

## Zkušenosti s externím hodnocením sebehodnotících zpráv CAF

Úspěšná aplikace modelu CAF jako nástroje neustálého zvyšování kvality s sebou nese - především pro organizace, které s modelem začínají - řadu obtíží. Výhoda možnosti obecného využití modelu pro různé typy organizací navíc často s rozdílnou organizační strukturou na druhé straně přináší komplikace týkající se složitého chápání některých detailů, doplňování „učebnicových“ příkladů o vlastní, získání spolupracovníků pro věc samotnou, zabránění formálnosti prováděného sebehodnocení atd. atd. Přesto je už dnes evidentní, že se jedná v prostředí české veřejné správy o jeden z nejpoužívanějších modelů řízení kvality, který v nejbližších letech pravděpodobně získá zcela dominantní postavení.

Po úspěšném sebehodnocení organizace a zpracování příslušné „Sebehodnotící zprávy“ čeká danou organizaci rozhodnutí, zda provést externí hodnocení nezávislým hodnotitelem. Externí hodnocení může sebehodnocení doplnit o řadu dalších detailů či případně opravit (nebo spíše upravit) chyby, kterých se hodnotící tým mohl z řady důvodů dopustit.

Jedním z často zmiňovaných důvodů, proč organizace externí hodnocení provádějí bývá jejich zapojení do některých z vyhlášených ocenění, kde je získané bodové hodnocení předmětem „soutěžení“ a je tedy třeba jej pro tyto účely jistým způsobem odborně posoudit, přezkoumat. V takovém případě dochází k „přehřívání“ optimismu v rámci touhy po vysněném ocenění. Členové sebehodnotícího týmu přirozeně vnímají, že pravděpodobnost získání ceny je úměrná výši výsledného bodového ohodnocení a také si uvědomují jinou zákonitost, která souvisí s komplikacemi při snaze o radikální snižování bodů externím hodnotitelem. Redukovat body o desetiny není problém (především psychologický a komunikační) zdaleka takový, jako snížit hodnocení jednotlivých kritérií třeba i o celé body. Doufáme, že se nedotkneme profesionální cti některého z externích hodnotitelů, s klidem se k této záležitosti přihlásíme osobně.

Efekt provedení hodnocení pro organizaci samotnou může být však mnohem větší v případě, že mohou být s externím hodnotitelem diskutována jednotlivá zjištění či mohou být získána přímá doporučení z praxe odjinud. Jde o doporučení, která nejsou zatížena zbytečnou nervozitou plynoucí z toho, aby snad externí hodnotitel nepřišel na něco závažného. To vše je samozřejmě možné za jistých předpokladů, kde jedním z takových je jistá specifická kvalifikace externího hodnotitele, ale i osobní zkušenost.

Společnost EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení s.r.o. je realizátorem dvou projektů podpořených z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR zaměřených na podporu zavádění modelu CAF na městských úřadech v Olomouckém a Moravskoslezském kraji. V rámci těchto projektů byla na celkem dvanácti zapojených úřadech v období dvou let provedena dvě hodnocení dle modelu CAF jejichž součástí bylo i externí hodnocení sebehodnotících zpráv. Některé z úřadů, se kterými spolupracujeme, byly zapojeny do sebehodnocení podle modelu CAF před začátkem našich projektů a měly tedy své zkušenosti se zpracováním hodnocení, bodování (podle metodiky CAF 2002) a někteří také s prováděním externím hodnocením, pokud byli přihlášení do národní nebo rezortní ceny za kvalitu ve veřejné správě.

Ze zkušeností takto zapojených úřadů byl pro tyto účely navržen rámec externího hodnocení a byla vytvořena vlastní metodika externího hodnocení, dle které potom všechna hodnocení probíhala. Dalo by se namítat, že nová metodika není třeba, jelikož v případě národní ceny za kvalitu externí hodnocení probíhá dle interního postupu skupinou

hodnotitelů, toto hodnocení je však více orientováno na potřeby ocenění a nebylo proto prioritou je využít i z dalšího důvodu. Tímto důvodem byla myšlenka zakotvená v podstatě projektů, které jsou založeny na vzájemné otevřené spolupráci zapojených úřadů. Externí hodnocení mělo proto být prováděno pro nás nejpovolanějšími tj. členy hodnotících týmů zapojených úřadů. Klasický průběh externího hodnocení lze ve stručnosti shrnout do následujících fází:

1. vstupní rekapitulační rozhovor s vedoucím změnového týmu, popř. s tajemníkem nebo představitelem samosprávy o detailech zavádění CAF, způsobech jednání změnových týmů, způsobech formulace sebehodnotící zprávy (SHZ) a plánu zlepšování (PZ), atp.
2. diskuze zaměřená na vyjasnění několika odpovědí obsažených v SHZ, přičemž by neměla být diskutována celá zpráva, průběh této diskuze řídí hodnotitel,
3. osobní návštěva některých organizačních útvarů, kde se lze seznámit s mírou reálnosti konstatování obsažených v SHZ a se skutečností, místo osobní návštěvy určí po případné konzultaci hodnotitel,
4. rozhovor se zástupci změnového týmu,
5. verifikace tvrzení uvedených v SHZ formou doložení důkazů o tvrzeních týkajících se předpokladů a výsledků, u výsledků rovněž předložení trendů dosahovaných změn.

Pro externí hodnocení dvanácti zúčastněných úřadů byl sestaven tým čtyř externích hodnotitelů, kteří se podělili o své zkušenosti a podněty s členy příslušných CAF týmů, a ty zpracovali do podoby „Zprávy z externího hodnocení sebehodnotící zprávy“. Zpráva má opět předepsaný jednotný formát a informuje o závěrech hodnocení. Její části tvoří:

1. identifikace hodnotitele,
2. rekapitulace hodnocení (termín obdržení podkladů, datum hodnocení na místě, termín sepsání hodnotící zprávy),
3. celková charakteristika SHZ a PZ,
4. sledovaná (sub)kriteria - důvody vybrání, hodnověrnost bodování, shrnutí silných stránek a příležitostí ke zlepšování,
5. tipy na dobrou praxi, které mohou sloužit jiným organizacím,
6. nejdůležitější závěry z hodnocení - potvrzení či výhrady k SHZ a vyjádření k PZ.

V rámci realizace obou projektů jsme se již od začátku snažili pokud možno odstranit bariery spolupráce zapojených měst tím, že veškeré dokumenty související s realizací projektu včetně sebehodnotících zpráv jednotlivých úřadů, ale i externích hodnotících zpráv, zpřístupníme všem zapojeným sebehodnotícím týmům. Na internetových stránkách projektu se tedy zapojené úřady mohou navzájem inspirovat, ale i učit z chyb ostatních. Vzhledem k tomu, že zmiňované projekty byly zaměřeny na společné vzdělávání členů sebehodnotících týmů, v rámci jedné ze vzdělávacích aktivit projektu byla věnována také část externímu hodnocení. Hodnotitelé zde představili svá hodnocení a mohli tak uvést i svá další konkrétní doporučení, která mohla obohatit zúčastněné o „pohled“ hodnotitele nejen na hodnocení samotné, ale i na úřad jako celek. K této problematice přirozeně proběhla diskuze mezi všemi účastníky workshopu.

Kromě samotného procesu hodnocení nás také zajímalo, zda se například budou hodnotitelé shodovat v některých oblastech - nedostatcích obecně nebo zda budou hodnocení spíše různorodá. Při závěrečných prezentacích tak bylo možno sledovat, kterým směrem se jednotlivá hodnocení ubírala. V řadě oblastí úřady neměly žádné větší potíže a hodnocení tak prokazatelně potvrdilo správnost jejich postupů. Na druhou stranu z celkového pohledu na

hodnocení by se daly formulovat některé oblasti, které jsou i pro zkušenější úřady využívající modelu CAF druhým či třetím rokem stále problematické. Zde se jedná především o rezervy v kritériích Vedení, Strategie a plánování a v neposlední řadě Procesy.

Z hodnotících zpráv zpracovaných nezávislými hodnotiteli byly identifikovány zejména tyto nejčastější doporučení:

- Potřeba aplikace strategického řízení
- Definice procesů, stanovení indikátorů a jejich měření
- Maximalizovat využití zpětné vazby při provádění analýz a průzkumů
- V oblasti výsledků definovat konkrétní ukazatele a ty měřit

Při pohledu na identifikovaná témata lze konstatovat, že se nejedná o nic „klausovsky“ geniálního, jelikož nedostatky v mnohých z uvedených oblastí lze zpravidla očekávat. Tato skutečnost dokumentuje fakt, že úřady při aplikaci modelu CAF postupují historicky obdobným způsobem, kdy se z počátku snaží řešit provozní záležitosti typu „rychle a jednoduše“, které lze i lépe uchopit z pohledu jejich vazby na činnosti úřadů, případně do kterých nemusí být zatahováno politické vedení města. Otázky strategického řízení a procesů potom přicházejí až v pokročilejší fázi řízení kvality organizace a to z řady důvodů. V oblasti strategického řízení je to zejména nesoulad mezi definicemi strategických jednotek, kde na jedné straně působí městský úřad poskytující služby občanům a dále potom město se svými orgány na straně druhé. U definice procesů a zavedení procesního řízení jde o komplexní a složitě proveditelnou oblast, kdy pouštět se do ní – přirozeně myslíme situaci kdy nejde jenom o povinnost udělit zakázku - vyžaduje značnou odvahu, vytrvalost, zájem spolupracovníků, aktivní podporu vedení atp., tedy řadu faktorů, které v našich organizacích rozhodně nejsou běžnou praxí.

Externí hodnocení v modelu CAF by mělo být chápáno jako jeho přímá součást a to pro jeho významnou roli, kterou může sebehodnocení organizace posouvat dále. Nelze jej chápat pouze jako nástroj korekce a kontroly získaného bodového hodnocení, jelikož podstatou modelu je zlepšování činností v organizaci, které vede ke zvyšování kvality. Jednou z katastrof socialismu také bylo, když se trhaly nadlidské sakmarovské rekordy jenom proto, aby se mohly udělit metály a napsat knihy o hrdinských činech soudruhů kalících super ocel. Pomněme!

Dr. Martin Štainer, Ing. Tomáš Chudoba  
EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení s.r.o  
Olomouc