

CAF-Externí zpětná vazba

Originální dokument: EIPA, duben 2010
Česká verze: MVČR, prosinec 2010



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



CAF-Externí zpětná vazba

CAF-Externí zpětná vazba byl vydán Evropským institutem veřejné správy (EIPA) v roce 2010 na základě iniciativy a spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu.

Vedle příruček týkajících se modelu CAF tato publikace představuje další část v souboru aktivit zaměřujících se na zlepšení fungování a činností organizací veřejného sektoru.

Anglickou originální verzi ve formátu PDF lze stáhnout z webové stránky EIPA na adrese: <http://www.eipa.eu/CAF>.

Českou verzi publikace zajistilo Ministerstvo vnitra ČR ve spolupráci s odborníky působícími v oblasti kvality veřejné správy. Česká verze je zveřejněna na webové stránce Ministerstva vnitra ČR <http://www.mvcr.cz/kvalita>.

Publikace je veřejně dostupná. Organizace mohou, stejně jako Model CAF, CAF-Externí zpětnou vazbu používat podle vlastního uvážení.



Publikaci vydává odbor efektivní veřejné správy,
Ministerstvo vnitra ČR,
Náměstí Hrdinů 3, 140 21 Praha 4
telefon: +420 974 816 263
fax: +420 974 816 807
e-mail: evs@mvcr.cz

Grafický návrh obálky a zpracování: KG ateliér

Vydání: První, prosinec 2010, Praha

Předmluva	5
Stručný obsah	7
1. ČÁST – Společný hodnotící rámec (CAF)	9
1.1. Původ a rozvoj	9
1.2. Hlavní účel	9
1.3. Struktura modelu CAF	10
1.4. Deset kroků ke zlepšování organizací s CAF	10
1.5. Principy Excellence u CAF	11
1.6. Efektivní užití modelu CAF	12
2. ČÁST – CAF-Externí zpětná vazba	13
2.1. Poptávka po externí zpětné vazbě	13
2.2. Cíle CAF-Externí zpětné vazby	13
2.3. Principy procedury CAF-Externí zpětná vazba	13
2.4. Tři pilíře CAF-Externí zpětné vazby: ambice a filozofie	14
3. ČÁST – Jak funguje CAF-Externí zpětná vazba	17
3.1. Implementace CAF-Externí zpětné vazby na národní úrovni	17
3.2. Role Evropského střediska podpory modelu CAF	17
3.3. Požadavky pro uchazeče o CAF-Externí zpětnou vazbu z řad uživatelů CAF	17
3.4. Fáze procedury CAF-Externí zpětná vazba	18
4. ČÁST – Aktéři CAF-Externí zpětné vazby	21
4.1. Role, úkoly a profil	21
4.2. Potřebné kompetence k řízení CAF-Externí zpětné vazby	21
4.3. Požadovaná školení	21
4.4. Pravidla chování aktérů CAF-Externí zpětné vazby	22
PŘÍLOHY	25
Příloha 1: Dotazníky pro jednotlivé pilíře	27
Příloha 1.1. Pilíř 1 Dotazník k procesu sebehodnocení	27
Příloha 1.2. Pilíř 2 Dotazník k plánu zlepšování	35
Příloha 1.3. Pilíř 3 Dotazník pro hodnocení TQM vyspělosti	39
Příloha 2: Průvodce bodovým hodnocením CAF-Externí zpětné vazby	45
1. Metodologie bodového hodnocení	45
2. Hodnotící škály	46
3. Profily bodového hodnocení	47
Příloha 3: Vzor zprávy o provedené CAF-Externí zpětné vazbě	51
Příloha 4: Formulář pro uchazeče o udělení značky organizaci	59
Příloha 5: Plán školení aktérů CAF-Externí zpětné vazby: Společný základ	60
Příloha 6: Národní organizátor – údaje	61
Příloha 7: Příklad značky Efektivní uživatel CAF	62
Příloha 8: Memorandum o porozumění mezi EUPAN a EFQM (5. návrh)	63

SEZNAM SCHÉMAT

Obrázek 1 CAF-Externí zpětná vazba	7
Obrázek 2 Schéma modelu CAF	10
Obrázek 3 Fáze postupu aplikace CAF	10
Obrázek 4 Principy excelence v CAF	11
Obrázek 5 Tři pilíře CAF-Externí zpětné vazby	14
Obrázek 6 Fáze 1: Žádost o získání značky Efektivní uživatel CAF	18
Obrázek 7 Fáze 2: Poskytnutí zpětné vazby	19
Obrázek 8 Fáze 3: Rozhodnutí/Udělení značky	20
Obrázek 9 Kompetence aktérů CAF-Externí zpětné vazby	22
Obrázek 10 Pilíř 1 procedury CAF Externí zpětné vazby	27
Obrázek 11 Pilíř 2 procedury CAF Externí zpětné vazby	35
Obrázek 12 Pilíř 3 procedury CAF Externí zpětné vazby	39

Koncem 90. let se management kvality stává důležitým nástrojem pro veřejnou správu členských států Evropské unie. Za účelem koordinace aktivit a realizace společného vzdělávacího procesu unijní ministři zodpovědní za veřejnou správu vyzvali své generální ředitele, aby podpořili spolupráci a výměnu zkušeností a aby vytvořili společný nástroj pro oblast managementu kvality. Bylo jasné, že je potřeba v Evropě tento nástroj vytvořit. První konference kvality se uskutečnila v květnu 2000 v Lisabonu, za účasti 1200 státních úředníků ze všech zemí Evropy. Hlavním tématem byla diskuse o kvalitativních a inovativních příkladech z praxe. Představil se první produkt spolupráce expertů států Unie: Společný hodnoticí rámec (CAF), skutečně společný nástroj evropského managementu kvality pro veřejnou správu vytvořený veřejnou správou.

CAF zaznamenal obrovský úspěch. Během deseti let model využilo téměř 2000 organizací veřejné správy v Evropě a počet uživatelů CAF nadále roste. Na počátku byl model používán především jako nástroj pro implementaci principů Total Quality Managementu ve veřejném sektoru vypracováním analýzy organizace ve světle excelentní organizace – tj. CAF. Na zmiňovaném postupu bylo velmi ceněno zapojení zaměstnanců. CAF je společným projektem managementu i zaměstnanců a velice často je CAF první příležitostí, kdy management a zaměstnanci diskutují o stavu organizace a možnostech jejího zlepšování, o způsobech zvyšování její efektivity a výkonnosti.

Využití CAF bylo věnováno nemálo úsilí; mnoho uživatelů CAF se chtělo učit z příkladů z praxe s cílem zjistit, zda pracují správně. Zaměřili se proto na zpětnou vazbu. Byl jejich proces sebehodnocení proveden správně? Zobrazily se závěry ze sebehodnocení efektivně v plánu zlepšování a byly učiněny první kroky na cestě ke komplexnímu řízení kvality? Jak to lze znázornit interně a externě?

Na základě jejich požadavku se začalo pracovat na modelu vnější zpětné vazby pro uživatele CAF. Stejně jako v případě samotného CAF i nyní padlo rozhodnutí v duchu evropské spolupráce, které bylo rozvíjeno na základě konsenzu členských států.

Základ procedury CAF-Externí zpětné vazby tvoří zpětná vazba, kterou poskytují subjekty rovnocenné hodnocenému nebo experti a je postavena na třech základních východiscích (později nazvaných „pilíře“): proces sebehodnocení; plán zlepšování a začátek cesty směřující k excelentní organizaci s využitím osmi principů excelence. Tato zpětná vazba tvoří skutečnou přidanou hodnotou procedury CAF-Externí zpětné vazby. Hodnotitelé (tj. zástupci jiné organizace působící na stejné úrovni veřejného sektoru a externí experti) označovaní jako **aktéři CAF-Externí zpětné vazby** budou v souvislosti s implementací CAF vstupovat do dialogu se zainteresovanými stranami organizace, budou komentovat situaci a poskytovat rady do budoucna. Budou motivovat uživatele CAF, aby pokračovali ve svém úsilí rozvíjet kvalitu ve všech směrech. Na závěr rozhodnou, zda organizace použila CAF efektivně a zda jí lze udělit na následující dva roky značku **Efektivní uživatel CAF (Effective CAF User (ECU))**.

Mnoho současných i potenciálních uživatelů metody CAF již projevilo zájem o CAF-Externí zpětnou vazbu a značku Efektivní uživatel CAF. Oba nové nástroje spojené s metodou CAF podporují to, aby se CAF začal používat nebo aby se nadále využíval jako součást strategie neustálého zlepšování. Díky těmto novým stimulům se očekává, že počet uživatelů CAF v budoucnu stoupne. Každý členský stát bude mít možnost nový systém zavést do praxe s ohledem na vlastní specifickou situaci. Vzhledem k tomu, že se bude vycházet ze společného evropského návodu, bude mít značka Efektivní uživatel CAF jasný evropský rozměr. To umožní další propojení uživatelů CAF v Evropě, vzájemnou výměnu příkladů z praxe a další rozvoj kvality.

Nová procedura CAF-Externí zpětná vazba byla vypracována na základě výsledků pilotních projektů, kde se k nim uživatelé vyjadřovali.

Belgie – odbor služeb pro ústřední vládní instituce vlámské administrativy: Externí zpětná vazba od odborníků byla důležitým stimulem pro zachování kvality dynamiky, kterou zavedlo CAF a s ním spojené sebehodnocení. Hluboký screening sebehodnoticího procesu, plánu zlepšování a akčního programu potvrdily, že jsme byli na správné cestě a zároveň jsme tím získali užitečný vklad na úpravu našeho postupu. Nejinspirativnějším aspektem byla pozornost věnovaná akci CAF v našem odboru. Co se změnilo? Jak moc se odbor blíží k komplexnímu pojetí kvality? Navíc nás to vrátilo k podstatě práce s CAF.

Dánsko – Městský úřad Høje-Taastrup: Všeobecně potvrzujeme vysokou míru spokojenosti s pilotním projektem a jeho výsledky. Uchazečská instituce velmi oceňuje seriózní a konstruktivní zpětnou vazbu. Proces je hodnocen jako velmi uspokojivý a zpětná vazba je považována za užitečný nástroj pro sebehodnocení a zlepšování kvality. Zpětná vazba se osvědčila jak ve smyslu obsahu tak i formy.

Itálie – Národní institut sociálního pojištění (INPS) v Aquile: Hlavní změnou, která vyplynula z externí zpětné vazby od odborníků, bylo zjištění, že jak zaměstnanci, tak i management jsou více motivováni k cestě za neustálým zlepšováním. Externí zpětná vazba nás informovala o slabých stránkách sebehodnoticího procesu naší organizace a o správné aplikaci PDCA cyklu. V návaznosti na tyto informace jsme zlepšili schopnost správně plánovat naše aktivity a systematicky to ověřovat.

Vytvoření procedury CAF-Externí zpětná vazba a zavedení značky Efektivní uživatel CAF bylo dílem společné práce skupiny členských států zapojených do implementace CAF na národních úrovních a Evropského střediska informačních zdrojů pro CAF v EIPA. Hlavní principy procedury byly schváleny na jednání Generálních ředitelů sítě EUPAN v květnu 2008 během Slovinského předsednictví EU a dále diskutovány ve skupině IPSP za francouzského, českého a švédského předsednictví. Konečný výsledek byl schválen generálními řediteli v prosinci 2009.

Procedura CAF-Externí zpětná vazba je rozvíjena sítí národních korespondentů CAF v rámci pracovní skupiny IPSP. Zvláštní poděkování patří projektové skupině, která vypracovala metodiku. Skupinu tvořila Belgie (Jean-Marc Dochot), Dánsko (Mads Biering-Sorensen & Hanne Dorthe Sorensen), Itálie (Sabina Bellotti, Massimo Tronci & Italo Benedini), Slovinsko (Gordana Zurga) a Evropský institut pro veřejnou správu – EIPA (Patrick Staes, Nick Thijs & Ann Stoffels) za podpory EFQM (Samuli Pruikkonen, Celal Seckin, Carla Guerra).

Tito všichni pracovali s vírou ve společný evropský zájem a z přesvědčení, že jejich práce bude dalším krokem k rozvoji kvality ve veřejném sektoru v Evropě.

Schváleno generálními řediteli na 53. jednání v prosinci 2009 ve Stockholmu během švédského předsednictví.
Stockholm, prosinec 2009



STRUČNÝ OBSAH

Od roku 2000, kdy byl model Společný hodnoticí rámec (CAF) poprvé představen, ho v Evropě využilo téměř 2000 organizací veřejné správy. V posledních deseti letech model CAF zaujal významné místo mezi množstvím nástrojů pro řízení kvality. Procedura CAF-Externí zpětná vazba poskytuje vnější zpětnou vazbu hodnocení spojeného s CAF a je cílena na uživatele CAF na jejich cestě za kvalitou.

1. Sebehodnocení a zlepšování se Společným hodnoticím rámcem

CAF poskytuje rámec sebehodnocení, který je koncepčně totožný s modely Total Quality Managementu (TQM), ale je zaměřen především na organizace ve veřejné správě. Cílem CAF je fungovat jako katalyzátor procesů zlepšování uvnitř organizace.

Postup aplikace CAF byl popsán v 10 hlavních krocích (od zahájení práce s modelem, přes proces sebehodnocení až k aktuální implementaci zlepšení), které mohou být považovány za vodítko ke správné aplikaci CAF. Tyto kroky hrají důležitou roli pro proceduru CAF-Externí zpětná vazba.

Model CAF jako nástroj komplexního řízení kvality se opírá o základní zásady excelence: orientace na výsledky, zaměření na občana/klienta, řízení dle jasných cílů, řízení pomocí procesů a faktů, aktivní zapojení zaměstnanců, neustálé zlepšování a inovace, vzájemně výhodné partnerství a společná odpovědnost organizace. Zaměření se na tyto principy je další stránkou procedury CAF-Externí zpětná vazba.

2. Procedura CAF-Externí zpětná vazba

Umožňuje organizacím veřejné správy, které aplikují CAF, vidět výsledky své práce a získat zpětnou vazbu. Procedura CAF-Externí zpětná vazba poskytuje vnější zpětnou vazbu zavedení komplexního řízení kvality pomocí CAF. Zmíněná zpětná vazba se nevztahuje pouze k procesu sebehodnocení, ale i k budoucímu vývoji organizace s cílem dosáhnout výhledově excelence, z jejichž základních principů vychází.

Cíle Procedury CAF-Externí zpětná vazba

V návaznosti na požadavky a potřeby uživatelů CAF v různých členských státech se CAF-Externí zpětná vazba zaměřuje na následující cíle:

1. Podporovat kvalitu implementace CAF a jeho vliv na organizaci.
2. Zjišťovat, zda organizace jako výsledek aplikace CAF zavádí hodnoty TQM.
3. Podporovat a obnovovat nadšení pro neustálé zlepšování v organizaci.
4. Prosazovat hodnocení ze stejné úrovně a benchlearning.
5. Odměňovat ty organizace, které jsou na cestě k neustálému zlepšování a dosahují efektivně excelence, přičemž se nehodnotí úroveň dosažené excelence.
6. Podporovat uživatele CAF k zavedení Stupňů excelence EFQM.

PROCEDURA CAF-EXTERNÍ ZPĚTNÁ VAZBA JE POSTAVENA NA TŘECH PILÍŘÍCH.

Obrázek 1 CAF-Externí zpětná vazba

PILÍŘ 1	PILÍŘ 2	PILÍŘ 3
<p>Proces sebehodnocení</p> <p>Kroky 1-6 z 10 krokového plánu</p> <p>Dotazník 1 (příloha 1.1)</p>	<p>Proces činností pro zlepšování</p> <p>Kroky 7-9 z 10 krokového plánu</p> <p>Dotazník 2 (příloha 1.2)</p>	<p>TQM vyspělost organizace</p> <p>Dotazník 3 (příloha 1.3)</p>

¹Hodnocení ze stejné úrovně je hodnocení provedené osobami z organizace působící ve stejné sféře veřejného sektoru.

²Stupně excelence EFQM jsou vytvořeny s cílem povzbudit systematické zlepšování organizací a pomoci jim tak dosáhnout nejvyšších stupňů excelence při používání Modelu excelence EFQM. Existují tři tzv. Stupně excelence: První stupeň – Oceňování zapojení organizace – Committed to Excellence (C2E); druhý stupeň 2. stupeň – Oceňování výkonnosti organizace – Recognized for Excellence (R4E); třetí stupeň – 3. stupeň – Cena EFQM za excelenci - EFQM Excellence Award (EEA).

Pilíř 1: Proces sebehodnocení

Kvalita procesu sebehodnocení je základním předpokladem pro úspěch budoucích zlepšení. Ústředním tématem prvního pilíře CAF-Externí zpětná vazby je kvalita procesu sebehodnocení. Pro zhodnocení kvality jednotlivých kroků procesu sebehodnocení byl vypracován dotazník, kdy zmiňované kroky jsou aplikovány na konkrétní činnosti a jsou posouzeny aktéry CAF-Externí zpětné vazby. Ti posuzují schopnost organizace provést efektivní a metodicky správně provedené sebehodnocení. Cílem však není přehodnocení bodového zisku z procesu sebehodnocení CAF.

Pilíř 2: Proces činností pro zlepšování

Dalším důležitým bodem efektivní implementace CAF je jednání v souladu s výsledky sebehodnocení. Návrhy na zlepšování musí být seřazeny podle stupně důležitosti, zařazeny do plánu zlepšování a uskutečněny maximálně do dvou let. Odpovídající dotazník na druhém pilíři procedury CAF-Externí zpětné vazby se týká plánování a procesu zlepšování. Cílem není ověřování výsledků činností pro zlepšování. Podobně jako u pilíře 1, jsou všechny tyto kroky aplikovány na konkrétní činnosti a hodnoceny na jednoduché hodnotící škále.

Pilíř 3: TQM vyspělost organizace (širší pojetí excelence)

edním z cílů modelu CAF je dovést veřejný sektor k důležitým hodnotám Total Quality Managementu. Aplikací modelu CAF se tyto hodnoty mohou časem stát součástí kultury organizace. Dotazník pro TQM hodnocení vyspělosti proto vychází z osmi základních principů excelence. Hodnotí se úroveň vyspělosti dosažená organizací jako výsledek sebehodnocení a procesu zlepšování.

3. Jak funguje procedura CAF-Externí zpětná vazba

3.1. Implementace CAF-Externí zpětné vazby na národní úrovni

Na národní úrovni je jmenován „Národní organizátor CAF“ (v ČR tuto roli zastává Ministerstvo vnitra ČR), který je zodpovědný za implementaci CAF-Externí zpětné vazby v dané zemi. Národní organizátor vybírá skupinu aktérů CAF-Externí zpětné vazby (hodnotitelé). Základním principem CAF-Externí zpětné vazby je to, že ji organizace může využít s mini-málními náklady. Obecné společné návody pro CAF-Externí zpětnou vazbu jsou popsány v této brožuře. Pokud z nich členské státy budou vycházet, mohou garantovat, že jsou postupy CAF-Externí zpětné vazby organizovány kvalitně a že je následně díky tomu značka „Efektivní Uživatel CAF“ zárukou vysokého standardu v Evropské unii.

3.2. Role Evropského střediska podpory modelu CAF

Evropské středisko podpory modelu CAF při Evropském institutu veřejné správy (EIPA) v Maastrichtu kromě spravování databáze CAF vyvíjí řadu iniciativ, aby podpořilo členské státy při implementaci procesu CAF-Externí zpětné vazby: propagace CAF-Externí zpětné vazby na evropské úrovni, seznamování národních korespondentů CAF s touto procedurou, nabídka společného evropského vzdělávacího plánu pro aktéry CAF-Externí zpětné vazby a organizace podpory pro členské státy bez Národního organizátora.

3.3. Žádost uživatelů CAF

Jakákoli organizace veřejné správy implementující model CAF může podat žádost o CAF-Externí zpětnou vazbu, pokud splní následující dvě podmínky:

- 1) Žádost musí být podána v rozmezí 6 – 12 měsíců po dokončeném sebehodnocení CAF, zpracování a předložení sebehodnotící zprávy.
- 2) Organizace se registruje nebo je registrována jako uživatel CAF v evropské online databázi, kterou vede EIPA.

Uchazečská organizace následně projde několika fázemi procedury CAF-Externí zpětné vazby:

1. FÁZE: Žádost

2. FÁZE: Proces poskytnutí zpětné vazby

3. FÁZE: Rozhodnutí o udělení značky Efektivní uživatel CAF.

4. Role, úlohy a profil Aktérů CAF-Externí zpětné vazby

Aktéři CAF-Externí zpětné vazby hrají v proceduře CAF-Externí zpětné vazby klíčovou roli. Jejich hlavním úkolem je:

1. Analýza implementace CAF pomocí procesu sebehodnocení a činností pro zlepšování a analýza toho, zda organizace implementovala hodnoty TQM;
2. Poskytnutí zpětné vazby a označení silných stránek a oblastí vyžadujících zlepšení v procesu implementace CAF;
3. Podpora a obnova motivace v organizaci pro rozvoj uceleného přístupu k rozvoji kvality a sebehodnocení s modelem CAF.

Aktéři CAF-Externí zpětné vazby musí mít příslušné odborné i osobnostní předpoklady a schopnost adekvátně řídit. Proto, aby se mohly dotyčné osoby stát aktéry CAF-Externí zpětné vazby, se musí účastnit evropského nebo národního vzdělávacího kurzu.

Závěrem

Model CAF v posledních 10 letech prokázal svoji úspěšnost. Zároveň je nutno se zaměřit na to, jak pokračovat dál. V tomto ohledu je značka Efektivní uživatel CAF přidanou hodnotou, jak pro CAF, tak i pro jeho uživatele. Organizace veřejné správy potřebují vidět výsledky své práce a vyžadují zpětnou vazbu. Zmiňovaná CAF-Externí zpětná vazba provedená aktéry CAF-Externí zpětné vazby pomůže organizacím učinit další kroky na cestě v řízení kvality, a to směrem ke zviditelnění výsledků práce, jak interně, tak i externě.

1. ČÁST – SPOLEČNÝ HODNOTÍCÍ RÁMEC (CAF)

Model CAF, který byl představen v roce 2000 na evropské konferenci kvality, je používán řadou organizací veřejného sektoru. CAF-Externí zpětná vazba je vytvořena na základě modelu CAF s cílem podpořit uživatele CAF. Tento postup slouží výhradně uživatelům CAF; účelem je ověřit a komentovat externím hodnocením kvalitu a efektivitu implementovaného modelu CAF. V této části jsou popsány hlavní charakteristiky modelu CAF pro porozumění jeho propojení s CAF-Externí zpětnou vazbou.

1.1. Původ a rozvoj

Společný hodnotící rámec je nástrojem **Total Quality Managementu**, který se inspiroval Modelem excelence Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) a modelem německé univerzity správních věd ve Speyeru. Vychází z předpokladu, že vynikající výsledky ve výkonnosti organizace, v oblasti vztahů k zákazníkům/občanům, zaměstnancům a společnosti jsou dosahovány na základě řízení strategie a plánování za pomoci zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů a procesů. Nahlíží na organizaci z několika úhlů pohledu současně, na základě jednotného přístupu při analýze výkonnosti organizace.

Pilotní verze byla představena v květnu 2000, revidovaná verze byla spuštěna v roce 2002.

Z rozhodnutí generálních ředitelů zodpovědných za veřejné služby vzniklo při Evropském institutu veřejné správy (EIPA) v Maastrichtu **Evropské středisko podpory modelu CAF (CAF Resource Centre – „CAF RC“)**.

Společně se sítí národních korespondentů CAF a podporou Evropské nadace pro řízení kvality a univerzity ve Speyeru, CAF RC poskytlo školení k různým způsobům implementace modelu a zhodnotilo jeho použití. V rozmezí let 2000 a 2009 využilo CAF přibližně 1800 organizací evropské veřejné správy pro zlepšení svého fungování. Také země mimo Evropu, např. Čína, země Blízkého východu nebo Dominikánská republika, měly zájem model CAF využít. Více než 300 uživatelů CAF se setkalo na první, druhé a třetí „Konferenci uživatelů CAF“ - v roce 2003 v Římě, v roce 2005 v Lucembursku a v roce 2007 v Lisabonu. V rámci prvních dvou setkání EIPA vytvořila dvě studie detailně mapující využití CAF v Evropě. Studie daly podnět ke vzniku revidované verze CAF z roku 2006, která se nyní považuje za standard. Na stránkách Střediska podpory modelu CAF a EIPA www.eipa.eu/caf je k nahlédnutí databáze uživatelů CAF, dále je zde pro registrované uživatele CAF k dispozici a elektronická pomůcka sebehodnocení (e-tool CAF). Webové stránky CAF poskytují všechny dostupné informace v rámci Evropy. Doposud byl model přeložen do 19 jazyků. Také na národní úrovni mnoho zemí vytvořilo podpůrné struktury pro model CAF, zahrnující školení, e-nástroje, letáky, soutěže uživatelů CAF, databáze CAF. Všechny tyto činnosti nasvědčují tomu, že cíl 2000 registrovaných uživatelů CAF do roku 2010 - stanovený Generálními řediteli zodpovědnými za veřejnou správu - bude dosažen.

1.2. Hlavní účel

Nástroj CAF je určen pro veřejnou sféru, je poskytován zdarma a je vhodný jako jednoduchý nástroj pro podporu využití metod řízení kvality organizacemi veřejného sektoru v Evropě ke zlepšování jejich výkonnosti. CAF je určen k použití ve všech sférách veřejného sektoru, je využitelný pro organizace veřejné správy na úrovni národní/federální, regionální i lokální. Může být využit při různých příležitostech, např. jako součást systematického programu reformy nebo jako základ úsilí ke zlepšování v určité organizaci veřejné správy.

CAF poskytuje sebehodnotící rámec, který je koncepčně totožný s hlavními modely TQM, konkrétně EFQM, ovšem s tím rozdílem, že rámec je určen pro organizace veřejného sektoru a respektuje jejich rozdílnosti. CAF má 4 základní cíle:

1. Seznámit veřejnou správu s principy TQM a prostřednictvím užití a pochopení procesu sebehodnocení ji směřovat od současného sledu aktivit „Plan-Do“ k využívání celého cyklu „Plan-Do-Check-Act“;
2. Umožnit sebehodnocení organizace s cílem rozpoznat a definovat činnosti pro zlepšování;
3. Fungovat jako spojení mezi různými modely používanými v řízení kvality ve veřejném i soukromém sektoru;
4. Usnadňovat benchlearning mezi organizacemi veřejného sektoru.

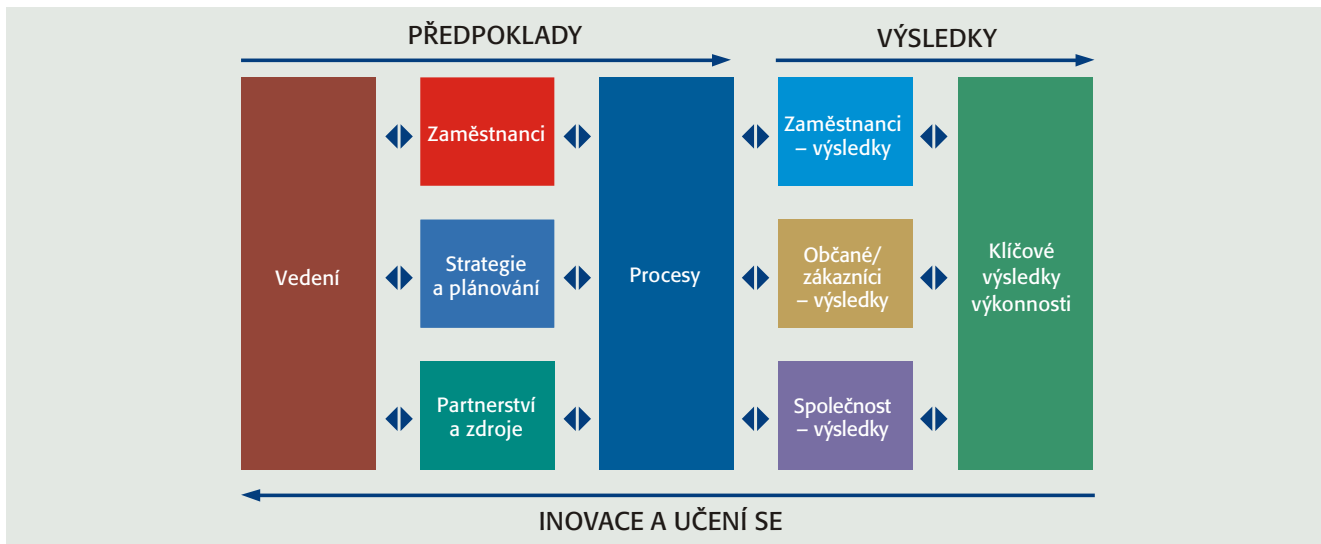
Na podporu zmiňovaných cílů byla vytvořena řada dílčích prvků: struktura devíti kritérií, 28 subkritérií s příklady, panely hodnocení pro předpoklady a výsledky, návody pro sebehodnocení, činnosti pro zlepšování a projekty, benchlearning a významový slovník.

²Detailní informaci o modelu CAF získáte na: www.eipa.eu/caf

1.3. Struktura modelu CAF

Obrázek 2 Schéma modelu CAF

Struktura devíti kritérií identifikuje hlavní aspekty, na něž je třeba se zaměřit při analýze jakékoli organizace. Kritéria 1 – 5 se zabývají charakteristikami **předpokladů** organizace. Tato kritéria určují, co organizace dělá a jak plní své úkoly, aby dosáhla požadovaných výsledků. U kritérií 6 – 9 se měří **výsledky** dosažené v oblasti zákazník/občan, zaměstnanci, ve vztahu ke společnosti a výsledky v klíčových činnostech a výkonnosti organizace. Měření probíhá na základě hodnocení vnitřních ukazatelů, splnění daných cílů a hodnocení trendů těchto ukazatelů.



Každé kritérium je specifikováno subkritérii. 28 subkritérií definuje hlavní východiska pro hodnocení organizace. Jsou doplněny příklady, které detailněji objasňují obsah subkritérií a naznačují, kterým oblastem je vhodné věnovat pozornost, aby bylo možno zjistit, jak organizace reaguje na celkovou otázku vyjádřenou v daném subkritériu.

1.4. Deset kroků ke zlepšování organizací s CAF

Obrázek 3 Fáze postupu aplikace CAF



Postup aplikace CAF lze popsat v deseti hlavních krocích. Těchto 10 kroků je rozděleno do tří hlavních fází. První fáze zahajuje a spouští CAF. Druhá fáze je proces sebehodnocení; třetí fáze je využitím výsledků sebehodnocení k vytvoření akčního plánu, spuštění procesů zlepšování v organizaci. Zmiňovaných 10 kroků lze spatřovat jako vodítko ke správné aplikaci CAF. Tyto kroky jsou tedy důležitým prvkem CAF-Externí zpětné vazby, jak popisuje další část této brožury.

1.FÁZE: Zahájení práce s modelem CAF

KROK 1: Rozhodněte o realizaci sebehodnocení a naplánujte proces sebehodnocení

KROK 2: Informujte o projektu sebehodnocení

2. FÁZE: Proces sebehodnocení

KROK 3: Vytvořte jednu nebo více skupin pro sebehodnocení (tzv. CAF tým)

KROK 4: Pořádejte školení

KROK 5: Proveďte sebehodnocení

KROK 6: Vypracujte sebehodnoticí zprávu s popisem výsledků sebehodnocení

3.FÁZE: Plán zlepšování a stanovení priorit

KROK 7: Vypracujte plán zlepšování vycházející ze schválené sebehodnoticí zprávy

KROK 8: Informujte o plánu zlepšování

KROK 9: Realizujte plán zlepšování

KROK 10: Plánujte další kola sebehodnocení

1.5. Principy Excellence u CAF

Jedním z cílů modelu CAF je dovést organizace veřejného sektoru k důležitým hodnotám Total Quality Managementu (TQM). Jako nástroj Total Quality Managementu CAF vychází ze základních principů excellence a usiluje o zlepšování organizací veřejného sektoru na základě těchto konceptů.

Obrázek 4 Principy excellence v CAF



Princip 1: Orientace na výsledky

Organizace se zaměřuje na výsledky. Výsledky jsou dosahovány ke spokojenosti zainteresovaných stran (vedení, zákazník/občan, partneři a lidé pracující v organizaci) v souladu se stanovenými cíli.

Princip 2: Zaměření na zákazníka/občana

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

Princip 3: Řízení dle jasných/stálých cílů

Tento princip spojuje vizionářské a inspirující vedení a podporuje stálost záměrů v měnícím se prostředí. Vedení jasně definuje poslání, vizi a hodnoty a udržuje vnitřní prostředí takové, aby umožnilo plné nasazení zaměstnanců při plnění cílů organizace.

Princip 4: Řízení dle procesů a faktů

Tento princip vychází z předpokladu, že žádoucího výsledku lze dosáhnout účinněji, pokud jsou příslušné zdroje a činnosti řízeny pomocí procesů a efektivní rozhodnutí vychází z analýzy dat a informací.

Princip 5: Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení

Zaměstnanci na všech úrovních hierarchie jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností ve prospěch organizace. Prospěšnost zaměstnanců lze maximalizovat podporou jejich rozvoje a zapojením, dále vytvořením prostředí sdílených hodnot, kultury založené na důvěře, otevřenosti, společenské odpovědnosti a uznání.

Princip 6: Neustálé zlepšování a inovace

Dosažení excellence (vynikající kvality) je výzvou pro status quo, pro uskutečňování změn prostřednictvím neustálého se učení, pro nalezení příležitostí k inovacím a zlepšování. Neustálé učení se tak lze považovat za trvalý cíl organizace.

Princip 7: Vzájemně výhodné partnerství

K dosahování stanovených cílů organizace veřejného sektoru je potřeba řízení vztahů s jejími klíčovými partnery (zejména zákazník/občan, ale i jinými organizacemi ve veřejném i soukromém sektoru). Takovéto partnerské vztahy pak představují přidanou hodnotu Organizace a její klíčoví partneři jsou na sobě vzájemně závislí a tento oboustranně výhodný vztah zlepšuje schopnost organizace naplňovat jejich potřeby a očekávání.

Princip 8: Společenská odpovědnost organizace

Organizace veřejného sektoru musí být společensky odpovědná, respektovat trvale udržitelný rozvoj a pokoušet se porozumět a reagovat na očekávání místního i globálního prostředí.

1.6. Efektivní užití modelu CAF

Použití modelu CAF poskytuje organizaci pevný základ k zahájení procesu neustálého zlepšování. CAF poskytuje:

- hodnocení založené na důkazech podle předem daného souboru kritérií, které přijala celá řada organizací veřejného sektoru po celé Evropě;
- příležitost identifikovat pokrok a jeho dosaženou úroveň;
- prostředek k dosažení společného postoje a dohody v otázce potřebných kroků pro zlepšování organizace;
- vazbu mezi dosahovanými výsledky a vytvářenými předpoklady;
- prostředek pro motivování vlastních zaměstnanců k jejich zapojení do procesu zlepšování organizace;
- možnosti k vyhledávání dobré praxe a její prosazování v různých oblastech činností organizace, včetně sdílení dobré praxe s jinými organizacemi;
- prostředek k začlenění různých metod kvality do běžných činností organizace;
- prostředek pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení.

CAF-Externí zpětná vazba byla vytvořena proto, aby podpořila efektivnější využití CAF organizacemi v jejich budoucí cestě k řízení kvality poskytováním externí zpětné vazby, a to na základě vhodně zvolených východisek, která jsou detailně vysvětlená v dalších částech této brožury. Uvádíme tři hlavní důvody, proč je důležité využívat CAF efektivně a obdržet o tom zpětnou vazbu:

Důvod 1: Úspěch CAF závisí na způsobu, jak je aplikován

Jak popisuje brožura, návody na implementaci CAF v organizaci nejsou striktně danými pravidly, ale jsou spíše doporučeními vycházejícími ze zkušeností a úspěšných využití během deseti let práce s CAF. Úspěšná implementace CAF nutně závisí na způsobu použití modelu CAF v organizaci. Pro organizaci může být proto přínosné dostat zpětnou vazbu o použití CAF a následně pak zlepšit efektivitu jeho využití v budoucnu.

Důvod 2: Implementace CAF představuje zároveň nastartování činností pro zlepšování

Efektivní aplikace modelu CAF není pouze provedením sebehodnocení, ale také vytvořením plánu zlepšování a plněním činností z tohoto plánu. Získání zpětné vazby na tento plán a jeho implementaci může být důležitou cestou, kdy Procedura CAF-Externí zpětná vazba poskytuje přidanou hodnotu. Dalším důležitým bodem je motivační aspekt. Jak vyplývá ze zkušeností mnoha projektů, při počátečním sestavení a realizaci plánu zlepšování jsou motivace a dynamika vysoké. Výzvou je dále tento stav udržet. CAF-Externí zpětná vazba může pomoci organizacím tento stav prodloužit, a to zabráněním ztráty motivace a udržením dynamiky.

Důvod 3: Excelence je začátek a konec CAF

Základem modelu CAF je osm principů excelence (viz předcházející část). Organizace implementující CAF usilují o růst výkonnosti k dosažení vynikajících výsledků v porovnání s ostatními (tj. k excelenci) a zavádějí toto prostředí excelence do organizace. Efektivní použití CAF může časem vést k rozvoji tohoto typu kultury a myšlení v organizaci.

Zmíněné tři důvody jsou „hnacími motory“ procedury CAF-Externí zpětné vazby, která bude popsána v další části.

CAF-Externí zpětná vazba

2. ČÁST – CAF-EXTERNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

Základem Procedury CAF-Externí zpětná vazba je pochopitelně model CAF. Procedura CAF-Externí zpětná vazba byla vyvinuta pro vytvoření přidané hodnoty k implementaci CAF v organizacích veřejného sektoru. Popisem hlavních charakteristik modelu CAF v předchozí části byla vytvořena prvotní vazba Procedury CAF-Externí zpětná vazba na model CAF. Tato část ovšem popisuje pozadí a hlavní charakteristiky, cíl, účel a principy procedury CAF-Externí zpětná vazba. Další část bude detailně popisovat použití a funkci procedury CAF-Externí zpětná vazba.

2.1. Poptávka po externí zpětné vazbě

Jak bylo uvedeno v předmluvě, organizace veřejného sektoru, které implementovaly CAF, chtěly zároveň ověřit výsledky svých snah, a proto se zaměřily na zpětnou vazbu. Takto vznikl nápad vytvořit systém externí zpětné vazby s pomocí CAF v rámci zavádění komplexního řízení kvality, a to nikoli pouze se zaměřením na proces sebehodnocení, ale také se zaměřením na organizací dlouhodobě zvolenou cestu k dosažení excelence. Externí zpětná vazba provedená aktéry CAF-Externí zpětné vazby v oblasti TQM usnadní pohled na to, co se v oblasti řízení kvality uskutečnilo a také pomůže otevřít nové perspektivy pro práci v oblasti kvality do budoucna. Pro „vnitřní“ i „vnější“ zviditelnění svých snah, mohou být oceněny ty organizace, které používají CAF efektivně.

V rámci toho se členské státy dohodly na vytvoření nového postupu a nového označení: Procedura CAF-Externí zpětná vazba a značka pro Efektivní uživatele CAF.

2.2. Cíle CAF-Externí zpětné vazby

V návaznosti na potřeby a požadavky uživatelů CAF ve členských státech má CAF-Externí zpětná vazba následující základní cíle:

– Podpora kvality implementace a vlivu CAF na organizaci

Model CAF byl realizován jako nástroj sebehodnocení a rozvoje organizace. CAF je používán pro vnitřní potřeby organizace. Za tímto účelem CAF-Externí zpětná vazba poskytuje organizaci možnost zpětné vazby o aplikaci CAF a kvalitě zvolené cesty.

– Zjišťování, zda organizace implementuje hodnoty TQM jako výsledek aplikace CAF

CAF vychází z řady hodnot TQM (viz popis výše). Aplikace modelu CAF umožní, aby se tyto hodnoty staly součástí fungování organizace. Práce s CAF orientuje organizaci k určitým důležitým prvkům TQM a k uvědomění si, že zmíněné hodnoty je nutno zahrnout do běžných činností.

– Podpora a obnovení motivace pro neustálé zlepšování v organizaci

Jedním z důležitých bodů dobrého sebehodnocení CAF je vytvoření a implementace plánu zlepšování. Pro organizace je těžké dlouhodobě tempo změn udržet. Mnohé organizace ztrácí pozornost a motivaci. Pro udržení motivace ke zlepšování dostane organizace ve správný čas externí zpětnou vazbu, aby zjistila, zda pokračuje ve zlepšování dle plánu.

– Propagace hodnocení ze stejné úrovně a benchlearningu

Jedním z prvotních zájmů CAF je pomoci organizacím učit se od sebe navzájem. CAF-Externí zpětná vazba je příležitostí učit se od jiných organizací a získat užitečnou zpětnou vazbu od uživatelů, kolegů, subjektů ve stejném postavení jako je sama organizace, kteří mají zkušenost s tímto procesem a setkali se se stejnými problémy.

– Odměňování organizace, které zahájily cestu k neustálému efektivnímu zlepšování se – k excelenci, aniž by se posuzovala úroveň dosažené excelence.

Díky CAF mnoho organizací začne pracovat na kvalitě systematicky. Procedura uznává úsilí organizací, zvolené směřování a způsob, jakým toho dosáhnou.

– Usnadňování účasti uživatelů CAF na programu Stupně excelence EFQM, a to tak, že může vést k získání Ocenění zapojení organizace. Organizace se značkou ECU (viz dále) mohou prokázat spolehlivost sebehodnocení a to, že disponují efektivním akčním plánem (zpráva ze zpětné vazby potvrzující efektivní užití CAF bude obsahovat zmínku o možnosti ucházet se o EFQM úroveň excelence, včetně 2. stupně Oceňování výkonnosti organizace).

2.3. Principy procedury CAF-Externí zpětná vazba

Procedura CAF-Externí zpětná vazba je založena na šesti hlavních principech:

1. Procedura CAF-Externí zpětná vazba je **společným evropským rámcem**, lze ji implementovat pouze dobrovolně v souladu s národním kontextem.
2. Procedura CAF-Externí zpětná vazba **podává zpětnou vazbu** o implementaci CAF a jeho vlivu na organizaci.
3. Zpětná vazba je provedena **aktéry** CAF-Externí zpětné vazby.
4. Procedura CAF-Externí zpětná vazba může vést k **získání značky Efektivní uživatel CAF**, která se uděluje na dva roky (nevede však k posouzení nebo akreditaci excelentní organizace).

5. Procedura CAF-Externí zpětná vazba je budována na **třech pilířích**:
- proces sebehodnocení
 - proces činností pro zlepšování
 - vyspělost organizace TQM (v širším pojetí excellence)
6. Rozhodnutí a zodpovědnost za implementaci procedury CAF-Externí zpětné vazby na **národní úrovni** závisí na každém členském státu. V případě potřeby jsou národní korespondenti CAF přizváni ke spolupráci se Střediskem pro podporu modelu CAF v EIPA a národními kontaktními místy EFQM.

2.4. Tři pilíře CAF-Externí zpětné vazby: ambice a filozofie

CAF-Externí zpětná vazba je budována na třech pilířích. Detailně jsou pilíře rozpracovány v další části této brožury, v dotaznících a v návodech pro bodové hodnocení v přílohách. Hlavní charakteristiky jsou popsány níže.

Obrázek 5 Tři pilíře CAF-Externí zpětné vazby

	PILÍŘ 1	PILÍŘ 2	PILÍŘ 3
	<p>Proces sebehodnocení</p> <p>Kroky 1-6 z 10 krokového plánu</p> <p>Dotazník 1 (příloha 1.1)</p>	<p>Proces činností pro zlepšování</p> <p>Kroky 7-9 z 10 krokového plánu</p> <p>Dotazník 2 (příloha 1.2)</p>	<p>TQM vyspělost organizace</p> <p>Dotazník 3 (příloha 1.3)</p>

PILÍŘ 1: Proces sebehodnocení

Kvalita sebehodnocení, která je základem pro budoucí zlepšování, je ústředním tématem prvního pilíře CAF-Externí zpětné vazby. Pro získání podrobného pohledu na kvalitu procesu bude provedena analýza kroků 1–6 z deseti krokového procesu popsaného výše (viz 1. část, § 1.4.).

Pro hodnocení těchto kroků byl vypracován dotazník. Týká se šesti kroků, avšak neslouží k přezkoumávání bodového hodnocení z procesu sebehodnocení CAF.

KROKY V PILÍŘI 1

- KROK 1 – Rozhodněte o realizaci sebehodnocení a naplánujte proces sebehodnocení
- KROK 2 – Informujte o projektu sebehodnocení
- KROK 3 – Vytvořte hodnotící skupinu nebo skupiny
- KROK 4 – Pořádejte školení
- KROK 5 – Proveďte sebehodnocení
- KROK 6 – Vypracujte sebehodnotící zprávu s popisem výsledků sebehodnocení

Všechny tyto kroky jsou vysvětleny na konkrétních činnostech. Představujeme zde různé činnosti vymezující krok 1 procesu sebehodnocení. V příloze 1.1. „Dotazník k procesu sebehodnocení“ jsou všechny tyto kroky detailně popsány.

Proces sebehodnocení (PILÍŘ 1)

KROK 1 – Rozhodněte o realizaci sebehodnocení a naplánujte proces sebehodnocení (sebehodnocení)

- 1.1 Zajistěte podporu a závazek managementu k realizaci procesu sebehodnocení
- 1.2 Zajistěte jasné rozhodnutí managementu o provedení procesu sebehodnocení, rozsah působnosti procesu sebehodnocení (proces sebehodnocení pokryje celou organizaci nebo pouze části/jednotky/odbory....) a především cíl procesu sebehodnocení.
- 1.3 Vymezte proces sebehodnocení, následující akce a plán činností procesu sebehodnocení.
- 1.4 Jmenujte vedoucího projektu sebehodnocení, který je velmi dobrým znalcem organizace nebo procesu sebehodnocení. Jmenujte sebehodnotící tým řízený vedoucím projektu.
- 1.5 Stanovte panel hodnocení.
- 1.6 Přidělte zdroje pro proces sebehodnocení a stanovte priority pro jejich rozdělení

2. ČÁST – CAF-EXTERNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

Bodové hodnocení vychází z jasných a jednoduchých hodnoticích stupnic/škál, organizace totiž možná nedisponují rovnocennými a stejně sofistikovanými metodami.

Schéma uznává schopnost vytvořit efektivní a dobře plánované sebehodnocení, které zvyšuje způsobilost organizace pochopit základní koncepty nutné k dosažení excelence.

Hodnoticí škála je pětistupňová:

1	= Aktivity byly realizovány velmi omezeně
2	= Aktivity byly realizovány omezeně
3	= Aktivity byly realizovány přijatelně
4	= Aktivity byly realizovány uspokojivě
5	= Aktivity byly realizovány výborně

Zmíněná hodnoticí stupnice je podrobně formulována pro každou aktivitu, stanoví interpretaci reálné situace v organizaci s ohledem na konkrétní téma. Bližší vysvětlení bodového hodnocení naleznete v **Průvodci bodovým hodnocením (Příloha 2, části 2.1 a 3.1)**.

KROK 1 – Rozhodněte o realizaci sebehodnocení a naplánujte proces sebehodnocení (sebehodnocení)					
Aktivity	1	2	3	4	5
1.1 Zajistěte podporu a závazek managementu k realizaci procesu sebehodnocení (sebehodnocení)	Neexistuje žádný důkaz o podpoře a závazku managementu k procesu sebehodnocení	Existuje nějaký důkaz o podpoře a závazku managementu k realizaci procesu sebehodnocení, avšak s velmi omezeným počtem zapojených manažerů	Existuje důkaz o podpoře a závazku managementu k realizaci procesu sebehodnocení	Existuje zřejmý důkaz o podpoře a závazku managementu k realizaci procesu sebehodnocení, vedení dohlíží, sponzoruje a informuje o cílech a výhodách procesu sebehodnocení	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o podpoře a závazku celého managementu, který je zainteresován na realizaci procesu sebehodnocení, management má nad sebehodnotícím procesem záštitu a vede jej, objasňuje jeho cíle a výhody a podílí se na směřování projektu sebehodnocení

PILÍŘ 2: Proces činností pro zlepšování

Sebehodnocení a provedení analýzy pomocí CAF je jedna věc, avšak dalším důležitým prvkem efektivní implementace CAF je práce s výsledky sebehodnocení. Je nutné seřadit závěry dle priorit a převést je do plánu zlepšování v podobě limitovaného seznamu dobře zvolených činností, které je nutno uskutečnit v časovém rámci maximálně dvou let. Tento druhý pilíř CAF-Externí zpětné vazby se orientuje na tuto fázi implementace CAF a zahrnuje z deseti dříve zmiňovaných kroků kroky 7–9. Všechny kroky prohlubují detailně pohled na plán zlepšování, kvalitu plánu, vytvoření plánu a jeho monitoring. **CAF-Externí zpětná vazba se týká plánování a procesu zlepšování** a neslouží k přezkoumávání výsledků činností pro zlepšování.

KROKY V PILÍŘI 2

KROK 7 – Vypracujte plán zlepšování vycházející ze schválené sebehodnotící zprávy

KROK 8 – Informujte o plánu zlepšování

KROK 9 – Realizujte plán zlepšování

Tak, jako v pilíři 1, jsou všechny tyto kroky vysvětleny na konkrétních činnostech a hodnoceny na pětibodové hodnoticí stupnici popsané výše. Detailní popis činností ve všech krocích pilíře 2 naleznete v příloze 1.2 „**Plán zlepšování Dotazník**“, bližší vysvětlení bodového hodnocení v tomto pilíři naleznete v **Průvodci bodovým hodnocením (Příloha 2, části 2.1. a 3.1.)**

Pilíř3: TQM vyspělost organizace (v širším pojetí excellence)

Třetí pilíř CAF-Externí zpětné vazby se zaměřuje na osm principů excellence.

Dotazník pro hodnocení TQM vyspělosti vychází z osmi principů excellence popsanych v části 1, sekce 1.5 této příručky. Organizace musí nejprve tyto principy přezkoumat. Během hodnocení na místě budou dva principy vybrané uchazečem hodnoceny detailně (jeden z nich musí být buď orientace na výsledky, nebo orientace na zákazníka/občana).

Je hodnocena úroveň dosažené vyspělosti organizace jako výsledku procesu sebehodnocení a akčního plánu. Hodnocení TQM vyspělosti zjišťuje prostřednictvím procesu sebehodnocení a procesu zlepšování míru úspěšnosti implementace hodnot kvality. **Cílem není hodnocení skutečných výsledků činností pro zlepšování a jejich kvality, ale to, zda hodnocení vedlo ke vzniku a rozvoji kultury excellence v organizaci.**

Hodnoticí škála je čtyřstupňová:

0	= Inicie ne zahájena
I	= Úroveň iniciace
R	= Úroveň realizace
M	= Úroveň vyspělosti

Zmíněné úrovně vyspělosti organizace jsou pro všech osm principů ilustrovány konkrétními formulacemi. Zde představujeme kritérium 3 na příkladu „Řízení dle jasných/stálých cílů“.

Úplný popis všech principů naleznete v Příloze 1.3. „Hodnocení TQM vyspělosti“ a v Průvodci bodovým hodnocením (Příloha 2, části 2.2 a 3.2).

Hlavní charakteristiky	0	Inicie	Realizace	Vyspělost
3. Řízení dle jasných /stálých cílů – Definice		Vedení formuluje jasně poslání	Vedení vypracuje vizi a hodnoty. Zaměstnanci jsou vedeni a inspirováni k dosažení excellence.	Vedení prokazuje schopnost udržet stálé cíle v měnícím se prostředí
3. Řízení dle jasných /stálých cílů – Příklady	Úroveň iniciace nebyla dosažena	Vedení stanoví pro organizaci v souladu s legislativou a předpisy "vhodně" definované poslání, které bude brát na zřetel očekávání zainteresovaných stran.	Vedení stanoví poslání, vizi a hodnoty pro organizaci a sdílí je se zaměstnanci v organizaci. Manažeři na všech úrovních přenesou poslání, vizi a hodnoty do praxe	Zainteresané strany jsou přesvědčeny o stálosti cílů a důvěřují manažerům. Manažeři jsou přesvědčeni, že jdou příkladem. Kvalita managementu byla měřena např. hodnocením managementu nebo měřením spokojenosti s jejich prací.

3. ČÁST – JAK FUNGUJE CAF-EXTERNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

3.1. Implementace CAF-Externí zpětné vazby na národní úrovni

Členské státy budou brát v úvahu a řídit se všeobecnými společnými pokyny pro CAF-Externí zpětnou vazbu, tak, jak je detailně popsáno v této části. V návaznosti na tyto pokyny se členské státy zaručují, že procedura CAF-Externí zpětná vazba bude organizována kvalitním způsobem a v důsledku toho bude značka – Efektivní uživatel CAF – vysoce uznávaným standardem po celou Evropskou unii. Konkrétní implementace procedury CAF-Externí zpětná vazba v jednotlivých unijních státech bude provedena na jejich vlastní zodpovědnost a bude záviset na okolnostech v daném státě.

Na národní úrovni je jmenován Národní organizátor, který zodpovídá za implementaci Procedury CAF-Externí zpětné vazby v dané zemi. V národním kontextu může být zodpovědnou organizací samostatná organizační jednotka na ministerstvu zodpovědném za veřejnou správu nebo v jiné instituci, samostatná organizace aj. Národní organizátor musí být podporován a uznáván – jako takový – bez ohledu na konkrétní rozhodnutí v organizacích.

Národní organizátor vybírá hlavní skupinu aktérů CAF-Externí zpětné vazby (hodnotitelé podávající externí zpětnou vazbu), organizuje pro ně školení na národní a/nebo evropské úrovni, rozděluje mezi ně pracovní náplň a pravidelně hodnotí jejich činnost. Národní organizátor na základě doporučení aktérů CAF-Externí zpětné vazby uděluje značku Efektivní uživatel CAF a informuje CAF RC o ocenění. Tato informace může být následně vložena do evropské databáze. Dle základního principu CAF-Externí zpětné vazby ji organizace mohou využít při minimálních nákladech.

3.2. Role Evropského střediska podpory modelu CAF

Kromě spravování databáze **Evropské středisko podpory modelu CAF v Evropském institutu veřejné správy v Maastrichtu podporuje** řadou iniciativ členské státy k implementaci procedury CAF-Externí zpětná vazba, např. propagací CAF-Externí zpětné vazby na evropské úrovni, uvedením národních korespondentů CAF do této procedury, nabídkou společného evropského školicího programu pro aktéry CAF-Externí zpětné vazby, koordinací podpory členských států bez národních korespondentů, apod.

Síť národních korespondentů CAF prostřednictvím pracovní skupiny Innovative Public Services pravidelně podává zprávy Generálním ředitelům evropské sítě veřejné správy EUPAN.

Evropské středisko podpory modelu CAF v roli koordinátora dostává od členských států informace o národních organizátorech v různých členských státech (viz příloha 6: Národní organizátor: Fakta).

3.3. Požadavky pro uchazeče o CAF-Externí zpětnou vazbu z řad uživatelů CAF

Každá organizace veřejného sektoru používající CAF – bez ohledu na to, kolikrát provedla sebehodnocení s užitím modelu – může požádat o CAF-Externí zpětnou vazbu. Nicméně určité požadavky musí splňovat:

Organizace používající CAF, které jsou přesvědčeny, že pracují v souladu s modelem a požádají o zpětnou vazbu, která bude vyvídat o kvalitě jejich implementace CAF a jeho vlivu na organizaci, mohou požádat o značku Efektivní uživatel CAF.

1) Žádost musí být podána ve lhůtě 6 až 12 měsíců po dokončení sebehodnocení CAF, po zpracování a odevzdání sebehodnotící zprávy.

Jak již bylo zmíněno dříve, realizace CAF je provedením sebehodnocení a zahájením konkrétních činností pro zlepšování. Pro získání odpovídající zpětné vazby na tuto druhou část, organizace potřebuje čas, aby tato zlepšení nastavila. Bezprostředně po sebehodnocení jsou motivace a dynamika vysoké a práce s výsledky je ve většině případů bez problémů. Po 6-12 měsících ve většině organizací entuziasmus mizí. A právě to by mohla být příležitost pro vstup aktérů CAF-Externí zpětné vazby, kteří by motivaci pomohli udržovat.

2) Druhý požadavek je, že organizace se musí zaregistrovat nebo být zaregistrována jako Uživatel CAF v evropské databázi Uživatelů CAF na <http://caf.eipa.eu/3/98/>, kterou on line vede EIPA. Organizace se může zaregistrovat sama anebo projít registračním procesem na národní úrovni, zapsaným národním CAF korespondentem v evropské databázi, v závislosti na situaci na národní úrovni. Na stránkách Evropského informačního střediska při EIPA (www.eipa.eu/caf) organizace nalezne odkaz na osoby nebo organizace zodpovědné za CAF-Externí zpětnou vazbu ve své zemi.

Organizace, které splňují oba požadavky, mohou žádat o udělení značky Efektivní uživatel CAF.

Procedura CAF-Externí zpětná vazba má tři fáze:

1. **FÁZE: žádost**
2. **FÁZE: proces poskytnutí zpětné vazby**
3. **FÁZE: rozhodnutí o udělení značky Efektivní uživatel CAF**

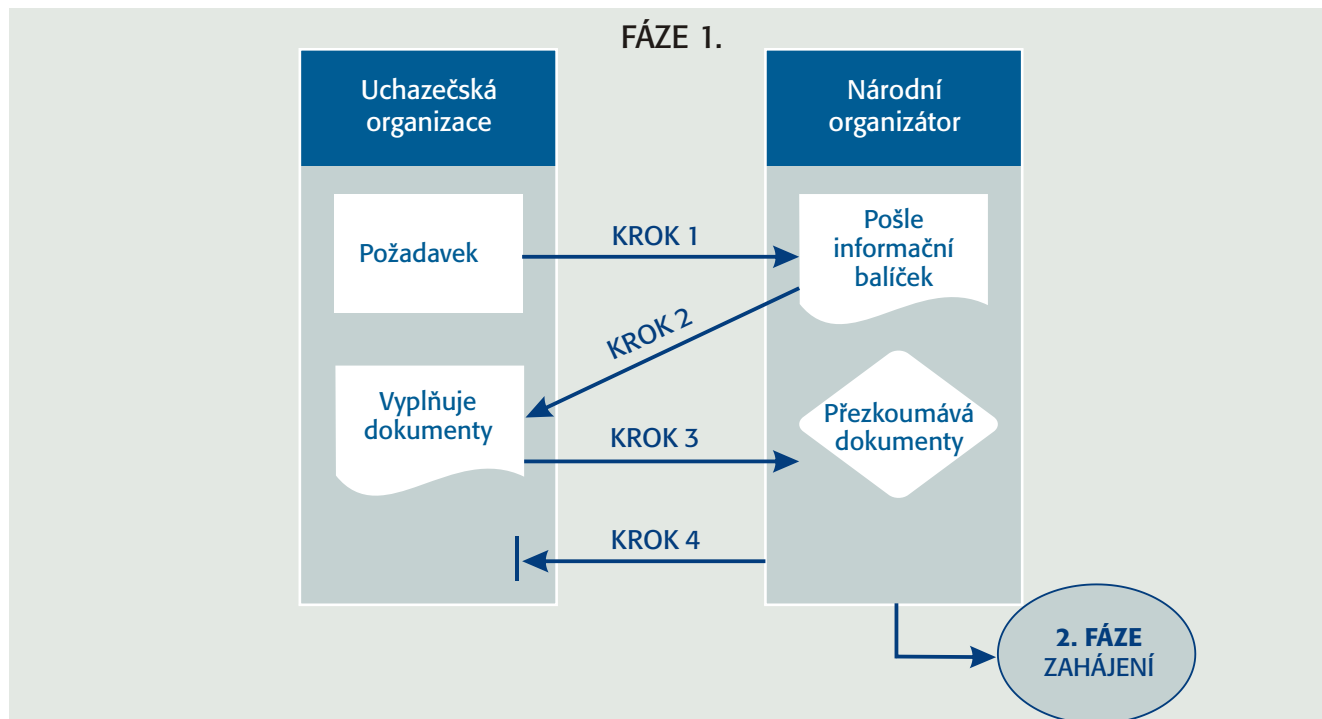
Tyto tři etapy jsou detailně popsány níže.

3.4. Fáze procedury CAF-Externí zpětná vazba

1. FÁZE: Žádost o získání značky Efektivní uživatel CAF

V této první etapě se uskutečňují přípravy na konkrétní proces zpětné vazby. V této fázi vystupují jako účastníci: uchazečská organizace a národní organizátor.

Obrázek 6 Fáze 1: Žádost o získání značky Efektivní uživatel CAF



V této etapě je nutné provést čtyři různé kroky:

- KROK 1.** Uchazečská organizace veřejné správy kontaktuje národního organizátora⁴ se žádostí o CAF-Externí zpětnou vazbu. Za tímto účelem předloží prohlášení (viz příloha 4) potvrzující splnění obou stanovených požadavků (viz. výše).
- KROK 2.** Národní organizátor potvrdí přijetí žádosti, zašle kompletní informační balíček (brožuru) a vyzve žadatele k předložení:
1. **krátké prezentace uchazečské organizace;**
 2. **stručného popisu procesu sebehodnocení CAF;**
 3. **poslední zprávy (zpráv) ze sebehodnocení, která byla prezentována vedení;**
 4. **akčního plánu (plánů) pro implementaci zlepšování.**
- KROK 3.** Žadatel vyplní a zašle požadované informace národnímu organizátorovi, aby bylo možno přistoupit k aktuální CAF-Externí zpětné vazbě (2. fáze).
- KROK 4.** Jakmile národní organizátor obdrží požadované dokumenty, dostane uchazečská organizace písemné potvrzení. Následně může začít procedura zpětné vazby (2. fáze).

2. FÁZE: Poskytnutí zpětné vazby

Poté, co uchazečská organizace splní všechny požadavky první etapy, je možno přistoupit ke 2. fázi a zahájit proceduru zpětné vazby. Tato část se skládá ze šesti základních kroků a zapojují se do ní:

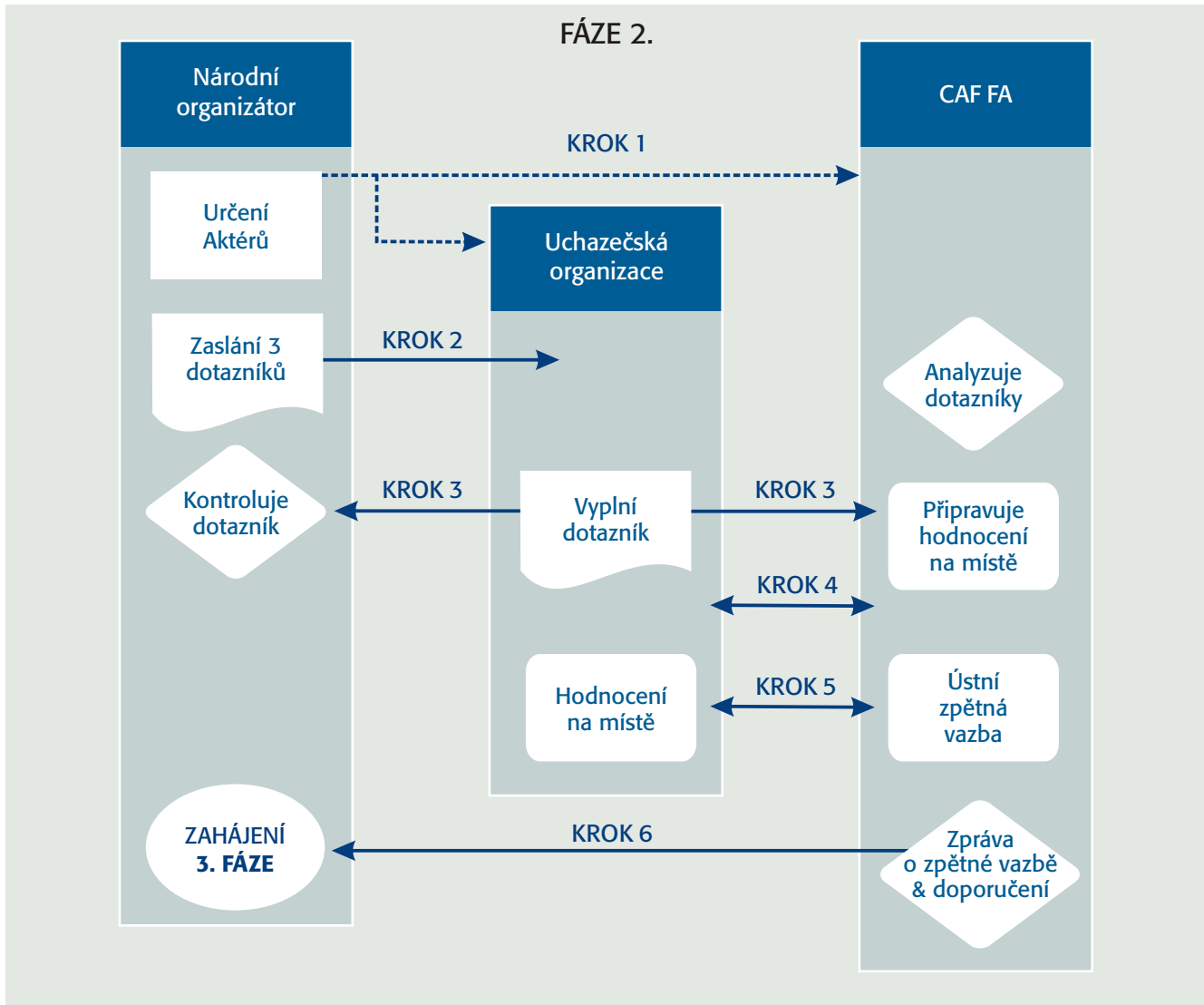
- uchazečská organizace,
- národní organizátor a
- aktéři CAF-Externí zpětné vazby.

Zmiňovaní aktéři CAF-Externí zpětné vazby budou posuzovat hodnocení CAF a jeho vliv na organizaci a poskytnou organizaci potřebnou zpětnou vazbu.

⁴V České republice je Národním organizátorem CAF-Externí zpětné vazby Ministerstvo vnitra ČR, případně jiný centrální správní úřad v kompetenci řízení kvality veřejné správy

3. ČÁST – JAK FUNGUJE CAF-EXTERNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

Obrázek 7 Fáze 2: Poskytnutí zpětné vazby



KROK 1. Národní organizátor dle typu, velikosti a složitosti uchazečské organizace určí dva či více aktérů CAF-Externí zpětné vazby. V další kapitole jsou popsány různé aspekty jejich rolí.

KROK 2. Národní organizátor informuje zodpovědné osoby uchazečské organizace a zasílá tři dotazníky CAF-Externí zpětné vazby (viz. dále). Organizace je vyzvána k vyplnění dotazníků dle svého vlastního úsudku a k tomu, aby je předložila určeným aktérům CAF-Externí zpětné vazby a/nebo národnímu organizátorovi (v závislosti na národním kontextu/úpravách):

- 1) Dotazník k procesu sebehodnocení CAF;
- 2) Dotazník ke zlepšovacímu procesu;
- 3) Dotazník TQM vyspělosti.

KROK 3. Aktéři CAF-Externí zpětné vazby analyzují dotazníky předložené organizací.

KROK 4. Příprava hodnocení na místě: Prostřednictvím úvodních setkání, společných seminářů nebo prostřednictvím multimédií, aktéři CAF-Externí zpětné vazby informují organizaci o účelu hodnocení na místě. Je zapotřebí, aby se vyjasnila vzájemná očekávání, aby bylo rozhodnuto o množství potřebné dokumentace, o výběru osob, jejichž účast bude při hodnocení na místě požadována.

Součástí komunikace během hodnocení na místě je diskuse o klíčových tématech a konkrétních problémech. Všichni, kteří se CAF-Externí zpětné vazby účastní, by měli být informováni o tom, co je k hodnocení na místě zapotřebí.

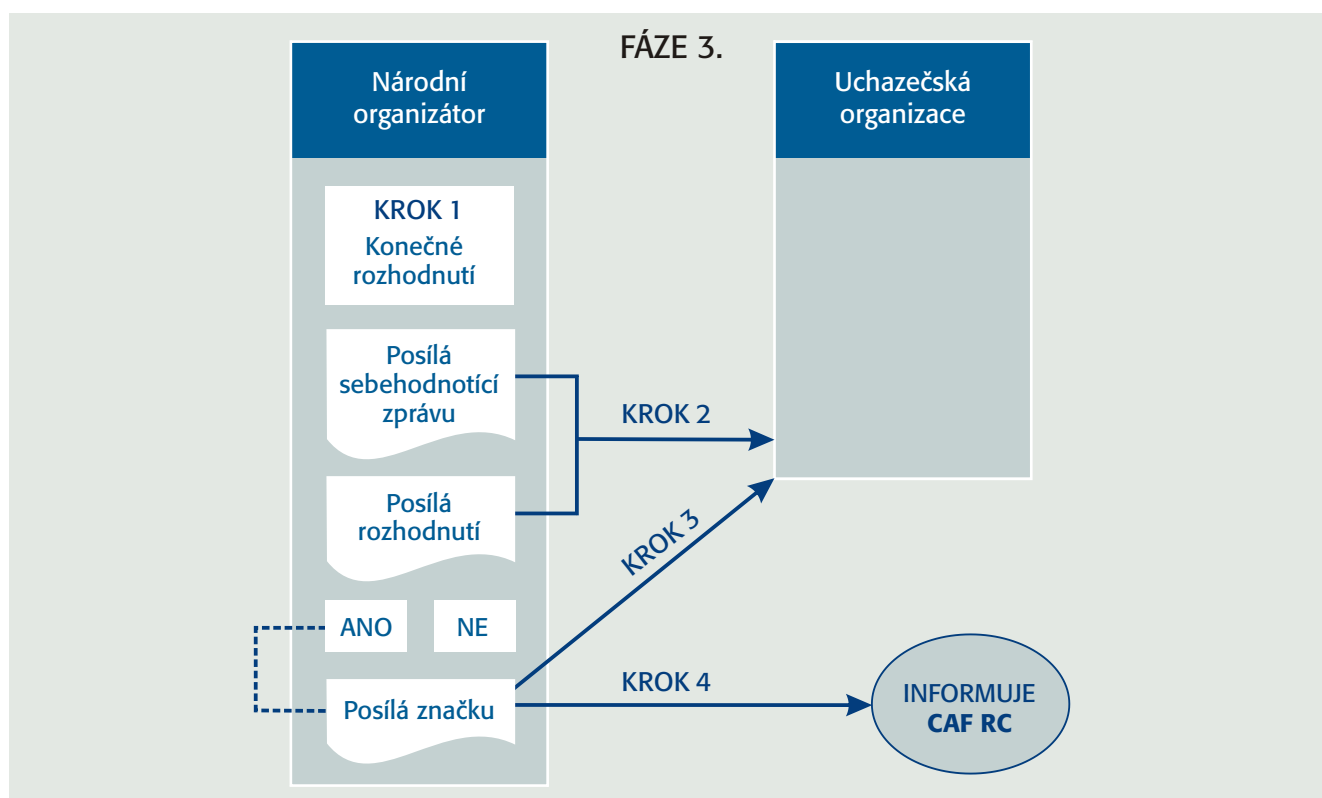
KROK 5. Hodnocení na místě trvá maximálně dva dny, v závislosti na typu, velikosti a složitosti uchazečské organizace. Aktéři CAF-Externí zpětné vazby prověřují, jestli daná instituce implementovala model CAF efektivně, tj.:

- a) analyzují kvalitu **procesu sebehodnocení** tak, že využívají odpovědi v dotazníku jako východisko k zahájení diskuze (krok 1 až 6 návodu CAF) s různými účastníky sebehodnocení procesu a následně těmi, co vyplnili dotazník,
- b) na základě dotazníku k plánu zlepšování (kroky 7 až 9 návodu CAF) následně diskutují s těmi, kteří se na tvorbě plánu podíleli, o návrhu, o připomínkách a implementaci **zlepšovacího procesu**,
- c) na základě dotazníku o vyspělosti TQM probíhá jednání s různými zainteresovanými stranami, aby se zjistilo, do jaké míry se kultura TQM stala součástí organizace,
- d) Aktéři CAF-Externí zpětné vazby sdělí organizaci ústně svůj prvotní dojem ze zjišťování.

KROK 6. Na základě všech informací získaných před i během hodnocení na místě aktéři CAF-Externí zpětné vazby připraví do měsíce zprávu o zpětné vazbě. Aktéři CAF-Externí zpětné vazby předloží tuto zprávu národnímu organizátorovi spolu s doporučením, jestli kvalifikovat uchazečskou organizaci na značku „Efektivní uživatel CAF“ (vzor zprávy zpětné vazby je v příloze 3).

3. FÁZE: Rozhodnutí o udělení značky Efektivní uživatel CAF

Obrázek 8 Fáze 3: Rozhodnutí/Udělení značky



- KROK 1.** Konečné rozhodnutí učiní organizátor na základě zprávy/doporučení aktérů CAF-Externí zpětné vazby.
- KROK 2:** Národní organizátor pošle zprávu ze zpětné vazby spolu se svým rozhodnutím uchazečské organizaci. Organizace se proti rozhodnutí nemůže odvolat.
- KROK 3:** V případě kladného rozhodnutí obdrží uchazečská organizace předem stanoveným způsobem značku „Efektivní uživatel CAF“.
- KROK 4:** Pokud je organizace značkou oceněna, národní organizátor informuje Evropské středisko podpory modelu CAF při EIPA. CAF RC informaci zveřejní údaj o obdržení značky a datum na online evropské databázi pro Uživatele CAF.

Poznámka 1: Značka „Efektivní uživatel CAF“ má platnost dva roky a je obnovitelná pouze po novém sebehodnocení na základě CAF a následně podané nové žádosti o značku.

Poznámka 2: Pokud organizace značku „Efektivní uživatel CAF“ nezíská, může o ni znovu požádat po dokončení nového sebehodnocení na základě CAF.

4. ČÁST – AKTÉŘI CAF-EXTERNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

Aktéři CAF-Externí zpětné vazby hrají klíčovou roli v Proceduře CAF-Externí zpětná vazba.

Tato část popisuje jejich roli a úkoly. Navíc jsou zde vysvětleny požadované kompetence (4.2), školení (4.3) a pravidla chování a jednání (4.4).

4.1. Role, úkoly a profil

Hlavním úkolem aktérů CAF-Externí zpětné vazby v proceduře je:

Analyzovat pomocí procesu sebehodnocení a činností pro zlepšování implementaci CAF a prověřit, zda organizace zavádí hodnoty TQM;

Podat zpětnou vazbu a navrhnout oblasti ke zlepšování v procesu implementace CAF;

Podporovat a obnovovat motivaci v organizaci k vytvoření komplexního přístupu k rozvoji kvality a sebehodnocení pomocí modelu CAF.

Jedním z cílů CAF-Externí zpětné vazby je podpora hodnocení ze stejné úrovně a podpora benchlearningu v evropské veřejné správě. Z tohoto důvodu se doporučuje, aby aktéři CAF-Externí zpětné vazby byli osobami ze stejné sféry veřejného sektoru jako hodnocená organizace.

Pro roli aktéra CAF-Externí zpětná vazba je nutná vyváženost osobnostních a profesních předpokladů spojených s vhodnými a odpovídajícími řídicími schopnostmi. Proto, aby byl proces CAF-Externí zpětná vazba veden kompetentně, musí mít aktéři CAF-Externí zpětné vazby široké znalosti a zkušenosti s procesy řízení, s procesy rozvoje a změny v organizacích veřejného sektoru. Aktéři CAF-Externí zpětné vazby mohou získat požadované kompetence různým způsobem – profesními zkušenostmi, předešlými zkušenostmi s hodnocením (např. hodnotitel EFQM), vzděláním, školením, apod.

Aktéři CAF-Externí zpětné vazby nemusí být manažery ani vyškolenými EFQM hodnotiteli, třebaže takto získané kompetence jsou pro proces zpětné vazby velmi užitečné. Ovšem povinně k tomu, aby se aktéry CAF-Externí zpětné vazby stali, se musí účastnit evropského nebo národního zaškolovacího kurzu. Jednou z cílových skupin na zaškolovací kurzy pro aktéry CAF-Externí zpětné vazby jsou velmi zkušené uživatelé CAF ve veřejném sektoru.

4.2. Potřebné kompetence k řízení CAF-Externí zpětné vazby

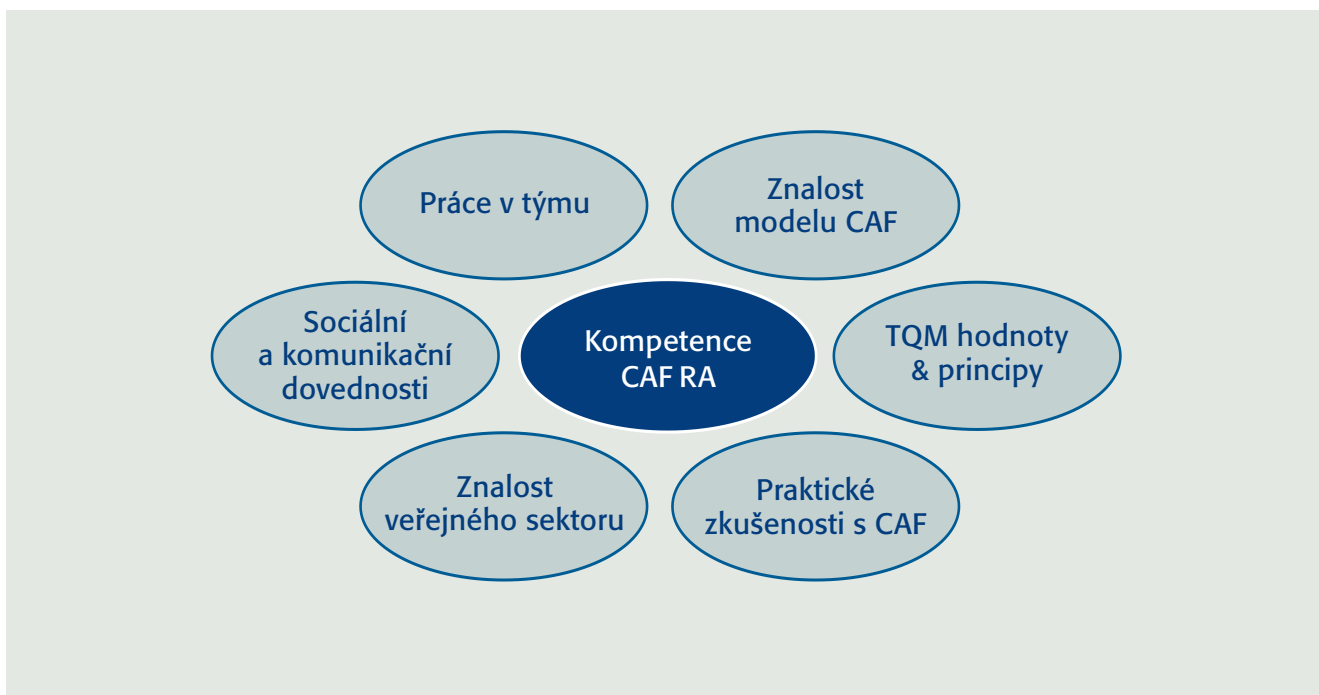
Pro požadovanou roli musí aktéři CAF-Externí zpětné vazby splňovat určité základní předpoklady. Specifické znalosti jednotlivých aktérů se mohou dle různých typů sektorů a/nebo organizací lišit. Jedná se především o to, že musí:

- **pochopit model CAF a jeho vnitřní vazby.** Znamená to pochopení struktury a obsahu modelu CAF a vazeb uvnitř předpokladů a výsledků a mezi nimi;
- **mít praktické zkušenosti s CAF a/nebo jinými TQM modely/** jako východisky pro sebehodnocení a zlepšování kvality. Aktéři CAF-Externí zpětné vazby musí mít zkušenost s implementací modelu CAF a/nebo jiných TQM modelů;
- **pochopit základní principy a hodnoty TQM.** Aktéři CAF-Externí zpětné vazby musí dobře pochopit základní hodnoty TQM a musí vědět, jak lze prakticky tyto hodnoty a principy aplikovat při rozvoji kvality v institucích;
- **dokázat pochopit různá odvětví veřejné správy** a měnit se jejich požadavky a potřeby. S ohledem na implementaci procesu sebehodnocení a činnosti pro zlepšování, musí aktéři CAF-Externí zpětné vazby prokázat schopnost porozumět různým požadavkům a potřebám. Aktéři CAF-Externí zpětné vazby nepoužívají příklady a procedury popsané v materiálech CAF-Externí zpětné vazby jako univerzální vzor, ale je zapotřebí, aby si uvědomili, že postupy, které jsou účinné v jedné instituci, mohou být nedostačující pro jinou veřejnou instituci z důvodu rozdílných hodnot, vedení, zaměstnanců a interních procesů;
- **mít dovednosti v oblasti efektivní komunikace.** Hlavní úlohou aktérů CAF-Externí zpětné vazby je podat přesnou a motivující zpětnou vazbu, která podpoří instituci v pokračování v uceleném a systematickém přístupu k rozvoji kvality prostřednictvím sebehodnocení. Aktéři CAF-Externí zpětné vazby by měli disponovat schopnostmi a kompetencemi, které zaručí, že je proces CAF-Externí zpětná vazba veden tak, že podpoří další učení se, spolupráci a dialog. Musí proto být schopni komunikovat efektivně v kontextu konkrétní instituce;
- **být schopni pracovat v týmu.** Při navazování spolupráce a při práci s uchazečskou organizací musí aktéři CAF-Externí zpětné vazby v rámci externího hodnocení jednat kolegiálně, podílet se na práci a doplňovat se.

4.3. Požadovaná školení

Vzhledem k tomu, že je CAF-Externí zpětná vazba jednotnou evropskou iniciativou, musí aktéři CAF-Externí zpětné vazby sdílet hlavní principy, cíle, hodnoty a metodologii procedury. Školení proto provádí na národní úrovni národní organizátor a/nebo zodpovědná organizace a na evropské úrovni Evropské středisko podpory modelu CAF v Evropském institutu pro veřejnou správu (EIPA) v Maastrichtu. Pro zmíněné školení byl stanoven minimální společný základ (viz příloha 5). Dvoudenní školení se skládá z pěti částí s pěti specifickými cíli.

Obrázek 9 Kompetence aktérů CAF-Externí zpětné vazby



Část 1: Společný hodnotící rámec

- *Cíl:* Prezentace hlavních charakteristik společného hodnotícího rámce a procesu jeho implementace.
- *Výsledky:* Aktéři CAF-Externí zpětné vazby musí být obeznámeni se specifiky modelu CAF, kontextem organizace veřejného sektoru a s jednotlivými kroky v rámci aplikace modelu CAF popsány v metodice CAF.

Část 2: CAF-Externí zpětná vazba: Filozofie a Systém

- *Cíle:* Prezentace hlavních charakteristik a pilířů procedury CAF-Externí zpětná vazba.
- *Výsledky:* Účastníci musí vědět, co je skryto za potřebou uskutečnit proceduru CAF-Externí zpětná vazba; jsou schopni hlubšího pohledu na filozofii a ambice tohoto systému a jsou schopni to vysvětlit pomocí charakteristik a pilířů uchazečské organizaci.

Část 3: Jak hodnotit (aplikování CAF-Externí zpětné vazby)

- *Cíle:* Detailní prezentace kroků procedury CAF-Externí zpětná vazba.
- *Výsledky:* Účastníci jsou obeznámeni s dotazníky a návody na bodové hodnocení (teorie), rozumí jim a jsou schopni s nimi pracovat. Ví, jak provést spolehlivou analýzu dokumentace a jak vést hodnocení na místě.

Část 4: Pravidla chování a jednání

- *Cíle:* Prezentace pravidel chování a jednání aktérům CAF-Externí zpětné vazby.
- *Výsledky:* Aktéři znají svoje role a vědí, co dělat a jak se chovat.

Část 5: Podávání zprávy a zpětné vazby

- *Cíle:* Prezentace, jak podávat zprávy a zpětnou vazbu.
- *Výsledky:* Aktéři CAF-Externí zpětné vazby jsou schopni podat ústně a písemně zpětnou vazbu a zpravit o tom odborně a dostatečně uchazečskou organizaci.

4.4. Pravidla chování aktérů CAF-Externí zpětné vazby

Pravidla chování jsou společným rámcem, který stanovuje hodnoty a principy CAF-Externí zpětné vazby a soubor požadavků na chování aktérů CAF-Externí zpětné vazby. Na národní úrovni národní korespondent CAF (a/nebo národní organizátor) může popsat další principy a nároky týkající se chování aktérů CAF-Externí zpětné vazby.

Aktéři CAF-Externí zpětné vazby si musí udržovat vysoký etický standard, což znamená, že musí zachovávat nezávislost, chovat se zdvořile a s respektem, vykonávat své povinnosti pečlivě, kompetentně a vhodným způsobem a musí se vyvarovat ze své pozice střetu zájmů.

4. ČÁST – AKTÉŘI CAF-EXTERNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

- **Nezávislost.** Aktéři CAF-Externí zpětné vazby musí zachovat dostatečnou nezávislost a vždy podávat uchazečské organizaci efektivní a korektní zpětnou vazbu. Musí být nestranní a vždy nezaújatí.
- **Osobní zainteresovanost a prospěch.** Aktéři CAF-Externí zpětné vazby nesmí být v minulosti ani v budoucnosti vázáni (finančně nebo jinak) na uchazečskou organizaci, protože by to mohlo mít vliv na zpětnou vazbu a proces ověření.
- **Střet zájmů.** Aktéři CAF-Externí zpětné vazby se musí vyvarovat jakéhokoli přítomného, možného či existujícího střetu zájmů s uchazečskou organizací, protože by to zpochybňovalo nezávislost aktérů CAF-Externí zpětné vazby. O jakémkoli střetu zájmů musí být informován národní korespondent CAF nebo delegovaná organizace, kteří na základě této informace dále jednají. Takovým příkladem střetu zájmů může být skutečnost, kdy aktér CAF-Externí zpětné vazby byl nebo je zaměstnancem uchazečské organizace, nebo když je zaměstnancem organizace, která by mohla být ve střetu zájmů s touto uchazečskou organizací. Dále aktéři CAF-Externí zpětné vazby nemohou podávat zpětnou vazbu tam, kde se podíleli na implementaci CAF (tímto by ověřovali svoji vlastní práci).
- **Zdvořilost a respekt.** Aktéři CAF-Externí zpětné vazby se musí vždy chovat zdvořile a s respektem, např. pohotově reagovat na žádosti o informaci, musí být přesní a neangažovat se v aktivitách, které by poškodily pověst aktérů CAF-Externí zpětné vazby, pověst procesu CAF-Externí zpětné vazby nebo modelu CAF.
- **Pečlivost.** Aktéři CAF-Externí zpětné vazby musí být pečliví, kompetentní a jednat vhodným způsobem. Pokud dotyčná osoba takto nevystupuje, nemůže tuto roli aktéra CAF-Externí zpětné vazby získat.
- **Důvěrnost.** Získané informace a zprávy z procesu CAF-Externí zpětné vazby jsou důvěrné a nemohou být sdělovány třetím stranám (s výjimkou osob/organizací zodpovědných za oceňování „Efektivní Uživatel CAF“).
- **Pozitivní přístup.** Je nezbytný pro podporu, resp. vnesení motivace do organizace.



Externí zpětná vazba

Příloha 1: Dotazníky pro jednotlivé pilíře	27
Příloha 1.1. Dotazník k procesu sebehodnocení	27
Příloha 1.2. Dotazník k plánu zlepšování	35
Příloha 1.3. Dotazník k vyspělosti TQM	39
Příloha 2: Průvodce bodovým hodnocením CAF-Externí zpětné vazby	45
1. Metodologie bodového hodnocení	45
2. Hodnoticí stupnice	46
2.1. Hodnoticí stupnice k procesu sebehodnocení a činností pro zlepšování (pilíře 1-2)	46
2.2. Hodnoticí stupnice k hodnotám TQM	47
3. Profily bodového hodnocení	47
3.1. Profil bodového hodnocení procesu sebehodnocení a činností pro zlepšování (pilíře 1-2)	47
3.2. Profil bodového hodnocení TQM hodnot (pilíř 3)	50
Příloha 3: Zpráva o CAF-Externí zpětné vazbě	51
Příloha 4: Formulář žádosti pro uchazeče o udělení značky „Efektivní uživatel CAF“	59
Příloha 5: Plán školení aktérů CAF-Externí zpětné vazby	60
Příloha 6: Národní organizátor – Fakta (Fact sheet)	61
Příloha 7: Příklad značky Efektivní Uživatel CAF	62
Příloha 8: Memorandum o porozumění mezi EUPAN a EFQM	63



CAF-EXTERNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍKY PRO JEDNOTLIVÉ PILÍŘE

PŘÍLOHA 1.1. PILÍŘ 1 Dotazník k procesu sebehodnocení

Obrázek 10 Pilíř 1 procedury CAF Externí zpětné vazby

PILÍŘ 1	PILÍŘ 2	PILÍŘ 3
Proces sebehodnocení Kroky 1-6 z 10 krokového plánu Dotazník 1 (příloha 1.1)	Proces činností pro zlepšování Kroky 7-9 z 10 krokového plánu Dotazník 2 (příloha 1.2)	TQM vyspělost organizace Dotazník 3 (příloha 1.3)

Odkaz

Dotazník se odkazuje na „Deset kroků ke zlepšování organizace s využitím modelu CAF“ tak, jak jsou popsány v kapitole z CAF 2006 nazvané „Návody na zlepšování organizací využívajících CAF“. Činnosti pro každý krok byly upraveny a rozšířeny s ohledem na naučené lekce z odpovídajících evropských zkušeností.

Následující dotazník zahrnuje otázky týkající se prvních šesti kroků, které se zaměřují na plánování a implementaci procesu sebehodnocení.

Kroky ke zhodnocení

Dotazník pokrývá prvních šest z deseti kroků definovaných v „Návodech na zlepšování organizace využívající CAF“. Neslouží k přezkoumávání bodového zisku.

Hodnoticí stupnice

Hodnoticí škála je pětistupňová:

1	= Aktivita byla realizována velmi omezeně
2	= Aktivita byla realizována omezeně
3	= Aktivita byla realizována přijatelně
4	= Aktivita byla realizována uspokojivě
5	= Aktivita byla realizována výborně

Zmíněná hodnoticí stupnice je podrobně formulována pro každou aktivitu, stanoví interpretaci reálné situace v organizaci s ohledem na specifické téma. Tyto definice nemohou být považovány za vyčerpávající seznam, ale jsou to spíše příklady, které by měly uživatele CAF a externí hodnotitele upozornit na to, že bylo dosaženo určité úrovně.

Důkaz: definice

Řada různých hmatatelných i nehmataelných dokumentů/faktů/informací získaných před a během hodnocení na místě.



KROK 1 – Rozhodněte o realizaci sebehodnocení a naplánujte proces sebehodnocení (sebehodnocení)

Aktivity	1	2	3	4	5
1.1 Zajistěte podporu a závazek managementu k realizaci procesu sebehodnocení (sebehodnocení)	Neexistuje žádný důkaz o podpoře a závazku managementu k procesu sebehodnocení	Existuje nějaký důkaz o podpoře a závazku managementu k realizaci procesu sebehodnocení, avšak s velmi omezeným počtem zapojených manažerů	Existuje důkaz o podpoře a závazku managementu k realizaci procesu sebehodnocení	Existuje zřejmý důkaz o podpoře a závazku managementu k realizaci procesu sebehodnocení, vedení dohlíží, sponzoruje a informuje o cílech a výhodách procesu sebehodnocení	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o podpoře a závazku celého managementu, který je zainteresován na realizaci procesu sebehodnocení, management má nad sebehodnotícím procesem záštitu a vede jej, objasňuje jeho cíle a výhody a podílí se na směřování projektu sebehodnocení
1.2 Zajistěte jasné rozhodnutí managementu o provedení sebehodnocení rozsah působnosti sebehodnocení (sebehodnocení pokrývá celou organizaci nebo pouze části/jednotky/odbory...) a především cíl sebehodnocení.	Neexistuje žádný důkaz o rozhodnutí managementu, rozhodnutí jsou učiněna jednou nebo více osobami bez konzultace s managementem	Existuje nějaký důkaz o konzultaci s týmem managementu, ale bez diskuze o kritériích pro rozhodování a výběr, bez oficiálního rozhodnutí a jasné definice cílů	Existuje důkaz o konzultaci s týmem managementu a oficiálních rozhodnutích, avšak kritéria pro výběr a cíle nejsou jasně definována	Existuje zřejmý důkaz o rozhodnutí managementu učinit v rámci pravidelných schůzek sebehodnocení se zapojením vedoucích zaměstnanců. Rozhodnutí byla formalizována v dokumentu, cíle procesu sebehodnocení byly jasně stanoveny, ovšem kritéria výběru nejsou zcela jasná	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o rozhodnutí managementu učiněném po dobře vedené diskusi za účasti příslušných vedoucích zaměstnanců, je vymezen rozsah procesu sebehodnocení na základě dobře stanovených kritérií. Rozhodnutí a rozsah jsou formalizovány v dokumentu. Cíle sebehodnocení a výhody pro zainteresované strany jsou jasně stanoveny
1.3 Vymezte proces sebehodnocení, následující akce a plán činností sebehodnocení	Neexistuje žádný důkaz o reálném plánu	Existuje nějaký důkaz o plánu, ale pokrývá proces sebehodnocení a následné akce pouze částečně	Existuje důkaz o plánu procesu sebehodnocení a následných akcí, avšak plán není zcela strukturován (ve smyslu vymezení zodpovědnosti, zdrojů, časového rozvrhu)	Existuje zřejmý důkaz o plánování procesu sebehodnocení a následných akcí, zahrnují vymezení zodpovědnosti, zdrojů a časový rozvrh	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o plánování procesu sebehodnocení a následných akcí v souladu s plány a strategiemi organizace. Plán zahrnuje zodpovědnosti, zdroje, časový rozvrh a monitoring
1.4 Jmenujte manažera projektu sebehodnocení, který je velmi dobrým znalcem organizace, který sestaví sebehodnotící tým, který bude řídit.	Neexistuje žádný důkaz o úkolech oficiálně stanovených managementem	Existuje nějaký důkaz o úkolech stanovených managementem, avšak úkol není stanoven oficiálně a nebyla stanovena kritéria pro výběr	Existuje důkaz o tom, že management oficiálně stanovil úkol, ale s omezeným počtem odpovídajících kritérií výběru (zahrnují odpovídající znalost modelu CAF)	Existuje zřejmý důkaz o tom, že management oficiálně stanovil úkol, včetně určení vedoucího procesu sebehodnocení (má znalost organizace a odpovídající znalosti modelu CAF)	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o tom, že management oficiálně stanovil úkol, včetně vymezení vedoucího procesu sebehodnocení, který má znalost organizace, odborné znalosti modelu CAF a je uznávaným vůdcem
1.5 Stanovte panel hodnocení	Neexistuje žádný důkaz o stanovení panelu hodnocení v souladu s modelem	Existuje nějaký důkaz o stanovení panelu hodnocení, ale není zcela v souladu s modelem, rozdílnosti nejsou zcela akceptovatelné	Existuje důkaz o stanovení panelu hodnocení, který je v souladu s modelem, avšak ne-byl prověřen soulad s plánem sebehodnocení (zdroje, časový rozvrh)	Existuje zřejmý důkaz o stanovení panelu hodnocení, který je zcela v souladu s modelem a plánem sebehodnocení (zdroje, časový rozvrh)	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o stanovení panelu hodnocení, který je zcela v souladu s modelem a plánem sebehodnocení (zdroje, časový rozvrh). Jeho výběr byl podroben hodnocení a vychází z kontextu organizace a její vyspělosti
1.6 Přidělte zdroje procesu sebehodnocení a stanovte priority pro jejich přidělování	Neexistuje žádný důkaz o ocenění zdrojů požadovaných pro proces sebehodnocení	Existuje nějaký důkaz o ocenění zdrojů požadovaných pro proces sebehodnocení, ale důkazy o přidělování požadovaných zdrojů nejsou zřejmé	Existuje důkaz o ocenění zdrojů požadovaných pro proces sebehodnocení. Přidělování zdrojů bylo stanoveno, ale dostupnost zdrojů pro všechny činnosti není zřejmá	Existuje zřejmý důkaz o ocenění zdrojů požadovaných pro proces sebehodnocení. Přidělování zdrojů bylo stanoveno a jejich dostupnost je zřejmá, avšak nejsou evidentní kritéria pro stanovení priorit	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o ocenění zdrojů požadovaných pro proces sebehodnocení. Zdroje byly přiděleny a stanoveny jejich priority. Pro všechny pozice je jasně vymezena dostupnost požadovaných zdrojů a kritéria pro stanovení priorit

KROK 2 – Informujte o projektu sebehodnocení

Aktivity	1	2	3	4	5
2.1 Sestavte plán komunikace obsahující očekávané výhody, cíle a aktivity procesu sebehodnocení	Neexistuje žádný důkaz o plánu komunikace	Existuje nějaký důkaz o plánu komunikace, ale jeho obsah nezaručuje dostatečnou informovanost o procesu sebehodnocení (záměry, cíle a aktivity, zapojené zainteresované strany atd.)	Existuje důkaz o plánu komunikace obsahující dostačující informaci o procesu sebehodnocení (záměr, cíle a aktivity, zapojené zainteresované strany atd.)	Existuje zřejmý důkaz o plánu komunikace obsahující detailní informace o záměrech, cílech, očekávaných výhodách a popis aktivit. Plán komunikace je adresován relevantním zainteresovaným stranám	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o plánu komunikace s detailním popisem záměru, cílů, aktivit a očekávaných výhod pro různé zainteresované strany a s detailním popisem aktivit. Plán komunikace je adresován všem zainteresovaným stranám a vymezuje jejich zapojení v plánu komunikace
2.2 Realizujte plán komunikace s použitím různých nástrojů	Neexistuje žádný důkaz o realizaci plánu komunikace a/nebo stanovených nástrojích nebo je komunikace omezená a obecná	Existuje nějaký důkaz o realizaci plánu komunikace a použitých nástrojích, ale plán je realizován omezeně nebo komunikace není zcela adekvátní	Existuje důkaz o realizaci plánu komunikace používajícím různé nástroje; obsah komunikace je adekvátní	Existuje zřejmý důkaz o realizaci plánu komunikace používajícím různé nástroje stanoveným způsobem. Komunikace je vyhovující.	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o realizaci plánu komunikace používajícím vhodné nástroje pro různé fáze a strany stanoveným způsobem. Komunikace je vyhovující a účinnost komunikace byla prověřena.
2.3 Při různých fázích procesu sebehodnocení informujte všechny relevantní zainteresované strany a podněcujte zapojení vrcholových a středních manažerů, zaměstnanců (interních zainteresovaných stran) do procesu sebehodnocení	Neexistuje žádný důkaz o komunikaci v různých fázích procesu sebehodnocení ani o komunikaci s relevantními zainteresovanými stranami. A nevyskytují se ani iniciativy pro zapojení interních zainteresovaných stran	Existuje nějaký důkaz o realizaci plánu komunikace, ale komunikace neprobíhá systematicky v různých fázích procesu sebehodnocení a/nebo s relevantními zainteresovanými stranami, a/nebo není dostačující k podněcení zapojení interních zainteresovaných stran	Existuje důkaz o realizaci plánu komunikace, komunikace probíhá systematicky v hlavních fázích procesu sebehodnocení a s relevantními zainteresovanými stranami, komunikace je vedena tak, aby adekvátně podněcovala zapojení interních zainteresovaných stran	Existuje zřejmý důkaz o realizaci plánu komunikace, komunikace probíhá systematicky ve všech fázích procesu sebehodnocení a je vedena s relevantními zainteresovanými stranami, a jasně vyjadřuje zapojení interních zainteresovaných stran	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o realizaci plánu komunikace, která je vedena ve všech fázích procesu sebehodnocení, je vedena se všemi relevantními zainteresovanými stranami, jasně vyjadřuje specifika zapojení všech příslušných interních zainteresovaných stran do sebehodnocení (vrcholové a střední manažery, zaměstnanci)



KROK 3 – Vytvořte jednu nebo více hodnotících skupin (CAF tým)

Aktivity	1	2	3	4	5
3.1 V případě potřeby vytvořte jednu nebo více hodnotících skupin, stanovte jejich počet, jmenujte její členy a organizujte je (výběrem předsedajícího a podle potřeb určením zodpovědnosti pro každého člena)	Neexistuje žádný důkaz o rozhodnutí vytvořit hodnotící skupinu, o výběru předsedajícího a stanovení zodpovědnosti	Existuje nějaký důkaz o rozhodnutí vytvořit hodnotící skupinu a o stanovení kritérií pro jejich sestavení, ale kritéria pro zvolení počtu členů, pro jmenování předsedajícího a určení zodpovědnosti nejsou jasná	Existuje důkaz o rozhodnutí vytvořit hodnotící skupinu a o stanovení kritérií pro jejich sestavení – stanovení jejich velikosti, ale určení zodpovědnosti uvnitř skupiny je částečné nebo není oficiálně vymezeno	Existuje zřejmý důkaz o rozhodnutí vytvořit hodnotící skupinu a o stanovení kritérií pro jejich sestavení. Na základě vyhodnocení počtu hodnotících skupin a jejich velikosti, byly skupiny oficiálně vytvořeny, byl jmenován jejich předsedající a určeny úkoly a zodpovědnosti	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o rozhodnutí vytvořit hodnotící skupinu a o stanovení kritérií pro jejich sestavení. Na základě vyhodnocení byl určen počet hodnotících skupin a jejich velikost, jsou doloženy důvody výběru jednotlivých členů, byl jmenován předseda a byly vymezeny všechny požadované úkoly a zodpovědnosti pro všechny členy
3.2 Rozhodněte, zda by měl/i být manažer/manažeri součástí hodnotící skupiny	Neexistuje žádný důkaz o rozhodnutí o účasti manažera (manažerů) v hodnotící skupině a o stanovení přínosu takové účasti	Existuje nějaký důkaz o rozhodnutí o účasti manažera (manažerů) v hodnotící skupině, ale není provedeno vyhodnocení přínosu jejich účasti	Existuje důkaz o rozhodnutí o účasti manažera (manažerů) v hodnotící skupině po předchozím vyhodnocení přínosu tohoto rozhodnutí	Existuje zřejmý důkaz o rozhodnutí o účasti manažera (manažerů) v hodnotící skupině po předchozím vyhodnocení přínosu tohoto rozhodnutí, s ohledem na kulturu organizace jsou uvedeny možné role manažerů	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o oficiálním rozhodnutí o účasti manažera (manažerů) v hodnotící skupině po předchozím vyhodnocení přínosu tohoto rozhodnutí, s ohledem na kulturu a tradici organizace, jsou uvedeny role manažerů v různých fázích procesu sebehodnocení
3.3 Vyberte členy hodnotící skupiny na základě stanovených kritérií (např. jejich znalost organizace, osobní dovednosti a to, že zastupují určitou úroveň zaměstnanců v organizaci (reprezentativnost))	Neexistuje žádný důkaz o kritériích výběru členů hodnotící skupiny	Existuje nějaký důkaz o kritériích výběru členů hodnotící skupiny. Při výběru se ale nevychází (nebo pouze částečně) z toho, jak vybrané osoby znají organizaci, z jejich osobních dovedností a reprezentativnosti	Existuje důkaz o kritériích výběru většiny členů hodnotící skupiny, kdy se vychází ze specifických kritérií – jako je jejich znalost organizace, jejich osobní dovednosti a reprezentativnost	Existuje zřejmý důkaz o kritériích výběru členů hodnotící skupiny, kdy se vychází ze specifických kritérií – jako je jejich znalost organizace, jejich osobní dovednosti a reprezentativnost. Kritéria výběru jsou zdokumentována	Existuje velmi přesvědčivý a zdokumentovaný důkaz o kritériích výběru všech členů hodnotící skupiny, kdy se vychází z jejich znalostí organizace, z jejich osobních dovedností a reprezentativnosti (kdy se členové eliminují ze všech zapojených interních pozic). Charakteristiky vybraných účastníků jsou brány v úvahu při stanovení rolí a při organizaci hodnotících skupiny

KROK 4 – Pořádejte školení

Aktivity	1	2	3	4	5
4.1 Organizujte informační/vzdělávací aktivity pro vedení a manažery (vrcholové a střední), aby byla posílena odpovědnost a závazek managementu. k procesu sebehodnocení	Neexistuje žádný důkaz o informačních/vzdělávacích aktivitách pro vedení a manažery	Existuje nějaký důkaz o informačních/vzdělávacích aktivitách, ale netýkají se všech úrovní a/nebo nejsou zaměřeny na posílení podpory a závazku k procesu sebehodnocení	Existuje důkaz o informačních /vzdělávacích aktivitách pro vedení a manažery, jsou zaměřeny na posílení podpory a závazku k procesu sebehodnocení	Existuje zřejmý důkaz o informačních/vzdělávacích aktivitách – vycházejících z potřeb různých úrovní managementu – na posílení podpory a závazku k procesu sebehodnocení	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o informačních/školicích aktivitách organizovaných s ohledem na různé aspekty (model, sebehodnocení proces, metrika, kroky atd.) vycházejících z potřeb různých úrovní managementu a jsou zaměřeny na posílení podpory a závazku k procesu sebehodnocení
4.2 Připravte plán všech vzdělávacích aktivit hodnotící skupiny	Neexistuje žádný důkaz o plánu vzdělávacích aktivit	Existuje nějaký důkaz o plánu vzdělávacích aktivit hodnotící skupiny, ale obsahově je neúplný a není adekvátní pro potřeby skupin (úplnost, čas, přednášející)	Existuje důkaz o plánu vzdělávacích aktivit pro hodnotící skupinu/y; plán byl formalizován a obsahově je adekvátní pro potřeby skupin (úplnost, čas, přednášející...)	Existuje zřejmý důkaz o detailním plánování vzdělávacích aktivit pro hodnotící skupinu/y, je ověřena jejich proveditelnost, plán byl formalizován a obsahově je adekvátní pro potřeby skupin (úplnost, čas, přednášející...)	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o vzdělávacích aktivitách pro hodnotící skupinu/y, které jsou detailně plánovány, je ověřena jejich proveditelnost, plán byl formalizován a obsahově je dostačující pro potřeby skupin (úplnost, čas, přednášející..), plán obsahuje postupy k ověření efektivity vzdělávacích aktivit
4.3 Školte členy hodnotící skupiny	Neexistuje žádný důkaz o školení členů hodnotící skupiny	Existuje nějaký důkaz o realizovaném školení, ale není zcela v souladu s plánem a/nebo není adekvátní pro potřeby členů hodnotící skupiny – s ohledem na obsah, účast, časový rozvrh nebo přednášejícího	Existuje důkaz o realizaci vzdělávacích aktivit. Školení respektuje klíčové prvky plánu a je dostačující pro potřeby členů hodnotící skupiny – s ohledem na obsah, účast, časový rozvrh a přednášejícího	Existuje zřejmý důkaz o realizaci vzdělávacích aktivit. Členové hodnotící skupiny jsou školeni adekvátně v souladu se specifickými potřebami každého člena a v souladu s plánem školení.	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o realizaci vzdělávacích aktivit. Členové hodnotící skupiny jsou školeni adekvátně v souladu se specifickými potřebami každého člena a v souladu s plánem školení. Efektivita školení byla ověřena pozitivně



KROK 5 – Provedte sebehodnocení (sebehodnocení)

Aktivity	1	2	3	4	5
5.1 Jsou shromážděny relevantní dokumenty a informace pro sebehodnocení a ty jsou zpřístupněny všem hodnotícím skupinám	Neexistuje žádný důkaz o relevantních dokumentech a informacích pro sebehodnocení, které jsou zpřístupněny hodnotící skupině	Existuje nějaký důkaz o dostupných dokumentech, ale ty nepokrývají dostatečně potřebné informace pro všechny klíčové procesy a výsledky organizace a pro všechny oblasti modelu	Existuje důkaz o shromáždění dostupných dokumentů a informací pro sebehodnocení. Pokrývají klíčové procesy a výsledky organizace a většinu oblastí modelu	Existuje zřejmý důkaz o shromáždění dostupných dokumentů a informací pro sebehodnocení. Pokrývají všechny klíčové procesy a výsledky organizace a všechny oblasti modelu	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o shromáždění přístupných dokumentů a informací pro sebehodnocení. Zabývají se všemi relevantními procesy/projekty a výsledky a všemi oblastmi modelu. Poskytují informaci o plánovaných aktivitách (Plan), jejich realizaci (Do), přezkoumání (Check) a zlepšování (Act) ve všech oblastech modelu
5.2 Členové hodnotící skupiny sestavují seznam silných stránek a oblastí pro zlepšování a bodové hodnocení každého subkritéria CAF	Neexistuje žádný důkaz o tom, že by byl pořízen v procesu sebehodnocení seznam silných stránek a oblastí vyžadujících zlepšování a/nebo bodové hodnocení připravené členy hodnotící skupiny	Existuje nějaký důkaz o tom, že někteří členové hodnotící skupiny poskytli v individuálních vstupech údaje o silných stránkách a oblastech vyžadujících zlepšování a/nebo své bodové hodnocení. Tyto ale nejsou dostupné od všech členů a/nebo nejsou úplné pro každé subkritérium	Existuje důkaz o tom, že všichni členové hodnotící skupiny poskytli v individuálních vstupech údaje o silných stránkách a oblastech vyžadujících zlepšování a/nebo své bodové hodnocení. Tyto jsou úplné pro každé subkritérium CAF	Existuje zřejmý důkaz o tom, že všichni členové hodnotící skupiny poskytli v individuálních vstupech údaje o silných stránkách a oblastech vyžadujících zlepšování a své bodové hodnocení. Tyto jsou úplné pro každé subkritérium CAF? údaje jsou detailní a strukturované dle činnosti pro zlepšování	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o individuálních vstupech jednotlivých členů hodnotící skupiny – se seznamem detailně popsaných a vhodných silných stránek a oblastí vyžadujících zlepšování a s bodovým hodnocením. Tyto údaje jsou dostupné od všech členů hodnotící skupiny a jsou úplné pro každé subkritérium CAF? individuální vstupy jsou detailně popsány, obsahují poznámky a komentáře pro podporu analýz a činností pro zlepšování
5.3 Předsedající shromažďuje individuální vstupy, připravuje setkání, na kterém vytváří podmínky zajišťující úspěšnou dohodu (konsenzus meeting)	Neexistuje žádný důkaz o shromážděných individuálních vstupech, které by byly použity při konsenzus meetingu. Neexistují důkazy o přípravě meetingu.	Existuje nějaký důkaz o shromážděných individuálních vstupech, ale nejsou seříděny a analyzovány pro konsenzus meeting. Nejsou dostačující důkazy o přípravách na konsenzus meeting.	Existuje důkaz o shromážděných individuálních vstupech, jsou seříděny pro konsenzus meeting. Konsenzus meeting je naplánován.	Existuje zřejmý důkaz o shromáždění individuálních vstupů, jsou seříděny a analyzovány pro konsenzus meeting. Existuje zřejmý důkaz o přípravách na konsenzus meeting (s rozvržením času a rolí, s dostupností relevantních dokumentů)	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o shromážděných individuálních vstupech, tyto jsou seříděny a analyzovány a jsou základem pro hodnocení na konsenzus meetingu. Přípravy na konsenzus meeting jsou detailně zpracovány. Obsahují časový rozvrh, rozdělení rolí, sebrané a dostupné relevantní dokumenty, stanovená pravidla a kritéria usnadňující dosahování dohody atd.
5.4 Hodnotící skupina dosahuje konsenzu o silných stránkách, oblastech vyžadujících zlepšování a v bodovém hodnocení každého subkritéria	Neexistuje žádný důkaz o skutečném procesu konsenzu o silných stránkách, oblastech vyžadujících zlepšování a o bodovém hodnocení k dosažení konečného hodnocení	Existuje nějaký důkaz o procesu konsenzu, ale nepokrývá všechna subkritéria z pohledu vymezení silných stránek, oblastí vyžadujících zlepšování a bodového hodnocení	Existuje důkaz o procesu konsenzu, který je úplný pro všechna subkritéria – včetně stanovení silných stránek, oblastí vyžadujících zlepšování a bodové hodnocení	Existuje zřejmý důkaz o procesu konsenzu, který je efektivní a úplný pro všechna subkritéria – stanoví silné stránky, oblasti vyžadující zlepšování a obsahuje bodová hodnocení na základě stanovených postupů. Hodnocení je oficiálně zdokumentováno a odsouhlaseno	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o procesu konsenzu, který je efektivní a úplný: individuální hodnocení jsou zdokumentována a konsenzus o silných stránkách, oblastech pro zlepšení a bodovém hodnocení je oficiálně odsouhlasen všemi účastníky. Hodnocení a rozhodnutí, odchylky od individuálního hodnocení a konsenzu jsou oficiálně zaznamenány a analyzovány

KROK 6 – Vypracujte sebehodnoticí zprávu s popisem výsledků sebehodnocení

Aktivity	1	2	3	4	5
<p>6.1 Sestavte závěrečnou zprávu obsahující pro každé subkritérium následující prvky:</p> <ul style="list-style-type: none"> – silné stránky – oblasti vyžadující zlepšování – bodové hodnocení 	<p>Neexistuje žádný důkaz o oficiální závěrečné zprávě o činnostech sebehodnocení, nebo závěrečná zpráva neobsahuje informace o silných stránkách a/nebo o oblastech vyžadujících zlepšování a/nebo o bodovém hodnocení</p>	<p>Existuje nějaký důkaz o závěrečné zprávě o činnostech sebehodnocení obsahující určité údaje o silných stránkách, oblastech vyžadujících zlepšování a o bodovém hodnocení, ale údaje nejsou úplné nebo nepokrývají všechna subkritéria modelu</p>	<p>Existuje důkaz o závěrečné zprávě, která pokrývá všechna subkritéria modelu a uvádí silné stránky, oblasti vyžadující zlepšování a bodová hodnocení</p>	<p>Existuje zřejmý důkaz o závěrečné zprávě, která pokrývá všechna kritéria modelu a uvádí silné stránky, oblasti vyžadující zlepšování a bodová hodnocení. Zpráva obsahuje informace a komentáře adresované organizaci, s cílem zhodnotit činnosti pro zlepšování</p>	<p>Existuje velmi přesvědčivý důkaz o závěrečné zprávě, která pokrývá všechna kritéria modelu a uvádí detailně silné stránky, oblasti vyžadující zlepšování a bodová hodnocení. Zpráva obsahuje informace a komentáře adresované organizaci, s cílem zhodnotit efektivitu činností pro zlepšování, jejich váhu a priority</p>
<p>6.2 Prezentujte závěrečnou zprávu vrcholovému vedení organizace</p>	<p>Neexistuje žádný důkaz o předání /prezentaci závěrečné zprávy vrcholovému vedení organizace</p>	<p>Existuje nějaký důkaz o předání závěrečné zprávy vrcholovému vedení organizace, ale není průkazný důkaz o její prezentaci na oficiální poradě vedení</p>	<p>Existuje důkaz o předání závěrečné zprávy vrcholovému vedení organizace a o její prezentaci na oficiální poradě vedení</p>	<p>Existuje zřejmý důkaz o prezentaci závěrečné zprávy vrcholovému vedení organizace. Zpráva s detailní analýzou silných a slabých stránek byla diskutována na oficiální poradě vedení</p>	<p>Existuje velmi přesvědčivý důkaz o prezentaci závěrečné zprávy vrcholovému vedení organizace. Zpráva byla diskutována na oficiální poradě vedení, kde byla učiněna detailní analýza silných a slabých stránek a provedeno počáteční hodnocení možných oblastí změn</p>
<p>6.3 Informujte zaměstnance organizace a příslušné zainteresované strany o hlavních výsledcích sebehodnocení</p>	<p>Neexistuje důkaz o komunikaci nad výsledky sebehodnocení</p>	<p>Existuje nějaký důkaz o komunikaci nad hlavními výsledky sebehodnocení, ale komunikace není vedena se všemi příslušnými interními ani externími zainteresovanými stranami</p>	<p>Existuje důkaz o komunikaci nad hlavními výsledky, je vedena se zaměstnanci organizace a se všemi dalšími relevantními zainteresovanými stranami</p>	<p>Existuje zřejmý důkaz o tom, že je vedena komunikace nad hlavními výsledky s detailními informacemi, a to oficiální cestou odpovídajícími nástroji. Je vedena se zaměstnanci organizace a s dalšími relevantními zainteresovanými stranami</p>	<p>Existuje velmi přesvědčivý důkaz o komunikaci o hlavních výsledcích s detailními informacemi, oficiálními a odpovídajícími nástroji. Obrací se na zaměstnance organizace a všechny další relevantní zainteresované strany. Informace je jasně adresována zainteresovaným stranám, aby se podílely na korekčních činnostech a činnostech pro zlepšování</p>



Externí zpětná vazba



CAF-EXTERNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

PŘÍLOHA 1.2. PILÍŘ 2 Dotazník k plánu zlepšování

Obrázek 11 Pilíř 2 procedury CAF Externí zpětné vazby

PILÍŘ 1	PILÍŘ 2	PILÍŘ 3
Proces sebehodnocení Kroky 1-6 z 10 krokového plánu Dotazník 1 (příloha 1.1)	Proces činností pro zlepšování Kroky 7-9 z 10 krokového plánu Dotazník 2 (příloha 1.2)	TQM vyspělost organizace Dotazník 3 (příloha 1.3)

Odkaz

Dotazník se odkazuje na „Deset kroků ke zlepšování organizace s využitím modelu CAF“ tak, jak jsou popsány v kapitole z CAF 2006 nazvané „Návody na zlepšování organizací využívajících CAF“.

Kroky ke zhodnocení

CAF-Externí zpětná vazba posuzuje plánování a proces zlepšování, neslouží ke zhodnocení výsledků činností pro zlepšování. Dotazník se zabývá kroky sedm až devět definovaných v „Návodech na zlepšování organizace využívající CAF“.

Hodnoticí stupnice

Hodnoticí škála je pětistupňová:

1	= Aktivity byly realizovány velmi omezeně
2	= Aktivity byly realizovány omezeně
3	= Aktivity byly realizovány přijatelně
4	= Aktivity byly realizovány uspokojivě
5	= Aktivity byly realizovány výborně

Zmíněná hodnoticí stupnice je podrobně formulována pro každou aktivitu, stanoví interpretaci reálné situace v organizaci s ohledem na specifické téma

Důkaz: definice

Řada různých hmatatelných i nehmatatelných dokumentů/údajů/informací získaných před a během hodnocení na místě.



KROK 7 – Vypracujte plán zlepšování vycházející ze schválené sebehodnoticí zprávy

Aktivity	1	2	3	4	5
7.1 Shromážďujte všechny návrhy na aktivity vedoucí ke zlepšování, včetně nápadů formulovaných během sebehodnocení	Neexistuje žádný důkaz o shromážděných nápadech a návrzích na činnosti pro zlepšování	Existuje nějaký důkaz o shromážděných návrzích na zlepšování, ale bez toho, aniž by obsahovaly i požadované činnosti a/nebo bez úplné analýzy výsledků sebehodnocení	Existuje důkaz o shromážděných návrzích na zlepšování, berou se také v úvahu nápady formulované během sebehodnocení a přihlíží se také k výsledkům sebehodnocení	Existuje zřejmý důkaz o oficiálně shromážděných návrzích na činnosti pro zlepšování, berou se v úvahu nápady formulované během sebehodnocení. Návrhy jsou výsledkem úplné analýzy všech výsledků sebehodnocení	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o oficiálně shromážděných návrzích na činnosti pro zlepšování, berou se v úvahu také nápady formulované během sebehodnocení. U každé obsažené činnosti návrhy vychází z detailní zdokumentované analýzy (zápisy z jednání sebehodnocení) všech výsledků sebehodnocení
7.2 Uspořádejte činnosti pro zlepšování podle priorit s ohledem na jejich efektivitu a proveditelnost	Neexistuje žádný důkaz o realizaci aktivit vedoucích ke zlepšování dle priorit nebo o stanovení kritérií pro určení priorit	Existuje nějaký důkaz o uspořádání aktivit vedoucích ke zlepšování dle priorit, ale kritéria nejsou jasná a logická	Existuje důkaz o uspořádání aktivit vedoucích ke zlepšování dle priorit určených na základě stanovených a logických kritérií	Existuje zřejmý důkaz o uspořádání aktivit vedoucích ke zlepšování dle priorit určených na základě stanovených a logických kritérií. Kritéria pro určení priorit jsou zdokumentována, bere se v úvahu vliv na strategii a cíle organizace a realizovatelnost činností	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o uspořádání aktivit vedoucích ke zlepšování dle priorit určených na základě stanovených a logických kritérií. Analýza možných akcí, kritéria pro určení priorit a hodnocení jsou zdokumentovány, bere se v úvahu kvantifikovatelné hodnocení vlivu na strategii a cíle organizace a realizovatelnost činností
7.3 Stanovte strukturovaný akční plán pro vybrané činnosti pro zlepšování vycházející z PDCA cyklu (Plan–Do–Check–Act)	Neexistuje žádný důkaz o akčním plánu nebo akční plán nevymezuje hlavní fáze činností (plánování, realizace, přezkoumávání a na základě toho další činnosti pro zlepšování)	Existuje nějaký důkaz o akčním plánu, ale stanovené hlavní fáze nevycházejí z cyklu PDCA (plánování, realizace, přezkoumávání a na základě toho další činnosti pro zlepšování)	Existuje důkaz o akčním plánu pro vybrané činnosti pro zlepšování vycházející z cyklu PDCA (plánování, realizace, přezkoumávání a na základě toho další činnosti pro zlepšování)	Existuje zřejmý důkaz o strukturovaném akčním plánu pro vybrané činnosti pro zlepšování, stanovuje harmonogram cyklu P-D-C-A u jednotlivých činností	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o strukturovaném akčním plánu pro vybrané činnosti pro zlepšování, který stanovuje pro jednotlivé fáze a činnosti detailní harmonogram naplňování PDCA cyklu. Plán definuje další činnosti pro zlepšování a následné akce.
7.4 Zavedte způsob měření efektivity realizovaných činností a způsob měření dosažených výsledků	Neexistuje žádný důkaz o stanovení indikátorů, cílů nebo metriky pro všechny nebo většinu činností pro zlepšování.	Existuje nějaký důkaz o stanovení indikátorů, cílů nebo metriky, ale nejsou kompletní nebo adekvátní pro měření dosaženého efektu činností a výsledků činností (chybějící indikátory a/nebo cíle, chybí stanovení metriky)	Existuje důkaz o stanovení indikátorů, cílů a metriky, které jsou adekvátní pro měření výkonnosti a výsledků činností realizovaných na základě akčního plánu	Existuje zřejmý důkaz o stanovení indikátorů, cílů a metriky činností pro zlepšování, které jsou pro každou činnost definovány kompletně, kvantitativně a konzistentně/soudržně. U indikátorů a cílů se o očekávaných výsledcích uvažuje v pojmech výstupů a dopadů	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o stanovení indikátorů, cílů a metriky činností pro zlepšování, které jsou pro každou činnost definovány kompletně, kvantitativně a konzistentně/soudržně. U indikátorů a cílů se o očekávané výkonnosti a výsledcích uvažuje v pojmech výstupů a dopadů, efektivity, účinnosti a externího benchmarkingu
7.5 Integrujte akční plán do běžné strategie procesu plánování.	Neexistuje žádný důkaz o vzájemném vztahu mezi akčním plánem a strategickým plánováním organizace	Existuje nějaký důkaz o integraci akčního plánu do časového rozvrhu a/nebo plánování zdrojů a/nebo vlivu činností na strategické cíle (ale s omezeným vzájemným vztahem)	Existuje důkaz o integraci akčního plánu do strategického plánu organizace (z hlediska časového rozvrhu, zdrojů, vlivu činností pro zlepšování na strategické cíle)	Existuje zřejmý důkaz o integraci akčního plánu do strategického plánu organizace (z hlediska časového rozvrhu, zdrojů, vlivu činností pro zlepšování na strategické cíle, dochází k přezkoumávání, revizi z hlediska i příslušné zodpovědnosti)	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o integraci akčního plánu do strategického plánu organizace (z hlediska časového rozvrhu, zdrojů, vlivu činností pro zlepšování na strategické cíle, dochází k přezkoumávání, revizi z hlediska i zapojení příslušných vedoucích atd.), činnosti sebehodnocení a následující akční plán jsou oficiální součástí strategického plánování a řízení

KROK 8 – Informujte o plánu zlepšování

Aktivity	1	2	3	4	5
8.1. Definujte plán komunikace – tj. vhodnou informaci o činnostech pro zlepšování sdělenou vhodným médiem pro vhodnou cílovou skupinu, adresovanou všem zainteresovaným stranám.	Neexistuje žádný důkaz o plánu komunikace pro hlavní zainteresované strany a/nebo plány komunikace s vhodnými informacemi	Existuje nějaký důkaz o plánu komunikace (ale není adresován hlavním zainteresovaným stranám a/nebo má omezené informace)	Existuje důkaz o plánu komunikace adresovanému hlavním zainteresovaným stranám, s vhodnou informací, komunikující vhodným médiem. Plán komunikace se týká jen některých fází činností pro zlepšování	Existuje zřejmý důkaz o plánu komunikace adresovaného všem zainteresovaným stranám, plán pracuje s vhodnými informacemi, používá vhodné médium. Plán komunikace se týká hlavních fází činností pro zlepšování	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o plánu komunikace: plán je kompletní a detailní, adresovaný všem zainteresovaným stranám, obsahuje rozsáhlé množství informací, používá vhodné médium pro různé cílové skupiny. Plán komunikace se týká všech fází činností pro zlepšování
8.2. Implementujte plán komunikace.	Neexistuje žádný důkaz o implementaci plánu komunikace	Existuje nějaký důkaz o implementaci plánu komunikace (existuje plán komunikace, který byl aplikován pouze částečně anebo neobsahuje část pro zainteresované strany a nejsou respektovány odlišnosti jednotlivých fází)	Existuje důkaz o implementaci plánu komunikace adresovaného různým zainteresovaným stranám. Plán obsahuje, vhodné informace, počítá s vhodným médiem ke komunikaci tak, jak bylo naplánováno nebo s drobnými modifikacemi	Existuje zřejmý důkaz o implementaci plánu komunikace adresovaného různým zainteresovaným stranám. Plán obsahuje, vhodné informace, počítá s vhodným médiem ke komunikaci. Plán je plněn a jeho implementace je zdokumentována.	Existuje zřejmý důkaz o implementaci plánu komunikace a účinnosti komunikace (vhodné informace jsou adresovány různým zainteresovaným stranám a to vhodným médiem). Účinnost komunikace je ověřována a na základě vyhodnocení vylepšována. Implementace plánu komunikace je zcela zdokumentována
8.3. Pravidelně informujte zainteresované strany zejména zaměstnance organizace – o stavu a pokroku, včetně hodnocení a zkušeností.	Neexistuje žádný důkaz o informovanosti zainteresovaných stran o stavu, pokroku, příslušných hodnoceních a zkušenostech	Existuje nějaký důkaz o informovanosti o stavu, pokroku, příslušných hodnoceních a zkušenostech, ale informace není poskytována pravidelně, nebo se omezuje na stav a pokrok nebo se vztahuje na omezený počet zainteresovaných stran	Existuje důkaz o informovanosti zaměstnanců o stavu, pokroku a příslušných hodnoceních a zkušenostech. Pravidelně informace dostávají zaměstnanci organizace, v omezené míře ostatní zainteresované strany (jsou informováni pouze o některých fázích jako zahájení, konec činností,...)	Existuje zřejmý důkaz o informovanosti všech zainteresovaných stran o stavu, pokroku, hodnoceních a zkušenostech a informace jsou poskytovány o všech relevantních fázích plánu zlepšování.	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o informovanosti všech zainteresovaných stran o stavu činností, pokroku, hodnoceních a zkušenostech a informace se týkají všech relevantních fází plánu zlepšování. Nabyté vědomosti a příležitosti k rozšiřování zkušeností jsou prověřeny, zdokumentovány a sděleny



KROK 9 – Realizujte plán zlepšování

Aktivity	1	2	3	4	5
9.1 Jasně definujte vlastníka zlepšovacího procesu a projektů a zajistěte transparentnost při plnění úkolů a přidělování zodpovědnosti	Neexistuje žádný důkaz o vlastnictví procesu a projektů zlepšování	Existuje nějaký důkaz o definování vlastnictví procesů a/nebo projektů, ale úroveň nebo soudržnost rolí pro přidělené zodpovědnosti se neprokázala. Důkazy o transparentnosti a přidělování zodpovědnosti jsou omezené	Existuje důkaz o definování vlastnictví zlepšovacích procesů a projektů. Vlastníci procesů a/nebo projektů jsou o svých úlohách zpraveni, zodpovědnosti jsou transparentním způsobem přiděleny. Úroveň přidělených zodpovědností a role vlastníků jsou v souladu s aktivitami, které se mají realizovat	Existuje zřejmý důkaz o definování vlastnictví pro zlepšovací procesy a/nebo projekty. Úroveň přidělených zodpovědností je adekvátní a role vlastníků jsou v souladu s aktivitami, které se mají realizovat. Přidělení zodpovědnosti je stanoveno oficiálně a je pro zaručení transparentnosti zveřejněno	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o definování vlastnictví pro celý proces zlepšování a pro jednotlivé projekty a činnosti – to vše na odpovídající úrovni a v souladu s aktivitami, které se mají realizovat. Přidělení zodpovědnosti je stanoveno oficiálně a je sděleno všem zainteresovaným stranám tak, aby byla zaručena transparentnost a podpora pro jejich zapojení se a spolupráci
9.2 Realizujte plán zlepšování dle harmonogramu	Neexistuje žádný důkaz o realizaci plánu zlepšování	Existuje nějaký důkaz o realizaci plánu zlepšování, ale s jasně patrnými nedostatky jako jsou neúplnost plnění, nedostatky v kontrole, monitoringu, změny v plánování v důsledku absence zdrojů nebo změn priorit atd.	Existuje důkaz o realizaci plánu zlepšování, v zásadě v souladu s harmonogramem. Odchytky od rozvrženého plánu jsou zdokumentovány a zdůvodněny. Nejsou žádné výrazné nedostatky (jako jsou neúplnost plnění, nedostatky v kontrole a monitoringu), změny v plánování v důsledku absence nebo změny priorit atd. nejsou patrné	Existuje zřejmý důkaz o realizaci plánu zlepšování se strukturovanou kontrolou. Odchytky od rozvrženého plánu jsou omezeny a neredukují jeho úplnost, rozsah, kontrolu, monitoring. Odchytky jsou analyzovány, zdokumentovány a zdůvodněny	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o realizaci plánu zlepšování se strukturovanou kontrolou. Odchytky od rozvrženého plánu jsou analyzovány a zdokumentovány a jasně finalizovány pro vylepšení plánu a zajištění dosažení co nejlepších výsledků (úplnost činností, rozsah, kontroly, monitoring atd.)
9.3 Zapojte zaměstnance do různých činností pro zlepšování, abyste zajistili uchycení zlepšovacích projektů napříč celou institucí.	Neexistuje žádný důkaz o zapojení zaměstnanců do činností pro zlepšování	Existuje nějaký důkaz o zapojení zaměstnanců do činností pro zlepšování a o postupu vedoucím k uchycení projektů napříč celou institucí	Existuje důkaz o zapojení zaměstnanců do činností pro zlepšování, které se neomezuje pouze na realizaci projektů, ale také na finální uchycení projektů napříč celou organizací	Existuje zřejmý důkaz o zapojení zaměstnanců do činností pro zlepšování, které se neomezuje pouze na realizaci projektů, ale také na uchycení projektů napříč celou organizací, vymezuje zapojení a role různých stran	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o zapojení zaměstnanců do činností pro zlepšování, které se neomezuje pouze na realizaci projektů, ale také na jasné uchycení projektu napříč celou organizací, vymezuje zapojení a role různých stran, plány na pokračování, rozvržení cílů a zodpovědností
9.4 Definujte ucelený postup monitorování a hodnocení činností pro zlepšování.	Neexistuje žádný důkaz o stanovení postupu monitorování a hodnocení plánu zlepšování	Existuje nějaký důkaz o monitorování a hodnocení plánu zlepšování, ale postup není jasný a ucelený	Existuje důkaz o monitorování a hodnocení plánu zlepšování a postup je definován uceleně	Existuje důkaz o monitorování a hodnocení plánu zlepšování, který je formalizován s jasně stanoveným a uceleným postupem pro hlavní fáze činností	Existuje důkaz o monitorování a hodnocení plánu zlepšování, který je oficalizován, s jasně stanoveným a uceleným postupem pro všechny hlavní fáze činností, stanovuje zodpovědnosti a zapojení hlavních zainteresovaných stran
9.5 Monitorujte pravidelně implementaci činností pro zlepšování	Neexistuje žádný důkaz o monitorování implementace činností pro zlepšování	Existuje nějaký důkaz o monitorování implementace činností pro zlepšování, ale nezaručuje se tím monitorování hlavních fází procesu (hlavní přechodné kroky, konec projektů, průzkum výsledků)	Existuje důkaz o monitorování hlavních fází implementace činností pro zlepšování (hlavní, přechodné kroky, konec projektů, průzkum výsledků atd.)	Existuje zřejmý důkaz o monitorování všech relevantních fází implementace činností pro zlepšování, se zpětnou vazbou na pokrok a přechodné a konečné výsledky	Existuje velmi přesvědčivý důkaz o monitorování všech relevantních fází implementace činností pro zlepšování, se zapojením hlavních zainteresovaných stran a s formální zpětnou vazbou na pokrok a přechodné a konečné výsledky

CAF-EXTERNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

PŘÍLOHA 1.3. PILÍŘ 3 Dotazník pro hodnocení TQM vyspělosti

Obrázek 12 Pilíř 3 procedury CAF Externí zpětné vazby

	PILÍŘ 1	PILÍŘ 2	PILÍŘ 3
	Proces sebehodnocení Kroky 1-6 z 10 krokového plánu Dotazník 1 (příloha 1.1)	Proces činností pro zlepšování Kroky 7-9 z 10 krokového plánu Dotazník 2 (příloha 1.2)	TQM vyspělost organizace Dotazník 3 (příloha 1.3)

Odkaz

Dotazník hodnocení vyspělosti TQM vychází z osmi EFQM základních principů excelence, které byly formulovány ve verzi Modelu excelence z roku 2003. V kontextu CAF-Externí zpětné vazby skupina expertů CAF přeložila tyto principy excelence do 4 stupňů vyspělosti přizpůsobené prostředí veřejného sektoru. Tyto definice netvoří úplný seznam, ale stejně tak jako příklady jsou spíše vodítkem pro uživatele CAF a aktéry CAF-Externí zpětné vazby, že bylo dosaženo určité úrovně rozvoje.

Oblasti hodnocení

Organizace musí nejprve tyto principy přezkoumat a pochopit tak TQM vyspělost uvnitř organizace. Během hodnocení na místě budou dva principy vybrané uchazečem hodnoceny podrobně (jeden z nich musí být Orientace na výsledky nebo Orientace na zákazníka/občana).

Procedura hodnocení

Hodnocení se zaměřuje na úroveň vyspělosti dosažené organizací jako výsledek sebehodnocení a akčního plánu.

Hodnoticí škála je čtyřstupňová:

0	= Inicie nezahájena
I	= Úroveň iniciace
R	= Úroveň realizace
M	= Úroveň vyspělosti



Hlavní charakteristiky	0	Iniciace	Realizace	Vypělost
1. Orientace na výsledky – Definice	Úroveň iniciace nebyla dosažena	Organizace identifikuje relevantní zainteresované strany a oblasti výsledků.	V závislosti na potřebách relevantních zainteresovaných stran organizace stanoví soubor cílů a výsledků, kterých má být dosaženo.	Organizace systematicky monitoruje dosahované výsledky a využívá je pro neustálé zlepšování.
1. Orientace na výsledky – Příklady		<p>Cílem je zaměřit se v organizaci na kulturu orientovanou na výsledky.</p> <p>Organizace identifikovala různé zainteresované strany a rozdělila je do různých kategorií.</p> <p>Byly stanoveny relevantní oblasti výsledků spojené s posláním organizace.</p>	<p>V organizaci je podporována kultura orientovaná na výsledky.</p> <p>Bylo uskutečněno první systematické hodnocení zainteresovaných stran i jejich současných a budoucích potřeb a očekávání.</p> <p>Pro relevantní zainteresované strany byl v souvislosti s oblastmi výsledků sestaven první soubor odpovídajících cílů.</p>	<p>Zainteresované strany jsou zapojeny do procesu sestavování a ověřování výsledků a cílů.</p> <p>Pro všechny klíčové procesy organizace definovala cíle výsledků. Tyto cíle souvisí s dimenzováním a plánováním úkolů.</p> <p>Zaměstnanci znají své pracovní úkoly a postupy.</p> <p>Management dohlíží nad vývojem organizace z hlediska cílů, výsledků klíčových procesů a finančních prostředků.</p>

Hlavní charakteristiky	0	Iniciace	Realizace	Vypělost
2. Orientace na zákazníka/občana – Definice	Úroveň iniciace nebyla dosažena	Organizace se zaměřuje na potřeby stávajících i potenciálních občanů/zákazníků.	Organizace zapojuje občany/zákazníky do hodnocení a zlepšování své výkonnosti.	Organizace odpovídá na potřeby občanů/zákazníků rozvojem a dodáním aktivit, produktů a služeb.
2. Orientace na zákazníka/občana – Příklady		<p>Management a zaměstnanci shodně chápou, kdo jsou zákazníci a které části organizace poskytují služby.</p> <p>Zaměstnanci rozumí požadavkům a očekáváním stanoveným legislativou a předpisy s ohledem na služby občanům/zákazníkům.</p>	<p>Bylo uskutečněno první systematické měření spokojenosti zákazníka, očekávání a potřeb. Instituce v této souvislosti pracuje na zlepšeních.</p> <p>Management a zaměstnanci rozvíjejí a dodávají služby, které odpovídají potřebám a očekáváním občanů/zákazníků.</p>	<p>Výsledky z měření spokojenosti a dialog jsou využity:</p> <ul style="list-style-type: none"> – k přezkoumání a rozvoji strategií a akčních plánů pro celou organizaci – pro adekvátní reakci, když jdou věci špatně (např. management stížností). <p>Zaměstnanci mají mnohostranný obraz o potřebách zákazníka/občana – včetně dalších potřeb, které přímo souvisí s klíčovými produkty/službami (např. transparentnost, zapojení).</p> <p>Management i zaměstnanci projevují zájem o současné i budoucí potřeby zákazníka na základě jejich chování a postojů.</p>

Hlavní charakteristiky	0	Iniciace	Realizace	Vypělost
3. Řízení dle jasných/stálých cílů – Definice	Úroveň iniciace nebyla dosažena	Vedení formuluje jasně poslání	Vedení vypracuje vizi a hodnoty. Zaměstnanci jsou vedeni a inspirováni k dosažení excelence.	Vedení prokazuje schopnost udržet stálé cíle v měnícím se prostředí.
3. Řízení dle jasných/stálých cílů – Příklady		Vedení stanoví pro organizaci v souladu s legislativou a předpisy „vhodně“ definované poslání, které bude brát na zřetel očekávání zainteresovaných stran.	Vedení stanoví pro organizaci poslání, vizi a hodnoty a sdílí je se zaměstnanci v organizaci. Manažeři na všech úrovních přenesou poslání, vizi a hodnoty do praxe.	Zainteresované strany jsou přesvědčeny o stálosti cílů a důvěřují manažerům. Manažeři jsou přesvědčeni, že jdou příkladem. Kvalita managementu byla měřena např. hodnocením managementu nebo měřením spokojenosti s jejich prací.

Hlavní charakteristiky	0	Iniciace	Realizace	Vypělost
4. Řízení dle procesů a faktů – Definice	Úroveň iniciace nebyla dosažena	Procesy jsou identifikovány a řízeny.	Pomocí procesů je umožněna a zajištěna implementace strategie a plánování organizace.	Na základě měření vnitřní výkonnosti, benchlearningu a/nebo benchmarkingu jsou procesy průběžně vylepšovány, aby byly efektivnější.
4. Řízení dle procesů a faktů – Příklady		Uvnitř organizace byl přijat způsob myšlení orientovaný na procesy. Byly identifikovány klíčové procesy-související s relevantními oblastmi výsledků.	Organizace dokončila identifikaci všech klíčových procesů. Klíčové procesy mají jasně stanoveného vlastníka. Cíle pro klíčové procesy jsou stanoveny v souladu se strategií a plánováním organizace. Organizace měří výsledky klíčových procesů v souvislosti s cíli. Organizace vymezila základ pro informační systém na podporu procesního řízení	Prostřednictvím informačního systému (zahrnující řídicí, provozní a podpůrné procesy) má organizace detailní pohled na všechny procesy. Všechny tyto procesy jsou monitorovány s ohledem na výsledky a jsou pravidelně zlepšovány. Zaměstnanci jsou obeznámeni s procesy, jsou do nich zapojeni a znají cíle těchto procesů. Zavedené procedury zajišťují, že jsou cíle dosahovány a výsledky jsou využity ke zlepšování.



Hlavní charakteristiky	0	Iniciace	Realizace	Vyspělost
5. Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení – Definice	Úroveň iniciace nebyla dosažena	Organizace iniciuje rozvoj a zapojení zaměstnanců	Organizace rozvíjí kompetence a zapojuje zaměstnance strukturovaně do procesu zlepšování produktů, služeb a procesů.	Organizace vytváří pracovní prostředí sdílených hodnot a kultury důvěry, otevřenosti, zplnomocnění a uznání.
5. Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení – Příklady		Existuje portfolio vzdělávání vycházející z požadavků zaměstnanců na další rozvoj stávajících kompetencí. Organizace uznává důležitost zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování. Zaměstnanci jsou vyzváni, aby vyjádřili svůj názor k vývoji organizace.	Organizace identifikuje a rozvíjí požadované kompetence. Za tímto účelem připravuje zaměstnance na setkání se změnou a adaptaci na ní. Organizace : – připravuje různé typy vzdělávání a rozvoje kompetencí; – měří a zlepšuje spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci; – podporuje vnitřní mobilitu; – aktivně zapojuje zaměstnance do procesu zlepšování produktů, služeb a procesů.	Organizace oceňuje a uznává zaměstnance a tímto vytváří závazek a podporuje budování loajality k organizaci. Organizace: – v souladu se strategií a plánem zapojování zaměstnanců formuluje politiku lidských zdrojů; – ustavuje pravidelný cyklus týkající se rozvoje zaměstnanců (hodnocení, vzdělávání a dialog); – vyzývá zaměstnance k vytváření a implementaci nápadů na zlepšení a zapojuje je tak do tvorby strategií a akčních plánů.

Hlavní charakteristiky	0	Iniciace	Realizace	Vyspělost
6. Neustálé učení se, zlepšování a inovace – Definice	Úroveň iniciace nebyla dosažena	Organizace se učí ze svých činností a vykonané práce a hledá příležitosti ke zlepšování.	Pomocí sdílených znalostí a s ohledem na návrhy zaměstnanců je podporováno neustálé zlepšování	Status quo je pro organizaci neustálou výzvou, podporuje, akceptuje a integruje inovaci a pravidelně srovnává svoji výkonnost s jinými organizacemi.
6. Neustálé učení se, zlepšování a inovace – Příklady		Existuje hodnocení výkonnosti v relevantních oblastech výsledků. Management zahájil dialog s jinými organizacemi o tom, jak pracují. Byla iniciována zlepšování vycházející z vnitřního hodnocení a vnějších připomínek.	Organizace při práci na zlepšování začíná začleňovat principy PDCA cyklu. Organizace si vyměňuje zkušenosti s jinými organizacemi. Organizace identifikuje příležitosti a překážky pro inovace a učení se. Neustálé zlepšování je pravidelně podporováno zaměstnanci např. procesem sebehodnocení. Vedení podporuje zaměstnance v převzetí zodpovědnosti za činnosti pro zlepšování.	Vedení uznává strategický význam obnovy a modernizace s ohledem na přizpůsobení se budoucím výzvám, jako jsou např. potřeby zákazníka, přijímání zaměstnanců, provozní potřeby a politické požadavky. Organizace podporuje interně i externě benchlearning. Projekty/snahy jsou realizovány v souladu s principy cyklu PDCA. Pro realizace konkrétních iniciativ pro zlepšování, které budou přidanou hodnotou, organizace používá kreativní metody.

Hlavní charakteristiky	0	Iniciace	Realizace	Vypělost
7. Rozvoj partnerství – Definice	Úroveň iniciace nebyla dosažena	Organizace identifikuje své partnery.	Pro dosažení vzájemných výhod organizace partnerský vztah formalizuje.	Organizace řídí partnerství k situaci "win-win", tedy k situaci, kdy nikdo netratí, ale všichni něco získají, čímž roste hodnota a optimalizuje se využití zdrojů.
7. Rozvoj partnerství – Příklady		Management si uvědomuje důležitost externích vztahů a partnerství udržovaného organizací. Byly identifikovány nejdůležitější externí vztahy a partnerství. Organizace využívá různé druhy spolupráce s externími subjekty.	Management má jasný přehled o nejdůležitějších externích vztazích a partnerstvích a o rozvoji možností z toho plynoucích, vychází při tom z jasně identifikovaných vzájemných benefitů. Organizace je zapojena do oficiálně schválených klíčových partnerství. Zaměstnanci jsou si vědomi externích vztahů a partnerství, které jsou pro jejich pozici a úkoly důležité.	Organizace systematicky zajišťuje partnerství se všemi důležitými partnery. Pravidelně se uskutečňuje hodnocení efektivity a účinnosti stávajících partnerství a jejich zlepšování. Organizace je zapojena do hledání nových partnerů.

Hlavní charakteristiky	0	Iniciace	Realizace	Vypělost
8. Společenská odpovědnost organizace – Definice	Úroveň iniciace nebyla dosažena	Organizace si uvědomuje svůj vliv na společnost (společenský a environmentální).	Organizace je aktivně zapojena do činností spojených se společenskou odpovědností a ekologickou udržitelností.	Organizace splňuje nebo překračuje hlavní očekávání a požadavky místní popř. globální komunity.
8. Společenská odpovědnost organizace – Příklady		Organizace rozlišuje mezi posláním a společenskou odpovědností, kterou má jako instituce. Organizace identifikuje oblasti vlivu v pojetí sociálních, ekonomických a ekologických východisek a vlivu na média.	Organizace pracuje na vzájemně výhodných projektech v oblasti společenských výdajů. Organizace zahájila realizaci iniciativ s vlivem na sociální, ekonomická a ekologická východiska a na média.	Management vytvořil vizi o relevantních východiscích, týkajících se společenské odpovědnosti a zaměstnanci tuto vizi sdílejí. Organizace tuto vizi integruje do své strategie a akčního plánu. Organizace podporuje příležitosti a rozvíjí iniciativy týkající se práce na vzájemně výhodných projektech. Organizace zavádí v určitých oblastech možnosti měření společenské odpovědnosti a ekologické udržitelnosti, výsledky jsou předmětem diskuse.



Externí zpětná vazba



PŘÍLOHA 2: PRŮVODCE BODOVÝM HODNOCENÍM CAF-EXTERNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

Úvod

Účelem průvodce je sloužit aktérům CAF-Externí zpětné vazby k provedení hodnocení dosaženého stupně CAF-Externí zpětné vazby a zhodnocení toho, zda je uchazeč způsobilý získat značku „Efektivní uživatel CAF“.

Průvodce bodovým hodnocením popisuje základní principy pro hodnocení aktérem CAF-Externí zpětné vazby a bodové hodnocení institucí pracujících s CAF. Hodnocení vychází ze třech pilířů:

- Hodnocení **procesu sebehodnocení**, které zahrnuje prvních šest z deseti kroků definovaných v „Návodu na zlepšování organizací využívajících CAF“ (nejedná se o přezkum výše bodového zisku z procesu sebehodnocení).
- Hodnocení **plánování a procesu zlepšování**, které zahrnuje kroky sedm až devět definované v „Návodu na zlepšování organizací využívajících CAF“ (nejedná se o hodnocení výsledků činností pro zlepšování).
- Hodnocení **TQM vyspělosti** zkoumáním úrovně vyspělosti dosažené jako výsledku sebehodnocení a zkoumáním zavedeného akčního plánu. Hodnocení vyspělosti s ohledem na hodnoty TQM vychází z osmi principů excelence (širší pojetí excelence).

Dotazník vyplněný uchazečem pokrývá tyto pilíře a slouží aktérům CAF-Externí zpětné vazby jako hlavní referenční rámec. Každý pilíř bude bodově hodnocen odpovídající **hodnotící škálou** (viz níže), pilíře mají specifické **profily pro bodová hodnocení** (požadované profily pro získání značky-viz níže). První část pojednává o **Metodologii bodového hodnocení** a bude zaměřena na základní principy bodového hodnocení aktéry CAF-Externí zpětné vazby.

1. Metodologie bodového hodnocení

Hlavním účelem procedury je sloužit jako rámec pro poskytnutí systematické zpětné vazby těm uživatelům CAF, kteří si ji vyžádali. Proces hodnocení a šetření během hodnocení na místě musí být prováděn otevřeně a s respektem, čímž je podpořeno učení se a dialog. Během hodnocení na místě se aktéři CAF-Externí zpětné vazby musí chovat tak, aby hodnocení nebylo vnímáno jako jediný způsob získání důkazů, ale jako prostor pro diskusi a zpětnou vazbu.

CAF-Externí zpětná vazba musí být dostatečně flexibilní, aby byla použitelná pro různé typy institucí, liší se velikostí či složitostí. Kromě činností zde popsanych, mohou být pro určité instituce vhodné další činnosti, které zde uvedeny nejsou.

Bodové hodnocení nemůže být z tohoto důvodu použito automaticky, ale mělo by vycházet, jak z celkového dojmu, kterým hodnocená organizace působí, tak by mělo vycházet z různých důkazů získaných na základě specifických kroků, činností a změn.

1.1 Důkaz

Dotazník vyplněný uchazečem slouží aktérům CAF-Externí zpětná vazba jako hlavní referenční rámec. Na základě shromážděných důkazů během hodnocení na místě a písemných zpráv lze určit, zda popis sebe sama v dotazníku poskytuje korektní hodnocení instituce pracující s CAF.

Důkazy budou shromažďovány jednak prostřednictvím dotazníků a workshopů se všemi relevantními (interními) zainteresovanými stranami v organizaci, jednak prostřednictvím různých existujících písemných zpráv.

Značka „Efektivní Uživatel CAF“ je oceněním určeným pro uživatele CAF, kteří mají dosud omezené zkušenosti. Vzhledem k tomu, že se procedura týká i začátečníků, bude množství písemných důkazů v porovnání s jinými oceněními a cenami omezeno. Písemná dokumentace obsahuje sebehodnotící zprávu/y, plán zlepšování a další relevantní dokumenty.

Je důležité zdůraznit, že „důkazy“ nemusí být zhmotněny v písemné formě, ale mohou mít podobu rozhovorů a názorů zainteresovaných stran, mohou být také i srovnáním těchto tvrzení u různých skupin. Za další je třeba si uvědomit, že se nepředpokládá, že by hodnocená organizace v rámci procesu CAF-Externí zpětné vazby vytvářela řadu nových písemných zpráv; hodnocení bude maximálně využívat již dostupné materiály.

1.2 Bodové hodnocení

Instituce jsou bodově hodnoceny na základě hodnotových stupnic (viz část 2 tohoto průvodce bodovým hodnocením). Žádný sofistikovaný nástroj hodnocení, jako je metodika RADAR v modelu Excellence, nebyl vytvořen, protože CAF-Externí zpětná vazba se zaměřuje na uživatele CAF, kteří právě zahájili cestu k ucelenému a systematickému rozvoji kvality. Na této úrovni většina institucí nebude disponovat písemnými zprávami, které by podpořily formálněji propracovaný typ hodnocení.

Model oceňuje schopnost organizace vytvořit efektivní a dobře plánované sebehodnocení, které usnadní pochopení základních principů potřebných k dosažení excelence. Sofistikovanější nástroj pro bodové hodnocení na této úrovni by mohl posunout ohnisko zájmu, odbočit od dialogu mezi aktéry CAF-Externí zpětné vazby a institucí a směřovat k jednostrannému shromažďování důkazů pro podporu hodnocení.

Bodové hodnocení procesu sebehodnocení a činností pro zlepšování (Pilíř 1-2)

Namísto nástroje pro bodové hodnocení mají aktéři CAF-Externí zpětné vazby k dispozici některé základní principy. Aby se aktéři CAF-Externí zpětné vazby mohli rozhodnout, zda by měl být příslušný krok hodnocen jako přijatelný (3) nebo uspokojivý (4), měli by využít jako návod například cyklus PDCA. U každého kroku aktér CAF-Externí zpětné vazby posuzuje, jestli instituce efektivně plánovala, realizovala, přezkoumávala a následně uzpůsobila činnosti tam, kde bylo zapotřebí.

Důležité mohou být následující typy otázek:

Plánovala uchazečská organizace krok efektivně a brala v úvahu relevantní východiska a možnosti?

Byl krok realizován a implementován v souladu s plánem? Pokud nikoli, byly tedy implementované změny rozumné a podložené silnými argumenty?

Ověřila organizace, zda byl provedený krok správný, zda zvolený postup vedl k požadovaným výsledkům?

A konečně, přizpůsobila organizace na základě přezkumu své procesy a plány tak, aby změnila postupy v rámci příštího sebehodnocení?

Cyklus PDCA nemůže být použit jako nástroj pro bodové hodnocení, ale jako rámec pro uvažování o plánování, implementaci sebehodnocení a činností pro zlepšování. Aktér CAF-Externí zpětné vazby proto nemůže poskytnout automatické hodnocení individuálních činností pro všechny aspekty PDCA (např. posuzování jinak uspokojivých činností za přijatelné z důvodu chybějících kontrol (C) a provedených úprav (A)). Jinými slovy – ne všechny činnosti budou vyžadovat kontrolu a provedení úprav, například pro získání hodnocení „uspokojivý“.

Dotazník vyplněný uchazečem slouží aktérům CAF-Externí zpětné vazby jako hlavní referenční rámec při bodovém hodnocení. První dva pilíře (sebehodnocení a plán zlepšování) jsou bodově hodnoceny na úrovni devíti kroků a nikoli dle 35 činností v pozadí. Aktéři CAF-Externí zpětné vazby jsou proto vyzváni k používání dotazníku jako rámce k bodovému hodnocení. Individuálním činnostem přidělují ohodnocení a šetří, jaký je součet bodů na úrovni devíti kroků (viz tento průvodce bodovým hodnocením, část 3).

Bodové hodnocení TQM hodnot (Pilíř 3)

Pro podporu bodového hodnocení vyspělosti organizace dotazník poskytuje řadu příkladů, které uvádějí možné činnosti na různých úrovních vyspělosti (viz tento průvodce bodovým hodnocením, část 3). Pro připomenutí, příklady jsou pouze vodítkem. To, jaké činnosti a kolik je jich vhodných k dosažení různých úrovní vyspělosti, mohou ovlivnit kontext a typ organizace.

Pro získání značky „Efektivní Uživatel CAF“ musí organizace dosáhnout úrovně iniciace ve všech osmi základních principech excelence. Během hodnocení na místě není možné všech těchto osm principů podrobně prodiskutovat. Během hodnocení na místě se aktéři CAF-Externí zpětné vazby zaměří na dva principy vybrané organizací pro více podrobné šetření a zpětnou vazbu.

Dotazník o hodnotách TQM vyplněný uchazečem slouží aktérům CAF-Externí zpětné vazby jako hlavní referenční rámec. Navíc u dokumentu pilíře 3 aktéři CAF-Externí zpětné vazby studují sebehodnotící zprávu/y a plán(y) zlepšování, aby celkově zhodnotili úroveň vyspělosti dosažené pro všech osm principů.

Cílem je rozhodnout, zda zpráva/y a plán(y) zlepšování odhalují to, že činnosti jsou buď zavedeny, nebo ve stádiu vývoje, a potvrdit tak rozhodnutí, že první stupeň vyspělosti byl dosažen. V případě pochybností o dosaženém stupni vyspělosti organizace mohou aktéři CAF-Externí zpětné vazby během hodnocení na místě prověřit další principy.

2. Hodnotící škály

2.1. Hodnotící škály k procesu sebehodnocení a činnostem pro zlepšování (Pilíře 1-2)

Proces sebehodnocení a činnosti pro zlepšování jsou hodnoceny stejnou pětibodovou hodnotící škálou:

1	= Aktivita byla realizována velmi omezeně
2	= Aktivita byla realizována omezeně
3	= Aktivita byla realizována přijatelně
4	= Aktivita byla realizována uspokojivě
5	= Aktivita byla realizována výborně

Hodnocení nevychází z bodového zisku během sebehodnocení (tj. hodnocení PDCA činností vykonaných pod každým subkritériem modelu CAF), hodnocení také nezkoumá zjištěné výsledky činností pro zlepšování. To, co zkoumá, je způsob, jakým byl proces sebehodnocení a zlepšování plánován, realizován, přezkoumán a následně po přezkumu upraven.

Aktéři CAF-Externí zpětné vazby musí hodnotit všechny kroky u obou pilířů (kroky 1-9).

2.2 Hodnoticí škály k hodnotám TQM

Hodnocení TQM hodnot vychází z úrovně vyspělosti dosažené organizací jako výsledku práce se sebehodnocením a procesem zlepšování. Hodnoty TQM sestávají z osmi principů excelence.

Hodnoticí škála je čtyřstupňová:

O	= Inicie nezahájena
I	= Úroveň iniciace
R	= Úroveň realizace
M	= Úroveň vyspělosti

Hodnocení TQM vyspělosti zjišťuje prostřednictvím procesu sebehodnocení a zlepšovacího procesu míru úspěšnosti implementace hodnot kvality (holisticky).

Cílem proto není hodnocení skutečných výsledků činností pro zlepšování a jejich kvalita, ale zhodnocení toho, zda proces sebehodnocení změnil základní hodnoty s ohledem na rozvoj kvality v organizaci.

Během hodnocení na místě uchazečská organizace vybere dva z osmi principů excelence, které budou hodnoceny detailně (jeden z nich musí být buď orientace na výsledky nebo orientace na zákazníka/občana).

3. Profily bodového hodnocení

3.1. Profil bodového hodnocení procesu sebehodnocení a činností pro zlepšování (pilíře 1-2)

Profily bodového hodnocení pokrývají:

- Hodnocení **procesu sebehodnocení** zahrnující prvních šest z deseti kroků tak, jak je definují „Návody na zlepšování organizací využívajících CAF“ (nikoli hodnocení bodového zisku z procesu sebehodnocení).
- Hodnocení **plánování a procesu zlepšování** zahrnující kroky sedm až devět tak, jak je definují „Návody na zlepšování organizací využívajících CAF“ (nikoli hodnocení výsledků činností pro zlepšování).

Hodnocení aktéry bude vycházet ze shromážděných důkazů získaných z rozhovorů s různými stranami v průběhu hodnocení na místě, ze sebehodnoticích zpráv(y), plánu zlepšování a dalších relevantních dokumentů. Bodové hodnocení od 1 do 5 je přiřazeno ke každému z devíti kroků.

Pro získání značky Efektivní uživatel CAF jsou kladeny následující požadavky:

- Celkový bodový zisk z hodnocení pilířů 1 a 2 musí být **minimálně 28 bodů**.
- **Kroky 1, 5 a 9** musí být považovány za minimálně uspokojivé (zisk 4 body) tj. bodový zisk musí být minimálně čtyři.

Všechny kroky musí být hodnoceny aktéry CAF-Externí zpětné vazby.

Profil bodového hodnocení PILÍŘ 1	1	2	3	4	5
Krok 1: Rozhodněte o realizaci sebehodnocení a naplánujte sebehodnocení					
Krok 2: Informujte o projektu sebehodnocení					
Krok 3: Vytvořte jednu nebo více skupin pro sebehodnocení					
Krok 4: Pořádejte školení					
Krok 5: Proveďte sebehodnocení					
Krok 6: Vypracujte sebehodnoticí zprávu popisující výsledky sebehodnocení					
Profil bodového hodnocení PILÍŘ 2					
Krok 7: Vypracujte plán zlepšování vycházející ze schválené sebehodnoticí zprávy					
Krok 8: Informujte o plánu zlepšování					
Krok 9: Realizujte plán zlepšování					
Minimální potřebný bodový součet (zahrnující 3 kroky po 4)=28					

Aktéři CAF-Externí zpětné vazby mohou využít dotazník jako rámec pro bodové hodnocení tak, že individuálním činnostem přidělují hodnocení a šetří bodový zisk činností na úrovni devíti kroků. Konečné rozhodnutí, zda organizace značku získá, vychází z profilu bodového hodnocení pro zmíněných devět kroků a nikoli z hodnocení individuálních činností.

Profil bodového hodnocení je pro kroky 1, 5 a 9 označen šedě, kde minimálně 4 je považováno za nezbytné. Bodový zisk je přidělen pro devět kroků (v dotazníku ohraničeno červeně) a nikoli pro individuální činnosti, ze kterých se krok skládá.

Celkový bodový zisk z hodnocení pilířů 1 a 2 musí být **minimálně 28 bodů**.

Proces sebehodnocení (PILÍŘ 1)	1	2	3	4	5
Krok 1 – Rozhodněte o realizaci sebehodnocení a naplánujte sebehodnocení (sebehodnocení)					
Zajistěte podporu a závazek managementu k realizaci procesu sebehodnocení					
Zajistěte jasné rozhodnutí managementu o provedení sebehodnocení a rozsah působnosti sebehodnocení (sebehodnocení pokryje celou organizaci nebo pouze části/jednotky/odbory...) a především cíl sebehodnocení					
Vymezte proces sebehodnocení, následující akce a plán činností sebehodnocení					
Jmenujte vedoucího procesu sebehodnocení, který je velmi dobrým znalcem organizace, který sestaví sebehodnotící tým, který bude řídit					
Stanovte panel hodnocení					
Přidělte zdroje procesu sebehodnocení a stanovte priority pro jejich přidělování					
Proces sebehodnocení – celkový bodový součet – Krok 1:					
Krok 2 – Informujte o projektu sebehodnocení					
Stanovte plán komunikace obsahující očekávané výhody, cíle a aktivity procesu sebehodnocení					
Realizujte plán komunikace s použitím různých nástrojů					
Při různých fázích procesu sebehodnocení informujte všechny relevantní zainteresované strany a podněcujte zapojení vrcholových a středních manažerů, zaměstnanců (interních zainteresovaných stran) do procesu sebehodnocení					
Proces sebehodnocení – celkový bodový součet – Krok 2:					
Krok 3 – Vytvořte jednu nebo více skupin pro sebehodnocení (CAF tým)					
V případě potřeby vytvořte jednu nebo více hodnotících skupin, stanovte jejich počet, jmenujte její členy a organizujte je (výběrem předsedajícího a dle potřeb určením zodpovědnosti pro každého člena)					
Rozhodněte, zda by měl/i být manažer/manažeři součástí hodnotící skupiny					
Vyberte členy hodnotící skupiny na základě stanovených kritérií (např. jejich znalost organizace, osobní dovednosti a to, že zastupují určitou úroveň zaměstnanců v organizaci (reprezentativnost)					
Proces sebehodnocení – celkový bodový součet – Krok 3:					
Krok 4 – Pořádejte školení					
Organizujte informační/vzdělávací aktivity pro vedení a manažery (vrcholové a střední), aby byla posílena odpovědnost a závazek managementu k procesu sebehodnocení					
Připravte plán všech vzdělávacích aktivit hodnotící skupiny					
Školte členy hodnotící skupiny					
Proces sebehodnocení – celkový bodový součet – Krok 4:					

Krok 5 – Proved'te sebehodnocení					
Jsou shromážděny relevantní dokumenty a informace pro sebehodnocení a zpřístupněny všem hodnotícím skupinám					
Členové hodnotící skupiny sestavují seznam silných stránek a oblastí pro zlepšování a bodové hodnocení každého subkritéria CAF					
Předsedající shromažďuje individuální vstupy, připravuje setkání, na kterém vytváří podmínky zajišťující úspěšnou dohodu (konsenzus meeting)					
Hodnotící skupina dosahuje konsenzu o silných stránkách, oblastech vyžadujících zlepšování a v bodovém hodnocení každého subkritéria					
Proces sebehodnocení – celkový bodový součet – Krok 5:					
Krok 6 – Vypracujte sebehodnotící zprávu s popisem výsledků sebehodnocení					
6.1 Sestavte závěrečnou zprávu obsahující pro každé subkritérium následující prvky: – silné stránky – oblasti vyžadující zlepšování – bodové hodnocení					
6.2 Prezentujte závěrečnou zprávu vrcholovému vedení organizace					
6.3 Informujte zaměstnance organizace a příslušné zainteresované strany o hlavních výsledcích sebehodnocení					
Proces sebehodnocení – celkový bodový součet – Krok 6:					

Plán zlepšování (PILÍŘ 2)	1	2	3	4	5
Krok 7 – Vypracujte plán zlepšování vycházející ze schválené sebehodnotící zprávy					
Shromažďujte všechny návrhy na aktivity pro zlepšování, včetně nápadů formulovaných během sebehodnocení					
Uspořádejte činnosti pro zlepšování podle priorit s ohledem na jejich efektivitu a proveditelnost					
Stanovte strukturovaný akční plán pro vybrané činnosti pro zlepšování vycházející z PDCA cyklu (Plan-Do-Check-Act)					
Zaveďte způsob měření efektivity realizovaných činností a způsob měření výsledků					
Integrujte akční plán do běžné strategie procesu plánování					
Plán zlepšování – celkový bodový součet – Krok 7:					
Krok 8 – Informujte o plánu zlepšování					
Definujte plán komunikace – vhodnou informaci o činnostech pro zlepšování sdělenou vhodným médiem pro vhodnou cílovou skupinu, adresovanou všem zainteresovaným stranám					
Implementujte plán komunikace					
Pravidelně informujte zainteresované strany – zejména zaměstnance organizace – o stavu a pokroku, včetně hodnocení a zkušeností.					
Plán zlepšování – celkový bodový součet – Krok 8:					

Krok 9 – Realizujte plán zlepšování				
Jasně definujte vlastníka zlepšovacího procesu a projektů a zajistěte transparentnost při plnění úkolů a přidělování zodpovědnosti				
Realizujte plán zlepšování dle harmonogramu				
Zapojte zaměstnance do různých činností pro zlepšování, abyste zajistili uchycení zlepšovacích projektů napříč celou institucí				
Definujte ucelený postup monitorování a hodnocení činností pro zlepšování				
Monitorujte pravidelně implementaci činností pro zlepšování				
Plán zlepšování – celkový bodový součet – Krok 9:				

3.2 Profil bodového hodnocení hodnot TQM (PILÍŘ 3)

Tato bodová hodnocení pokrývají hodnocení TQM vyspělosti organizace zkoumáním stávající úrovně vyspělosti dosažené jako výsledku sebehodnocení a zavedeného akčního plánu. Hodnocení vyspělosti s ohledem na hodnoty TQM vychází z osmi principů excelence (širší pojetí excelence).

Všechny tyto základní principy budou stručně zkoumány. Během hodnocení na místě budou dva principy vybrané uchažečem hodnoceny detailně (jeden z nich musí být buď orientace na výsledky, nebo orientace na zákazníka/občana).

Bodový zisk značí úroveň TQM vyspělosti organizace (iniciace, realizace a vyspělost) je přidělen každému z osmi principů excelence.

Pro získání značky „Efektivní uživatel CAF“ jsou požadavky následující:

Všech osm principů musí dosáhnout úroveň iniciace (I).

Hodnocení aktéry CAF-Externí zpětné vazby bude vycházet z důkazů získaných během rozhovorů s různými skupinami zainteresovaných stran. Interview prověřuje, zda a do jaké míry vedlo sebehodnocení k pozitivním změnám a zkoumá úroveň dosažené vyspělosti s ohledem na osm principů excelence.

Všechny tyto základní principy budou stručně zkoumány. Během hodnocení na místě budou dva principy vybrané uchažečem hodnoceny detailně (jeden z nich musí být buď orientace na výsledky, nebo orientace na zákazníka/občana).

8 principů excelence	Úroveň vyspělosti			
	O	I	R	M
1. Orientace na výsledky				
2. Orientace na zákazníka/občana				
3. Řízení dle jasných/stálých cílů				
4. Řízení dle procesů a faktů				
5. Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení				
6. Neustálé učení se, zlepšování a inovace				
7. Rozvoj partnerství				
8. Společenská odpovědnost organizace				

Pro podporu procesu sebehodnocení a průzkumu osmi principů excelence provedeném aktéry CAF-Externí zpětné vazby dotazník obsahuje příklady popisující danou úroveň. Příklady by měly být pro aktéry CAF-Externí zpětné vazby vodítkem k průzkumu osmi principů. Bližší popis principů naleznete v příloze 1.3 „Dotazník Hodnocení TQM vyspělosti“

PŘÍLOHA 3: VZOR ZPRÁVY O PROVEDENÉ CAF-EXTERNÍ ZPĚTNÉ VAZBĚ



Zpráva o CAF-Externí zpětné vazbě
Efektivní uživatel CAF

[NÁZEV uchazeče]

[Datum]

Aktéři CAF-Externí zpětné vazby

[Název aktéra], [Instituce]

[Název aktéra], [Instituce]

**Zpráva o CAF-Externí zpětné vazbě**

Název uchazečské organizace:	
Adresa:	
Kontaktní osoba:	
Telefon:	
Fax:	
E-mail:	
Datum:	
Tým aktérů CAF-Externí zpětné vazby:	

1. část: Obecné komentáře**Hlavní body zprávy**

- [Uveďte ½ stránky popisující hlavní body zprávy o zpětné vazbě].

Identifikované klíčové silné stránky

- [Uveďte 3 až 4 nalezené příklady klíčových silných stránek].

Hlavní oblasti vyžadující zlepšení

- [Uveďte 3 až 4 nalezené příklady hlavních oblastí vyžadujících zlepšení].

Hlavní doporučení

- [Uveďte ½ – 1 stránky o hlavních doporučeních].

Značka byla udělena: Značka nebyla udělena:

2.část: Zpětná vazba z procesu sebehodnocení

Obecné komentáře k procesu sebehodnocení:

Krok 1 – Rozhodněte o realizaci sebehodnocení a naplánujte proces sebehodnocení

Silné stránky ▪ [Uveďte silné stránky]

Oblasti vyžadující zlepšení ▪ [Uveďte oblasti vyžadující zlepšení]

Aktivity byly realizovány: [Označte]

velmi omezeně

omezeně

příjemně

uspokojivě

výborně

Krok 2 – Informujte o projektu sebehodnocení

Silné stránky ▪ [Uveďte silné stránky]

Oblasti vyžadující zlepšení ▪ [Uveďte oblasti vyžadující zlepšení]

Aktivity byly realizovány: [Označte]

velmi omezeně

omezeně

příjemně

uspokojivě

výborně

Krok 3 – Vytvořte jednu nebo více skupin pro sebehodnocení (CAF tým)

Silné stránky ▪ [Uveďte silné stránky]

Oblasti vyžadující zlepšení ▪ [Uveďte oblasti vyžadující zlepšení]

Aktivity byly realizovány: [Označte]

velmi omezeně

omezeně

příjemně

uspokojivě

výborně

Krok 4 – Pořádejte školení

Silné stránky ▪ [Uvedte silné stránky]

Oblasti vyžadující zlepšení ▪ [Uvedte oblasti vyžadující zlepšení]

Aktivity byly realizovány: [Označte]

velmi omezeně omezeně příjemně uspokojivě výborně **Krok 5 – Proveďte sebehodnocení**

Silné stránky ▪ [Uvedte silné stránky]

Oblasti vyžadující zlepšení ▪ [Uvedte oblasti vyžadující zlepšení]

Aktivity byly realizovány: [Označte]

velmi omezeně omezeně příjemně uspokojivě výborně **Krok 6 – Vypracujte sebehodnotící zprávu s popisem výsledků sebehodnocení**

Silné stránky ▪ [Uvedte silné stránky]

Oblasti vyžadující zlepšení ▪ [Uvedte oblasti vyžadující zlepšení]

Aktivity byly realizovány: [Označte]

velmi omezeně omezeně příjemně uspokojivě výborně

3. část: Zpětná vazba plánu zlepšování

Obecné komentáře k plánu zlepšování:

Krok 7 – Vypracujte plán zlepšování vycházející ze schválené sebehodnotící zprávy

Silné stránky ▪ [Uveďte silné stránky]

Oblasti vyžadující zlepšení ▪ [Uveďte oblasti vyžadující zlepšení]

Aktivity byly realizovány: [Označte]

velmi omezeně

omezeně

příjemně

uspokojivě

výborně

Krok 8 – Informujte o plánu zlepšování

Silné stránky ▪ [Uveďte silné stránky]

Oblasti vyžadující zlepšení ▪ [Uveďte oblasti vyžadující zlepšení]

Aktivity byly realizovány: [Označte]

velmi omezeně

omezeně

příjemně

uspokojivě

výborně

Krok 9 – Realizujte plán zlepšování

Silné stránky ▪ [Uveďte silné stránky]

Oblasti vyžadující zlepšení ▪ [Uveďte oblasti vyžadující zlepšení]

Aktivity byly realizovány: [Označte]

velmi omezeně

omezeně

příjemně

uspokojivě

výborně

4. část: Zpětná vazba z TQM hodnot

Obecné komentáře k TQM hodnotám:				
[Uveďte první vybraný princip Excellence]				
Silné stránky ▪ [Uveďte 2 až 4 silné stránky]				
Oblasti vyžadující zlepšení ▪ [Uveďte 2 až 4 oblasti vyžadující zlepšení]				
Instituce dosáhla:	nedosáhla úrovně iniciace <input type="checkbox"/>	úroveň iniciace <input type="checkbox"/>	úroveň realizace <input type="checkbox"/>	úroveň vyspělosti <input type="checkbox"/>

[Uveďte druhý vybraný princip Excellence]				
Silné stránky ▪ [Uveďte 2 až 4 silné stránky]				
Oblasti vyžadující zlepšení ▪ [Uveďte 2 až 4 oblasti vyžadující zlepšení]				
Instituce dosáhla:	nedosáhla úrovně iniciace <input type="checkbox"/>	úroveň iniciace <input type="checkbox"/>	úroveň realizace <input type="checkbox"/>	úroveň vyspělosti <input type="checkbox"/>

5.část: Profil bodového hodnocení

Profil bodového hodnocení Pilíř 1 (Pilíře 1 a 2)	1	2	3	4	5
Krok 1: Rozhodněte o realizaci sebehodnocení a naplánujte proces sebehodnocení (sebehodnocení)					
Krok 2: Informujte o projektu sebehodnocení					
Krok 3: Vytvořte jednu nebo více skupin pro sebehodnocení (CAF tým)					
Krok 4: Pořádejte školení					
Krok 5: Provedte sebehodnocení					
Krok 6: Vypracujte sebehodnoticí zprávu popisující výsledky sebehodnocení					
Krok 7: Vypracujte plán zlepšování vycházející ze schválené sebehodnoticí zprávy					
Krok 8: Informujte o plánu zlepšování					
Krok 9: Realizujte plán zlepšování					
Minimální potřebný bodový součet (zahrnující uvedené tři kroky (krok 1, 5 a 9 po min. 4 bodech))=28	Bodový součet= [Uveďte bodový součet]				

8 principů excelence	Úroveň vyspělosti			
	O	I	R	M
1. Orientace na výsledky				
2. Orientace na zákazníka/občana				
3. Řízení dle jasných/stálých cílů				
4. Řízení dle procesů a faktů				
5. Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení				
6. Neustálé učení se, zlepšování a inovace				
7. Rozvoj partnerství				
8. Společenská odpovědnost organizace				
Všech osm principů musí dosáhnout minimálně úrovně iniciace (I)				

Značka byla udělena: <input type="checkbox"/>	Značka nebyla udělena: <input type="checkbox"/>
---	---

PŘÍLOHA 4: FORMULÁŘ PRO UCHAZEČE O UDĚLENÍ ZNAČKY ORGANIZACI

Kontaktní údaje

Uchazeč

Název (Organizace):	
Adresa:	
Tel.:	
Fax:	
E-mail:	
Webová stránka:	
Kontaktní osoba:	

CAF byl aplikován v (rok)

 CAF byl implementován v celé organizaci

 CAF byl implementován v části organizace, konkrétně:

Sebehodnoticí zpráva CAF byla dokončena a předána vedení organizace(dd/mm/yyyy).

Žádost musí být podána v rozmezí 6–12 měsíců po provedeném sebehodnocení CAF, po dokončení a předložení sebehodnoticí zprávy.

Registrace jako Uživatel CAF
 Organizace je zaregistrována jako Uživatel CAF v evropské online databázi Uživatelů CAF
(URL: <http://caf.eipa.eu/3/98/>)

Podpis osoby, která zastupuje organizaci navenek:

Jméno a příjmení

Titul

Místo, Datum

Podpis

Tímto podpisem stvrzuji, že poskytnuté informace jsou správné a souhlasím s podmínkami pro podání žádosti.
Žádost musí být odeslána na:

.....
(adresa národního organizátora CAF)

PŘÍLOHA 5: PLÁN ŠKOLENÍ AKTÉRŮ CAF-EXTERNÍ ZPĚTNÉ VAZBY: SPOLEČNÝ ZÁKLAD**1. část: Společný hodnoticí rámec**

1. Historie a CAF v evropském kontextu
2. Hlavní charakteristiky modelu CAF (kritéria a subkritéria)
3. Postup aplikace modelu CAF

2. část: Procedura CAF-Externí zpětné vazby: Filozofie a systém

1. Filozofie, požadavky a ambice
2. Proces CAF-Externí zpětná vazba (různé kroky a role, zvláštní role aktérů CAF-Externí zpětné vazby)
3. Hlavní charakteristiky a pilíře procedury CAF-Externí zpětná vazba

3. část: Jak hodnotit (aplikování CAF-Externí zpětné vazby)

1. Prezentace různých dotazníků a průvodců bodovým hodnocením (teorie)
2. Učení se analýze dokumentů
3. Užití různých průvodců bodovým hodnocením u konkrétních případů (cvičení)
4. Hodnocení na místě:
 - Příprava na hodnocení na místě
 - Řízení hodnocení na místě
 - Stručná zpráva na konci hodnocení na místě

4. část: Pravidla chování a jednání

1. Prezentace pravidel chování a jednání

5. část: Podání zprávy a zpětné vazby

1. Podání zprávy a zpětné vazby (v teorii/ve spojitosti s cíli CAF-Externí zpětné vazby a pravidly chování a jednání)
2. Cvičení v podávání zprávy a zpětné vazby/hraní rolí

PŘÍLOHA 6: NÁRODNÍ ORGANIZÁTOR – ÚDAJE

Jméno a příjmení	Jméno a příjmení národního organizátora členského státu
Logo	Logo užívané národním organizátorem
Zodpovědná osoba	Zodpovědná osoba v organizaci
Adresa	Celá poštovní adresa
E-mail	E-mailová adresa
URL	URL adresa
Telefon	
Fax	

Údaje o členských státech budou publikována na webových stránkách CAF (www.eipa.eu/caf).

PŘÍLOHA 7: PŘÍKLAD ZNAČKY EFEKTIVNÍ UŽIVATEL CAF

Departement Diensten voor her Algemeen
Regeringsbeleid van de Vlaamse Gemeenschap

is awarded



Effective CAF Gebruiker

April 2010



In collaboration with

EFQM ■



Issued by

[national logo]

PŘÍLOHA 8: MEMORANDUM O POROZUMĚNÍ MEZI EUPAN A EFQM (5. NÁVRH)

MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

It is intended by this Memorandum to define the future cooperation between the European Public Administration Network (EUPAN) and its Member States, represented by the Innovative Public Sector Group (IPSG) on one hand, and EFQM on the other hand, on the further development and implementation of the Common Assessment Framework (CAF) in the European Public Sector.

The European Public Administration Network (EUPAN) and EFQM have been in close cooperation since the late 1990s for the development and implementation of a Total Quality Management tool in the European Public Sector. IPSG, as one of the working groups of EUPAN, has played a key role in the development of CAF as such a tool; alongside most of the Member States, it has invested a lot of efforts in spreading and supporting the use of CAF. They are assisted by the European CAF Resource Centre that was established in 2001 as part of the European Institute for Public Administration (EIPA), to provide methodological and practical support to public administrations applying the CAF. Since the beginning, EFQM has always been one of the main founders and contributors of IPSG and the CAF expert network. With more than 1700 registered CAF users at the beginning of 2009, this demonstrates the success of these common efforts.

Based on the deployment of CAF implementation, users now wish to see their efforts confirmed through an independent evaluation. In order to develop a consistent approach to an independent evaluation, PEF (Process for External Feedback) and *Effective CAF User* labelling concepts are being developed by IPSG, in close collaboration with EFQM. The participation of CAF Users in the *EFQM Levels of Excellence* is an important option and has to be seen as an opportunity to be taken on a voluntary basis; however, this does not exclude other possibilities.

Through this Memorandum of Understanding, we aim to define the principles, roles and responsibilities of EFQM and the European Union Member States, represented in this matter by IPSG, in the context of their collaboration.



EUPAN
european public administration network


EFQM ■
Shares what works.

- EFQM and IPSG commit to present a common policy on the positioning of EFQM and CAF Models in the eyes of the users. This will ensure a consistent and reliable approach to support their journey to Excellence.
- EFQM and IPSG are willing to maintain a tight collaboration, with mutual respect and acknowledgement of the competences and capabilities of each other, and to work together closely to develop the PEF and the *Effective CAF User (ECU)* label as a sound and sustainable instrument.
- The procedure for external feedback (PEF) has been developed to provide interested CAF users with a qualitative feedback on their use of CAF. It recognises the efforts made by an organisation to install a culture of quality development through the use of CAF.
- PEF facilitates the participation of CAF users in the *EFQM Levels of Excellence*, thus bridging to the application for *Committed to Excellence*, since organisations that have obtained the ECU label can demonstrate that they have carried out a self-assessment reliably and that they dispose of an effective action plan.
- EFQM will define the requirements needed by CAF users to apply for the *EFQM Level of Excellence: Recognised for Excellence (R4E)*, in agreement with IPSG.
- The feedback report confirming the effective use of CAF will mention the possibility to apply for EFQM Levels of Excellence.
- EFQM validators and assessors are valuable candidates for the function of External Feedback Actors (EFAC) in PEF, as well as experts on CAF from public administrations. Both groups will need additional training on CAF and the PEF process, based on a common outline supplied at the European and national level.
- Reference to EFQM will be made whenever EFQM-related content/information/material is used, according to common IP practice.
- A module presenting the relation between the CAF label and the EFQM Levels of Excellence, in particular *Committed to Excellence*, will be offered as part of the training for EFACs. The module will be defined and updated in collaboration with EFQM.



- A policy needs to be agreed and developed on the use of logos by the 15-16 October 2009 (CAF users event).
- A joint promotion and communication will be envisaged by both partners in order to promote and deploy the entire process.
- The partners agree to convene at the latest in the first week of December 2010 to evaluate the status of the cooperation and to make adjustments and amendments to the present Memorandum as they both consider necessary or useful to achieve the common goals.

Brussels – Monday, 17 March 2009


 Robert LEDVINKA
 Director General for Public Administration
 Czech Presidency of EUPAN


 Jindrich CERMAK
 IPSG representative of the Czech Republic


 Jan VAN MIERLO
 EFQM CEO

 Geert OPDENBOSH
 EFQM CFO


 Carla GUERRA
 EFQM representative EUPAN

OPTIONAL

.....
 IPSG National Representative

