

VCVS ČR

# Q2

## SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ

### 2. NÁRODNÍ KONFERENCE KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ S MEZINÁRODNÍ ÚČASTÍ

5. - 7. PROSINCE 2005

PLZEŇ



AKCE JE POŘÁDÁNA V RÁMCI NÁRODNÍHO PROGRAMU PODPORY JAKOSTI 2005

## Sborník příspěvků 2. národní konference kvality ve veřejné správě

### **Kolektiv autorů**

**Vydává:** Ministerstvo vnitra České republiky,  
úsek veřejné správy  
odbor modernizace veřejné správy  
náměstí Hrdinů č.3, 140 21 Praha 4

**Vydání:** první

**Vytiskla:** Tiskárna Ministerstva vnitra, p.o., Bartůňkova 4, 149 00 Praha 4

**Počet stran:** 184

**Místo a rok vydání:** Praha, 2005

Publikace neprošla redakční a jazykovou úpravou

**ISBN 80-239-6156-X**

# Obsah:

<b>Úvodní slovo ministra vnitra pana Mgr. Františka Bublana</b>	6
<b>1. Jak oceňovat kvalitu územní veřejné správy v České republice?</b>	7
RNDr. Josef Postránecký, Doc. Ing. Jiří Marek, CSc.	
<b>2. Kvalita ve veřejné správě a souvislost s ICT – zkušenost z KÚ Plzeňského kraje</b>	
▪ <b>OD INTERNETOVÉHO PORTÁLU PLZEŇSKÉHO KRAJE K PROJEKTU VIRTUOS</b>	12
Václav Koudele	
▪ <b>KVALITA KOMUNIKACE OBČANA S ÚŘADEM</b>	16
Ing. Pavel Rödl	
<b>3. CAF – 1. krok ke zvyšování efektivity</b>	
▪ <b>ELEKTRONICKÁ CAF – 1. KROK KE ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI</b>	23
Ing. Pavel Kajml,	
▪ <b>JAK DÁLE PO CAF – NÁVAZNÉ METODY NA ZLEPŠOVÁNÍ ÚŘADU</b>	29
Bc. Stanislav Kocourek	
<b>4. Benchmarking ve veřejné správě</b>	
▪ <b>BENCHMARKING VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b>	37
Ing. Jan Široký, Mgr. Rostislav Honus	
<b>5. Šetření spokojenosti občanů / zákazníků, zaměstnanců</b>	
▪ <b>JSOU S VÁMI SPOKOJENI?</b>	45
Ing. Milan Půček, MBA	
▪ <b>SPOKOJENOST OBČANŮ PODLE METODIKY SPOLEČNÝCH EVROPSKÝCH INDIKÁTORŮ: JAK JI SLEDOVAT, VYHODNOCOVAT A VYUŽÍVAT</b>	53
RNDr. Viktor Třebický, Ph.D.	
▪ <b>MĚŘENÍ INDEXU SPOKOJENOSTI – ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ</b>	61
Tomáš Zmeškal, B. A. HONS.	
<b>6. Místní agenda 21 – kvalita veřejné správy, výhody při získávání zdrojů EU</b>	
▪ <b>ZDRAVÁ MĚSTA, OBCE A REGIONY V ČR – DOBRÁ PRAXE VEŘEJNÉ SPRÁVY NA CESTĚ K UDRŽITELNÉMU ROZVOJI</b>	70
Ing. Petr Švec	

## **7. Řízení kvality = kvalitní řízení, zkušenosti z Magistrátu města Plzně**

- **ŘÍZENÍ KVALITY = KVALITNÍ ŘÍZENÍ** 76  
JUDr. Ivo Javůrek, Petr Triner

## **8. Projekty podporující kvalitu ve veřejné správě**

- **IMPLEMENTACE MODELU CAF DO ORGANIZACÍ ÚZEMNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY V ČR** 81  
Ing. Veronika Soukupová
- **KVALITA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ** 84  
Ing. Veronika Soukupová
- **REGIONÁLNÍ BENCHLEARNINGOVÝ PROJEKT 2005** 86  
Mgr. Monika Jurkovičová, Ing. Pavel Kajml
- **BENCHMARKING VYBRANÝCH VEŘEJNÝCH SLUŽEB – SOCIÁLNÍ SLUŽBY** 90  
Mgr. Ondřej Žezula
- **BENCHMARKING NÁKLADŮ NA VÝKON V OBLASTI STÁTNÍ SPRÁVY V PŘENESENÉ PŮSOBNOSTI OBCÍ S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ** 94  
Ing. Jana Voldánová, Mgr. Rostislav Honus

## **9. Řízení kvality v územní veřejné správě**

- **SPOLEČNÝ JAZYK PŘI UPLATŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ METOD KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ** 100  
Ing. Bc. Vladimír Vyplélík, JUDr. Dana Hlavinková
- **SYSTEM ŘÍZENÍ A PROJEKTY NA ZLEPŠOVÁNÍ ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ** 105  
Ing. Milan Půček, MBA
- **MEZINÁRODNÍ VÝMĚNA ZKUŠENOSTÍ A BENCHMARKING** 114  
Mgr. Stanislav Loskot
- **ZKUŠENOSTI SE ZVYŠOVÁNÍM KVALITY MĚSTA DĚČÍNA** 123  
Ing. Jaromír Zajíček
- **ZVYŠOVÁNÍ KVALITY NA MĚSTSKÉM ÚŘADU PÍSEK** 133  
Ing. Jiří Hořánek
- **RESORTNÍ CENY MINISTERSTVA VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY** 137  
Ing. Pavel Kajml

## **10. Řízení kvality ve státní správě**

- **ZAVEDENÍ MODELU CAF NA ČESKÉ OBCHODNÍ INSPEKCI** 140  
Ing. Milan Pražák

- **KVALITA VE STÁTNÍ SPRÁVĚ**

Mgr. Jaroslav Dvořák

147
- **ZAVÁDĚNÍ PRINCIPŮ TQM V ČESKÉM STATISTICKÉM ÚŘADU**

Ing. Vladimír Mašát

155
- **SKÚSENOSTI S IMPLEMENTÁCIOU MODELU CAF VO VEREJNEJ SPRÁVE V SR**

Ing. František Kajánek, Mgr. Monika Jurkovičová

164

## **11. Městský marketing**

- **MĚSTSKÝ MARKETING JAKO INOVATIVNÍ KONCEPT ŘÍZENÍ ROZVOJE MĚSTA**

RNDr. Petr Rumpel, Ph.D.

173

## **2. NÁRODNÍ KONFERENCE KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ SE KONÁ POD ZÁŠTITOU MINISTRA VNITRA PANA Mgr. FRANTIŠKA BUBLANA**

### **Úvodní slovo ministra vnitra**

Vážení účastníci 2.národní konference kvality ve veřejné správě,

setkáváme se sice v období před řádnými volbami do Poslanecké sněmovny, ale v situaci,

- kdy Česká republika je plnoprávným členem Evropské unie,
- kdy Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) sdružující nejvyspělejší státy světa potvrdila prakticky završení transformace v České republice konstatováním, že řešíme stejné problémy jako většina členských států,
- kdy Rada Evropy pozitivně hodnotí rozvoj demokracie v naší zemi.

Z tohoto pohledu blížící se volby ve vztahu k procesu zvyšování kvality veřejné správy nejsou rozhodujícím milníkem, i na nedávno proběhlé konferenci k problematice efektivního státu v Senátu se většina vystupujících bez ohledu na politickou příslušnost shodla na významu veřejné správy a nutnosti dosažení konsensu k realizaci změn a zachování kontinuity. I když jsou různé názory na realizaci reformy územní veřejné správy, je nutno znovu připomenout, že pro toto řešení se vyslovilo 179 ze 192 přítomných poslanců napříč politickým spektrem, je možno najít některé dílčí problémy, které je třeba ještě doladit, ale zcela zásadní je, že díky reformě územní veřejné správy

- byl vytvořen významný prostor pro iniciativu v území k hledání cest rozvoje
- byly vytvořeny podmínky pro rozvoj dalších územních center vedle dosavadních okresních měst.

Na celkové vyhodnocení reformy územní veřejné správy je ještě příliš brzy, každopádně by nebylo racionální dělat zásadní strukturální změny v nejbližším období. Ono totiž v zásadě platí, že v každé zemi je veřejná správa organizována jinak, není jedna nejlepší struktura veřejné správy, záleží na volených zastupitelích a úřednících, na zájmu o rozvoj území obcí či kraje, na zájmu o spokojenost občanů – a k tomu je struktura veřejné správy jen jakousi skořápkou, důležitý je vlastní obsah činnosti, důležitá je dostupnost a kvalita veřejných služeb pro občany.

I z tohoto pohledu považuji národní konferenci kvality za nesmírně důležitý počín, ona se totiž kvalita nenechá nadiktovat, k dosažení kvality je třeba osobního nasazení a tvůrčí aktivity. Dosahování kvalitnějších výsledků je nikdy nekončící proces. Jsem rád, že proces zaměřující se na dosahování kvalitnějších výsledků se rozšiřuje a s určitou mírou nadsázky začíná se měnit v hnutí. Dovolte mi závěrem, abych Vám všem, kteří se do procesu zvyšování kvality zapojují, poděkoval za nasazení a iniciativu a popřál, abyste ve svém nasazení vydrželi a aby se díky našemu společnému úsilí kvalita veřejné správy stala samozřejmostí.

**RNDr. Josef Postránecký,  
náměstek ministra vnitra pro veřejnou správu**

**Doc. Ing. Jiří Marek, CSc.  
ředitel Odboru modernizace veřejné správy**

# **JAK OCEŇOVAT KVALITU ÚZEMNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY V ČESKÉ REPUBLICCE?**

V letošním roce Ministerstvo vnitra vyhlásilo resortní ceny kvality v územní veřejné správě ve snaze dále podpořit ty obce či kraje, které si význam kvality ve své práci nejen uvědomují, ale také hledají a nacházejí cesty jejího dosahování. Usek pro veřejnou správu Ministerstva vnitra se snaží po organizační a metodologické stránce tyto aktivity maximálně podpořit.

V rámci působnosti Rady ČR pro jakost – poradního orgánu vlády, jehož činnost zastřešuje Ministerstvo průmyslu a obchodu – byl vytvořen systém národních cen za jakost, který byl vládou schválen příslušným usnesením. V rámci tohoto systému je také zmíněna možnost ocenění pro organizace veřejného sektoru na bázi EFQM. Každoročně jsou na Pražském hradě vyhlašovány vítězové soutěže, kteří dosáhnou nejlepších výsledků, loňskými vítězi se stali společně T-MOBILE a EUROTTEL.

I když jsme přesvědčeni, že postupem času se může i některý úřad územní samosprávy či organizace veřejného sektoru (dále budeme používat společný pojem organizace veřejné správy) přiblížit výsledkově nejlepším komerčním organizacím, pro naprostou většinu organizací veřejné správy se jedná o velmi těžko dosažitelný cíl i z objektivních důvodů. Mezi ně patří odlišný charakter veřejného a soukromého sektoru, kdy ve veřejném sektoru oproti soukromému nejde o to mít výsadní postavení mezi ostatními, ale poskytovat kvalitní služby v co nejširším rozsahu a o svoji dobrou praxi se svými partnery, nikoli konkurenty podělit.

Podobně není sporu o tom, že metoda EFQM, byť byla vyvinuta pro komerční oblast, je při správné interpretaci použitelná i pro sektor veřejný. Nicméně se jedná o metodu relativně pracovně i finančně náročnou, takže pro řadu zejména menších organizací veřejné správy se tato metoda stává nedostupnou a tedy nepoužitelnou.

Dalším aspektem pro nastavení je velikost a četnost úřadů územní veřejné správy – kvalitní služby by mělo být schopno poskytovat všech 6.243 obcí České republiky i nezanedbatelné množství jimi zřizovaných organizací či organizací poskytujících místní veřejné služby. V systému spojeného modelu územní veřejné správy vláda nemůže obecně ukládat přímo úkoly jednotlivým samosprávám, přesto je třeba zachovat výkon veřejné správy na standardní úrovni tak, aby území České republiky zůstalo i z tohoto pohledu soudržné, tedy aby nebyly zásadně odlišné životní podmínky vytvářené veřejnou správou z regionálního či prostorového pohledu. K udržení a dosažení této představy či vize je nutno volit nepřímé metody řízení, stát již nemůže vystupovat jako nadřízený, ale jako partner, který nabízí pomoc, metodiku, někdy i finanční podporu. A územní samospráva jako partner si z této nabídky vybírá (nebo taky nikoli), vyvíjí vlastní aktivitu, ale také se zodpovídá svým voličům.

V těchto souvislostech ocenění jedné či dvou nejlepších organizací veřejné správy je z hlediska motivačního i vzhledem k dalším aspektům problému naprosto nedostačující. Ideálním stavem by byla situace, kdy by nárok na ocenění měly všechny organizace veřejné správy, byť si uvědomujeme, že je to těžko dosažitelný cíl. Ministerstvo vnitra po konzultacích s Radou ČR pro jakost navrhlo resortní systém cen za kvalitu územní veřejné správy jako pilotní ověřovací ročník, po jeho



vyhodnocení dojde k rozhodnutí, zda i nadále budou udělovány rezortní ceny za kvalitu či zda se stanou tyto rezortní ceny součástí systému národních cen.

Pokusme se objasnit základní principy, ze kterých vychází letošní pilotní ověřovací ročník:

- je vhodné ocenit každé významné úsilí o zlepšování kvality s akceptací i dalších metod než je EFQM
- je vhodné zvláštní ocenění pro organizace veřejné správy, které prokazatelně dosáhly dobré kvality i z hlediska komplexního pohledu
- organizace špičkové kvality se mohou i nadále ucházet o národní cenu kvality na bázi EFQM
- je vhodné zvláštní ocenění pro dobré nápady – které mohou vzniknout i v organizacích, které z komplexního pohledu zatím nemusí splňovat kritéria pro některou z cen, ale jejich nápad může být přenositelný a využitelný v řadě dalších organizací
- je vhodné mít i vytvořen transparentní proces hodnocení, kdy udělení odpovídající ceny bude nezpochybnitelné.

Prvním krokem byla základní definice „úrovně“ či zaměření jednotlivých cen

- jako základní – nejnižší stupeň ocenění „organizace zvyšující kvalitu veřejných služeb“ pro organizace, které významně zaměřily svoji činnost na zlepšování kvality, ale zatím ještě v komplexním hodnocení nedosáhly všech potřebných parametrů
- jako nadstavbový – „střední“ stupeň ocenění „organizace dobré veřejné služby“
- (přičemž nejvyšším stupněm zůstává národní cena s využitím metody EFQM)
- jako zvláštní – cenu Ministerstva vnitra za inovaci – oceňující dobré přenositelné nápady

Druhým krokem byla příprava statutů jednotlivých cen

- u organizace zvyšující kvalitu veřejných služeb bude cena udělena za zlepšení kvality služeb, které se prokáže použitím některého ze standardních nástrojů – CAF, EFQM, ISO 9000 a 14000, Balanced Scorecard, benchmarking atd. Hodnocení podkladů bude zabezpečeno proškolenými hodnotiteli na základě rozhodnutí výboru pro územní veřejnou správu Rady ČR pro jakost, o výsledcích rozhodne jury jmenovaná ministrem vnitra.
- u organizace dobré veřejné služby definování parametrických podmínek pro hodnocení i jiných metod než score u EFQM
  - o u komplexní metody CAF score
    - při použití přístupu EIPA
    - při použití přístupu ČSJ

- pro metodu benchmarking a ISO další podmínky pro ověření komplexnosti
  - stanovení vize organizace
  - kladné výsledky měření spokojenosti občanů
  - kladné výsledky měření spokojenosti zaměstnanců
- pro metodu benchmarking ještě
  - akceptace komplexnosti věcného zaměření metody
  - stanovení obecného postupu pro identifikaci nejlepších – pomocí tzv. vícekriteriálního výkonnostního ukazatele - VVU

Příklad stanovení tohoto ukazatele:

Stanovení váhy podle počtu zaměstnanců zabývajících se agendou na všech úřadech:

Agenda X ... 40 zaměstnanců ...	váha = podíl na celkovém počtu = $40 / 100 = 0,4$
Agenda Y ... 30 zaměstnanců	= $30 / 100 = 0,3$
Agenda Z ... 30 zaměstnanců	= $30 / 100 = 0,3$
Celkem 100 zaměstnanců	

naměřené hodnoty	úřad A	úřad B	úřad C	aritmetický průměr
agenda X	103	105	98	102
agenda Y	90	112	119	107
agenda Z	95	80	110	95

odchylka X	-1	-3	5
váha X	0,4	0,4	0,4
kriterium X	-0,4	-1,2	2

odchylka Y	17	-5	-12
váha Y	0,3	0,3	0,4
kriterium Y	5,1	-1,5	-4,8

odchylka Z	0	15	-15
váha Z	0,3	0,3	0,2
kriterium Z	0	4,5	-3

součet vážených odchylek = VVU = vícekriteriální výkonnostní ukazatel (výsledná záporná hodnota vyjadřuje v souhrnu agend lepší než průměrné výsledky za sledovanou skupinu)

úřad A	$- 0,4 + 5,1 + 0 = 4,7$
úřad B	$- 1,2 - 1,5 + 4,5 = 1,8$
úřad C	$+ 2 - 4,8 - 3 = - 5,8$

výsledek – jen úřad C by splnil první podmínku pro přiznání ceny

- u ceny za inovaci

První výběr provede výbor pro územní veřejnou správu Rady ČR pro jakost, po předložení řešení navrhnou určení hodnotitelé jury přiznání ceny, její rozhodnutí však musí být potvrzeno úspěšnou prezentací v rámci národní konference kvality.

Zároveň byla veřejně vyhlášena výzva pro zájemce o účast a prezentaci dobré praxe na 4. mezinárodní konferenci kvality ve veřejné správě v zemích Evropské unie v září 2006 v Tampere. Výběr bude uskutečněn jury v gesci náměstka ministra vnitra pro veřejnou správu, kdy bude poskytováno podle několika kritérií

- objektivnost řešení a jeho přenositelnost (rozšiřitelnost) v ostatních státech Evropské unie
- pokud možno zastoupení všech 3 úrovní veřejné správy – tedy úrovně centrální, krajské a obecní
- schopnost bezchybné prezentace v anglickém jazyce.

Závěrem si připomeňme, že kvalitou ve veřejné správě se nyní nezabývá jen několik jedinců či něco málo organizací, ale že zlepšování kvality se na základě dobrovolné iniciativy mnoha úředníků i zastupitelů stává běžnou součástí každodenní práce. Z úsilí o kvalitu se stává hnutí kvality se vzájemnou výměnou dobrých praxí. Ocenění předané zde na konferenci je však pouze formálním vyjádřením vynaloženého úsilí, skutečným oceněním bude spokojený občan.

**Václav Koudele**, Krajský úřad Plzeňského kraje

**OD INTERNETOVÉHO PORTÁLU  
PLZEŇSKÉHO KRAJE  
K PROJEKTU VIRTUOS**

## Od Internetového portálu Plzeňského kraje k projektu VIRTUOS

Plzeňský kraj si ve své koncepci informatizace vytkl jako jeden z hlavních cílů rovný přístup k informacím. O tom, že jedním z nejefektivnějších informačních kanálů mezi občanem a veřejnou správou jsou internetová portálová řešení, není nutné jakkoliv polemizovat, je to v dnešní době prostě fakt, který každý tak bere a nikdo už se nad tím nepozastavuje. Webové stránky a různá portálová řešení jsou mezi subjekty veřejné správy stále rozšířenější a občané celkem logicky se zvyšováním své informační gramotnosti požadují stále kvalitnější a spolehlivější elektronické služby (proč ne, vždyť přece platí daně a chtějí za to kvalitní servis).

Plzeňský kraj začal svůj **internetový portál** ([www.plzensky-kraj.cz](http://www.plzensky-kraj.cz)) budovat v roce 2002, předcházely mu samozřejmě jednoduché internetové stránky, které ale pokrývaly významně menší rozsah jeho činnosti.

Základním požadavkem bylo zkrátit a zefektivnit cestu od tvůrce informace (tedy úředníka) ke konzumentovi informace (občanovi). Proto jsme se rozhodli budovat portál nad robustním redakčním systémem, který má oproti standardním nástrojům na trhu některé výhody. To, že informace na portále zveřejňují přímo jednotliví úředníci – uživatelé, na základě přidělených oprávnění, zde nebudou nijak rozvádět. Ne u všech úřadů to je samozřejmé, ale u nás si na tento komfort úředníci, za dva roky používání, již zvykli. Co bych chtěl ale blíže popsat, jsou právě ty ne až tak obvyklé služby, které mají občané na portálu k dispozici.

Jako první je to modul **Dopravního zpravodajství** (<http://doprava.plzensky-kraj.cz>). Jedná se o aplikaci, která přehledně, včetně grafického zobrazení v mapě, informuje o uzavírkách, omezeních a (v zimním období) sjízdnosti silnic na území Plzeňského kraje. Vše funguje díky správám a údržbám silnic našeho kraje, jejichž zaměstnanci informace aktualizují. V loňském roce jsme řešili integraci tohoto systému s celostátními dopravními informacemi, které provozuje Ředitelství silnic a dálnic. Tím se informace od nás automaticky dostávají do celostátního dopravního servisu.

Žhavou novinkou je vyhledávání trasy, které bere v úvahu všechny uzavírky a omezení, a to vše s možností zohledňovat i nosnosti mostů, šířky vozovky, nebo podjezdové výšky mostů. Nejčastějším uživatelem jsou vedle běžného občana, kterého zajímá dopravní situace v Plzeňském kraji, především různé dopravní a speditérské společnosti. Dále je celý systém navržen tak, aby pomáhal při různých živelných pohromách. Nejčastější dotaz občanů v době povodní, kdy bylo velké množství silnic zatopeno nebo strženo, byl „jak se dostanu z místa A do místa B“.

Další zajímavou službou je **Kalendář akcí Plzeňského kraje** (<http://kalendar.plzensky-kraj.cz/>). Slouží, jak už jeho název napovídá, k vyhledávání různých kulturních, sportovních nebo společenských akcí. To by asi nebylo tak neobvyklé; zajímavé je, jakým způsobem se do něj akce plní. Využili jsme spolupráce s ostatními portály působícími v Plzeňském kraji ke sdílení a výměně informací o kulturních akcích.

Nyní stačí, abyste zveřejnili akci na kterémkoliv z partnerských portálů (ŠumavaNET.cz, Xkultura.com, RegionPlzeň.cz, Obecni-urad.net, Mikroregion.net, ŠanceProJihozápad) a ta se automaticky dostane i na ostatní. Výhody tohoto řešení docení především organizátoři akcí, kterým stačí vše zadávat pouze jednou, na jedno místo.

Už jen okrajově bych zmínil poslední zajímavou službu, a to je **zasílání novinek**. Můžete si vybrat přímo složku portálu a interval, jak často chcete novinky zasílat. Velmi výhodné to je např. u potencionálních zájemců o finanční dotace vyhlašované krajem (stačí si objednat novinky ze složky „Dotace a granty“) nebo u zájemců o zaměstnání (to je pro změnu složky Nabídka zaměstnání na úřední desce).

Zatím jsem popisoval především služby, které občany o něčem informují. Ještě důležitější jsou však služby, které občanovi život usnadňují a to především v boji s „úřednickým šimlem“, kdy se stává velmi často obětí rozmarů aktivního úředníka. Pokud máte elektronický podpis, není už dnes problém daňové přiznání podávat prostřednictvím internetu. Stejně tak jdou řešit i některé agendy, které má ve své kompetenci Ministerstvo práce a sociálních věcí, a to především v oblasti Státní sociální podpory. Co už je ale slabší, to jsou možnosti elektronických podání směrem k městským a obecním úřadům.

Většinou se jedná o úřady, které na rozdíl od ministerstev (z pohledu obcí možná i krajů) nevládnou velkými rozpočty a na budování relativně komplikovaných a sofistikovaných služeb, umožňující elektronická podání, jim prostě prostředky nestačí. Je neefektivní, aby každá obec řešila takový úkol samostatně. Vzhledem k tomu, že Plzeňský kraj stojí o to, aby byli jeho obyvatelé spokojeni (to se týká ale např. i majitelů chat a chalup na jeho území), přišel s myšlenkou umožnit elektronická podání realizovat i směrem k těm nejmenším obcím.

Tato myšlenka nabyla konkrétních podob v **projektu VIRTUOS** (VIRTUálně Občan Samospráva), za jehož realizaci je zodpovědná náměstkyně hejtmana Plzeňského kraje Mgr. Olga Kalčíková. Podstata projektu vychází z faktu, že obecní úřady obdrží ročně řádově 2 000 000 různých podání a žádostí. Jejich napsání, doručení a podání

(musíte si zajít na úřad, od úředníka zjistit, co vlastně máte udělat, pak si vzít formulář, ten doma vyplnit a nedej bůh obíhat ještě další úřady pro související potvrzení, nakonec podání poslat nebo fyzicky odnést na úřad) zabírá občanům nezanedbatelné množství času. Adekvátní čas spotřebují i jednotlivé úřady při zpracování všech těchto podání, přepisování různých evidencí a aplikací.

Proto má projekt za **cíl umožnit co nejvíce podání podávat elektronicky** a tím šetřit čas a nervy občanů i úřadů. Jakkoliv se toto může zdát jednoduchým cílem (přece napsat mail a poslat ho na úřad není až tak těžké), má celá věc několik úskalí. Nejdůležitější je legislativa, která ne vše umožňuje. Další překážky mohou být věcného charakteru, pravděpodobně se Vám nepodaří naskenovat a zaslat na úřad stavební povolení s naskenovanou stavební projektovou dokumentací (pokud ji samozřejmě nemáte zpracovanou v CADu ☺).

Při analýze možného jsme narazili na řádově 800 druhů různých podání, která lze na obcích podat. Z nich byla vybrána ta podání, která umožňuje současně platná (ale i připravovaná) legislativa elektronizovat. U takto zúžené množiny pak následovalo určení četnosti jejich využívání občany, a poslední „síto“ bylo definování podle cílové skupiny obyvatelstva, která je majoritním uživatelem daného podání.

Z původní množiny zůstalo 58 podání, která jsou vhodná pro okamžitou elektronizaci. Při jejich výběru jsme samozřejmě brali v úvahu i to, zda danou oblast již neřeší nebo nehodlá v nejbližších dvou letech řešit některé ministerstvo.

Financování projektu VIRTUOS se předpokládá ze strukturálních fondů. V době psaní tohoto textu (srpen 2005) je projekt schválen Radou Plzeňského kraje a podán v rámci 4. kola SROP, opatření 2.2. Pokud bude projekt podpořen Regionální radou Regionu soudržnosti Jihozápad, bude v průběhu podzimu vypsána veřejná zakázka na dodavatele projektu a v první polovině příštího roku zahájena zhruba roční implementace projektu. Přesto, že je projekt řešen zatím pilotně pouze pro 5 vybraných úřadů v našem kraji, tak, abychom zohlednili podmínky na všech stupních samosprávy, bude naší snahou v letech 2007 a dále zajistit rozšíření na všechny obce v kraji, které o tento systém projeví zájem.

Všechny snahy a konání Plzeňského kraje v oblasti informačních technologií mají za cíl zjednodušit a usnadnit život občanům a rovněž zlevnit a zjednodušit veřejnou správu. Věřím, že projekt VIRTUOS, který je partnerem projektu eStat ([www.estat.cz](http://www.estat.cz)) k cílům kraje nejen vede, ale usnadní i jejich dosažení.

**Václav Koudele**, vedoucí Odboru informatiky Krajského úřadu Plzeňského kraje,  
[vaclav.koudele@plzensky-kraj.cz](mailto:vaclav.koudele@plzensky-kraj.cz)

Ing. Pavel Rödl, **Městský obvod Plzeň 4**

# **KVALITA KOMUNIKACE OBČANA S ÚŘADEM**



## Kvalita komunikace občana s úřadem

Elektronická komunikace občana úřadem přináší veliký kvalitativní skok oproti dnešnímu stavu. Vždy však bude existovat určitá část populace a určitá část podání, vyžadující osobní jednání. Je to dáno jak nedostatečnou přístupností elektronických médií, tak charakterem některých agend.

Řešíme-li tedy kvalitu státní správy, musíme se zaměřit i na způsob komunikace s úřadem, který nabízíme lidem, kteří nemají možnost, či z nejrůznějších důvodů nemohou, či nechtějí komunikovat s úřady elektronicky.

Tento problém řešilo vedení našeho obvodu při projektování nového objektu Úřadu městského obvodu Plzeň 4. Pokusím se Vás seznámit s některými principy a řešeními, které jsme zvolili. Snad pro Vás budou alespoň v něčem zajímavé.

Podívejme se na hlavní nevýhody dnešního stavu existujícího na většině obecních úřadů. Disposiční řešení objektů je poplatné době, ve které vznikaly. Chodby a klasické kanceláře. Občan je nucen za pomoci informačního systému vyhledat příslušnou kancelář, zařadit se mezi čekající a přijde-li na něj řada, vstupuje do kanceláře, kde učiní své podání. Vyhodnotili jsme, že slabá místa takovéto komunikace jsou následující:

Klient je nucen pohybovat se zbytečně dlouho většinou složitými chodbami, než konečně najde správné dveře.

Většina klientů pocítuje do doby, než se dopravuje do vlastní kanceláře určitou nejistotu, zda skutečně vybrali správnou kancelář, zda v kanceláři skutečně úředník je, zda o něm úředník ví a zda jej vyzve ke vstupu ve chvíli, kdy již nebude zaneprázdněn. Klient tím, že neví, co se v kanceláři děje, není schopen vyhodnotit své šance na vyřízení podání a zbytečně znervózní.

Vlastní komunikace klienta s úředníkem pak začíná ve chvíli, kdy klient je znejistěn, cítí se ohrožen. Přidáme-li k tomu, že probíhá v uzavřené nekontrolovatelné kanceláři, pak velice často v případech, kdy není klientovi vyhověno dle jeho představ, dochází k agresivnímu jednání.

Nekontrolovatelné pohybování se klientů po objektu vede velice často k vytrhování úředníků od práce. V úředních dnech tak není možno počítat s tím, že by úředníci mohli pracovat na vlastním zpracování podání, byť by jejich komunikace s klienty ten den byla řídká.

Veškerá pracoviště jsou specializovaná a úředník zabývající se jednou agendou, nemůže zastat úředníka agendy druhé, což vede k nerovnoměrnému zatížení úředníků a prodlužování čekacích dob u žádané agendy.

Ne vždy je odborník vhodný pro práci v kanceláři vhodný pro komunikaci s klientem. Uzavřené kanceláře není možné kontrolovat, což zvyšuje bezpečnostní riziko, snižuje pracovní výkon, usnadňuje možnost korupčního jednání.

Nutnost vyčlenění určitých dnů pro práci úřadu, tedy nutné členění na úřední a neúřední dny.

Uvedený způsob komunikace je diametrálně odlišný od komunikace elektronické a v mnoha případech s ní i neslučitelný.

Určitě je možno najít i další problémy a úzká místa takovéhoho úřadu. Většina z Vás s tím má určitě své zkušenosti.

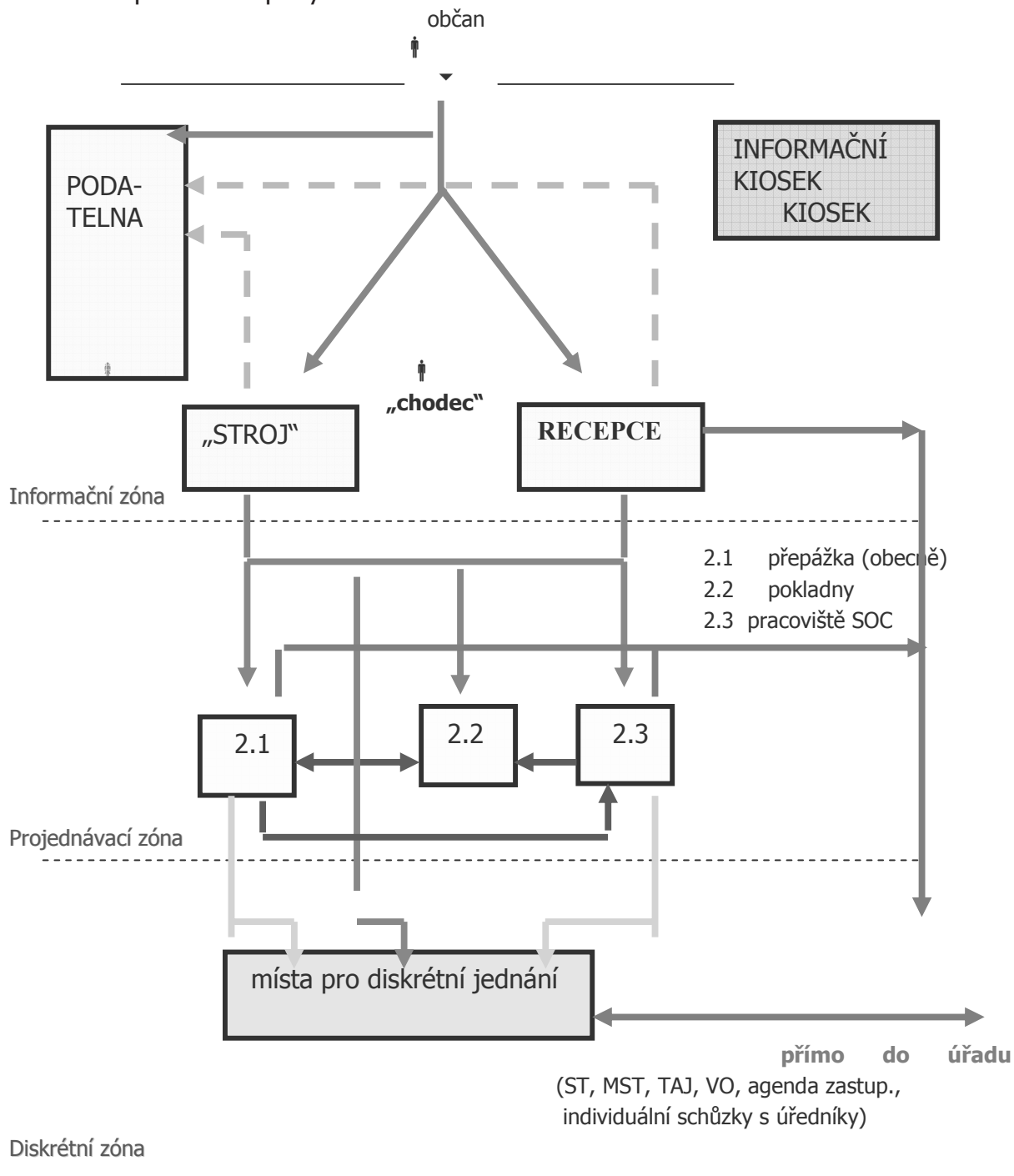
V projektu našeho nového objektu jsme se pokusili většinu problémů vyřešit. Prvním principem, který jsme přijali, je důsledné oddělení místa pro komunikaci s občany, nazýváme ho pro jednoduchost front-office, od vlastních kanceláří úředníků, tedy

back-office. Přiznávám, že dodržení tohoto základního principu dělalo v průběhu dalšího zpracování projektu velké problémy a bylo velmi často atakováno i samotnými úředníky.

Tímto rozdělením úřadu nám vlastně vznikla hala s přepážkami a vlastní úřad. Jednodušší bylo řešení back-office, tedy vlastní „továrny na razítka“. Oddělením od front-office se z ní stává klasická úřední budova, stejná jako budova kterékoliv větší firmy. Po prohlédnutí provozu obdobných kancelářských budov v Plzni jsme zvolili systém hnízd, kde spolu sedí v jedné kanceláři několik úředníků vykonávajících obdobnou činnost a v akusticky oddělené kanceláři pak jejich vedoucí. Každé hnízdo má k dispozici malou jednací místnost pro diskrétní jednání s klienty, čajovou kuchyňku a sociální zařízení. Přestože oproti dnešnímu stavu jsou hnízda pro úředníky velice komfortní, museli jsme řešit problém s odbory, které měly pocit, že nemá-li každý úředník svoji kancelář, nebude mít klid na svoji práci. Nakonec se jejich obavy podařilo rozptýlit.

Podstatně větším oříškem bylo řešení front-office. Zde již opravdu nebylo kde popisovat, neboť v žádné profesi neexistuje shodný provoz. Nejbližším podobným provozem je bankovní hala. Po projití snad všech bank v Plzni a konzultacích s jejich vedením jsme nakonec zvolili následující řešení:

Schéma uspořádání a pohybu v hale:



## Rozbor funkcí a vztahů jednotlivých zón

V následujícím textu rozebereme funkce jednotlivých zón, a jejich vzájemné vztahy:

### 1. Informační zóna

**STROJ** (umí):

- CO – identifikuje druh podání tím, že nabídne možnosti
- KDE - určí místo v Projednávací zóně a pořadí (předpokládá se, že vytiskne na lístek číslo přepážky a pořadové číslo)
  - určí jiné místo v úřadu, kde bude podnět vyřizován (recepce, podatelna, jednací místnost apod.)

**INFORMAČNÍ KIOSEK**:

- předpokládáme možnost získávání informací z webu s blokací odkazů, které nesouvisí s činností úřadu (zejména zábavné stránky apod.)

**RECEPCE** (umí) :

- CO - identifikuje druh podání rozhovorem s občanem
- KDE - (viz jako STROJ)
- KDO + KDY - umí domluvit schůzku
- pouští občany dovnitř úřadu
- poskytuje obecné informace

**RECEPCE – CHODEC**:

- pomáhá obsluhovat STROJ
- poskytuje obecné informace
- je ve vztahu k občanům jakýmsi koordinátorem haly

**PODATELNA** :

- pracuje jako klasická podatelna
- kopírovací práce

### 2. Projednávací zóna

**2.1 PŘEPÁŽKA** (počet přepážek zatím není stanoven)

- zde se projednává podání
- podání jednoduchého typu zde budou zcela vyřizena

- je zde možnost sjednat schůzku (telefonicky) s konkrétním pracovníkem úřadu
- je zde možno zaplatit správní poplatky

## 2.2 POKLADNA

- Příjmová - vybírá částky nad limit a další poplatky  
- koordinuje a řídí vybírání správních poplatků na přepážkách
- Výdajová - vyplácí vše

## 2.3 PRACOVIŠTĚ SOC.

- nevyřizují se zde podání, která lze vyřídit u přepážky 2.1
- stavební dispozice: , *prosklené kanceláře*

### 3. Diskrétní zóna

#### JEDNACÍ MÍSTNOSTI

- pro pracovníky z přepážek 2.1
- pro ostatní pracovníky úřadu podle jejich potřeb a uvážení  
*pozn.: v patrech se také počítá s jednacími místnostmi*
- pro přestupková řízení

### 4. Technika

#### Informační zóna

STROJ	vyvolávací zařízení	SW speciální podle druhů podání
INFORMAČNÍ KIOSEK	info z webu apod.	SW kopie internet. portálu MMP
RECEPCE – CHODEC	žádné požadavky	
RECEPCE – PC		
KDO, CO	databáze postupu úřadu při vyřizování podání (mnoho druhů!)	
KDE	návaznost na vyvolávací systém – propojení	
KDY	Outlook + MS Exchange	
VCHOD	elektronický vstupní systém do úřadu Návaznost na pohyb po budově úřadu ve vyšších patrech – karty, čipy pro občany, kteří vstupují do vyšších pater úřadu.	
PŘEPÁŽKY	databáze postupu úřadu při vyřizování podání (mnoho druhů!) návaznost na vyvolávací systém Outlook viz. recepce	

Předpokládá se propojení informačního systému s aplikacemi města Plzně v různých kombinacích.

Bezpečnost aplikací při provozu haly (PC budou v dosahu občanů, pracovníci se budou střídat!)

Ergonomické řešení přepážek je též velice důležité z hlediska komunikace mezi klientem a úředníkem. Při jeho návrhu bylo zajímavé, jak k němu přistupují jednotlivé banky. Existuje několik základních kombinací. Z důvodu nutnosti zachování určitého pracovního komfortu úředníka rovnou vynechávám varianty, ve kterých úředník stojí.

- **Úředník sedí, klient sedí:**

Výhody: Klient i úředník mají hlavy ve stejné výši, tedy pocit rovného postavení.

Pohodlí úředníka a lepší pracovní výkon.

Nevýhody: Pohodlí klienta nevede k nutnosti rychlého jednání. Snižuje se kapacita přepážky.

Hodnocení: Vhodné pro delší diskrétní jednání, ne pro přepážku.

- **Úředník sedí, klient stojí:**

Výhody: Klient je nepřímo nucen k rychlému jednání.

Pohodlí úředníka a lepší pracovní výkon.

Nevýhody: Hlava klienta výš dává klientovi pocit nadřazenosti. Častější sklon klienta k agresivnímu jednání.

Hodnocení: Nevhodné pro jednání s klienty agresivních povah.

- **Úředník sedí, klient stojí, hlavy ve stejné výšce:**

Výhody: Klient i úředník mají hlavy ve stejné výši, tedy pocit rovného postavení.

Pohodlí úředníka a lepší pracovní výkon.

Klient je nepřímo nucen k rychlému jednání.

Nevýhody: Nejsou.

Hodnocení: Uspořádání vhodné pro krátké až středně dlouhé jednání na přepážce.

Zvolili jsme tedy poslední uvedené řešení.

Problémů k řešení je podstatně více. Pokusil jsem se popsat a zdůvodnit způsob řešení alespoň některých.

Projekt objektu ÚMO Plzeň 4 je hotov, je vydáno stavební povolení. Objekt je zařazen do programu rozvoje města. Předpoklad realizace je 2006 až 2008.

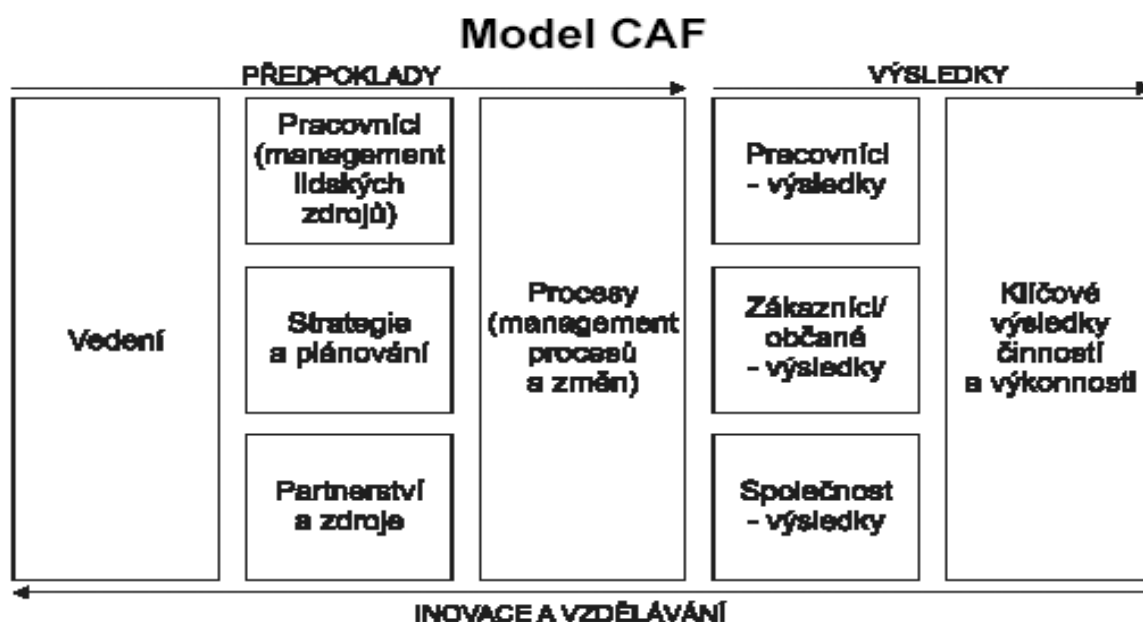
**Ing. Pavel Kajml,**  
Ministerstvo vnitra ČR,  
odbor modernizace veřejné správy

**ELEKTRONICKÁ CAF**  
**- 1. KROK KE ZVYŠOVÁNÍ**  
**EFEKTIVNOSTI**

## Elektronická CAF – 1. krok ke zvyšování efektivity

Model CAF je sebehodnotící nástroj pro zlepšování kvality a výkonnosti organizací. Byl vyvinut v rámci EU pro potřeby veřejného sektoru, přičemž vychází z evropského modelu podnikatelské excelence EFQM, který umožňuje komplexní posouzení úrovně jednotlivých organizací.

Metoda je založena na sebehodnocení 9 oblastí / kritérií (viz obrázek) , které jsou dále členěny na 27 subkritérií.



Je vidět, že 4 kritéria hodnotí úroveň výsledků organizace a 5 kritérií hodnotí předpoklady pro dosahování těchto výsledků.

Sebehodnocení provádí tým složený z vyškolených pracovníků organizace, kteří dle stanovené metodiky postupně zodpovídají otázky jednotlivých subkritérií a míru jejich naplnění hodnotí pomocí 6tíhodové škály. Tím se prověří úroveň všech 9 oblastí, přičemž se např. detekují nejslabší oblasti; to umožní vedení organizace zaměřit se na ně a přijmout odpovídající kroky pro jejich zlepšení – např. v podobě akčního plánu zlepšování.

Protože je hodnocení pravidelně opakováno (např. po roce), je tak zajištěna zpětná vazba, která umožňuje hodnocení úspěšnosti přijatých kroků a jejich aktualizaci - to se objeví např. v novém akčním plánu. Tím je nastartován proces soustavného zlepšování (což je např. požadavek norem ISO 9001 či přístupu TQM), který je jedním z pilířů pro zlepšování kvality a výkonnosti organizací.



Pojďme se podívat na jednotlivé oblasti model CAF:

Začneme kritérii předpokladů, kde na jednotlivé otázky subkritérií budeme odpovídat a bodovat je následujícím způsobem:

Neexistuje žádný důkaz nebo pouze nepodstatný důkaz o jakémkoli přístupu – 0 bodů.

- Přístup je plánován – 1 bod.
- Přístup je plánován a uplatňován – 2 body
- Přístup je plánován, uplatňován a přezkoumáván – 3 body
- Přístup je plánován, uplatňován a přezkoumáván a dle toho nastaven – 4 body
- Přístup je plánován, uplatňován, přezkoumáván na základě údajů z benchmarkingu, nastaven a zcela začleněn do organizace – 5 bodů.

### **Kritérium 1: Vedení**

Způsob, jakým vedoucí pracovníci a manažeři rozpracovávají poslání a vizi organizace veřejného sektoru a jak usnadňují jejich dosahování; jak rozvíjejí hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch a jak je realizují vhodnými opatřeními a chováním; jak jsou vedoucí pracovníci a manažeři osobně zapojeni do zajišťování rozvoje a uplatňování systému managementu organizace.

Otázky subkritérií jsou formulovány takto: Zvažte důkaz o tom, co vedení organizace dělá pro:

- 1.1 Nasměrování organizace: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot.
- 1.2 Vypracování a uplatňování systému pro řízení organizace.
- 1.3 Motivování a podporování pracovníků v organizaci a vystupování jako vzor určité funkce.
- 1.4 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami.

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

Způsob, jakým organizace uplatňuje svoje poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, podporované příslušnými politikami, plány, cíli, záměry a procesy.

Otázky subkritérií jsou formulovány takto: Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro:

- 2.1 Shromažďování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran.

2.2 Vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování.

2.3 Uplatňování strategie a plánování v celé organizaci.

### **Kritérium 3: Pracovníci (management lidských zdrojů)**

Způsob, jakým organizace řídí, rozvíjí a uvolňuje poznatky a plný potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivců, týmů a celé organizace; jak plánuje tyto činnosti, aby podpořila svoji politiku a strategii a efektivní činnost svých pracovníků.

Otázky subkriterií jsou formulovány takto: Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro:

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

3.2 Identifikování, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí pracovníků a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů.

3.3 Zapojení pracovníků rozvíjením dialogu a zmocnění.

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

Způsob, jakým organizace plánuje a řídí svá partnerství a interní zdroje, aby podpořila svoji politiku a strategii a efektivní fungování svých procesů.

Otázky subkriterií jsou formulovány takto: Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro:

4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.

4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky / občany.

4.3 Řízení znalostí.

4.4 Řízení financí.

4.5 Řízení technologie.

4.6 Řízení budov a peněžních prostředků.

### **Kritérium 5: Procesy (management procesů a změn)**

Způsob, jakým organizace řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy, aby inovovala a podpořila svoji politiku a strategii a zcela uspokojila své zákazníky a jiné zainteresované strany a vytvořila pro ně zvyšující se hodnotu.

Otázky subkriterií jsou formulovány takto: Zvažte důkazy o tom, jak organizace:

5.1 Identifikuje, navrhuje, řídí a zlepšuje procesy.

5.2 Rozvíjí a poskytuje služby a produkty při zapojování zákazníků / občanů.

### 5.3 Plánuje a řídí modernizaci a inovaci.

Následují kritéria výsledků, kde na jednotlivé otázky subkriterií budeme odpovídat a bodovat je následujícím způsobem:

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

#### **Kritérium 6: Zákazníci/občané - výsledky**

Jakých výsledků dosahuje organizace při uspokojování svých interních a externích zákazníků.

Otázky subkriterií jsou formulovány takto: Zvažte důkazy o tom, jakých výsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím:

6.1 Výsledků měření spokojenosti zákazníků/občanů.

6.2 Ukazatelů měření orientovaných na zákazníka/občana.

#### **Kritérium 7: Pracovníci - výsledky**

Výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu k uspokojování svých pracovníků.

Otázky subkriterií jsou formulovány takto: Zvažte důkazy o výsledcích s ohledem na:

7.1 Výsledky spokojenosti lidí a měření jejich motivace.

7.2 Ukazatelů výsledků spokojenosti lidí (pracovníků).

#### **Kritérium 8: Společnost - výsledky**

Čeho organizace dosahuje při uspokojování potřeb a očekávání místní, národní a mezinárodní společnosti jako celku. Patří sem vnímání přístupu organizace ke kvalitě života, k životnímu prostředí a k ochraně globálních zdrojů a vlastní interní opatření

týkající se hospodárnosti organizace. Patří sem také její vztahy s úřady a orgány, které ovlivňují a řídí její záležitosti.

Otázky subkriterií jsou formulovány takto: Zvažte, čeho organizace dosahuje s ohledem na svůj vliv na společnost, s odkazem na:

8.1 Výsledky v oblasti sociální.

8.2 Výsledky v oblasti životního prostředí.

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

To, čeho organizace dosahuje s ohledem na svůj mandát a specifikované cíle a při uspokojování potřeb a očekávání každého, kdo má v organizaci finanční nebo jiný hmotný zájem.

Otázky subkriterií jsou formulovány takto: Zvažte důkaz o trendech výsledků dosahovaných organizací s ohledem na:

9.1 Dosahování cílů.

9.2 Finanční výkonnost.

Bližší informace k modelu CAF jsou uvedeny na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR v úseku veřejné správy: <http://www.mvcr.cz/zpravy/2005/kvalitavs.html> nebo na webových stránkách Národní politiky podpory jakosti: <http://www.npj.cz>

**Bc. Stanislav Kocourek, Městský úřad Vsetín**

**JAK DÁLE PO CAF  
– NÁVAZNÉ METODY  
NA ZLEPŠOVÁNÍ ÚŘADU**

## **Jak dále po CAF – návazné metody na zlepšování úřadu**

CAF umožňuje objektivní pohled na celkovou výkonnost organizace a detekuje příležitosti ke zlepšování. Ty se mohou realizovat dalšími metodami a aktivitami. Na příkladu MěÚ Vsetín je zmíněna metoda BSC, benchmarking, ISO normy řady 9000 a 14000, použití MA 21 a Sady evropských indikátorů.

### **Proč uplatňovat systémy kvality ve veřejné správě**

S pojmy jako kvalita, procesní řízení, ISO, Reengineering, EFQM, benchmarking, Balanced Scorecard (BSC) atd. se často můžeme setkat v průmyslu a celé podnikatelské sféře. Řadě lidí při vyslovení těchto názvů naskakuje „husí kůže“. Vidí v nich jen módní trend, nárůst práce či byrokracie. Přitom, když nakupují jakékoli zboží nebo odebírají službu (třeba jídlo v restauraci, jízdu vlakem, či opravu čehokoli), automaticky očekávají, že dostanou kvalitní výrobek či službu za relativně nízkou cenu. Přitom právě tyto metody sehrávají z hlediska kvality za přiměřenou cenu rozhodující roli.

Ve veřejné správě se tyto metody na základě tlaku změn začaly ve větší míře používat před rokem 2000. Slouží ke zvyšování kvality a výkonnosti jednotlivých veřejných služeb a procesů (činností), kvality procesu strategického plánování, zvyšování kvality života občanů a podobně.

Začít využívat metody kvality může být motivováno například:

- Snahou hledat cesty, jak efektivně řídit úřad a smysluplný rozvoj města (obce, regionu, kraje). Jde o odpovědnost vůči mandátu, který volení zástupci získali ve volbách.
- Úsilím zvyšovat výkonnost a kvalitu práce úřadu. Jde o ujištění, že úřad je v rámci omezených zdrojů kvalitně řízen a schopen principy přenášet dál.
- Vytvořením nástroje pro zvyšování kvality života občanů a pro získání zpětné vazby, zda jsou občané spokojeni a zjistit, co chtějí. Jde také o nástroj pro efektivní oboustrannou komunikaci s občany.
- Snahu jít příkladem, udělat si ve věcech pořádek, řešit příčiny věcí – nebýt jen hasičem svých vlastních požárů.
- Věrohodností města a regionu pro čerpání prostředků z EU a státu.
- Vytvářením nekorupčního, tvůrčího a partnerského prostředí.
- Kvalitnější a výkonnější péčí o majetek, řízení investic a nákupů.

- Získáním nástroje k řízení rizik, využívání příležitostí a znalostí.
- Zájmem získávat pravidelně výsledky o práci úřadu nebo organizací města, výsledky o kvalitě života ve městě atd.

### **Pojem kvalita ve veřejné správě**

Abychom mohli v dalších kapitolách vysvětlit význam procesního přístupu pro řízení města a úřadu, je nejprve nutné vysvětlit některé pojmy a souvislosti. Nejprve je důležité definovat pojem kvalita ve veřejné správě:

Kvalita ve veřejné správě je míra naplňování oprávněných požadavků:

- zákazníků na poskytovanou veřejnou službu nebo
- občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji.

Příčemž:

**Zákazníci** (například žadatelé na úřadě, účastníci správního řízení atd.) očekávají, že jejich žádost nebo potřeba služby bude vyřízena rychle, bez právních a jiných nedostatků, v požadovaném standardu.

**Občané** očekávají, že dojde ke zvyšování kvality života v jejich obci, kraji nebo regionu.

Co je cílem veřejné správy?

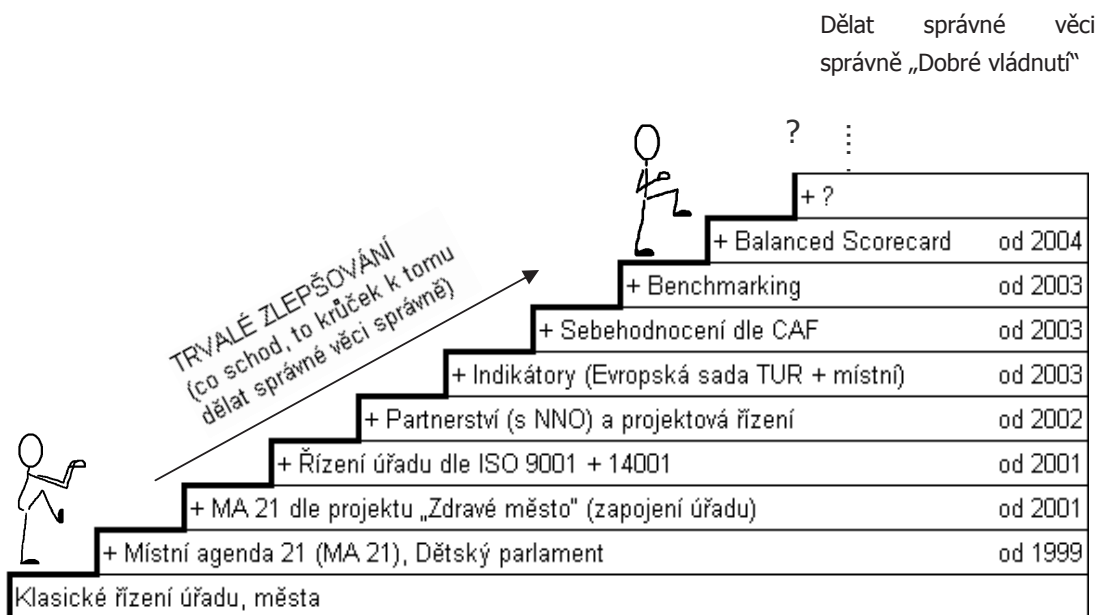
Proč je třeba popisovat tak jednoznačnou věc jako je „cíl veřejné správy“? Zkušenosti ukazují, že pracovníci úřadů v této věci nemají zcela jasno. Je těžké hovořit například o přínosu strategického benchmarkingu nebo procesu strategického plánování s někým, kdo je raději „hasičem svých vlastních požárů“ a nemá zájem se opravdově nad strategií města nebo úřadu zamýšlet. Přitom kvalitní řízení úřadu, má-li našim občanům přinášet užitek, musí vycházet ze strategických priorit a současně efektivně a kvalitně zvládat všechny operativní úkoly. Jinak řečeno, kvalitní řízení má vycházet z cíle veřejné správy. Současně je třeba přizpůsobit tento cíl místním podmínkám. To není možné bez toho, že cíli porozumíme:

**Cílem veřejné správy je:**

- zvyšovat kvalitu života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a současně
- zvyšovat výkonnost a kvalitu úřadem poskytovaných veřejných služeb.

## Přístup k trvalému zlepšování – příklad města Vsetín

**Postup města Vsetín je** vidět na následujícím obrázku, který zobrazuje přístup k trvalému zlepšování práce úřadu a města. **Co schod, to malý krůček vzhůru** směrem k „dělat správné věci správným způsobem“. Od klasického způsobu řízení radnice jsme přes uplatnění Místní agendy 21, projektu Zdravé město, zavedení integrovaného systému řízení kvality a šetrnosti k přírodě dle ISO, budování partnerství a projektového řízení, sledování Evropské sady indikátorů, CAF, benchmarking dostoupali až k řízení priorit města pomocí Balanced Scorecard. Kolik



krůčků k „Dobrému vládnutí“ (přístup vydaný OSN v roce 2000 pod názvem „**Good governance**“) ještě budeme muset urazit, není ještě zcela jasné. Zřejmě je to **proces, který nikdy neskončí**. Podstatné je, aby tento přístup nesl našim občanům užitek.

### 1. Místní Agenda 21

Místní Agenda 21 byla **stanovena OSN** v roce 1992 jako součást dokumentu Agenda 21. Definice MA 21 (Zdroj: ČEÚ): MA 21 je

- nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni.
- **proces**, který, prostřednictvím:
  - zkvalitňování správy věcí veřejných,
  - strategického plánování (řízení),
  - zapojování veřejnosti a
  - využívání všech poznatků o udržitelném rozvoji v jednotlivých oblastech,



**zvyšuje kvalitu života** ve všech jeho aspektech a **směřuje k zodpovědnosti občanů** za jejich životy i životy ostatních bytostí v prostoru a čase.

Poctivé uplatňování Místní Agendy 21 umožňuje zjišťovat potřeby občanů v daném území, komunikovat je s nimi a zapojovat občany do rozhodování. To vše systematicky a při respektování udržitelného rozvoje. MA 21 je základem pro model řízení úřadu „Dělat správné věci správně“. Nelze ji považovat pouze za dílčí metodu, ale je rámcem, ve kterém se veřejná správa na místní a regionální úrovni zkvalitňuje.

## 2. Systém kvality dle ISO

Systém kvality dle ISO můžeme zjednodušeně nazvat systémem kontrol a prevencí. Je popsán v certifikační normě ISO 9001. Inspiraci pro zvyšování kvality a výkonnosti najdeme v normě ISO 9004. Systém kvality lze zavádět současně se systémem šetrnosti k přírodě dle ISO 14001.

Co nazývá norma jako úspěšné řízení? Úspěšné vedení a fungování organizace (u nás úřadu) vyžaduje, aby byla řízena systematickým a jasným (*tedy i proti korupčním*) způsobem. Úspěch (*u města spokojení občané s kvalitou života*) může být výsledkem zavádění a udržování takového systému řízení, jehož cílem je neustálé zlepšování efektivnosti a účinnosti činnosti (*u úřadu výkonu státní správy a plnění úkolů samosprávy*) organizace (*úřadu*) a to na základě toho, že jsou respektovány potřeby zainteresovaných stran (*občan, dodavatelé a partneři, stát, příroda*).

Normy vychází z těchto osmi zásad kvalitního řízení:

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1. Zaměření na zákazníka/občana | 6. Neustálé zlepšování                                   |
| 2. Vedení a řízení zaměstnanců  | 7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech       |
| 3. Zapojení zaměstnanců         | 8. Vzájemně prospěšné dodavatelské (a partnerské) vztahy |
| 4. Procesní přístup             |  |
| 5. Systémový přístup k řízení   |  |

### 3. Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje

Evropská sada indikátorů by měla vést k podpoře místních úřadů v práci směrem k udržitelnosti a poskytuje cíle a srovnávací informace o pokroku v oblasti trvalé udržitelnosti po celé Evropě. Je založena na společném souboru integrovaných indikátorů, kde jednotlivé indikátory odrážejí vzájemné působení mezi hledisky ekonomickými, společenskými a hledisky životního prostředí. Tato metoda byla vyvinuta k měření postupu přibližování se k či vzdalování se od trvalé udržitelnosti a soustředí se na rozsah změn za určitý časový úsek a na identifikaci trendů a směrů, spíše než na absolutní měřítka.

Použití Evropské sady indikátorů umožňuje také srovnávání mezi městy. Vytváří tím základnu pro benchmarking.

Obec tím, že přistoupí k hodnocení evropských indikátorů získá:

- objektivní hodnoty kvality života v obci, sloužící k přípravě rozvojových a strategických plánů, územně plánovací dokumentace
- systém, na jehož základě je možné stanovit priority, v případě delšího sledování trendy vývoje
- argumenty ve vztahu k občanům
- podklady pro žádosti, granty – zvýší jejich důvěryhodnost
- vyloučí empirické a subjektivní hodnocení problémů občanů
- srovnání s obcemi v Evropě

Občan tím, že obec přistoupí na hodnocení indikátorů, získá:

- jistotu, že obec může pracovat objektivně, bez lokálních a jiných zájmů
- důkaz o zájmu obce spravovat věci veřejné transparentně

Přehled indikátorů je uveden v následující tabulce:

<b>A</b>	<b>Základní indikátory (povinné)</b>
<b>A1</b>	<b>Spokojenost občanů s místním společenstvím.</b>
<b>A2</b>	Místní příspěvek globálním klimatickým změnám.
<b>A3</b>	<b>Mobilita a místní přeprava cestujících.</b>
<b>A4</b>	<b>Dostupnost místních veřejných parků a služeb.</b>
<b>A5</b>	<b>Kvalita místního ovzduší.</b>
<b>B</b>	<b>Doplňkové indikátory (dobrovolné)</b>
<b>B6</b>	<b>Cesty dětí do a ze školy.</b>
<b>B7</b>	<b>Udržitelné řízení místní samosprávy a místního podnikání.</b>

<b>B8</b>	<b>Hluk</b>
<b>B9</b>	<b>Udržitelné využívání půdy</b>
<b>B10</b>	<b>Výrobky propagující udržitelnost</b>

#### 4. Model CAF

„Společný hodnotící rámec“, někdy též označovaný jako model CAF, je určen pro sebehodnocení všech druhů organizací ve veřejné správě, tedy i samospráv. CAF (The Common Assessment Framework) je model vyvinutý v rámci EU za účelem zlepšování kvality a výkonnosti. Model je založen na provedení sebehodnocení devíti kritérií. Pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků (tedy jak musíme řídit, jak uplatňovat strategii, jak motivovat a řídit zaměstnance, jak pracovat se zdroji a budovat partnerství, jak řídit procesy). Čtyři kritéria se týkají samotných cílů (výsledků) vůči zákazníkům / občanům, zaměstnancům, vlivu na společnost a životní prostředí, klíčové výsledky výkonnosti úřadu.

V ČR je nejvíce používán samosprávnými úřady (městské / krajské). CAF je však navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný na národní, krajské i místní úrovni.

#### 5. Benchmarking

Co je **benchmarking**? Benchmarking je porovnávání se s ostatními za účelem nalezení dobré praxe. Cílem je naučit se tuto dobrou praxi od druhých. Jak se liší benchmarking od běžného porovnávání? Jde o aktivní porovnávání s odvozením ponaučení - z výsledků se formulují podněty pro další činnost a rozvoj. Pro naši potřebu můžeme použít tuto definici benchmarkingu:

Benchmarking je metoda zlepšování pomocí učení se od druhých.

Kde uplatnit benchmarking?

Benchmarking je uplatnitelný jak ve strategické rovině (strategický benchmarking), tak v operativní rovině (procesní nebo výkonový benchmarking), současně je možné jej uplatnit i uvnitř úřadu (porovnávání mezi odbory). Klíčové však je, porovnávat to, co zajímá občany. Zejména jde o kvalitu života daného města, regionu, kraje. Pro své přednosti, byl benchmarking zvolen jako jedna z klíčových metod pro zlepšování veřejné správy v rámci EU.

## 6. Metoda Balanced Scorecard (BSC)

BSC je uznávanou metodou k řízení strategií. Balanced Scorecard (zkráceně BSC) je nazývána též jako metoda vyvážených ukazatelů nebo vyvážený úspěch. Obvykle se však nepřekládá. **Metoda je založena na procesním přístupu a velmi vhodně se doplňuje s benchmarkingem.** Jádrem metody BSC je soubor vyvážených indikátorů. Před uplatnění metody BSC je třeba si vyjasnit vizi a strategické priority (například pomocí technik Místní Agendy 21). Úkolem metody není stanovit vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění.

Hlavními přednostmi BSC jsou:

- **přehlednost:** strategická mapa je na jedné straně formátu A4,
- **vyváženost:** neříkáme jen co chceme pro občany realizovat, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a také, co se pro to musíme naučit,
- **měřitelnost:** lze stanovit relativně malý počet měřítek

**Ing. Jan Široký**, Magistrát města Ostrava,

**Mgr. Rostislav Honus**, nezávislý expert

# **BENCHMARKING VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

# **Benchmarking ve veřejné správě**

## **1. Úvod**

Základ pojmu „benchmarking“ tvoří anglické slovo „benchmark“. V různě odborně zaměřených slovnících lze nalézt jeho překlad jako „standard“, „značka zeměměřiče pro měření výšky“, v novějších slovnících se uvádí i „komparativní bod“ či „porovnávací ukazatel“. Právě tento poslední výklad nejlépe charakterizuje podstatu benchmarkingu.

Benchmarking je metoda řízení kvality. Je to metoda zlepšování učením 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.

Smyslem benchmarkingu je zjištění jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními, především pokud jde o výstupy, tj. výsledky služeb zákazníkům; jak organizace pracuje z hlediska vstupů, tj. personálu, financí a dalších zdrojů, a jaká je úroveň služeb, které pomocí vstupů zajišťuje; jaké jsou rezervy v organizaci, ale především poznání, jak některé věci dělají jiní.

## **2. Benchmarkingový cyklus (proces)**

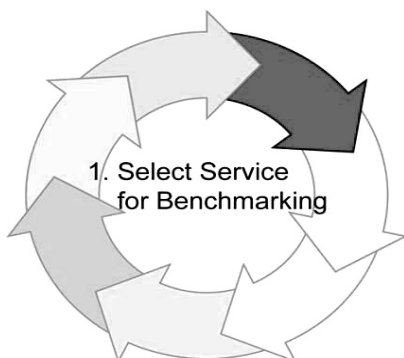
Benchmarking je neustále opakující se proces, je to způsob řízení změn a cesta k trvalému zlepšování. Organizace OMBI z Kanady benchmarkingový cyklus popisuje v sedmi krocích, znázorněných v obr. 1:

1. výběr činností / oblastí pro benchmarking;
2. vypracování profilů služeb;
3. sběr a analýza dat o výkonu;
4. stanovení pásma výkonu;
5. identifikace nejlepších postupů;
6. vypracování strategií pro porovnávání; vyhodnocení výsledků a procesů.

### **Obrázek 1: Benchmarkingový cyklus**

Obrázek znázorňuje metodiku benchmarkingu v sedmi krocích a ukazuje, jak tyto kroky a nezbytné činnosti, které zahrnují, vytvářejí plynulý cyklus výběru, měření, analýzy, implementace změn a kontroly vedoucí k vysoké kvalitě a vynikajícím službám.

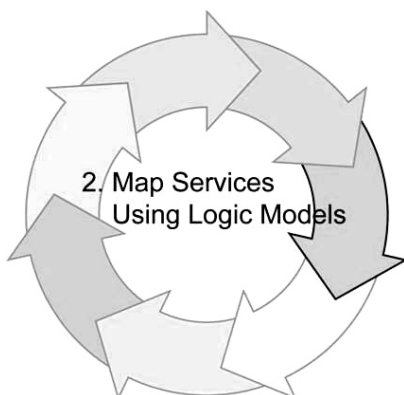
## 1. krok



### Výběr činností/oblastí pro benchmarking

Výběr služby pro porovnávání je prvním krokem. Je třeba zvolit službu nebo činnost, kterou lze měřit. Základem (důvodem) výběru může být mnoho faktorů, např. velký počet stížností a reklamací, vysoké náklady nebo jiné problémy ve výkonu.

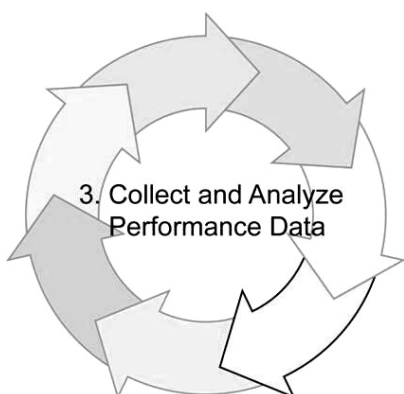
## 2. krok



### Vypracování profilů služeb

Tento krok umožňuje lépe porozumět službě (činnosti), pro něž má být proveden benchmarking. Pokud má být daná služba důkladně analyzována, je výhodné využít některé nástroje mapování procesů, např. logické modely a kalkulaci nákladů podle činností. To umožní navrhnout vhodné ukazatele výkonu (pokud ještě neexistují). Ukazatele by měly umožnit získat o službě zevrubné a relevantní informace.

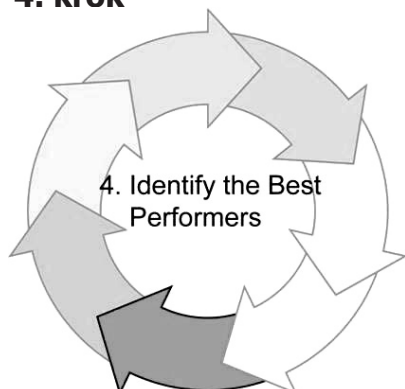
## 3. krok



### Sběr a analýza dat o výkonu

V tomto bodě se provede sběr dat o službě (programu), který vychází z ukazatelů výkonu stanovených v předchozím kroku. Tento krok může být poměrně časově náročný v závislosti na tom, o jakou službu jde, a jak snadno se data získávají. Sebraná data se analyzují. Tato analýza může zahrnovat vzorce dat, nejnižší či nejvyšší náklady, výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků apod.

#### **4. krok**



#### **Stanovení pásma výkonů**

Dalším krokem po dokončení analýzy dat je stanovení pásma dobrých či alespoň přijatelných 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.

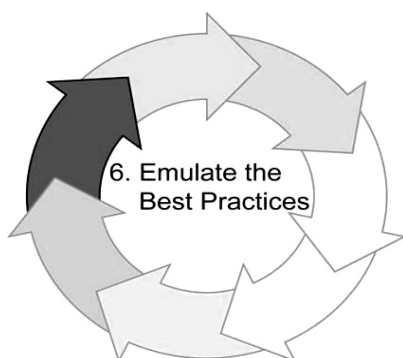
#### **5. krok**



#### **Identifikace nejlepších postupů**

V tomto kroku se zjišťuje nejlepší postup. Nejlepší postup je preferovaná metoda poskytování služby (realizace činnosti) založená na provázaných hodnotách spadajících do pásma výkonu. Nejlepší postupy se stanoví na základě kombinace nákladů a / nebo kvality.

#### **6. krok**

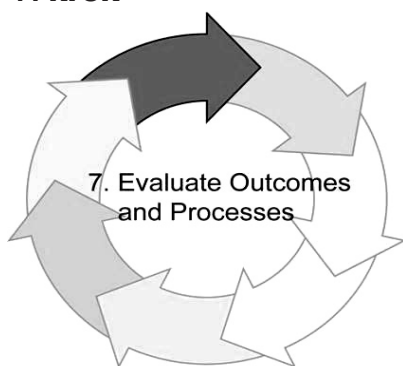


#### **Vypracování strategií pro porovnávání**

Dalším krokem je zpracování strategie pro porovnávání. Je proto třeba velmi podrobně prostudovat nejlepší postup. Je nutné zvážit jeho eventuální modifikaci (pokud je zapotřebí) a přizpůsobit ji potřebám a možnostem dané organizace v rámci návrhu podrobného procesu implementace.



## 7. krok



## Vyhodnocení výsledků a procesů

Tento krok zahrnuje monitorování nově zavedeného nejlepšího postupu pro zjištění, zda se hodnoty výkonu programu nebo služby zlepšily. Hodnocení může trvat dost dlouho, než se nově zavedený nejlepší postup „usadí“, takže zpočátku jeho hodnoty nemusí přesně odpovídat požadavkům.

## 3. Historie benchmarkingu a jeho použití ve veřejné správě

Benchmarking není nový. Různé organizace porovnávají své relativní náklady a výkony už po mnoho let. První společností, která plně integrovala benchmarking do celé své organizace, byla firma XEROX na konci 70. let.

Aplikací ve veřejném sektoru získává benchmarking další rozměr. Ačkoli úspory ve veřejném sektoru jsou důležité, neznamenají jen snižování nákladů, ale současně i zlepšování činnosti organizace. Mezi ukazatele, které jsou poměřovány, jsou přiřazovány i „mimoekonomické“ jako je např. spokojenost se službou, chováním úředníků, dostupnosti služby, délkou potřebnou k vyřízení záležitostí na úřadě apod.

V některých zemích byly vytvořeny standardy veřejných služeb a metoda benchmarking potom může sloužit jako nástroj k dosažení parametrů výkonů zakotvených v těchto profesionálních standardech. Hlavním smyslem benchmarkingu ve veřejném sektoru však nadále zůstává identifikace a implementace nejlepší praxe příslušné porovnávané instituce.

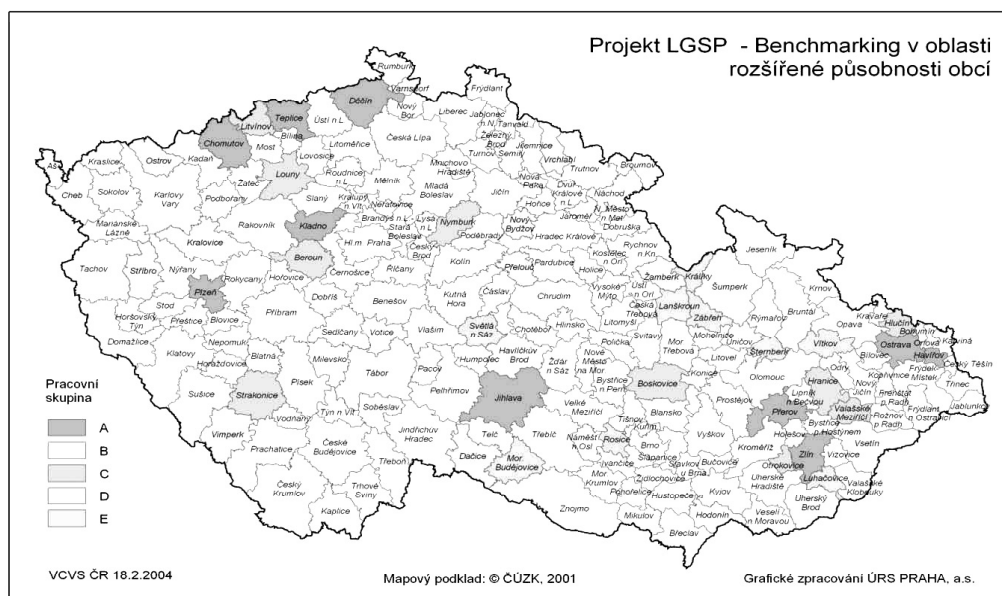
V zemích OECD existují v oblasti veřejné správy různé přístupy k použití benchmarkingu, které se často prolínají a doplňují. Na úrovni Evropské unie se benchmarkingem a dalšími metodami zvyšování kvality veřejných služeb zabývá EIPA – Evropský institut pro veřejnou správu.

## 4. Benchmarking v České republice

Metoda benchmarking byla ve veřejné správě České republiky poprvé aplikována v rámci projektu „Cena a Výkon“ (2000 - 2002, financováno British Know How Fund). Plošně byl benchmarkingový cyklus využit v letech 2003 - 2004 v pilotním projektu „Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí III. typu“ (financováno Kanadskou agenturou CIDA). Tento projekt byl úspěšně završen 1. Národní konferencí kvality ve

veřejné správě v prosinci 2004, kde 48 zapojených měst prezentovalo výsledky více než ročního společného úsilí.

## **Obrázek 2: Mapa České republiky s vyznačením zapojených obcí**



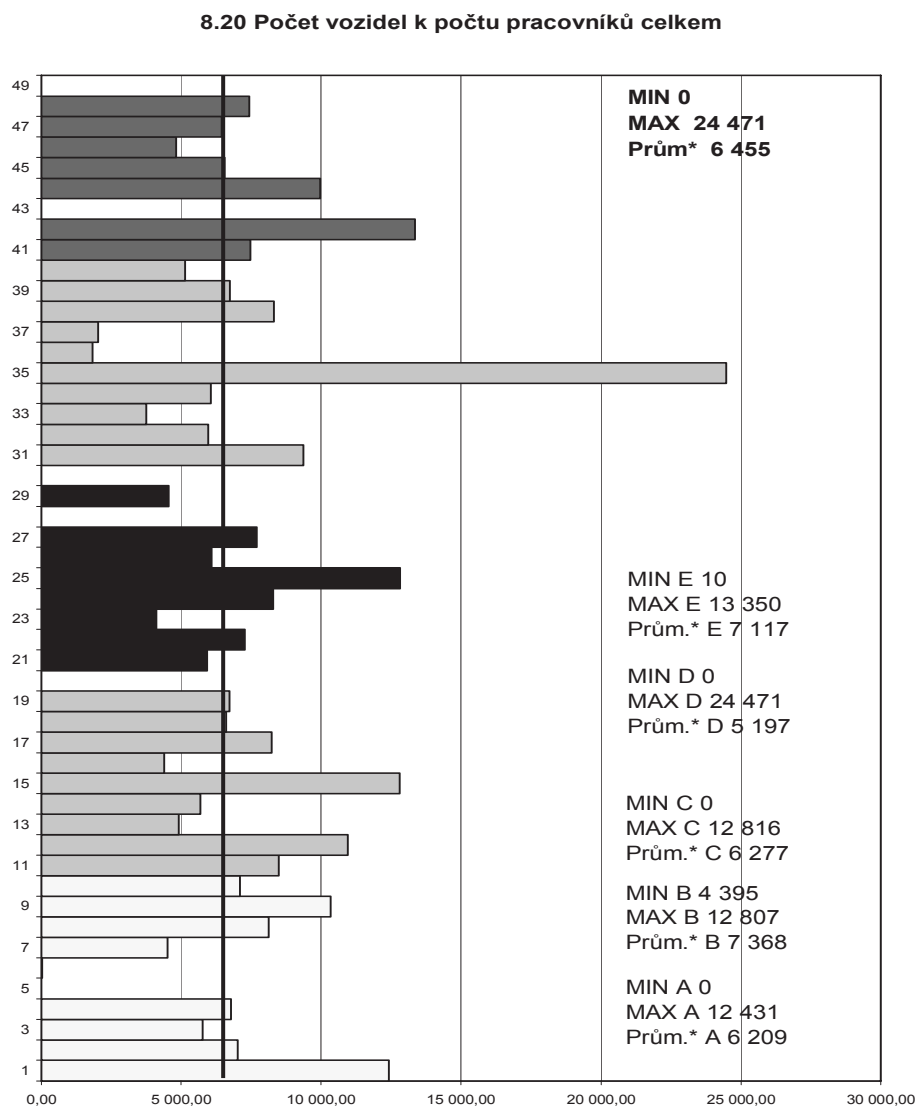
Podstata projektu spočívala v pomoci obcím 3. typu prostřednictvím benchmarkingu analyzovat současný výkon vybraných nově přenesených kompetencí státní správy, porovnat je s jinými obcemi, nalézt nejlepší řešení a identifikovat příležitosti měst ke zlepšení vlastní práce a kvality poskytování veřejných služeb.

Paralelně fungovalo 5 pracovních skupinách, z nichž každá v několika krocích zformulovala pro své přidělené agendy soubor vstupních údajů, které popisují daný proces, a současně byly definovány zdroje pro získání těchto dat. Pracovní skupiny rovněž definovaly sady vzorců poměrových ukazatelů, které popisují výkon a kvalitu dané služby. V několika krocích bylo shromážděno velké množství dat, která byla zpracována do tabulek absolutních hodnot, poměrových ukazatelů a grafů.

Na základě analýzy těchto dat potom jednotlivá města provedla určité změny.

Během celého tohoto procesu definování a zpřesňování vstupních údajů, sběru dat, zpracování do poměrových ukazatelů a analýzy procesů průběžně docházelo mezi účastníky k výměně zkušeností a v jednotlivých pracovních skupinách byly prezentovány, diskutovány a shromažďovány náměty na dobrou praxi, tj. v praxi ověřené inovační postupy, které se osvědčily v jednotlivých městech.

Obrázek 3: Ukázka grafu jednoho z ukazatelů jedné agentury za 48 měst



Výsledky projektu vedly k tomu, že zapojená města projevila zájem o pokračování projektu i v následujících letech.

Byla vytvořena neformální „**Benchmarkingová iniciativy 2005**“ (**BI 2005**), jejíž organizační a technické fungování zajišťuje Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., a zapojená města hradí náklady na fungování formou příspěvků. V BI 2005 pracuje 49 tzv. trojkových obcí.

## 5. Závěr

Vysoký počet měst, která se rozhodla pokračovat v „Benchmarkingové iniciativě 2005“ (a financovat tuto aktivitu z vlastních rozpočtů) vychází především z reálných přínosů vzájemného porovnávání a sdílení nejlepší praxe. Na prvních pracovních

schůzkách v roce 2005 byly položeny tajemníkům zapojených měst dvě otázky a v následujícím textu jsou shrnuty nejzajímavější postřehy:

Co nám benchmarking vzal:

- nějaký čas,
- ideály,
- růžové brýle.

Co nám benchmarking dal:

- možnost srovnání s úřady přibližně stejné velikosti,
- srovnání úředních postupů,
- možnost srovnání kvality a kvantity úkonů,
- možnost přijmout opatření,
- mnoho dobrých a kvalitních lidí a navázání kontaktů,
- možnost společné diskuse nad obdobnými problémy,
- pocit, že v tom člověk není sám,
- možnost ověření vlastní dobré či špatné praxe,
- širší prohloubení znalostí vybraných odborů, na které při běžném chodu úřadu není čas,
- využít benchmarking k hodnocení pracovníků, které může sloužit jako podklad pro odměňování (např. dvojnásobný nárůst případů),
- z toho plynoucí zájem o podrobnější rozbor – personální změny a - např. zvýšení či snížení mzdového hodnocení,
- vyprovokoval nás při odchylkách jít cestou „za čísla“,
- naučil nás neunáhlivat se nad závěry a číselnými údaji – vždy nutnost rozboru celkového.

Podstatnou přidanou hodnotu přináší iniciativě také speciálně vyvinutý software, který umožňuje členům přístup do srovnávací databáze přes webové rozhraní.

#### **Použité zdroje:**

AMMONS, D.N. *Municipal Benchmarks: Assessing Local Performance and Establishing Community Standards*. London etc.: Sage Publications 2001, ISBN 0-7619-2078-1

KOLEKTIV. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: MVČR, 2004, ISBN 80-239-3933-5.

KOLEKTIV. *Závěrečná zpráva projektu „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“*. Praha: Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., 2004

[www.benchmarking.vcvscr.cz](http://www.benchmarking.vcvscr.cz)

**Ing. Milan Půček, MBA,**  
tajemník Městského úřadu Vsetín

**JSOU S VÁMI SPOKOJENI?**

## Jsou s vámi spokojeni?

### 1. Úvod – Jsme schopni dosahovat vynikajících výsledků?

Každý starosta města, hejtman kraje, tajemník či ředitel úřadu by asi chtěl, aby jeho město, kraj nebo úřad dosahovaly vynikajících výsledků. Například: kvalitní cesty a dopravní obslužnost, výbornou síť škol, sociálních či zdravotnických zařízení, výkonný a efektivní úřad, zvyšující se kvalitu života pro své občany atd. atd. .... a hlavně v neposlední řadě mít spokojené občany.

Co je však základem k dosažení vynikajících výsledků? Cesta k tomu je znalost souvislostí (vazeb). Vědění o souvislostech je třeba položit jako неотřesitelný základ a za směrnici pro řízení, zlepšování i dosahování stanovených cílů. Model CAF a další metody kvality ukazují celou řadu takovýchto souvislostí. K tomu patří i šetření spokojenosti občanů, zákazníků úřadu, zaměstnanců. Tato šetření nám poskytují zpětnou vazbu o požadavcích, představách, očekáváníích našich občanů a zákazníků úřadu. A máme-li zájem také očekávání zaměstnanců.

### 2. Co je spokojenost a jak ji definovat?

Spokojenost je slovo, se kterým se v každodenním životě setkáváme často. Pokud se zeptáte, co přesně si pod tímto pojmem lidé představují, dostanete řadu odpovědí typu: „No to je přece jasné – spokojenost znamená „být v pohodě“ nebo „nemít starosti“ nebo „spokojený jsem, když se mi daří“ nebo také „když jde vše podle mých představ“ a podobně. Další podobných možností je velmi mnoho. Všechny výše uvedené reakce vyjadřují názor člověka na jeho vnímání toho, s čím je či není spokojen. Neboli vnímání toho, do jaké míry byly splněny jeho požadavky (nebo představy, očekávání) na situaci, kterou prožívá nebo na službu, která je mu poskytována. Odpovídá-li skutečnost jeho očekávání, je spokojen, není-li jeho očekávání z větší míry naplněno, je nespokojen.

Jak můžeme spokojenost jednoduše definovat? Definice dle ISO 9000:

Spokojenost je vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků.

Z toho lze odvodit:

Spokojenost občanů s životem a děním v obci, regionu či kraji je vnímání těchto občanů týkající se stupně splnění jejich požadavků na kvalitu života ve městě, regionu či kraji. Spokojenost zákazníků úřadu je vnímání těchto zákazníků týkající se stupně splnění jejich požadavků na poskytovanou veřejnou službu/ produkt.

Spokojenost zaměstnanců je vnímání zaměstnanců týkající se stupně splnění jejich očekávání a požadavků na pracovní podmínky, na jejich působení či plnění úkolů, na řízení úřadu atd.

Kde všude se s šetřením spokojenosti můžeme setkat?

Šetření spokojenosti patří k nástrojům zjišťování zpětné vazby. Používá se ve všech metodách kvality. Šetřit spokojenost zákazníků/ občanů, spokojenost zaměstnanců patří ke kvalitnímu řízení úřadu.

Je vhodné jej používat pokud uplatňujeme ve svém městě, regionu či kraji Místní Agendu 21, komunitní plánování, projekt Zdravé město nebo další aktivity související s prací s veřejností, participací, komunikací a zapojováním veřejnosti do rozhodovacích procesů (více viz [www.nszm.cz](http://www.nszm.cz) nebo [www.ma21.cz](http://www.ma21.cz)).

Obecně je také nástrojem marketingu včetně konceptu městského marketingu.

Výzkumy veřejného mínění včetně různých šetření spokojenosti provádí na úrovni celé republiky řada organizací. Například na stránkách Centra pro výzkum veřejného mínění (součástí Sociologického ústavu AV ČR – [www.cvvm.cas.cz](http://www.cvvm.cas.cz)) je možné se seznámit s výsledky celé řady šetření, které se týkají spokojenosti. V tiskových zprávách se dočteme o spokojenosti s životem v místě bydliště, o spokojenosti občanů s fungováním demokracie, o spokojenosti s politickou situací, spokojenosti s osobním životem a obavy veřejnosti, spokojenosti s životními podmínkami v místě bydliště a podobně.

Samozřejmě se s ověřováním spokojenosti setkáváme v řadě dalších případech. Vždyť neformální zjišťování spokojenosti používá každý – když chceme něco koupit, ptáme se známých, jak jsou s touto věcí spokojeni, nebo zjišťujeme spokojenost jiných s místem dovolené, spokojenost s restaurací atd., spokojenost s prací a mnoho dalších možností

### **3. Výkonnost a kvalita versus spokojenost**

#### **3.1 Kvalita versus výkonnost**

Při posuzování kterékoli veřejné služby můžeme výsledky hodnotit podle kritérií:

- kvalita pro zákazníka této služby (zahrnuje dostupnost včetně časové)
- výkonnost veřejné služby
- náklady vynaložené na tuto službu.

Čtvrtým kritériem je spokojenost zákazníků a spokojenost zaměstnanců.

Přičemž je jasné, že výkonnost / náklady = produktivita.

Nejprve se budeme věnovat vztahu kvality, výkonnosti a nákladů na veřejnou službu. To zobrazuje následující tabulka. Ideální stav je, když se všechna 3 kritéria zlepšují, cílem je zlepšit alespoň jedno z kritérií. Negativní vývoj je, když se zhoršuje 1 nebo více kritérií.

V příkladu 1 (cíl 1) v tabulce byla zvolena strategie u této konkrétní veřejné služby: zlepšit kvalitu (to může například znamenat zkrátit čekací lhůty, lhůty objednávání nebo průměrnou dobu vyřizování, snížit počet stížností, snížit počet potvrzených odvolání atd.).

současně zvýšit výkonnost této služby (například to může znamenat zvýšit počet úkonů na pracovníka, realizovat více investičních akcí stávajícími pracovníky a podobně)

současně zajistit současnou úroveň nákladů.

U cíle 2 v tabulce je uveden jiný příklad strategie konkrétní veřejné služby:

zajistit současnou úroveň kvality a výkonnosti

za současného snížení nákladů na tuto službu (snížení mzdových nákladů nebo ostatních nákladů na zajišťování této služby).

**Tabulka č.1: Vztah kvalita – výkonnost – náklady veřejné služby**

	kvalita	výkonnost	náklady
Ideální situace	↑	↑	↓
Příklady stanovení cílů: cíl 1 nebo	↑	↑	0
cíl 2 nebo	0	0	↓
cíl 3	↑↑	0	↑
atd.	mnoho dalších kombinací		
negativní vývoj	↓	0	0
nebo	0	↓	0
atd.	mnoho dalších kombinací		
krize	↓	↓	↑

↑ růst      ↓ pokles      0 stagnace      ↑↑ výrazný růst

To, co je zde uvedeno, zní velmi jednoduše. V praxi to však nese mnoho problémů:



- v organizacích veřejné správy je častou špatnou praxí, že se ani jedno z těchto kritérií dostatečně neměří (nebo nemonitoruje).
- nebo se měří (např. náklady) na úrovni úřadu a ne na úrovni jednotlivé služby. K dostatečnému sledování nákladů je potřeba zavést manažerské účetnictví a jasně definovat, jaké informace, jak často a proč potřebuji. Tuto situaci ve sledování nákladů by mohl výrazně zlepšit promyšleně vybudovaný systém finanční kontroly dle zákona o finanční kontrole. Obvykle se však tento systém omezí jen na provádění auditů. Nestal se tak mostem ke skutečnému finančnímu controllingu, který je odvozen od strategie a postihuje všechny potřebné vazby (strategie – operativa, náklady – výkonnost – kvalita – spokojenost, výsledky – předpoklady pro výsledky, účelnost – efektivnost – hospodárnost).
- neměří se výkonnost procesů (veřejné služby) a jednotlivých pracovníků. Nejsou stanoveny cílové hodnoty výkonnosti a nejsou propojeny s odměňováním nebo jsou stanoveny naprosto nekonkrétně. K výkonnostním parametrům řadíme např. počet úkonů na pracovníka, počet vedených spisů na pracovníka, počty rozhodnutí na pracovníka, počty investic atd. Obvykle u žádného pracovníka nevystačíme s jedním parametrem. Je třeba mít více výkonnostních parametrů. Velkým problémem je, jak nastavit (např. u přeneseného výkonu státní správy) hranice výkonu. Velkou pomocí je, pokud provádíme benchmarking – porovnávání se srovnatelnými organizacemi za účelem učení se od druhých. Pověřené úřady III. stupně se mohou zapojit do „Benchmarkingové iniciativy“, která jim v této oblasti může výrazně pomoci (viz [www.benchmarking.vcvscr.cz/](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/)).
- kvalita je často naprosto „přehlížena“ nebo je na kvalitu pohlíženo jen jako na dostupnost služby. Je to mimo jiné dáno tím, že nejsou vymezeny kvalitativní znaky jednotlivých služeb (dostupnost časová i místní, spolehlivost hodnocená např. pomocí počtu zrušených rozhodnutí, způsob přijetí a zacházení, komunikace, kompetentnost a porozumění zaměstnanců, vhodnost prostředí a vybavení atd.).

### **3.2 Kvalita a výkonnost ve vztahu ke spokojenosti zákazníků**

Spokojenost je v podstatě vnímaná kvalita (obecně také vnímaná cena). Co to pro nás ve veřejné správě znamená? Zřejmě to, že je nutné zvyšovat kvalitu života občanů a poskytovat kvalitní a výkonné služby, ale současně je nezbytné se postarat o to, aby naši občané a zákazníci toto také vnímali – byli spokojeni.

Z toho plyne následující doplnění tabulky o sloupec spokojenost občanů / zákazníků.

**Tabulka č.2: Vztah kvalita – výkonnost – náklady veřejné služby**

	Spokojenost zákazníků	Spokojenost zaměstnanc ů	náklady	kvalita	výkonnost
naprostý ideál	↑	↑	↓	↑	↑
Příklady:cíl 1 nebo	↑	0	0	↑	0
cíl 2 nebo	0	0	↓	0	0
cíl 3	↑	0	↑	↑↑	0
atd.	mnoho dalších kombinací				
negativní vývoj	0	0	0	↓	0
nebo	↓	↑	0	0	↑
atd.	mnoho dalších kombinací				
krize	↓	↓	↑	↓	↓

Do tabulky je také doplněn sloupec spokojenost zaměstnanců. Hlavní důraz je však kladen na spokojenost zákazníků. Jak již bylo řečeno, vynikajících výsledků je možné dosáhnout jen pomocí vědění o souvislostech – porozumění vazbám, které tabulka ukazuje.

Naprostého ideálu bychom dosáhli, pokud by se nám současně dařilo:

naplňovat očekávání zákazníků/ občanů (zvyšovat jejich spokojenost)

zvyšovat spokojenost zaměstnanců, což znamená zlepšovat jejich vnímání týkající se stupně splnění jejich požadavků na pracovní podmínky a řízení úřadu.

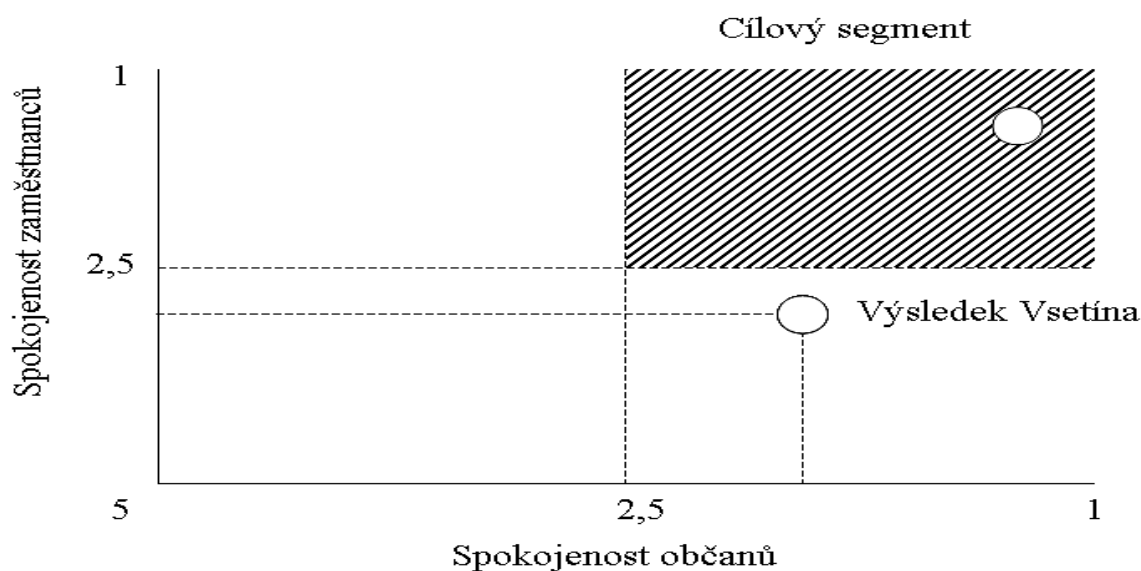
současně snižovat náklady, zlepšovat kvalitu a zvyšovat výkonnost.

Zajímá běžného občana výkonnost úřadu? V podstatě příliš ne. Lidem vadí však nevýkonnost a velmi výrazně nekvalita – jako například pomalost, nekompetentnost při jednání, nepromyšlené investiční akce, nefunkční služby atd. To se výrazně projevuje na jejich spokojenosti.

Dobrou praxí je stanovit si vztah mezi spokojeností zákazníků a spokojeností zaměstnanců – definovat cílový segment ve kterém se chceme nacházet. Následující

obrázek zobrazuje skutečnost Vsetína. Městský úřad Vsetín měří od roku 2004 spokojenost zaměstnanců (metodiku lze vyžádat). Spokojenost zákazníků úřadu měří cca 2x měsíčně (metodiku lze vyžádat). Je zřejmé, že k dosažení cílového segmentu nám schází větší spokojenost našich zaměstnanců.

**Obr. č. 1: Spokojenost zaměstnanců ke spokojenosti zákazníků**



#### 4. Závěr – kde lze získat další informace

Tento text je převzat z případové studie, kterou vydává MV ČR s názvem „Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy“, kde je také možné si publikaci vyžádat.

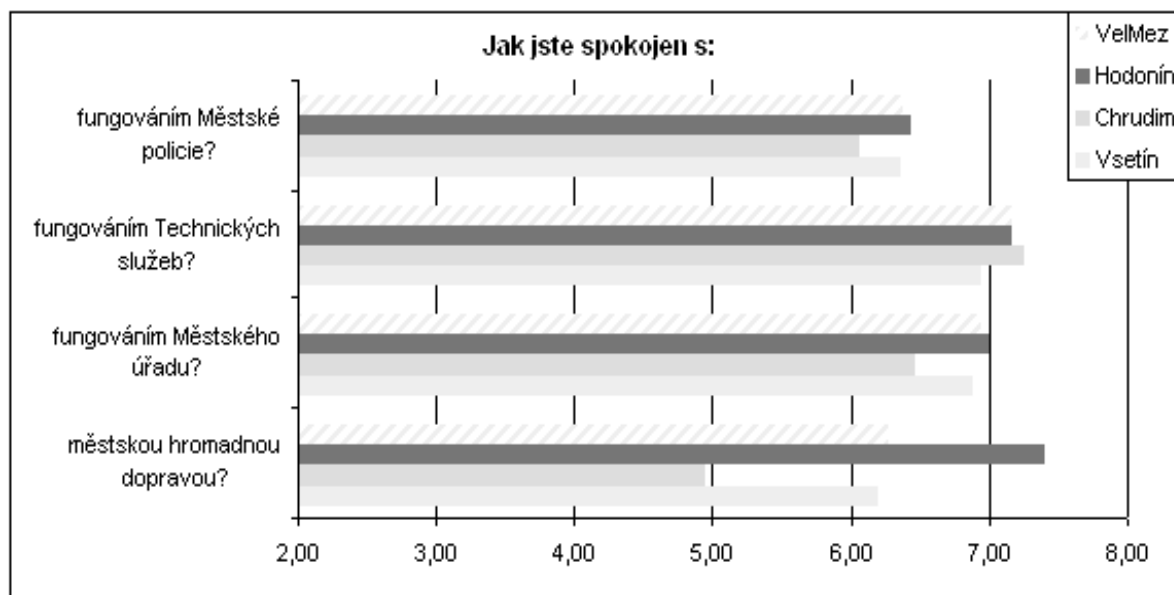
V publikaci jsou uvedeny konkrétní postupy a metodiky, jak šetřit:

- spokojenost občanů podle Evropského indikátoru – spokojenost (viz [www.timur.cz](http://www.timur.cz)).
- Část výsledků, které lze při šetření získat zobrazuje obr.č.3
- spokojenost zákazníků úřadu (dotazník viz obr.č.2)
- spokojenost starostů (tajemníků) správního obvodu
- spokojenost zastupitelů
- spokojenost zaměstnanců
- audit pracovišť a vyhodnocování stížností

**Obr. č. 2: Dotazník pro šetření spokojenosti zákazníků úřadu**

Hodnocení spokojenosti občanů - anonymní budova úřadu Svárov 1080, datum:			Poznámky a připomínky (nepovinné) kritika, náměty, místo pro pochvalu
Matrika - Odbor správních agend	😊	1 velmi spokojen	Vysvětlivky k vyplnění dotazníku jsou na druhé straně tohoto formuláře
Finanční odbor	😊	2 spokojen	
» pokladna	😊	3 ani spokojen, ani nespokojen	
Odbor kanceláře starosty	😊	4 nespokojen	
Odbor správy a údržby majetku	😐	5 velmi nespokojen	
Odbor výstavby, územ. plánování a dopravy	😐	Oddělení, poznámka:	
Odbor životního prostředí	😞		
Odbor školství a kultury	😞		
Odbor investic a rozvoje	😞		
Obecní živnostenský úřad			
Útvar interního auditu			

**Obr. č. 3: Výsledky spokojenosti občanů s úřadem, policií, MHD (zdroj www.timur.cz)**



Za tým pracovníků

**Ing. Milan Půček**, tajemník Městského úřadu Vsetín;

milan.pucek@mestovsetin.cz

**RNDr. Viktor Třebický, Ph.D.,**

EnviConsult, s.r.o.,TIMUR, o.s.

**SPOKOJENOST OBČANŮ PODLE  
METODIKY SPOLEČNÝCH  
EVROPSKÝCH INDIKÁTORŮ: JAK JI  
SLEDOVAT, VYHODNOCOVAL A  
VYUŽÍVAT**

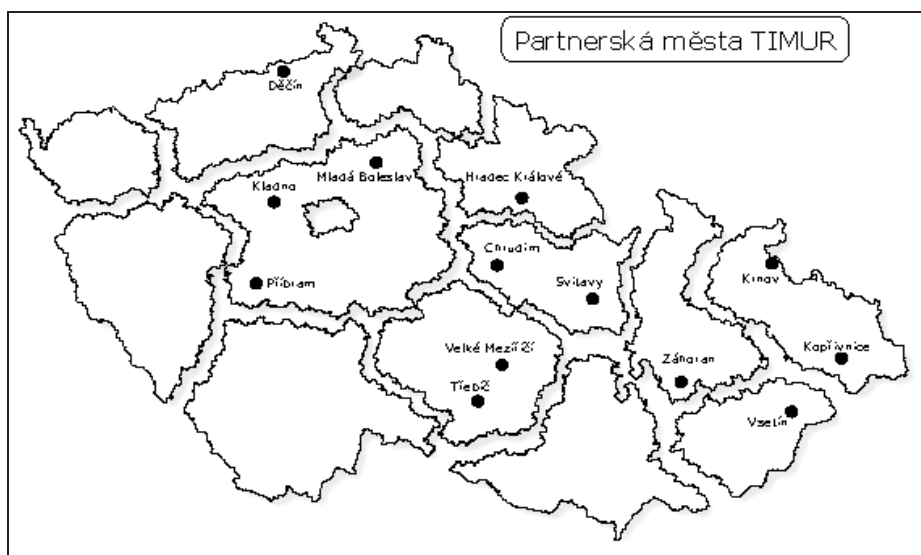
## Spokojenost občanů podle metodiky Společných evropských indikátorů: jak ji sledovat, vyhodnocovat a využívat

### 1. Úvod

Spokojenost občanů s místním společenstvím je jedním z deseti (respektive jedenácti) tzv. Společných evropských indikátorů (European Common Indicators, ECI). Indikátory udržitelného rozvoje na místní úrovni jsou ukazatele, které pomáhají hodnotit rozvoj měst a kvalitu života jejich obyvatel. Zkušenosti se zaváděním indikátorů v České republice i zahraničí ukazují, že indikátory jsou využitelné jak pro management města, tak pro lepší informovanost občanů o místě, kde žijí a pracují; i pro srovnání měst navzájem. Sledování a vyhodnocování Společných evropských indikátorů umožňuje městům připravit kvalitnější rozvojové projekty a zvyšuje šanci na získání finančních prostředků ze zdrojů Evropské unie a z dalších mimorozpočtových zdrojů.

Tato jednotná sada indikátorů udržitelného rozvoje pro místní úroveň byla navržena Evropskou komisí. Jednotlivé indikátory byly vybrány tak, aby odrážely hlavní oblasti udržitelného rozvoje měst a aby se vzájemně doplňovaly (tabulka 1). V současné době je využívá víc než 160 evropských měst. V uplynulých dvou letech se do sledování těchto indikátorů v rámci „Týmové iniciativy pro místní udržitelný rozvoj“ (TIMUR) zapojilo i třináct měst a jeden mikroregion v České republice (mapa 1).

#### Mapa 1



Posláním iniciativy TIMUR je podpora udržitelného rozvoje měst, obcí a jejich sdružení v ČR a zavádění místních indikátorů udržitelného rozvoje. Iniciativa TIMUR vznikla jako volné sdružení nestátních neziskových organizací a partnerských měst a založily jí tři organizace - Ústav pro ekopolitiku, o.p.s, REC

Česká republika a Agentura Koniklec. V roce 2005 se volná iniciativa transformovala na občanské sdružení.

### Tabulka 1: Přehled Společných evropských indikátorů

<p><b>A.1 Spokojenost občanů s místním společenstvím</b> Úroveň spokojenosti občanů (obecně a s ohledem na různé rysy fungování obce)</p>
<p><b>A.2 Místní příspěvek ke globálním změnám klimatu*</b> Ekvivalentní emise CO<sub>2</sub> (celkové množství a odchylka)</p>
<p><b>A.3 Mobilita a místní přeprava cestujících</b> Počet každodenních cest a čas strávený cestováním, druh cesty a dopravy Celková průměrná denní vzdálenost na osobu na druh cesty a způsob dopravy</p>
<p><b>A.4 Dostupnost místních veřejných prostranství a služeb</b> Přístup obyvatel k nejbližším veřejným prostranstvím a jiným základním službám</p>
<p><b>A.5 Kvalita místního ovzduší</b> Počet případů překročení mezních hodnot vybraných látek znečišťujících ovzduší. Existence a stupeň zavedení plánu řízení kvality ovzduší</p>
<p><b>B.6 Cesty dětí do a ze školy</b> Způsob dopravy dětí z domova do školy a zpět</p>
<p><b>B.7 Udržitelné řízení místní samosprávy a místního podnikání</b> Podíl veřejných a soukromých organizací, které přijaly a používají environmentální a sociální metody řízení</p>
<p><b>B.8 Zatížení životního prostředí hlukem</b> Podíl populace vystavené dlouhodobě vysoké hladině hluku z vnějšího prostředí Hlukové hladiny ve vybraných částech obce Existence a stupeň uplatňování akčního protihlukového plánu</p>
<p><b>B.9 Udržitelné využívání území</b> Urbanizovaná území, brownfields, intenzita využívání území, nový rozvoj, obnova městského území, chráněné přírodní oblasti.</p>
<p><b>B.10 Výrobky propagující udržitelnost*</b> Podíl spotřeby výrobků se štítkem "ekologicky šetrný", organického původu, energeticky úsporných výrobků, výrobků ze spravedlivého obchodu a výrobků z certifikovaného dřeva Dostupnost na trhu a jeho zásobení</p>
<p><b>Ekologická stopa</b> Jedenáctý indikátor byl doplněn později. Jde o souhrnný indikátor environmentální dimenze udržitelného rozvoje. Metodika jeho výpočtu na místní úrovni se rozvíjí. Indikátoru bude věnováno jedno z příštích vydání edice „Zrcadlo místní udržitelnosti“</p>

## 2. Metodika

Indikátor Spokojenost občanů s místním společenstvím vyčísluje spokojenost občanů s životem v obci (městě), stejně jako spokojenost s různými rysy fungování obce (města) či s kvalitou veřejných služeb. Stejně tak jako v případě dalších Společných evropských indikátorů, metodika pro sledování indikátoru je podrobně rozvedena v tzv. metodickém listu, který je k dispozici na webových stránkách

TIMUR ([www.timur.cz](http://www.timur.cz)). Naplňování indikátoru se provádí pomocí dotazníkového šetření reprezentativního vzorku občanů obce nebo města. Standardizovaný dotazník, který obsahuje celkem 46 dílčích otázek, je taktéž k dispozici na webových stránkách TIMUR. Dotazník kromě obecné spokojenosti občanů se životem v obci hodnotí dílčí složky této spokojenosti, např. bezpečnost, kvalitu a dostupnost veřejných služeb, stav životního prostředí, socio-ekonomickou situaci ve městě a možnosti participace na rozhodování.

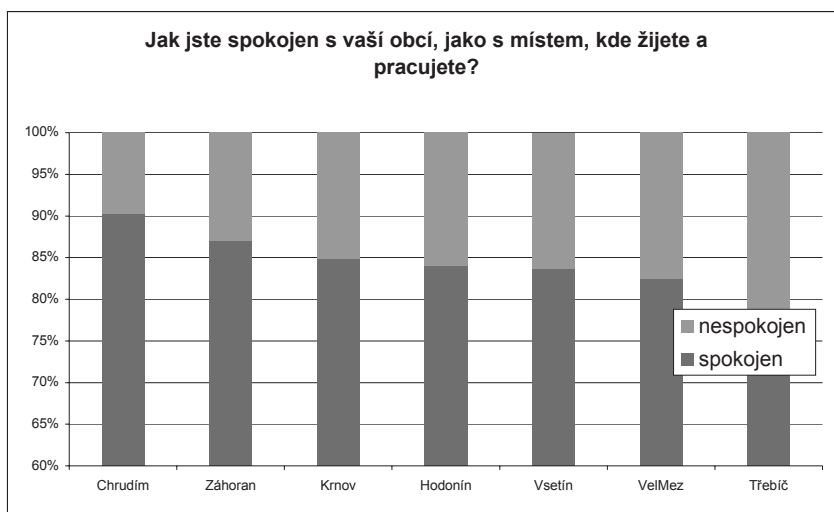
Šetření probíhá formou interview kvótního výběru vzorku občanů obce (města). Vzorek se vybírá z registru obyvatel (starších 18 let, více osob ve vzorku by nemělo bydlet v jedné domácnosti). Velikost reprezentativního vzorku závisí na velikosti obce (města) a pohybuje se v rozmezí od 700 do 1000 respondentů. K distribuci dotazníků iniciativa TIMUR používá proškolených osob (studentů, důchodců...), kteří nejen vyplňují s vybranými občany dotazník přímo, ale zároveň kontrolují vpisované údaje. To značně (řádově 5-10 x) snižuje náklady šetření oproti komerčnímu průzkumu obdobného rozsahu. Sledování indikátoru se provádí jednou za dva roky, což městům umožňuje sledovat vývoj spokojenosti občanů.

### **3. Výsledky**

Sledování indikátoru dosud proběhlo v šesti partnerských městech TIMUR a v jednom mikroregionu (Záhoran, Olomoucký kraj). V dalších městech sledování aktuálně probíhá či je plánováno na blízkou budoucnost. Výsledky základního, tzv. titulkového indikátoru – celkové spokojenosti občanů - shrnuje graf 1. Z výsledků vyplývá, že naprostá většina občanů zapojených měst je se životem ve své obci spokojena, i když existují určité rozdíly mezi jednotlivými městy. Mezinárodní srovnání (graf 2) naznačuje, že celková spokojenost ve městech v ČR je vysoká, i když podíl „naprosto spokojených“ je v některých např. jihoevropských městech vyšší.

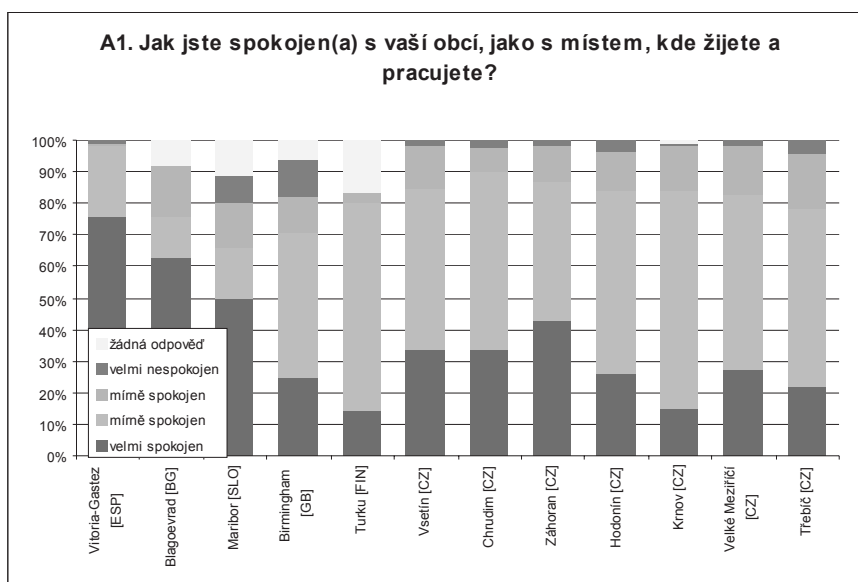


Graf 1



Výsledky vybraných dílčích aspektů spokojenosti naznačují tabulky 2 a 3. Lze shrnout, že mezi nejpříznivěji hodnocené stránky kvality života ve sledovaných městech patří kvalita okolního životního prostředí, kvalita sociálních vazeb, hodnocení kvality knihoven a sportovišť, dostupnosti škol a veřejné dopravy, hodnocení odvozu odpadů a kvality ovzduší. Naopak velmi kritická je (přinejmenším v očích občanů), otázka nezaměstnanosti a možnosti získat zaměstnání ve městě. Občané českých a moravských měst také málo využívají a málo vědí o možnostech přímé účasti na rozhodování o svém městě.

Graf 2



**Tabulka 2**

<b>Jak jste spokojen s (10 – nevyšší známka, 0 – nejnižší):</b>						
	<b>Vsetín</b>	<b>Chrudim</b>	<b>Hodonín</b>	<b>Krno v</b>	<b>Velké Meziříčí</b>	<b>Třebíč</b>
<b>Mezilidskými vztahy v obci?</b>	6,60	6,61	6,29	5,89	6,90	6,46
<b>Možnostmi provozovat své záliby a koníčky?</b>	6,87	7,04	6,93	6,05	6,84	6,80
<b>Základními veřejnými službami?</b>	6,85	6,58	6,96	-	7,18	6,48
<b>Kvalitou okolního životního prostředí?</b>	7,18	6,76	6,27	5,97	6,75	6,93
<b>Možnostmi zaměstnání ve vašem městě?</b>	3,43	4,18	3,06	2,32	4,55	2,87
<b>Možnostmi účastnit se místního plánování?</b>	5,33	4,64	5,44	3,09	5,59	4,80

**Tabulka 3**

<b>Jak jste spokojen s (10 – nevyšší známka, 0 – nejnižší):</b>				
	<b>Vsetín</b>	<b>Chrudim</b>	<b>Hodonín</b>	<b>Velké Meziříčí</b>
<b>Zdravotními službami?</b>	7,03	6,69	7,2	7,45
<b>Sociálními službami?</b>	6,81	6,69	6,67	7,51
<b>Mateřskými a základními školami?</b>	7,12	7,82	7,6	8,31
<b>Středními školami?</b>	7,33	7,62	7,34	7,77
<b>Městskou hromadnou dopravou?</b>	6,20	4,95	7,4	6,27
<b>Fungováním Městského úřadu?</b>	6,89	6,47	7	6,95
<b>Fungováním Technických služeb?</b>	6,94	7,26	7,16	7,16
<b>Fungováním Městské policie?</b>	6,36	6,06	6,43	6,37

#### 4. Využití

Výsledky tohoto indikátoru jsou velmi cenné zejména pro volené zástupce města. Místní samospráva získává pomocí standardizovaného šetření spokojnosti občanů jednoznačnou zpětnou vazbu. Poznává názory občanů na stav města a na kvalitu

života v něm (tzv. subjektivní indikátor), které může porovnat s dalšími indikátory v evropské sadě, které stanovují fyzicky měřitelné hodnoty stejných parametrů (tzv. objektivní indikátory). Výsledky dále umožňují srovnání (benchmarking) mezi městy obdobné velikosti zapojenými do iniciativy ECI. Dále mohou sloužit pro potřeby vlastního strategického plánování měst, jako součást indikátorů pro hodnocení strategických cílů.

Kupříkladu v Hodoníně se díky otázce na bezpečnost pokouší vytipovat nebezpečné lokality, na které se město prostřednictvím městské policie může zaměřit. Ve Vsetíně se titulkový indikátor stal jedním z hlavních indikátorů („měřítkem strategického tématu“) strategického plánu rozvoje města, vypracovaného metodou BSC (Balanced scorecard).

Výhody a nevýhody sledování indikátoru shrnuje tabulka 4.

**Tabulka 4: Výhody a nevýhody sledování indikátoru „Spokojenost občanů“**

<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Zpětná vazba pro místní samosprávu	Finanční náklady spojené s dotazníkovým šetřením (tazatelé);
Výborný komunikační nástroj s veřejností;	Výsledky výzkumu mohou být ovlivněny dočasnou nespokojeností občanů s děním ve městě (například z důvodu rušení školy);
Oproti komerčním výzkumům „levná“ záležitost.	Delší administrativní příprava sledování indikátoru
	Občané mohou být zahlceni podobnými výzkumy.

## 5. Odkazy

<a href="http://www.timur.cz">http://www.timur.cz</a>	Stránky iniciativy TIMUR, metodický list a dotazník k indikátoru „Spokojenost občanů“, výsledky sledování..
<a href="http://www.soc.cas.cz/">http://www.soc.cas.cz/</a>	Sociologický ústav AV ČR
<a href="http://www.socioweb.cz">http://www.socioweb.cz</a>	Sociologický webzín vydávaný Sociologickým ústavem AV ČR
<a href="http://www.cvvm.cas.cz">http://www.cvvm.cas.cz</a>	Centrum pro výzkum veřejného mínění SÚ AV ČR
<a href="http://www.stem.cz">http://www.stem.cz</a>	Středisko empirických výzkumů poskytuje komerční služby a konzultace v oblasti průzkumů veřejného mínění.
<a href="http://www.cpkp.cz">http://www.cpkp.cz</a>	Centrum pro komunitní práci – nezisková organizace zaměřená na spolupráci místní samosprávy a veřejnosti. Potenciální partner při provádění průzkumu pro ECI A1.
<a href="http://nc4.mmo.cz/ostrava/pdf/studie.pdf">http://nc4.mmo.cz/ostrava/pdf/studie.pdf</a>	Podrobná studie vztahu obyvatel Ostravy ke svému městu zpracovaná v roce 2001.
<a href="http://info.plzen-city.cz/attach/1002670040429113356.pdf">http://info.plzen-city.cz/attach/1002670040429113356.pdf</a>	Průzkum názorů veřejnosti zahrnující analýzu spokojenosti občanů jako podklad pro Program rozvoje města Plzně z roku 2002
<a href="http://ucp.ewindows.eu.org/reports/oslo-en/indicators/citizen_satisfaction_with_the_local_community.htm">http://ucp.ewindows.eu.org/reports/oslo-en/indicators/citizen_satisfaction_with_the_local_community.htm</a>	Vyhodnocení ECI A1 ve městě Oslo.

**Tomáš Zmeškal, B. A. HONS.**

Ministerstvo vnitra

**MĚŘENÍ INDEXU SPOKOJENOSTI –  
ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI  
ZAMĚSTNANCŮ  
ÚSTŘEDNÍCH ORGÁNŮ STÁTNÍ  
SPRÁVY<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Tento článek je výtahem zprávy „Měření indexu spokojenosti zaměstnanců na úseku pro reformu veřejné správy“ zpracované PhDr.R.Hůlkovou, Mgr. B.Pavlovovou, Mgr.M.Jaloveckou, Ing.J.Drápelou a Mgr.P.Eliášem.

Před dvěma lety ministerstvo vnitra provedlo pilotní projekt „Měření indexu spokojenosti zaměstnanců“. Důvodem tohoto kroku byla skutečnost, že spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace. Měření spokojenosti pracovníků je i důležitým motivačním nástrojem, tj. možností zaměstnanců vyjádřit své názory a postoje, což vede k větší identifikaci s cíli organizace a ke zlepšení pracovního klimatu.

Výzkum průzkumu spokojenosti měl ukázat:

- stávající stav postojů, osobních pocitů a motivaci pracovníků
- vyhodnotit, které aspekty pracovního prostředí měly dopad na výkon jednotlivců, útvarů, (odborů i oddělení)
- vyhodnotit atmosféru v daném pracovním prostředí
- předvídat trendy v organizaci
- napomoci vedoucím pracovníkům uvědomit si aktuální vývoj v problematice lidských zdrojů.

#### **Index měření spokojenosti**

je ukazatel, který je číselným vyjádřením míry spokojenosti zaměstnanců organizace v okamžiku vyplňování dotazníku.

Požadované informace měly být získány prostřednictvím měření Indexem spokojenosti, který byl definován jako ukazatel, který je číselným vyjádřením míry spokojenosti zaměstnanců organizace.

Pilotní projekt dotazníkového šetření „Měření indexu spokojenosti

zaměstnanců“ byl zahájen v rámci twinnigového projektu Phare 2000 „Modernizace ústřední státní správy v ČR“. Podkladem pro sestavování otázek dotazníkového šetření byl dotazník užívaný již několik let ve finské státní správě, který byl upraven pro české podmínky. 2 kroky realizace byly konzultovány s nezávislým expertem - sociologem.

**Průběh dotazníkového šetření** byl následující:

Pracovníci úseku obdrželi osobní dopis, ve kterém byly objasněny cíle průzkumu, ujištění o anonymitě, povzbuzení k vyjádření názorů a připomínek a vyzvání k vysoké účasti na pilotním projektu. Respondenti obdrželi formulář s návodem k vyplnění a měli možnost vhadzovat vyplněné dotazníky v zalepené obálce do schránky.

Bylo provedeno vyhodnocení pracovní skupinou. Odpovědi byly zpracovány v programu Microsoft Excel.

#### **Vyhodnocování dotazníkového šetření**

Respondenti hodnotili svoji spokojenost pomocí klasického školního známkování. Dále měli možnost na vyznačených místech uvést své připomínky, názor či náměty. Výstupem byla zpráva obsahující:

---

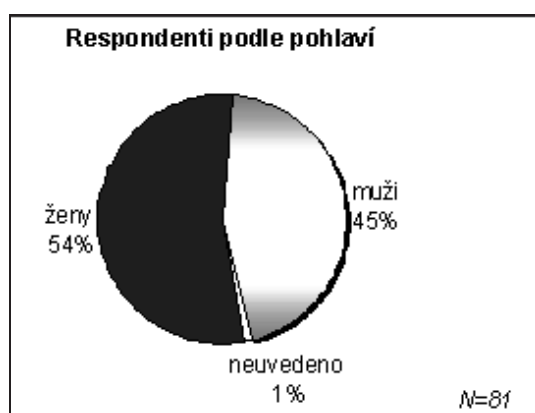
<sup>2</sup> Na přípravě realizace projektu se podílela prac.skupina složená ze zástupců MF, MV, Českého stat. úřadu a Úřadu vlády v roli koordinátora.

- celkový index spokojenosti zaměstnanců
- tabulkové přehledy
- grafické znázornění výstupů
- analýzu odpovědí
- závěrečné shrnutí

Získané zkušenosti byly prezentovány Pracovnímu výboru, náměstkovi pro reformu veřejné správy a pracovním skupinám pro modernizaci ústřední státní správy.

Na úseku bylo rozdáno 141 dotazníků z nichž bylo 81 vyplněno což představuje 57,4% návratnosti. Přípomínky připojilo 19 respondentů (23.5% vyplněných dotazníků).

Dotazníkového šetření se účastnilo 54% žen a 45% mužů.

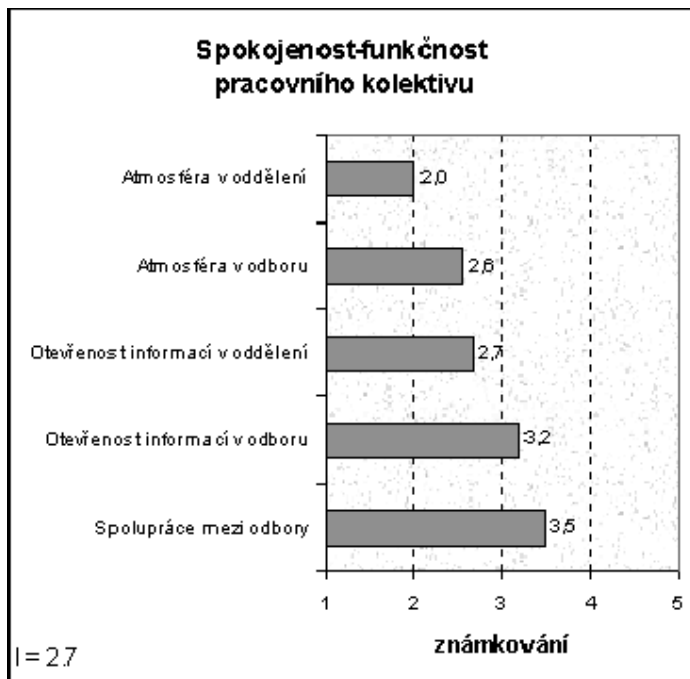


Z hlediska věkové skladby reprezentovalo úsek 54% zaměstnanců do 45 let a 43% zaměstnanců nad 46 let.

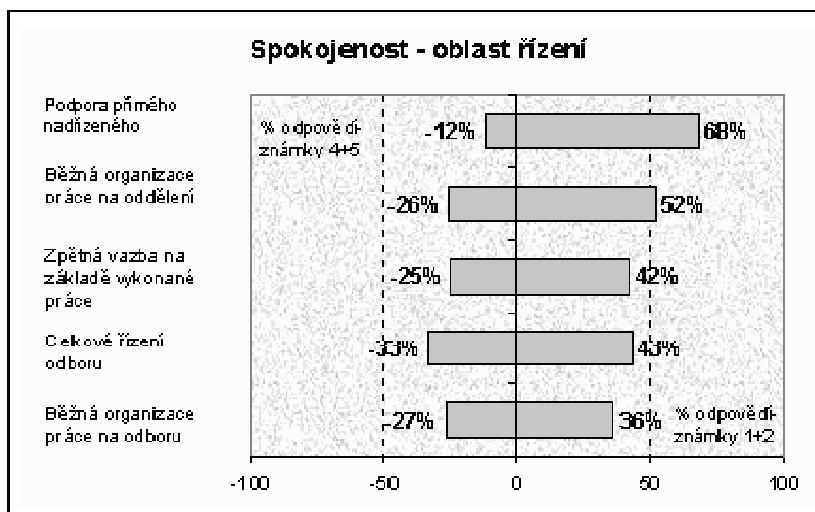


Z hlediska návratnosti a z hlediska zastoupení žen a mužů a z hlediska rozložení odpovědí do stanovených věkových kategorií lze dotazníkové šetření hodnotit jako úspěšné a vzorek jako reprezentativní.

Následující graf ukazuje spokojenost zaměstnanců v otázkách týkajících se funkčnosti pracovního kolektivu.



Vysvětlivka: I uvádí celkový index spokojenosti zaměstnanců.



Smyslem grafického znázornění uvedeného typu pruhového grafu je ilustrovat polarizaci názorů. Procentuální hodnoty na plusové ose vypovídají o postoji těch, kteří vyjadřují spokojenost. Minusová osa udává procenta respondentů, kteří jsou se situací nespokojeni.

Na ose 0 až +100 je vyjádřen procentuální podíl odpovědí součtu známek 1+2. Na ose -100 až 0 se nachází procentuální vyjádření součtu odpovědí známek 4+5. Zbytek do 100 % tvoří odpovědi respondentů, kteří uvedli známku 3.



## Výstupy

Kromě splnění základního cíle – vyhodnocení spokojenost zaměstnanců přinesl pilotní projekt několik dalších výsledků.

1. Zpracování dotazníku pro měření spokojenosti zaměstnanců, který tvoří součást tohoto článku a který je možné použít, nebo se jím nechat inspirovat. Tento dotazník je také přístupný na webu **[www.mvcr.cz/reforma/moderniz/od\\_moder/dotaznik.doc](http://www.mvcr.cz/reforma/moderniz/od_moder/dotaznik.doc)**
2. Zpracování manuálu, který zobecňuje získané zkušenosti a podává podrobný metodologický návod k realizaci dotazníkového šetření "Index měření spokojenosti zaměstnanců", i tento manuál je přístupný na webových stránkách MVČR a to na webu **[http://www.mvcr.cz/reforma/moderniz/od\\_moder/manual.html](http://www.mvcr.cz/reforma/moderniz/od_moder/manual.html)**

Manuál pro přípravu, realizaci a vyhodnocování dotazníkového šetření poskytuje rady a doporučení pro celý proces hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Popisuje způsoby sestavování dotazníků, výběr tématických okruhů, výběr třídících otázek a další nezbytné postupy pro vypracování podobného dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců. Dá se tedy říci, že pilotní projekt „Měření indexu spokojenosti zaměstnanců“ svůj cíl splnil a jeho výstupy které jsou volně k dispozici na webových stránkách MV ČR lze dále použít, nebo se jimi nechat inspirovat.



TWINNINGOVÝ PROJEKT PHARE 2000 „MODERNIZACE ÚSTŘEDNÍ STÁTNÍ SPRÁVY V ČR“

## MĚŘENÍ INDEXU SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ 2003

PILOTNÍ DOTAZNÍK

Základní údaje

Věková skupina:

do 45 let

46 let a více

Pohlaví:

muž

žena

### I. Obsah práce

**Jak jste spokojen(a) s:**

*Hodnocení:*

1. jasným zaměřením cílů týkajících se Vašeho pracovního výkonu a dalších pracovních cílů? *	1	2	3	4	5
2. možnostmi ovlivňovat svou práci?	1	2	3	4	5
3. možnostmi ovlivňovat strategii ministerstva? **	1	2	3	4	5
4. rozmanitostí Vaší pracovní náplně?	1	2	3	4	5
5. s mírou odpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům?	1	2	3	4	5
6. s kompetencemi, kterými disponujete?	1	2	3	4	5

\* / Dotaz směřuje k individuálním úkolům a cílům:

„Vím jasně, co se ode mne očekává, jaké jsou mé úkoly a cíle?“

\*\* / Dotaz směřuje k možnosti vyjadřovat se ke strategii a strategickým dokumentům ministerstva a možnosti je ovlivňovat.

Poznámky/připomínky: \_\_\_\_\_

### II. Oblast řízení

Jak jste spokojen(a) s(se):

7. podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného/vedoucího?\*

1 2 3 4 5

8. zpětnou vazbou, kterou získáváte na základě vykonané práce ?
- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
9. běžnou organizací práce ve svém oddělení?
- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
10. běžnou organizací práce ve svém odboru?
- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
11. celkovým řízením odboru, kde pracujete?
- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|

\* / Dotaz se týká vyjádření spokojenosti s podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného.

Poznámky/připomínky: \_\_\_\_\_

---

### **III. Funkčnost pracovního kolektivu**

Jak jste spokojen(a) s(se):

12. spoluprací a atmosférou v oddělení, kde pracujete?
- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
13. spoluprací a atmosférou v odboru, kde pracujete?
- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
14. spoluprací mezi odbory?
- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|

Poznámky/připomínky: \_\_\_\_\_

---

### **IV. Podpora rozvoje**

Jak jste spokojen(a) s:

*Hodnocení:*

15. postupem své kariéry do současnosti?
- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
16. možnostmi dále se rozvíjet v rámci své práce v budoucnu?
- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|

Poznámky/připomínky: \_\_\_\_\_

---

## **V. Další záležitosti související s prací a organizací**

Jak jste spokojen(a) s:

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 17. průhledností / otevřeností a tokem informací<br>v oddělení, kde pracujete?          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. průhledností / otevřeností a tokem informací<br>v odboru, kde pracujete?            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte,<br>a pracovní výkony, které podáváte? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. ministerstvem jako svým zaměstnavatelem?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. rovnými příležitostmi mužů a žen?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. pracovními podmínkami? *  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. s využitím Vaší kvalifikace, pracovního potenciálu?**                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

\* / Pracovními podmínkami je míněno pracovní prostředí, vybavenost pracoviště, umístění pracoviště.

\*\* / Kvalifikací je míněn souhrn dosaženého vzdělání a pracovních zkušeností.

Poznámky/připomínky: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **VI. Hlavní hodnoty ministerstva**

Jak jste spokojen(a) s hodnotami, které ministerstvo v rámci svého působení splňuje tak, aby:

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 24. byl respektován člověk a jeho schopnosti?              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. byla respektována spolupráce a otevřenost/průhlednost? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Poznámky/připomínky: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **VII. Ochota ke změně pracovního místa a přechodu na jinou pozici**

26. Přemýšlel(a) jste o tom, že v nejbližší době změníte zaměstnání?

Ano

Ne

27. Líbilo by se Vám uplatnění principu tzv. „rotace“? \*

Ano

Ne

\* / Termínem „rotace“ se myslí možnost po určitou omezenou dobu vykonávat práci na jiném

oddělení (odboru) v rámci úseku, či na jiném úseku v rámci ministerstva, a seznámit se

s jeho chodem – jedná se o tzv. „horizontální mobilitu“.

Poznámky/připomínky: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **VIII. Hodnocení pracovního výkonu**

28. Provádí se ve Vaší organizaci hodnocení pracovního výkonu jednotlivce?

Ano

Ne

29. Jestliže ano, jak jste spokojen(a) s jeho prováděním a používanými metodami?

Hodnocení:

1

2

3

4

5

Poznámky/připomínky: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Ing. Petr Švec,**

ředitel Národní sítě Zdravých měst ČR

**ZDRAVÁ MĚSTA, OBCE A REGIONY  
V ČR  
– DOBRÁ PRAXE VEŘEJNÉ SPRÁVY  
NA CESTĚ K UDRŽITELNÉMU  
ROZVOJI**

# Zdravá města, obce a regiony v ČR – dobrá praxe veřejné správy na cestě k udržitelnému rozvoji

## 1. Pojem „Zdravá municipalita“ a Národní síť Zdravých měst ČR

Mezinárodní Projekt Zdravé město (WHO Healthy Cities Project) iniciovala v roce 1988 OSN pod hlavičkou Světové zdravotní organizace a přizvala k němu 15 významných evropských metropolí. Během patnácti let se do projektu zapojilo 1300 Zdravých měst, obcí a regionů ve 30ti evropských zemích. Pojem **Zdravé město, obec, region** v sobě zahrnuje několik aspektů. Hlavním znakem Zdravé municipality je snaha o **uplatnění udržitelného rozvoje v rámci veřejné správy** (viz obr.1). Důvodem pro tento přístup je závazek municipality zajišťovat podmínky pro kvalitu života lidí na svém území - udržitelný rozvoj je základním mezinárodně uznávaným východiskem pro kvalitní manažerský přístup k rozvoji území, se současným sledováním širších souvislostí.

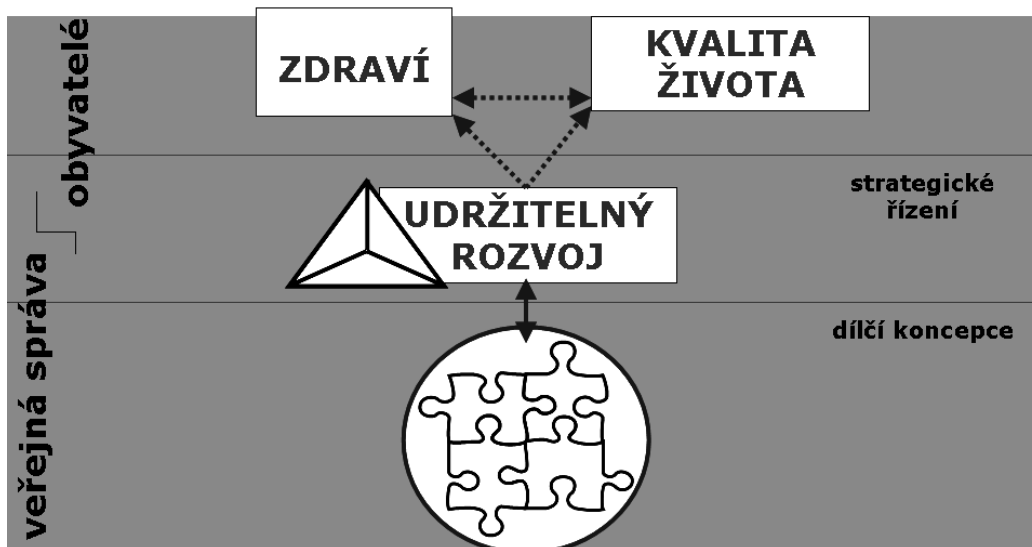
V roce 1994 vytvořilo jedenáct aktivních měst asociaci s názvem **Národní síť Zdravých měst České republiky (NSZM)**. Dnes asociace zastřešuje 64 obcí, měst, krajů a mikroregionů, ve kterých žije celkem 23 % obyvatel ČR. Posláním NSZM zakotveným ve stanovách je ***propojovat municipality a odborné organizace v České republice ke spolupráci v systematické podpoře zdraví a kvality života a k aktivnímu uplatňování udržitelného rozvoje na místní, regionální, národní i mezinárodní úrovni***. Přispívat ke zlepšování kvality veřejné správy uvnitř úřadů na místní a regionální úrovni je cíl, na které NSZM spolupracuje v rámci různých projektů s ministerstvem vnitra, ministerstvem pro místní rozvoj, ministerstvem životního prostředí a ministerstvem zdravotnictví – je zde snaha o dosažení synergie působením z pozice více resortů. Důležitým partnerem je Asociace krajů ČR, univerzitní pracoviště, resortní odborné organizace a v neposlední řadě regionální odborní partneři (hygienická služba, ad.).

## 2. Místní Agenda 21: Mezinárodní program pro veřejnou správu vůči kvalitě života

Zdravé municipality se snaží o uplatnění udržitelného rozvoje do strategických dokumentů, dílčích koncepcí, i každodenního řízení měst, obcí, a regionů. Jde o to transformovat do praxe veřejné správy nejruznější mezinárodní dokumenty, doporučení, projekty jako jsou Agenda 21 (OSN), Zdraví 21 (OSN-WHO) a další.

### **Obr.1, 2**

## „Good Governance“ [ OSN & EU ] Kvalita veřejné správy



### Postup NSZM ke ZVYŠOVÁNÍ KVALITY



Pro kvalitu místní a regionální veřejné správy je jedním z nejdůležitějších mezinárodních programů „**místní Agenda 21**“ (MA21).

Základní oblasti sledované programem MA21 jsou:

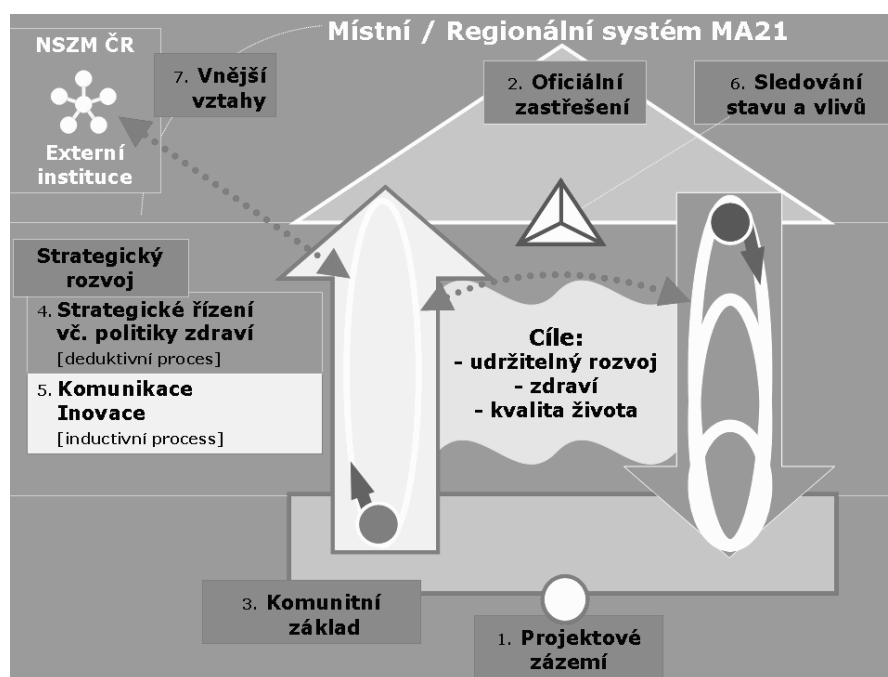
- udržitelný rozvoj
- zapojování veřejnosti
- systémový přístup (strategické plánování a řízení).



NSZM se snaží metodicky vést své členy k zavádění místního / regionálního systému MA21 založeného na Metodice NSZM (viz obr. 3), které byla oceněna jako Světový projekt EXPO 2000.

Na národní úrovni se otázkami MA21 zabývá Rada vlády pro udržitelný rozvoj, zejména její Pracovní skupina pro MA21. Ta na jaře letošního roku připravila sadu Kritérií MA21, která je v současné době testována na úrovni Zdravých měst, obcí i regionů.

Obr. 3



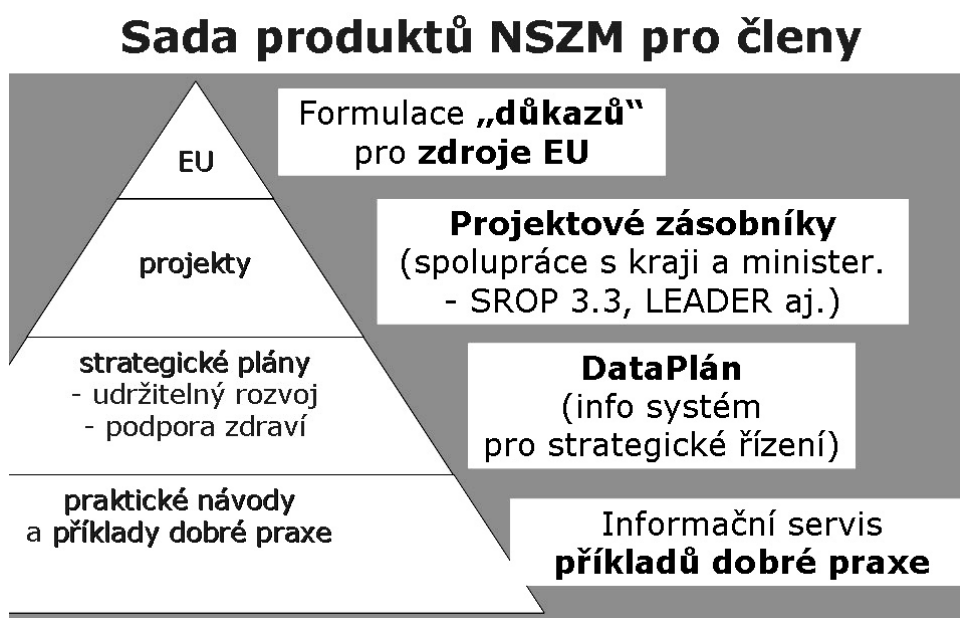
### 3. Pomoc NSZM pro členy k dosažení mezinárodních standardů a finančních zdrojů

Asociace NSZM přináší řadu služeb pro své členy i další zájemce k uplatnění udržitelného rozvoje v rámci veřejné správy měst, obcí, krajů a mikroregionů v ČR. Těmito bezplatnými nebo za pomoci grantů NSZM významně dotovanými službami jsou zejména:

- průběžná informovanost (prostřednictvím internetového informačního servisu NSZM)
- celostátní semináře a konference NSZM a jejích odborných partnerů
- akreditovaná školení NSZM pro úřady a speciálně i pro koordinátory MA21,
- celostátní přenos příkladů dobré praxe veřejné správy.

Bez pragmatické koncovky získání finančních zdrojů pro realizaci záměrů podpory kvality života by ovšem cesta k udržitelnému rozvoji zůstala pouze na papíře. Významnou šancí jsou zdroje EU v období 2007-2013. Vzhledem k tomu, že udržitelný rozvoj, vytváření místních partnerství a měřitelnost přínosu pro kvalitu života je společným rysem všech úspěšných projektů, využívají know-how NSZM nejenom Zdravá města, obce a regiony, ale i další zájemci. Dobrým příkladem může být postup Kraje Vysočina ve spolupráci s NSZM při realizaci SROP 3.3.

**Obr. 4**



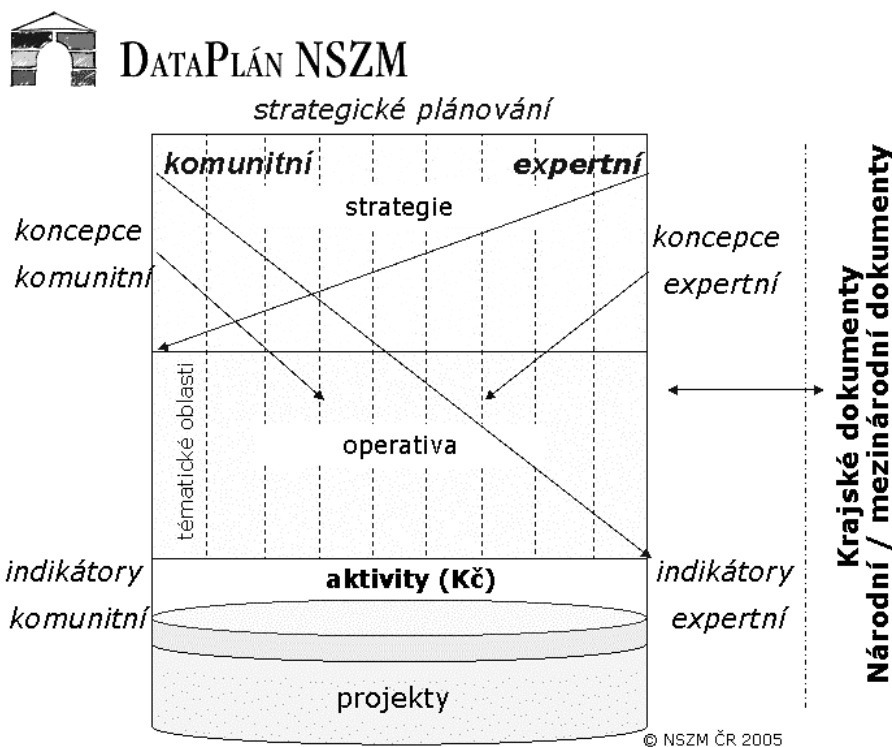
Důležitým přínosem standardů je měřitelnost a porovnatelnost, podklad pro benchmarking. Snahou NSZM je porovnatelnost strategických a komunikačních procesů veřejné správy, zejména za pomoci oficiálních Kritérií MA21, uplatnitelných na úrovni měst, obcí i krajů. Jako jiný příklad měřitelnosti udržitelného rozvoje je možné uvést zavádění „Společných evropských indikátorů místní udržitelnosti“ (ECI), které zastřešuje Evropská komise. Za pomoci těchto indikátorů lze poměřovat stav v jednotlivých místech a území v rámci Evropy, což je pro česká města, obce a mikroregiony zajímavou příležitostí pro srovnání v mezinárodním měřítku.

#### **4. DataPlán NSZM: Informační systém pro kvalitní strategické řízení municipalit**

Jako praktický nástroj pro podporu kvality strategického řízení k udržitelnému rozvoji (dle standardu MA21) nabízí NSZM svým členům informační systém „DataPlán“. Jedná se internetový databázový systém, jenž slouží jako prostředí,

ve kterém lze přehledně pracovat s veškerou strategickou dokumentací obcí, měst a regionů. Zde se potkávají informace o veškerých aktivitách, včetně jejich finanční nákladů. Ty je potom rovněž možné propojit vertikálně s vyššími úrovněmi – s kraji, s mikroregiony ap.

**Obr. 5**



### DataPlán NSZM

- ... je moderní informační nástroj k efektivnímu řízení municipalit
- ... provazuje strategické plány, národní a mezinárodní dokumenty
- ... umožňuje porovnání plánů, poukazuje na vzájemné souvislosti
- ... efektivně prezentuje příklady dobré praxe
- ... aktivity, záměry a plány přehledně provazuje s rozpočty

**JUDr. Ivo Javůrek**, tajemník

**Petr Triner**, manažer jakosti

Magistrát města Plzně

# **ŘÍZENÍ KVALITY = KVALITNÍ ŘÍZENÍ**

## Řízení kvality = kvalitní řízení

Vedení Magistrátu města Plzně (dále jen MMP) pro zefektivnění a zkvalitnění výkonu veřejné správy rozhodlo o **zavedení systému managementu jakosti dle mezinárodních standardů obsažených v normách ISO řady 9000**. Za tímto účelem Rada města Plzně přijala usnesení č. 423 ze dne 15. 4. 2004 a č. 141 ze dne 10. 2. 2005 a rozhodla o zavedení systému řízení jakosti podle norem ISO 9001:2000.

Po provedení vstupní analýzy, která proběhla na MMP ve dnech 18.-19. 8. 2004, byly v měsíci únoru 2005 zahájeny práce na zavedení **systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001** (dále jen **QMS**) podle schváleného harmonogramu projektu a smlouvy mezi Českou společností pro jakost Praha (dále jen ČSJ) a MMP. Projekt zavedení QMS vycházel z poznatků a závěrů vstupní analýzy, z potřeb MMP, požadavků ISO normy a kritérií stanovených v projektu Národní politiky jakosti „Zavedení systému řízení jakosti ve vybraném územně členěném statutárním městě“.

Tajemníkem MMP JUDr. Ivo Javůrkem byl, s přihlédnutím ke zkušenostem pracovníků MMP z **projektu CAF** (Common Assessment Framework), jmenován projektový tým skládající se z odborníků jednotlivých úřadů MMP a poradce ČSJ.

První pracovní schůzka projektového týmu se konala dne 16. 2. 2005. Na schůzce byly dohodnuty metody zavádění QMS a následující organizační náležitosti:

- četnost pracovního jednání - pracovní schůzky se konaly pravidelně po 14 dnech, vždy v úterý a v případě potřeby i častěji s ohledem na požadavky MMP a průběh projektu
- tvorba zápisu - z každé schůzky byl pořízen zápis s popisem projednaných kroků a úkoly na další období
- konzultace poradce ČSJ - poradce poskytoval maximální možnou podporu členům realizačního týmu při zpracovávání potřebné dokumentace a její implementaci a zároveň poskytl ty nejlepší zkušenosti ze zavádění QMS v jiných úřadech
- školení - poradce ČSJ zajistil potřebná školení v průběhu zavádění QMS
- složení užšího realizačního týmu a jejich povinnosti

Pracovní schůzky potom probíhaly v tomto duchu. Užší realizační tým vždy připravoval programy a podklady pro další práci celého týmu, organizoval školení,

zajišťoval vydávání aktualizované i nové dokumentace, včetně připomínkového a schvalovacího řízení, zajišťoval materiální zázemí pro práci týmu.

Prostřednictvím p. Petra Trinera byli o práci projektového týmu a postupu zavádění QMS informováni členové vrcholového vedení MMP (tajemník MMP a ředitelé vnitřních úřadů MMP) a zástupci úřadu městského obvodu. Tajemník MMP převzal funkci představitele managementu pro jakost a osobně se zajímal o průběh prací a vytvářel potřebné podmínky pro práci týmu.

**V první etapě** vznikl návrh souboru potřebné dokumentace, který byl průběžně upravován, doplňován a aktualizován - tento úkol garantoval Ing. Dušan Wirland.

Vedoucími odborů byly určeni garanti za aktualizaci nebo vytvoření nových dokumentů. Byl dohodnut způsob řízení souboru dokumentace a tento byl jednoznačně popsán ve **směrnici QS 42-02 „Řízení dokumentace a záznamů“** a byl všemi zpracovateli dodržován.

Rovněž byl stanoven jednotný způsob distribuce řídicí dokumentace na všechna uživatelská místa v rámci MMP i pro úřady jednotlivých územních městských částí.

Ke stanovenému způsobu řízení dokumentace bylo zorganizováno školení, kterého se zúčastnili jak zpracovatelé dokumentace, členové projektového týmu, tak i vedoucí odborů. Lektorem a garantem školení byl vedoucí poradce ČSJ - p. Jiří Pořízka.

Cílem školení bylo především zvýšit přehled o souboru dokumentace a usnadnit zpracovatelům a vedoucím odborů práci na tvorbě potřebné dokumentace, včetně používání stanovené šablony pro tvorbu směrnic a instrukcí.

**V další etapě** realizace projektu zavádění QMS na MMP bylo nutné upravit soubor činností jednotlivých odborů podle zásad procesního přístupu k řízení organizace a to dle požadavků ISO norem a potřeb úřadu. Pro potřeby definování procesů probíhajících na jednotlivých odborech bylo využito šablon pro tvorbu map procesů v oblasti výkonu samosprávy a přehledů procesů v oblasti státní správy s cílem dosáhnout maximálního přehledu v těchto procesech i jednoduchosti při jejich definování, popisování, aktualizaci i kontrole. Řízení souboru této dokumentace bylo svěřeno vedoucím odborů, a to z toho důvodu, že mají nejbližší k této problematice a jsou za řízení a výsledky procesů přímo odpovědní.

K samotnému způsobu tvorby map a přehledů procesů bylo provedeno školení pro zpracovatele a vedoucí odborů. Lektorem byl rovněž p. Jiří Pořízka - poradce ČSJ.

Na základě těchto vytvořených dokumentů byla provedena změna v příloze **směrnice QS 55-01 „Organizační řád MMP“** (pracovní náplně), která se výrazně

zjednodušila a zpřehlednila a rovněž mohla být vytvořena celková mapa procesů MMP, která je vložena do **Příručky jakosti – QS 42-01**.

Do souladu s definovanými procesy pak byly uvedeny i náplně práce jednotlivých úředníků dle systemizačního schématu MMP.

Dalším krokem v zavádění QMS bylo seznamování s vydanou dokumentací a její implementace v praxi úřadu. Zde hráli významnou úlohu ředitelé jednotlivých úřadů a vedoucí odborů. Úředníci a zaměstnanci MMP byli seznámeni s těmi dokumenty, které stanovují způsoby provádění činností zařazených do procesů, které probíhají na odborech, včetně souvisejících činností. O seznámení s relevantní dokumentací byly pořízeny záznamy formou podpisů do příslušných formulářů a to dle směrnice QS 42-02 „Řízení dokumentace a záznamů“, tak jak to požaduje ustanovení normy ISO 9001. Vedoucí pracovníci již měli možnost využít dokumenty umístěné na počítačové síti ISMP, což seznamování významně usnadnilo.

Úkolem vedoucích odborů dále bylo dbát na zavedení a dodržování ustanovení aktualizovaných i nově vydaných řídicích dokumentů v praxi.

Pro ověření funkčnosti a efektivnosti QMS a jako nástroj dalšího zlepšování byl zaveden **system interních auditů QMS (dle směrnice QS 82-02 „Interní auditů jakosti“)**. K tomuto byl tajemníkem MMP jmenován tým interních auditorů, které vybrali vedoucí odborů z řad úředníků. Vedoucím programu interních auditů v rámci MMP byl ustanoven Ing. Daniel Kasl – pracovník kanceláře tajemníka MMP, jehož úkolem bude organizační zajišťování interních auditů, zpracování plánů a programů auditů i v dalším období.

Vedoucí poradce ČSJ ve spolupráci s užším realizačním týmem provedl teoretické školení těchto auditorů dle osnovy (1 den) a praktickou část přípravy auditorů (4,5 dne) za účasti dalšího poradce ČSJ Ing. Vinše, včetně závěrečného workshopu (1den). Poradci ČSJ působili jako vedoucí auditoři jednotlivých auditních týmů, audits na pracovištích řídili a vedli a předávali své zkušenosti ostatním členům týmů.

Program interního auditu zpracoval Ing. Daniel Kasl a schválil jej tajemník MMP JUDr. Ivo Javůrek.

Každý vedoucí prověřovaného pracoviště na závěr auditu obdržel protokol s identifikovanými neshodami, zjištěními a případně doporučením ke zlepšení. Úkolem vedoucích těchto pracovišť pak bylo zjistit příčiny neshod a tyto pak odstranit v dohodnutém termínu tak, aby celý QMS magistrátu mohl být úspěšně certifikován vybraným akreditovaným certifikačním orgánem.

O celém průběhu interního auditu byla užším realizačním týmem pořízena zpráva, kterou obdrželo vrcholové vedení MMP.

Celý proces zavádění QMS na MMP byl završen **závěrečným přezkoumáním účinnosti a efektivnosti systému managementu jakosti**, které provedlo vrcholové vedení MMP (tajemník - představitel managementu pro jakost, ředitelé úřadů, manažer jakosti) a předcertifikačním závěrečným auditem provedeným nezávislým externím auditorem. Vrcholové vedení MMP i externí auditor konstatovalo, že QMS dosáhl takové úrovně naplnění požadavků ISO norem i naplnění potřeb úřadu a všech zainteresovaných stran, že může být zahájen certifikační proces.

### **Dosažení plánovaných cílů:**

System managementu jakosti vhodně doplnil stávající systém řízení, nasměroval MMP k vyšší kvalitě plnění požadavků všech zainteresovaných stran (občané, příspěvkové organizace, úřady místních částí, nadřízené orgány, podnikatelské subjekty, dodavatelské organizace, úředníci a zaměstnanci MMP, atd.) a přispěl tak svým dílem k modernizaci orgánu veřejné správy především v oblasti procesního způsobu řízení, využívání moderní výpočetní techniky, motivace a zapojení úředníků a zaměstnanců MMP, zvýšení vnitřní kultury úřadu, jednotnosti, přehlednosti a aktuálnosti řídicí dokumentace, usnadnění kontrolních činností v rámci interních auditů, vyhledávání možností kontinuálního zlepšování procesů, účinného ověřování přijatých nápravných a především preventivních opatření, atd. a tím naplnil i cíl projektu – úspěšně realizovat přípravu k certifikaci.





**Ing. Veronika Soukupová**

Česká společnost pro jakost

# **IMPLEMENTACE MODELU CAF DO ORGANIZACÍ ÚZEMNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY V ČR**

Projekt Národní politiky podpory jakosti

## Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné správy v ČR

Cílem **projektu Národní politiky podpory jakosti** v roce 2005 bylo implementovat model CAF do vybraných organizací územní veřejné správy v ČR prostřednictvím vyškolení vybraných pracovníků jednotlivých úřadů a pomocí školení a konzultací přímo v daných organizacích. Po sebehodnocení proběhlo externí posouzení deklarovaných výsledků hodnotiteli ze Sdružení pro Cenu ČR za jakost.

Do projektu se přihlásilo **23 organizací z celé České Republiky**. Oproti loňskému projektu se letos přihlásili i tři **zástupci z oblasti školství** a sice střední odborné školy a střední odborná učiliště. Model CAF se u škol setkal s pozitivní odezvou. Předpokládáme tedy, že další oblastí, v níž bude model CAF v nejbližší době implementován, bude právě školství.

Průběh celého letošního projektu byl stejný jako v minulém roce. Z prostředků projektu bylo hrazeno pětidenní školení dvou zaměstnanců z každé organizace. Účastníci školení si odnesli základní znalosti z oblasti managementu kvality a modelu CAF. Po proškolení dvou zástupců dané organizace sestavila každá organizace pracovní skupinu pro realizaci sebehodnocení. Každý člen pracovní skupiny připravil podklady a důkazy vztahující se ke všem otázkám daného subkritéria na jejichž základě jim přidělili ostatní členové týmu svá bodová hodnocení. Po dosažení konsensu v počtu bodů přidělených otázkám byl vypočten průměr za subkritérium, a stejným způsobem i výsledná hodnota daného kritéria.

Po skončení vlastního sebehodnocení byla sepsána **Sebehodnotící zpráva**. Každá Sebehodnotící zpráva obsahuje vedle identifikačních údajů daného úřadu i tabulky obsahující hodnocení, komentáře a důkazy objasňující udělený počet bodů a silné a slabé stránky dané organizace v rámci každého subkritéria modelu CAF. Na jejím základě byl vypracován Akční plán zlepšování.

Pro zdárný průběh implementace modelu CAF byly účastníkům v rámci projektu hrazeny tři poradenské dny se zkušeným poradcem.

Pro zajištění vyšší míry objektivity hodnocení v rámci modelu CAF bylo využito již existujícího **mechanismu hodnocení v rámci Národní ceny ČR za jakost**. Nezávislé externí posouzení dosažených výsledků provedli hodnotitelé ze Sdružení pro Cenu ČR za jakost a z Qconexu.

Výsledky sebehodnocení jednotlivých úřadů byly předány národnímu koordinátorovi pro model CAF pro územní veřejnou správu v ČR a jím budou zaslány do **evropské**

## **benchmarkingové databáze při Evropském institutu pro veřejnou správu v Maastrichtu (EIPA).**

Výsledky sebehodnocení organizací účastnících se letošního projektu byly zaneseny i do Benchmarkingové databáze modelu CAF spravované Českou společností pro jakost, která již téměř rok slouží všem uživatelům modelu CAF v ČR popřípadě i dalším úřadům jako zdroj příkladů dobré praxe.

*Zde letošní projekt skončil. Práce účastníků projektu však u konce není. Organizace se zavázaly k pokračování v započaté činnosti po dobu tří let. Nyní všechny organizace naplňují své **Akční plány zlepšování**. Po ukončení všech zlepšovateľských aktivit, které si organizace vytyčily ve svých Akčních plánech, by měly provést druhé kolo sebehodnocení. Výsledky opětovného sebehodnocení by měly ověřit a stanovit míru zlepšení v jednotlivých oblastech modelu CAF.*

**Hlavní cíl projektu** byl splněn – všechny organizace provedly hloubkovou analýzu jejich činnosti, identifikovaly své slabiny a sestavily plán na jejich odstranění. Teprve čas ukáže, do jaké míry se jim podaří využít všech zjištění, které jim model CAF přinesl. Za Českou společnost pro jakost, realizátora projektu, jim na této nelehké cestě k vyšší kvalitě přejeme hodně síly a zdaru.



**Ing. Veronika Soukupová**

Česká společnost pro jakost

## **KVALITA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

Projekt spolufinancovaný  
Evropským sociálním fondem,  
státním rozpočtem České republiky a  
rozpočtem hlavního města Prahy

## Kvalita ve veřejné správě

Projekt Kvalita ve veřejné správě posouvá model CAF a celou oblast managementu jakosti do zcela nové dimenze. Po implementaci modelu CAF do již více než padesáti organizací veřejného sektoru jsme v České společnosti pro jakost přemýšleli, jak pomoci těmto organizacím v jejich zlepšovatelských aktivitách. Výsledkem je projekt financovaný z veřejných prostředků s jehož realizací jsme začali v září letošního roku.

Partnery projektu jsou Vysoká škola ekonomická v Praze a Ministerstvo vnitra ČR. **Cílem projektu** je vyvinout celkem 14 nových kurzů z oblasti managementu kvality určených organizacím veřejné správy se zdůrazněním vazeb na strukturu modelu CAF. Každý nový kurz by měl organizaci napovědět, jakým způsobem se může zlepšit v dané oblasti. Kurzy budou vytvořeny odborníky z oblasti managementu kvality a budou doplněny praktickými ukázkami z oblasti veřejné správy.

Jedním z dalších cílů projektu je i zvýšení kvalifikace poradců podílejících se na implementaci modelu CAF v organizacích veřejné správy. Vytvoříme speciální trénink pro poradce s názvem Manažer kvality ve veřejné správě s možností získání personálního certifikátu. Tento tří-modulární kurz bude po skončení projektu nabízen i organizacím veřejné správy pro vzdělání jejich pracovníků odpovědných za řízení kvality v organizaci.

V rámci projektu proběhnou dva pilotní projekty. První je určen k otestování kvalifikace poradců při implementaci modelu CAF na Magistrátu hl.m. Prahy (MHMP). V rámci druhého pilotního projektu bude vytvořeno 13 skupinek složených ze zaměstnanců MHMP, kteří budou proškoleni v nových kurzech. Od druhého pilotního projektu si slibujeme cennou zpětnou vazbu od účastníků kurzů, na jejímž základě budeme moci ještě před nabízením těchto kurzů do nich zasáhnout a nějakým způsobem je vylepšit.

Dalším cílem projektu je i šíření know-how a sdílení příkladů nejlepších praxí. K naplnění cíle bezesporu přispěje inovování a hlavně rozšíření stávající benchmarkingové databáze modelu CAF ([www.benchmarking.cz/caf](http://www.benchmarking.cz/caf)), která je určena ke sdílení příkladů nejlepších praxí organizací veřejného sektoru.

Předpokládaný termín pro ukončení projektu je 31. leden 2007. Po tomto datu nabídneme organizacím veřejné správy kurzy jako např. Leadership ve veřejné správě určený top managementu organizace, Řízení pomocí cílů, Zákazník v centru pozornosti, Balanced Scorecard, Projektový management a řadu dalších. O nových produktech ČSJ budeme zákazníky z oblasti veřejné správy odpovídajícím způsobem včas informovat.

**Mgr. Monika Jurkovičová**, Úrad pre štátnu službu, SR,

**Ing. Pavel Kajml**, Ministerstvo vnitra ČR

# **REGIONÁLNÍ BENCHLEARNINGOVÝ PROJEKT 2005**

## Regionální benchlearningový projekt 2005

Evropský institut pro veřejnou správu (EIPA) inicioval vznik mezinárodního projektu na využití metody CAF pro benchlearning (učení se praxí) mezi úřady veřejné správy ze Slovenska, Rakouska, Maďarska a České republiky.

**Hlavním cílem** projektu je ověřit využitelnost metody CAF při benchlearningu mezi nejrůznějšími typy úřadů z různých zemí.

**Dalšími cíli** projektu jsou:

- výměna zkušeností z modernizace veřejné správy – detekování příkladů dobré praxe;
- vytvoření sítě proinovativních úřadů mezi 4 sousedními zeměmi;
- porovnání různých cest při využití metody CAF;
- porovnání strategií a výsledků při použití metody CAF;
- zlepšení výsledků zapojených organizací;
- prezentování projektu na mezinárodní úrovni, např. na 2. Evropské konferenci CAF v Lucemburku (červen 2005), na III. Národní konferenci kvality v Bratislavě a 2. Národní konferenci kvality ve veřejné správě v Plzni (prosinec 2005), na 4. Evropské konferenci kvality ve veřejné správě v Tampere (září 2006);
- ověřit použitelnost angličtiny jako jednacímho jazyka.

**Důvody mezinárodního benchlearningu:**

- některé oblasti organizací vykazují příklady dobré praxe,
- organizace hledají inovativní a kreativní řešení a přístupy,
- měření úrovně výkonnosti z pohledu globálních partnerů,
- partneři organizací se nalézají mimo danou zem.

**Oblasti benchlearningu všeobecně:**

- výsledky sebehodnocení podle modelu CAF,
- akční plány zlepšování – jejich tvorba a realizace,
- národní projekty CAF (z pohledu organizátorů / koordinátorů projektů)
- cesta k excelenci (nejlepší praxe)

**Do projektu jsou zapojeny tyto organizace:**

- **Slovensko** – Ministerstvo hospodářství SR, Ministerstvo výstavby a regionálního rozvoje SR, Městský úřad – město Martin, Úřad pro státní službu;

- **Rakousko** – Městská část Vídeň XV., Úřad regionu Eisenstadt-Umgebung, Ministerstvo dopravy, inovací a technologií;
- **Maďarsko** – Městská část Budapešť I., Městská část Budapešť XIII., Úřad regionu Budapešť, Úřad regionu Baranya;
- **Česká republika** – Městský úřad Vsetín.

Z těchto partnerů byly vytvořeny 4 skupiny, v rámci kterých se setkávají a vyměňují si zkušenosti a materiály:

1. městské části hlavních měst;
2. městské úřady místní správy;
3. regionální úřady;
4. ústřední státní úřady.

**Oblasti benchlearningu** v jednotlivých skupinách:

#### **1. městské části hlavních měst:**

- e-learning,
- lidské zdroje,
- řízení stížností,
- kritérium 6 modelu CAF,
- kritérium 8 modelu CAF.

#### **2. městské úřady místní správy:**

- všechna kritéria modelu CAF

#### **3. regionální úřady:**

- kritérium 4 modelu CAF: vztahy s klíčovými partnery, partnerství se zákazníky /občany, řízení vědomostí, financí, budov a aktiv,
- kritérium 6 modelu CAF: dlouhodobé shromažďování údajů o zákaznících / občanech,
- kritérium 7 modelu CAF: spokojnost zaměstnanců,
- kritérium 8 modelu CAF,
- kritérium 9 modelu CAF.

#### **4. ústřední státní úřady:**

- kritérium 5 modelu CAF,
- řízení změny,
- kontroloving,



- indikátory výkonnosti,
- postupy výběru dodavatelů,
- personální informační systémy,
- služební hodnocení státních zaměstnanců.

### **Harmonogram projektu:**

**říjen 04 – leden 05:** 1. etapa - příprava projektového týmu, harmonogramu, přijetí etického kodexu;

**leden – březen 05:** 2. etapa – výběr vhodných partnerů, vytvoření sítě, organizování první společné schůzky;

**duben – listopad 05:** 3. etapa – výměna zkušeností, uskutečnění návštěv, detekování příkladů dobré praxe a jejich implementace do organizací;

**prosinec 05:** 4. etapa – vyhodnocení změn, zpracování závěrečné zprávy.

Na základě zkušeností z projektu je možné konstatovat, že metoda CAF:

- je metodou použitelnou ve všech organizačních jednotkách všech typů organizací veřejné správy;
- podněcuje zlepšování činností v organizacích;
- zavádí měření spokojenosti zainteresovaných stran a pravidelně vyhodnocuje trendy;
- podporuje iniciativu zaměstnanců v oblasti zlepšování a týmovou práci;
- iniciuje dialog mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými;
- podporuje implementaci dalších podpůrných nástrojů kvality v rámci jednotlivých kritérií modelu CAF.

**Mgr. Ondřej Žežula,**

Ministerstvo vnitra

**BENCHMARKING  
VYBRANÝCH VEŘEJNÝCH SLUŽEB -  
SOCIÁLNÍ SLUŽBY<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Příspěvek byl zpracován v průběhu projektu, kdy ještě nebyly k dispozici konečné výsledky.

Projekt byl realizován v souladu s usnesením vlády 824/2004 ke Strategii podpory dostupnosti a kvality veřejných služeb, kterým bylo také schváleno provedení benchmarkingu v oblasti místních veřejných služeb. Projekt byl navržen Odborem modernizace veřejné správy MV. Metoda benchmarkingu byla navržena jako nástroj, který umožňuje trvalé zlepšování dostupnosti a kvality veřejných služeb a který zároveň zohledňuje specifické charakteristiky jednotlivých regionů a cílových skupin.

Na základě sledování a srovnávání existujících sítí různých služeb, které existují na úrovni obcí nebo krajů, je možné na základě opakujících se znaků vyslovit hypotézu o charakteristikách dobré – kvalitní sítě služeb. Přiměřenost sítě – síť odpovídá zdrojům, které jsou k dispozici. Rovný přístup – síť mohou využívat všichni potřební bez jakéhokoliv omezení (rovný přístup ve vztahu k potřebám). Reagence na potřeby – jednotlivé prvky sítě existují proto, aby uspokojovaly zjištěné společenské potřeby. Řízení kvality – jednotlivé prvky sítě řídí kvalitu svých služeb (poskytovatelé implementují některý z existujících modelů řízení kvality, např. CAF, EFQM, požadavky norem ISO 9000 a 14000, nebo resortní systémy řízení kvality, např. Standardy kvality sociálních služeb, apod.). Komunikace a spolupráce – mezi jednotlivými prvky je vytvořen a využíván komunikační systém, komunikace uvnitř sítě probíhá. Pružnost – na základě komunikace a spoluprací vytvořených vazeb je síť schopná zareagovat na náhlou a neobvyklou změnu potřeb nebo zakázky. Přizpůsobivost – jsou vytvořeny systémy pro sledování potřeb a jejich vyhodnocování a síť se mění podle zjištěných výsledků.

Projekt byl realizován dodavatelsky. Přestože celková výše zakázky nevyžadovala vyhlásit výběrové řízení na řešitele projektu, zaslalo MV nabídku 7 různým organizacím a jmenovalo hodnotící komisi, ve které byli zastoupeni zástupci neziskového sektoru, krajů, měst a MPSV. Realizátorem projektu se na základě posouzení 3 nabídek a doporučení hodnotící komise stala organizace Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s.

**Hlavním cílem projektu** bylo použít metodu benchmarkingu k nalezení optimálního způsobu zabezpečení služeb na území kraje z hlediska: kvality, dostupnosti, zjištěných potřeb (uživatelů, potenciálních uživatelů i veřejnosti) a finančních prostředků. Cílem projektu nebylo definovat „kamennou“ – neměnnou a nepružnou síť služeb bez ohledu na potřeby občanů.

**Specifické cíle** byly zaměřeny do 3 oblastí:

1. Realizovat kroky benchmarkingu pro vybrané veřejné služby - sociální služby s přihlédnutím k souvisejícím zdravotním službám,

2. Připravit softwarovou podporu k vytvoření informačního systému,
3. Na základě aplikace kroků benchmarkingu připravit návrhy/doporučení na optimalizaci sítě vybraných veřejných služeb

Z hlediska územní realizace byl projekt připraven tak, aby umožnil porovnání sítí služeb na úrovni krajů a správních obvodů obcí s rozšířenou působností.

Rozsah projektu byl vymezen s ohledem na zásady uplatnění benchmarkingu, které doporučují zaměřit se na klíčové služby z hlediska nákladů, počtu uživatelů, vlivu na společnost a místní komunitu. V roce 2005 se jednalo o služby pro cílové skupiny seniorů a osob s kombinovaným a tělesným postižením. U cílové skupiny seniorů se jednalo zejména o tyto služby: služby poskytované v rezidenčních zařízeních, pečovatelská služba, osobní asistence, centra denních služeb, poradny – sociálně právní poradenství. U cílové skupiny osob s kombinovaným a tělesným postižením se jednalo zejména o tyto služby: služby poskytované v rezidenčních zařízeních, chráněné a podporované bydlení, osobní asistence, centra denních služeb, poradny – sociálně právní poradenství, odlehčovací služby, raná péče.

Projekt byl zaměřen na dosažení řady výstupů, mezi nejdůležitější patří: ukazatelé dostupnosti a kvality veřejných služeb ve vazbě na sledovanou územní jednotku včetně vazby na identifikované zjišťování potřeb uživatelů, kontrolní prvky sítě a služeb, prvky racionalizace sítě, způsob financování sítě, včetně spolufinancování, pravidla pro zařazení poskytovatele do sítě a jeho vyřazení ze sítě, návrh způsobů průběžného zjišťování a vyhodnocování potřeb uživatelů služeb, návrh způsobů zjišťování a průběžného monitorování spokojenosti uživatelů služeb, metodika ověřování definovaných ukazatelů dostupnosti, potřeb uživatelů, kvality a finanční náročnosti, seznam odborníků v oblasti vytváření sítí veřejných služeb, který bude použitelný v dalších krajích, definované údaje použitelné k vytvoření informačního systému o veřejných službách, který bude vypovídat o jejich dostupnosti a kvalitě, způsoby řešení neobvyklých, náhlých a nepředvídatelných situací, návrh implementace kontinuálního zlepšování při zajišťování určených služeb, návrh efektivnějšího fungování veřejných služeb – metodiky benchmarkingu sítí služeb použitelné v ostatních krajích, vytvoření nových formálních a neformálních kanálů pro přenos informací o existujících příkladech dobré praxe, indikátory ověřené v podmínkách dalších krajů, které projevily zájem o aplikaci metody benchmarkingu veřejných služeb.

Projekt byl realizován po dobu 3 měsíců od 15. srpna do 15. listopadu 2005. V průběhu realizace byly formulovány důležité otázky, které zpřesňují možnosti

měření kvality sítí služeb. Jedná se především o okruhy otázek spojených s problematikou vymezení a popisem sítě z hlediska jednotlivých účastníků (krajů, obcí, poskytovatelů a uživatelů). Je zcela legitimní, že pro každou ze zúčastněných stran termín sítí služeb představuje něco trochu jiného. V této souvislosti (s výrazným dopadem na otázky spojené s financováním služeb) se jeví spolupráce mezi úrovní krajů, obcí a měst, poskytovatelů služeb, NNO a uživatelů jako nezbytný předpoklad pro získání všech potřebných dat. Realizace také odhalila nejasnosti v oblasti kompetencí krajů a obcí při zajišťování sociálních služeb a poskytla cenné náměty a doporučení pro zpřesnění legislativy. Na počátku projektu se zdálo velmi obtížné nalézt a zapojit do práce také zástupce uživatelů sociálních služeb. Realizace projektu potvrdila, že zapojení uživatelů je velmi přínosné, protože umožňuje získání zcela nečekaných námětů a pohledů na řešení, které poskytovatelé a zadavatelé služeb nemohou, díky své odlišné roli, poskytnout. Přímá pracovní účast uživatelů také zvýšila kredit celého projektu.

Pro realizaci projektu byly vytvořeny na úrovni krajů Královehradeckého a Vysočina 2 expertní skupiny. V expertních skupinách byly zastoupeny všechny shora uvedené strany. Hlavním posláním skupin bylo zpracovat metodiky umožňujících strukturovat a sbírat data v oblastech sociálních služeb pro stanovené cílové skupiny. Vedle uvedených krajů se do projektu aktivně zapojili zástupci dalších krajů: Jihomoravského, Moravskoslezského, Olomouckého, Karlovarského a Pardubického a zástupci dalších organizací. Projektu se aktivně účastnilo více než 80 organizací. Vedle expertních skupin byly vytvořeny další regionální pracovní skupiny, jejichž úkolem bylo především zajistit sběr potřebných dat. Jako nezbytná podmínka úspěšné realizace bylo v rámci projektu realizováno vzdělávání k metodice benchmarkingu a jeho uplatnění, do kterého byli zapojeni prakticky všichni zúčastnění partneři.

Realizace projektu přinesla řadu výstupů. K nejdůležitějším patří: efektivnější fungování veřejných služeb, začátek průběžného monitorování spokojenosti klientů/občanů s dotyčnou službou, vytvoření nových, jak formálních, tak neformálních kanálů pro přenos informací o existujících příkladech dobré praxe, doložitelné důkazy umožňující věcnou argumentaci v diskusích o kvalitě a dostupnosti sítě sociálních služeb, data a podklady pro přípravu evropských projektů v programovacím období 2007 – 2013, data pro realizaci komunitního plánování sociálních služeb na úrovni krajů i jednotlivých obcí s rozšířenou působností.

**Ing. Jana Voldánová, Mgr. Rostislav Honus**  
Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s.

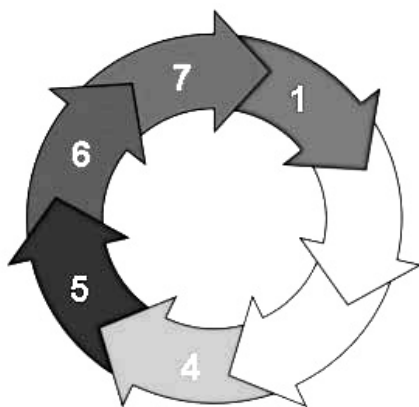
**BENCHMARKING NÁKLADŮ  
NA VÝKON V OBLASTI  
STÁTNÍ SPRÁVY  
V PŘENESENÉ PŮSOBNOSTI OBCÍ  
S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ**

# Benchmarking nákladů na výkon v oblasti státní správy v přenesené působnosti obcí s rozšířenou působností

## Úvod

V letech 2003 – 2004 realizovalo Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., projekt **Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu**, kdy byl poprvé v ČR využit sedmikrokový benchmarkingový cyklus dle Ontarijské benchmarkingové iniciativy obcí (OMBI), adaptovaný na české poměry (viz obr. 1).

### 1. Výběr oblasti, agendy, služby pro benchmarking



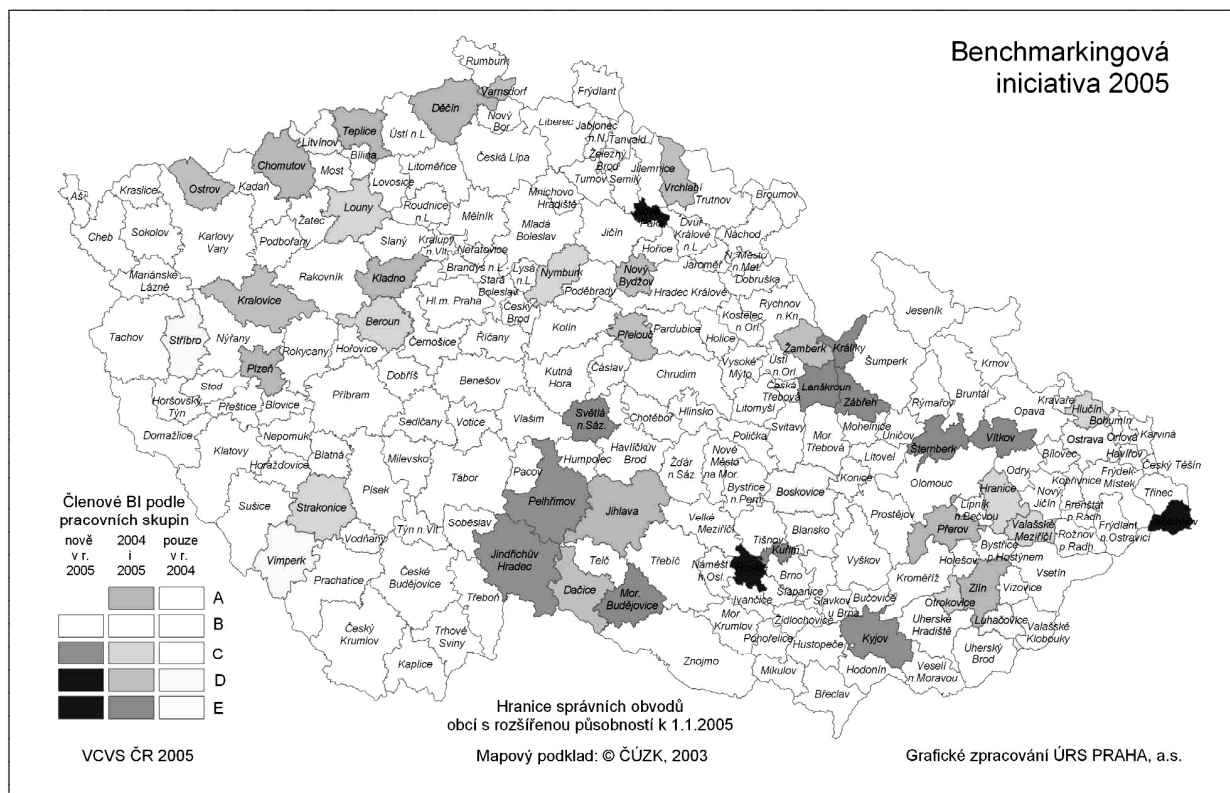
2. Vypracování profilu služby, formulace dat a ukazatelů
3. Sběr a zpracování dat
4. Analýza dat a ukazatelů, identifikace nejlepších výkonů a mezer ve výkonech
5. Výběr a definování nejlepších praktických postupů
6. Návrh strategií a akčních plánů pro optimalizaci procesů a služeb
7. Opakovaná analýza dosažených výsledků a optimalizovaných procesů

### **Obr. 1: Benchmarkingový cyklus**

Do projektu se aktivně zapojilo celkem 48 měst - obcí s rozšířenou působností, které tato metoda oslovila natolik, že rozšířily původní záměr projektu a provedly porovnání v 29 agendách výkonu státní správy. V rámci projektu byla připravena sada kvantitativních a kvalitativních ukazatelů zaměřená především na výkon.

Zástupci zapojených měst se přesvědčili, že benchmarkingu jako metoda zlepšování prostřednictvím učení se od druhých jim přináší cenné informace pro řízení a rozhodli se pokračovat v porovnávání i po skončení projektu. Tak vzniklo neformální sdružení **Benchmarkingová iniciativa 2005** (dále jen **BI 2005**), jehož členy je 49 obcí s rozšířenou působností (viz **Obr. 2 – mapa BI 2005**).

Záměr BI 2005 pro letošní rok předpokládal, kromě opětovného porovnávání v již metodicky zpracovaných agendách, další rozšíření oblastí porovnávání a také zaměření na finanční ukazatele. Proto jsme uvítali výzvu MV ČR k podání nabídky na realizaci **výzkumného projektu se zaměřením na benchmarking nákladů na výkon státní správy**.



**Obr. 2: mapa BI 2005**

## Zadání projektu

**Celkovým cílem** projektu **Benchmarking nákladů na výkon v oblasti státní správy v přenesené působnosti obcí s rozšířenou působností** bylo stabilizovat metodiku nákladů ve 20 agendách oblasti výkonu státní správy v přenesené působnosti obcí a poskytnout tak podklady k případnému vytvoření vyváženějšího způsobu úhrady výkonu státní správy obcím ze strany státu.

## Hlavní požadované výstupy projektu

- Metodika sledování nákladů ve 20 agendách oblasti výkonu státní správy v přenesené působnosti obcí
- Data o nákladech na výkon státní správy dle jednotlivých agend, velikostních skupin obcí, případně dalších podmiňujících parametrů

## Stručný popis průběhu projektu:

Proces realizace projektu se odvíjel od benchmarkingového cyklu.

Z členských měst BI 2005 byla vytvořena Pracovní skupina Finance (dále jen PS F). O práci v této skupině byl velký zájem; pod metodickým vedením Mgr. R. Honuse pracovalo v PS F od května do října 14 zkušených finančníků.



Postupně byl stanoven procentní poměr výdajů na výkon státní správy a samosprávy a byla definována data a ukazatele pro výpočet nákladů na výkon státní správy. Také byla připravena a odsouhlasena metodika ke sledování nákladů v jednotlivých agendách výkonu státní správy v přenesené působnosti obcí: pro každou agendu byl stanoven jeden nejdůležitější ukazatel výkonu, na který se vztáhly náklady.

V průběhu září provedla města sběr dat, oblasti nákladů na výkon státní správy, která pak byla zpracována do výstupních tabulek a grafů. Potom byly vypočítány hodnoty ukazatelů ke sledování nákladů v jednotlivých agendách výkonu státní správy v přenesené působnosti obcí a byla dopracována grafická stránka výstupů.

### **Základní východiska metodiky výpočtu nákladů na výkon v oblasti státní správy v přenesené působnosti obcí s rozšířenou působností**

Vzhledem ke smíšenému modelu výkonu státní správy a samosprávy je v současné době vyloučeno účetně jednoznačně přiřadit přímé a režijní náklady jednotlivým činnostem nebo oblastem výkonu přenesené působnosti.

Výkon státní správy i samosprávy je zajišťován obcemi v rámci organizačních struktur, které nejsou z pochopitelných praktických důvodů rozděleny dle útvarů / odborů zajišťující výhradně přenesenou nebo samostatnou působnost.

Výkon státní správy a samosprávy se v praxi prolíná nejen v rámci činností jednotlivých odborných útvarů, ale i v náplních práce konkrétních zaměstnanců, kteří zajišťují výkon samostatné i přenesené působnosti. Určení osobních a režijních nákladů pak může vycházet pouze z odhadu % podílu pracovních úvazků jednotlivých zaměstnanců.

Dalším problémem je charakter účetnictví územních samosprávných celků, kdy až na výjimky není vedeno účetnictví podle procesů nebo zajišťovaných služeb (tzv. manažerské účetnictví). Nelze pak jednoznačně, na základě účetních výkazů, určit náklady na zajišťované služby v samostatné nebo přenesené působnosti.

Náklady resp. výdaje územních samosprávných celků jsou dále podstatně zkresleny tím, že účetnictví obcí, měst a krajů nepřipouští odepisování majetku a v účetnictví se vychází z tzv. historických, tedy pořizovacích cen. Veškeré investice a rekonstrukce budov a zařízení se tak časově rovnoměrně neprojeví v nákladech.

### **Metodika určení nákladů na výkon v oblasti státní správy v přenesené působnosti obcí s rozšířenou působností**

Vzhledem k výše uvedeným omezujícím podmínkám bylo třeba hledat takové postupy, které umožní uplatnit základní kroky benchmarkingového cyklu v oblastech

nákladů na zajištění přenesené působnosti. Pracovní skupina vycházela z těchto uvedených předpokladů a nutných zjednodušení:

Náklady na administrativní a provozní zajištění výkonu samostatné působnosti a přenesené působnosti (režijní náklady) se v průměru výrazně neliší. Tzn. režijní náklady by byly v průměru stejné pokud by byl výkon státní správy a samosprávy sledován účetně odděleně.

1. Investiční náklady (vzhledem k tomu, že územní samosprávné celky neodepisují majetek) budou jednorázově zahrnuty do výdajů v příslušném roce, kdy byly realizovány. V delší časové řadě se vliv těchto jednorázových výdajů minimalizuje.

Náklady - výdaje celkem budou přepočteny na jednoho zaměstnance města, obce a dále využity v jednotlivých agendách výkonu přenesené působnosti k výpočtu nákladů na jeden úkon. Agendy byly definovány pracovními skupinami v rámci projektu v r. 2004.

2. Jednotlivé vstupní údaje byly detailně definovány až na úrovni paragrafů a položek rozpočtové skladby tak, aby byla zajištěna hodnověrnost veškerých vstupních dat. Metodika a vstupní formuláře pro zadávání dat byly ověřeny v rámci pilotního sběru dat a dále upřesňovány.

## **Výsledky**

Ve výsledcích porovnávání nákladů na výkon státní správy bylo z praktických důvodů zachováno původní číslování jednotlivých agend tak, jak je používáno v databázi BI 2005.

Data a poměrové ukazatele obcí „třetího typu“ byly zpracovány v databázovém prostředí srovnávacího software BI 2005 a exportována do formátu aplikace Excel.

Při hromadném zpracování výsledků byly vynechány agendy, které nemají vztah k řešené problematice nákladů na výkon přenesené působnosti. V oblasti životního prostředí byla vyhodnocena souhrnná agenda Životní prostředí celkem.

## **Seznam agend**

- |                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| 2. Evidence obyvatel | 7. Registr řidičů      |
| 3. Matrika           | 8. Registr vozidel     |
| 4. Občanské průkazy  | 9. Zkušební komisaři   |
| 5. Cestovní doklady  | 10. Dopravní přestupky |

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 11. Silniční správní úřad   | 17. Přestupky proti §46 – §50<br>Přestupkového zákona |
| 12. Dopravní úřad           | 18. Živnostenský úřad                                 |
| 13. Speciální stavební úřad | 19. Sociální dávky + SPO                              |
| 14. Územní plánování        | 30. Životní prostředí celkem                          |
| 15. Památková péče          | 31. Výdaje na výkon státní správy                     |
| 16. Stavební úřad obecný    |   |

## **Závěry**

Vzhledem ke smíšenému modelu výkonu státní správy a samosprávy je v současné době **vyloučeno účetně jednoznačně** přiřadit přímé a režijní náklady jednotlivým činnostem nebo oblastem výkonu přenesené působnosti.

Na základě účetních výkazů nelze jednoznačně určit náklady na zajišťované služby v samostatné nebo přenesené působnosti. Zavedení manažerského účetnictví „po činnostech“ by bylo ve smíšeném modelu zajišťování státní správy a samosprávy značně komplikované. Pokud by takovýto systém měl být využíván na centrální úrovni, musel by být legislativně a metodicky jednotně definován.

Výdaje územních samosprávných celků jsou zkresleny tím, že účetnictví obcí, měst a krajů nepřipouští odepisování majetku a v účetnictví se vychází z tzv. historických, tedy pořizovacích cen.

Vyhodnocení a porovnání ukazatelů popisujících výdaje zkoumaného vzorku v přepočtu na zaměstnance nevykazují příliš velký rozptyl a pohybují se v průměru okolo hodnoty 490 tis. Kč na jednoho zaměstnance.

V jednotlivých agendách – oblastech výkonu státní správy jsou v některých případech vyšší rozptyly ovlivněny především ukazatelem počtu úkonů na pracovníka v jednotlivých městech.

[voldanova@vcvscr.cz](mailto:voldanova@vcvscr.cz) ; [rhonus@a-contact.cz](mailto:rhonus@a-contact.cz)

**Ing. Bc. Vladimír Vyplélík, JUDr. Dana Hlavinková**

Městský úřad Hranice

**SPOLEČNÝ JAZYK  
PŘI UPLATŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ  
METOD KVALITY  
VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

# Společný jazyk při uplatňování a hodnocení metod kvality ve veřejné správě

## 1. Úvod a cíl

Cílem mého krátkého příspěvku není striktní popsání známých základů zmiňovaných nástrojů řízení kvality i když se určitým popisovým zákonitostem vyhnout nemohu, ale dovolím si předložit úvahu o vytvoření obecných „startovacích podmínek“ na základě propojení jejich principiálních zákonitostí. Možná, že mě k této úvaze vedlo spojení funkce manažera jakosti, člena hodnotícího týmu CAF s postavením právníka městského úřadu. V každém případě vás chci požádat o shovívavost, neboť jsem laikem v oboru jakost veřejné správy a byla bych ráda, kdyby i můj přednes byl odbornou veřejností vnímán jako snaha pomoci nástupu jakosti jejím účastníkům u nás. Mám za to, že již dnes je zřejmé, že nástup kvality ve veřejné správě i po tak krátké době je již nyní zřejmý i s hmatatelnými výsledky.

Vstup do evropské unie znamenal zásadní změnu myšlení a přístupu k jakosti. Všechny účastníky této konference spojuje cíl Národní politiky podpory jakosti, kterým je jakost ve veřejné správě, vytvoření prostředí, v němž je jakost přirozenou součástí života společnosti. O dosažení tohoto cíle usilujeme různými přístupy a metodami, z nichž si dovolím soustředit se jen na ty, se kterými mám praktické zkušenosti a to systém managementu kvality podle požadavků normy ISO 9001 a společný hodnotící rámec Model CAF (dále jen Model).

## 2. Zkušenosti z certifikovaného systému managementu jakosti

V roce 2004 byl na Městském úřadě Hranice certifikovaný systém managementu jakosti podle normy ISO 9001.

Pozitivní přínos tohoto počínu je pro mě naprosto hmatatelný a to asi více z pozice právníka než manažera jakosti. Tento přínos byl již zřejmý nejen při implementaci systému, ale stále více nabývá na své síle v rámci kontinuálního zlepšování systému.

Vybudovaný a certifikovaný systém managementu jakosti je neustále zdokonalován a stále více se dostává pod kůži úředníkům, kteří ho aplikují a vlastně uvádějí do života. Chci říci, že certifikace je jistě další kvalitativní stupeň při posuzování kvalitní organizace, ale jak rychle a kvalitně je výsledný produkt rozvíjen a zdokonalován, závisí především na jejích zaměstnancích. Z mého pohledu se stále zvyšují přínosy zavedeného systému, především systematická práce na pevně stanovených základech, obsažených v dokumentaci systému, zvyšuje se a zkvalitňuje komunikace s vnitřním i vnějším zákazníkem, zvyšuje se vzájemná spolupráce zaměstnanců na

odborech městského úřadu i kvalita poskytovaných produktů s ohledem na větší důraz zpětné vazby se zákazníkem apod.

Je však zřejmé, že jde a půjde o pozvolný proces a je třeba si uvědomit, že jakost ve veřejné správě podle stanovených nástrojů je teprve na začátku a jeho jednoznačná akceptace úředníky, kteří hodnocený produkt stanoveným procesem vytváří a dále rozvíjí, je ještě běh na dlouhou trať. Nezastupitelnou roli v procesu zlepšování mají interní auditoři jmenovaní z řad zaměstnanců organizace. Musí jít samozřejmě o pečlivě vybrané odborníky na svém místě o zkušené zaměstnance, kteří se osvědčili dobrou znalostí své práce, neboť právě oni navíc ke své práci vykonávají auditorskou činnost, která má být jednoznačným přínosem organizace. Nezaměnitelnou rolí v tomto procesu zlepšování má důsledné řízení činnosti vnitřních auditorů a vstřícný přístup představitelů managementu organizace, kteří se tak jednoznačně spolupodílí na celkovém kvalitním výsledku činnosti organizace.

### **3. Zkušenosti z provedeného sebehodnocení dle Modelu CAF**

V letošním roce bylo na Městský úřadu Hranice rozhodnuto o provedení sebehodnocení dle Modelu CAF, tedy použil další nástroj řízení kvality, který rozvíjí systém jakosti nikoliv na normativním dokumentovaném základu, ale na základě vlastní sebehodnotící analýzy.

Tento Model vyvinutý Evropským institutem pro veřejnou správu vychází z modelu excelence EFQM a jde o nástroj, který má usnadnit první kroky na cestě za kvalitou.

V této části mé veřejné úvahy si dovoluji zaměřit se opět jen na praktické poznatky, tentokrát z pozice člena hodnotitelského týmu, který je však již ovlivněn téměř dvouletou zkušeností zavádění a zlepšování systému dle normy ISO.

Celkem 9 kritérií, které obsahují hlavní oblasti činnosti organizace a 27 subkritérií se rozdělují do dvou celků, předpoklady a výsledky. Hodnotitelský tým tedy prováděl analýzu městského úřadu zvažováním otázek, které daná kritéria identifikují. Členové týmu byli pečlivě vybraní zkušení odborníci na svém místě, jmenovaní tak, aby bylo zajištěno rovnoměrné zastoupení ze všech vrstev řízení. Hodnocení proto probíhalo naprosto objektivně a troufám si říci, že již s jistou znalostí věci, neboť v mnohém jsme již používali společný jazyk již používané terminologie managementu jakosti.

Pro splnění cíle, kterým je kvalita veřejné správy, je nutné zachovat zpětnou vazbu opakování, protože jedině takto lze k jakosti produktů dojít. Proto i tady má svoji nezaměnitelnou roli aktivní přístup představitelů managementu organizace, neboť v opačném případě by se mohlo stát, že výsledná výborná zpráva provedená vlastní analýzou by mohla být tvořena pouze pro ně a to bez ohledu na skutečné výsledky.

#### 4. Podobná terminologie a společný cíl

Někde jsem četla, že :

- zatímco ISO vyžaduje popis procesů v organizaci, Model se snaží o pochopení širších souvislostí jejich fungování,
- v organizaci certifikované podle ISO lze tam, kde "končí norma", plynule navázat právě uplatňováním Modelu,
- zatímco ISO posuzuje spokojenost zákazníků firmy, tzv. OTEVŘENÉ systémy, dosáhnou přidané hodnoty pro všechny zainteresované strany a že jde u nich o cestu k dosažení excelence ve všech činnostech firmy a tedy i jejích produktů

Zkusme s tedy podívat na zmiňované normy jakosti a metody CAF z pohledu jejich základních zásad:

##### **ISO 9000:2000**

- 1) ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA
- 2) VEDENÍ A ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ
- 3) ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ
- 4) PROCESNÍ PŘÍSTUP
- 5) SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ
- 6) NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ
- 7) PŘÍSTUP K ROZHODOVÁNÍ ZAKLÁDAJÍCÍ SE NA FAKTECH
- 8) VZÁJEMNĚ PROSPĚŠNÉ DODAVATELSKÉ VZTAHY

##### **MODEL CAF**

- 1) ORIENTACE NA VÝSLEDKY
- 2) ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA
- 3) VEDENÍ A STÁLOST ZÁMĚRŮ/CÍLŮ
- 4) MANAGEMENT NA ZÁKLADĚ PROCESŮ A FAKTŮ
- 5) ROZVOJ PRACOVNÍKŮ A JEJICH ANGAŽOVANOST
- 6) ROZVOJ PARTNERSTVÍ
- 7) SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST FIRMY

Nemají tyto nástroje především společné rysy ?

- Není kvalitní produkt dosahován jen přes kvalitní proces obsahující všechny souvislosti a zasahující všechny zainteresované strany?
- Není posuzovaná míra shody u systémů vždy určitý proces sebehodnocení, který v případě, že nebude dále rozvíjen zůstane jen popsáním papírem ?
- Není možné pojem přezkoumávání zavedeného přístupu přisuzovat jak certifikaci, tak hodnocení třetí stranou pro eventuální získání ceny za jakost?

## **5. Úvaha - co první aneb proč je dobré mít obecné startovací podmínky pro všechny zúčastněné strany**

Závěrem si dovolím jasněji vyjádřit to, co jsem již naznačila:

Pokud hodlám posuzovat činnost zákazníků, vždy potřebuji mít „jakýsi“ sjednocující základ ať již obecný a nebo konkrétní, stanovenou jakousi laťku stejnou pro všechny, odkud začnu. Také očekávám, že pokud výsledek mé práce bude jednou přezkoumán, hodnocen a srovnáván, pak to bude podle předem daných jasných pravidel, které všem zúčastněným stranám nadstavily výchozí pravidla chování. Říkám tomu „Pevný základ“, ve formě např. obecných principů či pravidel doplněných slovníkem, či souborem užívaných pojmů, tedy terminologie, vztahující se k danému odvětví.

Možná, že jsem ovlivněna profesí právníka, který má pro svou práci stanovený zákonný základ. V každém odvětví práva jsou stanoveny jeho základní zásady spolu s obecnými ustanoveními právních úkonů. Víme, že svoboda jedince končí tam, kde začíná svoboda jiného, přičemž však svoboda obou vychází ze stejných principů.

Kolik článků již vyšlo, aby byly popsány rozdíly, slabé a silné stránky, výhody jedné či jiné metody. Společný cíl je nám všem zřejmý, zvyšovat výkonnost a kvalitu poskytovaných veřejných služeb. Víme, že dosáhnout cíle můžeme a jsme schopni různými nástroji, stojícími vedle sebe, nezávisle na sobě, na sebe navzájem navazujících, že tedy aplikace norem ISO není nutnou podmínkou pro zavedení Modelu a že je samozřejmé, že různé přístupy mohou fungovat v jedné organizaci.

Pokud je vynaloženo tolik úsilí na vysvětlení podstat jednotlivých nástrojů řízení, co kdyby část tohoto úsilí byla věnována tomuto základu.

Dle mého osobního názoru v tomto oboru mám za to, že důslednou kombinací obou přístupů, tedy systémového řízení procesů dle norem ISO a propojením procesů se strategií organizace a vazbou na zainteresované strany podle Modelu, lze úspěšně dosáhnout vysněného cíle jakosti ve veřejné správě.



**Ing. Milan Půček, MBA,**

tajemník Městského úřadu Vsetín

# **SYSTEM ŘÍZENÍ A PROJEKTY NA ZLEPŠOVÁNÍ ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ**

# Systém řízení a projekty na zlepšování životního prostředí

## 1. Úvod – o čem je tento příspěvek?

Od roku 2001 se snažíme kvalitně řídit náš úřad a inspirovat se přitom normami ISO 9001 a 14001. O našem procesním přístupu vydalo Ministerstvo vnitra případovou studii „Řízení procesů výkonu státní správy“ – lze ji získat na MV, odboru modernizace veřejné správy. Letos vydává Národní politika jakosti (dále NPJ) publikaci „**Jak efektivně uplatnit CAF**“ – lze ji získat v Informační středisku NPJ. S MV jsme připravili publikaci „**Měření spokojenosti**“ – měla by být k dispozici v prosinci.

Náš přístup je tedy znám – o čem tedy ještě psát? Výše uvedené mluví zejména o systémových předpokladech. Pomohlo nám to však udělat fakticky něco více pro spokojenost našich zákazníků/ občanů? Dokázali jsme realizovat nebo alespoň zahájit hmatatelné a významné projekty v oblasti životního prostředí? Připravujeme v oblasti životního prostředí a zlepšování služeb a kvality života další projekty?

Příspěvek se krátce věnuje:

- shrnutí toho, jak ke kvalitě a obecně k řízení na našem úřadě přistupujeme
- projektům města Vsetín týkající se životního prostředí
- problematice udržitelného rozvoje a indikátorům včetně „ekologické stopy“.

## **2. Náš přístup k řízení a kvalitě**

### **2.1 Jak to vidí starosta města**

Možná nevhodnějším úvodem je citace starosty, co považuje za kvalitní systémem řízení:

*„Co si představuji pod pojmem systém řízení úřadu? No to je přece jasné – systém nám musí pomoci rozpoznat, které priority v řízení města jsou správné a současně umožnit provést je správným způsobem. Tedy kvalitně, levně a včas. To je pro mne smysluplný systém řízení úřadu.“ říká starosta města Vsetín, Jiří Čunek.*

### **2.2 Jak se díváme na cíl (smysl) veřejné správy?**

Cílem je:

- zlepšovat kvalitu života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a současně
- zvyšovat výkonnost a kvalitu poskytovaných veřejných služeb.

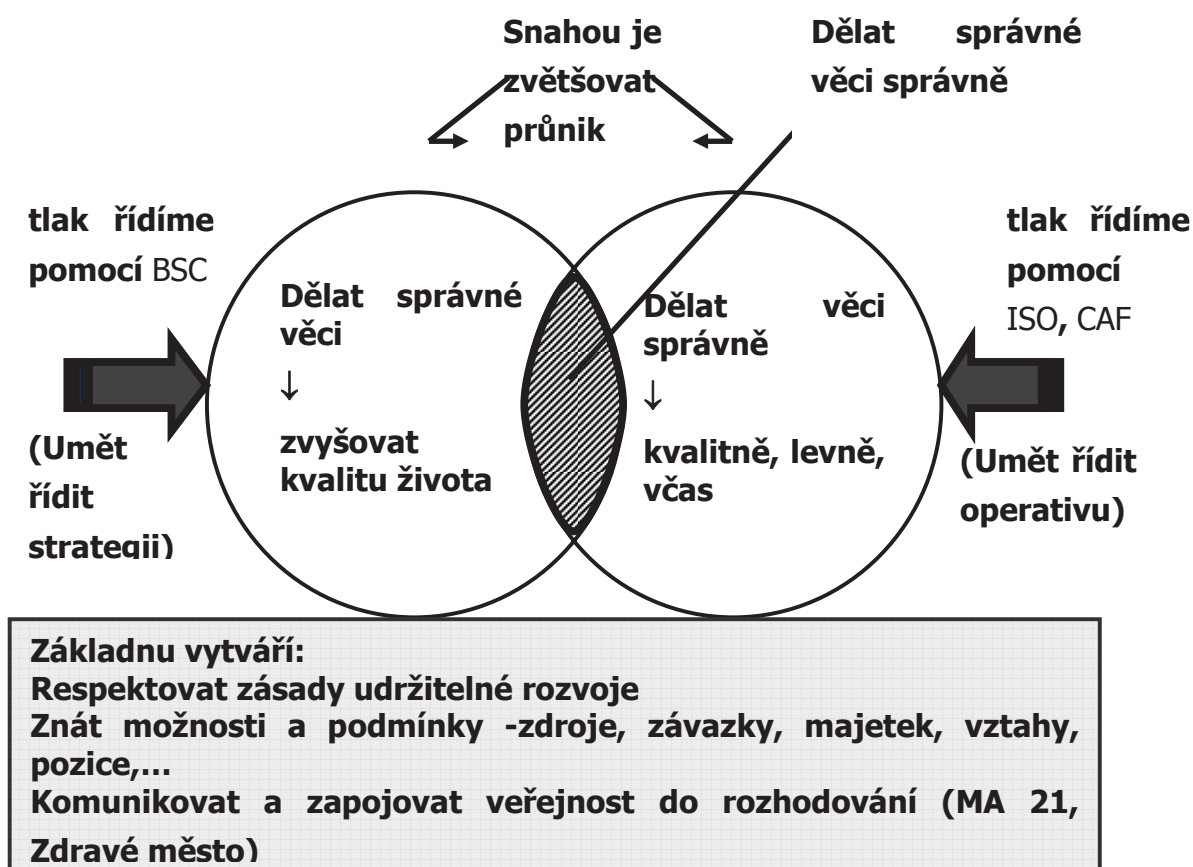
Odpovědnost za kvalitu té které veřejné služby nese zejména poskytovatel této služby. Odpovědnost za soubor těchto služeb – tedy za kvalitu života obyvatel obce – nesou zastupitelé města.

### 2.3 Na čem je vlastně založen náš systém řízení?

Snahou veřejné správy je naučit se dělat správné věci (zvyšování kvality života při respektování udržitelného rozvoje) správným způsobem (kvalitně, levně a včas). Zní to velmi jednoduše, ale v každodenní praxi je k tomu nutná tvrdá, vytrvalá a systematická práce volených zástupců, úředníků a partnerů radnice.

Model „Dělat správné věci správně“ je zobrazen na následujícím obrázku. „Dělat správné věci“ zobrazuje levá elipsa (umět řídit strategii), „dělat věci správným způsobem“ pravá elipsa (umět řídit operativu). Snahou je zvětšovat průnik, čili dělat co nejvíce správných věcí správným způsobem. Co vytváří základnu (rámeček) v tomto modelu? Základnu vytváří uplatňování udržitelného rozvoje, systémový přístup, partnerství, komunikace a zapojování veřejnosti do rozhodování. To vše řeší Místní Agenda 21 (více viz [www.nszm.cz](http://www.nszm.cz)).

**Obr. 1: Dělat správné věci správně.**



### **3. Projekty města týkající se životního prostředí**

Když se letos na jaře v nějakém diskusním pořadu ptali ministra životního prostředí Libora Ambrozka, která města provedla v poslední době mnoho pro životní prostředí, jmenoval mezi prvními město Vsetín. Proč? Možná z těchto důvodů:

- a) Městský úřad Vsetín má jako první úřad v ČR certifikovaný systém kvality a šetrnosti k přírodě dle ISO 9001 a ISO 14001. Systém městu nese užitek. Systém je přenášen také na obchodní společnosti města a příspěvkové organizace.
- b) Vsetín je členem Národní sítě Zdravých měst – sítě, která se intenzivně zabývá udržitelným rozvojem a zdravím, spokojeností občanů, kvalitou služeb a kvalitou života. Vsetín získal řadu ocenění v rámci sítě za postup a za pomoc při tvorbě metodik.
- c) Vsetín jako první město v ČR podepsalo Aalborskou chartu – chartu, která samosprávu zavazuje chovat se udržitelně a šetrně k životnímu prostředí. V návaznosti na to Vsetín zahájil sledování Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje (viz tabulka v bodě 4).
- d) Vsetín promítl svůj přístup ke kvalitě a šetrnosti k přírodě do strategie města pomocí metody BSC. Město má sadu 34 indikátorů, kterou hodnotí svoji úspěšnost. Například spokojenost občanů, počet občanů, ekologická stopa, nezaměstnanost atd. Indikátory jsou rozloženy na jednotlivé útvary a pracovníky. Jsou propojeny s odměňováním.
- e) Možná nejdůležitější je skutečnost, že jsme byli úspěšní v přípravě konkrétních projektů na zlepšení stavu životního prostředí (výčet schválených projektů běžících v tomto roce ve vztahu k životnímu prostředí):

<b>Název projektu/ dotační titul</b>	<b>Stručný popis schválených projektů</b>	<b>orientační částka dotace</b>
Čistá řeka Bečva/ ISPA	Odkanalizování a budování čističek v rámci Mikroregionu Vsetínsko. Největší projekt podaný mikroregionem do ISPA v rámci ČR. Realizační část projektu byla letos v létě zahájena. Na přípravě projektu se pracuje od roku 2001.	90 mil Kč na území města
Logistické centrum	Vybudování nového závodu na třídění odpadů a vytvoření nové logistiky svozu odpadů, řešení	170 mil. Kč

odpadů/ OP Infrastruktura	odpadních kalů a štěpek pomocí peletizace, vybudování kompostárny. Projekt schválen, výstavba bude zahájena na jaře 2006.	
Zdravé město/ MZ, MPSV	Řada drobných projektů města a jeho partnerů týkající se zdraví a kvality života, spokojenosti občanů atd.	Cca 0,5 mil ročně
Místní Agenda 21, udržitelný rozvoj/ MŽP, SFŽP	Řada drobných projektů města a jeho partnerů týkající se participace s veřejností, udržitelného rozvoje, spolupráce s veřejností, konkrétních opatření v oblasti životního prostředí (např. solární ohřev vody na úřadě za 800 tis.)	Cca 1 mil. ročně
C2ENET/ Interreg	Projekt je zaměřen na přípravu řešení konkrétních projektů (viz níže). Dále jde o tvorbu analýz a přenos dobré praxe. Projekt byl zahájen v letošním roce a bude ukončen v roce 2007. Jde o klíčový projekt z hlediska přípravy dalších projektů a přenosu dobré praxe.	Cca 11 mil Kč
V přípravě je celá řada dalších projektů mající vztah k životnímu prostředí (Logistické centrum II., Čistá řeka Bečva II. atd.)		

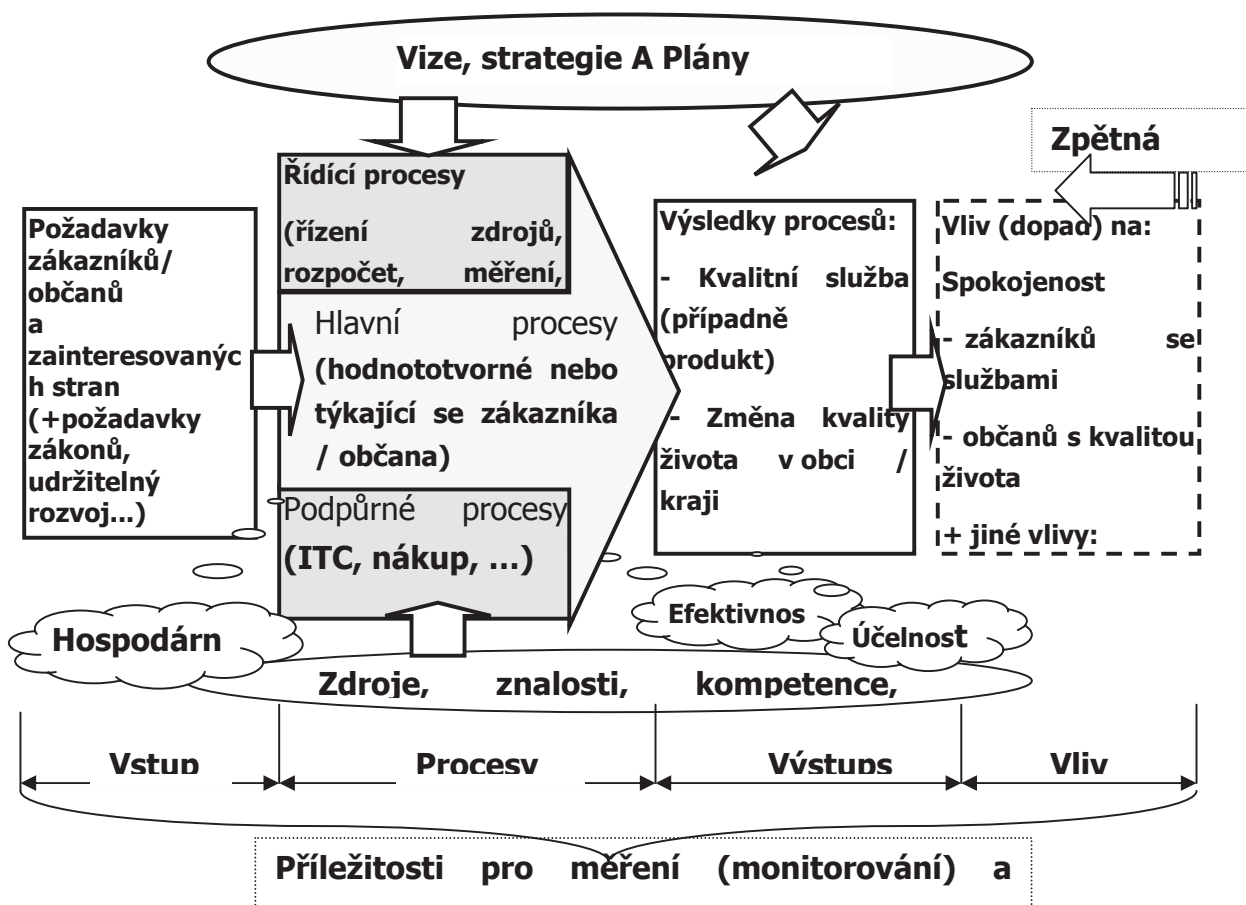
Z hlediska budoucí přípravy je důležité je zmínit to, že jsme byli úspěšní ve spolupráci se Svazem měst a obcí také v mezinárodní konkurenci projektů a uspěli jsme v Interregu s projektem C2ENET. Ten nám umožní dobře se připravit do budoucna, můžeme z něj financovat analýzy a pilotní projekty. Také je v něm prostor na šíření příkladů dobré praxe.

#### **4. Problematika udržitelného rozvoje a indikátory udržitelného rozvoje**

##### **4.1 Udržitelný rozvoj a procesní přístup**

Vše potřebné o udržitelném rozvoji lze vyhledat na [www.nszm.cz](http://www.nszm.cz). Zde chci jen pomocí následujícího obrázku upozornit na skutečnost, že procesní přístup je velmi důležitý k porozumění vlivu úřadu a města na kvalitu života, životní prostředí a udržitelný rozvoj.

**Obr. 2: Procesní přístup a vlivy na životní prostředí**



#### 4.2. Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje

Indikátory udržitelného rozvoje slouží k zjišťování (monitorování) stavu a zejména k zjištění trendu. Použití Evropské sady indikátorů umožňuje také srovnávání mezi městy, regiony a případně kraji. Vytváří tím základnu pro benchmarking. Více informací lze najít na [www.timur.cz](http://www.timur.cz). Tam lze také získat informace o jednotlivých metodikách indikátorů a výsledky zapojených měst a regionů včetně výsledků Vsetína.

Financování bude ve Vsetíně letos a následujících letech probíhat pomocí již zmíněného projektu C2NET. Přehled indikátorů je uveden v následující tabulce:

<b>A</b>	<b>Základní indikátory (povinné)</b>
A1	Spokojenost občanů s místní společností. <b>Spokojenost občanů s rysy samosprávy.</b>
A2	<b>Místní příspěvek globálním klimatickým změnám. Emise CO<sub>2</sub></b>

A3	Mobilita a místní přeprava cestujících. <b>Denní vzdálenosti přepravy a způsoby dopravy.</b>
A4	Dostupnost místních veřejných parků a služeb. <b>Přístup k základním službám a parkům</b>
A5	Kvalita místního ovzduší. <b>Počet dní s dobrou kvalitou ovzduší.</b>
<b>B</b>	<b>Doplňkové indikátory (dobrovolné)</b>
B6	Cesty dětí do a ze školy. <b>Způsob dopravy.</b>
B7	Udržitelné řízení místní samosprávy a místního podnikání. <b>Podíl organizací uplatňujících environmentální a sociální metody řízení.</b>
B8	Hluk <b>Podíl populace vystavené škodlivému hluku v prostředí.</b>
B9	Udržitelné využívání půdy <b>Udržitelný rozvoj, obnova a ochrana půdy.</b>
B10	Výrobky propagující udržitelnost <b>Podíl spotřeby výrobků s označením ekologický.</b>

## **5. Co je ekologická stopa – nejlepší indikátor hodnotící udržitelnost jakékoli organizace?**

Ekologická stopa je dle mého názoru nejlepší indikátor, který souhrnně vyjadřuje přístup jednotlivce, úřadu, školy, firmy, města, státu atd. k udržitelnosti – neboli zda nám záleží jen na „počtu řízků, které můžeme sníst“ nebo také na dětech našich dětí.

Všechny potřebné informace včetně možnosti výpočtu osobní ekolog. stopy lze získat na:

<http://hraozemi.cz/ekostopa/>

<http://nszm.internet.cz/cb21/ARCHIV/PROJEKTY/projekty04/VZMZP04/>

<http://www.timur.cz/>

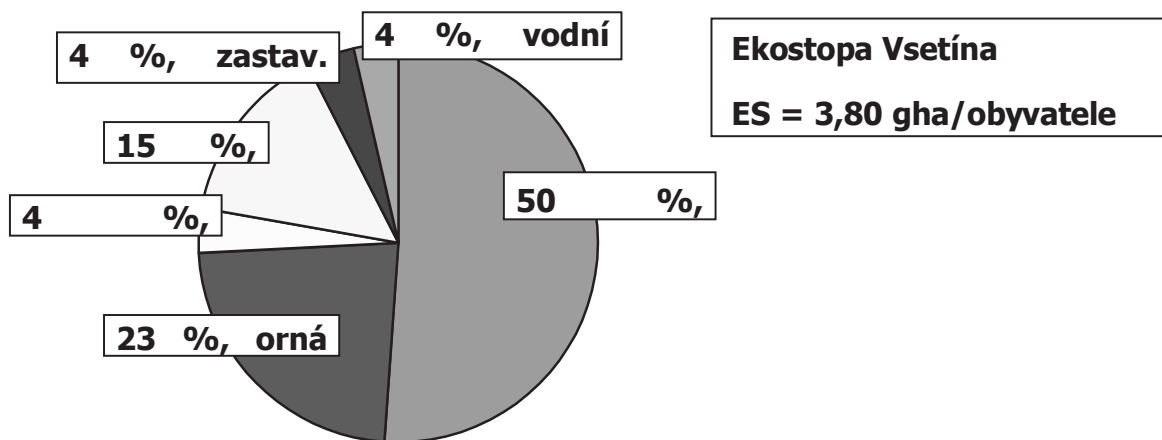
**Ekologická stopa (ES)** stanovuje množství přírodních zdrojů, které jednotlivec, město, region nebo celý stát spotřebují v daném roce. Ekologická stopa ukazuje, do jaké míry je náš životní styl udržitelný. Odpovídá na otázku, kolik země člověk potřebuje, ne tedy kolik lidí určitá plocha užívá. Kategorie lidské spotřeby jsou v rámci tohoto indikátoru převedeny na požadovanou plochu produktivní země, která tyto zdroje poskytuje a vstřebává zpět uvolněné odpady. Ekologická stopa je vyjádřena v "globálních hektarech". Každá jednotka odpovídá jednomu hektaru biologicky produktivních ploch s "globálně průměrnou produktivitou".

V rámci projektu NSZM ČR (projektu se Vsetín účastnil) byl vytvořen a odzkoušen datový nástroj pro výpočet ekologické stopy města a ekologické stopy školy.

**Ekologická stopa školy** je souborný ukazatel, jehož velikost určuje celá řada faktorů – od managementu školy po jednání žáků. Mezi tyto faktory patří například způsob a efektivita vytápění školní budovy, její velikost a velikost školních pozemků, používání energeticky šetrných spotřebičů, spotřeba potravin ve školní jídelně, produkce a způsob třídění odpadů, dále z jaké vzdálenosti a jakými dopravními prostředky se děti a učitelé do školy dopravují. Výsledný údaj se vztahuje na jednoho žáka. Na [www.nszm.cz](http://www.nszm.cz) jsou k dispozici výsledky ekologických stop vsetínských škol.

**Ekologická stopa města** Vsetína byla stanovena poprvé v roce 2004 a vyšla ve výši 3,8 globálního hektaru na jednoho občana. Procentní vyjádření zobrazuje následující obrázek. Pro porovnání je možné vzít ekologickou stopu České republiky – 4,99 na jednoho obyvatele.

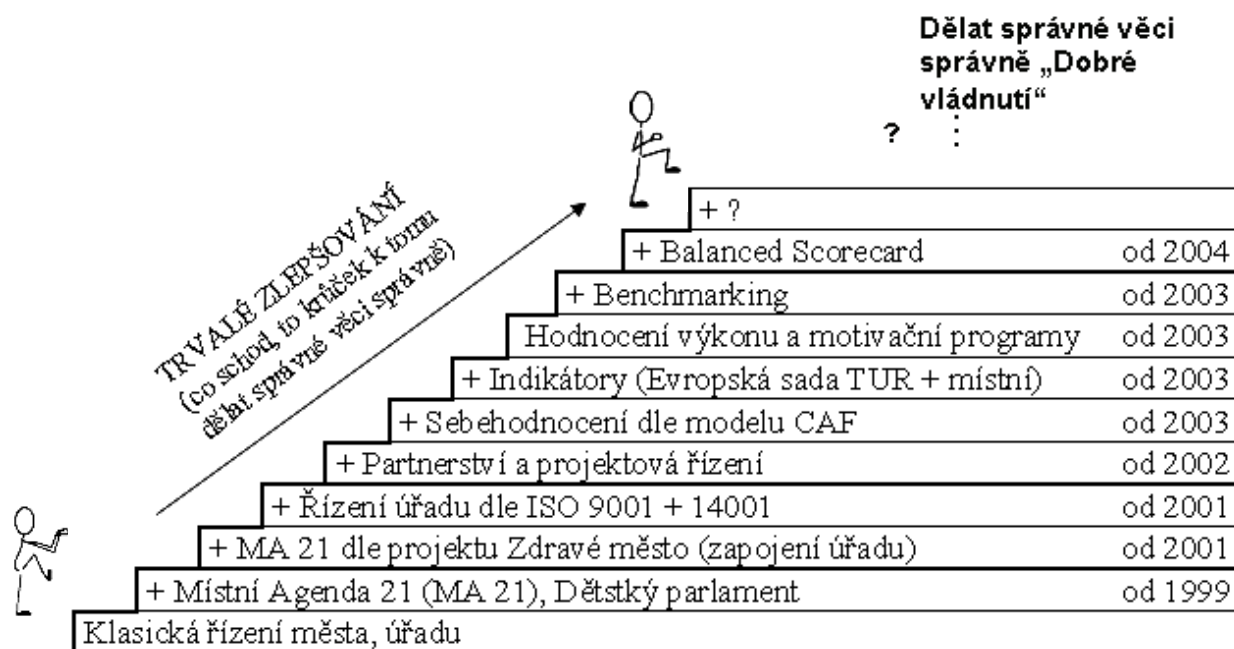
**Obr. 3: Ekologická stopa Vsetína.**



## **6. Rekapitulace našeho přístupu – místo závěru**

Náš přístup zobrazuje následující obrázek. Jistě je celá řada úřadů a dalších organizací ve veřejné správě, které řadu aktivit a činností dělají mnohem lépe než my. Na naší straně je však značná „konkurenční výhoda“ – pracujeme totiž vytrvale, systematicky, sdílíme naše dobré postupy a současně se učíme od druhých, máme nastaveny cíle a cílové hodnoty a monitorujeme náš postup.





**Obr. 4: Přístup Vsetína k trvalému zlepšování**

Tento text vznikl díky mnohaleté systematické práci zaměstnanců a vedení, zastupitelů a partnerů radnice. Všem jim patří velký dík.

Za tým pracovníků radnice

Ing. Milan Půček, tajemník Městského úřadu Vsetín, milan.pucek@mestovsetin.cz

listopad 2005

**Mgr. Stanislav Loskot,**

Tajemník Městského úřadu Jablunkov

# **MEZINÁRODNÍ VÝMĚNA ZKUŠENOSTÍ A BENCHMARKING**

## **Mezinárodní výměna zkušeností a benchmarking**

### **1. O projektu :**

Záměrem projektu je povzbuzení, rozvoj přeshraniční spolupráce a vzájemné porovnávání mezi partnerskými městy Jablunkov a Gogolin a mezi jejich městskými úřady. V rámci realizace projektu byla vytvořena a odsouhlasena koncepce vzájemné spolupráce. Koncepce je zpracována ve dvou úrovních: spolupráce mezi městy a spolupráce mezi městskými úřady zahrnující vzájemné porovnávání a benchmarking.

Maximální důraz během realizace projektu byl kladen na vzájemnou komunikaci a výměnu zkušeností, základem byly společné schůzky česko-polské koordinační skupiny. Výstupem každé schůzky bylo mj. definování dobrých praktik, které byly v závěru zpracovány do manuálu dobrých praktik. Vyústěním celého projektu se stala mezinárodní konference. Účastníci schůzek a odborné konference jsou klíčovou cílovou skupinou projektu.

Uskutečněné aktivity za období březen – říjen 2005 :

6 společných zasedání česko-polské skupiny

Analýza současné spolupráce

Koncepce spolupráce

Čtyřdenní mezinárodní odborná konference

Vydání publikace obsahující schválenou koncepci, manuál dobrých praktik a sborník odborných referátů konference

### **Partneři projektu :**

**Česká strana: Město Jablunkov, Dukelská 144, 739 91 Jablunkov, Česká republika**

**Polská strana: Město Gogolin, ul. Krapkowicka 6, 47-320 Gogolin, Polsko**

### **Rozpočet projektu :**

Celkové náklady na projekt: 5.071,- EUR

Schválená dotace: 4.500,- EUR

Vlastní vklad: 571,- EUR

Mezinárodní konference : 24.10. – 27.10.2005 v Jablunkově :

Vyústěním projektu byla čtyřdenní konference, které se účastnili zástupci Ministerstva vnitra, měst Jablunkov a Gogolin, vedoucí jednotlivých odborů a vybraní pracovníci.

Bylo předneseno 16 odborných referátů, jejichž hlavním tématem bylo seznámení s fungováním a činnostmi úřadů v partnerském úřadě s důrazem na srovnání podobných činností a vysvětlení odlišností. „Zrcadlové“ odbory byly prezentovány vždy v jednom bloku.

Součástí konference byla přednáška o evropské legislativě, kterou zajistilo Evropské informační centrum při Agentuře pro regionální rozvoj Ostrava. Přítomní byli seznámeni s hlavními principy benchmarkingu a fungování „Benchmarkingové iniciativy 2005“ v České republice s konkrétní ukázkou možností srovnávání mezi jednotlivými úřady.

## **2. Analýza spolupráce mezi městem Jablunkov a gminou Gogolin**

Spolupráce městem Jablunkov a gminou Gogolin existuje již od roku 1998, kdy byla podepsána deklarace partnerské spolupráce. O šest let později, v roce 2004 byla uzavřena partnerská smlouva mezi oběma městy. Během tohoto období proběhla řada jednání, společných akcí a setkání.

### **SWOT ANALÝZA PARTNERSKÉ SPOLUPRÁCE**

#### **S - silné stránky (Strengths)**

- uzavřená partnerská smlouva mezi městy
- dlouhodobá spolupráce mezi městy
- malá vzdálenost obou partnerských měst
- minimální jazyková bariéra - jazyková příbuznost
- podobná velikost obou měst
- vstup obou zemí do Evropské unie

#### **W - slabé stránky (Weaknesses)**

- finanční náročnost společných aktivit
- různorodost legislativy
- nedostatečná informovanost občanů o partnerské spolupráci
- nízké zapojení pracovníků do partnerské spolupráce
- není oficiálně vyčleněn pracovník pro mezinárodní spolupráci na MěÚ Jablunkov
- v rozpočtu Města Jablunkova není vyčleněna fin. částka pro partnerství

## **O - příležitosti (Opportunities)**

- větší míra zapojení jiných organizací do partnerství než jen „město“
- odsouhlasení společných aktivit na každý rok
- začlenění fin. částky do rozpočtu Města Jablunkova na partnerství
- vzájemná propagace měst na webových stránkách, propagačních materiálech apod.
- výměna zkušeností mezi pracovníky úřadů
- výměna zkušeností mezi pracovníky jiných organizací (spolky, školy, knihovny, církve,...)
- získání finančních prostředků z fondů EU na společné aktivity
- rozvoj kulturních a společenských akcí
- využití modelu partnerské spolupráce a její aplikace na jiná partnerská města nebo partnerské organizace
- vzájemné poznávání se a pochopení vzájemných specifik českého a polského národa

## **T - ohrožení (Threats)**

- nezájem představitelů měst o spolupráci
- nezájem a nepochopení významu partnerství ze strany občanů a místních organizací
- nezájem o partnerství při změně vedení měst po komunálních volbách
- nedostatek financí pro realizaci společných aktivit

## **3. Porovnání rámcových činností obou úřadů na základě přednesených příspěvků**

Na základě odborných referátů přednesených na mezinárodní konferenci proběhlo vstupní srovnání činností mezi vybranými odbory a organizačními složkami obou městských úřadů. V závěru byla vybrána jedna oblast činností úřadů pro podrobné srovnávání a zavedení **mezinárodního benchmarkingu v roce 2006: sociální oblast.**

**1) Porovnání fungování obou městských úřadů v obecné rovině:**

	<b>Jablunkov</b>	<b>Gogolin</b>
<b>Struktura vedení</b>	starosta - rada města - zastupitelstvo města	starosta - zastupitelstvo města
<b>Statutární zástupce</b>	tajemník	starosta
<b>Starosta</b>	je volen zastupitelstvem	je volen občany; přímou volbou
<b>Zastupování starosty</b>	místostarosta	tajemník
<b>Tajemník</b>	jmenuje a odvolává starosta se souhlasem ředitele krajského úřadu	jmenuje a odvolává zastupitelstvo
<b>Organizační řád</b>	schvaluje rada	schvaluje starosta

**2) Porovnání fungování obou městských úřadů v oblasti místního hospodářství a investic:**

	<b>Jablunkov</b>	<b>Gogolin</b>
<b>Zadávání veřejných zakázek</b>	<p>Provádíme podle zákona o veřejných zakázkách u zakázek nad 2 mil. Kč, u zakázek menších, od 50 tis. Kč do 2 mil. Kč dle vnitřní směrnice o zadávání zakázek malého rozsahu. Termín pro předložení nabídek je 20 dnů při užším řízení, při řízení otevřeném 36 dnů u podlimitních zakázek. Dohled nad zadáváním zakázek provádí úřad pro ochranu hospodářské soutěže a zveřejňují se na centrální adrese. MěÚ Jablunkov provede za rozpočtový rok cca 3-5 výběrových řízení nad 2 mil. Kč a dalších cca 15 výzev k podání cenové nabídky s menším finančním objemem.</p>	<p>Provádí podle zákona o veřejných zakázkách u objednávek, které převyšují 6 tis. Euro (cca 200 tis. Kč). Převyšuje – li zakázka hodnotu 60 tis. Euro (cca 2 mil. Kč) termín pro předložení nabídek nesmí být kratší než 52 dnů. Dohled nad zadáváním zakázek provádí Předseda úřadu pro veřejné zakázky a zveřejňují se v biulletinu veřejných zakázek.</p> <p>UG Gogolin provede ročně cca 25 výběrových řízení, z toho 5 nad 60.000,- Euro a 6 dotazů na cenu.</p>

**3) Porovnání fungování obou městských úřadů v oblasti školství:**

	<b>Jablunkov</b>	<b>Gogolin</b>
<b>Školství v obci</b>	Odbor MěÚ	Organizační složka
<b>Systém školství v obci</b>	- Mateřské školy - Základní škola (1.-9. třída)	- Mateřské školy - Základní škola (1.-6. třída) + Gymnázium (odpovídá české 7.-9. třídě)
<b>Financování školství - MŠ</b>	MŠ - část z rozpočtu města, státního rozpočtu, ...	MŠ - zcela v režii obce
<b>Zřízení</b>	Rada školy - povinná (ZŠ)	Rada školy - dobrovolná
<b>Materiální pomoc žákům</b>	---	Prospěchová a sociální stipendia
<b>Existence</b>	---	Zastupitelstvo dětí a mládeže
<b>Ukončení povinné školní docházky</b>	vysvědčení	zkoušky (krajská komise)

**4) Porovnání fungování obou městských úřadů v oblasti sociální:**

	<b>Jablunkov</b>	<b>Gogolin</b>
<b>Poskytování terénní pečovatelské služby</b>	ročně poskytována služba 45-50 osobám (např. rozvoz obědů). Navíc je poskytována pečovatelská služba i v Domě s pečovatelskou službou.	ročně poskytována služba 45-50 osobám (vedení domácnosti, úklid, vaření, nakupování)
<b>Realizace Zákona o sociální péči (Gogolin) a Zákona o sociální potřebnosti (Jablunkov)</b>	Občan je „sociálně potřebný“, pokud jeho příjem nedosahuje částek životního minima (jednotlivec 4.300,- Kč) a nemůže si tento příjem zvýšit vzhledem k věku, zdravotnímu stavu nebo z jiných vážných důvodů vlastním přičiněním.	Pomoc je poskytována osobám, jejichž čistý příjem u jednotlivce žijícího samostatně nepřesáhne 461 zř.
<b>Poskytování sociálních dávek</b>	Dávky typu: rodičovský příspěvek, dětské přídatky. porodné, pohřebné a některé další dávky poskytuje Úřad práce prostřednictvím státní sociální podpory.	Dávky typu: rodičovský příspěvek, dětské přídatky. porodné, pohřebné a některé další dávky poskytuje Město Gogolin, konkrétně oddělení sociální péče (organizační složka místní správy).

**5. Porovnání fungování obou městských úřadů v oblasti krizového řízení:**

	<b>Jablunkov</b>	<b>Gogolin</b>
<b>Působnost orgánu krizového řízení obce</b>	Působnost orgánu krizového řízení v rozsahu správního obvodu 12 obcí – jako obec s rozšířenou působností	Působnost orgánu krizového řízení jen v rámci obce
<b>Materiální zabezpečení činností krizového řízení</b>	Materiální zabezpečení téměř žádné, jen záložní pracoviště krizového štábu v prostorách stávajícího pracoviště městské policie se základním sociálním vybavením.	Samostatné pracoviště krizového řízení (v samostatné budově) včetně základního vybavení pro členy krizového štábu. V samostatné budově má sídlo jednotka sboru dobrovolných hasičů, městská policie, krizové řízení se záložním pracovištěm pro činnost krizového štábu v době mimořádné události.
<b>Kompetence krizového štábu</b>	po zrušení okresních úřadů je město Jablunkov obcí s rozšířenou působností a to převzalo část jejich kompetencí, mezi jiným koordinovat činnost za krizové situace v celém správním obvodu všech 12 obcí.	Krizový orgán města je nejnižším článkem v organizační struktuře krizového řízení v Polsku. Jeho kompetence a zodpovědnost končí ve své obci. Má možnost požádat o pomoc okresní a krajské orgány.

**6. Porovnání fungování obou městských úřadů v oblasti financí a tvorby rozpočtu:**

	<b>Jablunkov</b>	<b>Gogolin</b>
<b>Srovnávání struktury rozpočtu měst (tj. členění příjmů i výdajů rozpočtu)</b>	Rozpočet je členěn: příjmy - daňové, nedaňové, kapitálové, dotace výdaje - běžné, kapitálové	Rozpočet je členěn: příjmy - daňové, subvence ze státního rozpočtu, účelové dotace výdaje - běžné, majetkové (kapitálové)
<b>Daňové příjmy a poplatky</b>	Daňové příjmy jsou centrálně přerozdělovány.	Daňové příjmy - určitou část získávají obce přímo podle „vytvořených“ daní ve městě.

**5. Manuál dobrých praktik**



## praktiky Gminy Gogolin použitelné v Jablunkově

podněty z pracovní skupiny:

- pracovníci UG Gogolin jsou na pracovišti označeni vizitkami
- způsob práce městské knihovny
- zřízení místa pracovníka pro zahraniční styky
- vytvoření informačního rozcestníku v obci ukazující vzdálenost partnerských měst
- zřízení jídelny s kuchyňkou
- víceúčelové využití požární zbrojnice
- školení pro nové zastupitele
- rozpočet – informace pro obyvatele
- informace o zájmových organizacích, kde se občan může přihlásit
- průběžné seznamování všech pracovníků s činnostmi jednotlivých odborů

podněty z konference:

- vydávání propagačního materiálu o investičních možnostech města
- existence zastupitelstva dětí a mládeže
- širší záběr činnosti městské knihovny (besedy, koncerty, literární salon, pořádání dílen apod.)
- stipendium pro žáky ve vazbě na výborný prospěch, výborné výsledky ve sportovní nebo kulturní činnosti - poskytuje škola
- materiální pomoc pro žáky - má motivační a sociální charakter, poskytuje město
- Rodinné labyrinty - projekt realizovaný v roce 2005 určený bezradným a nesamostatným rodičům probíhající pod vedením pedagoga, psychologa, policie a sociálního pracovníka
- zřízení centra pro krizové řízení v samostatné budově ve vazbě na další složky krizového řízení

## **praktiky Města Jablunkov použitelné v Gogolině:**

podněty z pracovní skupiny:

- vybavení chodeb úřadu židlemi pro návštěvníky
- fungování domu dětí a mládeže
- provozování nonstop přístupného infoboxu na budově Jablunkovského informačního centra

podněty z konference:

- zřízení a dobrá kvalita informačního centra
- dotace pro místní organizace na sportovní a kulturní aktivity
- jasné financování mateřských škol
- přistoupení k benchmarkingové iniciativě a zavedení benchmarkingu
- monitorovací systém pomocí kamer

Poslání městských úřadů v Česku i Polsku je stejné bez ohledu na rozdíly v legislativě; cílem je vždy nejlepší kvalita poskytovaných služeb.

**Ing. Jaromír Zajíček**

Tajemník, Městský úřad Děčín

# **ZKUŠENOSTI SE ZVYŠOVÁNÍM KVALITY MĚSTA DĚČÍNA**

## Zkušenosti se zvyšováním kvality města Děčína

Rád bych se s Vámi podělil o zkušenosti se zvyšováním kvality při řízení chodu města a Městského úřadu Děčín a seznámil Vás s některými realizovanými postupy v praxi.

Veřejná správa stejně jako Parlament České republiky je poznamenána tím, že volební období je čtyřleté (resp. šestileté v Senátu). Ve většině případů se po volbách značně změní složení zastupitelstva a především rady města, případně vedení. Obdobně je tomu již řadu cyklů v Děčíně. Po uplynulých komunálních volbách došlo k zásadní obměně všech orgánů města, já jsem nastoupil do funkce tajemníka krátce po volbách, před koncem roku 2002. Kdo z přítomných tajemníků si ještě živě vzpomíná na ukončení a delimitaci okresních úřadů, dá mně zajisté za pravdu, že to byl v nově vzniklých obcích s rozšířenou působností značný převrat co do náplně práce úřadu, tak do celé struktury a organizace práce.

Snad výhodou, snad nevýhodou bylo, že jsem převážnou část své předchozí praxe působil mimo veřejnou správu, po absolvování vysoké školy od roku 1975 ve výrobní organizaci, po roce 1989 jako ředitel filiálky banky, finanční ředitel velkého potravinářského holdingu a před nástupem na MěÚ dva roky jako vedoucí kanceláře Okresního úřadu Česká Lípa. Obdobné curriculum vitae má můj zástupce na úřadě, vedoucí kanceláře vedení úřadu pan Ing. Vítězslav Vlček.

Zrušení okresních úřadů a převod státní správy z velké části na obce s rozšířenou působností, tedy velký zlom a velkou změnu v práci našeho městského úřadu jsme využili k tomu, abychom postupně realizovali řadu kroků ke zvýšení kvality při řízení chodu úřadu a byli spolu s nově nastoupivším vedením hybným motorem ke zlepšení řízení chodu města. Čtyřleté období je mnohdy velice krátké na provedení zásadních systémových změn, ale v mnoha případech se toho dá udělat mnoho. Záleží na tom, co a kolik se toho chce stihnout, jak hodně se této problematice systematicky věnujete a jak hodně si pro tuto mnohdy nevděčnou činnost získáte ostatní zaměstnance a zvolené zastupitele.

S odstupem uplynulých tří let a ohlédnutím se zpět na to, co se podařilo realizovat, co se podařilo vylepšit, je nutno si položit otázku, které zásadní vlivy byly toho příčinou? Jen velice těžko lze jednotlivé vlivy od sebe vyhraněně oddělit, vzájemně se prolínají a ovlivňují se navzájem. To vše je umocněno složitou problematikou veřejnoprávní korporace občanů té které obce či města a kladnými či negativními praktickými dopady realizované reformy veřejné správy a o neustálých legislativních změnách ani nemluvě. To vše se realizuje v poměrně variabilním a nestabilním prostředí a jen těžko lze definovat s nějakou přesností a kategorizací jednotlivé jevy.

V dalším popisu se budou značně prolínat, přesto se domnívám, že se touto formou a postupem s Vámi o poznatky a zkušenosti můžu podělit. Dle mého názoru a zkušeností se jedná především o tyto vlivy:

- Manažerská schopnost vedení města a vzájemná spolupráce.
- Kolektiv zaměstnanců úřadu, který pochopí podstatu a podílí se na realizaci.
- Zkušenosti z předchozí praxe.
- Aktivní zapojení se do iniciativ vzniklých mimo úřad.
- Aplikace dobré praxe jiných měst.

### **Ad 1) Manažerská schopnost vedení města a vzájemná spolupráce**

Jak jsem se zmínil výše, po obecních volbách v roce 2002 se zcela změnilo personální složení rady města. Jejími členy se stali zkušení manažeři, např. generální ředitel Severočeské energetiky, místopředseda fondu národního majetku, ředitel gymnázia. Vlastní práce takového rady se odvíjí od co největší racionalizace, optimálního využití času a racionalizace výdajů na provoz úřadu. Taková byla zadání pro mne při nástupu do funkce. V první řadě bylo potřeba vybrat schopné vedoucí jednotlivých odborů. Nově nastoupivší vedení využilo tehdy platné legislativy a všechny stávající vedoucí odborů odvolalo z funkcí. Společně jsme měli pak možnost prostřednictvím výběrových řízení realizovaných v průběhu prvních 4 měsíců roku 2003 vybrat nové vedoucí, kteří v rámci výběrových řízení předkládali racionalizační opatření směřující ke snížení výdajů, zaměstnanců a vytvoření jednodušší organizační struktury. Tento proces trval 2 roky a výsledkem je snížení počtu odborů MěÚ z 15-ti na stávajících 8. Počet zaměstnanců klesl z původního počtu 372 na 245.

Počátkem roku 2003 jsme odzkoušeli a postupně dovedli do rutinního používání elektronické předhlasování členů rady města. Vytvořili jsme nový algoritmus jedinečného číslování materiálů pro jednání RM, členům RM jsou s týdenním předstihem materiály předány v elektronické podobě spolu s tabulkou, ve které se každý člen před vlastním jednáním vyjádří ke každému materiálu. Mimo klasické možnosti ANO, Ne a ZDRŽEL SE má možnost požadovat jednání k dané problematice. Své hlasování jednotliví členové zašlou den před konáním RM k mým rukám a já vypracuji výslednou tabulku, ze které je zřejmé, ve kterých bodech jednání nenastane žádný problém a ke kterému bodu bude potřeba jednat. Rada města se zabývá jen body problémovými a mohu Vám říci, že se v průběhu 4 hodin podařilo projednat až 200 materiálů. Výhodou tohoto systému také je, že nikdo z členů rady města si nedovolí materiály předem nenastudovat a přijít nepřipraven.

Tento systém jsem nabídl již několika kolegům a od počátku letošního roku jej plně uplatňujeme v Akreditační komisi MV. Jednak si v klidu materiály doma nastudujeme, elektronicky pošleme do Prahy své stanovisko. Podle jednotlivých hlasování je předložen návrh na udělení akreditace. Šetříme čas potřebný k cestě do Prahy a zpět, šetříme cestovní výdaje a hodně písemných materiálů, které byly dříve rozesílány poštou.

Vraťme se však zpět na počátek roku 2003, kdy jsem se postupně seznamoval s chodem úřadu. Přiznám se, že řada věcí, o kterých jsem se domníval, že běžně fungují, na MěÚ Děčín nefungovala. Jakmile bylo možné, vydal jsem se na zkušenou za svými zkušenějšími kolegy. V březnu 2003 se podařilo z iniciativy Ing. Hladoníka – tajemníka MěÚ Česká Lípa, realizovat schůzku zástupců několika srovnatelných úřadů, na které jsme si sdělili počty zaměstnanců po proběhlé delimitaci z OkÚ. Téměř ve všech agendách vyšel Děčín jako nejhorší s nejvyšším počtem zaměstnanců. Kládl jsem si otázku, v čem je problém a jak jej vyřešit. Využil jsem probíhajících výběrových řízení na vedoucí odborů, využil jsem poznatky z Teplic, Chomutova, České Lípy, Jablonce n/Nis., Liberce a Přerova a rozhodl o snížení zaměstnanců na všech odborech.

## **Ad 2) Kolektiv zaměstnanců úřadu, který pochopí podstatu a podílí se na realizace.**

Rozhodnutí o racionalizačním opatření je jedna věc, její uvedení v život bez poklesu výkonnosti úřadu je věc druhá. Tyto kroky nemůžete realizovat bez podpory většiny podřízených. V souladu se zákonem 312/2002 Sb., o vzdělávání úředníků, jsme realizovali ve spolupráci s firmou Aperta kursy pro vedoucí úředníky. Byly to bloky pro vedoucí odborů a odděleně pro vedoucí oddělení. Do vzdělávacího programu se nám podařilo zapracovat i část, která proškolené managery zaměstnala návrhy a realizací úsporných opatření vedoucích ke snaze zvýšit vážnost úřadu v očích veřejnosti, zvýšit kvalitu a racionalizovat svou práci. To vše měli za úkol vypracovat v závěrečné práci. Myšlenky, které se v závěrečných pracích objevily, jsem měl možnost si podrobně prostudovat a mnoho z nich využít a postupně ve spolupráci s autory realizovat. Nemůžu říci, že jsem si získal všechny, ale do dnešního dne vím, kdo tvoří to tzv. zlaté jádro, na koho se můžu spolehnout, kdo to myslí se zvyšováním kvality své práce dobře. Samozřejmě se to vše odrazilo v ohodnocení jednotlivců a na jejich výplatních páskách.

V daleko větší míře jsem zavedl institut cílových odměn. Pokud potřebuji vyřešit nějaký problém, především takový, který se dotýká více odborů nebo se prolíná napříč celým úřadem, svolám ty, o kterých si myslím, že by mohli být platní při

návrhu řešení a snažím se je mimo jiné i cíleně hmotně zainteresovat. Podařilo se nám uvést v život již několik dobrých věcí, které možná jinde fungují, ale pro nás to byl další úspěch, další krok vpřed. Např. vyplácíme bezhotovostně spolu s výplatou náhrady cestovních výdajů a také úhrady za stravenky. A mechanismy, jak tyto věci realizovat, jsem nevymýšlel já, ale zainteresovaný kolektiv. A ten se samozřejmě postaral i o potřebnou osvětu mezi ostatními.

### **Ad 3) Zkušenosti z předchozí praxe**

S čím mám problém, to je to, aby nové poznatky a nápady, které vedoucí odborů získají na jiných úřadech, dokázali realizovat ve svém prostředí. Každý z nás má nejrůznější zkušenosti ze své předchozí praxe. Já např. spolu se svým zástupcem jsme řadu let pracovali v bankovním sektoru. Tam je vnitřní chod naprosto přesně definován, jednotné postupy, směrnice a příkazy jsou vydávány týmem odborníků kdesi na centrále a platí bez výjimky pro celou síť filiálek a jednatelství. Totéž platí o SW-vybavení, úředních hodinách a systému motivace zaměstnanců. Sektor veřejné správy je značně odlišný, má specifika, které jsou odlišná město od města, jsou v mnohém závislá na vůli zastupitelů a podřizují se nastaveným volebním programům a koaličním dohodám.

Přesto jsem se na poradách vedoucích odborů spolu se svým zástupcem shodl na tom, že řada kroků, které nám práci zjednoduší, zprůhlední, zrychlí a zracionální, bude možno realizovat. Provedli jsme důkladnou revizi vydaných a neplatných příkazů tajemníka. Nakonec se jich našlo cca 49, které již dávno pozbyly svou platnost. Podobně jsme postupovali s vydáváním směrnic, mnohdy za význačné podpory kolegů tajemníků na jiných úřadech.

Mám zásadu: „Nač vymýšlet vymyšlené?“ A věřili byste, že s ní mám někdy problém? Svým podřízeným neustále podsouvám myšlenku: „Jezděte na jiné úřady, jděte se podívat do jiných organizací, všude se můžete něčemu přiučit!“ To se mi ne vždy daří realizovat tak, jak bych si představoval. Když se mi podaří vyjednat s kolegou tajemníkem, že se bude někdo z jeho zaměstnanců našemu úřadu věnovat, dá mi hodně přesvědčování, aby se cesta uskutečnila z naší strany. Navštívili jsme např. Liberec, Jablonec n/Nis., Chomutov, Teplice, Přerov. Z iniciativy mého zástupce jsme se jeli podívat i do výrobního podniku se zahraničním vlastníkem, abychom na vlastní oči viděli, jak se pracuje s kvalitou po dobu několika let ve výrobní sféře automobilového průmyslu, kde jsou stanovena tvrdá jakostní měřítka.

Po roce a půl působení jsem si připadal někdy jako osamělý voják v poli. Podařilo se nám například realizovat Výroční zprávu. Ne takovou, kterou nám ukládá zákon o

výsledcích hospodaření, ale takovou, která nám a především veřejnosti odhalí práci úřadu, složitost a množství jednotlivých agend a nárůst práce v meziročním porovnání let 2003 a 2004 včetně její pestrosti. Hlavním mottem Výroční zprávy bylo: „Pokuste se prodat svou práci, vyvráťte mínění veřejnosti podporované medií, že co úředník, to škodič“. A dopracovat se k pěkné a výstižné Výroční zprávě, to není otázka několika měsíců, ale problém několika let. Vzor jsme si vzali z MěÚ Přerov.

#### **Ad 4) Aktivní zapojení se do iniciativ vzniklých mimo úřad.**

Mnohokrát jsem si kladl otázku, kterou si klade pravděpodobně mnoho jiných kolegů ve vedoucích funkcích. Bude za mnou někdy něco vidět? Ve výrobním podniku to jsou množství výrobků, zisk, postavení na trhu. Ale tady na MěÚ? Dá se vůbec někdy něco s něčím měřit, srovnávat? Slyšel jsem o některých MěÚ, které získaly ocenění kvality ISO 9002. Např. Česká Lípa, kde jsem tuto problematiku konsultoval s kolegou. A právě v tomto období takového jakéhosi přešlapování na místě, kdy jsem si myslel, že jsem využil většinu svých zkušeností, přišly nabídky zapojení se do projektu Benchmarking a projektu C.A.F. Jak už to v životě bývá, dlouho nic, a potom všechno najednou.

Museli jsme tedy rozdělit síly, já jsem více pozornosti věnoval a do dnešního dne věnuji spolu s auditorkou MěÚ Ing. Škařupovou Benchmarkingu, můj zástupce kolega Ing. Vlček se věnuje spolu s Ing. Bednářovou – vedoucí odboru školství a kultury - C.A.F. Před rokem na I. celostátní konferenci kvality ve veřejné správě v Ostravě jsme se o obou projektech dozvěděli řadu poznatků, byli jsme seznámeni s výsledky projektu Benchmarkingu a informováni o probíhajícím projektu C.A.F., který je rozložen na tříleté období.

**Benchmarking** přinesl našemu úřadu hodně nových poznatků. Nechci se vracet k hodnocení loňského roku. Co je pozitivní, že na základě zkušeností jsme jako město (starosta města Děčín je členem řídicího výboru projektu) usilovali o to, aby celý projekt pokračoval i nadále a to i za cenu samofinancování. V letošním roce pokračujeme v porovnávání údajů již za 3. rok, což se stává již srovnatelným statistickým údajem a dále se podílíme na tvorbě ukazatelů samosprávných činností.

Co nám metoda Benchmarkingu přinesla jiného nového? Především praktickou zkušenost a určení postupů vedoucích k žádanému výsledku. Jako příklad uvedu dvě věci.

Tou první bylo porovnání počtů zaměstnanců ekonomických odborů některých MěÚ. Oslovil jsem některé své přátele a požádal je o sdělení počtů zaměstnanců s dělením na jednotlivá oddělení a s vyjádřením stručné náplně práce. Ti z Vás, kteří se zapojili



a zpětně obdrželi výsledek mého šetření vědí, že jsem srovnával mnohdy nesrovnatelné. Jen málokterý úřad má strukturu shodnou a proto jsem musel některé činnosti na některých úřadech redukovat a takto upravené teprve spolu souměřovat. Města jsem zařadil podle počtu obyvatel do 4 skupin. Výsledek pro Děčín nebyl tolik příznivý, jak někteří z ekonomického odboru očekávali. Pro mne to bylo poučení a zkušenost z aplikace Benchmarkingu „dle vlastního zadání“.

Tou druhou byla dohoda s MěÚ Chomutov, kdy jsme poněkud předběhli oficiální projekt Benchmarkingu a pokusili se stanovit ukazatele pro srovnání výkonnosti a kvality práce ekonomických odborů obou měst. K tomuto experimentu mně vedla skutečnost, kdy při porovnání pracovních náplní obou odborů z organizačního řádu dvou měst, která jsou co do velikosti počtu obyvatel srovnatelná, má Děčín o 3 zaměstnance víc. Pokusili jsme se rozebrat počty účetních operací, počet držitelů psů ve vazbě na místní poplatky, počet rozpočtových změn a jiné další ukazatele. Tuto úlohu jsme do dnešního však nedokončili vzhledem k rozsáhlosti zadaného úkolu a jednak ke skutečnosti, že se tímto problémem nyní zabývají v projektu Benchmarking všechna zainteresovaná města. *(nebylo dokončeno)*

V dalším bych zde rád pohovořil o dosavadních zkušenostech s aplikací **metody CAF** na městském úřadě Děčín a o poznatcích Ing. Vlčka jako hodnotitele projektů CAF spojené s příklady dobré praxe.

Na vysvětlení bych řekl, že do projektu jsme vstoupili společně s dalšími 25 městy na jaře minulého roku. Před pár týdny jsme dokončili druhou sebehodnotící zprávu a akční plán zlepšování, takže již máme výsledky, které můžeme porovnávat s předchozím rokem, a to jak výsledky bodového hodnocení, tak i uskutečněných dotazníkových akcí.

Podařilo se nám skutečně se oprostit od toho, abychom si z důvodu vypadat „lépe“ sami sobě nalhávali a dávali si vyšší hodnocení. Jednak to bylo dáno tím, že nikdo z vedení města na nás netlačil „být bodově nahoře“ a jednak, že váhu hodnocení nikdo nepřeceňoval a nejdůležitější pro nás bylo, abychom skutečně věděli, jak na tom jako úřad skutečně jsme. Nejcennějším pro nás bylo slovní zhodnocení konkrétního subkritéria a jeho obhájení před celým týmem a ztotožnění se s jeho závěry.

Od samého začátku jsme kladli důraz na to, abychom přesvědčili co největší počet našich spolupracovníků o nutnosti postupného zavádění jakosti na úřad. Že to nebude jednoduché, o tom nás přesvědčili už první dotazníky. Po celé téměř dva roky jsme procházeli, nazval bych to, „sinusoidou důvěry v projekt“. Někdy členové týmu

upadali do beznaděje a pocitu, že ani tisíc CAFů nic nezmuže na rozhybání takového kolosu směrem dopředu, pak se psychicky zvedali a to se několikrát opakovalo především při prosazování konkrétních novinek do chodu úřadu. Od prvních dnů, kdy jsme vstoupili do projektu jsem tvrdil to, co si myslím s odstupem času i nyní a to je myšlenka, že *„i kdyby projekt CAF nevymyslel nic nového, přinesl nám týmovou práci, nové nápady a zkušenosti z jiných měst a zpětnou vazbu od klientů-občanů získanou formou dotazníkových akcí“*.

Ing. Vlček s kolegyní, se kterou byli na začátku proškoleni, navštívili mnoho velikostí srovnatelných měst, dívali se, učili se a porovnávali. Jednou pomůže rada naše, jindy se rádi přiučíme, v každém případě jde o oboustranné příklady dobré praxe. V posledních týdnech jsme například navštívili několik městských úřadů, abychom zkonzultovali problematiku systému, umístění a případného nákupu rotomatů na zakládání dokumentace a také software pro zasílání zpráv SMS občanům.

V letošním roce měl můj zástupce Ing. Vlček čest dělat hodnotitele sebehodnotící zprávy projektu CAF na městském úřadě v Kostelci nad Orlicí. Na základě hodnocení a jeho poznatků u kolegy jsme dospěli k závěru, že i na menších úřadech je možné mnohému se přiučit a nevystupovat v roli všeználka.

Jedná se například o tyto **formy dobré praxe**:

- rozšířit interaktivní formu komunikace, např. dotazníkovou akcí na starosty obcí a zastupitele města, pokusit se získat pro dotazníky větší vzorek lidí (např. formou SMS zpráv, dotazování občanů studenty, předáním dotazníků na odborech apod.)
- podporovat otevřenou, nehierarchickou komunikaci, např. společná neformální setkání zaměstnanců (velikonoce, vánoce, rožnění), které zároveň slouží i k průzkumu mezi zaměstnanci a zpětné vazbě
- rozvoj mezinárodního partnerství a s tím spojené krátkodobé stáže v zahraničí v rámci příhraniční spolupráce
- aktivita v oblasti povzbuzování zapojení občanů v záležitostech, které se týkají společnosti, např. několikrát ročně jednání s podnikateli, jednání se zaměstnanci, diskusní fórum občanů na webových stránkách apod.
- využití znalostí odcházejících zaměstnanců (např. popis důležitých činností, postupů, jednání) a jejich převedení do elektronické podoby (písemný záznam, hlasová nahrávka, video,...)
- využití úsporného cestování po železnici, kdy pracovníci vyslaní na školení využívají „kilometrovou banku“

- zprostředkování exkurze do vazební věznice pro žáky 9. tříd základních škol, kteří budou ve svých 15 letech trestně odpovědní
- programy na ochranu zdraví – vitamínové balíčky pro zaměstnance, očkování pracovníků přicházejících do styku s problémovými občany, konání odborných besed, apod. akce

V posledním období se tlak na zvyšování kvality ve veřejné správě neustále zvyšuje především o podněty z vnějšího okolí. Je jich řada, někdy se v nich člověk jen velice těžce orientuje, ať to jsou nabídky organizačně-personálních auditů, zapojení se do projektu PPP a jiné. O jednom podnětu, který přišel ze zahraničí a který jsme v loňském na jaře letošního roku realizovali, se Vám však musím zmínit.

Město Děčín již 30 let udržuje partnerství na úrovni vzájemné smlouvy se sousedním okresním městem Pirna v Německu. V roce 2003 vzešel z jejich strany nápad realizovat společné školení vedoucích úředníků obou partnerským měst. Od myšlenky nebylo daleko k činu a tak se za podpory evropských fondů letos v květnu uskutečnilo 3-denní školení v Pirně. Patronaci nad tímto projektem převzala Vysoká škola správní v Míšni a naše Vysoká škola správní v Praze, kteří také zajistili školení lektorsky. Pro následující rok plánujeme recipročně realizovat podobnou akci v Děčíně.

Co nám tento seminář přinesl? Naši vedoucí odborů se seznámili se základy fungování státní správy a samosprávy v sousední zemi. Seznámili jsme se navzájem s organizační strukturou obou úřadů a mohli si vyměnit názory na odlišnosti a případně se inspirovat některými nápady. Mimo jiné jsme navázali i osobní kontakty s kolegy zabývající se obdobnou problematikou, jako je např. ochrana přírody a krajiny v Národním parku České Švýcarsko, které společnou státní hranicí navazuje na Národní park Saské Švýcarsko.

### **Ad 5) Aplikace dobré praxe jiných měst**

Jak už jsem se zmínil, mým krédem je: „Nač vymýšlet vymyšlené?“ Konzervace stávajícího stavu je snad to nejhorší, co se může stát. Jednoho dne se takový stav vrátí zpět i s úroky. A kde jinde se naučit, než od kolegů. Pozorný posluchač si určitě všiml, že inspiraci pro řadu věcí, které se bezesporu podílely na zvýšení kvality práce úřadu, jsme čerpali u kolegů na jiných MěÚ. Jsou i jiné dílčí akce, které jsme čerpali ve výrobní sféře, jako např. kostru osobního hodnocení zaměstnanců a postupy při jejím provádění.

Některé zdařilé kroky jsem neuvedl, jako např. zavedení předávání materiálů pro jednání zastupitelstva města pouze v elektronické podobě. Samozřejmě museli být

všichni zastupitelé vybaveni přenosnými počítači a museli být podrobně zaškolení k používání některých speciálních SW. Dnes např. prostřednictvím SW ELO-office mají možnost ve všech konaných zastupitelstvech od chvíle zavedení elektronických materiálů provádět fulltextové vyhledávání. Ten, kdo takovou věc umí využít, hodnotí předkládané materiály a problematiku zcela s jiným pohledem. Příkladem k tomuto nám bylo město Česká Lípa.

Po vzoru Liberce a Varnsdorfu se nám podařilo pomocí dodavatelské firmy sjednotit tiskoviny a písemnosti s jednotným logem města. Po vzoru Chomutova velice úzce a hlavně efektivně spolupracujeme s exekutorským úřadem. V průběhu loňského roku jsme zprovoznili recepce v obou budovách úřadu a současně zavedli na obou místech pro občany bezplatný internet, který je využíván téměř nepřetržitě po celou provozní dobu budov.

O mnoha a mnoha dalších věcech by se dalo hovořit. Např. jsme pro některé funkce, (resp. pro nově nastoupivší zaměstnance do těchto funkcí), pro jejichž výkon bude potřebná dobrá znalost fungování celého úřadu, zavedli tzv. „zaučovací kolečko po odborech“. V průběhu až několika měsíců absolvuje takový zaměstnanec stáže na jednotlivých odborech a odděleních, kde získá prvotní informace o dění na úřadě včetně jednání v terénu. Toto jsme realizovali např. u právníka úřadu a kontrolorů.

Předkládám námět pro ostatní kolegy. Co kdyby se podařilo realizovat vzájemné výměny některých zaměstnanců mezi jednotlivými úřady? V současné době o něčem takovém jednáme s tajemníkem Magistrátu města Kladna. Víme, že toto může vzbuzovat u některých z Vás úsměv na tváři. Ale vězte, že o účelnosti takové stáže nemám nejmenších pochyb. Dokonce se domnívám, že vzájemná výměna zkušeností mezi českými městy je pro český úřad přínosnější, než např. stáž v Anglii či Americe, odkud do vlastní praxe můžu přinést jen málo (krom jazykových znalostí), protože celý systém fungování veřejné správy je tam nastaven zcela jinak. Tedy nabízím: „Přijďte pobejt!“

A co na úplný pozitivní závěr? V žádném případě nelitujeme, že jsme do řady věcí pustili jen proto, že jsme to tak cítili. Vůbec nelitujeme, že jsme se zapojili do projektu CAF a Benchmarking, neboť nám v mnohém tyto projekty otevřely oči a ukázali nám tvrdou realitu, která je pro všechny tak nezbytně nutná.

**Ing. Jiří Hořánek**

Tajemník, Městský úřad Písek

# **ZVYŠOVÁNÍ KVALITY NA MĚSTSKÉM ÚŘADU PÍSEK**

## Zvyšování kvality na Městském úřadu Písek

### Opravdový zájem nebo politická objednávka?

Ve veřejné správě se čas od času objevují různé módní trendy. Před několika lety byly hitem tzv. personální audity, kdy se renomované společnosti snažily za nemalé peníze posoudit strukturu úřadů územní veřejné správy a navrhnout optimalizaci počtu zaměstnanců (téměř vždy šlo o snížení) s cílem ušetřit provozní a mzdové náklady. Taková rozhodnutí byla často vedena snahou komunálních politiků deklarovat ochotu hledat vnitřní úspory uvnitř úřadů, neboť přebujelá byrokracie je vděčné téma vždy a všude. Proto soulad s politickým vedením úřadu byl nutným předpokladem k tomu, aby se zavádění metod kvality nestalo pouhou záminkou k provádění čistek, ale opravdu vedlo ke zvýšení kvality výkonu veřejné správy.

### Na počátku bylo ....

V minulých letech nebyly metody zvyšování kvality ve veřejné správě příliš rozšířené. Po určitém období seznamování se s vhodností pro územní veřejnou správu (nabízí se příměr s popularitou ratingu) dorazila tato vlna i do Písku. Od počátku bylo zřejmé, že na začátku všech úvah musí být rozhodnutí (vedení města), ale že realizaci bude zajišťovat městský úřad. Proto bylo postupováno v několika krocích: nejprve projednání v radě města (dodalo celému procesu punc vážnosti a serióznosti), pak uplatnění některé z metod kvality na úřadě (odborná část) a následné informování rady města o výsledcích a navržených opatřeních (včetně vyslání signálu veřejnosti, že se úřad snaží zvyšovat kvalitu). Tato shoda politického vedení města a úřednického aparátu byla nesmírně důležitá pro úspěch všech aktivit.

### Benchmarking

Byla to jen shoda náhod, že první zkušenost s metodou kvality bylo zavedení benchmarkingu a ne jiné metody. Městský úřad Písek se zapojil v roce 2003 do projektu organizovaného VCVS. První dojem úředníků by se dal charakterizovat jedním slovem: zděšení. Po letech zkušeností s vyplňováním různých tabulek a formulářů s nejasnými výstupy bylo nejprve nutné vysvětlit zaměstnancům, že se nyní nejedná o další „papír pro vrchnost“, protože jinak hrozilo, že při vyplňování údajů budou uváděny nepřesná čísla. Osvědčilo se důkladné informování vedoucích odborů o podstatě a smyslu zavedení této metody.

Jenže pak nastala druhá fáze obav – vedoucí odborů zaujali obranný postoj a začali se obávat, že v důsledku benchmarkingu se při porovnání s jinými úřady zjistí, že

mají vyšší počty zaměstnanců v jimi řízených odborech a bude následovat snižování stavů. Proto bylo nutné i tyto obavy rozptýlit, jinak hrozilo, že se budou snažit údaje nadhodnotit.

Obě tyto vysvětlovací kampaně se ukázaly velmi prospěšné při vlastním sběru dat, kdy již bylo možné se soustředit jen na metodiku. Po vyhodnocení údajů získaných za jeden rok se ukázalo, že je vhodné se soustředit pouze na hlavní údaje, protože vypovídací schopnost řady dílčích údajů není vždy vysoká a jejich využití pro praxi malé.

Že bude s výsledky seznámeno vedení města, byl počítáno od počátku a potvrdil se předpoklad, že pro radu města jsou to zajímavé informace. Jako velmi užitečné se ukázalo předání dat vedoucím odborů, kteří za sběr dat odpovídali, protože to pro ně znamenalo zpětnou vazbu a byli ujistěni, že nedělali zbytečnou práci, která skončila někde v zásuvce, ale mohli si z porovnání s ostatními městy udělat obrázek o efektivitě úřadování na svých odborech. Proto i návrhy na přijímání opatření vzešly od nich a byly vedením pouze korigovány.

## **CAF**

S metodu CAF to bylo jiné, protože již byla jistá zkušenost s metodou benchmarking a proto celý proces přípravy ba její zavedení probíhal již snadněji. Podobně proto probíhalo jak projednání ve vedení, tak informační a vysvětlovací kampaň mezi zaměstnanci, ale vše již šlo daleko rychleji. Po absolvování nezbytné teoretické průpravy již bylo vlastní sestavení sebehodnotící zprávy a zpracování akčního plánu zlepšování relativně snadné. Opět bylo na začátku všem zdůrazněno, že cílem není zpracování nějaké slohové práce, ale zpráva se dělá „pro sebe“. Proto nebylo těžké odolat pokušení vyrábět formální písemné důkazy tam, kde fakticky neexistují, i když k tomu řada subkritérií přímo vybízela. Celým procesem sebehodnocení se táhl jako červená niť problém odlišit, kdy se jedná o aktivity městského úřadu jako jednoho z orgánů města a kdy se jedná o jiné orgány samosprávy (například stanovení vizí a strategických cílů, činnost komisí a výborů atd.)

## **Proč ne ISO, BSC a jiné metody?**

Z výše uvedeného je zřejmé, že Městský úřad Písek si nikdy nečinil ambice soutěžit s jinými městy nebo získávat ocenění, která by zdobila pracovnu starosty. Proto byly vždy preferovány takové postupy, které by nebyly administrativně příliš náročné nebo neznamenal radikální změny v chodu úřadu. Někdo to může vnímat jako konzervativní přístup či pohodlnost, ale je to věc názoru. Nelze změnit přes noc úřad v laboratoř, protože je třeba pracovat v rámci zavedené firemní kultury s již

existujícími zaměstnanci, pro něž každá změna stylu práce a zaběhlého modelu chování nemusí znamenat pocit uspokojení a vyšší motivaci.

### **Jde také o finance!**

Lze říci, že omezené prostředky v rozpočtech územních samosprávných celků na seznamování se s metodami kvality hrají zejména u menších obcí významnou roli při rozhodování se o jejich aplikaci. Z tohoto pohledu je velmi cenná pomoc ze strany Ministerstva vnitra i Vzdělávacího centra pro veřejnou správu o.p.s., které se ujaly nevděčné role průkopníků a zajistily finance na proškolení a propagaci metod CAF a Benchmarking v územní veřejné správě.

### **A co dál?**

Zvyšování kvality je na městském úřadu v Písku chápáno jako nekončící proces a proto panuje na úřadě všeobecné očekávání, že vedle již zavedených benchmarkingu a CAFu může přijít vedení s nějakým novým nápadem. Proto budou výstupy z obou již zavedených metod průběžně vyhodnocovány. Po předchozích zkušenostech je ale jisté, že se vyplatí postupovat rozvážně a nezavádět novinky za každou cenu, ale citlivě se snažit zlepšit úroveň úřadování i poskytovaných služeb.



**Ing. Pavel Kajml**  
Ministerstvo vnitra ČR,  
odbor modernizace veřejné správy

**RESORTNÍ CENY  
MINISTERSTVA VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY  
ZA KVALITU A INOVACI  
V ÚZEMNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

## **Resortní ceny Ministerstva vnitra České republiky za kvalitu a inovaci v územní veřejné správě**

**Národní cena ČR za jakost**, která je v souladu s modelem **Evropské ceny za jakost** (model úspěšnosti – EFQM Excellence Model), je v ČR udělována od roku 2001. Ceny vítězům a oceněným finalistům předává předseda vlády ČR za účasti dalších představitelů státu a Rady ČR pro jakost. Např. v roce 2004 byla tato cena předána z rukou předsedy vlády ČR za přítomnosti ministra průmyslu a obchodu, ministra životního prostředí a řady dalších významných hostů zástupců společnosti Eurotel Praha a T-Mobile Czech Republic.

Národní cena se uděluje jen špičkovým organizacím a dosud oceněné organizace zatím pocházely z privátního sektoru. Ve veřejné správě však potřebujeme řešit problém kvality plošně a motivovat ke zlepšení kvality co nejširší okruh veřejnosprávních organizací. Tak vznikla v roce 2004 idea vytvoření speciálních cen pro veřejnou správu, které by byly pro úřady dostupnější. Návazně na to proběhla příprava soutěže tak, aby ještě v letošním roce byl zrealizován pilotní ročník.

Soutěží se o získání **resortních cen Ministerstva vnitra ČR za kvalitu v územní veřejné správě** ve dvou stupních:

**Nižším stupněm je ocenění "Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby"**, které bude udělováno úřadům za zahájení aktivit ke zvýšení kvality svých služeb – např. implementací některé ho ze standardních nástrojů pro řízení kvality, např. implementací metody CAF, zavedením modelu excelence EFQM, zahájením zavádění norem ISO 9000 či 14000, zavedením metody Balanced Scorecard, realizací benchmarkingového cyklu, případně jiného záměru zvyšujícího kvalitu veřejných služeb.

**Vyšším stupněm je ocenění "Organizace dobré veřejné služby"**. Toto ocenění bude udělováno za prokazatelné uplatnění:

- modelu CAF a dosažení stanoveného minimálního počtu 2,4 bodu ve výsledném hodnocení při použití tzv. "metodiky CAF-ČR" (bodování všech příkladů modelu CAF) a nebo ve výši 3,0 bodu ve výsledném hodnocení při použití tzv. "metodiky EIPA" (komplexní hodnocení 27 subkriterií modelu CAF);
- modelu excelence EFQM a dosažení minimálního počtu 250 bodů ve výsledném hodnocení;
- benchmarkingového cyklu při splnění kritérií, které jsou uvedeny ve statutu ceny.

- za zavedení systému řízení jakosti a získání certifikátu dle normy ISO 9001.

Oba tyto stupně jsou koncipovány tak, aby se v budoucnu mohly stát součástí Národní ceny ČR za jakost pro veřejný sektor, kde by tvořily tzv. bronzový a stříbrný stupeň, přičemž Národní cena ČR za jakost by byla nejvyšším - zlatým stupněm.

**Do soutěže se přihlásilo celkem 23 organizací s celkem 28 projekty**, přičemž dále do soutěže bylo Výborem pro kvalitu na úrovni územní veřejné správy (dále jen "Výbor") zařazeno 26 řešení. Během října soutěžící zpracovaly závěrečné zprávy a ty byly posouzeny externími hodnotiteli, u stříbrného stupně se uskutečnily i návštěvy na místě pro ověření deklarovaných skutečností. Výsledkem byly hodnotící zprávy, které projednal Výbor a navrhl udělení či neudělení ceny. Tento návrh pak s konečnou platností schválila Jury jmenovaná ministrem vnitra.

Kromě toho má Ministerstvo vnitra zájem povzbuzovat i další netradiční řešení přispívající ke zlepšování chodu úřadů a ke zvyšování efektivnosti poskytovaných služeb. Proto v letošním roce vyhlásilo novou **rezortní cenu Ministerstva vnitra za inovaci v územní veřejné správě**, která bude udělena za aplikaci nového přístupu, přinášejícího prokazatelné zvýšení kvality práce úřadu nebo inovativní způsob aplikace existujících modelů řízení kvality (může se jednat o aplikaci kombinující více modelů), který přinesl prokazatelné zvýšení kvality práce úřadu. Podmínkou je i závazek soutěžící organizace informovat o svém řešení na 2. Národní konferenci kvalita ve veřejné správě v Plzni ve dnech 5. - 7. prosince 2005. **Do soutěže se přihlásilo celkem 11 organizací s 15 projekty**, přičemž do soutěže bylo Výborem zařazeno 13 řešení. Postup hodnocení a výběru byl pak stejný jako u cen za kvalitu.

**Bližší informace** k těmto cenám jsou uvedeny na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR v úseku veřejné správy: <http://www.mvcr.cz/zpravy/2005/kvalitavs.html>

Z výše uvedeného vyplývá, že oceňování kvality veřejné správy a veřejného sektoru se dostává stále více do popředí zájmu vlády ČR a stává se jednou z priorit Ministerstva vnitra ČR.

**Ing. Milan Pražák,**  
Česká obchodní inspekce

# **ZAVEDENÍ MODELU CAF NA ČESKÉ OBCHODNÍ INSPEKCI**

## Zavedení modelu CAF na České obchodní inspekci

**Dozor nad trhem je základním nástrojem** při prosazování Směrnic Nového a Globálního přístupu k **budování jednotného trhu a současně k prosazování spotřebitelské politiky v rámci EU**. Aplikované Směrnice Nového a Globálního přístupu obsahují zásady a postupy k provádění činností dozoru nad trhem. **Dosavadní zkušenost z praxe ukazuje, že se úroveň dozoru mění i v rámci EU a nestejná úroveň při prosazování práva na národní úrovni představuje překážku plně efektivním systémům spolupráce.**

Program vzájemné výměny zkušeností z dozoru a konsolidace inspekčních akcí v rámci EU by mohl být efektivnější a užitečnější, zvláště při požadavku transparentnosti procesů a pochopení různých dozorových strategií na národních úrovních, **pokud by dozorové orgány měly vybudován jednotný systém řízení jakosti. Jednou z mnoha možností ke zvýšení efektivnosti dozoru nad trhem je užití modelu CAF pro dozorové orgány. Tím by se naplnila i teze o správné dozorové a-inspekční praxi.**

Z těchto důvodů se ČOI začala modelem CAF zabývat a pokusila se o implementaci systému do vlastní praxe.

První zkušenosti s implementací modelu ukázaly, že i když tento model je univerzálním řešením a je možná jeho aplikace ve všech organizacích veřejného sektoru, přeci jen je jej třeba pro potřeby dozorových orgánů citelně modifikovat. Vytvořený tým pracovníků ČOI, ve spolupráci s ČSJ, se ujal tohoto úkolu a připravil modifikovaný model „CAF pro dozorové orgány“.

Díličí modifikace modelu přináší řadu důležitých poznatků pro lepší využití jeho předností. V rámci sebehodnocení byl použit postup, doporučený Radou ČR pro jakost (CAF ČR) a hodnotící otázky byly přizpůsobeny podmínkám dozorového orgánu.

**Současně ČOI přijala projekt NPPJ, aplikovala model ve vlastní organizaci a nabídla možnosti variability modelu CAF (tj. se zaměřením pro orgány centrální správy, zohledňující specifika dozorových orgánů).**

Nad rámec požadavků základního modelu CAF, byla řešena problematika identifikace a realizace opatření ke zlepšení a tvorby akčního plánu zlepšování.

S využitím jednoduchých nástrojů managementu kvality byly vytyčeny priority, u kterých bylo možno předpokládat, že přinesou největší efekt. Projekt využila k přijetí zcela konkrétních opatření v oblastech kvalifikace a systemizace pracovníků, ke změnám některých postupů dozoru, včetně zvýšení jeho efektivnosti v oblasti

informovanosti spotřebitelské veřejnosti a podnikajících subjektů. V závěru byla přijata nová „STRATEGIE ČOI“.

### **Konkrétní plnění projektu**

Přípravná fáze obsahovala následující postup:

1. Rozhodnutí Ústředního ředitele ČOI **o sestavení hodnotícího týmu k zavedení modelu CAF.**
2. Uspořádání pracovního školení pro hodnotící skupinu modelu CAF, které zrekapitulovalo dosavadní učiněné kroky a zanalyzovalo použitelné **systemy jakosti**, které by přicházely v úvahu pro zlepšení činností ČOI t.j. **ISO 9 000, ČSN EN 45 004 (resp. 17020), EFQM, TQM, CAF.**
3. Podrobné hodnocení a testování jednotlivých systémů ukázalo že nevhodnějším využitelným systémem je **system CAF, který byl následně doporučen k zavedení v organizaci.** Jeho vhodnost byla zároveň potvrzena užitím dotazníku možných zábran, který obsahoval 146 otázek korigovaných dle požadavků ČOI.
4. Pracovní školení zároveň vytvořilo a doporučilo **system práce hodnotícího týmu.** Pracovní tým byl rozdělen do 5-ti skupin (dle příslušných kritérií CAF) a pro každou skupinu byl určen garant
5. Po široké diskuzi k otázce sebehodnocení, rozsahu a náplni jednotlivých otázek ke kritériím došlo ke shodě názorů, aby původní **okruh otázek byl rozšířen o některé náměty z ČSN EN 45 004 (resp. 17020)– hodnotící kritéria pro inspekční orgány (pouze ty , které se týkají filosofie - způsobu činnosti).**
6. Pracovní školení vyhodnotilo a rozhodlo o vlastním **postupu provádění hodnocení a způsobu práce celého týmu.**

Jednotlivé etapy projektu CAF na ČOI:

#### **1. etapa projektu Zpracování sebehodnotící zprávy**

Ve spolupráci s konzultantem zpracoval tým jednotlivá kritéria a subkritéria pro sebehodnotící zprávu podle modelu i dodatečných otázek dle ČSN EN 45004 (resp. 17020) a dle stanovené metodiky hodnocení všechna kritéria samostatně obodoval.

#### **2. etapa projektu Vypracování akčního plánu zlepšování**

V rámci zpracovávání sebehodnotící zprávy vznikla celá řada námětů na zlepšování, které bylo třeba ohodnotit (přiřadit váhu jednotlivým kritériím) a na za základě

výsledků tohoto hodnocení zpracovat náměty na zlepšování, které se předložily vedení ČOI ke schválení.

Každé zlepšovací činnosti byl přiřazen vlastník – odpovědná osoba, navržen postup dosažení zlepšení a předpokládaný termín splnění. Výstupem je tedy „Roční program zlepšování“, prezentující existující pozitivní aktivity i budoucí záměry ČOI s cílem, nalézt obecná klíčová témata pro zlepšování dozorových - inspekčních orgánů v ČR.

### **3. etapa projektu Zpracování souhrnné zprávy z projektu**

Souhrnná hodnotící zpráva obsahuje shrnutí přínosů pro organizaci a doporučení, že systém CAF může být vhodný pro další dozorové orgány.

Konkrétní přínosy modelu CAF pro ČOI – již v průběhu aplikace modelu:

#### **1. Aktivace a motivace pracovníků v průběhu zavádění modelu, týmová práce**

#### **2. Identifikace problematických oblastí v činnosti ČOI**

- kvalifikace zaměstnanců,
- individuální přístupy k plnění pracovních úkolů,
- nedostatečná komunikace mezi organizačními útvary,

#### **3. Zpracování popisu kontrolních procesů,**

- rozšířen počet centrálně řízených kontrolních akcí,
- vypracovány postupy navazující na systém RAPEX ( evropský systém výměny informací o nebezpečných výrobcích) a databázový systém CIRCA (systém zpracování tzv. ochranných opatření).
- navázána užší spolupráce s dalšími dozorovými orgány – Slovensko, Polsko, Maďarsko, zavedeny postupy pro přeshraniční spolupráci.

#### **4. Návrh procesních postupů zaměřených na zlepšování činnosti ČOI,**

- zpracován nový formulář kontrolního protokolu,
- rozšířen počet kontrolních akcí zabezpečovaných interpersonálně mezi jednotlivými regionálními inspektoráty,
- precizován postup při zabavování falzifikátů a rozšířena součinnost při kontrolních akcích s orgány celní správy a živnostenskými úřady.

## 5. Poskytnutí lepší informovanosti veřejnosti,

- rozšířen počet poradensko informačních středisek pro spotřebitele a podnikatelskou sféru,
- rozšířena služba poskytování informací spotřebitelům prostřednictvím elektronické pošty,
- zvýšen počet aktivních vystoupení o zjištěních ve všech televizních zpravodajstvích a publicistických pořadech.

### Model CAF dále přinesl ČOI:

1. hodnocení založené na důkazu
2. prostředek pro dosažení důsledného řízení a konsensu o tom, co je třeba udělat pro zlepšení činnosti organizace
3. hodnocení podle souboru kritérií, která byla přijata v celé Evropě
4. prostředky pro měření v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení
5. vazbu mezi cíli a podpůrnými strategiemi a procesy uvnitř organizace a ve veřejné správě
6. prostředek pro zaměření činnosti zlepšování tam, kde je to nejvíce zapotřebí
7. příležitost pro prosazování a sdílení správné praxe v různých organizacích a mezi nimi navzájem
8. prostředek pro vytváření nadšení mezi pracovníky, a to jejich zapojením do procesu zlepšování
9. příležitost pro identifikování pokroku a vynikajících úrovní úspěchu
10. prostředek pro začlenění základních metod QM do běžných činností.

Stručně řečeno – CAF nabídl organizaci dovědět se více o sobě.

### Rekapitulace zavádění modelu CAF

#### Cíl byl splněn: Zlepšování a trvalý rozvoj organizace:

#### Praktické připomínky:

1. Hodnocení (použít STEP faktory a SMART ukazatele)
2. Identifikování a nastartování ZMĚNY (nejdůležitější důvod pro změnu je přijetí práva komunitárního)
3. Zlepšení (aplikovat SWOT analýzu a Paretův diagram). Zpětná vazba na další hodnocení a zlepšování prostřednictvím cyklu PDCA (plánuj, dělej, kontroluj, zaveď)
4. Trvalý rozvoj organizace



## **Kroky:**

### **1. Sestavení hodnotícího týmu**

Doporučuje se stanovit v rámci týmu 5 skupin, které korespondují s kritérii 1-5 a k nim přiřadit i kritéria v oblasti výsledků (lepší „propojení modelu“).

### **2. Provést hodnocení**

Tam, kde vyjde hodnocení méně než 3 body přihlídnout k analýze SWOT zejména v oblastech slabých stránek, příležitostí ke zlepšení a ohrožení. SWOT analýza je vhodná zejména pro předpoklady- t.j. kritéria 1-5.

### **3. Sestrojit Paretův diagram**

Diagram konstruovat pro W+O+T ze SWOT jako sjednocený náhled na určení rozhodujících faktorů určených pro zlepšení, který identifikuje 20 procent faktorů, jež jsou příčinou 80 procent následků.

Předpokládané oblasti zlepšení činnosti byly vybrány podle důležitosti a ovlivnitelnosti výkonnosti úřadu:

1. Presentování vize, strategie
2. Doplnění koncepce
3. Přizpůsobení organizační struktury, systemizace, lidských zdrojů novým podmínkám
4. Rozdělení pravomocí a odpovědností
5. Zlepšení komunikace, dostupnost informací, řízené dokumentace na všech úrovních
6. Zlepšení podpory právního oddělení v komunitárním právu
7. Zlepšení řízení kontrolních akcí (ÚI vs. RI), dostupnost informací (metodické pokyny)
8. Identifikování procesů a vyhotovení map procesů – procesní řízení ve vazbě na kontrolní činnost
9. Zlepšení zpětné vazby z inspektorátů (databáze, inspekční zprávy) – objektivita
10. Užší spolupráce s MPO, ÚNMZ

### **4. Sestavit minitýmy a vypracovat zlepšovací karty**

Realizační týmy se soustředily na faktory, které byly identifikovány Paretem. Základem je redukovat počet zlepšovacích projektů, pokud mají společné cíle či aktivity. Při nalézání pojítek je možné použít i metod plynoucích z relačních diagramů.

## 5. Zlepšovací karty:

Redukcí 10 témat u kterých byly zjištěny průsečíky činností nebo společná témata vzniklo 8 Zlepšovacích karet:

1. **Rozšíření STRATEGIE, její implementace**
2. **Systém řízení – dosažení účinnosti a efektivnosti**
3. **Kvalifikované lidské zdroje, finanční prostředky na platy**
4. **Komunikace – interní a externí, tok informací**
5. **Výstupy z organizace - acquis communautaire, implementace**
6. **Přeshraniční spolupráce**
7. **Spolupráce s ostatními orgány veřejné správy**
8. **Preventivní působení – nabídka vzdělávací a školicích programů pro podnikatelskou sféru**

Doporučuje se Zlepšovací karty seřadit dle priorit a vah s použitím např. Relačního diagramu. Nejobtížnějším bodem je stanovení měřitelných cílů projektu. Zde si můžeme pomoci například ukazateli (měřítky) aplikovanými v Excellence Modelu EFQM.

## 6. Pro realizaci zlepšovacích karet

Sestavit realizační tým a aplikovat cyklus PDCA.

**Zavedením modelu CAF na České obchodní inspekci se ukázalo, že 4 hlavní cíle projektu byly naplněny:**

1. Podchytit jedinečné vlastnosti úřadu veřejného sektoru
2. Sloužit jako nástroj pro představitele veřejné správy, kteří chtějí zlepšit výkonnost svých organizací
3. Působit jako most přes různé modely používané v managementu jakosti
4. Usnadnit benchmarking (systematické srovnání) mezi organizacemi veřejného sektoru – zejména dozorových orgánů.

### Použité materiály:

1. Hodnotící zpráva – aplikace modelu CAF na ČOI
2. Aplikační příručka modelu CAF pro ústřední správní úřady- NPPJ
3. Závěrečná zpráva projektu NPPJ na ČOI (Pražák, Trčka)

**Mgr. Jaroslav Dvořák,**

Úřad vlády ČR

# **KVALITA VE STÁTNÍ SPRÁVĚ**

## Kvalita ve státní správě

S rostoucími nároky na výkon státní správy rostou požadavky na kvalitu a efektivnost jejího fungování. Důraz je třeba klást na zvýšení kvality výstupů státní správy spočívající ve zkvalitnění poskytovaných služeb, na způsob, jakým státní správa zasahuje do práv a povinností občanů a samozřejmě na zajištění vysoké kvality regulace.

Problematika zlepšování řízení a zvyšování kvality ve státní správě se vedle programových prohlášení vlády pravidelně objevuje také v jejích usneseních, byla řešena také v několika projektech Phare a jsou na ni zaměřeny dílčí projekty samotných ústředních správních úřadů. Za nejzákladnější v této oblasti lze považovat přijetí **usnesení vlády č. 237**, ve kterém vláda rozhodla o **postupu a hlavních směrech reformy a modernizace ústřední státní správy**. Na základě tohoto usnesení vláda koordinací činností a prací na reformě pověřila **Úřad vlády ČR**. Konkrétní práce na reformě a modernizaci zajišťuje a koordinuje odbor reformy regulace a ústřední státní správy na Úřadu vlády ČR.

Realizace reformy ústřední státní správy je zajišťována formou projektového řízení, kdy jednotlivé cíle a úkoly reformy a modernizace byly rozpracovány do několika projektů, pro ně byli stanoveni gestoři, jmenováni vedoucí projektů a pro řešení těchto projektů byly sestaveny projektové týmy skládající se zejména z řady expertů celé státní správy.

### Dosavadní zásadní výstupy

- souhrnný materiál **Poslání ústředních správních úřadů, Českého telekomunikačního úřadu a Rady pro rozhlasové a televizní vysílání včetně střednědobých cílů ústředních správních úřadů, Českého telekomunikačního úřadu a Rady pro rozhlasové a televizní vysílání**
- schválení postupu začlenění **metody pro hodnocení dopadu regulace** do procesu přípravy regulace (RIA) – usnesení vlády č. 420 ze dne 13. dubna 2005 a zavedení povinnosti hodnotit dopady na podnikatelské prostředí pro legislativní návrhy předkládané vládě
- **snižování administrativní zátěže podnikatelů** - usnesení vlády č. 421 ze dne 13. dubna 2005
- **Analýza koordinačních mechanismů ústřední státní správy vůči územní veřejné správě** - usnesení vlády č. 430 ze dne 13. dubna 2005

- **Analýza současného systému kontroly ve státní správě České republiky**  
– usnesení vlády č. 738 ze dne 15. června 2005
- publikace **Aplikační příručka modelu CAF pro ústřední správní úřady**
- analytický materiál **Role úřadů vlád ve vybraných zemích OECD - Analýza modelů koordinace ústřední státní správy**

Na základě zanalyzování dosavadního vývoje realizace reformy **byly pro další postup zlepšování ústřední státní správy stanoveny následující priority:**

- zavést hodnocení dopadu regulace (RIA) do legislativního procesu
- snížit administrativní zátěž minimálně o 20 %
- zvýšit úroveň řízení úřadů
- implementovat do úřadů nástroje řízení kvality
- zavést pravidla komunikace úřadů

V souladu se stanovenými prioritami zlepšování ústřední státní správy byly na nejbližší období stanoveny následující **úkoly:**

- zpracování **Analýzy administrativní zátěže podnikatelů**
- za využití zkušeností a poznatků z projektu implementace modelu CAF v České obchodní inspekci a zkušeností z regulačních úřadů ze Slovenska bude zpracována publikace **Aplikační příručka modelu CAF pro dozorové a regulační úřady**
- zpracování vládního materiálu o současném stavu řízení kvality ve státní správě, zejména implementaci modelu CAF v ústřední státní správě
- zpracování **studie o strategickém řízení a plánování a vytvoření mapy odborných kapacit v ČR**

Informace o reformě a modernizaci ústřední státní správy a o jejím aktuálním vývoji a o současném stavu projektů lze nalézt na webových stránkách Úřadu vlády ČR **<http://reforma.vlada.cz>**. Zde jsou také vyvěšeny všechny dosavadní výstupy reformy, publikace vydané Úřadem vlády týkající se jednotlivých aspektů reformy a odkazy na související webové stránky.

### **Hodnocení dopadu regulace**

Regulace je jedním ze základních nástrojů, kterými vláda prosazuje své cíle. Proto je také zajištění kvality regulace jedním ze základních předpokladů **kvalitního fungování státní správy**. Regulací máme v tomto případě na mysli nejen samotný produkt procesu tvorby regulace, tedy zákony, vyhlášky, další podzákoné normy a

podobně, ale také právě samotný proces – způsob, jakým jsou právní předpisy připravovány. V přeneseném významu kvalitu regulace také podmiňuje kvalita institucí majících regulaci „v popisu práce“.

Stále více zemí si uvědomuje, že **kvalita regulace** je naprosto zásadní pro efektivní fungování vlády. Zároveň ale roste množství právních předpisů a zátěž, kterou tyto předpisy přinášejí občanům a podnikům. Proto je na kvalitu regulace v rámci reformních procesů kladen stále větší důraz. Záměrem vlád ale není regulovat méně, tedy deregulovat, ale regulovat lépe, tak aby břemeno, které stát prostřednictvím regulace na své občany uvaluje, nebylo větší, než je nezbytně nutné.

**Zlepšování regulace** se stalo jednou ze tří hlavních priorit současného předsednictví Spojeného království. Zlepšení regulačního prostředí je také jedním z hlavních úkolů pro naplnění Lisabonské strategie. Také v České republice je této problematice věnována stále větší pozornost, zejména v souvislosti se snahami zlepšovat podnikatelské prostředí. Dokazuje to i fakt, že reforma regulace je jedním ze základních projektů reformy a modernizace ústřední státní správy. V rámci tohoto projektu je již řešena problematika hodnocení dopadu regulace, snižování administrativní zátěže a také připravována **Koncepce zlepšování regulace v ČR na léta 2007 – 2012**.

Jedním ze základních nástrojů přispívajících ke zvýšení kvality regulace je tzv. **RIA – Regulatory Impact Assessment**, neboli hodnocení dopadu regulace. Jde o soustavu metod směřujících k systematickému hodnocení negativních a pozitivních dopadů navrhované či existující regulace. Konkrétně se jedná o dodržování takových postupů přípravy právních předpisů a doprovodných podkladových materiálů pro orgány odpovědné za rozhodování (vláda, ministr), při kterých je jasně definován problém a cíl jeho řešení, jsou navrženy různé alternativy jeho řešení včetně varianty „nedělat nic“. Pro varianty, které spějí k vytyčenému cíli, jsou vyhodnoceny náklady a přínosy a rozhodovací orgán pak přijme na základě těchto podkladů rozhodnutí – vybere nejvhodnější variantu řešení. Náklady i přínosy jsou pokud možno kvantifikovány, v ideálním případě vyjádřeny v peněžních jednotkách. Základním pravidlem je, že náklady, které právní předpis přinese, nesmí převýšit jeho přínosy. Odpůrci této metody často poukazují na nemožnost přesného vyčíslení všech potenciálních dopadů určité regulace, jednak z důvodu nesnadné či dokonce nemožné kvantifikace takových důsledků, jako např. ochrana zdraví či lidských životů, znečištění ovzduší apod., jednak také z důvodu obtížnosti obsáhnutí všech nepřímých důsledků, které zavedení regulace přinese. Příznivci metody však oponují, že nejdůležitější příspěvek ke zkvalitnění rozhodovacího procesu v oblasti regulace

netkví v preciznosti kalkulací, ale v samotných činnostech souvisejících s analýzou – kladení si otázek, porozumění praktickým důsledkům, přezkoumávání předpokladů, konzultace a diskuse se zainteresovanými stranami atd.

O implementaci RIA do procesu přípravy regulace v České republice rozhodla vláda, kdy v dubnu 2005 přijala **usnesení č. 420**, jehož součástí je mimo jiné také návrh Směrnice pro hodnocení dopadu regulace. V současné době probíhá pilotní fáze, v rámci níž je Směrnice aplikována na vybrané připravované zákony. Zároveň již platí povinnost vyhodnocovat u všech připravovaných legislativních dokumentů dopady na podnikatelské prostředí. Na kvalitu prováděných analýz dohlíží a jako metodické místo slouží především odbor reformy regulace a ústřední státní správy Úřadu vlády ČR.

### **Snižování administrativní zátěže**

Další nástroj zvyšování kvality regulace představuje **zjednodušení regulace**. Jde o soubor nástrojů zahrnující kodifikaci a konsolidaci legislativy, „čištění“ právního řádu od redundantních předpisů a také snižování administrativní zátěže.

**Administrativní zátěží** rozumíme náklady, které plynou fyzickým a právnickým osobám z plnění informačních povinností, které jsou na ně právními předpisy uvalovány. V Evropě je stále více uznávána metodika „Standardní nákladový model“ vynalezená v Nizozemsku umožňující odhad výše administrativní zátěže způsobované regulací v dané zemi a její rozčlenění podle právních předpisů. Pomocí takové analýzy lze pak odhalit slabá místa v právním řádu, která nadbytečně zatěžují občany a podniky „papírováním“, a tyto slabiny odstranit. Dojde tak ke značným úsporám nákladů, které mohou být alokovány jinde, především do produkce. Nizozemská zkušenost uvádí, že snížení administrativní zátěže o 25 % přináší 1,5 – 1,9 procentní růst HDP.

Také v ČR existuje program snižování administrativní zátěže. Příslušný akční plán a metodika byly v dubnu 2005 přijaty **usnesením vlády č. 421**, následně bude vládě předložena souhrnná analýza administrativní zátěže podnikatelů a v dalším období budou zahájeny práce na jejím snižování.

### **Zvýšení efektivity komunikace**

Předpokladem pro efektivní fungování ústřední státní správy je vyváženost mezi určitou samostatností ústředních správních úřadů a požadavkem na koordinovanou činnost ústřední státní správy jako celku. Stávající koordinační mechanismy nejsou vždy efektivní a důsledkem toho je nadměrné zatížení vlády operativními činnostmi, což se projevuje zejména při projednávání a realizaci vládních programů. Stanovení

pravidel pro meziresortní komunikaci ústředních správních úřadů a snížení meziresortní pracovní administrativy a komunikační zátěže ministrů a vlády na minimum je cílem dalšího z projektů gestorovaných Úřadem vlády – projekt „Efektivní horizontální komunikace a podpora tvorby celostátních strategií“.

Cílem projektu je zlepšit řízení v ústřední státní správě právě zefektivněním komunikace mezi ministerstvy, zlepšením koordinace jejich aktivit při tvorbě politik a zákonů a tím zlepšení kvality podkladů pro rozhodování vlády.

## **ÚŘAD VLÁDY A PODPORA ZVYŠOVÁNÍ KVALITY ŘÍZENÍ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ**

Základním předpokladem pro zvýšení kvality a efektivity výkonu a řízení ústředních správních úřadů, zvyšování efektivity jejich vnitřních procesů a celkové kvality řízení a kvality poskytovaných služeb, je aplikace moderních metod řízení a nástrojů měření kvality.

Tyto systémy se úspěšně využívají v soukromém sektoru již několik desítek let, a to především s cílem zlepšit ekonomickou úspěšnost podniků a uspokojování požadavků zákazníků. Zejména po vstupu ČR do Evropské unie se dostalo do popředí zájmu jejich možné využívání také v oblasti veřejného sektoru.

Předpokladem pro úspěšnou aplikaci nástrojů a metod řízení kvality na ústředních správních úřadech je nejprve školení na problematiku řízení kvality s cílovou skupinou management ústředních správních úřadů. To je také podmínkou toho, že vrcholové vedení ústředních správních úřadů bude považovat řízení kvality za základní hybnou sílu příslušného úřadu a budou tak vytvořeny předpoklady pro aplikaci některé z metod či nástrojů.

V rámci projektu **Zavádění a rozvoj řízení kvality v ústřední státní správě**, který je realizován na základě zahájení modernizačních kroků v ústřední státní správě v ČR a který probíhá v gesci Úřadu vlády, bylo proto prvním úkolem zaktualizovat kurz **Řízení kvality ve správních úřadech**. Kurz je poskytován správním úřadům Institutem státní správy ÚV ČR, v současné době je třídní a je více zaměřen na výklad a praktické příklady a procvičení zejména modelu Společný hodnotící rámec (model CAF). Cílovou skupinou je právě management správních úřadů, garantem kurzu je zástupce Úřadu vlády coby vedoucí výše uvedeného projektu a lektoři jsou experti z oblasti řízení kvality se zkušenostmi ze státní správy.

Stejně jako uvedený kurz jsou další aktivity realizované v rámci projektu **Zavádění a rozvoj řízení kvality v ústřední státní správě** soustředěny na podporu implementace modelu CAF.



Model CAF představuje jednoduchý nástroj, který byl za využití principů a zkušeností s Modelem excelence EFQM vyvinut pro potřeby veřejné správy a který se stal předmětem výzvy Evropské unie směrem k realizaci změn ve způsobu řízení veřejné správy. Model CAF se rovněž stal nástrojem řízení kvality doporučovaným Úřadem vlády v rámci aktivit reformy ústřední státní správy.

Ve druhé polovině roku 2005 byl ukončen projekt implementace modelu CAF v České obchodní inspekci a také byl ukončen projekt, který byl součástí organizačního, finančního, procesního a informačního auditu Ministerstva financí a jehož úkolem bylo ověřit metodiku modelu CAF. Na základě získaných zkušeností a poznatků byla v gesci Úřadu vlády zpracována **Aplikační příručka modelu CAF pro ústřední správní úřady**. Publikace bude vydána v rámci publikační řady Národní politiky podpory jakosti.

V říjnu roku 2005 byly zahájeny práce, zejména opět ve spolupráci s Českou obchodní inspekcí, na zpracování **příručky modelu CAF pro dozorové a regulační úřady**.

V letošním roce byl zahájen projekt podpory jakosti **Implementace modelu CAF v ústředním správním úřadu**. Jedná se o jeden z řady projektů, které vyhláší a financuje Rada ČR pro jakost a které jsou realizovány v rámci programu Národní politika podpory jakosti. Tento program byl přijat vládou již v roce 2000, a to **usnesením č. 458 o Národní politice podpory jakosti** ze dne 10. května 2000. Tímto usnesením byla mimo jiné také zřízena Rada ČR pro jakost jako poradní, iniciační a koordinační orgán vlády pro oblast podpory kvality v České republice.

### **Institut státní správy**

Základním předpokladem pro úspěšnou realizaci všech modernizačních změn v úřadech, a to nejen ústřední státní správy, je zajištění kvalitního školení zaměstnanců těchto úřadů, zejména však managementu úřadů.

Implementace systému podpory a tvorby kvalitního managementu ústředních správních úřadů, schopného využívat moderní techniky řízení úřadu, je jedním z dalších cílů zlepšování fungování ústřední státní správy.

Pro úspěšné uplatňování manažerských technik v praxi je nejprve bezpodmínečně nutné zajistit vzdělávání managementu ve správních úřadech a tím vybudovat a podporovat manažerské kapacity schopné zavádět a šířit moderní manažerské metody a techniky, jako je například výkonnostní řízení, řízení podle cílů, řízení kvality, strategické řízení, rozpočtování orientované na výkon (cíle), řízení lidských zdrojů.

V tomto smyslu byla rozšířena nabídka kurzů **Institutu státní správy Úřadu vlády ČR**, zejména kurzů určených pro management správních úřadů. V souladu se zahájením prací na reformě ústřední státní správy byly připraveny kurzy Projektové řízení ve státní správě, Řízení podle cílů, Metody analýz výdajů státního rozpočtu pro střední management, Řízení kvality ve správních úřadech, Procesní audit v ústřední státní správě nebo Hodnocení dopadu regulace.

Více informací o Institutu a jím nabízených kurzech naleznete na jeho www stránkách: **<http://institut.vlada.cz>**.

**Ing. Vladimír Mašát,**

Český statistický úřad

# **ZAVÁDĚNÍ PRINCIPŮ TQM V ČESKÉM STATISTICKÉM ÚŘADU**

# Zavádění principů TQM v Českém statistickém úřadu

## 1. Úvod

Statistické informace poskytované Českým statistickým úřadem (ČSÚ) jsou často důležitým podkladem, na základě kterého dochází k závažným ekonomickým rozhodnutím (vlády, České národní banky, Ministerstva financí, ..., ale i běžných občanů) nebo pohybům (na kapitálovém trhu, kurzu koruny, ...). Obdobně důležité v mezinárodním měřítku jsou statistické informace Eurostatu a národních statistických úřadů pro formování ekonomické politiky Evropské Unie, přijímání rozhodnutí Evropské centrální banky, Mezinárodního měnového fondu a dalších mezinárodních institucí. Je proto logické, že otázkám kvality údajů a služeb statistických úřadů bylo věnováno v posledních letech hodně pozornosti i času.

Diskuse na téma zvyšování kvality statistických informací začaly intenzivně od 90. let minulého století. Souvisely s řešením problémů s kvalitou dat některých statistik (indexy spotřebitelských cen – USA, Švýcarsko, konjunkturální statistiky – Eurostat), s tlakem externích uživatelů a dalších stran na využívání poznatků ze soukromého sektoru, s potřebou poskytovat „něco hodnotného za peníze“ s méně a méně zdroji a se snahou zefektivnit ESS (Evropský statistický systém).

V souladu s obecnými poznatky z podnikatelské sféry vyústila diskuse v doporučení přejít od zlepšování kvality jednotlivých statistických informací ke zlepšování řízení kvality všech činností statistického úřadu. Uvedené pojetí znamená přechod od nahodilého zabezpečování kvality k systémovému a komplexnímu přístupu zabezpečení kvality veškeré činnosti. Tento přístup - nazývaný TQM (Total Quality Management = Celkové řízení kvality) - je definován jako "přístup vedení organizace zaměřený na kvalitu, založený na účasti všech zaměstnanců, mající za cíl dlouhodobou prosperitu, spokojenost uživatelů a prospěch zaměstnanců organizace". Vychází z filozofie, že zkvalitnění řízení všech činností se promítne do kvality výstupů příslušné organizace.

## 2. Historie

První impulsy k zavedení nových principů ke zlepšování kvality všech činností a výstupů v Českém statistickém úřadu se objevily koncem roku 2001. Vyplynuly z poznatků pracovníků úřadu, kteří se vrátili ze školení Eurostatu (statistického úřadu EU) na dané téma. V roce 2002 se začala připravovat strategie zavádění principů Celkového řízení kvality do činnosti ČSÚ. Byl navštíven Rakouský statistický úřad, který zahájil tuto iniciativu od roku 2000 a některé z jeho poznatků a zkušeností byly následovány. Souběžně byla prostudována řada dokumentů z mezinárodních

konferencí (Stockholm, Seoul) ke kvalitě. Byl jmenován výbor TQM a proběhlo školení části managementu ČSÚ o modelu EFQM (EFQM=European Foundation for Quality Management), jehož aplikace začala být připravována. Všechny tyto aktivity byly přerušeny povodní v srpnu 2002, která zcela zlikvidovala budovu ústředí ČSÚ v Praze. Zaměstnanci ústředí byli následně roztroušeni do deseti různých míst v Praze a prioritou se stalo zabezpečit aspoň základní činnosti úřadu.

Obnovení aktivit v oblasti kvality přišlo až s příchodem nového vrcholového managementu v první polovině roku 2003 a s jeho rozhodnutím zavádět do všech činností úřadu principy Celkového řízení kvality. Bylo přijato pět hlavních směrů podporujících prosazování principů TQM:

- **Orientace na zákazníka/uživatele**
- **Orientace na zaměstnance**
- **Efektivnost procesů**
- **Kvalita produktů**
- **Redukce zátěže respondentů**

Od tohoto okamžiku začaly být vrcholovým vedením systémově podporovány všechny akce směřující k naplnění tohoto rozhodnutí. Nově vytvořený výbor TQM koordinoval zavádění principů TQM a vytváření potřebných pomocných nástrojů. Během dvou let tak byly postupně zavedeny např. metodické audity jednotlivých statistik, ankety spokojenosti uživatelů, zaměstnanců a respondentů, besedy s hlavními skupinami uživatelů, zahájeny popisy klíčových a pomocných procesů úřadu, vytvářeny předpoklady pro nákladové řízení procesů, proškolení zaměstnanci na využití sebehodnocení modelem EFQM atd.

### **3. Hlavní aktivity a zkušenosti se zaváděním principů TQM**

**Etický kodex**, obsahující základní hodnoty, které úřad uznává, byl připraven ještě z podnětu předchozího vedení ČSÚ a od září 2001 je umístěn na internetové i intranetové prezentaci ČSÚ. Všichni noví pracovníci jsou při svém nástupu s Etickým kodexem seznámeni a podepisují jej. Za dobu působnosti současného TOP vedení nebyly zaznamenány případy, kdy by zaměstnanec ČSÚ zásadnějším způsobem porušil tyto základní hodnoty i hodnoty obsažené v Etickém kodexu.

Z podnětu nejuzšího vrcholového vedení inicioval na podzim 2003 ČSÚ společný **projekt** s Federálním statistickým úřadem SRN „**Strategické plánování a řízení**

**statistických činností**“ (SPMSA=Strategic Planning and Management of Statistical Activities). Jedním z jeho výstupů byl klíčový strategický dokument ČSÚ, který obsahuje misi (poslání), vizi a soustavu strategických cílů a podcílů. Návrh dokumentu vznikl na podkladě jednání výborů SPMSA a TQM rozšířených o vrchní ředitele sekcí a další vybrané pracovníky v únoru 2004. Čerpal rovněž z podkladů, které následně připravily jmenované pracovní skupiny. To vše v rámci jmenovaného projektu SPMSA. Návrh základního dokumentu „Mise, vize, strategické cíle a podcíle ČSÚ“, který připravil jeden z členů vrcholového vedení vzal v úvahu i podobu a obsah obdobných dokumentů v zahraničí, zejména pak ze Spolkové republiky Německo, Spojeného království Velké Británie a Severního Irska a Spojených států amerických.

V něm uvedené Strategické cíle a podcíle jsou strukturovaným systémem výroků normativního typu. Kritérii pro zařazení do strategických cílů a zejména pak podcílů jsou jejich relevance (z hlediska zabezpečení vize, resp. strategických cílů) a jejich měřitelnost. Strategické cíle a podcíle představují žádoucí, ideální, chtěné budoucí stavy ČSÚ. Jsou tedy v čase relativně neměnné. Popisem cest se zabývají následné materiály typu střednědobý plán, akční plán atp., které na strategický dokument navazují a které jsou pravidelně aktualizovány tak, aby spolu se strategickým materiálem tvořily uzavřený celek. V těchto prováděcích dokumentech je nutné provést výběr priorit ze stanovených strategických cílů a podcílů a rozepsat detailně jejich realizaci.

Tento dokument byl vydán v červenci 2004 v tištěné verzi a je umístěn na internetových i intranetových stránkách ČSÚ. Jeho hlavními částmi jsou formulace poslání úřadu, jeho vize (jak by chtěl v budoucnosti vypadat) a jeho strategické cíle a podcíle (jejichž splněním by byla vize naplněna):

### **POSLÁNÍ ČSÚ - MISE**

Na základě získaných údajů vytvářet a poskytovat důvěryhodný, konsistentní obraz o stavu a vývoji společnosti v návaznosti na vyvíjející se potřeby všech uživatelů služeb státní statistiky v podmínkách měnícího se prostředí. Za tím účelem koordinovat státní statistickou službu v České republice.

### **VIZE**

#### **ČSÚ je moderní uživatelsky zaměřenou institucí, která:**

- vyznává základní hodnoty jako jsou profesionalita, nezávislost, nestrannost a otevřenost;
- dosahuje vysoké úrovně kvality poskytovaných služeb určených širokému spektru uživatelů státní statistiky, uznává princip rovného přístupu všech

uživatelů k informacím; statistika, kterou produkuje, je přístupná všem uživatelům;

- je uznávaným partnerem v mezinárodní spolupráci plně zapojeným do mezinárodních struktur, aktivně přispívá k rozvoji státní statistiky a k její harmonizaci v mezinárodním měřítku;
- má důvěru a všeobecné uznání domácí i mezinárodní veřejnosti;
- dosahuje při koordinaci státní statistické služby racionální dělby práce všech spolupracujících institucí;
- klade důraz na výkonnost a inovace vnitřních procesů;
- dosahuje vysoké efektivity při využívání všech dostupných zdrojů, přitom snižuje zatížení respondentů;
- opírá se o vysoce motivované kvalifikované odborníky, pro které vytváří odpovídající pracovní podmínky;
- využívá moderní (vyspělé) informační a komunikační technologie;
- je integrální součástí informačního systému veřejné správy a aktivně se podílí na jeho vytváření;
- podílí se na rozvoji statistiky jako vědní disciplíny.

### **ČSÚ má šest základních strategických cílů:**

Cíl 1: Maximalizovat užitek a komfort uživatelů ČSÚ

Cíl 2: Zvyšovat prestiž ČSÚ v široké veřejnosti

Cíl 3: Optimalizovat zátěž respondentů při zachování kvality výstupů

Cíl 4: Inovovat statistický systém, zvyšovat efektivnost procesů a produktivitu práce

Cíl 5: Trvale motivovat zaměstnance a dbát o jejich spokojenost

Cíl 6: Zvyšovat aktivní zapojení ČSÚ do mezinárodních struktur a zvyšovat jeho mezinárodní prestiž

Sdělování posláních, vize, hodnot, politiky a strategie, plánů, cílů a úkolů je v ČSÚ organizováno kaskádovitě. Předseda ČSÚ na manažerských poradách, kterých se účastní vedoucí pracovníci (vedoucí samostatných oddělení, ředitelé odborů, vrchní ředitelé sekcí a místopředsedové), osobně sděluje prioritní úkoly a zaměření práce úřadu na následující období. Manažerské porady se konají obvykle třikrát ročně. Ředitelé odborů a vedoucí samostatných oddělení pak přenášejí tyto úkoly na nižší

články řízení až k řadovému zaměstnanci. V rámci hlavních cílů byly z iniciativy TOP vedení stanoveny prioritní strategické podcíle na schůzce rozšířeného vedení ČSÚ formalizovanou hlasovací procedurou.

Z celkem 28 podcílů bylo vybráno 6 podcílů prioritních. Ty byly dále rozepsány na organizační útvary ČSÚ (odborníky) až na jednotlivé zaměstnance při **výročních hodnotících rozhovorech**. Na výročních rozhovorech vedoucích pracovníků s podřízenými je pak posuzována míra plnění těchto prioritních cílů a podcílů. Výroční hodnotící rozhovory byly zahájeny v roce 2004 a budou každoročně opakovány. Obsahem hodnotících rozhovorů jsou tři základní oblasti: hodnocení minulého období, nastavení cílů do budoucího období a programový rozvoj kvalifikace. Výsledkem rozhovoru je písemný záznam o vzdělávacích aktivitách a účasti zaměstnance na plnění strategických a dalších úkolů v příštím roce, hodnocení jejich plnění za rok uplynulý. Na plnění úkolů (v rozlišení na strategické a další hlavní úkoly) navazuje od tohoto roku i systém odměňování.

Z iniciativy vrcholového vedení ČSÚ byl počínaje koncem roku 2003 zaveden **system metodických auditů**, který slouží jako nástroj zvyšování profesionality práce ČSÚ. Každý segment statistiky je postupně podroben externímu metodickému auditu (tj. auditorská skupina je obvykle složena z pěti členů, z nichž tři jsou externí odborníci), jehož cílem je identifikovat správnost používaných metodických postupů a kvalitu statistických výstupů. Doposud proběhlo 9 metodických auditů – k výsledkům auditů je přijímán soubor opatření a je s nimi seznamován nejvyšší poradní orgán předsedy ČSÚ - Česká statistická rada.

Názory podřízených pracovníků na své nejbližší nadřízené a na vrcholové vedení jsou každoročně zjišťovány prostřednictvím **Ankety spokojenosti zaměstnanců**. Manažeři všech stupňů (od roku 2004) tak získávají zpětnou vazbu na ročních manažerských rozhovorech s nejbližším nadřízeným a z druhé strany z výsledků anket zaměstnanců. TOP vedení podporuje náměty ke zlepšení od svých zaměstnanců. Ti je mohou podávat v rámci ankety zaměstnanců, na Intranetu a v rámci porad se svými nadřízenými. Anketa zaměstnanců dále zjišťuje názory zaměstnanců na pracovní podmínky, pracovní prostředí, možnosti vzdělávání atd. V prosinci 2005 proběhne již třetí Anketa zaměstnanců na ČSÚ. Na základě námětů vzešlých z ankety spokojenosti zaměstnanců schvaluje porada vedení ČSÚ opatření k jejich realizaci. Opatření jsou veřejně dostupná na Intranetu ČSÚ, stejně tak jako vyhodnocení jejich plnění.

*Od roku 2003, kdy byla z iniciativy TOP managementu spuštěna na Internetu ČSÚ první anketa u uživatelů, jsou očekávání a potřeby uživatelů a respondentů*



pravidelně zjišťovány **anketami spokojenosti uživatelů a respondentů** (od roku 2004). Dochází rovněž k osobním setkáním vedení ČSÚ se zástupci uživatelů. Smyslem těchto setkání je informovat hlavní skupiny uživatelů o změnách v metodice statistiky, o pojetí analytických výstupů, vysvětlovat a konzultovat s nimi vybrané problémy a záměry úřadu. Např. takto byla konzultována prezentace sezónně očištěných údajů ve výstupech ČSÚ a upravena podle názorů uživatelů. Informace uživatelům o mechanismech, podmínkách a pravidlech diseminace umožňuje „Politika diseminace“ (dokument z roku 2005, analyzována ve zprávách o informačních službách, o návštěvnosti webových stránek, v anketě spokojenosti uživatelů). V souladu s vývojem názorů v EU jsou veškeré údaje na internetu poskytovány zdarma. Internetová prezentace byla v únoru 2005 jako v první ze státních institucí zpřístupněna i nevidomým a slabozrakým uživatelům – nese certifikát Blind Friendly udělovaný Sjednocenou organizací nevidomých a slabozrakých.

Otázky **ankety spokojenosti uživatelů** nebyly zaměřeny pouze na internetové stránky, ale zahrnovaly dotazy na všechny informační služby, které ČSÚ poskytuje. Byla rovněž použita e-mailová distribuce dotazníků. Celkovou úroveň služeb ohodnotili respondenti (při použití metody klasického školního známkování) známkou 2,24 a změny, které byly za předcházejícího půl roku provedeny na webu, pak dokonce známkou 1,1. Výsledky ankety byly zveřejněny na internetových stránkách ČSÚ a v časopisech ČSÚ Zpravodaj a Statistika.

Účastníci **ankety respondentů** se mohli vyjádřit k přehlednosti uspořádání formulářů, čitelnosti a grafické úpravě, k metodickým vysvětlivkám, využívání elektronického sběru dat, k tomu, jak sami přistupují k vyplňování výkazů a k dalším otázkám. Řada respondentů připojila i vlastní komentáře či dotazy. Většina komentářů měla spíše kritický charakter, ale nescházelo ani ocenění za přístup některých pracovníků ČSÚ k respondentům, za zlepšování webových stránek, za snahu o zdokonalování produktů statistiky. Stanoviska k těmto komentářům, dotazům a připomínkám byla souhrnně zveřejněna na webových stránkách ČSÚ koncem srpna 2004.

Zvýšení efektivity (včetně snižování nákladů) činností úřadu nelze dosáhnout bez znalosti a **popisu** klíčových a podpůrných **procesů**, které v něm probíhají. Proto bylo v letošním roce zahájeno jejich mapování a popisování. Nejprve byl zjišťován soupis všech procesů v úřadu a následně zahájen popis celouřadového klíčového procesu „Vytváření a poskytování statistických informací“.

Pilotní **projekt „Quality in Statistics“** byl zaměřen na hodnocení kvality ve statistice, konkrétně na popsání stávající situace v souvislosti s relevantními

požadavky a doporučeními Evropské unie a dále na zlepšení metod pro měření kvality ve statistice. Základními výstupy projektu byly pro vybraná statistická šetření (celkem 6 šetření) podrobná sebehodnocení dle standardního dotazníku, vypracované (aktualizované) zprávy o kvalitě včetně výpočtu předepsaných ukazatelů kvality (povinně za relevanci, přesnost a srovnatelnost), přehled používaných nebo vyvíjených ukazatelů kvality, a to jak pro jednotlivá šetření, tak souhrnně. Z těchto materiálů a ze spolupráce se zahraničním konzultantem v rámci projektu vplynuly závěry pro jednotlivá šetření a náměty pro další činnost.

Hlavním cílem **projektu Sebehodnocení modelem EFQM**, zavedeného v roce 2005, bylo „sebepoznání“ a „sebezlepšení“ činnosti ČSÚ, což lze formulovat jako: „Najít podněty pro zlepšení v ČSÚ, promítnout získané poznatky do strategických a operativních cílů a podcílů úřadu“. Byl řízen projektovým týmem, sebehodnocení podle 9 kritérií modelu provádělo 9 čtyřčlenných skupin vyškolených hodnotitelů převážně z řad středního managementu. Průběh sebehodnocení byl odborně korigován pomocí externího odborníka. Projekt bude letos ukončen interním zveřejněním sebehodnotící zprávy na Intranetu a navržením oblastí ke zlepšení včetně návrhu opatření jednak operativního typu, jednak typu doplnění do strategických cílů a podcílů.

#### **4. Náměty pro budoucnost**

Ve stručném následujícím přehledu jsou uvedeny aktivity, které budou uvažovány k zavedení v budoucnosti:

##### **a) Pomocné nástroje kvality:**

1. Sledování kapacit a nákladů na jednotlivé úlohy, projekty a procesy
2. Vypracování politiky kvality
3. Stanovení kritických faktorů úspěšnosti strategického plánu, kritérií pro měření dosažení strategických cílů a podcílů
4. Vypracování písemné dokumentace pro všechny metodické postupy
5. Navržení ukazatelů pro hodnocení výkonnosti úřadu (kvantitativní, kvalitativní)
6. Zavedení kontrolních seznamů kvality pro produkty
7. U klíčových procesů úřadu nalezení klíčových proměnných procesů a příčiny ovlivňující měnlivost výsledků procesu (v rozdělení na společné a speciální)

##### **b) Zásadnější systémové změny:**

8. Aplikace metody strategického řízení typu BSC (=Balanced Scorecard) – metody vyvážených ukazatelů
9. Porovnávání se s nejlepšími statistickými úřady (Benchmarking) a přejímání současných nejlepších metod (CBS=Current Best Methods)
10. Propojení sebehodnocení modelem EFQM a strategických cílů a podcílů ČSÚ a nastartování projektů zlepšování

**Ing. František Kajánek, Mgr. Monika Jurkovičová,**

Úrad pre štátnu službu SR

**SKÚSENOSTI  
S IMPLEMENTÁCIOU MODELU CAF  
VO VEREJNEJ SPRÁVE V SR**

## Skúsenosti s implementáciou modelu CAF vo verejnej správe v SR

Pred niekoľkými rokmi sa začali nielen v Európe zmeny v oblasti efektívnosti a kvality služieb vo verejnej správe. Európske trendy a reformy verejnej správy sú orientované hlavne na:

- zvyšovanie výkonnosti a výsledky organizácie,
- priblíženie sa zákazníkovi, ich potrebám a očakávaniam,
- preberanie rôznych nástrojov kvality zo súkromného sektora, ich adaptáciu a následnú implementáciu,
- zlepšenie imidžu v očiach verejnosti.

Pod vplyvom týchto trendov tak, ako mnoho iných členských štátov EÚ, aj Slovensko prijalo výzvu EÚ a Úrad pre štátnu službu inicioval v roku 2003 **projekt „Implementácia modelu CAF v organizáciách verejnej správy Slovenskej republiky“**, ktorého sa sám každoročne aktívne zúčastňuje. Problematika kvality bola aj pre nás ako štátnu správu nová, napriek tomu, že v podnikateľskom sektore boli systémy manažérstva kvality už dávno udomácnené. Prostredníctvom našej iniciatívy sa začala aj táto oblasť prediskutovávať a objavovať, napriek tomu, že predtým sa o kvalite nezvyklo hovoriť takmer vôbec.

Od začiatku projektu v roku 2003 je zabezpečený Úradom pre štátnu službu (iniciátor a garant), Úradom pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR (koordinátor) a Slovenskou spoločnosťou pre kvalitu (hlavný metodik a organizátor).

**Úrad pre štátnu službu** pre organizácie zúčastnené v projekte v rokoch 2003-2005 v spolupráci s partnermi zabezpečuje:

- plnú organizačnú, metodickú a koordinačnú podporu pri implementácii modelu CAF,
- komplexnú ponuku školení zameraných na model CAF a manažérstvo kvality rozlíšené do štyroch kategórií podľa cieľovej skupiny: školenie pre predstavených služobných úradov, školenie pre členov CAF tímu o metodike modelu CAF, školenie pre manažérov modelu CAF, školenie o benchmarkingu, projektovom manažérstve, definovaní procesov a školenie pre posudzovateľov a poradcov modelu CAF,
- I. a II. vydanie **metodickej príručky modelu CAF** a **aplikačnú príručku modelu CAF**,

- možnosť využiť externé poradenstvo v procese samohodnotenia a externé posúdenie na mieste ako procesu objektivizácie skutkového stavu popísaného v samohodnotiacej správe vykonaného zmiešaným dvojčlenným tímom – jeden odborník na manažérstvo kvality a jeden poradca zo štátnej správy, ktoré ústi do spätnej správy z posúdenia na mieste,
- koordináciu služobných úradov pri príprave akčných plánov zlepšovania,
- vytvorenie  **databázy dobrej praxe modelu CAF,**
- možnosť pre metodikov / manažérov modelu CAF zúčastniť sa  **súťaže Top manažéri kvality roku 2005,**
- ponuku prezentácie výsledkov implementácie modelu CAF v služobnom úrade na medzinárodnej konferencii o kvalite vo verejnej správe SR.

Pre rok 2006 sme sa rozhodli na základe spätnej väzby od členov CAF tímov, účastníkov školení, školiteľov, poradcov a posudzovateľov zaviesť opätovne niekoľko novínok:

- zabezpečiť  **účasť zástupcu Úradu pre štátnu službu pri posúdení na mieste,** úlohou ktorého bude dohliadať na priebeh procesu posúdenia na mieste,
- poskytnúť  **aktívnu pomoc organizácii vo fáze tvorby akčného plánu zlepšovania** podľa modelu CAF zo strany Úradu pre štátnu službu a vedúceho tímu posudzovateľov, ktorý vykonal posúdenie na mieste v danej organizácii,
- zaviesť  **softvérový nástroj** na podporu implementácie modelu CAF,
- umožniť organizáciám implementujúcim model  **CAF zúčastniť sa súťaže Národná cena SR za kvalitu** v dvoch kategóriách – organizácie štátnej správy a organizácie samosprávy podľa metodiky modelu CAF.

Napriek tomu sa stále stretávame v organizáciách s tromi hlavnými problémami v jednotlivých fázach projektu:

- **nedostatočná zainteresovanosť** predstavených v organizácii - úspešnosť aplikácie modelu CAF v organizácii závisí od rozhodnutia a zainteresovania najvyššieho vedenia s touto myšlienkou,
- zostavenie  **CAF tímu** - pridaná hodnota samohodnotenia spočíva v tom, že samohodnotenie vykoná CAF tím, ktorý je zostavený zo zamestnancov rôznych odborných úrovní a funkcií v organizácii, ktorí sú vyškolení na metodiku modelu CAF a majú veľmi dobrý prehľad o jednotlivých činnostiach v organizácii

a zároveň o organizácii ako celku. Nie vždy je však CAF tím zložený z vhodných zamestnancov, ktorí sú pre celý proces prínosom,

- **tvorba akčných plánov zlepšovanie CAF** – vo väčšine organizácií je ťažké presadiť a začať s tvorbou a následnou realizáciou akčného plánu zlepšovania CAF, niekedy je samohodnotenie považované za jednorazový uzavretý proces.

Nasledujúca **tabuľka znázorňuje porovnanie priemerného bodového hodnotenia podľa modelu CAF** organizácií EÚ registrovaných v databáze Európskeho inštitútu pre verejnú správu (EIPA - European Institute for Public Administration) v Maastrichte **s priemerným bodovým hodnotením organizácií zapojených do projektu v roku 2005.**

KRITÉRIUM MODEL CAF	BODOVÝ PRIEMER DATABÁZY EIPA ORGANIZÁCIÍ*	BODOVÝ PRIEMER ORGANIZÁCIÍ SR POUŽÍVAJÚCICH MODEL CAF V R. 2005	BODOVÝ ROZDIEL MEDZI DATABÁZOU A EIPA A ORGAN. SR	PRÍČINY BODOVÉHO ROZDIELU MEDZI DATABÁZOU EIPA A SLOVENSKÝMI ORGANIZÁCIAMI
<b>Vodcovstvo</b>	2,8	2,3	0,5	<p>→ spôsobené odlišným vnímaním vodcov v jednotlivých krajinách EÚ a ich kultúrach (predstavený, politický vodca, osobný vodca a pod.),</p> <p>→ v našich organizáciách často nie sú naplnené všetky úlohy vodcu v organizácii: formulovanie, komunikácia a dodržiavanie poslania, vízie a hodnôt organizácie, manažérstvo a prepojenie s politickou líniou, spôsob dosahovania strategických a operatívnych cieľov orientovaných na občana v rovnováhe s politickými cieľmi a cieľmi zainteresovaných strán, motivácia a podpora zamestnancov.</p>
				→ často nie sú definovaní partneri



<p><b>Partnerstvá a zdroje</b></p>	<p>2,8</p>	<p>2,46</p>	<p>0,34</p>	<p>organizácie, → chýba definovanie zodpovednosti pri riadení partnerských vzťahov, → využívanie financií, technológií a fyzických aktív nie vždy podporuje stratégiu a plánovaný rozvoj organizácie.</p>
--	------------	-------------	-------------	---

<b>Manažérstvo procesu a zmeny</b>	2,6	2,4	0,2	<p>→ slovenské organizácie považujú za zadané procesy organizácie právne predpisy a normy,</p> <p>→ absentuje mapa procesov s pridelenými vlastníkami, ich právomocami a zodpovednosťami,</p> <p>→ absentuje plánovanie a manažérstvo modernizácie a inovácie.</p>
<b>Výsledky týkajúce sa zákazníka/občana</b>	2,4	1,3	1,1	<p>→ organizácie nie sú prozákaznícky orientované, často chýba základné zadané zákazníkov organizácie,</p> <p>→ chýba meranie spokojnosti zákazníkov.</p>
<b>Výsledky týkajúce sa zamestnancov</b>	2,0	1,38	0,62	<p>→ chýba meranie spokojnosti zamestnancov.</p>
<b>Výsledky týkajúce sa spoločnosti</b>	2,3	1,59	0,71	<p>→ spoločnosť nie je vnímaná ako komplex vzťahov a spoločností rôznych úrovní,</p> <p>→ chýba meranie vplyvu organizácie na svoje okolie.</p>
<b>Kľúčové výsledky výkonnosti</b>	2,6	1,69	0,91	<p>→ výsledky, ktoré organizácie dosahujú, často nie sú merateľné,</p> <p>→ absentuje meranie efektívnosti a účinnosti služieb a produktov organizácií či dosahovania cieľov organizácie.</p>

**Záver:**

Model CAF zahŕňa a hodnotí všetky oblasti manažerstva a samotnej existencie organizácie. Je schopný odhaliť nedostatky vo všetkých kľúčových oblastiach činností organizácie vo forme uvedených deviatich kritérií. Zároveň umožňuje organizácii, aby si sama na základe svojich výsledkov sama navrhla nápravné opatrenia v tých oblastiach, kde pociťuje rezervy.

V priebehu troch rokov projektu sme zaznamenali najviac námetov na zlepšovanie v daných oblastiach:

**Kritérium 1:**

- zedefinovanie vodcov organizácie, ich zodpovedností a právomocí,
- zisťovanie spätnej väzby od zamestnancov na spôsob manažerstva predstavených prostredníctvom dotazníkových prieskumov a schránok námetov a názorov.

**Kritérium 2:**

- zedefinovanie poslania a vízie organizácií,
- prepojenie poslania a vízie so stanovovaním strategických cieľov,
- stanovovanie merateľných cieľov.

**Kritérium 3:**

- zedefinovanie stratégie RLZ na úrovni organizácie,
- zostavovanie štruktúrovaných plánov vzdelávania.

**Kritérium 4:**

- monitorovanie vynakladanie štátneho rozpočtu na rôzne oblasti.

**Kritérium 5:**

- mapovanie procesov,
- optimalizácia procesov,
- implementácia projektového riadenia.

**Kritérium 6:**

- aktualizáciu internetových stránok,
- zavedenie pravidelných meraní spokojnosti zákazníkov.

**Kritérium 7:**

- aktualizáciu intranetových stránok,
- zavedenie pravidelných meraní spokojnosti zamestnancov.

**Kritérium 8:**

- meranie vnímania organizácie jednotlivými úrovňami spoločnosti.

**Kritérium 9:**

zavedenie meraní dosahovania cieľov v jednotlivých oblastiach a ich analýza.

\*priemerné bodové hodnotenie podľa modelu CAF organizácií EÚ registrovaných v databáze EIPA - Európsky inštitút pre verejnú správu (European Institute for Public Administration) v Maastrichte

**RNDr. Petr Rumpel, Ph.D.**

Ostravská univerzita v Ostravě, Fakulta přírodovědecká  
Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

**MĚSTSKÝ MARKETING  
JAKO INOVATIVNÍ KONCEPT ŘÍZENÍ  
ROZVOJE MĚSTA**

## Městský marketing jako inovativní koncept řízení rozvoje města

Následující příspěvek vychází z empirických výzkumů autora v zahraničí a v České republice v rámci výzkumného projektu č. 402/04/0078 Grantové agentury České republiky „Inovativní koncepty a přístupy v socioekonomickém rozvoji územních jednotek“ a v rámci projektu aplikovaného výzkumu pro potřeby regionů Ministerstva pro místní rozvoj č. WB-22-05 „Marketingový management obcí, měst a regionů“.

Motto: „Dělat správné věci, dělat je správně a hovořit o tom“ (Půček, Rumpel)

Klíčové pojmy: atraktivita, specifické silné stránky města, podpora komunikace, občan jako zákazník, cílové skupiny, marketingový mix, image, identita, rozvoj, kooperace a partnerství, plánování a realizace projektů.

### 1. Úvodní teze

Tento krátký text je vstupním obecným příspěvkem do diskuse na téma zvyšování spokojenosti občanů města a kvality života (jako primárních cílů rozvoje města), zvyšování kvality veřejné správy, zvyšování efektivity řízení lokálního rozvoje prostřednictvím realizace inovativních konceptů a přístupů v rozvoji měst. (1) Městský marketing je měkký koncept (není definován legislativně, ani není přesně a závazně definován) a jeho obsah a forma jsou determinovány zájmy institucí města (např. starosta, zastupitelstvo, politické strany, odbory městského úřadu, lobby podnikatelů), funkcemi města (převážně výrobní –průmyslová, nebo obytně rekreační) a strukturami města, na které je aplikován. (2) Městský marketing je vzhledem k decentralizované implementaci definován a chápán různě, a to jak teoretiky, tak i praktiky. (3) MM je spíše parciální dílčí složkou v systému managementu rozvoje města, která však může v případě aplikace „komplexního (integrálního) marketingu“ sehrát významnou úlohu. (4) V procesu MM musí být každé město utvářeno a komunikováno jako něco zcela specifického, unikátního a neopakovatelného. Každý proces MM musí usilovat o nalezení specifické tržní pozice města na konkurenčním trhu měst. (5) MM se rozvíjí v kontextu aplikace širšího, hierarchicky vyššího konceptu managementu měst tzv. New public managementu (Neues Steuerungsmodell) tj. nový styl řízení veřejného sektoru ve vyspělých zemích, který zdůrazňuje význam trhu a privátního sektoru, orientaci na uspokojování potřeb zákazníků, zvyšování kvality a efektivity poskytování veřejných služeb (VS), zlepšování přístupnosti VS (např. pomocí e-governance), konkurenci a konkurenceschopnost, evaluační mechanismy a kontrolu aj. (6) Jádrem komplexního (integrálního) teritoriálního marketingu by měla být institucionalizovaná podpora komunikace mezi stranou poptávky (občan, turista atd.) a nabídky (městská správa

a jí zřízené podpůrné instituce, podnikatelé např. maloobchod atd.). (7) MM má za cíl trvalé zlepšování image města (a také městského úřadu) a také posílení územní identity občanů města. Pozitivní image města mění prostorové preference a prostorové chování podnikatelů, investorů, turistů a kvalitních lidských zdrojů a následně pozitivně ovlivňuje jeho rozvoj ve smyslu žádoucích strukturálních změn. Silná územní identita občanů města a jejich lokální zakotvenost je rozhodující pro míru aktivity a angažovanosti občanů ve prospěch města. Pouze občan, který se s městem identifikuje a chce v něm se svou rodinou žít, je ochoten a má vlastní zájem se ad hoc zapojovat do rozvojových aktivit města jako kritický pozorovatel, expert či realizátor. MM má za úkol upozorňovat občana na pozitiva, jedinečnost a kvalitu života ve městě. (8) Městský marketing nemá explicitně nic společného s marketingem jednotlivých politiků, kteří chtějí externí komunikační politikou manipulovat veřejné mínění cílenými propagačními kampaněmi ve svůj prospěch a za tímto účelem zneužívají veřejné finance určené pro marketing města. Naopak MM chápaný jako interaktivní komunikace (dialog, diskuse, diskurs) mezi politiky, úředníky, občany a jinými aktéry rozvoje města může být implicitně zdrojem rostoucích volebních preferencí politiků, kteří tento otevřený demokratický proces komunikace podporují a sami se jej zúčastní. V tomto smyslu se často hovoří o městském marketingu jako o inovativním konceptu komunitního plánování rozvoje města na bázi zapojení širokého spektra aktérů rozvoje města (local governance).

## **2. Praktický kontext MM a příčiny jeho vzniku v západní Evropě**

Zde je několik základních tezí a argumentů k aplikaci MM v poměrech České Republiky. (1) Rostoucí globální konkurence (v důsledku globalizace, liberalizace obchodu a ekonomické integrace) mezi městy, regiony a státy prohlubuje polarizaci mezi úspěšnými a neúspěšnými městy a regiony a nutí je hledat nové inovativní koncepty, které jim umožní udržet či zvýšit konkurenceschopnost. Konkurenceschopná města jsou atraktivní; přitahují investice a investory, kvalitní lidské zdroje, turisty a návštěvníky; mají pozitivní image a občané se silně identifikují s takovýmto městem. (2) Zostřující se konkurence nutí města a regiony k provádění stimulační ekonomické politiky: zejména podpory malého a středního podnikání a také atrakci investorů a investic, přilákání turistů a kvalitních lidských zdrojů. (3) Zvyšující se nároky obyvatelstva na kvalitu života ve vyspělých zemích a snaha politiků vyjít těmto potřebám vstříc přinášejí vznik a prohlubování deficitů veřejných rozpočtů. (4) Města a regiony musí hledat nové formy financování rozvoje např. přes vytváření PPP partnerství veřejného a soukromého sektoru na bázi společného zájmu (dělba nákladů a zisků) či např. institucionalizací fundraisingu (získávání finančních

prostředků). (5) Zvyšováním vzdělanosti se občané stali angažovanějšími a kritičtějšími také v politické oblasti. Občanům, kteří nejsou organizováni v politických stranách, již nestačí se podílet na správě věcí veřejných jen účastí na volbách. Inovativní politici hledají inovativní organizační formy komunikace, které umožní pochopit prioritní potřeby a zájmy občanů města (a jiných cílových skupin). V procesu komunikace (viz občanská participace, veřejná projednávání) s cílovými skupinami je možná optimalizace politických rozhodnutí jednotlivých politiků a zvýšení míry jejich akceptace, a tím i zvýšení volebních preferencí politiků podporujících marketing města.

### **3. Definice městského marketingu**

Tato definice vychází z německé definice zpracované *BCSD – Bundesvereinigung der City- und Stadtmarketing Deutschland*. Komplexní městský marketing je koncept vycházející z cílevědomého utváření silných stránek a specifík určitého města a jejich komunikaci na konkurenčním trhu měst. MM je založen na filozofii uspokojování diferencovaných potřeb zákazníků (či cílových skupin zákazníků). Městský marketing slouží zajištění a trvalému zvyšování kvality života obyvatelstva a také zvyšování atraktivity města a zlepšování image města (tj. subjektivní obraz města). MM má za cíl také posílení územní identity občanů města. Komplexní (integrální, holistický) městský marketing je koncept kooperativního rozvoje města s cílem zvýšení specifické atraktivity města a zlepšení kvality jeho služeb pro určité cílové skupiny tj. občany (jako zákazníky města), ekonomické subjekty (investory, podnikatelé) a turisty či návštěvníky města. Tohoto cíle město dosahuje institucionalizovanou podporou komunikace a partnerství všech aktérů, kteří mají vlastní zájem na rozvoji města prostřednictvím společného rozpracovávání a realizace projektů na základě partnersky stanovených vizí a priorit rozvoje města v rámci konsensuálně orientované diskuse o cílových konfliktech. MM je více než jen propagace města prostřednictvím externí jednosměrné komunikační politiky. MM je kooperativní rozvoj města s cílem zatraktivnění města a jeho nabídky pro místní obyvatelstvo, ekonomické subjekty a návštěvníky. MM je strategický komunikační proces v němž jsou aktivity a zájmy ekonomických aktérů a aktérů rozvoje města provázány a harmonizovány, čímž se aktivity synergicky posilují, a to v zájmu celkového rozvoje města. Kooperace a komunikace mezi partnery ze soukromého sektoru (podnikatelé, investoři, majitelé nemovitostí, občané), veřejného sektoru (politici, úředníci, experti-poradci, podniky veřejného sektoru) a neziskových organizací vytvářejí ve vlastním zájmu sociální sítě, které umožňují rychlou výměnu informací a proces kreativní tvorby systémových inovací (produktových, procesních, organizačně – institucionálních, tržních).



#### 4. Komplexní, integrální městský marketing a jeho komponenty

Existují různé typy městského marketingu: od komplexního městského marketingu obsahujícího všechny komponenty po typy využívající selektivně dílčí komponenty. Komplexní městský marketing musí obsahovat všechny komponenty. Jaký typ městského marketingu bude konkrétně aplikován, závisí primárně na strukturálních a funkčních charakteristikách města a sekundárně na znalosti konceptu komplexního městského marketingu aktéry a na schopnostech aktérů využít tyto znalosti v praxi. Komplexní, integrální městský marketing má obsahovat deset charakteristických komponentů:

1. Existence instituce podpory komunikace, koordinace a kooperace mezi aktéry např. městský manažer nebo ředitel agentury zřízené městem s cílem optimalizace a flexibilizace projektového řízení.
2. Využívání nástrojů marketingového mixu pro řízení rozvoje města:
  - Produktové politiky zhodnocující endogenní potenciál města
  - Komunikační politiky
  - Cenové politiky
  - Distribuční politiky
4. Definování cílových skupin a segmentace trhu
5. Provádění průzkumu trhu a analýz konkurenčního prostředí
6. Pluralita participujících aktérů
3. Partnerství aktérů veřejného a soukromého sektoru
7. Občanská participace a podpora územní identity
8. Nový styl řízení veřejného sektoru (New public management)
9. Důraz na "učení se" institucí a lidských zdrojů a inovační aktivitu
10. Důraz na "tržní" realizaci projektů

Je dobré dodržovat následující pravidla při rozpracovávání opatření v rámci začínajících projektů městského marketingu:

- Preferovat lehce realizovatelná opatření před opatřeními jejichž realizace je náročná Preferovat opatření, která realizujeme sami před opatřeními jejichž realizace závisí na spolupráci s mnoha dalšími aktéry
- Preferovat zásadu raději "hned" než "později"

- Preferovat levná opatření a projekty před drahými
- Preferovat důležitá opatření před nedůležitými
- Preferovat opatření a projekty pozitivně ovlivňující veřejnost před nenápadnými

## 5. Principy komplexního městského marketingu

Přestože je každý proces městského marketingu specifický, což je dáno konkrétní specifickou situací města, lze stanovit obecné principy, které je nutno dodržovat:

- Orientace všech aktivit na stranu poptávky, tzn. na zákazníka a jeho potřeby respektive na potřeby cílových skupin (občané, investoři a podnikatelé, turisté a návštěvníci).
- Komunikace jako výchozí princip a nástroj zajišťující proces směny mezi stranou nabídky a poptávky. Komunikace je důležitá jak interně – pro dojednávání cílů, tak i externě jako nástroj zjišťování potřeb cílových skupin a propagace specifických konkurenčních výhod.
- Kreativita a inovativnost tzn. hledání inovativních způsobů řešení problémů a vytváření nových struktur.
- Realizace tzn. že důraz musí být kladen na navrhování realizovatelných projektů a jejich realizaci.
- Pluralita participujících aktérů a občanská participace při respektování zásad reprezentativnosti, relevance a vlastního zájmu aktérů.
- Konsensus při stanovení priorit v rámci vize.
- Koordinace – organizační princip zdůrazňující nekonfliktní společný postup aktérů umožňující synergické efekty
- Kooperace – umožňuje spojování dílčích omezených zdrojů a jejich efektivní využití.
- Koncepce – proces musí směřovat k jednoznačně stanoveným cílům a zajištění organizace jejich naplnění.
- Kontinuita – městský marketing je chápán jako dlouhodobý proces probíhající v cyklech (analýza, koncepce, realizace, kontrola).
- Kontrola a evaluace – všechny aktivity musí být neustále kriticky hodnoceny, hodnocení musí vést ke korekturám procesu.

## 6. Příklady tématických oblastí aktivit v rámci městského marketingu

Na základě vyhodnocení asi 50 projektů městského marketingu realizovaných v Německu, Rakousku a Švýcarsku byly zjištěny tyto prioritní tématické oblasti aktivit:

1. Komunikace s cílovými skupinami, zlepšení public relations a image města
2. Modernizace městského managementu a veřejné správy ve smyslu nového stylu řízení veřejného sektoru (new public managementu a local governance), zlepšení image městského úřadu a úředníků prostřednictvím zlepšení kontaktního chování pod heslem „veřejná služba jako služba zákazníkům“.
3. Ekonomický rozvoj, atrakce investorů a investic a podpora podnikání, trh práce
4. Revitalizace městského centra, utváření vzhledu městského centra, rozvoj městského centra
5. Životní prostředí
5. Obchod, zásobování, gastronomie
6. Doprava, dopravní obslužnost a dostupnost, parkování
7. Vzdělání, školství
8. Sport a kultura, volný čas, fitness, wellness a turismus
9. Bydlení
10. Konání akcí tzv. events marketing
11. Bezpečnost, čistota, sociální exkluze

Vzhledem k omezenému rozsahu tohoto příspěvku Vás odkazuji na svůj článek publikovaný ve Veřejné správě č.29/2003, který uvádí příklady konkrétních jednotlivých projektů. Informace v článku mohou mít inspirativní charakter a stimulovat některá města k realizaci integrálního komplexního městského marketingu a k imitaci inovací ze západních měst. Praktický význam, přínos a finanční nákladnost na realizaci projektů jsou velice variabilní. Jednotlivé projekty by měly být komplementární (měly by se doplňovat) a jejich souhrn by měl vyvolávat synergické efekty (posilování spolupůsobením).

## 7. Aktuální stav a perspektivy MM v ČR

V jednotlivých městech ČR dochází k pragmatické aplikaci určitých dílčích nástrojů městského marketingu jak jej známe v západní Evropě. Tvrdým jádrem městského marketingu v praxi českých měst je externí jednosměrná komunikace na bázi

prezentace měst na veletrzích cestovního ruchu a investičních příležitostí, tvorby propagačních materiálů a jejich neadresná distribuce (bohužel málokdy kvalitních a v jednotném grafickém stylu), vydávání městských novin (bohužel často jako nástroje manipulace s veřejným míněním – což se těžce dokazuje), práce tiskového mluvčího s médií (televizní vysílání regionálního významu, články v regionálním i celostátním tisku), webová prezentace města (často neaktualizovaná, neadresná, netransparentní, s nízkou průměrnou úrovní designu stránek), někdy se setkáváme s pokusy o komunikaci s občany prostřednictvím webových anket. Institucionalizovaná podpora interaktivní komunikace je vzácná – pouze málo měst je řízeno nejen tradičně expertně, ale také na bázi trvalé institucionalizované komunikace a kooperace celé řady aktérů rozvoje města (domácnosti, politika, experti, zástupci veřejné správy, neziskové organizace, poradenské instituce, podnikatelé a instituce soukromého sektoru). Některá města provedla marketingový průzkum trhu prostřednictvím dotazníkových šetření, získala informace o tom s čím jsou občané spokojeni a co jim chybí popř. co jsou priority rozvoje z pohledu občanů (např. město Bohumín 2001).

Velká města (Brno, Ostrava, Plzeň aj.) zaměřila své působení na atrakci investorů a tomu přizpůsobila své institucionální struktury tzn. například vytvoření odboru ekonomického rozvoje a oddělení marketingu. Existují také marketingové iniciativy měst a sítě měst ve smyslu destinačního managementu a propagace měst jako turistických destinací (např. Česká inspirace). Určitou formou institucionalizované komunikace s občanem a návštěvníkem jsou městská informační centra, která mají různou úroveň. Problémem je často jejich provozní doba odpovídající fungování průmyslové společnosti. Česká města se zapojila rovněž do projektů Místní agenda 21, Zdravé město a Komunikující město, které svým obsahem odpovídají zčásti západním projektům komplexního městského marketingu.

Lze předpokládat, že česká města se pokusí v druhé polovině prvního desetiletí 21. století imitovat úspěšné projekty komplexního městského marketingu v západní Evropě. Rámcem tohoto dění bude jednak výměna zkušeností v procesu učení se a transféru know – how mezi německými, rakouskými, francouzskými aj. městy v západní Evropě na straně jedné a českými městy na straně druhé, v rámci různých projektů v EU. Dalším stimulem pro aplikaci MM bude patrně činnost soukromých poradenských firem a propagace tohoto konceptu jednak státní správou (Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo vnitra) a jednak vědecko-výzkumnými institucemi. Ostravská univerzita a Západočeská univerzita realizují v období 2005-2006 výzkumný projekt Ministerstva pro místní rozvoj, jehož výstupem – kromě jiného -

bude manuál pro realizaci projektů komplexního městského marketingu v českých městech. Pro zajištění objektivitu výzkumu bude provedeno dotazníkové šetření českých měst týkající se marketingového managementu na začátku roku 2006. Tímto prosíme zástupce měst o kooperaci při realizaci dotazníkového šetření!

V ČR prozatím nebyly vyčerpány možnosti ani minimalistické varianty MM jako externí jednosměrné komunikace města. MM je v praxi ČR jako zcela doplňkový koncept – nádstavba nad strategickým plánováním, součást strategického plánování. Expertní strategické plánování, kde hlavní slovo má poradenská firma a skuteční aktéři rozvoje města slouží jako pouhé „křoví“, a které vede ke zhotovování „tlustospisů“ nazývaných „strategické plány“ se přežilo a neosvědčilo. Inovativní města využívají pragmaticky a eklekticky všechny existující koncepty lokálního rozvoje (územní plánování, strategické plánování i marketing).

## 8. Závěr

Autor chápe městský marketing jako inovativní koncept rozvoje města, který se bude stále více vědomě a promyšleně prosazovat ve své komplexní variantě i v podmínkách měst České republiky. Inovativní na komplexním teritoriálním marketingu je: (1) Podpora principu demokraticismu - nový „komunitní – komunikační - interaktivní“ flexibilní styl plánování rozvoje území, občanská participace. (2) Snaha o zvýšení kvality poskytovaných služeb a kvality fungování veřejného sektoru – inspirace podnikatelským stylem řízení s cílem zvýšení míry spokojenosti obyvatelstva s jejich městem. (3) Na realizaci orientované pragmatické plánování – jde o realizaci projektů zvyšujících kvalitu života, ne o vytváření soupisu zbožných přání.

Příspěvek nepostihuje teoretické aspekty městského marketingu, ani jeho praktické aspekty jako jsou participující aktéři, vliv na lokální demokracii a lokální politický systém, fáze procesu městského marketingu, problematika institucionalizace a organizačních forem, problematika financování, postavení a úkoly městského manažera, vztah městského a regionálního marketingu atd. Tento příspěvek se nezabývá důkladným hodnocením stavu aplikace konceptu městského marketingu v České republice. Koncept městského marketingu v České republice není jednoznačně přijímán ani ze strany akademických pracovníků, ani praktiků zabývajících se lokálním a regionálním rozvojem. Lze předpokládat, že prvním hlavním důvodem tohoto stavu je určitá skepse k inovativním a „módním“ konceptům a druhým důvodem je značná vágnost, roztržitost až protikladnost chápání tohoto pojmu. S terminologickou neustáleností souvisí i nevyjasněný vztah mezi městským marketingem a strategickým plánováním rozvoje měst. Lze proto očekávat, že v České republice budou znalosti současných konceptů a metod komplexního

městského marketingu velmi omezené, a to i mezi experty na územní rozvoj, přičemž mezi aktéry lokálního a regionálního rozvoje převládá víceméně nevědomá aplikace některých dílčích komponentů městského marketingu, zejména externí komunikační politika spočívající v intenzivní prezentaci, propagaci a public relations. Přitom z hlediska účinnosti aplikace konceptu městského marketingu v praxi je podstatnou podmínkou právě uplatnění tohoto konceptu v jeho celistvosti. Teritoriální marketing je nutno více popularizovat, teoreticky rozpracovat a aplikovat v praxi v komplexní variantě! Svůj příspěvek považuji za podnět k další diskusi !!!

RNDr. Petr Rumpel, Ph.D.; e-mail: petr.rumpel@osu.cz

#### **Literatura:**

RUMPEL, P. (2001) Projekt Valašské království. In Veřejná správa 15 / 2001, roč. 12, s.1-5, ISSN 0027-8009.

RUMPEL, P. (2002) Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje. Ostrava, PŘF OU, Spisy Přírodovědecké fakulty OU, č. 145, 179 s., ISBN 80-7042-830-9.

RUMPEL, P. (2002) Městský marketing. In Veřejná správa 29 / 2002b, roč.13, s.1-8, ISSN 0027-8009.

RUMPEL, P. (2003) Lokální a regionální rozvoj v kontextu přistoupení České republiky k Evropské unii. Část 1.. Ostrava : OU, 2003. 53 s. ISBN 80-70-42-876-7.

RUMPEL, P. (2003) Lokální a regionální rozvoj. Část 2. - Politika ekonomické a sociální soudržnosti EU. Ostrava : Ostravská univerzita, 2003. 67 s. ISBN 80-7042-878-3.

RUMPEL, P. (2003) Lokální a regionální rozvoj - Část 3. Teritoriální marketing jako koncept lokálního a regionálního rozvoje. Ostrava : Ostravská univerzita, 2003. 60 s. ISBN 80-7042-957-7.









VCVS ČR

# Q2

## SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ

### 2. NÁRODNÍ KONFERENCE KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ S MEZINÁRODNÍ ÚČASTÍ

5. - 7. PROSINCE 2005  
PLZEŇ



AKCE JE POŘÁDÁNA V RÁMCI NÁRODNÍHO PROGRAMU PODPORY JAKOSTI 2005