

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2010 – 2013**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Ingrid Hykelová**

**Systemy řízení kvality služeb ve veřejné správě se  
zaměřením na zavedení modelu CAF na Městském  
úřadě ve Frenštátě pod Radhoštěm.**

Praha 2013

**Vedoucí bakalářské práce:**  
PhDr. Peter Ondrejka

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2010 - 2013**

**BACHELOR THESIS**

**Ingrid Hykelová**

**Systems of quality management in public  
administration with a focus on the introduction of the  
CAF model to the municipality of Frenštát pod  
Radhoštěm.**

Prague 2013

**The bachelor Thesis Work Supervisor:**  
PhDr. Peter Ondrejka

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14.3.2013

.....

*vlastnoruční podpis autora*

## **Poděkování**

Chtěla bych tímto poděkovat PhDr. Petrovi Ondřejkovi, vedoucímu bakalářské práce, za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování této bakalářské práce a Ing. Petru Kubenkovi, tajemníkovi Městského úřadu Frenštát pod Radhoštěm, za svolení k využití interních materiálů městského úřadu.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem zvyšování kvality ve veřejné správě. V teoretické části popisuje důvody zvyšování kvality ve veřejné správě, popisuje podporu kvality v ČR a v zemích EU, rozdělení systémů řízení kvality a jejich implementaci. Praktická část je potom případovou studií, která se podrobně zabývá implementací jednoho ze systémů řízení kvality ve veřejné správě – modelu CAF CZ 2009 na Městském úřadě Frenštát pod Radhoštěm. Model CAF v současné době představuje stále užívanější nástroj pro posilování kvality veřejnoprávních činností.

## **Klíčové pojmy**

Balanced Scorecard, benchmarking, CAF, EFQM, implementace systémů kvality, jakost, metody kvality, normy ISO, systémy řízení kvality, veřejná správa

## **Annotation**

The topic of this Bachelor's thesis is improvement of quality in public administration. In the theoretical part, we describe reasons for improving quality in public administration, support of quality in the Czech Republic and the EU countries, the classification of systems for quality management and their implementations. The practical part is then a case study, where we thoroughly discuss an implementation of one such system, namely CAF CZ 2009 model used in Frenštát pod Radhoštěm municipality. The CAF model has recently become a widespread tool for improving quality in public administration.

## **Key words**

Balanced Scorecard, benchmarking, CAF, EFQM, ISO norms, methods of quality, public administration, quality, quality systems implementation, systems for quality management

## **OBSAH**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1. KVALITA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....</b>	<b>11</b>
1.1 Podpora zvyšování kvality v České republice .....	14
1.2 Podpora zvyšování kvality v Evropské unii .....	15
<b>2. SYSTÉMY KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....</b>	<b>17</b>
2.1 Normy ISO .....	19
2.2 Model Excellence EFQM .....	22
2.3 Benchmarking .....	24
2.4 Balanced Scorecard .....	27
2.5 Model CAF .....	29
<b>3. IMPLEMENTACE NÁSTROJŮ ŘÍZENÍ KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....</b>	<b>36</b>
3.1 Procesní přístup.....	37
3.2 Projektové řízení .....	39
3.3 Měření výkonů ve veřejné správě .....	40
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>4. ZAVÁDĚNÍ MODELU CAF CZ 2009 NA MĚÚ FRENŠTÁT POD RADHOŠTĚM .....</b>	<b>44</b>
4.1 Předpokladová kritéria.....	46
4.2 Výsledková kritéria .....	60
4.3 Celkové vyhodnocení .....	63
4.4 Národní konference kvality.....	64
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>74</b>

## ÚVOD

Kvalita je historicky spojována s výrobní sférou a je nedílnou součástí hodnocení produktu nebo služby. V soukromém sektoru je dlouhodobě považována za kritérium konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Kvalita se však v posledních letech stala hojně využívaným pojmem i ve veřejné správě. Slyšíme o ní nejen z úst politiků a manažerů, ale i samotných občanů. Jako občané si musíme plnit dané povinnosti vůči státním, či samosprávným orgánům, na druhou stranu očekáváme určitou úroveň služeb ve veřejných institucích. Veřejná správa je tady pro občana, měla by mu proto vycházet vstříc a úroveň kvality služeb by měla mít zvyšující se tendenci. Bohužel víme, že mnohdy tomu tak není. Někdy jsme svědky neochoty a neschopnosti úředníků, byrokracie a nepružnosti celého systému, kdy občan k vyřízení své žádosti obíhá úřady a čelí nástrahám veřejného aparátu. Aby tomu tak nebylo, orgány veřejné správy, které chtějí pracovat efektivně a mít kvalitu svých služeb na dobré úrovni, zavádějí moderní systémy řízení jakosti ve veřejné správě. Implementací těchto systémů chtějí zabezpečit kvalitu svých organizačních vstupů, výstupů a procesů a z toho plynoucí snížení nákladů a dosahování spokojenosti občanů.

Moje bakalářská práce nese název „Systémy řízení kvality služeb ve veřejné správě se zaměřením na zavedení modelu CAF na Městském úřadě ve Frenštátě pod Radhoštěm“. Hlavním cílem je tedy představení nejvyužívanějších moderních systémů řízení kvality a jejich zavádění ve veřejné správě. Zaměřím se na implementaci modelu CAF CZ 2009 v nižším územně správním celku, městském úřadu.

V teoretické části této bakalářské práce se budu zamýšlet nad podporou zvyšování kvality ve veřejném sektoru jak v České republice, tak v Evropské Unii. V současné době rostou nároky na kvalitu veřejné správy, což vede k rozvoji využívání různých nástrojů kvality. Tyto nejpoužívanější nástroje řízení kvality ve veřejné správě popíšu a uvedu možnosti implementace těchto metod.



V praktické části budu podrobně popisovat jednu z nejpoužívanějších metod zvyšování kvality ve veřejné správě, kterou je společný hodnotící rámec model CAF CZ 2009. Tuto případovou studii implementace modelu CAF jsem si vybrala z toho důvodu, že jsem se na Městském úřadě ve Frenštátě pod Radhoštěm jako vedoucí realizačního týmu účastnila zavádění tohoto nástroje kvality do běžných činností úřadu. Tato oblast mě zaujala právě z důvodu posouzení výhod, které zavádění systému kvality přináší zaměstnancům, občanům i partnerům úřadu.

Cílem mojí bakalářské práce bude vymezení teoretického aparátu, pojícího se k danému tématu a posouzení, zda zavedením modelu CAF CZ 2009 došlo na Městském úřadě ve Frenštátě pod Radhoštěm ke zvýšení kvality služeb a jakých změn bylo tímto nástrojem dosaženo.

## **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1. KVALITA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

O kvalitě, nebo-li jakosti ve veřejné správě, se začalo více hovořit od roku 1993, kdy došlo k rozdělení Československa a k reformě veřejné správy. Bylo zrušeno 73 okresních úřadů a jejich kompetence byly přeneseny na nově vzniklé vyšší územně správní celky - krajské úřady, obce s rozšířenou působností, vykonávající vedle samostatné působnosti také úkoly v přenesené působnosti – delegovaný výkon státní správy, případně jiné úřady veřejné správy.<sup>1</sup> V této době si společnost začíná více uvědomovat potřebu kvality nejenom ve výrobní sféře, ale i ve službách poskytovaných občanovi prostřednictvím veřejné správy. Vedení úřadů se potýká s úkolem propojit činnosti v samostatné působnosti s činnostmi výkonu státní správy tak, aby úřady fungovaly k plné spokojenosti zákazníků (občanů) a zároveň byly zajištěny správné kompetence u úředníků vykonávajících tyto činnosti, tzn. znalosti, dovednosti a zkušenosti. Postupné zvyšování kvality a modernizace veřejné správy tak zahajuje dlouhodobý a v podstatě nikdy nekončící proces. Jak je vysvětlován pojem kvalita ve veřejné správě? „*Je to míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na poskytovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu, či kraji.*“<sup>2</sup> Přičemž **zákazníci** jsou ti, kteří očekávají, že jejich žádost nebo potřeba služby bude vyřízena rychle, bez právních a jiných nedostatků, v požadovaném standardu a **občané** jsou ti, kteří očekávají, že dojde ke zvyšování kvality života v jejich obci, kraji nebo regionu. „*Veřejnými službami jsou služby poskytované ve veřejném zájmu. Jsou vytvořeny, organizovány nebo usměrňovány státem, krajem nebo obcí k zajišťování potřeb veřejnosti.*“<sup>3</sup> Z uvedené definice vyplývá, že k veřejným službám řadíme také správní agendy, což je přenesený výkon státní správy na samosprávné úřady. Z hlediska odpovědnosti za veřejné služby

---

<sup>1</sup> PŮČEK, et al. *Řízení procesů výkonu státní správy*. 1.vydání, Praha: Tiskárna MV, 2001. ISBN 80-239-4098-8. str. 3

<sup>2</sup> PŮČEK, et al. *Řízení procesů výkonu státní správy*. 1.vydání, Praha: Tiskárna MV, 2001. ISBN 80-239-4098-8. str. 7

<sup>3</sup> PŮČEK, et al. *Řízení procesů výkonu státní správy*. 1.vydání, Praha: Tiskárna MV, 2001. ISBN 80-239-4098-8. str. 14

potom platí, že odpovědnost za spokojenost konkrétního zákazníka nese pracovník, který agendu vykonává, za kvalitu práce konkrétního odboru na úřadu, který vede danou agendu potom vedoucí odboru, za kvalitu celého úřadu nese starosta, přeneseně pak tajemník úřadu a odpovědnost za soubor těchto služeb v daném území, tedy i za kvalitu života obyvatel nesou zastupitelé obce nebo kraje a samozřejmě z hlediska celého státu vláda a poslanci parlamentu. Oprávněnost požadavků zákazníků je dána zákonnými normami nebo zaužívanými standardy a oprávněnost občanů na kvalitu života je limitována oprávněnostmi jiných občanů, finančními prostředky a ostatními zdroji, které jsou k dispozici, zákonnými normami a zásadami udržitelného rozvoje.

*„Cílem veřejné správy potom je zvyšovat kvalitu života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a současně zvyšovat výkonnost a kvalitu úřadem poskytovaných služeb.“<sup>4</sup>* Řízení kvality ve veřejné správě se však nezaměřuje pouze na jeden, i když nejdůležitější cíl, což je poskytovat zákazníkovi co nejlepší služby, ale celkový úspěch organizace veřejné správy je odvozen od jeho celkové výkonnosti, která zahrnuje také spokojenost zaměstnanců, která se podílí na jejich výkonu, dobrých vztazích s dodavateli a investory a obecně na pozitivním pohledu společnosti na danou organizaci.

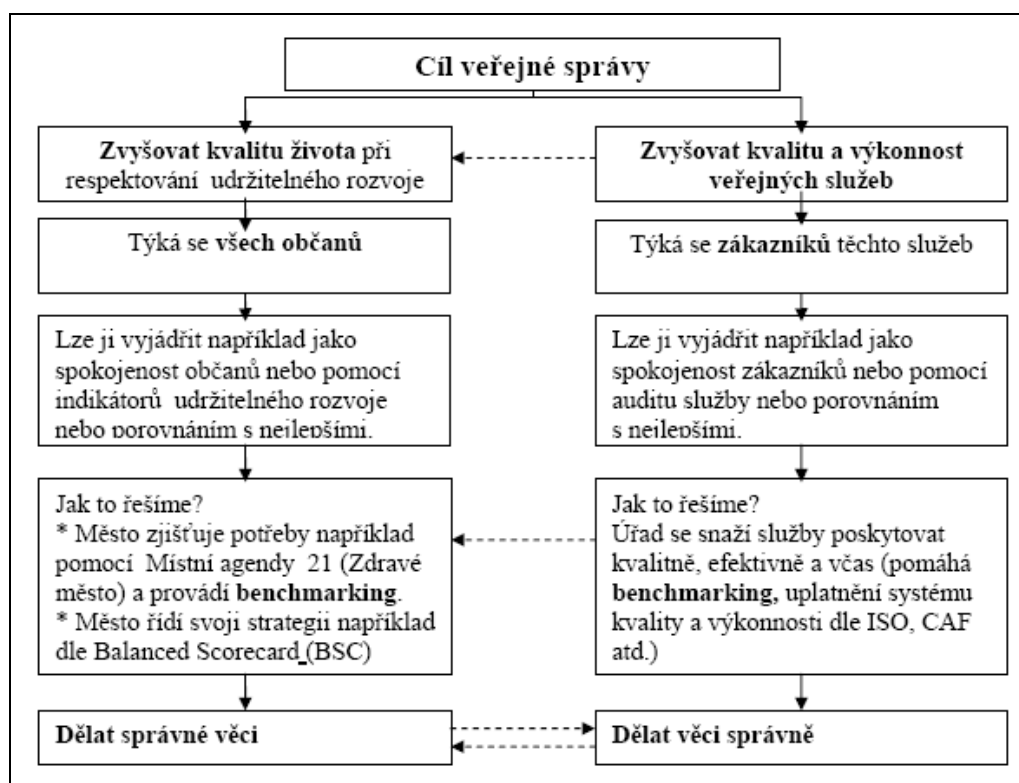
Tento cíl byl v literatuře popsán jako model, přibližující princip **„dělat správné věci správně“ = „Good governance“**. Levá část modelu představuje službu pro všechny občany i pro ty, kteří si nejdou zrovna vyřizovat nějaké záležitosti na úřad. Jde o zvyšování kvality života a celkovou spokojenost občanů - **„dělat správné věci“**. Pravá část modelu již operuje z občanem/zákazníkem, který čerpá od organizace veřejnou službu, představuje tedy vymodelování zvyšování kvality a výkonnosti veřejných služeb - **„dělat věci správně“**. Zní to velmi jednoduše, ale v každodenní praxi se jedná o tvrdou, vytrvalou systematickou práci úředníků, zastupitelů i partnerů úřadu. Výsledkem snažení je potom model **„Dělat správné věci správně“**.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> PŮČEK, et al. *Řízení procesů výkonu státní správy*. 1.vydání, Praha: Tiskárna MV, 2001. ISBN 80-239-4098-8. str. 8

<sup>5</sup> PŮČEK, et al. *Řízení procesů výkonu státní správy*. 1.vydání, Praha: Tiskárna MV, 2001. ISBN 80-239-4098-8. str. 9-10

Obrázek 1: Model „Cíl veřejné správy“



Zdroj: ŠIROKÝ, J., et al. *Benchmarking ve veřejné správě*

**Kvalita života** je všeobecně známý pojem, i když se velmi těžce popisuje. Pro každého jednotlivce nebo skupinu může znamenat něco trochu jiného. Je to naplňování osobních požadavků v jednotlivých oblastech lidského bytí (ve fyzické, sociální a duchovní rovině).

**Udržitelný rozvoj** je definován různými způsoby. Níže uvedená definice je převzata ze zdrojů Národní sítě Zdravých měst: *“Udržitelný rozvoj je založen na integraci a rovnováze cílů ekonomických, sociálních a ekologických. Udržitelný rozvoj představuje takový rozvoj, který uspokojuje současné generace bez ohrožování možností budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby.”*<sup>6</sup> Z definice vyplývá, že kvalita života nesmí růst bezmezně, na úkor budoucích generací a musí být vyvážená z ekonomického, sociálního i ekologického hlediska. Aby bylo možno zjistit, zda kvalita života neklesá, je potřeba stanovit systém indikátorů (nezaměstnanost, dostupnost služeb, atd.)<sup>7</sup>

<sup>6</sup> PŮČEK, et al. Řízení procesů výkonu státní správy. 1.vydání, Praha: Tiskárna MV, 2001. ISBN 80-239-4098-8. str. 8

<sup>7</sup> PŮČEK, et al. Řízení procesů výkonu státní správy. 1.vydání, Praha: Tiskárna MV, 2001. ISBN 80-239-4098-8. str. 11-12

## 1.1 Podpora zvyšování kvality v České republice

Kvalita veřejné správy je v ČR od roku 2000 spojována s organizací pro řízení kvality - Radou kvality České republiky, která byla ustavena usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10.5.2000 jako poradní, iniciační a koordinační orgán vlády ČR, zaměřený na podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky kvality v ČR.<sup>8</sup> Je garantem Národní ceny kvality ČR (dále též Ceny), přijímá Statuty a pravidla programů Ceny a jejich změny a každoročně vyhlašuje nový ročník. Výkonným orgánem Rady je Národní informační středisko podpory kvality (dále NIS-PK). To koordinuje všechny aktivity v programech Národní ceny kvality ČR.

**Česká společnost pro jakost** je nezisková organizace, odborný garant programu Národní ceny kvality ČR. Spolu se Sdružením pro oceňování kvality (dále SOK) zabezpečuje propagaci Ceny, posuzuje a doporučuje Radě kvality ČR ke schválení veškeré dokumenty programů Národní ceny kvality ČR. Je Národním partnerem Modelu EFQM v ČR. Úzce spolupracuje se SOK. Odborně zajišťuje školení hodnotitelů, školení zájemců o národní cenu, dle požadavků i poradenství.<sup>9</sup>

**Sdružení pro oceňování kvality** je nevládní a nezisková organizace, která vznikla za účelem podpory a prosazování myšlenek kvality v ČR. Je realizátorem programu Národní ceny kvality ČR. Zabezpečuje propagaci programů Ceny a průběh hodnocení.

Přijímá přihlášky a komunikuje s žadateli o Cenu, stanovuje výše poplatků. Odpovídá za odborný rozvoj hodnotitelů, jejich výběr pro jednotlivé případy a za hodnocení jejich práce. Předkládá Radě kvality ČR návrhy na udělení jednotlivých ocenění. Odpovídá za realizaci slavnostního předávání Ceny.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> NÁRODNÍ POLITIKA JAKOSTI. *Národní cena kvality ČR*. [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <<http://www.npj.cz/narodni-cena-kvality-cr/>>

<sup>9</sup> ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Národní cena kvality ČR*. [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <<http://www.csq.cz/cs/programy-narodnich-cen-CR.html/>>

<sup>10</sup> NÁRODNÍ POLITIKA JAKOSTI. *Model CAF – statut*. [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <[http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/CAF\\_STATUT\\_2012.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/CAF_STATUT_2012.pdf)>

Na zvýšenou potřebu sledovat a řídit kvalitu nejen v podnikatelském, ale i ve veřejném sektoru reagovala Rada kvality ČR tím, že počínaje rokem 2006 vyhlašuje programy Národní ceny kvality ČR samostatně i pro veřejný sektor.

Garantem jakosti ve veřejné správě je také Ministerstvo vnitra ČR, které od roku 2004 vyhlašuje Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě (dále jen Ceny MV). Jsou nástrojem pro popularizaci a šíření moderních nástrojů řízení ve veřejné správě v ČR. Cílem soutěže o Ceny MV je podpořit a ocenit organizace veřejné správy, které se aktivně zabývají zvyšováním kvality své práce. Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě jsou založeny na objektivním ověřování kvality a efektivity fungování veřejné správy spojené s poskytováním kvalitních veřejných služeb organizacemi veřejné správy. Součástí Cen MV je cena za inovaci. Posláním této soutěže je ocenit nové řešení a postupy přispívající k prokazatelnému zlepšování činnosti organizace či ke zvyšování kvality, účelnosti a efektivity poskytovaných veřejných služeb, které se mohou stát příklady dobré praxe a sloužit jako inspirace dalším organizacím.<sup>11</sup>

## 1.2 Podpora zvyšování kvality v Evropské Unii

Kvalita veřejného sektoru v Evropské unii je pod záštitou Evropského institutu veřejné správy v Maastrichtu (EIPA – European Institute of Public Administration). EIPA je hlavním centrem evropské vzdělanosti a rozvoje pro veřejný sektor, s více než 30-ti letou zkušeností. Zabývá se evropskými veřejnými záležitostmi, těží z jedinečné kombinace praktické know-how a vědecké excelence, tzn., že získává poznatky z vlastní výzkumné činnosti a jako poradní orgán je předává dál. Pomáhá čelit výzvám Evropy a složitosti moderní veřejné správy.<sup>12</sup> Byla např. podporou projektu „Reformy veřejné správy“ v roce 1997, který pomohl vnést evropskou dimenzi do zpracovávaných strategických materiálů. Některé z nich byly jejím

---

<sup>11</sup> KVALITA VE VEŘEJNĚ SPRÁVĚ. *Ceny Ministerstva vnitra*. [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <<http://www.kvalitavs.cz/ceny-mv/>>

<sup>12</sup> EIPA. *Organization*. [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <<http://www.eipa.eu/en/pages/display/&tid=3>>

samostatným produktem. EIPA dále připravila a uskutečnila vzdělávací program pro manažery změn v projektu „Reforma veřejné správy“. Evropská integrace a probíhající změny v Evropské Unii mají významný dopad na veřejnou správu v jejich členských státech. EIPA se zabývá otázkou, jak tyto problémy ovlivňují veřejné správy v členských státech Evropské unie.<sup>13</sup>

Kvalita ve veřejné správě byla dlouhodobě řešena jako jedna z otázek před přistoupením naší republiky do Evropské Unie. Dokument, který nesl název „Přípravenost české veřejné správy na členství v Evropské Unii“ a byl vydán v květnu 2002, se podrobně zabýval analýzou podmínek, jejichž splnění podmiňuje vstup do EU. Kvalita současné veřejné správy je zde popisována jako velmi špatná a v šesti bodech deklaruje, kam by se měla česká veřejná správa ubírat a jaké by měla činit kroky. Posun image veřejné správy by měl sledovat dva cíle: **1. posun k vnímání veřejné správy jako „veřejné služby“;** **2. vnímání zaměstnání ve veřejné správě jako prestižní,** tedy nechápat ho jako útočiště méně schopných či přípravku před odchodem do soukromého sektoru.<sup>14</sup>

O kvalitě ve veřejné správě se v Evropě vedou odborné diskuze již dlouhou dobu. Kvalita ve veřejné správě je ústředním tématem pravidelných konferencí kvality, konaných pod záštitou Evropské unie. Motivačním nástrojem zvyšování kvality pro instituce veřejné správy je udílení Evropské ceny za kvalitu – EQA (the European Quality Award).<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> EIPA. *Organization*. [online]. [cit. 2013-01-18].

Dostupné z: <<http://www.eipa.eu/en/pages/display/&tid=3>>

<sup>14</sup> EUROPEUM. *Přípravenost české veřejné správy na členství v evropské unii*. [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <[http://www.europeum.org/doc/arch\\_eur/EPF\\_verejna\\_sprava.pdf](http://www.europeum.org/doc/arch_eur/EPF_verejna_sprava.pdf)>

<sup>15</sup> MATĚJKOVÁ, R. *CAF – Jakost ve veřejné správě: diplomová práce*. Brno: Masarykova Univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006, 82 l., 29 l. příl. Vedoucí diplomové práce Jan Šelešovský. str. 18



## 2. SYSTÉMY KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Veřejná správa by měla soužit občanům a poskytovat jim co nejlepší služby. Často se však setkáváme s neochotou a neschopností úředníků občanům vyjít vstříc. Hovoří se také o byrokracii veřejné správy. Východiskem z této situace může být využití metod řízení kvality ve veřejné správě zavedených do praxe. Prostřednictvím těchto metod (systémů) by se veřejná správa měla stát více orientovanou na občana, tedy zákazníka, který jejich služeb využívá. Dále by zavádění kvality mělo přispět k větší efektivnosti a výkonnosti veřejné správy, z tohoto důvodu, by zavádění systémů kvality do veřejné správy nemělo zůstat bez modernizace výkonu veřejné správy, ať už se jedná o strategické řízení, elektronizaci veřejné správy, zavádění manažerských metod, nebo profesionalizace státní služby.<sup>16</sup>

Provažníková v časopise „Moderní obec“ uvádí, že vzhledem k tomu, že veřejná služba má odlišné charakteristiky od soukromého sektoru, je vhodné, aby se při jejich posuzování vycházelo **z následujících čtyř oblastí**:<sup>17</sup>

**Kvalita komunikace** - pro činnost organizací veřejné správy je důležitá komunikace s příjemcem veřejné služby. Je potřeba poskytovat občanům věci, které skutečně potřebují. Všichni občané nemají samozřejmě stejné potřeby, ale právě dialogem lze vytvořit rovnováhu nebo určitý kompromis v množství poskytovaných služeb a naplněním priorit jednotlivých občanů. Úřad by měl mít jasnou a čitelnou koncepci, aby občané věděli, na co mají nárok, kde ji mohou získat a co pro to mají udělat. V oblasti komunikace je důležité vzdělávat jednotlivé úředníky, protože ti jsou tím prvním stupněm komunikace s občanem, ti vyvolávají výsledný dojem a následnou spokojenost občanů se službou, kterou potom hodnotí jako kvalitní.

---

<sup>16</sup>AQE ADVISORS. *Měřitelné ukazatele výkonnosti zaměstnanců na úřadech územních samosprávných celků*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z:

< <http://www.aqe.cz/cz/8490/2393/clanek/meritelne-ukazatele-vykonnosti-zamestnancu-na-uradech-uzemnich-samospravnych-celku> -cr/> str. 65

<sup>17</sup>PROVAŽNÍKOVÁ, R., *Jak měřit a hodnotit kvalitu veřejných služeb*, časopis Moderní obec, 10.12.2003. [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z:

<<http://moderniobec.ihned.cz/c1-13718450-jak-merit-a-hodnotit-kvalitu-verejnych-sluzeb>>

**Kvalita specifikace a vymezení služby** - charakter poskytovaných služeb se neustále vyvíjí. Mají na to vliv různé faktory – politické, ekonomické, geografické, demografické apod. Na základě nových informací musí pracovníci úřadu neustále přezkoumávat potřeby občanů a přizpůsobovat tak poskytování služeb novým podmínkám. Opět jsou i zde důležitými objekty zaměstnanci, kteří by měli být zapojeni do procesů vytváření služeb a jejich změn, kvůli vytvoření jisté organizační kultury – pocit sounáležitosti.

**Kvalita poskytování** - proces poskytování služby může procházet různými kontrolními mechanismy, jako jsou např. systém vnitřní kontroly, namátková kontrola vedoucích pracovníků, počet vyřízených a nevyřízených žádostí za určité časové období, počet stížností a apod. V tomto případě je nejdůležitější identifikace chyb a nedostatků a odstraňovat je již u zrodu.

**Kvalita personálu a systému** - jak je z předešlých bodů patrné, jsou zaměstnanci nejdůležitějším aspektem kvality poskytování veřejných služeb. Kvalitní personál poskytuje kvalitní služby. Je dobré vytvořit v rámci organizace dobrý motivační systém – hmotná i nehmotná motivace, systém vzdělávání, vylepšování pracovního prostředí atd. Dobré pracovní prostředí může podstatně zkvalitnit službu. Vybavenost kanceláře informační technologií, kde lze získat nové informace, propojenost informací v rámci jedné instituce, případně s více institucemi může pracovní prostředí jenom zlepšit. Je důležitá úprava organizační struktury. Každý pracovník musí vědět jaká je jeho náplň práce, za co odpovídá a jaké má pravomoci. Nedochází potom k zdvojování pracovních činností. Občan musí vědět, kdo mu může v jeho záležitosti pomoci. Potom jsou oba dva spokojeni.<sup>18</sup>

Často byly organizace veřejné správy obviňovány z narůstající byrokracie, že jsou tu úředníci pro sebe a ne pro občana apod. Organizace by měly dokázat, že je pro ně především důležitý občan/zákazník.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> PROVAZNÍKOVÁ, R., *Jak měřit a hodnotit kvalitu veřejných služeb*, časopis Moderní obec, 10.12.2003. [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <<http://moderniobec.ihned.cz/c1-13718450-jak-merit-a-hodnotit-kvalitu-verejnych-sluzeb>>

<sup>19</sup> MATĚJKOVÁ, R. *CAF – Jakost ve veřejné správě: diplomová práce*. Brno: Masarykova Univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006, 82 l., 29 l. příl. Vedoucí diplomové práce Jan Šelešovský. str. 18

Je na každém subjektu veřejné správy, jakým směrem se chce ubírat ve zvyšování kvality svých služeb a jaké prostředky si k tomu vybere. Organizace veřejné správy mají možnost volby mezi několika ověřenými metodami zvyšování kvality ve veřejné správě. Většina z nich je založena na poměřování jednotlivých parametrů s určitými standarty, na hodnocení silných a slabých stránek organizace, velmi dobře se v nich uplatňuje Demingův cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Základní přístupy v řízení kvality můžeme rozdělit do tří základních skupin:

**Příklady dobré praxe** (*best practices*). Tento přístup je považován za nejstarší a vznikl v oblasti výroby. Vyžaduje konkrétní a detailní popis všech činností, zajištění relevantních zdrojů, kvalifikaci lidských zdrojů, jasné vymezení kompetencí, přesnou dokumentaci, zajištění eliminace rizik, případně neshod. Požadavky „best practices“ jsou součástí i pro další skupiny přístupů řízení kvality. Další skupinou jsou ty, které **dodržují určité standardy a normy** (*prescriptivní*), zde zařazujeme například normy ISO. Poslední skupina **vychází z modelu TQM** (Total Quality Management), není svázána s normami kvality, ale je otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj organizace (*neprescriptivní*).<sup>20</sup> Mezi nejznámější a ve veřejné správě využívané metody patří Model EFQM, Benchmarking, Balanced scorecard a nejvyužívanějším nástrojem je Model CAF.

## 2.1 Normy ISO

Normy ISO jsou mezinárodní standardizační normy, které vydává Mezinárodní organizace pro standardizaci, která vznikla v roce 1947 v Ženevě. U nás byla tato organizace zastoupena Českým normalizačním institutem, od roku 2009 potom Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. V roce 1987 Mezinárodní organizace pro standardizaci poprvé zveřejnila sadu norem, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém jakosti. ISO normy normalizují

---

<sup>20</sup> NENADÁL, J., et al., *Moderní systémy řízení jakosti-Quality management*. 2. vydání, Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6. str. 23,29

procesy kvality v různých oblastech od výroby, přes služby až po veřejný sektor. Ve veřejném sektoru jsou uplatňovány hlavně normy ISO 9000 a ISO 14000, které představují tzv. standardy pro obecně použitelné systémy řízení, mohou být tedy použity v jakékoliv organizaci. Tato vlastnost se ale v praxi negativně projevuje tím, že organizace si s jejich zaváděním nevědí rady, protože formulace v normách jsou příliš obecné.<sup>21</sup>

**Normy ISO 9000** zahrnují základy a zásady zavádění standardů jakosti, a popisují terminologii. Důležitou součástí je i charakteristika hlavních zásad managementu jakosti. Normy řady ISO 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Organizace se normou může řídit pouze z vlastní iniciativy, nebo může závaznost potvrdit certifikací a registrací.

V dnešní době se již uplatňuje několik desítek systémových norem, z nichž jsou pro zajišťování kvality ve veřejné správě nejvyužitelnější:

**Normy řady ISO 9001** specifikují požadavky na systém. Stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy určuje své cíle a plány v oblasti kvality a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby organizace mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.

**Norma ISO 9004** je směrnici pro zvyšování výkonnosti. Poskytuje návody pro organizace, které chtějí překročit požadavky stanovené v ISO 9001, s cílem zvyšování výkonnosti a spokojenosti všech zainteresovaných stran. Tato norma pomáhá sledovat nejen efektivnost systému, ale také jeho účinnost.<sup>22</sup>

**Normy ISO 14000** v první řadě usilují o to, aby organizace minimalizovala všechny rušivé vlivy své činnosti na životní prostředí. Cílem je aktivně podporovat vše, co je možné udělat pro prevenci škod na životním

---

<sup>21</sup> ŠPAČEK, D., BAKOŠ, E., et al. *Vybrané přístupy metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4698-6. str. 134-136

<sup>22</sup> NENADÁL, J., et al., *Moderní systémy řízení jakosti-Quality management*. 2. vydání, Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6. str. 24

prostředí – ať už v průběhu výroby, nebo při používání výrobku – znečišťováním nebo vyčerpáváním přírodních zdrojů. Normy ISO 14000 se zabývají způsobem, jakým organizace pracují, nikoliv výsledky jejich práce. Jinými slovy orientují se na procesy, nikoliv produkty, nicméně způsob, jakým organizace řídí své procesy, samozřejmě ovlivňuje finální produkt.<sup>23</sup>

**ISO 27000** je rodina mezinárodních standardů zaměřená na řízení informační bezpečnosti v organizacích. Jednotlivé standardy cílí na různé aspekty informační bezpečnosti v organizacích. Poskytují praktické nástroje pro ty organizace, které chtějí identifikovat a řídit environmentální dopad svého chování a trvale udržovat a zlepšovat environmentální výkonnost.<sup>24</sup>

Při zavádění systému je nutno vzít v úvahu některé zásadní odlišnosti oproti systémům, které jsou známy z podnikatelské sféry. Způsob řízení úřadu je odlišný od podnikatelské sféry a činnosti veřejné správy a jejich řízení jsou pevně stanoveny příslušnými zákony. Struktura managementu a odpovědnosti je komplikovanější vzhledem k tomu, že jsou rozděleny na volené orgány a zaměstnance. Úřady veřejné správy nejsou v konkurenčním prostředí a vymezená působnost úřadu a nemožnost alternativního zajištění úkonů vykonávaných úřadem připomíná monopol a z toho následně vyplývající nedostatky. Organizace veřejné správy nevytvářejí zisk. Z toho důvodu je obtížné motivovat a přesvědčit volené orgány, management úřadu a zaměstnance k vynakládání finančních, materiálových a lidských zdrojů potřebných pro zavádění systému managementu kvality. Vztah mezi občanem-zákazníkem a úřadem-dodavatelem služby je předem dán a není zde možnost výběru na rozdíl oproti vztahu mezi normálním zákazníkem a podnikatelským subjektem. I když je úřad vytvořen jako služba pro občana, může dojít v rámci uspokojení jednoho občana k neshodám s požadavky a spokojeností jiného občana, či jiného zainteresovaného objektu. Proto rozhodnutí úřadu musí být transparentní, věcné, spravedlivé, právně nenapadnutelné tak, aby nemohlo

---

<sup>23</sup> ENVIWIKI. *Normy ISO 14000*. [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <[http://www.enviwiki.cz/wiki/Normy\\_ISO\\_14000](http://www.enviwiki.cz/wiki/Normy_ISO_14000)>

<sup>24</sup> MANAGEMENTMANIA. *ISO 27000*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/iso-27000>>

dojít k rozporům.<sup>25</sup> I to je důvodem toho, že ty organizace, které uplatňují koncepci ISO standardů, se obvykle nespokojují se zavedením jen těchto norem jakosti, ale zároveň zavádějí další metody zajišťování kvality. Ve veřejné správě se proto dále uplatňuje zavedení např. systému zvyšování kvality - Model CAF, Benchmarking, Balanced Scorecard, nebo Model EFQM. Ale ani striktní dodržování norem jakosti nemusí vždy vést k plné spokojenosti klientů a dobrým hospodářským výsledkům. Naopak jsou známy případy, kdy organizace s certifikátem systému jakosti podle norem ISO hospodářsky zkolabovaly a nedokázaly se na trhu uplatnit. „*Celá koncepce ISO tak musí být chápána jako začátek cesty ke špičkové jakosti.*“<sup>26</sup>

## 2.2 Model Excellence EFQE

**Evropská nadace pro management kvality** (European Foundation for Quality Management – EFQM) je nezisková organizace, která byla založena v roce 1988 s cílem narovnat stále se zvětšující propast mezi kvalitou evropských produktů a kvalitou produktů japonské a americké konkurence. Hlavním cílem této organizace bylo hledat vhodné řešení této situace prostřednictvím nového modelu řízení, který by umožnil firmám větší konkurenceschopnost. Výsledkem je model řízení kvality, který je používán pod názvem Model Excellence EFQM. Nadace je vlastníkem tohoto modelu a na rozdíl od Modelu CAF je jeho využívání podmíněno zaplacením licence. Nadace spolupracuje s dalšími podobnými národními organizacemi v Evropě s cílem zajistit trvale udržitelnou excelenci v evropských organizacích a při zavádění Modelu Excellence EFQM. Počet členů EFQM se neustále zvyšuje, členská základna čítá na několik tisíc organizací a představuje několik milionů zaměstnanců těchto organizací.<sup>27</sup>

---

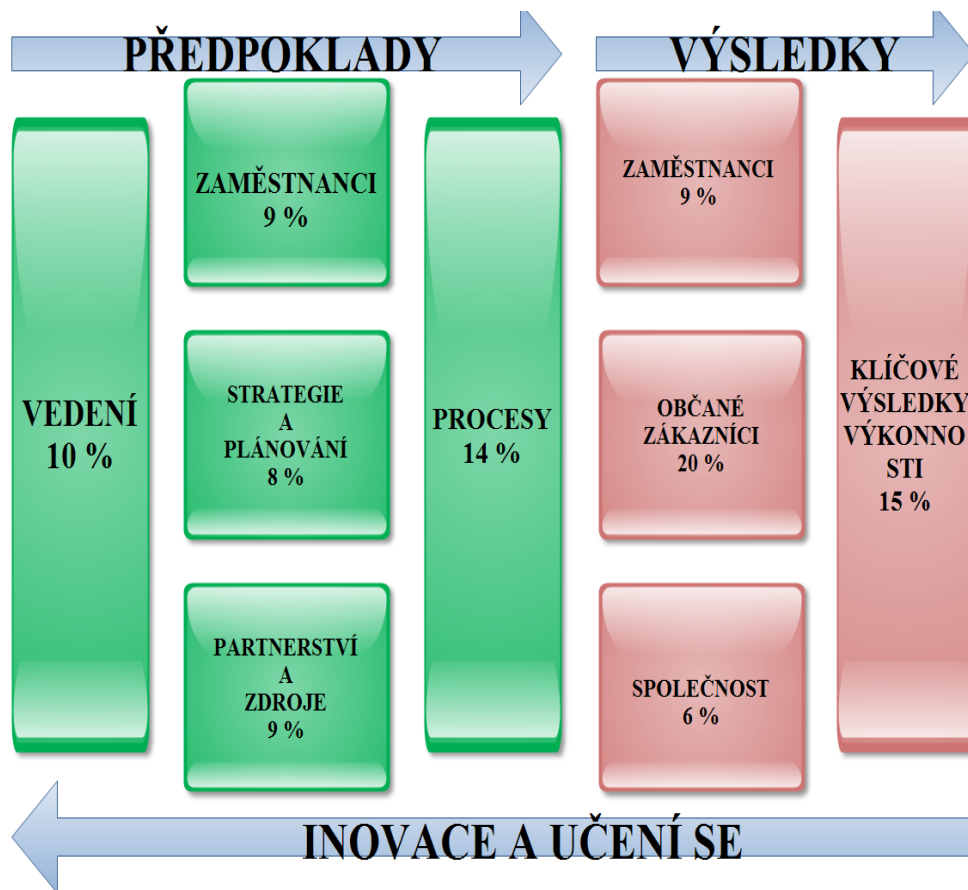
<sup>25</sup> NENADÁL, J., et al., *Moderní systémy řízení jakosti-Quality management*. 2. vydání, Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6. str. 25-28

<sup>26</sup> NENADÁL, J., et al., *Moderní systémy řízení jakosti-Quality management*. 2. vydání, Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6. str. 23

<sup>27</sup> AQE ADVISORS. *Měřitelné ukazatele výkonnosti zaměstnanců na úřadech územních samosprávných celků*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: < <http://www.aqe.cz/cz/8490/2393/clanek/meritelne-ukazatele-vykonnosti-zamestnancu-na-uradech-uzemnich-samospravnych-celku> -cr/> str. 91-92

Myšlenkou koncepce uplatnění modelu Excellence EFQM je osm základních principů. Orientace na zákazníka, vedení lidí a týmové práce, partnerství s dodavateli, princip rozvoje a angažovanosti lidí, princip orientace na procesy, princip měřitelnosti výsledků, princip odpovědnosti vůči okolí.

Obrázek 2: Struktura Modelu Excellence EFQM



Zdroj: NENADÁL, J., et al., *Moderní systémy řízení jakosti-Quality management*

Model Excellence EFQM vymezuje 9 základních kritérií rozdělených na „předpokladová“ a „výsledková“, přičemž dobrých výsledků je dosahováno s ohledem na výkon, zákazníky, lidské zdroje a společnost, prostřednictvím vůdcovství v oblasti politiky a strategie, lidských zdrojů, partnerství, zdrojů a procesů. Ve veřejné správě je tento nástroj použitelný pro celý úřad, nebo jen

pro jeho část. Jeho hlavním úkolem je mapování situace, ve které se úřad (nebo jeho část) nachází a následně na zjištěný stav navázat dalšími kroky.<sup>28</sup>

## 2.3 Benchmarking

*„Benchmarking je metoda řízení kvality. Je to metoda zlepšování učení se od druhých, způsob řízení změny. Je to neustále pokračující činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci.“<sup>29</sup>* Smyslem benchmarkingu je zjistit, jak si organizace stojí v porovnání s ostatními a to hlavně pokud jde o výstupy k zákazníkům, jak organizace pracuje z hlediska vstupů, tj. vstupních zdrojů (financí, materiálu, lidských zdrojů a komunikace), na základě kterých zjišťuje jaká je úroveň služeb, které pomocí vstupů zajišťuje. Jde především o poznání, jak obdobné věci dělají jiní. Benchmarking organizaci umožňuje neustále se zlepšovat, měřit výkon, porovnávat výkon své organizace s jinými a zvyšovat kvalitu služeb. Není rychlým ani snadným nástrojem zvyšování kvality. Jde o dlouhodobý systematický přístup.

Na počátku byl používán pouze v soukromém sektoru, aplikací do veřejného sektoru však získal další rozměr. Ačkoliv úspory ve veřejném sektoru jsou důležité, neznamenají jen snižování nákladů, ale současně i zlepšování činnosti organizace. Mezi ukazatele, které jsou poměřovány patří i spokojenost se službou, chování úředníka, rychlost vyřízení žádosti, dostupnost služby apod. V některých zemích byly vytvořeny standarty veřejných služeb a metoda Benchmarking potom může sloužit jako nástroj k dosažení parametrů výkonů zakotvených v těchto profesionálních standardech. Možnost využití benchmarkingu je tedy dvěma způsoby. **Instituce může být porovnávána s jinou institucí nebo se standardem.** Pokud je porovnávána s jinými

---

<sup>28</sup>STEJSKALOVÁ, M. *Očekávané a reálné přínosy implementace nástroje řízení kvality v České veřejné správě: diplomová práce.* Brno: Masarykova Univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 74 l., 14 l. příl. Vedoucí diplomové práce David Špaček. str. 25

<sup>29</sup>ŠIROKÝ, J., et al. *Benchmarking ve veřejné správě*, 2. vydání, Praha: Tiskárna MV, 2006. ISBN 80-239-73266. str. 4



organizacemi, je benchmarking důležitým zdrojem poznatků a neustálého přebírání dobrých a osvědčených zkušeností z jiných organizací. Organizace tak mohou zjišťovat své silné a slabé stránky a následně hledat možnosti či cesty k jejich odstranění nebo zlepšení.<sup>30</sup>

Benchmarkingový cyklus se skládá ze sedmi kroků:

1. **Výběr činností/oblastí pro benchmarking.** Základem výběru může být mnoho faktorů, např. velký počet stížností, vysoké náklady nebo jiné problémy ve výkonu.
2. **Vypracování profilů a služeb.** Daná služba musí být důkladně analyzována. To umožní navrhnout vhodné ukazatele výkonu, které umožní získat o službě relevantní informace.
3. **Sběr a analýza dat o výkonu.** Provede se sběr dat o službě, který vychází z ukazatelů výkonu stanovených v předchozím kroku. Tento krok může být časově náročný podle toho, jak snadno se data získávají. Sebraná data se analyzují. Analýza může zahrnovat, vzorce dat, nejnižší a nejvyšší výkony, výsledky průzkumu spokojenosti apod.
4. **Stanovení pásma výkonů.** Nejprve je třeba stanovit kritéria pro vymezení tohoto pásma. K nim se pak přiřazují data v souřadnicovém systému, aby se zjistilo, kdo má nejlepší výkon, nebo patří do skupiny nejlepších.
5. **Identifikace nejlepších postupů.** Nejlepší postup je preferovaná metoda poskytování služby založená na provázaných hodnotách spadajících do pásma výkonu. Nejlepší postupy se stanoví na základě kombinace nákladů a/nebo kvality.
6. **Vypracování strategií pro porovnávání.** Je potřeba velmi podrobně prostudovat nejlepší postup, zvážit jeho eventuální modifikaci a přizpůsobit ji potřebám a možnostem dané organizace v rámci návrhu podrobného procesu implementace.
7. **Vyhodnocení výsledků a procesů.** Tento krok zahrnuje monitorování nově zavedeného nejlepšího postupu pro zjištění, zda se hodnoty výkonu služby zlepšily. Hodnocení může trvat delší dobu, než se nově zaváděný

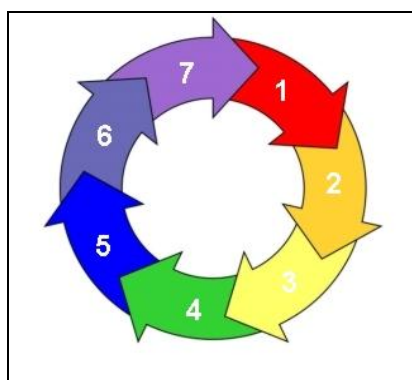
---

<sup>30</sup> ŠIROKÝ, J., et al. *Benchmarking ve veřejné správě*, 2. vydání, Praha: Tiskárna MV, 2006. ISBN 80-239-73266. str. 6

postup částečně „zautomatizuje“, takže z počátku jeho hodnoty nemusí přesně odpovídat požadavkům.<sup>31</sup>

Metoda benchmarkingu je ve veřejné správě ČR s úspěchem využívána k optimalizaci nákladů, procesů a ke sdílení nejlepších praktických postupů mezi organizacemi veřejných služeb. Cílem je zvyšování kvality, efektivity a sdílení nejlepších praktických postupů.<sup>32</sup>

Obrázek 3: Benchmarkingový cyklus



Zdroj: ŠIROKÝ, J., et al. , *Benchmarking ve veřejné správě*

Vstup benchmarkingu do České veřejné správy se datuje rokem 2000, kdy došlo k aplikaci pilotního projektu „Cena a výkon“ (2000-2002). Hlavním cílem bylo prostřednictvím nejlepších řešení zvyšovat efektivitu práce a úroveň veřejných služeb a formou tréninku a využití praktických zkušeností z realizovaných projektů ve Velké Británii, poskytnout know-how českým odborníkům (zástupcům statutárních měst) a nastartovat proces vzájemné spolupráce a předávání výsledků projektu a know-how dalším obcím v České republice.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> ŠIROKÝ, J., et al. *Benchmarking ve veřejné správě*, 2. vydání, Praha: Tiskárna MV, 2006. ISBN 80-239-73266. str. 17-18

<sup>32</sup> ŠIROKÝ, J., et al. *Benchmarking ve veřejné správě*, 2. vydání, Praha: Tiskárna MV, 2006. ISBN 80-239-73266. str. 63-68

<sup>33</sup> ŠIROKÝ, J., et al. *Benchmarking ve veřejné správě*, 2. vydání, Praha: Tiskárna MV, 2006. ISBN 80-239-73266. str. 44-52

## 2.4 Balanced Scorecard

Pojem „balanced“ znamená „vyvážený“, zatímco „scorecard“ pochází ze sportovní terminologie a je označením pro kartu, která zachycuje nejen výsledek hry, ale i všechny mezihry, které k němu vedly.<sup>34</sup>

Tvůrci této metody Kaplan a Norton uvádí, že slovo „balanced“ znamená vyváženost mezi finančními a nefinančními měřítky, krátkodobými a dlouhodobými cíli a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti. Zkušenosti dále prokázaly, že pokrokoví šéfové organizací použili metodu Balanced scorecard (dále jen BSC) nejenom k formulování strategie, ale také k jejímu řízení. Z měřicího systému se vyvinul klíčový manažerský systém. Manažeři totiž k řízení podniků potřebují určitý soubor nástrojů, aby mohli vyhodnotit různé aspekty vyplývající z činnosti podniku a jeho ekonomického prostředí a sledovat, jak podnik postupuje při dosahování určitých cílů. Dnešní podniky a organizace působí ve složitém konkurenčním prostředí a proto je pro ně nutností aby si přesně stanovily cíle a metody k jejich dosažení. BSC „převádí“ poslání a strategii podniku do jasného souboru měřítek výkonnosti pro posuzování zvolené strategie. BSC klade důraz na dosahování finančních výsledků, mapuje však i prostředky, díky kterým jich bylo dosaženo. Sleduje však nejen finanční ukazatele, ale i nehmotná aktiva, která jsou potřebná k budoucímu růstu.<sup>35</sup>

Metodě BSC dal vzniknout konflikt mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulým finančním modelem. BSC doplňuje měřítka bývalé výkonnosti podniku o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Kaplan a Norton uvádí cíle a měřítka vycházejí ze strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř základních perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec BSC.<sup>36</sup> Špaček je doplňuje o specifika, která přináší veřejný sektor:

---

<sup>34</sup> OPLUŠTILOVÁ, I., HRABALOVÁ, S., et al. *Řízení místních samospráv*. 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4158-7. . str. 7

<sup>35</sup> KAPLAN, R., NORTON, D. *Balances Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0. str. 10-14

<sup>36</sup> KAPLAN, R., NORTON, D. *Balances Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0. str. 19

- *finanční perspektiva* – finanční měřítka jsou vhodná pro zhodnocení měřitelných důsledků již realizovaných akcí. Soukromý sektor se zaměřuje na dlouhodobé cíle a zisk, veřejný sektor na přínos maximální hodnoty zákazníkovi za jeho zaplacené daně, s co nejefektivnějšími náklady;
- *zákaznická perspektiva* – zde se identifikují zákaznické a tržní podmínky, ve kterých se bude podnikat a měřítka výkonnosti podniku v těchto podmínkách. Ve veřejném sektoru je výkon instituce více limitován rozpočtem, přestože odpovědnost za poskytování služeb má mnohdy větší;
- *perspektiva interních procesů* – vymezení kritických interních procesů, ve kterých musí podnik dosahovat vynikajících výsledků. Ve veřejném sektoru jde o nastavení standardů výkonu veřejné správy;
- *perspektiva učení se a růstu* – učení se, vzdělávání a zlepšování lidí, systémů a podnikových postupů, bez nichž by nebylo možno cílů dosáhnout. Toto je důležité i ve veřejném sektoru, vzhledem ke měnícímu se vnějšímu i vnitřnímu prostředí organizací a trendům veřejné správy.<sup>37</sup>

BSC je nejučinnější, pokud je použit k podpoře změn v organizaci. Podniky informačního věku uspějí, budou-li investovat do intelektuálních aktiv a řídit je. BSC má schopnost vyvažovat finanční i nefinanční stránku podniku. Při její aplikaci je potřeba mít na paměti, že jejím hlavním přínosem je zlepšení kvalitativní stránky, která až později přináší změny ve finanční oblasti.<sup>38</sup> Mnoho organizací již vyvinulo systémy pro měření výkonnosti, které obsahují jak finanční tak nefinanční měřítka. V čem je tedy BSC jiný? BSC zdůrazňuje, že měřítka musejí být přístupná všem pracovníkům a to jak na úrovni řízení, tak řadovým zaměstnancům. Měřítka představují rovnováhu mezi vnějším prostředím – občané/zákazníci, a vnitřním prostředím, což jsou procesy,

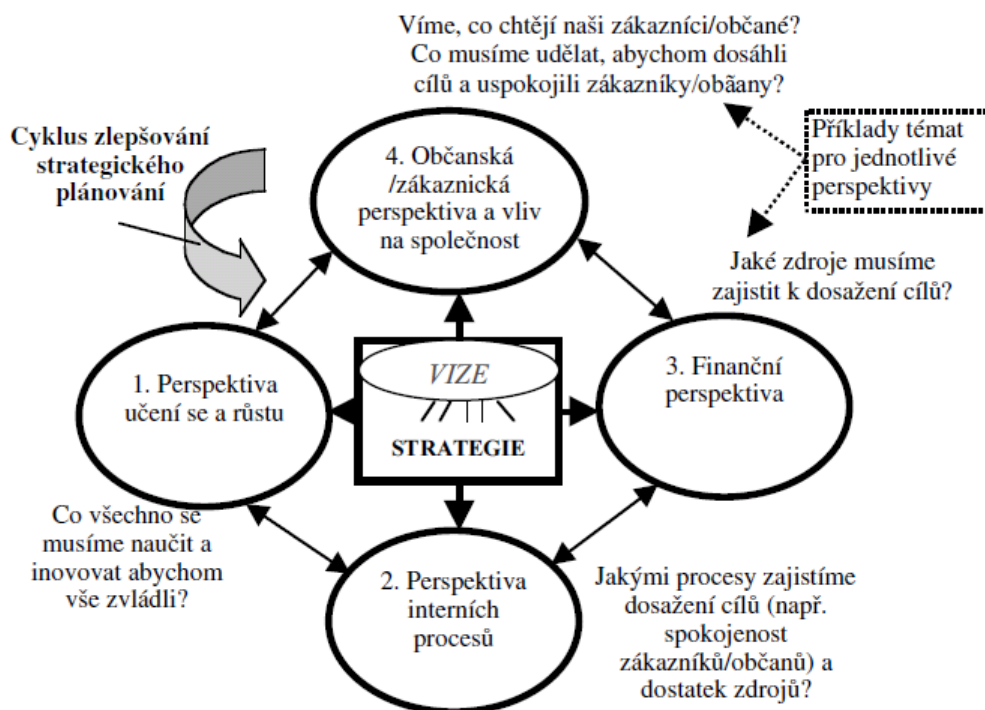
---

<sup>37</sup> ŠPAČEK, D., BAKOŠ, E., et al. *Vybrané přístupy metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4698-6. str. 129-130

<sup>38</sup> ŠPAČEK, D., BAKOŠ, E., et al. *Vybrané přístupy metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4698-6. str. 132

inovace, učení se a růst. Měřítko mají dosahovat rovnováhy mezi výstupními měřítky – plány a měřítka hybných sil budoucí výkonnosti.<sup>39</sup>

Obrázek 4: Balanced Scorecard pro organizace veřejného sektoru



Zdroj: PŮČEK, M., et al.:*Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy*

## 2.5 Model CAF

Model CAF představuje společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework), model, který je nástrojem TQM a je inspirován modelem EFQM. Předpokládá, že vynikajících výsledků ve výkonnosti a vztahu k zákazníkům lze dosáhnout na základě řízení strategie a plánování pomocí zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů a procesů. Je to

<sup>39</sup> KAPLAN, R., NORTON, D. *Balances Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0. Str. 21-23

nejefektivnější a nejvíce používaný nástroj zvyšování kvality ve veřejné správě.<sup>40</sup>

Špaček ve své publikaci uvádí, že na rozdíl od EFQM je model CAF méně náročný a vhodný proto pro organizace začínající s TQM.<sup>41</sup> Byl vyvinut speciálně pro veřejný sektor s přihlédnutím k jeho specifikům. Tento model byl vytvořen v gesci generálních řešitelů odpovědných za veřejnou správu v rámci EU. Pilotní verze byla prezentována na 1. Evropské konferenci kvality ve veřejné správě v Lisabonu v květnu roku 2000. Tato pilotní verze byla několikrát zdokonalována a v roce 2003 byla vydána v rámci Národní politiky podpory jakosti první příručka v České republice. Model CAF je veřejným majetkem a není spojen s žádnými licenčními poplatky.

Model CAF sleduje čtyři hlavní cíle:

- seznámit veřejnou správu s principy TQM a výhodami sebehodnocení k využívání cyklu Plan-Do-Check-Act;
- usnadňovat sebehodnocení úřadu a získat tak analýzu úřadu a přehled aktivit vedoucích k dalšímu zlepšování úřadu;
- sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality;
- usnadnit benchmarking/benchlarning mezi jednotlivými úřady.<sup>42</sup>

Základem této metody je sebehodnocení. Organizace se dle předem daných kritérií sama ohodnotí a na základě výsledků bodového hodnocení si sama určí další strategii. Struktura je tvořena **devíti kritérii**, z nichž prvních pět jsou **kritéria předpokladová**. Tyto ukazují co úřad dělá, jak přistupuje ke svým cílům, aby dosáhl požadovaných výsledků. Zbývá čtyři kritéria jsou **kritéria výsledková**, která měří konkrétní výsledky v jednotlivých oblastech, tedy v oblasti občané/zákazníci, zaměstnanci, ve vztahu ke společnosti a výsledky

---

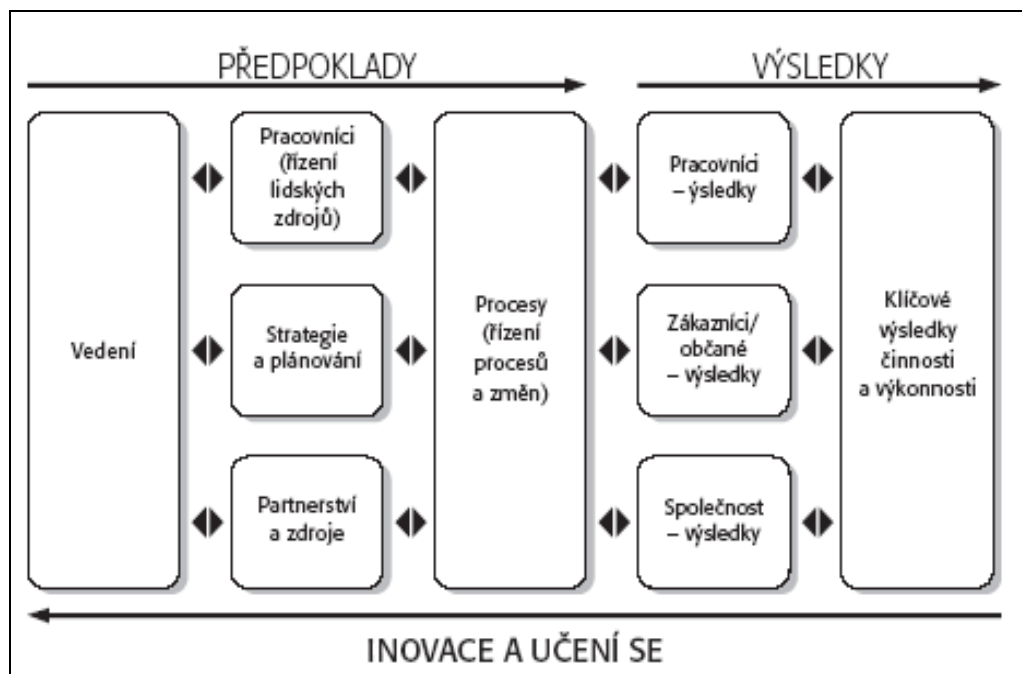
<sup>40</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0. str. 7

<sup>41</sup> ŠPAČEK, D., BAKOŠ, E., et al. *Vybrané přístupy metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4698-6. str. 111

<sup>42</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0. str. 8

v klíčových činnostech úřadu. Devět kritérií se pro lepší pochopení problematiky dále dělí na dvacetosm subkritérií.<sup>43</sup>

Obrázek 5: Model CAF – Společný hodnotící rámec



Zdroj: BALÁŠ, L., et al. CAF-Společný hodnotící rámec, CAF CZ 2009

Hodnocení vychází z příručky „CAF – společný hodnotící rámec, CAF CZ 2009“, na základě které byla zpracována příručka „Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků“.

### Kritérium 1: Vedení

*Klíčová hlediska:* v rámci úřadů o politice organizace rozhodují volení zastupitelé. Vedoucí organizací potom pomáhají těmto politikům formulovat veřejné politiky a odpovídají rovněž za implementaci a realizaci těchto politik. Model CAF se však soustřeďuje na řízení organizace veřejného sektoru, nikoliv na „kvalitu veřejných politik“. Vedoucí zaměstnanci předávají

<sup>43</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0. str. 9

společné hodnoty prostřednictvím organizace a mohou je zakotvit např. v „etických kodexech“, které profesionalizují chování úředníků. Organizace hledá možnosti modernizace a inovace a aktivně integruje přístupy eGovernmentu. Vedení organizací je limitováno využitelnými zdroji. Proto musí prokázat odpovědnost vůči občanům/zákazníkům i vůči zainteresovaným stranám.<sup>44</sup>

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

*Klíčová hlediska:* strategie a plánování je součástí cyklu P-D-C-A, začíná shromažďováním, o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran a výstupech a dopadech na organizaci. To vyžaduje shromažďování spolehlivých informací včetně očekávání a představ všech zainteresovaných stran pro sdělování operativních politik, plánování a strategické řízení. Pro plánování procesu zlepšování je potřebná zpětná vazba. Při formulování cílů je potřeba monitorovat výstupy a dopady. Organizace musí neustále kontrolovat uplatňování své strategie a plánování a v případě potřeby provádět jejich aktualizaci.<sup>45</sup>

### **Kritérium 3: Zaměstnanci**

*Klíčová hlediska:* kritérium hodnotí, jak organizace sladuje své strategické cíle s lidskými zdroji tak, aby bylo dosaženo optimálního využití. Péče o spokojenost zaměstnanců je dalším aspektem řízení. Organizace věnuje pozornost potřebnému vzdělávání zaměstnanců, aby se zvyšováním kompetencí mohli podílet na rozvoji organizace. Kritérium se dále zaměřuje na sladování komunikace vedoucích úředníků a úředníků tak, aby se odstraňovaly bariéry v komunikaci a tím se přispělo ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Při posuzování výkonnosti by měly organizace zvažovat vše, co by vedlo k dosažení optimálního využití potenciálu zaměstnanců a to není jen úkol personálního útvaru, ale všech vedoucích zaměstnanců.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> BALÁŠ, L., et al. *CAF-Společný hodnotící rámec, CAF CZ 2009*. 2. vydání Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. ISBN 978-80-02-02201-5. Str. 15

<sup>45</sup> BALÁŠ, L., et al. *CAF-Společný hodnotící rámec, CAF CZ 2009*. 2. vydání Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. ISBN 978-80-02-02201-5. Str. 19

<sup>46</sup> BALÁŠ, L., et al. *CAF-Společný hodnotící rámec, CAF CZ 2009*. 2. vydání Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. ISBN 978-80-02-02201-5. Str. 23



#### **Kritérium 4: Partnerství a zdroje**

*Klíčová hlediska:* realizace strategických cílů v neustále měnící se a vyvíjející se organizaci vyžaduje, aby organizace veřejné správy řídily své vztahy s jinými organizacemi ve veřejném i soukromém sektoru. Organizace může narážet na omezenost doplňkových finančních zdrojů, stejně tak na přerozdělování finančních prostředků určených na realizaci služeb. Musí proto zvažovat efektivnost a účelnost poskytovaných služeb. Prokáže-li schopnost poskytovat více služeb v lepší kvalitě a při nižších nákladech, mají možnost rychleji zavádět nové služby. Je rovněž důležité sdílet nejdůležitější informace a znalosti s klíčovými partnery a jinými zainteresovanými stranami podle jejich potřeb.<sup>47</sup>

#### **Kritérium 5: Procesy**

*Klíčová hlediska:* V každé fungující organizaci probíhá množství procesů, které mají různý charakter. Hlavní procesy jsou rozhodující pro poskytování služeb, řídicí procesy slouží k řízení organizace a podpůrné procesy dodávají nezbytné zdroje. Model CAF se zaměřuje na ty nejdůležitější – klíčové procesy. Ve veřejné správě je důležitá integrace procesů probíhajících napříč úřadem, neboť na ní z velké části závisí efektivnost a účinnost procesů.<sup>48</sup>

#### **Kritérium 6: Občané/zákazníci – výsledky**

*Klíčová hlediska:* Jde o dvě hlediska posuzování vztahu občanů k úřadu. V prvním případě jsou občané zákazníci, kdy od úřadu žádají poskytnutí služby, v druhém případě se jedná o ovlivňování života občanů úřadem, neboť organizace sama se podílí na prosazování způsobu společenského a hospodářského života. Jde o vztah k občanům/zákazníkům a organizace by tyto skupiny měla mít definovány a měla by s nimi pracovat. V této části jsou důležité průzkumy spokojenosti občanů/zákazníků. Cíle politiky ve veřejném

---

<sup>47</sup> BALÁŠ, L., et al. *CAF-Společný hodnotící rámec, CAF CZ 2009*. 2. vydání Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. ISBN 978-80-02-02201-5. Str. 27

<sup>48</sup> BALÁŠ, L., et al. *CAF-Společný hodnotící rámec, CAF CZ 2009*. 2. vydání Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. ISBN 978-80-02-02201-5. Str. 31

sektoru jsou stanoveny nejenom vládou nebo místní správou, ale i podněty občanů/zákazníků.<sup>49</sup>

### **Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky**

*Klíčová hlediska* : Kritérium se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců. Míra spokojenosti je zjišťována pomocí průzkumů spokojenosti formou dotazníků, hodnotících pohovorů nebo oslovením cílových skupin. Je možno sledovat i vývoj úrovně dovedností. Důležité je, aby zjištěné výsledky byly zaznamenávány, vyhodnocovány a sledovány. Organizace by měly mít vypracovaný systém vnitřních ukazatelů výkonu ve vztahu k zaměstnancům, prostřednictvím kterých by bylo možno vyhodnocovat dosažení daných cílů.<sup>50</sup>

### **Kritérium 8: Společnost – výsledky**

*Klíčová hlediska*: Organizace mají možnost ovlivňovat společnost z podstaty svého zřízení daného zákonem. Výstupy ze všech činností mají přímý či nepřímý vliv na život společnosti. Analýzy těchto vlivů by se měly odrazit ve spokojenosti zákazníků/občanů i v klíčových výsledcích spokojenosti. Toto kritérium však měří i neplánované dopady, které mohou společnost ovlivňovat jak negativně, tak pozitivně. Měření zahrnují jak kvalitativní tak kvantitativní ukazatele.<sup>51</sup>

### **Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti**

*Klíčová hlediska* : Klíčové výsledky se vztahují k základním měřitelným cílům, které stanoví organizace svými interními předpisy, jejich splnění podmiňuje úspěšnost organizace jak krátkodobě, tak dlouhodobém horizontu. Klíčové výsledky se dělí na interní a externí. Interní výsledky ukazují efektivnost a hospodárnost při řízení organizace, což znamená potřebu hodnocení administrativní zátěže při každé změně interních předpisů. Externí výsledky

---

<sup>49</sup> BALÁŠ, L., et al. *CAF-Společný hodnotící rámec, CAF CZ 2009*. 2. vydání Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. ISBN 978-80-02-02201-5. Str. 37

<sup>50</sup> BALÁŠ, L., et al. *CAF-Společný hodnotící rámec, CAF CZ 2009*. 2. vydání Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. ISBN 978-80-02-02201-5. Str. 39

<sup>51</sup> BALÁŠ, L., et al. *CAF-Společný hodnotící rámec, CAF CZ 2009*. 2. vydání Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. ISBN 978-80-02-02201-5. Str. 43

jsou ukazateli účelnosti politik a služeb, z hlediska zlepšování podmínek pro příjemce tzn. občany/zákazníky z hlediska výstupů a dopadů.<sup>52</sup>

Součástí sebehodnocení podle modelu CAF je bodové hodnocení a jde o přidělování určitého počtu bodů pro jednotlivá subkritéria dle metodikou stanoveného způsobu hodnocení. Přidělený počet bodů má odrážet míru naplňování cyklu PDCA v úřadu u předpokladových kritérií a výsledky měření trendů spolu s vyhodnocením naplnění předem stanovených a měřitelných cílů úřadu u výsledkových kritérií. Model CAF vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace v oblasti vztahů k občanům/zákazníkům, zaměstnancům a společnosti může být dosaženo na základě řízení strategie a plánování za pomoci zaměstnanců, využíváním síly dobrého partnerství, vztahů a procesů. Je určen k použití ve všech částech veřejného sektoru, jak na národní, regionální tak i místní úrovni. Může být uplatňován jako součást programu reformy, nebo jako základ pro zlepšování se jednotlivé organizace. V případě velkých organizací může být uplatňován i v jednotlivém úseku nebo sekci.<sup>53</sup>

Sebehodnocení dle Modelu CAF může být prvotním krokem pro zahájení procesu benchlearningu, tj. poučení se ze silných stránek jiných organizací, přebírání od nich to, co dělají dobře, poučení se z jejich chyb a následně se těchto chyb umět vyvarovat. Je to proces učení se od jiných, na rozdíl od benchmarkingu, kdy jde o porovnávání faktů a měření.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> BALÁŠ, L., et al. *CAF-Společný hodnotící rámec, CAF CZ 2009*. 2. vydání Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. ISBN 978-80-02-02201-5. Str. 45

<sup>53</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0. str. 71

<sup>54</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0. str. 89

### 3. IMPLEMENTACE NÁSTROJŮ ŘÍZENÍ KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Systém managementu kvality nabízí vrcholnému vedení organizace veřejné správy způsob řízení a kontroly své činnosti a její změny tak, aby odpovídal potřebám klientů i dalších zainteresovaných stran. Implementace nástrojů kvality v první řadě předpokládá velkou zainteresovanost zaměstnanců a hlavně vrcholového vedení. Není možno dosáhnout zavedení jakýchkoliv principů zlepšování, pokud o to aktivně neusilujeme. Výzkumy ukazují, že mnohé organizace, které začínají se zaváděním principů kvality, jsou zklamány, protože sice došlo ke krátkodobému zlepšení, ale původního očekávání nebylo dosaženo. Hlavními příčinami potom může být, že vrcholový management nestojí v čele změn a zavádění systémů kvality, vrcholový management je spokojen se stávající situací a neochoten cokoliv změnit, je špatně naplánován a veden projekt, vedení projektu se stalo byrokratickým, projekt se formalizoval a omezil pouze na vytvoření dokumentu, do procesu nebyla zapojena většina pracovníků nebo chybějí cíle a kritéria úspěchu.<sup>55</sup>

Při implementaci systémů řízení kvality je potřeba, aby vrcholový management organizace zajistil efektivní přechod organizace na některý z ucelených systémů řízení kvality, či zvolil jejich vhodnou kombinaci. Při volbě vhodných systémů je potřeba, aby management měl k dispozici důležitá fakta, na základě kterých se může správně rozhodnout. Tato fakta se týkají několika stěžejních oblastí a jejich shromáždění je možné nejefektivněji uskutečnit prostřednictvím provedení analýzy aktuálního stavu organizace, kterou je třeba brát jako startovací bod implementace. Zavedení systému řízení kvality musí být vždy strategickým rozhodnutím top managementu organizace, musí být odsouhlaseno a rozpracováno do jednotlivých cílů a dílčích činností, které je třeba realizovat, aby systém byl zaveden. Přitom je třeba zajistit také

---

<sup>55</sup> BĚLOHLÁVEK, F., et al. *Management*. 1. vydání Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8. str. 420

kontrolní mechanismy, které umožní eliminovat nedostatky ještě před jejich vznikem a případné nedostatky ihned odstranit.<sup>56</sup>

Při implementaci nástrojů kvality do veřejné správy je nutné přihlížet k tomu, že žádná organizace není stejná. Je třeba přihlížet k velikosti správního území, počtu obyvatel, demografickým podmínkám, podnikatelskému prostředí, kultuře uvnitř úřadu, požadavkům klientů, cílům a strategiím apod. Nedá se říci, že by pro tu nebo onu organizaci veřejné správy byl nejhodnější některý model zvyšování kvality. Je proto na zvážení každého úřadu, který nástroj si vybere. Měl by být srozumitelný a jednoduchý v první fázi pro zaměstnance aby byli ochotni a vstřícní ke spolupráci s vrcholovým vedením úřadu.

Aby systém kvality úřadu mohl fungovat, musí zahrnovat všechny procesy a činnosti organizace. Musí fungovat transparentně, efektivně a spolehlivě. Konkrétními požadavky na systém managementu kvality ve veřejné správě je jasná politika kvality, plánování kvality, cíle kvality, kvalitní dokumentace, řízení a pravidelná aktualizace dokumentů, vypracovaná příručka kvality, přezkoumávání systému řízení kvality, přezkoumávání požadavků zákazníků, neustálé zlepšování a rychlá a účinná opatření k nápravě.<sup>57</sup>

### 3.1 Procesní přístup

Každá organizace funguje na základě realizovaných činností, které jsou vzájemně propojené. Soubor činností, které přeměňují určité vstupy na výstupy, jsou obvykle identifikovány jako proces, přičemž výstup z jednoho procesu může být vstupem do procesu dalšího, nebo může být určen pro

---

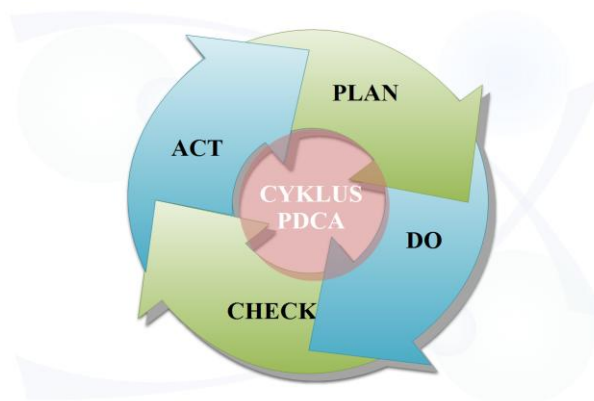
<sup>56</sup> AQE ADVISORS. *Modul implementace moderních metod řízení ve veřejném sektoru*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: < <http://www.aqe.cz/cz/8484/sekce/clanek/modul-implementace-modernich-metod-rizeni-ve-verejnem-sektoru-cr/> > str. 133

<sup>57</sup> AQE ADVISORS. *Modul implementace moderních metod řízení ve veřejném sektoru*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: < <http://www.aqe.cz/cz/8484/sekce/clanek/modul-implementace-modernich-metod-rizeni-ve-verejnem-sektoru-cr/> > str.134-136

konečného klienta.<sup>58</sup> Procesní přístup zahrnuje identifikace procesů organizace, mapování jejich vzájemného působení a vytvoření systému jejich řízení a neustálého zlepšování. Umožňuje top managementu nepřetržité sledování a řízení procesů i jejich vzájemných vazeb v systému procesů, což je výhodné z hlediska řízení změn v procesech, které umožní lepší kombinování, a tím i efektivnější vzájemné působení.

Procesně orientovaný přístup řízení kvality znázorňuje obrázek Demingova cyklu PDCA, který ukazuje provázanost procesního přístupu řízení kvality se všemi nástroji řízení kvality.

Obrázek 6: Demingův cyklus P-D-C-A



Zdroj: ŠIROKÝ, J., et al.: *Benchmarking ve veřejné správě*

1. fáze – PLAN – Plánování
2. fáze – DO – Realizace
3. fáze – CHECK – Přezkoumání
4. fáze – ACTION – Reagování

Procesní přístup umožňuje kompatibilitu všech systémů managementu řízení kvality, procesní řízení je obsaženo v každém ze systémů, které jsou implementovatelné u organizací veřejné správy.<sup>59</sup>

<sup>58</sup> NENADÁL, J., et al. *Moderní systémy řízení jakosti-Quality management*. 2. vydání, Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6. str. 8-9

<sup>59</sup> PŮČEK, M., et al. *Řízení procesů výkonu státní správy*. 1. vydání, Praha: Tiskárna MV, p.o., 2001, ISBN 80-239-4098-8, str. 21-34

## 3.2 Projektové řízení

Pro organizace veřejné správy, které se systémy řízení kvality začínají, bývá často obtížné zajistit implementaci krok za krokem. Ideální metoda, vhodná k implementaci vybraného systému řízení kvality, a často také dostupná z hlediska kompetencí vlastních zaměstnanců, je metoda projektového řízení, tzn., že se k implementaci bude přistupovat jako k samostatnému projektu, který bude mít projektového manažera, projektový tým, harmonogram, rozpočet, plán a samozřejmě i plán kvality projektu. A právě plán kvality projektu je z hlediska úspěšnosti realizace zavedení systému kvality důležitý. Řízení kvality projektu má ve své kompetenci manažer kvality projektu nebo vedoucí projektového týmu, který pro účely řízení kvality projektu vytvoří plán řízení kvality, v němž zohledňuje požadavky kvality a nastavuje metody a měření, kterými bude kvalita specifikována a monitorována.<sup>60</sup>

Projektový cyklus má **čtyři základní fáze**. Těmi je definování projektového záměru, definování projektu, realizace a provoz projektu a ukončení projektu. Plánování a řízení kvality projektu jsou procesy, které probíhají kontinuálně se všemi základními fázemi projektového cyklu. Začátek procesů je vázán na definici projektového záměru, konec na ukončení projektu. Řízení kvality projektu má ve své kompetenci manažer kvality projektu, který pro účely řízení kvality projektu vytvoří plán řízení kvality, v němž zohledňuje požadavky kvality a nastavuje metody a měření, kterými bude kvalita specifikována a monitorována. V průběhu projektu porovnává manažer kvality projektu požadavky kvality s aktuálním stavem projektu. V případě zjištěných nedostatků optimalizuje výchozí nastavení procesů, u nichž identifikoval neshodu, či nedostatek, v případě bezproblémového průběhu pokračují procesy projektu beze změn dle výchozího nastavení a harmonogramu projektu.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> AQE ADVISORS. *Modul implementace moderních metod řízení ve veřejném sektoru*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: < <http://www.aqe.cz/cz/8484/sekce/clanek/modul-implementace-modernich-metod-rizeni-ve-verejnem-sektoru-cr/> > str. 138

<sup>61</sup> AQE ADVISORS. *Modul implementace moderních metod řízení ve veřejném sektoru*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: < <http://www.aqe.cz/cz/8484/sekce/clanek/modul-implementace-modernich-metod-rizeni-ve-verejnem-sektoru-cr/> > str. 140

Plán kvality je dokument, v němž je specifikováno, které procesy, postupy a související zdroje budou použity ke splnění požadavků na specifický projekt, proces nebo smlouvu, kdo je použije a kdy se použijí.<sup>62</sup>

Plán kvality projektu obsahuje specifikace procesů, postupů, kompetencí, harmonogramů a zdrojů a přesně vymezuje jednotlivé kroky aplikace vybraného nástroje zvyšování kvality.<sup>63</sup>

### 3.3 Měření výkonu ve veřejné správě

Měření výkonu v organizacích veřejné správy, jako ukazatel kvality veřejné správy, je myšlenkou donedávna nereálnou. Díky aplikaci výše uvedených nástrojů kvality zaváděných do veřejné správy však veřejná služba nabývá měřitelných ukazatelů a díky nim se stává nereálnost měření výkonu minulostí. Tuto problematiku rozebírá Loskot.<sup>64</sup>

Výkonnost nemá v podmínkách úřadů územních samosprávných celků (dále ÚSC) natolik přirozený a samozřejmý význam jako v sektoru komerčním. V soukromém sektoru je hlavním ukazatelem ziskovost a výkonnost je obvykle se ziskovostí nějak spojována. Pro veřejný sektor je pojem zisk a výkonnost dosti nehmatatelný a výkonnost může být navíc v různém kontextu a z různých pohledů vykládána docela odlišně. V oblasti personalistiky řízení lidských zdrojů je hodnocení pracovního výkonu jednou z hlavních personálních činností vedoucích zaměstnanců. Nehodnotíme však pouze pracovní výkon, ale i pracovní chování a potenciál zaměstnance. Zkušenosti z praxe řízení úřadů potvrzují, že pokud chce mít vedení přehled o výkonnosti zaměstnanců, jednotlivých odborů a následně celého úřadu, chce umět výkonnost řídit, pak

---

<sup>62</sup> MANAGEMENTMANIA. *Standardy a normy v managementu*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: < <https://managementmania.com/cs/standardy-a-normy-v-managementu> >

<sup>63</sup> AQE ADVISORS. *Modul implementace moderních metod řízení ve veřejném sektoru*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: < <http://www.aqe.cz/cz/8484/sekce/clanek/modul-implementace-modernich-metod-rizeni-ve-verejnem-sektoru-cr/> > str. 138-140

<sup>64</sup> AQE ADVISORS. *Měřitelné ukazatele výkonnosti zaměstnanců na úřadech územních samosprávných celků*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: < <http://www.aqe.cz/cz/8490/2393/clanek/meritelne-ukazatele-vykonnosti-zamestnancu-na-uradech-uzemnich-samospravnych-celku-cr/> >



musí jasně definovat ukazatele výkonnosti. A nejen to, musí získávat informace o plnění těchto ukazatelů a pravidelně vyhodnocovat výsledky. Výhodou tohoto přístupu je i to, že když zaměstnanci vědí, co přesně se od nich očekává, mohou sami průběžně kontrolovat své pracovní výsledky. Dobrou praxí úřadů ÚSC, které zavádějí modely řízení kvality poskytovaných služeb (zejména uživatelé modelu CAF) je, že mají ukazatele výkonnosti a jejich hodnocení jako neoddělitelnou součást řízení úřadu a vztahů s externími zákazníky (občany/klienty). Je nutné si uvědomit, že tam kde se prvotně zaměřujeme na výsledky práce (její množství, kvalita, dodržování lhůt, dodržení rozpočtové kázně), pracujeme s charakteristikami zpravidla dobře měřitelnými a relativně snadno objektivně zjištěnými. Pokud hodnotíme výkonnost i s ohledem na chování zaměstnanců (odbornost, vystupování, schopnost jednat s občany/klienty, píle apod.), pak je zde poměrně široké pole pro subjektivní postoj a mohou nastat problémy s měřitelností ukazatelů a jejich spolehlivostí. Měření výkonu je pro každý úřad ÚSC důležité, umožňuje monitorování postupů a optimální nastavení předpokladů pro efektivní výkonnost organizace (vytvoření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a počtem a strukturou zaměstnanců na úřadě). Pokud je tento systém nastaven a vyhodnocován, pak mají vedoucí zaměstnanci možnost snadněji přizpůsobovat chod úřadu měnícím se vnitřním a vnějším podmínkám.<sup>65</sup>

Pokud má výkonnost naplňovat nastavené ukazatele kvality a kvantity, je potřeba zapracovat následující kritéria: nastavit konkrétní výstupy, výstupy musí být měřitelné a reálné.

Pro minimalizaci chyb je potřeba dle Loskota dodržovat minimálně tři zásady.<sup>66</sup> Měřit pouze to, co je pro úřad/odbor/zaměstnance důležité (klíčové), měřené hodnoty musí být v souladu s vizí, strategiemi a dílčími, krátkodobými

---

<sup>65</sup> AQE ADVISORS. *Měřitelné ukazatele výkonnosti zaměstnanců na úřadech územních samosprávných celků*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z:

< <http://www.aqe.cz/cz/8490/2393/clanek/meritelne-ukazatele-vykonnosti-zamestnancu-na-uradech-uzemnich-samospravnych-celku-cr/>>

<sup>66</sup> AQE ADVISORS. *Měřitelné ukazatele výkonnosti zaměstnanců na úřadech územních samosprávných celků*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z:

< <http://www.aqe.cz/cz/8490/2393/clanek/meritelne-ukazatele-vykonnosti-zamestnancu-na-uradech-uzemnich-samospravnych-celku-cr/>>

cíli organizace, měřené hodnoty musí sledovat to, co je důležité pro občany/klienty úřadu. Potom mohou být měřitelnými ukazateli: včasná a řádná kvalita služby, dostupnost služeb, etické jednání a chování, efektivní nakládání s prostředky, využívání informačních technologií zaměstnanci, benchmarking, hodnocení zaměstnanců, výsledky šetření spokojenosti fungování úřadu, počet a kvalita materiálů předložených odbory úřadu pro jednání rady a zastupitelstva.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> AQE ADVISORS. *Měřitelné ukazatele výkonnosti zaměstnanců na úřadech územních samosprávných celků*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: < <http://www.aqe.cz/cz/8490/2393/clanek/meritelne-ukazatele-vykonnosti-zamestnancu-na-uradech-uzemnich-samospravnych-celku> -cr/>

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## **4. ZAVÁDĚNÍ MODELU CAF CZ 2009 NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ VE FRENŠTÁTĚ POD RADHOŠTĚM**

Praktická část této bakalářské práce se bude zabývat zaváděním jednoho ze systémů pro zvyšování kvality ve veřejném sektoru a to zaváděním společného hodnotícího rámce modelu CAF CZ 2009 (Common Assessment Framework) na Městském úřadě ve Frenštátě pod Radhoštěm. Demonstraci této implementace jsem si vybrala z toho důvodu, že jsem se jí aktivně účastnila jako vedoucí projektového týmu a na základě sesbíraných dat jsem zpracovávala závěrečnou Sebehodnotící zprávu.

Prvotním krokem k zahájení zvyšování kvality na Městském úřadě ve Frenštátě pod Radhoštěm bylo rozhodnutí vedení města v roce 2005 k zavedení preskriptivního systému řízení jakosti – norem ISO 9001. Byly definovány některé procesy, ale po krátké době bylo od zavádění systému upuštěno. V roce 2009 město požádalo, v rámci výzvy č. 53 v operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost, o poskytnutí dotace na projekt „Hospodárný, kvalitní a občanům blízký úřad Frenštát pod Radhoštěm“. Dotace byla přiznána rozhodnutím č. 38/53 v dubnu 2010. Projekt byl realizován v období od 1.7.200 do 31.12.2010. V rámci projektu byl vytvořen pracovní tým a zaváděn společný sebehodnotící rámec modelu CAF CZ 2009 (dále jen model CAF) a proběhlo první sebehodnocení úřadu. Sebehodnocení podle modelu CAF nabídlo příležitost dozvědět se o sobě více a poskytnout počáteční analýzu fungování celého úřadu. Na základě prvotního sebehodnocení bylo vedením úřadu rozhodnuto o pokračování v aplikaci modelu CAF v dalším kole sebehodnocení a to za období od 1.1.2011 do 30.6.2012. Na základě vnitřní instrukce úřadu IS-2011-04 byl vytvořen pracovní projektový tým pod názvem „tým CAF“ a definovány kompetence všech členů týmu CAF. Do týmu pro sebehodnocení podle modelu CAF byli tajemníkem Městského úřadu Frenštát pod Radhoštěm navrženi zaměstnanci města zařazení do městského úřadu, vybraní napříč celým úřadem, tzn. vedoucí odborů i referenti. Zainteresovanými stranami byli také klienti a zákazníci, vedení města, ostatní

zaměstnanci a široká veřejnost. Osobou odpovědnou za řešení jsem se stala já a garantem tajemník úřadu.

Městský úřad Frenštát pod Radhoštěm se zároveň také přihlásil do celostátní soutěže O cenu Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě (dále jen Cena), neboť cílem úřadu je právě postupovat cestou zkvalitňování a zefektivňování služeb ve veřejné správě. Pravidla pro přihlášení se do soutěže a podmínky účasti v této soutěži byly uveřejněny ve Statutu ceny ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě, platné pro rok 2012.<sup>68</sup> Vzhledem k první účasti Městského úřadu Frenštát pod Radhoštěm v této soutěži, se úřad mohl ucházet o tzv. bronzový stupeň, jako organizace zvyšující kvalitu veřejné služby. Cenu mohl získat za implementaci modelu CAF CZ 2009 a dosažení minimálně 25 bodů v celkovém hodnocení a splnění těchto kritérií:

- vypracování sebehodnotící zprávy dle metodiky CAF CZ 2009
- formulování vize a strategie organizace;
- formulování silných stránek a příležitostí ke zlepšování u jednotlivých kritérií modelu;
- šetření spokojenosti zákazníků;
- šetření spokojenosti zaměstnanců;
- vytvoření plánu zlepšování;
- evidence organizace v databázi uživatelů modelu CAF na webových stránkách EIPA (Evropský institut pro veřejnou správu).<sup>69</sup>

Vyhlašovatelem Ceny je Ministerstvo vnitra, předsedou Odborné sekce je ředitel odboru veřejné správy Ministerstva vnitra a o udělení Ceny rozhoduje ministr vnitra. Celý proces udělení Ceny je zahájen vyhlášením Statutu a ukončen vyhlášením výsledků v rámci Národní konference kvality ve veřejné správě.

---

<sup>68</sup> MVCR. *Statut ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: < <http://www.mvcr.cz/soubor/statut-2012-1-pdf.aspx> >

<sup>69</sup> MVCR. *Statut ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: < <http://www.mvcr.cz/soubor/statut-2012-1-pdf.aspx> >

System společného hodnotícího rámce modelu CAF CZ 2009 vychází, jak bylo uvedeno v teoretické části, z devíti hodnotících kritérií, z nichž prvních pět jsou předpokladová a zbylá čtyři výsledková. Sebehodnocení úřadu potom vypadalo tak, že na pravidelných setkáních týmu CAF členové společně procházeli všechna kritéria a subkritéria a pomocí cyklu P-D-C-A společně hodnotili všechny činnosti úřadu, vyhodnocovali silné stránky a příležitosti ke zlepšování. Pro měření výsledků byla použita metoda bodování stupně kvality dle modelu CAF, tzn. hodnocení jednotlivých kritérií v rámci panelu předpokladů a panelu výsledků. Tyto panely stanovují konkrétní bodové hodnocení s ohledem na splnění stanovených podmínek (měřitelnost výsledků, existence důkazů). K měření bylo použito statistických nástrojů a údajů získaných z písemných materiálů úřadu. Celá sebehodnotící zpráva je potom přílohou A této bakalářské práce.

#### 4.1 Předpokladová kritéria

Vyhodnocování jednotlivých kritérií a subkritérií je uvedeno na následujících stranách. Při posuzování každého předpokladového subkritéria spolupracoval celý tým CAF, kdy uváděl činnosti, které úřad vykonává, nebo by měl vykonávat, hodnotil skutečnosti, zda byly činnosti plánovány, vykonány, kontrolovány a po kontrole znovu aplikovány (P-D-C-A) a zda pro toto existují důkazy. Výsledkem bylo bodové hodnocení pro kritéria předpokladů a vypsání silných stránek úřadu a příležitostí pro zlepšování.

##### Kritérium 1: VEDENÍ

###### **Definice:**

Vedení úřadu definuje jednoznačný směr a jednotné prostředí, ve kterém úřad a jeho zaměstnanci působí a dosahují nejlepších výsledků. Vedení orientuje úřad určitým směrem, vypracovává poslání a vizi a formuluje hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch. Motivuje a podporuje zaměstnance úřadu, jde jim příkladem a chování vedení úřadu je v souladu s vyjádřenými a předpokládanými hodnotami.

**Subkritérium 1.1.**  
Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro nasměrování úřadu vypracováním poslání, vize a hodnot úřadu

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.<sup>70</sup>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Každoroční hodnotící pohovory se všemi zaměstnanci	Zpracovat strategický a operativní plán vycházející z vize
Systém porad a delegování úkolů na konkrétní zaměstnance	Vypracovat manuál pro občany (podklad pro vyřízení jejich záležitostí na úradě)
Formulovaná vize úřadu	Vytvořit přehledné WWW stránky
	Vybavit recepci úřadu o PC, který by byl k dispozici občanům pro vyhledávání informací např. o územním plánu, programu jednání zastupitelstva...)
	Barevné označení odborů, internetová navigace
	Zvážit pevně stanovené hodiny pro styk zaměstnanců s vedením města
	Inovace komunikačních kanálů (vnitřní IS)

**Subkritérium 1.2.**  
Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení úřadu, výkonnosti a změn

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Implementace zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, na základě kterého byly zřízeny 2 pracoviště Czech POINT.</p> <p>Porady vedení, vedoucích a odborů.</p> <p>Úpravy směrnic dle platné legislativy</p>	<p>Vybudování technologického centra</p>

Subkritérium 1.3. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro motivování a podporu zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7 a výsledkové subkritérium 9.1.<sup>72</sup>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Zřízení a možnost využívání finančních prostředků z fondu péče o zaměstnance.</p> <p>Zavedená pružná pracovní doba.</p> <p>Možnost kvalitního vzdělávání a studia při zaměstnání.</p> <p>Realizace externího školení i školení pořádaná na úřadě.</p> <p>Zavedení systému hodnocení spokojenosti zaměstnanců a jeho návaznost na tvorbu individuálních plánů vzdělávání.</p>	<p>Zajištění možnosti nastavování e-mailů a přepojování telefonů v době nepřítomnosti.</p> <p>Uplatňování mechanismu zpětné vazby ve všech činnostech.</p> <p>Zlepšení motivace formou „vedení příkladem“ – neoddalovat termíny úkolů, plnění úkolů, předávání informací.</p> <p>Vypracování motivačního rámce pro zaměstnance.</p>

<sup>71</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

<sup>72</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.



Subkritérium 1.4. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 6 a výsledkového subkritéria 9.1.<sup>73</sup>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Aktivní zapojení veřejnosti do projednávání důležitých otázek díky účasti v poradních komisích rady města.</p> <p>Zajištění a realizace vzdělávání zastupitelů města.</p> <p>Vzdělávání vedoucích v manažerských dovednostech.</p> <p>Pravidelné organizování porad starostů obcí správního obvodu.</p>	<p>Doplnit jednací řády RM a ZM o jednací řády výborů a komisí a aktualizovat směrnici pro předkládání materiálů pro RM a ZM.</p>

Subkritéria	Počet bodů
1.1 Nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot	38,00
1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení úřadu, výkonnosti a změn	38,00
1.3 Motivování a podpora zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem	27,00
1.4 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost	32,00
<b>Průměrné hodnocení kritéria 1</b>	<b>33,75</b>

## Kritérium 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

### Definice:

Kritérium hodnotí způsob, jakým úřad efektivně kombinuje vnitřně provázané činnosti a určuje celkovou výkonnost úřadu. Úřad uskutečňuje své poslání a vizi na základě jasné strategie zaměřené na zainteresované strany a sladuje veřejné politiky/cíle a další potřeby zainteresovaných stran za podpory neustále

<sup>73</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

se zlepšujícího řízení zdrojů a procesů. Strategie je přenášena do plánů, cílů a měřitelných úkolů. Plánování a strategie odrážejí přístup úřadu k uplatňování modernizace a inovace.

**Subkritérium 2.1.**

Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 6.<sup>74</sup>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>zaveden systém pro dotační politiku.</p> <p>Zasílání informací o vydaných právních předpisech.</p> <p>Zavedení modelu CAF.</p> <p>Systém pravidelných porad včetně kontroly uložených úkolů a zadávání nových úkolů.</p>	<p>Není definována samostatně strategie úřadu, strategii úřadu navázat na strategii města.</p>

**Subkritérium 2.2.**

Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizaci strategie a jak plánuje s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

<sup>75</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Program rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm pro období 2011-2015. Pravidelné porady vedení města a vedoucích úředníků	Vytvořit strategii úřadu, vypracovat strategický plán
Subkritérium 2.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu.	

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.<sup>76</sup>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Program rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm pro období 2011-2015.  E-aukce.  Pravidelná kontrola zadaných úkolů.	Zapojení zaměstnanců a široké veřejnosti k vypracování strategického plánu rozvoje města.  Při zadávání úkolů využívat metodiky SMART.
Subkritérium 2.4. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace.	

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6,7,8,9.<sup>77</sup>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Služby Informačního centra, Czech POINT.	Zapojení zaměstnanců i široké veřejnosti do tvorby strategického plánu rozvoje města.  Při stanovování úkolů vycházet z metodiky SMART. Vytvoření systému pro podávání

<sup>76</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

<sup>77</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

	návrhů, inovací a změn.  Zpracovat metodiku a sledovat rozsah víceprací a počty reklamací.  Zajistit provázání informačních systémů.
--	--

Subkritéria	Počet bodů
2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran	41,00
2.2. Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie	18,00
2.3. Uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu	10,00
2.4. Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace	26,00
<b>Průměrné hodnocení kritéria 2</b>	<b>23,75</b>
Kritérium 3: ZAMĚSTNANCI	

### Definice:

Zaměstnanci jsou největší devizou úřadu, jeho výkonnost vždy záleží na způsobu vzájemné spolupráce zaměstnanců a řízení dostupných zdrojů. Respekt, dialog, přidělování pravomocí zaměstnancům a také bezpečné a zdravé prostředí jsou základem pro zajištění osobní angažovanosti a spolupráce zaměstnanců na cestě úřadu ke kvalitě, k „excelenci“.

Úřad řídí, rozvíjí a přenáší kompetence a celkový potenciál vlastních zaměstnanců i celého úřadu s cílem podpořit stanovenou strategii, plánování a efektivní fungování procesů probíhajících v úřadu.

<p>Subkritérium 3.1. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.</p>
---

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 7.1, 7.2 a 9.1.<sup>78</sup>

<sup>78</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Funkční Fond péče o zaměstnance.</p> <p>Kvalitní pracovní podmínky, vybavení pracovišť na dobré úrovni.</p> <p>Pružná pracovní doba.</p> <p>Systém porad.</p> <p>Možnost vzdělávání zaměstnanců.</p> <p>Individuální přístup k řešení osobních záležitostí (studium, pružná pracovní doba, zkrácený úvazek).</p> <p>Vydaný etický kodex zaměstnanců.</p>	<p>Nastavit systém zachování znalostí a klíčových informací v rámci organizace při odchodu zaměstnance.</p> <p>Zálohování dat.</p> <p>Nastavit systém pro předkládání a vyhodnocování námětů pro inovace.</p>
<p>Subkritérium 3.2.</p> <p>Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli úřadu.</p>	

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 7.2.<sup>79</sup>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Uplatňování moderních metod vzdělávání zaměstnanců formou e-learningu.</p> <p>Zavedení vzdělávání v eGovernmentu.</p> <p>Hodnotící pohovory.</p>	<p>Zavést systém adaptačního procesu (pro nové zaměstnance i po MD).</p> <p>Zvážit možnost hodnocení vedoucích zaměstnanců jejich podřízenými.</p> <p>Řešit dlouhodobé zástupy.</p> <p>Zajistit zachování klíčových informací a znalostí v rámci organizace při odchodu zaměstnance.</p> <p>Rozšířit monitoring informací z jiných organizací, spolupráce s jinými úřady, využívat poznatky z dobré praxe (Workshopy, semináře,</p>

<sup>79</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

	konference, výměna informací a konzultace s jinými úřady).
--	--

**Subkritérium 3.3.**

Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 7.1.<sup>80</sup>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Zapojování zaměstnanců do pracovních týmů, pracovních skupin. Podpora otevřené komunikace vedením úřadu.	Sledovat rozvoj komunikačních kanálů.  Zavést pevné konzultační hodiny pro zaměstnance ze strany vrcholového vedení.  Zavést hodnocení úrovně školení (firma i lektor) a zpřístupnit tyto informace pro všechny zaměstnance.  Zavést sledování inovačních podnětů a zajistit zpětnou vazbu.

Subkritéria	Počet bodů
3.1. Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	35,00
3.2. Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli úřadu	42,00
3.3. Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí	26,00
<b>Průměrné hodnocení kritéria 3</b>	<b>34,33</b>

<sup>80</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

#### Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

##### **Definice:**

Kritérium sleduje, jakým způsobem úřad plánuje a řídí svá klíčová partnerství, zejména s občany, zákazníky, aby podpořil svou strategii a plánování a efektivnost procesů. Pro správně fungující úřad jsou partnerství v tomto směru důležitým zdrojem.

Vedle partnerství jsou pro efektivní fungování úřadu zapotřebí také disponibilní zdroje, např. finanční prostředky, technologie, zařízení. Jejich využívání a rozvíjení podporuje strategii úřadu a klíčové procesy a přispívá k efektivnějšímu dosažení cílů stanovených v úřadu. Při transparentním postupu mohou úřady zajistit odpovědnost za legitimní používání dostupných zdrojů vůči občanům/zákazníkům.

##### Subkritérium 4.1.

Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6.2 a 9.1.<sup>81</sup>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Zavedení centrální evidence smluv. Vydané vnitřní předpisy upravující oblast zadávání veřejných zakázek malého rozsahu, pravidel uzavírání smluvních vztahů.	Vytvoření databáze partnerů a dodavatelů.  Zavedení systému revize a hodnocení partnerských smluv.
Uplatňování Komunitního plánování sociálních služeb.	Zavedení pravidel a postupů pro revize smluvních vztahů.

##### Subkritérium 4.2.

Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6.1 a 6.2.<sup>82</sup>

<sup>81</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Pravidelné vydávání měsíčníku Frenštátský zpravodaj.  Zasílání SMS zpráv. Členství ve Svazku měst a obcí.  Schránka na recepci pro podněty občanů.	

**Subkritérium 4.3.**

Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení financí.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6.2, 7.2, 8 a 9.

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Vydané vnitřní předpisy upravující finanční oblast.  Využívání aplikací pro elektronické aukce.	Sjednotit programy na finančním odboru, neprovádět operace zbytečně ve více programech.  Integrovat SW aplikace pro elektronické sledování příjmů, výdajů, objednávek, smluv, rozpočtu.

**Subkritérium 4.4.**

Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení informací a znalostí.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 9.<sup>83</sup>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Informovanost o nových právních předpisech.	Lépe zabezpečit systém předávání znalostí při odchodu zaměstnanců.

<sup>82</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

<sup>83</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.



Využívání programu Aspiwin.	
Mobilní kancelář.	
Bezbariérový přístup.	

Subkritérium 4.5.  
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení technologií.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 7.2 a 9.1.<sup>84</sup>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Realizace vzdělávání v oblasti eGovernmentu vlastním interním lektorem. Realizace projektů financovaných ze zdrojů EU - „Vzdělávání v eGON centrech“ (finanční úspora a zkvalitnění služeb externím i interním zákazníkům).	Provedení průzkumu týkající se požadovaných údajů na intranetu. Úprava webových stránek města, odkazy na potřebné instituce, popisy řešení životních situací, ceníky. Zavést systém včasného informování zainteresovaných stran o připravovaných změnách

Subkritérium 4.6.  
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení provozních prostředků, zařízení a budov.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 7.2 a 9.2.<sup>85</sup>

<sup>84</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

<sup>85</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Bezplatné parkování zaměstnanců na parkovišti úřadu. Poskytování služeb vidimace, legalizace a Czech pointu. Dobré vybavení kanceláří a budov. Bezbariérový přístup. V neúřední dobu úřad přístupný přes recepci. Pravidelná analýza vytíženosti vozidel.	Bezplatné parkování občanů při vyřízení záležitostí na úřadě. Vytvoření el. navigačního systému úřadu.

Subkritéria	Počet bodů
4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů	26,00
4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky	33,00
4.3 Řízení financí	58,00
4.4 Řízení informací a znalostí	36,00
4.5 Řízení technologií	15,00
4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov	44,00
<b>Průměrné hodnocení kritéria 4</b>	<b>35,33</b>

#### Kritérium 5: PROCESY

##### Definice:

Kritérium sleduje způsob, jak organizace, resp. úřad, identifikuje, řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy s cílem podpořit strategii a plánování. K rozvoji procesů přispívají dva hlavní stimuly – inovace a nutnost vytvářet pro své občany/zákazníky a další zainteresované strany přidanou hodnotu.

##### Subkritérium 5.1.

Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.<sup>86</sup>

<sup>86</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Realizace výstupů z workshopů projektu HKOBÚ.  Definování pravidel pro práci v týmu.	Zavést systém definování rizik na pracovištích, provádět analýzu rizik.  Definovat klíčové procesy.

**Subkritérium 5.2.**

Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a poskytování služeb orientovaných na občana/zákazníka.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6 a 8.<sup>87</sup>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Realizace vzdělávání v eGON centrech i pro příspěvkové organizace a okolní obce.  Zapojování zainteresovaných stran do tvorby strategických dokumentů.  Neustálý rozvoj služeb Informačního centra.  Realizace školení zaměstnanců v oblasti komunikačních dovedností, transparentní komunikace.  Zajištění úředních agend (Czech POINT, vidimace, legalizace) na 2 pracovištích (recepce úřadu, živnostenský úřad)	Provádění pravidelných revizí vnitřních předpisů.  Definovat pravidel a postupů pro revize smluvních vztahů.  Provést přezkum kompetencí.  Zabývat se analýzou rizik v rámci kontrolního systému organizace.

**Subkritérium 5.3.**

Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro inovování procesů zapojením občanů/zákazníků.

<sup>87</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6 a 9.1.<sup>88</sup>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Vyškolení interních lektorů pro oblast vzdělávání IT – eGON centrum.</p> <p>Uplatňování testovacího období při zavádění nových technologií (nové aplikace VERA – spisová služba).</p> <p>Široký okruh možností pro podávání podnětů občanů.</p>	<p>Stanovení kritérií pro hodnocení, efektivity, hospodárnosti a účelnosti.</p> <p>Provést přezkumy kompetencí.</p> <p>Zpracovat metodiku pro sledování víceprací a počty reklamací.</p> <p>Zavedení procesního řízení (definovat a popsat klíčové procesy, hlavní procesy napříč organizací, procesní mapy).</p>

Subkritéria	Počet bodů
5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů	15,00
5.2 Rozvíjení a poskytování služeb orientovaných na občana/zákazníka	40,00
5.3 Inovování procesů zapojením občanů/zákazníků	12,00
<b>Průměrné hodnocení kritéria 5</b>	<b>22,33</b>

## 4.2 Výsledková kritéria

Hodnocení výsledkových kritérií probíhalo taktéž „celotýmově“ pod vedením vedoucího týmu a hodnocení se zapisovalo do panelu pro kritéria výsledků.

### Kritérium 6: Výsledky orientované na OBČANA/ZÁKAZNÍKA

Kritérium sleduje výsledky, které úřad dosahuje ve vztahu ke spokojenosti občanů/zákazníků s organizací a jejímu službami/produkty.<sup>89</sup>

#### Hodnocení na základě kritéria 6:

Posouzení výsledků, které úřad dosahuje v úsilí plnit potřeba a očekávání občanů/zákazníků, pokud jde o:

<sup>88</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

<sup>89</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

	<b>Celkové hodnocení kritéria 6</b>	<b>Ø</b>	<b>Celkový Ø</b>
6.1	Výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků	<b>55</b>	<b>62,5</b>
6.2	Ukazatele měření orientovaných na zákazníka/občana	<b>70</b>	
<b>Kritérium 7: ZAMĚSTNANCI - VÝSLEDKY</b>			

Kritérium sleduje, jaké výsledky úřad dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti a výkonnosti vlastních zaměstnanců.<sup>90</sup>

#### **Hodnocení na základě kritéria 7:**

Posouzení výsledků, které úřad dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání vlastních zaměstnanců, pokud jde o:

	<b>Celkové hodnocení kritéria 7</b>	<b>Ø</b>	<b>Celkový Ø</b>
7.1	Výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců	<b>65</b>	<b>67,5</b>
7.2	Ukazatele výsledků úřadu ve vztahu k zaměstnancům	<b>70</b>	

#### **Kritérium 8: SPOLEČNOST – VÝSLEDKY**

Kritérium sleduje výsledky, které úřad dosahuje v uspokojování potřeb a v naplňování představ veřejnosti na místní, národní a mezinárodní úrovni. Konkrétně měří vnímání přístupu úřadu a jeho přístupu ke kvalitě života, životnímu prostředí a zachování celosvětových zdrojů a také vnitřní míru efektivnosti přínosu úřadu pro společnost.<sup>91</sup>

#### **Hodnocení na základě kritéria 8:**

Posouzení výsledků, které úřad dosahuje z hlediska vlivu na společnost, pokud jde o:

<sup>90</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

<sup>91</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

	<b>Celkové hodnocení kritéria 8</b>	$\emptyset$	<b>Celkový <math>\emptyset</math></b>
8.1	Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany	<b>70</b>	<b>67,5</b>
8.2	Ukazatele výkonnosti ve společenské oblasti stanovené úřadem	<b>65</b>	

### **Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI**

Kritérium hodnotí výsledky, které úřad dosahuje ve vztahu ke své strategii a plánování týkající se potřeb a požadavků zainteresovaných stran (externí výsledky) a výsledky, které úřad dosahuje v oblasti řízení a zlepšování uvnitř úřadu (interní výsledky).<sup>92</sup>

#### **Hodnocení na základě kritéria 9:**

Posouzení dosažení definovaných cílů, pokud jde o:

	<b>Celkové hodnocení kritéria 9</b>	$\emptyset$	<b>Celkový <math>\emptyset</math></b>
9.1	Externí výsledky: výstupy a dopady vztažené k cílům	<b>40</b>	<b>52,5</b>
9.2	Interní výsledky	<b>65</b>	

<sup>92</sup> BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

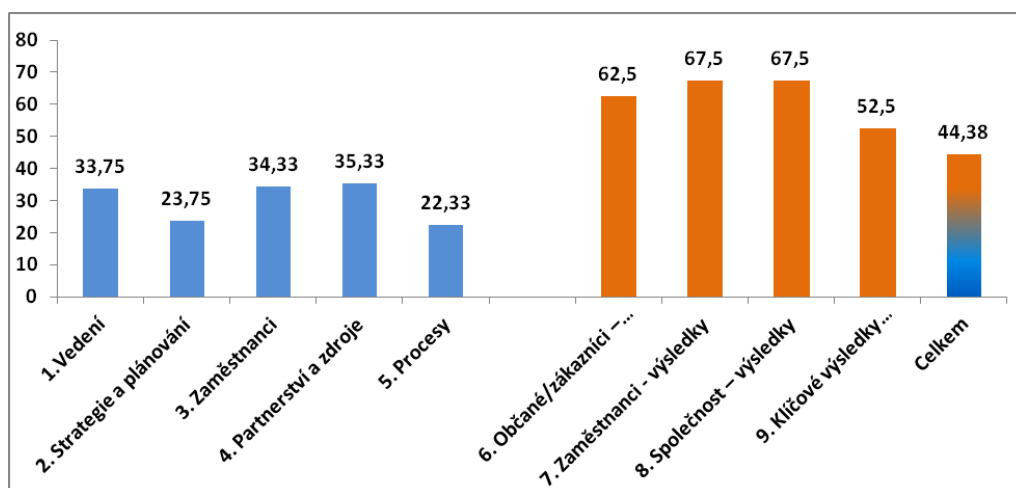
## 4.3 Celkové vyhodnocení

Tabulka 1: Celkové hodnocení kritérií

Kritéria předpokladů	Bodové hodnocení
Kritérium 1: Vedení	33,75
Kritérium 2: Strategie a plánování	23,75
Kritérium 3: Zaměstnanci	34,33
Kritérium 4: Partnerství a zdroje	35,33
Kritérium 5: Procesy	22,33
Kritéria výsledků	
Kritérium 6: Občané/zákazníci – výsledky	62,50
Kritérium 7: Zaměstnanci - výsledky	67,50
Kritérium 8: Společnost – výsledky	67,50
Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti	52,50
<b>Celkem</b>	<b>44,38</b>

ZDROJ: AUTORKA

Graf 1: Celkové hodnocení kritérií



Zdroj: AUTORKA

Jak je z bodového hodnocení zřejmé, nejlepších výsledků je dosahováno v kritériích 7. Zaměstnanci a 8. Společnost. Je to dáno tím, že Město Frenštát pod Radhoštěm zjevně dbá o spokojenost svých zaměstnanců a kvalitu života ve městě. Byly vyhodnoceny dotazníky spokojenosti zaměstnanců s Městem jako zaměstnavatelem, s pracovním prostředím, komunikací mezi zaměstnanci i vedením, s mírou možností vzdělávání i kariérového růstu. Kvalita života ve městě byla vyhodnocována např. počtem a návštěvností kulturních a sportovních akcí, spokojeností občanů s údržbou města, zázemím sociálních služeb či vstřícností úředníků při jednání na úřadě. Nedostatky jsou naopak v dlouhodobé strategii úřadu a v definování procesů napříč celým úřadem.

Celkové hodnocení 44,38 bodů je velmi dobrým hodnocením pro organizaci začínající se systémem zlepšování kvality a vzhledem ke splnění podmínek daných Statutem Ceny MV, byl Městský úřad Frenštát pod Radhoštěm pozván na 9. Národní konferenci kvality ve veřejné správě, ve dnech 19.-21.2.2013 v Brně, kde byl úřadu předán bronzový stupeň Ceny ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

#### **4.4 Národní konference kvality ve veřejné správě**

Vyhlašovatelem Cen MV je Ministerstvo vnitra. Ministr přijímá na doporučení členů Odborné sekce kvality ve veřejné správě Rady kvality ČR (dále jen Odborná sekce) Statut ceny MV a rozhoduje o udělení Cen MV. Předsedou Odborné sekce je ředitel odboru veřejné správy MV, který jmenuje členy. Odborná sekce navrhuje udělení cen, popřípadě rozhoduje o vyloučení uchazeče ze soutěže. Předseda odborné sekce jmenuje hodnotitele jednotlivých přihlášených do Ceny MV. Hodnotitelé jsou odborníci s praxí ve veřejné správě a posuzují přihlášené organizace a předkládají zprávy z hodnocení Odborné sekci.<sup>93</sup> Vyhlášení Cen MV a předání ocenění probíhá v rámci Národní konference kvality ve veřejné správě, která byla letos již 9. v pořadí a konala se v Brně. Vítězové získávají diplom, v případě ceny Organizace dobré

---

<sup>93</sup> MVCR. *Statut ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: < <http://www.mvcr.cz/soubor/statut-2012-1-pdf.aspx> >



veřejné služby také věcnou cenu MV – skleněný kotouč, jako symbol neustálého pohybu cesty k lepším výsledkům. Vítěz soutěže o Cenu za inovaci získává hodnotný umělecký předmět.

Poslední 9. Národní konference kvality ve veřejné správě (dále jen Konference) měla velmi bohatý program. Jejím stěžejním bodem bylo samozřejmě slavnostní udělení Cen MV z rukou ředitele odboru veřejné správy MV, předsedy Odborné sekce a ředitelky Jihomoravského kraje. Bylo oceněno celkem 38 organizací. Celá konference se nesla v duchu setkání motivovaných lidí, jejichž cílem je levná, kvalitní a průhledná veřejná správa, a kteří usilují o to, aby na prvním místě byl vždy občan, kterého nezajímá jakým způsobem je řešena kvality, ale zda odchází spokojen. Byly zde prezentovány příspěvky jak vyšších ÚSC, tak nižších ÚSC, škol a veřejných institucí. Hodně byly zdůrazňovány metody šetření spokojenosti zákazníků, neboť jak říkal Půček „*Kvalita je to, za co ji považuje zákazník a za co je ochoten zaplatit*“<sup>94</sup> Aby bylo dosahováno zvyšování kvality a zákazník byl spokojen, musí být kvalitně vzdělaní úředníci. TQM je založen na celosvětově ověřených zkušenostech, kde je nutná podpora vzdělávání zaměstnanců a podpora výměny dobré praxe.

Z množství zajímavých a podnětných příspěvků, které prezentovali mj. i tvůrci odborné literatury, která je uváděna v této bakalářské práci, bych chtěla uvést Loskota, který se zabýval otázkou „společenské odpovědnosti“.<sup>95</sup> V České republice není koncipována samostatná strategie společenské odpovědnosti, je však nedílnou součástí Strategie národní politiky kvality pro období 2011-2015, která byla taktéž na Konferenci prezentována. Společenská odpovědnost se projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do strategie organizace na úrovni nejvyššího vedení. Úřady si začínají uvědomovat, že nejsou izolovány od „ostatního světa“, ale jsou jeho součástí. Organizace se musejí chovat tak, aby byly transparentní a aby obecně pomáhaly zlepšování celkového stavu společnosti.

---

<sup>94</sup> PŮČEK, M., KOPITZ, D., *Kvalita, úspory, strategické řízení a štihlá administrativa*. Příspěvek na 9. NKK ve VS, Brno dne 19.2.2013

<sup>95</sup> LOSKOT, S., *Společenská odpovědnost*. Příspěvek na 9. NKK ve VS, Brno dne 21.2.2013

## ZÁVĚR

Kvalita v životě člověka hraje stále důležitější roli. V tržní společnosti jde o konkurenční boj, kde kvalita zaujímá jednu z předních pozic hodnocení výrobků a služeb. Tento trend od zahájení reformy veřejné správy stále více proniká i do veřejného sektoru. Úřady na rozdíl od soukromých společností nepracují v tržním prostředí a jejich finance jsou značně omezené, jejich činnost je z větší části korigována zákony, přesto se mohou snažit o zvyšování kvality tak, aby občané byli se službami veřejných institucí spokojeni. Úřady navenek stále nemají, hlavně díky médiím, dobrý statut. Nelze však v žádném případě mluvit obecně. Pokud někde vznikne chyba, je to hlavně chyba jednotlivce, kterému nezáleží na kvalitě jeho služby a jeho pochybení se přenáší do obrazu veřejné správy. Zvyšování kvality je proto potřeba provádět systematicky s lidmi, kteří zvyšovat kvalitu chtějí, umí a jsou pro to motivováni.

Protože se o tuto problematiku zajímám, vybrala jsem si ji jako téma své bakalářské práce. Popisovala jsem nejpoužívanější systémy řízení kvality ve veřejné správě, kterými jsou modely CAF, EFQM, Balanced scorecard, benchmarking i normy ISO, zhodnotila jsem podporu zvyšování kvality ve veřejné správě jak v České republice, tak v Evropské Unii a uvedla možnosti, jakými lze nástroje kvality do veřejné správy implementovat. Na příkladu Městského úřadu ve Frenštátě pod Radhoštěm, jsem demonstrovala postup implementace jednoho ze systémů kvality CAF CZ 2009 do činností celého úřadu. Protože na výše uvedeném městském úřadě pracuji již téměř patnáct let, bylo mým cílem posoudit a prezentovat, zda zavedení modelu CAF přineslo žádané změny a tím došlo ke zvýšení kvality služeb, které úřad poskytuje.

První krok ke zvyšování kvality udělal Městský úřad Frenštát pod Radhoštěm již v roce 2005, kdy začal zavádět normy ISO. Tento systém řízení jakosti však neuspěl. Snaha organizace o zlepšování kvality však nezmizela a v roce 2009 se začalo se zaváděním modelu CAF. Jeho druhé kolo potom popisují v této bakalářské práci.

Při implementaci modelu CAF byla využívána „*Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*“, která sice podrobně popisuje postup při zavádění modelu CAF, ale terminologie tohoto postupu je hůře pochopitelná pro lidi, kteří se systémy kvality teprve začínají. **V praxi se ukázal problém s pochopením smyslu jednotlivých otázek a správným vymezením kritérií i subkritérií.** Zde byla využita nabídka akreditované společnosti, která mne, jako manažera týmu CAF vyškolila a dále při zpracovávání sebehodnocení v případě potřeby poradila. V praktické části této bakalářské jsem analyzovala předpokladová i výsledková kritéria a prezentovala jednotlivé bodové hodnocení. Pomocí hodnocení P-D-C-A byly vyhodnoceny všechny činnosti úřadu dle subkritérií a následně vyjmenovány silné a slabé stránky, čímž se zpracovala analýza činností, které na úřadě probíhají velmi dobře a které je nutné naopak zkvalitnit. Činnosti, které je potřeba zlepšovat byly zařazeny do tzv. „zásobníků akcí“ který byl podkladem pro vytvoření „Akčního plánu zlepšování“. Tento je přílohou B této bakalářské práce.

První hodnocení bylo subjektivní a odráželo pouze názory skupiny, která na sebehodnocení pracovala. V našem případě už jsme mohli srovnávat, neboť šlo o druhé hodnocení a už byly patrné bodové rozdíly. **Zde si už mohu odpovědět na otázku, zda došlo zavedením modelu CAF ke zvýšení kvality služeb na úřadě.** V bodovém hodnocení výsledkových kritérií se rozlišovalo hodnocení cílů a trendů. U většiny subkritérií došlo ke „splnění několika stanovených cílů“ nebo „splnění většiny stanovených cílů“, v trendech potom „stabilní trend nebo mírný pokrok“ nebo „rostoucí trend“. V případě subkritérií **6.2 Hodnoty ukazatelů měření orientovaných na občana/zákazníka, 7.2 Hodnoty ukazatelů výsledků úřadu týkající se zaměstnanců, a 8.1 Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresovanou stranu,** je vyhodnocen „**značný pokrok**“, což znamená **výrazné zvýšení kvality.** Snížení trendů nebylo zaznamenáno.

**Jednotlivými přínosy ve zvyšování kvality,** které bych chtěla vyzdvihnout, bylo v prvé řadě samotné zavedení modelu CAF, který dal základ přehledu činností, které jsou na úřadě dobře či méně dobře vykonávány a tím

umožnil sledování trendů. Byly aktualizovány všechny vnitřní předpisy úřadu, zavedena dotazníková šetření spokojenosti zaměstnanců i občanů/zákazníků, čímž může úřad zvyšovat úroveň kvality veřejných služeb i kvality života občanů města. Hodnotila se rozpočtová úroveň, včetně nákladů za porušení rozpočtové kázně, zavedena možnost „pojízdného živnostenského úřadu“ pro podnikatele, zaveden systém informování zaměstnanců, připravováno nové „technologické centrum“, bude ve větší míře využíváno e-learningové vzdělávání zaměstnanců. Na úřadě je pět stanovišť CzechPOINT, je prohlubována spolupráce s partnerskými městy Ustroň (PL), La Grange (USA, Texas), Krásno nad Kysucou (SK). Pro zákazníky úřadu byla rozšířena doba úředních hodin aj. Úkolem do dalšího hodnocení zůstalo mj. vytvoření dlouhodobého strategického plánu úřadu, který bude navazovat na strategický plán města.

Sebehodnocení podle modelu CAF ukázalo Městskému úřadu ve Frenštátě pod Radhoštěm cestu, kterou je možno se vydat za zvyšováním kvality služeb pro občany města. Úřad zajímají potřeby lidí a snaží se kvalitními službami přispět k jejich uspokojení. Chce rozvíjet vizi úřadu, kterou se stal slogan „Hospodárný a kvalitní, občanům blízký úřad“. Do budoucna se bude snažit postupně plnit akční plán úřadu a zapojovat se do dalších aktivit zvyšujících kvalitu služeb ve veřejné správě.

Závěrem bych úřadu doporučila pokračování ve zvyšování kvality přihlášením se do Ceny MV o stříbrný stupeň a zapojením se do celostátního programu „Národní síť zdravých měst“, která podporuje zvyšování kvality samosprávných činností.

V navazující diplomové práci bych se více zaměřovala na dotazníková šetření, která analyzují spokojenost zaměstnanců, občanů/zákazníků a partnerů města.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BALÁŠ, L., et al. *Aplikační příručka společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků*. 1. vydání, Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. ISBN 978-80-02-02277-0.

BĚLOHLÁVEK, F., et al. *Management*. 1. vydání Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

KAPLAN, R., NORTON, D. *Balances Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

NENADÁL, J., et al., *Moderní systémy řízení jakosti-Quality management*. 2. vydání, Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.

OPLUŠTILOVÁ, I., HRABALOVÁ, S., et al. *Řízení místních samospráv*. 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4158-7.

PŮČEK, et al. *Chytrá veřejná správa*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2009. ISBN 978-80-86616-27-4.

PŮČEK, et al. *Řízení procesů výkonu státní správy*. 1. vydání, Praha: Tiskárna MV, 2001. ISBN 80-239-4098-8.

ŠIROKÝ, J., et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. vydání, Praha: Tiskárna MV, 2006. ISBN 80-239-7326-6.

ŠPAČEK, D., BAKOŠ, E., et al. *Vybrané přístupy metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4698-6.

VEBER, J., HULOVÁ, M., et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0194-4.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

VINTAR, M.; CADDY, J. *Building better quality administration for the public: Case studies for Central and Eastern Europe*. Slovakia: NISPACEE, 2002. ISBN 80-89013-07-04.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

AQE ADVISORS. *Měřitelné ukazatele výkonnosti zaměstnanců na úřadech územních samosprávných celků*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z:  
< <http://www.aqe.cz/cz/8490/2393/clanek/meritelne-ukazatele-vykonnosti-zamestnancu-na-uradech-uzemnich-samospravnych-celku-cr/>>

AQE ADVISORS. *Modul implementace moderních metod řízení ve veřejném sektoru*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z:  
< <http://www.aqe.cz/cz/8484/sekce/clanek/modul-implementace-modernich-metod-rizeni-ve-verejnem-sektoru-cr/>>

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Národní cena kvality ČR*. [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z:  
<<http://www.csq.cz/cs/programy-narodnich-cen-CR.html>>

EIPA. *Orgatization*. [online]. [cit. 2013-01-18].  
Dostupné z:  
<<http://www.eipa.eu/en/pages/display/&tid=3>>

ENVIWIKI. *Normy ISO 14000*. [online]. [cit. 2013-01-18].

Dostupné z:

< [http://www.enviwiki.cz/wiki/Normy\\_ISO\\_14000](http://www.enviwiki.cz/wiki/Normy_ISO_14000)>

EUROPEUM. *Připravenost české veřejné správy na členství v evropské unii*. [online]. [cit. 2013-01-18].

Dostupné z:

< [http://www.europeum.org/doc/arch\\_eur/EPF\\_verejna\\_sprava.pdf](http://www.europeum.org/doc/arch_eur/EPF_verejna_sprava.pdf)>

KVALITA VE VEŘEJNĚ SPRÁVĚ. *Ceny Ministerstva vnitra*. [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z:

< <http://www.kvalitavs.cz/ceny-mv/>>

MANAGEMENTMANIA. *ISO 27000*. [online]. [cit. 2013-02-15].

Dostupné z:

< <https://managementmania.com/cs/iso-27000>>

MANAGEMENTMANIA. *Standardy a normy v managementu*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z:

< <https://managementmania.com/cs/standardy-a-normy-v-managementu>>

MVCR. *Statut ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z:

< <http://www.mvcr.cz/soubor/statut-2012-1-pdf.aspx> >

NÁRODNÍ POLITIKA JAKOSTI. *Model CAF – statut*. [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z:

< [http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/CAF\\_STATUT\\_2012.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/CAF_STATUT_2012.pdf)>

NÁRODNÍ POLITIKA JAKOSTI. *Národní cena kvality ČR*. [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z:

<<http://www.npj.cz/narodni-cena-kvality-cr/>>

## Seznam ostatních zdrojů

LOSKOT, S., *Společenská odpovědnost*. Příspěvek na 9. NKK ve VS, Brno dne 21.2.2013

MATĚJKOVÁ, R *CAF – Jakost ve veřejné správě: diplomová práce*. Brno: Masarykova Univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006, 82 l., 29 l. příl. Vedoucí diplomové práce Jan Šelešovský.

PROVAZNÍKOVÁ, R., *Jak měřit a hodnotit kvalitu veřejných služeb*, časopis Moderní obec, 10.12.2003. [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <<http://moderniobec.ihned.cz/c1-13718450-jak-merit-a-hodnotit-kvalitu-verejnych-sluzeb>>

PŮČEK, M., KOPITZ, D., *Kvalita, úspory, strategické řízení a štihlá administrativa*-příspěvek na 9. NKK ve VS, Brno: dne 19.2.2013

STEJSKALOVÁ, M. *Očekávané a reálné přínosy implementace nástroje řízení kvality v České veřejné správě: diplomová práce*. Brno: Masarykova Univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 74 l., 14 l. příl. Vedoucí diplomové práce David Špaček.

ŠPAČEK, D. *Moderní principy veřejné správy a vyhodnocení její elektronizace: disertační práce*. Brno: Masarykova Univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007, 205 l., 64 l. příl. Vedoucí disertační práce Ivan Malý.



## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Model „Cíl veřejné správy“ .....	13
Obrázek 2: Struktura modelu Excellence EFQM .....	23
Obrázek 3: Benchmarkingový cyklus .....	26
Obrázek 4: Balanced Scorecard pro organizace veřejného sektoru .....	29
Obrázek 5: Model CAF – Společný hodnotící rámec .....	31
Obrázek 6: Demingův cyklus P-D-C-A .....	38

### Seznam grafů

Graf 1: Celkové hodnocení kritérií .....	63
--	----

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Celkové hodnocení kritérií .....	63
---	----

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha A – Sebehodnotící zpráva .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Akční plán zlepšování.....</b>	<b>XLVII</b>

# **PŘÍLOHY**

**Příloha A – Sebehodnotící zpráva**

## Kritérium I: VEDENÍ

### Definice:

Vedení úřadu definuje jednoznačný směr a jednotné prostředí, ve kterém úřad a jeho zaměstnanci působí a dosahují nejlepších výsledků. Vedení orientuje úřad určitým směrem, vypracovává poslání a vizi a formuluje hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch. Motivuje a podporuje zaměstnance úřadu, jde jim příkladem a chování vedení úřadu je v souladu s vyjádřenými a předpokládanými hodnotami.

### Subkritérium 1.1.

Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro nasměrování úřadu vypracováním poslání, vize a hodnot úřadu

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

### 1.1. Nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot

Cyklus PDCA	Popis Důkazy
Plan	<p>Vize úřadu bude definována na základě projektu „Hospodárný, kvalitní a občanům blízký úřad“. Hodnoty organizace jsou zakomponovány do vnitřních směrnic organizace. Na základě vize úřadu bude zpracován dokument definující poslání úřadu. Pro vypracování vizi, poslání a hodnot byl např. :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- v roce 2009 naplánován projekt „Hospodárný, kvalitní a občanům blízký úřad“ (dále jen HKOBÚ), který byl financován z prostředků EU</li><li>- zavedení sebehodnoticího rámce Model CAF CZ 2009 (dále jen CAF), který je jedním ze systémů řízení kvality ve veřejné správě</li><li>- Program rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm na období 2008-2015</li><li>- Aktualizace programu rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm 2011 – 2015</li></ul> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizace projektu schválena usn. ZM č.352/24 z 17.12.2009</li><li>• Dotace poskytnuta Rozhodnutím o poskytnutí dotace č. 38/53 z 28.5.2010</li><li>• Usnesení ZM č. 71/6 ze dne 23.6.2011, kterým schvaluje aktualizovaný Program rozvoje města na období 2011 – 2015.</li></ul>
Do	<p>Projekt HKOBÚ zahájen 1.6.2010. Všichni zaměstnanci byli seznámeni s projektem, někteří jsou začleněni do řešitelských týmů, řídicí výbor HKOBÚ rozhodl o jmenování realizačního týmu společného hodnoticího rámce-Modelu CAF. První jednání týmu CAF 27.8.2010.</p> <p>Poslání úřadu je formulováno v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, a lze ho pojmout jako výkon samostatné a přenesené působnosti.</p> <p>V samostatné působnosti úřad zajišťuje plnění rozhodnutí příslušných orgánů města (zastupitelstvo, rada, starosta) a podle platných zákonů také hospodaření s majetkem města a pečuje o základní potřeby občanů a rozvoj města. Poslání, především v oblasti</p>

samostatné působnosti, vychází z Programu rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm na období 2008 – 2015 a jeho aktualizace pro období 2011 -2015. Plánované úkoly se podle politiky stanovených priorit a zajištění finančních prostředků realizují prostřednictvím rozpočtu města schváleného na daný kalendářní rok.

Úřad obce s rozšířenou působností zajišťuje výkon přenesené působnosti v rozsahu stanoveném zákony. Na základě uzavřených veřejnoprávních smluv vykonává i přenesenou působnost příslušející jiným obcím ve správním obvodu, a to na úseku přestupkové agendy a zajištění veřejného pořádku.

Poslání úřadu je zakotveno i ve směrnici Organizační řád, kterou doplňuje a upřesňuje směrnice Odbory MěÚ – popis činností, přiřazení úseků činnosti k pracovním funkcím (soubor těchto dvou směrnic je dále uváděn jako „Organizační řád“). Kromě organizačního rozčlenění a obecných povinností obsahuje organizační řád náplně činností jednotlivých odborů, které vychází z platné legislativy. Organizační řád je průběžně aktualizován.

Provozní (krátkodobé a konkrétní cíle) jsou v průběhu roku stanovovány na poradách vedení, jednání orgánů města a dále přenášeny na konkrétní pracovníky na poradách vedoucích odborů a poradách odborů. Vytvořeno prostředí pro komunikaci uvnitř úřadu prostřednictvím IS EISOD, VERA, Intranet, Internet, systémy porad a následných zápisů, které jsou pro všechny zaměstnance. Informace jsou dále sdělovány na webových stránkách města, ve Frenštátském zpravodaji, uskutečňují se setkání s občany k určitým situacím ve městě.

Pokud se týká hodnotového rámce, je vydána směrnice Etický kodex zaměstnanců. Pravidla chování a jednání jsou dále zakomponována do vnitřních předpisů organizace. Všichni zaměstnanci s tímto byli seznámeni.

Posilování vzájemné důvěry ale i respektu mezi vedením a zaměstnanci se uskutečňuje na pravidelných setkáních (akce Vaječina, Guláš, Vánoční porada), konají se pravidelné porady vedoucích odborů s vedením města, je možno si domluvit osobní schůzku s nadřízenými.

Konflikt zájmů je ošetřen v souladu se zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce a zákonem č. 312/2002 Sb, směrnice S-2007-01 Pracovní řád ukládá zaměstnancům požádat o písemný souhlas zaměstnavatele s výkonem jiné výdělečné činnosti. Řešení konfliktu zájmů je upraveno ve směrnici S-2008-02-Organizační řád

*Důkaz :*

- Zákon č.128/2000 Sb., o obcích
- Jmenování realizačního týmu CAF
- Prezenční listina z jednání CAF ze dne 27.8.2010
- IS VERA, EISOD, Intranet, Internet
- S-2007-01 Pracovní řád, S-2011-01 Pracovní řád
- S-2008-02-Organizační řád, S-2011-02 Organizační řád,
- S-2008-03 Odbory MěÚ – popis činností,přiřazení úseku činností k pracovním funkcím S-2011-03 Odbory MěÚ – popis činností, přiřazení úseku činnosti k pracovním funkcím
- S-2008-08 Etický kodex zaměstnanců MěÚ  
Výroční zpráva města Frenštát pod Radhoštěm 2011

<b>Check</b>	<p>Efektivita přenosu informací byla posouzena jako nízká, není zaveden systém pro reporting.</p> <p>Na základě přezkoumávání platných směrnic jsou tyto následně upravovány dle platných právních norem a potřeb úřadu.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Změna směrnice S-2007-01 Pracovní řád, na S-2011-01 Pracovní řád</li> <li>• S-2008-02-Organizační řád, na S-2011-02 Organizační řád,</li> <li>• S-2008-03 Odbory MěÚ – popis činnosti, přiřazení úseku činností k pracovním funkcím na S-2011-03 Odbory MěÚ – popis činností, přiřazení úseku činností k pracovním funkcím</li> </ul>
<b>Act</b>	<p>Úprava směrnic dle platných právních norem a potřeb úřadu</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Změna směrnice S-2007-01 Pracovní řád, na S-2011-01 Pracovní řád</li> <li>• S-2008-02-Organizační řád, na S-2011-02 Organizační řád,</li> <li>• S-2008-03 Odbory MěÚ – popis činností, přiřazení úseku činností k pracovním funkcím na S-2011-03 Odbory MěÚ – popis činností, přiřazení úseku činností k pracovním funkcím</li> </ul>

### Subkritérium 1.2.

Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení úřadu, výkonnosti a změn

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

## 1.2. vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení úřadu, výkonnosti a změn

<b>Cyklus PDCA</b>	<b>Popis Důkazy</b>
--------------------	---------------------

<b>Plan</b>	<p>V současné době není plánován ucelený systém pro optimalizaci úřadu a řízení lidských zdrojů.</p> <p>Je plánován systém řízení kvality úřadu pomocí sebehodnotícího modelu CAF.</p> <p>Je pravidelně plánován a kontrolován rozpočet města.</p> <p>Není plánováno zřízení útvaru interního auditu vzhledem k malému počtu obyvatel města.</p> <p>Na základě výstupů z projektu HKOBÚ, který byl financován z prostředků EU je provedena změna organizační struktury úřadu, která je zapracována ve směrnici Organizační řád.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizační změny provedeny na základě výstupů projektu HKOBÚ a na základě usnesení RM č. 104/5 ze dne 20.1.2011.</li> <li>• S-2011-02 Organizační řád,</li> <li>• S-2011-03 Odbory MěÚ – popis činností, přiřazení úseku činností k pracovním funkcím</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>S ohledem na plnění úkolů vyplývajících ze zákonů a jiných platných právních předpisů a s ohledem na co nejkvalitnější poskytování veřejných služeb, je stanovena organizační struktura, je vydána směrnice Organizační řád.</p> <p>Na základě výstupů z projektu HKOBÚ došlo k personálním změnám i změnám v náplních práce, které se projeví ve změně směrnice Organizační řád. Na základě poznatků získaných v roce 2005-analýza organizace (příprava na zavedení systému kvality ISO 9001), byly popsány některé dílčí procesy činnosti. Ucelený systém řízení kvality nebyl v organizaci zaveden. Jsou definovány zásady pro týmovou práci instrukcí I-2011-04 Instrukce pro práci v týmu a I-2011-05 Instrukce pro práci v projektovém týmu.</p> <p>Úřad přizpůsobuje své cíle strategii MV ČR v oblasti elektronizace veřejné správy a komunikuje prostřednictvím datových schránek. K implementaci zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů schválila rada města zřízení kontaktních míst (Czech POINT - od 1.1.2008 byla zřízena dvě kontaktní místa) a technologického centra obce s rozšířenou působností (probíhá postupná realizace tohoto projektu).</p> <p>Změny, pokud jsou zásadního charakteru, bývají připravovány příslušným ministerstvem, tajemník je projednává s vedoucími odborů, v radě města a promítají se do interních předpisů. Změny bývají navrhovány i vedoucími odborů. Vedoucí je projednávají s tajemníkem a následně s pracovníky odboru. Zásadní změny jsou také projednávány na poradách vedoucích zaměstnanců.</p> <p>V rámci organizace jsou informace o významných otázkách sdělovány na poradách vedoucích zaměstnanců a následně probíhají na všech odborech rady, kde jsou informace předány dalším zaměstnancům. Nezastupitelnou roli v informovanosti</p>

	<p>zaměstnanců hraje výpočetní technika - zejména využití internetu, intranetu, elektronické pošty, či společných počítačových disků a speciálních programů. Zápisy z porad vedoucích zaměstnanců, usnesení zastupitelstva města a rady města jsou zveřejňovány na intranetu. Usnesení zastupitelstva a rady města jsou zveřejňována na internetových stránkách města a usnesení zastupitelstva jsou zveřejňována rovněž ve Frenštátském zpravodaji. V rámci porad mohou být předloženy požadavky a připomínky a podněty zaměstnanců. Samozřejmostí je možnost obrátit se přímo na tajemníka úřadu s připomínkami, náměty, popř. stížnostmi. Není nastaveno prostředí pro průběžné předkládání návrhů na inovace a systém vyhodnocení. <i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S-2011-02 Organizační řád</li> <li>• S-2011-03 Odbory MěÚ – popis činností, přiřazení úseku činnosti k pracovním funkcím</li> <li>• Harmonogram porad na rok 2011, 2012-10-12</li> <li>• Zápisy z porad vedoucích zaměstnanců</li> <li>• Usnesení zastupitelstva města, které schvaluje rozpočet města a rozpočtové změny</li> </ul>
<b>Check</b>	<p>V roce 2010 byl proveden v rámci projektu HKOBÚ organizační audit, jehož výstupem byla doporučení k úpravě organizační struktury úřadu. <i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výstupy z projektu HKOBÚ</li> <li>• S-2011-02 Organizační řád, S-2011-03 Odbory MěÚ – popis činností, přiřazení úseku činnosti k pracovním funkcím</li> </ul>

<b>Act</b>	<p>Na základě organizačních, legislativních či jiných změn jsou průběžně aktualizovány a upravovány vnitřní předpisy, za které se považují řády a vnitřní směrnice tajemníka úřadu. Dochází např. k úpravám náplní práce jednotlivých zaměstnanců. Z hlediska plnění cílů a úkolů dochází např. k úpravě rozpočtu, ke změně postupu při výkonu činnosti, atd. S ohledem na výsledky průzkumů, anket, jednání jsou realizovány činnosti úřadu. S ohledem na výstupy z přezkoumání oblasti řízení projektů dochází k úpravám vnitřních směrnic atd. S ohledem na výsledky přezkoumání jsou realizovány příslušné změny v informovanosti. <i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Změna směrnice S-2007-01 Pracovní řád, na S-2011-01 Pracovní řád</li> <li>• S-2008-02-Organizační řád, na S-2011-02 Organizační řád,</li> <li>• S-2008-03 Odbory MěÚ – popis činností, přiřazení úseku činnosti k pracovním funkcím na S-2011-03 Odbory MěÚ – popis činností, přiřazení úseku činnosti k pracovním funkcím</li> </ul>				
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th style="width: 50%;"><b>Silné stránky</b></th> <th style="width: 50%;"><b>Příležitosti pro zlepšování</b></th> </tr> <tr> <td> <p>Implementace zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, na základě kterého byly zřízeny 2 pracoviště Czech POINT.  Porady vedení, vedoucích a odborů.  Úpravy směrnic dle platné legislativy</p> </td> <td> <p>Vybudování technologického centra</p> </td> </tr> </table>		<b>Silné stránky</b>	<b>Příležitosti pro zlepšování</b>	<p>Implementace zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, na základě kterého byly zřízeny 2 pracoviště Czech POINT.  Porady vedení, vedoucích a odborů.  Úpravy směrnic dle platné legislativy</p>	<p>Vybudování technologického centra</p>
<b>Silné stránky</b>	<b>Příležitosti pro zlepšování</b>				
<p>Implementace zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, na základě kterého byly zřízeny 2 pracoviště Czech POINT.  Porady vedení, vedoucích a odborů.  Úpravy směrnic dle platné legislativy</p>	<p>Vybudování technologického centra</p>				

**Subkritérium 1.3. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro motivování a podporu zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7 a výsledkové subkritérium 9.1.

### 1.3. motivování a podpora zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem

Cyklus PDCA	Popis Důkazy
<b>Plan</b>	<p>V rámci projektu HKOBÚ bylo plánováno vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti manažerských dovedností a komunikačních dovedností (tvrdé i měkké techniky), stejně tak bylo naplánováno školení všech zaměstnanců.</p> <p>Bylo plánováno uskutečnění dotazníkových šetření ke spokojenosti zaměstnanců, nastavení a zavedení systému hodnocení zaměstnanců.</p> <p>Není plánována personální strategie.</p> <p>Jsou plánovány porady vedení, na kterých se projednávají podstatné záležitosti úřadu a delegují úkoly na jednotlivé vedoucí odboru. Je zde vytvořen prostor i pro zpětnou vazbu.</p> <p>V rámci rozpočtu jsou každoročně plánovány finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců</p> <p>Každoročně jsou plánovány benefity pro zaměstnance</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizace výstupů projektu HKOBÚ – dotazníky spokojenosti zaměstnanců 2010,2011, Anketa - Hodnocení přístupu úředníka k občanovi 2010, 2011,</li> <li>• Harmonogram porad vedoucích zaměstnanců</li> <li>• Harmonogram schůzí RM, Jednání ZM</li> <li>• Směrnice 2011-04- Tvorba, používání a hospodaření FPOZ</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>Vedení se řídí vydanými směrnicemi, je kontrolováno plnění úkolů zadávaných vedoucím zaměstnancům na poradách vedení, vedoucí zaměstnanci se účastní vzdělávání – školení, dochází k neformálnímu setkávání se zaměstnanci úřadu (např. akce Vaječina, Guláš, Vánoční porada).</p> <p>Vedení úřadu a vedoucí zaměstnanci neustále přijímají změny (zapojení se do projektů financovaných z prostředků EU, přizpůsobování organizační struktury změnám, apod.). Mezi formy získávání zpětné vazby patří především porady vedení, pohovory, dotazníková šetření.</p> <p>O důležitých záležitostech jsou zaměstnanci informováni především formou porad, dále pak prostřednictvím elektronické pošty, intranetu, apod. Na poradách odborů nebo poradě vedení mohou zaměstnanci také podávat své náměty a připomínky.</p> <p>Je využíváno odborných školení pro zaměstnance. Jedná se jak o školení externí, tak o školení pořádaná přímo na městském úřadě. Na školení jsou každoročně plánovány prostředky v rozpočtu města. Všichni úředníci mají zpracovány individuální plány vzdělávání. Zaměstnancům, kteří mají zájem, je povoleno studium při zaměstnání. Podmínky pomoci při studiu jsou projednávány individuálně</p>

	<p>s tajemníkem a vedoucím odboru.</p> <p>Podporování zaměstnanců probíhá udělováním ústních pochval (např. na poradách) či podporou formou finančních prostředků (osobní příplatky, mimořádné odměny). Přístup vedoucích zaměstnanců je individuální: návrhy na odměny, morální podpora, odborná či technická pomoc, prosazování lepších pracovních podmínek. Je stanovena zastupitelnost zaměstnanců. Odpovědnost zaměstnanců vyplývá z pracovních náplní.</p> <p>Je zajištěno kvalitní vzdělávání zaměstnanců dle jejich potřeb, z každého školení je vyžadována zpětná vazba.</p> <p>V rámci naplňování potřeb zaměstnanců jsou standardně vybaveny kanceláře, zaměstnanci mají pružnou pracovní dobu a také mohou využívat Fond péče o zaměstnance k zabezpečení jejich kulturních, sociálních, vzdělávacích, sportovních a dalších potřeb (příspěvek na stravné, příspěvek na jazykové vzdělávání, kapitálové životní pojištění,...). Materiální a technické vybavení úřadu je ovlivněno finančními možnostmi.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Směrnice 2011-04- Tvorba, používání a hospodaření FPOZ</li> <li>• Úkoly z porad vedoucích zaměstnanců</li> <li>• Zápisy z porad vedoucích zaměstnanců</li> </ul>
<b>Check</b>	<p>Přezkoumání probíhá formou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- průzkumu hodnocení spokojenosti všech zaměstnanců města, průzkumem vzdělávacích potřeb vedoucích zaměstnanců,</li> <li>- každoročně jsou přezkoumávány finanční a materiální možnosti pro zajištění standardního vybavení kanceláří, naplnění fondu péče o zaměstnance, zajištění vzdělávání zaměstnanců</li> </ul> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotazníky spokojenosti zaměstnanců 2010, 2011</li> <li>• Plány vzdělávání</li> <li>• Plán oprav a investic</li> <li>• Usnesení zastupitelstva města, které schvaluje rozpočet města a rozpočtové změny</li> </ul>
<b>Act</b>	<i>Důkaz:</i>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Zřízení a možnost využívání finančních prostředků z fondu péče o zaměstnance.	Zajištění možnosti nastavování e-mailů a přepojování telefonů v době nepřítomnosti.
Zavedená pružná pracovní doba.	Uplatňování mechanismu zpětné vazby ve všech

Možnost kvalitního vzdělávání a studia při zaměstnání. Realizace externího školení i školení pořádaná na úřadě. Zavedení systému hodnocení spokojenosti zaměstnanců a jeho návaznost na tvorbu individuálních plánů vzdělávání.	činnostech. Zlepšení motivace formou „vedení příkladem“ – neoddalovat termíny úkolů, plnění úkolů, předávání informací. Vypracování motivačního rámce pro zaměstnance.
---	--

Subkritérium 1.4. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 6 a výsledkového subkritéria 9.1.

#### 1.4. řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost

Cyklus PDCA	Popis Důkazy
<b>Plan</b>	<p>V rámci nového volebního období bylo plánováno vytvoření komisí jako poradních orgánů rady města, které projednávají záležitosti před předložením na schůzi rady města a k těmto záležitostem podávají svá stanoviska. Komise jsou vytvořeny v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.</p> <p>Za účelem dostatečného informování zaměstnanců, občanů a zainteresovaných stran je plánována úprava webových stránek města.</p> <p>V rozpočtu města jsou každoročně plánovány prostředky na aktivity zainteresovaných stran ať už v oblasti sociální, kultury, sportu, prevence kriminality apod.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>www.mufrenstat.cz – samospráva města –výbory zastupitelstva, komise rady města</li> <li>Usnesení zastupitelstva města, které schvaluje rozpočet města a rozpočtové změny</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>V souladu se zákonnými normami jsou udržovány vztahy s politickými orgány. Pravidelné setkávání s politiky probíhá na jednáních orgánů města, ve výborech či poradních komisích. Konají se porady se starosty obcí spadajících do správního</p>

<p>obvodu města Frenštát pod Radhoštěm, jako obce s rozšířenou působností</p> <p>Veřejné politiky ovlivňující úřad jsou identifikovány ve třech úrovních:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunální úroveň</li> <li>2. Krajská úroveň</li> <li>3. Ústřední úroveň – Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR, Senát Parlamentu ČR, vláda, ústřední orgány státní správy, orgány VÚSC (kraje).</li> </ol> <p>V 1. úrovni mají přímý vliv na činnost organizace zvolení členové zastupitelstva města, a to na činnost úřadu v samostatné působnosti. V kompetenci členů RM je stanovení počtu zaměstnanců, rozdělení pravomocí v obecním úřadu a schvalování organizačního řádu obecního úřadu. Na komunální úrovni se zaměstnanci setkávají s politiky zejména na jednáních zastupitelstva města.</p> <p>V 2. úrovni se jedná o kontrolní a případně metodickou činnost v oblasti přeneseného výkonu státní správy. Bývají pořádaný porady vedoucích odborů krajského úřadu s vedoucími odborů ORP a ředitele krajského úřadu s tajemníky.</p> <p>V 3. úrovni vznikají zákony, které s sebou přináší nárůst povinností úřadu, určují se příspěvky na činnost, dotace apod.</p> <p>Všechny tři úrovně se vzájemně prolínají.</p> <p>Při sladění cílů a úkolů organizace s veřejnými politikami je na komunální úrovni sladění cílů a úkolů zapracováno v Programu rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm na období 2008 – 2015, který je aktualizován pro období 2011 - 2015 a v usneseních zastupitelstva a rady města. Politické strany ovlivňují činnost organizace prostřednictvím uvolněných funkcionářů (starosta a mistostarosta) a členů zastupitelstva města při plnění volebních programů, při řízení organizace, při schvalování obecně závazných vyhlášek, nařízení a některých interních předpisů. Dále se reprezentanti stran a politických hnutí zvolených do městského zastupitelstva zapojují do činnosti komisí a výborů.</p> <p>Na krajské úrovni krajský úřad metodicky řídí jednotlivé odbory vykonávající státní správu a provádí metodické kontroly na úseku státní správy.</p> <p>Na ústřední úrovni jde zejména o přizpůsobení se strategickým cílům ústředních orgánů, kdy automaticky úřad sleduje legislativní změny a přizpůsobuje jim své cíle a úkoly. U zásadních úkolů ústřední orgány sami zajišťují společný postup.</p> <p>Výrazně největší vliv na činnost organizace mají ze zainteresovaných stran občané. Zástupci města a zaměstnanci úřadu se s nimi denně setkávají v rámci své běžné pracovní činnosti. Mimo úřední řízení přijímají různé připomínky, požadavky, podněty, stížnosti, případně petice. Svou každodenní činností a přístupem ke klientům zaměstnanci usilují (v souladu s pracovním řádem) o dobrou pověst úřadu. Není prováděn systematický průzkum očekávání a potřeb veřejnosti a organizace nemá k dispozici, kromě negativních reakcí jedinců, zpětné vazby od veřejnosti.</p> <p>Město na základě žádostí finančně podporuje aktivity žadatelů o finanční podporu na výkon činností v sociální oblasti, v oblasti kultury, sportu, práce s mládeží apod. Dokladem usilování o dobrou pověst úřadu je právě činnost nad rámec stanovených povinností spojená se zapojením do modelu CAF. Image úřadu/města je spjata s používáním znaku města, hlavičkového papíru, reklamních předmětů apod.</p> <p>Město aktivně tvoří internetové stránky, informace jsou zveřejňovány na úřední desce a ve Frenštátském zpravodaji, jsou pořádaný významné kulturní akce (Den města a sociálních služeb, Martinský trh, festival Frenštátské slavnosti, Setkání cimbálových muzik Valašského království, apod.)</p>
--



	<p>Město je členem Mikroregionu Frenštátsko, Regionální agentury cestovního ruchu Beskydy-Valašsko, Svazu měst a obcí ČR, Muzejní a vlastivědné společnosti. Tajemník je členem Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR. V rámci spolupráce s různými zainteresovanými stranami jsou pořádány porady starostů obcí správního obvodu. Jedná se o porady za účelem výměny informací, zkušeností a předání důležitých informací v rámci správního obvodu.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S-2011-02 Organizační řád</li> <li>• Program rozvoje města na období 2011-2015</li> <li>• Jmenování realizačního týmu CAF</li> <li>• Prezenční listina z jednání CAF ze dne 27.8.2010</li> <li>• Zápis z jednání týmu CAF 2010, 2011</li> </ul>
<b>Check</b>	<p>V rámci řízení vztahů je přezkoumávána např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- přehlednost webových stránek a aktualizace údajů,</li> <li>- přezkoumání zkušeností s prací Komise jako poradních orgánů rady města,</li> <li>- Pravidla pro poskytování veřejné finanční podpory formou dotací a grantů z rozpočtu města,</li> <li>- vztahy s politiky a zainteresovanými stranami jsou přezkoumávány, prostřednictvím rozhovorů, jednání, pravidelných porad vedení, setkání se zástupci neziskových organizací,</li> <li>- vyhodnocování uzavřených smluv o partnerství.</li> </ul> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zápisy z porad, zápisy z jednání</li> <li>• PRA-2009-07 Pravidla pro poskytování veřejné finanční podpory formou dotací a grantů, aktualizovaná v roce 2011 na S-2012-01 Pravidla pro poskytování VFP formou dotací a grantů</li> <li>• smlouvy o partnerství</li> </ul>
<b>Act</b>	<p>Na základě přezkoumání došlo např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- k tvorbě nových webových stránek</li> <li>- ke zřízení komise jako poradních orgánů rady města na základě předchozích zkušeností</li> </ul> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• webové stránky,</li> <li>• www.mufrstat.cz – samospráva města –výbory zastupitelstva, komise rady města</li> </ul>
<b>Silné stránky</b>	<b>Příležitosti pro zlepšování</b>
Aktivní zapojení veřejnosti do projednávání důležitých otázek díky účasti v poradních komisích rady města.	Doplnit jednací řady RM a ZM o jednací řady výborů a komisí a aktualizovat směrnici pro předkládání materiálů pro RM a ZM.

Zajištění a realizace vzdělávání zastupitelů města.	
Vzdělávání vedoucích v manažerských dovednostech.	
Pravidelné organizování porad starostů obcí správního obvodu.	

Subkritéria	Počet bodů
1.2 Nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot	38,00
1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení úřadu, výkonnosti a změn	38,00
1.3 Motivování a podpora zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem	27,00
1.4 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost	32,00
<b>Průměrné hodnocení kritéria 1</b>	<b>33,75</b>

## Kritérium 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

### Definice:

Kritérium hodnotí způsob, jakým úřad efektivně kombinuje vnitřně provázané činnosti a určuje celkovou výkonnost úřadu. Úřad uskutečňuje své poslání a vizi na základě jasné strategie zaměřené na zainteresované strany a sladuje veřejné politiky/cíle a další potřeby zainteresovaných stran za podpory neustále se zlepšujícího řízení zdrojů a procesů. Strategie je přenášena do plánů, cílů a měřitelných úkolů. Plánování a strategie odrážejí přístup úřadu k uplatňování modernizace a inovace.

### Subkritérium 2.1.

Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 6.

## 2.1. Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran.

<b>Cyklus PDCA</b>	<b>Popis Důkazy</b>
--------------------	---------------------

<b>Plan</b>	<p>V rámci shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran bylo a je plánováno např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- setkání se zástupci různých zájmových skupin, organizací, podnikatelů atd.,</li> <li>- pravidelné konání porad vedení a porad odborů,</li> <li>- zajištění zdrojů informací pro zaměstnance úřadu (souhrnné informace),</li> <li>- realizace modelu CAF.</li> </ul> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• harmonogram porad vedoucích zaměstnanců</li> <li>• zápisy z porad vedoucích zaměstnanců</li> <li>• zápisy z jednání týmu CAF 2010, 2011</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>Pro shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran jsou také důležité demografické údaje. Informace jsou shromažďovány v rámci zákona a souvisí s výkonem činností jednotlivých odborů úřadu. Jsou odebírány odborné časopisy, statistiky, ročenky, je využíván internet, apod.</p> <p>Shromažďování informací vyplývá ze samotné povahy činnosti úřadu. Jsou vedeny registry stanovené zákonem (registr obyvatel, řidičů, vozidel, atd.), je vedena evidence dlužníků, informace o příspěvkových organizacích, atd.</p> <p>Pro zajištění informací pro zaměstnance z legislativy slouží Program Aspiwin, kde jsou dostupné legislativní předpisy ČR a EU, judikatury ČR a EU a literatura. Každý týden jsou právníkem města zaslány přehledy změn legislativy za uplynulý období (údaje ze Sbírky zákonů).</p> <p>Získávání informací z porad jednotlivých odborů probíhá prostřednictvím porady vedení, která se koná jednou za 3 týdny a kde je možné přednést návrhy a náměty z jednotlivých odborů a odkud také jednotlivé odbory obdrží zásadní informace. Předání informací zaměstnancům probíhá prostřednictvím úkolů z porady vedení.</p> <p>Důležité informace pro občany jsou zveřejňovány na internetových stránkách města, informačního centra a také ve Frenštátském zpravodaji.</p> <p>Jako zdroj informací jsou vytvořeny různé pasporty, které jsou k dispozici všem zaměstnancům města. (veřejné zeleně, dopravní značení)</p> <p>Pro zjištění potřeb zainteresovaných stran probíhá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- setkávání s řediteli ZŠ a ředitelkami MŠ,</li> <li>- setkání se starosty,</li> <li>- setkání s významnými zaměstnavateli,</li> <li>- dotazníková šetření k různým projektům a záměrům, a jiné.</li> </ul> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zápisy a informace z porady vedení</li> <li>• webové stránky města</li> <li>• Frenštátský zpravodaj</li> <li>• dokumenty uložené u jednotlivých odborů</li> <li>• městský informační systém MISYS</li> <li>• zápisy, fotodokumentace</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hodnocení spokojenosti zaměstnanců, spokojenosti občanů</li> <li>• Pokyny zřizovatele příspěvkovým organizacím města Frenštát p.R.</li> </ul>		
<b>Check</b>	<p>Vytvoření pasportů ( místních komunikací, dopravního značení)</p> <p>Setkávání s různými zainteresovanými stranami (ředitelé škol, zástupci sportovních klubů, apod.)</p> <p>Provádění průzkumů spokojenosti, jejich vyhodnocování a zavádění poznatků do praxe.</p> <p>Od 2. ledna 2008 jsou na úřadě zřízeny 2 pracoviště Czech POINT, na kterých mohou občané žádat o výpisy z různých registrů, zřizovat datové schránky, nebo provádět konverzi dokumentů</p> <p>Pro zlepšování kvality práce úřadu se zavádí systém hodnocení podle modelu CAF</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zápisy z jednání týmu CAF</li> <li>• Dotazníková šetření v rámci dotačních projektů</li> <li>• Statistické výstupy z pracovišť Czech POINT</li> </ul>		
<b>Act</b>	<p><i>Důkaz:</i></p>		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"><b>Silné stránky</b></td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"><b>Příležitosti pro zlepšování</b></td> </tr> </table>		<b>Silné stránky</b>	<b>Příležitosti pro zlepšování</b>
<b>Silné stránky</b>	<b>Příležitosti pro zlepšování</b>		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px; vertical-align: top;"> Zaveden systém pro dotační politiku.  Zasílání informací o vydaných právních předpisech.  Zavedení modelu CAF.  Systém pravidelných porad včetně kontroly uložených úkolů a zadávání nových úkolů. </td> <td style="width: 50%; padding: 5px; vertical-align: top;"> Není definována samostatně strategie úřadu, strategii úřadu navázat na strategii města. </td> </tr> </table>		Zaveden systém pro dotační politiku. Zasílání informací o vydaných právních předpisech. Zavedení modelu CAF. Systém pravidelných porad včetně kontroly uložených úkolů a zadávání nových úkolů.	Není definována samostatně strategie úřadu, strategii úřadu navázat na strategii města.
Zaveden systém pro dotační politiku. Zasílání informací o vydaných právních předpisech. Zavedení modelu CAF. Systém pravidelných porad včetně kontroly uložených úkolů a zadávání nových úkolů.	Není definována samostatně strategie úřadu, strategii úřadu navázat na strategii města.		
<p><b>Subkritérium 2.2.</b>  Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizaci strategie a jak plánuje s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje.</p>			

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

## 2.2. Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizaci strategie a jak plánuje s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje.

Cyklus PDCA	Popis Důkazy
<b>Plan</b>	<p>Je zpracován strategický Program rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm pro období 2011-2015, na základě kterého je plánováno vytvoření strategie úřadu. Plánování SMART cílů je na poradách vedení a vedoucích odborů.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zápisy z porad</li> <li>• Program rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm pro období 2011-2015</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>Potřeby zainteresovaných stran jsou zjišťovány na pravidelných zasedáních zastupitelstva města, zainteresované strany své potřeby sdělují různými způsoby – od e-mailové pošty až po osobní kontakt.</p> <p>Pravidelné shromažďování a analyzování informací probíhá v rámci zákona, kde se využívá zejména evidence jednotlivých odborů. Tyto informace jsou vyhodnocovány a dále se s nimi pracuje.</p> <p>Na úřadě je zavedena elektronická spisová služba, která eviduje došlé a odeslané dokumenty úřadu.</p> <p>Zainteresované strany mohou sdělit svoje požadavky, návrhy a připomínky na veřejných zasedáních zastupitelstva. Není vytvořeno prostředí a stanoveny postupy umožňující zainteresovaným stranám více se zapojit do inovací a modernizace činnosti úřadu.</p> <p>Splnění požadavků zainteresovaných stran je ovlivněno finančními možnostmi rozpočtu města.</p> <p>Zaměstnanci jsou seznamováni s aktuálními plány a cíli úřadu prostřednictvím porad vedoucích zaměstnanců, porad odborů a intranetu. Úkoly pro příslušné odbory vyplývají z jednání rady, zastupitelstva a vedení úřadu. U některých úkolů odpovědnost za plnění a časový harmonogram deleguje tajemník úřadu. Plnění rozsáhlejších úkolů vyžaduje spolupráci odborů, kterou koordinuje tajemník starosta nebo místopředseda. Plnění úkolů jednotlivými odbory je rekapitulováno na pravidelných poradách vedoucích zaměstnanců.</p> <p>Během roku dochází k aktualizaci vnitřních předpisů (organizační řád, vnitřní platový předpis, další směrnice), o změnách jsou všichni zaměstnanci informováni elektronickou poštou.</p> <p>Činnosti, kterými úřad zajišťuje zákonné nároky občanů jsou dostatečně kvalitně na jednotlivých odborech systematizovány (cestovní doklady, občanské průkazy, řidičské průkazy, přihlašování a odhlašování vozidel, matriční záležitosti). Postupně se systematizují i další související činnosti úřadu, přestože jsou limitovány finančními možnostmi.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Program rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm pro období 2011-2015</li> </ul>

<b>Check</b>	<p>Pravidelně probíhá kontrola plnění úkolů na poradách vedení i vedoucích zaměstnanců</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zápisy z porad vedoucích zaměstnanců</li> <li>• Úkoly z porad vedoucích zaměstnanců</li> </ul>
<b>Act</b>	<i>Důkaz:</i>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Program rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm pro období 2011-2015.</p> <p>Pravidelné porady vedení města a vedoucích úředníků</p>	<p>Vytvořit strategii úřadu, vypracovat strategický plán</p>

### Subkritérium 2.3.

Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

## 2.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu.

Cyklus PDCA	Popis Důkazy
<b>Plan</b>	<p>V rámci krátkodobého plánování by měly být uplatňovány tzv. SMART cíle (Realizovatelné, Měřitelné, Akceptovatelné, Reálné, Terminované).</p> <p>Plánována realizace dotazníkových šetření.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Program rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm pro období 2011-2015.</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>Úkoly a strategie jsou naplňovány formou úkolů vyplývajících z usnesení rady města, zastupitelstva města, ze zápisů z porad vedení, v jednotlivých úkolech je stanoven termín plnění, odpovědnost a priority. Vždy probíhá následná kontrola plnění úkolů.</p>

	<p>Potřeby zainteresovaných stran jsou zjišťovány na základě dotazníkových šetření a anket, prostřednictvím webových stránek, hovorů s občany, pořádáním kulatých stolů, atd.</p> <p>Zaměstnanci úřadu jsou s úkoly seznamování formou zápisů z porad vedení, formou porad jednotlivých odborů, kde jsou předávány informace z porad vedení a dění na úřadě. Odpovědnosti za plnění úkolů jsou stanoveny přímo v zápisech, včetně priorit a termínů plnění.</p> <p>Strategický plán úřadu vychází ze strategie Programu rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm pro období 2011-2015 z kapitoly „Efektivní veřejná správa. Dochází k vyhodnocování nákladů a výnosů na výkon samostatné a přenesené působnosti, je zajišťována transparentnost a rovnocennost přístupu k veřejným zakázkám – elektronické zadávání veřejných zakázek ( E-aukce).</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usnesení RM, ZM</li> <li>• Záписы z porad vedoucích zaměstnanců</li> <li>• Ankety na <a href="http://www.mufrenstat.cz">www.mufrenstat.cz</a></li> <li>• Úkoly z porad vedoucích zaměstnanců</li> <li>• Program rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm pro období 2011-2015</li> <li>• E-aukce</li> </ul>				
<b>Check</b>	<p>Pravidelná kontrola zadávaných úkolů.</p> <p><i>Důkaz :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Záписы z porad vedoucích zaměstnanců</li> </ul>				
<b>Act</b>	<p><i>Důkaz:</i></p>				
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Silné stránky</b></td> <td style="width: 50%;"><b>Příležitosti pro zlepšování</b></td> </tr> <tr> <td> <p>Program rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm pro období 2011-2015.</p> <p>E-aukce.</p> <p>Pravidelná kontrola zadaných úkolů.</p> </td> <td> <p>Zapojení zaměstnanců a široké veřejnosti k vypracování strategického plánu rozvoje města.</p> <p>Při zadávání úkolů využívat metodiky SMART.</p> </td> </tr> </table>		<b>Silné stránky</b>	<b>Příležitosti pro zlepšování</b>	<p>Program rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm pro období 2011-2015.</p> <p>E-aukce.</p> <p>Pravidelná kontrola zadaných úkolů.</p>	<p>Zapojení zaměstnanců a široké veřejnosti k vypracování strategického plánu rozvoje města.</p> <p>Při zadávání úkolů využívat metodiky SMART.</p>
<b>Silné stránky</b>	<b>Příležitosti pro zlepšování</b>				
<p>Program rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm pro období 2011-2015.</p> <p>E-aukce.</p> <p>Pravidelná kontrola zadaných úkolů.</p>	<p>Zapojení zaměstnanců a široké veřejnosti k vypracování strategického plánu rozvoje města.</p> <p>Při zadávání úkolů využívat metodiky SMART.</p>				

#### Subkritérium 2.4.

Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6,7,8,9.

<b>2.4. Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace.</b>	
<b>Cyklus PDCA</b>	<b>Popis Důkazy</b>
<b>Plan</b>	<p>V rámci plánování, uplatňování a přezkoumání modernizace a inovace bylo plánováno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizace projektu „Technologické centrum, elektronická spisová služba a vnitřní integrace úřadu“</li> </ul> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhodnutí o poskytnutí dotace na projekt Technologické centrum ORP Frenštát p.R. ze dne 15.2.2011</li> <li>• Záписы z jednání projektového týmu k TC ORP</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>Při zavádění nových metod, inovací či modernizací do jednotlivých činností dochází k proškolení zaměstnanců, obvykle před spuštěním tzv. ostrého provozu je po určitou dobu spuštěn testovací provoz.</p> <p>Na městském úřadě jsou uplatňovány moderní metody řízení kvality jako sebehodnocení podle modelu CAF.</p> <p>Úřad reaguje na změnu jak vnitřních, tak vnějších podmínek, např. novými prostředky komunikace s veřejností - SMS korespondence, e-mailová pošta, datové schránky, informační tabule, apod.</p> <p>Podána žádost na projekt – zřízení Technologického centra.</p> <p>Instalace nových MS Office, elektronická spisová služba, Czech POINT, centrální kopírky a skenery pro barevný a velkoformátový tisk, apod.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výstupy z projektu HKOBÚ</li> <li>• Záписы z jednání týmu CAF</li> <li>• Rozhodnutí o poskytnutí dotace na projekt Technologické centrum ORP Frenštát p.R. ze dne 15.2.2011</li> <li>• Záписы z jednání projektového týmu k TC ORP</li> </ul>

<b>Check</b>	V rámci uplatňování strategie a plánování bylo přezkoumáno - dotazník spokojenosti zaměstnanců  <i>Důkaz:</i> • Dotazník spokojenosti zaměstnanců
<b>Act</b>	<i>Důkaz:</i>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Služby Informačního centra, Czech POINT.	Zapojení zaměstnanců i široké veřejnosti do tvorby strategického plánu rozvoje města. Při stanovování úkolů vycházet z metodiky SMART. Vytvoření systému pro podávání návrhů, inovací a změn. Zpracovat metodiku a sledovat rozsah víceprací a počty reklamací. Zajistit provázání informačních systémů.

Subkritéria	Počet bodů
2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran	41,00
2.2 Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie	18,00
2.3 Uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu	10,00
2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace	26,00
<b>Průměrné hodnocení kritéria 2</b>	<b>23,75</b>

### Kritérium 3: ZAMĚSTNANCI

#### Definice:

Zaměstnanci jsou největší devizou úřadu, jeho výkonnost vždy závisí na způsobu vzájemné spolupráce zaměstnanců a řízení dostupných zdrojů. Respekt, dialog, přidělování pravomocí zaměstnancům a také bezpečné a zdravé prostředí jsou základem pro zajištění osobní angažovanosti a spolupráce zaměstnanců na cestě úřadu ke kvalitě, k „excelenci“.

Úřad řídí, rozvíjí a přenáší kompetence a celkový potenciál vlastních zaměstnanců i celého úřadu s cílem podpořit stanovenou strategii, plánování a efektivní fungování procesů probíhajících v úřadu.

**Subkritérium 3.1.**  
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 7.1, 7.2 a 9.1.

### 3.1. Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.

Cyklus PDCA	Popis Důkazy
<b>Plan</b>	Pro plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů jsou plánovány - změny na základě výstupů z projektu HKOBÚ - jsou plánována školení zaměstnanců (BOZP, školení řidičů referentských vozidel) - každý úředník má vypracován 3 letý plán vzdělávání - jsou plánovány preventivní lékařské prohlídky  <i>Důkaz:</i> • Výstupy projektu HKOBÚ • Plán vzdělávání
<b>Do</b>	Potřeba lidských zdrojů vyvstává především v souvislosti se změnou zákonných předpisů, nutná je také reakce na změny spojené s dočasnými odchody (mateřská dovolená, dlouhodobá pracovní neschopnost) či odchody trvalými (odchody do starobního důchodu, odchody zaměstnanců z různých důvodů).  Objektivní kritéria s ohledem na přijímání pracovníků jsou svázána zákonnými předpisy (zákon o úřednících, zákoník práce).  Pro každého zaměstnance je zpracován plán vzdělávání a zpracována pracovní náplň. Je podporováno zvyšování a prohlubování kvalifikace, zaměstnanci si vybírají školení dle individuálních potřeb, je realizována řada projektů na vzdělávání formou e-learningu, je zabezpečeno eGON vzdělávání, jazykové vzdělávání, úřad disponuje vyškoleným interním lektory v rámci eGovernmentu.  Pravomoci a odpovědnosti jsou stanoveny v Organizačním řádu, v pracovních náplních jednotlivých zaměstnanců.  Služby poskytované po síti se týkají především zpřístupnění požadovaných formulářů jednotlivých odborů.  Jsou zajištěny standardní pracovní podmínky, které se dle finančních možností upravují – modernizací pracovního prostředí (nábytek, výpočetní technika, nápojové automaty,

<p>signalizace při napadení zaměstnanců ze strany klientů, např. na pracovišti přestupkovém, pokladna, apod.). Spokojenost s podmínkami pro výkon práce, s technickým vybavením a vybavením kanceláří je mimo jiné součástí průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Pro zaměstnance existuje systém sociálních výhod (Fond péče o zaměstnance), je nastavena pružná pracovní doba. Pracovní prostředí umožňuje dodržování požadavků BOZP (je určena osoba, která provádí školení), jsou prováděny preventivní zdravotní prohlídky, jsou prováděny pravidelné revize (revize elektrospotřebičů, hasicí přístroje, revize elektroinstalací,), určení zaměstnanci používají pracovní ochranné pomůcky (řidiči, uklízečky, zaměstnanci organizačních složek, terénní pracovníci).</p> <p>Je vydán pracovní řád a Etický kodex. Jsou dodržovány zákonné předpisy (zákon o úřednících, zákoník práce), jsou zaměstnávány osoby zdravotně znevýhodněné, osoby dlouhodobě nezaměstnané na základě spolupráce s Úřadem práce.</p> <p>Podmínky přispívající k rovnováze pracovního a osobního života zaměstnanců upravuje Fond péče o zaměstnance k zabezpečení jejich kulturních, sociálních, vzdělávacích, sportovních a dalších potřeb (příspěvek na stravné, příspěvek na jazykové vzdělávání, kapitálové životní pojištění), je uplatňována pružná pracovní doba, možnost zkráceného pracovního úvazku.</p> <p>Pro handicapované osoby je zabezpečen bezbariérový přístup do obou budov městského úřadu (plošiny pro vozíčkáře, bezbariérové výtahy, toalety pro vozíčkáře, poskytnutí služby na recepci). Bezbariérový přístup je zajištěn také do Informačního centra města. Před budovou městského úřadu jsou vyhrazena parkovací místa pro osoby ZTP. Je naplňován povinný zákonný podíl zaměstnanců, kteří mají změněnou pracovní schopnost (i nad rámec zákona).</p> <p><b>Důkaz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S-2011-01 Pracovní řád</li> <li>• S-2001-02 Organizační řád</li> <li>• S-2001-03 Odbory MěÚ – popis činnosti, přiřazení úseku činnosti k pracovním funkcím</li> <li>• S-2001-04 Tvorba, používání a hospodaření FPOZ</li> <li>• S-2008-08 Etický kodex</li> <li>• Zprávy komisi o doporučení zaměstnanců k uzavření pracovní smlouvy na základě výsledků výběrového řízení na obsazení dané pracovní funkce</li> <li>• Protokoly inspektorátu práce</li> </ul>
---

<p><b>Check</b></p> <p>Přezkoumání je prováděno formou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizovaných průzkumů spokojenosti zaměstnanců,</li> <li>- modernizací pracovního prostředí dle individuálních požadavků a finančních možností,</li> <li>- pravidelných kontrol BOZP, PO, lékařských preventivních prohlídek,</li> <li>- aktualizací vnitřních předpisů.</li> </ul> <p><b>Důkaz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• výstupy dotazníkových šetření ke spokojenosti zaměstnance</li> <li>• aktualizace vnitřních předpisů,</li> <li>• výstupy z HKOBÚ</li> </ul>
<p><b>Act</b></p> <p>Na základě přezkoumání bylo realizováno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- úprava organizační struktury,</li> <li>- změny plánů vzdělávání,</li> <li>- úpravy vnitřních předpisů, pracovních náplní.</li> </ul> <p><b>Důkaz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Změny směrnice Organizační řád, směrnice Odbory MěÚ – popis činnosti, přiřazení úseku činnosti k pracovním funkcím v návaznosti na usnesení RM, kterými se upravuje působnost odborů MěÚ v oblasti výkonu veřejné správy</li> <li>• aktualizace plánů vzdělávání</li> </ul>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Funkční Fond péče o zaměstnance. Kvalitní pracovní podmínky, vybavení pracovišť na dobré úrovni. Pružná pracovní doba. Systém porad. Možnost vzdělávání zaměstnanců. Individuální přístup k řešení osobních záležitostí (studium, pružná pracovní doba, zkrácený úvazek). Vydáný etický kodex zaměstnanců.</p>	<p>Nastavit systém zachování znalostí a klíčových informací v rámci organizace při odchodu zaměstnance. Zálohování dat. Nastavit systém pro předkládání a vyhodnocování námětů pro inovace.</p>

**Subkritérium 3.2.**  
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli úřadu.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 7.2.

### 3.2. Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování

cíle jednotlivců s cíli úřadu.	
Cyklus PDCA	Popis Důkazy
<b>Plan</b>	<p>Plán pro kariérní růst nelze obecně zpracovat vzhledem ke specifčnosti úřadu.</p> <p>Plán rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců není zpracován, ale existuje plán vzdělávání úředníků a plán vzdělávání vedoucích zaměstnanců.</p> <p>Každoročně jsou plánovány hodnotící pohovory.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktualizace plánů vzdělávání,</li> <li>• S-2008-07 Směrnice pro hodnocení zaměstnanců</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>Všichni úředníci mají zpracovány plány vzdělávání, dále jsou vedeny údaje o dosažené kvalifikaci, údaje o zvláštní odborné způsobilosti, je zde uvedeno vstupní a průběžné vzdělávání. Plány reagují na potřeby úřadu a bývají operativně upravovány. V souladu se zákonem je prováděno hodnocení plánů vzdělávání. V osobních spisech zaměstnanců jsou u personalistky evidovány osvědčení o absolvovaných školení. Personalistka vede seznam plánovaných ostatních školení určených zákonnými předpisy, např. BOZP, školení řidičů, apod. Jsou realizována i školení v oblastech, které zákon přímo nevyžaduje – měkké dovednosti, projektové řízení, školení v eGovernmentu.</p> <p>Úřad se zapojil do několika projektů financovaných z prostředků Evropské unie realizovaných v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost, a to do výzvy č. 53 projektem Hospodárný, kvalitní a občanům blízký úřad Frenštát pod Radhoštěm se zapojil do výzvy č. 53 projektu, dále jako partner do projektu v rámci výzvy č. 40 Vzdělávání v eGON centrech krajích a obcích s rozšířenou působností uzavřením Dohody ORP o převzetí školení pro cílové skupiny jiné ORP</p> <p>Každý nově přijatý zaměstnanec prochází v souladu se zákonným předpisem vstupním vzděláváním. Noví zaměstnanci jsou metodicky a individuálně vedeni svým vedoucím zaměstnancem či zkušenějším kolegou. Jsou realizovány absolventské praxe. Nový zaměstnanec prochází procesem adaptace za pomoci vedoucího zaměstnance.</p> <p>Vnitřní mobilita zaměstnanců, tj. převádění na jinou práci nebo převádění na jiné pracoviště, je realizováno průběžně podle potřeb zaměstnavatele i zaměstnanců, případně na základě organizačních změn. Vnější mobilita je uskutečňována pouze formou schůzek či jednání na jiných městských úřadech za účelem výměny zkušeností, výměnné stáže nejsou uplatňovány.</p> <p>V posledním období je velmi rozšířeno vzdělávání formou e-learningu. V rámci realizovaných projektů jsou zřízeny vzdělávací portály, které slouží pro vzdělávání jak</p>

	<p>zaměstnanců, tak také zastupitelů města. Všichni zaměstnanci mají možnost přístupu k odborným informacím pro pracovní účely prostřednictvím intranetu a internetu.</p> <p>Jsou organizována v rámci projektu z EU školení vedoucích zaměstnanců v oblasti komunikačních dovedností, rozvoje osobnosti a manažerských dovedností. Plány vzdělávání zahrnují i rozvoj komunikačních dovedností.</p> <p>Náklady na vzdělávání jsou vedeny v rozpočtu města.</p> <p>Jednou za tři týdny se konají porady vedoucích zaměstnanců. Termíny porad a program je účastníkům zaslán elektronicky. Pravidelně se porad účastní i starosta a místostarosta. Všichni pracovníci jsou následně o projednávaných záležitostech informováni svým vedoucím, který je na poradách odboru seznámí se všemi probíranými body a poskytne jim odpovídající komentář. Z každé porady je vyhotoven zápis, který je umístěn na intranetu.</p> <p>Všichni zaměstnanci mohou kdykoliv osobně jednat se starostou, místostarostou nebo tajemníkem. Jakékoliv připomínky a náměty mohou jednotliví zaměstnanci prezentovat vedoucímu odboru nebo přímo tajemníkovi MěÚ. Je uplatňován systém otevřené komunikace.</p> <p>Každoročně probíhají individuální hodnotící pohovory zaměstnanců s vedoucími pracovníky. Vedoucí pracovníci z tohoto setkání vyhotoví zápis a předají ho tajemníkovi. Vedoucí pracovníci absolvují osobní pohovory s tajemníkem úřadu. Postup při hodnocení je upraven ve směrnici o hodnocení zaměstnanců.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozhodnutí o poskytnutí dotace č.38/53 ze dne 20.4.2010 na projekt „hospodárný, kvalitní a občanům blízký úřad Frenštát pod Radhoštěm</li> <li>• schválená závěrečná monitorovací zpráva dne 5.9.2011</li> <li>• dohoda ORP o převzetí školení pro cílové skupiny jiné ORP uzavřená mezi městem Frýdlant nad Ostravicí a městem Frenštát pod Radhoštěm o vzdělávání v eGON centru dne 6.11.2009 s cílem vzdělávání do 31.12.2012</li> <li>• harmonogram porad vedoucích zaměstnanců</li> <li>• S-2008-07 Směrnice pro hodnocení zaměstnanců</li> <li>• zápisy z porad vedoucích zaměstnanců s výsledky hodnotících pohovorů</li> <li>• Plány vzdělávání</li> <li>• e-learningový vzdělávací portál RENTEL</li> <li>• přehledy ZOZ a školení, plány vzdělávání, vzdělávací portály, vnitřní směrnice, rozpočet města, hodnocení zaměstnanců</li> </ul>
<b>Check</b>	<p>Úřad přezkoumává plány vzdělávání úředníků.</p> <p>Spokojenost s možností vzdělávání, rozvíjením se v rámci oboru je také předmětem dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• plány vzdělávání</li> <li>• e-learningový vzdělávací portál RENTEL</li> <li>• zápis z porady s výstupy z hodnotících pohovorů</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>výstupy dotazníkových šetření ke spokojenosti zaměstnance</li> </ul>
<b>Act</b>	<p>Upravování plánů vzdělávání úředníků Využívání e-learningových školení</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>změny pracovních náplní</li> </ul>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Uplatňování moderních metod vzdělávání zaměstnanců formou e-learningu.</p> <p>Zavedení vzdělávání v eGovernmentu.</p> <p>Hodnotící pohovory.</p>	<p>Zavést systém adaptačního procesu (pro nové zaměstnance i např. vracející se po MD).</p> <p>Zvážit možnost hodnocení vedoucích zaměstnanců jejich podřízenými.</p> <p>Řešit dlouhodobé zástupy.</p> <p>Zajistit zachování klíčových informací a znalostí v rámci organizace při odchodu zaměstnance.</p> <p>Rozšířit monitoring informací z jiných organizací, spolupráce s jinými úřady, využívat poznatky z dobré praxe (Workshopy, semináře, konference, výměna informací a konzultace s jinými úřady).</p>

Subkritérium 3.3.  
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí.  
Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 7.1.

<b>3.3. Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí.</b>	
<b>Cyklus PDCA</b>	<b>Popis Důkazy</b>

<b>Plan</b>	<p>Plánování školení vedoucích úředníků a úředníků. Plánování porad vedení, vedoucích pracovníků a odborů</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plány vzdělávání</li> <li>Harmonogram porad vedoucích zaměstnanců na kalendářní rok</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>Na městském úřadě se konají pravidelné porady (odborů, vedení), je veřejně deklarována možnost osobního jednání se starostou, s místostarostou či tajemníkem úřadu v jakékoliv záležitosti. Jsou uskutečňována neformální setkání všech zaměstnanců (Vaječina, Guláš, Vánoční porada), včetně důchodců.</p> <p>Návrhy a nápady mohou zaměstnanci předkládat průběžně, např. formou porad. Oficiálně není stanoven způsob předkládání návrhů.</p> <p>Zaměstnanci jsou zapojováni do realizace projektů formou účasti v pracovních týmech, s možností připomínkovat závazné dokumenty, účastnit se veřejných projednání. Zaměstnanci se podílejí na tvorbě vnitřních předpisů, ty jsou pak připomínkovány vedoucími zaměstnanci a veškeré platné vnitřní předpisy jsou zaměstnancům k dispozici na intranetu. Krátkodobé cíle jsou stanovovány především na poradách, příp. jsou zadávány úkoly orgány města.</p> <p>Je realizován průzkum spokojenosti zaměstnanců, a to formou anonymního dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkových šetření jsou zveřejněny na intranetu úřadu (jsou součástí zprávy představitele vedení pro kvalitu o stavu systému). Zaměstnanci poskytují zpětnou vazbu svým nadřízeným například na poradách odborů nebo částečně i v rámci prováděného dotazníkového šetření při průzkumu spokojenosti zaměstnanců.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I-2011-05 Instrukce pro práci v projektovém týmu</li> <li>Datový prostor / MěÚ Dokumenty /SMĚRNICE/Platné směrnice</li> <li>Dotazník spokojenosti zaměstnance</li> </ul>
<b>Check</b>	<p>Přezkoumání zapojování zaměstnanců je realizováno především formou průzkumů spokojenosti, ve kterých se zaměstnanci vyjadřují např. se svou spokojeností v informování o cílech organizace, s mírou zodpovědnosti a s mírou vlastních pravomocí.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dotazníky spokojenosti zaměstnance</li> </ul>
<b>Act</b>	<p>Na základě připomínkového řízení jsou vydávány vnitřní předpisy úřadu. Průběžně jsou upravovány a doplňovány pracovní týmy k jednotlivým činnostem. Formou porad a pracovních schůzek jsou konzultována závažná témata, průběžně jsou podávány informace o změnách a cílech.</p>



<p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zápisy z porad vedoucích zaměstnanců</li> </ul>
---

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Zapojování zaměstnanců do pracovních týmů, pracovních skupin.</p> <p>Podpora otevřené komunikace vedením úřadu.</p>	<p>Sledovat rozvoj komunikačních kanálů.</p> <p>Zavést pevné konzultační hodiny pro zaměstnance ze strany vrcholového vedení.</p> <p>Zavést hodnocení úrovně školení (firma i lektor) a zpřístupnit tyto informace pro všechny zaměstnance.</p> <p>Zavést sledování inovačních podnětů a zajistit zpětnou vazbu.</p>

Subkritéria	Počet bodů
3.1. Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	35,00
3.2. Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli úřadu	42,00
3.3. Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí	26,00
<b>Průměrné hodnocení kritéria 3</b>	<b>34,33</b>

#### Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

##### Definice:

Kritérium sleduje, jakým způsobem úřad plánuje a řídí svá klíčová partnerství, zejména s občany, zákazníky, aby podpořil svou strategii a plánování a efektivnost procesů. Pro správné fungující úřad jsou partnerství v tomto směru důležitým zdrojem.

Vedle partnerství jsou pro efektivní fungování úřadu zapotřebí také disponibilní zdroje, např. finanční prostředky, technologie, zařízení. Jejich využívání a rozvíjení podporuje strategii úřadu a klíčové procesy a přispívá k efektivnějšímu dosažení cílů stanovených v úřadu. Při transparentním postupu mohou úřady zajistit odpovědnost za legitimní používání dostupných zdrojů vůči občanům/zákazníkům.

Subkritérium 4.1.  
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6.2 a 9.1.

#### 4.1. Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.

Cyklus PDCA	Popis Důkazy
<b>Plan</b>	<p>Jsou plánovány vzájemné návštěvy představitelů partnerských měst, rozvíjení spolupráce a předávání zkušeností.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerské smlouvy s městy Ustroň, Krásno nad Kysucou</li> <li>• Zápisy z jednání RM a ZM</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>Partnery v činnosti úřadu jsou občané, dodavatelé, zájmové spolky a sdružení, politické strany a obce.</p> <p>Odpovědnost při řízení je definována v organizačním řádu podle věcné příslušnosti jednotlivých odborů a dle pracovních náplní jednotlivých zaměstnanců. Odpovědnost obou stran je definována v příslušných partnerských smlouvách.</p> <p>Mezinárodní partnerství je navázáno s městy La Grange (USA, TEXAS), Ustroň (PL) a Krásno nad Kysucou (SR) v zájmu ideálů přátelství, svobody a demokracie. Vazby vycházející ze zásad rovnoprávnosti, vzájemné výhodnosti a rozšíření vzájemné spolupráce mezi obyvateli partnerských měst v oblastech cestovního ruchu, kultury a sportu.</p> <p>Na stimulování činnosti v oblasti společenské odpovědnosti organizace se město zaměřuje na vzájemnou spolupráci s úřadem práce, s Policií ČR a s dalšími subjekty. Město se také podílí na řadě kulturních, sportovních, vzdělávacích i společenských akcí.</p> <p>Partnerství funguje v rámci dodavatelskoodběratelských vztahů, v rámci naplňování poslání úřadu (nejrůznější dohody o vzájemné spolupráci např. dohody s ČOI na zajištění např. společných kontrol, uzavírané veřejnoprávní smlouvy), partnerství s úřady obcí na území ORP (např. uplatňování strategie eGovernmentu – dohody o partnerství v rámci projektu Technologické centrum). Princip partnerství je uplatňován v rámci komunitního plánování, spolupráci s neziskovými organizacemi na úseku kultury a sportu.</p> <p>Úřad se účastní řady projektů financovaných ze strukturálních fondů (je vedena evidence projektů) jsou uplatňovány zásady komunitního plánování.</p>

	<p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerské smlouvy s městy Ustroň, Krásno nad Kysucou</li> <li>• Dohoda o spolupráci Městské policie Frenštát p.R. a Policie České republiky</li> <li>• Databáze smluv v IS VERA</li> <li>• S-2011-02 Organizační řád</li> <li>• S-2011 - Směrnice pro zadávání a evidenci zakázek</li> <li>• Plán kulturních akcí na kalendářní rok</li> </ul>
<b>Check</b>	<p>Přezkoumání probíhá následující formou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jsou zpracovávány monitorovací zprávy u projektů financovaných ze strukturálních fondů,</li> <li>- s ohledem na snižování nákladů probíhá přezkoumání dodavatelských smluv</li> <li>- kontrola probíhá i ze strany orgánů města (RM, ZM).</li> </ul> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I.2001-08 Instrukce pro řízení dotačních projektů</li> <li>• Usnesení RM a ZM</li> <li>• Datový prostor / MěÚ Dokumenty /SMĚRNICE/Platné směrnice</li> </ul>
<b>Act</b>	<p><i>Důkaz:</i></p>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Zavedení centrální evidence smluv.</p> <p>Vydané vnitřní předpisy upravující oblast zadávání veřejných zakázek malého rozsahu, pravidel uzavírání smluvních vztahů.</p> <p>Uplatňování Komunitního plánování sociálních služeb.</p>	<p>Vytvoření databáze partnerů a dodavatelů.</p> <p>Zavedení systému revize a hodnocení partnerských smluv.</p> <p>Zavedení pravidel a postupů pro revize smluvních vztahů.</p>

Subkritérium 4.2.  
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6.1 a 6.2.

#### 4.2. Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky.

Cyklus PDCA	Popis Důkazy
<b>Plan</b>	<p>Je plánováno šetření spokojenosti občanů například s mírou poskytovaných informací, s mírou jejich zapojení se do rozhodování, apod., je plánováno vydání výroční zprávy úřadu.</p> <p>V rámci činnosti odborů je plánována řada jednání s občany, např. při tvorbě územního plánu města, dopravní koncepce města, atd.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PRA-2009-07 Pravidla pro poskytování VFP formou dotací a grantů</li> <li>• Rozhodnutí vedení města o vydání výroční zprávy o činnosti města za rok 2011</li> <li>• Zápisy z porad vedení</li> <li>• Program rozvoje města na období 2011-2015</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>Na MěÚ Frenštát pod Radhoštěm může občan podat i vyřídit žádost během celého pracovního týdne tzn. i mimo úřední hodiny. Občané sdělují svoje připomínky k činnosti úřadu a města na veřejných zasedáních zastupitelstva nebo při osobních setkáních s vedením města. K zajištění otevřenosti myšlenkám, podnětům a stížnostem občanů je zřízena schránka, do které mohou občané vkládat svoje názory k činnosti úřadu a města. Klienti rovněž mohou napsat svoje stanoviska elektronicky nebo podat v písemné formě na recepci MěÚ. Jsou vydána pravidla pro přijímání a vyřizování petic a stížností.</p> <p>Na webových stránkách města mají občané k dispozici základní informace o úřadě, jsou zde umístěny zápisy ze zasedání zastupitelstva a rady města, rozpočet města, kontakty na jednotlivé odbory a jejich pracovníky, popis činnosti jednotlivých odborů včetně dokumentů a formulářů užívaných odbory, a další informace. Zdrojem informací pro občany je úřední deska, úřední elektronická deska a Frenštátský zpravodaj.</p> <p>Město podporuje finančními prostředky ze svého rozpočtu sportovní kluby, zájmové organizace a další veřejně prospěšné organizace. Rozvoj těchto partnerských vztahů je podporován v souladu s pravidly o poskytování veřejné finanční podpory, schválenými zastupitelstvem města.</p> <p>Občané jsou povzbuzováni k zapojení se do veřejných záležitostí a do procesů politického rozhodování např. anket, zasíláním připomínek a podnětů, svou účastí na jednání s představiteli města, např. veřejná zasedání zastupitelstva města, kulaté stoly, hovory s občany, práci v poradních komisích rady města a výborech zastupitelstva, v rámci realizace komunitního plánování sociálních služeb, konají se různé soutěže (např. nejkrásnější květinová výzdoba balkónů), na radnici jsou předávána různá ocenění a poděkování (např. učitelům, sportovcům, žákům, apod.). Jsou udělována Čestná občanství a Ceny města za celoživotní zásluhy.</p> <p>K zajištění otevřenosti myšlenkám, podnětům a stížnostem občanů jsou stanovena Pravidla pro přijímání a vyřizování petic a stížností, Pravidla pro poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, v platném znění, na</p>

	<p>webových stránkách jsou zveřejněny webové adresy zaměstnanců a vedení města, jsou zde zveřejňovány ankety a průzkumy. Jsou vyhodnocovány počty podaných stížností. V budově úřadu je zřízena schránka na podněty občanů.</p> <p>O činnosti odborů, o obsahu a závěrech jednání orgánů města jsou občané informováni prostřednictvím úředních desek, regionálního tisku, kabelové televize, webových stránek města a vývěsek. Jsou zajištěny základní informační kanály – podatelny, úřední desky, informační skříňky, nástěnky, webové stránky, informační tabulky a cedule, služby SMS info – zaslání SMS zpráv, atd.</p> <p>Je zveřejňován rozpočet města, závěrečný účet, usnesení orgánů města, záměry města, atd. Zasedání zastupitelstva bylo natáčeno kabelovou televizí, záznam byl zveřejněn i na webových stránkách (na webových stránkách jsou k dispozici i výtisky Frenštátského zpravodaje). Je zřízeno Informační centrum města Frenštát pod Radhoštěm. Aktivní povzbuzování a podporování občanů se uskutečňuje například formou poskytovaných finančních příspěvků na činnost, dále pak podporou projektů, půjčováním zasedacích místností a jiných prostor budov městského úřadu, metodickou a právní pomocí, podporou různých akcí, atd.</p> <p><b>Důkaz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S-2009-05 Pravidla pro přijímání a vyřizování petic</li> <li>• S-2009-06 Pravidla pro přijímání a vyřizování stížností</li> <li>• PRA 2011-02 Pravidla pro udělování ocenění města Frenštát p.R.</li> <li>• Datový prostor / MěÚ Dokumenty /SMĚRNICE/Platné směrnice</li> <li>• Zápisy z jednání komisí RM</li> <li>• Zápisy z jednání výborů ZM</li> <li>• <a href="http://www.mufrenstat.cz">www.mufrenstat.cz</a></li> <li>• Usnesení orgánů města (RM, ZM) o poskytnutí dotace v souladu s PRA-2009-07 Pravidla pro poskytování VFP formou dotací a grantů</li> <li>• Tiskové zprávy</li> </ul>
<b>Check</b>	<p>Při rozhodování o veřejných záležitostech se berou v úvahu připomínky, návrhy, podmínky veřejnosti, které vyplynuly z písemných podání, z hovorů s občany, z veřejných projednání, z dotazníkových šetření, anket a průzkumů, z jednání pracovních skupin. Jsou evidovány a hodnoceny přijaté stížnosti a petice, průběžně jsou aktualizovány dokumenty týkající se řádné informovanosti občanů, apod.</p> <p><b>Důkaz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezenční listiny z jednání ZM + zápisy z jednání</li> <li>• Zápisy z porad vedoucích zaměstnanců + Datový prostor / MěÚ Dokumenty /PORADY/ ÚKOLY</li> <li>• Datový prostor / MěÚ Dokumenty /SMĚRNICE/Platné směrnice</li> </ul>
<b>Act</b>	<p>Na základě přezkoumání:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- webové stránky jsou průběžně aktualizovány,</li> <li>- bylo zřízeno Informační centrum</li> <li>- bylo rozšířeno informování veřejnosti prostřednictvím SMS zpráv,</li> </ul>

	<p><b>Důkaz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.mufrenstat.cz">www.mufrenstat.cz</a></li> <li>• Výstupy projektu HKOBÚ Frenštát p.R. – zaslání SMS zpráv</li> <li>• Datový prostor / MěÚ Dokumenty /PORADY/ ÚKOLY</li> </ul>
Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Pravidelné vydávání měsíčníku Frenštátský zpravodaj. Zaslání SMS zpráv. Členství ve Svazku měst a obcí. Schránka na recepci pro podněty občanů.</p>	<p>Vytvoření databáze partnerů. Zavedení systému revize a hodnocení partnerských smluv. Zvážit zavedení pozice Tiskový mluvčí.</p>

#### Subkritérium 4.3.

Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení financí.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6.2, 7.2, 8 a 9.

### 4.3. řízení financí

Cyklus PDCA	Popis Důkazy
<b>Plan</b>	<p>Plán řízení financí je v souladu se cíli vycházejícími z „Programu rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm na období 2008 – 2015“.</p> <p>Rozpočtový výhled je zpracován na období 2010-2013. Je podkladem pro rozpočet běžného roku s přihlédnutím ke konkrétním podmínkám</p> <p><b>Důkaz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Program rozvoje města na období 2011-2015</li> <li>• rozpočtový výhled</li> <li>• I-2011-01 Instrukce pro vymáhání pohledávek v přenesené působnosti</li> <li>• I-2011-03 Instrukce pro likvidaci pojistných událostí</li> <li>• I-2011-06 Instrukce pro vymáhání pohledávek v samostatné působnosti</li> <li>• I-2011-07 Instrukce pro provádění rozpočtových změn</li> </ul>

<b>Do</b>	<p>Řízení financí je v souladu se strategickými cíli vycházejícími z „Programu rozvoje města Frenštát pod Radhoštěm na období 2011 – 2015“. Realizace schválených cílů je financována z rozpočtu města na daný kalendářní rok. Ke sladování dochází především v rámci rozpočtového procesu, ve fázi přípravy a schvalování rozpočtu a v průběhu hospodaření dle schváleného rozpočtu.</p> <p>Návrh rozpočtu města je zveřejňován na úřední desce a v souladu se zákonem o obcích se k němu mohou občané vyjádřit. Schvalování rozpočtu na zastupitelstvu je veřejné, opět s možností se k němu vyjádřit a předchází mu projednání ve finančním výboru a radě města. Schválený rozpočet je zveřejňován na webových stránkách města. Odpovědnost za správu rozpočtu má vedoucí odboru financí a rozpočtu. Rozpočtová opatření v průběhu roku předkládá odbor financí a rozpočtu ke schválení zastupitelstvu města. Transparentnost je prověřována při přezkumu hospodaření města. Nefinanční výkonnostní ukazatele nejsou součástí rozpočtových dokumentů.</p> <p>Rozpočtový výhled byl zpracován na období 2010 - 2013, na další období už bude dále zpracován rozpočtový výhled 2012-2015. Je podkladem pro rozpočet běžného roku s přihlédnutím ke konkrétním podmínkám.</p> <p>V souladu se zákonem o finanční kontrole jsou všichni vedoucí zaměstnanci coby příkazci operací povinni sledovat hospodárnost, účelnost a efektivnost vynakládaných prostředků, kritéria efektivnosti jsou nastaveny zákonnými a vnitřními předpisy. Odpovědnost je nastavena ve vnitřních předpisech úřadu, např. Oběh účetních dokladů, Systém finanční kontroly, Zadávání zakázek malého rozsahu, apod. Jsou určení příkazci operací, správce rozpočtu, dílčí správci rozpočtových položek, hlavní účetní. Jsou nastavena podpisová oprávnění. Průběžně jsou prováděny vnitřní přesuny v rámci organizační jednotky, rozpočtová opatření jsou předkládány orgánům města. Měsíční rozbor příjmové a výdajové části rozpočtu zajišťuje předpoklad optimálního poměru mezi efektivností, účelností a hospodárností.</p> <p>Systém finanční kontroly je nastaven, jsou prováděny veřejnosprávní kontroly u příspěvkových organizací, u žadatelů či příjemců veřejné finanční podpory, je nastavena řídicí kontrola - zaměstnanci jsou pověřeni výkonem činnosti příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní, k výkonu kontrolní činnosti je určen odpovědný zaměstnanec, který podléhá přímo starostovi města. Starostovi města jsou předávány protokoly z kontrol a zprávy z provedených kontrol.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Směrnice o oběhu účetních dokladů a jiných rozhodnutích v oblasti účetnictví</li> <li>• Pravidla pro zajištění finanční kontroly</li> <li>• S-2011-01 Pracovní řád</li> <li>• S-2011-09 Směrnice pro zadávání a evidenci zakázek</li> <li>• <a href="http://www.mufrenstat.cz">www.mufrenstat.cz</a></li> <li>• Usnesení RM, ZM</li> <li>• Zápisy z finančního výboru</li> <li>• Schválený rozpočet na kalendářní rok včetně prováděných rozpočtových opatření</li> <li>• PRA-2009-07 Pravidla pro poskytování VFP formou dotací a grantů</li> <li>• PRA-2011-01 Pokyny zřizovatele PO města Frenštát p.R.</li> </ul>
-----------	---

<b>Check</b>	<p>Pravidelně jsou konány rozbor hospodaření, rozpočet je projednáván v orgánech města (rada, zastupitelstvo), ve finančním výboru, apod. Jednotliví vedoucí monitorují a kontrolují čerpání a naplňování rozpočtu ve stanovených organizačních jednotkách.</p> <p>Každoročně je prováděn přezkum hospodaření externím auditorem. Je prováděno hodnocení nastaveného vnitřního kontrolního systému.</p> <p>Na základě ročních plánů jsou prováděny interní audity (audity finanční, systému, výkonu), veřejnosprávní kontroly (kontroly hospodaření příspěvkových organizací, žadatelů či příjemců veřejných finančních podpor), jsou prováděny řídicí kontroly před, v průběhu a po uskutečnění finančních operací.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Směrnice o oběhu účetních dokladů a jiných rozhodnutích v oblasti účetnictví</li> <li>• Pravidla pro zajištění finanční kontroly</li> <li>• S-2011-01 Pracovní řád</li> <li>• S-2011-09 Směrnice pro zadávání a evidenci zakázek</li> <li>• <a href="http://www.mufrenstat.cz">www.mufrenstat.cz</a></li> <li>• Usnesení RM, ZM</li> <li>• Zápisy z finančního výboru</li> <li>• Schválený rozpočet na kalendářní rok včetně prováděných rozpočtových opatření</li> <li>• PRA-2009-07 Pravidla pro poskytování VFP formou dotací a grantů</li> <li>• PRA-2011-01 Pokyny zřizovatele PO města Frenštát p.R.</li> <li>• Zpráva auditora o výsledku přezkoumání hospodaření města + přijatá usnesení orgánů města</li> <li>• písemné záznamy o prováděných kontrolách,</li> <li>• podpisová oprávnění pro příkazce operace</li> </ul>
<b>Act</b>	<p>Na základě přezkoumání:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dochází k úpravám v rozpočtu,</li> <li>- je aktualizován rozpočtový výhled,</li> <li>- jsou aktualizovány vnitřní předpisy (směrnice, zásady, atd.),</li> <li>- jsou přijímány opatření k odstranění zjištěných nedostatků, které vyplynuly z řídicích kontrol, interních auditů, přezkoumání hospodaření,</li> <li>- průběžně jsou upravovány podpisová práva, odpovědnost za finanční operace,</li> <li>- v programu VERA jsou evidovány objednávky, smlouvy, výdaje, tvorba a čerpání rozpočtu</li> <li>- je využíván software pro e-aukce,</li> </ul> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Směrnice o oběhu účetních dokladů a jiných rozhodnutích v oblasti účetnictví</li> <li>• Pravidla pro zajištění finanční kontroly</li> <li>• S-2011-01 Pracovní řád</li> <li>• <a href="http://www.mufrenstat.cz">www.mufrenstat.cz</a></li> <li>• Usnesení RM, ZM</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zápisy z finančního výboru</li> <li>• Schválený rozpočet na kalendářní rok včetně prováděných rozpočtových opatření</li> <li>• I-2011-07 Instrukce pro provádění rozpočtových změn</li> <li>• Zprávy o provedených veřejnoprávních kontrolách v PO a u příjemců dotací</li> <li>• Zpráva auditora o výsledku přezkoumání hospodaření města</li> <li>• SW Proe.biz</li> </ul>
---

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Vydané vnitřní předpisy upravující finanční oblast.	Sjednotit programy na finančním odboru, neprovádět operace zbytečně ve více programech.
Využívání aplikací pro elektronické aukce.	Integrovat SW aplikace pro elektronické sledování příjmů, výdajů, objednávek, smluv, rozpočtu.

Subkritérium 4.4.  
**Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení informací a znalostí.**  
 Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 9.

4.4. řízení informací a znalostí	
Cyklus PDCA	Popis Důkazy
<b>Plan</b>	Byl plánován projekt HKOBÚ, jehož výstupu měly být použity pro zkvalitnění chodu úřadu. Je plánována úprava webových stránek města, informačních kanálů, atd.  <i>Důkaz:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výstupy projektu HKOBÚ</li> <li>• <a href="http://www.mufrenstat.cz">www.mufrenstat.cz</a></li> <li>• Zápisy z porad vedoucích zaměstnanců</li> </ul>
<b>Do</b>	Systémy pro řízení, ukládání a hodnocení informací a znalostí v organizaci v souladu se strategickými a operativními cíli jsou tvořeny informacemi a znalostmi vycházejícími z jednotlivých odborů. Systém sdílení informací mezi vedením úřadu a vedoucími zaměstnanci probíhá prostřednictvím porad. Neustálé monitorování informací a znalostí v organizaci, zajištění jejich relevantnosti, přesnosti, spolehlivosti a bezpečnosti a jejich propojení se strategickým plánováním, současnými a budoucími potřebami zainteresovaných stran je každodenní činností úřadu. Monitorování je prováděno

<p>prostřednictvím spisové služby a ostatních evidencí.</p> <p>Byl vytvořen systém hodnocení zaměstnanců, který umožňuje sledování poznatků a názorů prostřednictvím individuálních pohovorů bezprostředních nadřízených se zaměstnanci, a tajemníka úřadu s vedoucími pracovníky.</p> <p>Zpřístupnění relevantních informací zainteresovaným stranám a vzájemné předávání informací a údajů uživatelsky přijatelným způsobem je zajištěno prostřednictvím webových stránek města, internetových stránek, intranetu, e-mailové pošty, úřední desky, veřejných zasedání zastupitelstva a na seminářích a konferencích.</p> <p>Jsou odebírány Sbírký zákonů, odborné publikace a časopisy (je zavedena evidence těchto materiálů), všichni mají přístup do aplikace Aspiwin (zahrnuje legislativu České republiky a legislativu EU), týdně je právníkem města zaslán přehled nové legislativy, je zabezpečen přístup k ČSN normám. Zaměstnanci využívají při svých pracovních činnostech velké množství přístupů do externích databází (evidence obyvatel, vozidel, řidičů, živnostenský rejstřík, obchodní rejstřík, rejstřík trestů, insolvenční rejstřík, katastr nemovitostí, např. pro účely Czech POINT, správní agendy atd.). Odbory využívají externí dostupné informace dle oboru své činnosti.</p> <p>Správnost, spolehlivost a ochrana dat je zajištěna nastavením přístupových práv, stanovením povinností a odpovědností vnitřními předpisy úřadu, je stanoveno pravidelné aktualizování informací na internetu a intranetu.</p> <p>Jsou vybudovány informační kanály – webové stránky, úřední deska, e-mailové rozesílky, informační letáky, nástěnky, porady a setkání, Frenštátský zpravodaj (elektronická podoba zveřejněna i na webových stránkách), atd. Bylo zřízeno Informační centrum města, bylo zavedeno rozesílání SMS zpráv na mobilní telefony, průběžně je inovován městský informační systém. Na odboru dopravy je zaveden vyvolávací systém.</p> <p>Informování zaměstnanců probíhá formou porad (vedení, odborů), je zřízen intranet, kde jsou mimo jiné zveřejňovány zápisy z porad, úkoly a usnesení orgánů města, veškeré vnitřní předpisy. Všichni mají přístup na internet, využívají elektronickou poštu, elektronickou spisovnu. Konají se pravidelná setkání všech zaměstnanců s vedením města. Je nastaven systém sdílených úložišť dat. Jsou vytvořeny plány vzdělávání úředníků, pravidelně dochází k jejich hodnocení.</p> <p>Je pořádána celá řada setkání a jednání s partnery, jsou pořádány pravidelné porady starostů obcí spadajících do správního obvodu města Frenštát pod Radhoštěm, coby obce s rozšířenou působností, pravidelně se konají porady vedení, porady s řediteli příspěvkových organizací, apod. Zaměstnanci se účastní porad na krajském úřadě. Informace určené pro veřejnost jsou zveřejňovány prostřednictvím úředních desek, e-mailu, Frenštátského zpravodaje, webových stránek atd. Jsou rozvíjeny moderní formy komunikace, ale i tradiční formy (pošta, telefon, podatelny, osobní jednání).</p> <p>Přenos informací je částečně zajišťován zastupitelností, zapracováním nově příchozího pracovníka před ukončením pracovního poměru odcházejícího, předávacími protokoly. Je zajištěn souběh pracovních poměrů odcházejících a nastupujících zaměstnanců. Není zajištěn proces řízení znalostí a informací.</p> <p>Jako jeden z mála úřadů je využívána mobilní kancelář a to nejen pro sběr žádostí občanů, ale v případě odboru živností a přestupků ke kompletnímu vyřízení žádosti na</p>
---

	<p>místě včetně vydání potřebných výstupů.</p> <p><b>Důkaz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zápisy z porad vedoucích zaměstnanců</li> <li>• <a href="http://www.mufrenstat.cz">www.mufrenstat.cz</a></li> <li>• Vnitřní předpisy – pracovní řád, organizační řád,</li> <li>• Frenštátský zpravodaj</li> <li>• Činnost recepce MěÚ</li> <li>• Datový prostor / MěÚ Dokumenty /PORADY/2011</li> </ul>
<b>Check</b>	<i>Důkaz:</i>
<b>Act</b>	<i>Důkaz:</i>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Informovanost o nových právních předpisech. Využívání programu Aspirin. Mobilní kancelář. Bezbariérový přístup.</p>	<p>Lépe zabezpečit systém předávání znalostí při odchodu zaměstnanců.</p>

Subkritérium 4.5.  
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení technologií.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 7.2 a 9.1.

#### 4.5. řízení technologií

Cyklus PDCA	Popis Důkazy
<b>Plan</b>	<p>Je plánováno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- schválení žádosti na projekt EU Technologické centrum</li> <li>- pravidelná obměna hardwaru,</li> <li>- úprava webových stránek města,</li> <li>- bylo plánováno vytvoření centrálního úložiště dat, pořízení programu pro</li> </ul>

	<p>elektronické aukce, (v rámci projektu Technologické centrum),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jsou plánována školení v rámci Vzdělávání v Egon-centrech,</li> </ul> <p><b>Důkaz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zápisy z porad vedoucích zaměstnanců</li> <li>• Projekt Technologické centrum ORP</li> <li>• <a href="http://www.mufrenstat.cz">www.mufrenstat.cz</a></li> <li>• Plány vzdělávání</li> <li>• Vzdělávání v Egon-centru</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>Městský úřad podporuje využití nových technologií hardware a software. Dle potřeby a finančních možností se provádí modernizace hardwaru a aktualizace softwaru a přechází se na novější verze. Byly zavedeny datové schránky a jsou prováděny elektronické zkoušky k získání oprávnění k řízení vozidel.</p> <p>Dle finančních možností se provádí standardizace operačních systémů. Městský úřad využívá v rámci celého systému pro jednotlivé pracovníky emailovou poštu s vlastní adresou pro každého zaměstnance včetně přístupu na internet. Úřad má vlastní intranet, společné síťové disky, speciální programy apod.</p> <p>Odbor tajemníka – informatici, vede centrální správu prostředků informačních a komunikačních technologií, tiskových materiálů, jejich nákup a sledování. Provoz, údržba a servis kopírovacích strojů a dodávka spotřebního materiálu je zajištěna servisními smlouvami.</p> <p>Městský úřad využívá v rámci celého systému pro jednotlivé zaměstnance emailovou poštu s vlastní adresou pro každého zaměstnance včetně přístupu na internet a intranet. Na intranetu úřadu jsou zveřejňovány základní dokumenty úřadu, zápisy z porad vedoucích zaměstnanců, je zde zavedena možnost rezervace zasedaček úřadu, atd. Na úřadě je využíván docházkový systém (čipový systém), program pro plánování služebních cest.</p> <p>Proškolení bylo prováděno k systému Radnice Vera, je velmi rozšířené školení v oblasti eGovernmentu.</p> <p>Interakce se zainteresovanými stranami a partnery je realizována např. prostřednictvím elektronické pošty, je zřízena elektronická podatelna, elektronický podpis, elektronická spisovna. Informace z odborů např. o vyřízení dokladů jsou zaslány občanům také prostřednictvím SMS zpráv. Na odboru stavebním a územního plánu je zřízeno pracoviště GIS.</p> <p>Technologický pokrok je sledován průběžně informatiky úřadu, kteří se účastní školení a odebírají odbornou literaturu.</p> <p><b>Důkaz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zápisy z porad vedoucích zaměstnanců</li> <li>• SW MISYS</li> <li>• SW Radnice VERA</li> <li>• SW Smart4WEB</li> </ul>

<b>Check</b>	<p>Úřad přezkoumává využití IT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jsou realizována výběrová řízení pomocí elektronických aukcí – dochází k porovnávání cen,</li> <li>- je prováděna kontrola čerpání rozpočtu, řídicí kontrola,</li> </ul> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zápisy z porad vedoucích zaměstnanců</li> <li>• SW MISYS</li> <li>• SW Radnice VERA</li> <li>• SW Smart4WEB</li> <li>• Pravidla pro zajištění finanční kontroly</li> <li>• dokumentace na odboru tajemníka (informatici)</li> </ul>
<b>Act</b>	<p>Na základě přezkumu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- je více využíváno elektronických aukcí,</li> <li>- byl vyškolen interní lektor v rámci Vzdělávání v Egon-centrech,</li> <li>- bude realizován projekt „Technologické centrum“,</li> <li>- došlo k zapojení a využívání vzdělávání v eGovernmentu,</li> <li>- je průběžně doplňován software a hardware, potřebné aplikace,</li> <li>- byla zavedena možnost zaslání SMS zpráv,</li> </ul> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SW Proe.biz – on-line výběrová řízení</li> <li>• S-2011-09 Směrnice pro zadávání a evidenci zakázek</li> </ul>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Realizace vzdělávání v oblasti eGovernmentu vlastním interním lektorem.</p> <p>Realizace projektů financovaných ze zdrojů EU - „Vzdělávání v eGON centrech“ (finanční úspora a zkvalitnění služeb externím i interním zákazníkům).</p>	<p>Provedení průzkumu týkající se požadovaných údajů na intranetu.</p> <p>Úprava webových stránek města, odkazy na potřebné instituce, popisy řešení životních situací, ceníky.</p> <p>Zavést systém včasného informování zainteresovaných stran o připravovaných změnách</p>

**Subkritérium 4.6.**  
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení provozních prostředků, zařízení a budov.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 7.2 a 9.2.

#### 4.6. řízení provozních prostředků, zařízení a budov

Cyklus PDCA	Popis Důkazy
<b>Plan</b>	<p>Plánování řízení provozních prostředků, zařízení a budov je v souladu se stavem zařízení a budov, je vypracován plán oprav, který se realizuje na základě možností rozpočtu. Jsou plánovány prostředky pro řešení havarijních situací.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozpočet města</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>Organizace je umístěna ve dvou provozně propojených budovách s členěním odborů do logických celků. Zařízení budov je na dobré úrovni. Organizace zajišťuje vybavení kanceláří a prostorů budov odpovídající potřebám klientů i zaměstnanců. V návaznosti na finanční prostředky se provádí pouze záchovná údržba a řeší se pouze případy akutní potřeby. Budovy úřadu vzhledem k jejich umístění jsou snadno dostupné pro občany i ve vztahu k zastávkám veřejné dopravy. Bezbariérový přístup je vyřešen. Ověřování podpisů a listin se v některých případech provádí přímo v bydlišti občanů. Hmotný majetek umístěný v organizaci je označen a evidován. Nákup je zajišťován centrálně. Efektivní řízení je používáno v oblasti nákupu kancelářského vybavení a kancelářských potřeb. Provádí se sledování využití vozového parku. Byl proveden energetický audit. Úklid a údržba budov městského úřadu je řešena vlastními zaměstnanci, servis, revize a větší opravy jsou řešeny dodavatelsky.</p> <p>Budovy jsou zajištěny monitoringem bezpečnostní služby. Správa městských bytů a nebytových prostor byla svěřena externímu subjektu na základě mandátní smlouvy, ve vztahu k příspěvkovým organizacím byl movitý i nemovitý majetek svěřen organizacím do správy.</p> <p>Jsou vypisovány elektronické veřejné zakázky na dodávku kancelářských potřeb, vybavení kanceláří nebo výpočetní techniku.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S-2011-01 Pracovní řád</li> <li>• S-2011-02 Organizační řád</li> <li>• Směrnice k zabezpečení a bezpečnosti objektů</li> <li>• Směrnice o pořizování majetku a jeho evidenci</li> <li>• Směrnice pro inventarizaci majetku a závazků města</li> <li>• plán města, zápisy z rozborů hospodaření,</li> <li>• dokumentace výběrových řízení,</li> <li>• projektová dokumentace budov a parkoviště,</li> <li>• protokoly o inventarizaci majetku města,</li> <li>• jednotlivé smlouvy</li> </ul>



<b>Check</b>	<p>Řízení provozních prostředků, zařízení a budov je přezkoumáváno především prostřednictvím kontroly nákladovosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- výběrová řízení – elektronické aukce (např. úklid vlastními zaměstnanci x externí společnostmi)</li> <li>- prováděné audity (interní, externí, energetické)</li> <li>- prováděné kontroly a revize (PO, BOZP, elektro-revize, servis vozů, přístrojů, atd.)</li> <li>- kontrola čerpání rozpočtu, řídicí kontrola</li> </ul> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protokoly z provedených kontrol a auditů</li> <li>• Vybavení budov</li> </ul>
<b>Act</b>	<p>Na základě přezkumu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- je vyhodnocována pravidelně nákladovost provozu,</li> <li>- úklid budov je zajišťován vlastními zaměstnanci,</li> <li>- jsou ve větší míře využívána elektronická výběrová řízení,</li> <li>- je vyhodnocována vytiženost služebních vozidel</li> <li>- došlo k navýšení počtu míst na tříděný odpad,</li> <li>- byly umístěny kontejnery na elektro-odpad,</li> </ul> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výstupy z výběrových řízení, z prováděných analýz,</li> <li>• Monitorovací zprávy z projektu</li> </ul>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Bezplatné parkování zaměstnanců na parkovišti úřadu.</p> <p>Poskytování služeb vidimace, legalizace a Czech pointu.</p> <p>Dobré vybavení kanceláří a budov.</p> <p>Bezbariérový přístup.</p> <p>V neúřední dobu úřad přístupný přes recepci.</p> <p>Pravidelná analýza vytiženosti vozidel.</p>	<p>Bezplatné parkování občanů při vyřízení záležitostí na úřadě.</p> <p>Vytvoření el. navigačního systému úřadu.</p>

Subkritéria	Počet bodů
4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů	26,00
4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky	33,00
4.3 Řízení financí	58,00
4.4 Řízení informací a znalostí	36,00
4.5 Řízení technologií	15,00

4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov	44,00
<b>Průměrné hodnocení kritéria 4</b>	<b>35,33</b>

#### Kritérium 5: PROCESY

##### Definice:

Kritérium sleduje způsob, jak organizace, resp. úřad, identifikuje, řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy s cílem podpořit strategii a plánování. K rozvoji procesů přispívají dva hlavní stimuly – inovace a nutnost vytvářet pro své občany/zákazníky a další zainteresované strany přidanou hodnotu.

##### Subkritérium 5.1.

Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

#### 5.1. Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů.

Cyklus PDCA	Popis Důkazy
<b>Plan</b>	<p>Pro plánování, řízení a zlepšování procesu se úřad zapojil do projektu HKOBÚ, který má identifikovat možnosti změn v procesech úřadu, odstranit zdvojení činností a pomoci k optimalizaci činností na úřadě.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• výstupy projektu HKOBÚ</li> <li>• vnitřní předpisy – Organizační řád</li> <li>• zápisy z porad</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>Klíčové procesy jsou definovány náplní činnosti jednotlivých odborů. Jsou také částečně vymezeny organizačním řádem, zákony a směrnicemi úřadu. Pro identifikování a přidělování odpovědností je zpracován organizační řád a pracovní řád, včetně dalších vnitřních předpisů. Rozpracováním do pracovních náplní jsou stanoveny pravomoci a kompetence jednotlivých zaměstnanců, včetně kontroly přímými nadřízenými.</p> <p>Povinné činnosti jsou stanoveny zákony a náplní práce jednotlivých odborů a pracovníků. Interně se do změn postupů mohou zapojit všichni zaměstnanci. Své připomínky mohou sdělit vedoucímu odboru a ten je vyhodnocuje a uplatňuje. Externě se zainteresované strany zapojují prostřednictvím podnětů zastupitelů města Frenštát pod Radhoštěm a členů jednotlivých výborů, případně komisi rady města.</p> <p>Koordinování a synchronizování procesů probíhá především formou informací z porad vedoucích odborů s tajemníkem a dále plněním úkolů z rady a zastupitelstva města.</p> <p>Většina odborů je propojena s centrálními servery ústředních orgánů. V rámci finančních možností zavádíme aktuální trendy v oblasti IT.</p>



	<p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informační systémy</li> <li>pracovní náplně</li> <li>zápisy z RM a ZM</li> </ul>
<b>Check</b>	<p>MěÚ Frenštát pod Radhoštěm má zpracovanou a schválenou organizační strukturu úřadu, která se přezkoumává a dochází tak k synchronizaci a koordinaci jednotlivých procesů nezbytných pro provoz úřadu. Celková procesní mapa úřadu není vyhotovena. Není provedena optimalizace procesů. Probíhá realizace projektu Hospodárný, kvalitní a občanům blízký úřad Frenštát pod Radhoštěm (HKOBÚ). Výstupy z projektu budou aplikovány na činnost úřadu.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>výstupy z projektu HKOBÚ</li> <li>zápisy z RM a ZM</li> <li>schránka pro podněty občanů</li> </ul>
<b>Act</b>	<p>Služby na recepci úřadu pondělí až čtvrtek do 17:00 hod, pátek do 14:30 hod (vidimace, legalizace, Czech POINT), vyvěšení formulářů na stránky města</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>provozní doba recepce</li> <li>výstupy z HKOBÚ</li> </ul>

<b>Silné stránky</b>	<b>Příležitosti pro zlepšování</b>
Realizace výstupů z workshopů projektu HKOBÚ.	Zavést systém definování rizik na pracovištích, provádět analýzu rizik.
Definování pravidel pro práci v týmu.	Definovat klíčové procesy.

Subkritérium 5.2.  
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a poskytování služeb orientovaných na občana/zákazníka.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6 a 8.

### 5.2. Rozvíjení a poskytování služeb orientovaných na občana/zákazníka.

<b>Cyklus PDCA</b>	<b>Popis Důkazy</b>
<b>Plan</b>	Plánováno zapojení široké veřejnosti k zajištění stanovení procesů, které budou sloužit ke spokojenosti občanů/zákazníků

	<p>Plánováno poskytování služeb obcím v obvodu Frenštát pod Radhoštěm na základě veřejnoprávních smluv</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>veřejnoprávní smlouvy</li> <li>dotazníky</li> </ul>
<b>Do</b>	<p>Snahou úřadu je vykonávat definované činnosti jako kvalitní službu občanům zajišťovanou s profesionálním přístupem a podpořenou dobrými pracovními podmínkami. Každý vedoucí odboru vede své podřízené k tomu, aby počet nespokojených zákazníků byl minimální.</p> <p>Občané mají k dispozici také schránku pro písemné podněty. Občané největší měrou využívají vystoupení na veřejných zasedáních zastupitelstva města Frenštát pod Radhoštěm. Úřad klade důraz na poskytování jasných a srozumitelných informací. Pro lepší orientaci klientů při vyřizování různých záležitostí většina odborů ukládá informace na internetové stránky. Mediální politika města a městského úřadu nebyla doposud zpracována. Občané mohou nalézt potřebné informace na úřední desce, internetových stránkách s možností stáhnutí potřebných formulářů a dále ve Frenštátském zpravodaji.</p> <p>Úřední hodiny jsou chápány jako garantované minimum, kdy má občan jistotu, že potřebného úředníka zastihne. I mimo úřední hodiny se občanům snažíme vyhovět a dbáme na to, aby na odboru byl pracovník, který občanovi poskytne požadované informace. Kontaktování všech pracovníků MěÚ je také možné prostřednictvím elektronické pošty nebo telefonicky. Dokumenty a žádosti je možné získat z webových stránek.</p> <p>Je snaha zpracovávat vyhlášky či nařízení města jednoduchým a srozumitelným způsobem. Veškerá činnost je prováděna ve stanoveném úředním jazyce. Při jednání s občany se postupuje tak, aby daná záležitost byla řádně a jednoduše občanům vysvětlena. Zaměstnanci byli řádně proškoleni v oblasti komunikačních dovedností, transparentní komunikace.</p> <p>Informace jsou zveřejňovány na webových stránkách (je plánováno nová forma webových stránek umožňující snadné vyhledávání, stahování informací a formulářů), na městském úřadě je funkční orientační systém, na chodbách se nachází nástěnky s potřebnými informacemi a formuláři, je zavedeno posílání SMS zpráv na mobilní telefon.</p> <p>Jednání je možné nejen ve stanovené oficiální úřední hodiny, ale pokud tomu jiné úkoly nebrání, vyhoví se požadavkům zákazníků v kterýkoliv den. Kontakt na úřad je možný přes elektronickou poštu, dokumenty a formuláře je možné stahovat z webových stránek úřadu.</p> <p>Je provozována elektronická pošta, jsou zřízeny webové stránky města, občanům jsou zaslány SMS zprávy. Dokumenty jsou zveřejňovány také na úřední desce. Jsou ponechány i tradiční způsoby komunikace (osobní jednání, pošta, telefony). Město organizuje pravidelná setkání se starosty obcí v rámci ORP Frenštát pod Radhoštěm, setkání s nejvýznamnějšími podnikateli města, s řediteli příspěvkových organizací, apod.</p>

	<p>Jsou stanovena Pravidla pro přijímání a vyřizování petic a stížností, jsou stanovena pravidla pro poskytování informací, pravidla pro poskytování grantů z rozpočtu města, apod.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zápisy a záznamy z jednání uložené u příslušných odborů</li> <li>• vyhodnocení anket a průzkumů</li> <li>• usnesení ZM a RM</li> <li>• zápisy z jednání orgánů města a jejich výborů či komisí</li> <li>• osvědčení o proškolení, zápisy z jednání</li> <li>• úřední deska</li> <li>• www stránky</li> <li>• Frenštátský zpravodaj</li> <li>• Informační centrum města Frenštát pod Radhoštěm</li> </ul>
<b>Check</b>	<p>Přezkoumání je realizováno především formou, dotazníků, hodnocením počtu stížností, podání, připomínkováním materiálů vztahujících se např. ke smlouvám, směrnicím a vyhláškám, komunitnímu plánování, formou jednání např., se sportovními kluby, apod.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zápisy z jednání</li> <li>• výstupy z dotazníků</li> <li>• počet přijatých stížností a petic</li> <li>• výroční zprávy podle zákona o svobodném přístupu k informacím</li> <li>• zápisy z porad</li> </ul>
<b>Act</b>	<p>Na základě přezkoumání dochází k úpravám strategických dokumentů, jsou realizovány příslušné aktivity (např. analýzy potřeb v rámci komunitního plánování, jednání se školami, úprava úředních hodin úřadu, vydání OZV apod.).</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• změny strategických dokument</li> <li>• zápisy z jednání, cíle v rámci komunitního plánování</li> <li>• změna úředních hodin</li> </ul>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Realizace vzdělávání v eGON centrech i pro příspěvkové organizace a okolní obce.</p> <p>Zapojování zainteresovaných stran do tvorby strategických dokumentů.</p> <p>Neustálý rozvoj služeb Informačního centra.</p>	<p>Provádění pravidelných revizí vnitřních předpisů.</p> <p>Definování pravidel a postupů pro revize smluvních vztahů.</p> <p>Provést přezkoumání kompetencí.</p> <p>Zabývat se analýzou rizik v rámci kontrolního systému organizace.</p>

<p>Realizace školení zaměstnanců v oblasti komunikačních dovedností, transparentní komunikace.</p> <p>Zajištění úředních agend (Czech POINT, vidimace, legalizace) na 2 pracovištích (recepcie úřadu, živnostenský úřad)</p>	
--	--

**Subkritérium 5.3.**  
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro inovování procesů zapojením občanů/zákazníků.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6 a 9.1.

5.3. Inovování procesů zapojením občanů/zákazníků.	
Cyklus PDCA	Popis Důkazy
<b>Plan</b>	<p>V rámci projektu Technologické centrum je plánována inovace informačních systémů a technologií.</p> <p>Plánování vzdělávání zaměstnanců v eGON centrech.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zapojení do projektu vzdělávání v eGON centrech</li> </ul> <p>žádost o dotaci na projekt Technologické centrum</p>
<b>Do</b>	<p>Úřad má zajištěnu elektronickou komunikaci mezi občany a úředníky. Na webových stránkách jsou zveřejněny e-mailové adresy všech pracovníků. Pro klienty jsou v provozu 2 pracoviště Czech POINT. Naše organizace reaguje na jednotlivé změny, které ovlivňují činnost úřadu. Jedná se například o změny legislativní, změny ve strukturách veřejného sektoru. Pracovníci se účastní školení, seminářů, konferencí a workshopů. Za účelem lepší orientace pracovníků v dané oblasti odebíráme odborné časopisy.</p> <p>V oblasti finančních a materiálních zdrojů jsou inovace vázány na schválený rozpočet nebo schválení rozpočtového opatření. V oblasti lidských zdrojů se organizace snaží řešit inovace vlastními zdroji.</p> <p>Před realizací inovace je nutno pečlivě zvážit náklady spojené s inovací a důsledky inovace. V současné době jsou inovace realizovány ve vazbě na změny právních předpisů a v důsledku soudních rozhodnutí nebo ve vazbě na rozhodnutí orgánů města o změně organizační struktury MěÚ.</p> <p>Při zavádění inovativních záležitostí na úřadě probíhá tzv. zkušební období, během kterého se vyhodnocují možnosti zlepšení nebo úpravy (např. program VERA – objednávky, smlouvy, apod.). Některé služby jsou poskytovány i okolním obcím v rámci ORP na základě veřejnoprávních smluv. Dochází k inovaci městského</p>

	<p>informačního systému.</p> <p>Poskytování zdrojů nezbytných pro realizaci procesu inovací je úzce spojeno s tvorbou rozpočtu a rozpočtovými opatřeními prováděnými v průběhu roku. Se zaváděním inovací jsou řešeny i otázky personální, problematika proškolení, zajištění prostor (např. změna legislativy – kabinky do agendy cestovních dokladů a občanských průkazů, pořízení vyvolávacího systému apod.).</p> <p>Problémy, vzniklé v průběhu zavádění inovací, jsou operativně řešeny na poradách vedení či odborů.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt eGON centra</li> <li>• elektronické občanské průkaz</li> <li>• zavádění nových aplikací VERA</li> </ul>
<b>Check</b>	<p>Přezkoumávání probíhá např.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formou workshopů na základě projektu HKOBÚ</li> <li>- informacemi od občanů</li> </ul> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zápisy z jednání pracovních skupin</li> <li>• schránka pro podněty občanů</li> </ul>
<b>Act</b>	<p>Na základě přezkoumání výstupů z HKOBÚ došlo ke snížení počtu zaměstnanců, ke změně úředních hodin, k proškolení zaměstnanců v problematice nových inovativních skutečností (nové programy, aplikace) apod.</p> <p><i>Důkaz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• úřední hodiny</li> <li>• záznamy ze školen</li> <li>• zápisy z jednání</li> </ul>

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<p>Vyškolení interních lektorů pro oblast vzdělávání IT – eGON centrum.</p> <p>Uplatňování testovacího období při zavádění nových technologií (nové aplikace VERA – spisová služba).</p> <p>Široký okruh možností pro podávání podnětů občanů.</p>	<p>Stanovení kritérií pro hodnocení, efektivitu, hospodárnosti a účelnosti.</p> <p>Provést přezkumy kompetencí.</p> <p>Zpracovat metodiku pro sledování víceprací a počty reklamací.</p> <p>Zavedení procesního řízení (definovat a popsat klíčové procesy, hlavní procesy napříč organizací, procesní mapy).</p>

Subkritéria	Počet bodů
5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů	15,00
5.2 Rozvíjení a poskytování služeb orientovaných na občana/zákazníka	40,00
5.3 Inovování procesů zapojením občanů/zákazníků	12,00
<b>Průměrné hodnocení kritéria 5</b>	<b>22,33</b>

### Kritérium 6: Výsledky orientované na OBČANA/ZÁKAZNÍKA

Kritérium sleduje výsledky, které úřad dosahuje ve vztahu ke spokojenosti občanů/zákazníků s organizací a jejími službami/produkty.

#### Hodnocení na základě kritéria 6:

Posouzení výsledků, které úřad dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání občanů/zákazníků, pokud jde o:

	Celkové hodnocení kritéria 1	Ø	Celkový Ø
6.1	Výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků	55	62,5
6.2	Ukazatele měření orientovaných na zákazníka/občana	70	

### SUBKRITERIUM 6.1.

#### VÝSLEDKY, KTERÉ ORGANIZACE DOSAHUJE V ÚSILÍ PLNIT POTŘEBY A OČEKÁVÁNÍ OBČANŮ/ZÁKAZNÍKŮ, POKUD JDE O VÝSLEDKY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI OBČANŮ/ZÁKAZNÍKŮ

#### POPIS VÝSLEDKŮ

##### 1. Provádění šetření spokojenosti občanů/zákazníků s činností úřadu

Rok	Počet šetření
2010	1
2011	1

Cíl: Provádění pravidelného šetření spokojenosti

##### 2. Výsledky šetření spokojenosti občanů/zákazníků

Oblast	2010	2011
Celkem se zapojilo klientů	456	540

Byl k Vám úředník při vyřizování Vaší záležitosti vstřícný, ochotný a slušný	Ano 456	Ne 0	Ano 515	Ne 2
Jak jste byl(a) spokojen(a) s poskytnutými informacemi	Srozumitelné 456	Nesrozumitelné 0	Srozumitelné 515	Nesrozumitelné 2
Byly poskytnuté informace dostatečné a na odborné úrovni	Ano 456	Ne 0	Ano 515	Ne 2
Cíl: Dosažení co nejvyšší spokojenosti zákazníků s prací úředníků				
<b>Bodové hodnocení subkriteria</b>	<b>55</b>			

<b>SUBKRITERIUM 6.2.</b>		
<b>HODNOTY UKAZATELŮ MĚŘENÍ ORIENTOVANÝCH NA OBČANA/ ZÁKAZNÍKA</b>		
<b>POPIS VÝSLEDKŮ</b>		
<b>Počet oprávněných stížností (včetně částečně oprávněné) na úřední postup a chování úředníků</b>		
Rok	Průměrná dosažená hodnota (oprávněné vůči celkovému počtu)	
2010	0	
2011	0	
Cíl: Počet oprávněných stížností na úřední postup a chování úředníka nižší než 5 za celý úřad a rok		
<b>Počet oprávněných stížností na nerespektování rovných příležitostí</b>		
Rok	dosažená hodnota (oprávněné vůči celkovému počtu)	
2010	0	
2011	0	
Cíl: Počet oprávněných stížností na nerespektování rovných příležitostí nižší než 5 za celý úřad a rok		
<b>Čekací doba sledovaná prostřednictvím vyvolávacího systému</b>		
	2010	2011
Registr řidičů	8 min.	12 min.
Registr vozidel	10 min.	5 min.
Cíl: Udržení co nejkratší čekací doby		
<b>Počet průzkumů (ankety, dotazníková šetření) veřejného mínění</b>		
zaměření šetření	2010	2011
Revitalizace sídliště Rožnovská a Fr. Horečky	nebylo	1

<i>Celkem</i>			
Cíl: V dalším roce udělat anketu k přímému přenosu televizního vysílání z jednání ZM, veřejné projednávání řešení dopravní situace průjezdu ulice Horní a Podříčí			
<b>Počet občanů zapojených do průzkumů</b>			
zaměření šetření	2010	2011	
Revitalizace sídliště Rožnovská a Fr. Horečky	0	Rozdáno/vráceno vyplněných 1998/171	
<i>Celkem</i>			
Cíl: Zapojení co největšího počtu občanů do průzkumů			
<b>Počet hovorů s občany (kulatých stolů)</b>			
zaměření	2010	2011	
Jednání s obyvateli z Domu zvl. určení	2	2	
Cíl: zkvalitnění informovanosti seniorů			
<b>Komise a výbory orgánů města 2011</b>			
název komise či výboru	počet členů	zastupitel města	veřejnost
Komise bytová	5	1	4
Komise školství	15	4	11
Komise kultury a cestovního ruchu	9	3	6
Komise sportu	5	1	4
Komise rozvoje města a dopravy	11	3	8
Komise pro zrušení a zasypání dolu Frenštát	6	3	3
Komise prevence kriminality	4	-	4
Finanční výbor	7	3	4
Kontrolní výbor	7	6	1
<i>Celkem</i>	<i>69</i>	<i>24</i>	<i>45</i>
<i>Průměr</i>		<i>35 %</i>	<i>65%</i>
Cíl: Poskytovat komisím a výborům potřebnou součinnost			
<b>Počet nestandardních způsobů jednání s občany</b> (bezplatná telefonní linka, hromadné SMS zprávy, vyřizování podnětů prostřednictvím odpovědi na webových stránkách, objednávkový a vyvolávací systém, odběr novinek z webových stránek, hromadné zasílání zpráv do e-mailových schránek, atd.)			
Rok	Počet způsobů (+ popis)		
2010	0		
2011	0		
Cíle: Prověření možnosti volání z telefonního automatu DZU na recepci úřadu bezplatně			

Počet oprávněných a částečně oprávněných intervencí ombudsmana (na základě intervence ombudsmana změníme své řešení záležitosti)		
Tabulka za úřad		
Rok	Průměrná dosažená hodnota	
2010	2	
2011	2	
Cíl: Využití názorů a stanovisek ombudsmana v praxi		
Informovanost občanů		
zaměření	Počet 2010	Počet 2011
Počet tiskových zpráv	nesledováno	nesledováno
Počet vydaných Frenštátských zpravodajů	11	11
Počet vysílání kabelové televize	0	306
Cíl: Zvyšovat informovanost občanů		
Počet SMS zaslaných občanům		
	2010	2011
	nesledováno	(obd. 02-06/12) 745
Cíl: Zkvalitnění a urychlení vyřízení žádostí od občanů		
<b>Bodové hodnocení subkriteria</b>	<b>70</b>	

### Kritérium 7: ZAMĚSTNANCI - VÝSLEDKY

Kritérium sleduje, jaké výsledky úřad dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti a výkonnosti vlastních zaměstnanců.

#### Hodnocení na základě kritéria 7:

Posouzení výsledků, které úřad dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání vlastních zaměstnanců, pokud jde o:

	Celkové hodnocení kritéria 7	Ø	Celkový Ø
7.1	Výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců	65	67,5
7.2	Ukazatele výsledků úřadu ve vztahu k zaměstnancům	70	

#### SUBKRITERIUM 7.1.

VÝSLEDKY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ		
POPIS VÝSLEDKŮ		
Provádění šetření spokojenosti zaměstnanců – počet šetření		
Rok	Počet šetření/zúčastněných zaměstnanců	
2010	1/87	
2011	1/83	
Cíl: Udržení každoroční šetření spokojenosti zaměstnanců		
Výsledky dotazníkových šetření		
Oblast	Hodnocení spokojenosti známku 1 – 5 (1 – maximální spokojenost, 5 – nespokojenost)	
Hodnocení spokojenosti zaměstnanců – Jak jste spokojen(a) s	2010	2011
ostatními výhodami poskytovanými zaměstnavatelem ? (stravenky, pružná pracovní doba, FPOZ, ...)	1,8	1,5
spoluprací a atmosférou v odboru, kde pracujete?	2,1	1,6
pracovními výkony, které podáváte?	2,1	1,5
poskytovanými možnostmi vzdělávání, osobního rozvoje?	2,1	1,6
stavem pracovního prostředí na vlastním pracovišti?	2,2	1,7
městem jako svým zaměstnavatelem	2,2	1,8
podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného?	2,2	1,5
zpětnou vazbou, kterou získáváte na základě vykonané práce?	2,7	2,0
zpětnou vazbou, kterou získáváte na základě vykonané práce?	2,7	1,8
platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte?	2,8	2,4
školením a poskytováním informací k systému řízení?	2,9	1,8
spoluprací mezi odbory?	2,9	2,3
celkovým řízením odboru, kde pracujete?	2,9	1,7
tokem informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům?	3,0	2,5
možnostmi ovlivňovat strategii organizace - MěÚ?	3,5	2,9

<b>Celková průměrná spokojenost</b>	2,5	<b>1,9</b>
Cíl: Udržet průměrnou spokojenost pod hodnotou 2,0		
<b>Bodové hodnocení subkriteria</b>	<b>65</b>	

<b>SUBKRITERIUM 7.2.</b>									
<b>HODNOTY UKAZATELŮ VÝSLEDKŮ ÚŘADU TÝKAJÍCÍ SE ZAMĚSTNANCŮ</b>									
<b>VÝSLEDKY ČINNOSTÍ nemocnost v %</b>									
<b>Koeficient nemocnosti</b>									
Rok									
2010	1,95 %				MěÚ				
2011	2,54 %				MěÚ				
Cíl: Udržení % nemocnosti									
<b>Počet pracovních úrazů</b>									
Rok	Počet pracovních úrazů organizace/MěÚ								
2010	1/0								
2011	3/0								
Cíl: počet pracovních úrazů zaviněných nevhodnými pracovními podmínkami zaměstnavatele=0									
<b>Úroveň fluktuace – počet ukončení pracovního poměru</b>									
Rok	Počet zaměstnanců, kteří ukončili PP							Odchod na MD	Počet nástupů
	ve zkušební době	pro nadbytečnost	uplynutím doby určité	delimitací	výpovědí dané zaměst.	Do-hodou/ z toho důchodci	Celkem		
2010	3	2	24	0	1	9/2	39	4	27
2011	3	5	19	3	3	10/	43	2	28
Cíl: Vytváření podmínek pro stabilizaci pracovníků (benefity, pracovní prostředí, prac. podmínky)									
<b>Počet pracovních sporů</b>									
Rok	Počet								
2010	0								
2011	0								

Cíl: Udržet počet pracovních sporů na 0.				
<b>Počet stížností/podnětů zaměstnanců na úřad</b>				
Rok	Počet			
2010	0			
2011	0			
Cíl: Udržet počet stížností na 0.				
<b>Počet dnů na vzdělávání na 1 zaměstnance zařazeného do MěÚ</b>				
Rok	Počet dnů			
2010	7 dní			
2011	8,5 dne			
Cíl: Naplňovat počet školení dle zák. o úřednících				
<b>Náklady v Kč na vzdělání 1 zaměstnance zařazeného do MěÚ</b>				
Rok				
2010	5079,- Kč			
2011	4836,- Kč			
Cíl: Zefektivnit vynakládané náklady na vzdělávání a více využívat neplacené formy vzdělávání				
<b>Počet vzdělávacích akcí za rok, z toho počet školení realizovaných v rámci projektů z EU</b>				
Rok	Počet za rok			
2010	199/101			
2011	209/98			
Cíl: Využívat neplacené formy vzdělávání				
<b>Počet stížností na jednání zaměstnanců</b>				
Rok	Počet stížností/počet oprávněných stížností			
2010	0			
2011	0			
Cíl: Udržet nulový počet stížností				
<b>Míra návratnosti dotazníků spokojenosti zaměstnanců</b>				
Rok	Dotazníkové šetření	Odesláno dotazníků	Navráceno vyplněných dotaz.	Procento návratnosti
2010	Dotazník „Spokojenost zaměstnance“	93	87	93,55 %
2011	Dotazník „Spokojenost zaměstnance“	87	83	95,40 %
Cíl: Zachovat dotazníková šetření a udržet procento návratnosti				
<b>Počet návrhů na inovace</b>				
Rok	Počet podaných návrhů	Počet uvedených návrhů do praxe		
2010	0			
2011	0			
Cíl: Podání návrhu na inovaci, zapojení se do soutěže MV o cenu za inovaci				

Počet zjištěných případů střetu zájmu, podjatosti a korupce zaměstnanců				
Rok		Počet		
2010		0		
2011		0		
Cíl: Udržet stávající situaci				
Počet přezkoumávaných a počet vadných rozhodnutí				
Rok	Rozhodnutí vydaná	Rozhodnutí přezkoumávána KÚ MSK	Rozhodnutí přezkoumávána KÚ MSK vadná	% vadných rozhodnutí
2010	4691	31	13	0,277
2011	4563	32	11	0,241
Cíl: Snižovat počty vadných rozhodnutí				
<b>Bodové hodnocení subkritéria</b>		<b>70</b>		

#### 1.1 KRITÉRIUM 8: SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

Kritérium sleduje výsledky, které úřad dosahuje v uspokojování potřeb a v naplňování představ veřejnosti na místní, národní a mezinárodní úrovni. Konkrétně měří vnímání přístupu úřadu a jeho přístupu ke kvalitě života, životnímu prostředí a zachování celosvětových zdrojů a také vnitřní míru efektivnosti přínosu úřadu pro společnost.

Hodnocení na základě kritéria 8:

Posouzení výsledků, které úřad dosahuje z hlediska vlivu na společnost, pokud jde o:

	Celkové hodnocení kritéria 8	Ø	Celkový Ø
8.1	Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany	70	67,5
8.2	Ukazatele výkonosti ve společenské oblasti stanovené úřadem	65	

#### SUBKRITÉRIUM 8.1.

#### VÝSLEDKY MĚŘENÍ Vlivu NA SPOLEČNOST V OBLASTECH DŮLEŽITÝCH PRO ZAINTERESOVANÉ STRANY

#### VÝSLEDKY ČINNOSTÍ

#### Počet průzkumů spokojenosti obyvatel s kvalitou života ve městě

Rok	Počet šetření
2010	0
2011	1

Cíl: Navrhnout provedení průzkumu spokojenosti obyvatel pro nové hodnotící období					
Počet respondentů zapojených do průzkumu spokojenosti obyvatel s kvalitou života					
Rok		Počet			
2010		0			
2011		84			
Cíl: Realizovat průzkum i v dalším roce					
Výsledky spokojenosti					
		% spokojenost			
		2010	2011		
Považujete snahu města v oblasti údržby komunikací a chodníků za dostatečnou?		-	87%		
Považujete snahu města v oblasti údržby a péči o zeleň za dostatečnou?		-	95%		
Považujete snahu města v oblasti sportovního vyžití za dostatečnou?		-	89%		
Považujete snahu města v oblasti kulturního vyžití za dostatečnou?		-	70%		
Cíl: Zvýšit spokojenost občanů kvalitou života ve městě hlavně v oblasti kulturního vyžití					
Úřad jako zaměstnavatel					
		2010	2011		
Počet zaměstnanců v pracovním poměru k 31.12.; celá org/MěÚ		195/104	190/95		
Počet VPP (veřejně prospěšné práce) v roce		5	7		
Počet společensky účelná pracovní místa od agentury práce		0	0		
Cíl: nestanoven					
Podpora organizací – granty z rozpočtu města					
zaměření	2010		2011		
	Počet podpořených subjektů	Finanční podpora v Kč	Počet podpořených subjektů	Finanční podpora v Kč	
kultura	5	44 500	6	52 000	
sport	16	1 839 087	12	1 357 000	
sociální	9	282 400	11	281 000	
ostatní	15	143 000	15	142 000	
<i>celkem</i>	<i>45</i>	<i>2 308 987</i>	<i>44</i>	<i>1 832 000</i>	
Cíl: V rámci rozpočtu udělovat granty ve větší míře					
Počet sběrných nádob ve městě					
Rok	Papír	Sklo bílé	Sklo barevné	Plasty	Zpětný odběr / Bio odpady el. zařízení
2010	64	51	58	86	2/37

2011	69	54	58	88	2/37
Cíl: Zvýšit počet sběrných míst na tříděný odpad					
<b>Počet přístupů na www stránky města</b>					
Rok		Počet přístupů			
2010		nezjišťováno			
2011		nezjišťováno			
Cíl: Sledování počtu přístupů na webové stránky města od nového hodnotícího období					
<b>Počet veřejných projednání</b>					
		2010	2011		
Zastupitelstvo města		9	9		
Cíl: Udržet počet veřejných projednání					
<b>Počet stížností na neetický postup úřadu</b>					
Rok		Počet			
2010		0			
2011		0			
Cíl: Počet stížností roven 0					
<b>Média</b>					
		2010	2011		
Počet tiskových zpráv		nesledováno	nesledováno		
Počet vydaných Frenštátských zpravodajů		11	11		
Počet vysílání kabelové televize		0	306		
Cíl: Zvyšovat informovanost občanů					
<b>Bodové hodnocení subkriteria</b>		<b>70</b>			

<b>SUBKRITERIUM 8.2.</b>		
<b>UKAZATELE VÝKONNOSTI VE SPOLEČENSKÉ OBLASTI STANOVENÉ ÚRADEM</b>		
<b>VÝSLEDKY ČINNOSTÍ</b>		
<b>Rozsah aktivit s organizacemi, skupinami, apod.</b>		
	2010	2011

Přijetí hostů ze zahraničí – počet delegací	6	10
Oceňování žáků ZŠ starostou města	20	20
Vítání občánků do života (počet dětí)	114	109
Zlaté svatby	1	2
Diamantové a kamenné svatby	1	1
Přijetí jubilantů na radnici	376	366
Počet výstav ve výstavní síni Albína Poláška	10	10
Návštěvnost kulturních akcí	33791	40956
Počet kulturních akcí	71	70
Účast na veletrzích	1	1
Ocenění pedagogických pracovníků starostou města	7	10
Ocenění nejlepších sportovců, sportovních oddílů, trenérů a zasloužilých sportovců starostou města	30	25
Cíl: Udržení počtu aktivit ve městě		
<b>Podpora sociálně znevýhodněným občanům – podíl grantů poskytnutých v sociální oblasti na celkové částce poskytovaných grantů (podíl vyhověných žádostí v sociální oblasti)</b>		
Rok	Podíl v %	
2010	5%	
2011	6%	
Cíl: zvyšování % podílu		
<b>Počet partnerských měst</b>		
rok	počet	
2010	3	
2011	3	
Cíl: Udržet a rozvíjet vztahy s partnerskými městy La Grange, Ustroň, Krásno nad Kysúcou		
<b>Rozsah prevence zdravotních rizik a úrazů zaměstnanců</b>		



	Počet aktivit (preventivní prohlídky, školení řidičů, školení BOZP, kurzy první pomoci, rehabilitační programy, očkování) MěÚ (v počtu nejsou zahrnuty školení BOZP u nástupů PP, dohod ani praxe studentů)	
	2010	2011
Preventivní prohlídky	18	28
Školení řidičů	6 / proškoleno 24 zaměstnanců	5 / proškoleno 77 zaměstnanců
Školení BOZP	3/proškoleno 86 zaměstnanců	1/5 zaměstnanců
Kurzy první pomoci	0	0
Očkování	0	0
Cíl: Udržení lékařské péče a prevence zaměstnanců		
<b>Bodové hodnocení subkriteria</b>	<b>65</b>	

## 1.2 KRITÉRIUM 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Kritérium hodnotí výsledky, které úřad dosahuje ve vztahu ke své strategii a plánování týkající se potřeb a požadavků zainteresovaných stran (externí výsledky) a výsledky, které úřad dosahuje v oblasti řízení a zlepšování uvnitř úřadu (interní výsledky).

### Hodnocení na základě kritéria 9:

Posouzení dosažení definovaných cílů, pokud jde o:

	<b>Celkové hodnocení kritéria 9</b>	Ø	<b>Celkový Ø</b>
9.1	Externí výsledky: výstupy a dopady vztažené k cílům	40	52,5
9.2	Interní výsledky	65	

### SUBKRITÉRIUM 9.1.

#### EXTERNÍ VÝSLEDKY: VÝSTUPY A DOPADY VZTAŽENÉ K CÍLŮM

##### VÝSLEDKY ČINNOSTÍ

##### Počet účastí úřadu (města) v soutěžích kvality

Rok	Příhláška	Cena
2010	nepřihlášeno	

2011	nepřihlášeno	
Cíl: účastnit se soutěží kvality, při podání přihlášky získat ocenění		
<b>Počet získaných ocenění</b>		
Rok/zaměření		Počet
2010		0
2011	Město pro bussines, Čestné uznání za stavbu v kategorii občanské vybavenosti	2
Cíl: Zvýšit počet získaných ocenění		
<b>Plnění plánu veřejnosprávních kontrol a auditů</b>		
Rok	Plán	Skutečnost
2010	64	64
2011	54	54
Cíl: Splnění plánu		
<b>Bodové hodnocení subkriteria</b>		<b>40</b>

### SUBKRITÉRIUM 9.2.

#### INTERNÍ VÝSLEDKY – V OBLASTI ŘÍZENÍ A INOVACÍ, VÝSLEDKŮ KONTROL A AUDITŮ, FINANČNÍCH VÝSLEDKŮ

##### VÝSLEDKY ČINNOSTÍ

##### Počet realizovaných akcí komunitního plánování

Rok	Počet akcí/z toho veřejných
2010	30/4
2011	20/6

Cíl:

##### Počet projektů financovaných ze zdrojů EU/financovaných z jiných zdrojů

Rok	Počet projektů
2010	6/2
2011	2/6

Cíl: Udržet výstupy z projektu a průběžně aktualizovat podle stávajících potřeb

##### Počet akcí v rámci realizovaných projektů

Projekt/aktivita	2010	2011
Projekt: Hospodárný, kvalitní a občanům blízký úřad Frenštát pod Radhoštěm		0
- Počet podpořených osob (úředníků) celkem	95	
- Z toho muži	19	
- Z toho ženy	76	
- Počet školení/proškolených úředníků	7/93	

- Počet členů realizačního týmu	95	
- Počet nově vytvořených produktů	4	
Cíl: Udržet výstupy z projektu a průběžně aktualizovat podle stávajících potřeb		
<b>Oblast IT</b>		
Úsek informatiky		201
Počet spravovaných PC		117
Počet spravovaných tiskáren		94
Počet serverů		10
Počet operačních systémů		4
Počet databázových systémů		3
Počet spravovaných kopírovaných strojů		16
Počet multifunkčních zařízení		19
Cíl: Zajistit zařízení s vyšší výkonností, inovace technologií		
<b>Objem vynaložených nákladů na vzdělávání</b>		
Rok	Objem nákladů v tis. Kč správa MěÚ	
2010	528	
2011	459	
Cíl: Zefektivnit vynakládání nákladů a využití bezplatných forem vzdělávání		
<b>Objem finančních prostředků vynaložených na vzdělávání 1 zaměstnance</b>		
Rok		
2010	5079,- Kč	
2011	4836,- Kč	
Cíl: Zefektivnit vynakládané náklady na vzdělávání a více využívat neplacené formy vzdělávání		
<b>Výsledky v oblasti kontrol, které provedly na úřadě jiné subjekty:</b>		
Rok	Počet kontrol	Počet závad a zjištění/počet závad a zjištění na 1 kontrolu
2010	KÚ MSK – 6	1/1
	MV ČR – 1	1/1
2011	KÚ MSK – 7	2/1
	OIP -1	2/1
	MD ČR	0/0
	OSSZ – 1	0/0
	VZP – 1	0/0
Cíl: Snižovat počet zjištěných nedostatků		
<b>Výsledky veřejnosprávních kontrol</b>		
Rok	Počet VSK	Počet kontrolních závěrů
2010	64	64

2011	54	54		
Cíl: Plnění ročního plánu veřejnosprávních kontrol				
<b>Objem městem uložených odvodů za porušení rozpočtové kázně a penále (v Kč)</b>				
	2010	2011		
Odvodů za porušení rozpočtové kázně	144 000	0		
Penále	6 000	0		
<i>Celkem</i>	<i>150 000</i>	<i>0</i>		
Cíl: Udržet finanční kázeň příjemců veřejné finanční podpory				
<b>Objem uložených sankcí, pokut, porušení rozpočtové kázně (v Kč) - hrazeno městem/</b>				
	2010	2011		
Porušení rozpočtové kázně	61 300	2 146 300		
Uložené sankce a pokuty	8 200	0		
<i>Celkem</i>	<i>69 500</i>	<i>2 146 300</i>		
Cíl: Snižování sankcí				
<b>Rekapitulace příjmů, výdajů a financování</b>	2010		2011	
	Skutečnost V Kč	Plnění k uprav. rozpočtu (v %)	Skutečnost V Kč	plnění k upravenému rozpočtu (v %)
Daňové příjmy	107 980,53	100,7	111 183,58	101,0
Nedaňové příjmy	54 973,86	88,5	57 940,96	103,1
Kapitálové příjmy	7 181,00	109,6	52 954,23	847,9
Přijaté transfery	103 053,24	86,6	94 892,93	81,8
Příjmy celkem	273 188,63	92,7	316 971,70	109,7
Provozní výdaje	229 871,87	89,5	237 471,08	92
Kapitálové výdaje	34 237,68	92,2	17 364,05	27,4
Výdaje celkem	263 709,55	81,9	254 835,13	79,2
Financování	- 9 479,08		- 62 136,76	
Cíl: Snižování provozních výdajů				
<b>Podíl jednotlivých příjmů a výdajů</b>				
	2010		2011	
	Skutečnost v Kč	podíl na celk. příjmech v %	Skutečnost V Kč	podíl na celk. příjmech v %
Daňové příjmy	107 980,53	39,6	111 183,58	35,1

Nedaňové příjmy	54 973,86	20,1	57 940,96	18,3
Kapitálové příjmy	7 181,00	2,6	52 954,23	16,7
Přijaté transfery	103 053,24	37,7	94 892,93	29,9
Příjmy celkem	273 188,63	100,0	316 971,70	100,0
Provozní výdaje	229 871,87	87,0	237 471,08	93,2
Kapitálové výdaje	34 237,68	13,0	17 364,05	6,8
Výdaje celkem	263 709,55	100,0	254 835,13	100,0
Cíl: Snížení provozních výdajů				
<b>Bodové hodnocení subkriteria</b>	<b>65</b>			

Subkritérium 1.1. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro nasměrování úřadu vypracováním poslání, vize a hodnot úřadu

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	Počet bodů			45				45
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			45				45
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			32				32
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.		30					30
	Počet bodů		30					30
<b>Celkem na 400</b>								<b>152</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>38</b>

Subkritérium 1.2. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení úřadu, výkonnosti a změn

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 týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			31				31
DO (realizuj)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			45				45
CHECK (přezkoumej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			36				36
ACT (konej)	<b>152</b>							
	<b>38</b>			40				40
<b>Celkem na 400</b>								<b>38</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>38</b>

Subkritérium 1.3. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro motivování a podporu zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	<b>Důkazy</b>	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
<b>PLAN (plánuj)</b>	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	<i>Počet bodů</i>			33				33
<b>DO (realizuj)</b>	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	<i>Počet bodů</i>		25					25
<b>CHECK (přezkoumej)</b>	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	<i>Počet bodů</i>			35				35
<b>ACT (konej)</b>	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	<i>Počet bodů</i>		15					15
<b>Celkem na 400</b>								<b>108</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>27</b>

Subkritérium 1.4. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	<b>Důkazy</b>	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
<b>PLAN (plánuj)</b>	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	<i>Počet bodů</i>			31				31
<b>DO (realizuj)</b>	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	<i>Počet bodů</i>			35				35
<b>CHECK (přezkoumej)</b>	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	<i>Počet bodů</i>			35				35
<b>ACT (konej)</b>	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	<i>Počet bodů</i>		27					27
<b>Celkem na 400</b>								<b>128</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>32</b>

Subkritérium 2.1. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	Počet bodů				52			52
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědnosti a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů				52			52
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			35				35
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů		25					25
<b>Celkem na 400</b>								<b>164</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>41</b>

Subkritérium 2.2. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizaci strategie a jak plánuje s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	Počet bodů		22					22
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědnosti a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů		20					20
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů		15					15
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů		15					15
<b>Celkem na 400</b>								<b>72</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>18</b>

Subkritérium 2.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	Počet bodů		11					11
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů	9						9
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů	10						10
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů	10						10
<b>Celkem na 400</b>								<b>40</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>10</b>

Subkritérium 2.4. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	Počet bodů		28					28
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů		20					20
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů		30					30
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů		26					26
<b>Celkem na 400</b>								<b>104</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>26</b>

Subkritérium 3.1. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	Počet bodů			31				31
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			43				43
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			35				35
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			31				31
<b>Celkem na 400</b>								<b>140</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>35</b>

Subkritérium 3.2. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli úřadu.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	Počet bodů			44				44
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			50				50
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			35				35
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			39				39
<b>Celkem na 400</b>								<b>168</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>42</b>



Subkritérium 3.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí.

	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
<b>FÁZE, úroveň</b>	<b>Důkazy</b>	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
<b>PLAN (plánuj)</b>	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	<i>Počet bodů</i>		28					<b>28</b>
<b>DO (realizuj)</b>	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	<i>Počet bodů</i>		24					<b>24</b>
<b>CHECK (přezkoumej)</b>	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	<i>Počet bodů</i>		28					<b>28</b>
<b>ACT (konej)</b>	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	<i>Počet bodů</i>		24					<b>24</b>
<b>Celkem na 400</b>								<b>104</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>26</b>

Subkritérium 4.1. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.

	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
<b>FÁZE, úroveň</b>	<b>Důkazy</b>	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
<b>PLAN (plánuj)</b>	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	<i>Počet bodů</i>			34				<b>34</b>
<b>DO (realizuj)</b>	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	<i>Počet bodů</i>			40				<b>40</b>
<b>CHECK (přezkoumej)</b>	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	<i>Počet bodů</i>		15					<b>15</b>
<b>ACT (konej)</b>	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	<i>Počet bodů</i>		15					<b>15</b>
<b>Celkem na 400</b>								<b>104</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>26</b>

Subkritérium 4.2. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	Počet bodů			35				35
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			40				40
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			32				32
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.			25				
	Počet bodů			25				25
<b>Celkem na 400</b>								<b>132</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>33</b>

Subkritérium 4.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení financí.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	Počet bodů				52			52
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů				52			52
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů				65			65
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů				63			63
<b>Celkem na 400</b>								<b>232</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>58</b>

Subkritérium 4.4. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení informací a znalostí.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	Počet bodů				58			58
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			46				46
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů		20					20
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů		20					20
<b>Celkem na 400</b>								<b>144</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>36</b>

Subkritérium 4.5. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení technologií.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	Počet bodů		16					16
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů		12					12
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů		18					18
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů		14					14
<b>Celkem na 400</b>								<b>60</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>15</b>

Subkritérium 4.6. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení provozních prostředků, zařízení a budov.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů				52			52
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů				52			52
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			46				46
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů		26					26
<b>Celkem na 400</b>								<b>176</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>44</b>

Subkritérium 5.1. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů		16					16
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů		18					18
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů		16					16
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů	10						10
<b>Celkem na 400</b>								<b>60</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>15</b>

Subkritérium 5.2. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a poskytování služeb orientovaných na občana/zákazníka.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	Počet bodů			48				48
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			40				40
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			40				40
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			32				32
<b>Celkem na 400</b>								<b>160</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>40</b>

Subkritérium 5.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro inovování procesů zapojením občanů/zákazníků.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.							
	Počet bodů		12					12
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů		12					12
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů		12					12
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů		12					12
<b>Celkem na 400</b>								<b>48</b>
<b>POČET BODŮ na 100</b>								<b>12</b>

## Subkritérium 6.1.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů			45				45
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 porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů				65			65
Celkem na 200							110
Počet bodů na 100							55

## Subkritérium 6.2.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů					75		75
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 porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad				65			65
Počet bodů							
Celkem na 200							140
Počet bodů na 100							70

## Subkritérium 7.1.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů				65			65
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 porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů				65			65
Celkem na 200							130
Počet bodů na 100							65

## Subkritérium 7.2.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů					75		75
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 porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů				65			65
Celkem na 200							140
Počet bodů na 100							70

## Subkritérium 8.1.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů					75		75
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 porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů				65			65
Celkem na 200							140
Počet bodů na 100							70

## Subkritérium 8.2.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů				65			65
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 porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů				65			65
Celkem na 200							130
Počet bodů na 100							65

Subkritérium 9.1.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů			40				40
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 porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů			40				40
Celkem na 200							80
Počet bodů na 100							40

Subkritérium 9.2.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů				65			65
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 porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů				65			65
Celkem na 200							130
Počet bodů na 100							65

**CELKOVÉ HODNOCENÍ KRITÉRIÍ**

Kritéria předpokladů	Bodové hodnocení
Kritérium 1: Vedení	33,75
Kritérium 2: Strategie a plánování	23,75
Kritérium 3: Zaměstnanci	34,33
Kritérium 4: Partnerství a zdroje	35,33
Kritérium 5: Procesy	22,33
<b>Kritéria výsledků</b>	
Kritérium 6: Občané/zákazníci – výsledky	62,50
Kritérium 7: Zaměstnanci - výsledky	67,50
Kritérium 8: Společnost – výsledky	67,50
Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti	52,50
<b>Celkem</b>	<b>44,38</b>



## **Příloha B – Akční plán zlepšování**

	Návrh zlepšení	Oblast	Priorita (1,2,3)	Odpovědnost	Termín
1	Vytvořit pracovní skupinu "pro posouzení zhodnocení a stanovení variant při hospodaření s majetkem města" (pronájmy, prodej, provozování vlastními silami, movitý majetek) (OISOM, OFR, tajemník, OVÚP....)	Metody řízení	1	vedení	30.6.2012
2	Změnit systém informování zaměstnanců o připravovaných změnách a jejich přínosech pro organizaci.	Komunikace	1	tajemník	8.4.2012
3	Zavést systém pro předkládání a projednávání inovačních návrhů a podnětů od zaměstnanců organizace, včetně motivace k navrhování změn a zainteresovanosti na jejich realizaci.	Procesy	1	tajemník + tým CAF	31.5.2012
4	Vypracovat strategii úřadu, stanovit cíle a strategický plán úřadu v návaznosti na strategii města.	Strategie	1	tým CAF	30.6.2013
5	Zavést sledování inovačních podnětů od zaměstnanců a počtu podnětů realizovaných.	Měření	1	tajemník	30.6.2012
6	Zjišťovat názory zaměstnanců na činnost organizace - dotazníková šetření.	Měření	1	tajemník + tým CAF	30.6.2012
7	Dotazníky a anketa pro klienty úřadu a pracovníky úřadu.	Komunikace	1	vedení	31.12.2012
8	Zajistit přehledné www stránky (odkazy na www spolků, prostor pro nejčastější dotazy a odpovědi, uvést přímý odkaz na související instituce, popisy řešení životních situací - manuál pro občany, ceníky)	Občané/zákazníci	1	odbory	31.12.2012
9	Výroční zpráva o činnosti úřadu za 2011	Dokumenty	1	tajemník	31.1.2012
10	Pravidelně provádět sebehodnocení organizace metodou CAF.	Měření	1	tým CAF	30.6.2013
11	Začít realizovat strategii eGovernmentu	Občané/zákazníci	1	OTAJ	31.12.2012
12	Systém finančního řízení - zpracovat ucelený dokument upravující pravidla a postupy pro finanční řízení.	Metody řízení	1	dle karty	31.12.2012
13	Zlepšit úroveň a rozsah informací o inovacích informačních systémů	Komunikace	2	OTAJ	31.1.2012
14	Stanovit klíčové ukazatele kvality a výkonnosti organizace KPI (např. sledování doby vyřízení poskytované služby) a metodiku pro hodnocení výkonnosti	Měření	2	tajemník + tým CAF	31.12.2012
15	Provést revizi obsahu intranetu.	Dokumenty	2	kontrolor	31.12.2012
16	Definovat pravidla, postupy pro revize smluvních vztahů.	Procesy	2	kontrolor	30.6.2012
17	Provést přezkoumání kompetencí na základě revize vnitřních předpisů.	Metody řízení	2	tajemník + tým CAF	30.9.2012
18	Zpracovat metodiku a sledovat rozsah víceprací a počty reklamací.	Procesy	2	MST + kontrolor	30.6.2012
19	Zavedení procesního řízení (definovat a popsat klíčové procesy, hlavní procesy napříč organizací, procesní mapa)	Metody řízení	2	tajemník + tým CAF	30.6.2013
20	Zpracovat operativní plán úřadu (definovat úkoly, SMART cíle - měřitelné, dosažitelné, časově omezené).	Strategie	2	tajemník + tým CAF	30.6.2012
21	Definovat hodnoty úřadu.	Strategie	2	tajemník + tým CAF	31.12.2012
22	Investice a opravy – provádět vyhodnocení plánu– částky, počet akcí.	Měření	2	vedoucí OISOM	pololetně
23	Provádět pravidelné revize vnitřních předpisů.	Procesy	2	odpovědní vedoucí	průběžně
24	Definovat zainteresované strany, vytvořit seznamy, definovat odpovědnost a způsob komunikace ve vazbě na partnera, stanovit pravidla pro přezkoumávání a revize partnerských vztahů.	Partnerství	3	vedoucí odborů	30.6.2012

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

Jméno autora: **Ingrid Hykelová**

Obor: **Manažerská studia - řízení lidských zdrojů**

Forma studia: **Kombinovaná**

Název práce: **Systémy řízení kvality služeb ve veřejné správě se zaměřením na zavedení modelu CAF na Městském úřadě ve Frenštátě pod Radhoštěm**

Rok: **2013**

Počet stran textu bez příloh: **61**

Celkový počet stran příloh: **48**

Počet titulů českých použitých zdrojů: **10**

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: **1**

Počet internetových zdrojů: **12**

Počet ostatních zdrojů: **6**

Vedoucí práce: **PhDr. Peter Ondrejka**