

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav společenských a právních věd

Šárka Janková

Model CAF a efektivnost veřejné správy

The CAF Model and Efficiency of Public Administration

Bakalářská práce

Mgr. et Mgr. Martin Zielina

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce Mgr. et Mgr. Martinu Zielinovi za vstřícnost a cenné rady při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Dvořáčkové, vedoucí kanceláře tajemníka Městského úřadu v Šumperku, za ochotu a poskytnutí informací.

OBSAH

ÚVOD	6
1 KVALITA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	8
1.1 Kvalita a její řízení ve veřejné správě	8
1.2 Efektivnost	9
1.3 Faktory efektivnosti	11
1.4 Hodnocení výkonu veřejné správy	11
1.5 EIPA.....	12
2 MODEL CAF	13
2.1 Představení, hlavní záměr	13
2.2 Vznik a vývoj	14
2.3 Hlavní cíle.....	15
2.4 Zásady a hodnoty modelu	15
2.5 Významnost důkazů a měření	16
2.6 Úloha bodového systému.....	17
2.6.1 Typy bodového hodnocení.....	17
2.7 Struktura modelu.....	18
3 VYBRANÉ METODY ŘÍZENÍ KVALITY	24
3.1 CAF a Benchmarking	24
3.2 CAF a Balanced Scorecard (BSC).....	25
3.3 Model excellence EFQM	26
3.4 CAF a „Demingův cyklus“ (PDCA).....	27
4 IMPLEMENTACE MODELU CAF	28
4.1 Metodika	28
4.2 Charakteristika Městského úřadu Šumperk	28
4.2.1 Základní informace.....	28
4.2.2 Identifikační údaje	29
4.2.3 Údaje o vedení Městského úřadu Šumperk	29
4.3 CAF 2006	30
4.3.1 Stanovení hodnotícího týmu.....	30

4.3.2 Průběh sebehodnocení	31
4.3.3 Kritérium Procesy.....	32
4.3.4 Občané/ zákazníci.....	33
4.3.5 Kritérium Zaměstnanci	33
4.3.6 Souhrn výsledků hodnocení 2006	34
4.3.7 Akční plán	36
4.3.8 Shrnutí	36
4.4 CAF 2011	37
4.4.1 Stanovení hodnotícího týmu.....	38
4.4.2 Průběh sebehodnocení	38
4.4.3 Souhrn výsledků hodnocení 2011	39
4.4.4 Akční plán	40
4.5 Praktický příklad zlepšení	41
4.5.1 Doba vyřízení/poskytnutí služby.....	41
4.5.2 Rozsah vzdělávání zaměstnanců	42
5 CELKOVÁ KOMPARACE SEBEHODNOTÍCÍCH ZPRÁV	44
ZÁVĚR	46
ANOTACE	48
LITERATURA A PRAMENY	49
SEZNAM ZKRATEK	51
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	52
SEZNAM TABULEK	53
SEZNAM PŘÍLOH.....	54
PŘÍLOHY	55

ÚVOD

V současné době se zvyšují požadavky zákazníků na kvalitu výrobků a služeb. Převážná většina firem již klade pozornost na management kvality v rámci konkurenceschopnosti. Zatímco v soukromém sektoru se poskytnutí kvality považuje za běžnou záležitost, tak u veřejného sektoru jsou ještě určité rezervy. V oblasti veřejné správy se používaly a ještě používají nástroje řízení kvality, které slouží podnikatelským subjektům. Nicméně řídicí nástroje ke zvyšování kvality se začaly zavádět také ve veřejné správě.

Veřejná správa prošla reformou a modernizací, kdy kromě zkvalitňování je kladen důraz na zefektivňování veřejné správy. Byly speciálně vytvořeny metody určené pro veřejnou správu, přičemž jednou z nich je metoda CAF. Ministerstvo vnitra podporuje jejich zavádění zajišťováním nejrůznějších projektů, konferencí i oceňováním.

Dnes je značná pozornost zaměřena na kvalitu výkonu veřejné správy, kdy středem zájmu je poskytování co nejlepších služeb občanům. Důvodem, proč se zabývat právě tímto tématem, je skutečnost, že v globálním světě nabývá problematika efektivnosti veřejné správy na významu. Jde o aktuální oblast s dosud neotřelým tématem zlepšování kvality prostřednictvím modelu CAF.

Záležitost zvyšování kvality veřejné správy je ze strany samotných organizací podceňovanou oblastí zájmu. V tomto ohledu je snahou této práce vyvolat zájem o tuto problematiku v řadách veřejné správy. Bakalářská práce může být inspirací k zavádění modelu CAF pro představitele veřejné správy.

Cílem bakalářské práce je na základě komparace sebehodnotících zpráv 2006 a 2011 Městského úřadu v Šumperku zhodnotit význam modelu CAF a poskytnout doporučení k využití modelu v praxi. K dosažení záměru byly použity metody analýza, syntéza získaných poznatků a komparace interních dokumentů.

Nastávají situace, kdy se teorie neshoduje s praxí. Popsání modelu v teoretické rovině se může setkat s nedůvěrou osob a pochybnostmi o fungování modelu v realitě. Z tohoto důvodu práce obsahuje teoretickou i praktickou část.

Práce je strukturována do 5 kapitol. V dnešní společnosti je kvalita často se vyskytujícím pojmem. První kapitola tak interpretuje pojetí kvality ve veřejné správě,

vymezuje pojem efektivnost i vysvětluje hodnocení kvality ve veřejné správě. V druhé kapitole je popsán samotný model CAF, jeho vznik a vývoj, cíle, význam důkazů a měření, typy bodového hodnocení, struktura i jednotlivá kritéria. Existuje několik nástrojů, jak je možné kvalitu řídit. Další část stručně charakterizuje vybrané metody řízení kvality a jejich vzájemný vztah s metodou CAF. Poslední část je zaměřena na průběh implementace modelu CAF Městského úřadu v Šumperku. Kvalitou se organizace zabývá již po dobu několika let, proto byla vybrána k určenému záměru. Tato část obsahuje zhodnocené výsledky ze sebehodnotících zpráv z roku 2006 a 2011. Následně také zahrnuje praktický příklad zlepšení. Kapitulu uzavírá celkové porovnání výsledků od prvního zavedení metody po výsledky posledního sebehodnocení úřadu.

1 KVALITA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

1.1 Kvalita a její řízení ve veřejné správě

V literatuře se mnoho autorů shoduje na tom, že vymezit termín kvalita, je nelehkým úkolem. Proto se vyskytují různé názory na to, co kvalita je. Například podle Birda je možné kvalitu snadno rozpoznat, avšak obtížně definovat. Přesto existuje několik vymezení kvality. Jedna z definic zní: „Kvalita ve veřejné správě je míra (stupeň) naplňování oprávněných požadavků zákazníků na poskytovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji.“¹ Pod tímto pojmem je možné si vylíčit ideální stav. Kvalitou se také často míní koncept 3E, který obsahuje: efektivnost (*Efficiency*), účelnost (*Effectiveness*) a hospodárnost (*Economy*). Toto vymezení kvality pochází ze zahraničí, kde se o ní mluví jako o hodnotě za peníze. Ačkoliv se představy ohledně kvality liší, lze se shodnout na tom, že kvalita je všeobecně hodnota.

Pojetí kvality ve veřejném sektoru procházelo určitým vývojem podobně jako v soukromém sektoru. Z pohledu Beltrama jsou rozlišeny tři fáze evoluce konceptu kvality ve veřejném sektoru. Nejdříve byla fáze kvality ve smyslu respektování norem a procedur, následovala fáze kvality ve smyslu účinnosti a v poslední fázi vývoje se chápe kvalita ve smyslu spokojenosti zákazníka.²

Kvalitu je třeba řídit. Řízení kvality vystihuje následující věta. „Řízení kvality je metoda zajišťující efektivitu a účinnost všech činností potřebných pro navržení, vytvoření a uplatnění služby nebo výrobku.“³

Také veřejná správa má stanovené své cíle. Prvním cílem je zvyšování kvality života občanů s respektováním zásad udržitelného rozvoje. Dalším je zvyšovat výkonnost a kvalitu poskytovaných veřejných služeb organizacemi veřejného sektoru, přičemž kvalitní řízení má z těchto cílů vycházet.

¹ PŮČEK, Milan a kol., *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*, s. 45.

² Srov. KOLEKTIV AUTORŮ, *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky: Sborník z celostátní odborné konference*, s. 80.

³ BALÁŠ, L. a kol., *Společný hodnotící rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, CAF 2009*, s. 74.

V oblasti řízení kvality veřejné správy je v literatuře někdy kritizována skutečnost, že ve veřejné správě byla v rámci kvality řada iniciativ zavedena centrální úrovní státní moci, mnohdy bez hlubší znalosti specifických potřeb nižších správních úrovní.⁴ I cizí zkušenosti a kopírování všeho toho, co se jinde osvědčilo, mají úlohu při aplikování na vlastní, někdy velmi rozdílné podmínky bez řádné analýzy.

1.2 Efektivnost

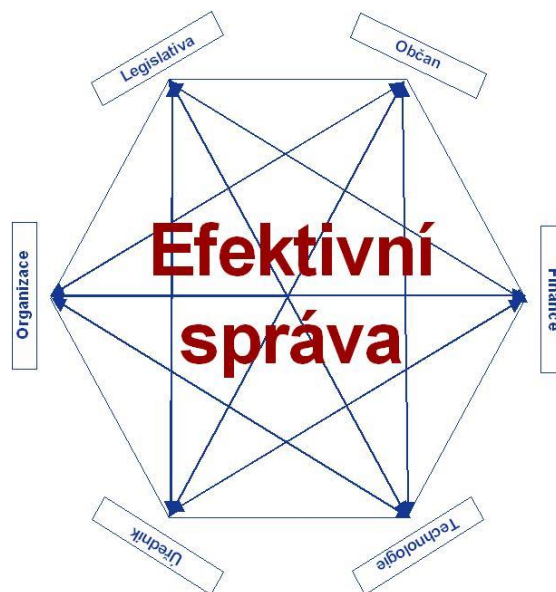
Převážně česká literatura pojem efektivita též označuje jako efektivnost. Koncept 3E však tyto dva pojmy odlišuje. Efektivita obsahuje části efektivnost, účelnost a hospodárnost. Z toho vyplývá, že efektivnost je jednou z částí efektivity.

„Efektivnost je rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy. Jedná se o stupeň plnění cíle, tj. co je dosaženo oproti plánovaným záměrům.“⁵ Z oblasti managementu lze použít jednoduchou větu, že efektivnost znamená dělat věci správně.

Efektivita ve veřejné správě je nezbytným předpokladem pro zajištění vysoké kvality služeb občanům. Moderní veřejná správa by se měla zaměřovat na zákazníky, na naplňování jejich očekávání a flexibilně reagovat na jejich potřeby.

⁴ Srov. KOLEKTIV AUTORŮ, *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky: Sborník z celostátní odborné konference*, s. 81.

⁵ PŮČEK, Milan, *Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech: Soubor příklad*, s. 118.



Obr. 1- Hexagon⁶

Na výše uvedeném obrázku hexagon zobrazuje veřejnou správu. Jednotlivé vrcholy symbolizují klíčové prvky pro efektivitu veřejné správy⁷:

- legislativa představuje nástroj k ochraně společenských hodnot a ovlivňování chování občanů, měla by být co nejjednodušší a nejsrozumitelnější.
- organizace veřejné správy, která v sobě zahrnuje úroveň řízení, metody řízení kvality, sledování výkonnosti a efektivnosti vynakládaných prostředků a sledování spokojenosti občanů jako zákazníků veřejné správy.
- informační a komunikační technologie jako prostředek, který ulehčí spojení občana s veřejnou správou, ale rovněž komunikaci uvnitř veřejné správy.
- občan je klientem veřejné správy a je nezbytné mu usnadnit styk s úřady, učinit ji otevřenou a dát tak možnost občanům participovat na jejich rozhodnutích a kontrolovat její fungování.
- úředník je základem veřejné správy, musí být na něj požadována vysoká kvalita jeho výkonu i jeho průběžné vzdělávání.

⁶ Hexagon. *Smart Administration* [online]. <<http://www.smartadministration.cz/clanek/hexagon-efektivni-verejne-spravy.aspx>>.

⁷ Srov. tamtéž.

- financování veřejné správy, tedy rozpočtování, způsob alokace zdrojů na jednotlivé aktivity v rámci veřejného sektoru a provázání rozpočtů s prioritami vlády resp. ministerstev, zastupitelstev musí být v centru pozornosti.

Z obrázku lze vypožorovat, že všechny prvky jsou vzájemně propojeny. Aby byla veřejná správa efektivní, musí se zaměřit na každý z těchto klíčových prvků. Nelze separovat žádný prvek od celku.

1.3 Faktory efektivnosti

Obecně se faktory veřejného sektoru rozlišují na vnější a vnitřní, což je přínosné zvláště při hledání praktických doporučení ke zlepšení. Mimo jiné pozitivní či negativní vývoj sledovaného faktoru signalizuje vyšší resp. nižší pravděpodobnost pro dosahování efektivních stavů.⁸ Jde o základní rozdělení faktorů ve veřejném sektoru, s nímž se ztotožňují také ostatní autoři.

Mezi hlavní vnější faktory se řadí politický systém v dané společnosti, míra konkurence, úroveň fungování soukromého sektoru a provázanost způsobu financování organizace na jejím výkonu. Vnější faktory efektivnosti v podstatě leží mimo organizace veřejného sektoru a samotné instituce nemohou tyto faktory ovlivnit.

Vnitřní faktory se dají ovlivnit, zejména uplatněním odpovídajícího systému řízení. Patří sem především efektivní struktura činností a dělba práce uvnitř organizací, kvalifikace pracovníků i technická úroveň jako výpočetní technika, informační systémy aj.

1.4 Hodnocení výkonu veřejné správy

Veřejná správa převážně poskytuje služby. Je několik aspektů, jež mohou ovlivnit pohled zákazníka na kvalitu služeb, například spolehlivost, rychlost, ochota, přístup, komunikace, porozumění zákazníkovi atd. Přitom značný význam má postoj a chování osoby, která službu poskytuje.

⁸ Srov. STRECKOVÁ, Yvonne a kol., *Faktory efektivnosti fungování veřejného sektoru a obecné poznatky o vlivu řízení veřejného sektoru na rozvoj regionů*, s. 11-12.

Měření a kontrolování je významným nástrojem při zlepšování kvality veřejné správy. Nicméně je třeba si uvědomit, že některé aspekty kvality měřit nelze. Nabízí se tedy otázka, jak se hodnotí fungování veřejné správy?

Objektivní indikátory pro hodnocení efektivity veřejné správy nejsou. Hodnocení výkonu veřejné správy může probíhat jen na základě subjektivních indikátorů, které zobrazují postoje obyvatel.⁹ Postoje a názory občanů se nejčastěji získávají formou dotazníkového šetření a anket.

1.5 EIPA

S kvalitou ve veřejné správě je spjata významná instituce, proslulá hlavně pod zkratkou EIPA. Zkratka EIPA, složená z anglických slov *European Institute of Public Administration*, znamená v překladu Evropský institut veřejné správy. V roce 1981 byla EIPA založena v Maastrichtu, a to za účelem podpory veřejné správy v členských státech EU, konkrétně pro podporu zvyšování kvality jimi poskytovaných služeb.¹⁰

EIPA je nezávislá instituce, která se také zabývá vzděláváním a výzkumem v oblasti veřejné správy. Zajišťuje služby jako zvyšování odborných znalostí úředníků ve vztahu k evropským záležitostem prostřednictvím školení, konzultací a publikačních činností. Dále organizuje udělování Evropské ceny veřejného sektoru. Nejlepší, efektivní a nejvíce inovativní výstup v rámci evropského veřejného sektoru obdrží cenu. Udělování cen má podporovat inovaci, hodnotné zkušenosti a příklady.

⁹ Srov. ČESKO. Ministerstvo vnitra, *Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby. Strategie realizace Smart Administration v období 2007-2015* [online], <www.mvcr.cz/soubor/modernizace-dokumenty-strategie-pdf.aspx>.

¹⁰ Director's welcome. *Eipa* [online]. <<http://www.eipa.eu/en/pages/display/&tid=8>>.

2 MODEL CAF

Model CAF je poměrně novým pojmem. Lze předpokládat, že mnoho lidí o něm ještě neslyšelo a neznají ho. Nicméně někteří pracovníci veřejné správy s ním již byli seznámeni, a to obzvlášť na takových úřadech, kde byl model implementován.

Je vhodné poznamenat, že s tímto označením se lidé mohou setkat i jako s názvem výrobní společnosti ve Španělsku. Mimo jiné jde o zkratku, která vznikla ze slov Konfederace afrického fotbalu (*Confederation of African Football*). CAF dále představuje označení pro Středoafričskou republiku. Tato práce se však bude věnovat modelu CAF, který se využívá ve veřejné správě.

2.1 Představení, hlavní záměr

Tento pojem je složen z počátečních písmen anglických slov *Common Assessment Framework*, což tedy v překladu znamená společný hodnotící rámec. Jak již naznačuje český název, je to rámec vhodný pro sebehodnocení organizace.

Pro zjištění výsledku může instituce svou výkonnost porovnávat za určité období nebo s ostatními úřady podobného charakteru. Sebehodnocení však může přinést i výsledky pouze za část organizace, například ve zvoleném odboru. Dále je to nástroj vyvinutý speciálně pro organizace veřejného sektoru, který jim má pomoci zavést metody kvality, zlepšit výkonnost a zefektivnit služby.¹¹ Lze říci, že model představuje předpoklad pro efektivní i výkonný úřad.

Je inspirován modelem excelence Evropské nadace pro management kvality (EFQM), která nahlíží na organizaci z několika úhlů současně, na základě jednotného přístupu při analýze výkonnosti organizace (viz kap. 3.5).

Jestliže se organizace rozhodne model zavést, nemusí platit žádný licenční poplatek, a dokonce není ani vyžadována registrace. Navíc model představuje poměrně jednoduchý a snadno použitelný rámec.

¹¹ Srov. NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PRO PODPORU JAKOSTI, *Společný hodnotící rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 5.

Pokud budou mít uživatelé zájem, mohou si vytvořit model CAF v elektronické verzi. Veškeré dostupné informace na úrovni Evropy lze najít na webových stránkách (např. www.npj.cz nebo www.eipa.eu). Dnes se model překládá do 19 jazyků. Mnohé země ovšem vytvořily také na národní úrovni struktury s podporou CAF, jež zahrnují elektronické nástroje, brožury, vzdělávání, setkání uživatelů modelu i databáze.

Je třeba poukázat na jistý rozpor mezi autory. Půček tvrdí: „CAF je cestou k efektivnímu, kvalitnímu a výkonnému úřadu.“¹² Jiný autor je názoru: „CAF je pouze prvním krokem na této cestě.“¹³ Protože autoři blíže nepopisují svůj názor, stěží se lze přiklonit k názoru z jednoho z nich. Druhé tvrzení je spíše obezřetnější a míní, že kromě zavedení metody je potřeba učinit i další kroky na cestě. Přesto se obě tvrzení alespoň shodují na tom, že model CAF směřuje k efektivitě veřejné správy.

2.2 Vznik a vývoj

Model CAF vznikl na základě spolupráce Skupiny pro inovaci veřejných služeb (IPSG), která se skládá z ministrů i generálních ředitelů států Evropské unie odpovědných za veřejnou správu. Jejich cílem je propagování spolupráce, a to v oblasti nových metod modernizace veřejné správy a veřejných služeb v členských státech EU.

Myšlenka vytvořit model přišla již v roce 1998. První verze modelu CAF byla představena na První evropské konferenci o jakosti ve veřejné správě, která se konala v květnu 2000 v Lisabonu. Poté byl model zaveden a používán v praxi, což vedlo k jeho modifikaci. Nová podoba modelu byla prezentována o dva roky později v říjnu 2002 na Druhé evropské konferenci kvality, jež se konala v Kodani. Při Evropském institutu veřejné správy (EIPA) v Maastrichtu vzniklo středisko na podporu modelu – CAF Resource Centre, které shromáždilo různé postupy aplikace modelu a zhodnotilo jeho využití. V letech 2000 až 2005 používalo model CAF okolo 900 evropských organizací veřejného sektoru.¹⁴ Setkání evropských uživatelů modelu přinesly podrobné informace o využívání modelu CAF

¹² PŮČEK, Milan, *Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech: Soubor příkladů*, s. 10.

¹³ KOLEKTIV AUTORŮ, *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky: Sborník z celostátní odborné konference*, s. 83.

¹⁴ Srov. BALÁŠ, L. a kol., *Společný hodnotící rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, CAF 2009*, s. 7.

v Evropě a byly tak podnětem pro další verzi označované jako CAF 2006. Zároveň vychází ze záměru EU na zvyšování řízení kvality ve veřejné správě.

Kromě evropského vydání přineslo české znění příručky v témže roce 2006 Národní informační středisko pro podporu kvality. Tak jako v předešlých letech se opět sbíraly nové poznatky a zkušenosti, jež byly pohnutkou ke vzniku dalšího vydání v roce 2009. Je zřejmé, že metodika nabyla na obsahu a je hlouběji rozpracována. Nicméně to neznamená, že dané vydání bude již posledním. Na světě je totiž už nejnovější verze modelu CAF 2013. Lze usoudit, že je lépe vybavena pro podporu veřejné správy, a že povede k vytvoření dalších příležitostí pro rozvoj organizací.

2.3 Hlavní cíle

U modelu jsou stanoveny 4 hlavní cíle:¹⁵

1. Obeznamit veřejný sektor s principy TQM (celkové řízení kvality) i výhodami sebehodnocení a postupně ho směřovat od současného sledu aktivit „Plan – Do“ k využívání celého cyklu PDCA „Plan – Do – Check – Act“ (viz kap. 3.4).
2. Usnadňovat sebehodnocení organizace veřejné správy a získat tak analýzu dané organizace i přehled aktivit, které povedou k dalšímu zlepšování organizace.
3. Sloužit jako propojení různých nástrojů využívaných při řízení kvality.
4. Usnadnit benchmarking mezi jednotlivými představiteli veřejné správy.

2.4 Zásady a hodnoty modelu

Model CAF je postaven na základních zásadách excelence definovaných Modelem excelence EFQM. Mezi zásady patří orientace na zákazníka, zaměření na výsledky, řízení na podkladě jasných cílů, řízení prostřednictvím procesů a faktů, aktivní zapojení zaměstnanců, nepřetržité zlepšování a inovace, vzájemně prospěšné partnerství a v neposlední řadě společenská odpovědnost organizace.

¹⁵ Srov. BALÁŠ, L. a kol., *Společný hodnotící rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, CAF 2009*, s. 8.

Model CAF je hlavně zaměřen na hodnocení řízení výkonnosti za účelem zlepšování. Hodnocení výkonnosti klade pozornost na následující hlavní charakteristiky organizací veřejné správy:¹⁶

- veřejná vstřícnost/odpovědnost,
- výborná úroveň poskytování veřejných služeb,
- zapojení zainteresovaných stran a uspokojení jejich potřeb,
- zhodnocení vynakládaných finančních a jiných prostředků,
- dosahování stanovených cílů,
- řízení změn, modernizace a inovace.

2.5 Významnost důkazů a měření

K tomu, aby došlo k sebehodnocení a zlepšení fungování organizací veřejné správy, je zapotřebí mít spolehlivé informace o veškerém dění v organizaci. Model CAF vyvolává sběr i využívání informací. Při prvním sebehodnocení se obvykle stává, že v organizacích veřejného sektoru nejsou tyto informace k dispozici. Z toho důvodu je model CAF mnohdy označován jako „hodnocení od nuly.“¹⁷

Navíc tento model ukazuje, ve kterých oblastech je potřeba měření zahájit. Je zajímavé, že čím více se zlepšuje výkonnost organizace, tím rychleji se hromadí a řídí informace uvnitř i mimo organizaci.

¹⁶ Srov. BALÁŠ, L. a kol., *Společný hodnotící rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, CAF 2009*, s. 10.

¹⁷ Srov. tamtéž. s. 11.

2.6 Úloha bodového systému

Systém bodování je jednou ze součástí modelu CAF. Bodové hodnocení slouží jako prostředek pro porovnávání se s ostatními organizacemi. Je také nástrojem pro účast v soutěži o ceny za kvalitu. Pořádá se například soutěž Národní cena kvality ČR model CAF veřejný sektor, Cena Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě aj.

Už to naznačuje, že podstatou modelu CAF není se jen soustředit na výsledky bodového hodnocení. Tím nejdůležitějším výstupem sebehodnocení je identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšení.

Pro organizace začínající s aplikací modelu CAF je především důležité, aby se naučily s modelem správně pracovat, pochopily vnitřní vazby, naučily se sledovat tendence výsledků atd.¹⁸

2.6.1 Typy bodového hodnocení

V modelu CAF existují dva způsoby bodového hodnocení. Pro oba typy hodnocení tvoří základ cyklus PDCA.

Prvním způsobem hodnocení je „klasické“ bodové hodnocení. „Klasické“ bodové hodnocení znamená souhrnné zhodnocení každého subkritéria, které spočívá v zařazení jednotlivých subkritérií do konkrétní fáze Demingova cyklu.

Bodové hodnocení s „jemným rozlišením“ představuje způsob, který umožňuje hodnotit v rámci každého subkritéria všechny fáze cyklu PDCA. Tento typ hodnocení poskytuje více informací o oblastech, které je nejvíce potřeba zlepšovat. Tak jako v předchozím způsobu hodnocení je stupnice rozdělena do šesti úrovní se stejným rozsahem bodů.

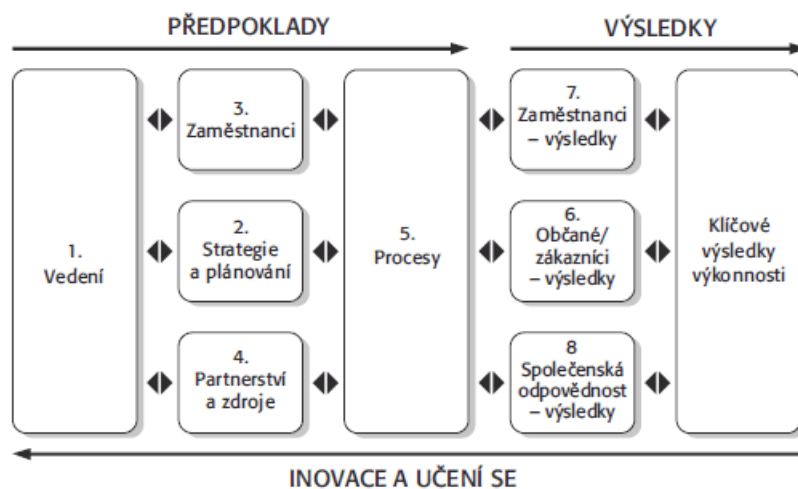
Je třeba poznamenat, že hodnocení v roce 2002 mělo bodovou stupnici od nuly do pěti bodů (viz Příloha 1). Později se rozsah hodnot změnil a nyní stupnice obsahuje rozmezí od nuly do sto bodů.

¹⁸ Srov. BALÁŠ, L. a kol., *Společný hodnotící rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, CAF 2009*, s. 11.

Postup pro zjištění celkové výsledné hodnoty je stejný pro obě varianty hodnocení. Body ze všech subkritérií se sečtou a podělí se počtem hodnocení. Tím se zjistí průměrné hodnoty pro jednotlivá kritéria. Následně se vypočítá průměr hodnot ze všech kritérií, čímž se zjistí celkový počet bodů.

2.7 Struktura modelu

Strukturu modelu CAF znázorňuje následující schéma:



Obr. 2 - Struktura modelu CAF¹⁹

Z výše uvedeného schématu je patrné, že struktura rámce obsahuje 9 kritérií. Kritéria jsou rozčleněna do dvou oblastí. Jsou jimi předpoklady a výsledky. Struktura identifikuje hlavní aspekty, na něž je potřeba se pokaždé zaměřit při jakékoliv analýze a hodnocení organizace. Měření probíhá na základě posuzování a hodnocení ukazatelů a splnění vytyčených cílů. Jednotlivá kritéria se ještě skládají z 28 subkritérií. Subkritéria definují hlavní otázky (tzv. indikátory), které je třeba posoudit při hodnocení organizace.

¹⁹ BALÁŠ, L. a kol., *Společný hodnotící rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, CAF 2013*, s. 9.

2.7.1 Kritéria předpokladů

Pět kritérií (vedení, procesy, pracovníci, strategie a plánování, partnerství a zdroje) spadá do oblasti předpokladů, které určují, co instituce dělá a jakým způsobem přistupuje ke svým úkolům, aby dosáhla požadovaných výsledků.

Kritéria jsou v následujícím pořadí:

1. Vedení

První kritérium se zaměřuje na chování lidí, kteří jsou zodpovědní za chod organizace. Vedoucí pracovníci a manažeři by měli stanovit jasné a jednotné cíle organizace i vytvořit vhodný systém řízení, jenž umožní instituci i jejím pracovníkům dosahovat znamenitých výsledků. Dále by měli podporovat zaměstnance a zajišťovat dobré vztahy se všemi zainteresovanými stranami.

2. Strategie a plánování

Druhé kritérium posuzuje způsob, jakým organizace uplatňuje své poslání i vizi, a to na základě jasné strategie se zaměřením na zainteresované strany. Strategie by měla značit zásady modelu CAF.

Strategie zahrnuje stanovení cílů, kterých chce organizace dosáhnout i způsob, jakým bude měřit pokrok při dosahování cílů. Při formulaci strategických cílů se vyskytuje proces rozhodování, stanovování priorit i potřeb zainteresovaných stran.

Aby byla strategie úspěšně realizována, je zapotřebí promítnou ji do dalších záměrů, programů, plánů aj. Je nutné kriticky monitorovat zavedenou strategii a plánování. V případě potřeby provést jejich aktualizaci.²⁰ Firmy se v současnosti orientují na inovaci, protože jim zaručuje výhody. Taktéž organizace by si měla uvědomovat potřebu modernizace a inovace, které by jistě mohly přispět k jejímu zlepšení.

²⁰ Srov. BALÁŠ, L. a kol., *Společný hodnotící rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, CAF 2013*, s. 21.

3. Zaměstnanci

Je nutno poznamenat, že třetí kritérium má různé podoby názvů. Nejdříve kritérium neslo název HRM (management lidských zdrojů). Poté se přejmenovalo na Pracovníci (management lidských zdrojů). V roce 2006 dostalo kritérium název Zaměstnanci a s tímto názvem se čtenáři můžou setkat v nynějších publikacích.

Zaměstnanci tvoří organizaci a představují pro ni jmění. Bez nich by žádná organizace nemohla fungovat. Úspěšnost každé firmy a úřadu se především odvíjí od toho, jak moc jsou kvalitní pracovníci.

Organizace tak řídí, rozvíjí, uděluje kompetence, dále zjišťuje a využívá potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé organizace. Jejím cílem je podpořit strategii, plánování a efektivní fungování vlastních procesů. Kritérium hodnotí, jestli strategické cíle organizace jsou v souladu s lidskými zdroji. Ke vzájemné spolupráci i dosažení prospěchu pracovníků a organizace je třeba využívat vhodné nástroje řízení lidských zdrojů. Například respekt, spravedlnost, odměňování a uznávání, péče, zajištění zdravého a bezpečného pracovního prostředí atd. jsou předpokladem pro spokojenost zaměstnanců. Je dobré si uvědomit, že zejména spokojení zaměstnanci budou odvádět dobré pracovní výkony a spíše uspokojí zákazníka. Úspěšné řízení lidských zdrojů je základem pro získání zájmů a zapojení se do rozvoje organizace.

4. Partnerství a zdroje

Kritérium čtvrté – Partnerství a zdroje vyjadřuje způsob, jakým úřad plánuje a řídí svá partnerství i interní zdroje pro podporu své strategie a efektivnost procesů. Dobré partnerské vztahy, využívání a rozvíjení disponibilních zdrojů (zařízení, finanční prostředky) pomáhá k efektivnějšímu dosažení cílů v organizaci. Partnerství musí být budována, neboť představují důležitý zdroj pro náležité fungování instituce. Partnery mohou být jiné organizace, soukromí poskytovatelé služeb, ale i občané.

Organizace při řízení zdrojů narážejí na různá omezení, které se obvykle týkají přidělování či přerozdělování finančních prostředků na realizaci služeb. Z tohoto důvodu musí zvažovat, zda jsou poskytované služby účelné a efektivní.²¹

²¹ Srov. BALÁŠ, L. a kol., *Společný hodnotící rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, CAF 2009, s. 27.

Zdroje mohou mít i nemateriální povahu. Organizace by měla zajistit znalosti a informace pro efektivní práci zaměstnanců. Je taktéž nezbytné, aby nejdůležitější informace a znalosti měli k dispozici klíčoví partneři i jiné zainteresované strany dle jejich potřeb.

5. Procesy

Páté kritérium má v dříve vydaných publikacích nadpis Procesy (management procesů a změn). Toto kritérium sleduje, jakým způsobem organizace definuje, řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy. Pro rozvoj procesů jsou zásadní inovace a nutnost vytvořit pro své občany a další zainteresované strany nějakou přidanou hodnotu. V každé instituci probíhá mnoho činností, které přeměňují vstupy na výstupy, čímž vytváří přidanou hodnotu. S použitím modelu CAF se hodnocení zaměřuje na procesy klíčové. Jejich význam tkví při naplňování poslání.

Procesy v organizacích veřejné správy mohou mít různý charakter. V každém případě klíčové procesy, které organizace provádí, by měla být schopna určit pro zajištění očekávaných výstupů a následků.²² Nabízí se uvést pár příkladů procesů. Jsou to např. poskytování hlavních služeb, plánování, rozhodovací procesy, nakupování a zásobování, komunikování se zaměstnanci a občany atd.

2.7.2 Kritéria výsledků

Zbývající čtyři kritéria se týkají samotných výsledků. U kritérií šest až osm se hodnotí vnímání toho, co si o organizaci myslí občané/zákazníci, zaměstnanci a společnost. V posledním výsledkovém kritériu se posuzuje, jak se organizaci daří plnit vytyčené cíle.

Je třeba si uvědomit, že při hodnocení výsledků se postupuje jinak než při hodnocení předpokladů.

²² Srov. NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PRO PODPORU JAKOSTI, *Společný hodnoticí rámeček: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 27.

6. Zákazníci/občané

Kritérium pozoruje, jakých výsledků organizace dosahuje v oblasti spokojenosti zákazníků/občanů s jejími službami i produkty. Zákazníci/občané jsou příjemci či adresáti aktivit, služeb a produktů organizací veřejné správy.

Metoda CAF odlišuje vnímání a výsledky měření. Vnímání výsledků se projevuje měřením spokojenosti zákazníků občanů. Organizace zároveň měří vlastní pracovní výsledky, a to na podkladě interních ukazatelů. Oba typy však spolu souvisejí. Jestliže se organizace bude snažit o zlepšování výsledků interních ukazatelů, mělo by to zároveň vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků/občanů.

Organizace veřejné správy přikládají význam měřit spokojenost svých občanů/zákazníků přímo se zřetelem na poskytované služby či produkty, image a otevřenost organizace a ještě na míru zapojení zákazníků/občanů.²³ K tomu se obvykle používají dotazníky nebo průzkumy u zákazníků/občanů.

7. Zaměstnanci

Kritérium sleduje, jaké výsledky má instituce z hlediska výkonnosti, kompetencí, motivace a spokojenosti svých zaměstnanců. Kritérium vyjadřuje míru spokojenosti všech zaměstnanců v organizaci.

Spokojenost u pracovníků se převážně zjišťuje prostřednictvím průzkumů a dotazníků.²⁴ Mohou dále využívat doplňkové nástroje jako je hodnocení, oslovení cílových skupin, pohovory při ukončení pracovního poměru aj. Lze též zkoumat výkonnost zaměstnanců i to, jak se vyvíjí jejich dovednosti.

Ke zjišťování výsledků hraje důležitou roli také názor zaměstnanců například na poslání organizace, pracovní prostředí, vedení organizace i systémy řízení, profesní růst nebo rozvoj osobních dovedností.

²³ Srov. BALÁŠ, L. a kol., *Společný hodnotící rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, CAF 2009*, s. 37.

²⁴ Srov. tamtéž, s. 39.

8. Společnost

Již osmé kritérium se týká výsledků, kterých dosahuje organizace v uspokojování potřeb a při naplňování očekávání veřejnosti na místní, národní i mezinárodní úrovni. Konkrétně tedy měří, jak organizace vnímá její přístup a přínos ke kvalitě života, životnímu prostředí a pro společnost. Je vhodné si uvědomit, že toto kritérium měří nejen plánované, ale i neplánované dopady na společnost. Tyto vedlejší dopady mohou ovlivnit společnost kladným či záporným způsobem. Ukazatele měření mohou obsahovat například dopad na ekonomiku, kvalitu života, dopad na životní prostředí.

Z toho vyplývá, že i organizace veřejné správy by měly být společensky odpovědné v oblastech ekonomického, sociálního a environmentálního udržitelného rozvoje společnosti. Pojem společenská odpovědnost je nyní známá především ve spojení s firmami. Přesto je třeba ho více vnést do veřejné správy. Snad právě proto osmé kritérium nese nově název Společenská odpovědnost.

9. Klíčové výsledky výkonnosti

Poslední kritérium se zaměřuje na schopnost instituce dosahovat klíčových výsledků. Klíčové výsledky výkonnosti se vztahují k takovým oblastem, které určují úspěšnost organizace z krátkodobého i dlouhodobého hlediska. Výsledky ukazují na schopnost politik a procesů dosahovat cílů, poslání, vize a dalších záměrů stanovených v strategickém plánu. Klíčové výsledky výkonnosti se člení na externí a interní.²⁵

- 1) Externí výsledky: výsledky a výstupy ve vztahu k cílům orientované na propojení s posláním a vizí (kritérium 1), strategií a plánováním (kritérium 2), procesy (kritérium 5) a dosaženými výsledky vztaženými k externím zainteresovaným stranám.
- 2) Interní výsledky: ukazatele zaměřené na propojení se zaměstnanci (kritérium 3), na partnerství a zdroje (kritérium 4), procesy (kritérium 5) a dosažené výsledky při budování organizační excelence.

²⁵ Srov. BALÁŠ, L. a kol., *Společný hodnotící rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, CAF 2013, s. 49.

3 VYBRANÉ METODY ŘÍZENÍ KVALITY

Metody řízení kvality z podnikatelského prostředí jsou přejímány veřejnou správou. Organizace veřejného sektoru tak používají metody, které slouží soukromému sektoru. Veřejná správa má však svá specifika, proto si musí převzaté metody přizpůsobit.

K jejich používání přispěl fakt, že na kvalitu nedbají jen podnikatelské subjekty. Také občané požadují vyšší kvalitu služeb a všeobecně lepší kvalitu života v obci či kraji.

Níže je stručně charakterizována podstata metod, které patří k nejčastěji uplatňovaným nástrojům ke zvýšení kvality veřejné správy.

3.1 CAF a Benchmarking

Benchmarking je metoda, která vychází z lepších výsledků dosažených jinými organizacemi. Jde o proces, prostřednictvím něhož organizace vyhledává další organizace za účelem vzájemného porovnání, učení se, zvyšování kvality a výkonu.²⁶

Uplatnění benchmarkingu v institucích veřejné správy České republiky bylo započato v roce 2000. Na základě odborné literatury a dalších zdrojů bylo zjištěno, že metody zvyšování kvality ve veřejné správě, tedy i benchmarking, v největším rozsahu aplikují úřady s rozšířenou působností.²⁷ Na základě spolupráce úřadů byl zahájen projekt s názvem Benchmarkingová iniciativa, který umožňuje přístup k datům i výměnu praktických zkušeností.

Tato metoda má pozitivní vliv na kvalitu rozhodování řízení, produktivitu a výkonnost zaměstnanců i daných organizačních úseků úřadu. Na základě provedeného benchmarkingu se realizují změny, které obvykle vedou k zvýšení kvality práce a následně spokojenosti občanů/zákazníků i zaměstnanců úřadů.

²⁶ Srov. BAKOŠ, Eduard a kol. *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. s. 109.

²⁷ Srov. VRÁBKOVÁ, Iveta, Benchmarking a jeho vliv na výkonnost úřadů obcí s rozšířenou působností, *Ekonomické revue*, <<http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL15NUM01PAP04.pdf>>.

Byly však odhaleny překážky snižující efektivitu uplatnění této metody v praxi. Jde převážně o nízkou angažovanost vedoucích odborů i nezájem vedení úřadu o iniciativy zvyšující kvalitu veřejné správy. Nezájem spočívá jak v neznalosti problematiky řízení kvality, tak z málo průkazných efektů benchmarkingu.²⁸

Model CAF se s benchmarkingem doplňují. Při hodnocení přístupu je obsažen do hodnocení. Se srovnatelnými úřady se porovnávají kritéria předpokladů i výsledků. Zejména je důležité porovnání skutečných dosažených výsledků. Po provedení sebehodnocení by se výsledky měly srovnat v databázi EIPA. Podstatné ovšem je, porovnávat to, co zajímá občany. Především se jedná o kvalitu života daného města, regionu, kraje.

Organizace má možnost vyplnit formulář hodnocení na internetové stránce EIPA on-line. Poté obdrží zpětnou vazbu o svém bodovém hodnocení ve srovnání s průměrem jiných organizací, které použily model CAF. Výsledky sebehodnocení zůstanou uložené v evropské databázi modelu CAF. Databáze obsahuje informace o odvětví činností, velikosti podle počtu pracovníků a kontaktní osoby organizací, které model CAF využily. Databáze tak napomůže organizacím veřejné správy identifikovat vhodné partnery pro benchmarking.

3.2 CAF a Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (zkráceně BSC) se v překladu také nazývá jako metoda Vyvážených ukazatelů či Vyvážený úspěch. Zpravidla se ale nepřekládá. BSC je metoda určená k řízení strategií a měření výkonu. Než se začne metoda uplatňovat, je potřeba si objasnit vizi i strategické priority.²⁹ Je nutno poznamenat, že úkolem metody není stanovení vize a strategie, nýbrž zajistit jejich naplnění.

Dále jde o nástroj měření kvality, který není postaven pouze na finančních ukazatelích. Z toho se předpokládá vyšší míra využití ve veřejném sektoru. Na základě pozitivních zkušeností s jejím zavedením do veřejné správy se začíná postupně rozšiřovat při měření a kontrole kvality i v České republice.

²⁸ Srov. VRÁBKOVÁ, Iveta, Benchmarking a jeho vliv na výkonnost úřadů obcí s rozšířenou působností, *Ekonomické revue*, <<http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL15NUM01PAP04.pdf>>.

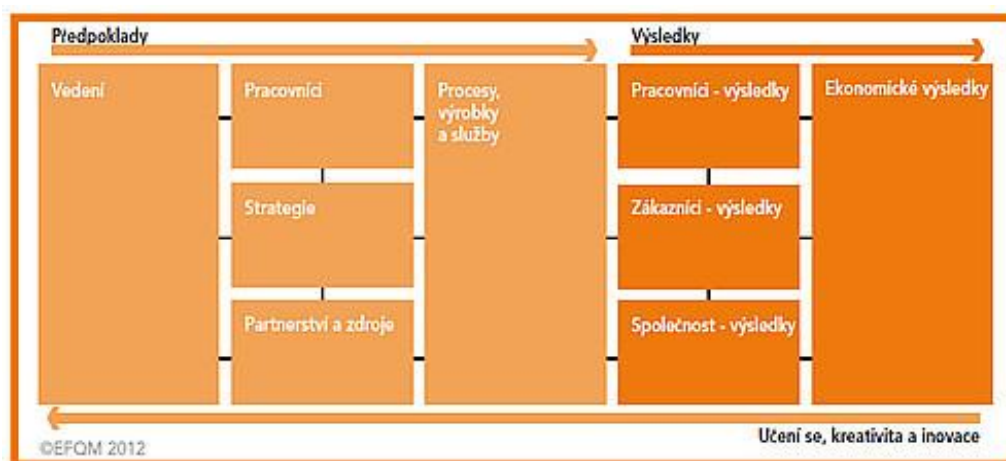
²⁹ Srov. BAKOŠ, Eduard a kol., *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*, s. 128.

BSC představuje pro model CAF soubor klíčových výsledků a jejich snadné nalézání. Metoda BSC je přímo i nepřímo přítomna všude tam, kde je řeč o převodu strategie na operativní plány, o vyvážení zájmů a očekávání, o měření výkonu atd.

3.3 Model excellence EFQM

Protože metoda CAF vychází z modelu excellence EFQM, je na místě si jej představit. I když existuje a obvykle se používá několik nástrojů a metod řízení, Model excellence EFQM je specifickým z několika důvodů.

Pomocí něj lze totiž zjistit, jak se tyto jednotlivé metody navzájem shodují a jak se vzájemně doplňují. Jako zastřešující rámec pro rozvoj trvale udržitelné excellence je možné model použít spolu s libovolnými dalšími nástroji. Mimo jiné model excellence EFQM je dobrovolným, praktickým rámcem, který poskytuje ucelený pohled na organizaci.³⁰



Obr. 3 - Struktura modelu EFQM³¹

Lze vidět, že obrázek Modelu excellence EFQM je velmi podobný modelu CAF. Model Excellence se skládá z devíti kritérií, kdy pět z nich představuje předpoklady, a čtyři umožňují výsledky. Aby organizace dosáhla trvalého úspěchu, potřebuje silné vedení, jasné strategické řízení, rozvíjet a zlepšovat zaměstnance, partnerství a procesy s přidanou hodnotou výrobků a služeb pro zákazníky. Jestliže budou předpoklady správně uplatňovány,

³⁰Srov. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, Model excellence EFQM [online], <<http://www.csq.cz/mode1-excelence-efqm/>>.

³¹Tamtéž.

pak organizace dosáhne požadovaných výsledků. Šipky znázorňují, jak učení se, kreativita a inovace pomáhají zlepšovat předpoklady, jež zpětně vedou ke zlepšeným výsledkům.

3.4 CAF a „Demingův cyklus“ (PDCA)

Demingův cyklus se často označuje jako cyklus PDCA. Jeho název je složen z počátečních písmen jednotlivých fází cyklu (Plan = plánuj, Do = proved', Check = ověř, Act = proved' opatření).³² Cyklus začíná plánováním, co je potřeba dělat, následuje realizace činností podle plánu a končí hodnocením výsledků. Fáze se opakují, což vede k účinnějšímu plánování i řízení.

Jde o jednoduchou metodu zlepšování, která má univerzální použití. Lze ji totiž použít jak pro zlepšování plnění úkolů samosprávy, tak pro přenesený výkon státní správy.³³ Cyklus PDCA zobrazuje proces neustálého zlepšování. V rámci CAF je součástí panelu hodnocení předpokladů.

³² Srov. PŮČEK, Milan. *Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech: Soubor příkladů*. s. 108.

³³ Srov. tamtéž.

4 IMPLEMENTACE MODELU CAF

4.1 Metodika

Na podporu vytyčeného cíle byla formulována hypotéza: Zavedení modelu CAF ve veřejné správě vede ke zlepšení výkonu úřadů.

Předmětem výzkumu je Městský úřad v Šumperku, který má model CAF zavedený po dobu 5 let. Pro potřebné zhodnocení modelu je období 5 let dostačující.

Zpočátku budou podány základní informace o Městském úřadě v Šumperku. Poté bude uveden postup implementace modelu na daném úřadě. Z prvního sebehodnocení bude blíže představeno nejlépe ohodnocené kritérium a kritérium s nejnižším počtem bodů, u kterého se zjistí příčina výše dosažených hodnot. Pak se celkově zhodnotí výsledky ze sebehodnotící zprávy. Obdobným způsobem se bude postupovat u roku 2011. Na základě zhodnocení celkových výsledků se zvolí kritérium pro praktický příklad zlepšení. Závěrem se porovnají výsledky ze sebehodnotících zpráv.

Za účelem dosažení záměru byla zvolena analýza interních dokumentů. Sebehodnotící zprávy představují výchozí podklad k dosažení záměru. K doplnění informací a jejich objasnění byl použit rozhovor s kompetentní osobou zmíněného úřadu. V neposlední řadě se určila metoda komparace k posouzení výsledků a celkového významu modelu.

4.2 Charakteristika Městského úřadu Šumperk

4.2.1 Základní informace

Město Šumperk se nachází v Olomouckém kraji a je správním, politickým i hospodářským centrem severozápadní Moravy. Šumperk byl dříve okresním městem.

Městský úřad Šumperk je orgánem města Šumperk, který plní úkoly v oblasti samostatné i přenesené působnosti města. Činnost městského úřadu vymezuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

4.2.2 Identifikační údaje

Název města:	Město Šumperk
Adresa:	nám. Míru 1, 787 93 Šumperk
IČ:	00 303 461
DIC:	CZ00303461
Telefon (ústředna):	+420 583 388 111
Fax:	+420 583 214 188
E-mail:	posta@musumperk.cz
www:	http://www.sumperk.cz

4.2.3 Údaje o vedení Městského úřadu Šumperk

Městský úřad v Šumperku tvoří starosta, dva místostarostové, tajemník MěÚ a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. Úřad má 209 zaměstnanců, kteří jsou umístěni v 11 odborech a dvou samostatných jednotkách – interního auditu a kontroly a bezpečnostní rady města. Úřad působí ve třech samostatných budovách³⁴ (viz Příloha 2).

Starosta města svolává pravidelné porady vedení městského úřadu, jehož členy jsou vždy starosta, místostarostové a tajemník MěÚ. Pravidelně jsou svolávány vedením města i porady vedení, vedoucích odborů a ředitelů některých organizací města. Těchto porad se pravidelně zúčastňují starosta, místostarostové, tajemník MěÚ, vedoucí odborů, vedoucí oddělení interního auditu a kontroly, vedoucí oddělení bezpečnostní rady města, tisková mluvčí a ředitelé organizací PONTIS o.p.s., Podniky města Šumperka, a.s. Závěrem těchto porad jsou včetně udělení úkolů a zodpovědnosti plnění za ně zaznamenávány v zápisech. Plnění úkolů je pravidelně kontrolováno. Jedná se o jeden z nejdůležitějších mechanismů předávání informací na úřadě a předávání vizí dalšího posunu úřadu nejen v oblastech samosprávy.

³⁴ Srov. Správa města. *Šumperk* [online]. <<http://www.sumperk.cz/cs/sprava-mesta/>>.

V souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, rada města zřizuje a zrušuje odbory městského úřadu, stanovuje celkový počet zaměstnanců a kontroluje plnění úkolů v oblasti samostatné působnosti. Rada města schvaluje Organizační řád Městského úřadu Šumperk. Tajemník úřadu vydává Pracovní řád Městského úřadu Šumperk a ostatní vnitřní předpisy.

V čele městského úřadu je starosta, který jmenuje tajemníka úřadu.³⁵ Za plnění úkolů Městského úřadu Šumperk v samostatné i přenesené působnosti je odpovědný tajemník úřadu, který se zodpovídá přímo starostovi.

Vedení města plně podporuje veškeré aktivity směřující ke zkvalitnění činnosti a služeb poskytovaných klientům úřadem. Plně podporuje aktivity týmu a vytváří optimální pracovní a motivační podmínky pro jeho činnost.

4.3 CAF 2006

4.3.1 Stanovení hodnotícího týmu

Vedení Města Šumperka na žádost tajemníka úřadu podpořilo zavedení aplikace modelu společného hodnotícího rámce – CAF na Městském úřadě v Šumperku. Úřad zahájil zavedení modelu CAF v roce 2006.

Odpovědnými osobami za zavedení projektu CAF jsou tajemník Městského úřadu v Šumperku a vedoucí kanceláře tajemníka. Tajemník stanovil pro účely sebehodnocení hodnotitelský tým, který obsahoval deset členů. V souladu s doporučenou metodikou se členy hodnotícího týmu stali zaměstnanci různých odborů s různou úrovní řízení. Osobu zodpovědnou za průběh zpracování sebehodnocení stanovil tajemník úřadu vedoucí kanceláře tajemníka Ing. Marii Dvořáčkovou.

³⁵ Srov. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů [online]. <[http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-\(obecni-zrizen\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-(obecni-zrizen).html)>.

4.3.2 Průběh sebehodnocení

Vedení města a vedoucí odborů byli seznámeni s procesem sebehodnocení Ing. Lubomírem Balášem, tajemníkem Městského úřadu v Prostějově. Proces sebehodnocení byl rozdělen do 4 dnů. Na první schůzce byli členové hodnotitelského týmu seznámeni s procesem sebehodnocení a rozdělením. Byla zřízena centrální složka CAF na intranetu úřadu, kde byly uloženy veškeré dostupné informace k procesu.

S ohledem na nedostatek zkušeností s modelem CAF byly využity také služby externího poradce Mgr. Drahomíry Dučákové, vedoucí kanceláře tajemníka Přerov, která seznámila tým s průběhem hodnocení na Městském úřadě v Přerově.

Během schůzek vždy jeden člen vedl zápis, do kterého byly zachyceny veškeré podnětné informace a názory. Na druhé schůzce byla jednotlivá kritéria (subkritéria a otázky) rozdělena mezi jednotlivé členy týmu. Tito pak byli zodpovědní za přípravu otázek a subkritérií pro hodnocení. Zpracovaná subkritéria zapisoval vždy člen týmu za toto subkritérium zodpovědný do připravených formulářů na intranetu. Byl určen člen týmu, který zodpovídal vždy na zpracování kompletního kritéria. Ostatní členové týmu tak měli možnost se navzájem se svými odpověďmi seznámit a popřípadě doplnit před závěrečným jednáním týmu. Člen týmu pověřený poskytnutím základních informací o dané oblasti obvykle také navrhl počet bodů, který měl být přidělen za každou otázku. Svůj návrh s počtem bodů musel patřičně odůvodnit a obhájit si ho.

V měsíci září 2006 se konala dvoudenní schůzka hodnotícího týmu. Vzhledem k tomu, že členové týmu měli možnost seznámit se s odpověďmi na otázky na společném serveru, mohla na této schůzce probíhat již věcná a řízená diskuze. Tým se vždy musel na odpovědi na otázku a bodovém ohodnocení dohodnout. Při přetrvávajících rozdílech v návrzích hodnocení byl výsledek stanoven jako aritmetický průměr. Tým stanovil vždy za zpracovaná kritéria jejich silné a slabé stránky.

Členové týmu zvolili tzv. klasické bodové hodnocení z verze CAF 2002. Přidělování bodů tedy probíhalo v rozsahu od 0 do 5 bodů (viz Příloha 1). Při bodovém hodnocení se nejdříve určila úroveň, kterou úřad v daném kritériu dosahuje (Plan, Do, Check nebo Act). Aby dosáhl určité úrovně hodnocení, musel mít naplněné předcházející fáze cyklu PDCA. Pak následovalo obodování, přičemž body se přidělily podle míry dosažení na jedné z daných úrovní. Na závěr byla vypočítána průměrná hodnota ze všech kritérií.

4.3.3 Kritérium Procesy

Pro lepší porozumění je následně podrobněji přiblíženo kritérium s nejvíce body. Kritérium Procesy obsahuje tři subkritéria. Body u jednotlivých subkritérií jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. 1 - Hodnocení kritéria Procesy³⁶

	Kritérium	Body	Celkový Ø
5.1.	Identifikace, navrhování, řízení a zlepšování procesů	3,4	2,6
5.2.	Rozvíjení a poskytování služeb a produktů s využitím zapojování zákazníků/občanů	2,6	
5.3.	Plánování a řízení modernizace a inovace	2	

Nejlépe hodnocené je subkritérium, které zahrnuje identifikaci, navrhování, řízení a zlepšování procesů. Klíčové procesy jsou vymezeny v organizačním řádu MěÚ Šumperk, ve kterém jsou stanoveny zásady činnosti a řízení úřadu, úkoly a vzájemné vztahy jeho útvarů, organizační struktura úřadu včetně pracovních náplní útvarů, rozsah pravomocí povinností a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců úřadu. Analyzování a hodnocení procesů se děje jak v rámci vnitřního kontrolního systému (např. interním auditem zabezpečeným oddělením interního auditu a kontroly), tak při kontrole nadřízených orgánů. Úkoly jsou delegovány s termínem ukončení úkolu a následnou kontrolou splnění úkolu. Na základě zpracovaného strategického plánu jsou krátkodobé procesy a cíle realizovány na základě schváleného akčního plánu, usnesení rady a zastupitelstva města. Dle potřeby jsou operativně aktualizovány také vnitřní předpisy úřadu. Organizační struktura, počty zaměstnanců a pracovní náplně odborů se přizpůsobují požadavku plynulosti procesů. Procesní přístupy jsou na úřadě optimalizovány výjimečně a jsou nastaveny tak, aby sloužily ke zvýšení efektivnosti a kvality práce.³⁷

³⁶ Srov. MĚSTSKÝ ÚŘAD ŠUMPERK. *Sebehodnotící zpráva 2006*. s. 39 (Interní dokument).

³⁷ Srov. MĚSTSKÝ ÚŘAD ŠUMPERK. *Sebehodnotící zpráva 2006*. s. 39-42 (Interní dokument).

Naopak nejméně bodů dosahuje úřad v subkritériu Plánování a řízení modernizace a inovace. K tomu se zasloužil fakt, že neexistuje metodika pro řízení změn. Projektové řízení se v rámci úřadu uplatňuje minimálně. Analýza rizik celého městského úřadu včetně mapy rizik je v současné době ve fázi zpracování. Přesto k navýšení bodů úřad přispěl mimo jiné zapojením do projektu „Benchmarkingové iniciativy“. Proces změn je zajištěn realizací rozpočtových opatření. Za zmínku stojí i vyhodnocování položky rozpočtu, které jsou měsíčně sledovány a vyhodnocovány.

4.3.4 Občané/ zákazníci

V oblasti výsledků bylo nejméně obodované kritérium Občané. Pro zdůvodnění budou zjišťovány příčiny nízkého počtu bodů. Konkrétní body jsou znázorněny v níže uvedené tabulce.

Tab. 2 - Hodnocení kritéria Občané³⁸

	Kritérium	Body	Celkový Ø
6.1.	Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů	0	0,5
6.2.	Ukazatelé měření orientovaných na zákazníka/občana	1	

Tabulka zobrazuje bodové hodnocení kritéria Občané/zákazníci. Subkritérium výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů není přidělen žádný bod. Je to z toho důvodu, že úřad dosud neprovádí žádné hodnocení, nelze tedy dosahovat žádných výsledků.

Mezi ukazatele měření orientovaných na zákazníka/občana spadá například počet stížností a doba jejich vyřizování. Centrální evidenci stížností vede oddělení interního auditu a kontroly, evidenci petic vede kancelář tajemníka. Doba vyřizování stížností je sledována a plněna v termínu.

4.3.5 Kritérium Zaměstnanci

Kritérium Zaměstnanci z oblasti výsledků dostalo druhý nejnižší počet bodů. Proto je také zmíněné kritérium v zájmu pozornosti. Přidělené body ukazuje následující tabulka.

³⁸ Srov. MĚSTSKÝ ÚŘAD ŠUMPERK. *Sebehodnotící zpráva 2006*. s. 47 (Interní dokument).

Tab. 3 - Hodnocení kritéria Zaměstnanci³⁹

	Kritérium	Body	Celkový Ø
7.1.	Výsledky měření spokojenosti pracovníků a motivace	0	0,6
7.2.	Ukazatele výsledků pracovníků	1,2	

Tabulka ukazuje výsledky ve vztahu k pracovníkům. Druhý nejnižší počet bodů tohoto kritéria je zapříčiněn tím, že úřad neprovedl žádný průzkum spokojenosti svých zaměstnanců. Protože se neuskutečnilo žádné šetření a měření, výsledky nešlo hodnotit.

Mezi ukazatele výsledků pracovníků spadají výsledky související s výkonností, výsledky týkající se rozvoje dovedností i výsledky týkající se motivace a angažovanosti. Výkonnost jednotlivců úřadu není systematicky vyhodnocována. Vyhodnocování je přeneseno na vedoucí odborů. Zavedením elektronické spisové služby lze dohledat počet úkonů na jednotlivce. Vyhodnocování jednotlivých školení není prováděna. Bylo však provedeno vyhodnocení vzdělávání vedoucích úředníků v semináři Manažer města a kraje. Všichni zaměstnanci jsou školeni k využívání výpočetní techniky a také v komunikačních dovednostech. Pracovníci jsou ochotni účastnit se při zvláštních okolnostech.⁴⁰ Například obsazují místa ve volební komisi. Přesto úřad dané kritérium celkově ohodnotil pouhými 0,6 body.

4.3.6 Souhrn výsledků hodnocení 2006

K dosažení celkového hodnocení tým musel společně projít všechna jednotlivá dílčí kritéria a následně se shodnout na jejich bodovém hodnocení. Veškeré body se pro přehlednost zaznamenávají do tabulky, která slouží jako podklad pro snadné určení slabých a silných oblastí úřadu. Souhrn výsledků za rok 2006 uvádí následující tabulka.

³⁹ Srov. MĚSTSKÝ ÚŘAD ŠUMPERK. *Sebehodnotící zpráva 2006*. s. 50 (Interní dokument).

⁴⁰ Srov. tamtéž, s. 52 (Interní dokument).

Tab. 4 – Celkové hodnocení úřadu 2006⁴¹

Kritérium	Hodnocení
1. Vedení	2,3
2. Strategie a plánování	2,3
3. Zaměstnanci	2,5
4. Partnerství a zdroje	2,5
5. Procesy	2,6
6. Občané/ zákazníci	0,5
7. Zaměstnanci	0,6
8. Společnost	1,8
9. Klíčové výsledky výkonnosti	2,5
Celkové hodnocení	1,95

Z tabulky lze vypožorovat, že nejvíce bodů obsahuje kritérium Procesy, Partnerství a zdroje, zaměstnanci. Tato kritéria patří do oblasti předpokladů. Z toho vyplývá, že Městský úřad v Šumperku dosahuje v daném čase především uspokojivé výsledky u kritérií z oblasti předpokladů. Zároveň lze říci, že tato kritéria náleží mezi silné stránky.

Z celkového hodnocení je nejméně obodováno kritérium Občané/ zákazníci s 0,5 body i kritérium Zaměstnanci s 0,6 body. Obě kritéria se řadí do oblasti výsledků. Ačkoliv třetí kritérium Zaměstnanci má jedno z nejvíce bodů, sedmé kritérium se stejným názvem, v oblasti výsledků, dosahuje bodů nedostatek. V druhé polovině tabulky úřad vykazuje obecně nižší hodnocení. Oblast je zaměřená na výsledky, které musí být doloženy patřičnými výstupy (důkazy). Vzhledem k tomu, že objektivní měřitelné důkazy úřadu chybí, tak k daným kritériím přiřadil nízký počet bodů. Z toho důvodu spadají výsledková kritéria mezi slabé stránky úřadu. Budou předmětem pro sestavení „Plánu zlepšování“.

Průměrný celkový počet bodů ze všech kritérií činí pouhých 1,95 z možných 5 bodů. Ovšem smyslem modelu CAF není získat co největší počet bodů, ale nalézt slabé stránky ke zlepšování. Lze tak konstatovat, že úřad má velký prostor ke zlepšení. Pochopitelně se nebude snažit vylepšit všechny slabé stránky okamžitě, nýbrž postupem času. Záleží jen na úřadu, na jaké oblasti ke zlepšování i do jaké míry se nejvíce zaměří.

Lze osobně doporučit, aby úřad nejdříve směřoval svou pozornost hlavně na řízení lidských zdrojů. Pracovní síla představuje jeden z nejvýznamnějších aspektů pro efektivní

⁴¹ Vlastní zpracování na podkladě údajů ze Sebehodnotící zprávy 2006 MěÚ Šumperk.

a výkonnou organizaci. Zaměstnanci se svým jednáním a pracovním výkonem podílí na spokojenosti občanů i na dobré pověsti úřadu. Dobré veřejné mínění také souvisí se zájmem zainteresovaných stran s úřadem spolupracovat.

4.3.7 Akční plán

První hodnotící zpráva byla dopracována v říjnu 2006. Na základě sebehodnotící zprávy sestavili členové sebehodnotícího týmu „Plán zlepšování Městského úřadu Šumperk“, který v sedmi bodech formuloval nejbližší cíle úřadu za účelem zkvalitnění práce úřadu a služeb poskytovaných veřejnosti.

U každého cíle je určena odpovědnost a termín dosažení. Za cíl si městský úřad stanovil např. aktualizovat internetové stránky Města Šumperk a Městského úřadu Šumperk, zpracovat metodiku průzkumu spokojenosti zaměstnanců a spokojenosti občanů v návaznosti na činnosti úřadu, vypracovat komunitní plán sociálních služeb atd. (viz Příloha 3).

Termíny plnění úkolů byly vymezeny v různých obdobích. Nejbližší termín byl vymezen do konce roku 2006. Nejvíce času pro splnění bylo vyhrazeno do konce srpna následujícího roku. Do této doby je plán také stanoven. Na základě takto zpracovaného Akčního plánu lze pak zpětně sledovat průběh plnění definovaných cílů.

Plán byl ke zhodnocení zaslán na Ministerstvo vnitra, které pořádá různé soutěže o ceny. Starosta města přihlásil Město Šumperk do Národní ceny České republiky za jakost ve veřejném sektoru. Město Šumperk získalo v roce 2007 ocenění v Národní ceně za jakost – zapojení organizace v hodnocení modelu CAF 2006.

4.3.8 Shrnutí

První provedené sebehodnocení podle metody CAF umožnilo hodnotícímu týmu poprvé nahlédnout do různých činností úřadu z pohledů nejen managementu, ale i referentů úřadu, kteří byli zapojeni do sebehodnocení. Velmi se osvědčila doporučovaná praxe jiných úřadů sestavit hodnotící tým ze zaměstnanců z různých odborů a různých úrovní

od vedoucích odborů až po referenty odborů. Pohledy zaměstnanců na odlišnou problematiku, než kterou pravidelně pracovně řeší, jsou velmi podnětné.

Dobrou praxí se ukázalo proškolení týmu externími poradci (Mgr. Drahomíra Dučáková, vedoucí kanceláře tajemníka MěÚ Přerov a Ing. Lubomír Baláš, tajemník MěÚ Prostějov). Hodnotící tým přijal dobré praxe realizace procesu CAF od jiných úřadů. Úřad též poprvé jasně vytyčil slabé a silné stránky úřadu a poukázal na případné možnosti zlepšování kvality služeb nejen ve vztahu k občanům, ale i k vlastním zaměstnancům. Historicky se poprvé zavádí cíle a koncepce hodnocení spokojenosti občanů a zaměstnanců, jako jedno z důležitých kritérií sledování vlivu úřadu na společnost. Úřad byl schopen přesně určit oblasti, ve kterých je nutné zlepšení kvality úřadu. Po zavedení modelu CAF byl úřad přesvědčen o tom, že tato aplikace přinese úřadu pozitivní výsledky.

4.4 CAF 2011

V dubnu 2007 uzavřel hodnotící tým v pořadí druhou sebehodnotící zprávu. Tato kapitola byla zpracována na základě sebehodnotící zprávy 2011 MěÚ Šumperk. Tým se rozhodl pracovat s novou metodikou hodnocení a ve své zprávě použil bodové hodnocení s „jemným rozlišením“. Tento typ hodnocení byl zároveň i podmínkou k účasti na soutěži pod názvem Národní cena kvality. Městský úřad se do soutěže přihlásil a Národní cenu kvality za zapojení organizace, hodnocení podle modelu CAF, získal. Dále vyhodnotil plán zlepšování z roku 2006 a vypracoval nový plán zlepšování.

V říjnu 2008 byla zpracována třetí sebehodnotící zpráva, která byla přihlášena do soutěže o cenu Ministerstva vnitra ČR. Získala ocenění „Organizace dobré veřejné služby“ za prokazatelné dosažení dobrých výsledků v daném roce v oblasti veřejné služby. Plán zlepšování byl nastaven na léta 2008 – 2009. S ohledem na přípravu projektu „Zvyšování kvality a efektivity poskytovaných služeb a činností na MěÚ Šumperk“ nebyla v roce 2010 zpracována samostatná sebehodnotící zpráva CAF.

V důsledku zahájení jmenovaného projektu vzešla potřeba aktualizovat dosavadní získané informace ze zpracovaných sebehodnotících zpráv CAF a objektivně zjistit, kam se kvalitativně práce úřadu vůči nejen svým zaměstnancům, ale hlavně klientům, posunula.

V roce 2011 se hodnotící tým rozhodl zpracovat v pořadí čtvrtou sebehodnotící zprávu. Plán zlepšování byl nastaven do roku 2012.

4.4.1 Stanovení hodnotícího týmu

Tajemník Městského úřadu Šumperk stanovil pro účely sebehodnocení pro rok 2011 sedm členů do hodnotitelského týmu.

V souladu s doporučenou metodikou se členy hodnotícího týmu stali opět zaměstnanci různých odborů s různou úrovní řízení. Osobou zodpovědnou za průběh zpracování sebehodnocení stanovil tajemník úřadu vedoucí kanceláře tajemníka Ing. Marii Dvořáčkovou.

4.4.2 Průběh sebehodnocení

Od doby prvního sebehodnocení došlo ke změně vyhodnocování. Změna spočívá v jiném způsobu bodového hodnocení a také v odlišném grafickém zpracování Sebehodnotící zprávy. Navíc byla pozměněna stupnice hodnot, která byla rozšířena až do sta bodů. Tato změna se týkala obou způsobu hodnocení.

V první Sebehodnotící zprávě při bodování platilo pravidlo, že musí být naplněna jedna část, aby mohl hodnotící tým přistoupit k ohodnocení následující části. Jestliže se například opatření neplánovalo, nemohl se projevit v hodnocení na úrovni realizace.

Sebehodnotící tým v roce 2011 použil bodové hodnocení s „jemným rozlišením“. V tomto případě se zásada týká důkazů. Ke každému dílčímu kritériu může tým přidělit body, jestliže jej podložil důkazem. Na základě nové metodiky společného hodnotícího rámce úřad hodnotil stejným způsobem již v předchozích obdobích.

Členové hodnotitelského týmu byli seznámeni s aktualizovaným procesem sebehodnocení, byly vyhodnoceny plány zlepšování a provedena kontrola termínovaných úkolů. Následně se postupovalo stejně jako při zpracování sebehodnotící zprávy z roku 2006 (viz kap. 4.3.2).

4.4.3 Souhrn výsledků hodnocení 2011

Změna se projevila také v tabulkách, které představují souhrn bodového hodnocení. Pro lepší přehled bodů nyní slouží tabulky dvě. První tabulka zobrazuje zvlášť hodnocení předpokladů a druhá tabulka hodnocení výsledků. Jak již bylo řečeno, změnila se stupnice bodového hodnocení. Pro srovnání jsou tyto změny zachyceny v tabulkách ve sloupcích.

Jeden sloupec ukazuje typ bodů z počátků zavedení modelu CAF, přičemž každému kritériu šlo maximálně udělit pět bodů. Lze si všimnout, že hodnoty dříve obsahovaly desetinnou čárku. V dalším sloupci je zobrazeno aktuální bodové hodnocení, kdy je stanovené maximum u každého kritéria sto bodů. Hodnoty jsou již zaokrouhleny na celá čísla (viz tabulka níže).

Tab. 5 - Hodnocení předpokladů⁴²

kritérium	Hodnocení	
	původní	aktuální
1. Vedení	3,2	55
2. Strategie a plánování	3,4	59
3. Zaměstnanci	3,3	58
4. Partnerství a zdroje	3,2	55
5. Procesy	3,2	54

Tab. 6 - Hodnocení výsledků⁴³

kritérium	Hodnocení	
	původní	aktuální
6. Občané/ zákazníci	2,1	33
7. Zaměstnanci	2,6	43
8. Společnost	2,4	39
9. Klíčové výsledky výkonnosti	2,9	50

⁴² Vlastní zpracování na podkladě údajů ze Sebehodnotící zprávy 2011 MěÚ Šumperk.

⁴³ Vlastní zpracování na podkladě údajů ze Sebehodnotící zprávy 2011 MěÚ Šumperk.

Hodnoty v tabulce předpokladů vypovídají o tom, že úřad se nachází na úrovni kontrolování, zda dělá správné věci správným způsobem. Všechna kritéria vykazují hodnoty, které spadají do této úrovně. Nejvýše obodované je kritérium Strategie a plánování. Nejméně bodů obsahuje kritérium Procesy.

V případě hodnocení výsledků se výše bodů taktéž pohybuje na stejné úrovni, ačkoliv je mezi kritérii větší bodový rozdíl než u hodnocení předpokladů. Úroveň podává informaci, že výsledky jsou konstantní či vykazují mírný pokrok a/ nebo jsou splněny některé stanovené cíle. Klíčové výsledky výkonnosti nyní dosahují nejvíce bodů. Pouze jediný bod jej dělí od další úrovně, ve které výsledky vykazují rostoucí trendy a/ nebo je většina vymezených cílů splněna. Tabulka výsledků ukazuje, že nejvíce slabých míst spatřuje hodnotící tým ve vztahu k občanům. Úřad shledává nezájem veřejnosti o setkávání a ankety. Podněty občanů nejsou centrálně evidovány. Navíc některé výsledky nesplňují vytyčené cíle.

4.4.4 Akční plán

Sebehodnotící tým poprvé provedl v roce 2007 kontrolní plnění „Plánu zlepšování Městského úřadu Šumperk“. V něm zformuloval celkem sedm úkolů, které povedou ke zkvalitnění práce úřadu. Úkoly se podařilo splnit až na jediný. Aktualizace internetových stránek Města Šumperk a Městského úřadu Šumperk, zkvalitnění jejich přehlednosti a grafické úpravy v té době stále probíhala.

V dubnu 2007 byla zpracována druhá sebehodnotící zpráva v rámci projektu aplikace modelu společného hodnotícího rámce CAF. U jednotlivých kritérií byly stanoveny opět silné a slabé stránky. Plán zlepšování byl stanoven pro rok 2007/ 2008 včetně vyhodnocení. Bylo stanoveno celkem sedm úkolů, které se postupně splnily.

Na základě třetí sebehodnotící zprávy byl zpracován nový akční plán pro roky 2008 – 2010. Sebehodnotící tým došel k závěru, že dlouhodobé cíle se nestihnou v jednom roce splnit. Z toho důvodu byly termíny splnění prodlouženy do dvou let. Nyní se stanovilo pět úkolů, z nichž jeden byl zrušen. Zatím poslední sebehodnotící zpráva byla vypracována v říjnu 2011. Akční plán byl sestaven pro rok 2011 – 2012. Termíny úkolů byly opět nastaveny v delším časovém horizontu.

4.5 Praktický příklad zlepšení

Jako příklad k naplňování plánu zlepšování bylo vybráno kritérium Občané/ zákazníci – výsledky. Toto kritérium bylo zvoleno z důvodu nejnižšího počtu bodů. Navíc je zde vysoká pravděpodobnost rozvoje.

Na základě sebehodnotící zprávy z roku 2006 vzešel cíl, a to provést dotazníkový průzkum spokojenosti občanů v návaznosti na činnosti úřadu a jeho vyhodnocení.

První měření spokojenosti občanů zavedl městský úřad v březnu 2007. Průzkum probíhal v jednom úředním dnu (pondělí) a dvou „neúředních dnech“ (úterý a čtvrtek). Jedná se o dny, ve kterých úřad zajišťuje výkon svých agend pro občany. Z počtu 526 oslovených občanů na všech třech budovách úřadu dotazník vyplnilo 273 občanů, z toho 253 občanů dotazník odmítlo vyplnit.⁴⁴ V první části dotazníku hodnotili občané podle pěti měřítek spokojenost za úřad jako celek, ve druhé části hodnotili spokojenost s činnostmi jednotlivých odborů.

4.5.1 Doba vyřízení/poskytnutí služby

Jedním z měřítek hodnocení je například spokojenost s rychlostí vyřízení požadavku. Z prvního dotazníkového šetření bylo zjištěno, že z celkově dotázaných 273 občanů bylo:

- 23 % občanů zcela spokojeno,
- 49 % občanů spokojeno,
- 4 % občanů zcela nespokojeno,
- 4 % občanů nehodnotilo.

Výsledky z provedeného šetření se jeví pozitivně. Většina občanů je s rychlostí vyřízení požadavku spokojena. Malé procento občanů uvedlo nespokojenost. Opakované šetření spokojenosti občanů proběhlo na podzim roku 2007. Tentokrát se metoda šetření částečně lišila. Úřad aplikoval šetření spokojenosti ve spolupráci s Univerzitou Palackého Olomouc a firmou EDUKOL Olomouc.

⁴⁴ Srov. MĚSTSKÝ ÚŘAD ŠUMPERK. *Sebehodnotící zpráva 2006*. s. 77 (Interní dokument).

Cílem této studie bylo nejenom získat podklady o spokojenosti občanů s činností úřadu, ale zároveň i srovnání obcí s rozšířenou působností (tzv. trojkových obcí) v Olomouckém a Moravskoslezském kraji.

Z druhého dotazníkového šetření bylo zjištěno, že z celkově dotázaných 600 občanů hodnotilo:

- 85 % občanů poskytované služby známkou 1 až 2,
- 15 % občanů poskytované služby známkou 3 až 5.

Od roku 2010 je úřad součástí projektu „Zvyšování kvality a efektivity poskytovaných služeb na MěÚ Šumperk“. Tento projekt je hrazený z prostředků Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, jenž je zaměřen na téma kvality, moderních metod řízení, problematiky efektivnosti, výkonnosti a transparentnosti služeb. Dotazníková šetření již neprobíhají nahodile např. 2 dny v půl roce, ale plynule v celém ročním období.

Na základě zkvalitnění služeb přistoupil úřad v roce 2006 na odboru dopravy k zavedení systému „Moje rezervace“, na základě kterého je možné objednávat termíny včetně času přes internetové rozhraní. Tato služba se na odboru dopravy velmi osvědčila a byla roku 2011 zavedena také na odbor sociálních věcí, odbor správní a vnitřních věcí. Čekací doby jsou vyhodnocovány pouze na odborech s vyvolávacím systémem.

V posledním měření v roce 2011 bylo osloveno 123 občanů.

- čekací doba do 5 min. 35,77 %
- čekací doba do 10 min. 41,46 %
- čekací doba do 20 min. 11,38 %
- čekací doba nad 20 min. 11,38 %

4.5.2 Rozsah vzdělávání zaměstnanců

Příkladem pro hodnocení v rámci ukazatelů týkajících se image úřadu je i rozsah vzdělání zaměstnanců v oblasti odpovídajícího vztahu k občanům. Vzdělávání zaměstnanců na Městském úřadě v Šumperku probíhá průběžně od roku 2003 formou odborných seminářů ke komunikaci a jednání. Údaje o počtu proškolených zaměstnanců za jednotlivá období jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 7 – Rozsah vzdělávání zaměstnanců⁴⁵

Rok	Počet zaměstnanců
2003 - 2005	87
2006	92
2007	111
2008	119
2009	77
2010	130
2011	24

V tabulce lze vidět, že s přibývajícím rokem se pozvolna zvyšuje počet proškolených zaměstnanců. Pravidelný nárůst se zastavil v roce 2009, kdy se množství pracovníků snížilo. V následujícím roce ovšem bylo proškoleny nejvíce zaměstnanců ze všech uvedených let.

Z uvedených údajů se nejméně zaměstnanců vzdělávalo v roce 2011. Tento fakt je poněkud zavádějící, neboť počet proškolených zaměstnanců je zaznamenán do 30. září 2011.

⁴⁵ Vlastní zpracování na podkladě údajů ze Sebehodnotící zprávy 2011 MěÚ Šumperk.

5 CELKOVÁ KOMPARACE SEBEHODNOTÍCÍCH ZPRÁV

Pro srovnání prvního a posledního roku hodnocení je použito závěrečné obodování kritérií ze sebehodnotících zpráv.

K tomu, aby bylo možné data porovnat, je zapotřebí stanovit stejnou bodovou stupnici pro obě období. Jako výchozí bodování bylo zvoleno bodové hodnocení, které bylo použito v roce 2006.

Tab. 8 - Celkové hodnocení úřadu v roce 2006 a 2011⁴⁶

Kritéria předpokladů	Hodnocení úřadu	
	rok 2006	rok 2011
1. Vedení	2,3	3,2
2. Strategie a plánování	2,3	3,4
3. Zaměstnanci	2,5	3,3
4. Partnerství a zdroje	2,5	3,2
5. Procesy	2,6	3,2
Kritéria výsledků		
6. Občané/ zákazníci	0,5	2,1
7. Zaměstnanci	0,6	2,6
8. Společnost	1,8	2,4
9. Klíčové výsledky výkonnosti	2,5	2,9
Celkové hodnocení	1,95	2,92

Z výše uvedené tabulky lze vidět, že úřad v roce 2011 po několika letech sebehodnocení dosahuje vyššího ohodnocení, a to ve všech kritériích.

V oblasti předpokladů jsou kritéria zpravidla ohodnoceny bodem navíc. Je třeba si všimnout, že poprvé hodnotící tým udělil kritériu Strategie a plánování nejméně bodů. S postupem času se však stalo kritériem s nejvyšším počtem bodů. Opačný jev nastal u kritéria Procesy. Kvůli nejlepšímu bodovému umístění se na něj v dalších letech oproti ostatním kritériím kladla menší pozornost.

⁴⁶ Vlastní zpracování na podkladě údajů ze Sebehodnotící zprávy 2011 MěÚ Šumperk.

Ohledně oblasti výsledků nastaly v posunu větší rozdíly. Vzhledem k tomu, že byly provedeny průzkumy u občanů i zaměstnanců, si šesté a sedmé kritérium velmi bodově polepšilo. Rozdíl je výrazný. Klíčové výsledky výkonnosti stále stojí v čele bodového hodnocení, ačkoliv k navýšení počtu bodů došlo jen nepatrně. Oproti prvnímu roku jsou všechna kritéria výsledků ustálena na dvou bodech.

Celkové hodnocení je v roce 2011 o necelý bod vyšší. Obecně má hodnotící tým tendenci držet se na středu v hodnocení.

Pět let sebehodnocení přineslo úřadu několik zlepšení. Úřad se zapojil do několika soutěží zpravidla pořádaných Ministerstvem vnitra. Získal několik ocenění, která vypovídají o zlepšení kvality poskytovaných služeb (viz Příloha 4). Je znatelné, že výsledek je za dlouhodobé časové období příznivý. Ze zjištěných poznatků je znatelné, že se úřad posunuje k označení efektivního úřadu blíž a blíž.

ZÁVĚR

V současné době kvalita ve veřejné správě nabírá na významu. Odborná literatura a další dostupné zdroje přináší značné množství vymezení kvality, neboť názory autorů se liší. Pro uspokojení zvyšujících se nároků občanů je podstatné, aby veřejná správa byla efektivní.

Metoda CAF neboli společný sebehodnotící rámec patří k nejvýznamnějším metodám směřujícím k efektivní veřejné správě v ČR. Model představuje dostupný nástroj přizpůsobený podmínkám veřejného sektoru. Záleží na dané organizaci, zda nástroj využije.

Z charakteristiky vybraných metod vyplývá, že vhodnou metodou ke zvyšování kvality ve veřejné správě je kromě modelu CAF také metoda Benchmarking. Tato metoda nepřímou navazuje na sebehodnotící rámec a vzájemně se doplňují.

Městský úřad v Šumperku zavedl model CAF v roce 2006. Vzhledem k tomu, že se kvalitou organizace zabývá již několik let, byla vhodnou volbou pro zhodnocení výsledků v čase. Aplikace modelu CAF přinesla úřadu pozitivní výsledky. Model byl impulsem pro používání dotazníkových šetření za účelem zjišťování spokojenosti občanů a zákazníků. Zlepšování slabých stránek v těchto oblastech se projevuje na kvalitě poskytovaných služeb. Úřad se zapojil do několika soutěží a obdržel ceny za kvalitu. Po uplynutí několika let od první implementace metody je úřad stále schopen nacházet oblasti, ve kterých je třeba zlepšovat kvalitu úřadu. To vypovídá o tom, že metoda má dlouhodobé využití. Organizace má dobrý předpoklad pro efektivně fungující úřad.

Městský úřad v Šumperku by měl v budoucnu pokračovat v udržování své pozornosti jednak k občanům, ale i k svým zaměstnancům. Právě tyto oblasti nejvíce vystihují celkovou kvalitu organizace. Vzhledem k uplynutí času od sepsání sebehodnotící zprávy a sestavení akčního plánu v roce 2011, je zapotřebí, aby se hodnotící tým opět sešel a vyhodnotil, zda bylo dosaženo stanovených cílů. Následně by měl projednat kroky k dalšímu postupu. K sebehodnocení může sloužit následné doporučení. Při obodování by bylo vhodné vytvořit tabulku s hodnotami kritérií za poslední období. Přehled by posloužil k relevantnímu rozhodnutí pro udělení bodů. Snížilo by se riziko, že by počet bodů byl v rozporu s body předešlého hodnocení. Například kritérium v daném roce by nemělo mít nižší hodnoty než při předchozím hodnocení, neboť došlo k zlepšení slabých stránek.

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že metoda CAF vede ke zlepšení úřadů. Hypotéza tak byla potvrzena. Přesto je nutné poznamenat, že zavedený model CAF automaticky nezaručí zlepšení výkonu organizace. Dosažení efektivnosti záleží především na samotné instituci. Záměrem práce bylo na základě komparace sebehodnotících zpráv 2006 a 2011 Městského úřadu v Šumperku zhodnotit význam modelu CAF a poskytnout praktická doporučení. Cíl práce lze považovat za naplněný.

Podnětem pro další průzkum je porovnání efektivity úřadu s jiným úřadem, přičemž jeden úřad by měl zavedenou metodu kvality a druhý nikoliv. Porovnávala by se jednotlivá kritéria. Výstupem by byl rozdíl, jenž by poukazoval na vliv modelu CAF ke zlepšování výkonnosti úřadu.

ANOTACE

Příjmení a jméno:	Šárka Janková
Název školy:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Model CAF a efektivnost veřejné správy
Název práce v anglickém jazyce:	The CAF Model and Efficiency of Public Administration
Vedoucího práce:	Mgr. et Mgr. Martin Zielina
Počet stran:	55
Počet příloh:	4
Rok obhajoby:	2014
Klíčová slova v českém jazyce:	kvalita, veřejná správa, efektivnost, společný sebehodnotící rámec, CAF, sebehodnocení
Klíčová slova v anglickém jazyce:	quality, public administration, efficiency, common assessment framework, self-assessment

Bakalářská práce se zabývá zlepšováním kvality ve veřejné správě prostřednictvím modelu CAF. Teoretická část zahrnuje vymezení pojmů z oblasti kvality, popis metody CAF a vybraných metod řízení kvality. Praktická část představuje průběh implementace modelu CAF na Městském úřadě v Šumperku a porovnání výsledků prvního a posledního sebehodnocení. Cílem práce je na základě komparace sebehodnotících zpráv 2006 a 2011 Městského úřadu v Šumperku zhodnotit význam modelu CAF a poskytnout praktická doporučení.

This bachelor thesis deals with quality improvement in public administration via the CAF model. The theoretical part contains term definitions related to quality and a description of the CAF method and selected methods of quality regulations. The practical part presents the implementation process of the CAF model at the Šumperk municipal office and a comparison of the results of the first and the last self-assessment. The aim of this thesis is, on basis of comparison of the self-assessment reports of the Šumperk municipal office from 2006 and 2011, to assess the significance of the CAF model and provide practical recommendations.

LITERATURA A PRAMENY

- BAKOŠ, Eduard a kol. *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 216 s. ISBN 978-80-210-4698-6.
- BALÁŠ, L. a kol. *Společný hodnotící rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, CAF 2009* [online]. 2. vyd. Praha, 2009 [cit. 2013-10-04]. ISBN 978-80-02-02201-5. Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09NQ%3D%3D>>.
- BALÁŠ, L. a kol. *Společný hodnotící rámec: Zvyšování kvality úřadů pomocí sebehodnocení* [online]. Praha, 2010 [cit. 2013-10-27]. ISBN 978-80-02-02472-9. Dostupné z: <<http://www.kvalitavs.cz/metody/caf/>>.
- BALÁŠ, L. a kol. *Společný hodnotící rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, CAF 2013* [online]. Praha, 2013 [cit. 2013-10-6]. ISBN 978-80-02-02472-9. Dostupné z: <<http://www.kvalitavs.cz/metody/caf/>>.
- ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Model excellence EFQM* [online]. 2013 [cit. 2013-10-28]. Dostupné z: <<http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>>.
- ČESKO. Ministerstvo vnitra. *Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby. Strategie realizace Smart Administration v období 2007-2015* [online]. [cit. 2013-11-3]. Dostupné z: <www.mvcr.cz/soubor/modernizace-dokumenty-strategie-pdf.aspx>.
- Director's welcome. *Eipa* [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <<http://www.eipa.eu/en/pages/display/&tid=8>>.
- Hexagon. *Smart administration* [online]. [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <<http://www.smart-administration.cz/clanek/hexagon-efektivni-verejne-spravy.aspx>>.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky: Sborník z celostátní odborné konference*. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 212 s. ISBN 978-80-7302-125-0.
- NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PRO PODPORU JAKOSTI. *Společný hodnotící rámec: zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2003. 68 s. ISBN 80-02-01566-5.

- PŮČEK, M. *Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech: Soubor příkladů*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-02-01749-8.
- PŮČEK, Milan a kol. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, úsek veřejné správy, odbor modernizace veřejné správy, 2005. 104 s. ISBN 80-239-6154-3.
- Správa města. *Šumperk* [online]. [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <<http://www.sumperk.cz/cs/sprava-mesta/>>.
- STRECKOVÁ, Yvonne a kol. *Faktory efektivnosti fungování veřejného sektoru a obecné poznatky o vlivu řízení veřejného sektoru na rozvoj regionů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 242 s. ISBN 80-210-3623-0.
- VRÁBKOVÁ, Iveta. *Ekonomické revue: Benchmarking a jeho vliv na výkonnost úřadů obcí s rozšířenou působností* [online]. [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <<http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL15NUM01PAP04.pdf>>.
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů [online]. [cit. 2013-01-25]. Dostupný z: <[http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-\(obecni-zrizen\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-(obecni-zrizen).html)>.

Interní zdroje

- MĚSTSKÝ ÚŘAD ŠUMPERK. *Sebehodnotící zpráva*. 2006. [cit. 2014-01-25]. s. 65.
- MĚSTSKÝ ÚŘAD ŠUMPERK. *Akční plán*. 2006. [cit. 2014-01-30]. s. 2.
- MĚSTSKÝ ÚŘAD ŠUMPERK. *Sebehodnotící zpráva*. 2011. [cit. 2014-02-02]. s. 153.

SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
ČR	Česká republika
EIPA	European Institute of Public Administration
EU	Evropská unie
HRM	Management lidských zdrojů
IPSG	Innovative Public Services Group
MěÚ	Městský úřad
PDCA	Plan, Do, Check, Action
TQM	Total Quality Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Hexagon	10
Obr. 2 - Struktura modelu CAF	18
Obr. 3 - Struktura modelu EFQM	26

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Hodnocení kritéria Procesy	32
Tab. 2 - Hodnocení kritéria Občané.....	33
Tab. 3 - Hodnocení kritéria Zaměstnanci	34
Tab. 4 - Celkové hodnocení úřadu 2006.....	35
Tab. 5 - Hodnocení předpokladů	39
Tab. 6 - Hodnocení výsledků.....	39
Tab. 7 - Rozsah vzdělávání zaměstnanců	43
Tab. 8 - Celkové hodnocení úřadu v roce 2006 a 2011	44

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Panel hodnocení předpokladů a výsledků	56
Příloha 2 – Organizační struktura MěÚ Šumperk	57
Příloha 3 – Akční plán 2006	58
Příloha 4 – Vybraná ocenění úřadu.....	59

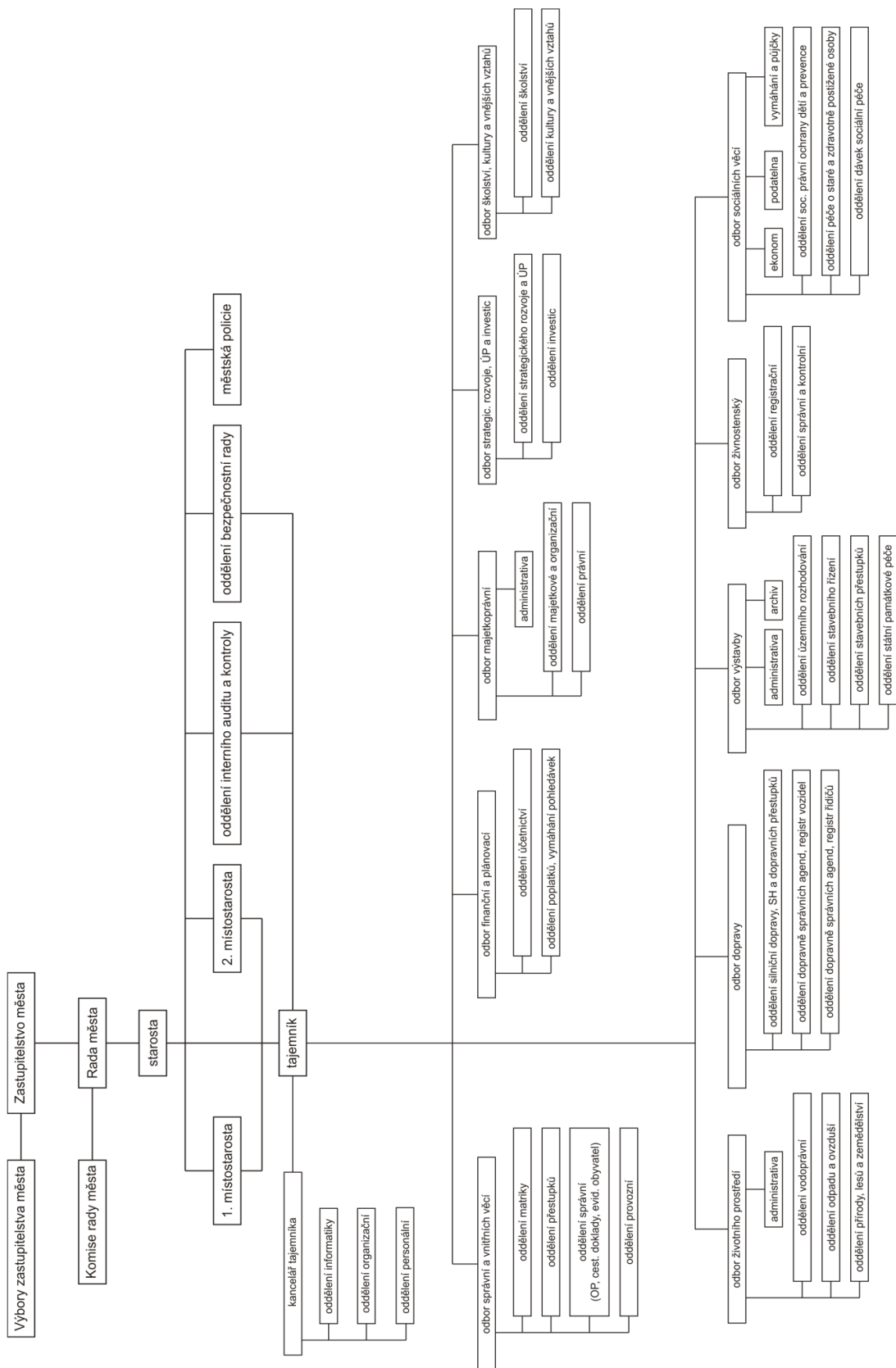
PŘÍLOHY

Příloha 1 – Panel hodnocení předpokladů a výsledků

Bodové hodnocení	
0	Žádný důkaz nebo pouze nepodstatný důkaz o jakémkoli přístupu.
1	Přístup je plánován P (plánuj).
2	Přístup je plánován a uplatňován D (dělej).
3	Přístup je plánován, uplatňován a přezkoumáván C (kontroluj).
4	Přístup je plánován, uplatňován a přezkoumáván na základě údajů z benchmarkingu a podle toho nastaven A (jednej).
5	Přístup je plánován, uplatňován, přezkoumáván na základě údajů z benchmarkingu, nastaven a zcela začleněn do organizace.

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

Příloha 2 – Organizační struktura MěÚ Šumperk



Příloha 3 - Akční plán 2006

Plán zlepšování CAF Městského úřadu Šumperk

„Plán zlepšování Městského úřadu Šumperk“ je stanoven do 31. 8. 2007 a formuloval celkem 7 úkolů, které povedou ke zkvalitnění práce úřadu.

- 1/06 Aktualizace internetových stránek Města Šumperk a Městského úřadu Šumperk. Zkvalitnění jejich přehlednosti a grafické úpravy.

Odpovědnost: odbor ŠKV
kancelář tajemníka
Termín: 31. 8. 2007

- 2/06 Zpracovat metodiku průzkumu spokojenosti zaměstnanců, provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci úřadu a vyhodnotit průzkum.

Odpovědnost: kancelář tajemníka
Termín: 31. 3. 2007

- 3/06 Zpracovat metodiku průzkumu spokojenosti občanů v návaznosti na činnosti úřadu, provést dotazníkový průzkum a jeho vyhodnocení.

Odpovědnost: kancelář tajemníka
Termín: 30. 6. 2007

- 4/06 Zpracovat plán využívání služebních a referentských vozidel úřadu a uložit jej na intranet.

Odpovědnost: kancelář tajemníka
Termín: 31. 1. 2007

- 5/06 Zajistit uživatelská práva pro určené zaměstnance úřadu k benchmarkingové iniciativě s možností ukládání dat.

Odpovědnost: kancelář tajemníka
Termín: 31. 12. 2006

- 6/06 Vypracovat komunitní plán sociálních služeb.

Odpovědnost: odbor SOC
Termín: 31. 8. 2007

- 7/06 Zajistit provázanost jednotlivých smluv uzavřených Městem Šumperk a MěÚ Šumperk na agendy účetnictví:

Odpovědnost: odbor FaP
Termín: 31. 1. 2007

V Šumperku dne: 18. 10. 2006

Zpracovala za spoluúčasti členů hodnotícího týmu: Ing. Marie Dvořáčková

Příloha 4 – Vybraná ocenění úřadu

Rok	Název ocenění
2006	Chytrý úřad, ocenění za projekt „Systém pohledávek a využití SIPO“
2007	Národní cena kvality, ocenění za zapojení organizace hodnocení podle modelu CAF 2006
2008	Zlatý erb v kategorii nejlepší webové stránky v roce
2008	Organizace dobré veřejné služby
2010	Zlatý erb v kategorii nejlepší elektronická služba za koncept územního plánu
2011	Zlatý erb v kategorii nejlepší elektronická služba za koncept zimní údržby