

**Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě  
ročník 2012**

**ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z ŘEŠENÍ**

☒ **bronzového stupně ceny**

☐ **stříbrného stupně ceny**

☐ **inovace**

(zatrhněte cenu, o jakou soutěžíte)

**1. Název řešení:** Implementace modelu CAF CZ 2009

**2. Autor zprávy:**

Jméno: Ing. Marcela Měšťánková  
Funkce: interní auditor  
Organizace: Městský úřad Kyjov  
Telefon: 518 697 445  
E-mail: m.mestankova@mukyjov.cz

**3. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:** Městský úřad Kyjov, Masarykovo nám. 30, 697 01 Kyjov

**4. Popis řešení**

**4.1 Podstata řešení:**

Městský úřad Kyjov usiluje o trvalé zlepšování poskytování služeb veřejné správy a tím zvyšování spokojenosti všech zainteresovaných stran. Aby tento cíl mohl být naplněn, rozhodl se management aplikovat mezinárodní standard managementu kvality model CAF 2009, a tak zlepšit celkovou kvalitu a výkonnost úřadu.

**4. 2 Důvod a cíle řešení (včetně doložení jejich měřitelnosti):**

Z důvodu zlepšování činností a výkonnosti městského úřadu začaly být v průběhu let využívány jednotlivé metody řízení kvality (2004 až 2008 model CAF, od roku 2005 – benchmarkingová iniciativa, od roku 2006 – systém managementu kvality podle normy ISO 9001:2000, od roku 2007 – komunitní plánování).

Základním cílem Implementace modelu CAF CZ 2009 bylo opětovně zavést sebehodnocení úřadu vlastními zaměstnanci, tj. provést analýzu úřadu pomocí stanovených kritérií modelu CAF a získat tak přehled činností, které povedou k dalšímu zlepšování úřadu, dále pak získat měřitelný přehled o dosaženém pokroku, identifikovat silné stránky a příležitosti ke zlepšování. Oproti předchozímu modelu bylo nyní používáno bodové hodnocení se zaměřením na naplňování tzv. Demingova zlepšovacího cyklu - cyklu PDCA (Plan – Do – Check – Act).

Měřitelnost řešení byla zajištěna využitím bodového hodnocení modelu CAF, tj. přidělením počtu bodů pro jednotlivá subkritéria, kdy přidělený počet bodů by měl odrážet míru naplňování cyklu PDCA u předpokladových kritérií a výsledky měření předem stanovených a měřitelných cílů u výsledkových kritérií. Při hodnocení jednotlivých subkritérií předpokladů i výsledků bylo použito bodové hodnocení s jemným rozlišením doporučené metodikou (aplikační příručkou modelu CAF pro úřady územních samosprávných celků).

### 4.3 Implementace řešení:

- zainteresované strany

Do sebehodnocení podle modelu CAF byli zapojeni zaměstnanci města zařazení do městského úřadu, členové hodnotícího týmu byli zvoleni napříč organizační strukturou. Mezi další zainteresované strany lze zahrnout také klienty městského úřadu, vedoucí zaměstnance i ostatní zaměstnance města zařazené do městského úřadu, širokou veřejnost. Zainteresované strany jsou uvedeny rovněž v Sebehodnotící zprávě – Subkritérium 2.1.

- odpovědnost za řešení

Za řešení byla zodpovědná vedoucí CAF týmu Ing. Marcela Měšťánková, interní auditorka města Kyjova a Ing. Miloslava Melichárková, manažerka procesů projektu „Přátelský úřad – Zefektivnění činnosti MÚ Kyjov“. Garantem byl tajemník Městského úřadu Kyjova Ing. Milan Jagoš coby představitel vedení pro kvalitu.

- podpora řešení ze strany vedení

Podpora řešení byla deklarována tajemníkem úřadu Ing. Milanem Jagošem.

Implementace modelu CAF byla podporována ze strany vrcholového vedení mimo jiné i tím, že bylo rozhodnuto o podání žádosti o finanční podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost na realizaci projektu „Přátelský úřad – Zefektivnění činnosti MÚ Kyjov“ (č. CZ.1.04/4.1.01/53.00009), přičemž jednou z aktivit tohoto projektu byla i implementace modelu CAF. Žádost byla schválena a implementace modelu CAF byla realizována za finanční podpory Evropského sociálního fondu a byla spolufinancována z dotace Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

- podpora řešení ze strany zaměstnanců

Podpora zaměstnanců byla získána především tím, že byli zapojeni do samotné podstaty řešení, tj. podíleli se na realizaci samotného sebehodnocení podle modelu CAF.

- překážky

Provádění sebehodnocení bylo do určité míry náročné na čas, někdy bylo problematické sladění harmonogramu schůzek. Při stanovování akčního plánu zlepšování vyvstaly překážky související s finančními možnostmi (nedostatek finančních prostředků nutných pro okamžitou realizaci navrhovaných skutečností).

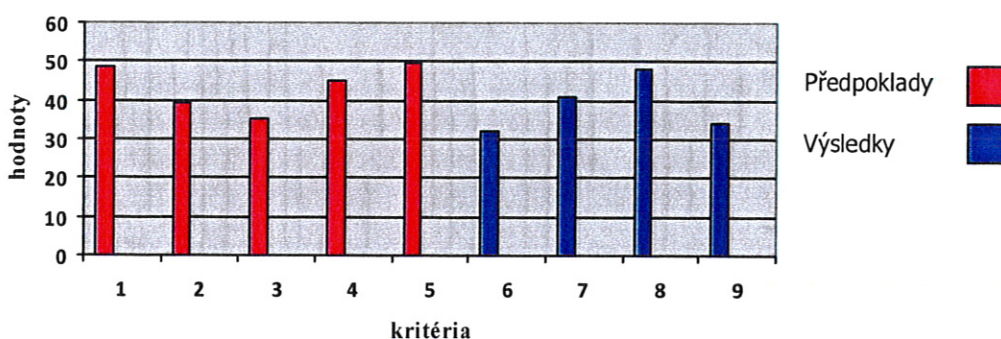
- úspěchy

Mezi úspěchy lze zařadit například zvýšení informovanosti mezi zainteresovanými stranami o moderních metodách řízení kvality ve veřejné správě, v provedení samotného sebehodnocení, v určení silných stránek a příležitostí ke zlepšování, ve vytvoření a postupném naplňování Akčního plánu zlepšování. Za úspěch lze považovat také získání dotace z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

### 5. Výsledky řešení

- Jaké byly hlavní výsledky (uvést pokud možno kvalitativní i kvantitativní ukazatele)?

K hlavním výsledkům provedeného sebehodnocení dle modelu CAF 2009 patří dosažení celkových 41 bodů. Výsledky a ukazatele jsou uvedeny v kritériích 6 až 9. Kvalitativním výsledkem je uvědomění si silných a slabých stránek, zapojení zaměstnanců do sebehodnocení, zajištění principu kontinuálního zlepšování. Následující graf obrazně zobrazuje výsledky sebehodnocení.



- Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

Pro měření výsledků jsme využili v rámci modelu CAF metody bodování stupně kvality, tzn. hodnocení jednotlivých kritérií v rámci panelu předpokladů a panelů výsledků. Tyto panely stanovují konkrétní bodové hodnocení s ohledem na splnění stanovených podmínek (existence důkazů, měřitelnost výsledků, apod.).

K měření bylo použito statistických nástrojů, údajů získaných zapojením se do benchmarkingové iniciativy, písemných materiálů.

- Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Za faktor úspěchu řešení v pozitivním smyslu se stalo proškolení a metodické vedení členů CAF týmu při sebehodnocení externím konzultantem, který má dlouholeté zkušenosti v oblasti managementu kvality ve veřejné správě (více bliž. Sebehodnotící zpráva CAF 2011 – Průběh aplikace modelu CAF).

Mezi další faktory úspěchu lze zařadit i efektivní využití finančních prostředků ze strukturálních fondů EU – z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

- Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Vedlejším pozitivním účinkem byla větší angažovanost zaměstnanců města do procesu zlepšování činnosti městského úřadu, vzájemná výměna názorů (vedoucí zaměstnanci versus řadoví zaměstnanci), identifikování celé řady návrhů na zlepšování.

## 6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe<sup>1</sup> - nevyplňováno

- V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?
- Může být/bylo již toto řešení přeneseno/aplikováno v jiné organizaci či sektoru? Pokud ano, které jeho základní prvky? Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?
- Jaké nejdůležitější poznatky/zkušenosti jste při realizaci řešení získali?
- Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?
- Souhlasíte s prezentací Vašeho řešení na nadcházející Národní konferenci kvality ve veřejné správě a v časopise Veřejná správa jakožto s prezentací dobré praxe?

## 7. Přílohy

Příloha č. 1 - Sebehodnotící zpráva CAF 2011

Příloha č. 2 - Akční plán zlepšování

Datum: 10. 10. 2011

Podpis:

Ing. Milan Jagoš, tajemník Městského úřadu Kyjov

**Pozn.:** V případě ceny udílené za implementaci modelu CAF musí být přílohou Závěrečné zprávy Sebehodnotící zpráva CAF a na ni navazující Akční plán zlepšování, případně vyhodnocení plnění předchozího Akčního plánu zlepšování. Sebehodnotící zpráva musí obsahovat popis naplnění minimálních kritérií pro udělení daného stupně Ceny MV za model CAF. Pokud jsou výše uvedené informace součástí Sebehodnotící zprávy, lze na ně pouze odkázat.

<sup>1</sup> Vyplní pouze uchazeč o cenu MV za inovaci ve veřejné správě