úřad může být označen za inovativní, když danou činnost (úkol) vykonává novým způsobem, nebo když nabízí svým zákazníkům novou službu novým způsobem (např. jako samoobslužné služby prostřednictvím internetu).

Integrita (Integrity)

Integrita je neustálé udržování souladu mezi osobními hodnotami a ideály a konkrétním projevy chování jednotlivce. Veřejné instituce by měly zajistit, že jejich zaměstnanci jednají v dobré víře a nebude tak poškozen jejich obraz u veřejnosti. Organizace veřejného sektoru z toho důvodu vytvářejí všeobecné kodexy chování zaměstnanců, které zahrnují zásady, jak se chovat ve specifických situacích.

ISO (ISO)

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

Klíčové výsledky výkonnosti (Key Performance Results)

Jedná se o výsledky, kterých úřad dosahuje na základě své strategie a plánování v souvislosti s potřebami a požadavky různých zainteresovaných stran (externí výsledky), a výsledky úřadu, pokud jde o jeho řízení a zlepšování (interní výsledky).

Kompetence (Competence)

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

Konsenzus (Consensus)

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

Koučování (Coaching)

Koučování je využíváno k podpoře specialistů a vedoucích pracovníků jako cíleného a na řešení orientovaného poradenství. Cílem je zejména jejich další rozvoj v oblasti vztahů a leadershipu a přizpůsobení se měnícím se pracovním podmínkám. Koučování slouží primárně k dosažení vlastních reálných cílů, které jsou relevantní k rozvoji klienta. Důraz je kladen na podněcování sebereflexe a sebeuvědomění.

Kritické faktory úspěchu (Critical Success Factors)

Souvisejí s podmínkami, které musí být přednostně splněny, aby mohl být dosažen plánovaný strategický cíl. Zdůrazňují ty klíčové aktivity nebo výsledky, ve kterých je bezpodmínečně nutné dosáhnout uspokojivou výkonnost, aby byl úřad úspěšný.

Kultura vedení (Leadership culture)

Manažeři hrají významnou roli v budování kultury podporující inovace v úřadu. Pomocí podněcování oboustranné důvěry a otevřenosti mohou jednat v pozici kouče a mentora zaměstnanců a působit jako modelové vzory. S tímto přístupem povzbuzují důvěru ve svoji roli vedoucího a motivují k následování v naplňování poslání a vize úřadu a jeho strategických cílů.

Kultura založená na inovacích (Innovation-driven culture)

Kultura organizace veřejného sektoru podporující inovace je charakterizována řadou hodnot, jako např. osobní odpovědnost, stálá orientace na zákazníky, otevřenost, zpochybňování dobře zažitých postupů jednání, rozmanitost, vzájemné porozumění, orientace na výsledek a další. V této souvislosti může spolupráce napříč úřady otevřít nové obzory a iniciovat důležitý proces učení se. Vedení úřadu hraje v budování kultury podporující inovace klíčovou roli.

Kvalita (Quality)

Kvalita (v kontextu veřejného sektoru) představuje poskytování služeb veřejnosti trvalým způsobem, splňujícím soubor následujících charakteristik: specifické požadavky (zákon, legislativa, směrnice), očekávání občanů/zákazníků, očekávání ostatních zainteresovaných stran (politické, finanční, institucionální, zaměstnanecké).

Pojem kvalita se postupně rozvíjel:

- Řízení kvality (Quality Control) – kontrola kvality se zaměřuje na řízení produktu/ služby, na základě stanovených popisů a norem. Metody statistické kontroly kvality (metody vzorkování) se vytvářely v letech 1920-1930.
- Zabezpečování kvality (Quality Assurance) – zabezpečování kvality se zaměřuje na hlavní procesy, aby garantovaly kvalitu produktu nebo služby. Zabezpečení kvality zahrnuje především kontrolu kvality, ale i plánování, řízení nákladů na kvalitu, prevenci, vybavení, vznikají útvary řízení kvality. Do této koncepce lze zahrnout i používání norem ISO řady 9000.
- Komplexní management kvality (Total Quality Management, TQM) – je filosofie managementu, která zahrnuje organizaci jako celek (hlavní, podpůrné i řídicí procesy) z pohledu zodpovědnosti a zabezpečování kvality jejich produktů/služeb a procesů, a to trvalým hledáním zlepšování efektivnosti vlastních procesů na každé úrovni. TQM má prostřednictvím holistického přístupu vymezit většinu oblastí organizace k zajištění

potřeb a požadavků zákazníků. Tento přístup zahrnuje i zainteresované strany. Koncepce TQM je uplatňována od roku 1980. Komplexní management kvality (TQM), management kvality (QM) nebo komplexní kvalita (TQ) jsou totožné koncepce, i když někteří autoři mezi nimi dělají rozdíly.

- Systém managementu kvality (Quality Management System, QMS) – představuje soubor koordinovaných činností usměrňující a řídící organizaci s cílem trvalého zlepšování účelnosti a efektivnosti své výkonnosti.

Kybernetická bezpečnost (Cybersecurity)

Kybernetická bezpečnost představuje ochranu systémů připojených k internetu, včetně hardware, software a dat před kybernetickými útoky. V souvislosti s počítači se bezpečnost skládá z kybernetické bezpečnosti a fyzické ochrany – obojí je využíváno úřady k ochraně proti neautorizovanému přístupu do datových center a dalších počítačem řízených systémů.

Leadership (Leadership)

Jedná se o způsob, jakým manažeři/ lídři rozvíjejí a pomáhají naplňovat poslání a vizi úřadu. Vedení reflektuje rozvíjení hodnot nutných k dlouhodobé úspěšnosti úřadu a jejich uplatňování prostřednictvím vhodných aktivit a chování. Ukazuje na osobní angažovanost pro funkční, rozvíjející se, odpovědný a přezkoumávaný systém managementu úřadu a jeho stabilní schopnost přijímat změny a inovace.

Lídr (Leader)

Tradičně je pojem „lídr“ spojován s osobou zodpovědnou za řízení úřadu. Slovem lídr označujeme i osobu, která prostřednictvím vlastních dovedností představuje v konkrétních oblastech vzor pro ostatní.

Manažerský informační systém (Management Information System, MIS)

MIS je počítačový informační systém, který sbírá a připravuje informace úřadu (např. údaje o výkonu, rozpočtu, výstupech a výsledcích), jehož cílem je podporovat řízení úřadu prostřednictvím neustálého měření dosahování cílů, rizik a kvality. Na základě analýzy informací mohou být uskutečňována strategická rozhodnutí. Manažerský informační systém sbírá interní a externí data a připravuje je pro manažerská rozhodnutí.

Mentoring (Mentoring)

Mentoring představuje formu rozvoje pracovníků, ve které důvěryhodná osoba (mentor) nabízí své znalosti další osobě (mentorovanému), odborně ho vede, povzbuzuje a podporuje. Cílem mentoringu je podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a nalezení jejich potenciálu. Koncept

mentoringu je také vhodný k podpoře nových zaměstnanců k nalezení jejich úlohy, identifikaci významných kontaktů atd. za účelem dobrého startu v jejich novém pracovním prostředí.

Metodika Lean (Lean Methodology)

Metodika Lean je charakterizována prostřednictvím důsledné orientace na zákazníka a opatření za účelem snižování nákladů. Cílem zeštíhlování je navrhování maximálně efektivního procesně orientovaného řízení úřadu s definovanými procesy. Odpovědnosti a komunikační toky by měly být navrženy logicky, se zaměřením na dva nejvýznamnější aspekty přístupu štíhlého řízení zaměřeného na zákazníky a redukci nákladů. Tato orientace musí být promítnuta jak do nastavení interních procesů, tak do organizačního uspořádání.

Modelové vzory (Role Model)

Lidé nebo úřad sloužící jako vzor v určité behaviorální nebo sociální roli, kterou mohou ostatní napodobovat, nebo se od nich učit.

Motto

Motto je krátké, výstižné heslo, výrok nebo fráze, které vyjadřuje základní principy, hodnoty, cíle nebo filozofii úřadu. Motto slouží jako inspirace, vodítko nebo slogan, který shrnuje jejich záměry a hodnoty.

Nákladové účetnictví (Cost Accounting)

Nákladové účetnictví tvoří centrální část účetnictví, která zaznamenává náklady/výdaje a přiděluje je napříč rozpočtovými položkami (například služby) a hodnotí jejich specifický účel. Systém nákladového účetnictví ukazuje, s jakými náklady jsou veřejné služby poskytovány. Výsledky nákladového účetnictví poskytují významný vstup pro systém měření výkonnosti.

Následné přezkoumání (Follow up)

Po procesu sebehodnocení a změnách v úřadu se následným přezkoumáním zjišťuje, zda byly splněny stanovené cíle. Na základě analýzy mohou být zahájeny nové iniciativy a v souladu s novými okolnostmi upravena strategie a plánování.

Návrh služeb (Service Design)

Jedná se o činnosti plánování a organizování lidí, infrastruktury, komunikace a materiálových položek služeb za účelem zlepšení jejich kvality a vzájemné interakce mezi poskytovatelem služby a jejím zákazníkem.

Nejlepší/dobrá/inspirující praxe (Best/Good/Inspiring Practice)

Toto zahrnuje mimořádné výkony, metody či přístupy, které vedou k výjimečnému úspěchu/výsledku. Nejlepší praxe je relativní pojem a někdy označuje zcela inovativní nebo zajímavé postupy, které byly identifikovány vně úřadu pomocí benchmarkingu či benchlearningu. V souvislosti s benchmarkingem je preferována „dobrá praxe“, nebo „inspirující praxe“, protože neexistuje jistota, že neexistuje nějaká ještě lepší praxe.

Občan/zákazník (Citizen/Customer)

Termín občan/zákazník je používán ke zdůraznění dvojího vztahu mezi veřejnou správou a uživateli služeb poskytovaných veřejnou správou na jedné straně a na druhé straně mezi veřejnou správou a všemi členy veřejnosti, kteří jako občané a plátcí daní mají nárok na služby a jejich výstupy.

Odpovědnost (Accountability)

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

Odolnost (Resilience)

Řízení odolnosti zahrnuje všechna opatření, jejichž cílem je zlepšení odolnosti systému úřadu vůči externím vlivům. Z tohoto důvodu je odolnost systémovou rezistencí vůči rušivým podnětům a riskantním změnám. Existuje rozdíl mezi proaktivní podobou (agilností) a reaktivní podobou (robustností). Organizační struktura odolných úřadů je proto charakterizována rychlým a flexibilním přizpůsobováním se externím vlivům.

Ochrana soukromí (Data privacy)

Tento aspekt informačních technologií (IT) se zabývá schopností úřadu nebo jedince určovat, jaká data počítačového systému mohou být sdílena s třetí stranou.

Ochrana údajů (Data Protection)

Proces napomáhající identifikaci a minimalizaci rizik ochrany dat v procesech zpracovávajících data, který může mít za následek vysoké riziko pro jednotlivce, a musí k němu být odpovědně přistupováno. Pro zajištění souladu s Obecným nařízením o ochraně osobních údajů Evropské unie (GDPR) je doporučeno identifikovat a zhodnotit rizika pro jednotlivce pomocí posouzení vlivu na ochranu osobních údajů.

Pověřenec pro ochranu osobních údajů má zabezpečit požadavky definované Obecným nařízením o ochraně osobních údajů. Pověřenci pro ochranu osobních údajů jsou odpovědní za dohled nad strategií ochrany osobních údajů a její implementaci k zajištění souladu s požadavky GDPR.

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

Veřejná správa je instituce, organizace služeb nebo systém, který je politicky řízen a kontrolován volenou veřejnou mocí (národní, federální, regionální nebo místní). Zahrnuje organizace, které se zabývají tvorbou politik a prosazováním práva, tj. záležitostmi, které přímo nepatří mezi služby.

Organizační kultura (Organisational Culture)

Organizační kultura představuje souhrnný přehled způsobů chování, etiky a hodnot, které jsou předávány, uplatňovány a upevňovány zaměstnanci úřadu a které jsou ovlivňovány národními, socio-politickými a právními tradicemi a systémy.

Organizační struktura (Enterprise Architecture)

Je to způsob, jakým je úřad strukturován – oblasti práce nebo funkce, formální toky komunikace mezi vedením a zaměstnanci, a způsob, jakým jsou napříč úřadem rozdělovány úkoly a odpovědnosti.

Otevřená data (Open Data)

Otevřená data představují typ dat, která mohou být používána, opakovaně užívána a předávána bez jakéhokoli omezení – podmínkou je, že subjekt při využití dat zmíní jejich původní zdroj. Vedle této zákonné otevřenosti otevřená data také vyžadují technickou otevřenost v podobě strojově čitelných formátů a volné dostupnosti, např. PDF formát nesplňuje požadavky na technickou otevřenost.

Otevřený zdrojový kód (Open Source)

Otevřený zdrojový kód se týká programu, jehož zdrojový kód je veřejně dostupný a může být modifikován, pokud to uživatelé nebo vývojoví pracovníci považují za nezbytné. Software s otevřeným zdrojovým kódem je často vyvíjen veřejnou komunitou a je volně dostupný.

Partnerství (Partnership)

Partnerství je spolupráce s jinými stranami na komerční nebo nekomerční úrovni zaměřená na dosažení společného cíle, přičemž se vytváří přidaná hodnota pro úřad, jeho zákazníky a zainteresované strany. K institucionalizaci partnerství mohou být uzavírány smlouvy.

Partnerství veřejného a soukromého sektoru (Public – Private Partnership)

Partnerství veřejného a soukromého sektoru představuje spolupráci mezi veřejným sektorem a organizacemi soukromého sektoru; může se jednat o finanční, stavební nebo provozní projekty, stejně jako o síť veřejné dopravy, parky a kongresová centra. Financování projektu prostřednictvím partnerství veřejného a soukromého sektoru může vést k dřívějšímu dokončení nebo může být první volbou.

Politika životního cyklu (Life Cycle Policy)

Veřejné budovy jsou obvykle využívány velmi dlouho. Z toho důvodu může zvážení celého životního cyklu od konstrukce po demolici poskytnout informace o aktuálním stavu budovy. Všechny fáze života budovy musí být analyzovány a optimalizovány z hlediska rozdílných pohledů udržitelnosti. Cílem je dosažení vysoké kvality budovy s nejmenším možným dopadem na životní prostředí (např. udržitelná konstrukce, využití obnovitelných zdrojů energie, technické vybavení zahrnující opakované bezpečné využití, recyklaci nebo likvidaci). K implementaci přístupu politiky životního cyklu je nutné integrovat správu budov. Integrace správy budov zohledňuje komerční, technické a environmentální aspekty řízení budov.

Popis pracovního místa (Job Description)

Popis pracovního místa představuje souhrnný přehled funkce (popis úkolů, odpovědností, znalostí, kompetencí a schopností). Je základním nástrojem řízení lidských zdrojů. Je konstitutivním prvkem znalostí, analýz, komunikace a dialogu. Představuje vymezení mezi úřadem a nositelem funkce. Navíc je klíčovým faktorem, který zaměstnavateli i zaměstnancům umožňuje uvědomovat si své povinnosti.

Poslání (Mission)

Poslání vysvětluje hlavní účel úřadu, popisuje, čeho by úřad měl dosáhnout pro své zainteresované strany, a důvod existence úřadu. Poslání organizace veřejného sektoru vychází z veřejné politiky a/nebo mandátu vyplývajícího ze zákona. Konečné cíle, které si úřad klade v rámci vlastního poslání, jsou formulovány v jeho vizi. Poslání je dokumentované vyjádření, které zůstává dlouhodobě neměnné a definuje:

- Jaký je účel úřadu?
- Jaký typ produktů a služeb úřad poskytuje?

- Kdo jsou primární zákazníci?
- Jaká jsou hodnoty úřadu?

Postup/Procedura (Procedure)

Postup/procedura je stanovený podrobný a konkrétní návod, jak provádět příslušné činnosti.

Pravidla chování (Code of Conduct)

Jedná se o pravidla, postupy či standardy chování jednotlivců, profesních skupin, týmů nebo úřadů. Mohou se vztahovat na konkrétní činnosti, jako je například audit nebo benchmarking, a často odkazují na etické normy.

Proces (Process)

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

Proces neustálého zlepšování (Continuous Improvement Process)

Jedná se o neustálé zlepšování úřadu z hlediska kvality, hospodárnosti nebo doby trvání. Do tohoto procesu by měly být obvykle zapojeny všechny zainteresované strany úřadu.

Procesní diagram/mapa (Process Diagram/Map)

Jedná se o grafické znázornění posloupnosti činností tvořících proces.

Průzkum (Survey)

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

Přezkum výdajů (Spending Review)

Přezkum výdajů představuje strukturované, závazné procesy auditování, které slouží k zodpovězení otázek, jak a proč jsou naplněny úkoly veřejné správy podílející se na zvyšování efektivity a výkonnosti v poskytování veřejných služeb. Kontrola výdajů může pomoci organizacím veřejného sektoru lépe pochopit výdaje a identifikovat příležitosti k efektivitě. Jde o detailní hodnocení konkrétní oblasti výdajů, s cílem nárůstu transparentnosti, zlepšení efektivity a tam, kde je nezbytné, přerozdělení zdrojů.

Reengineering procesů organizace (BPR; Business Process Reengineering)

Myšlenka BPR je o radikálních změnách procesů, které vytvářejí příležitosti k velkým skokům vpřed nebo k provedení významných průlomů. Pokud je takový nový proces implementován, může dojít k opětovnému hledání způsobu, jak řešit pozvolné, neustálé zlepšování další optimalizace procesu.

Rozmanitost (Diversity)

Rozmanitost souvisí s rozdílností. Může se týkat rozdílů v hodnotách, postojích, kultuře, filosofii nebo náboženském přesvědčení, ve znalostech, dovednostech, zkušenostech a v životním stylu skupin nebo jednotlivců v rámci určité skupiny. Rozdíly se vyskytují také na základě pohlaví, národnostního nebo etnického původu, postižení či věku. Ve veřejné správě je za rozmanitou organizaci považována ta, která odráží společnost a různé potřeby zákazníků a zainteresovaných stran, kterým poskytuje služby.

Rozpočtová/finanční transparentnost

Myšlenka zpřístupnění rozpočtu v podstatě sleduje cíl poskytující komplexní, srozumitelné, pochopitelné a volně dostupné informace o veřejných rozpočtech prostřednictvím internetu. Snaha dosáhnout větší rozpočtové/finanční transparentnosti je řešena zveřejňováním rozpočtových dokumentů, otevřených rozpočtových iniciativ (např. www.openspending.org), sdílení a vizualizace finančních údajů – občané jsou informováni, mohou přidávat komentáře, diskutovat, participovat.

Řízení lidských zdrojů (Human Resources Management)

Toto zahrnuje řízení, rozvoj a využívání znalostí, dovedností a celkového potenciálu zaměstnanců úřadu s cílem podpořit politiku, plánování činností a efektivní řízení procesů úřadu.

Řízení rizik (Risk Management)

Řízení rizik se zabývá identifikací potenciálních rizik, jejich analýzou a přijímáním preventivních opatření k redukci/omezení rizik.

Řízení stížností (Complaints Management)

Řízení stížností se týká systematického řešení stížností zákazníků. Cílem řízení stížností je optimalizace vztahů s občany/zákazníky a zajištění kvality.

Řízení změn (Change Management)

Řízení změn zahrnuje jak identifikaci potřebných změn v organizaci, obvykle vyplývajících z modernizace a programů reform, tak zvládnutí dynamiky změn jejich organizováním, implementací a podporou.

Efektivní řízení změn vyžaduje silné vedení, transparentní komunikaci a jasnou strukturu. Z tohoto důvodu je nezbytné kombinovat různé nástroje a přístupy potřebné ke stimulaci snahy o změnu a nastavit a naplňovat cíle změny; jedná se např. o projektové řízení, inovační kroužky, ambasadory změn, benchmarking a benchlearning, pilotní projekty, monitorování, podávání zpráv a implementaci PDCA.

Řízení znalostí (Knowledge Management)

Řízení znalostí/znalostní management je explicitní a systematický management významných znalostí – a s tím související proces jejich vytváření, organizování, používání a využívání. Je důležité uvědomit si, že znalosti obsahují jak nevyslovené znalosti (obsažené v lidské mysli), tak explicitní znalosti (koncentrované a zaznamenané jako informace v databázi informací, dokumentech atd.). Dobré znalostní programy se věnují procesům rozvoje a přenosu obou základních forem. Pro většinu úřadů jsou nejdůležitější znalosti o zákaznících, procesech, produktech a službách, znalosti přizpůsobené potřebám uživatelů, znalosti o zaměstnancích, historii úřadu, zdrojích úřadu, vztazích a činnostech, měření a řízení vzdělanostního kapitálu. Znalostní management používá řadu různých postupů. Obecně k nejčastějším patří tvorba a hledání, sdílení a učení se, organizování a management.

Sebehodnotící zpráva (Self-assessment Report)

Tato zpráva popisuje výsledky sebehodnocení, musí obsahovat silné stránky a oblasti pro zlepšování úřadu. Může také obsahovat (nepovinně) návrhy na některé klíčové projekty zlepšování.

Shora dolů (Top-down)

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

Sít' (Network)

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

Skupinové financování (Crowdfunding)

Skupinové financování je způsob financování projektů, nebo společného podnikání získáváním finančních prostředků od velkého počtu lidí, kde každý přispívá relativně malou částkou, typicky prostřednictvím internetu.

Smysluplnost (Sense Making)

Koncept smysluplnosti odkazuje na klíčovou schopnost vedení ve složitém a dynamickém světě, ve kterém dnes žijeme, a zabývá se zásadní otázkou, jak můžeme strukturovat neznámé, abychom v něm mohli jednat. Smysluplnost se také týká toho, jaký je smysl různých aktivit zaměstnanců, nebo jaký je skutečný přínos jednotlivce k celkovému úspěchu úřadu.

Sociální média (Social Media)

Sociální média tvoří webové komunikační nástroje pro vytváření, sdílení a využívání informací. Mezi klíčové prvky patří:

- lidé mezi sebou interagují,
- uživateli generovaný obsah a profily,
- personalizované a osobní uživatelské účty,
- tlačítko „like“, následovatelé, komentáře a hodnocení,
- provozují je mezinárodní společnosti orientované na zisk.

Nejvýznamnějšími platformami sociálních médií a veřejným sektorem nejužívanějšími jsou Facebook, Twitter, LinkedIn a Instagram. Všechny organizace veřejného sektoru by měly uvažovat o komunikaci s občany, zainteresovanými stranami a zákazníky pomocí vybraných mediálních kanálů, při souběžném zvažování rizik ochrany soukromí a zabezpečení Obecného nařízení o ochraně osobních údajů.

Společenská odpovědnost (Social Responsibility)

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

Společenská odpovědnost organizací (Corporate social responsibility)

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

Společná výroba (Co-Production)

Občané jsou zapojeni do procesu produkce a/nebo poskytování služeb a jejich kvality.

Společné hodnocení (Co-Evaluation)

Občané se vyjadřují ke kvalitě veřejných politik a služeb, jichž jsou příjemci.

Společné navrhování (Co-Design)

Společné navrhování je rámec pro zahrnutí občanů a zákazníků do dalšího rozvoje veřejných služeb. Příkladem mohou být inovační workshopy, workshopy design thinking a strukturovaná zpětná vazba, která zaznamenává zpětnou vazbu občanů a zákazníků strukturovaným způsobem a je užitečná pro další rozvoj procesů poskytování služeb.

Společné rozhodování (Co-Decision)

Společné rozhodování se týká otázky zahrnutí občanů a zákazníků do procesů rozhodování ve veřejné správě. Příkladem může být zahrnutí občanů do participativních procesů v oblasti návrhu rozvoje města, přípravy rozhodnutí o infrastruktuře, nebo záležitostí týkajících se přípravy rozhodování o veřejných výdajích.

Správa (Governance)

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

Správa budov (Facility Management)

Správa budov se týká řízení budov a jejich technického vybavení. Veřejné budovy a další majetek tvoří spolu s provozními procesy komplexní celek správy budov. Cílem koordinovaného řízení procesů je neustálá redukce operativních a řídicích nákladů, dosažení větší flexibility fixních nákladů, zajištění technické dostupnosti zařízení a udržení, nebo dokonce růst hodnoty budov a zařízení v dlouhodobém horizontu.

Stakeholder Mapping

Představuje schématické znázornění zúčastněných stran relevantních pro organizační činnost a jejich zájmy.

Strategie (Strategy)

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

Střet zájmů (Conflict of Interest)

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

Štíhlý proces

Štíhlý proces je proces optimalizující zkrácení doby vynaložené na úkoly nepřidávající hodnotu (zbytečné činnosti, čekání apod.).

Termín (Term)

Časový úsek, ve kterém mají být dosaženy výsledky:

- krátkodobý – obvykle kratší než jeden rok,
- střednědobý – obvykle jeden až pět roků,
- dlouhodobý – obvykle delší než pět let.

TQM (Total Quality Management)

TQM představuje filosofii řízení zaměřenou na zákazníka založenou na neustálém zlepšování procesů prostřednictvím analytických nástrojů a týmové práce zapojující všechny zaměstnance.

Transparentnost (Transparency)

Transparentnost zahrnuje otevřenost, komunikaci a odpovědnost. Je to metaforické rozšíření významu používaného v přírodních vědách: transparentní je takový objekt, skrze který lze vidět. K transparentním procedurám se řadí veřejná jednání, zveřejňované finanční výkazy, legislativa o svobodě informací, rozpočtové přehledy, audity.

Účelnost (Effectiveness)

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

Učení se (Learning)

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

- Učící se prostředí (Learning Environment) je prostředí dané komunity, ve kterém probíhá proces učení se prostřednictvím získávání vědomostí, sdílení znalostí, výměny zkušeností a diskusí o správné praxi.
- Učící se organizace (Learning Organisation) je organizace, jejíž zaměstnanci kontinuálně zvyšují vlastní kapacitu pro dosažení požadovaných výsledků, ve které se prosazují nové a progresivní postupy myšlení, kde je dán volný prostor týmové snaze a kde se zaměstnanci celé organizace neustále vzdělávají.
- Závčik na pracovišti (On-the-job learning) je forma tréninku poskytovaná přímo na pracovišti. K dispozici musí být zkušenější kolega, supervizor nebo manažer, který ukazuje nebo vysvětluje souvislosti zaměstnancům. Práce je realizována pod supervizí a důležitou roli hraje zpětná vazba. Specifickými formami závčiku na pracovišti mohou být koučování, rotace práce nebo spolupráce na specifických projektech.

Učící se síť a síť spolupráce (Learning and Collaboration Network)

Učící se síť a síť spolupráce mohou být jak interními, tak externími iniciativami propojujícími zaměstnance k výměně know-how a nejlepší praxe, nebo k vytváření koncepcí směřujících k inovacím služeb/produktů.

Udržitelnost/ udržitelný rozvoj (Sustainable Development)

Jedná se o rozvoj, který plní současné potřeby, aniž by snižoval možnost naplnění potřeb budoucích generací.

Umělá inteligence (Artificial Intelligence)

Jedná se o schopnost počítačového programu myslet a učit se. Představuje také vědní obor, který se snaží vytvořit „chytré“ počítače. Systém umělé inteligence může současně získávat, interpretovat a zpracovávat znalosti. Toto zpracování se týká schopnosti vyvozovat nebo usuzovat nové znalosti ze znalostí stávajících a používat metody interpretace a zpracování k řešení komplexních problémů.

Umělá inteligence a robotizace (Robotics and AI)

Robotizace a umělá inteligence se týkají automatizace opakující se rutinní práce s pomocí inteligentních technologií. Tyto technologie jsou mimořádně vhodné v následujících oblastech

využití: informační služby, videoanalýza, otázky sledovatelnosti nebo filtrace významných informací ze sociálních médií, hodnocení a zpracování textových dokumentů apod.

Vedení (Management)

Vedení se týká řídicích funkcí organizace veřejného sektoru (např. vedení odboru, vedení města). Vedení realizují osoby, které vykonávají tyto funkce a mají nezbytné manažerské dovednosti. Mezi typické funkce a úkoly vedení patří plánování, organizování, leadership a kontrola úspěchu. Na rozdíl od leadershipu se vedení podílí i na řízení úřadu (plánování, nastavování a plnění cílů, kontrola úspěchu, rozdělování zdrojů atd.), zatímco leadership je zaměřen na osobní vedení lidí.

Vedení příkladem (Leading by Example)

Vedení úřadu hraje při změně organizační kultury nepostradatelnou roli. Prostřednictvím svého modelového chování mohou manažeři demonstrovat svou osobní ochotu ke změně a inspirovat k následování. Programy podporující změnu kultury by proto stejně jako trénink vedení měly zahrnovat následující koncepty: integritu, podporu porozumění, partnerství, participaci, inovace, zmocňování, preciznost, zodpovědnost, agilnost a další.

Veřejná politika (Public Policy)

Veřejná politika představuje cílený postup vládních orgánů a úředníků, kteří se zabývají záležitostmi veřejného zájmu. Zahrnuje činnost vládnutí – aktivitu, nečinnost, rozhodování, nerozhodování a možnost volit mezi konkurenčními možnostmi.

Veřejná politika představuje souhrn rozhodnutí týkajících se obsahu, cílů a aktivit, které jsou součástí významných politických systémů (např. municipality, státní a federální úroveň, evropská úroveň).

Veřejná politika (pro ÚSC)

Veřejná politika v rámci ÚSC představuje aktivity, jejichž posláním je řešit problémy ovlivňující veřejný život a tím uspokojovat veřejné zájmy, je nástrojem identifikace veřejného zájmu, jeho hodnocení, stanovení preferencí, metod jeho řešení a naplnění.

Vize (Vision)

Jedná se o dosažitelnou představu o tom, co chce úřad dělat a kam chce směřovat. Rámec této představy je dán posláním úřadu.

Vlastník procesu (Process Owner)

Jedná se o osobu odpovědnou za provádění a zlepšování procesu, případně za jeho navrhování, koordinaci a začlenění v rámci úřadu. Tato odpovědnost může zahrnovat:

- Pochopení procesu: Jak se provádí v praxi?
- Zaměření se na proces: Jak zapadá do širší vize? Kdo jsou interní a externí zainteresované strany a naplňují se jejich očekávání? V jakém vztahu je proces k jiným procesům?
- Sdělování informací o procesu interním a externím zainteresovaným stranám.
- Monitorování a měření procesu, včetně využití benchmarkingu: Do jaké míry je proces účelný a efektivní?
- Podávání zpráv o procesu: Co konkrétně lze zlepšit? Kde jsou slabé stránky a jak se na ně zaměřit?

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

Vliv (Impact)

Vliv představuje účinky a důsledky možných a skutečných činností, intervencí nebo politik na veřejný, soukromý a neziskový sektor.

Vstup (Input)

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

Výkonnost (Performance)

Výkonnost je úroveň splnění stanovených cílů dosahovaná jednotlivcem, týmem, úřadem nebo procesem.

Výkonnostní management (Performance Management)

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

Výkonové rozpočtování (Performance Budgeting)

Výkonové rozpočtování zobrazuje vstupy zdrojů a výstupy služeb na každou jednotku úřadu. Cílem je identifikovat a zaznamenat související výkony založené na dosažení cílů ke specifickým

výsledkům. Tento typ rozpočtu je běžně používán vládními organizacemi a agenturami k vykazání souvislostí mezi financováním z veřejných zdrojů a výsledky služeb poskytovaných federálními, národními nebo lokálními institucemi.

Výsledek (Outcome)

Je to celkový účinek, který mají výstupy na externí zainteresované strany nebo širší společnost. Příklad výstupu a výsledku: Přísnější podmínky pro držení střelných zbraní vedou k tomu, že se vydává méně zbrojních průkazů. Výstupem je tedy menší počet vydaných zbrojních průkazů. Výsledkem je menší počet střelných zbraní ve společnosti. Důsledkem těchto výsledků je vyšší bezpečnost a pocit bezpečí.

Výstup (Output)

Výstup představuje bezprostřední výsledek/výsledky procesu, jimiž může být zboží, nebo služby. Rozlišuje se mezi meziprodukty a koncovými výstupy; v prvním případě se jedná o produkty, které dodává jeden útvar druhému v rámci úřadu, ve druhém jsou výstupy dodávány někomu mimo úřad.

Win-win strategie

Win-win strategie představuje proces řešení konfliktu, který si klade za cíl vyjít vstříc všem jeho účastníkům (win-win = kooperativní metoda, vzájemný prospěch).

Zainteresované strany (Stakeholders)

Zainteresované strany jsou všichni ti, kdo mají finanční či jiný zájem na tom, aby úřad byl úspěšný. Interní a externí zainteresované strany se mohou členit do čtyř skupin: politické orgány, občané/zákazníci, zaměstnanci úřadu a partneři. Příklady zainteresovaných stran: tvůrci politických rozhodnutí, občané/zákazníci, zaměstnanci, společnost, kontrolní orgány, média, partneři atd. Mezi zainteresované strany patří i vládní organizace.

Zajištění souladu (Compliance)

Pojem zajištění souladu může být definován jako akt dodržování nebo shody se zákonem, žádostí nebo požadavkem. V podnikatelském prostředí je zajištění souladu se zákony, předpisy, pravidly a politikami součástí podnikových operací.

Zaměstnanci (People)

Všechny osoby zaměstnané v úřadu i; zahrnují jak zaměstnance na plný i částečný pracovní úvazek, tak i zaměstnance na dobu určitou. (Včetně osob pracujících na zaměstnanecké dohody.)

Princip „jen jednou“ (Once Only Principle)

V rámci rozvíjejících se zákaznický orientovaných a poptávkou řízených veřejných služeb hraje princip „jen jednou“ významnou roli. Popisuje vizi, jak mohou občané získat informace, žádat o služby poskytované veřejnou správou a získat službu na jednom místě pomocí jedné žádosti. V tomto smyslu princip „jen jednou“ odmítá byrokratické principy, které jsou mimo jiné charakterizovány velkým množstvím různých povinností ve veřejné správě.

Zdola nahoru (Bottom up)

Směr toku informací nebo rozhodnutí od nižší úrovně managementu k vyšší úrovni je znám jako „zdola nahoru“. Opakem je tok shora dolů (top-down).

Zdroje (Resources)

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

Zmocňování (Empowerment)

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

Znalosti (Knowledge)

Znalosti mohou být definovány jako informace ovlivněné zkušenostmi, souvislostmi, vysvětleními a úvahami. Znalosti jsou výsledkem transformace práce, která byla vynaložena na danou část informace. Znalosti jsou odlišovány od dat nebo informací, protože vyžadují kognitivní schopnost přivlastnění. Příklad: výcvik, know-how, odborná znalost, technické poznatky.

Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovace ve veřejné správě

Ministerstvo vnitra aktivně podporuje zavádění nástrojů řízení kvality ve veřejné správě. Již od roku 2005 pořádá soutěž o Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovace ve veřejné správě. Cesta k modernější veřejné správě začíná inovacemi a řízením kvality. Uvědomujeme si, že právě kvalita a inovace jsou pilíři moderní veřejné správy.

Přidejte se k těm úřadům, které nastoupily cestu k excelenci – cestu k trvalému zlepšování.

Ceny MV za kvalitu ve veřejné správě

- Cena MV **za zavedení přístupu k řízení kvality ve veřejné správě** je udělena organizaci, která nově zavedla vybraný přístup k řízení kvality a zahájila cestu k řízení kvality zaměřenou na klienta úřadu, a/nebo občana.
- Cena MV **za dlouhodobé uplatňování přístupu k řízení kvality ve veřejné správě** je udělena organizaci, která dlouhodobě uplatňuje vybraný přístup k řízení kvality a současně realizovala významnou aktivitu/projekt přispívající k rozvoji řízení kvality veřejné správy.
- Organizace veřejné správy mají dále možnost ucházet se o Národní cenu kvality ČR, kterou vyhlašuje Rada kvality České republiky při Ministerstvu průmyslu a obchodu.

Cena MV za inovace ve veřejné správě

- Cena MV **za inovaci cílenou na občana** je udělena za inovativní řešení, které je svým dopadem/přínosem zaměřeno zejména na občana.
- Cena MV **za inovaci cílenou na zaměstnance organizace** je udělena za inovativní řešení, které je svým dopadem/přínosem zaměřeno zejména na zaměstnance organizace.
- Cena MV **za digitální inovaci** je udělena za inovativní řešení, které má digitální charakter.

Statut, harmonogram soutěže a přihlášku naleznete na stránkách Ministerstva vnitra:

<https://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

CAF 2020: Aplikační příručka pro územní samosprávné celky

ISBN: 978-80-7616-188-7 (PDF)

Kolektiv autorů:

Editor: Ing. Mgr. David Sláma

Autoři:

Klára Fousková

Jarmila Mravcová

Lenka Švejdarová

Vítězslav Vlček

Praha, 2023

KONTAKTY

Ministerstvo vnitra

odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy

náměstí Hrdinů 1634/3, 140 21 Praha 4

www.mvcr.cz/verejna-sprava

www.kvalitavs.cz

osr@mvcr.cz

ID datové schránky: 6bnaawp



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY