

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

Provozně ekonomická fakulta

Katedra humanitních věd



**Zavedení modelu CAF (Common Assessment Framework)**

**v podmínkách Městského úřadu v Jilemnici**

Diplomová práce

Autor práce: Petra Therová

Vedoucí práce: Ing. Jan Čopík, Ph.D.

© 2011 ČZU v Praze

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Petra Therová**

obor Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Hradec

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Zavedení modelu CAF (Common Assessment Framework) v podmínkách Městského úřadu v Jilemnici**

## **Osnova diplomové práce:**

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Teoretická východiska – Model CAF jako metoda zvyšující kvalitu veřejné správy
4. Charakteristika Města Jilemnice z pohledu veřejné správy
5. Zavedení modelu CAF v podmínkách Městského úřadu v Jilemnici
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran


Doporučené zdroje:

1. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).
2. Pracovní skupina Inovative Public Service Group: Společný hodnotící rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2003.
3. Pracovní skupina Inovative Public Service Group: Společný hodnotící rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004.
4. Votápek, V. Případová studie pro aplikaci modelu CAF, Výstup z projektu podpory jakosti č. 2/2003. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004.
5. Pracovní skupina Inovative Public Service Group: Společný hodnotící rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005.
6. Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005.
7. Veřejná správa v České republice. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005.
8. Půček, M. a kol. Aplikační příručka modelu CAF pro samosprávné úřady. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006.
9. Společný hodnotící rámec – CAF 2006. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007.
10. Aplikační příručka Modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007.
11. Charvát, P. Kajml, P. a kol. CAF: jak jsme ho viděli po desáté implementaci. COM4. Praha, 2007.

Moderní obec, měsíčník vydavatelství ECONOMIA.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Čopík, Ph.D.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011

  
Vedoucí katedry



  
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Zavedení modelu CAF (Common Assessment Framework) v podmínkách Městského úřadu v Jilemnici“ vypracovala samostatně a použila jen konzultace s Ing. Janem Čopíkem, Ph.D. a pramenů, které cituji a uvádím v přiložené bibliografii.

V Poniklé, dne 28. března 2011

.....

Petra Therová

### Poděkování

Děkuji tímto panu Ing. Janu Čopíkovi, Ph.D. za odborné vedení a rady při zpracování mé diplomové práce. Zároveň děkuji tajemníkovi Městského úřadu v Jilemnici, Ing. Petru Faistauerovi, a ostatním zaměstnancům Městského úřadu Jilemnice za ochotu při poskytování potřebných podkladů.

## **Zavedení modelu CAF (Common Assessment Framework) v podmínkách Městského úřadu v Jilemnici**

### **Implementation of the CAF model (Common Assessment Framework) in conditions of the Municipal Office in Jilemnice**

#### Souhrn

Diplomová práce volně navazuje na bakalářskou práci „Uplatnění metod zvyšujících kvalitu veřejné správy v Jilemnici“, ve které bylo doporučeno pro další posun v poskytování kvalitních a efektivních služeb, začít na Městském úřadě v Jilemnici s uplatňováním některé z metod kvality veřejné správy, konkrétně byla uvedena jako nejlepší Charta služeb a model CAF. Předmětem řešení práce je implementace metody CAF do činnosti Městského úřadu v Jilemnici. Model CAF je cestou k efektivnímu, kvalitnímu a výkonnému úřadu.

Praktická část práce je postavena jako případová studie zavádění. Jednotlivé kapitoly řeší kromě metodického popisu metody CAF také její vlastní uplatnění v místě šetření z hlediska finanční a personální náročnosti, časového harmonogramu a budoucího využití v rámci běžné činnosti úřadu.

Při zpracování bylo využito vydaných metodických příruček, studia strategických i interních materiálů Městského úřadu v Jilemnici, podstatnou část práce tvořily konzultace se zaměstnanci městského úřadu.

#### Klíčová slova

**CAF** – Nástroj řízení kvality, který byl vytvořen speciálně pro podmínky organizací veřejného sektoru. Základem modelu CAF je sebehodnocení, které pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné stránky a jednak získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace.

**Proces** – Soubor činností, které přeměňují vstupy na výstupy nebo důsledky, čímž se přidává hodnota. Povaha procesů v organizacích veřejného sektoru se mohou lišit, od relativně abstraktních činností až po velmi konkrétní činnosti při poskytování veřejné služby.

**Řízení kvality** – Metoda, která zajišťuje efektivitu a účinnost všech činností potřebných pro navržení, vytvoření a uplatnění služby.

**Řízení změn** – Zahrnuje jak vytváření potřebných změn v organizaci, tak ovládání dynamiky změny, a to organizováním, uplatňováním a podporováním změny.

**SWOT analýza** – Je nástrojem strategického řízení k rozpoznání silných a slabých stránek jako interních faktorů úřadu a zjištění příležitostí nebo hrozeb jako externích faktorů úřadu.

**Veřejná správa** – Poskytování správních činností souvisejících s poskytováním veřejných služeb a se správou na ústřední i místní úrovni. V současné době je veřejná správa rozdělena na státní správu a samosprávu.

**Vize** – Dosažitelná představa o tom, co chce úřad dělat a kam chce směřovat. Souvislosti této představy jsou dány posláním úřadu.

## Summary

The Diploma Thesis is a free continuation of my Bachelor Thesis „Application of methods increasing the quality of public administration in Jilemnice“. For further progress in providing high-quality and efficient services in the Municipal Office in Jilemnice the bachelor thesis recommended to start implementing some of the quality methods in public administration – as the best possibilities were mentioned the Service charter and the CAF model. The Diploma Thesis deals with the implementation of the CAF method into the activities of the Municipal Office in Jilemnice. The CAF model can lead to an efficient, high-quality and productive authority.

The practical part of the work is conceived as a case study of the implementation. The particular chapters include not only the methodical description of CAF method, but also its application from the aspects of financial and personal intensity, time schedule and the future usage in the common activity of the authority.

The work is based on published methodical handbooks and research of strategic and internal materials of the Municipal Office in Jilemnice, very important were interviews with the employees of the municipal office.

## Keywords

**CAF** – Quality management instrument developed especially for the field of the public sector. The CAF model is based on self-assessment, which helps an organization to identify its strengths as well as to gain a summary of activities leading to enduring improvement of the organization's performance.

**Process** – A complex of activities, which change the inputs into outputs or consequences and herewith add a value. The character of processes in the organizations of the public sector can differ – from relatively abstract activities to highly specific activities by providing the public service.

**Management of quality** – Method, that ensures the efficiency and productivity of all activities, which are necessary for proposition, development and application of the service.

**Change management** – Includes both developing of necessary changes in the organization and the management of the change-dynamics through organizing, application and supporting of the change.

**SWOT analysis** – Is an instrument of strategic management to identify the strengths and weaknesses as internal factors of the authority and to find out the opportunities and threats as external factors of the authority.

**Public administration** – Providing of administrative operations related to providing public services and administrative on central or local level. Currently, public administration is divided to state administration and municipal government.

**Vision** – Achievable idea of what the authority wants to do and where it wants to tend. The context of the vision is given by the mission of the authority.

## OBSAH

1. ÚVOD	9
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	11
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA – MODEL CAF JAKO METODA ZVYŠUJÍCÍ KVALITU VEŘEJNÉ SPRÁVY	13
3.1 Historie zavedení CAF v Evropě a následně v ČR	13
3.2 Postavení modelu CAF a jeho začlenění do struktury metod zvyšujících kvalitu veřejné správy	14
3.3 Organizace modelu CAF	15
3.4 Proces hodnocení metodou CAF	19
3.5 Bodové hodnocení CAF	22
3.5.1 Klasické bodové hodnocení	23
3.5.2 Bodové hodnocení s jemným rozlišením	24
4. CHARAKTERISTIKA MĚSTA JILEMNICE Z POHLEDU VEŘEJNÉ SPRÁVY	26
4.1 Postavení Městského úřadu v Jilemnici z hlediska veřejné správy	26
5. ZAVEDENÍ MODELU CAF V PODMÍNKÁCH MĚSTSKÉHO ÚŘADU V JILEMNICI	29
5.1 Zvyšování kvality veřejné správy v prostředí Městského úřadu v Jilemnici	29
5.1.1 Uplatňování místní Agendy 21	29
5.1.2 Rozhodnutí o zavedení metody CAF	31
5.2 Návaznost modelu CAF na strategické dokumenty	32
5.3 Realizace CAF v prostředí Městského úřadu v Jilemnici	33
5.3.1 Harmonogram zavádění CAF	33
5.3.2 Příprava a organizace procesu hodnocení – fáze 1	34
5.3.3 Proces hodnocení pomocí modelu CAF – fáze 2	37
5.3.4 Postup sebehodnocení ve skupinách	43
5.3.5 Proces sebehodnocení se zaměstnanci	51
5.3.6 Využití výsledků sebehodnocení – fáze 2 a přechod do fáze 3 – Plán zlepšování a stanovení priorit	52
5.3.7 Pozitivní jevy při procesu implementace CAF na Městském úřadě v Jilemnici	54
5.3.8 Negativní jevy při procesu implementace CAF na Městském úřadě v Jilemnici a jejich řešení	55
5.3.9 Finanční náročnost zavedení CAF na Městském úřadě v Jilemnici	57
5.3.10 Porovnání implementace systému CAF s ostatními úřady	59
5.4 Zvyšování kvality veřejné správy na Městském úřadě v Jilemnici po zavedení modelu CAF	64
6. ZÁVĚR	68
7. SEZNAM LITERATURY	71
8. PŘÍLOHY	72
Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance	
Příloha č. 2 – Vzor akčního plánu zlepšování	
Příloha č. 3 – Sebehodnotící zpráva	
SEZNAM TABULEK	72
SEZNAM OBRÁZKŮ	72
SEZNAM GRAFŮ	72



## 1. ÚVOD

V roce 2009 jsem v rámci bakalářského studia na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze zpracovávala bakalářskou práci „Uplatnění metod zvyšujících kvalitu veřejné správy v Jilemnici“. V této práci byl uveden souhrn možných metod, které mohou vést ke zkvalitňování služeb v rámci samosprávných úřadů – místní Agenda 21, CAF, Benchmarking, Balanced Scorecard a Charta služeb (každá z těchto metod byla představena a zdůvodněna konkrétně ve vztahu k Městskému úřadu v Jilemnici). Na základě výsledků této práce jsem konstatovala, že Městský úřad Jilemnice (dále MěÚ Jilemnice) má prozatím výsledky pouze v uplatňování místní Agendy 21 (úřad v roce 2008 a 2009 získal bronzovou cenu Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě), a pro posun v poskytování kvalitních a efektivních služeb je vhodné začít s uplatňováním dalších metod zvyšujících kvalitu ve veřejné správě. V bakalářské práci jsem uvedla, že nejjednodušším zavedením (na základě zkušeností s místní Agendou 21) bude pro MěÚ Jilemnice CAF a Charta služeb.

Městský úřad Jilemnice využívá díky dvěma vytvořeným pracovním pozicím „projektový manažer“ ve velké míře dotačních titulů Evropské unie. Od roku 2007 žádá o investiční dotace na zateplování veřejných budov, na úpravy veřejných prostranství a neinvestiční dotace na preventivní akce pro děti, na spolupráci se zahraničními partnery apod. Tyto programy nabízejí také finanční prostředky pro zavádění metod zvyšujících kvalitu veřejné správy, např. na zvyšování místní Agendy 21 je k dispozici revolvingový fond Ministerstva životního prostředí ČR (z tohoto dotačního titulu město požádalo a uspělo v roce 2010 s projektem na zvyšování kvality místní Agendy 21 a na podporu udržitelného rozvoje). Město Jilemnice využilo nabízených možností a podalo žádost o dotaci z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost na zavádění metody CAF v prostředí MěÚ Jilemnice a jeho příspěvkové organizace Masarykova městská nemocnice v Jilemnici. S žádostí o dotaci město Jilemnice uspělo, realizace projektu začala v září 2010 a bude dokončena v srpnu 2013, z velké části bude financována Evropským sociálním fondem.

Závěr úvodu mé bakalářské práce končil následujícími větami: „Možná, že na základě této práce se v Jilemnici začne diskutovat o tom, zda by nebylo vhodné se začít orientovat i na některou z ostatních metod. Vždy je třeba se od něčeho odrazit, tak proč nezačít od bakalářské práce?“ Je mi velkým potěšením, že k rozhodnutí o zavedení této metody

přispěly výsledky této bakalářské práce, která se při rozhodování stala podkladem pro projektové manažery města.

Rozhodování o tématu diplomové práce nebylo v mém případě těžké, diplomovou práci chci navázat na informace uvedené v bakalářské práci a pokračovat v tématu zvyšování kvality veřejné správy, tentokrátě však se zaměřením na konkrétní metodu – a to na aplikaci metody CAF do činnosti MěÚ Jilemnice. Pro aplikaci metody CAF existuje spousta příruček a doporučení, jak správně zavádět, jaké je však zavádění přímo v praxi a co všechno to obnáší z pohledu personálního, časového či finančního, to už tyto příručky neuvádějí. Příručky se zaměřují především na detailní popis předpokladů a výsledků, které jsou důležité pro nejdůležitější fázi implementace – sebehodnocení. Výsledkem diplomové práce bude průběh zavádění metody CAF do prostředí MěÚ Jilemnice, tedy úřadu, který vykonává samosprávu a státní správu ve věcech, které mu stanoví zákon. MěÚ Jilemnice je také sídlem pověřeného obecního úřadu, který vykonává přenesenou působnost pro další obce ve svém správním obvodu.

## 2. CÍL PRÁCE A METODIKA

Město Jilemnice od roku 2002, kdy vstoupilo do Národní sítě Zdravých měst ČR, uplatňuje ve své činnosti prvky místní Agendy 21. Díky těmto zkušenostem se v roce 2010 rozhodlo o postupu ve zkvalitňování veřejné správy a začala se zavádět metoda CAF – tedy metoda, jejímž cílem je zlepšení výkonnosti úřadu prostřednictvím daného sebehodnotícího rámce.

Cílem diplomové práce je analyzovat a aplikovat metodu CAF do činnosti MěÚ Jilemnice. V první části diplomové práce jsou shrnuta teoretická východiska modelu pro sebehodnocení samosprávného úřadu. Vydáváním publikací k této metodě a jejich překladem se zabývá Národní informační středisko pro podporu jakosti, publikace vydané touto společností jsou také hlavním zdrojem podkladů pro tvorbu této kapitoly diplomové práce.

Druhá část diplomové práce je zaměřena na Městský úřad v Jilemnici – především se jedná o pozici úřadu v rámci hierarchie veřejné správy a jeho předpokladů pro zavádění metod zvyšujících kvalitu veřejné správy.

Třetí část diplomové práce se zabývá samotnou aplikací metody do činnosti Městského úřadu v Jilemnici. Při zpracování této části je využíváno podkladů a materiálů MěÚ Jilemnice, pozorování v praxi při zavádění metody – vypořádání se s finančními náklady, personálními změnami, časovým harmonogramem, překážkami při aplikaci. Pozorování rozhodovacích procesů, nastolení komunikace mezi realizačním týmem a vedením města, přenesení metody na samotné úředníky úřadu. Výsledky aplikace použité na MěÚ Jilemnice budou v závěrečné fázi porovnány s městy, která CAF zaváděla v rámci pilotního projektu společnosti MEPCO (projekt „*Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech*“), jež byl u úřadů realizován v průběhu let 2006 – 2007, hlavní závěry z implementace uvádějí Ing. Kajml a Ing. Charvát v publikaci CAF: Jak jsme ho viděli po desáté implementaci.<sup>1</sup> Praktická část diplomové práce je ve své podstatě postavena jako případová studie zavádění do prostředí městského úřadu.

Při zpracování diplomové práce bylo uplatněno v první řadě studium příruček a dokumentů vydaných k metodě CAF, výsledek je zpracován v první části diplomové práce – teoretická východiska, kde je představen metodický postup zavádění. Praktická část práce je věnována vlastní realizaci zavádění metody CAF v podmínkách MěÚ

---

<sup>1</sup> Charvát, P.; Kajml, P. a kolektiv: *CAF: jak jsme ho viděli po desáté implementaci*. COM4, Praha 2007

Jilemnice. Při řešení bylo využito studia již zpracovaných strategických dokumentů města, vlastních zkušeností získaných v rámci pracovního poměru u zaměstnavatele (Městského úřadu Jilemnice) a při uplatňování místní Agendy 21, pozorování komunikačních a běžných činností vykonávaných v rámci úřadu. Techniky aplikované při zpracování diplomové práce vycházejí z pozorovacích metod a dotazování v rámci městského úřadu. Dále bylo použito osobního setkání s externím poradcem při zavádění metody CAF, který vyhrál výběrové řízení pro zavádění metody v prostředí MěÚ Jilemnice, setkání se zaměstnanci v rámci implementace CAF a osobního dotazování hlavního manažera a koordinátora MěÚ pro zavádění CAF.

Politická podpora při zavádění metod se odrazila také v oblasti environmentálního řízení, neboť v prostředí Městského úřadu Jilemnice se bude od listopadu 2010 do června 2012 zavádět systém environmentálního řízení a auditu, tzv. EMAS, který si klade za cíl snižování negativních vlivů činností úřadu na životní prostředí.

Městský úřad Jilemnice se vydal cestou sbližování s vnějším okolím, především sbližování s občany a návštěvníky úřadu, pro něž chce být úřadem efektivním, kvalitním a výkonným. Postup, který tomuto předsevzetí předchází, ukazuje právě tato diplomová práce. Není to však pouze proces zavádění a představení postupu, jsou to také překážky a problémy, na které se během realizace narazí.

### 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA – MODEL CAF JAKO METODA ZVYŠUJÍCÍ KVALITU VEŘEJNÉ SPRÁVY

#### 3.1 Historie zavedení CAF v Evropě a následně v ČR

CAF, v angličtině Common Assessment Framework, v překladu společný hodnotící rámec (dále pouze CAF), je výsledkem spolupráce generálních ředitelů Evropské unie zodpovědných za veřejnou správu. Dále byl rozvíjen pracovní skupinou národních expertů s cílem propagovat spolupráci v oblasti nových metod modernizace veřejné správy a služeb v členských státech EU.

Model CAF je cestou k efektivnímu, kvalitnímu a výkonnému úřadu. Úřad, který provedl sebehodnocení metodou CAF, je nazýván „úřadem dobré služby“. Model CAF je:

- společný (Common) nástroj pro inovaci a zlepšování všech druhů organizací veřejného sektoru v rámci celé Evropské unie,
- sebehodnotící (Assessment) metoda, umožňující provést bodové hodnocení výsledků, které úřad dosahuje ve vztahu k občanům/klientům,
- rámcem (Framework) pro efektivní, kvalitní a výkonné vedení a řízení úřadu, pro strategické i operativní plánování, pro řízení lidských zdrojů, řízení partnerství i řízení změn, je také rámcem pro dosahování klíčových výsledků.<sup>2</sup>

Pilotní verze CAF byla dokončena a zveřejněna v roce 2000 na První evropské konferenci kvality ve veřejné správě v Lisabonu, první verze se začala používat v roce 2002 (představení této verze proběhlo na 2. Konferenci o jakosti ve veřejné správě v EU konané v Kodani). V letech 2000 – 2005 využívalo model CAF ke svému zlepšování zhruba 900 evropských organizací veřejné správy (o využití CAF je zájem také mimo Evropu, např. v Číně, na Středním východě, v Dominikánské republice a v Brazílii). V roce 2006 proběhla revize dokumentu, která vycházela ze záměru Evropské unie zvýšit řízení kvality ve veřejné správě, obsažené v Lisabonské strategii.

První české vydání dokumentace CAF vyšlo v České republice v roce 2006, a to díky Národnímu informačnímu středisku pro podporu kvality. Dále průběžně docházelo ke sběru dalších zkušeností a poznatků, které byly podkladem pro vznik dalších aktualizovaných příruček.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ministerstvo vnitra ČR: *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů*. Ministerstvo vnitra ČR, Praha 2005, str. 58.

<sup>3</sup> Kolektiv autorů: *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2007, str. 7 – 8.

### 3.2 Postavení modelu CAF a jeho začlenění do struktury metod zvyšujících kvalitu veřejné správy

Společný hodnotící rámeček „model CAF“ vychází z předpokladů, že vynikající výsledky v činnosti úřadu, v oblasti vztahů k občanům, zaměstnancům a společností, jsou dosahovány na základě řízené strategie a plánování ve spolupráci se zaměstnanci.<sup>4</sup> Zavedení modelu CAF je navrženo pro použití ve všech částech veřejného sektoru, model je aplikovatelný na národní, krajské i místní úrovni, ale také v organizacích zabezpečujících veřejné služby. Díky dostatku uživatelských příruček je snadno použitelný pro sebehodnocení samosprávných úřadů, škol či dalších příspěvkových organizací. V případě, že se jedná o velmi velký úřad, je možné sebehodnocení zavést pouze v některé části organizace, např. ve zvoleném odboru, v organizační složce apod.<sup>5</sup>

Zvyšování kvality práce ve veřejném sektoru je jedním z hlavních úkolů stanovených vládou ČR v programu Národní politiky podpory jakosti (usnesení vlády č. 458/2000).<sup>6</sup> Samotná aplikace modelu CAF v ČR je v souladu s usnesením č. 757/2007, kterým vláda České republiky schválila materiál Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby.<sup>7</sup> Metodické vedení a koordinaci při zavádění nástrojů řízení kvality ve veřejné správě v České republice (včetně CAF) poskytuje Ministerstvo vnitra. Jeho pomoc spočívá v tom, že pořádá konference a podporuje nejrůznější projekty týkající se kvality ve veřejné správě.

Mezi základní modely zkvalitňování služeb veřejné správy v gesci Ministerstva vnitra patří CAF, Benchmarking<sup>8</sup> a Charta občana.<sup>9</sup> Ministerstvo životního prostředí společně s agenturou CENIA poskytuje poradenství k místní Agendě 21, která zavádí principy trvale udržitelného rozvoje do praxe, místní Agenda 21 je tvořena za účasti a ve spolupráci

---

<sup>4</sup> Kolektiv autorů: *Společný hodnotící rámeček – CAF 2006*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2007, str. 7.

<sup>5</sup> Půček, M. a kolektiv: *Aplikační příručka modelu CAF pro samosprávné úřady*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2006, str. 10.

<sup>6</sup> Kolektiv autorů: *Aplikační příručka Modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2007, str. 11.

<sup>7</sup> [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)

<sup>8</sup> **Benchmarking:** Smyslem této metody je poznávání vlastní pozice na trhu a následné zlepšení této pozice na základě srovnání s konkurencí s důrazem na zlepšení vlastních nedostatků, využití svých předností a učení se od konkurence tam, kde jsou oni lepší. (zdroj: [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz))

<sup>9</sup> **Charta občana:** Veřejný dokument, kterým se stanoví základní informace o poskytovaných službách, o úrovni služeb, kterou může zákazník očekávat, stejně jako způsob podávání stížností či návrhů na zlepšení. (zdroj: [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz))

s občany a organizacemi a jejím cílem je zajištění dlouhodobě vysoké kvality života a životního prostředí v daném místě.<sup>10</sup>

### 3.3 Organizace modelu CAF

Model CAF je založen na principech řízení kvality, které se používají u modelu excelence Evropské nadace pro management kvality (EFQM). Vychází z předpokladu, že stoprocentních výsledků ve výkonnosti úřadu, v oblasti vztahů k občanům/klientům, zaměstnancům a společnosti je dosahováno na základě řízené strategie a plánování s pomocí zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů a procesů.<sup>11</sup>

Při popisu doporučeného (nikoliv povinného) postupu vycházím z aktualizovaných příruček CAF 2006 a jeho vyšší verze CAF 2009. Dokumentace CAF 2006 se oproti první verzi CAF 2002 (do češtiny přeloženo z anglického originálu The Common Assessment Framework, CAF 2002, Improving an organisation through self-assessment, October 2002) liší především důraznějším postupem při modernizaci a inovaci, což se odráží v kritériu 1 Vedení a v kritériu 2 Strategie a plánování, bližší vysvětlení jednotlivých kritérií uvádím níže.

Model CAF je založen na čtyřech hlavních cílech:

- seznámit veřejnou správu s principy TQM a výhodami sebehodnocení a postupně ji směřovat od současného sledu aktivit „Plan – Do“ k využívání celého cyklu PDCA „Plan – Do – Check – Act“<sup>12</sup>,
- usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru a získat analýzu dané organizace a přehled aktivit vedoucích k dalšímu zlepšování organizace,
- sloužit jako propojení různých nástrojů používaných pro řízení kvality,
- usnadnit benchmarking mezi jednotlivými organizacemi.

Pro podporu těchto čtyř cílů byla vytvořena struktura členěná na 9 kritérií (hlavní aspekty, na které je třeba se zaměřit při každé analýze organizace), 28 subkritérií (subkritéria identifikují hlavní otázky, které je třeba při hodnocení organizace posoudit) s dílčími příklady (objasňují obsah subkritérií), panely hodnocení pro předpoklady

---

<sup>10</sup> <http://www.ma21.cz>

<sup>11</sup> Kolektiv autorů: *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2007, str. 7.

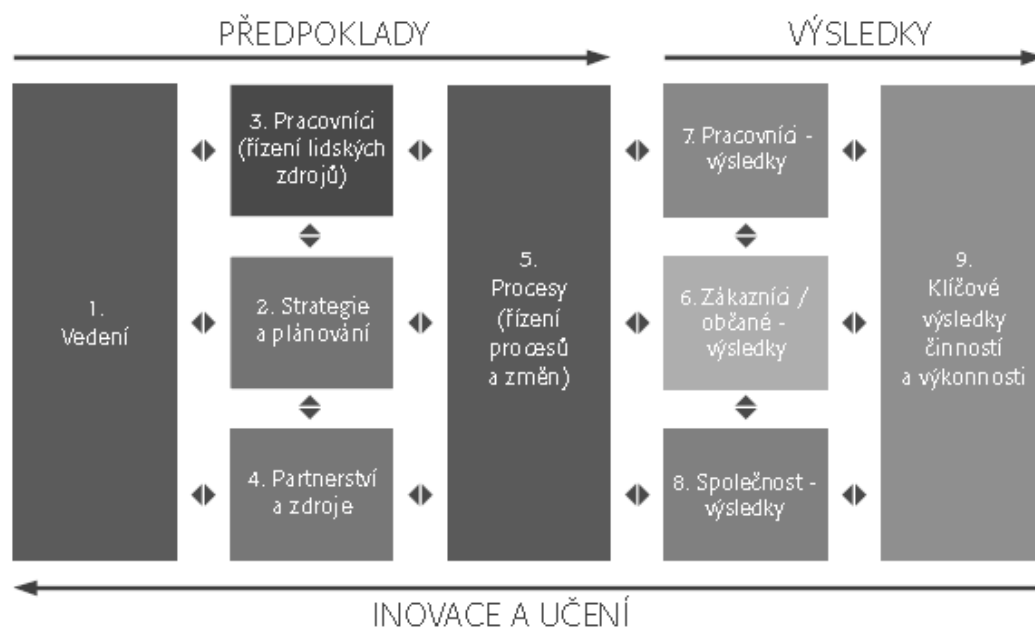
<sup>12</sup> Metoda pro zjištění způsobu řešení a pro řízení procesu zlepšování, založena na čtyřfázovém cyklu, jehož opakované procházení zajišťuje neustálé zlepšování: PLAN (plánování), DO (realizace), CHECK (přezkoumání), ACT (zavedení).

a výsledky, aktivity pro zlepšování a doporučení k realizaci benchlearningových<sup>13</sup> projektů. Použití pro organizace je flexibilní a je možno ho pro danou organizaci upravit.

Používání modelu CAF je pro úřady efektivním nástrojem k iniciování stálého procesu zlepšování, model CAF úřadům poskytuje:

- hodnocení činnosti založené na důkazech,
- možnost, jak zjišťovat pokrok a dosahovat co nejlepších výsledků,
- prostředek pro dosažení shody v otázkách potřebných pro zlepšení úřadu,
- spojení mezi dosahovanými výsledky a podpůrnými postupy nebo předpoklady,
- prostředek, jak přivodit atmosféru nadšení pomocí zapojení vlastních zaměstnanců do procesu zlepšování úřadu,
- možnosti k prosazování a sdílení dobré praxe s jinými úřady,
- prostředek pro začlenění různých podniků v oblasti kvality běžných činností úřadu,
- prostředek pro měření pokroku v čase díky pravidelnému sebehodnocení.

**Obrázek č. 1 - Struktura modelu CAF**



*Zdroj: Aplikační příručka modelu CAF pro samosprávné úřady*

Předpoklady úřadu představují kritéria 1 až 5, tyto předpoklady určují, co úřad dělá, jak přistupuje ke svým úkolům, aby se dosáhlo požadovaných výsledků (jedná se o hlavní

<sup>13</sup> Benchlearning = učení se od druhých.



charakteristiku úřadu). Konkrétní výsledky představují kritéria 6 až 9, u těchto kritérií se měří výsledky dosažené v oblasti občané, zaměstnanci, ve vztahu ke společnosti, hodnocení vnitřních ukazatelů, splnění daných cílů a hodnocení trendů těchto ukazatelů. Propojení mezi levou a pravou stranou modelu je tvořeno vztahem mezi předpoklady a výsledky a zpětnou vazbou mezi výsledky a předpoklady. Příručky pro model CAF k jednotlivým subkritériím uvádí příklady, které objasňují obsah subkritérií a naznačují, jakým oblastem je třeba věnovat pozornost.<sup>14</sup>

#### *Kritérium 1 – Vedení:*

Cílem je, aby vedoucí pracovníci ukázali, že pochopili, kdo jsou cílové skupiny úřadu, jaké jsou jejich požadavky a jak vše může být v rovnováze s politickými příkazy, stanovují se vize a cílové hodnoty úřadu pro dlouhodobý úspěch. Vedení úřadu vypracovává, implementuje a monitoruje systém řízení úřadu a přezkoumává výkonnost a výsledky, odpovídá za zlepšování výkonnosti a prováděním nutných změn se připravuje na budoucnost. Hlavním mezičlánkem mezi úřadem a politiky ve veřejném sektoru jsou vedoucí zaměstnanci.

#### *Kritérium 2 – Strategie a plánování:*

Odráží snahu úřadu o uplatňování modernizace a řízení znalostí a změn. Úřad monitoruje uplatňování svých strategických dokumentů, provádí jejich aktualizaci a přizpůsobuje tyto dokumenty aktuálním podmínkám. Kritérium hodnotí způsob, jakým úřad efektivně koordinuje vnitřní činnosti a určuje celkovou výkonnost úřadu. Strategie je přenášena do plánů, cílů a měřitelných úkonů. Toto kritérium je součástí cyklu PDCA.

#### *Kritérium 3 – Pracovníci (řízení lidských zdrojů):*

Obsahuje sebehodnocení toho, co úřad dělá pro plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů, zapojování zaměstnanců, identifikování a rozvíjení kompetencí zaměstnanců. Kritérium hodnotí, zda úřad přizpůsobuje své strategické cíle s lidskými zdroji tak, aby byly identifikovány, rozvíjeny, správně uplatňovány a byla jim věnována péče za účelem jejich optimálního využití a dosažení úspěchu. Zaměstnanci jsou největší devizou úřadu,

---

<sup>14</sup> Kolektiv autorů: *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2007, str. 8 – 9.

úspěch úřadu vždy záleží na způsobu vzájemné spolupráce zaměstnanců a řízení dostupných zdrojů. Zaměstnanci by měli být podporováni pro plné využívání jejich potenciálu. Starost o spokojenost zaměstnanců je důležitým aspektem při jejich řízení.

*Kritérium 4 – Partnerství a zdroje:*

Vyjadřuje, jak úřad plánuje a řídí svá partnerství a vnitřní zdroje, aby podpořil svoji politiku a strategii. Obsahuje hodnocení toho, jak úřad rozvíjí a uplatňuje partnerské vztahy, vztahy s občany, jak řídí znalosti, finance, technologie, jak spravuje budovy a peněžní prostředky. Toto využívání a rozvíjení podporuje strategii organizace a klíčové procesy, přispívá k efektivnějšímu dosažení cílů stanovených na úřadě.

*Kritérium 5 – Procesy (řízení procesů a změn):*

Formuluje, jak úřad řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy, jak rozvíjí a poskytuje služby při zapojování občanů, jak plánuje a řídí modernizaci a inovaci. Procesy uvnitř úřadu mají různý charakter. Hlavní procesy jsou rozhodující pro poskytování služeb/produktů. Řídící procesy úřad řídí a podpůrné procesy dodávají nezbytné zdroje. Hodnocení s využitím modelu CAF se zaměřuje na procesy klíčové, tj. rozhodující pro identifikaci, hodnocení a zlepšování efektivity a poslání úřadu.

*Kritérium 6 – Občané (výsledky):*

Udává, jakých výsledků dosahuje úřad v úsilí splnit potřeby a očekávání občanů. Úřady přímo měří spokojenost svých občanů s ohledem na celkovou image úřadu, služby, které poskytuje, otevřenost úřadu a zapojení občanů. Organizace veřejného sektoru poskytují služby v souladu s místní politikou, o výkonnosti organizace na základě požadavků vyplývajících ze zákona vypovídají klíčové výsledky činností a výkonnosti v kritériu 9.

*Kritérium 7 – Pracovníci (výsledky):*

Udává výsledky, které úřad dosahuje ve vztahu ke spokojenosti svých pracovníků – zaměstnanců, tzn., jaké výsledky dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti a výkonnosti vlastních zaměstnanců. Míra spokojenosti se zjišťuje většinou pomocí průzkumů prováděných u zaměstnanců, mohou se také využívat doplňkové nástroje – např.

pohovory při ukončení pracovního poměru, oslovení cílových skupin. Může se zkoumat také výkonnost zaměstnanců a vývoj úrovně jejich dovedností. Důležité je mít názor zaměstnanců na image a poslání úřadu, pracovní prostředí, vedení a systémy řízení, profesní rozvoj, rozvíjení osobních dovedností, služby, které úřad poskytuje.

#### *Kritérium 8 – Vliv na společnost (výsledky):*

Popisuje, čeho úřad dosahuje při uspokojování potřeb a očekávání společnosti na místní úrovni. Konkrétně měří přístup úřadu ke kvalitě života, udržitelnému rozvoji, ochraně životního prostředí, vztahy s úřady a orgány, které ovlivňují a řídí jeho záležitosti. V tomto kritériu se měří plánované i neplánované dopady na společnost, např. dopady politiky úřadu, mandátu vyplývajícího ze zákona, hlavních činností. Měření zahrnují ukazatele, které se mohou týkat dopadů na ekonomiku, sociálních aspektů, kvality demokracie.

#### *Kritérium 9 – Klíčové výsledky činností a výkonnosti:*

Jde o plnění cílů stanovených v rámci procesu strategického plánování, o finanční výkonnost, výsledky na úseku řízení a zlepšování uvnitř organizace. Výsledky výkonnosti se vztahují k základním, měřitelným cílům, které si stanoví organizace, a jejichž dosažení podmiňuje úspěch úřadu v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Klíčové výsledky se mohou dělit na externí a interní. Externí výsledky se týkají výstupů (služeb/produktů) a dopadů hlavních aktivit úřadu na externí subjekty. Interní výsledky vykazují vnitřní fungování úřadu z pohledu řízení, zlepšování a finanční výkonnosti.

Rozdělení kritérií na jednotlivá subkritéria je součástí kapitoly 5.3.

### **3.4 Proces hodnocení metodou CAF**

*Samotnému procesu hodnocení předchází příprava a organizace procesu hodnocení, fáze 1 – zahájení práce s modelem CAF, která zahrnuje následující aktivity:*

- *Získat závazek politických představitelů města a informovat dotčené osoby o procesu sebehodnocení pomocí CAF.*
  - Rozhodnutí o tom, kde se bude CAF provádět (celý úřad, organizační složka...), určit četnost sebehodnocení (1 x ročně, 1 x za dva roky ...).

- Schválit podmínky provádění sebehodnocení (koordinátor, tým, harmonogramy, náklady, postup sebehodnocení).
- Stanovit si, co úřad považuje za výsledky ve vztahu k občanům, zaměstnancům, společnosti.
- *Jmenovat vedoucího koordinátora pro sebehodnocení pomocí CAF.*
- *Přípravit sebehodnocení ve spolupráci s přípravným týmem (přípravný tým bývá často shodný s CAF týmem).*
  - Přípravný tým shromažďuje podklady pro sebehodnocení pro kritéria výsledků a kritéria předpokladů.
  - Přípravný tým provede popis subkritérií, vyhodnocení a popis silných a slabých stránek.
- *Vytvořit skupinu pro sebehodnocení, tzv. CAF tým.*
  - Skupina je složená z osob, které co nejlépe reprezentují celý úřad, velikost skupiny 7 – 15 lidí.
  - Předsedajícím skupiny je obvykle tajemník nebo koordinátor CAF.
- *Informovat přípravný a CAF tým o tom, co a jak se bude provádět.*
  - Proběhne školení týmu, kde se představí metoda CAF, vysvětlí se účel sebehodnocení, zásady a postup sebehodnocení.

Je doporučeno začít hodnocením výsledkových kritérií a až následně hodnotit předpoklady. Při hodnocení výsledků se obvykle ukáže, že u některých subkritérií není vysvětleno, co lze považovat za hlavní výsledky.

*Fáze 2 - Proces hodnocení pomocí modelu CAF zahrnuje následující aktivity:*

- *Zvolit postup pro sebehodnocení, k dispozici jsou tři možné alternativy postupu:*
  - Postup u projektů Rady ČR pro jakost: Na základě vyhodnocení silných a slabých stránek, předložených důkazů, provede každý hodnotitel evaluaci otázek vztahujících se k danému subkritériu. Znamka za otázku se získá aritmetickým průměrem známek.
  - Alternativní postup 1: U každého subkritéria se určí význam otázek, na základě vyhodnocení silných a slabých stránek, předložených důkazů, provede každý hodnotitel evaluaci otázek vztahujících se k danému subkritériu. Znamka za otázku se získá aritmetickým průměrem.

- Alternativní postup 2, tzv. EIPA: Na základě vyhodnocení silných a slabých stránek, na základě předložených důkazů, se vyhodnotí přímo celé subkritérium. Znamka za subkritérium se získá aritmetickým průměrem.
- *Uskutečnit individuální hodnocení:*
  - Každý hodnotitel musí předem obdržet panely hodnocení, případovou studii, popisy zpracované přípravným týmem, formulář pro hodnocení.
  - Každý člen by si měl připravit individuální hodnocení, kromě vlastního hodnocení napíše také klíčová slova a důkaz o silných a slabých stránkách, aby tak podpořil své body.
- *Diskutovat ve skupině a dosáhnout konsenzu:*
  - K dosažení shody je možno využít procesu vyjednávání a dohody, eventuálně lze použít výpočet aritmetického průměru skupiny.
  - Diskuze by měla být založena na konkrétním důkazu o dosažených výsledcích.
- *Připomínkovat hodnocení:*
  - Výsledky hodnocení jsou rozeslány všem členům CAF týmu a následně všem vedoucím pracovníkům úřadu k diskusi.
- *Vypracovat sebehodnotící zprávu s popisem výsledků sebehodnocení:*
  - Sebehodnotící zpráva sleduje strukturu CAF, je dokladem procesu hodnocení.
  - Obsahuje minimálně definice silných stránek a oblastí pro zlepšování u všech subkritérií (vše podloženo důkazy), bodové hodnocení a náměty pro zlepšování.

Fáze 3 - *Plán zlepšování a stanovení priorit zahrnuje čtyři základní kroky:*

- *Vypracovat plán zlepšování* – je jedním z hlavních cílů sebehodnocení a prostředkem, jak úřadu poskytnout informace pro další plánování, představuje plán úřadu na zvýšení výkonnosti organizace jako celku.
- *Informovat o plánu zlepšování* – informování zaměstnanců o výsledcích sebehodnocení, zahrnuje také rozhodnutí o zveřejnění zprávy pro veřejnost.
- *Realizovat plán zlepšování* – stanovení postupu monitoringu a vyhodnocení aktivit, určení odpovědné osoby pro každou aktivitu zlepšování.

- *Monitorovat pokrok a opakovat hodnocení* – účelem opakovaného procesu hodnocení je zjištění, zda uplatňované změny mají pozitivní vliv a zda negativně neovlivňují věci, které úřad dělal dobře.<sup>15</sup>

Odborná literatura pojednávající o metodě CAF považuje tento model za jednoduchý a relativně snadno použitelný, při jeho uplatňování se však úřady mohou potýkat se spoustou problémů, např.:

- Vedení města jasně nerozhodne, pro kterou část se CAF zavádí (celý úřad, odbor apod.).
- Politické vedení města chce za každou cenu dosáhnout co nejlepšího hodnocení.
- Koordinátor, přípravný tým, CAF tým nejsou dostatečně proškoleni, nechápou otázky, pojmy, nechápou smysl přezkoumání.
- Neměří se spokojenost, přístup k udržitelnému rozvoji nebo ke kvalitě života.
- Hodnotí se subkritérium, pro které není důkaz, přesto jednotliví hodnotitelé přiřadí vyšší známku.<sup>16</sup>

O metodě CAF se hovoří jako o modelu pro úřad, který chce s řízením kvality teprve začít. Jeho použití je jednoduché a je-li model správně vysvětlen, uživatelé ho snadno pochopí. Sebehodnocení podle modelu CAF nabízí úřadu příležitost dozvědět se o sobě více. Zkušenosti z uplatňování modelu CAF ve městech České republiky ukazují, že model CAF funguje, což dosvědčuje stále se zvyšující počet úřadů, které CAF do své činnosti zavádějí.

### **3.5 Bodové hodnocení CAF**

U jednotlivých subkritérií a kritérií se používá bodové hodnocení, které má za cíl poskytnout informace a nasměrovat činnosti ke zlepšení, měřit dosažený pokrok, identifikovat dobrou praxi na základě vysokého bodového ohodnocení předpokladů a výsledků, napomáhat při hledání spolehlivých partnerů. Přidělený počet bodů má odrážet míru naplňování cyklu PDCA na úřadě.

---

<sup>15</sup> Kolektiv autorů: *Společný hodnotící rámec – CAF 2009*. Národní informační středisko podpory kvality, Praha 2009, str. 55 - 64.

<sup>16</sup> Půček, M. a kolektiv: *Aplikační příručka modelu CAF pro samosprávné úřady*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2006, str. 10.

Bodové hodnocení je pomocným nástrojem, je jakousi pomůckou, která by měla úřad nasměrovat k lepšímu pochopení stávajícího stavu. Cílem by nemělo být vysoké bodové hodnocení, které není podepřeno relevantními důkazy o dosažené úrovni naplnění předpokladů a o dosažených výsledcích. Model CAF umožňuje dva základní způsoby bodování – klasické bodové hodnocení a bodové hodnocení s jemným rozlišením, tyto dva způsoby se vždy ještě liší podle toho, zda se bodují předpoklady či výsledky. Model CAF umožňuje několik variant bodování, z hlediska způsobu přidělování bodů lze bodovat klasickým způsobem nebo s jemným rozlišením. Z hlediska zvoleného způsobu prováděného sebehodnocení lze bodovat po příkladech nebo po subkritériích. U začínajících organizací je možné realizovat kombinaci bodového hodnocení s jemným rozlišením pro předpokladová kritéria a klasické bodové hodnocení pro bodování výsledkových kritérií (tzv. smíšené bodové hodnocení).

### **3.5.1 Klasické bodové hodnocení**

Klasické bodové hodnocení *kritérií předpokladů* má k dispozici stobodovou stupnici, umožňuje specifikovat stupeň fáze cyklu PDCA, který je u posuzované skutečnosti naplněn. Pro dosažení určité úrovně bodového hodnocení je nutné naplnit předchozí úrovně cyklu PCDA v celém rozsahu hodnocené skutečnosti. Klasické bodové hodnocení *kritérií výsledků* hodnotí trendy dosahovaných výsledků anebo míru plnění stanovených měřitelných cílů, k dispozici je opět stobodová stupnice rozdělená do šesti úrovní. U každé úrovně je posuzováno, jakým směrem se vyvíjejí trendy hodnocených skutečností nebo dosažení stanoveného cíle, trendy se mohou hodnotit u skutečností vykázaných za období minimálně tří let. Panely pro hodnocení pomocí klasického bodového hodnocení uvádí následující tabulka.

**Tabulka č. 1 – Klasické bodové hodnocení – panel pro kritéria předpokladů a výsledků**

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

*Zdroj: Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, CAF CZ 2009*

### **3.5.2. Bodové hodnocení s jemným rozlišením**

Bodové hodnocení s jemným rozlišením více reflektuje analýzu hodnocených skutečností. U kritérií předpokladů jde o způsob souběžného hodnocení, které lépe vystihuje realitu, umožňuje bodovat všechny fáze cyklu PDCA samostatně, klade důraz na cyklus PDCA, poskytuje více údajů v oblastech, ve kterých je potřeba se zlepšit, výsledné bodové hodnocení posuzované skutečnosti je dosaženo výpočtem průměru ze všech přidělených bodů pro jednotlivé fáze (vydělením 4), výsledný počet bodů by měl být



věrohodný a konzistentní. Bodové *hodnocení výsledků* umožňuje posuzovat samostatně trendy a samostatně cíle a jejich plnění, odděleně se posuzuje, jak se trendy sledovaných hodnot úřadu vyvíjely během minimálně posledních tří let a jak byly splněny cíle v posledním roce, výsledné bodové hodnocení posuzované skutečnosti je stanoveno součtem bodů za hodnocení trendu a dosažení cíle a vydělením 2.

**Tabulka č. 2 – Bodové hodnocení s jemným rozlišením – panel pro kritéria předpokladů a výsledků**

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ	Fáze (úroveň)	Důkazy	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
			Žádné důkazy nebo pouze některé představy.	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí.	Několik důkazů týkajících se relevantních oblastí.	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí.	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí.	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí srovnání s jinými úřady.
KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ	<b>PLAN (plánuj)</b>	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.						
	<b>DO (realizuj)</b>	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.						
	<b>CHECK (zkontroluj)</b>	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumány.						
	<b>ACT (reaguj)</b>	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.						
KRITÉRIA VÝSLEDKŮ	Trendy	Žádné měření.	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
			Negativní trend.	Stabilní trend nebo mírný pokrok.	Rostoucí trend.	Značný pokrok.	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušným organizací.	
KRITÉRIA VÝSLEDKŮ	Cíle	Žádné nebo pouze nepodložené informace.	Výsledky nesplňují stanovené cíle.	Splněno několik stanovených cílů.	Splněna většina stanovených cílů.	Splněny všechny stanovené cíle.	Všechny cíle splněny a porovnány s jinými úřady.	

*Zdroj: Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, CAF CZ 2009*

## 4. CHARAKTERISTIKA MĚSTA JILEMNICE Z POHLEDU VEŘEJNÉ SPRÁVY

### 4.1. Postavení Městského úřadu v Jilemnici z hlediska veřejné správy

Město Jilemnice leží v kopcovité krajině západního podhůří Krkonoš v nadmořské výšce 451 m. n. m. První písemná zmínka o městě pochází z roku 1350, město má rozlohu 13,86 km<sup>2</sup> a k 31. 12. 2009 mělo 5 681 obyvatel. Jilemnice náleží do okresu Semily. Do roku 1999 byla součástí Východočeského kraje s krajským městem Hradec Králové. Schválením ústavního zákona č. 347/1997 Sb. byla k 1. 1. 2000 začleněna do vyššího územního samosprávného celku se sídlem v Liberci.

Městský úřad Jilemnice je jedním z orgánů města (dalšími orgány města je např. zastupitelstvo města, rada města, komise, ...) a na rozdíl od právnické osoby Město Jilemnice nemá Městský úřad Jilemnice právní subjektivitu. Městský úřad tvoří starosta, zástupce starosty, tajemník úřadu a další pracovníci. Z pohledu veřejné správy ho vládá ČR určila zákonem č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností ve znění pozdějších předpisů, jako tzv. pověřený městský úřad, který v přenesené působnosti vykonává státní správu v rozsahu daném zákonem. Do správního obvodu města spadají tyto obce: Benecko, Bukovina u Čisté, Čistá u Horek, Horka u Staré Paky, Horní Branná, Jestřabí, Kruh, Levínská Olešnice, Martinice v Krkonoších, Mřičná, Peřimov, Poniklá, Roztoky u Jilemnice, Studenec, Svojek, Víchová nad Jizerou a Vítkovice.

Město Jilemnice se na základě reformy územní veřejné správy stalo městem vykonávající samostatnou působnost a přenesenou působnost. Do samostatné působnosti patří úkoly popsané v zákoně o obcích:

- spravování záležitostí, které jsou v zájmu města a jeho občanů,
- spravování záležitostí svěřených zvláštním zákonem,
- plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo nebo rada města,
- pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti.

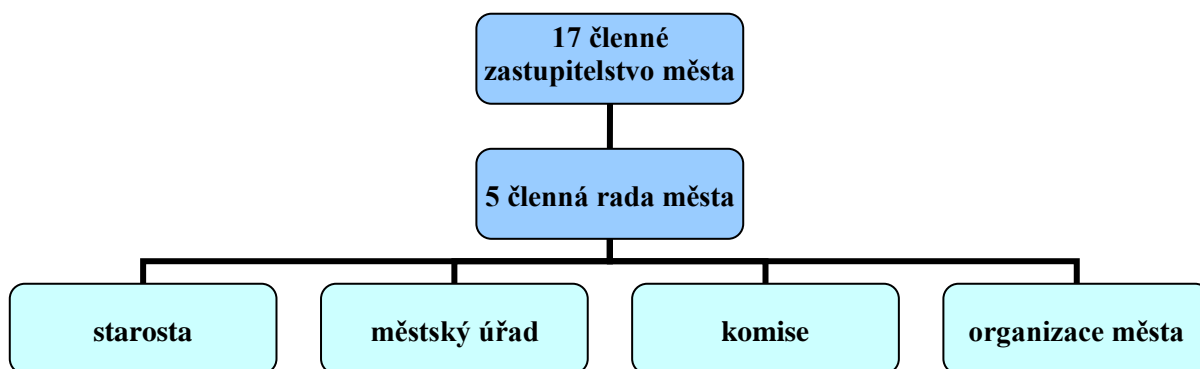
Z orgánů města má největší pravomoc v rámci samostatné působnosti zastupitelstvo města a dále pak rada města. Přenesenou působností se rozumí výkon státní správy městem, jde o úkoly, jejichž zajištění je povinností státu, ale formou zákonů byly tyto úkoly přeneseny na město. Největší rozsah přenesené působnosti vykonává městský úřad. Zastupitelstvo města rozhoduje v přenesené působnosti na úseku územního plánování, rada města vydává obecně závazné vyhlášky a rozhoduje o námitkách proti podjatosti ve správním řízení.

Model CAF je určen pro využití ve všech částech veřejného sektoru, tzn. jak na úrovni národní, regionální, tak místní. CAF je uplatňován na úradech statutárních měst, krajských úřadů, městských úřadů atd.

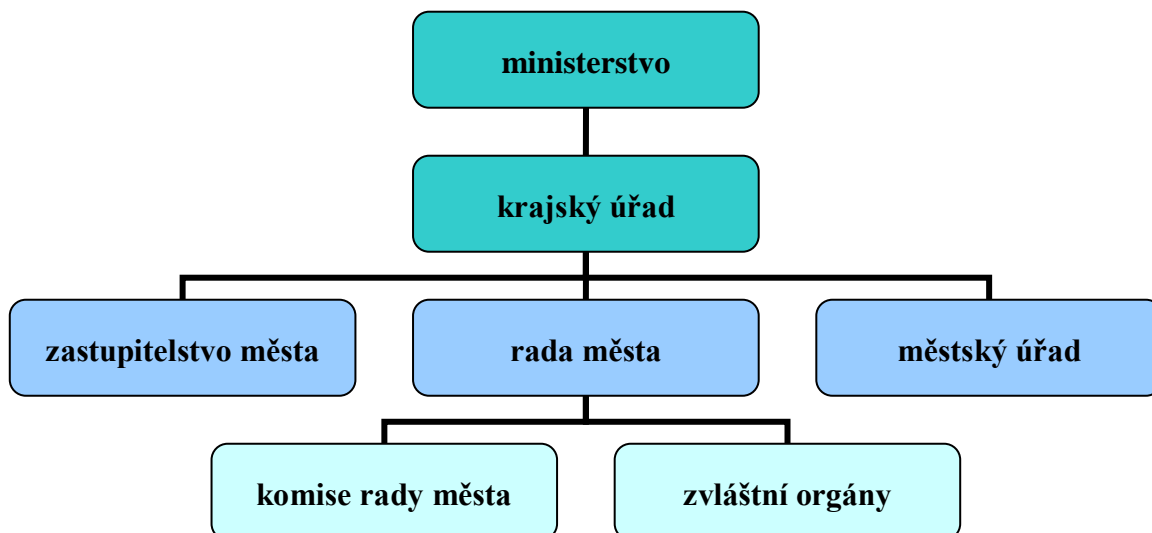
Nadřízenost a podřízenost v samostatné a v přenesené působnosti uvádí následující graf č. 1 a č. 2. Pro lepší pochopení personálního obsazení řídicí skupiny CAF si představíme organizační strukturu Městského úřadu v Jilemnici – viz graf č. 3.

*Zdroj grafu č. 1 – 3: Interní materiály Městského úřadu v Jilemnici*

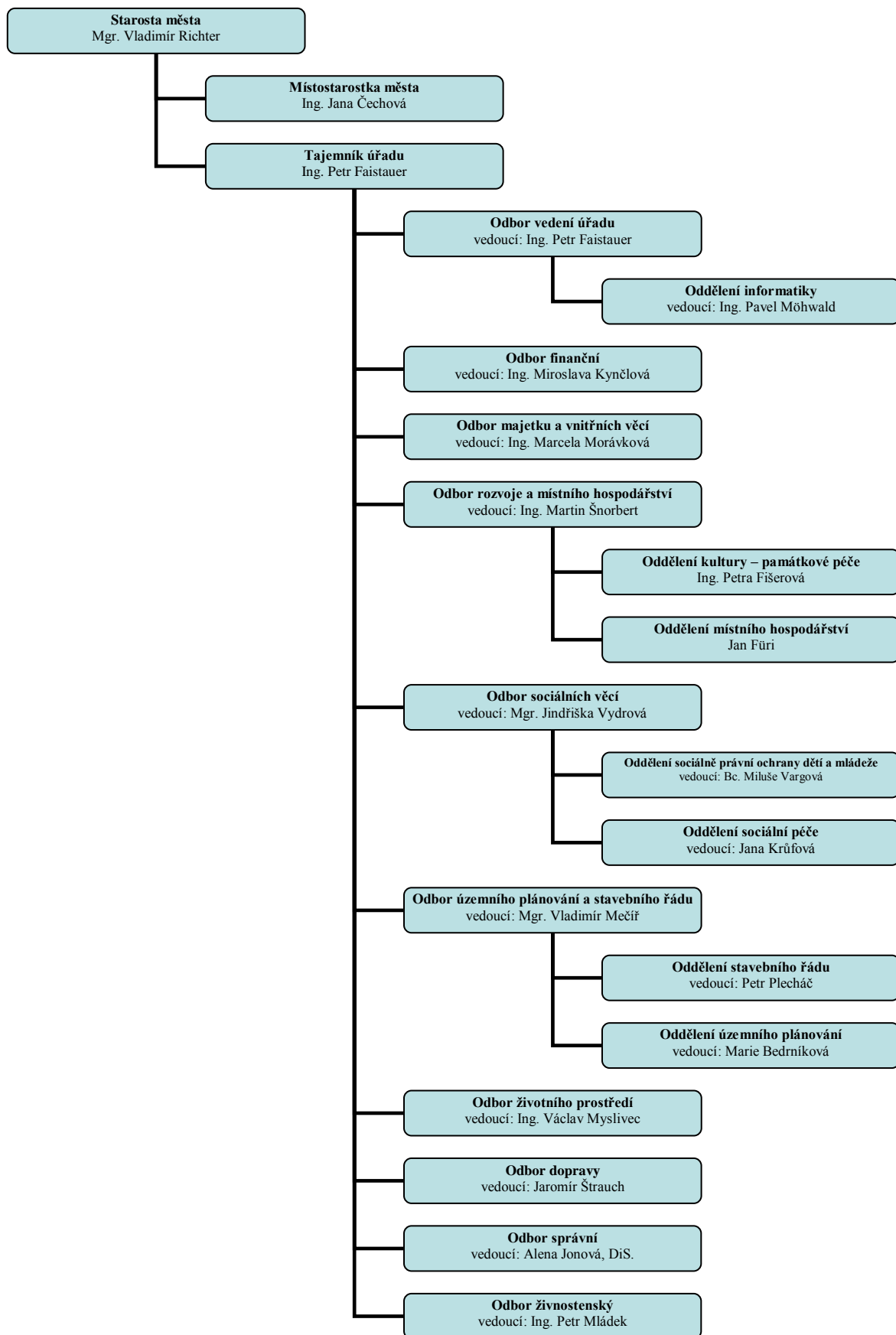
**Graf č. 1 – Vztahy v rámci samostatné působnosti**



**Graf č. 2 – Vztahy v rámci přenesené působnosti**



**Graf č. 3 – Organizační struktura Městského úřadu v Jilemnici**



## 5. ZAVEDENÍ MODELU CAF V PODMÍNKÁCH MĚSTSKÉHO ÚŘADU V JILEMNICI

### 5. Zvyšování kvality veřejné správy v prostředí Městského úřadu v Jilemnici

#### 5.1.1 Uplatňování místní Agendy 21

Město Jilemnice v roce 2002 vstoupilo do Národní sítě zdravých měst ČR<sup>17</sup>, čímž dalo najevo svůj zájem začít v rámci činnosti svého úřadu uplatňovat některou z metod zvyšování kvality veřejné správy. Oficiálním stanoviskem vedení města však bylo až přijetí deklarace v roce 2007, kterou se město Jilemnice zavázalo k postupu dle mezinárodních dokumentů – Zdraví 21 a Agenda 21 v rámci Projektu Zdravé město. Od tohoto roku se také v prostředí městského úřadu začala uplatňovat místní Agenda 21 (MA21). Místní Agenda 21 je programem, který zavádí principy trvale udržitelného rozvoje do praxe při zohledňování místních problémů. Je tvořena za účasti a ve spolupráci s občany a organizacemi a jejím cílem je zajištění dlouhodobě vysoké kvality života a životního prostředí na daném místě. Město se v roce 2007 zaregistrovalo do oficiální databáze místních Agend 21 v ČR, zaregistrovaní zájemci plní kritéria, která jsou členěna do čtyř hlavních kategorií kvality (A - D) a zahrnují také „startovací“ skupinu „Zájemci“. Každá z těchto kategorií má vlastní kritéria a měřitelné ukazatele, kterými lze hodnotit úroveň procesu MA21 v daném městě, obci, kraji apod.

Od roku 2008 město pravidelně dosahuje kategorie C (tzn., že město musí současně naplnit také kritéria kategorie D). Kategorie C se vyznačuje propracovanější organizační strukturou a vyšší mírou zapojení obyvatel do rozhodovacích procesů, kampaní a dalších aktivit místní Agendy 21. Nedílnou součástí této kategorie je také pořádání pravidelných setkání na veřejném fóru či u kulatých stolů, kde má kterýkoli občan možnost diskutovat o věcech veřejných.

Místní Agenda 21 je nejjednodušší formou, jak začít ve svém prostředí zlepšovat veřejnou správu, město Jilemnice ji zvládá s využitím současných zaměstnanců městského úřadu. Za realizaci místní Agendy 21 město Jilemnice získalo v roce 2008 a 2009 cenu Ministerstva vnitra, tzv. bronzový stupeň, za zkvalitňování veřejné správy ve stupni „organizace zvyšující kvalitu veřejné správy“. Financování místní Agendy 21 na městském úřadě v Jilemnici je řešeno přes aktivity Zdravého města Jilemnice. Aktivity Zdravého

---

<sup>17</sup> Národní síť Zdravých měst ČR je mezinárodně certifikovanou asociací, která systematicky podporuje praktickou realizaci udržitelného rozvoje, zdraví a kvality života v podmínkách měst, obcí a regionů.

města Jilemnice koordinuje komise Zdravého města a místní Agendy 21, která se schází cca 8 – 10 ročně a je hlavním orgánem, který dbá na uplatňování místní Agendy 21 v Jilemnici. Komise Zdravého města a místní Agendy 21 je složená ze zástupců veřejné správy, neziskového a podnikatelského sektoru. Politickou podporu a předávání informací směrem k vedení města a zastupitelstvu tvoří personální struktura pro projekt Zdravého města, kterou tvoří: politik Zdravého města (starosta), koordinátor Zdravého města (vedoucí odboru rozvoje a místního hospodářství) a koordinátor komunitního plánování (projektový manažer odboru rozvoje a místního hospodářství). Pro pravidelné informování o uplatňování procesů místní Agendy jsou využívány zápisy z jednání komise, které jsou rozesílány tajemníkovi úřadu, radě města a jsou vyvěšovány na webových stránkách města. Každý rok se zpracovává hodnotící zpráva shrnující 12 měsíců aktivit projektu Jilemnice – zdravé město a roční plán zlepšování, který veřejnost informuje o aktivitách na následující rok v rámci procesu místní Agendy 21. Roční plán zlepšování schvaluje zastupitelstvo města vždy na začátku nového roku, hodnotící zprávu bere zastupitelstvo města na vědomí.

I místní Agenda 21 prochází na městském úřadě systémem zlepšování. V letech 2010 – 2012 probíhají na úřadě dva projekty financované z revolvingového fondu Ministerstva životního prostředí, jejichž cílem je prohloubení a zlepšení procesu MA21. Projekt „Jilemnice – město zeleně“ zahrnuje aktivity, pomocí kterých by mělo město postoupit v kritériích MA21 výše, přesněji do kategorie B+ (tzn., že po realizaci projektu musí město z kategorie B splnit minimálně čtyři kritéria). Projekt zahrnuje sledování místních i mezinárodních indikátorů (s realizací bude v počátku pomáhat Týmová iniciativa pro udržitelný rozvoj, jež je hlavní společností v ČR pro zavádění indikátorů), komunikaci s veřejností na pravidelných setkáních, revitalizaci veřejné zeleně a vytvoření systému biokompostování pomocí kompostérů, které budou zapůjčeny občanům. Druhý projekt řeší zavádění systému environmentálního řízení a auditu (EMAS) do prostředí Městského úřadu v Jilemnici. Pomocí environmentálního šetření na místě bude navržen postup řízení procesů na úřadě tak, aby úřad neměl negativní dopad na životní prostředí. Zavádění systému EMAS je dalším krokem v aktivitách projektu Jilemnice – Zdravé město, vedení města tak veřejně deklaruje postoj k problematice ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje.

### **5.1.2 Rozhodnutí o zavedení metody CAF**

O zavedení další z metod zvyšování kvality veřejné správy se na městském úřadě začalo diskutovat na přelomu roku 2009 a 2010, stalo se tak díky rozdělení kompetencí projektových manažerů města. S nástupem druhého projektového manažera se město mohlo začít věnovat také neinvestičním aktivitám. V listopadu 2009 vypsal Ministerstvo vnitra ČR výzvu č. 53, jejímž globálním cílem je posilování institucionální kapacity a efektivnosti výkonu veřejné správy a veřejných služeb. Tato výzva byla zaměřená na zvýšení kapacity řízení v úřadech veřejné správy, žadateli této výzvy byly pouze obce s rozšířenou působností, tedy i město Jilemnice. Během ledna a února 2010 připravil odbor rozvoje a místního hospodářství žádost o dotaci na projekt „Zavádění CAF v Jilemnici“. Projekt spadá pod oblast podpory 4.1 Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost – Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy. Proč „Zavádění CAF v Jilemnici“? Do projektu se nezapojil pouze Městský úřad Jilemnice, ale partnerem projektu a druhým místem, kde se sebehodnocení pomocí CAF realizuje, je příspěvková organizace města Masarykova městská nemocnice v Jilemnici (MMN). Pro účely diplomové práce se budeme dále zabývat pouze realizací na městském úřadě. Proces zavádění CAF v MMN probíhá paralelně, časový harmonogram je nastaven v obou místech plnění totožně.

První projednání zaměřené na realizaci CAF na městském úřadě proběhlo v radě města dne 2. prosince 2009, usnesením č. 244/09 rada města schválila zapojení města Jilemnice do výzvy č. 53 a vyčlenění podílu na zajištění finanční spoluúčasti. Následně byla informace o projektu předložena zastupitelstvu města dne 20. ledna 2010, zastupitelstvo svým usnesením č. 1/10 také schválilo zapojení do projektu a vyčlenění podílu na zajištění finanční spoluúčasti. Projednáním projektu v orgánech města se prohloubila povědomost vedení města o připravovaném návrhu. Během realizace jsou radě města předkládány materiály shrnující realizaci zavádění. Rada města je tak pravidelně o procesu informována.

Cílem každé metody zvyšující kvalitu veřejné správy a tedy i CAF, je zvýšení efektivnosti a výkonnosti veřejné správy, tento cíl má také Městský úřad Jilemnice, který chce být úřadem vstřícnějším a otevřenějším k občanovi, chce mít spokojené klienty, občany, ale také zaměstnance.

## 5. 2 Návaznost modelu CAF na strategické dokumenty

Proces zvyšování kvality ve veřejné správě je nastíněn již v dokumentu Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby – strategie realizace Smart Administration v období 2007 – 2015. Strategické cíle tohoto dokumentu uvádějí zefektivnění činnosti úřadů veřejné správy, snížení finančních nároků na chod administrativy a zajištění transparentního výkonu veřejné správy mimo jiné také zavedením systému řízení kvality a sledováním výkonnosti na úřadech veřejné služby. Ukazatelem výstupu je počet zavedených nástrojů kvality a počet úřadů se zavedenými systémy kvality s dopadem na snížení nákladů na chod úřadu a zvýšení spokojenosti klientů úřadu.<sup>18</sup>

Specifický cíl zkvalitnění veřejné správy strategie realizace Smart Administration se promítl také do krajské strategie – Strategie rozvoje Libereckého kraje pro období 2006 – 2020, strategický cíl E: Udržitelný rozvoj území a občanské společnosti, rozvojové opatření E.6: Zkvalitnění veřejné správy. Opatření uvádí mezi návrhem možných aktivit v první řadě zavádění moderních nástrojů řízení CAF, benchmarking, ISO a další.<sup>19</sup>

V souvislosti s nástupem uplatňování místní Agendy 21 byl v roce 2008 započat proces strategického plánování, jehož výsledkem je strategický dokument místní úrovně – Strategický plán města Jilemnice pro období 2008 – 2025, ten řeší pouze zavádění principů udržitelného rozvoje a MA21, jedná se o prioritu 4: Životní prostředí a územní rozvoj, specifický cíl 4.3: Zvýšení osvěty a odpovědnosti obyvatel k životnímu prostředí, opatření 4.3.B: Podpora akcí celostátně podporovaných Národní sítí Zdravých měst ČR a zavádění principů udržitelného rozvoje a MA21.<sup>20</sup> Aktivity opatření 4.3.B uvádějí: zajistit postup města Jilemnice do kategorie „B“ v evidenci místních Agend 21 do roku 2012, v čemž se dá spatřit nepřímý pojmenovaný systematický postup ke zvyšování kvality veřejné správy. Proces postupu do vyšších kategorií MA21 je podmíněn kromě propracovanější organizační struktury také zaváděním systému managementu kvality veřejné správy (CAF, ISO, EMAS).

Jakýkoli strategický dokument místní úrovně, a zvláště pokud se aktivity shodují se strategickými dokumenty vyšší úrovně, je plusem při získávání dotací.

---

<sup>18</sup> Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby - strategie realizace Smart Administration v období 2007 – 2015, ze dne 24. 1. 2011, <http://www.smartadministration.cz/file/9>.

<sup>19</sup> Strategie rozvoje Libereckého kraje 2006 – 2020, ze dne 24. 1. 2011, [http://www.kraj-lbc.cz/public/orlk/plna\\_verze\\_645b76202e.pdf](http://www.kraj-lbc.cz/public/orlk/plna_verze_645b76202e.pdf).

<sup>20</sup> Strategický plán města Jilemnice 2008 – 2025, ze dne 24. 1. 2011, [http://www.mestojilemnice.cz/data/jil\\_files/2532/spmjilemnice.pdf](http://www.mestojilemnice.cz/data/jil_files/2532/spmjilemnice.pdf).



## **5.3 Realizace CAF v prostředí Městského úřadu v Jilemnici**

### **5.3.1 Harmonogram zavádění CAF**

Projekt zavádění metody CAF je pro městský úřad navržen na období září 2010 – srpen 2013, nejdůležitější aktivity se však odehrávaly v termínu září 2010 – únor 2011. V tomto období se vytvářela organizační struktura projektu a první sebehodnotící zpráva, která shrnula základní procesní činnosti na městském úřadě, z této první hodnotící zprávy vzejde první návrh akčního plánu zlepšování. Konečná verze plánu bude schválena v červnu 2011, jeho cílem je splnit navržená opatření ze sebehodnotící zprávy č. 1. Prvních 6 měsíců projektu je nejdůležitějších z pozice nastolení vazeb mezi členy realizačního týmu, nastavení pracovních procesů a pevného řádu pro sebehodnocení. Po schválení prvního akčního plánu budou probíhat aktualizace těchto plánů. První aktualizace proběhne v období červenec – prosinec 2011, druhá aktualizace proběhne leden – červen 2012, třetí aktualizace červenec – prosinec 2012, čtvrtá aktualizace leden – červen 2013. V posledním roce realizace projektu (2013) bude do realizace přiřazen proces benchmarkingu, jeho úkolem bude porovnat městský úřad minimálně s dalšími dvěma městy se statutem „obec s rozšířenou působností“. Benchmarking plynule naváže na proces sebehodnocení a pomůže městský úřad nasměrovat na místa, kde je možno ještě proces zkvalitňování řízení veřejné správy prohloubit.

V počátku projektu byl proveden re-building webových stránek města (i partnera MMN), z důvodu jejich využití jako nástroje ke zkvalitňování řízení ve veřejné správě. Dlouhodobě byly od veřejnosti stížnosti, že webové stránky jsou nepřehledné, nefunguje systém vyhledávání. Nebyly jasně odděleny části pro občana, turistu, podnikatele apod. Na stránkách se dobře orientoval pouze zaměstnanec úřadu anebo člověk, který znal základy veřejné správy. Požadavky a připomínky k nové podobě webových stránek podal realizační tým (vysvětlení viz kapitola 5.3.2), každý vedoucí řešil podobu stránek se svými zaměstnanci v rámci porad odboru nebo individuálně, společně pak podali souhrnnou zprávu o svých požadavcích. Další kolo připomínkování probíhalo v rámci testovací verze webových stránek, v období leden – březen 2011.<sup>21</sup>

V první části práce byl představen proces hodnocení metodou CAF, rozdělený do tří fází. Proces na městském úřadě v Jilemnici byl implementován dle metodiky popsané v kapitole 3.4, tzn. městský úřad využil metodiky CAF 2009.

---

<sup>21</sup> Rozhovor 02 s hlavním manažerem projektu.

### 5.3.2 Příprava a organizace procesu hodnocení – fáze 1

Závazek politických představitelů města byl získán usnesením rady a zastupitelstva města (viz kapitola 5.1.2). Na základě získané dotace byl v první řadě určen realizační tým pro uskutečnění projektu „Zavádění CAF v Jilemnici“. Realizační tým tvoří:

- *hlavní manažer* (projektová manažerka odboru rozvoje a místního hospodářství), náplň práce: koordinuje projekt, komunikuje s poskytovatelem dotace, sleduje finanční toky, provádí patřičná výběrová řízení, vyhodnocuje projekt dle podmínek poskytovatele dotace,
- *koordinátor MěÚ* (krizová manažerka), náplň práce: svolává a řídí jednání realizačního týmu, zpracovává zápisy, zpracovává sebehodnotící zprávu a akční plán zlepšování (tvoří finální verzi, na zpracování se podílí celý realizační tým), odpovídá za plnění akčního plánu zlepšování, komunikuje s externím poradcem,
- *9 členů týmu* (vedoucí odborů), náplň práce: účastní se jednání realizačního týmu, plní úkoly uložené koordinátorem,
- *starosta* – představitel města, statutární zástupce, který předává informace ostatním členům zastupitelstva, podepisuje smlouvy s dodavateli, politické zastřešení celého procesu,
- *místostarostka* – představitel města, zástupce statutárního orgánu, zabezpečuje přenos informací ostatním členům zastupitelstva, v případě nepřítomnosti starosty podepisuje právní dokumenty,
- *tajemník úřadu* – personální ředitel úřadu, koordinuje činnost zaměstnanců v rámci realizačního týmu.

Protože se každá dodatečná práce nad rámec pracovní doby zaměstnanců setkávala s negativními ohlasy, byl v projektu nastaven proces finančních odměn členům realizačního týmu. S hlavním manažerem a koordinátorem byla uzavřena pracovní smlouva s úvazkem 0,50/měsíc (sazba 21 000 Kč, tzn. 10 500 Kč/měsíc). Uzavřením pracovních smluv na 0,50 úvazku/měsíc se tak částečně vyřešil problém s povolebním úkolem snižování pracovních míst. Ze dvou pracovních úvazků vznikl jeden, přičemž zbývající jeden je rozdělen na dva poloviční úvazky hrazené z projektu. S devíti členy týmu byla uzavřena dohoda o pracovní činnosti s úvazkem 0,10/měsíc (sazba 21 000 Kč, tzn. 2 100 Kč/měsíc). Devět členů týmu tuto práci vykonává mimo svoji běžnou pracovní náplň. Členové realizačního týmu mají pro vykazování své práce k dispozici formulář

„výkaz práce“, který každý měsíc odevzdávají hlavní manažerce, ta ho po odsouhlasení předává k podpisu tajemníkovi a následně odevzdává zaměstnankyni vykonávající mzdovou agendu. Starosta a místostarostka nejsou za práci při zavádění CAF externě placeni, vystupují jako představitelé města, účastní se jednání realizačního týmu, dávají své podněty ke zkvalitnění řízení veřejné správy na městském úřadě.

Realizační tým je složen z celkem 14 lidí, proto byl sestaven jednacím řádem realizačního týmu, který určuje pravomoce jednotlivých členů, periodicitu jednání (jednání probíhají minimálně 1 x měsíčně), zástup členů týmu, obsah materiálů pro jednání, vzhled zápisu z jednání, průběh jednání. Hlavní komunikace mezi členy realizačního týmu probíhá e-mailovou korespondencí, telefonem a osobně. Jako úložiště veškerých materiálů k zavádění CAF byla určena vnitřní počítačová síť (Gramis), kde jsou ukládány všechny potřebné dokumenty a materiály související se zaváděním CAF, do složky mají přístup všichni zaměstnanci úřadu. Realizační tým je na městském úřadě shodný s přípravným týmem a skupinou pro sebehodnocení představenou v kapitole 3.4. Přípravný tým by bylo vhodné ustanovit např. při přípravě projektu – tento přípravný tým mohl dopředu nastudovat proces implementace CAF a mohl projektovému manažerovi odboru rozvoje a místního hospodářství pomáhat s věcnou formulací projektu.

Realizační tým městského úřadu se ve velké většině scházel ke svým jednáním mimo úřad, zabránilo se tak vyrušování úředníků a odbíhání členů realizačního týmu. Pro jednání skupiny se využívalo místnosti centra mládeže v nově rekonstruovaném Jilemnickém pivovaru.

Přestože je systém CAF rozpracován do několika příruček (CAF 2002, 2006, 2009), které jsou postupně aktualizovány, byl pro vlastní implementaci CAF na základě výběrového řízení vybrán externí poskytovatel poradenství – společnost A-21 s. r. o. z Prahy. Tento externí poskytovatel poradenství v počátku procesu (leden/prosinec 2010) proškolil realizační tým v modelu CAF. Školení, jehož cílem bylo prohloubení znalostí v metodě kvality CAF, seznámení s modely kvality, bylo společné pro realizační tým městského úřadu i pro realizační tým MMN. Školení bylo rozděleno do tří dnů, první den byl věnován metodě CAF, druhý den se realizační tým věnoval jednotlivým kritériím, byl zadán úkol pro sebehodnocení, závěrečný třetí den byl věnován rozboru samostatného

úkolu sebehodnocení. Při školení byl dbán důraz na praxi ze zavádění, teoretické části byly prokládány praktickými příklady.<sup>22</sup>

Každý proces sebehodnocení začíná kromě stanovení organizační struktury, časového a finančního harmonogramu, také jasnou představou, čeho bychom chtěli dosáhnout. V procesu implementace metody CAF se jedná o vizi úřadu, která by měla vyjadřovat základní směr úřadu, tzn. čím chce úřad být a kam se chce ve své činnosti dostat, jiným slovem se jedná o pohled do budoucna. Neplést s posláním úřadu, které vyplývá ze zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, a zjednodušeně ukazuje důvod existence a smysl bytí (příklad: vize – chceme kvalitní úřad, poslání – abychom mohli být kvalitním úřadem, potřebujeme profesionální úředníky). Realizačním týmem byl utvořen přehled 20 vizí, z nichž zaměstnanci pomocí e-mailového hlasování vybrali 3 vize úřadu, se kterými se bude v dalších etapách dále pracovat. Do e-mailového hlasování se zapojilo celkem 33 zaměstnanců.

Vize č. 1 (11 hlasů): *Chceme být profesionálním a efektivním úřadem, dobrým partnerem a prestižním zaměstnavatelem. Naším posláním je profesionální výkon veřejné správy, vstřícnost, slušnost, komunikace. Vizi a poslání naplníme prostřednictvím realizování našich tří priorit a strategických cílů, kterými jsou: zkvalitnění pracovního prostředí pro klienty i zaměstnance MěÚ, motivace a rozvoj zaměstnanců MěÚ a zkvalitňování pracovních procesů v úřadě.*

Vize č. 2 (8 hlasů): *Naší vizí je úřad, který: nadále vyznává základní hodnoty jako profesionalita, slušnost, nezávislost, nestrannost a otevřenost, dosahuje vysoké úrovně kvality poskytovaných služeb určených širokému spektru klientů, uznává princip vstřícného a rovného přístupu ke všem klientům, snižuje jejich zatížení a vytváří podmínky pro zkrácení termínů vyřizovaných podání, dosahuje vysoké efektivity při využívání všech dostupných zdrojů, opírá se o vysoce motivované kvalifikované odborníky, pro které vytváří odpovídající pracovní podmínky včetně zajištění systému jejich průběžného vzdělávání (zvyšování odborné kvalifikace, ale i zlepšování verbální i neverbální komunikace s klienty, psychologický výcvik apod.), využívá moderní informační a komunikační technologie, má důvěru a všeobecné uznání veřejnosti.*

---

<sup>22</sup> Rozhovor 02 s hlavním manažerem projektu.

Vize č. 3 (8 hlasů): *Usilujeme o otevřený profesionální úřad, který staví na třech pilířích: profesionálně obsloužený občan v uživatelsky příjemném prostředí, zaměstnanec jako motivovaný profesionál, efektivní úřad usilující o zvyšování kvality.*

Po konzultaci se společností A-21 s. r. o., došlo k dohodě, že se jedná o příliš složitá souvětí, která je třeba zjednodušit při zachování základních kritérií vize – pohled do budoucnosti, krátká definice, srozumitelnost pro všechny. Dalšímu rozpracování vize se bude věnovat realizační tým, který si pro řešení vybral vizi č. 1, v první řadě došlo k rozčlenění a pojmenování jednotlivých částí tohoto složitého textu:

- *Chceme být profesionálním a efektivním úřadem, dobrým partnerem a prestižním zaměstnavatelem.* – text, který má charakter vize
- *Naším posláním je profesionální výkon veřejné správy, vstřícnost, slušnost, komunikace.* – text, který opět vyjadřuje, že chceme být profesionálním úřadem, tedy opakování již řečeného
- *Vizi a poslání naplníme prostřednictvím realizování našich tří priorit a strategických cílů, kterými jsou: zkvalitnění pracovního prostředí pro klienty i zaměstnance MěÚ, motivace a rozvoj zaměstnanců MěÚ a zkvalitňování pracovních procesů v úřadě.* – zde již stanovujeme cíle, které vize však nemá řešit

Po projednání a dosažení konsensu v realizačním týmu dojde ke schválení v radě města. Bude-li se schválení vize prodlužovat, bude její dokončení vloženo do akčního plánu zlepšování.

### **5.3.3 Proces hodnocení pomocí modelu CAF – fáze 2**

Ve fázi 2 byl použit postup jako u projektů Rady ČR pro jakost (viz kapitola 3.4). Po proškolení členů realizačního týmu k metodě CAF došlo k rozdělení týmu do čtyř sebehodnotících skupin. Každá sebehodnotící skupina se skládá z pěti členů:

- *garant hodnoceného kritéria* – zodpovídá za proces sebehodnocení, svolává jednání sebehodnotící skupiny, kontroluje, zda byla hodnocena všechna subkritéria,
- *zapisovatel* – zodpovídá za zaznamenání všech myšlenek během sebehodnocení,
- *člen* – účastní se sebehodnocení,
- *koordinátorka* – zúčastňuje se všech jednání sebehodnotících skupin, dohlíží nad správným postupem sebehodnocení, poskytuje poradenství,

- *hlavní manažerka* – zúčastňuje se všech jednání sebehodnotících skupin, dohlíží na řádnou realizaci projektu.

Každá sebehodnotící skupina měla za úkol hodnotit prostřednictvím metody CAF jedno kritérium předpokladů a jedno kritérium výsledků. Protože je celkem 9 kritérií, jedna skupina měla o kritérium více.

**Tabulka č. 3 – Rozdělení sebehodnotících skupin**

1. Sebehodnotící skupina		2. Sebehodnotící skupina	
<b>Kritérium předpokladů:</b>	Vedení Pracovníci (řízení lidských zdrojů)	<b>Kritérium předpokladů:</b>	Strategie a plánování
<b>Kritérium výsledků:</b>	Pracovníci	<b>Kritérium výsledků:</b>	Zákazníci/občané
<b>Garant:</b>	Ing. Petr Faistauer	<b>Garant:</b>	Ing. Martin Šnorbert
<b>Zapisovatel:</b>	Alena Jonová, DiS.	<b>Zapisovatel:</b>	Ing. Václav Myslivec
<b>Člen:</b>	Ing. Jana Čechová	<b>Člen:</b>	Mgr. Vladimír Richter
<b>Koordinátorka:</b>	Ing. Mgr. Dagmar Ouhrabková	<b>Koordinátorka:</b>	Ing. Mgr. Dagmar Ouhrabková
<b>Hlavní manažerka:</b>	Ing. Zdeňka Kalfařová	<b>Hlavní manažerka:</b>	Ing. Zdeňka Kalfařová
3. Sebehodnotící skupina		4. Sebehodnotící skupina	
<b>Kritérium předpokladů:</b>	Partnerství a zdroje	<b>Kritérium předpokladů:</b>	Procesy (řízení procesů a změn)
<b>Kritérium výsledků:</b>	Společnost	<b>Kritérium výsledků:</b>	Klíčové výsledky činností a výkonnosti
<b>Garant:</b>	Mgr. Vladimír Mečř	<b>Garant:</b>	Ing. Miroslava Kynčlová
<b>Zapisovatel:</b>	Ing. Jindřiška Vydrová	<b>Zapisovatel:</b>	Ing. Petr Mládek
<b>Člen:</b>	Ing. Marcela Morávková	<b>Člen:</b>	Jaromír Štrauch
<b>Koordinátorka:</b>	Ing. Mgr. Dagmar Ouhrabková	<b>Koordinátorka:</b>	Ing. Mgr. Dagmar Ouhrabková
<b>Hlavní manažerka:</b>	Ing. Zdeňka Kalfařová	<b>Hlavní manažerka:</b>	Ing. Zdeňka Kalfařová

*Zdroj: Interní materiály MěÚ Jilemnice*

Sebehodnotící skupiny byly seznámeny s procesem hodnocení při jednání realizačního týmu, jednotný postup spočívá v hodnocení prostřednictvím SWOT analýzy a následného bodování. V rámci samostudia obdrželi členové sebehodnotící zprávy z úřadů, kde již byl proces zavádění CAF realizován (Konice, Jablunkov, Prostějov). Každá sebehodnotící

skupina si v jednotlivých kritériích nastudovala subkritéria k řešení a ke každému subkritériu zpracovala SWOT analýzu:

- *Silné stránky (vnitřní prostředí)*: Jaké jsou silné stránky úřadu, které z nich se dají dále rozvíjet?
- *Slabé stránky (vnitřní prostředí)*: Jaké slabé stránky jsme zjistili a je třeba je eliminovat?
- *Příležitosti (vnější prostředí)*: Nabízejí se nějaké zvláštní příležitosti, které lze dále využít?
- *Hrozby (vnější prostředí)*: Jaké hrozby jsme rozpoznali a jak se jim můžeme vyhnout?

*Příklad hodnocení kritéria předpokladů*: U kritéria 3 – Pracovníci, určíme subkritérium podle Aplikační příručky modelu CAF<sup>23</sup> - subkritérium 3.3 „Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci úřadu dělají pro zapojení zaměstnanců rozvíjením dialogu a zmocněním“ (toto subkritérium je předpokladem pro výsledky u subkritéria 7.1 – „Zvažte, jakých výsledků úřad dosáhl ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím výsledků měření spokojenosti pracovníků a motivace“).

U subkritéria si můžeme pomoci vyjmenováním možných přístupů k tomuto subkritériu, např.: rozvíjení interní komunikace, aktivní dotazování pracovníků, zapojení zaměstnanců do přípravy plánů a strategií, provádění průzkumů u zaměstnanců, vyzývání zaměstnanců k hodnocení svých nadřízených, jednání s představiteli města.

Subkritérium 3.3 rozpracujeme dále do jednotlivých částí SWOT analýzy, přičemž u silných stránek provedeme bodové ohodnocení. V případě implementace na Městském úřadě v Jilemnici bylo využito klasického panelu hodnocení. Maximum možných bodů, které bylo možno dosáhnout - 100 bodů = na úřadě vše funguje tak, jak má. Cílem metody CAF však není dosáhnout co největšího počtu bodů, CAF je analýzou, která má najít slabá místa úřadu, jež se následně zlepšují prostřednictvím akčního plánu. Pokud je v subkritériu obodováno několik aktivit, vytvoří se z nich průměr za subkritérium.

---

<sup>23</sup> Půček, M. a kolektiv: *Aplikační příručka modelu CAF pro samosprávné úřady*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2006, str. 80 – 81.

U subkritéria 3.3 určíme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

*Silné stránky, např.:*

- vedoucí pracovníci se zapojují do procesu strategického a komunitního plánování – *počet přiřazených bodů sebehodnotící skupinou 35,*
- vnitřní komunikace se rozvíjí prostřednictvím porad širšího (vedoucí odborů a vedení) a užšího vedení (vedení úřadu a vybraní vedoucí odborů) – *počet přiřazených bodů sebehodnotící skupinou 40,*
- komunikace se zaměstnanci se rozvíjí díky metodě CAF – *počet přiřazených bodů sebehodnotící skupinou 31.*

Průměr bodového hodnocení subkritéria: 35,3 bodů. Sebehodnotící skupina u silných stránek představí důkazy, tzn. jak je možné silné stránky ověřit – např. zápisy z jednání realizačního týmu CAF, zápisy z porad širšího a užšího vedení, určení zodpovědných osob za strategické a komunitní plánování. Pro lepší pochopení ostatních sebehodnotících skupin provede tým slovní hodnocení silných stránek.

*Slabé stránky subkritéria 3.3, např.:*

- není určen vnitřní předpis pro podávání námětů a připomínek zaměstnanců,
- nejsou určena pravidla pro přenos informací od vedení, přes vedoucí k zaměstnancům,
- nejsou prováděny pravidelné průzkumy mezi zaměstnanci,
- zaměstnanci nemají možnost hodnotit práci a chování svých nadřízených.

Slabé stránky mají nulové bodové hodnocení, protože se jedná o aktivity, které na úřadě neprobíhají a je třeba je změnit, zlepšit. Zhruba 2 – 3 aktivity vyjmenované ve slabých stránkách se po vzájemné diskusi realizačního týmu přenesou do prvního akčního plánu zlepšování.

*Příležitosti subkritéria 3.3, např.:*

- využití vzdělávacích kurzů pro zaměstnance a zlepšení jejich manažerských schopností,
- delegace kompetencí nadřízených na své podřízené,
- zapojení zaměstnanců do co nejvíce procesů na úřadě.



Definování příležitostí napomáhá akčnímu plánu zlepšování určit, pomocí čeho lze dosáhnout zlepšení (tzn. jak eliminovat výskyt slabých stránek).

*Hrozby subkritéria 3.3, např.:*

- zaměstnanci odmítnou jít kupředu, současný stav jim vyhovuje,
- nové vnitřní předpisy se minou účinkem, pomocí dotazníků si budou zaměstnanci vyřizovat účty s kolegy.

Hrozby mají akční plán připravit na případná rizika spojená s procesem zlepšování. Rizikům je nutno předcházet již v prvopočátku, počítat s nimi a eliminovat je již v přípravné fázi zlepšování.

*Hodnocení kritérií výsledků:* Oproti předpokladům se hodnocení výsledků liší tím, že výsledky musíme podložit dostupnými údaji. Praktický příklad hodnocení výsledku si ukážeme na kritériu 6. *Zákazníci/občané, subkritériu 6.2 „Zvažte, jakých důsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím ukazatelů měření orientovaných na zákazníka/občana“* (pokud je úřad nespokojen s výsledky u subkritéria 6.2, je třeba změnit přístup u těchto subkritérií: 1.2, 4.1, 4.2 a u kritéria 5).

Pomocí Aplikační příručky modelu CAF<sup>24</sup> si určíme možné indikátory (ukazatele) výsledků, např.: počet stížností, doba vyřizování stížností, rozsah vzdělávání pracovníků, rozsah zapojení zainteresovaných stran do navrhování a poskytování služeb, přijaté návrhy, počet souborů vrácených zpět s chybami apod. Pro subkritérium 6.2 zpracujeme SWOT analýzu, u silných stránek opět provedeme bodové ohodnocení. Oproti předpokladům zde budeme dosahovat nižšího bodového hodnocení, bodová relace výsledků subkritéria je max. 100 bodů, většinou se však body budou pohybovat v nižších bodových relacích – tzn., že výsledky nejsou.

*Určení silných stránek subkritéria 6.2, např.:*

- úřad je zapojen do místní Agendy 21 a projektu Zdravé město – počet přiřazených bodů sebehodnotící skupinou 9,

---

<sup>24</sup> Půček, M. a kolektiv: *Aplikační příručka modelu CAF pro samosprávné úřady*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2006, str. 26 – 27.

- počet kulatých stolů, veřejných besed, počet účastníků – počet přiřazených bodů sebehodnotící skupinou 9,
- počet odpovědí získaných z průzkumů mezi občany města – počet přiřazených bodů sebehodnotící skupinou 4,
- počet úkonů na pracovníka – počet přiřazených bodů sebehodnotící skupinou 1 (tzn. výsledky se neměří, nejsou k dispozici ukazatele),
- počet zrušených rozhodnutí – počet přiřazených bodů sebehodnotící skupinou 1 (tzn., že se výsledky neměří, nejsou k dispozici ukazatele).

Průměr bodového hodnocení subkritéria činí 4,8. Sebehodnotící skupina pojmenuje důkazy pro ověření silných stránek, např. zápisy z kulatých stolů, dosažená úroveň C v kritériích MA21. K silným stránkám pro lepší orientaci dalších sebehodnotících skupin napíše slovní hodnocení subkritéria.

*Slabé stránky subkritéria 6.2, např.:*

- neexistuje seznam přijatých stížností a zrušených rozhodnutí,
- nedostatečná informovanost občanů o projektech realizovaných z dotací,
- nízká účast občanů na dotazníkových šetřeních,
- není zřízena funkce tiskového mluvčího, který by se staral o vydávání tiskových zpráv.

Slabé stránky u výsledků mají stejně jako předpoklady nulové bodové hodnocení. Následnou diskusí v realizačním týmu se po dosažení konsensu vyberou 2 – 3 slabé stránky k řešení do akčního plánu zlepšování.

*Příležitosti subkritéria 6.2, např.:*

- vytvoření prostoru na vnitřní síti pro evidenci stížností, petic, rozhodnutí,
- vytvoření pracovní pozice tiskový mluvčí, nabídnutí rozšíření pracovní náplně současným zaměstnancům,
- zatraktivnění dotazníkových šetření pro občany, např. pomocí slosovateľných cen apod.

Příležitosti odpovídají na otázku, čeho můžeme využít pro posílení slabých stránek. Při jejich plánování musíme počítat s možnými riziky při jejich zavádění.

*Hrozby subkritéria 6.2, např.:*

- zaměstnanci budou nuceni dělat práci, která jim bude ztěžovat pracovní náplň,
- zaměstnanci se nebudou po své pracovní době účastnit veřejných diskusí s občany.

#### **5.3.4 Postup sebehodnocení ve skupinách**

Sebehodnotící skupiny prošly v prosinci proškolením ke způsobu sebehodnocení. Termín pro dodání hodnocení subkritérií v rámci skupiny byl stanoven na 20. ledna 2011. Každá hodnotící skupina do tohoto termínu provedla vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb za svá subkritéria. Ve dnech 27. ledna 2011 a 1. února 2011 proběhly prezentace jednotlivých sebehodnotících skupin. Garant skupiny předstoupil před další členy realizačního týmu a prezentoval svoji činnost po jednotlivých subkritériích v posloupnosti: silné stránky → bodové hodnocení → slovní komentář. Největší pozornost byla věnována silným stránkám, protože jejich obsah byl směřován do sebehodnotící zprávy. Následovala prezentace slabých stránek (slabé stránky jsou totožné s aktivitami, které jsou dále zařazeny do akčního plánu zlepšování) a návrhů na zařazení do akčního plánu zlepšování. Členové realizačního týmu obdrželi jednotlivé prezentace svých kolegů v předstihu, takže po proběhlé prezentaci následovaly připomínky a diskuse o navržených změnách a bodovém ohodnocení. Jednotlivá subkritéria byla bodována pomocí klasického panelu hodnocení, tento postup byl odsouhlasen poradenskou firmou A-21 i koordinátorem z úřadu v Konicích, u kterého se koordinátor MěÚ účastnil informativní schůzky k praktickému využití CAF. Bodové hodnocení s jemným rozlišením používají úřady, které cyklus sebehodnocení již opakují a mají zažitý způsob implementace. Od klasického způsobu se jemné rozlišení liší především hloubkou zkoumání, metoda je zaměřena více na prokázání důkazů.<sup>25</sup> Po první prezentaci se vedla diskuse především o navrženém bodovém ohodnocení, realizační tým body nešetřil, koordinátorem bylo navrženo v některých případech snížení bodové hranice, protože v některých případech by bylo těžké vysoké bodové hodnocení prokázat důkazy.

Sebehodnotící skupiny pro vytvoření první sebehodnotící zprávy popisovaly následující subkritéria:

---

<sup>25</sup> Rozhovor 01 s hlavním koordinátorem projektu.

### *Sebehodnotící skupina č. 1:*

#### Kritérium předpokladů 1 – Vedení:

- *subkritérium 1.1: nasměrování úřadu cestou vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot*
- *subkritérium 1.2: vypracování a uplatňování systému řízení úřadu*
- *subkritérium 1.3: motivování a podporování zaměstnanců v úřadu a vystupuje jako vzor určité funkce (vedení příkladem)*
- *subkritérium 1.4: řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami*

*Aktivity, které dle sebehodnotící skupiny č. 1 na úřadě fungují (tzn. aktivity uvedené v silných stránkách):*

Aktivity úřadu vyplývající z povinností daných zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích a dle poslání úřadu jako obce s rozšířenou působností, tvorba vize v rámci zavádění CAF, plnění obecných zásad při výkonu veřejné správy. Zkvalitňování řízení pomocí metod zvyšování kvality veřejné správy, zavádění systému vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, vytváření podmínek pro projektovou a týmovou práci. Realizace kulatých diskusních stolů, veřejných fór, grantového programu, komunitního plánu sociálních služeb, účast vedoucích odborů na jednáních zastupitelstva, účast zaměstnanců v komisích zřizovaných radou města a výborech zřizovaných zastupitelstvem města, členství města ve svazcích a sdruženích. Bodový průměr silných stránek za všechna subkritéria činí 38 bodů.

*Aktivity zařazené sebehodnotící skupinou č. 1 k předpokladu „Vedení“ do akčního plánu zlepšování:*

Vytvořit oficiální vizi Městského úřadu Jilemnice, zadat personální audit, vnitřní předpis administrace projektů rozšířit o předprojektovou přípravu, zlepšit přenos informací k zaměstnancům, zpracovat strategický plán úřadu, zavést motivační systém peněžního i nepeněžního odměňování zaměstnanců, zavést systém porad na odborech, zpracovat novou organizační normu v souladu s aktuálními potřebami úřadu, seznámit členy zastupitelstva s náplní činností jednotlivých odborů MěÚ. *Pomocí čeho je možno dosáhnout těchto aktivit?* Využití Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost - výzva 69 (vzdělávání zaměstnanců na téma jak jednat s klienty, správné formy prezentace), Integrovaný operační program – výzva č. 06, zavádění dalších metod řízení kvality, provedení hodnocení všech vnitřních řádů a směrnic a vytvoření minimálně nového vnitřního předpisu pro předprojektovou přípravu, zpracování strategického plánu úřadu

(jakési vize, cíle a směr, kam by se měl úřad ubírat), pravidelné porady širšího a užšího vedení (pro zlepšení přenosu informací byl vypracován harmonogram porad do konce roku 2011, porady se konají minimálně 1 x měsíčně a jejich součástí je jednání realizačního týmu), rozdělení gescí politikům (rozdělení kompetencí členům rady – kdo, za co bude odpovídat), aplikace bonusu věrnosti pro čerpání sociálního fondu (zvýhodnění zaměstnanců, kteří pracují na úřadě déle), zadání personálního auditu.

*Kritérium předpokladů 3 – Pracovníci (řízení lidských zdrojů):*

- *subkritérium 3.1: plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování*
- *subkritérium 3.2: identifikování, rozvíjení a využívání kompetencí pracovníků a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů*
- *subkritérium 3.3: zapojení zaměstnanců rozvíjením dialogu a zmocněním*

*Aktivita, které dle sebehodnotící skupiny č. 1 na úřadě fungují (tzn. aktivita uvedené v silných stránkách):*

Kvalifikované lidské zdroje (37 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání), pravidla rozdělování sociálního fondu, transparentní a odborně provedená výběrová řízení, zajištění zastupitelnosti, přizpůsobovatelnost úřadu legislativním změnám a požadavkům ORP, realizace systému vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Zavádění e-learningového vzdělávání, vzdělávání v oblastech komunikačních dovedností. Průzkum spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, kulturní a sportovní aktivity mimo pracovní dobu zaměstnanců. Bodový průměr silných stránek za všechna subkritéria činí 28 bodů.

*Aktivita zařazené sebehodnotící skupinou č. 1 k předpokladu „Pracovníci“ do akčního plánu zlepšování:*

Stanovit pravidla pro adaptační proces nových zaměstnanců, zpracovat koncepci řízení lidských zdrojů, zavést nový docházkový systém, zpracovat plán osobního rozvoje a vzdělání pro každou pracovní pozici, zavést systém pro shromažďování námětů zaměstnanců a pro jejich vyhodnocování. *Pomocí čeho je možno dosáhnout těchto aktivit?* Využití dotačních příležitostí ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů (Operační program lidské zdroje a zaměstnanost), vytvoření webového rozhraní pro shromažďování námětů, zavedení adaptačního procesu nových pracovníků (stávající zaměstnanec by se novému zaměstnanci první tři měsíce věnoval a za to byl pobíral odměnu).

#### Kritérium výsledků 7 – Pracovníci:

- *subkritérium 7.1: výsledky měření spokojenosti pracovníků a motivace*
- *subkritérium 7.2: ukazatele výsledků organizace ve vztahu k zaměstnancům*

*Aktivity, které dle sebehodnotící skupiny č. 1 na úřadě fungují (tzn. aktivity uvedené v silných stránkách):*

Zde sebehodnotící skupina uvedla pouze provedené dotazníkové šetření spokojenosti mezi zaměstnanci v rámci zavádění CAF. Bodové hodnocení kritéria výsledků 7 činí 5 bodů.

*Aktivity zařazené sebehodnotící skupinou č. 1 k výsledkům „Pracovníci“ do akčního plánu zlepšování:*

Pravidelně provádět a vyhodnocovat průzkumná šetření spokojenosti zaměstnanců, za období 2009 – 2011 zpracovat hodnoty ukazatelů týkající se zaměstnanců (absence, nemocnost, stížnosti, pochvaly). *Pomocí čeho je možno dosáhnout těchto aktivit?* Vytvořit harmonogram dotazníkových šetření.

#### *Sebehodnotící skupina č. 2:*

#### Kritérium předpokladů 2 – Strategie a plánování:

- *subkritérium 2.1: shromažďování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran*
- *subkritérium 2.2: vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování*
- *subkritérium 2.3: uplatňování strategie a plánování v celém úřadě*
- *subkritérium 2.4: plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace (pozn.: subkritérium 2.4 doplněno podle publikace Společný hodnotící rámec CAF 2006<sup>26</sup>, Aplikační příručka CAF pro samosprávné úřady<sup>27</sup> subkritérium 2.4 neuvádí)*

*Aktivity, které dle sebehodnotící skupiny č. 2 na úřadě fungují (tzn. aktivity uvedené v silných stránkách):*

Ke všem subkritériím sebehodnotící skupina uvedla zapojení občanů, zaměstnanců a partnerů do aktivit města v rámci místní Agendy 21, projektu Zdravé město, komunitního a strategického plánování, zavádění CAF. U subkritéria 2.4 se v silných stránkách objevila ještě projektová činnost. Průměr bodového hodnocení kritéria 2 činí 49 bodů.

<sup>26</sup> Kolektiv autorů: *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2007.

<sup>27</sup> Půček, M. a kolektiv: *Aplikační příručka modelu CAF pro samosprávné úřady*.

*Aktivity zařazené sebehodnotící skupinou č. 2 k předpokladům „Strategie a plánování“ do akčního plánu zlepšování:*

Sledovat stěžejní ukazatele týkající se provozu a personálního zabezpečení úřadu, zavést centrální evidenci vyřizování podnětů, petic a stížností, zlepšit zpětnou vazbu s občany, zpracování strategického plánu rozvoje úřadu (shoda se sebehodnotící skupinou č. 1), koncepčně vyřešit systém vnitřní kontroly na úřadě, provázat desatero problémů města s rozpočtem města, vyhodnotit akční plán 2008 – 2010 a zpracovat akční plán 2011 – 2012 (myšleno akční plán ke Strategickému plánu města Jilemnice), zvolit vhodnou formu shromažďování podnětů zaměstnanců v oblasti modernizace a inovace (shoda se sebehodnotící skupinou č. 1), zavést systém kontroly a motivace celého úřadu (motivace shodná se sebehodnotící skupinou č. 1). *Pomocí čeho je možno dosáhnout těchto aktivit?* Vytvoření webového rozhraní pro připomínky, zavedení centrální evidence stížností, využití implementační skupiny pro zpracování akčního plánu, znovuzavedení pracovní pozice vnitřní kontroly.

**Kritérium výsledků 6 – Zákazníci/občané:**

- *subkritérium 6.1: výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů*
- *subkritérium 6.2: ukazatele měření orientovaných na zákazníka/občana*

*Aktivity, které dle sebehodnotící skupiny č. 2 na úřadě fungují (tzn. aktivity uvedené v silných stránkách):*

Naplnění kritérií v rámci místní Agendy 21, ověřování desatera největších problémů města vzniklých z Fóra Zdravého města Jilemnice, realizace diskusních kulatých stolů, pracovní činnost komisí a skupin zřizovaných vedením města. Průměrný počet bodů za kritérium výsledků č. 6 činí 15 bodů.

*Aktivity zařazené sebehodnotící skupinou č. 2 k výsledkům „Zákazníci/občané“ do akčního plánu zlepšování:*

Realizace průzkumu spokojenosti obyvatel, pravidelný systém monitoringu a přijatých opatření, více informovat veřejnost o záměrech města, vypracování směrnice k přijímání stížností, petic a podnětů, sledování vybraných trendů v oblasti správního řízení. *Pomocí čeho je možno dosáhnout těchto aktivit?* Realizace projektu Jilemnice – město zeleně, metody řízení kvality.

*Sebehodnotící skupina č. 3:*

*Kritérium předpokladů 4 – Partnerství a zdroje:*

- *subkritérium 4.1: rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů*
- *subkritérium 4.2: rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany*
- *subkritérium 4.3: řízení znalostí*
- *subkritérium 4.4: finanční řízení*
- *subkritérium 4.5: řízení technologií*
- *subkritérium 4.6: řízení (správa) budov a aktiv*

*Aktivity, které dle sebehodnotící skupiny č. 3 na úřadě fungují (tzn. aktivity uvedené v silných stránkách):*

Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů s občany, organizacemi, spolky, politickými stranami, obcemi ve správním obvodu, účast ve sdruženích. Rozvíjení a uplatňování partnerství s klienty a občany na veřejných jednáních zastupitelstva, v rámci projektu Jilemnice – Zdravé město, v rámci komunitního plánování, rozvíjení informovanosti prostřednictvím zpravodaje města. Řízení financí pomocí rozpočtu města sestaveného na základě střednědobého rozpočtového výhledu pro období 2011 – 2014. Finanční a rozpočtová transparentnost – zveřejňování rozpočtu na úřední desce a webových stránkách, provádění každoročního auditu, schvalování rozpočtu ve finančním výboru, v radě a v zastupitelstvu. Řízení znalostí – výpočetní technika (úložiště dat, elektronická spisová služba, přehled právních předpisů, e-mailová pošta). Řízení technologií – využívání nového hardware a software, datové schránky, obnova programového vybavení. Účelné vynakládání peněžních prostředků pomocí realizace výběrových řízení, provoz vozového parku, užívání mobilních telefonů, šetření s energií. Bodový průměr kritéria 4 činí 57 bodů.

*Aktivity zařazené sebehodnotící skupinou č. 3 k předpokladům „Partnerství a zdroje“ do akčního plánu zlepšování:*

Zpracovat plán vzdělávání pracovníků v návaznosti na zákon o úřednících a jeho následné promítnutí do rozpočtu města (shoda se sebehodnotící skupinou č. 1), zpracování jednotných pravidel pro přijímání stížností a petic (shoda se sebehodnotící skupinou č. 2), zavést systém pravidelných porad s vedoucími odborů a zajištění písemných výstupů z nich. *Pomocí čeho je možno dosáhnout těchto aktivit?* Využití projektů, jejichž podání se plánuje do Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost, vnitřní směrnice.



Kritérium výsledků 8 – *Společnost*:

- *subkritérium 8.1: výsledky v sociální oblasti*
- *subkritérium 8.2: výsledky v oblasti životního prostředí*

*Aktivity, které dle sebehodnotící skupiny č. 3 na úřadě fungují (tzn. aktivity uvedené v silných stránkách):*

Zapojení města do Národní sítě Zdravých měst ČR, aktualizace komunitního plánu sociálních služeb, realizace diskusních kulatých stolů, činnost pracovních skupin komunitního plánování sociálních služeb, veřejná zasedání zastupitelstva, webové stránky, zpravodaj města, podpora významných sportovních a kulturních akcí, vlastní akce města pro širokou veřejnost, grantový program. Bodový průměr za kritérium 8 činí 46 bodů.

*Aktivity zařazené sebehodnotící skupinou č. 3 k výsledkům „Společnost“ do akčního plánu zlepšování:*

Provést průzkum veřejného mínění ohledně pověsti úřadu, stanovení podmínek pro evidenci stížností na neetický postup úřadu. *Pomocí čeho je možno dosáhnout těchto aktivit?* Průzkum veřejného mínění u klientů úřadu, vnitřní směrnice pro evidenci stížností.

*Sebehodnotící skupina č. 4:*

Kritérium předpokladů 5 – *Procesy (řízení procesů a změn)*:

- *subkritérium 5.1: identifikují, navrhuji, řídí a zlepšují procesy*
- *subkritérium 5.2: rozvíjí a poskytují služby a produkty při zapojování zákazníků/občanů*
- *subkritérium 5.3: plánují a řídí modernizaci a inovaci*

*Aktivity, které dle sebehodnotící skupiny č. 4 na úřadě fungují (tzn. aktivity uvedené v silných stránkách):*

Nastavení řízení organizačním řádem a směrnicemi, existence strategického plánu města, řízení pomocí rozpočtového procesu, v odborných agendách vyžadována zkouška odborné způsobilosti. Informace na webových stránkách města, na úřední desce, služba CzechPoint, zpravodaj města, ručně malované poutače v podloubí radnice, zapojení občanů a zaměstnanců do komisí, výborů a pracovních skupin. Realizace diskusních kulatých stolů, veřejných zasedání ZM, schvalování vyhlášek a nařízení, tok informací na odborech. Metodické řízení státní správy krajským úřadem a ministerstvy, výměna

zkušeností mezi jednotlivými obcemi, zapojení města do svazků, sdružení, realizace mnoha projektů. Bodový průměr kritéria 5 činí 40 bodů.

*Aktivity zařazené sebehodnotící skupinou č. 4 k předpokladům „Procesy“ do akčního plánu zlepšování:*

Zpřehlednit organizační řád a dle něj definovat činnosti odborů, při plánování projektů vyhodnocovat přínosy aktivit, větší informovanost občanů – internetové vysílání, hovory s občany, veřejné prezentace, využití námětů z komisí – zlepšení zpětné vazby, motivační program zaměstnanců, vyšší informovanost zaměstnanců (shoda se sebehodnotící skupinou č. 1 a 2). *Pomocí čeho je možno dosáhnout těchto aktivit?* Aktualizace organizačního řádu, schůzky projektových týmů s dotčenými orgány, zvyšování kvality řízení.

Kritérium výsledků 9 – *Klíčové výsledky činnosti a výkonnosti:*

- *subkritérium 9.1: dosahování cílů*
- *subkritérium 9.2: finanční výkonnost*

*Aktivity, které dle sebehodnotící skupiny č. 4 na úřadě fungují (tzn. aktivity uvedené v silných stránkách):*

Postupné naplňování cílů a projektů navržených ve strategii města, zapojení občanů do aktivit města (místní Agenda 21, zasedání zastupitelstva, pracovní skupiny, komise, výbory), zlepšování informačních technologií. Dlouhodobé plánování hospodaření města – schvalování rozpočtových výhledů, průběžná kontrola plnění rozpočtu, přijímání rozpočtových opatření, čerpání dotačních titulů, přezkoumání finančního hospodaření auditorem. Bodový průměr kritéria 9 činí 45 bodů.

*Aktivity zařazené sebehodnotící skupinou č. 4 k výsledkům „Klíčové výsledky činnosti a výkonnosti“ do akčního plánu zlepšování:*

Definovat priority města – jejich propojení do rozpočtového výhledu a rozpočtu na příslušný rok (shoda se sebehodnotící skupinou č. 1 a 3), důsledná zodpovědnost za finanční řízení jednotlivých správců činností, motivační program pro zaměstnance na procesu hospodaření. *Pomocí čeho je možno dosáhnout těchto aktivit?* Využití systému Dataplán v činnosti úřadu, nastavení personálních procesů pro zlepšení činnosti úředníků.

Shrnutí bodového hodnocení za jednotlivá subkritéria:

• kritérium 1 – Vedení	38 bodů
• kritérium 2 – Strategie a plánování	49 bodů
• kritérium 3 – Zaměstnanci	28 bodů
• kritérium 4 – Partnerství a zdroje	57 bodů
• kritérium 5 – Procesy	40 bodů
• kritérium 6 – Zákazníci/občané	15 bodů
• kritérium 7 – Pracovníci	5 bodů
• kritérium 8 – Společnost	46 bodů
• kritérium 9 – Klíčové výsledky činnosti a výkonnosti	45 bodů

Z výsledků prvního kola sebehodnocení vzešly výše uvedené výsledky (průměr bodového hodnocení činil 35,8 bodů), značné rezervy má úřad v oblasti výsledků za pracovníky, naopak velmi dobrých výsledků úřad dosahuje v oblastech partnerství a zdrojů a oblasti strategie a plánování. Tyto dobré výsledky jsou především díky již uplatňované místní Agendě 21, jejímž hlavním cílem je posilování partnerství mezi veřejným, neziskovým a podnikatelským sektorem, dále se jedná o již zavedený proces strategického plánování. Naopak nejhoršího výsledku úřad dosáhl u pracovníků, což je dáno především absencí ukazatelů týkajících se zaměstnanců.

### **5.3.5 Proces sebehodnocení se zaměstnanci**

Po provedení sebehodnocení jednotlivými sebehodnotícími skupinami bylo přistoupeno k projednání výsledků jednotlivých skupin se zaměstnanci úřadu. Setkání se uskutečnilo ve dnech 17. a 18. února 2011, tedy v době, kdy už byly dokončeny podklady k sebehodnotící zprávě za všechny skupiny. Byly stanoveny dva termíny proto, aby si každý zaměstnanec mohl vybrat termín, který se mu více hodí. Uvolnění zaměstnanců schválil tajemník úřadu. Toto setkání vyplynulo v rámci prvního jednání se zaměstnanci k metodě CAF, které se konalo v prosinci 2011. Zaměstnanci projevíli zájem spolupodílet se na metodě zavádění (více viz kapitola 5.3.7). Ve čtvrtek 17. února se setkání zúčastnilo 17 zaměstnanců, za vedení byla přítomna místostarostka a tajemník úřadu. V pátek 18. února bylo přítomno 20 zaměstnanců, závěru jednání se zúčastnil tajemník úřadu. Po oba dny sebehodnocení představil koordinátor MěÚ, přítomen byl také manažer projektu. Koordinátor MěÚ představil výsledky hodnocení všech sebehodnotících skupin po

jednotlivých kritériích, dále se věnoval jednotlivým otázkám, které zaměstnanci měli možnost položit přes formulář na vnitřní síti Gramis a nebo přímo na setkání. Z položených dotazů zaměstnanec stále nejvíce zajímal přínos metody a její možné využití pro budoucnost úřadu. Zaměstnanci vidí v zavádění metody pouze splnění a využití dotačních podmínek. Jinými slovy „CAF se zavádí jenom proto, že nám na to dal někdo peníze“. Na negativní i pozitivní dotazy týkající se přínosu či vysvětlení jednotlivých aktivit odpovídalo politické vedení a koordinátor MěÚ. Bylo znovu zdůrazněno, že metoda CAF je dlouhodobý proces, jehož cílem je zlepšovat či zavést úkony, které povedou k tomu, že úřad bude výkonnější, efektivnější a vstřícnější pro občany a klienty. Z diskuse a připomínek zaměstnanců bylo vidět, že se zaměstnanci bojí především změn týkajících se snižování stavů, platů apod.

### ***5.3.6 Využití výsledků sebehodnocení – fáze 2 a přechod do fáze 3 – Plán zlepšování a stanovení priorit***

*Sestavení první sebehodnotící zprávy* – Při sestavování první sebehodnotící zprávy pro Městský úřad Jilemnice byl kladen maximální důraz na to, aby odrážela současný stav úřadu. Její sestavení vycházelo z proběhlého sebehodnocení čtyř skupin a prodiskutování výsledků se zaměstnanci. Finální zpracování provedl koordinátor MěÚ, který ji v prvé řadě zaslal externí firmě A-21 k posouzení. Externí firma sebehodnotící zprávu pozitivně ohodnotila a doporučila uspořádat ještě jednodenní workshop k detailnímu rozboru a propracování jednotlivých kritérií a subkritérií – termín workshopu byl stanoven na 5. dubna 2011. Firma A-21 dále městskému úřadu doporučila v rámci každé sebehodnotící skupiny určit 3 – 5 priorit z aktivit navržených do akčního plánu zlepšování a těmto prioritám přiřadit konečné pořadí. Konečná verze sebehodnotící zprávy bude předložena radě města a externímu hodnotiteli ke zhodnocení – posudek zajistí společnost A-21. Toto posouzení se odvíjí od postupu doporučeného příručkou CAF. Hodnocení provede tajemník Městského úřadu Prostějov - Ing. Lubomír Baláš (spolupracuje s firmou A-21, zúčastňuje se implementace CAF na Městském úřadě v Prostějově), který zváží, zda jsou subkritéria v sebehodnotící zprávě dostatečně podložena důkazy.

Sebehodnotící zpráva obsahuje:

- *základní informace o Městském úřadě v Jilemnici* (identifikační údaje),
- *údaje o vedení úřadu* (starosta, místostarostka, tajemník),

- seznam členů realizačního týmu, kteří se podíleli na sebehodnocení,
- průběh aplikace metody CAF (školení, samostudium, proces sebehodnocení),
- výsledky sebehodnocení a závěry realizačního týmu za kritéria předpokladů a výsledků (rozčlenění podle jednotlivých subkritérií, slovní popis subkritéria a výpis důkazů o plnění subkritéria, bodové hodnocení subkritéria),
- shrnutí výsledků sebehodnotící zprávy.

*Sestavení prvního akčního plánu zlepšování* – Jeho obsah vychází z první sebehodnotící zprávy a budou v něm obsaženy aktivity, které je reálné naplnit do půl roku od schválení. Konečná verze bude dokončena v červnu 2011, tvorbě bude předcházet několik jednání realizačního týmu, který se bude muset shodnout na konečném znění aktivit. Akční plán je programem zlepšení, vychází ze slabých stránek, které byly nadefinované v sebehodnotící zprávě a jsou rozpracovány do jednotlivých aktivit k jejich zlepšení. Cílem plánu zlepšování je zvýšení výkonnosti úřadu jako celku (vždyť také vychází z komplexního hodnocení všech činností úřadu). Tak, jako byly určeny odpovědnosti před začátkem zavádění metody CAF, byly určeny i funkce odpovědné za plnění akčního plánu. Odpovědnost za zpracování akčního plánu má koordinátor MěÚ, ten zpracování konzultuje s realizačním týmem. V období červenec – prosinec 2011 bude probíhat plnění jednotlivých záměrů v akčním plánu.

Podoba akčního plánu může být různá (vzor viz příloha č. 2), některé akční plány mohou mít např. pouze jednu stranu A4, záleží vždy na tom, kolik aktivit se do něj úřad rozhodne zařadit. Minimální obsah akčního plánu zlepšování<sup>28</sup>:

- *předmět zlepšování* – jasné vymezení aktivity, u které má dojít ke zlepšení, např. vytvoření docházkového systému pro zaměstnance,
- *popis současného stavu vycházejícího ze sebehodnotící zprávy*, např. zaměstnanci využívají knihu příchodů a odchodů, není
- *popis aktivit pro zlepšení*, např. instalace docházkového softwaru, vybavení zaměstnanců čipovými kartami, přenos elektronické docházky do pracovního výkazu,

---

<sup>28</sup> Rozhovor 01 s hlavním koordinátorem projektu.

- *rozpočtové náklady pro dosažení zlepšení*, např. jednorázový náklad ve výši 300 000 Kč zahrnující nákup softwaru, počítačového programu a zaškolení zaměstnanců,
- *termín dokončení aktivit nutných k dosažení zlepšení*, např. docházkový systém bude uveden do provozu k 1. 10. 2011,
- *odpovědnost za realizaci aktivity* (určení odpovědného pracovníka a případně garanta, který zajistí prosazení případných návrhů u politického vedení) – např. zodpovídá vedoucí oddělení informatiky Ing. Möhwald (zajištění softwaru), zodpovídá tajemník úřadu Ing. Faistauer (proškolení zaměstnanců).

### **5.3.7 Pozitivní jevy při procesu implementace CAF na Městském úřadě v Jilemnici**

*Rozdělení kompetencí:* Velmi vhodným řešením se ukázalo rozdělení kompetencí hlavní manažer a koordinátor MěÚ. Hlavní manažer zpracovával žádost o dotaci a zabezpečoval řádné plnění projektu dle předložené žádosti, koordinátor zabezpečoval samotnou implementaci, měl na starost jednání realizačního týmu, jednání se zaměstnanci či komunikaci uvnitř úřadu. Administraci žádosti o dotaci vyžaduje dokonalou znalost pravidel pro příjemce dotace, a pokud by se manažer měl věnovat ještě vlastní implementaci CAF, docházelo by s největší pravděpodobností ke zpoždění harmonogramu zavádění a tím také k možným sankcím za nedodržení časových intervalů z pozice poskytovatele dotace.

*Finanční ohodnocení:* Nastavení finančního ohodnocení pro realizační tým znamenalo dobrou motivaci pro zaměstnance, kteří se stali členy realizačního týmu. Finanční ohodnocení je nastaveno na celou dobu trvání projektu, vyřešení následné motivace vedoucích úředníků po skončení projektu bude jedním z hlavních úkolů politického vedení.

*Komunikace:* Velký důraz byl kladen na dobrou informovanost, a to jak mezi zastupiteli, tak zaměstnanci. Občané města Jilemnice byli o procesu zavádění informováni prostřednictvím webových stránek a místního zpravodaje. Zaměstnanci byli zapojeni do procesu sebehodnocení, čímž se dosáhlo kvalitních výsledků především v oblasti „Zaměstnanci“. I po skončení procesu sebehodnocení jsou zaměstnanci o metodě CAF informováni, veškeré materiály jsou k dispozici na společné vnitřní počítačové síti. Komentáře mohou zasílat koordinátorovi MěÚ, který připomínky dále projednává v realizačním týmu.

*Způsob jednání:* Jednání realizačního týmu či setkání se zaměstnanci se uskutečňovalo mimo budovu úřadu. Zabránilo se tak odbíhání, rušení či řešení maličností.

*Konzultace:* Ještě před samotnou aplikací metody CAF a i následně v procesu implementace bylo uskutečněno několik konzultací na úřadech, kde zavedení CAF již bylo aplikováno.

### ***5.3.8 Negativní jevy při procesu implementace CAF na Městském úřadě v Jilemnici a jejich řešení***

Vzhledem k tomu, že při procesu sebehodnocení i následné tvorby akčního plánu byl ustanoven harmonogram prací s určením odpovědností za jednotlivé úkoly, nedocházelo v časovém plánu ke zpoždění. V průběhu procesu realizace CAF se objevily negativní ohlasy na průběh prvního vstupního školení realizačního týmu, zabezpečovaného firmou A-21. První den se probíraly teoretické věci, jejichž pochopení bylo horší než v případě praktických ukázek, další dny už tak probíhaly s větším zapojením praktických činností včetně zkušebních hodnocení apod.

Na základě jednání v realizačních týmech měli členové týmu předávat informace o systému zavádění CAF dále na své podřízené. Protože téměř všichni podřízení zaměstnanci neměli povědomí o tom, co zavádění CAF znamená, byla v prosinci 2010 uspořádána menší prezentace o metodě CAF. Toto školení bylo rozvrženo do dvou dnů, aby si každý zaměstnanec mohl vybrat termín, který mu více vyhovoval. První den se školení zúčastnilo 18 zaměstnanců, druhý den bylo přítomno 10 zaměstnanců (z celkového počtu 81 zaměstnanců bylo přítomno cca 35 % zaměstnanců). Koordinátorka MěÚ představila ve zkratce podstatu metody CAF, nejpodstatnější částí setkání byla práce ve skupinách, ze které vzešly podněty, které koordinátorka přislíbila zahrnout do sebehodnotící zprávy. Ze setkání se zaměstnanci vyllynuly velmi závažné nedostatky, které zaměstnance trápí, a které by chtěli zlepšit:

- především se jedná o nefunkčnost přenosu informací z vedení, přes vedoucí až k zaměstnancům (zaměstnanci nejsou informováni o výstupech z porad, je rozhodováno „o nás bez nás“),
- potřeba celkového zlepšení komunikace,
- řešení jednoduchých věcí složitou cestou,
- zlepšení úrovně vztahů mezi státní správou a samosprávou,

- vytvoření kvalitních podmínek pro práci (několik úředníků v malé kanceláři, nedostatek soukromí při jednání s klienty),
- odbourat zvýhodňování a protežování některých jedinců (zavést systém odměňování pracovníků).

Zaměstnanci dále podotkli, že sice vedoucí (členové realizačního týmu) tvoří sebehodnocení, ale problémy běžných zaměstnanců se do nich nemohou promítnout, pokud je nebudou tvořit sami zaměstnanci. Pro zamezení rizika tvorby nedostatečného sebehodnocení bylo stanoveno, že nejprve proběhne diskuse nad kritérii mezi členy realizačního týmu a poté proběhne představení výsledků mezi zaměstnanci, kteří tak budou mít možnost se k danému sebehodnocení vyjádřit, případně ho doplnit a svůj návrh si obhájit. Pokud návrh zaměstnance dosáhne konsensu s členy realizačního týmu, bude do sebehodnocení zapracován.

Protože byl zdůrazňován především problém s komunikací uvnitř úřadu a bylo vyjmenováno několik zajímavých podnětů pro zlepšení činností a procesů na úřadě, rozhodl se realizační tým provést dotazníkové mezi zaměstnanci (dotazník viz příloha č. 1) – výsledky se promítly do kritérií zpracovávaných sebehodnotící skupinou č. 1.

Dotazník byl sestaven z otázek z níže uvedených oblastí, hodnocení probíhalo na stupnici 0 – 5, přičemž hodnocení 5 znamenalo nejvyšší spokojenost s danou oblastí. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 68 zaměstnanců (48 žen, 16 mužů, 4 pohlaví neuvedli) z celkového počtu 78, tj. návratnost dotazníků byla 87,20 %.

- *Otázky týkající se spokojenosti s pracovním prostředím:* V této oblasti byli zaměstnanci nejvíce spokojeni s možností stravování formou stravenek, s rozvržením pracovní doby a systémem sociálních výhod. Naopak nespokojenost uvedli u pracovního prostředí.
- *Otázky týkající se spokojenosti s neformálními mezilidskými vztahy a pracovní spoluprací v rámci MěÚ Jilemnice:* Spokojenost zaměstnanců byla uvedena u spolupráce s jednotlivými pracovníky na oddělení, na odboru, u neformálních mezilidských vztahů na odděleních a na odborech. Nespokojenost byla uvedena u spolupráce mezi odbory, u neformálních mezilidských vztahů na městském úřadě a u celkové atmosféry uvnitř městského úřadu.
- *Otázky týkající se informovanosti:* Zaměstnanci uvedli spokojenost u přenosu a kvality předávaných informací na oddělení, nespokojenost uvedli u přenosu a kvality předávaných informací na odboru a mezi odbory.



- *Otázky týkající se samotné práce, jejího ohodnocení a podpory ze strany nadřízeného:* Zaměstnanci na úřadě jsou spokojeni s podporou od vedoucí oddělení při běžné práci, s rozmanitostí práce, s hodnocením práce vedoucím oddělení, s mírou své odpovědnosti, se svými pravomocemi, s podporou od vedoucího odboru, s hodnocením práce vedoucím odboru. Negativní hodnocení zaměstnanci uvedli u podpory od nadřízených při předkládání vlastních nových návrhů a podnětů, neprojevení zájmu nadřízených o zaměstnancovy názory na vykonávanou práci, u systému odměňování zaměstnanců, u platů zaměstnanců s ohledem na vykonávanou práci.
- *Otázky týkající se spokojenosti s profesním růstem a rozvojem dovedností:* Zaměstnanci uvádějí u této oblasti nespokojenost s profesním růstem a rozvojem svých dovedností a s možností dalšího rozvoje v rámci odbornosti do budoucna (systém dalšího vzdělávání).
- *Otázky týkající se celkové spokojenosti:* Zaměstnanci nejsou ze svého pohledu spokojeni s hodnocením práce městského úřadu jako celku, z pohledu zaměstnance je úřad vnímán občany negativně.
- *Doplňkové otázky:* 60 % zaměstnanců umí definovat vizi městského úřadu, 85 % zaměstnanců by uvítalo příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění. Kritickým výsledkem pro personálního ředitele úřadu je zjištění, že téměř 1/3 z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců uvažuje o změně zaměstnání, nebo uvádí variantu „zatím nevím“.

Mezi nejlépe hodnocené odpovědi z hlediska spokojenosti zaměstnanců byl uveden systém stravování pomocí stravenek, rozvržení pracovní doby a podpora zaměstnance od vedoucího oddělení při běžné práci. Mezi nejhůře hodnocené patřila otázka, jak vnímají občané úřad jako celek a jak hodnotí občané práci úřadu. Další nejmenší spokojenost zaměstnanců byla uvedena u celkové atmosféry uvnitř úřadu a přenos a kvalita předávaných informací mezi odbory úřadu.

### **5.3.9 Finanční náročnost zavedení CAF na Městském úřadě v Jilemnici**

Projekt na zavádění CAF obdržel finanční podporu z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Protože bylo počítáno se získáním dotace, byly do nákladů zahrnuty také personální výdaje realizačního týmu (dá se očekávat, že pokud by bylo zavádění bez dotace, personální náklady by se nevyskytly – z důvodu snižování mezd na městských

úřadech po celé ČR), zaměstnanci (v našem případě vedoucí odborů) by vykonávali práci zdarma v rámci své běžné pracovní činnosti, čímž by však docházelo k možné prodlevě při vykonávání běžné pracovní agendy.

Celkový rozpočet projektu činí 5 996 123,52 Kč, byl napsán a podán spolu s partnerem – Masarykovou městskou nemocnicí v Jilemnici.<sup>29</sup> Tabulka níže uvádí pouze náklady, které se týkají Městského úřadu v Jilemnici.

**Tabulka č. 4 - Náklady na zavádění CAF pro období září 2010 – srpen 2013**

Název nákladu	Cena v Kč
Pracovní smlouvy 0,5 úvazku/měsíc, hlavní manažerka a koordinátorka	756 000,-
Dohody o pracovní činnosti 0,1 úvazku/měsíc, členové týmu	680 400,-
Povinné odvody z pracovních smluv	257 040,-
Povinné odvody z dohod o pracovní činnosti	231 336,-
Poradenství při zavádění CAF	144 000,-
Re-building webových stránek města	100 000,-
Školení realizačního týmu	15 500,-
Závěrečný audit projektu	30 000,-
<b>Zavedení CAF na Městském úřadě v Jilemnici celkem</b>	<b>2 214 276,-</b>

*Zdroj: Interní materiály MěÚ Jilemnice*

Celkové náklady jsou vysoké především kvůli mzdám. Mzdy se na celkovém rozpočtu podílejí 86 %! Zbylých 14 % činí poradenská činnost spolu s úvodním školením a re-buildingem webu. Využití mzdových prostředků bylo především motivačním prvkem, členové realizačního týmu svoji práci odváděli mimo pracovní agendu povětšinou ve svém volném čase. Samozřejmě je možné řešit zavádění CAF bez mzdových prostředků a zaměřit se pouze na proces zavádění CAF bez aktivit okolních, jako byl v Jilemnici re-building webových stránek a audit projektu (audit projektu bude v případě Jilemnice zadán pouze jako kontrolní nástroj, bude se kontrolovat, zda byl projekt řádně a správně zaúčtován dle podmínek poskytovatele dotace). Náklady na implementaci CAF by bez těchto okolních aktivit činily necelých 160 000 Kč. Náklady v řádech několika milionů

<sup>29</sup> Rozhovor 02 s hlavním manažerem projektu.

korun umožnila dotace, pokud by město dotaci neobdrželo, snažilo by se náklady co nejlépe snížit a prostředky využít jako svůj vlastní podíl v investičních projektech.

Financování projektu je součástí rozpočtu města na rok 2011 (pro rok 2011 se jedná o částku dva miliony Kč, celkové hospodaření města na výdajové straně rozpočtu činí 191 milionů Kč) a rozpočtového výhledu na další roky, projekt je evidován pod paragrafem 6171, který představuje vlastní správní činnost místních orgánů, činnosti společné pro místní správu a zastupitelstvo. Správcem rozpočtu je hlavní manažer projektu, příkazcem operace je koordinátor MěÚ. Správce rozpočtu svým podpisem odpovídá za dodržení zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů při realizaci operace, odpovídá za soulad operace se schváleným projektem a nakládání s veřejnými prostředky. Příkazce operace odpovídá za prověření nezbytnosti uskutečnění připravované operace, věcné správnosti a úplnosti podkladů k připravované operaci, dodržení kritérií hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti.

### ***5.3.10 Porovnání implementace systému CAF s ostatními úřady***

Porovnejme nyní implementaci na Městském úřadě v Jilemnici s výsledky Ing. Pavla Charváta a Ing. Pavla Kajmla, kteří své poznatky ze zavádění CAF na úřadech shromáždili v publikaci CAF: jak jsme ho viděli po desáté implementaci. Tato publikace přináší reálný pohled na implementaci v 10 úřadech (9 městských úřadů a 1 úřad krajský), které byly zahrnuty do projektu „Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech“ jehož hlavním nositelem byla organizace MEPCO, dotace na realizaci poskytl Evropský sociální fond (realizace v roce 2007). Podobný projekt proběhl v roce 2008 na Slovensku. Projekt s názvem „Podpora implementácie modelov kvality vo verejnej správe 2008“ si kladl za cíl motivovat a podpořit organizace veřejné správy v trvalém zlepšování s pomocí implementace modelů kvality modelu EFQM a nebo modelu CAF. Do projektu se na Slovensku zapojilo 9 samosprávných úřadů a 2 organizace státní správy<sup>30</sup>. Vybraná témata k porovnání vyplývající z české implementace:

### **Zapojení do implementace modelu CAF**

#### *1. Jaké hlavní zainteresované strany byly do řešení zapojeny?*

---

<sup>30</sup> Projekt Implementácia modelov kvality vo VS ze dne 13. února 2011, <http://www.unms.sk/?podpora-implementacie-modelov-kvality-vo-verejnej-sprave>.

Městský úřad Jilemnice patří do skupiny úřadů, které do implementace zapojily vedení úřadu, externího konzultanta a realizační tým. Stejně jako úřady v publikaci se do procesu aktivně nezapojilo zastupitelstvo a občané. Aktivně se ze zastupitelů zapojil starosta a místostarostka. Z dotazovaných úřadů zapojilo do implementace vedení úřadu 75 % úřadů, 100 % úřadů mělo externí konzultanty, u 35 % úřadů vznikly týmy typu realizační, poradenský apod.

## *2. Kdo byl za řešení zodpovědný?*

Oproti úřadům zapojeným v projektu organizace MEPCO se Jilemnice odpovědností za implementaci odlišuje. Na Městském úřadě v Jilemnici byly odpovědnosti rozděleny na několik pozic – odpovědnost za řádnou administraci projektu má hlavní manažer (odpovídá se starostovi města jako statutárnímu zástupci), odpovědnost za plnění aktivit projektu má koordinátor MěÚ (pod dozorem realizačního týmu). V popisovaných úřadech byla v 35 % případů odpovědnost uložena koordinátorovi, v 85 % vedoucímu úřadu, v 55 % týmu CAF a koordinátorovi, v žádném z úřadů nebyla odpovědnost svěřena externímu konzultantovi.

## *3. Jaké nástroje, prostředky, metody byly použity?*

Městský úřad Jilemnice spadá mezi úřady, které z 55 % uplatňovaly při implementaci CAF SWOT analýzu. Při sebehodnocení bylo dále využíváno řízeného rozhovoru, na jehož závěru se muselo dojít ke společnému konsensu. U sledovaných úřadů využívalo 25 % metody brainstormingu<sup>31</sup>, 10 % metody BSC<sup>32</sup>, 45 % metody benchmarkingu a 55 % úřadů pracovalo s principy afinitního diagramu<sup>33</sup>. Metoda benchmarkingu bude na Městském

---

<sup>31</sup> **Brainstorming** je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Je založena na skupinovém výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě. Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming> ze dne 13. února 2011.

<sup>32</sup> **Balanced Scorecard** (používaná zkratka **BSC**), česky systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, je metoda v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Vznikla jako reakce na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe. Zdroj: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://cs.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard) ze dne 13. února 2011.

<sup>33</sup> **Afinitní diagram** (rovněž označovaný jako diagram příbuznosti či shlukový diagram) je vhodným nástrojem pro vytvoření a uspořádání velkého množství informací týkajících se určitého problému, pomáhá tyto informace uspořádat do přirozených skupin a tak objasnit strukturu řešeného. Zdroj: [http://striz8.fame.utb.cz/msmt2008b/index\\_soubory/Page466.htm](http://striz8.fame.utb.cz/msmt2008b/index_soubory/Page466.htm) ze dne 13. února 2011.

úřadě v Jilemnici využita v závěru projektu „Zavádění CAF v Jilemnici“, kdy se úřad bude porovnávat s minimálně dalšími dvěma úřady s titulem obce s rozšířenou působností.

#### *4. Kým bylo řešení podporováno?*

Podporu zavádění CAF vyslovili pro Městský úřad Jilemnice jak rada města, tak zastupitelstvo města. Oba orgány jsou během vlastní implementace o činnostech informovány pomocí materiálů zpracovávaných koordinátorem MěÚ. Podpora byla u sledovaných úřadů v 75 % vyslovena vedením města a u 25 % zastupiteli. U žádného úřadu nebyla podpora získána u zaměstnanců. Ing. Kajml a Ing. Charvát to odůvodňují tím, že se ve sledovaných úřadech neudělalo dost pro osvětu smyslu hodnocení CAF. Městský úřad Jilemnice se nebál při vlastním sebehodnocení bavit se se zaměstnanci. Do procesu byli zaměstnanci zapojeni pomocí e-mailových zpráv od koordinátora MěÚ a samostatných jednání určených pro zaměstnance úřadu.

#### *5. Jak jste získali podporu zaměstnanců?*

Otázka řeší, přes koho byla získána podpora pro implementaci modelu CAF, zda přes běžné zaměstnance, CAF tým, vedoucí odborů. Zaměstnanci Městského úřadu v Jilemnici byli do procesu zapojeni díky svým přímým vedoucím, kteří jsou členy realizačního týmu. Vedoucí odborů předávali informace svým podřízeným na svých vlastních poradách odborů. Zaměstnanci tak měli možnost se vyjádřit k vizím úřadu, k dotazníkovému šetření spokojenosti zaměstnanců, mohli se zúčastnit úvodního semináře k metodě CAF, k výsledkům sebehodnocení, do budoucna se budou moci vyjadřovat k návrhům akčních plánů a dalších aktualizací sebehodnotící zprávy. U popisovaných úřadů byla největší podpora zaměstnanců přes hodnotící (85 %) a přípravný tým (25 %), vedoucí podporu zaměstnanců získávali pouze z 25 %, přenos ze zaměstnanců na zaměstnance byl jen 10 %. Nízká podpora od vedoucích a samotných zaměstnanců je dána především obavou „co z toho pro nás vyplyne“, každý se obává možného propouštění, které může být výsledkem například z personálního auditu, možného krácení odměn, pokud se v rámci CAF vytvoří nový motivační prvek odměňování zaměstnanců.

#### *6. Na jaké překážky jste během implementace narazili?*

Každé zavádění nových procesů sebou přináší obavy a rizika, že implementace neproběhne podle předem stanového harmonogramu časového či finančního. Publikace autorů Charvát a Kajml přichází s následujícími překážkami, které se na úřadech, kde se CAF zaváděl, objevily: největší překážkou byla neznalost metody CAF (85 %), následují informační bariéry (75 %), nechuť (65 %), časová tíseň a obecné obavy (45 %). Městský úřad Jilemnice se s těmito překážkami ztotožňuje. V počátcích realizace byla hlavní překážkou neznalost. Realizační tým musel být seznámen s obecnými principy modelu CAF, v praktické stránce se ukázaly jako velmi vhodné materiály měst, které CAF již několik let zavádějí. Informační bariéry byly na městském úřadě překonány pravidelnou informovaností pomocí e-mailových zpráv a zveřejněním dokumentů pro všechny zaměstnance. Při prvním setkání se zaměstnanci (prosinec 2010) se projevil především nechuť zaměstnanců k projektům typu CAF, zaměstnanci namítali, že v roce 2005 proběhl na úřadě personální audit, z kterého nic ke zlepšení nevzešlo. Jejich nechuť byla dána také tím, že jejich přání a potřeby léta nikdo nevyslyšel a nemyslí si, že zavedením CAF by se to mělo zlepšit. Po obecném představení metody CAF a diskusi nad tím, co běžné zaměstnance trápí, většina ze zúčastněných změnila názor, bylo to dáno především tím, že koordinátor MěÚ přislíbil dbát na to, aby se podněty od zaměstnanců do sebehodnotících zpráv a následně do akčních plánů dostaly.

### **Praktiky při práci týmu pro zavádění CAF**

#### *7. Co je třeba udělat, aby práce v týmu měla úspěch?*

Základem úspěchu každé činnosti je kvalitní tým, který drží při sobě, složený z vůdčí osobnosti a členů, jejichž schopnosti zaručují, že bude dosaženo vytčeného cíle. Při zavádění CAF v porovnávaných úřadech dbali především na odpovědný výběr členů týmu (55 %), prosazování objektivitu (45 %), motivaci k užítku (45 %), diskusi (35 %) a snížení administrativní zátěže (10 %). Z výsledků a porovnání s aplikací CAF na MěÚ v Jilemnici je vidět, že úřady postupují podle shodných metodik. Také na Městském úřadě v Jilemnici proběhl nejprve výběr členů týmu, v Jilemnici složený z vedoucích odborů, a to především proto, že mají zkušenosti s řízením pracovníků, mají širší okruh předmětu činností než podřízení a jsou článkem přenosu informací mezi vedením a svými zaměstnanci. Při vlastním sebehodnocení bylo také dáno na objektivní názor většiny, realizační tým musel v řízené diskusi dosáhnout konsensu, nedaly se tak prosazovat objektivní zájmy, které by

mohly získané výsledky zkreslovat. Motivace k užítku – CAF se na MěÚ Jilemnice začal zavádět především proto, že si politické vedení uvědomuje, jak je důležité být otevřeným úřadem a mít spokojené klienty. Motivací je zlepšit či začít vykonávat činnosti, které se dosud z nějakých příčin odkládaly či pro ně nebyl vytvořen personální potenciál. Díky novým webovým stránkám, které prošly přestavbou na počátku zavádění CAF, je umožněna diskuse i lidem mimo úřad. Diskuse je umožněna také zaměstnancům úřadu na setkáních pro zaměstnance. Administrativní zátěž – členové realizačního týmu jí nebyli vystaveni. Veškerou administraci zajišťuje hlavní manažer a koordinátor MěÚ.

#### *8. Kolik lidí v úřadě vnímá změny, o které se zasloužil CAF?*

Odpovědi u této otázky jsou podle autorů Charváta a Kajmla smutné, protože pouze 25 % úřadu nějaké změny vnímá, stejné procento tvrdí, že nikdo z úředníků nevnímá změny. Změny naopak vnímá vedení úřadu a tým. Tyto výsledky autoři zdůvodňují tím, že se CAF začal zavádět především proto, že na jeho zavádění byly uvolněny finanční prostředky a úřady se tak zviditelnily za peníze, které jim poskytl někdo jiný. Další jejich domněnkou je, že se správně nevyužívají akční plány, vedení nesvolí ke změně nebo vážně vnitřní komunikace. Ihned po začátku implementace na Městském úřadě v Jilemnici zaměstnanci mohli pocítit změny. Prostřednictvím svých nadřízených byli informováni o zavedení CAF, byli vyslyšeni, když si stěžovali, že se o jejich potřeby nikdo nezajímá, byl jim dán prostor vyjádřit svůj názor pomocí dotazníku, jehož provedení bylo úplně první od doby, co MěÚ Jilemnice vznikl jako úřad tzv. třetího stupně. Věřme, že konečné aktivity, které budou umístěny do prvního akčního plánu, povedou ke změně, která bude k užítku jak zaměstnancům, tak klientům Městského úřadu v Jilemnici.

#### *9. Jaké další metody kvality aplikujete?*

U úřadů, které se zúčastnily pilotního projektu zavádění CAF, fungovaly z 85 % již další metody kvality, a to zvláště benchmarking nebo BSC. Tyto metody se společně doplňují, CAF se zaměřuje na měřitelné cíle a ukazatele kvality fungování procesů, benchmarking poskytuje informace do úrovně cílů a BSC provazuje systém řízení s ekonomickou úspěšností. Městský úřad Jilemnice začal zavádět CAF po třech letech úspěšného zavádění místní Agendy 21, ve které dosahuje pravidelně úrovně kategorie C.

Na úrovni udržitelného rozvoje a environmentálního řízení začal Městský úřad Jilemnice zavádět EMAS.

Z témat byla vybrána pouze ta, která mají význam pro Městský úřad Jilemnice. MěÚ Jilemnice prozatím nemůže zodpovědět otázky typu „Jsou akční plány realizovány nebo mizí metodou vyhnívání práce z úřadu?“ Akční plán zlepšování – jeho první realizace bude probíhat od července 2011. Teprve po prvním půlroce bude možné zhodnotit jeho naplnění. Vzhledem k tomu, že zavádění CAF v Jilemnici je podmíněno dotací, bude třeba tyto plány plnit, na úřadě je vytvořena organizační struktura projektu s jasně vymezenými kompetencemi, která bude dbát na řádné plnění akčního plánu. Budoucnost modelu CAF na MěÚ v Jilemnici bude po skončení projektu záležet na politickém vedení města. Projekt bude končit v roce 2013, tedy rok před komunálními volbami, jak se ke zvyšování kvality postaví zastupitelstvo následující? Bude zastupitelstvo dbát na to, aby úřad zvyšoval kvalitu poskytovaných služeb, aby byl úřadem otevřeným k občanovi? Na to si budeme muset čtyři roky počkat.

#### **5.4 Zvyšování kvality veřejné správy na Městském úřadě v Jilemnici po zavedení modelu CAF**

Zavádění systému sebehodnocení pomocí modelu CAF je dlouhodobým procesem, který nemusí nikdy skončit (pokud se tak město rozhodne). Vzhledem k tomu, že město Jilemnice na proces zavádění CAF získalo dotaci, vyplývají mu z této skutečnosti některé povinnosti, a to v prvé řadě zajištění udržitelnosti aktivit projektu po dobu 5 let. Pravidelné opakování aktivit (např. po roce) zajistí zpětnou vazbu, která umožní zhodnotit úspěšnost přijatých opatření a jejich možnou aktualizaci, která se projeví v dalším akčním plánu zlepšování. Město Jilemnice, respektive Městský úřad Jilemnice, se díky metodě CAF stal úřadem, jehož cílem je efektivně řídit úřad a smysluplně rozvíjet svoje město. Metoda CAF může být dalším impulsem k trvalému zlepšování práce úřadu směrem k „dělat správné věci správným způsobem“. Vezměme si například město Vsetín, které od roku 1999 uplatňuje místní Agendu 21, od roku 2001 probíhá na úřadě řízení dle ISO 9001 + 14001, od roku 2002 se uplatňuje partnerství s NNO a projektová řízení, od roku 2003 sleduje sady místních i Evropských indikátorů, sebehodnotí se podle CAF, realizuje Benchmarking a řídí priority města pomocí Balanced Scorecard. Cílem města Vsetína je trvalé zlepšování



a dobré vládnutí (tzv. přístup Good governance vydaný v roce 2000 OSN). Půjde v těchto šlépějích také Městský úřad v Jilemnici? To je otázka hodná pro politické vedení města a tajemníka úřadu. Je však důležité si uvědomit, že kvalitní procesní řízení s sebou přináší náročné požadavky na zaměstnance, kteří se musí s metodou ztotožnit a musí věřit v to, že metoda je přínosná.

Za dva roky bude stát vedení města před vážným rozhodnutím, jak proces implementace CAF do dalších let pojmout. Pokud si zaměstnanci úřadu k metodě CAF najdou kladnou cestu a pochopí, že procesní řízení je přínosem pro jejich práci, bude možno CAF dále zavádět např. pouze pomocí dobrovolníků, ochotných se po pracovní době scházet a pracovat na procesu zlepšování. V budoucnu bude možné využít systémů, které se budou na městském úřadě zavádět v rámci projektu „Vzdělávání v Jilemnici“, cílem tohoto projektu je aktualizace organizační struktury úřadu, vytvoření systému vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, vzdělávání politiků a e-learningové vzdělávání. Účast zaměstnanců na metodách kvality bude možné zařadit do motivačního programu pro zaměstnance (neboli zapojte se do mimopracovních aktivit a získejte za to mimořádné odměny). Nemělo by se však jednat o odměny za účast na jednání, ale za aktivitu vyvinutou při vlastním procesu.

Z hlediska projektu je prozatím jisté, že na závěr projektu budou porovnány výsledky Jilemnice s minimálně dvěma úřady podobného charakteru a obvodu (obec s rozšířenou působností) pomocí metody benchmarkingu. Do budoucna by bylo vhodné uvažovat o registraci na stránkách České společnosti pro jakost, která na svých stránkách vytvořila benchmarkingovou databázi pro organizace veřejné správy, které se rozhodly zavést do své činnosti metodu CAF. Registrace je možná přes jednoduchou on-line přihlášku, k 1. 3. 2011 je v databázi registrováno 575 firem k porovnání. Na základě vyplněných dotazníků se bude moci porovnat MěÚ Jilemnice se subjekty v archivu – v nabídce lze navolit i s jakým procentem se chceme porovnávat, např. s 10 % nejlepších firem v dané oblasti. Výsledky se zobrazují pomocí grafů znázorňujících náš úřad, 10 % nebo 25 % nejlepších a všechny ostatní, kteří dotazník vyplnili. Pomocí bodového hodnocení se úřad může porovnat s ostatními úřady a sledovat tak pravidelně směry ve vývoji úřadu.<sup>34</sup>

Systémové zlepšování kvality veřejné správy je v České republice od roku 2005 podporováno Ministerstvem vnitra České republiky (MVČR), které každý rok oceňuje

---

<sup>34</sup> <http://www.benchmarking.cz/default.asp> ze dne 1. 3. 2011.

úřady v České republice za prokazování dobrých výsledků organizace. Slavnostní předání ceny z rukou ministra si město Jilemnice již vyzkoušelo v letech 2008 – 2009, kdy získalo bronzový stupeň za zlepšování kvality pomocí zavádění místní Agendy 21. V roce 2010 se město Jilemnice o cenu neucházelo, v té době se začal rozbíhat projekt zavádění metody CAF a cílem bylo soutěžit v dalších ročnících o některou z cen právě za zavádění další metody kvality – metody CAF. Cenu Ministerstva vnitra ČR lze udělit za kvalitu ve veřejné správě a za inovaci. Cena za kvalitu ve veřejné správě se uděluje ve třech stupních, přičemž ocenění za implementaci modelu CAF lze získat u stupně bronzového a stříbrného:

- *Bronzový stupeň* se uděluje organizacím, které se zaměřily na zlepšování kvality a dosáhly prvních úspěchů zvyšujících kvalitu veřejné služby. Úřady mohou soutěžit s modelem CAF hodnoceným podle metodiky z roku 2006 či 2009 a po dosažení minimálně 25 bodů v celkovém hodnocení. Při hodnocení může být použit jak klasický panel hodnocení, tak panel s jemným rozlišením. Úřad musí mít zpracovanou sebehodnotící zprávu a na ni navazující akční plán zlepšování. Pro udělení ceny musí být formulována vize, zpracována SWOT analýza, provedeno šetření spokojenosti zaměstnanců a zákazníků, musí být identifikováni strategičtí partneři a musí být řešen přístup k problematice životního prostředí.
- *Stříbrný stupeň* se uděluje organizacím za dosažení stanovených parametrů dokládajících potřebnou kvalitu. V případě stříbrného stupně musí úřad dosáhnout minimálně 40 bodů v celkovém hodnocení, u modelu je třeba použít v hodnocení panel s jemným rozlišením, zpracována musí být sebehodnotící zpráva, akční plán zlepšování a vyhodnocení předchozího plánu zlepšování. Kromě kritérií vyjmenovaných v bronzovém stupni musí mít úřad strategii úřadu, stanoveny hodnoty a cíle, koncepci řízení lidských zdrojů, vytvořenu mapu klíčových procesů, po dobu nejméně tří let musí provádět šetření spokojenosti zaměstnanců i zákazníků, musí provádět měření etického chování a transparentnosti.
- *Zlatý stupeň* je tzv. Národní cena kvality ČR, posuzovány jsou parametry kvality managementu, kvality výrobků, ekonomické výsledky, vztah k zaměstnancům, zákazníkům a celé společnosti. Uděluje se i za model CAF 2006/2009, v tomto případě se však jedná o postupovou cenu, tzn., že uchazeč musí před vstupem do soutěže o zlatý stupeň obdržet stříbrný stupeň.

V případě Městského úřadu v Jilemnici bude možné v průběhu projektu zavádění CAF usilovat o získání bronzového stupně. V celkovém hodnocení úřad po prvním sebehodnocení dosáhl celkového průměru 35,8 bodů (dá se předpokládat, že v dalších kolech sebehodnocení, při realizaci všech aktivit uvedených v akčním plánu zlepšování, bude docházet k nárůstu počtu bodů a tím pádem se úřadu otevře možnost získat vyšší ocenění). Vize je naformulována a bude předložena ke schválení politickému vedení města, analýza SWOT byla při sebehodnocení zpracována, proběhlo šetření spokojenosti zaměstnanců, výzkum v případě šetření zákazníků je plánován, stejně tak bude možno pojmenovat strategické partnery úřadu. Přístup k problematice životního prostředí je nastíněn jak v projektu Jilemnice – Zdravé město, tak v projektu zavádění environmentálního řízení a auditu EMAS v rámci MěÚ Jilemnice. Po třech letech systematické práce v procesu řízení pomocí CAF bude možné v případě splnění všech potřebných kritérií soutěžit o stříbrný stupeň Ceny Ministerstva vnitra ČR. Od roku 2005, kdy se ceny začaly udělovat, bylo za implementaci modelu CAF v České republice uděleno 90 cen (z celkového počtu 186, tj. jenom za CAF bylo oceněno téměř 50 % uchazečů). Těchto 90 cen si mezi sebe rozdělilo 55 úřadů z celé České republiky. Mezi nejúspěšnější úřad patří Úřad městské části Prahy 13, který získal 4x ocenění stříbrného stupně a 1x ocenění bronzového stupně. Mezi úřady se třemi oceněními patří Krajský úřad Karlovarského a Královehradeckého kraje, Městský úřad Chrudim, Jablunkov, Konice, Kopřivnice, Prostějov, Studénka a Šternberk. Připojí se k těmto městům také Jilemnice? Vzhledem k tomu, že se úřad rozhodl systematicky zlepšovat svoji činnost, bude určitě také chtít, aby se o těchto procesech dozvěděla široká veřejnost a získání právě takového ocenění je velkou motivací.

## 6. ZÁVĚR

Implementace modelu CAF do činnosti městských, obecních i krajských úřadů je stále ve větší oblibě. Jedná se o dostupnou metodu, jež má pro svoji aplikaci zpracováno několik aplikačních příruček, které jsou v poslední době ještě doplňovány příklady přímo z praxe. Města se zavedenou metodou CAF eviduje databáze EIPA<sup>35</sup> (výzkumně vzdělávací institut poskytující široké spektrum služeb pro veřejnou správu), k 3. únoru 2011 registrovala tato databáze uživatele CAF v 39 zemích. V České republice je podle této databáze 65 úřadů, kde je zaveden CAF. Skutečný údaj však bude mnohem větší, je to dáno tím, že ne všechny úřady jsou v této databázi registrovány, např. autoři Kajml a Charvát<sup>36</sup> udávají, že v roce 2007 byl CAF v ČR zaveden zhruba v 75 úřadech. Seznam se rozrostl i díky uzavřené výzvě č. 53 Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. V sousedních státech ČR se CAF zavádí dle údajů databáze EIPA v Polsku (174 úřadů), Německu (69 úřadů), Rakousku (91 úřadů) a na Slovensku (38 úřadů).

Městský úřad v Jilemnici začal v roce 2007 (v rámci projektu Jilemnice – Zdravé město) uplatňovat místní Agendu 21, tím se přiblížil k prosazování myšlenek udržitelného rozvoje na místní úrovni, započal proces strategického plánování a blíže se seznamoval s dobrou praxí v procesním řízení u ostatních měst v České republice.

Příprava na zavádění metody CAF byla na městském úřadě přenechána projektové manažerce, která spolu s tajemníkem úřadu připravila projektovou žádost. V této fázi se již dalo využít postupu aplikační příručky CAF a mohl být utvořen přípravný tým, který by se podílel na přípravě žádosti, tzn. vedoucí odborů se mohli účastnit už přípravy procesu ve fázi plánování. Skutečnost na úřadě však byla taková, že projektovou žádost zpracovával úzký projektový tým, který zapojil vedoucí do procesu až ve fázi, kdy bylo rozhodnuto o poskytnutí dotace a kdy se tedy z hlediska žádosti musel ustanovit oficiální realizační tým pro aplikaci CAF. Tento postup samozřejmě vedoucí odborů kritizovali, někteří se s postupem vyrovnávali velmi složitě a byli toho názoru, že model je zaváděn pouze proto, že na ni městský úřad obdržel dotaci.

Pro pilotní aplikaci městský úřad využil dotačních možností Evropského sociálního fondu, čímž ušetřil finance městskému rozpočtu a realizačnímu týmu umožnil získat za

---

<sup>35</sup> Databáze registrovaných uživatelů EIPA -

[http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20overview\\_3feb2011\\_ONLINE.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20overview_3feb2011_ONLINE.pdf) ze dne 13. února 2011.

<sup>36</sup> Charvát, P.; Kajml, P. a kolektiv: *CAF: jak jsme ho viděli po desáté implementaci*. COM4, Praha 2007, str. 60.

svoji práci finanční ohodnocení. Toto bylo velmi správné rozhodnutí, které sice zahrnovalo zvýšené nároky na personalistku a vypořádání dotace (uzavření příslušných dohod, vyplňování a archivace výkazů práce), ale zároveň bylo velkým motivačním prvkem pro členy realizačního týmu (zvláště pro ty, kteří se s metodou CAF nemohli ztotožnit a byli přesvědčeni, že metoda stejně nic nevyřeší).

Městský úřad vhodně ustanovil osobu hlavního koordinátora, původně byla myšlenka vedení úřadu taková, že hlavní koordinátor je totožný s osobou projektového manažera, což by však znamenalo velké nároky na manažera a rozhodně by to omezilo další možné získávání externích finančních prostředků. Hlavní koordinátor byl tím silným článkem, který celý realizační tým metodicky vedl (byť pod hlavičkou externího poskytovatele poradenství), byl neustále členům realizačního týmu k dispozici ke konzultacím, vyřizoval všechny administrativní záležitosti spojené s realizací CAF, odpovídal na dotazy a především neustále opakoval smysl metody CAF – popsat systém řízení úřadu, zjistit oblasti, ve kterých má úřad rezervy, tyto rezervy snižovat a vést úřad k efektivnosti a výkonnosti pomocí zlepšování.

CAF na úřadě přinesl ihned v počátku viditelná zlepšení, především se jednalo o meziodborovou komunikaci, při setkáních se zaměstnanci se sešli úředníci státní správy i samosprávy a společně diskutovali o věcech, nad kterými by se společně nezamysleli. Téměř většina se jich při prvním setkání shodla, že na odborech nefunguje přenos informací z vedoucích na podřízené. I tato zjištění se objevují v první sebehodnotící zprávě a bude cílem zavést na všech odborech porady, na kterých by vedoucí předávali informace také z porad z širšího vedení. V souvislosti s objektivitou hodnocení padla na úřadě myšlenka upravit pro další kolo sebehodnocení složení realizačního týmu. Další kolo sebehodnocení proběhne pravděpodobně až po oficiálním ukončení projektu, protože projekt do roku 2013 řeší pouze aktualizace akčních plánů. Realizační tým pro projekt „Zavádění CAF v Jilemnicích“ byl ustanoven pouze z vedoucích odborů, ne všude je však složení týmu takovéto, některá města své realizační týmy skládají jak z vedoucích odborů, tak z referentů odborů. Tím je zaručen přenos dat a myšlenek mezi běžné zaměstnance a hlavně je do procesu sebehodnocení zahrnut i názor těch, kterých se CAF především týká – zaměstnanců, kteří se den co den setkávají s klienty, vystupují jménem úřadu a úřad reprezentují.

Městský úřad Jilemnice má za sebou první kolo hodnocení (první sebehodnotící zpráva viz příloha č. 3) a intenzivně pracuje na schválení prvního akčního plánu zlepšování, který vychází ze slabých stránek jednotlivých subkritérií. V prvním kole sebehodnocení úřad dosáhl 35,8 bodů, při splnění všech aktivit v akčním plánu zlepšování a v případě provedení aktualizace sebehodnotícího procesu, bude logicky docházet k nárůstu počtu bodů – úřad se bude ve svých činnostech zlepšovat. Do akčního plánu budou vloženy aktivity, které je reálné do stanoveného termínu splnit (pro MěÚ Jilemnice se jedná o 6 měsíců, tak jak bylo nastaveno v projektové žádosti). Celkem tento proces aktualizace proběhne čtyřikrát a na závěr bude ukončen porovnáním dat s minimálně dvěma městy pomocí metody benchmarkingu.

Městský úřad Jilemnice si od metody CAF slibuje především vytvoření systému zjišťování potřeb a spokojenosti jak klientů, tak zaměstnanců, zpracování závazných postupů pro zpracování a zveřejňování vnitřních předpisů, nařízení, vyhlášek, petic, stížností. Na druhou stranu si někteří zaměstnanci myslí, že většinu z toho lze uskutečnit i bez zapojení CAF, neuvědomují si však, že by se to neřešilo v tak širokém rozsahu, komplexně a hlavně v delším časovém horizontu.

Diplomová práce na základě interních materiálů MěÚ Jilemnice, pozorování, dotazování a studia aplikačních příruček představuje praktickou případovou studii aplikace metody CAF na úřadě trojkové působnosti – představuje popis zavádění od prvotní myšlenky až po provedení prvního kola sebehodnocení s nastíněním budoucích činností. Městský úřad Jilemnice se díky metodě CAF připojil k řadě měst v České republice, kde se úřad snaží být otevřený a vstřícný vůči vnějšímu okolí, tento cíl Městský úřad v Jilemnici ještě potvrdí přijetím vize úřadu. Přes počáteční negativní ohlasy se většina zaměstnanců s metodou CAF ztotožnila, zajímá se o proces implementace, účastní se workshopů a setkání s pracovníky, což je prvním krokem k tomu, aby se někteří dobrovolníci zapojili do sebehodnocení poté, až oficiálně skončí projekt „Zavádění CAF v Jilemnici“.

Zavádění metody CAF do činnosti Městského úřadu v Jilemnici není samoúčelné, městský úřad dává občanům tímto postojem najevo, že se chce orientovat především na své klienty, že chce být úřadem vstřícným k občanovi, že chce mít ve svých kancelářích vzdělané a efektivní úředníky, kteří nevykonávají pouze pravidelně se opakující bezduchou činnost, ale jsou lidmi, kteří tvoří zdravé a činné jádro úřadu.

## 7. SEZNAM LITERATURY

### Odborná literatura:

- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů
- Pracovní skupina Inovative Public Service Group: *Společný hodnotící rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2003.
- Pracovní skupina Inovative Public Service Group: *Společný hodnotící rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2004.
- Votápek, V.: Případová studie pro aplikaci modelu CAF, Výstup z projektu podpory jakosti č. 2/2003. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2004.
- Pracovní skupina Inovative Public Service Group: *Společný hodnotící rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2005.
- Ministerstvo vnitra ČR: *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů*. Ministerstvo vnitra ČR, Praha 2005.
- Ministerstvo vnitra ČR: *Veřejná správa v České republice*. Praha 2005.
- Půček, M. a kolektiv: *Aplikační příručka modelu CAF pro samosprávné úřady*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2006.
- Kolektiv autorů: *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2007.
- Kolektiv autorů: *Aplikační příručka Modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2007.
- Charvát, P.; Kajml, P. a kolektiv: *CAF: jak jsme ho viděli po desáté implementaci*. COM4, Praha 2007.
- Kolektiv autorů: *Společný hodnotící rámec – CAF 2009*. Národní informační středisko podpory kvality, Praha 2009.

### Odborný časopis:

- Moderní obec, vydavatel ECONOMIA a. s., Praha 7.

### Internetové zdroje:

- [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)
- [www.npj.cz](http://www.npj.cz)
- [www.mepco.cz](http://www.mepco.cz)
- [www.smartadministration.cz](http://www.smartadministration.cz)
- [www.kraj-lbc.cz](http://www.kraj-lbc.cz)
- [www.mestojilemnice.cz](http://www.mestojilemnice.cz)
- <http://cs.wikipedia.org>
- <http://striz8.fame.utb.cz>
- <http://www.unms.sk>
- [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)

### Rozhovory:

- Rozhovor 01 s hlavním koordinátorem projektu (září 2010 – březen 2011)
- Rozhovor 02 s hlavním manažerem projektu (září 2010 – březen 2011)

## 8. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 2 – Vzor akčního plánu zlepšování

Příloha č. 3 – Sebehodnotící zpráva

### SEZNAM TABULEK:

Tabulka č. 1	Klasické bodové hodnocení – panel pro kritéria předpokladů a výsledků	24
Tabulka č. 2	Bodové hodnocení s jemným rozlišením – panel pro kritéria předpokladů a výsledků	25
Tabulka č. 3	Rozdělení sebehodnotících skupin	38
Tabulka č. 4	Náklady na zavádění CAF pro období září 2010 – srpen 2013	58

### SEZNAM OBRÁZKŮ:

Obrázek č. 1	Struktura modelu CAF	16
--------------	----------------------	----

### SEZNAM GRAFŮ:

Graf č. 1	Vztahy v samostatné působnosti	27
Graf č. 2	Vztahy v rámci přenesené působnosti	27
Graf č. 3	Organizační struktura Městského úřadu v Jilemnici	28



## Příloha č. 1 - Dotazník pro zaměstnance



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

### CAF – dotazník 2011

*Podklady pro kritérium č. 7- Zaměstnanci - výsledky*

### *Průzkumné šetření spokojenosti zaměstnanců*

Vážené kolegyně,  
vážení kolegové,

dovolujeme si požádat vás o zodpovězení všech otázek podle uvedeného návodu k hodnocení. Ceníme si Vaší upřímnosti a objektivního přístupu k vyplňování.

**Dotazovaný:**       žena                       muž

**Věková skupina:**     18 – 28 let    29-34 let    35 – 44 let    45 – 54 let    nad 54 let

) zaškrtněte odpovídající

\*\* prostor pro vlastní názor, postřeh, dobrou radu, námět na zlepšení v rámci tématu apod.

#### **Bodování:**

Bodování otázek je založeno na následujícím principu: otázky hodnotíte body 0 až 5, přičemž hodnocení 5 je nejvyšší hodnocení a vyjadřuje vaši spokojenost.

Hodnotíme jednotlivé otázky body 0 – 5 takto:

<b>0</b>	<b>znamená</b>	<b>méně než 10 %</b>
<b>1</b>	<b>znamená</b>	<b>10 – 30 %</b>
<b>2</b>	<b>znamená</b>	<b>30 – 50 %</b>
<b>3</b>	<b>znamená</b>	<b>50 – 70 %</b>
<b>4</b>	<b>znamená</b>	<b>70 – 90 %</b>
<b>5</b>	<b>znamená</b>	<b>více než 90 %</b>

Otázky 30 – 32 jsou hodnoceny slovně ano-ne.

Číslo otázky	Znění otázky	bodové hodnocení 0 - 5
<b>A. Otázky týkající se spokojenosti s pracovními podmínkami</b>		
1	Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím (kanceláře, sociální zařízení, kuchyňky)?	
2	Jak jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby?	
3	Jak jste spokojen/a s tím, jak zaměstnavatel zajišťuje možnost stravování formou stravenek?	
4	Jak jste spokojen/a se systémem sociálních výhod (sociální fond)?	
** Pozn.		
<b>B. Otázky týkající se spokojenosti s neformálními mezilidskými vztahy a pracovní spoluprací v rámci MěÚ Jilemnice</b>		
5	Jak jste spokojen/a s neformálními mezilidskými vztahy na Vašem oddělení? ( <input checked="" type="checkbox"/> kde nejsou odbory členěny na oddělení, nevyplňujte)	
6	Jak jste spokojen/a s neformálními mezilidskými vztahy na Vašem odboru?	
7	Jak jste spokojen/a s neformálními mezilidskými vztahy na městském úřadě?	
8	Jak jste spokojen/a se spoluprací s jednotlivými pracovníky na Vašem oddělení? ( <input checked="" type="checkbox"/> )	
9	Jak jste spokojen/a se spoluprací na Vašem odboru?	
10	Jak jste spokojen/a se spoluprací s jednotlivými odbory MěÚ?	
11	Jak jste spokojen/a s celkovou atmosférou uvnitř MěÚ?	
** Pozn.		
<b>C. Otázky týkající se informovanosti</b>		
12	Jak jste spokojen/a s přenosem a kvalitou předávaných informací na Vašem oddělení? ( <input checked="" type="checkbox"/> )	
13	Jak jste spokojen/a s přenosem a kvalitou předávaných informací na Vašem odboru?	
14	Jak jste spokojen/a s přenosem a kvalitou předávaných informací mezi odbory MěÚ?	
** Pozn.		
<b>D. Otázky týkající se samotné práce, její ohodnocení a podpory ze strany nadřízeného</b>		
15	Jak jste spokojen/a s rozmanitostí své práce?	
16	Jak jste spokojen/a s mírou odpovědností, kterou máte?	
17	Jak jste spokojen/a s pravomocemi, kterými disponujete?	
18	Jak jste spokojen/a s podporou, které se Vám dostává od vedoucí/ho oddělení při běžné práci? ( <input checked="" type="checkbox"/> )	
19	Jak jste spokojen/a s podporou, které se Vám dostává od vedoucí/ho odboru při běžné práci?	
20	Jak jste spokojen/a s hodnocením Vaší práce vedoucí/m oddělení? ( <input checked="" type="checkbox"/> )	
21	Jak jste spokojen/a s hodnocením Vaší práce vedoucí/m odboru?	
22	Jak jste spokojen/a s podporou nadřízených při předkládání vlastních nových návrhů a podnětů?	
23	Jak jste spokojen/a se zájmem nadřízených o Vaše názory na práci, kterou vykonáváte?	
24	Jak jste spokojen/a s platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte?	
25	Jak jste spokojen/a se systémem dalšího odměňování zaměstnanců (mimořádné odměny, osobní příplatky)?	
** Pozn.		
<b>E. Otázky týkající se spokojenosti s profesním růstem a rozvojem dovedností</b>		
26	Jak jste spokojen/a s postupem své pracovní kariéry na úřadě?	
27	Jak jste spokojen/a s možností dále se rozvíjet v rámci své vlastní odbornosti do budoucna (další vzdělávání)?	

** Pozn.		
<b>F. Otázky týkající se celkové spokojenosti</b>		
28	Jak si myslíte, že zaměstnance a celý MěÚ Jilemnice vnímají a hodnotí občané města?	
29	Jak vy sami vnímáte a hodnotíte práci MěÚ Jilemnice jako celku?	
** Pozn.		

<b>G. Doplnkové otázky</b>		
Na otázky č. 30 až. 32 odpovězte: <b>ANO</b> nebo <b>NE</b>		Hodnocení <b>ANO - NE</b>
30	Přemýšlel/a jste o tom, že v nejbližší době změníte zaměstnání?	
31	Uměl/a by jste definovat „Vizi“ MěÚ?	
32	Přivítal/a by jste možnost příspěvků od zaměstnavatele na penzijní připojištění?	
** Pozn.		

Vyplněné dotazníky odevzdejte prosím nejpozději **do 10. ledna 2011** do  
zapečetěné schránky na podatelně radnice.

**Děkujeme Vám za spolupráci**

Za realizační tým CAF MěÚ

Petr Faistauer, tajemník  
Dagmar Ouhrabková, koordinátorka MěÚ

## Příloha č. 2 – Vzor akčního plánu zlepšování

Plán zlepšování 1: (např. Kritérium 1 Vedení)	
Činnost 1.1.	Popis činnosti.
Sponzor/Garant:	Nejvyšší autorita, která odpovídá za danou činnost a požaduje a podporuje konkrétní činnost, lze ji označit za koncového uživatele.
Manažer projektu/činnosti:	Osoba odpovědná za realizaci dané činnosti/projektu.
Projektový tým:	Určené osoby, které mají danou činnost realizovat; mohou to být lidé uvnitř a/nebo mimo organizaci.
Kontaktní údaje:	
Cíl/rozsah:	
Zainteresované strany/dopad	
Oblasti zlepšování	
Alternativní řešení	
Rizika	
Potřebné lidské zdroje (počet osob/dni)	
Rozpočet	
Datum schválení	
Datum zahájení	
Odhadovaný konečný termín	

## Příloha č. 3 – Sebehodnoticí zpráva



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)



MĚSTSKÝ ÚŘAD JILEMNICE

# SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVA

## 1. KOLO SEBEHODNOCENÍ 2011

Aplikace modelu CAF pro účely  
sebehodnocení a zlepšování organizace

Projekt „Zavádění CAF v Jilemnici“  
Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.01/53.00038  
Doba trvání projektu: 1. 9. 2010 – 31. 8. 2013  
*Tento projekt je financován z ESF prostřednictvím  
Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost  
a státního rozpočtu ČR.*

## OBSAH

<b>1 Popis úřadu</b>	<b>3</b>
1.1 Základní informace	3
1.2 Identifikační údaje	3
1.3 Údaje o vedení úřadu	3
<b>2 Odpovědné osoby za zavedení modelu</b>	<b>4</b>
<b>3 Průběh zavádění modelu CAF</b>	<b>4</b>
3.1 Realizační tým	4
3.2 Školení realizačního týmu	4
3.3 Proces sebehodnocení	5
<b>4 Výsledky sebehodnocení a závěry realizačního týmu</b>	<b>7</b>
4.1 Kritéria předpokladů	7
4.1.1 Kritérium 1 - Vedení	7
4.1.2 Kritérium 2 - Strategie a plánování	9
4.1.3 Kritérium 3 - Zaměstnanci	12
4.1.4 Kritérium 4 - Partnerství a zdroje	13
4.1.5 Kritérium 5 - Procesy	16
4.2 Kritéria výsledků	17
4.2.1 Kritérium 6 - Výsledky orientované na zákazníka/občana	17
4.2.2 Kritérium 7 - Zaměstnanci - výsledky	18
4.2.3 Kritérium 8 - Společnost - výsledky	19
4.2.4 Kritérium 9 - Klíčové výsledky výkonnosti	20
4.3 Shrnutí výsledků	21
<b>5 Závěr</b>	<b>22</b>



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## 1 Popis úřadu

### 1.1 Základní informace

Městský úřad Jilemnice je jedním z orgánů města Jilemnice. Tvoří jej starosta, místostarosta, tajemník městského úřadu a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. V čele městského úřadu je starosta.

Právníckou osobou je město Jilemnice.

Činnosti města a městského úřadu vymezuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění.

### 1.2 Identifikační údaje

Název:	Městský úřad Jilemnice
Adresa:	Masarykovo náměstí 82, Jilemnice 514 01
Telefon:	481 565 111
Fax:	481 565 222
e-mail:	<a href="mailto:podatelna@mesto.jilemnice.cz">podatelna@mesto.jilemnice.cz</a>
Internetové stránky:	<a href="http://www.mestojilemnice.cz">www.mestojilemnice.cz</a>

### 1.3 Údaje o vedení úřadu

Starosta města:	Mgr. Vladimír Richter
Telefon:	481 565 128
e-mail:	<a href="mailto:richter@mesto.jilemnice.cz">richter@mesto.jilemnice.cz</a>
Místostarostka města:	Ing. Jana Čechová
Telefon:	481 565 133
e-mail:	<a href="mailto:cechova@mesto.jilemnice.cz">cechova@mesto.jilemnice.cz</a>
Tajemník městského úřadu:	Ing. Petr Faistauer
Telefon:	481 565 134
e-mail:	<a href="mailto:faistauer@mesto.jilemnice.cz">faistauer@mesto.jilemnice.cz</a>

## 2 Odpovědné osoby za zavedení modelu CAF

Tajemník městského úřadu:	Ing. Petr Faistauer
Koordinátorka :	Ing. Mgr. Dagmar Ouhrabková
Hlavní manažerka :	Ing. Zdeňka Kalfařová
Členové realizačního týmu:	Mgr. Vladimír Richter Ing. Jana Čechová Mgr. Vladimír Mečíř Ing. Marcela Morávková Mgr. Jindřiška Vydrová Ing. Martin Šnorbert Ing. Václav Myslivec Ing. Miroslava Kynčlová Jaronúr Štrauch Alena Jonová, DiS. Ing. Petr Mládek

## 3 Průběh zavádění modelu CAF

### 3.1 Realizační tým

Realizační tým k zavádění metody CAF na Městském úřadě v Jilemnici byl ustanoven v rámci projektu „Zavádění CAF v Jilemnici“ v září 2010. Skládá se celkem ze 14 členů: tajemník MěÚ, koordinátorka MěÚ, hlavní manažerka, starosta, místostarosta a devět vedoucích odborů MěÚ Jilemnice.

Před vlastním procesem sebehodnocení proběhla přípravná jednání realizačního týmu a byla uskutečněna konzultační návštěva k aplikaci metody CAF v obci Konice. Konzultace praktických zkušeností proběhla mezi euromanažerem jmenované obce a koordinátorkou MěÚ.

### 3.2 Školení realizačního týmu

Před aplikací modelu CAF bylo nutné zabezpečit nejprve vzdělávání realizačního týmu. V rámci přípravné fáze obdrželi všichni jeho členové k prvotnímu samostudiu veškeré dostupné odborné materiály - sebehodnotící zprávy a akční plány zlepšování z úřadů, kde byl proces zavádění CAF realizován.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

V měsíci říjnu bylo v rámci projektu realizováno výběrové řízení na zajištění vzdělávání pro členy realizačního týmu MěÚ na poradenství k implementaci CAF. Vítězem se stala firma A-21, která v měsíci listopadu a prosinci (15. a 16. 11. 2010 a 2.12.2010) zrealizovala tři vzdělávací dny formou workshopu zaměřeného na prohloubení základních pojmů dosahování kvality, seznámení s modely kvality, seznámení se Smart Administration modelem, praktickou aplikaci Smart Administration modelu a vazby SA modelu a modelu CAF.

### 3.3 Proces sebehodnocení

Bezprostředně po ukončení procesu vzdělávání byli členové realizačního týmu rozděleni do čtyř sebehodnotících skupin, každá skupina byla sestavena z pěti členů (1 garant za hodnocená kritéria, 1 zapisovatel, 1 člen, koordinátorka a hlavní manažerka).

#### Sebehodnotící skupiny

##### 1. skupina: Petr Faistauer, Jana Čechová, Alena Jonová

hodnocená kritéria: 1. Vedení, 3. Zaměstnanci, 7. Zaměstnanci – výsledky

prezentace výsledků sebehodnocení: Petr Faistauer

zapisovatelka: Alena Jonová

##### 2. skupina: Martin Šnorbert, Vladimír Richter, Václav Myslivec

hodnocená kritéria: 2. Strategie a plánování, 6. Zákazníci, občané – výsledky

prezentace výsledků sebehodnocení: Martin Šnorbert

zapisovatel: Václav Myslivec

##### 3. skupina: Marcela Morávková, Jindřiška Vydrová, Vladimír Mečír

hodnocená kritéria: 4. Partnerství a zdroje, 8. Společnost – výsledky

prezentace výsledků: Vladimír Mečír

zapisovatelka: Jindřiška Vydrová



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

#### 4. skupina: Miroslava Kynčlová, Petr Mládek, Jaromír Štrauch

hodnocená kritéria: 5. Procesy, 9. Klíčové výsledky výkonnosti

prezentace výsledků: Miroslava Kynčlová

zapisovatel: Petr Mládek

Každá ze skupin hodnotila prostřednictvím metody CAF jedno kritérium předpokladů a jedno kritérium výsledků. Výjimkou byla skupina 1, která hodnotila z důvodu lichého počtu kritérií dvě kritéria předpokladů. Po jednání realizačního týmu dne 2. 12. 2010 začaly skupiny pracovat v sebehodnoticím procesu. Nastavena byla jednotná forma sebehodnocení prostřednictvím připravené osnovy, jednotlivé skupiny postupně zpracovávaly svoje výsledky sebehodnocení do připravené prezentace. Termín zpracování dílčích sebehodnoticích úkolů byl stanoven do 20. ledna 2011. Po tomto termínu všichni členové realizačního týmu vzájemně připomínkovali jednotlivé výsledky sebehodnocení. 27. ledna 2011 byla uskutečněna první komplexní sebehodnoticí schůzka v rámci jednání realizačního týmu, jejímž cílem bylo dosáhnout konsensu nad zpracovanými sebehodnoticími podklady (včetně připomínek) skupiny 1, 2 a 3. Další setkání se za stejným účelem se uskutečnilo 1. 2. 2011 se skupinou 4.

Výstupem prvního kola sebehodnocení je tato Sebehodnoticí zpráva za Městský úřad Jilemnice. Po ní budou následovat práce na Akčním plánu zlepšování (termín zpracování je stanoven do konce června 2011).

V rámci komplexní podpory procesu sebehodnocení na MěÚ v Jilemnici proběhla ve dnech 16. a 17. prosince 2010 dvě setkání zaměstnanců MěÚ s koordinátorkou a tajemníkem MěÚ, kde byla představena metoda CAF a realizována interaktivní diskuse o připomínkách zaměstnanců k chodu úřadu. Do 10. 1. 2011 probíhalo na MěÚ šetření spokojenosti zaměstnanců. Výsledky tohoto šetření jsou využity v rámci sebehodnocení kritérií zaměřených na vedení a zaměstnance (sebehodnoticí skupina 1). Ve dnech 17. a 18. 2. 2011 proběhla další setkání se zaměstnanci k seznámení s výsledky sebehodnocení.

#### 4 Výsledky sebehodnocení a závěry realizačního týmu

##### 4.1 KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ

###### 4.1.1 Kritérium 1 - VEDENÍ

Subkritérium 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot	Hodnocení
<p>Plnění základního poslání vyplývajícího ze zákona o obcích a ze zařazení obce mezi ORP lze hodnotit jako velmi dobré, o čemž svědčí výsledky kontrol a citace ze závěrečné zprávy personálního auditora: <i>„V porovnání s dalšími vybranými městskými úřady v rámci benchmarkingu je možno hodnotit většinu výsledků MěÚ Jilemnice jako nadprůměrné.“</i></p> <p>Vypracování vize úřadu je ve stadiu počátečních kroků. Realizační tým CAF MěÚ se před vlastním procesem sebehodnocení zabýval procesem tvorby vize v rámci projektu „Zavádění CAF v Jilemnici“, proběhly diskuze na úrovni realizačního týmu i zaměstnanců, následně byl tým proškolen v tvorbě vizí poradenskou firmou k zavádění CAF.</p> <p>Obecné zásady výkonu veřejné správy koriguje vnitřní předpis „Etický kodex zaměstnanců Městského úřadu Jilemnice“.</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>zákon o obcích, zápisy z jednání realizačního týmu CAF, týmová práce v tvorbě vize ze strany členů realizačního týmu CAF MěÚ a zaměstnanců – ztotožnění s vizí, Etický kodex zaměstnanců Městského úřadu Jilemnice, zprávy z kontrol provedených KÚLK, ministerstvy a jinými orgány VS, zápisy kontrolního výboru, zpráva z personálního auditu, zprávy auditora hospodaření</i></p>	<b>42</b>
<p><b>Subkritérium 1.2</b> Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn</p>	
<p>MěÚ Jilemnice realizuje od 09/2010 projekt „Zavádění CAF v Jilemnici“ jehož cílem je zlepšit kvalitu řízení a managementu na MěÚ a zvýšit transparentnost a otevřenost MěÚ. Dalším nástrojem k zavedení systému výkonnosti a změn je projekt „Vzdělávání v Jilemnici“, jehož cílem je zefektivnit vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj úředníků a politiků, zlepšit kvalitu řízení na MěÚ a vytvořit metodiky pro systém vzdělávání a hodnocení (realizace od 01/2011).</p> <p>Podmínky pro projektovou a týmovou práci na MěÚ jsou částečně obsaženy ve vnitřním předpise.</p> <p>Městský úřad Jilemnice byl dvakrát oceněn za zavádění kvality ve veřejné správě (rok 2008 a 2010), a to za aplikaci MA 21.</p>	



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

<p><b>Důkazy:</b> <i>zápisy z jednání realizačního týmu CAF, rozhodnutí o poskytnutí dotace a zahájení prací realizačního týmu (výzva 57), zápis z jednání na úrovni řídicích pracovníků a politiků, zřízení pozic projektových manažerů, schválené závěrečné monitorovací zprávy k ukončeným projektům, vnitřní předpis „Závazná pravidla pro administraci projektů financovaných z EU a jiných dotačních programů“, ceny ministerstva vnitra za zavádění kvality ve veřejné správě</i></p>	
	32
<p><b>Subkritérium 1.3</b> <b>Motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem</b></p>	
<p>V rámci zavádění systému vzdělávání a hodnocení zaměstnanců (projekt „Vzdělávání v Jilemnici“) je na MěÚ plánováno vytvoření efektivního motivačního plánu zahrnujícího finanční i nefinanční motivační nástroje.</p> <p>Vzdělávání manažerů na MěÚ bylo realizováno v r. 2004 a 2009, aktuálně je nyní zahrnuto rovněž v projektu „Vzdělávání v Jilemnici“.</p> <p>Zásadní personální otázky jsou řešeny na úrovni užších porad vedení.</p> <p>Zaměstnanci jsou o zásadních otázkách týkajících se MěÚ informováni prostřednictvím webu města, vnitřní sítě a vnitřní e-mailové pošty.</p> <p>K podpoře respektování individuálních potřeb a osobních situací zaměstnanců slouží ustanovení pracovního řádu, které skýtá výhodu pružné pracovní doby a možnost výběru náhradního volna (5 dnů ročně) a dále pravidla čerpání sociálního fondu nabízející možnosti využívání sociálních výhod</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>rozhodnutí o poskytnutí dotace a zahájení prací realizačního týmu (výzva 57), zápis z jednání na úrovni řídicích pracovníků a politiků, osvědčení o absolvování manažerského vzdělávání, web, vnitřní síť, e-mailová pošta, pracovní řád, pravidla čerpání sociálního fondu</i></p>	
	31
<p><b>Subkritérium 1.4</b> <b>Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost</b></p>	
<p>Město Jilemnice je členem několika svazků a sdružení. Od roku 2002 je zapojeno do Projektu Zdravé město. Jednou ročně je za účasti zástupců veřejné správy, neziskového a podnikatelského sektoru, vzdělávacích a odborných institucí i široké neorganizované veřejnosti pořádáno Fórum zdravého města. Veřejnost je dále interaktivně</p>	

Projekt „Zavádění CAF v Jilemnici“  
Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.01/53.00038  
*Tento projekt je financován z ESF prostřednictvím  
Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost  
a státního rozpočtu ČR.*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

<p>zapojena formou kulatých stolů, které nastavují parametry pro řešení problémů (kulaté stoly 3 - 5x ročně).</p> <p>Město Jilemnice je od roku 2003 zapojeno do procesu komunitního plánování sociálních služeb. Od roku 2006 je tento proces finančně podporován prostřednictvím Evropského sociálního fondu, OP LZZ. Proces komunitního plánování je naplňován ve vzájemné komunikaci mezi zadavateli, poskytovateli a uživateli.</p> <p>Kulturní, sportovní a další společenské aktivity jsou podporovány prostřednictvím grantového programu Města Jilemnice.</p> <p>Vedoucí odborů MěÚ se účastní jednání zastupitelstva města. Zaměstnanci města se podle svých odborností účastní jednání v komisích a výborech města.</p> <p>Na různých platformách sdílejí tedy společnou odpovědnost politici, úředníci, neziskový a podnikatelský sektor a občané města.</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>prezentace, zápisy a prezenční listiny z veřejných fór, kulatých stolů a pracovních skupin komunitního plánování, komunitní plány sociálních služeb, články ve Zpravodaji, zápisy z komisí a výborů</i></p>	46
---	----

**Celkový průměr za kritérium 1**

38

#### 4.1.2 Kritérium 2 - STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

<p><b>Subkritérium 2.1</b> <b>Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran</b></p> <p>Obyvatelé a partneři jsou zapojeni do aktivit města (místní agenda, zdravé město, komunitní plánování, komunitní plánování sociálních služeb, strategické plánování). Občané a zástupci zainteresovaných subjektů jsou informováni o konání veřejného fóra a kulatých stolů prostřednictvím webových stránek města a plakátů. Podněty jsou shromažďovány a vyhodnocovány na odboru rozvoje a místního hospodářství a jsou předkládány orgánům města.</p> <p>V roce 2007 bylo v rámci analytické části Strategického plánu provedeno dotazníkové šetření ve třech kategoriích (občané, podnikatelé, NNO).</p> <p>Od roku 2010 probíhá zavádění procesu sebehodnocení (CAF).</p> <p>Prostřednictvím elektronické evidence systémem GINIS je umožněna mj. centrální evidence písemností.</p>	
--	--

Projekt „Zavádění CAF v Jilemnici“  
Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.01/53.00038  
*Tento projekt je financován z ESF prostřednictvím  
Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost  
a státního rozpočtu ČR.*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

<p><b>Důkazy:</b> <i>zápisy z veřejných fór a kulatých stolů, webové stránky MA21, strategický plán, komunitní plán, 10P, energetický plán, dotazníky v rámci analytické části strategie (občané, neziskové organizace a podnikatelé), zápisy z jednání realizačního týmu CAF MěÚ, elektronická evidence v rámci GINIS</i></p>	<b>47</b>
<p><b>Subkritérium 2.2</b> <b>Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie, plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a plánování dostupných zdrojů</b></p>	
<p>Rada města zadala zpracování strategického plánu města, rada města schválila zapojení do programu MODEL, zastupitelstvo města schválilo deklaraci zdravého města. Všechny tyto úkoly jsou plněny.</p> <p>Obyvatelé a partneři jsou zapojeni do aktivit města (místní agenda, zdravé město, komunitní plánování, komunitní plánování sociálních služeb, strategické plánování).</p> <p>V rámci strategického plánování působí implementační skupina, jejíž členové zastávají úlohu řídicí jednotky. Implementační skupina je odborným orgánem města Jilemnice pro jeho systematický rozvoj. Výkonnou složkou implementační skupiny je manažer rozvoje (koordinátor).</p> <p>V rámci aktivit Zdravého města jsou pořádána veřejná fóra a kulaté stoly.</p> <p>Od roku 2010 probíhá zavádění procesu sebehodnocení (CAF).</p> <p>Prostřednictvím elektronické evidence systémem GINIS je umožněna mj. centrální evidence písemností.</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>zápisy z veřejných fór a kulatých stolů, web. stránky MA21, strategický plán, komunitní plán, 10P, energetický plán, zápisy z jednání implementační skupiny, zápisy z rady města a zastupitelstva města, elektronická evidence v rámci GINIS</i></p>	<b>48</b>
<p><b>Subkritérium 2.3</b> <b>Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace</b></p>	
<p>Ze členů pracovních skupin k jednotlivým tématům strategického plánu byla jmenována implementační skupina, která by měla dohlížet nad naplňováním vytyčených cílů. Tato skupina vypracovala akční plán pro roky 2008 - 2010 a následně sledovala implementaci strategických cílů do nově tvořeného územního plánu.</p> <p>V rámci naplňování MA 21 a zásad zdravého města je každoročně schvalována roční hodnotící zpráva zdravého města a schvalován plán</p>	

Projekt „Zavádění CAF v Jilemnici“  
Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.01/53.00038  
Tento projekt je financován z ESF prostřednictvím  
Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost  
a státního rozpočtu ČR.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

<p>zlepšování. Komunitní plán a 10P jsou každoročně předkládány k diskusi občanům na veřejném fóru zdravého města.</p> <p>V rámci komunitního plánu sociálních služeb bylo vytvořeno několik pracovních skupin s aktivní účastí občanů a uživatelů služeb.</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>akční plán 2008 - 2010, hodnotící zprávy zdravého města, plán zlepšování zdravého města, komunitní plán sociálních služeb</i></p>	50
<p><b>Subkritérium 2.4</b> <b>Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace</b></p> <p>Do vypsání programů EU v rámci programového období 2007-2013, město podalo projekty a úspěšně je realizuje. Projekty jsou v souladu s vypracovaným strategickým plánem města a energetickým plánem a zároveň se tyto projekty v rámci časových možností formou kulatých stolů projednávají i s širokou veřejností.</p> <p>V rámci zapojení města do MA21 bylo dosaženo kategorie „C“, což znamená, že město je středně pokročilé (zatím obhájilo 5 měst kategorii B, kategorie A ještě nebyla udělena).</p> <p>Proces sebehodnocení metodou CAF byl zahájen, účastníci procesu jsou díky získané dotaci finančně motivováni pro aktivní zapojení v rámci této metody</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>podané a úspěšné projekty - vychází ze strategie a energetického plánu, MA21 dosažena kategorie C, dotovaný a zahájený proces sebehodnocení metodou CAF</i></p>	50

**Celkový průměr za kritérium 2**

**49**

#### 4.1.3 Kritérium 3 – ZAMĚSTNANCI

<p><b>Subkritérium 3.1</b> <b>Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování</b></p>	
<p>MěÚ Jilemnice disponuje kvalifikovanými lidskými zdroji. Všichni zaměstnanci splňují kvalifikační předpoklady. V rámci úřadu pracuje 37 % vysokoškolsky vzdělaných úředníků.</p> <p>Na všech odborech MěÚ je ve vztahu ke klientům zajišťována zastupitelnost úředníků.</p> <p>K podpoře pracovních podmínek zaměstnanců a rovnováže pracovního i osobního života přispívají pravidla čerpání sociálního fondu (osobní konta zaměstnanců, ošatné, příspěvek na dovolenou).</p> <p>Z pohledu transparentnosti nutno zdůraznit realizaci výběrových řízení na MěÚ, která probíhají vždy za účasti odborníka zaměřeného na osobnostní předpoklady uchazečů o volná místa.</p> <p>Na MěÚ jsou dle potřeby analyzovány možnosti a kapacity lidských zdrojů ve vazbě na plánované projekty, legislativní změny a požadavky v rámci ORP.</p> <p>Pro zlepšení způsobů transparentního plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů vytváří aktuálně prostor realizace projektu „Vzdělávání v Jilemnici“.</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>zákon č. 312/2002 Sb., rozhodnutí o poskytnutí finanční podpory k výzvě č. 57, pravidla čerpání soc. fondu, zápisy z výsledků výběrových řízení, zápisy z porad UIPV, ŠPV, pracovní řád, funkční úřad i při dlouhodobých výpadech některých zaměstnanců, zahájení prací realizačního týmu projektu „Vzdělávání v Jilemnici“</i></p>	
	27
<p><b>Subkritérium 3.2</b> <b>Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace</b></p>	
<p>Proces zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace je ve stadiu plánování. Nástrojem je i zde projekt „Vzdělávání v Jilemnici“ (v rámci projektu konkrétně vzdělávání manažerů, zavádění e-learningového vzdělávání, zavádění systému vzdělávání a hodnocení), dále pak prozatím plánovaný projekt, v současné době ve stadiu žádosti, „Vzděláváním ke zvyšování kvality lidských zdrojů (výzva č. 69, vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností).</p>	





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

<b>Důkazy:</b> <i>počáteční práce realizačního týmu k výzvě č. 57, rozhodnutí o poskytnutí finanční podpory, zápis z jednání na úrovni řídicích pracovníků a politiků, klíčové aktivity projektu „Vzdělávání v Jilemnici“, žádost podaná v rámci výzvy č. 69 – OP LZZ</i>	
	<b>11</b>
<b>Subkritérium 3.3</b> <b>Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí</b>	
Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace probíhá v rovině formální (v roce 2010 na úřadě poprvé realizováno jako součást sebehodnocení průzkumné šetření spokojenosti zaměstnanců, zaměstnanci mají možnost otevřené e-mailové komunikace mezi zaměstnanci a vedením). Pro rozvíjení komunikace a vztahů po neformální stránce zajišťuje aktivity skupina „kulturní výbor“, která se zabývá organizováním aktivit kulturního a sportovního rázu pro všechny zaměstnance úřadu.	
<b>Důkazy:</b> <i>průzkumné šetření spokojenosti zaměstnanců (dotazník), e-mailová komunikace, aplikace Outlook, zápisy z jednání „kulturního výboru“, realizované akce kulturního, sportovního a turistického charakteru</i>	
	<b>45</b>

Celkový průměr za kritérium 3

28

#### 4.1.4 Kritérium 4 - PARTNERSTVÍ A ZDROJE

<b>Subkritérium 4.1</b> <b>Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů</b>	
Partnery města jsou zejména občané, organizace, různé spolky, politické strany a obce správního obvodu. Jilemnice je zapojena do mnohých svazků a sdružení (Jilemnicko - svazek obcí, Krkonoše - svazek měst a obcí, Svaz měst a obcí ČR, Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska, Národní síť zdravých měst, Sdružení obcí Libereckého kraje, Sdružení pro rozvoj cestovního ruchu Libereckého kraje, MAS, Euroregion Nisa, Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR).	

Projekt „Zavádění CAF v Jilemnici“  
Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.01/53.00038  
*Tento projekt je financován z ESF prostřednictvím  
Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost  
a státního rozpočtu ČR.*

13



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

<p><b>Důkazy:</b> <i>smlouvy o zakázkách, veřejnoprávní smlouvy, členské příspěvky, smlouvy členské obce</i></p>	
	45
<p><b>Subkritérium 4.2</b> <b>Rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany</b></p>	
<p>Partnerství s občany je uplatňováno a rozvíjeno možnostmi jejich aktivní účasti na zasedáních zastupitelstva města, která jsou veřejná a občané zde mohou podávat písemné podněty k projednávání. Dále možnostmi účasti občanů na jednání kulatých stolů, veřejných fór v rámci aktivit Zdravého města, pracovních skupin v rámci komunitního plánování sociálních služeb, dále různých anket, průzkumných šetření apod. Občané mohou rovněž přispívat do časopisu Jilemnice - zpravodaj města. Partnerství s občany je rozvíjeno i prostřednictvím webových stránek města.</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>zápisy z jednání zastupitelstva města, zápisy z jednání kulatých stolů a veřejných fór Zdravého města, prezenční listiny, prezenční listiny z pracovních skupin komunitního plánování sociálních služeb, Jilemnice - zpravodaj města, webové stránky</i></p>	
	40
<p><b>Subkritérium 4.3</b> <b>Řízení financí</b></p>	
<p>Roční rozpočet města je sestavován s ohledem na střednědobý rozpočtový výhled sestavený na období 2011 - 2014. Ke sladování dochází především v rámci rozpočtového procesu, ve fázi přípravy a schvalování rozpočtu. Rozpočtový proces probíhá podle Rozpočtových pravidel města a finančního řízení městských organizací.</p> <p>Návrh rozpočtu města je zveřejňován, zveřejnění provedeno na úřední desce a webových stránkách. Schvalování rozpočtu je veřejné a je možné se k němu vyjádřit. Schválený rozpočet je rovněž zveřejňován. Transparentnost je prověřována při auditu kontrolou rozpočtového procesu.</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>rozpočet, rozpočtový výhled, zprávy o výsledcích auditů, Rozpočtová pravidla města a finanční řízení městských organizací</i></p>	
	70

<b>Subkritérium 4.4</b> <b>Rízení informací a znalostí</b>	
<p>Rízení informací je na MěÚ podporováno informačními a komunikačními technologiemi (společná úložiště dat na počítačích pracovníků, elektronická spisová služba, internet, vnitřní síť, e-mailová pošta). Hardwarové a softwarové vybavení je pravidelně obnovováno. Pro šíření informací slouží především výpočetní technika. Pracovníci mají ve svém počítači společné úložiště dat, elektronickou spisovou službu, internet, intranet s přehledem interních předpisů, nařízení a vyhlášek, e-mailovou poštu.</p> <p><b>Důkazy:</b>  <i>elektronický podpis, existence oddělení informatiky, obnova HW a SW</i></p>	60
<b>Subkritérium 4.5</b> <b>Rízení technologií</b>	
<p>Na městském úřadě je podporováno využití nových technologií HW a SW. Podle finančních možností jsou prováděna opatření ke sjednocení těchto technologií a jejich obnově. Je zavedena elektronická spisová služba, elektronické podpisy, používána e-mailová pošta (každý zaměstnanec vlastní účet), pro každého zaměstnance přístupný internet, používány speciální programy pro zpracování jednotlivých odborných agend, pro šíření informací slouží vnitřní síť úřadu.</p> <p><b>Důkazy:</b>  <i>doklady o HW a SW, propojení budov MěÚ, vnitřní síť, e-mailová komunikace, internetové stránky, inovace výpočetní techniky</i></p>	75
<b>Subkritérium 4.6</b> <b>Rízení provozních prostředků, zařízení a budov</b>	
<p>Při řízení provozních prostředků, zařízení a budov MěÚ aplikuje především zákonné normy, rovněž vnitřní předpisy (například se zaměřením na veřejné zakázky, řízení autoprovozu, používání mobilních telefonů). Uplatňován je rovněž Energetický management měst a obcí – město Jilemnice prostřednictvím schváleného Energetického plánu usiluje o zlepšení schopnosti prakticky reagovat na požadavky týkající se otázek inteligentního nakládání s energií.</p> <p><b>Důkazy:</b>  <i>pravidla pro výběr dodavatele veřejné zakázky, zákon o veřejných zakázkách (137/2006 Sb.), občanský zákoník (40/1964 Sb.), zákon o nájmu a podnájmu nebytových prostor (116/1990 Sb.), daňové zákony, zákon o obcích (128/2000 Sb.), zákon o vlastnictví bytů (72/1994 Sb.), organizace a řízení služebního autoprovozu, pravidla pro používání mobilních telefonů, energetický plán města</i></p>	51
<b>Celkový průměr za kritérium 4</b>	57

#### 4.1.5 Kritérium 5 – PROCESY

<p><b>Subkritérium 5.1</b> <b>Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů</b></p> <p>Některé procesy probíhající na MěÚ Jilemnice jsou dány zákonnými normami. Ty jsou specifické pro každý odbor, obecně nejběžnější je správní řízení dle zák. č. 500/2004 Sb. a zvláštní zákony pro jednotlivé agendy státní správy. V jednotlivých agendách státní správy je vyžadováno splnění ZOZ. Vnitřní chod úřadu je dán organizačním řádem a vnitřními směrnicemi. Systém řízení je stanoven organizačním schématem městského úřadu. Zastupitelstvo a rada města stanoví úkoly v souladu se strategií města. Ty jsou následně přenášeny na jednotlivé odbory a zaměstnance. Strategie města je výchozí normou pro přiřazování zdrojů. Tuto funkci plní rozpočet města. Jednotlivé procesy jsou rovněž ovlivňovány legislativními změnami. V souladu s těmito změnami jsou operativně měněny a upravovány.</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>zápisy ze ZM, RM, rozpočtový proces, vnitřní směrnice, osvědčení o ZOZ, organizační řád</i></p>	
	35
<p><b>Subkritérium 5.2</b> <b>Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na zákazníka/občana</b></p> <p>Občanům jsou v rámci jednotlivých procesů poskytovány služby několika způsoby. Povinné informace jsou zpřístupněny na úřední desce vč. elektronické formy, informace z registrů prostřednictvím služby Czech Point, nadstandardní informace prostřednictvím webových stránek, zpravodaje města, poutačů.</p> <p>Do procesů mohou občané/zákazníci vstupovat prostřednictvím komisí a výborů města. Tyto orgány mohou navrhnout úpravy procesů, zejména v činnosti samosprávy. Orgány města se snaží, aby vydávané závazné vyhlášky a nařízení obce byly stručné a srozumitelné.</p> <p>Další služby jsou občanům/zákazníkům poskytovány na jednotlivých odborech. Oficiálně jsou jako úřední stanoveny 3 dny v týdnu (po, st, pá), ale na většině odborů jsou požadavky občanů vyřizovány kdykoliv v pracovní době.</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>úřední deska, Czech Point, webové stránky, Jilemnice – zpravodaj města, obecně závazné vyhlášky, nařízení města, poutače, veřejná zasedání ZM</i></p>	
	50



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

<b>Subkritérium 5.3</b> <b>Inovování procesů zapojením zákazníků/občanů</b>	
Občané mají možnost zapojení do procesu inovací například na veřejných zasedáních zastupitelstva města, kde mohou prezentovat svoje návrhy na zlepšení, rovněž tak na kulatých stolech Zdravého města nebo veřejném fóru.  Důkazy: <i>veřejná zasedání ZM, kulaté stoly, veřejná fóra</i>	
	35

Celkový průměr za kritérium 5

40

## 4.2 KRITÉRIA VÝSLEDKŮ

### 4.2.1 Kritérium 6 – Výsledky orientované na ZÁKAZNÍKA/OBČANA

<b>Subkritérium 6.1</b> <b>Výsledky organizace v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků/občanů, pokud jde o výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů</b>	
S příchodem projektové manažerky se město Jilemnice aktivně zapojuje do naplňování kritérií místní Agendy 21, která je celkově zaměřená na zapojení obyvatel do problematiky udržitelného rozvoje na místní úrovni.  V rámci podaného projektu do RF MŽP je součástí projektu zavedení mezinárodních indikátorů A1 - spokojenost obyvatel a A3 mobilita + 10 místních indikátorů. V březnu proběhne cílená anketa v cca 600 domácnostech.  Důkazy: <i>zápisy z fóra zdravého města, kulatých stolů, ankety (10P), webové stránky MA21</i>	
	21
<b>Subkritérium 6.2</b> <b>Hodnoty ukazatelů měření orientovaných na zákazníka/občana</b>	
Občané se mohou aktivně zapojit do života obce (spíše ale samosprávného) svou angažovaností v komisích zřizovaných radou města pro jednotlivé oblasti (oblast dopravy, životního prostředí, rozvoje, bytová a sociální...), mimo to se mohou účastnit kulatých stolů a jednou ročně fóra zdravého města.	

Projekt „Zavádění CAF v Jilemnici“  
Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.01/53.00038  
Tento projekt je financován z ESF prostřednictvím  
Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost  
a státního rozpočtu ČR.

17



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

<b>Důkazy:</b> <i>zápisy z kulatých stolů Zdravých měst, zápisy z komisí a pracovních skupin, webové stránky města</i>	
	<b>9</b>

**Celkový průměr za kritérium 6**

**15**

#### 4.2.2 Kritérium 7 – ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY

<b>Subkritérium 7.1</b> <b>Výsledky organizace v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců, pokud jde o výsledky měření spokojenosti zaměstnanců</b>	
V rámci procesu zavádění metody CAF na MěÚ bylo v průběhu měsíce ledna 2011 realizováno první průzkumné šetření spokojenosti zaměstnanců zaměřené na otázky týkající se pracovních podmínek, neformálních mezilidských vztahů a spolupráce, informovanosti, ohodnocení práce a podpory ze strany nadřízených, profesního růstu a rozvoje dovedností zaměstnanců (výsledky šetření jsou přílohou sebehodnotící zprávy).	
<b>Důkazy:</b> <i>výsledky průzkumného šetření spokojenosti zaměstnanců</i>	
	<b>10</b>
<b>Subkritérium 7.2</b> <b>Hodnoty ukazatelů výsledků organizace týkající se zaměstnanců</b>	
Hodnoty ukazatelů výsledků organizace týkající se zaměstnanců jsou dostupné, ale nejsou pravidelně sledovány ani porovnávány.	
	<b>0</b>

**Celkový průměr za kritérium 7**

**5**

#### 4.2.3 Kritérium 8 – SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

<p><b>Subkritérium 8.1</b> Výsledky organizace z hlediska vlivu na společnost, pokud jde o výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany</p>	
<p>Zásady udržitelného rozvoje jsou součástí strategického plánu města Jilemnice, zástupci města byli a jsou aktivně zapojeni do tvorby Strategického plánu Libereckého kraje.</p> <p>Pro informovanost občanů, podnikatelů, spolků a dalších subjektů město využívá webové stránky <a href="http://www.mestojilemnice.cz">www.mestojilemnice.cz</a>, na jejichž zdokonalování a zkvalitňování se stále pracuje. Pravidelně vychází Jilemnice - zpravodaj města, občané mají možnost účastnit se zasedání zastupitelstva, kulatých stolů v rámci projektu Zdravé město, či být členy pracovních skupin v rámci komunitního plánování.</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>zapojení do sítě Zdravých měst, komunitní plán sociálních služeb, CAF, kulaté stoly v rámci projektu Zdravé město, pracovní skupiny projektu komunitní plánování sociálních služeb, veřejná zasedání zastupitelstva, webové stránky, zpravodaj</i> <i>(Kulaté stoly /Zdravá města/ 3x, pracovní skupiny v rámci komunitního plánování sociálních služeb 16x, ZM 9x, Jilemnice zpravodaj města 11x)</i></p>	<b>40</b>
<p><b>Subkritérium 8.2</b> Hodnoty ukazatelů výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací</p>	
<p>Město realizuje a podporuje široké množství aktivit ve spolupráci se zájmovými organizacemi, skupinami a zástupci veřejnosti</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>podpora významných sportovních a kulturních akcí, vlastní akce pro širokou veřejnost + grantový program</i> <i>(Jarmark 2x, Den učitelů, Setkání s důchodci, Ocenění nejlepších studentů /17. 11./, Slavnostní koncert /28.10./ Krakonošovy letní podvečery, Rozsvěcení vánočního stromu, Adventní podvečery + akce podpořené v rámci grantového programu Města Jilemnice)</i></p>	<b>51</b>
	<b>46</b>

Celkový průměr za kritérium 8

46



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

#### 4.2.4 Kritérium 9 – KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

<p><b>Subkritérium 9.1</b> <b>Dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o externí výsledky: výstupy a dopady vztahené k cílům</b></p>	
<p>Dochází k postupnému naplňování cílů a záměrů daných strategií města. Nástrojem je rozpočet města. Jeho dodržování je pravidelně kontrolováno, operativně jsou navrhovány a schvalovány změny (finanční výbor, UPV, rada města). Občan/zákazník je více zapojován do aktivit města (zdravé město, Jilemnice - město zeleně). Informační technologie jsou zlepšovány v souladu s obecně platnými trendy. Při pořizování nového SW i HW je důsledně posuzováno hledisko poměru výkon - cena.</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>rozpočet a jeho pravidelná plnění, úpravy ZM, RM , zápisy z UIPV, rady města, externí kontroly</i></p>	
	<b>45</b>
<p><b>Subkritérium 9.2</b> <b>Dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o interní výsledky</b></p>	
<p>Odbory MěÚ jsou zapojeny z pohledu náplně činnosti na celkovém poslání MěÚ. Z pohledu hodnocení finančních výsledků, výsledků kontrol a auditů lze hospodaření města charakterizovat jako dlouhodobý a řízený proces (schvalování rozpočtových výhledů na 4 roky, kontroly, přezkum auditorem). V průběhu roku jsou dle finanční situace přijímána rozpočtová opatření a korekce při nepředvídaných situacích. Daří se získávat finanční zdroje z dotací.</p> <p><b>Důkazy:</b> <i>základní organizační norma, rozpočet, rozpočtový výhled, audit hospodaření (v posledních 10 letech bez nedostatků)</i></p>	
	<b>45</b>

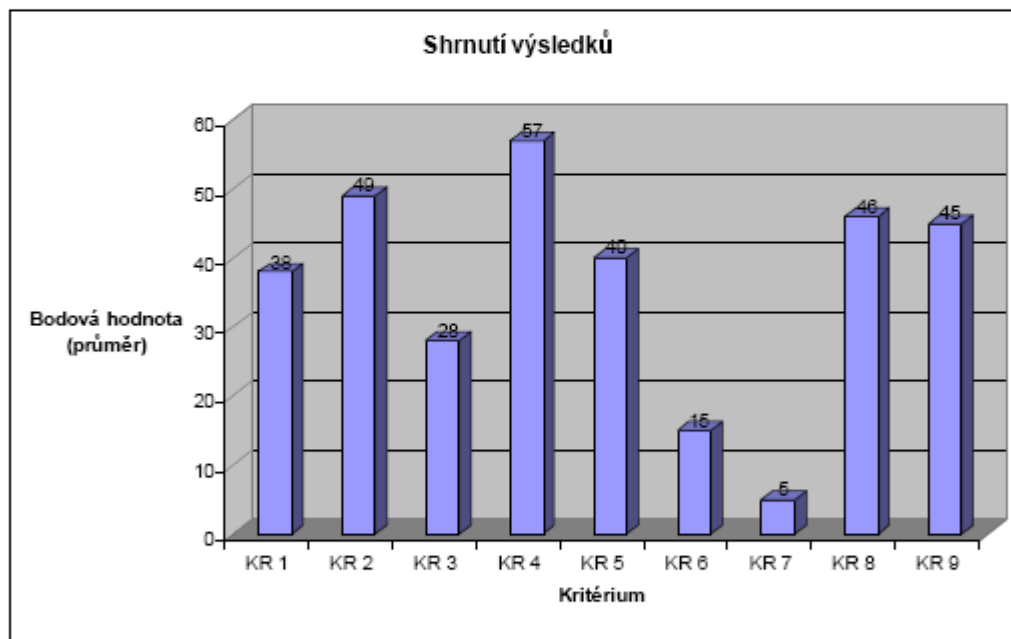
**Celkový průměr za kritérium 9**

**45**



### 4.3 Shrnutí výsledků

Kritérium	Bodové ohodnocení (průměr)
Kritérium 1 – Vedení	38
Kritérium 2 – Strategie a plánování	49
Kritérium 3 – Zaměstnanci	28
Kritérium 4 – Partnerství a zdroje	57
Kritérium 5 – Procesy	40
Kritérium 6 – Výsledky orientované na zákazníka/občana	15
Kritérium 7 – Zaměstnanci – výsledky	5
Kritérium 8 – Společnost – výsledky	46
Kritérium 9 – Klíčové výsledky výkonnosti	45
<b>Celkový průměr</b>	<b>36</b>



Z výsledků prvního kola sebehodnotícího procesu na MěÚ v Jilemnici je patrné, že velmi dobrých výsledků dosahuje organizace v oblasti kritéria 4 - Partnerství a zdroje. Naopak značné rezervy lze



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

nalézt v rámci kritérií Zaměstnanci – výsledky, Výsledky orientované na zákazníka/občana a Zaměstnanci.

Na Sebehodnotící zprávu MěÚ Jilemnice naváže Akční plán zlepšování jako relevantní výstup celého procesu sebehodnocení. Do plánu zlepšování budou členy realizačního týmu navrženy a zapracovány náměty, které mají přispět ke zkvalitnění práce úřadu. Za realizaci jednotlivých opatření budou zodpovídat tajemník městského úřadu a koordinátorka MěÚ.

## 5 Závěr

První kolo sebehodnocení na MěÚ v Jilemnici poskytlo členům hodnotících skupin i vedení úřadu příležitost nahlédnout netradičním způsobem na činnosti vykonávané na MěÚ. Jako pozitivní zkušenost z této práce lze uvést intenzivní komunikaci mezi členy jednotlivých sebehodnotících skupin a posléze celého realizačního týmu, kdy byl poskytnut prostor k volnému vyjádření názorů na současnou činnost úřadu. Velmi významná byla rovněž přímá účast politiků (starosty a místostarostky) v sebehodnotících skupinách.

U jednotlivých kritérií bylo dosaženo jak příznivých tak méně příznivých výsledků hodnocení. Při podrobnějším hodnocení bylo v rámci subkritérií zjištěno, že nejsme schopni některé výsledky činnosti dokladovat nebo, že neprovádíme měření či porovnávání výsledků.

První sebehodnocení poukázalo na řadu oblastí, které je na MěÚ třeba z krátkodobého i dlouhodobého pohledu řešit. Aplikaci modelu CAF byl na MěÚ započat proces dlouhodobého zlepšování činnosti úřadu ve vztahu k poskytování kvalitních služeb občanům i dalším zainteresovaným stranám.

Na základě prvotních podkladů realizačního týmu CAF MěÚ zpracovala:

Ing. Mgr. Dagmar Ouhřabková  
koordinátorka MěÚ

.....

Schvaluje:  
Ing. Petr Faistauer  
tajemník MěÚ

.....

V Jilemnici 21. února 2011

Projekt „Zavádění CAF v Jilemnici“  
Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.01/53.00038  
*Tento projekt je financován z ESF prostřednictvím  
Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost  
a státního rozpočtu ČR.*