



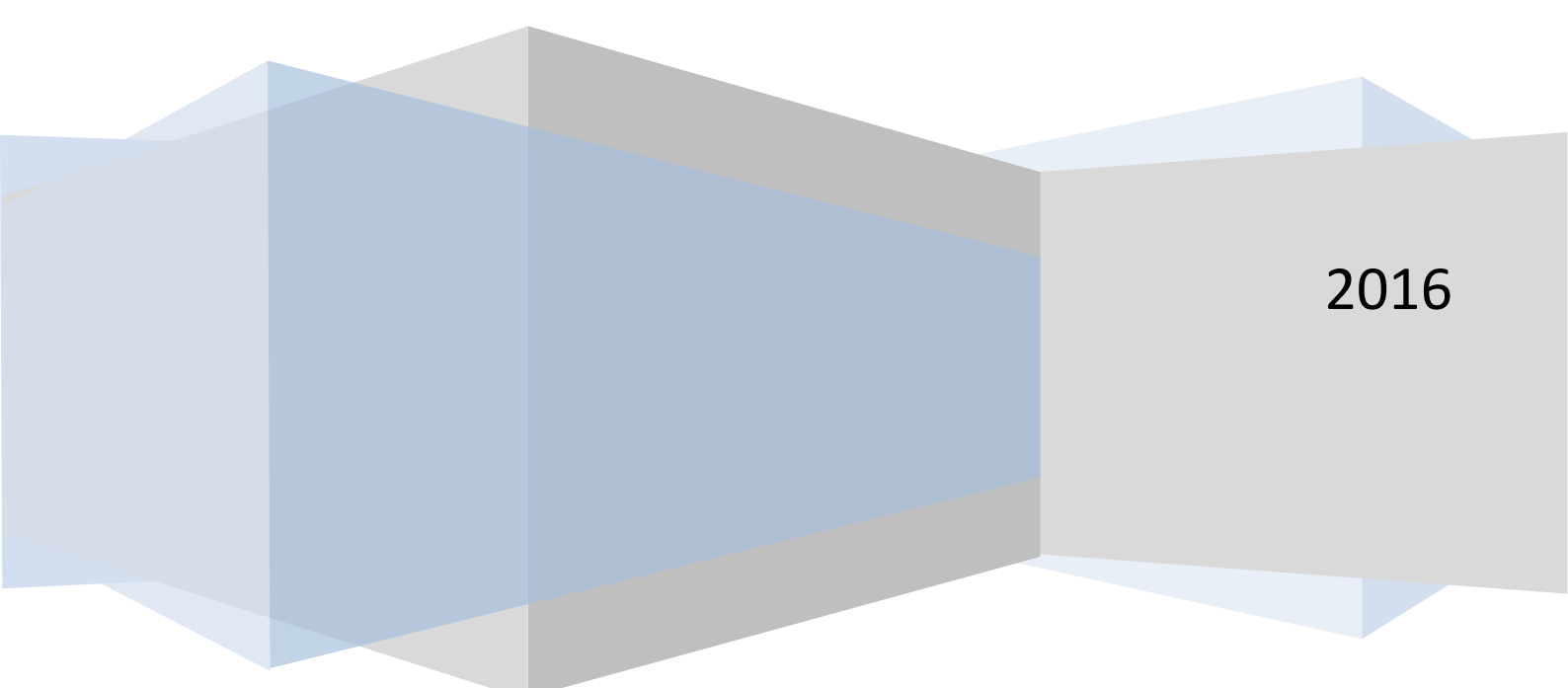
Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích

Ministerstvo vnitra



2016

Obsah

Úvod k metodickému doporučení	3
Úvod do řízení kvality	5
Část A: Metodické doporučení pro zavádění/ rozvoj řízení kvality v ÚSC.....	8
I. Strategické ukotvení řízení kvality v ÚSC.....	8
1. Národní podpora řízení kvality	8
2. Podpora řízení kvality ve veřejné správě.....	9
II. Terminologie.....	13
III. Doporučený rozsah řízení kvality v ÚSC	16
A. Strategické řízení	17
B. Finanční řízení.....	19
C. Procesní řízení	20
D. Zajištění služeb veřejné správy.....	21
E. Zainteresované strany	23
F. Personální řízení	23
IV. Postup zavádění řízení kvality	25
1. Projekt zavádění řízení kvality	25
2. PDCA cyklus – univerzální postup pro zlepšování řízení kvality	26
V. Doporučení pro další rozvoj řízení kvality v ÚSC	28
VI. Informační podpora řízení kvality.....	29
Část B: Metodické doporučení pro vzdělávání zaměstnanců ÚSC v oblasti řízení kvality	43
VII. Strategické ukotvení vzdělávání zaměstnanců ÚSC v oblasti řízení kvality.....	43
1. Národní podpora vzdělávání v oblasti řízení kvality.....	43
2. Podpora vzdělávání v oblasti řízení kvality ve veřejné správě	43
VIII. Doporučený rozsah vzdělávání úředníků ÚSC v oblasti řízení kvality	46
IX. Vzdělávání dle metod kvality.....	49
Závěr	53
Přílohy k metodickému doporučení k řízení kvality v ÚSC	54
Příloha č. 1: Principy TQM	55
Příloha č. 2: Metody kvality.....	56
1. Sebehodnocení dle CAF (metodika CAF 2013)	56
2. Plnění požadavků na systémy řízení dle ISO norem	58
3. místní Agenda 21	62
4. Model excelence EFQM.....	64
5. Společenská odpovědnost organizací (CSR)	66

Úvod k metodickému doporučení

Ministerstvo vnitra dlouhodobě podporuje dobrovolný zájem ÚSC o zavádění a uplatňování metod kvality/ nástrojů řízení prostřednictvím metodického vedení úřadů, koordinace a oceňování úřadů, které se řízení kvality věnují.

Metodické doporučení k řízení kvality v ÚSC je zpracováno na základě požadavku Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020, specifický cíl 1.3 Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě. Zpracování materiálu je současně zařazeno mezi opatření předběžné podmínky č. 11 Veřejná správa.

Příprava metodického doporučení k řízení kvality v ÚSC navazuje na zpracovanou Analýzu využívání metod kvality ve veřejné správě. V roce 2016 je zpracována pilotní verze materiálu, která představuje vymezení doporučeného rozsahu k řízení kvality v územních samosprávných celcích ve vazbě na stávající stav řízení kvality ve veřejné správě. V následujícím období budou jednotlivé části konkretizovány, ke specifikovaným prvkům kvality budou doplňovány příklady dobré praxe. Ministerstvo vnitra počítá s pravidelnou aktualizací materiálu.

Cílem metodického doporučení k řízení kvality v ÚSC:

- vymežit doporučený rozsah řízení kvality v ÚSC, jejichž naplnění přispěje k efektivní realizaci aktivit úřadu/ obce, k posílení zaměření organizace na zákazníky, umožní hodnotit realizované činnosti;
- poskytnout úřadům návod pro zavádění řízení kvality/ zlepšování řízení;
- doporučit dlouhodobé uplatňování metod kvality a rozvoj řízení kvality;
- podpořit související vzdělávací aktivity.

Cílové skupiny:

- metodické doporučení pro zavádění řízení kvality – podpora zavádění řízení kvality je prioritně určena pro úřady/ obce, které dosud nevyužívají řízení kvality – cílem je prostřednictvím doporučeného rozsahu řízení kvality v ÚSC vymežit oblasti, které je vhodné zařadit do strategického/ operativního řízení úřadu/ obce s cílem zajistit spokojenost zainteresovaných stran;
- metodické doporučení pro rozvoj řízení kvality – podpora využívání a dalšího zlepšování řízení kvality (implementace metod kvality/ nástrojů řízení) v úřadech, které mají zaveden některý z přístupů k řízení kvality; prioritou je snaha o dlouhodobé využívání zvoleného přístupu k řízení kvality, resp. snaha o provázání

jednotlivých aktivit úřadu/ obce (strategické dokumenty, akční plány zlepšování, inovační projekty, atd.);

- metodické doporučení pro vzdělávání ÚSC v oblasti řízení kvality – podpora zajištění znalostí zaměstnanců v oblasti řízení kvality jak na základní úrovni seznámení s řízením kvality, popř. příklady dobré praxe ÚSC, tak na úrovni rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců spolupracujících na zavádění a údržbě řízení kvality; v neposlední řadě jsou do metodického doporučení zařazeni hodnotitelé metod kvality, kteří zajišťují odborné posuzování metod kvality v organizacích.

Úvod do řízení kvality

Ve veřejné správě je kvalita spojena zejména se snahou organizace dělat správné věci správně, tj. kvalitně, efektivně, hospodárně a včas. Zákazníky ve veřejné správě jsou na jedné straně klienti úřadů, občané, resp. další organizace veřejné správy v pozici externích zákazníků, tak na druhé straně zaměstnanci organizace/ vedení organizace jako zákazníci interní.

Kvalita z pohledu požadavků zákazníka/klienta

Během života se občané dostávají do různých životních situací, například narození dítěte, přistěhování se, úmrtí v rodině, svatba, zahájení podnikání atd. Z těchto situací vyplývá řada povinností nejen vůči veřejné správě, které je potřeba řešit. Většina situací má také dopad do financí. Při vyřízení většiny životních situací musí lidé navštívit hned několik institucí - městský úřad, zdravotní pojišťovnu, případně úřad práce, pracoviště České správy sociálního zabezpečení či poskytovatele energií, bankovních a telefonních služeb atd., zde zpravidla musí využít i několik služeb a běhat z dveří do dveří. Zákazníci většinou nejsou schopni svoji situaci vyřešit ani v rámci jednoho dne. Pro většinu z nich jsou pochopitelně tyto situace nepřehledné až frustrující a není divu, že přinášejí negativní vztah k veřejné správě. Zjednodušení bohužel vyžaduje zásadní změny legislativních předpisů i informačních systémů veřejné správy.

To, co obec může nabídnout klientům, jsou srozumitelné informace při řešení těchto situací a to formou různých komunikačních kanálů, například pomocí interaktivního webu, nebo informačního letáčku. Cílem těchto informací je, aby občan dostal komplexní a aktuální informace bez jakýchkoliv bariér mezi jednotlivými státními institucemi, organizacemi a soukromými subjekty.

Naprostou klíčovou je, aby informace byly zpracovány s ohledem na lokální podmínky. Klient chce zejména vědět, jaká místa musí navštívit, koho informovat, kolik na to bude potřebovat času a financí, jaké potřebuje podklady, atd.

V současné době jsou tyto informace většinou dostupné mimo oficiální komunikační kanály veřejné správy (např. webové stránky soukromých firem, diskusní fóra, nebo články na zpravodajských portálech). Aby úřady získaly zpětnou vazbu od klientů z hlediska spokojenosti s poskytnutými službami, realizují dotazníková šetření. Naprostou klíčovou je, aby informace z těchto šetření byly využity pro další zlepšování služeb.

Kvalita z pohledu požadavků občana

Občané chtějí kvalitně prožívat život ve svém městě, chtějí být informováni a podílet se na rozvoji města, chtějí mít stabilní zaměstnavatele a zaměstnání, v pořádku infrastrukturu, možnost kulturního vyžití, podmínky pro sport, zajištění péči o zeleň, bezpečnost a také, aby město bylo dobrým hospodářem atd.

Ve většině měst občané ovlivňují směřování města k jejich spokojenosti zejména:

- 1) svou účastí ve volbách výběr výhodných kandidátů,
- 2) svou účastí na veřejných projednáních k nejrůznější problematice,
- 3) přímou konzultací s vedením města, politiky, nebo zaměstnanci úřadu,
- 4) aktivní účastí (členství v politické straně, NNO, svazech/ spolcích, účast na jednání zastupitelstva),
- 5) participací na přípravě, sledování a vyhodnocování strategických dokumentů, zejména strategického plánu,
- 6) účastí v průzkumech veřejného mínění.

Z těchto mechanismů je získáváno dostatek podkladů a informací, se kterými je pak potřeba pracovat při celkovém řízení města.

Kvalita z pohledu požadavků zaměstnance úřadu/ zastupitele

Pro zaměstnance města a úřadu je důležité, aby měli stabilní zaměstnání, příjemné prostředí pro práci, uspokojivé finanční ohodnocení, možnost vzdělávání a růstu, jasně definované odpovědnosti a kompetence, úkoly a postupy na kterých se podílí.

Cílem starosty je mít spokojené občany, kteří kvalitně prožívají život ve městě. Aby toho dosáhl, potřebuje mít objektivní a přehledné informace pro své rozhodování. V dnešní době většina měst využívá řadu informačních systémů, které jsou schopny potřebné informace dostat k odpovědným lidem a tím podpořit celkový systém řízení města. Starosta musí mít přehled o strategických cílech města a úřadu, ke kterým jsou přiřazené odpovědnosti za jejich plnění a je zřejmé pomocí jakých postupů, či projektů budou naplněny.

Pro tajemníka úřadu je klíčové, aby byl schopen zajistit zdroje pro plnění strategických cílů, resp. zdroje pro poskytované služby. Na operativní úrovni tajemník nastavuje a řídí procesy a projekty, které mají zabezpečit poskytování služeb veřejné správy. Tajemník úřadu dále podává vedení města zpětnou vazbu o skutečném stavu jednotlivých projektů a procesů, resp. naplnění strategických cílů.

Vedoucí odborů a zaměstnanci mají přiřazené odpovědnosti týkající se poskytovaných služeb a cílů, mají definované kompetence a mají nastavený systém odměňování.

Řízení kvality

Řízení kvality představuje komplex činností, jehož smyslem je zajištění spokojenosti zákazníků prostřednictvím plnění jejich požadavků, ale současně směřující ke zvýšení efektivity realizovaných činností. Řízení kvality lze posuzovat ze dvou úrovní - strategická úroveň řízení řeší problematiku kvality jako celku v kontextu definice cílů organizace a způsobů jejich dosažení, operativní řízení kvality má naopak za úkol zabezpečovat realizaci a dosažení cílů na úrovni konkrétních procesů a činností organizace.

Územní samosprávné celky se řízením kvality zabývají nad rámec povinností uložených legislativními předpisy. Řízení kvality se věnují zejména větší úřady (krajské úřady, úřady obcí

s rozšířenou působností). Ve veřejné správě je využívána řada přístupů k řízení kvality, tzv. „**metod kvality**“, všechny mají společný základ:

- zaměření organizace na zainteresované strany: snaha o naplnění požadavků zainteresovaných stran a zvýšení jejich spokojenosti;
- zajištění fungování organizace, jak na úrovni strategického řízení, tak na úrovni řízení operativního;
- podpora zlepšování organizace.

Část A: Metodické doporučení pro zavádění/ rozvoj řízení kvality v ÚSC

I. Strategické ukotvení řízení kvality v ÚSC

1. Národní podpora řízení kvality

Podpora řízení kvality vychází z usnesení č. 458 ze dne 10. května 2000, o **Národní politice podpory jakosti České republiky**.

V návaznosti na výše uvedené usnesení zpracovala Rada kvality ČR zprávu o postupu plnění Strategie Národní politiky kvality do roku 2015, resp. cíle pro následující období – materiál schválila vláda svým usnesením vlády č. 551 ze dne 15. června 2016, k naplňování **Národní politiky kvality v České republice na období let 2016 – 2020**.

Naplňování Národní politiky kvality v ČR na následující období vymezuje nejdůležitější aktivity a oblasti, kterými by se měly zainteresované strany při své práci ve vztahu ke kvalitě prioritně zabývat. V oblasti veřejné správy vychází realizace aktivit z dlouhodobé spolupráce Rady kvality ČR s Ministerstvem vnitra. **V územní veřejné správě budou podporovány následující aktivity:**

- Kvalita výkonu veřejné správy.
- Snižování administrativní a regulatorní zátěže.
- Podpora rozšíření metod kvality ve veřejné správě (CAF, ISO, Model excellence EFQM, místní Agenda 21 apod.).
- Zveřejňování příkladů dobré praxe (benchmarking, benchlearning).
- Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy.

V následující tabulce jsou vymezeny očekávané přínosy navazujících na realizaci Národní politiky kvality ČR (vybrané položky souvisejí s řízením kvality ve veřejné správě).

Tabulka 1: Očekávané přínosy navazující na Národní politiku kvality ČR (přínosy uplatňování metod kvality v ÚSC + podpory řízení kvality ve veřejné správě)

pro občana	- zvýšená kvalita péče o zákazníky; - zvýšení spokojenosti občanů – kvalitnější služby včetně veřejných; - zkvalitnění přístupu úřadů k občanům na všech stupních veřejné správy
pro stát a veřejnou správu	- úspora nákladů prostřednictvím zefektivňování činností úřadů zaváděním systémů řízení kvality, včetně nástrojů e-Governmentu; - zlepšení spolupráce služebních úřadů s nevládními organizacemi (na platformě Rady kvality ČR).

2. Podpora řízení kvality ve veřejné správě

Ve veřejné správě je podpora řízení kvality zahrnuta v usnesení vlády č. 680 ze dne 27. srpna 2014, ke **Strategickému rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020** (dále i Strategický rámec, nebo SRRVS) a o zřízení Rady vlády pro veřejnou správu, dále usnesením vlády č. 21 ze dne 14. ledna 2015, k Implementačním plánům Strategického rámce, změně Strategického rámce a o změně Statutu Rady vlády pro veřejnou správu a Statutu Rady vlády pro informační společnost, ve znění usnesení vlády č. 654 ze dne 20. srpna 2015, o doplnění a aktualizaci Implementačních plánů Strategického rámce. Dále ve znění usnesení vlády k aktualizaci Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.

Řízení kvality v ÚSC se konkrétně týkají 2 opatření specifického cíle 1.3 Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě:

opatření 1 – Zpracování analýz stavu řízení kvality ve veřejné správě

opatření 3 – Metodická podpora řízení kvality na úrovni ÚSC

A. Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě (opatření 1)

Ministerstvo vnitra zpracovalo **Analýzu využívání metod kvality ve veřejné správě** (Analýzu schválila Rada vlády pro veřejnou správu usnesením č. 4/16 ze dne 24. června 2016). Cílem zpracování Analýzy bylo zmapovat zkušenosti úřadů veřejné správy s metodami kvality, resp. získat podklady pro další podporu řízení kvality ve veřejné správě. Analýza byla zpracována ve 2 úrovních veřejné správy – pro správní úřady, resp. pro územní samosprávné celky. Součástí výstupů Analýzy jsou možnosti podpory řízení kvality v ÚSC – skutečný rozsah podpory řízení kvality bude reagovat na konkrétní požadavky územních samosprávných celků.



Sběr dat na úrovni ÚSC proběhl prostřednictvím dotazníkového šetření, Ministerstvo vnitra obdrželo přes 500 odpovědí, zhruba polovinu vyplněných dotazníků představují reakce oslovené cílové skupiny (krajské úřady a ORP), zbytek tvoří odpovědi zástupců obcí I. a II. typu.

Na základě sebraných podkladů došlo ke **zmapování stavu využívání metod kvality/nástrojů řízení** v úřadech územní samosprávy. Více než 130 úřadů územní samosprávy má zkušenosti s řízením kvality, využívají zejména metody kvality CAF, MA21, ISO 9001, CSR, v menší míře model excellence EFQM, resp. z nástrojů kvality patří mezi nevíce využívané benchmarking, procesní/ strategické řízení, resp. Balanced Scorecard.

Respondenti dotazníkového šetření:

- zhodnotili **aktuální stav řízení kvality**, který dále doplnili informacemi o dokumentech zastřešujících řízení kvality v organizaci, údaji o frekvenci hodnocení zavedeného řízení kvality, resp. příklady typicky sledovaných a pravidelně hodnocených ukazatelů;
- poskytli informace o výši **nákladů na zavedení/ roční uplatňování řízení kvality**;
- uvedli **důvody zavedení řízení kvality** – mezi nejčastější patří orientace na zákazníka, snaha o zvýšení produktivity práce, resp. zvýšení efektivity plánování a rozhodování, vytvoření potenciálu pro zlepšování organizace;
- vyhodnotili **přínosy řízení kvality** pro interní fungování organizace, resp. pro zainteresované strany;
- vyjádřili se k největším **bariérám uplatňování řízení kvality** na úřadech.

Většina úřadů využívajících řízení kvality **doporučila aplikaci metod kvality/ nástrojů řízení i v dalších úřadech veřejné správy.**

Ministerstvo vnitra na základě dotazníkového šetření shromáždilo **podklady k rozvoji řízení kvality v ÚSC, resp. podněty pro další podporu řízení kvality ze strany Ministerstva vnitra:**

- přes 140 úřadů vyjádřilo **zájem o zavedení metod kvality/ nástrojů řízení** (v 60 % se jedná o úřady, které již aktivně kvalitu řídí a mají zájem rozšířit svůj systém řízení kvality o další požadavky, 40 % úřadů má zájem zahájit řízení kvality);
- třetina všech respondentů sdělila své **požadavky v oblasti vzdělávání** zaměstnanců v oblasti řízení kvality (základní seznámení s řízením kvality, vzdělávání pro uživatele metod kvality, rozvoj dovedností hodnotitelů);
- zástupci úřadů vyjádřili své **požadavky na informační zdroje** k řízení kvality – vedle požadavku na existenci databáze dobré praxe se nejčastěji objevil podnět na centrální podporu řízení kvality ze strany Ministerstva vnitra, pořádání seminářů ke kvalitě, apod.

B. Metodická podpora řízení kvality na úrovni ÚSC (opatření 3)

Ministerstvo vnitra v rámci podpory řízení kvality v ÚSC realizuje následující aktivity spojené s řízením kvality v ÚSC:

- organizování **konferencí kvality ve veřejné správě** – cílem pořádání konferencí je podpořit setkávání odborníků z oblasti kvality, předávání zkušeností a dobrých praxí

- při zavádění kvality ve veřejné správě; konference kvality probíhají každoročně jako aktivity podporující plnění Národní politiky kvality;
- pořádání **soutěží k podpoře kvality ve veřejné správě** – účelem pořádání soutěží je motivovat úřady veřejné správy k aktivitám, které jsou realizovány dobrovolně nad rámec legislativních povinností, a ocenit dosažené výsledky v řízení kvality. Dále se jedná o podporu prezentace výsledků práce úřadů zaměřených na plnění potřeb zainteresovaných stran:
 - Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě – posláním této již tradiční soutěže je ocenit nová řešení a postupy přispívající k prokazatelnému zlepšování činnosti organizace či ke zvyšování kvality, účelnosti a efektivnosti poskytovaných veřejných služeb, které se mohou stát příklady dobré praxe a sloužit jako inspirace dalším organizacím. Pravidla soutěže jsou nastavena platným Statutem Cen Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě.
 - Přívětivý úřad – smyslem soutěže je mapovat a hodnotit stav přívětivosti úřadů vůči občanům; soutěž je realizována na úrovni obcí s rozšířenou působností, resp. na úrovni obcí s pověřeným úřadem. Cílem soutěže je podpora efektivnější a modernější veřejné správy, která občanům nabídne kvalitní veřejné služby. Mezi posuzovaná kritéria patří např. přístupnost úřadu pro občany, transparentní jednání úřadu, komunikace úřadu.
 - podpora zavádění/ rozvoje řízení kvality prostřednictvím **projektů realizovaných pod Operačním programem Zaměstnanost** – Ministerstvo vnitra ve spolupráci s Řídicím orgánem Operačního programu Zaměstnanost komunikuje možnosti podpory ÚSC s cílem finančně podpořit realizaci projektů ÚSC zaměřených na optimalizaci procesů úřadu, posílení strategického řízení organizace, zvýšení kvality fungování úřadů, resp. rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě.
 - zpracování **metodického doporučení k řízení kvality v ÚSC** – materiál představuje nastavení doporučeného rozsahu řízení kvality v ÚSC, jehož uplatnění a naplnění přispěje k efektivní realizaci aktivit úřadu/ obce, podpoří zaměření organizace na zainteresované strany, resp. umožní hodnotit realizované činnosti. Materiál dále poskytuje návod pro uplatňování a rozvoj řízení kvality ve veřejné správě.
 - **informační podpora řízení kvality v ÚSC** – Ministerstvo vnitra zajišťuje základní informační servis k řízení kvality v ÚSC, zveřejňuje přehled nejčastěji využívaných metod kvality v ÚSC; na webových stránkách MV jsou dostupné základní informace o jednotlivých přístupech k řízení kvality (k dispozici jsou odkazy na veřejně dostupné metodiky, resp. příklady dobré praxe). Zveřejňované podklady projdou v následujícím období pravidelnou aktualizací, popř. bude zváženo rozšíření informačních zdrojů dle výstupů dotazníkového šetření k rozšíření metod kvality v ÚSC. Ministerstvo vnitra zajistí ve spolupráci s ÚSC zpracování přehledu aktivních uživatelů řízení kvality.
 - podpora **vzdělávání zaměstnanců ÚSC** v oblasti kvality – Ministerstvo vnitra podpoří vzdělávací akce pro zaměstnance ÚSC v oblasti řízení kvality. V návaznosti na

průzkum požadavků ke vzdělávání budou realizovány vzdělávací aktivity podporující zavádění/ rozvoj metod kvality v ÚSC (semináře v oblasti podpory zavádění metod kvality budou zaměřeny na seznámení s jednotlivými metodami kvality, resp. podpoří rozšíření kompetencí zaměstnanců zabývajících se řízením kvality v ÚSC; nedílnou součástí vzdělávacích aktivit bude rozvoj hodnotitelů v soutěži o Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě).

- **další možnosti podpory** v návaznosti na požadavky ÚSC – další směřování podpory řízení kvality bude průběžně komunikováno s dotčenými subjekty; ve vazbě na zájem úřadů aktivně využívajících řízení kvality lze zvážit využití CAF Externí zpětné vazby jako nástroje podporujícího využívání sebehodnocení dle metodiky CAF, resp. v případě zájmu malých obcí o řízení kvality lze zacílit metodickou podporu zavádění řízení kvality zacílenou také na tyto subjekty.

II. Terminologie¹

Následující část shrnuje základní termíny využívané v metodickém doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích.

kvalita – vlastnost nebo souhrn vlastností, které produktu (výrobku/ službě) dávají schopnost splnit požadavky zákazníka

kvalita ve veřejné správě² – poskytování služeb veřejnosti trvalým způsobem, splňující soubor daných charakteristik:

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

řízení kvality – takové řízení organizace, které v rámci celkového systému řízení organizace garantuje spokojenost zákazníků/ zainteresovaných stran, vytváří prostředí podporující neustálé zlepšování a rozvoj organizace, při současné minimalizaci spotřeby zdrojů

proces – soubor navzájem na sebe navazujících činností, které transformují vstupy na výstupy a výsledky a tím přidávají hodnotu; pro potřeby řízení kvality lze procesy rozdělit na:

- hlavní (klíčové z důvodu plnění požadavků legislativních předpisů, resp. z pohledu plnění požadavků zainteresovaných stran), činnosti realizované v rámci samostatné i přenesené působnosti obce/ kraje
- řídicí
- podpůrné

zákazník – obecně je zákazníkem organizace nebo osoba, která přijímá produkt (výrobek/ službu); zákazník může být vůči organizaci interní nebo externí. Ve veřejné správě lze chápat zákazníka ve 2 rolích:

- klient v pozici uživatele/ účastníka služby veřejné správy, tj. žadatel, který očekává, že jeho požadavek bude vyřízen rychle, bez právních a jiných nedostatků a v požadovaném standardu (oprávněnost požadavků je limitována zákonnými normami a standardy),
- občan žijící v dané obci/ regionu, který očekává, že dojde ke zvyšování kvality života v obci/ regionu (oprávněnost požadavků je limitována oprávněnými požadavky ostatních občanů, finančních a dalších zdrojů, zákonnými normami a zásadami udržitelného rozvoje).

¹ Definice převzaty z Aplikační příručky Společného hodnoticího rámce (modelu CAF – verze 2013) pro úřady územních samosprávných celků; z publikace I. Vrabková: Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě; Řízení procesů výkonu státní správy (případová studie Vsetín)

² termín kvalita pro účely této příručky zahrnuje jak oblast řízení kvality, tak oblast udržitelného rozvoje (v souladu s usnesením vlády č. 551 z 15. června 2016, k naplňování Národní politiky kvality v České republice na období 2016 – 2020)

zainteresované strany – všichni, kdo mají finanční nebo jiný zájem na tom, aby organizace byla úspěšná; základní skupiny zainteresovaných stran ve VS:

- zákazníci: občané/ klienti
- zaměstnanci organizace/ vedení organizace
- subjekty veřejné správy
- partneři
- další

metody kvality – představují komplexní systémy koordinovaných činností řízení organizace s cílem trvalého zlepšování efektivnosti dané organizace; mezi nejčastěji používané metody kvality ve veřejné správě patří: model CAF, systémy řízení kvality dle požadavků normy ISO 9001, model excelence EFQM, místní Agenda 21 a společenská odpovědnost organizací CSR (stručné představení metod kvality je obsahem přílohy č. 2).

nástroje řízení – představují dílčí nástroje přispívající ke zkvalitnění výkonu organizace; nejvyužívanějšími nástroji ve veřejné správě jsou benchmarking, Balanced Scorecard, procesní řízení, strategické plánování a řízení a projektové řízení.

- **benchmarking** – porovnávání se s ostatními a poučení se ze zjištěných skutečností; typicky zahrnuje pravidelné porovnávání různých aspektů výkonnosti s dalšími organizacemi, identifikování výkonnostních rozdílů, nalézání nových přístupů vedoucích ke zlepšení výkonnosti, implementaci zlepšování, monitorování pokroku a přezkoumání přínosů;
- **Balanced Scorecard (BSC)** – soubor měřítek kvantitativního hodnocení rozsahu úspěšnosti organizace v realizaci poslání a strategických cílů organizace; tento systém tvoří 4 hlediska: inovace a učení se (zaměstnanci), vnitřní procesy, zákazníci a řízení financí;
- **procesní řízení**
- **strategické plánování a řízení**
- **projektové řízení**

systém managementu kvality – soubor koordinovaných činností usměrňující a řídicí organizaci s cílem trvalého zlepšování účelnosti a efektivnosti ve své výkonnosti.

Total Quality Management (TQM) – komplexní řízení kvality představuje filosofii řízení, 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 vymezit většinu oblastí organizace k zajištění potřeb a požadavků zákazníků/ dalších zainteresovaných stran. *Principy TQM jsou uvedeny v příloze 1.*

PDCA cyklus (Demingův cyklus):

- plánuj (Plan) – fáze návrhu
- dělej (Do) – výkonná fáze

- kontroluj (Check) – kontrolní fáze
- zaveď (Act) – fáze aktivizující, přizpůsobovací a korekční

Dodržování jednotlivých fází je podmínkou zlepšování (programy zlepšování musí začínat pečlivým plánováním, dále přejít do efektivních činností, musí být kontrolovány, popř. přizpůsobovány a následně opět vést k pečlivému plánování bez přerušení cyklu).

kompetence – zahrnují osobní vědomosti, schopnosti, dovednosti a postoje, uplatňované v pracovních situacích (pracovník je kompetentní, pokud je způsobilý úspěšně plnit zadané úkoly).

udržitelný rozvoj - takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současné generace bez ohrožování možností budoucích generací uspokojovat své potřeby; je založen na integraci a rovnováze cílů ekonomických, sociálních a ekologických.

další definice k řízení kvality:

[Společný hodnoticí rámec CAF 2013](#)

Půček: [Udržitelné finanční řízení obcí a regionů](#)

Půček, Koppitz: [Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony](#)

mezinárodní norma ČSN EN ISO 9000:2016 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník

III. Doporučený rozsah řízení kvality v ÚSC

Metody kvality využívají ve veřejné správě v České republice zejména územní samosprávy, jejich rozšíření vychází ze spontánního zájmu úřadů o zvyšování kvality veřejné správy a efektivnější řízení úřadu.

Ačkoliv je v ÚSC využívána řada metod kvality, lze vymezit základní společné důvody jejich uplatňování:

- spokojenost zainteresovaných stran,
- zvýšení produktivity práce,
- spokojenost zaměstnanců,
- ocenění vedením města/ kraje.

Z důvodu neexistence jednotného přístupu ke kvalitě v ÚSC je jedním z úkolů Ministerstva vnitra pro následující období vymezit mantinely pro další rozvoj řízení kvality v ÚSC zaměřeného na zainteresované strany (zejména na klienty agend řešených v přenesené i samostatné působnosti, tak občany města).

Zavedení a udržování řízení kvality představuje dlouhodobou cestu zaměřenou na identifikaci požadavků zainteresovaných stran při respektování potřeb organizace a snahu o jejich naplnění podpořenou využíváním nástrojů a metod neustálého zlepšování s cílem dosáhnout co nejlepších výsledků včetně návratnosti investic.

Záměrem Ministerstva vnitra nebylo zpracovat nový přístup k řízení kvality, ale ve snaze naplnit úkol zadaný Strategickým rámcem rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 nastavit **doporučený rozsah řízení kvality v ÚSC**, který by vymezil základní doporučené požadavky na řízení kvality v ÚSC, které zajistí zaměření organizace na zainteresované strany, podpoří kvalitu veřejné správy při zachování individuálních potřeb úřadů. Doporučený rozsah řízení kvality v ÚSC a návazně specifikované prvky kvality v ÚSC mají umožnit zpracování situační analýzy, zhodnocení potřeb organizace, nabídnout možnosti dalšího zlepšování řízení kvality, resp. poskytnout zpětnou vazbu o dosaženém pokroku v řízení kvality.

Cílem specifického cíle 1.3 Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě je zvýšení kvality veřejné správy a její efektivity, a to prostřednictvím koncepčního řízení kvality a zaváděním řízení kvality ve veřejné správě.

Pro potřeby zpracování metodického doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích byl vymezen doporučený rozsah řízení kvality v ÚSC. Doporučený rozsah vychází z principů komplexního řízení kvality organizace TQM (Total Quality Management), které lze zajistit zvýšením kvality všech činností prováděných v organizaci. Cílem TQM je poskytnutí služeb v kvalitě uspokojující zainteresované strany ve správném čase a za správnou cenu. TQM je založeno na konceptu učící se organizace a neustálého zlepšování kvality, snižování

nákladů, zajištění požadavků na bezpečnost práce, zvyšování morálky, resp. zlepšování ochrany životního prostředí. Přehled principů TQM je vložen do přílohy č. 1 Principy TQM.

Doporučený rozsah řízení kvality určuje **doporučenou úroveň řízení kvality v ÚSC** cílenou na podporu spokojenosti zainteresovaných stran ÚSC, resp. zvýšení efektivity realizovaných aktivit. Při nastavení doporučeného rozsahu řízení kvality v ÚSC vycházelo Ministerstvo vnitra z přístupu TQM, tj. komplexního přístupu k řízení kvality. Doporučený rozsah řízení kvality v ÚSC je nastaven tak, aby zahrnoval základní principy řízení kvality ve veřejné správě a zároveň umožňoval přizpůsobit řízení kvality dle potřeb a prostředí konkrétní organizace.

Doporučený rozsah řízení kvality v ÚSC je vymezen následujícími oblastmi:

- strategické řízení
- finanční řízení
- procesní řízení
- zajištění služeb veřejné správy
- zainteresované strany
- personální řízení

Každá z oblastí řízení kvality je vymezena znaky kvality a hodnocenými ukazateli, pro které jsou vyspecifikovány doporučené prvky kvality, pomocí kterých lze posoudit úroveň řízení kvality organizace.

A. Strategické řízení

Strategické řízení poskytuje řídicí dokumenty pro dlouhodobý rozvoj úřadu. Strategické řízení úřadu má vycházet z dokumentů strategického rozvoje města, které pro strategické řízení představují klíčový vstup a hlavní politické zadání. Dalším nezbytným vstupem jsou legislativní předpisy, resp. koncepční materiály resortů, popř. EU. Všechny následující činnosti a aktivity mají na strategické řízení navazovat a být s ním v souladu.

Tabulka 2: Oblast A – Strategické řízení

Znaky kvality	Hodnocené ukazatele	Specifikované prvky kvality
Správná komunikace a zapojování veřejnosti při tvorbě, naplňování i změnách plánu	1. Jasně definované postupy, které umožňují participaci veřejnosti, neziskového sektoru a dalších partnerů při tvorbě, naplňování i změnách plánu.	A1: Nastavený strategický proces řízení města, definované dílčí procesní kroky včetně odpovědnosti. Strategické řízení obsahuje participaci veřejnosti, neziskového sektoru a dalších partnerů při tvorbě, naplňování i změnách plánu.
Provedení potřebných analýz plánu	2. Analytická část plánu obsahuje potřebné analýzy dle místních podmínek (například: socioekonomická datová analýza, analýza stávajících strategických dokumentů, kvalitativní	A2: Součástí analytických podkladů strategického plánu jsou analýzy dle místních podmínek (např. socioekonomická datová analýza, audity udržitelného rozvoje, analýza stávajících

	šetření, analýza cílových skupin, SWOT, finanční analýza, analýza rizik)	strategických dokumentů, kvalitativní šetření, analýza cílových skupin, SWOT, finanční analýza, analýza rizik).
Cíle, opatření (např. ve formě akčních plánů) a indikátory mají stanoveny odpovědné osoby	3. Návrhová část má vhodnou strukturu (např. vize – cíle – opatření nebo akční plány; indikátory cílů).	A3: Cíle mají stanovenou formu plnění (projekt, proces), resp. způsob měření a hodnocení plnění.
	4. Cílům jsou stanoveny odpovědné osoby.	A4: Cíle obsahují vymezení vazeb na odpovědnosti zaměstnanců (garant, odpovědný zaměstnanec, referující zaměstnanec).
Zveřejňování informací ke strategickému plánu je úplné a přátelské	5. Na webu jsou dostupné všechny dokumenty týkající se strategického plánu.	A5: Na webových stránkách jsou dostupné všechny dokumenty týkající se strategického plánu.
	6. Zveřejnění hodnotících zpráv.	A6: Na webových stránkách jsou dostupné pravidelné hodnotící zprávy k plnění strategického plánu.
Strategie je provázána s ostatními plány a strategickými dokumenty	7. Existuje databáze všech dokumentů strategické povahy a byly prověřeny vazby.	A7: Strategický plán obsahuje dekompozici návazných strategických dokumentů – cílů.
	8. Nově zpracovávané dokumenty respektují strategický plán.	A8: Nově zpracované dokumenty jsou v souladu/ nejsou v rozporu se strategickým plánem.
Strategický plán a rozpočet nebo rozpočtový výhled jsou propojeny	9. Prokazatelná vazba mezi rozpočtem (rozpočtovým výhledem) a strategickým plánem například pomocí každoročně aktualizovaného akčního plánu	A9: Cíle strategického plánu jsou podloženy rozpočtovým výhledem. Cíle/ opatření/ projekty jsou jasně navázány na rozpočet (aktuální návrh/ smluvní vztah/ čerpání).
Účelnost, efektivnost a hospodárnost jako součást systému řízení	10. Plně funkční systém finanční kontroly dle zákona, který je provázaný na ostatní systémy řízení, včetně strategického řízení.	A10: Nastavený proces finanční kontroly s indikátory plnění. Zavedený systém ukazatelů zohledňuje 1) výkonnost a kvalitu, 2) účinnost spotřeby zdrojů v procesech (pro dodání požadovaných výstupů), 3) účelnost naplnění procesu (parametry dodaných výstupů), 4) užitečnost služby pro klienta, 5) udržitelnost dlouhodobých dopadů na kvalitu života.
Vazba strategického plánu na odměňování	11. Systém odměňování zaměstnanců ve vazbě na plnění strategie.	A11: Nastavené kompetenční řízení, včetně odměňování zaměstnanců za plnění konkrétních úkolů s vazbou na strategii.
Pravidelné hodnocení strategického plánu v zastupitelstvu	12. Nejméně jedenkrát ročně je strategický plán vyhodnocen v zastupitelstvu.	A12: Zastupitelé mají přístup k aktuálnímu plnění strategie včetně reportingu a odpovědných osob. S plněním jednotlivých strategických cílů je minimálně jednou ročně seznámena RM a ZM.
	13. V případě potřeby jsou přijímána	A13: Strategický plán je v případě

	opatření.	potřeby upraven.
Rozhodování orgánů respektuje strategický plán	14. Nejsou přijímána usnesení orgánů města (rady, zastupitelstva), která by byla v rozporu se strategickým plánem.	A14: RM a ZM schvalují pouze ta usnesení, která vycházejí ze Strategického plánu.

B. Finanční řízení

Finanční řízení ve veřejné správě zahrnuje komplexní řízení veřejných financí: finanční plánování, propojení financování s organizační strukturou organizace, hospodaření organizace dle schválených rozpočtů, resp. zajištění finanční kontroly dle zákona o finanční kontrole.

Tabulka 3: Oblast B – Finanční řízení

Znaky kvality	Hodnocené ukazatele	Specifikované prvky kvality
Zadlužování nesmí být na úkor budoucnosti	1. Zastupitelstvo má schválena pravidla pro (ne)zadlužování odpovídající místním podmínkám.	B1: Zastupitelstvo má stanovený indikátor zadlužování, který respektuje.
Index provozních úspor	2. Index provozních úspor: minimálně 10%. Index se vypočítá jako podíl provozního přebytku (rozdíl běžných příjmů a běžných výdajů) a běžných příjmů.	B2: Zastupitelstvo má stanovený indikátor provozních úspor, který je minimálně 10 %.
Účelnost, efektivnost a hospodárnost jako součást systému řízení	3. Plně funkční systém finanční kontroly dle zákona, který je provázaný na ostatní systémy řízení včetně strategického řízení.	B3: Nastavený proces finanční kontroly, který je součástí dotčených finančních transakcí včetně aktivit ve strategickém plánu.
Minimalizace rizik bez omezení příležitostí	4. Existence analýzy rizik a opatření k ní (včetně protikorupčních opatření), existuje systém vyhodnocování příležitostí.	B4: Nastavený proces řízení rizik a příležitostí.
Rozpočet (rozpočtový výhled) a strategický plán jsou propojeny	5. Prokazatelná vazba mezi rozpočtem (rozpočtovým výhledem) a strategickým plánem, například pomocí každoročně aktualizovaného akčního plánu.	B5: Každoročně aktualizovaný akční plán.
Rovnováha mezi rozsahem (a kvalitou) služeb a příjmy rozpočtu – moderní metody rozpočtování	6. Existence projednaných limitů rozpočtu v jednotlivých oblastech, nad kterými existuje v zastupitelstvu shoda. Taktéž lze prokázat efektivním využíváním moderních rozpočtových metod, které tyto principy respektují (např. cílově orientované rozpočtování, participativní rozpočtování, atd.).	B6: Existence procesu tvorby rozpočtu včetně procesních kroků vedoucích k nastavení limitů jednotlivých oblastí (položek).
Snaha o	7. Ekonomická soběstačnost obce se	B7: Jsou nastaveny indikátory, které

zvyšování místní ekonomické soběstačnosti	zvyšuje, pokud to není v rozporu se zájmem společnosti nebo environmentálními principy.	prokazují ekonomickou soběstačnost organizace.
Správná komunikace a průhlednost rozpočtování	8. Jasně definované postupy, které umožňují participaci veřejnosti, neziskového sektoru a dalších partnerů při zpracování, schvalování, hospodaření dle rozpočtu a změnách rozpočtu.	B8: Jsou nastaveny postupy komunikace se zainteresovanými stranami ve vazbě na zpracování rozpočtu.
Průhledné veřejné zakázky	9. Systém zadávání veřejných zakázek (včetně zakázek malého rozsahu) je dle místních podmínek administrativně zvládnutelný a současně transparentní.	B9: Proces zadávání veřejných zakázek je transparentní.
Efektivní nakládání s majetkem	10. Pronájmy, prodeje a ostatní nakládání s majetkem má jasná pravidla, která jsou pro obec ekonomicky výhodná, při současném respektování využívání majetku ve prospěch občanů (zájem společnosti).	B10: Proces nakládání s majetkem organizace je efektivní.

C. Procesní řízení

Procesem je označován soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům, při využívání zdrojů, a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. Procesy lze dle přidané hodnoty pro zákazníka rozdělit na procesy hlavní (klíčové), řídicí a podpůrné. Mezi hlavní procesy mají být zařazeny procesy vykonávané v přenesené i v samostatné působnosti.

Některé činnosti lze řídit jako procesy, některé ne. V ÚSC lze procesně řídit jak agendy v přenesené působnosti, tak agendy v samostatné působnosti. Při zavádění procesního řízení je nezbytné vycházet z legislativních požadavků definujících základní rámec požadavků na výkon agend, sled činností nastavit ve vazbě na organizační zajištění činností (vazba na Organizační řád, popisy pracovních funkcí/ pracovní náplně), provázat činnosti a jejich výstupy s hodnocením (nastavení měřitelných ukazatelů procesu).

Tabulka 4: Oblast C – Procesní řízení

Znaky kvality	Hodnocené ukazatele	Specifikované prvky kvality
Přehledné a návazné postupy/ procesy pro občany/ zaměstnance	1. Životní situace občana jsou propojené s popsány procesy/ postupy.	C1: Na webu dostupné komplexní řešení jednotlivých životních situací (narození dítěte, úmrtí, přistěhování do města, podnikání, a další) s jasnými vazbami na postup jejich vyřešení (místo, čas nezbytný pro vyřízení, odpovědná osoba, úřední hodiny, nezbytné formuláře/ podklady). Dostupné životní situace zaměstnance. Životní situace jsou provázány na seznam

		poskytovaných služeb/ dalších souvisejících služeb.
	2. Nahlížení postupů procesů z různých pohledů (vedení města/ úřadu, klient, občan, zaměstnanec). Rozdělení procesů na hlavní (klíčové z pohledu zákazníka), řídicí a podpůrné.	C2: Procesy lze hodnotit z pohledu různých zainteresovaných stran.
Aktuální postupy/ procesy	3. Postupy/ procesy jsou pravidelně aktualizovány vzhledem k legislativním požadavkům, změny se promítnou do všech dotčených postupů/ procesů.	C3: Je zajištěna pravidelná aktualizace postupů/ procesů v návaznosti na požadavky legislativních předpisů.
	4. Postupy/ procesy jsou pravidelně aktualizovány ve vazbě na aktuální změny (změna zaměstnance, změna cílů organizace, změna organizační struktury), změny se promítnou do všech dotčených postupů/ procesů.	C4: Je zajištěna aktualizace postupů/ procesů v návaznosti na změny v organizaci.
Klíčové a problémové postupy/ procesy jsou vzájemně provázány do celkového systému řízení a na informační systémy organizace; realizace aktivit v rámci PDCA cyklu	5. Vazba procesů na cíle organizace (strategické dokumenty a jejich konkrétní aktivity)	C5: Je zajištěna vazba postupů/ procesů na cíle organizace. Lze provádět změny, které se promítají do celého systému řízení s vazbou na legislativu, zainteresované strany, cíle, procesy, indikátory, kompetence, dokumentaci.
	6. Vazba postupů/ procesů na konkrétní zaměstnance (vlastník procesu, nastavené odpovědnosti v jednotlivých krocích)	C6: Existuje vazba postupů/ procesů na konkrétní zaměstnance (osoba odpovědná za proces, odpovědnosti za dílčí činnosti).
	7. Vazba postupů/ procesů na zdroje (vstupy, výstupy)	C7: Existuje vazba postupů/ procesů na zdroje, jsou vymezeny vstupy/ výstupy procesů.
	8. Vazba postupů/ procesů na měření a hodnocení postupů/ procesů.	C8: Existuje vazba postupů/ procesů na indikátory, probíhá měření a hodnocení postupů/ procesů.
	9. Vazba postupů/ procesů na řízení rizik.	C9: Existuje vazba postupů/ procesů na řízení rizik.
	10. Vazba postupů/ procesů na hodnocení výsledků organizace (vazba na realizované metody kvality/ nástroje řízení).	C10: Existuje vazba postupů/ procesů na hodnocení výsledků organizace (popř. vazba na metody kvality/ nástroje řízení).
Vazba procesního a projektového řízení	11. Vazba projektového řízení organizace na postupy/ procesy.	C11: Projekty organizace jsou provázány na procesní řízení (existuje vazba na cíle organizace, zaměstnance, zdroje, hodnocení, rizika).

D. Zajištění služeb veřejné správy

Veřejná správa je vykonávána subjekty na centrální/ místní úrovni. Územní veřejná správa poskytuje služby v samostatné, resp. přenesené působnosti. Pro všechny služby, které organizace zajišťuje, mají být vymezeny skupiny zákazníků a poskytované služby mají

naplňovat jejich požadavky. Služby mají být dostupné, profesionálně poskytnuté, transparentní, důvěryhodné, atd.

Tabulka 5: Oblast D – Zajištění služeb veřejné správy

Znaky kvality	Hodnocené ukazatele	Specifikované prvky kvality
Přístupnost úřadu pro zákazníky	1. Rozsah úředních hodin, kdy si zákazník může vyřizovat konkrétní agendu.	D1: Rozsah úředních hodin, kdy zákazník může vyřizovat konkrétní agendu, je stanoven s ohledem na dostupnost služeb pro zákazníka (rozsah standardních hodin, nabídka možnosti individuální návštěvy dle požadavku zákazníka v rámci pracovní doby úředníka/ úřadu).
	2. Existence elektronického objednávkového systému (pro agendy vykonávané v přenesené působnosti), dostupné informace o stavu vyřizování požadavku, on-line sledování stavu přepážek.	D2: Existuje elektronický objednávkový systém; systém poskytuje informace o stavu vyřizování požadavku, on-line sleduje obsazenost přepážek.
Transparentnost úřadu	3. Zveřejnění materiálů pro jednání zastupitelstva (min po dobu 2 let po projednání).	D3: Na webových stránkách jsou zveřejněny materiály pro jednání zastupitelstva (archiv min po dobu 2 let po projednání).
	4. Zveřejnění uzavřených smluv nad 50.000,- Kč.	D4: V Registru smluv jsou zveřejněny uzavřené smlouvy.
	5. Zveřejnění rozpočtu města v rozklikávací podobě.	D5: Na webových stránkách je zveřejněn rozpočet města v rozklikávací podobě.
	6. On-line dostupnost dostatečně podrobného územního plánu na webových stránkách	D6: Na webových stránkách je dostupný dostatečně podrobný územní plán.
Komunikace se zákazníky	7. Dostupnost systému životních situací na webu, včetně navigací na jednotlivé agendy.	D7: Na webových stránkách je k dispozici systém životních situací, včetně navigací na jednotlivé agendy.
	8. Kompletní kontakty na webu.	D8: Na webových stránkách jsou k dispozici kompletní kontakty na zaměstnance úřadu.
	9. Pravidelná on-line komunikace úřadu se zákazníky.	D9: Je zajištěna pravidelná aktualizace webových stránek; probíhá komunikace na sociálních sítích.
	10. Dostupná mobilní aplikace úřadu.	D10: Existuje mobilní aplikace úřadu.
	11. Komunikace úředníka (schopnost naslouchat klientovi, vystupování zaměstnance)	D11: Při poskytování služby je zajištěna vhodná komunikace úředníka s klientem.
	12. Zacházení úředníka s klientem (vstřícnost a vlídnost úředníka, vhodnost oblečení a prostředí)	D12: Jsou zajištěny vhodné podmínky pro poskytování služeb veřejné správy (etický kodex, dress code, apod.).
	13. Pravidelná setkání s občany.	D13: Pořádání pravidelných setkání s občany nad aktuálními problémy/ udržitelným rozvojem obce.

E. Zainteresované strany

Zainteresované strany představují pro organizaci subjekty, které jsou příjemcem poskytovaných služeb. Zainteresované strany lze rozdělit do 2 základních skupin:

- interní subjekty – zaměstnanci, vedení organizace;
- externí subjekty – klienti poskytovaných služeb, občané města/ regionu, další organizace veřejné správy

Tabulka 6: Oblast E – Zainteresované strany

Znaky kvality	Hodnocené ukazatele	Specifikované prvky kvality
Spokojenost zainteresovaných stran	1. Spokojenost s dostupností služby (čekací doba, objednávkový systém), tj. poskytnutá služba odpovídá nabídce; ukazatel lze hodnotit např. anketou v místě poskytnutí služby, zhodnocením počtu stížností, ...	E1: Jsou realizována zjištění spokojenosti zákazníků s dostupností služby.
	2: Spokojenost občanů s rozvojem města.	E2: Je zjišťována spokojenosti občanů s rozvojem města.
Zjišťování spokojenosti klientů	3: Ankety, dotazníky – zjišťování spokojenosti s úřadem/ konkrétními odbory/ úředníky	E3: Realizace dotazování (ankety, dotazníky, mystery klient) s cílem zjistit spokojenost zákazníka s úřadem/ úředníkem.
Zjišťování požadavků zákazníků a způsob jejich promítnutí do služeb veřejné správy	4: Zajištění sběru podnětů občanů (kulaté stoly, veřejná plánovací fóra), event. standardizovaný průzkum spokojenosti obyvatel se životem ve městě.	E4: Je zajištěn sběr podnětů občanů (jsou pořádány kulaté stoly, veřejná plánovací fóra, popř. standardizovaný průzkum spokojenosti obyvatel se životem ve městě).
	5: Sběr podnětů zákazníků ke zlepšení služeb veřejné správy.	E5: Je zajištěn sběr podnětů zákazníků ke zlepšení služeb veřejné správy (dostupnost služeb, čekací doby/ objednávkový systém).
	5: Zjištěné požadavky byly promítnuty do služeb veřejné správy/ procesů/ projektů a plánů.	E6: Zjištěné podněty jsou vyhodnoceny a promítnuty do nabízených služeb.

F. Personální řízení

Zaměstnanci představují pro organizaci zásadní hodnotu. Organizace řídí a rozvíjí kompetence zaměstnanců. Úspěšné řízení a vedení zaměstnanců podporuje jejich zapojení, motivaci, rozvoj a udržení v organizaci.

Tabulka 7: Oblast F – Personální řízení

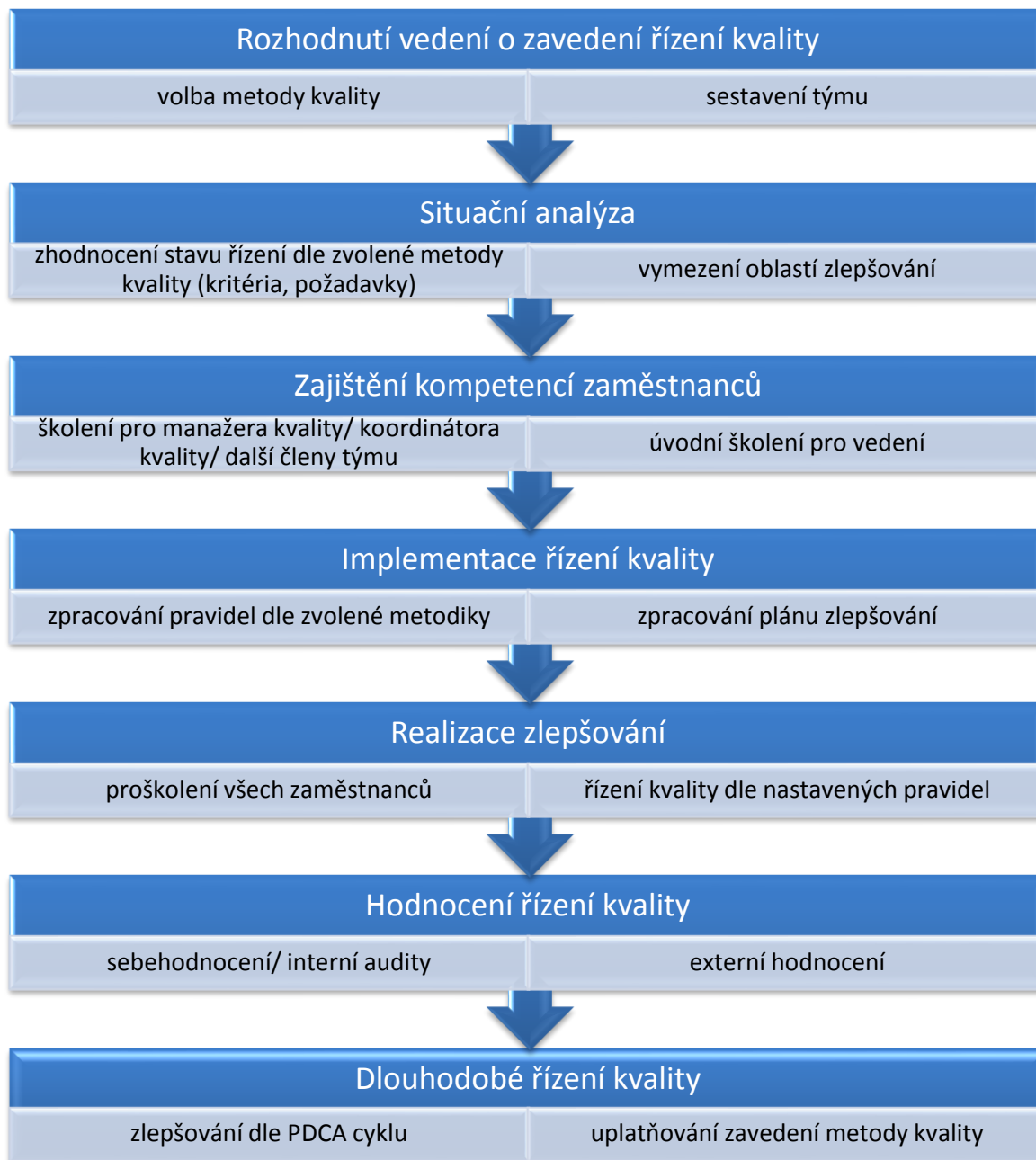
Znaky kvality	Hodnocené ukazatele	Specifikované prvky kvality
Nastavené odpovědnosti zaměstnanců	1. Nastavená zodpovědnost za cíle organizace.	F1: Je nastavena zodpovědnost zaměstnanců/ funkcí za plnění cílů organizace, která se promítá do hodnocení (odměňování zaměstnanců).
	2. Nastavení kompetencí v jednotlivých	F2: Existuje vazba kompetencí

	procesech/ projektech.	zaměstnanců na jednotlivé procesy/ projekty. Odpovědnost zaměstnance je navázána na cíle, procesy, indikátory, dokumenty, rizika a je promítnuta do pracovní náplně zaměstnance.
	3. Nastavení zodpovědností ve výsledcích měření.	F3: Existuje vazba kompetencí zaměstnanců na výsledky procesů/ projektů.
Kompetenční modely	4. Existence sady kompetencí, které lze přiřazovat jednotlivým zaměstnancům (pro pracovní místa/ funkce/ role)	F4: Je zpracována sada kompetencí, které lze přiřazovat jednotlivým zaměstnancům (dle popisu práce/ funkce).
	5. Zastupitelnost zaměstnanců (jak na horizontální, tak na vertikální úrovni).	F5: Jsou vymezena pravidla pro zastupitelnost zaměstnanců.
	6. Kompetence přiřazeny zaměstnancům.	F6: Kompetence jsou přiřazeny konkrétním zaměstnancům.
Motivace zaměstnanců	7. Existence personální strategie.	F7: Organizace má zpracovávánou personální strategii.
	8. Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.	F8: Organizace má nastaven a řídí proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.
	9. Odměňovací systém je navázán na výsledky dosažené v cílech/procesech/ projektech.	F9: Odměňovací systém je nastaven ve vazbě na výsledky dosažené v cílech/ procesech/ projektech.

IV. Postup zavádění řízení kvality

1. Projekt zavádění řízení kvality

Zavádění řízení kvality v organizaci postupuje typicky v následujících krocích. Projekt zahrnuje typicky následující kroky:



Rozhodnutí vedení úřadu je výchozí fází projektu zavádění řízení kvality v organizaci. Toto rozhodnutí by mělo vycházet ze znalosti přínosů konkrétního přístupu k řízení kvality. Současně musí vedení stanovit tým zaměstnanců, kteří budou odpovědní za projekt zavádění

kvality v organizaci (jmenování manažera projektu a týmu zaměstnanců). Projekty jsou obvykle řešeny ve spolupráci s odbornými konzultanty.

Nezbytnou součástí všech následujících fází je průběžné informování zaměstnanců o řízení kvality a o postupu projektu zavádění řízení kvality v úřadu.

Zahájení projektu zavádění řízení kvality v ÚSC je spojeno se zpracováním situační analýzy, která vymezí, do jaké míry jsou požadavky konkrétního přístupu k řízení kvality v úřadu již naplněny, dále specifikuje rozsah požadavků, které je nezbytné v rámci projektu zavádění řízení kvality uplatnit. Zpracovaná zpráva má vymezit základní oblasti pro zlepšování organizace a určit fáze projektu implementace řízení kvality.

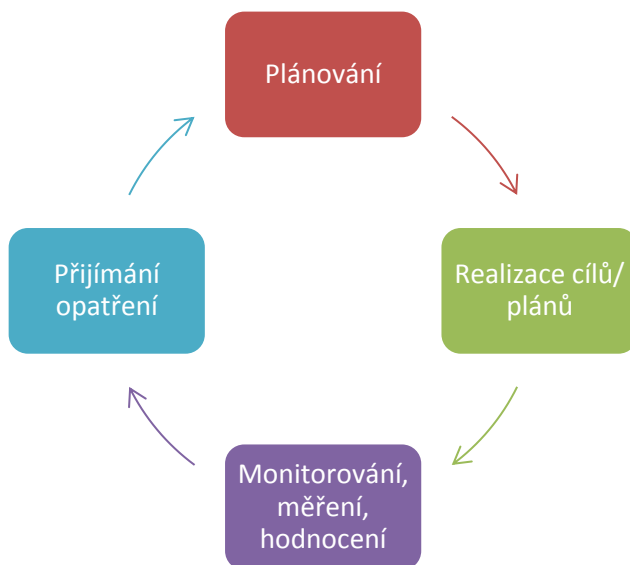
Před vlastním zaváděním řízení kvality musí proběhnout školení zaměstnanců, kteří se budou spolupodílet na řízení kvality. Věcná náplň vzdělávání se odvíjí od vybrané metody kvality.

Implementace požadavků řízení kvality představuje nastavení pravidel zvolené metody kvality, dále je zpracován plán zlepšování. Projekt pokračuje postupným využíváním řízení kvality v úřadu, v ideálním případě mají být do řízení kvality zahrnuti všichni zaměstnanci.

Hodnocení řízení kvality představuje finální fázi projektu zavádění řízení kvality – dle pravidel využívané metody kvality jsou zhodnoceny probíhající aktivity, je zpracována závěrečná zpráva (např. závěrečná sebehodnotící zpráva u metody CAF, zpráva z interního auditu u systému řízení kvality dle ISO 9001), která hodnotí silné stránky řízení kvality a vymezuje oblasti pro zlepšování. Tato zpráva je předkládána vedení úřadu a má být využita jako vstup pro nastavení dalšího zlepšování řízení kvality, např. pro zpracování akčního plánu zlepšování.

2. PDCA cyklus – univerzální postup pro zlepšování řízení kvality

Demingův PDCA cyklus zlepšování představuje proces trvalého zlepšování kvality. Tento základní postup zlepšování je nedílnou součástí řady přístupů ke kvalitě (sebehodnocení dle CAF, systému řízení kvality dle ISO 9001) a měl by být využíván v rámci přípravy a plnění akčního plánu zlepšování.

Obrázek 1: Demingův PDCA cyklus zlepšování**Tabulka 8: Popis fází Demingova PDCA cyklu zlepšování**

Fáze	Popis
Plánovat (Plan)	- nastavení priorit úřadu - zpracování a schválení plánu zlepšování (včetně stanovení ukazatelů hodnocení výsledků)
Realizovat (Do)	- realizace plánu dle stanoveného postupu - sledování průběhu realizace (průběžné hodnocení ukazatelů)
Přezkoumat (Check)	- ověření, zda bylo rozhodnutí správné (řešení reagovalo na klíčové příčiny + vedlo k plánovaným výsledkům) - případné přijetí opatření znamená návrat do 1. fáze
Reagovat (Act)	- potvrzení realizovaného řešení a zakotvení do podoby standardního postupu

V. Doporučení pro další rozvoj řízení kvality v ÚSC

ÚSC využívají řízení kvality na základě svého dobrovolného zájmu, řada z nich postupy rozvíjí a usiluje dlouhodobě o zlepšování.

Metody kvality představují komplexní přístupy k řízení kvality, pomáhají nastavit celkový systém řízení organizace, který směřuje k nárůstu spokojenosti zainteresovaných stran, zefektivnění procesů, vyšší produktivitě, snížení nákladů. Postupy podporují neustálé zlepšování.

Přínosy řízení kvality pohledem uživatelů metod kvality (zpracováno na základě výstupů Analýzy využívání metod kvality ve veřejné správě):

CAF = sebehodnocení organizace dle 9-kriteriálního modelu

- zvýšení spokojenosti zákazníků i zaměstnanců
- nárůst produktivity práce
- kvalifikované posouzení realizovaných činností na základě měřitelných ukazatelů
- zapojení zaměstnanců úřadu do procesů zlepšování
- zpracování akčního plánu zlepšování a jeho pravidelné vyhodnocování přispěje ke zvýšení efektivity plánovacích a rozhodovacích činností

ISO 9001 = certifikace shody systému řízení kvality dle požadavků normy ISO 9001

- zvýšení spokojenosti zákazníků úřadu
- nárůst produktivity práce
- zavedení procesního řízení, zdokumentování postupů, včetně nastavení měřitelných ukazatelů, resp. určení odpovědností za činnosti
- pravidelné hodnocení procesů, včetně zpětné vazby pro vedení úřadu (podklady pro rozhodování)
- vytvoření potenciálu pro zlepšování (průběžné zlepšování, interní audity, přezkoumání řízení kvality vedením)

MA21 = každoroční posouzení plnění kritérií MA21, audit udržitelného rozvoje

- zvýšení spokojenosti občanů
- nárůst spokojenosti zaměstnanců úřadu
- propojení finančního a strategického řízení municipality
- systematická komunikace s veřejností, podnikateli a dalšími cílovými skupinami
- posuzování činnosti a působnosti města dle měřitelných ukazatelů
- výměna dobré praxe, spolupráce municipalit v rámci Národní sítě Zdravých měst

Základní představení ve veřejné správě nejčastěji využívaných metod kvality je obsahem přílohy č. 2 Metody kvality.

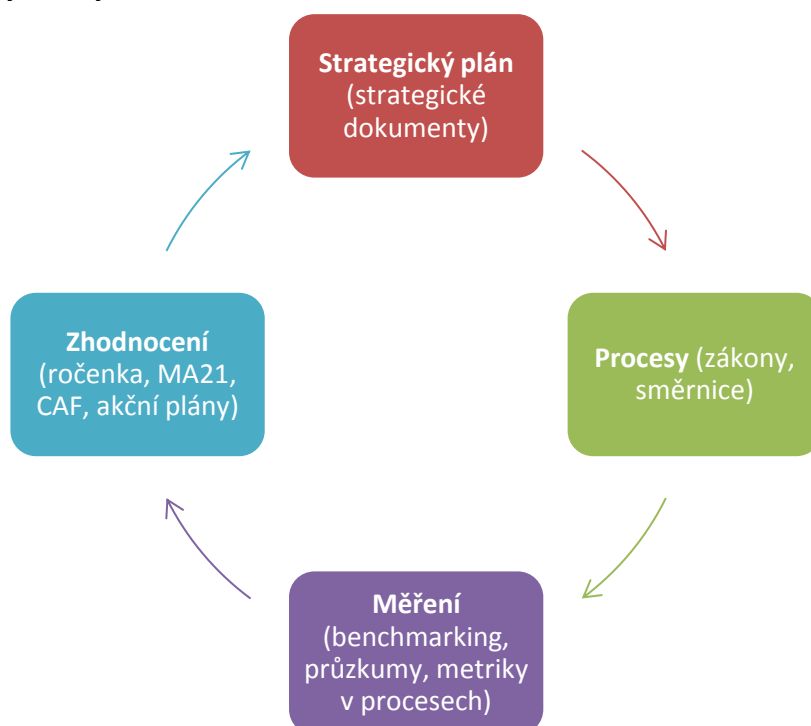
VI. Informační podpora řízení kvality

Všechny zastřešující metody kvality mají stejnou filozofii, která je založena na podobném cyklu řízení. První si stanovujeme cíle, které chceme dosáhnout, následně hledáme postupy, jak jich dosáhnout. Následně měříme výsledky a snažíme se je vyhodnotit. Celý cyklus se uzavírá, jakmile jsme schopni promítnout výsledky zpět do cílů. Všechny tyto prvky mají mezi sebou jasné vazby, které lze navázat pomocí běžně dostupné informační podpory, např. využitím funkcí MS Excelu (pro menší organizace), resp. pomocí informačních systémů (pro větší organizace).

Předpokladem pro funkční a komplexní systém řízení je:

- mít stanovené cíle,
- realizovat cíle pomocí jasných pravidel (včetně legislativních předpisů), postupů, procesů, projektů, ...,
- měřit dosahování stanovených cílů, procesů a projektů,
- vyhodnocovat cíle, procesy, projekty.

Obrázek 2: Cyklus systému řízení



Aplikace **metod kvality** ve své podstatě podporuje všechny čtyři uvedené prvky (PDCA) celkového systému řízení. Využití ve veřejné správě nejčastěji uplatňovaných metod kvality (CAF, ISO 9001, MA21, CSR, EFQM) se navzájem nevyklučuje, ba naopak jejich vzájemná

synergie umožňuje pohlížet na organizaci z několika pohledů, což umožňuje daleko efektivnější a kvalitnější realizaci celkového systému řízení.

Organizace se snaží cíle efektivně plnit a následně vyhodnocovat dopady prostřednictvím uplatňováním principů 3E:

- hospodárnost pořizování zdrojů pro procesy (budovy, vybavení, lidé...);
- účelnost naplnění procesu (parametry dodaných výstupů);
- efektivnost spotřeby zdrojů v procesech (dodání požadovaných výstupů);

popř. v rozšířené podobě o další principy:

- užitečnost služby pro zainteresované strany;
- udržitelnost z pohledu udržitelného rozvoje.

Nástroje řízení slouží k systematickému zlepšení jednotlivých prvků systému řízení a lze je rozdělit dle jejich působnosti:

1. cíle – strategické řízení, BSC
2. procesy – procesní řízení, projektové řízení, kompetenční modely
3. měření/KPI – benchmarking, analýza rizik
4. vyhodnocení – sebehodnotící zpráva, interní audity, audity udržitelného rozvoje

5. Cíle organizace – strategické řízení, BSC

Obrázek 3: Příklad strategické mapy města

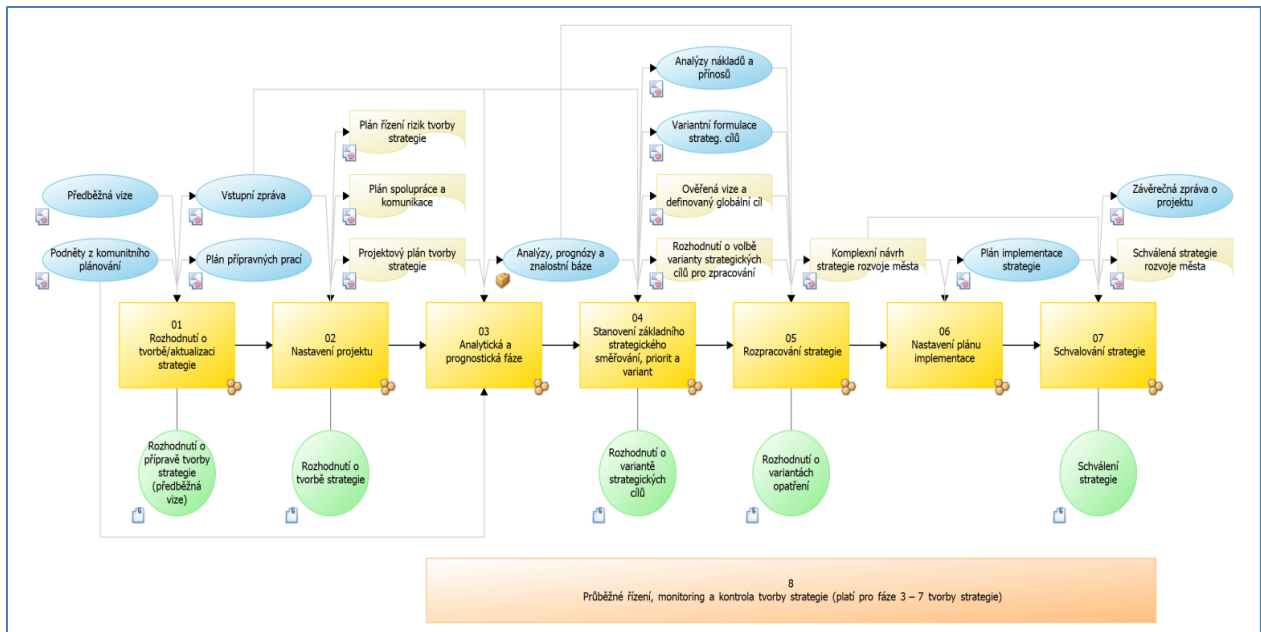


Obrázek 4: Příklad ukazatelů odboru

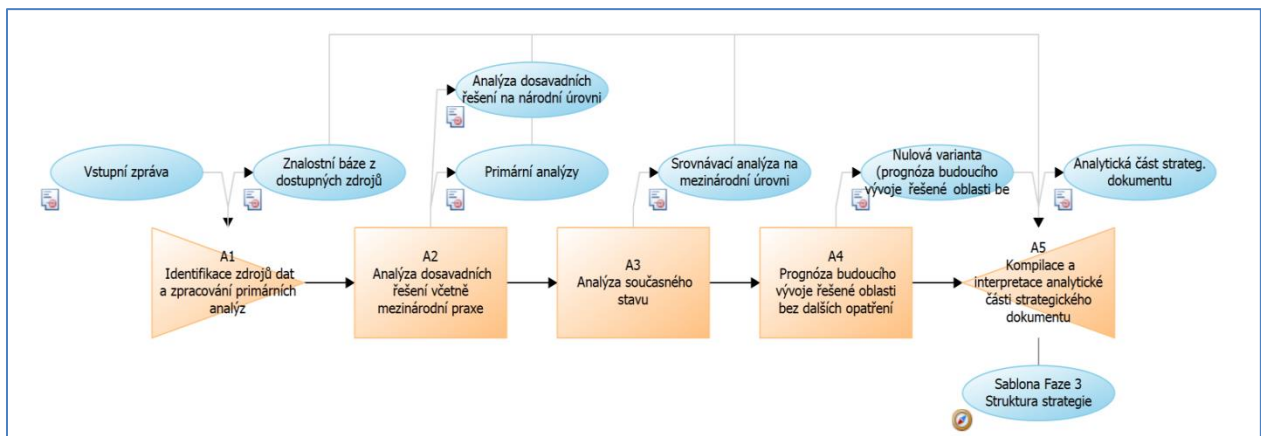


6. Procesy – procesní řízení, projektové řízení, kompetenční modely

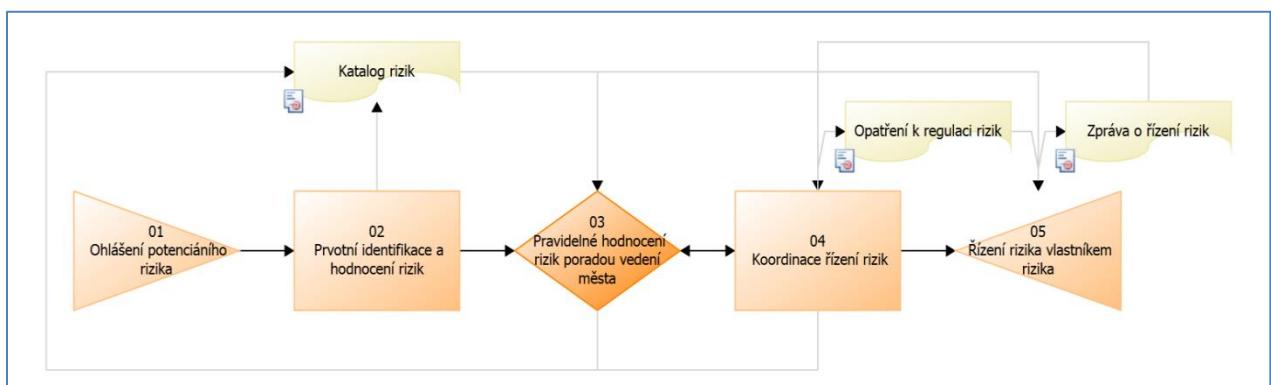
Obrázek 5: Proces tvorby strategie města (celkový pohled)



Obrázek 6: Proces tvorby strategie města (ukázka dekompozice Nastavení procesu)



Obrázek 7: Proces řízení rizik



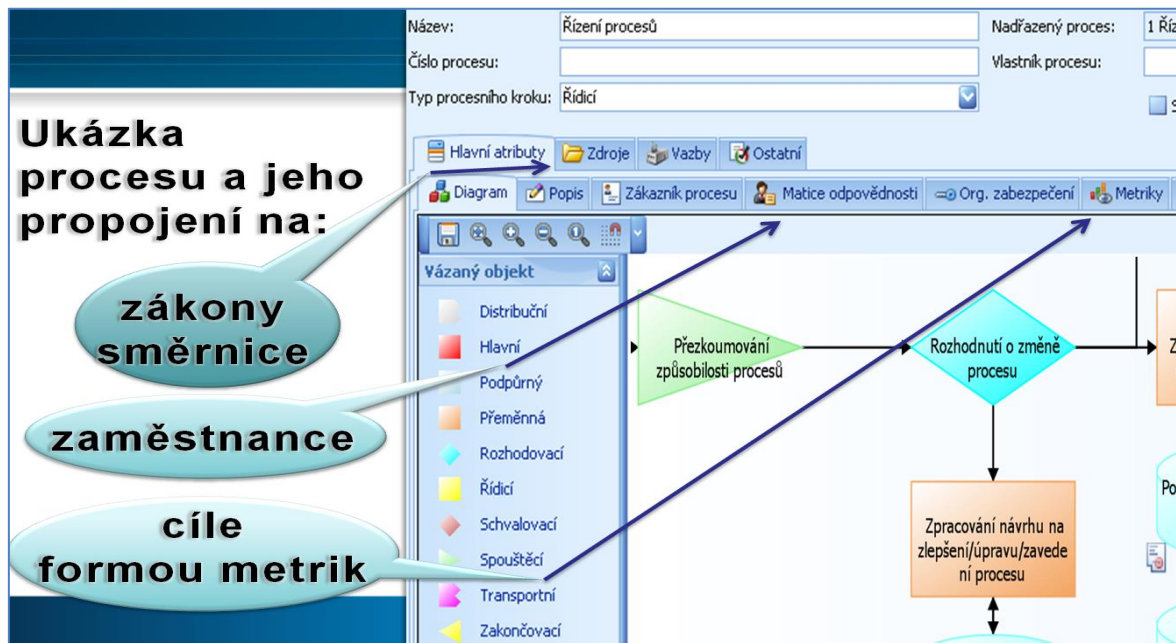
Obrázek 8: Ukázka interpretace procesů dle životních situací občana



Obrázek 9: Ukázka interpretace procesů dle životních situací občana - odkazy na služby úřadu a formuláře ke stažení



Obrázek 10: Ukázka vazeb cílů, zaměstnanců, zákonů na procesy



Obrázek 11: Ukázka popisu kompetence

Pracovní místo: 111 Metodik oddělení OŽU (Nová Petra)

Osoba: Nová Petra

Organizování a plánování vlastní práce, odpovědnost a spolehlivost 2 - pokročilá - Záznam v kompetencích

Soubor Upravit Zobrazit Nástroje

Odstranit

Název: Organizování a plánování vlastní práce, odpovědnost a s Dolní mez VS [Kč]:

Typ: Kompetence Horní mez VS [Kč]:

Stupnice hodnocení: Wáha [%]: 0,00

Poměrná VS [Kč]: 0,00 Osoba: Nová Petra

Poznámka:

Přiložky Obsažené záznamy Popis Chat Úkoly

B *I* U **abc** **A** Times New Roman 3 Normal

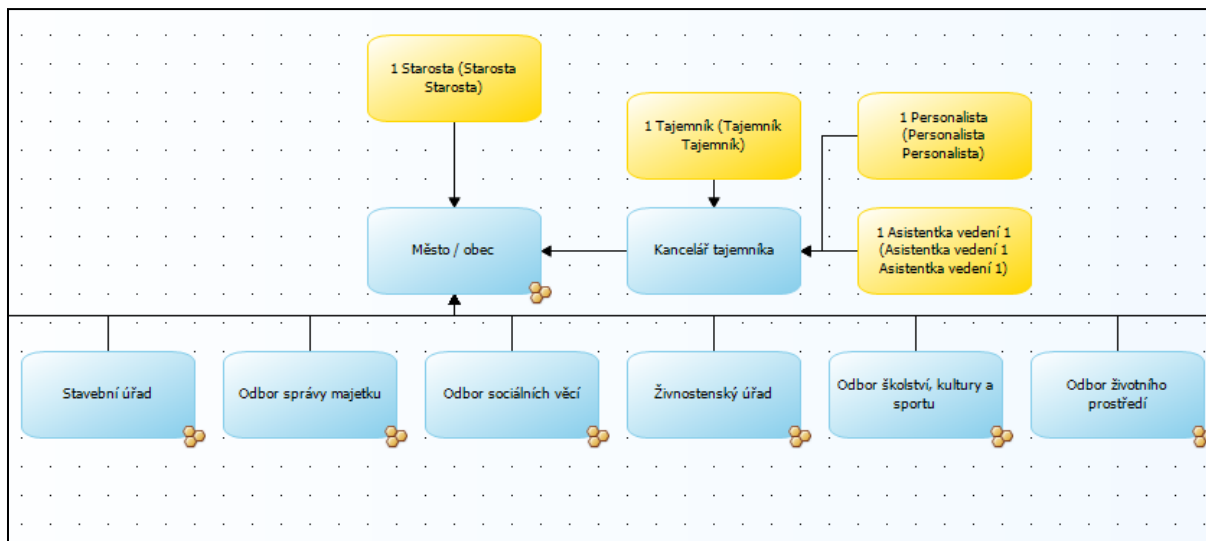
Přesně zadané pracovní povinnosti plní samostatně ve stanoveném čase. Dodržuje interní i externí standardy. Včas informuje nadřízené a kolegy, pokud nemůže splnit úkol nebo slib v dohodnutém čase a kvalitě. Samostatně si organizuje svůj čas tak, aby plnil procesní i projektové úkoly ve stanoveném čase. Osobní pracovní priority přizpůsobuje celkovým prioritám organizace (útvary, procesu).

Obrázek 12: Ukázka kompetenčního modelu v kartě zaměstnance

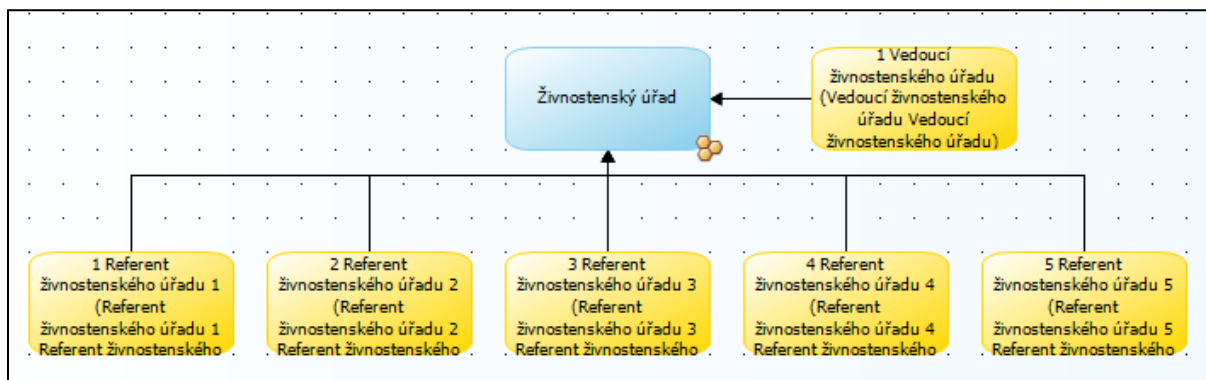
The screenshot displays a software application window titled 'Nová Petra - Karta zam'. The interface is organized into several sections:

- Header:** 'Sestavy', 'Karty zaměstnanců', and 'Nová Petra - Karta zam'.
- Form Fields:**
 - Pracovní místo: 111 Metodik oddělení OŽU (Nová Petra)
 - Osoba: Nová Petra
 - Fixní složka mzdy [Kč]:
 - Variabilní složka mzdy [Kč]:
- Navigation Tabs:** 'Hlavní atributy', 'Kompetence', and 'Výkonnost'.
- Sub-Tabs:** 'Hodnocení kompetencí' and 'Kompetenční model'.
- Form Fields (continued):** Variabilní složka za kompetence [Kč]:
- Toolbar:** 'Odstranit', 'Diagnostika', and 'Zobrazení strom'.
- Competency Model Tree:**
 - 1 Základní kompetence**
 - Loajalita 2 - pokročilá
 - Organizování a plánování vlastní práce, odpovědnost a spolehlivost 2 - pokročilá
 - Sebeřízení 2 - pokročilá
 - Spolupráce, otevřenost a podpora 3 - vysoká
 - Zlepšování a hledání nových řešení, adaptabilita, flexibilita, proaktivita (dynamika) 2 - pokročilá
 - 2 Obecné a sociální kompetence**
 - Český jazyk 2 - pokročilá
 - Jednání s lidmi 2 - pokročilá
 - Práce s informacemi 3 - vysoká
 - Týmová práce 1 - elementární
 - Vyjednávání 2 - pokročilá
 - 3 Odborné kompetence**
 - Občanský zákoník - orientační znalost
 - Právní předpisy a normy z oblasti účetnictví a rozpočtu - orientační znalost
 - Správní řád - rutinní využití
 - Zákon a spisové a archivní službě - orientační znalost
 - Zákon o obcích - orientační znalost
 - Zákon o přestupcích - rutinní využití
 - Zákon o státní kontrole - orientační znalost
 - Živnostenský zákon - expertní znalost
 - 4 ICT - obecné (převzato)**
 - 5 ICT - odborné**

Obrázek 13: Ukázka modelu organizační struktury



Obrázek 14: Ukázka organizační struktury (odbor)

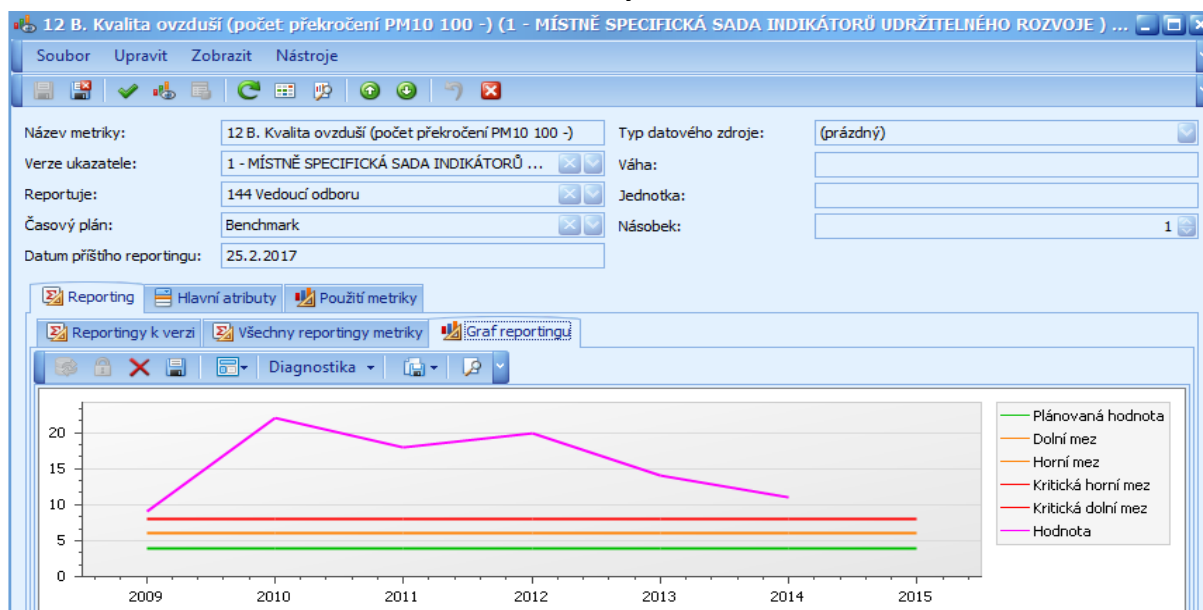


Obrázek 15: Ukázka osobní stránky zaměstnance, kde se sbíhají informace o cílech, úkolech, procesech, měření, dokumentaci, hodnocení atd.

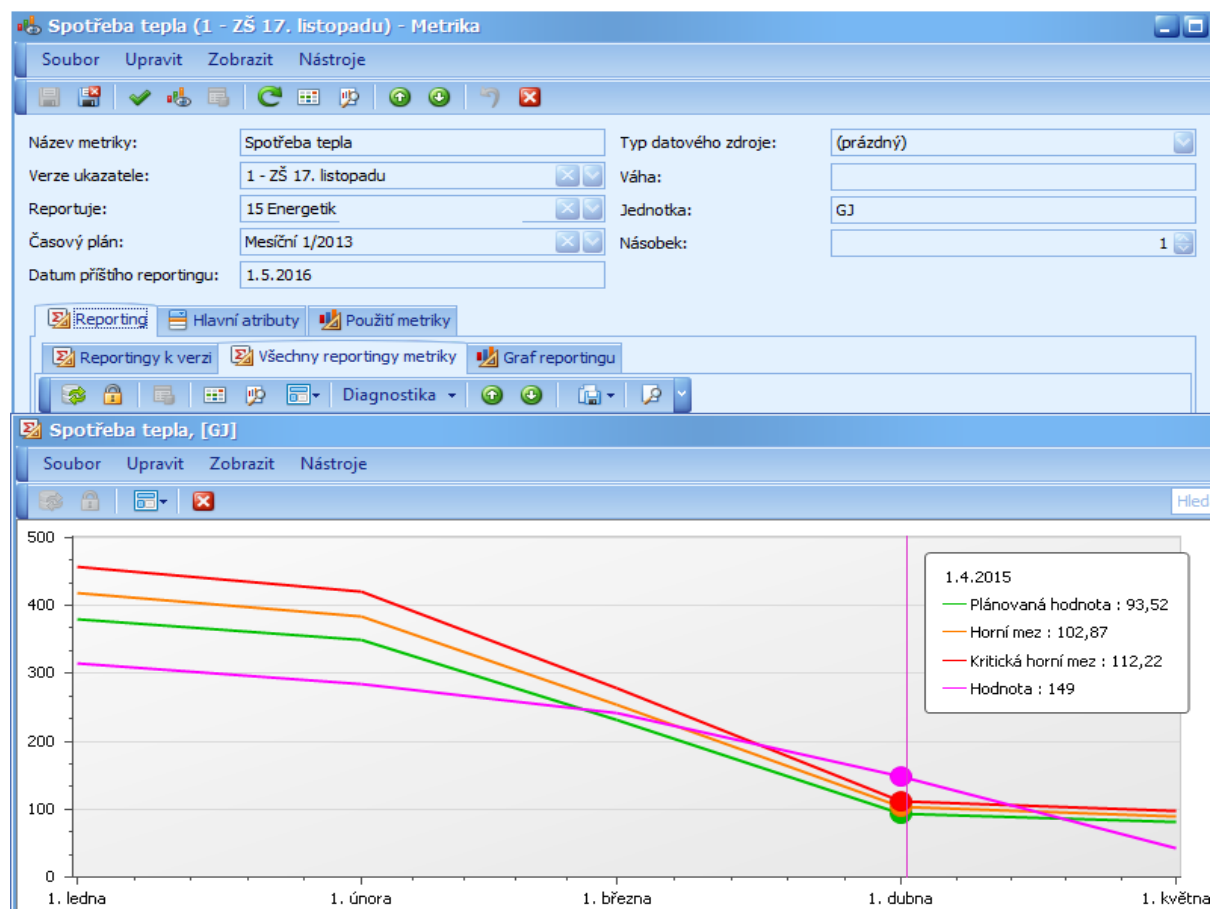
The screenshot shows an employee's personal page in a reporting system. The page is titled "Osobní stránka" and contains a list of metrics and tasks. The metrics include: Běžné výdaje na mateřské školky, Běžné výdaje na ZŠ a školní stravování, Běžné výdaje v tic. Kč na jednoho obyvatele obce, Dlouhodobé závazky v tis. Kč na jednoho obyvatele, Hodnocení Benchmarkingu, Hodnocení CAF, Hodnocení MA21, Hodnocení Rizik, Hodnocení výsledků externích kontrol, Hodnocení výsledků interních kontrol, Medián běžné výdaje v tic. Kč na jednoho obyvatele obce, Medián běžné výdaje na mateřské školky, and Medián běžné výdaje na ZŠ a školní stravování. The tasks include: Úkoly, Auditní udržitelného roz, 2 - Životní prostředí - E, and Oblast 2.4 Kvalita ovzduší.

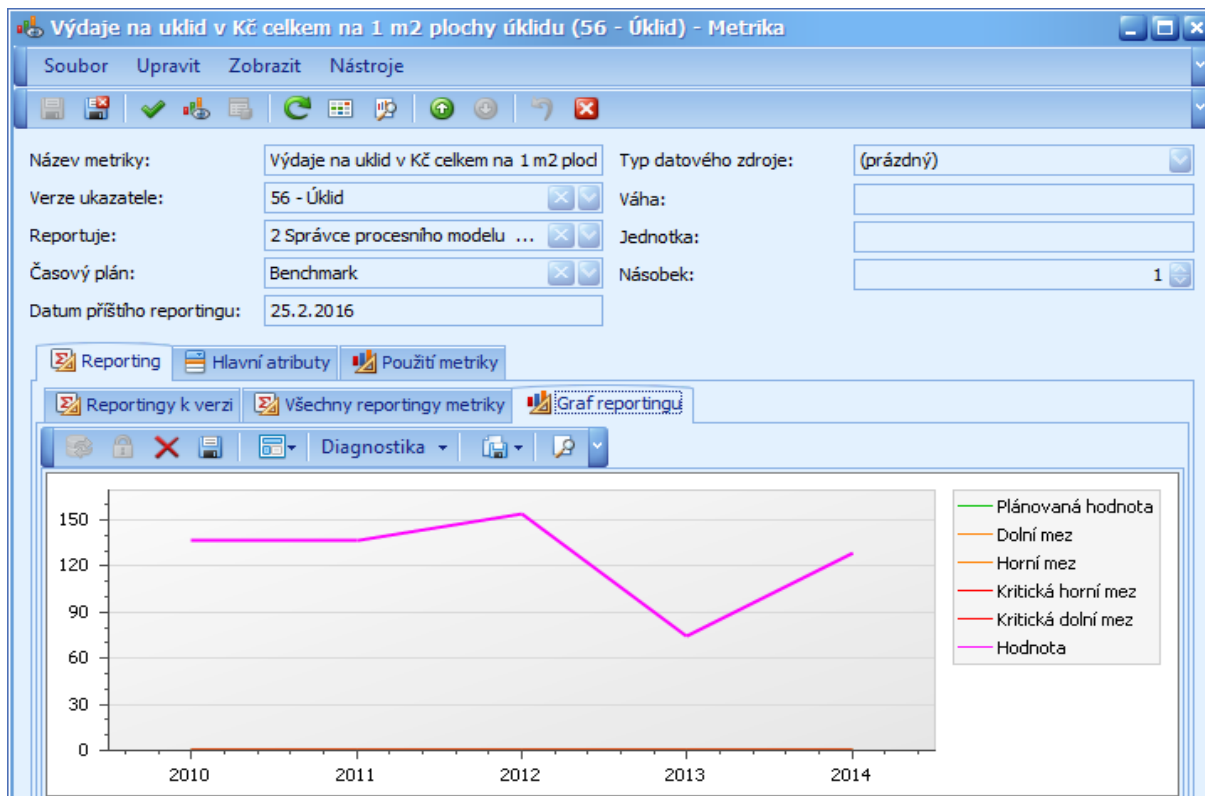
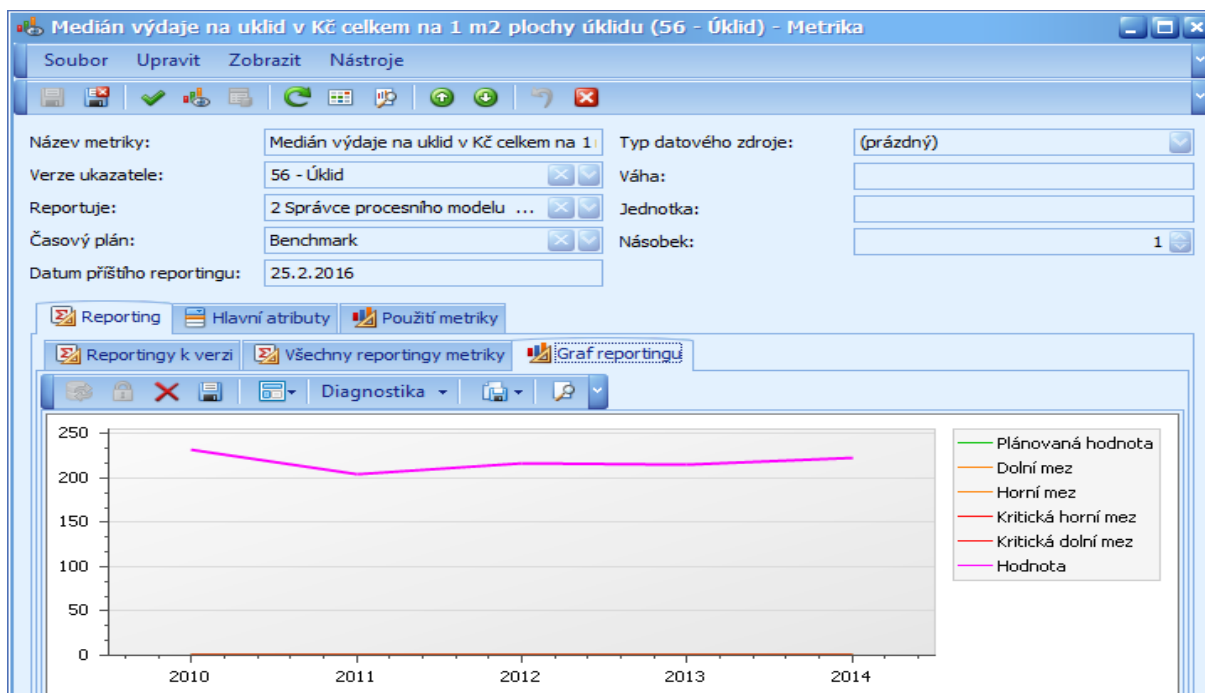
7. Měření/KPI – benchmarking, analýza rizik

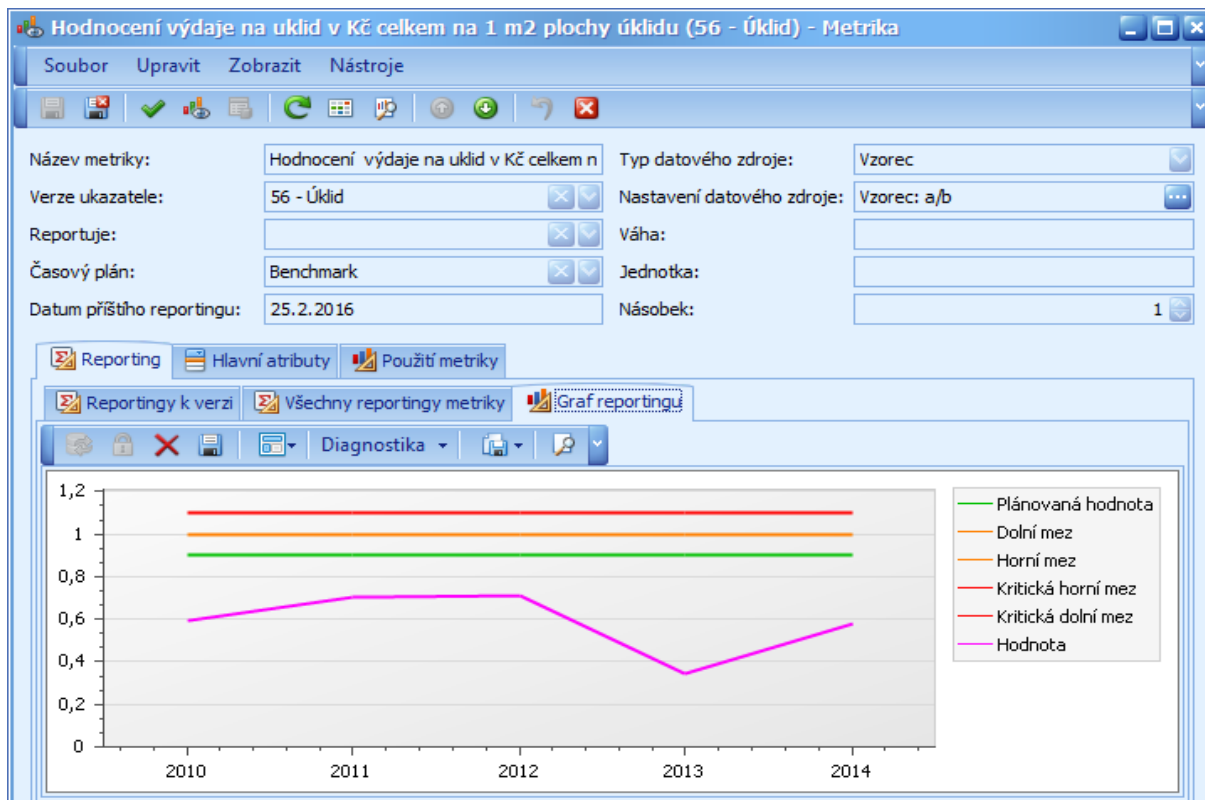
Obrázek 16: Příklad sledování indikátorů kvality ovzduší



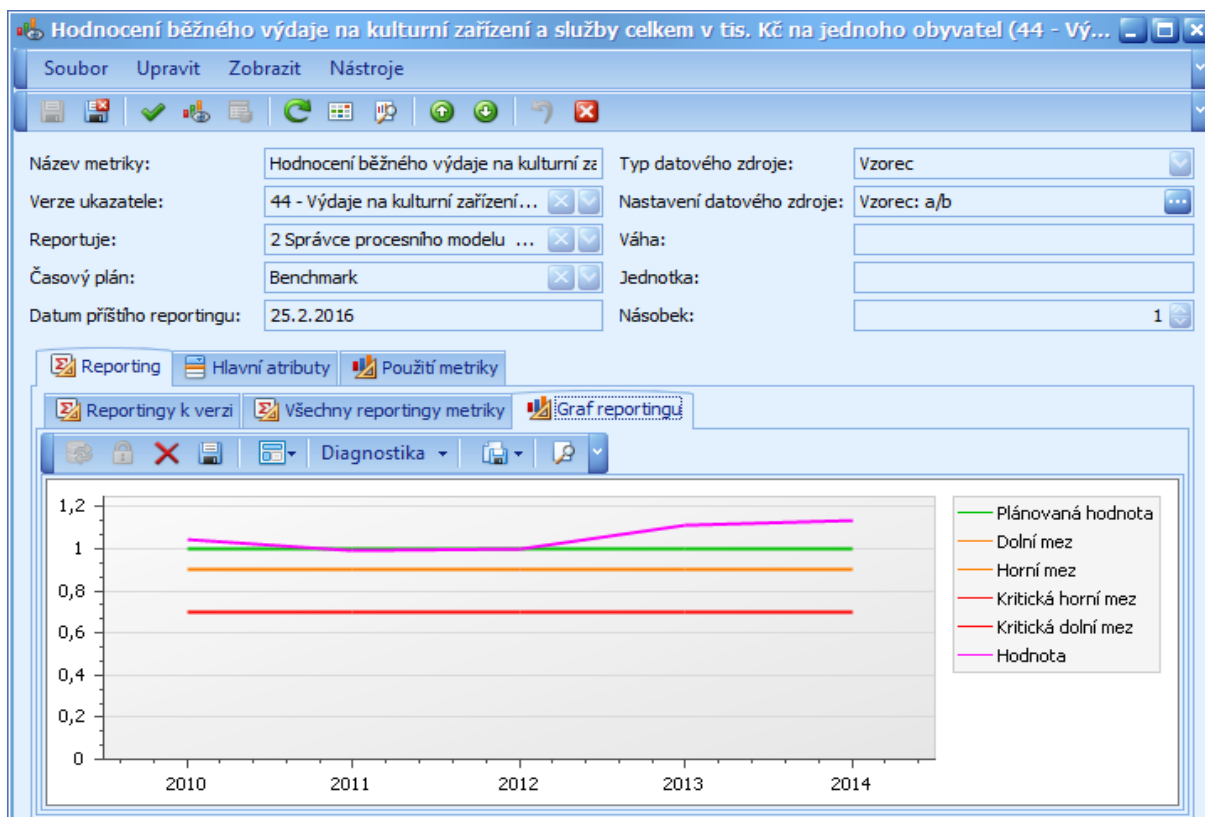
Obrázek 17: Příklad sledování indikátorů spotřeby tepla



Obrázek 18: Vývoj ceny za úklid na m²Obrázek 19: Benchmarking – medián vývoje ceny za úklid na m²

Obrázek 20: Benchmarking – vyhodnocení ceny za úklid na m²

Obrázek 21: Benchmarking – vyhodnocení výdaje na kulturní zařízení



8. Vyhodnocení – sebehodnotící zpráva CAF, interní audity, audity udržitelného rozvoje

Obrázek 22: Seznam oblastí hodnocení auditu udržitelného rozvoje – Životní prostředí

Název: Návrh hodnocení:

Odpovídá: Průměrné hodnocení:

Pořadí: Konečné hodnocení:

Pracovní místa 2 | Procesy | Ukazatele | Metriky | Rizika | Zdroje | Chat | Úkoly

Odstranit | Diagnostika | Zobrazení strom

Název	Odpov...	Návr...	Prům...	Kone...
1 Oblast 2.1 Kvalita vod, šetření vodou a efektivnější využívání vody.				
2 Oblast 2.2 Podpora a zvyšování ekologické stability krajiny a biologi...				
3 Oblast 2.3 Kvalita půdy, ochrana ekologicky produktivní půdy, podp...				
4 Oblast 2.4 Kvalita ovzduší				

Obrázek 23: Propojení hodnocení oblasti udržitelného rozvoje na procesy a cíle

Název: Návrh hodnocení:

Odpovídá: Průměrné hodnocení:

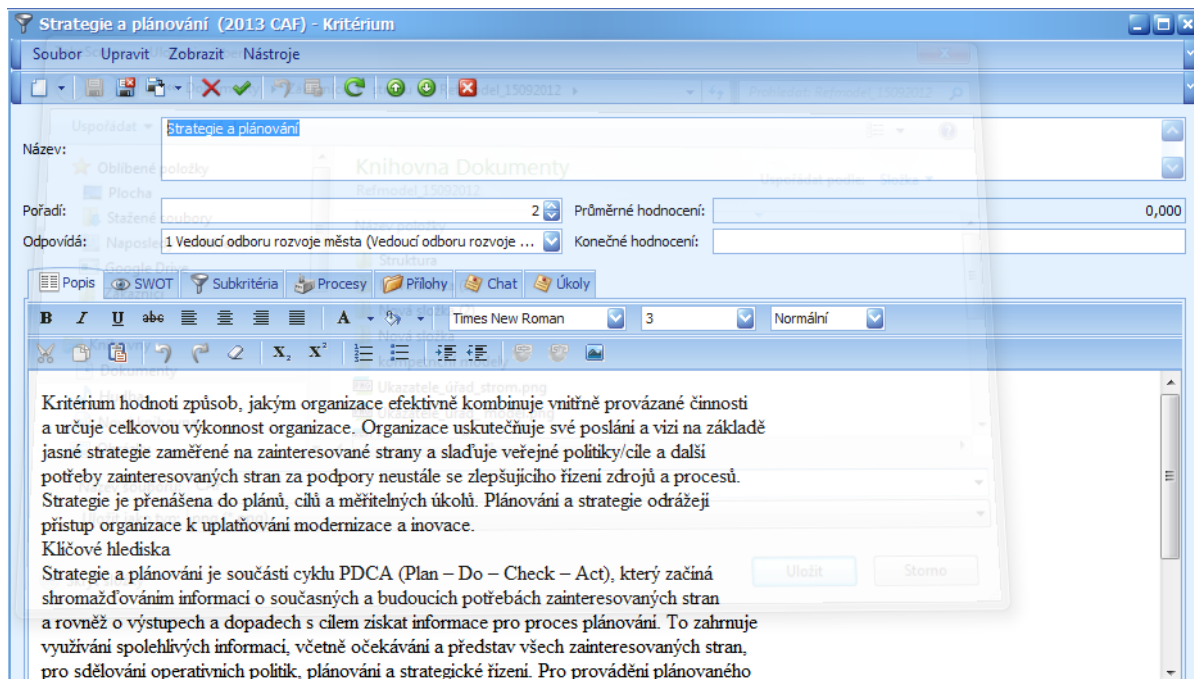
Pořadí: Konečné hodnocení:

Popis 1 | Popis 2 | Popis 3 | Pracovní místa 1 | Pracovní místa 2 | Procesy | Ukazatele

Odstranit | Diagnostika

Proces	Ukazatel
1 1 stanovení poplatku za zdroje znečišťování ovzduší	23 - Ochrana ovzduší
2 1 registr zdrojů znečišťování ovzduší	23 - Ochrana ovzduší
3 1 Projektové řízení	B. 4.3 - Zlepšení kvality ovzduší

Obrázek 24: Ukázka sebehodnocení dle CAF



Obrázek 25: Ukázka výstupu sebehodnotící zprávy

Subkritérium: 1.3 - Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro to, aby motivovalo a podporovalo zaměstnance v organizaci a působilo jako vzor	Body: 75,00
---	----------------

Silné stránky	Oblasti zlepšování
Pravidelná hodnocení zaměstnanců, plánování a vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců, etický kodex.	Jeden z cílů pro vedoucí zaměstnance „vedení příkladem“, znalost a dodržování pravidel etického kodexu a ostatních pravidel stanovených v MÚ,

Důkazy:

Ukazatel:

- 1 - Personální strategie
- OP - Oddělení personální
- U - Kvalitní činnost MÚ
- 1 - Spokojenost zaměstnanců
- 6 - Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání zaměstnanců

Metrika:

- Hodnocení spokojenosti zaměstnanců
- Počet nedodržovaných termínů, nevyřízené podněty (Spisová služba)

Komplexní systémy pro podporu řízení organizace/ řízení kvality umožňují dekomponovat informace z byrokratického prostředí a propojovat je do souvisejících celků a poskytovat

výstupy z různých úhlů pohledů (starosta, tajemník, vedoucí, zaměstnanec, kontrolor, auditor atd.), na základě kterých se může vedení úřadu rozhodovat a reálně řídit.

V dnešní době, kdy jsme nuceni se rozhodovat na základě obrovského množství faktorů, jsou nám informační systémy cennou podporou pro naše rozhodování. Mnohdy pro naše objektivní rozhodnutí již nestačí samotný papír a tužka, nebo řada tabulek v MS Excel.

Pro řízení města se využívá řada informací, které mají vazbu:

- na strategické dokumenty: strategie města a úřadu, informační, personální, sportu, kultury, marketingová, energetická, kriminality, odpadového hospodářství, zdraví, cyklistická, dopravní atd.
- na legislativní předpisy: zákon o obcích, správní řád, odpadech, práci, ochraně přírody, ochraně osobní údajů atd.
- na směrnice a vyhlášky k: dotacím, vzdělávání, financím, majetku, autoprovozu, kontrole, atd.
- na finance
- na zaměstnance, zákazníky, občany
- na metody kvality/ nástroje řízení, které ÚSC využívají
- atd.

Uvedené informace má většina měst již v elektronických podobách ve formě textových dokumentů, tabulek, obrázků, které ve většině případů nemají přímou vazbu. Tedy změna v jednom dokumentu znamená fyzickou změnu ve druhém dokumentu. Takto se dokumentace velice těžko udržuje.

Pro efektivní řízení je nutné reagovat na vnitřní a vnější změny, tedy na aktuální potřeby občanů, změny legislativy. Jestliže se tyto změny mají projevit v poskytovaných službách, je nutné provádět aktualizaci pracovních náplní, procesů, směrnic, kontrolních mechanismů, strategických dokumentů, atd. Všechny tyto podklady pro řízení mají mezi sebou jednoznačné vazby, které je potřeba zachovávat. Jestliže chce organizace poskytovat služby rychle, levně a kvalitně, je třeba také systém řízení zrychlit a zjednodušit.

V organizacích s větším počtem zaměstnanců je vhodné využívat informační systémy, které umožňují realizovat vazby mezi souvisejícími informacemi. Tím můžeme rychleji reagovat na změnu prostředí, která je například vyvolána změnou legislativy, aktualizací cílů města, nebo úřadu.

Část B: Metodické doporučení pro vzdělávání zaměstnanců ÚSC v oblasti řízení kvality

VII. Strategické ukotvení vzdělávání zaměstnanců ÚSC v oblasti řízení kvality

1. Národní podpora vzdělávání v oblasti řízení kvality

Podpora řízení kvality, včetně vzdělávání v oblasti řízení kvality vychází z usnesení vlády č. 458 ze dne 10. května 2000, o Národní politice podpory jakosti České republiky. V návaznosti na toto usnesení byla zpracována zpráva o postupu plnění Strategie Národní politiky podpory kvality v České republice – materiál byl schválen usnesením vlády č. 551 ze dne 15. června 2016, k naplňování **Národní politiky kvality v České republice na období let 2016 – 2020**. V souvislosti se vzděláváním v oblasti kvality budou v územní veřejné správě podporovány následující aktivity:

- tvorba a rozvoj vzdělávacích programů k podpoře využívání Modelu excelence EFQM, modelu CAF a dalších, které vedou k vyšší úrovni vzdělávání;
- programy pro různé funkce v managementu kvality, systémy environmentálního managementu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, bezpečnosti informací;
- podpora zavádění standardů kvality (např. ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, OHSAS 18001, společný hodnoticí rámec CAF, model excelence EFQM, ISO 26000, a další.

2. Podpora vzdělávání v oblasti řízení kvality ve veřejné správě

Ve veřejné správě je podpora řízení kvality a souvisejícího vzdělávání zaměstnanců veřejné správy v oblasti kvality zahrnuta v usnesení vlády č. 680 ze dne 27. srpna 2014, ke **Strategickému rámci rozvoje veřejné správy** České republiky pro období 2014 – 2020 a o zřízení Rady vlády pro veřejnou správu, dále usnesením vlády č. 21 ze dne 14. ledna 2015, k Implementačním plánům Strategického rámce a o změně Statutu Rady vlády pro veřejnou správu a Statutu Rady vlády pro informační společnost, ve znění usnesení vlády č. 654 ze dne 20. srpna 2015, o doplnění a aktualizaci Implementačních plánů Strategického rámce. Dále ve znění usnesení vlády k aktualizaci Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.

Řízení kvality v ÚSC se týkají 2 výše uvedená opatření specifického cíle 1.3 Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě:

opatření 1 – Zpracování analýz stavu řízení kvality ve veřejné správě

opatření 3 – Metodická podpora řízení kvality na úrovni ÚSC

A. Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě (opatření 1)

Ministerstvo vnitra zpracovalo **Analýzu využívání metod kvality ve veřejné správě** (Analýzu schválila Rada vlády pro veřejnou správu usnesením č. 4/16 ze dne 24. června 2016). Cílem zpracování Analýzy bylo zmapovat zkušenosti úřadů veřejné správy s metodami kvality, resp. získat podklady pro další podporu řízení kvality ve veřejné správě. Analýza byla zpracována ve 2 úrovních veřejné správy – pro správní úřady, resp. pro územní samosprávné celky. Součástí výstupů Analýzy jsou možnosti podpory řízení kvality v ÚSC – skutečný rozsah podpory řízení kvality bude reagovat na konkrétní požadavky územních samosprávných celků.

Sběr dat na úrovni ÚSC proběhl prostřednictvím dotazníkového šetření, pro oblast vzdělávání jsou využitelné podněty ÚSC pro další podporu řízení kvality ze strany Ministerstva vnitra:

- třetina všech respondentů sdělila své požadavky v oblasti vzdělávání zaměstnanců v oblasti řízení kvality (základní seznámení s řízením kvality, vzdělávání pro uživatele metod kvality, rozvoj dovedností hodnotitelů);
- zástupci úřadů vyjádřili své požadavky na informační zdroje k řízení kvality – vedle požadavku na existenci databáze dobré praxe se nejčastěji objevil podnět na centrální podporu řízení kvality ze strany Ministerstva vnitra, pořádání seminářů ke kvalitě, apod.

B. Metodická podpora řízení kvality na úrovni ÚSC (opatření 3)

Ministerstvo vnitra v rámci podpory řízení kvality realizuje následující aktivity spojené se vzděláváním zaměstnanců ÚSC v oblasti řízení kvality:

- organizování **konferencí kvality ve veřejné správě** – cílem pořádání konferencí je podpořit setkávání odborníků z oblasti kvality, předávání zkušeností a dobrých praxí při zavádění kvality ve veřejné správě; konference kvality probíhají každoročně jako aktivity podporující plnění Národní politiky kvality;
- podpora zavádění/ rozvoje řízení kvality prostřednictvím **projektů realizovaných pod Operačním programem Zaměstnanost** – Ministerstvo vnitra ve spolupráci s Řídicím orgánem Operačního programu Zaměstnanost komunikuje možnosti podpory ÚSC s cílem finančně podpořit realizaci projektů ÚSC zaměřených na optimalizaci procesů úřadu, posílení strategického řízení organizace, zvýšení kvality fungování úřadů, resp. rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě;
- zpracování **metodického doporučení ke vzdělávání zaměstnanců ÚSC v oblasti řízení kvality** – materiál představuje základní rámec doporučeného vzdělávání souvisejícího s uplatňováním a rozvojem řízení kvality ve veřejné správě.

- podpora **vzdělávání zaměstnanců ÚSC** v oblasti kvality – Ministerstvo vnitra podpoří vzdělávací akce pro zaměstnance ÚSC v oblasti řízení kvality. V návaznosti na průzkum požadavků ke vzdělávání budou realizovány vzdělávací aktivity podporující zavádění/ rozvoj metod kvality v ÚSC (semináře v oblasti podpory zavádění metod kvality budou zaměřeny na seznámení s jednotlivými metodami kvality, resp. podpoří rozšíření kompetencí zaměstnanců zabývajících se řízením kvality v ÚSC; nedílnou součástí vzdělávacích aktivit bude rozvoj hodnotitelů v soutěži o Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě).

VIII. Doporučený rozsah vzdělávání úředníků ÚSC v oblasti řízení kvality

S ohledem na dobrovolnost využívání řízení kvality nejsou striktně vymezena pravidla pro průběžné vzdělávání zaměstnanců v oblasti řízení kvality – rozsah vzdělávacích aktivit k řízení kvality se odvíjí od požadavků samotné organizace, resp. zájmu úředníků o řízení kvality, postupy zlepšování, ...

Ministerstvo vnitra v souvislosti se zpracováním Metodického doporučení k zavádění/ rozvoji řízení kvality v ÚSC připravilo základní rámec pro vzdělávací aktivity, které lze doporučit v návaznosti na jednotlivé fáze řízení kvality.

Vzdělávací aktivity v oblasti kvality lze obecně rozdělit na aktivity zajišťující:

- úvodní seznámení s řízením kvality, která představuje získání základního povědomí o řízení kvality, jeho přínosech, dopadech, získání informací o možnostech zlepšování organizace;
- vzdělávání zaměstnanců v organizacích se zavedenými metodami kvality v návaznosti na fázi uplatňování řízení kvality (zavádění kvality, uplatňování požadavků řízení kvality, rozvoj a zlepšování);
- rozvoj hodnotitelů, kteří představují odborníky pro jednotlivé metody kvality.

A. Seznámení s řízením kvality

Seznámení s řízením kvality, jeho přínosy a dopady na úřad, resp. jednotlivé zainteresované strany může probíhat prostřednictvím následujících aktivit:

- seznámení s řízením kvality přenášením dobré praxe – příklady dobré praxe dokladují konkrétní aktivity, které ÚSC realizují s cílem zvýšit spokojenost zainteresovaných stran, zhodnotit efektivitu vykonávaných činností/ řešených projektů, atd.;
- konference, semináře k řízení kvality – účastníci konferencí mají možnost získat základní přehled o přístupech k řízení kvality, seznámit se se zkušenostmi úřadů s metodami kvality;
- publikace k řízení kvality – publikace k metodám kvality, resp. k tématice související s různými přístupy k řízení kvality.

B. Vzdělávání pro uživatele metod kvality

Ve fázi zavádění řízení kvality je nezbytné vymežit kompetence zaměstnanců, kteří mají zajistit plnění specifických pozic. Ve většině organizací jsou pozice vyplývající z metod kvality navázány na jiné pracovní pozice (tajemník, interní auditor, vedoucí pozice v oblastech strategického rozvoje, řízení projektů, ...), týmy hodnotitelů jsou sestavovány ze zástupců

zaměstnanců napříč úřadem (včetně vedení organizace). Pro jednotlivé metody kvality jsou požadavky na konkrétní pozice specifikovány v kapitole IX. Vzdělávání dle metod kvality, která vymezuje doporučený rozsah vzdělání ke konkrétní funkci.

- vzdělávací aktivity pro odborníky (manažer kvality, koordinátor kvality, koordinátor MA 21, CAF manažer, interní auditor, člen CAF týmu - hodnotitel) navazující na aktuální fázi využívání metody kvality (implementace kvality, hodnocení kvality, zlepšování) s cílem získat kompetence k řízení kvality
- šíření povědomí o kvalitě – zapojení ideálně všech zaměstnanců organizace (seznámení s řízením kvality, průběžné informování o stavu řízení kvality, zpětná vazba – co je ve vazbě na řízení kvality zlepšováno, ...)/ šíření povědomí vně organizace (např. MA21)
- rozvoj kompetencí odborníků – předávání dovedností/ zkušeností mezi odborníky (členové CAF týmu, hodnotitelé MA21, interní auditoři) – např. pomocí „kalibračních seminářů“: řešení vzorových situací, které mohou v průběhu hodnocení nastat, komunikace nad možnostmi řešení problematických oblastí, ...; tento postup je vhodné využít i pro zaškolení nových hodnotitelů/ auditorů
- benchmarking/ benchlearning – využití možnosti srovnávání úřadů/ realizovaných aktivit s dalšími obdobnými organizacemi se záměrem dosažení zlepšování organizace. Získané výstupy je vhodné přeměnit ve znalosti umožňující rozvoj organizace.
- příklady dobré praxe – sledování dobré praxe dalších úřadů, které využívají metody kvality s cílem zhodnotit využitelnost postupu pro řízení kvality v úřadu

C. Rozvoj hodnotitelů

Hodnotitelem je chápán odborník, který má dlouhodobé zkušenosti s realizací konkrétní metody kvality, je schopen posoudit fungování metody kvality dle kritérií metody, vyhodnotit stav realizace metody (silné stránky organizace, slabé stránky organizace, neshody vůči kritériím) a doporučit možnosti dalšího zlepšování řízení kvality v organizaci.

U této skupiny zajišťuje rozvoj vzdělávání odborníků organizace, která garantuje realizaci hodnocení/ certifikačních auditů/ posuzuje plnění kritérií metody kvality. Vedle požadavků na vzdělávací aktivity jsou stanoveny minimální požadavky na praktické zkušenosti a dovednosti v konkrétní metodě kvality, resp. minimální rozsah absolvovaných auditů/ hodnocení v pozici člena týmu hodnotitelů. Nicméně i v této skupině je nezbytné podporovat rozvoj kompetencí hodnotitele (např. „kalibrace“ způsobu hodnocení naplnění požadavků/ kritérií metod kvality je nezbytným předpokladem zajištění objektivit hodnocení).

Skupiny hodnotitelů ve veřejné správě:

- certifikační auditoři posuzující shodu systému řízení dle požadavků mezinárodní normy – požadavky na vzdělávání auditorů jsou stanoveny jednotlivými certifikačními orgány ve vazbě na minimální požadavky definované normou ISO 19011 Směrnice pro auditování systémů managementu
- hodnotitelé a externí experti pro MA21 – požadavky na hodnotitele nastaveny Pracovní skupinou MA21 Rady vlády pro udržitelný rozvoj a platnými Zásadami a Pravidly hodnocení
- hodnotitelé kvality v soutěži o Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě – požadavky na hodnotitele definuje Ministerstvo vnitra
- hodnotitelé Národní ceny kvality ČR a Národní ceny ČR za CSR a udržitelný rozvoj

IX. Vzdělávání dle metod kvality

Rozsah vzdělávacích aktivit souvisejících se zaváděním/ rozvojem řízení kvality v ÚSC závisí na požadavcích konkrétní organizace. V následujícím textu je uveden základní přehled základní doporučené úrovně vzdělávání zaměstnanců, který je předpokladem pro zajištění správného fungování řízení kvality v organizacích. Doporučený rozsah znalostí pro zaměstnance na odborných pozicích je rozpracován dle jednotlivých metod kvality.

1. CAF – sebehodnocení dle Společného hodnoticího rámce

A: úvodní seznámení s metodou CAF

[Národní konference kvality ve veřejné správě](#) (včetně příkladů dobré praxe)

[příručky k metodě CAF](#)

B: vzdělávání pro uživatele

- implementace CAF – zajištění kompetencí pro CAF manažera/ CAF tým
- průběžné vzdělávání k řízení kvality (neustálé zlepšování řízení kvality)
- sdílení dobré praxe
- šíření povědomí o řízení kvality – zpracování a realizace plánu zlepšování, prezentace výsledků práce organizace (přínosy pro organizaci, přínosy pro zainteresované strany)

Tabulka 9: Doporučený rozsah znalostí při zavádění metody CAF

CAF manažer	<ul style="list-style-type: none"> - základy řízení kvality ve veřejné správě; - principy řízení kvality ve veřejné správě; - zlepšování kvality ve veřejné správě (Demingův PDCA cyklus, nástroje zlepšování kvality, benchmarking/ benchlearning, ...); - Společný hodnoticí rámec CAF 2013 – kritéria, subkritéria, vzájemné vazby mezi kritérii předpokladů a výsledků; - postup sebehodnocení dle CAF 2013, zpracování závěrečné zprávy, zlepšování (akční plán zlepšování)
CAF tým	<ul style="list-style-type: none"> - model CAF 2013 – kritéria, subkritéria, vzájemné vazby mezi kritérii předpokladů a výsledků; - postup sebehodnocení dle CAF 2013, zpracování závěrečné zprávy - příklady dobré praxe

2. místní Agenda 21

A: úvodní seznámení

- [základní informace o místní Agendě 21](#)

- www.ma21.cz; www.mistniagenda21.cz
- konference NSZM – národní přehlídka MA 21
- dobrá praxe: [galerie udržitelného rozvoje](#)
- vzdělávání k udržitelnému rozvoji ve městech (pro veřejnost/ úředníky a zastupitele), která uplatňují MA 21

B: vzdělávání pro uživatele MA21:

2 akreditované programy:

- 1) povinné vzdělávání pro **koordinátory MA21**: [Místní Agenda 21 a Projekt Zdravé město WHO](#); vzdělávání pro koordinátory MA21 představuje povinný rozsah vzdělávání v modulech pro začátečníky a pokročilé; vzdělávání je zakončeno zkouškou znalostí a splněním praktické části, v dalších letech je vyžadován minimální rozsah vzdělání („udržování znalostí“). Prostřednictvím tematicky zaměřených bloků získávají účastníci poznatky z oblasti udržitelného rozvoje, zdraví a kvality života, osvojí si komunikační a prezentační dovednosti, tvorbu a řízení projektů. Program seznámí účastníky s koncepčními a strategickými souvislostmi a metodami strategického plánování.
- 2) vzdělávání pro **úředníky/ tajemníky úřadů**: [Principy udržitelného rozvoje v návaznosti na strategické plánování a kvalitu života](#) – program vychází z potřeby seznámit klíčové aktéry se základními pojmy, jejichž znalost a uplatňování v praxi vede v dlouhodobém horizontu k udržitelnému rozvoji municipality a ke zvýšení kvality života jejích obyvatel.

Dále je podporováno benchmarkingové srovnání mezi městy:

- v naplňování Kritérií MA21 – [Profily MA21](#)
- ve zpracovávaných výstupech – porovnání [Auditů udržitelného rozvoje](#)

C: hodnotitelé a externí experti MA 21

Hodnotitelé MA21 představují expertní skupinu, která zpracovává oponentní posudky k Auditům udržitelného rozvoje, které zpracovávají nepokročilejší municipality v rámci metody MA21. Členové expertní skupiny jsou schvalováni Pracovní skupinou k MA 21 při Radě vlády pro udržitelný rozvoj.

3. Systém řízení kvality dle ISO 9001

A: úvodní seznámení s ISO 9001

[Národní konference kvality ve veřejné správě](#) (včetně příkladů dobré praxe)

normy řady ISO 9000+, [Komentované vydání ČSN EN ISO 9001:2016](#)

B: vzdělávání pro uživatele ISO 9001

- implementace ISO 9001 – zajištění kompetencí pro manažera kvality/ interního auditora
- průběžné vzdělávání k řízení kvality (neustálé zlepšování řízení kvality)
- sdílení dobré praxe
- šíření povědomí o řízení kvality – zpracování a realizace plánu zlepšování, prezentace výsledků práce organizace (přínosy pro organizaci, přínosy pro zainteresované strany)

Tabulka 10: Doporučený rozsah znalostí při zavádění požadavků ISO 9001

manažer kvality	- základy řízení kvality ve veřejné správě; - principy řízení kvality ve veřejné správě; - zlepšování kvality ve veřejné správě (Demingův PDCA cyklus, nástroje zlepšování kvality, benchmarking/ benchlearning, ...); - požadavky ISO 9001, ISO 19011;
interní auditor	- požadavky ISO 9001, ISO 19011 - proces interního auditu (příprava, realizace, zpracování závěrečné zprávy)

4. Model excelence EFQM

Produkty modelu excelence EFQM spadají pod licenci organizace EFQM – v České republice je partnerem organizace EFQM [Česká společnost pro jakost](#).

A: úvodní seznámení

- konference, semináře – např. Národní konference kvality ve veřejné správě, konference kvality pořádané v rámci Listopadu – měsíce kvality v ČR
- publikace: [Model excelence EFQM](#), [Základní koncepce excelence](#)

B: vzdělávání pro uživatele EFQM:

Centrum excelence při České společnosti pro jakost nabízí kurzy k modelu excelence a jeho praktické aplikaci.

5. Společenská odpovědnost organizací (CSR)

A: úvodní seznámení se společenskou odpovědností organizací

- konference, semináře
- [Národní informační portál o CSR](#) (informace o společenské odpovědnosti organizací, používaných nástrojích a standardech, odkaz na další informační zdroje k CSR)

B: vzdělávání pro uživatele CSR:

- implementace CSR – zajištění kompetencí pro manažera CSR
- průběžné vzdělávání ke společenské odpovědnosti a udržitelnému rozvoji
- sdílení dobré praxe
- šíření povědomí o CSR - zpracování a realizace plánu zlepšování, prezentace výsledků práce organizace (přínosy pro organizaci, přínosy pro zainteresované strany)

Tabulka 11: Doporučený rozsah znalostí při zavádění CSR

manažer CSR	- základní principy a terminologie CSR a udržitelného rozvoje; - základní pilíře CSR – ekonomický, environmentální, sociální; - požadavky standardů k CSR
----------------	---

Závěr

Ministerstvo vnitra zpracovalo metodické doporučení k řízení kvality v ÚSC se záměrem nastavit **doporučený rozsah řízení kvality v ÚSC**, který by vymezil doporučené požadavky na řízení kvality v ÚSC, které zajistí zaměření organizace na zainteresované strany, podpoří kvalitu veřejné správy při zachování individuálních potřeb úřadů. Doporučený rozsah řízení kvality v ÚSC má umožnit zpracování situační analýzy, zhodnocení potřeb organizace, nabídnout možnosti dalšího zlepšování řízení kvality, resp. poskytnout zpětnou vazbu o dosaženém pokroku v řízení kvality.

Doporučený rozsah řízení kvality v ÚSC pro organizace řídící kvalitu představuje **doporučené požadavky na řízení kvality v ÚSC**. Pro organizace využívající řízení kvality Ministerstvo vnitra podporuje **dlouhodobé uplatňování metod kvality zaměřených na zákazníky** a využití dosažených výsledků pro další zlepšování organizace.

Ministerstvo vnitra oceňuje dlouhodobý zájem ÚSC o řízení kvality. Využívání dobrovolných aktivit napomáhá nejen ke zlepšování veřejné správy, ale také k rostoucí spokojenosti zainteresovaných stran, zejména klientů úřadů a občanů obce/ regionu.

Rozsah podpory řízení kvality v ÚSC vyplývá z plnění Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020, konkrétně specifického cíle Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě.

V současné době vyplývá **podpora řízení kvality v ÚSC** z následujících aktivit Ministerstva vnitra:

- pořádání konferencí kvality ve veřejné správě;
- organizování soutěží v oblasti řízení kvality (Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě, Přívětivý úřad);
- příprava vzdělávacích aktivit k řízení kvality (seminářů/ workshopů k řízení kvality);
- sběr a prezentace příkladů dobré praxe;
- spolupráce s MPSV při nastavení požadavků výzev podporujících rozvoj ÚSC;
- zajištění metodické podpory k metodám kvality pro ÚSC, spolupráce s gestory metod kvality/ nástrojů řízení.

Přílohy k metodickému doporučení k řízení kvality v ÚSC

Příloha č. 1 Principy TQM

Příloha č. 2 Metody kvality

Příloha č. 1: Principy TQM³

TQM (Total Quality Management = úplné řízení kvality) představuje nejkomplexnější a nejučinnější systém řízení kvality. Základní myšlenka TQM: kvalitu výstupů organizace determinuje a lze ji nejlépe zajistit zvýšením kvality všech činností v organizaci prováděných. Cílem TQM je dodání produktů/ služeb v kvalitě uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu. TQM je založeno na konceptu učící se organizace a neustálého zlepšování kvality, snižování nákladů, zajištění požadavků na bezpečnost práce, zvyšování morálky, resp. zlepšování ochrany životního prostředí.

Tabulka 12: Obecné principy TQM

orientace na výsledky	Organizace se orientuje na výsledky, které jsou dosahovány s cílem zajistit spokojenost zainteresovaných stran a soulad se stanovenými cíli organizace.
zaměření na zákazníka/ zainteresované strany	Organizace se zaměřuje na potřeby stávajících i potenciálních zákazníků/ občanů, zapojuje je do vytváření produktů, služeb i zlepšování své výkonnosti.
řízení dle cílů, strategické řízení	Vedení organizace jasně definuje poslání, vizi a hodnoty organizace, udržuje vnitřní prostředí takové, aby umožnilo plné nasazení zaměstnanců při plnění cílů organizace.
procesní řízení, rozhodování na základě faktů	Žádoucího výsledku lze dosáhnout účinněji, pokud jsou příslušné zdroje a činnosti řízeny pomocí procesů a rozhodnutí jsou přijímána na základě analýzy dat a informací.
zapojení zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců	Zaměstnanci tvoří základ organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností ve prospěch organizace. Prospěšnost zaměstnanců lze maximalizovat podporou jejich rozvoje a zapojením, vytvořením prostředí sdílených hodnot, kultury založené na důvěře, otevřenosti, společenské odpovědnosti a uznání.
neustálé zlepšování a inovace	Dosažení excelence (vynikající kvality) je výzvou pro status quo, podporu neustálého učení se, nacházení příležitostí k inovacím a ke zlepšování.
vzájemně výhodná partnerství	Pro podporu dosahování cílů organizace je vhodné řídit vztahy s klíčovými partnery organizace, resp. budovat oboustranně výhodné partnerské vztahy podporují schopnost organizace naplňovat vzájemné potřeby a očekávání.
společenská odpovědnost organizace	Organizace se mají chovat společensky odpovědně, respektovat trvale udržitelný rozvoj a snažit se porozumět a reagovat na očekávání místního i globálního prostředí.

³ J. Marek, P. Kajml: Metody moderního řízení organizací soukromého, veřejného i neziskového sektoru (na bázi sociálního dialogu); Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR 2012

Příloha č. 2: Metody kvality

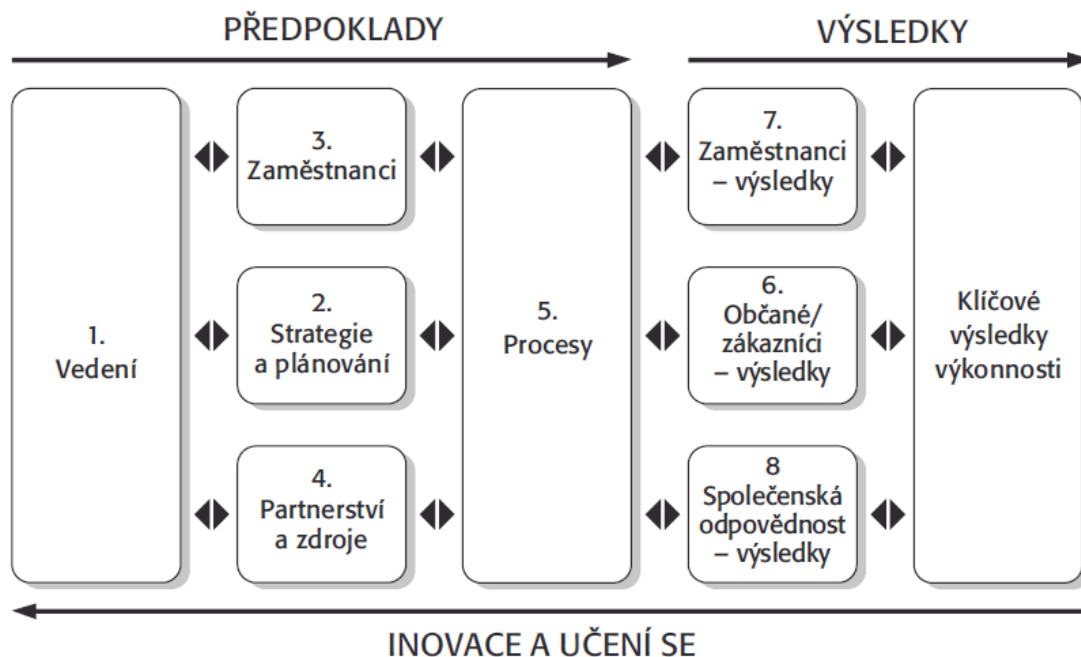
1. Sebehodnocení dle CAF (metodika CAF 2013)

Společný hodnoticí rámec je nástrojem TQM vyvinutým pro potřeby veřejného sektoru, vychází z Modelu excelence EFQM. CAF je založený na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, občanů/ zákazníků, zaměstnanců a společnosti lze dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy.

Hlavní záměry metodiky CAF v oblasti zlepšování organizace:

- zavést do veřejné správy kulturu excelence a principy TQM;
- využívat ve veřejné správě celý cyklus PDCA;
- umožnit sebehodnocení organizací veřejného sektoru za účelem získání jejich diagnózy a stanovení následných opatření ke zlepšení;
- působit jako most spojující různé modely používané v řízení kvality;
- usnadnit benchlearning mezi organizacemi veřejného sektoru.

Obrázek 26: Schematické znázornění metody CAF



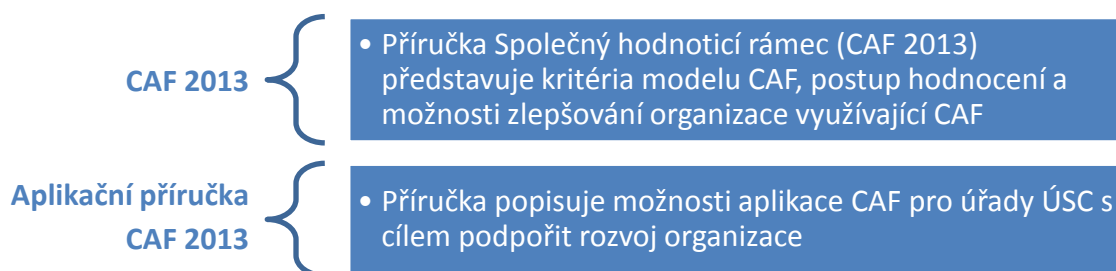
Model CAF tvoří soubor devíti kritérií, která umožňují provést sebehodnocení organizace. Kritéria se dělí do dvou kategorií - předpoklady organizace (vedení, management lidských zdrojů, strategie a plánování, partnerství a zdroje) a výsledky organizace (vztah k zákazníkům/občanům, vztah k pracovníkům, vztah ke společnosti, klíčové výsledky činnosti

a výkonnosti). Každé kritérium obsahuje další subkritéria, která se bodují dle panelů hodnocení. Pro objektivnější hodnocení jsou ke každému subkritériu uvedeny příklady.

Výsledky sebehodnocení slouží pro management jako zdroj informací o silných a slabých stránkách úřadu a dále mohou posloužit pro benchmarking s dalšími úřady.

Zavádění modelu CAF se stává evropským hnutím. Ministerstvo vnitra organizuje odborné semináře a výměnu zkušeností s aplikací a zdokonalením této metody.

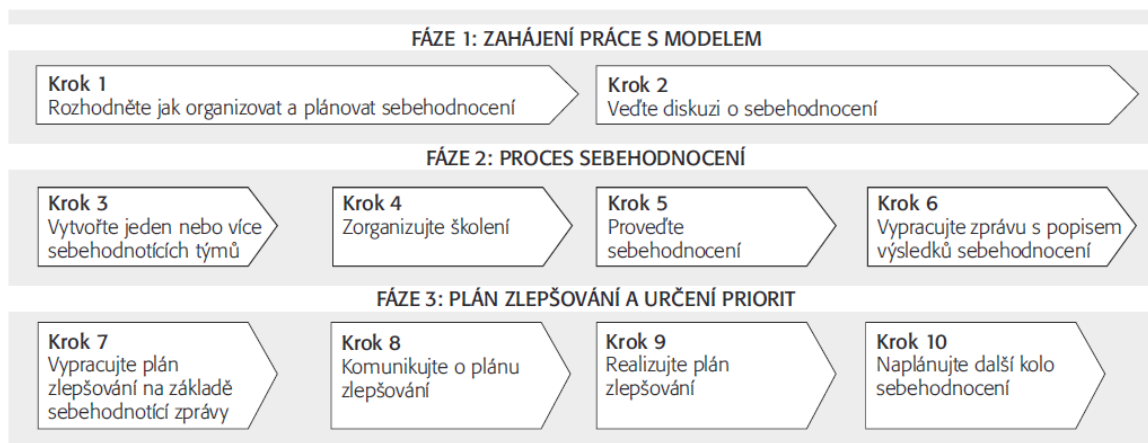
Národním gestorem CAF je **Ministerstvo vnitra**. Ve spolupráci Ministerstva vnitra s Radou kvality vznikla řada příruček k metodice CAF. Aktuálně platné příručky k metodě CAF:



Podklady zpracované k sebehodnoticímu rámci obsahují následující **doporučení pro zlepšování organizace** s využitím modelu CAF:

Obrázek 27: Zlepšování s využitím modelu CAF

DESET KROKŮ KE ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACE S VYUŽITÍM MODELU CAF



2. Plnění požadavků na systémy řízení dle ISO norem

Normy definující požadavky na produkty, resp. systémy řízení; systémy řízení kvality tvoří specifickou skupinu standardů⁴ – normy ISO řady 9000+. Požadavky norem k jednotlivým systémům řízení jsou generické a je možné je aplikovat v jakékoli organizaci bez ohledu na její typ nebo velikost, vyráběné produkty a/nebo služby, které poskytuje, resp. sektor, ve kterém působí. Většina norem je koncipována tak, aby umožňovala integraci s dalšími systémy řízení.

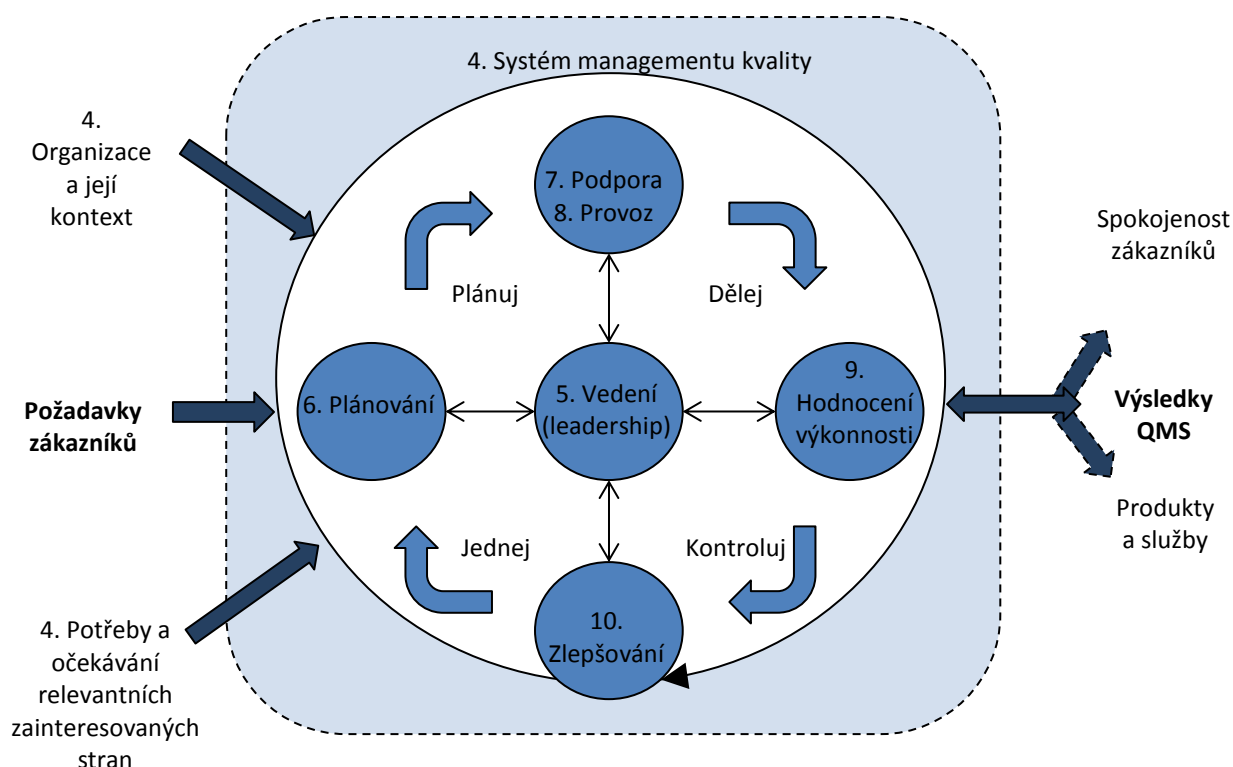
Norma ISO 9001 specifikuje **požadavky na systémy managementu kvality (QMS)** organizace. Aktuální verzi ISO 9001 vydala Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO v září 2015, česká verze normy ISO 9001 je platná od března 2016.

Řízení kvality dle ISO 9001 je založeno na aplikaci procesního přístupu – všechny procesy organizace (hlavní, řídicí, podpůrné) mají tvořit jednotný systém řízení. **Procesní řízení** nutně odráží požadavky zákazníků organizace, resp. dalších zainteresovaných stran – zákazníci formulují požadavky na produkty/ služby organizace. Zpětná vazba zajištěná prostřednictvím měření, analýz a zlepšování hodnotí jak výkonnost procesů organizace, tak např. spokojenost zákazníků. Aktuální verze normy zdůrazňuje význam **strategického řízení** organizace, zavádí povinné **řízení rizik a příležitostí**, novým způsobem řeší udržování a uchovávání dokumentovaných informací (tato změna může vést k zásadní redukci dokumentů zpracovávaných v systému řízení kvality).

Systém managementu kvality dle ISO 9001 zavádí do práce úřadu potřebný řád. Organizace si v rámci QMS určuje, jaké postupy do řízení kvality zavede a jak je bude provádět, tj. organizace musí sama vědět, co chce dělat a jakým způsobem. Zavedený systém jí pak pomáhá v neustálém zlepšování svých činností, nutí organizaci svou práci řídit a zlepšovat. Certifikace je každoročně obhajována v rámci dozorových, resp. recertifikačních auditů externím hodnotitelem – certifikačním orgánem pro certifikaci systému managementu, kterému byla pro tuto činnost udělena akreditace národním akreditačním orgánem. Kontinuální zlepšování v organizaci podporuje tým interních auditorů, kteří současně zajišťují i zpětnou vazbu mezi zaměstnanci úřadu a jeho vedením.

⁴ Přehled aktuálně platných norem, které jsou využívány pro nastavení a uplatňování systémů řízení ve veřejné správě, je uveden v příloze č. 2: Přehled aktuálně platných norem.

Obrázek 28: Schematické znázornění systémů řízení dle ISO norem



Systém řízení kvality kopíruje Demingův PDCA cyklus zlepšování:

- P (plan) – nastavení cílů řízení, naplánování procesů a zdrojů v souladu s požadavky zákazníků, včetně identifikace rizik a příležitostí;
- D (do) – realizace cílů a plánů;
- C (control) – monitorování a měření procesů a produktů/ služeb ve vazbě na cíle, požadavky, včetně analýz a hodnocení (příprava zpráv o výsledcích);
- A (act) – přijímání opatření pro zlepšování výkonnosti

dále k ISO 9001:

www.unmz.cz	}	• Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví zajišťuje tvorbu, vydávání a distribuci norem
www.iso.org	}	• Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO
www.cai.cz	}	• Český institut pro akreditaci uděluje akreditaci k provádění specifických činností, vede seznam akreditovaných subjektů

Přehled aktuálně platných norem

Přehled aktuálně platných norem, které jsou využívány pro nastavení a uplatňování systémů řízení ve veřejné správě:

Tabulka 13: Aktuální normy

Řízení kvality	
ČSN EN ISO 9001:2016 ⁵ Systémy managementu kvality – Požadavky	Norma specifikuje požadavky na systém managementu kvality pro organizace, které potřebují prokazovat svou schopnost trvale poskytovat produkty a služby, které splňují požadavky zákazníka a příslušné požadavky zákonů a předpisů, a má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka efektivním aplikováním tohoto systému, včetně procesů k jeho zlepšování, a prokazováním shody s požadavky zákazníka a s příslušnými požadavky zákonů a předpisů.
ČSN EN ISO 9000:2016 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník	Norma vymezuje základní pojmy a zásady managementu kvality pro organizace, které uplatňují ISO 9001, její dodavatele/ zákazníky, resp. další zainteresované strany.
ČSN EN ISO 19011:2012 Směrnice pro auditování systémů managementu	Norma poskytuje návod k řízení programu auditů, plánování a provádění auditů systému managementu, i ke kompetencím a hodnocení auditora a týmu auditorů. Norma je určena k použití širokému spektru možných uživatelů, včetně auditorů, organizací zavádějících systémy managementu a organizací, které potřebují provádět audity systémů managementu na základě smluvních nebo právních důvodů.
Řízení bezpečnosti informací	
ČSN ISO/IEC 27001:2014 Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Systémy řízení bezpečnosti informací – Požadavky	Norma specifikuje požadavky na ustavení, implementování, udržování a neustálé zlepšování systému řízení bezpečnosti informací v rámci kontextu rizik činnosti organizace. Zahrnuje požadavky na posouzení a ošetření rizik bezpečnosti informací, přizpůsobené potřebám organizace.
ČSN ISO/ IEC 27000:2014 Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Systémy řízení bezpečnosti informací – Přehled a slovník	Norma poskytuje přehled systémů řízení bezpečnosti informací (ISMS), termíny a definice obecně používané v řízení bezpečnosti informací.
Řízení BOZP	
ČSN OHSAS 18001:2008 Systémy managementu	Norma specifikuje požadavky na systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Cílem

⁵ Do září 2018 lze uplatňovat požadavky ČSN EN ISO 9001:2009 (do září 2018 probíhá tzv. přechodné období, tj. období, ve kterém musí organizace uplatňující požadavky ISO 9001 naplnit požadavky revidované verze normy z roku 2015)

bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky	normy je podpořit a propagovat správnou praxi v oblasti BOZP. Implementace normy umožní organizaci systematické přípravy a zavedení politiky a cílů, které budou brát v úvahu nejen požadavky právních předpisů, ale i rizika v oblasti BOZP.
ČSN OHSAS 18002:2009 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci - Směrnice pro implementaci OHSAS 18001:2007	Norma tvoří podporu porozumění při implementaci požadavků na systémy managementu BOZP dle OHSAS 18001. Uvádí specifické návody pro praktickou aplikaci požadavků OHSAS 18001.
Environmentální řízení	
ČSN EN ISO 14001:2016 Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití	Norma specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu, které může organizace použít pro zvýšení environmentální výkonnosti. Je určena pro organizace, které se snaží řídit své environmentální odpovědnosti systematickým způsobem, který přispívá k environmentálnímu pilíři udržitelnosti.
ČSN ISO 14050:2010 Environmentální management - Slovník	Norma definuje termíny základních pojmů vztahujících se k environmentálnímu managementu pro normy řady ISO 14000.
Řízení rizik	
ČSN EN ISO 31000:2010 Management rizik – Principy a směrnice	Norma stanoví principy pro efektivní řízení rizik. Norma doporučuje, aby organizace rozvíjely, implementovaly a kontinuálně zlepšovaly rámec, jehož účelem je integrovat proces pro řízení rizik do svého celkového vedení, strategie a plánování, managementu, procesů podávání hlášení, politik, hodnot a kultury. Norma popisuje vztah mezi zásadami pro management rizik, rámcem pomocí kterého vzniká a procesy managementu rizik.
Další systémy řízení	
více informací na www.iso.org , resp. www.unmz.cz	

3. Místní Agenda 21

Místní agenda 21 (MA21) je metodou řízení kvality ve veřejné správě, vede k praktickému uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni. Svým charakterem je zaměřena nejen dovnitř úřadu (strategické řízení a plánování, finanční řízení), ale zejména navenek (průběžná komunikace a systematické zapojování veřejnosti, otevřené sdílení zkušeností).

Udržitelný rozvoj uvádí do souladu hospodářský a společenský pokrok s plnohodnotným zachováním životního prostředí. Mezi hlavní cíle udržitelného rozvoje patří zachování životního prostředí budoucím generacím v co nejméně pozměněné podobě. Je postavený na sociálním, ekonomickém a environmentálním pilíři.

Pro hodnocení kvality MA21 v jednotlivých municipalitách existuje oficiální [sada Kritérií MA21](#) a detailní Zásady a Pravidla hodnocení schválená Pracovní skupinou MA21 Rady vlády pro udržitelný rozvoj (RVUR), zřízenou při Úřadu vlády. Kritéria jsou rozdělena dle typu municipality – malá obec, město, kraj, místní akční skupina (MAS). Naplnění kritérií musí municipality doložit povinnými důkazy v [Databázi MA21](#), jejich prokazatelnost hodnotí Pracovní skupina pro místní Agendu při RVUR. Municipality jsou dle pravidel hodnocení MA21 rozděleny do 4 **kategorií A – D** (kde A představuje nejpokročilejší úroveň), včetně kategorii „Zájemců“. Každá z kategorií má svá vlastní kritéria a jasně měřitelné ukazatele, které hodnotí úroveň realizace procesu MA21 v dané municipalitě a v nejvyšší kategorii i reálné výsledky. Předpokladem pro splnění celé kategorie je naplnění a zdokumentování všech v ní obsažených Kritérií MA21 i Kritérii kategorií předcházejících.

Nejvyšší kategorie A povinně, předchází kategorie B a C doporučeně, předkládají odborné posouzení udržitelného rozvoje, a to dle schválené **Metodiky hodnocení udržitelného rozvoje měst v rámci MA21**. Hodnocení probíhá dle návodných otázek a stanovených indikátorů v 10 tématech udržitelného rozvoje, která vycházejí z Aalborských závazků. Výstupem hodnocení je zpracování sebehodnotícího Auditů udržitelného rozvoje, který je návazně oponován expertní skupinou hodnotitelů.

Hodnocená témata udržitelného rozvoje v rámci Metodiky (dle Aalborských závazků):

-  1. správa věcí veřejných a územní rozvoj,
-  2. životní prostředí,
-  3. udržitelná spotřeba a výroba,
-  4. doprava a mobilita,
-  5. zdraví,
-  6. místní ekonomika,
-  7. vzdělávání a výchova,
-  8. kultura a místní tradice,
-  9. sociální prostředí,
-  10. globální odpovědnost.

Národním gestorem místní Agendy 21 je **Ministerstvo životního prostředí**. Základní strategický dokument byl schválen usnesením vlády č. 30 ze dne 11. ledna 2012, ke Koncepci podpory místní Agendy 21 v České republice do roku 2020 a Akčního plánu pro období 2012 – 2013. Aktualizovaná verze Akčního plánu byla schválena usnesením vlády č. 312 ze dne 11. dubna 2016, o Akčním plánu na léta 2016 až 2018 ke Koncepci podpory místní Agendy 21 v ČR do roku 2020.

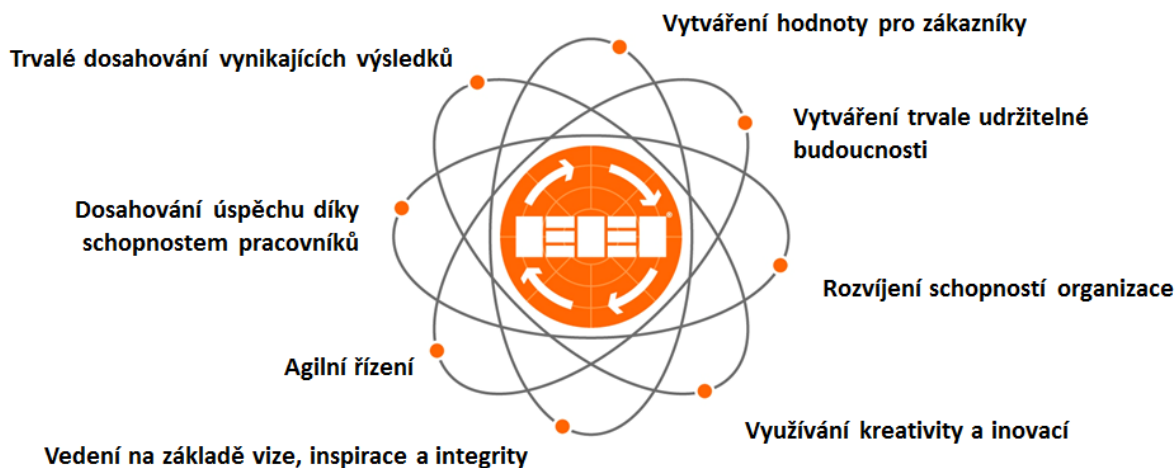
dále k místní Agendě 21:

- | | | |
|--|---|---|
| www.ma21.cz | } | <ul style="list-style-type: none"> • základní informace k MA21, Kritéria hodnocení MA21, přehled municipalit v kategoriích A - D |
| galerie.udrzitelne-mesto.cz | } | <ul style="list-style-type: none"> • příklady dobré praxe zpracované dle témat udržitelného rozvoje, Audity udržitelného rozvoje |

4. Model excellence EFQM

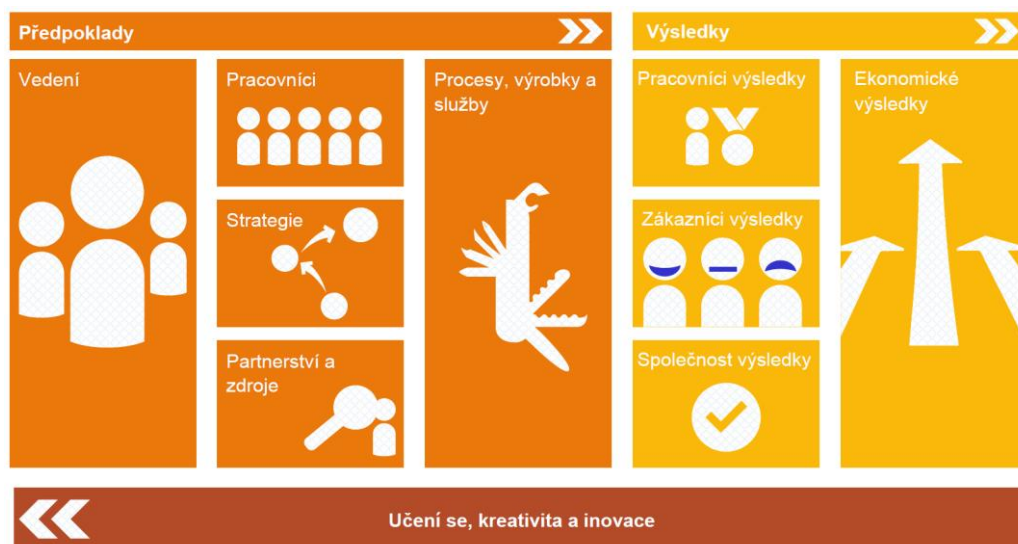
Základní koncepce modelu excellence představují základní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytným základem pro dosahování trvale udržitelné excellence.

Obrázek 29



Model excellence EFQM se skládá z 9 kritérií a pomáhá organizaci převádět koncepce excellence do praxe. Poznatky a požadavky z koncepcí excellence jsou promítnuty přímo do jednotlivých kritérií předpokladů. 5 kritérií předpokladů je doplněno 4 kritérii výsledků, ve kterých je shrnuto, co by excelentní organizace měly měřit, sledovat a vyhodnocovat.

Obrázek 30: Schematické znázornění modelu excellence EFQM



Hodnocení excellence organizace probíhá dle „logiky RADAR“ – dynamický rámec hodnocení a účinný nástroj řízení, který je oporou organizace při hledání odpovědí na výzvy, které musí překonávat ve snaze naplnit svou snahu dosáhnout trvale udržitelné excellence. Pomocí RADARu se hodnotí jak předpoklady, tak výsledky; hodnocení umožňuje i bodové

ohodnocení organizace (toto je využíváno zejména v soutěžích oceňujících excelenci organizací⁶). Na základě hodnocení jsou vymezeny oblasti pro další zlepšování organizace.

⁶ V České republice je využíváno v rámci [Národní ceny kvality ČR](#).

5. Společenská odpovědnost organizací (CSR)

Společenská odpovědnost organizací (Corporate Social Responsibility, CSR) představuje dobrovolný závazek organizace zohledňovat při svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a dalších aktérů, jichž se organizace přímo či nepřímo dotýká. Jedná se o průřezovou problematiku, která se dotýká širokého spektra aspektů – ekonomického, sociálního i environmentálního.

CSR má dobrovolný charakter a zahrnuje ty činnosti, které organizace realizuje nad rámec zákonných povinností, ať již ve vztahu ke svým zaměstnancům, nebo ke společnosti a životnímu prostředí. Smyslem CSR je přispívat k udržitelnému rozvoji celé společnosti.

Strategie v oblasti CSR je součástí strategických záměrů Rady kvality od roku 2006. Pro efektivnější koordinaci aktivit v oblasti CSR byla Radou kvality ČR v roce 2008 ustavena odborná sekce Společenská odpovědnost organizací⁷.

Národním gestorem společenské odpovědnosti je od roku 2013 Ministerstvo průmyslu a obchodu, jehož úkolem je vypracovávat strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice. Aktuální verze materiálu je schválena usnesením vlády č. 49 ze dne 25. ledna 2016, o aktualizovaném Národním akčním plánu společenské odpovědnosti organizací v České republice.

dále ke společenské odpovědnosti:

narodniportal.cz	• oficiální portál k CSR, přehled nástrojů využívaných k uplatnění CSR, možnosti ocenění za CSR
www.npj.cz	• Platforma zainteresovaných stran CSR, Akční plán CSR, přehled ocenění za CSR
Příručka CSR pro veřejnou správu	• CSR a veřejná správa, možnosti ocenění CSR, příklady dobré praxe (vyjde v listopadu 2016)

⁷ V roce 2015 došlo k reorganizaci této odborné sekce; nový název odborné sekce: Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj.