

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku – pro
hospodářské vztahy s frankofonními zeměmi



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Posouzení vlivu systému řízení kvality na jeho účinnost
v oblasti státní správy**

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:
Bc. Eva Duchková

2008

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma „Posouzení vlivu systému řízení kvality na jeho účinnost v oblasti státní správy“ vypracovala samostatně na základě vlastních zpracování materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, 17. dubna 2008

.....

Eva Duchková

Děkuji Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za odborné vedení a konzultace při zpracovávání této práce. Děkuji také panu Ing. Milanu Půčkovi, náměstkovi ministra pro místní rozvoj a bývalému tajemníkovi MěÚ Vsetín za cenné rady a materiály úřadu. Dále bych ráda poděkovala Ing. Vladimíru Mašátovi z odboru makroekonomických analýz na Českém statistickém úřadě za materiály o ČSÚ a jeho postupu při aplikaci nástrojů kvality.

Obsah

1.	Úvod	8
2.	Literární přehled.....	10
2.1.	Systemy jakosti	11
2.2.	Historický vývoj systémů jakosti.....	13
2.3.	Veřejná správa v České republice	15
2.3.1.	Cíl veřejné správy	18
2.3.2.	Strategie 2000–2007 a 2007–2013.....	20
2.3.3.	Veřejná služba ve vztahu ke kvalitě.....	22
2.4.	Systemy managementu kvality ve veřejné správě v ČR.....	23
2.4.1.	Procesní přístup.....	24
2.4.2.	Normy ISO	25
2.4.3.	Total Quality Management (TQM).....	26
2.4.4.	Model EFQM	27
2.4.5.	Model CAF (Common Assessment Framework)	28
2.4.6.	Benchmarking	30
2.4.7.	Balanced scorecard	31
2.4.8.	Místní agenda 21	33
3.	Metodika	34
4.	Analýza současného stavu	35
4.1.	Systemy řízení kvality ve státní správě ČR	35
4.2.	Český statistický úřad a přístup ke kvalitě.....	37
4.2.1.	Charakteristika úřadu	37
4.2.2.	Kvalita ve statistice	38
4.2.3.	Řízení kvality v ČSÚ	40
4.2.4.	Činnosti a nástroje ke zvyšování kvality	43
4.3.	MěÚ Vsetín a přístup ke kvalitě	52
4.3.1.	Charakteristika města Vsetín	52
4.3.2.	Systemy řízení kvality na MěÚ Vsetín	53
5.	Diskuse	60

6.	Návrh na řešení systému managementu kvality	61
7.	Závěr	65
8.	Abstract.....	67
9.	Přehled použité literatury	68
10.	Seznam tabulek, obrázků a grafů.....	71
11.	Seznam zkratk	73
12.	Přílohy	74

1. Úvod

Pojem systémy řízení kvality jsou zmiňovány hlavně ve spojení s výrobními podniky a průmyslovým odvětvím. Poměrně často se lze setkat s označením výrobků „certifikace podle norem ISO“.

Nežijeme však jen ve světě výrobků, ale velkou měrou nás obklopují i služby. Jedním z poskytovatelů služeb jsou kromě soukromého sektoru i organizace v sektoru veřejném. Služby veřejného sektoru využívá snad každý z nás v roli občana ČR. A každý má individuální požadavky na jejich kvalitu. Proto je nutné i na tomto poli zavádět systémy řízení kvality.

Pronikání modelů kvality do veřejno – správní sféry má svůj počátek v roce 2000. V tomto roce vyústila snaha organizací zkvalitňovat život svých občanů. Tato snaha nebyla dána jen vůlí veřejné správy, ale i reformními kroky vlády České republiky spojených s přípravami na vstup do Evropské unie. Právě ze strany Evropské unie zesílil tlak na zajištění kvality ve veřejné správě, kdy vedle klasických nástrojů je nutné aplikovat i moderní způsoby řízení kvality.

V poslední době můžeme zaznamenat velký zájem o oblast nakládání s veřejnými financemi. V popředí zájmu pak stojí otázka o jejich efektivním využívání, která souvisí s jejich omezeným množstvím. Odpovědi na tuto otázku by měly zajímat každého občana, protože do pomyslného „balíku veřejných financí“ přispívá ve formě daní a poplatků. Pokud jsou na zajištění služeb veřejného sektoru využívány prostředky občana, má tento občan právo žádat za ně určitou kvalitu služby.

Volba tématu diplomové práce byla ovlivněna zaměřením bakalářské práce, kdy jsem zpracovávala systémy řízení kvality v soukromém sektoru, přesněji řečeno ve vybraném podniku. Při studiu systémů managementu kvality používaných v této oblasti jsem se setkala i s články s diskusemi ohledně kvality v organizacích veřejného sektoru, jejichž zavádění bylo v té době poměrně novinkou. Proto jsem se rozhodla zpracovat tuto práci.

Cílem diplomové práce je analyzovat účinnost systémů řízení kvality v oblasti veřejné správy, konkrétněji tedy v oboru státní správy. Jaké systémy řízení kvality jsou v této oblasti účinné? A jaký přínos mohou v daném okruhu přinést? To jsou hlavní otázky.

Pro zodpovězení těchto otázek jsem vybrala dva příklady z praxe.

První případem je implementace systémů managementu kvality a jejich přínos v organizaci ústřední státní správy, na Českém statistickém úřadě.

Po konzultaci s odbornou veřejností jsem jako druhý případ zvolila příklad města Vsetína, kde implementovali většinu moderních způsobů řízení kvality a toto město je vzorem pro ostatní subjekty. Jedná se tedy o aplikaci systémů řízení kvality v subjektu s přenesenou působností státní správy. Na tomto případě jsem analyzovala postup obce při zavádění a přínosy, které jednotlivé systémy řízení kvality přinesly.

2. Literární přehled

Slovo jakost (současným synonymem je také výraz kvalita) se používalo již ve starověku. Je možné se setkat s různými přístupy k vymezení jakosti. **NENADÁL, J. – 2002 (9)** na prvním místě uvádí, že definice jakosti existují již od dob Aristotela. **VEBER, J. – 2002 (14)** i **BRADÍK, J. – 2003 (1)** představují několik definic jakosti od různých autorů na porovnání. **BRADÍK, J. – 2003 (1)** přitom pojímá výklad jednotlivých pojetí podrobněji než **VEBER, J. – 2002 (14)** a **JANEČEK, Z. – 2001, (4)**. Všichni uvádějí shodné definice jako např.:

Jakost je způsobilost pro užití. (Joseph M. Juran).

Jakost je shoda s požadavky. (Philip B. Crosby).

Jakost je to, co za ni považuje zákazník. (Armand V. Feigenbaum).

Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí. (Genichi Taguchi).

Všichni autoři se ale shodují na definici, která je použitelná pro současnost. Je to definice podle norem řady ČSN ISO 9000:2000. Definice zní takto: Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. **VEBER, J. – 2002 (14)** popisuje inherentní znaky jako vnitřní vlastnosti objektu kvality (produktu, procesu, zdroje, systému), které mu existenčně patří. Požadavky jsou charakterizovány v knize **NENADÁLA, J. – 2002 (9)** podle normy ISO 9000:2000 jako potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.

Důvody dnešního zájmu o jakost jsou podle **VEBERA, J. – 2002 (14)** dány současným vývojem vyspělých ekonomik a celkového stavu světa. **VACULÍK, J. – 1999 (13)** naznačuje některé důvody, které pak dále **VEBER, J. – 2002 (4)** rozvádí a se kterými se ztotožňuje i **NENADÁL, J. – 2002 (9)**. Jako hlavní důvody všichni tři autoři uvádějí konkurenční tlaky, rostoucí náročnost zákazníků, bezprostřední souvislost jakosti a ekonomické reality podniků, v neposlední řadě i legislativní požadavky státu. Tyto však platí pro podnikatelskou sféru.

Pro soudobou evropskou veřejnou správu jsou charakteristické docela jiné důvody. Podle **LACINY, K. – 2004 (6)** lze jmenovat dva hlavní: budování nových systémů veřejných

správ a jejich adaptace na prostředí Evropské unie, hledání nových kapacit vycházejících z potřeby tvořit vzájemně propojené sítě jednak mezi národními správními úřady a jednak mezi místními úřady a evropskými institucemi.

2.1. Systémy jakosti

Dlouhodobým cílem péče o jakost v organizacích je dosahovat trvale optimální jakost produktu nebo služby, která uspokojuje potřeby a přání zákazníka, uspokojuje požadavky společnosti, **MYKISKA, A. – 1998 (8)**. Nutnost systémového pojetí péče o jakost zdůrazňuje **JANEČEK, Z. – 2001 (4)** a zdůvodňuje tak vytváření systémů jakosti.

Organizace s moderními systémy managementu jakosti skutečně dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než ty s tradiční orientací na zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly, uvádí **NENADÁL, J. – 2002 (9)**. Systém managementu jakosti se totiž projevuje svými pozitivními účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí (obrázek 1).

Obr. 1: Hlavní účinky systému managementu jakosti ve firmě



Zdroj: Nenadál, 2002

Interní (vnitřní) účinky systému managementu jakosti se obvykle projevují rychleji než účinky externí: klesá podíl neshod na celkových výkonech, stoupá i účinnost vnitropodnikových procesů, protože se zvyšuje rozsah napoprvé správně provedené práce.

Při zmínění slova proces nutno dodat, že mnoho systémů jakosti je postaveno na procesním přístupu, který bude vysvětlen v dalších kapitolách. Nejen procesní přístup, ale zavedení systému kvality vede ke zvyšování efektivity a k redukci nákladů.

VEBER, J. – 2002 (14) prezentuje různé přístupy systémů kvality, které se vyvinuly během několika posledních desetiletí, jsou uvedeny na obrázku 2. Jednotlivé přístupy se liší svým obsahovým zaměřením a zejména aplikačním odvětvím či oborem.

Obr. 2: Přístupy k řízení jakosti

QMS (Quality management systém)			
GMP	ISO 9000 Odborové přístupy		TQM
GLP ISO 17025	VDA QS 9000 AQAP		Nekodifikované Přístupy
HACCP			Kodifikované Přístupy
	EMS ISO 14000	HSMS BS 8800	Deming MBA EQA Národní ceny
			Deming Juran Ishikawa

Zdroj: Veber, 2002

Většina systému je používána v podnikatelské oblasti, např. GMP (Good Manufacturing Practise) jsou nejstaršími ze systémových přístupů a užívají se ve farmaceutických výrobcích, při přepravě, skladování a distribuci léků, HACCP (Hard Analysis and Critical Control Point) je systém používaný v potravinářských provozech.

System řízení kvality lze uplatnit nejen u podniků působících ve výrobní sféře, ale i u organizací poskytujících služby. Do této skupiny lze zařadit i orgány veřejné správy. Soubory, jejichž působnost lze takto modifikovat, budou probrány v následujících kapitolách, stejně jako další nové systémy, které v tabulce chybí.

2.2. Historický vývoj systémů jakosti

Přístupy k zajištění požadované jakosti prošly v průběhu uplynulého století řadou změn, které více méně kopírovaly změny ve složitosti výrobků a zejména v organizaci jejich výroby a později začali přecházet i do oblasti veřejní správy.

VEBER, J. – 2002 (14) začíná s výkladem historie jakosti už v době staré Mezopotámie. Náznaky zájmu o jakost se objevily v Chammurapiho Zákoníku, který stanovuje tresty pro architekta, který postaví nevyhovující dům. **NENADÁL, J. – 2002 (9)** uvádí Aristotelovu definici jakosti jako důkaz toho, že zájem člověka o jakost není pouze novodobou záležitostí.

Podrobněji se dalšímu vývoji věnoval **VEBER, J. – 2002 (14)**. Ve středověku se jakost upravovala různými nařízeními jednotlivých řemeslnických cechů. Pro řemeslnou výrobu bylo typické, že zhotovitel byl v kontaktu s výrobkem od počátku do konce. V libovolné fázi výroby jej mohl srovnávat se svou představou nebo s představou svého zákazníka a podle okolností mohl do procesu zhotovení operativně zasahovat.

Díky práci F. W. Taylora, kterou blíže popsal **JIRÁSEK, J. – 1998 (5)**, došlo zavedením průmyslové výroby k rozdrobení výroby do dílčích specializovaných operací. Vznikaly systémy založené na kontrole, kde se delegovala odpovědnost z vyrábějících na kontrolující osoby.

Druhá světová válka zesílila požadavky na kvalitu. Postupně systémy založené na kontrole pomalu přecházely v řízení jakosti, jak říká **VEBER, J. – 2002 (14)**. Docházelo k oddělení výroby a technické kontroly. Postupně se také přecházelo k prevenci chyb namísto jejich nalézání. Zaváděly se auditované systémy, které zabezpečovaly kontrolu produktu po celou dobu jeho životního cyklu.

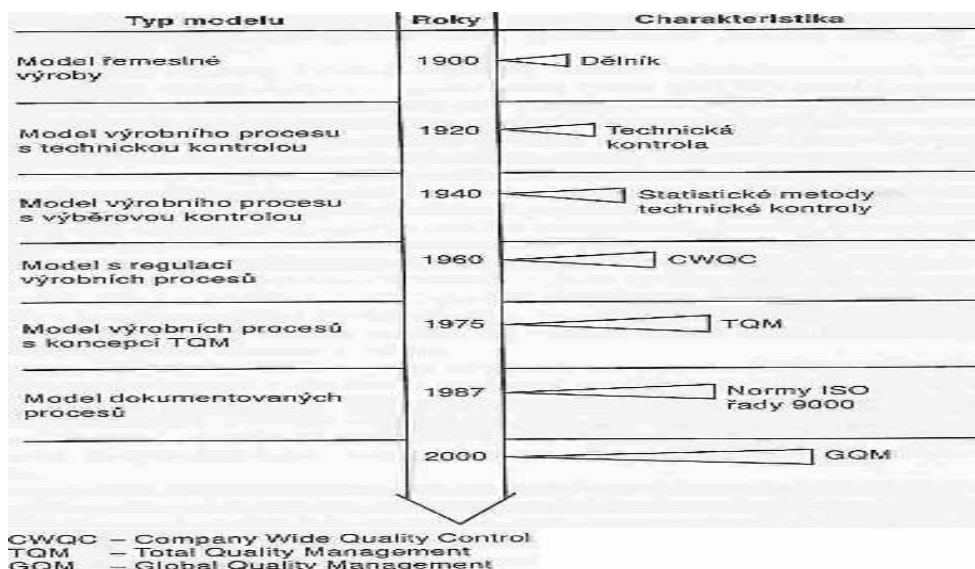
Jako jedni z prvních podle **NENADÁLA, J. – 2002 (9)** pochopili Japonci přínos kvality jako konkurenční výhody. **MIZUNO, S. – 1994 (7)** popisuje celou fázi velmi podrobně. Snahu Japonců rozšířit statistické řízení procesů i na další procesy označil **NENADÁL, J. – 2002 (9)** jako zrod základu pro skutečné moderní systémy jakosti, označovaný jako Company Wide Quality Control (CWQC). **MIZUNO, S. – 1994 (7)** tento způsob řízení označuje jako totální řízení kvality, Total Quality Control (TQC).

Ztráty na ziscích a obavy z úplné ztráty konkurenceschopnosti donutily i americké podniky přejímat tento způsob řízení kvality. V souvislosti s tím došlo i ke změně názvu této koncepce na Total Quality Management (TQM). V roce 1987 vstupují na scénu jakosti normy ISO řady 9000. V této době se evropské podniky snaží také o aplikaci TQM, takto pokračuje ve svém výkladu **VEBER, J. – 2002 (14)**.

Podle odborníků je možné očekávat další vývoj managementu do roviny GQM, tzn. Global Quality Management., uvádí **NENADÁL, J. – 2002 (9)**. Jednalo by se o spojení řízení jakosti a péče o životní prostředí a bezpečnosti. V některých firmách je možno snahy o spojení vyzorovat už v současné době.

Vstup systémů jakosti do státní správy lze časově vymežit do období sedmdesátých let, jak píše **LACINA, K. – 2004 (6)**. Tento proces byl spjat s reformami veřejných správ v Evropské unii. Samotné reformy byly totiž impulsem pro aplikaci zásad systémů jakosti. Dalším faktorem, který se na procesu podílel, byl i konec konjunktury evropské ekonomiky. V této době se v mnohých státech zhoršila hospodářská situace, což mělo dopad na finanční prostředky vydělované pro veřejné správy. To zapříčinilo nutnost hledat účinnější nástroje a přístupy pro zabezpečování obligatorních i fakultativních služeb. Které systémy jsou nejvíce používané ve veřejné správě, pojednává další kapitola.

Obr. 3: Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století



Zdroj: Nenadál, 2002

2.3. Veřejná správa v České republice

Veřejná správa v České republice prodělala za posledních 20 let mnoho proměn. V první řadě šlo o změnu z centralizovaného modelu na model decentralizovaný. Takový, který byl plně kompatibilní se soudobými rozvinutými veřejnými správami. Jak uvádí **ČEBIŠOVÁ, T. – 1998 (17)** v reformách prováděných po roce 1989 se jednalo o zásadní transformace veřejné správy.

Veřejná správa je součástí moci výkonné, jak je uvedeno na **portálu veřejné správy (23)**. Zde najdeme informace o tom, co všechno zahrnuje. Jedná se především o tři činnosti:

- **Státní správu** vykonávají jménem státu buď státní orgány (např. ministerstva) nebo orgány jiných subjektů, na které stát výkon státní správy přenesl (např. orgány obcí nebo krajů).
- **Samosprávu** vykonávají jménem samosprávných celků především jejich orgány, tedy orgány obcí (např. starosta, zastupitelstvo obce, rada obce), orgány krajů (např. hejtman, zastupitelstvo kraje, rada kraje), orgány profesních komor (profesní komorou je např. Česká lékařská komora, Komora daňových poradců) aj.
- **Jinou veřejnou správu** vykonávají např. např. obecně prospěšné společnosti, nadační fondy aj.

Orgány státní správy se dělí dle pravomocí, působnosti, způsobu rozhodování apod. Z pohledu územní působnosti rozlišujeme orgány na ústřední (tzv. ústřední státní správa) a územní (tzv. místní státní správa).

Jak je uvedeno v analýze **ČEBIŠOVÉ, T. – 1998 (17)** ústřední státní správa zaujímá v řízení veřejného sektoru rozhodující úlohu spočívající v tvorbě koncepcí a ve vytváření obecného rámce fungování jednotlivých oblastí ve společnosti.

Podle **dokumentu Ministerstva vnitra ČR (18)** existuje celkem 26 ústředních správních úřadů, ve kterých pracuje přibližně 20 tisíc zaměstnanců. Ústřední správní úřady mají 478 podřízených správních úřadů, kde pracuje dalších cca 77 tisíc zaměstnanců. Přehled těchto úřadů uvádím v příloze 1.

Místní státní správu vykonávají státní orgány, např. úřady práce, finanční úřady, katastrální úřady, krajské hygienické stanice a dále orgány subjektů, na které byl výkon státní

správy přenesen (tzv. přenesená působnost). Jedná se především o orgány obcí a krajů (zejm. obecní úřady, pověřené obecní úřady, obecní úřady obcí s rozšířenou působností a krajské úřady), **portál veřejné správy ČR (23)**.

Jak z výše napsaného vyplývá, územní samosprávné celky mohou zajišťovat veřejné služby v přenesené nebo samostatné působnosti. Jedná se o tzv. spojený model veřejné správy, podle **ČEBIŠOVÉ, T. – 1998 (17)**.

Územní samosprávné celky lze pak rozdělit na základní a vyšší územní samosprávné celky, což je zakotveno v Ústavě České republiky. Tento systém se pak nazývá dvoustupňový systém územní samosprávy, **ČEBIŠOVÁ, T. – 1998 (17)**. Základní samosprávné celky představují obce, vyšší územní samosprávné celky pak kraje.

Obec je základem územní samosprávy. Je základním územním samosprávným společenstvím občanů na územním celku vymezeném hranicí území obce. Obec disponuje vlastním majetkem, spravuje své záležitosti samostatně, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. K 1. lednu 2007 existovalo na území České republiky 6 244 obcí¹. Jak je uvedeno na serveru **WIKIPEDIA (26)**, kde je i rozlišení obcí na několik stupňů:

- obce I. stupně,
- obce II. stupně = obce s pověřeným obecním úřadem,
- obce III. stupně = obce s rozšířenou působností.

Pověřený obecní úřad je obecní úřad, který v rámci přenesené působnosti vykonává na svém území státní správu v rozsahu jím přiznaným. Obvykle tuto státní správu vykonává také pro ostatní obce v okolí. Obecní úřady (městské úřady) obcí s rozšířenou působností jsou mezičlánkem přenesené působnosti státní správy mezi krajskými úřady a obecními úřady. Činnosti spadající do jednotlivých působností jsou vyjmenovány v příloze 2.

Kraj je územním společenstvím občanů, kterému náleží právo na samosprávu, čerpáno ze serveru **WIKIPEDIA (26)**. Na území České republiky bylo vymezeno 14 vyšších územních samosprávných celků². Rozmístění krajů je vidět na obrázku 4.

¹ Obecní samospráva byla v České republice obnovena v roce 1990 zákonem o obcích (zákon č. 367/1990 Sb.). S účinností od 12.11.2000 byl zákon č. 367/1990 Sb. nahrazen zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení Území obce je tvořeno jedním nebo více katastrálními územími.

² ústavním zákonem č. 347/1997 Sb. s platností od 1. ledna 2000

Obr. 4: Kraje ČR



Zdroj: Portál veřejné správy

Z důvodu vstupu České republiky do Evropské unie se zavedlo postavení samosprávných krajů v klasifikaci NUTS, která se využívá mj. ke statistickému monitorování a analýzám. Samosprávné kraje v České republice jsou současně jednotkami NUTS 3. Průměrná velikost krajů (vyšších územních samosprávných celků) je v porovnání s průměrem NUTS 2 v Evropské unii menší co do počtu obyvatel 2,5krát, co do rozlohy 4krát, jak uvádí **WIKIPEDIA (26)**. Pro potřeby Evropské unie bylo nutné vytvořit sdružené kraje, tzv. oblasti na úrovni NUTS 2, což má v případě České republiky ryze statistický charakter. Rozdělení je na obrázku 5.

Obr. 5: Kraje v označení NUTS 2

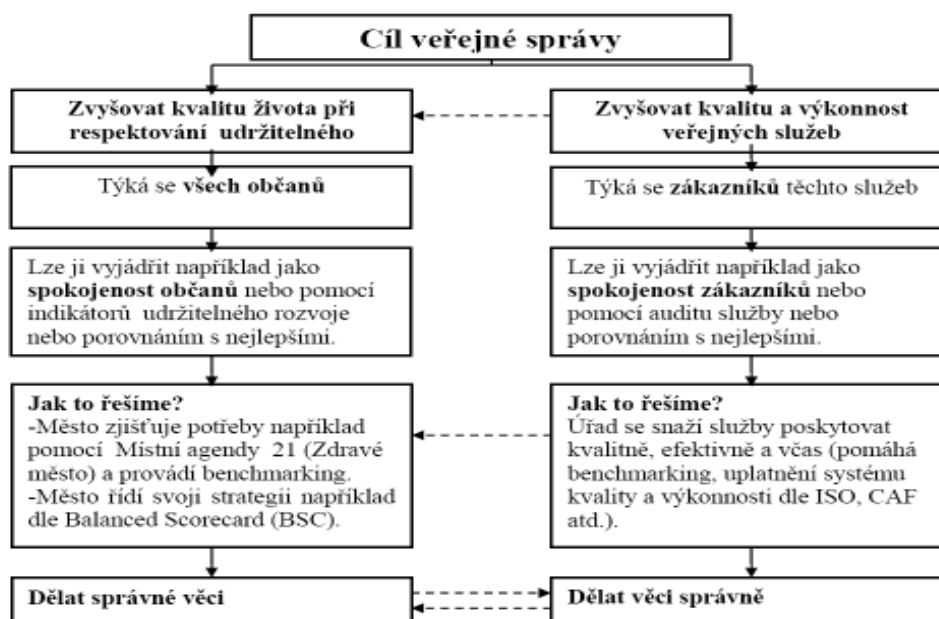


Zdroj: Wikipedia

2.3.1. Cíl veřejné správy

Jednoduše řečeno, cílem veřejné správy je zvyšovat kvalitu života. Jak rozšiřuje PŮČEK, M. – 2004 (12) cílem veřejné správy je zvyšování kvality života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje. Cíle a způsoby jejich dosažení jsou prezentovány na obrázku 6.

Obr. 6: Model „Cíl veřejné správy“



Zdroj: PŮČEK, M. – 2004

Levá část modelu představuje zvyšování kvality života při respektování udržitelného rozvoje. Týká se všech občanů města. Kvalitu života lze vyjádřit například pomocí indikátoru spokojenost občanů. Ten patří do sady Evropských indikátorů, které budou zmíněny v následujících kapitolách. Potřeby občanů se promítnou do strategie a priorit města. Strategii je nutno řídit např. pomocí metody Balanced Scorecard (BSC).

Pravá část modelu představuje zvyšování kvality a výkonnost poskytovaných veřejných služeb. Týká se zákazníků služeb, které poskytuje přímo úřad nebo město. Městem poskytované služby můžeme zlepšovat uplatňováním metod kvality jako je CAF, ISO, benchmarking atd.

Jak již bylo řečeno, cílem veřejné správy je podpora nebo zlepšování kvality života občanů pomocí výkonné a efektivní veřejné služby. Veřejnou službu lze podle **PŮČKA, M. – 2004 (12)** definovat jako službu poskytovanou ve veřejném zájmu. Je vytvořena, organizována nebo usměřňována státem, krajem nebo obcí k zajišťování potřeb veřejnosti. Definice **na stránkách Ministerstva vnitra (19)** je téměř stejná, ale ještě doplňuje princip subsidiarity³, na kterém je tato služba poskytována. Mezi veřejné služby řadíme služby v několika oblastech: sociální služby, zdravotnictví, školství, tělovýchova, sport a spolky, zaměstnanost, kultura a cestovní ruch, doprava, vnitřní věci, policie, soudnictví, životní prostředí a regionální rozvoj, služby technické infrastruktury a správa majetku, informační služby, spoje a nakonec obrana.

Uživateli veřejných služeb jsou podle **stránek Ministerstva vnitra (19)** občané (osoby), které mohou z hlediska svých potřeb a zájmů vytvářet různé sociální skupiny – podnikatelé, samospráva, státní správa, vláda, parlament, zahraniční subjekty atd. Potřeby jednotlivých zákazníků se mohou lišit z řady dalších hledisek (profese, sociální postavení, úroveň vzdělání, zdravotní postižení, věk, pohlaví, místa pobytu...).

Garantem veřejné služby může být stát, kraj, obec nebo jiný orgán veřejné správy.

³ subsidiarita - princip, podle kterého jsou všechna opatření a pravomoce vykonávány na nejnižším stupni správy, který umožňuje jejich realizaci nebo výkon,

http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/koncepce/v_sluzby/met_navr.html

2.3.2. Strategie 2000–2007 a 2007–2013

I přestože již při předstupních asociačních dohodách o vstupu do EU bylo jasné, jaké požadavky má EU na vstupující státy, program Národní politiky podpory jakosti (NPJ) byl schválen vládou České republiky usnesením číslo 458 z 10. května 2000 jako souhrn záměrů, cílů, metod a nástrojů ke zvyšování jakosti výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy. Cílem NPJ v tehdejší znění bylo dosáhnout lepší konkurenceschopnosti českých subjektů na jednotném trhu Evropské unie a posílit jejich postavení na evropských a světových trzích.

Plněním jednotlivých úkolů a usměrnění činností jednotlivých resortů byla pověřena Rada České republiky pro jakost. Pro roky 2000 – 2007 byl vypracován seznam činností. Mezi stěžejní aktivity Rady ČR pro jakost v letech 2000 až 2007 patřilo:

- zvyšování konkurenceschopnosti českých firem podporou zlepšování kvality jejich řízení a produktů.
- každoroční vyhlášení projektů podpory jakosti. Ty byly především zaměřeny na vzdělávání v oblasti jakosti,
- vydávání odborných publikací o metodách podpory kvality (za období 2000 – 2005 bylo vydáno 54 publikací),
- zpracovávání Národního programu podpory jakosti, jehož priority pro daný rok realizují dnes spolu s ústředními správními úřady i desítky nevládních organizací,
- podpora zlepšování kvality ve veřejném sektoru (především prostřednictvím implementace modelu CAF (Common Assesment Framework – Společný hodnotící rámec)) vyvinutého Evropským institutem pro veřejnou správu (EIPA) speciálně pro organizace veřejného sektoru,
- pořádat každoročně Radou vyhlášený program „Listopad – Měsíc kvality v ČR“-v tomto období se vždy uskuteční po celé České republice řada konferencí, seminářů, diskusních panelů, kulatých stolů, apod.

Jak se uvádí v **dokumentu ke Strategii NPJ pro období 2007–2013 (20)**, lze říci, že Rada ČR pro jakost ve zmíněném období plnila úkoly v oblasti podpory kvality vyplývající z NPJ vcelku úspěšně a spoluvytvářela tak předpoklady pro relativně bezproblémové fungování českých organizací jak podnikatelského, tak veřejného sektoru ve strukturách

Evropské unie. Otázkou je, proč zavedenou strategii měnit? Nejzákladnějším důvodem pro modifikaci dosavadního postupu lze, podle **VORLÍČKA, Z. – 2008 (15)** uvést to, že posuzování kvality činností organizací ve veřejném sektoru bylo v NPJ z roku 2000 ve zcela „zárodečném stavu“, takže reálný vývoj v České republice literu dosavadní NPJ v tomto sektoru značně předstihl.

Na základě snahy změnit tento nepříznivý stav Rada ČR pro jakost, zpracovala návrh nové Strategie Národní politiky kvality v České republice na období let 2007 až 2013. Návrh Strategie vychází z analýzy výsledků dosavadního plnění Národní politiky podpory jakosti a na základě vyhodnocení současné situace definuje na příští období poslání, vizi, rámec a dlouhodobý strategický cíl této politiky. Tím je spoluvytvářet v České republice prostředí, ve kterém je úsilí o vysokou kvalitu trvalou součástí všech oblastí života společnosti i jednotlivých občanů a růst kvality života v České republice je veden cestou udržitelného rozvoje.

Záměry přitom Strategie člení do základních sektorů, přiřazuje k nim odpovědné realizátory a navrhuje nástroje, potřebné k jejich dosažení.

V oblasti veřejné správy hodlá Strategie podporovat rozvoj kvality veřejné správy (mimo jiné spoluprací Rady kvality ČR s Ministerstvem vnitra při oceňování kvalitní činnosti v soutěži o Národní cenu za kvalitu ve veřejném sektoru), spolupracovat při ověřování kvality v této oblasti (CAF, ISO, EFQM apod.), pomáhat s rozšiřováním poznatků tzv. dobré praxe (benchmarking, benchlearning) a podporovat dobrovolné aktivity, zlepšující kvalitu života občanů („Zdravé město“ apod.).

Podpora růstu kvality činností a služeb veřejného sektoru se tímto samozřejmě nevyčerpává, Strategie například počítá se spoluprací Rady kvality ČR s MV i při vydávání příruček CAF, při Ceně kvality MV a Národní ceně kvality, při organizaci konferencí o kvalitě ve veřejné správě, při realizaci programů zvyšování kvality v územní i ústřední státní správě, při podpoře implementace modelu CAF a hodnocení organizací v celém veřejném sektoru.

V oblasti financování realizace Národní politiky kvality navrhuje Strategie oproti dosavadnímu způsobu financování řešit zvýšenou potřebu prostředků pro informační, osvětovou a výukovou činnost diverzifikací finančních zdrojů, včetně využití příspěvků z Evropských fondů. Nutno zdůraznit, že předložená Strategie pro realizaci Národní politiky

kvality nezvyšuje pro svou realizaci oproti dosavadnímu stavu finanční náklady na veřejné rozpočty.

2.3.3. Veřejná služba ve vztahu ke kvalitě

Všechny služby, které vykonávají orgány veřejné správy, lze souhrnně nazvat služby veřejné a jejich definici jsme již zmínili výše. Jak je uvedeno na **stránkách ministerstva vnitra (19)** je veřejná správa, ať už na jakékoli úrovni primárně pojata jako služba občanovi, měla by naplňovat principy dobré správy, fungovat efektivně a výkonně. Nutno dodat, že kvalitní veřejná správa přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti české ekonomiky a zvyšování kvality života obyvatel ČR.

Představitelé státu, krajů a obcí tedy nesou přeneseně odpovědnost za spokojenost zákazníků těchto služeb, tzv. veřejných služeb.

Stejně jako podniky v podnikatelské sféře si kladou cíle, je tomu tak i u veřejné správy, jak jsme v úvodu kapitoly již naznačili.

Podle **WRIGHTA, G. – 2003 (16)** se uplatňují stejná kritéria ekonomické reality v oblasti veřejné správy jako v oblasti soukromého sektoru. Jedná se o tzv. 3E, řešit problémy efektivně, účinně a hospodárně. Naproti tomu uvádí jako hlavní rozdíly mezi veřejnou správou a podnikatelským sektorem tyto:

- volení funkcionáři a úředníci nejsou vystaveni majetkovým důsledkům špatného investičního rozhodnutí. Tedy riskují jen kariéru, nikoli krach.
- možné změny ve struktuře úřadů,
- odlišné cíle, ve státní sféře je cílem veřejný zájem X v podnikatelské sféře dosažení zisku,
- nejednoznačnost kritéria hodnocení úspěšnosti konkrétních rozhodnutí,
- rozhodnutím nutno uspokojit co nejširší spektrum i protikladných zájmů,
- omezení veřejných příjmů,
- větší vázanost právem.

LORENC, M. – 2007 (22) obhájí nutnost zavést jiný systém řízení jakosti ve státní správě tím, že pro každou oblast jsou charakteristické různé způsoby jednání se zákazníkem. Pro veřejnou správu platí stejně jako pro podnikatelskou činnost fakt, že je důležité si

uvědomit kdo je zákazníkem, jaké jsou jeho potřeby, jaká jsou jeho přání, co musí úřad splnit proto, aby byl jeho zákazník spokojen. Hlavním rozdílem mezi oblastmi je, že “manévrovací“ prostor úřadů je poměrně úzký – činnosti jsou definovány jednoznačně legislativou, ale i přes to může organizace udělat mnoho proto, aby od něj odcházel zákazník spokojen.

Ve svém článku⁴ pak vysvětluje rozdíl mezi zákazníkem jednotlivých sektorů. Jako hlavní označila možnost výběru dodavatele v soukromém sektoru. Pokud je občan zákazníkem veřejné správy tato možnost je ve většině případů naprosto nemožná. A nutno zmínit povinnost orgánů řídit se legislativou a občanů respektovat příslušnost k danému úřadu. V tomto se shoduje s **OLŠOVOU, P. – 2005 (11)**.

2.4. Systémy managementu kvality ve veřejné správě v ČR

Díky výše uvedeným rozdílům je tedy do veřejné správy nutné aplikovat i jiný systém řízení jakosti než v soukromém sektoru, na čemž se shodují **LORENC, M. – 2007 (22)** i **OLŠOVÁ, P. – 2005 (11)**. Jak shodně uvádí, všechny systémy vychází ze soukromého sektoru a obě prezentují metody, které se po určité transformaci zavádějí v České republice.

Pro oblast řízení kvality v České republice ve veřejné správě doporučuje **LORENC, M. – 2007 (22)** tři nástroje: normy ISO (ISO 9001), dále model CAF a model EFQM. Model EFQM je model, ze kterého vlastně vychází model CAF, který je pro veřejnou správu podle ní nejvhodnější. **OLŠOVÁ, P. – 2005 (11)** navrhuje kromě konceptu CAF ještě Benchmarking, model BSC. **LACINA, K. – 2004 (6)** ještě zdůrazňuje i význam TQM a **PŮČEK, M. – 2004 (12)** ještě doplňuje Místní Agendu 21 a procesní přístup. Nově jsou také v této oblasti Charty služeb, které jsou v konceptu reforem veřejné správy teprve do roku 2006 a jsou přiblíženy na stránkách Ministerstva vnitra.

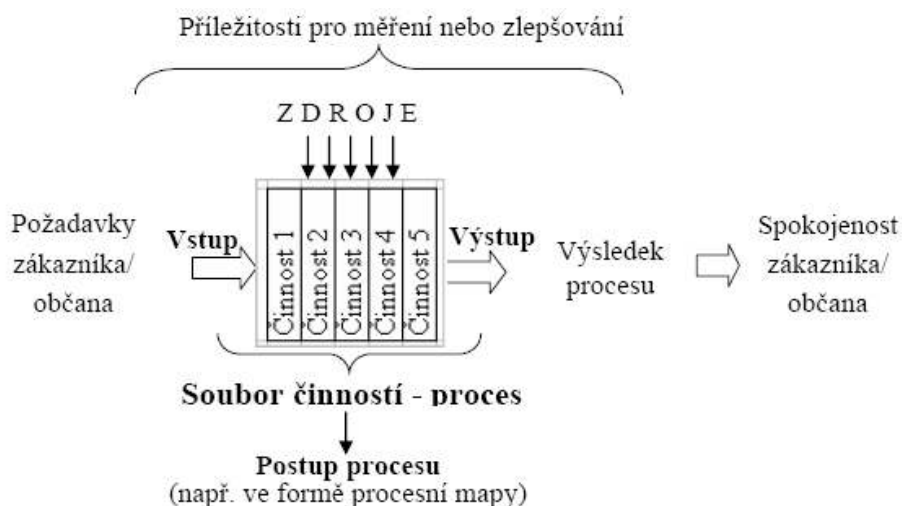
⁴ **LORENC, M. – 2007 (22)**

2.4.1. Procesní přístup

Procesní přístup je spojen s normami ISO. Přesněji řečeno pro získání certifikace podle norem ISO je tento přístup nezbytný. Pro definici procesního přístupu můžeme použít **PŮČKOVU, M. – 2004 (12)** citaci normy ČSN ISO 9001: 2000, který uvádí tuto verzi: Procesní přístup: Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.

Definici slova proces je možné čerpat opět z norem ISO 9000⁵: Proces = soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Schéma procesu je na obrázku 7.

Obr. 7: Schéma procesu



Zdroj: PŮČEK, M. – 2004

Činnosti jakékoli organizace, tedy i organizace veřejné správy, je možné rozdělit do 3 skupin procesů: hlavní (klíčové), řídicí, podpůrné procesy. Hlavní procesy jsou ty, které nesou přidanou hodnotu nebo se přímo týkají zákazníků nebo občanů. U samosprávných úřadů je možné rozdělit hlavní procesy na dvě skupiny – na procesy přeneseného výkonu státní správy a na procesy výkonu samosprávy. Výsledky hlavních procesů musí mít vztah k

⁵ ČSN ISO 9000 Systémy managementu kvality. Základní principy a slovník, 2006, <http://www.eiso.cz/informacni-servis/eiso-slovník/>

zákazníkům (kvalita služby) nebo občanům (kvalita života). Snahou radnic je, aby výsledky procesů byly co nejlepší. To vyjadřuje efektivnost a účinnost. Účinnost procesu vyjadřuje dosažený výsledek k použitým zdrojům. Nebo-li kolik nás výsledek stál. Naproti tomu efektivnost procesu je schopnost dosahovat požadovaných (plánovaných) výsledků.

Na základě procesní dekompozice je pak možno aplikovat kontrolu nákladů. Celý procesní přístup je pak znázorněn na obrázku 8.

Obr. 8: Procesní přístup



Zdroj: PŮČEK, M. – 2004

Na organizaci (úřad) se díváme jako na systém vzájemně provázaných procesů. Tento pohled nám podle PŮČKA, M. – 2004 (12) umožní například:

- najít kritická místa v rámci jednotlivých procesů, které snižují výkonnost,
- najít příliš drahé procesy,
- zlepšit odpovědnost pracovníků za jednotlivé části procesů atd.

2.4.2. Normy ISO

Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem v roce 1987. Normy, nejčastěji označované v literatuře jako normy řady ISO 9000, byly již dvakrát revidovány, jednou v roce 1994 a podruhé v roce 2000.

Jak uvádí **NENADÁL, J. – 2002 (9)** normy řady 9000 se nezabývají technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně na požadavky na systém jakosti (revidované normy z roku 2000 používají název systém managementu jakosti). Mohou se tedy aplikovat univerzálně, jak ve výrobních podnicích, tak v podnicích služeb bez ohledu na jejich velikost. Normy nejsou závazné, ale pouze doporučující.

Podle názoru **BRADÍKA, J. – 2003 (1)** je jejich implementace nezbytným předpokladem pro uplatnění se na mezinárodním, ale i národním poli. Dále zdůrazňuje také hlavní cíle vypracování a používání souboru norem ISO 9000 a osm zásad, které považuje za základ managementu jakosti dle revidovaných norem řady ISO 9000.

Základní soubor norem je složen za čtyř standardů:

- ČSN EN ISO 9000:2000 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník.
- ČSN EN ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.
- ČSN EN ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – Požadavky.
- ISO 19011 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu.

LORENC, M. – 2007 (22) pro veřejnou správu považuje za stěžejní standard ISO 9001. **PŮČEK, M. – 2004 (12)** dále uvádí normu ČSN ISO 14001 : 2004 Systémy environmentálního managementu, která se využívá v oblasti veřejné správy. Další používanou je norma ČSN ISO 17799 : 2000 Systémy řízení bezpečnosti informací.

2.4.3. Total Quality Management (TQM)

Jak tvrdí **NENADÁL, J. – 2002 (9)** není tato koncepce nijak svázána normami a předpisy. TQM je otevřeným systémem, který je schopen pojmout vše pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku.

LACINA, K. – 2004 (6) pak rozvádí historii uplatňování TQM v podnikatelské sféře v sedmdesátých a osmdesátých letech. Na to navazuje počátkem používání TQM ve veřejné správě v letech devadesátých. V této oblasti jde hlavně o celkovou změnu chování organizace, veškerých jejích útvarů a jednotlivých pracovníků. Upozorňuje na klíčovou roli

spokojenosti občanů jakožto konzumentů obligatorních a fakultativních služeb a dále uvádí 4 přístupy, které jsou podstatou aplikace zásad TQM ve správní činnosti. Tyto přístupy popsal i **NENADÁL, J. – 2002 (9)**.

V praxi se tyto principy TQM zavádějí různě, např. pomocí vhodných modelů. V Evropě je nejvíce známý Evropský model TQM. Byl vytvořen Evropskou nadací pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM). Ta vytvořila při přípravě Evropské ceny za jakost soustavu hodnotících kritérií ve formě modelu, nejprve pojmenovaném „Evropský model pro excelenci v podnikání“ a později přejmenovaném na „Model excellence EFQM“.

2.4.4. Model EFQM

Model excellence podrobně zkoumal **NENADÁL, J. – 2004 (10)**. Zjistil, že skutečně pokrývá všechny důležité oblasti činností a výsledků a nepřímo tak podává důkaz o svém původu v celkovém řízení kvality – TQM.

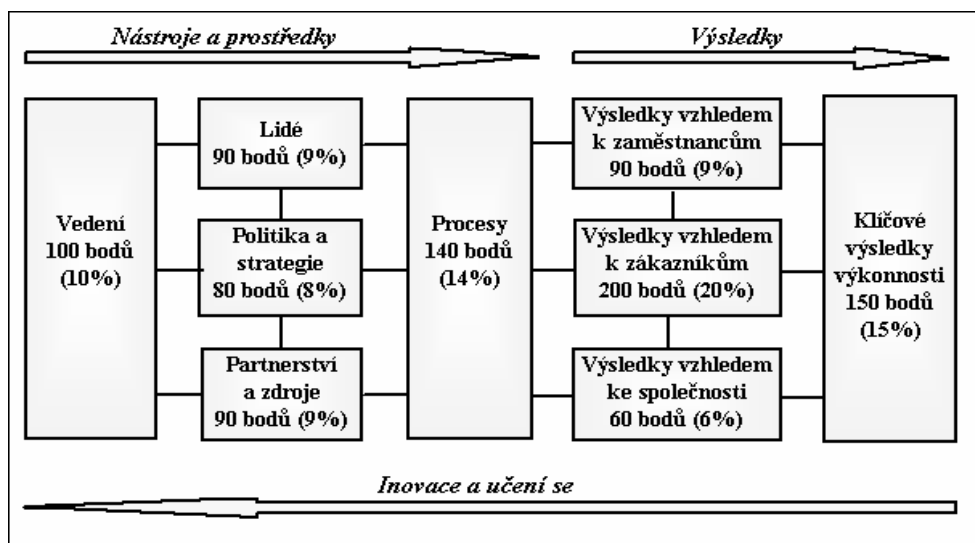
Ve svém článku tento systém **LORENC, M. – 2007 (22)** popisuje jako dynamický model, který umožňuje hodnocení výkonnosti organizace na základě devíti kritérií, mezi něž jsou zakomponovány jak finanční, tak nefinanční ukazatele. Je zde zdůrazněno i jeho univerzální použití ve výrobní i nevýrobní sféře.

Model excellence EFQM slouží k tomu, aby se v organizaci zamysleli nad jejím fungováním, silnými a slabými stránkami a následně nad příležitostmi ke zlepšení. Cílem těchto činností je jednoznačný posun organizace kupředu a zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu.

Autoři **NENADÁL, J. – 2004 (10)** a **BRAUN, V. – 2004 (2)** se shodují, že zavádění modelu je běh na delší trať. Výsledky se nedostaví hned, ale třeba až za pár let.

Jednotlivá kritéria jsou znázorněna na obrázku 9.

Obr. 9: EFQM Model Excellence, verze z roku 2003



Zdroj: Nenadál, 2004

2.4.5. Model CAF (Common Assessment Framework)

Model CAF je v podstatě modifikovaná verze modelu EFQM, speciálně přizpůsobená podmínkám v oblasti veřejné správy, jak uvádí **BALÁŠ, L. – 2007 (3)**. Ve svém článku popisuje **LORENC, M. – 2007 (22)** model CAF jako poměrně jednoduchý nástroj vhodný pro sebehodnocení organizace – zejména veřejného sektoru, včetně samosprávy a škol. Může být využit pro organizaci jako celek nebo je aplikovatelný pouze na její určitou část (kraj versus Krajský úřad, odbor, obec versus Obecní úřad,...).

Příručka k Modelu CAF (24) hovoří o modelu CAF takto: Společný hodnotící rámec (model CAF) je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu. Na žádost generálních ředitelů této oblasti vypracovala skupina „Innovative Public Service Group“ novou verzi modelu CAF. Pilotní verze modelu CAF byla prezentována v květnu 2000 na První evropské konferenci kvality ve veřejné správě, která se konala v Lisabonu. Současná verze vychází ze zkušeností získaných při zavádění a používání první verze modelu CAF.

Model CAF má 4 cíle:

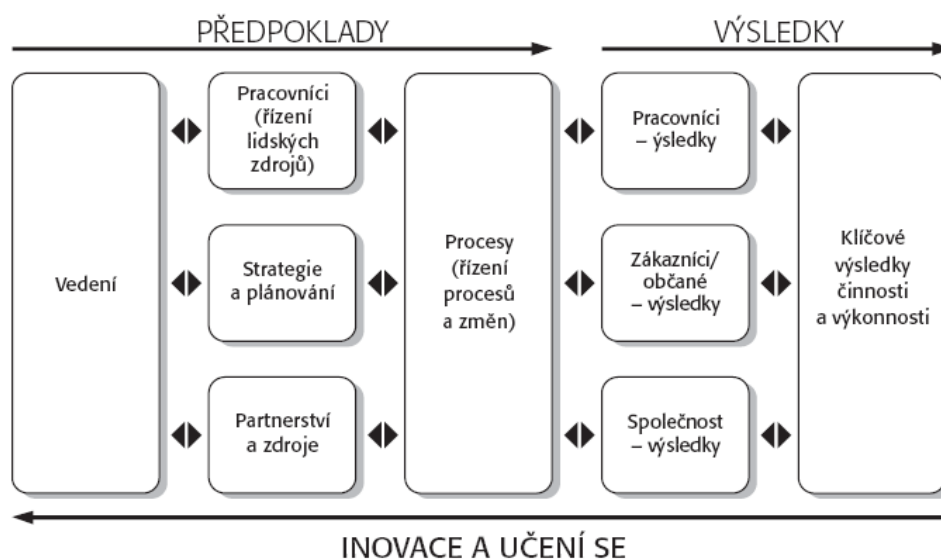
- respektovat jedinečné vlastnosti organizací veřejného sektoru,
- sloužit jako nástroj pro představitele veřejné správy, kteří chtějí zlepšit výkonnost svých organizací,

- působit jako „most“ přes různé modely používané v řízení kvality,
- usnadnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru.

Model CAF může být použit za různých okolností, např. jako část systematického programu reformy nebo jako základ pro cílené zlepšování v organizacích veřejného sektoru.

Model CAF se zobrazuje podle obrázku 10.

Obr. 10: Model CAF



Zdroj: Příručka Společný hodnotící rámec (Model CAF) – 2007

Jak popisuje **příručka (24)**, společný hodnotící rámec je tvořen devíti kritérii, identifikuje hlavní hlediska vyžadující pozornost při jakékoliv analýze a hodnocení organizace. Každé z devíti kritérií se rozpadá do několika subkritérií. Subkritéria identifikují hlavní otázky, které je třeba při hodnocení organizace veřejného sektoru zvážit. Použitím modelu CAF získá organizace veřejného sektoru výkonný rámec pro iniciování procesu neustálého zlepšování.

Podle **příručky (24)** lze definovat i to, co model CAF poskytuje:

- hodnocení založené na důkazu,
- prostředek pro dosažení shody ve směru řízení a konsenzu v tom, co je zapotřebí udělat pro zlepšení organizace,
- hodnocení podle souboru kritérií, která byla ve velké míře přijata v celé Evropě,

- prostředky pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení,
- vazbu mezi cíli a podpůrnými strategiemi a procesy,
- prostředek pro zaměření zlepšovacích aktivit tam, kde je to nejvíce zapotřebí,
- příležitosti pro prosazování a sdílení dobré praxe v různých oblastech organizace a s jinými organizacemi,
- prostředek pro vytváření nadšení mezi pracovníky, a to jejich zapojením do procesu zlepšování,
- příležitosti pro nalezení pokroku a vynikajících úrovní úspěchu,
- prostředek pro začlenění různých iniciativ v oblasti kvality do běžných činností organizace.

Model CAF je rozšířen i na mezinárodní úrovni. Používá ho mnoho zemí Evropské unie, která požaduje určité řízení kvality na úrovni veřejné správy. Fungující metody jsou sledovány Evropským institutem pro veřejnou správu (EIPA).

2.4.6. Benchmarking

Benchmarking je obecnou manažerskou metodou, která má široké uplatnění. Tak popisuje tuto metodu **OLŠOVÁ, P. – 2005 (11)**. Benchmarking vznikl na základě potřeby v soukromém sektoru, kde se osvědčil, rozšiřoval se a postupně pronikl i do veřejného sektoru. V některých zemích se dokonce stala jeho aplikace pro subjekty veřejné správy povinnou (např. Velká Británie, Kanada).

Podstatou metody benchmarkingu je měření a analýza procesů a výkonů organizace prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních, jak se shoduje **OLŠOVÁ, P. – 2005 (11)** i **NENADÁL, J. – 2004 (10)**. Tyto postupy vedou k hledání nejlepšího řešení. Umožňuje manažerům lépe poznat vnitřní fungování organizace, sdílet zkušenosti a nejlepší praxi se srovnatelnými subjekty a identifikovat tak příležitosti ke zlepšení procesů a postupů ve vlastní organizaci. Předpokladem úspěšného fungování metody je aktivní zapojení všech zúčastněných partnerů a jejich týmová práce.

Předpokladem úspěchu benchmarkingu je podle **OLŠOVÉ, P. – 2005 (11)**, aby:

- projekt měl oporu ve vedení organizace, které pomůže při změnách politiky úřadu, jež budou součástí procesu,
- do procesu byl zapojen příslušný personál úřadu a přijal změny za své, jinak budou změny na provozní úrovni prosazovány s obtížemi,
- kultura organizace napomáhala lidem učit se z kritického srovnávání a nemít pocit ohrožení. V opačném případě se bude personál změně bránit a veškeré pokusy o zlepšování bude mařit.
- se omezil na určitý počet klíčových činností v rámci úřadu,
- se prosazení změny dělo na základě projektu, s rozdělením odpovědností a s podrobným akčním plánem,
- po stanovení cíle zlepšování byl úřad řízen tak, aby přínosy změn byly vidět a bylo možné je “prodat” zákazníkovi a příslušnému personálu.

2.4.7. Balanced scorecard

Balanced Scorecard (dále jen BSC) je metodou, která umožňuje konkretizaci, znázornění a sledování strategií. S její pomocí by se měla výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie, **OLŠOVÁ, P. – 2005 (11)**.

Podle **HUŠKA, Z. – 2006 (21)**, který popisuje tuto metodu možná o něco srozumitelněji, se jedná o metodu, jež řeší strategickou i operativní rovinu řízení a pomocí souboru vyvážených ukazatelů je úsilí organizace nasměrováno stanoveným směrem.

LACINA, K. – 2004 (6) přisuzuje používání metody BSC hlavně sílícímu důrazu na zkvalitňování služeb v členských státech Evropské unie. A také snaze států EU o aplikaci jistých modelů strategického řízení používaných ve Spojených státech amerických.

Použitím této metody za mořem jasně poukazuje na její původ. Autoři metody jsou S. Kaplan a P. Norton. Metoda vznikla v USA na Harvardské univerzitě na počátku devadesátých let 20. století. A jak se **LACINA, K. – 2004 (6)** i **HUŠKA, Z. – 2006 (21)** shodují, jde o metodu používanou nejen v USA, ale i v Evropě s velkými úspěchy v podnicích i veřejné správě. Do češtiny se buď nepřekládá vůbec, nebo se setkáme

s názvy „Metoda vyvážených ukazatelů“ (LACINA, K. – 2004 (6)) nebo „Metoda vyváženého úspěchu“ a podobně.

Co se týče principu, uvedeme si charakteristiku, kterou uvádí HUŠKA, Z. – 2006 (21). Jádrem metody BSC je soubor vyvážených indikátorů (z hlediska terminologie CAF „klíčových výsledků“). Dále rozvádí přínos metody BSC v praxi. Jen tam, kde je veškeré úsilí směřováno jedním směrem se mohou vykonat skutečně velké věci. Tuto již tisíce let starou poučku o dosahování stanovených cílů však málo organizací veřejného sektoru dokáže v praxi uplatňovat.

Logiku metody BSC vysvětluje následující obrázek. Na vizi a jednotlivé strategie města, kraje nebo úřadu pohlížíme ze čtyř perspektiv, které musí být vyváženy.

Obr. 11: Metoda BSC pro organizace ve veřejném sektoru



Zdroj: Lacina, 2004

V roce 2004 byla v rámci projektu Zvýšení připravenosti členů zastupitelstev obecních a krajských samospráv pilotně odzkoušena tvorba BSC ve městě Vsetíně.

2.4.8. Místní agenda 21

Jako metodu řízení kvality lze uvést i metodu Místní agenda 21 (dále MA 21). Patří spíše mezi metody pro zlepšení životního prostředí, ale vzhledem k tomu, že zlepšování životního prostředí přispívá ke zvyšování kvality života občanů, si ji přeci jenom krátce představíme.

Vycházet budeme z informací Ministerstva životního prostředí a jeho **stránek pro MA 21 (25)**. Místní Agenda 21 (MA21) je programem konkrétních obcí, měst, regionů, který zavádí principy trvale udržitelného rozvoje do praxe při zohledňování místních problémů. Je tvořen za účasti a ve spolupráci s občany a organizacemi a jeho cílem je zajištění dlouhodobě vysoké kvality života a životního prostředí na daném místě.

MA21 je časově náročný proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování, zapojováním veřejnosti a využíváním všech dosažených poznatků o udržitelném rozvoji zvyšuje kvalitu života ve všech jeho směrech a vede k zodpovědnosti občanů za jejich životy i životy ostatních.

Z dokumentu MŽP můžeme citovat součásti systému MA21:

- Organizační zázemí
- Komunitní spolupráce (partnerství)
- Kapacita pro získávání zdrojů
- Formalizace procesu, politická podpora
- Strategie udržitelného rozvoje za účasti veřejnosti
- Výchova, vzdělávání, osvěta a informovanost
- Management kvality
- Vnější vztahy a vazby
- Mikroprojekty

Pro měření postupů práce na MA 21 se používá sada Evropských indikátorů udržitelného rozvoje, které jsou blíže popsány na stránkách projektu **Týmové iniciativy pro místní udržitelný rozvoj (25)**.

3. Metodika

Pro splnění cíle této práce byla v první řadě prostudována literatura. V návaznosti na studium literatury bylo hlavním cílem analyzovat, jaké systémy řízení kvality jsou účinné v dané oblasti.

Jako modelové příklady byly vybrány městský úřad Vsetín a Český statistický úřad.

Český statistický úřad je orgánem ústřední státní správy, zatímco Městský úřad Vsetín vykonává nejen výkon místní samosprávy, ale i výkon státní správy v přenesené působnosti. Na těchto modelech byly analyzovány zavedené systémy kvality a jejich účinky.

Jako pracovní hypotézy jsem zvolila tyto:

- Jsou stejné systémy řízení kvality aplikovatelné na ústřední i místní úrovni státní správy?
- Jak lze účinek nebo přínos systémů kvality v daném oboru vyjádřit?

Při zpracování jsem vycházela z několika pramenů:

- odborná literatura,
- dokumenty Evropské unie,
- dokumenty ministerstva vnitra,
- aplikační příručky, podle nichž bylo postupováno,
- interní dokumenty úřadů,
- výsledky jednotlivých aplikací poskytnuté úřadem,
- internet, periodika.

Pro získání přehledu v daném oboru bylo využito i konzultací s odbornou veřejností. Podle jejich doporučení byly vybrány i subjekty.

Všechny informace získané studiem výše uvedených pramenů jsem pomocí analyticko-syntetické metody zpracovala. Pro vyhodnocení dat byla použita i metoda analogie, na jejímž základě byly vytvořeny doporučení pro budoucí vývoj.

4. Analýza současného stavu

4.1. Systemy řízení kvality ve státní správě ČR

Jaké systémy řízení kvality jsou v České republice zastoupeny, je zřejmé z minulých kapitol. Upřesněme si tedy jejich roli v oblasti státní správy.

Pojem státní správy byl vysvětlen v teoretické části společně s orgány, které tuto správu zajišťují. Systémy managementu kvality jsou však zavedeny jen ve zlomku organizací.

Na úrovni ústřední státní správy je, podle informací od Ing. Kajmla, aplikován systém managementu kvality, v České obchodní inspekci a na Českém statistickém úřadě.

Česká obchodní inspekce byla zapojena v roce 2005 do pilotních projektů vyhlášených Radou ČR pro jakost. Projekt si kladl za cíl zavést Model CAF v jednom dozorovém orgánu – České obchodní inspekci (ČOI). Projekt byl ukončen v září 2005 a přinesl řadu pozitivních poznatků pro činnost dozorových orgánů v rámci EU. Nejdůležitějším přínosem implementace modelu bylo podle zprávy úřadu to, že i když tento model je univerzální a jeho aplikace je možná ve všech organizacích veřejného sektoru, je přece jen třeba jej pro potřeby dozorových orgánů modifikovat. ČOI pochopila možnosti variability Modelu CAF a využila je k přijetí zcela konkrétních opatření, jako je oblast kvalifikace a systemizace pracovníků, změna některých postupů dozoru i zvýšení jeho efektivnosti a oblast informovanosti spotřebitelské veřejnosti a podnikajících subjektů. ČOI přijala na základě aplikace Modelu CAF Strategii, kterou je možno nalézt v příloze 3.

Český statistický úřad se pohybuje na poli systémů řízení kvality již od roku 2003, od kdy se pokouší zavádět TQM metody. Podrobnosti jsou rozebrány v dalších kapitolách.

Podle materiálů od Ing. Půčka jsou systémy řízení kvality aplikovány ještě na Ministerstvu pro místní rozvoj. Zde jejich aplikace stále probíhá a modely kvality jsou v tomto případě aplikovány souběžně.

Na místní a regionální úrovni veřejné správy je, jak již bylo řečeno, výkon státní správy v přenesené působnosti. Aplikace systémů řízení jakosti je na této úrovni zdaleka nejpokročilejší. Organizace se snaží implementovat jak tradiční modely ISO 9001, 14001 a

17799, tak i modely moderní jako Model CAF, Balanced Scorecard i Benchmarking atd. Podle aktuálního seznamu od Ing. Kajmla, který používá Ministerstvo vnitra pro svoji vlastní evidenci (příloha 4), je nejpoužívanějším modelem Model CAF a Benchmarking.

Model CAF byl poprvé model pilotně implementován v roce 2003 na 3 úřadech v ČR: KÚ Liberec, KÚ Olomouc, MěÚ Vsetín. Na základě těchto zkušeností bylo pak konstatováno, že model je v podmínkách veřejné správy v ČR plně využitelný a že jeho aplikace může přinést cennou inspiraci pro zvyšování kvality veřejných služeb. Projekt tedy pokračoval i v roce 2004 a to za spolupráce Rady ČR pro jakost a Ministerstva vnitra. Projektu se účastnilo 26 úřadů územních samospráv (7 krajských úřadů, 2 magistráty, 17 městských úřadů). Výsledky sebehodnocení jednotlivých úřadů ve formě dosažených bodových hodnot byly odeslány do EIPA, kde byly zveřejněny v evropské databázi uživatelů CAF a byly použity do studie, která bude prezentována v následujících kapitolách. V roce 2005 probíhal tzv. CAF Regional Benchlearning Project za účasti partnerů z Rakouska, Maďarska, Slovenska a České republiky. Za ČR se v tomto projektu účastnilo město Vsetín, které společně s městy Martin a Šoproň. Výsledky tohoto srovnání budou v dalších kapitolách.

Benchmarking respektive myšlenka ho využít v oblasti státní správy se poprvé zrodila v období let 2002 a 2003. Pilotním projektem byl projekt s názvem „CENA A VÝKON“, který byl inspirován praxí z Velké Británie. Poznatky z tohoto projektu potvrdily, že tento model lze v podmínkách ČR s úspěchem využívat pro zvyšování kvality veřejných služeb. V roce 2004 následoval další projekt, pod názvem: „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí III. typu“, který byl pod záštitou Vzdělávacím centrem pro veřejnou správu ČR.

4.2. Český statistický úřad a přístup ke kvalitě

4.2.1. Charakteristika úřadu

Český statistický úřad (dále ČSÚ) byl zřízen jako ústřední orgán státní správy zákonem České národní rady č. 2/1969 Sb.⁶. Úřad je samostatnou kapitolou státního rozpočtu.

Působnost úřadu je stanovena zákonem č. 89/1995 Sb.⁷ a dalšími právními předpisy. Základním posláním Českého statistického úřadu je vytvářet objektivní a ucelený obraz ekonomického, sociálního, demografického a ekologického vývoje České republiky a jejích částí. Zajišťuje srovnatelnost získaných dat ve vnitrostátním i mezinárodním měřítku. Poskytuje komplexní statistické podklady a zajišťuje úplnou harmonizaci metodických nástrojů, zásad a předpisů s platností pro celou státní statistickou službu České republiky s předpisy Evropské unie.

Český statistický úřad zejména zabezpečuje:

- koordinaci státní statistické služby zajišťované v ČSÚ a jednotlivými pracovišti státní statistické služby a ministerstvy,
- stanovení metodiky statistických zjišťování, jejich zpracování a využití,
- sestavování programu statistických zjišťování,
- spolupráce s mezinárodními organizacemi při sjednocování mezinárodních doporučení a standardů v oblasti statistiky,
- vývoj nových statistických metod,
- sestavování národních účtů,
- vydávání širokého spektra statistických publikací a zveřejňování a poskytování statistických informací vč. metodiky jejich zjišťování.

Vytváří a spravuje statistické klasifikace, statistické číselníky, statistické registry a poskytuje z nich informace. Přiděluje identifikační čísla právnickým osobám a fyzickým

⁶ zákon č. 2/1969, Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy, ve znění pozdějších předpisů.

⁷ zákon č. 89/1995, SB. o státní statistické službě, v platném znění

osobám, které provozují podnikatelskou činnost, pokud jim je nepřiděluje rejstříkový soud nebo živnostenský úřad.

Vytvořené statistické informace úřad zveřejňuje prostřednictvím publikací, rychlých informací vydávaných ve zvláštním režimu, tiskových zpráv a na internetu.

ČSÚ spolupracuje s vysokými školami, vědeckými a výzkumnými pracovišti, odbornou veřejností i se zástupci zpravodajských jednotek a vytváří podmínky k součinnosti s nimi. Spolupracuje i s mezinárodními organizacemi a jinými institucemi.

Majetek, s nímž ČSÚ hospodaří, je ve vlastnictví státu. Podle zákona č. 219/2000 Sb.⁸, je ČSÚ organizační složkou státu se samostatnou kapitolou státního rozpočtu.

V čele ČSÚ stojí předseda jmenovaný na návrh vlády prezidentem republiky. Poradním orgánem ČSÚ je Česká statistická rada. Poradními orgány předsedy jsou porada vedení, kolegium a další sbory. Působnost a složení poradních orgánů předsedy upravuje jednací řád. Celá organizační struktura ČSÚ je uvedena v příloze 5.

Činnost ČSÚ v oblasti kvality byla oceněna Ministerstvem vnitra ČR. Udělena byla cena „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“ za rok 2007. Ve stejném roce byl tento úřad oceněn za systematické a pravidelné ověřování kvality svých produktů a služeb oceněn v rámci Národní ceny České republiky za jakost 2007. V rámci výzkumného projektu European Monitor of Government Communications (EMGC), který již podruhé monitoroval úroveň komunikace institucí veřejné správy v naší republice a oblast zkoumání souvisí s kvalitou, se ČSÚ v rámci kategorie „vybrané státní instituce“ umístil na 1. až 3. místě spolu s Akademií věd ČR a Energetickým regulačním úřadem.

4.2.2. Kvalita ve statistice

Pojem kvality ve statistice v současném pojetí nepředstavuje jen kvalitu číselných statistických výstupů (např. jejich přesnost), ale je nutno jej chápat v mnohem širších souvislostech. Jde o společností poskytovanou celkovou kvalitu statistické služby, která je placena prostřednictvím daní. Do kvality statistické služby je nutno kromě kvality produktu

⁸ zákon č. 219/2000 Sb. o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů

zahrnout i relevanci a efektivnost této služby, míru zátěže respondentů, profesionalitu, transparentnost atd.

V současnosti je zásadním dokumentem popisujícím základní vlastnosti, které mají národní statistické úřady v rámci Evropské unie (EU) splňovat, tzv. "Kodex evropské statistiky", (CoP – Code of Practice) přijatý Výborem pro statistické programy dne 24. 2. 2005.

Tento dokument představuje závazný společný souhrn evropských norem určený statistickým orgánům a celému Evropskému statistickému systému (ESS). Sestává z 15 zásad (zahrnujících i zavázání se ke kvalitě a dále uvedené vlastnosti kvality ve statistice), doplněných návodem k jejich dodržování, V tomto návodu jsou ukazatele, které budou pravidelně kontrolovány a monitorovány Výborem pro statistické programy. Plnění těchto zásad je nezbytným krokem k plné harmonizaci s Evropskou unií. V první etapě – v roce 2005 – vypracovaly členské státy EU a Eurostat (statistický úřad Evropských společenství) úvodní sebehodnotící zprávy na základě obsáhlého dotazníku, který připravila skupina expertů z 11 členských států EU a Eurostatu. Monitorování plnění „Kodexu“ bude následovat po tříletém období postupného zavádění.

Od roku 2003, již před vydáním výše zmíněného kodexu, se v Českém statistickém úřadu (ČSÚ) aplikují principy celkového řízení kvality (TQM = Total Quality Management), které vycházejí z filosofie, že kvalitu výstupů (produktů a služeb) lze nejlépe zajistit zvýšením kvality všech činností organizace. V rámci těchto principů se ČSÚ koncentruje na 5 hlavních priorit:

- orientace na uživatele/zákazníka,
- kvalita výstupů,
- snižování zatížení respondentů,
- orientace na zaměstnance,
- efektivnost procesů.

I s pomocí těchto přijatých pěti priorit lze dospět k úplné implementaci zásad CoP, která je v ČSÚ hlavní prioritou.

ČSÚ se přihlásil k doporučení provádět systematický přístup ke zlepšování kvality a k měření procesů, které jsou rozhodující pro veškeré zlepšování. Členové Evropského statistického systému (ESS) by měli používat sebehodnocení modelem Evropské nadace pro

řízení kvality (EFQM = European Foundation for Quality Management) jako základ pro své zlepšování, kromě těch, kteří již používají jiný podobný model.

Také je třeba připravovat příručky k identifikaci klíčových proměnných ve výkonných procesech, jejich měření a analýzu měření.

Evropský statistický systém (ESS) znamená partnerství tvořené Eurostatem, národními statistickými institucemi a dalšími národními statistickými orgány, které v každém členském státě odpovídají za vytváření a rozšiřování evropských statistik. Tvoří jej tedy statistické systémy členských zemí EU a Eurostat. ESS dosud není úplně homogenní. Proto se Eurostat jako statistický úřad EU snaží harmonizovat národní statistické systémy, koordinovat koncepty, metody, dokumentaci, společná pravidla atd. Výsledkem tohoto úsilí byla definice komponent (vlastností) kvality, které je třeba v jednotlivých statistikách sledovat a zlepšovat. V současném pojetí, jež převzal i Český statistický úřad, vymezují statistickou kvalitu vlastnosti, jimiž jsou: důležitost a úplnost, přesnost a spolehlivost, včasnost a dochvilnost, dostupnost a srozumitelnost, koherence a srovnatelnost. Všechny tyto vlastnosti kvality statistik jsou důležité, pro každého uživatele/ zákazníka může být v určitém okamžiku nejdůležitější jakákoliv z nich. Bližší charakteristiky jednotlivých vlastností jsou uvedeny v příloze 6.

4.2.3. Řízení kvality v ČSÚ

4.2.3.1. Poradní orgány ke zvyšování kvality

Vrcholové vedení ČSÚ se od roku 2003 jednoznačně přihlásilo k vůdčí roli při řízení kvality a od té doby postupně, systematicky, zavádí činnosti, principy, zásady a nástroje nezbytné ke zvyšování kvality všech činností úřadu.

Důležitou úlohu v tomto procesu plní:

- Výbor TQM založený v roce 2003 jako poradní orgán předsedy ČSÚ v oblasti zavádění aktivit celkového řízení kvality. Předseda výboru je pověřen řízením oblasti kvality v úřadu.
- Výbor pro zvyšování koherence a komparability statistických indikátorů ČSÚ založený v roce 2005 jako poradní orgán předsedy ČSÚ

- Řídící výbory založené koncem roku 2004 vedením ČSÚ. Jednotlivé výbory mají ve své působnosti realizaci projektů, jejichž řešení bude znamenat zásadní kvalitativní změny ve statistickém systému ve střednědobém výhledu:
 - I. Reforma systému statistických zjišťování (RSSZ) – smyslem je transformace současného systému zjišťování vedoucí ke snižování nákladů, kapacit a k optimálnímu zatížení respondentů při zachování potřebných vlastností kvality pro uživatele.
 - II. Statistický metainformační systém (SMS) – budovaný systém ”informací o statistických informacích” poskytne interním i externím uživatelům potřebný popis poskytovaných statistických dat.
 - III. Veřejná databáze (VDB) – Od roku 2006 je postupně budována veřejně přístupná databáze. Všechna statistická data v ní zaváděná doprovází jejich popis.

4.2.3.2. Strategické plánování

Systém strategického plánování byl v ČSÚ zahájen k 1. 1. 2005 jako jeden z výstupů projektu SPMSA (Strategic Planning and Management of Statistical Activities), realizovaného v roce 2004 za asistence poradců z Federálního statistického úřadu Německo. Cíle pro ČSÚ, které byly definovány na základě této spolupráce, byly sumarizovány základním dokumentu ČSÚ ”Mise, vize, strategické cíle a podcíle“. Cíle úřadu se každoročně rozepisují do úkolů na jednotlivé útvary a prostřednictvím výročních hodnotících rozhovorů se zaměstnanci zapojují do jejich plnění.

4.2.3.3. Permanентní systém vzdělávání zaměstnanců

K lepšímu pochopení zaváděných činností, principů, nástrojů kvality se každoročně organizují specifická školení řídicích pracovníků a zaměstnanců ke kvalitě (např. řízení kvality ve statistice, strategické řízení pomocí metody vyvážených ukazatelů, sebehodnocení modelem EFQM apod.). Kromě toho v ČSÚ funguje permanentní systém odborného vzdělávání zaměstnanců, který přispívá k motivaci zaměstnanců ke zlepšování, inovacím,

profesionálnímu přístupu k práci a ke zvyšování jejich kvalifikační struktury, která je pravidelně vyhodnocována.

Každý rok probíhají mnohá školení, uvedme si proto ta, přímo související s kvalitou. V roce 2004 proběhlo školení k modelu EFQM pro 25 pracovníků, stejný seminář prošlo 34 zaměstnanců v roce 2005. Další školení týkající se kvality bylo v roce 2005 pod názvem Kvalita ve statistice pro 36 pracovníků. Kursy zaměřené na procesy se soustředily do roku 2006. Jejich názvy, dobu trvání a účast na nich jsou v tabulce 1.

Tabulka 1: Kursy týkající se procesů v roce 2006

Název kurzu	Počet účastníků	Délka kurzu (dny)
Procesní řízení pro top management	12	1
Procesní řízení pro vedoucí zaměstnance	16	2
Nákladové a procesní řízení	44	1
Popis procesů	75	1
Balanced Score Cards	12	1

Zdroj: interní materiály úřadu

Ve všech sledovaných letech se pracovníci účastnili i zahraničních seminářů různých témat.

4.2.3.4. Procesní řízení, nákladový controlling

Zkvalitňování produktů a služeb souvisí se zkvalitňováním procesů, pomocí nichž se vytvářejí. Proto byly v roce 2005 – 2006 identifikovány a popsány výkonné procesy a subprocessy úřadu. Pro tvorbu systému procesních map byl využit i externí poradce. Na základě procesních map byly identifikovány tyto problémové oblasti:

- Strategické problémové oblasti (nákladový controlling, ICT).
- Operativní problémové oblasti (např. rozsah a srozumitelnost dotazníků, sledování kvality statistických šetření).
- Doporučení, která přesahují původní zadání (podpora zlepšování ICT, dokončit mapování procesů a jejich optimalizaci, tedy mj. identifikovat sekundární funkce, zrušit duplicitní a neefektivní činnosti, optimalizovat vytížení zaměstnanců v jednotlivých procesech a pokračovat v analýze procesů i v dalších sekcích ČSÚ).

V průběhu roku 2007 probíhaly přípravy na aplikaci nákladového controllingu a procesního řízení. Součástí příprav byla aplikace navrženého systému monitorování kapacit a nákladů na jednotlivé zakázky a subprocesy. Cílem je nalézt místa ke zlepšení vedoucí k úsporám nákladů.

Mezi prioritní úkoly ČSÚ na rok 2006 byl na základě předchozích důvodů zařazen úkol „Nákladový controlling“. V rámci tohoto úkolu byla zadána a řešena veřejná zakázka „Implementační studie a pilotní projekt v oblasti procesního řízení a finančních nákladů“. Tým pracovníků ČSÚ spolupracoval na tomto úkolu s externí poradenskou organizací, kterou byla na základě vyhodnocení veřejné zakázky firma Deloitte. V pilotním projektu byla navržená metodika odzkoušena na 45 pracovnících úřadu. Výsledky studie byly prezentovány v druhé polovině roku 2007 a po široké diskuzi se schválily další postupy pro realizaci controllingu.

Mezi základní výstupy projektu patří:

- metodika procesního řízení,
- metodika nákladového řízení,
- popis procesního modelu,
- popis nákladového modelu,
- popis skupiny úloh výkonných procesů,
- validační tabulky, které popisují vztahy mezi procesy, úlohami a středisky,
- studie využitelnosti informačních systémů,
- doporučení dalšího postupu včetně implementačního plánu.

4.2.4. Činnosti a nástroje ke zvyšování kvality

Hlavní aktivity vedoucí ke sledování a zvyšování kvality vycházejí z výše zmíněných zásad, principů a řízení, tzn. činností řídicích výborů a jimi řízených pracovních skupin, které definují a vytvářejí nový statistický informační systém zahrnující přestavbu systému zjišťování, budování SMS společně s aplikací nákladového controllingu a procesního řízení. Vedle uvedených rozvojových aktivit ČSÚ standardně aplikuje a rozšiřuje následující činnosti.

4.2.4.1. Zprávy o kvalitě

K hodnocení všech jednotlivých vlastností kvality ve statistice, které jsem zmínila již v předchozích kapitolách, doporučuje Eurostat zavádět standardizované zprávy o kvalitě.

4.2.4.2. Sebehodnocení modelem Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) a podle „Kodexu evropské statistiky“

Od roku 2004 se v ČSÚ k nástrojům TQM přidalo každoroční sebehodnocení modelem Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM = European Foundation for Quality Management). Sebehodnocení se provádí v rámci 9 kritérií, která jsou uvedena v předchozích kapitolách této práce. Jak již bylo řečeno, jde vlastně o porovnání se s ideální organizací ve všech vykonávaných činnostech. Na hodnocení se podílí 9 týmů – 32 zaměstnanců, kteří všichni prošli proškolením na model EFQM. Součástí sebehodnocení je také sledování plnění strategických cílů a podcílů ČSÚ.

První sebehodnocení pomocí dotazníku "Kodexu" proběhlo koncem roku 2005. Smyslem obou typů sebehodnocení úřadu je nalezení míst ke zlepšování a přijetí opatření, jak zlepšení realizovat.

4.2.4.3. Ukazatele k měření plnění plánovaných cílů

Koncem roku 2006 byly vymezeny a přijaty soubory několika ukazatelů k měření plánovaných cílů především v těchto oblastech: Prestiž ČSÚ, Nabídka produktů a služeb ČSÚ, Poptávka uživatelů, Vlastnosti kvality výstupů ČSÚ, Zatížení respondentů, Hodnocení (interní, externí) ČSÚ, Finanční ukazatele.

Jedná se ukazatele s vazbou na některé ze subkritérií modelu EFQM. Úkolem těchto ukazatelů je měřit výkonnost úřadu. Měření ukazatelů ČSÚ bylo zahájeno od 2. čtvrtletí 2007. Tam, kde to bylo možné, byly rekonstruovány jejich hodnoty i za předchozí období 2004 – 2006, aby vytvořily alespoň tříletou časovou řadu – kvůli posouzení trendů vývoje ukazatelů. Do konce roku 2007 se podařily rekonstruovat hodnoty od roku 2004 u 15 z 22 výkonových ukazatelů. U pěti výkonových ukazatelů byly zjištěné hodnoty k dispozici od roku 2006. Dva výkonové ukazatele se začaly sledovat až v roce 2007.

4.2.4.4. Ankety spokojenosti

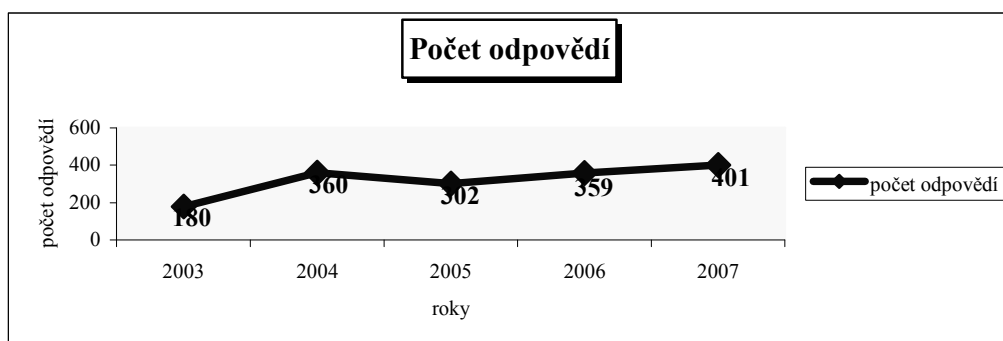
Od roku 2003 byla zavedena pravidelná zjišťování spokojenosti uživatelů, zaměstnanců, respondentů a partnerů ČSÚ prostřednictvím anket. K výsledkům anket jsou následně přijímána opatření ke zlepšení. Tak je zajištěn systém trvalého zlepšování produktů a služeb, pracovního prostředí zaměstnanců, optimalizace zatížení respondentů a partnerských vztahů.

Ankety spokojenosti uživatelů

Co se týče výsledků a jejich porovnání v jednotlivých letech je k dispozici graf 1.

Zde je vidět vývoj získaných odpovědí, který se kromě roku 2005 zvyšoval. V roce 2005 není reálný důvod pro pokles získaných odpovědí, ale dotazník distribuoval i elektronicky a podíl elektronických odpovědí činil zhruba 60%.

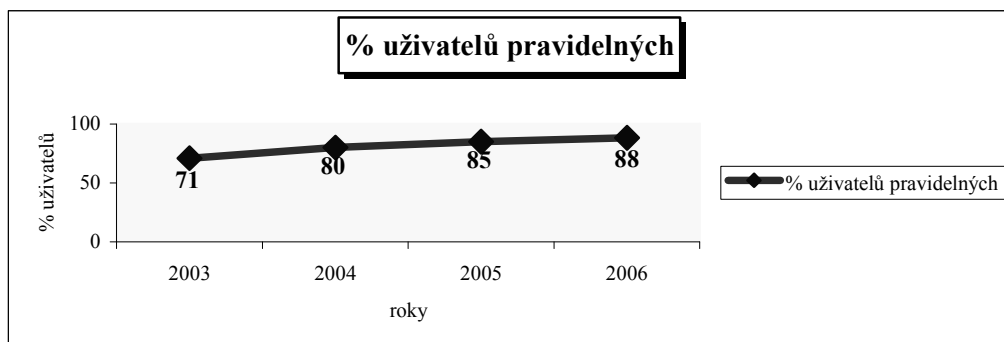
Graf č. 1: Počet získaných odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dat

Na dalším grafu, graf 2, je znázorněn vývoj podílu pravidelných uživatelů informací ČSÚ. Tento vývoj měl, jak je zřejmé rostoucí tendenci.

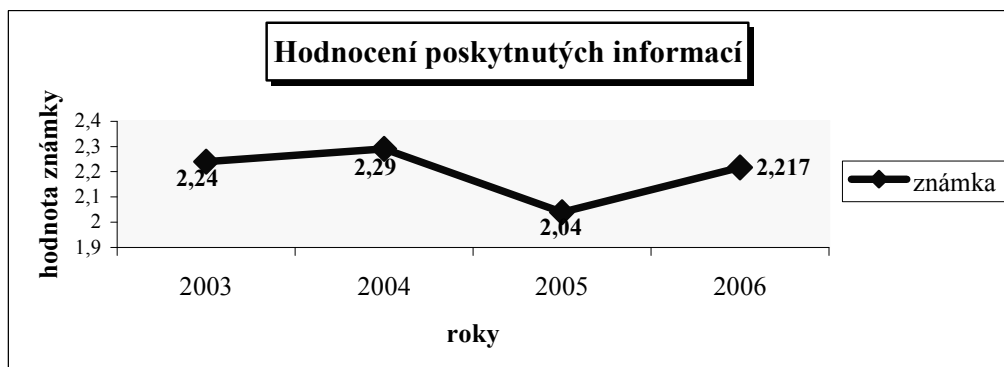
Graf č. 2: Procento pravidelných uživatelů



Zdroj: vlastní zpracování dat

Uživatelé hodnotili v této anketě především kvalitu informací poskytovaných ČSÚ. Znamkování mělo formu jako ve školství a vývoj jednotlivých známek je znázorněn na grafu 3.

Graf č. 3: Hodnocení poskytovaných informací



Zdroj: vlastní zpracování dat

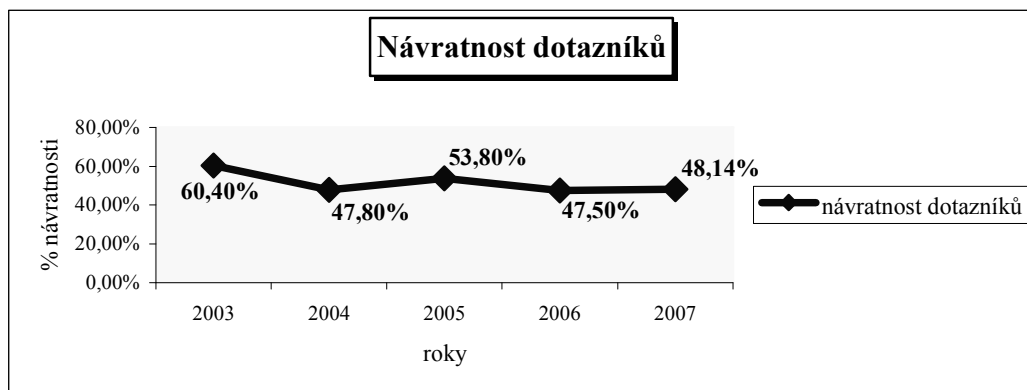
V této anketě je hodnocen i přístup pracovníků k zákazníkům, který je každoročně kladně hodnocen.

Anketa spokojenosti zaměstnanců

Zaměstnanecká anketa je důležitým zdrojem informací, který poskytuje zpětnou vazbu vedení úřadu o míře spokojenosti zaměstnanců. Je významným nástrojem pro sebehodnocení úřadu a zároveň jedním z kritérií sebehodnocení podle modelu EFQM.

Anketa pro zaměstnance se realizovala celkem čtyřikrát. Porovnání návratnosti dotazníků v jednotlivých letech je znázorněno na grafu 4.

Graf č. 4: Návratnost dotazníků v anketě o spokojenosti zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dat

Anketa spokojenosti respondentů

ČSÚ provedl anketu spokojenosti respondentů dvakrát za analyzované roky 2003 - 2007. Poprvé v roce 2004 a podruhé v roce 2006.

V roce 2004 bylo osloveno celkem 10 965 respondentů a dotazník vyplnilo téměř 48%. Návratnost v roce 2006 byla podstatně nižší, necelých 30% při 22050 oslovených respondentech.

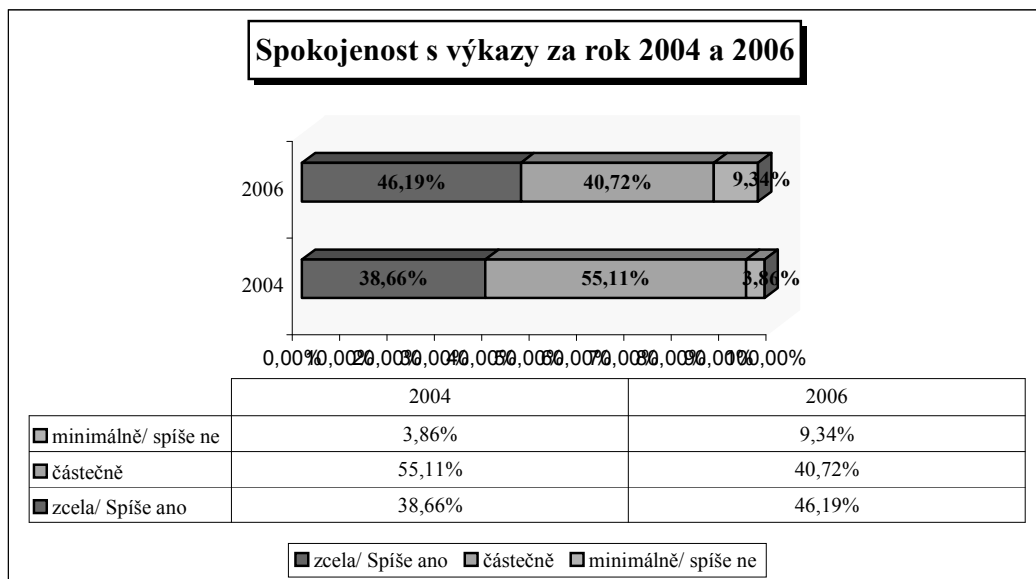
Výsledky obou anket lze jen obtížně srovnávat, i když se může zdát, že v případě shodných otázek by to možné bylo. Důvodem je obsahová nesourodost oslovené množiny respondentů. V roce 2004 byl jejich výběr organizován náhodně a to jako příloha konjunkturálních šetření (2 870 respondentů) a dále samostatným dopisem (4 000) a e-mailem (4 095). Výběr respondentů byl v r. 2006 pojednán tak, že v rámci distribuce ročních výkazů zpravodajským jednotkám byl přiložen anketní list. Zde je třeba hledat hlavní důvod nižší návratnosti, protože uvedené výkazy patří jak svým rozsahem, tak nároky na jejich vyplnění k těm nejnáročnějším. Právě tato skutečnost mohla významně ovlivnit ochotu respondentů ankety se zúčastnit.

I přes překážku nesourodosti, lze některé ukazatele porovnat. Zajímavé je porovnání, že v roce 2004 bylo 52% dotazníků odesláno přes Internet a 48% poštou, zatímco v roce

2006 to bylo 83 % dotazníků odeslaných běžnou poštou a pouze 17 % elektronicky. Ukázku dotazníku je možno nalézt v příloze 7.

V dotazníku se dotazoval ČSÚ mimo jiného i na srozumitelnost výkazů ČSÚ. Procentuální zastoupení odpovědí je v grafu 5.

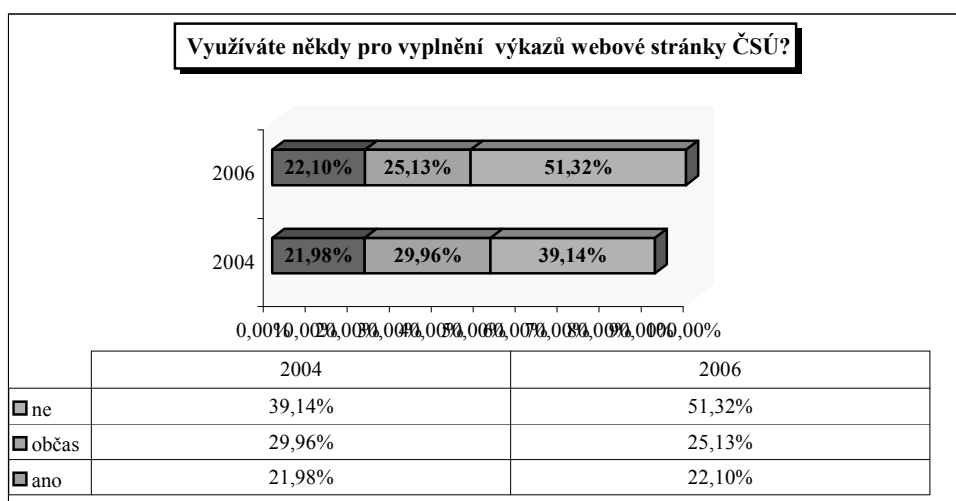
Graf č. 5: Porovnání spokojenosti s výkazy v roce 2004 a 2006



Zdroj: interní materiál ČSÚ

Dalším bodem dotazníku byl dotaz na používání webových stránek pro vyplnění výkazů ČSÚ. Výsledky jsou opět prezentovány v grafu 6.

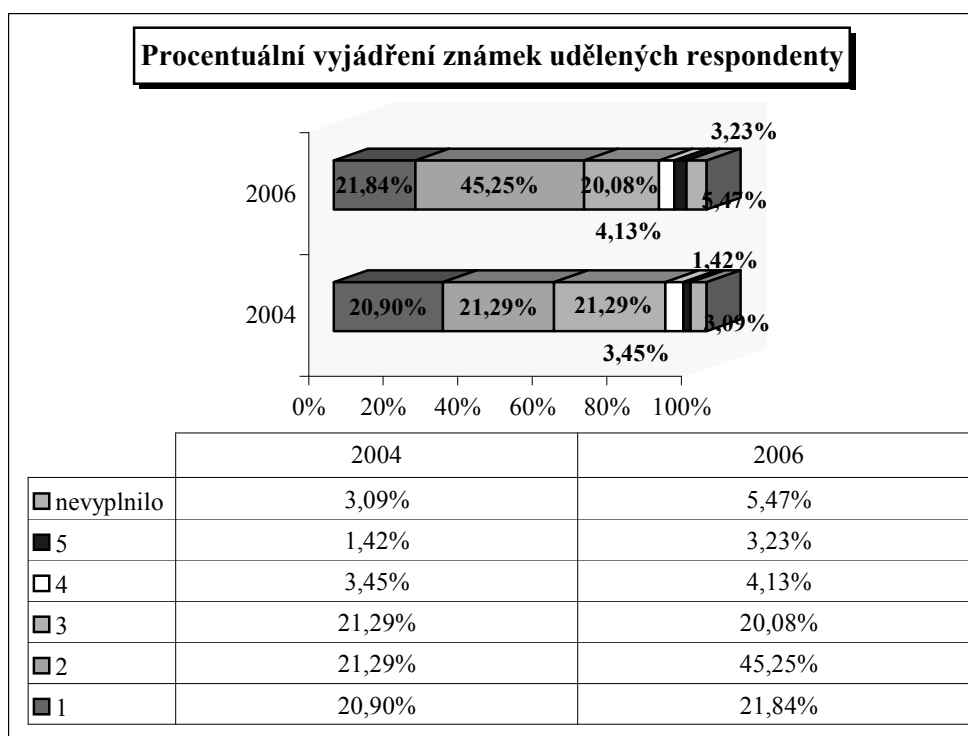
Graf č. 6: Vyplnění výkazů pomocí webových stránek za rok 2004 a 2006



Zdroj: interní materiál ČSÚ

Posledním zajímavým porovnání je procentuální vyjádření faktu, jak sami respondenti hodnotili vztah ČSÚ k jim samotným v roce 2004 a 2006. Hodnocení bylo opět známkami a porovnání obou roků je v grafu 7.

Graf č. 7: Hodnocení vztahu ČSÚ k respondentům v roce 2004 a 2006



Zdroj: interní materiály ČSÚ

4.2.4.5. Setkání se zástupci hlavních skupin uživatelů

Kromě anket spokojenosti uživatelů jsou organizována setkání vedení ČSÚ a dalších odborných pracovníků se zástupci hlavních skupin uživatelů, zejména s analytiky a novináři. Předmětem jednání jsou důležité informace ČSÚ ohledně změn v metodice, ve způsobech šíření informací apod.

4.2.4.6. Výroční hodnotící rozhovory se zaměstnanci

Výroční hodnotící rozhovory vedené přímo nadřízenými pracovníky jsou významným nástrojem řízení a motivování zaměstnanců. Jejich součástí je hodnocení uplynulého období, nastavení cílů každého zaměstnance (ve vazbě na přijaté strategické cíle a podcíle útvaru), kariérní rozvoj a stanovení vzdělávacích potřeb zaměstnance. Jejich záměrem je i prohlubování interní komunikace a získání zpětné vazby od zaměstnanců. V návaznosti na výsledky anket zaměstnanců bylo v roce 2007 prodlouženo období pro provádění těchto rozhovorů.

Závěry rozhovorů slouží jako podklad pro výběr zaměstnanců pro další vzdělávání a jako východisko pro platové úpravy. Obvykle jsou také základem pro mimořádné odměny vyplácené na konci roku.

4.2.4.7. Metodické audity

Mezi využívané nástroje kontroly vlastností kvality patří metodické audity za účasti externích auditorů, kterými prochází každá statistika přibližně jednou za pět let, podle harmonogramu schvalovaného poradou vedení ČSÚ. Systém metodických auditů byl nastartován v září roku 2003. Jejich smyslem je posoudit zda používané metodiky, zásady, nástroje a postupy jsou v souladu s normami a praxí statistické služby ES a dalších mezinárodních organizací, případně s dalšími relevantními pravidly pro statistickou činnost (včetně interních).

Každý rok je pak auditovaná určitá složka ČSÚ. Pro ilustraci si popíšeme situaci z roku 2007. V roce 2007 prováděly audit 4 skupiny, v nichž pracovalo celkem 20 auditorů,

z toho 12 externích. Byl proveden audit měsíčního zjišťování ve službách, statistiky nemocnosti a úrazovosti, demografické statistiky, Veřejné databáze a statistiky zemědělství.

4.2.4.8. Systém analytických činností

Ke zvyšování kvality poskytovaných statistických výstupů – jejich „přidané hodnoty“ dochází jednak postupným rozšiřováním analytických činností (zavedením různých typů nových analýz), jednak motivováním analytiků soutěží o nejlepší čtvrtletní analýzu roku, která je zavedena od roku 2004.

V posledním roce se součástí staly i regionální analýzy, zejména na téma regionální rozvoj apod. V této spolupráci chce úřad pokračovat i v budoucnu.

4.2.4.9. Porovnávání se s nejlepšími (Benchmarking), nejlepší současné metody (Best Current Methods)

Při zavádění principů kvality využívá ČSÚ metodu benchmarkingu, tedy porovnávání se s nejlepšími statistickými úřady. Příkladem je Srovnávací studie o kvalitě statistických systémů vydaná v roce 2006. Přijímání nejlepších současných metod souvisí s mírou zapojení zaměstnanců ČSÚ do mezinárodní spolupráce a mezinárodních projektů. Např. pro tvorbu zásadního dokumentu „Mise, vize, strategické cíle a podcíle“ byly využity zkušenosti Německého federálního statistického úřadu, vyplývají z mezinárodního projektu „Strategické plánování a řízení statistických činností“, a podoba a obsah obdobných dokumentů zahraničních statistických úřadů Spojeného království Velké Británie a Severního Irska a Spojených států amerických.

4.2.4.10. Transparentnost a otevřenost

Dobrá informovanost uživatelů ČSÚ i celé veřejnosti o aktivitách podporujících zavádění TQM a zvyšování kvality se staly předpokladem jejich spokojenosti s vydávanými produkty a poskytovanými službami.

V posledních dvou letech si úřad vyžádal výzkum veřejného mínění v Centru veřejného mínění při Akademii věd ČR. Výsledkem je tedy obraz ČSÚ v očích české veřejnosti. V roce 2007 poklesla důvěra v něj o pouhých 8%, z 68% roku 2006 na 60% v roce 2007. Většina respondentů považuje informace ČSÚ za užitečné, v každém roce se pohybuje kolem 75 procent. Charakter informací, se kterým je ČSÚ na veřejnosti spojen, jsou údaje ze sčítání lidu, domů a bytů, údaje o počtu obyvatel apod. Velmi vysoko v obou letech je hodnocena zajímavost a politická nestrannost informací.

4.3. MěÚ Vsetín a přístup ke kvalitě

Zajistit kvalitní život pro obyvatele města nebo obce, kvalitní řízení města a úřadu je jistě cílem každé radnice. Z předchozích kapitol vyplývá, že úřady mají mnoho možností, jak toto přání realizovat.

Jako modelový příklad jsem zvolila městský úřad Vsetín, který je v aplikaci modelů nejdále a zkušenosti má téměř se všemi výše popsány.

První kroky na poli systémů řízení kvality provedli zastupitelé města Vsetína v roce 2001. Tehdy rozhodli, že budou při řízení radnice vycházet z osvědčených metod, které se používají v podnicích.

V dalších kapitolách stručně charakterizujeme Vsetín a následně budou prezentovány výsledky aplikací jednotlivých systémů kvality. Samostatně nebude uveden procesní přístup – metody, které byly na MÚ Vsetín použity tento přístup obsahují.

4.3.1. Charakteristika města Vsetín

Město Vsetín patří k nejvýznamnějším střediskům východní Moravy. Podle klasifikace EU patří NUTS 5. V kategorii NUTS 3 se řadí do Zlínského kraje. Na úrovni NUTS 2 pak hovoříme o Střední Moravě.

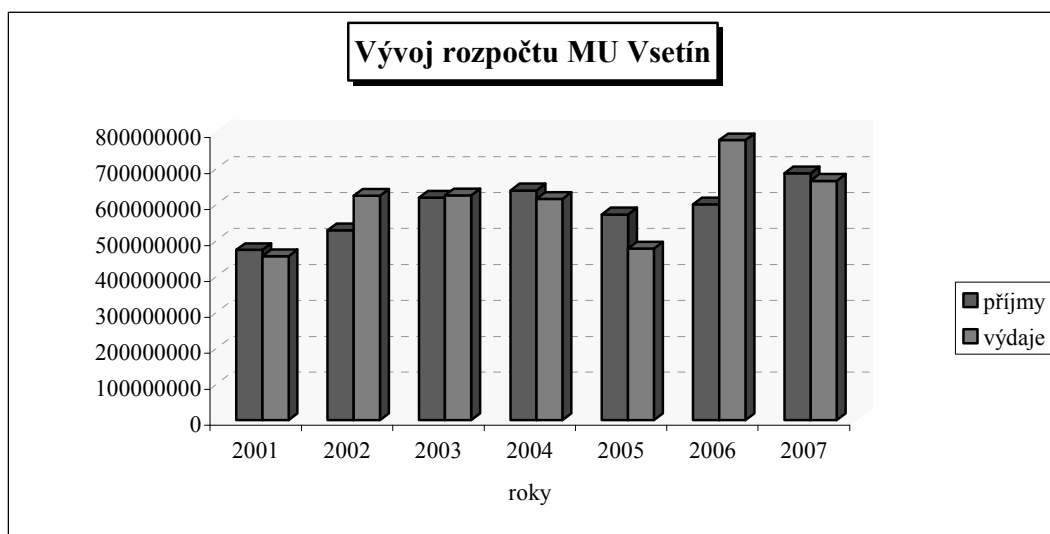
Dle správního určení se jedná se o tzv. obec III. stupně, jejíž správní obvod čítá cca 67.928 obyvatel o výměře 66.236 ha. Samotné město má pak podle údajů z roku 2007 téměř 28 000 obyvatel.

Vsetín je obec s rozšířenou působností. Z tohoto titulu jí tedy připadá nejen výkon samosprávy, ale i výkon státní správy.

Organizační struktura úřadu je uvedena v příloze 8.

Hospodaření města je možné charakterizovat popisem vývoje rozpočtů v letech 2001 – 2007, graf 8.

Graf č. 8: Vývoj rozpočtů MÚ Vsetín v letech 2001 – 2007



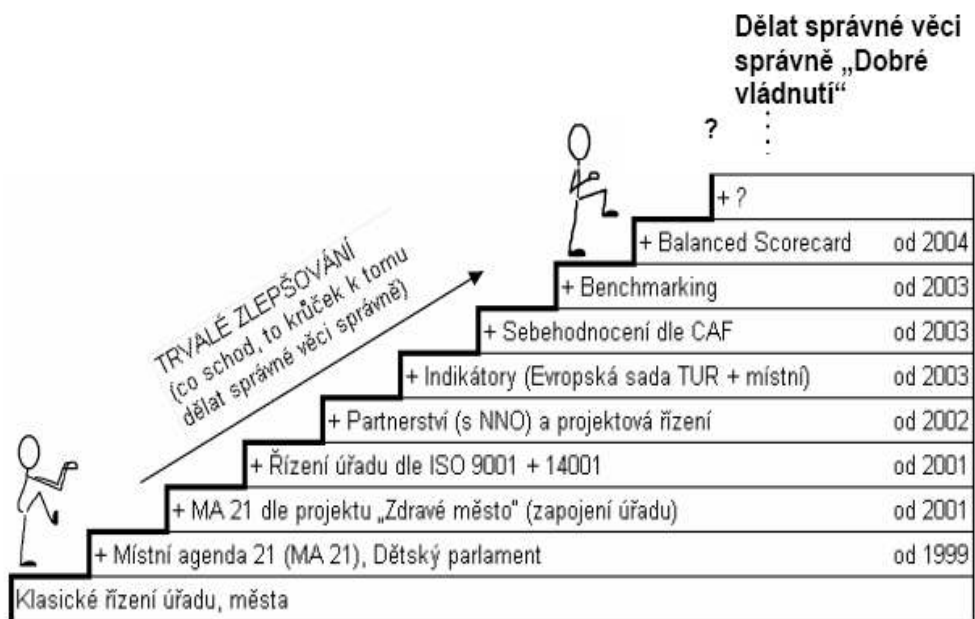
Zdroj: vlastní zpracování dostupných údajů

Rozpočet byl v posledních letech schvalován vždy se schodkem. Důvodem jsou rozsáhlé investiční výdaje do různých oblastí (infrastruktury, bydlení apod.). Přesto se městu dařilo končit s přebytky a to hlavně díky úspěšné dotační politice. V roce 2006 lze postřehnout konec se schodkem, který byl sice nižší než plánovaný, ale úplně se ho nepodařilo smazat. V tomto roce došlo k meziročnímu poklesu příjmů z daní, vlivem politiky státu. Na tento schodek pak město čerpalo kontokorentní úvěr a pokrylo ho ještě přebytky z minulých let a půjčkou od Státního fondu životního prostředí.

4.3.2. Systémy řízení kvality na MěÚ Vsetín

Postup města Vsetín je vidět na následujícím obrázku 5, který zobrazuje přístup k trvalému zlepšování práce úřadu a města. Co schod, to přiblížení vzhůru směrem k „dělat správné věci správným způsobem“.

Obr. 12: postup MÚ Vsetín k “dělat správné věci správným způsobem”



Zdroj: PŮČEK, M., poskytnuté podklady

Od klasického způsobu řízení přistoupil MěÚ Vsetín nejprve k 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. V dalších kapitolách popíšeme jednotlivé kroky a jejich přínosy.

4.3.2.1. Místní Agenda 21

Systém Místní Agenda 21 (MA 21) byl na úřadě uplatněn hlavně proto, že metodika NSZM zahrnuje programy a doporučené postupy OSN a EU pro veřejnou správu. Uplatňováním Místní Agendy 21 se úřadu podařilo docílit hlavně lepší práce s veřejností, ve vztahu k udržitelnému rozvoji a přístupu ke kvalitě života. V roce 1999 vsetínské zastupitelstvo schválilo projekt „MA 21“ (zejména kulaté stoly). Následně v roce 2000 vznikl Dětský parlament a v roce 2001 se začal realizovat projekt „Zdravé město“. V roce 2002 byl poprvé schválen „Akční plán zdraví a kvality života“. V témže roce byla schválena

deklarace města k MA 21. Město spolupracuje s dalšími městy v rámci agendy „Příklady dobré praxe“.

4.3.2.2. Projekt „Zdravé město“

Projekt „Zdravé město“ byl akceptován v závislosti na aplikaci MA 21, protože je systémovým uplatňováním tohoto přístupu. Jde o celosvětový projekt iniciovaný Světovou zdravotnickou organizací (WHO). Pro ilustraci se jedná o:

- budování partnerství s NNO,
- inspirace a dobrá praxe mezi městy v síti Zdravých měst,
- v rámci projektu probíhá každým rokem 6 kampaní Zdravých měst (30 dní pro NNO, Den Země, Dny bez úrazu, Den bez tabáku, Týden mobility, Dny zdraví),
- každoroční sestavení Akčního plánu zdraví a kvality života navazující na rozpočet města. Aktivita jsou do plánu zařazovány za účasti veřejnosti a partnerů města.

4.3.2.3. Normy ISO

Zavádění systému kvality podle norem ISO započalo v roce 2001. O dva roky později proběhla certifikace. Mezi hlavní přínosy, které nám zavedení norem ISO 9001 a 14001 dalo, jsou bezesporu tyto:

- udělat si pořádek na úřadě – norma ISO vyžaduje revidování vnitřních předpisů a dává velký důraz na dokumentaci, hlavně vedení externí a interní dokumentace,
- jít příkladem – vyplývá s obecného povědomí norem ISO jako prostředků systémů kvality,
- lepší správa majetku,
- provozní úspory – souvisí se zvýšením efektivnosti jednotlivých odborů,
- více aktivit za stejný objem peněz – ovlivněno vytvořením procesních map a optimalizací jednotlivých procesů,
- procesní pohled na řízení úřadu – normy vyžaduje dekompozici procesů pro neustále zlepšování.

4.3.2.4. Budování partnerství a projektování

Tato oblast nepatří do úplně typických modelů jakosti, nicméně je přesto zmíníme jako příspěvek k hospodaření města. U celé řady činností a záměrů je mnohem efektivnější a účelnější (směrem k omezeným zdrojům) realizovat je ve spolupráci s dalšími organizacemi. Ať se jedná o spolupráci s jinými obcemi, s krajem, krajskými či státními organizacemi. Nebo ve spolupráci se školami a příspěvkovými organizacemi, neziskovým sektorem či podnikatelskými subjekty. K úspěšné realizaci těchto záměrů je efektivní zvládnout jako nástroj projektové řízení.

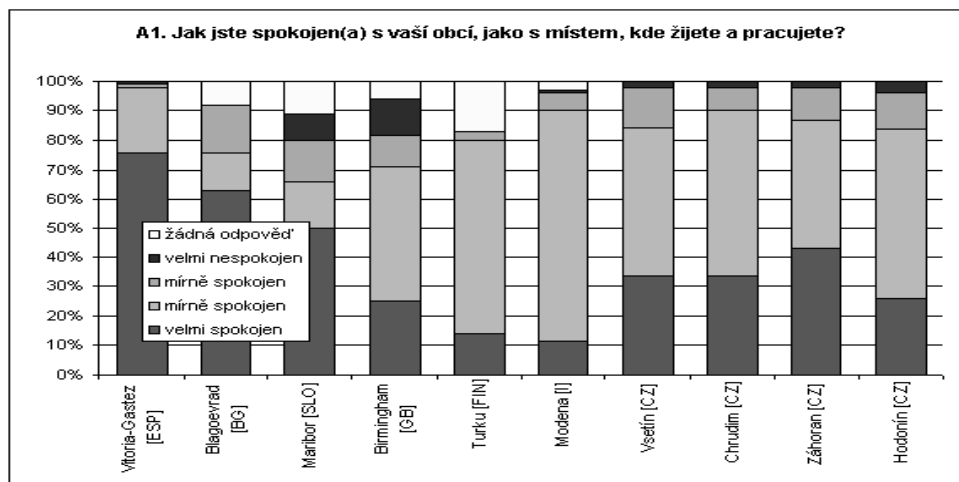
Vsetín byl v této oblasti značně aktivní. Jako příklady lze uvést projekt Mikroregionu Vsetínsko „Čistá řeka Bečva“ (schválen v ISPA, 32 mil Euro), projekty realizované v rámci Phare (průmyslová zóna, projekt ZŠ Integra atd.), zapojení města do 4 projektů podpory zaměstnanosti iniciativy Equal, projekty podané do SROP, Leader a další projekty.

4.3.2.5. Evropská sada indikátorů

Evropská sada indikátorů dává výsledky o tom, jak a s čím jsou naši občané spokojeni, jakou máme dostupnost veřejných prostranství, dostupnost služeb atd. Na základě těchto čísel a názorů občanů je snadnější najít „správné věci“ a popřípadě realizovat jejich zlepšování. Zapojením MěÚ Vsetín do tohoto systému také městu nabízí možnost benchmarkingu, porovnání s ostatními městy, a to i na mezinárodní úrovni.

Na obrázku 13 jsou vidět výsledky v porovnání s ostatními městy.

Obr. 13: Evropská sada indikátorů



Zdroj: PŮČEK, M., poskytnuté dokumenty

4.3.2.6. Model CAF

Model CAF je zapojen do koncepce MěÚ Vsetín jako další nástroj pro zlepšování. První sebehodnocení bylo provedeno na podzim 2003, druhé pak o rok později. Díky 1. kolu sebehodnocení se úřad dále zaměřil na nutnost zlepšit strategické plánování. Také začal hledat možnosti sledování výkonu pracovníků (řešeno výkonnostní parametry) a jejich motivace (vyhodnocování úspěchů týdně / měsíce). Dle metodiky MV ČR bylo šetření spokojenosti, jehož výsledek je vidět na obrázku 14.

Obr. 14: Výsledek sebehodnocení – spokojenost pracovníků

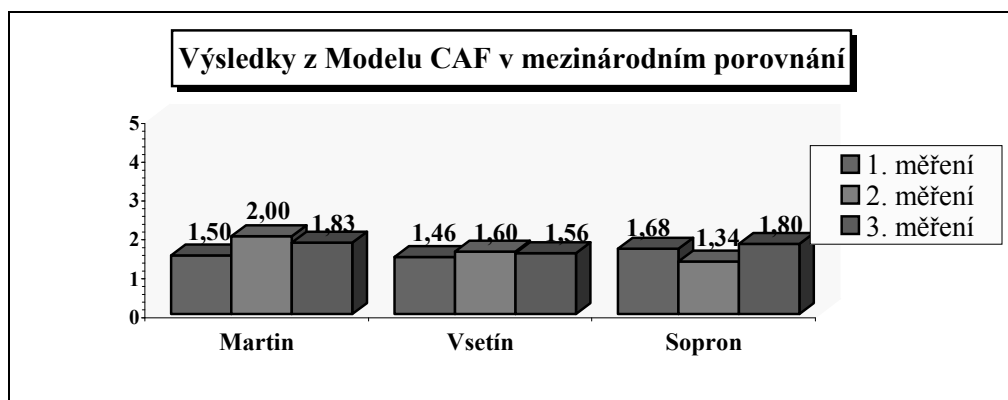
Kritérium	Popis kritéria	2004	2003	2004	2003	2004	2003
		průměr za třetí čtvrtletí	průměr za třetí čtvrtletí	průměr za třetí čtvrtletí	průměr za třetí čtvrtletí	průměr za třetí čtvrtletí	průměr za třetí čtvrtletí
1. Úroveň služeb	1.1. Úroveň služeb poskytovaných občanům	2,91	2,94	2,26	2,21	2,81	2,74
	1.2. Úroveň služeb poskytovaných zaměstnancům			2,87	2,82	3,98	3,91
	1.3. Úroveň služeb poskytovaných ostatním			1,88	1,83	2,39	2,34
2. Úroveň pracovníků	2.1. Úroveň pracovníků poskytujících služby	2,91	2,94	2,39	2,34	2,74	2,69
	2.2. Úroveň pracovníků poskytujících služby			2,85	2,80	2,81	2,76
	2.3. Úroveň pracovníků poskytujících služby			2,85	2,80	3,01	2,96
3. Úroveň řízení	3.1. Úroveň řízení poskytovaných služeb	2,91	2,94	3,09	3,04	3,54	3,49
	3.2. Úroveň řízení poskytovaných služeb			2,52	2,47	2,66	2,61
	3.3. Úroveň řízení poskytovaných služeb			2,69	2,64	2,39	2,34
4. Úroveň spolupráce	4.1. Úroveň spolupráce s občanem	2,91	2,94	2,51	2,46	2,51	2,46
	4.2. Úroveň spolupráce s zaměstnanci			2,52	2,47	2,66	2,61
	4.3. Úroveň spolupráce s ostatními			2,69	2,64	2,39	2,34
5. Úroveň informací	5.1. Úroveň informací poskytovaných občanem	2,91	2,94	3,54	3,49	3,54	3,49
	5.2. Úroveň informací poskytovaných zaměstnanci			2,88	2,83	3,09	3,04
	5.3. Úroveň informací poskytovaných ostatním			1,77	1,72	2,08	2,03
6. Úroveň spolupráce s ostatními	6.1. Úroveň spolupráce s občanem	2,91	2,94	2,08	2,03	2,08	2,03
	6.2. Úroveň spolupráce s zaměstnanci			3,14	3,09	3,14	3,09
	6.3. Úroveň spolupráce s ostatními			3,51	3,46	3,51	3,46

Zdroj: PŮČEK, M., poskytnuté dokumenty

4.3.2.7. Benchmarking

Vsetín se zapojil do projektu pod názvem „Benchmarking výkonu státní správy obcí III. stupně“, který probíhal v roce 2003. Město bylo zařazeno podle počtu obyvatel do skupiny B společně např. s Pískem, Šumperkem, Hodonínem atd. Podrobně je tento projekt popsán v publikaci „Benchmarking ve veřejné správě“. Dalším benchmarkingovým projektem, ve kterém Vsetín figuroval, bylo spojení 4 států EU, za účelem výměny zkušeností s Modelem CAF. Jednalo se o spojení ČR, Maďarska, Rakouska a Slovenska. Příklad výsledku jednoho z kritérií Modelu CAF z mezinárodních zkušeností je na obrázku 15.

Obr. 15: Příklad výsledku benchmarkingu



Zdroj: PŮČEK, M., poskytnuté materiály

4.3.2.8. Balanced scorecard

Metoda Balanced scorecard je v ČR velice málo používána. Metoda však umožnila si vyjasnit, co jsou pro radní a zastupitele klíčové výsledky z hlediska kvality života ve Vsetíně, jejich přesná identifikace je pak potřebná i v Modelu CAF. K těmto výsledkům jsou nastaveny cílové hodnoty vždy na následující rok, do roku 2010 a 2020. Činnosti města a jeho organizací se začínají orientovat tak, aby podporovaly strategii města. Díky procesní mapě odbory úřadu a jednotlivé organizace znají, čím ke strategii přispívají. To by měl vědět i každý jednotlivec. Příspěvek k naplňování strategie se všem odborům úřadu promítá do systému odměňování.

Strategická mapa je pak k nalezení v příloze 9. V příloze 10 je pak modelový soubor ukazatelů pro město a příklad tvorby BSC pro finanční odbor. Ukázka procesní mapy je uvedena v příloze 11.

5. Diskuse

Zavádění systémů řízení kvality ve veřejné správě má svá určitá specifika. Důvody pro implementaci systémů uvedené oběma organizacemi se shodují s těmi, které jmenuje **LACINA, K. – 2004 (5)**. Tím nejčastěji uváděným byl právě tlak Evropské unie. Aplikace systémů managementu kvality ve státní správě je dle výčtu úřadů ve svém počátku, jak shodně uvádí **VORLÍČEK, Z. – 2008 (19)**.

Z hlediska limitovaných zdrojů se pak snaží ČSÚ i MěÚ Vsetín řešit problémy efektivně a hospodárně, což potvrzuje domněnku **WRIGHTA, G. – 2003 (2)** a **LACINY, K. – 2004 (5)** o uplatnění stejných ekonomických kritérií ve veřejné sféře a v soukromém sektoru.

Z analýzy postupu Českého statistického úřadu vyplývá důležitost procesního řízení, dekompozice jednotlivých činností na procesy, které prosazuje **PŮČEK, M. – 2004 (22)**.

A zároveň se potvrzují jeho navržené výsledky procesního řízení. ČSÚ svým způsobem aplikace potvrdil i názor **NENADÁLA, J. – 2002 (6)**, který mluví o jednotlivých přístupech systému TQM. A také bylo potvrzeno propojení nástrojů TQM s Modelm excellence, které předpokládal **NENADÁL, J. – 2004 (7)**.

Postupem aplikace norem ISO MěÚ Vsetín se potvrzují názory **BRADÍKA, J. – 2003 (9)** o uplatnění na mezinárodním poli. Vsetín svým zkušenostmi totiž pronikl i do mezinárodních srovnání.

Na příkladu MěÚ Vsetín se však nepotvrzuje tvrzení **PINCOVÉ, E. – 2007 (3)** o hlavní aplikaci standardu ISO 9001. Ten je na vzorovém modelu Vsetína doplněn ještě o normy, které uvádí **PŮČEK, M. – 2004 (22)**.

6. Návrh na řešení systému managementu kvality

V oblasti ústřední státní správy nejsou zkušenosti se systémy řízení kvality tak pokročilé jako na poli místní státní správy. V případě Českého statistického úřadu je plně funkční model TQM a sebehodnocení podle Modelu EFQM. Vyčíslit jejich ekonomický přínos však zatím není možné z důvodu nerealizované aplikace nákladového controllingu. Tento přístup se úřad zavádět na základě procesních přístupů. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, určité kroky v podobě pilotního projektu už byly zařazeny do programu úřadu.

Při implementaci tohoto přístupu bych doporučila vytvořit a kvalitně personálně vybavit referát nákladového controllingu. Přesněji řečeno 2–3 pracovníky s širokou znalostí procesů v úřadu a dostatečnými vědomostmi z účetní, finanční, mzdové a personální oblasti.

Dále bych zdůraznila nutnost vést dokumentaci a aktualizovat všechny podklady pro kontrolu nákladů.

Jak jsme se s vedoucím útvaru pro aplikaci systémů řízení kvality shodli je nutno nakoupit software pro integrovaný podnikový software, který pomůže s nákladovým controllingem. Tato činnost souvisí se zadáním veřejné zakázky na nákup SW a zavedení integrovaného systému podnikového řízení (ERP), zahrnujícího kromě nákladového controllingu i finanční účetnictví, personalistiku, mzdy, evidenci majetku a další.

Zavádění nákladového controllingu v podmínkách ČSÚ bude dále probíhat ve dvou etapách. Během první etapy v roce 2008 dojde k implementaci základní, tj. nižší úrovně, která spočívá ve vytvoření nákladového – kalkulačního systému, jehož výsledkem se stane zjištění skutečné finanční náročnosti controllingových objektů, přičemž controllingovými objekty se rozumí:

- zakázky (projekty, granty, technické asistence, statistické úlohy, výstupy diseminace apod.),
- střediska (útvary ČSÚ – odbory, samostatná oddělení),
- procesy a subprocessy (skupiny činností).

V první řadě se nákladový controlling zaměří na nejvýznamnější skupinu nákladů, resp. výdajů ČSÚ. Tu tvoří mzdové a ostatní osobní výdaje včetně pojistného, příspěvek na

státní politiku zaměstnanosti (včetně odstupného). Ty dosáhly v r. 2006 65 % běžných výdajů a cca 61% veškerých výdajů (tj. včetně kapitálových), v r. 2005 pak 73 % běžných výdajů a 57 % výdajů celkem.

Základní podmínkou vyčíslení skutečných mzdových a ostatních osobních nákladů na controllingové objekty je vykazování spotřeby času zaměstnanci ČSÚ. K tomu bude využita již vypracovaná a odzkoušená metodika sledování času pro vybrané zakázky - projekty/granty a další zvláště sledované úkoly s použitím fungující aplikace „Sledování zakázek“ v docházkovém programu.

V druhé etapě dojde v r. 2009 k implementaci vyšší úrovně controllingu, která, s využitím dat získaných v prvním roce aplikace, bude umožňovat plánování a modelování nákladů na controllingové objekty, tj. především statistické úlohy, identifikaci a vyhodnocování odchylek skutečného vývoje.

Postup města Vsetína je nutno nazvat zcela ojedinělým v České republice. Pokud bychom s jeho počínáním porovnávali další města, najdeme jen málo z nich na stejné úrovni.

Podle materiálů MěÚ Vsetín, které jsem měla možnost prostudovat, není příliš věcí na vytknutí. Určitě je nutné apelovat na přesné zpracování procesní mapy, protože jak jsme měli možnost posoudit, na základě analýzy procesů se dá mnoho objevit. Pro budoucí období města Vsetína bych ještě doporučila nové metody, v podobě Charty služeb. MěÚ Vsetín se již do této snahy zapojil, ale ještě není plně realizována.

Charta služby a postup, jak je aplikovat jsou podrobně popsány v příručce (31). Charta služeb je veřejným dokumentem, kterým se stanoví základní informace o poskytovaných službách, o úrovni služeb, kterou může zákazník očekávat, stejně tak jako způsob podávání stížností či návrhů na zlepšení. Hlavními výhodami tohoto způsobu managementu kvality jsou:

- napomáhají organizacím poskytujícím veřejné služby zvládat očekávání uživatelů,
- poskytují rámec pro konzultace s uživateli služeb,
- podporují organizace poskytující veřejné služby v měření a hodnocení výkonu, tím, že veřejnost informují o tom, jaký standard mohou očekávat a jak se organizace provinily proti těmto standardům, činí tyto organizace poskytující veřejné služby transparentnějšími,

- nutí organizace poskytující veřejné služby ke zlepšení jejich činnosti tam, kde nebyly dodrženy slibované standardy,
- zvyšují spokojenost uživatelů služeb.

Díky aplikaci Charty služeb by mohl MÚ Vsetín dosáhnout lepšího výsledku v měření spokojenosti zákazníků, která podle obrázku 7 jeví určité rezervy oproti jiným městům.

V celorepublikovém ohledu bych složkám státní správy doporučila nezůstávat jen u jednoho systému managementu kvality. Podle příkladu MÚ Vsetína je účinnější aplikovat více systémů.

Nutno zdůraznit i účinnost Modelu CAF společně s Benchmarkingem., kdy se efekt s použitím CAF modelu znásobuje porovnáním s ostatními subjekty. V souvislosti s tímto spojením je dle mého názoru vhodné podtrhnout i finanční nenáročnost Modelu CAF. Tento způsob je velmi dobře přístupný na internetu, kde jsou k dispozici aplikační příručky a příklady „dobré praxe“. Snadné využití Benchmarkingu je dáno přístupem do databáze subjektů, kde je možnost přímo čerpat ze zkušeností. V tomto ohledu však nemusí organizace zůstat omezena hranicemi ČR, ale lze se obrátit i na stránky Evropského institutu EIPA a porovnat své výsledky s mezinárodními partnery.

Ve vazbě na aplikaci modelů managementu kvality je vhodné zmínit i jejich ekonomický přínos. Ten souvisí hlavně s dekompozicí procesů v organizaci a jejich analýzou, která pak směřuje k jejich optimalizaci.

Tato optimalizace umožňuje určitou úsporu nákladů. V tomto se nabízí možnost vytvořit složky platu pracovníků motivující hledání těchto úspor. K platu zaměstnance by byla v případě nalezení určité úspory připočítána odměna dle tabulky 1.

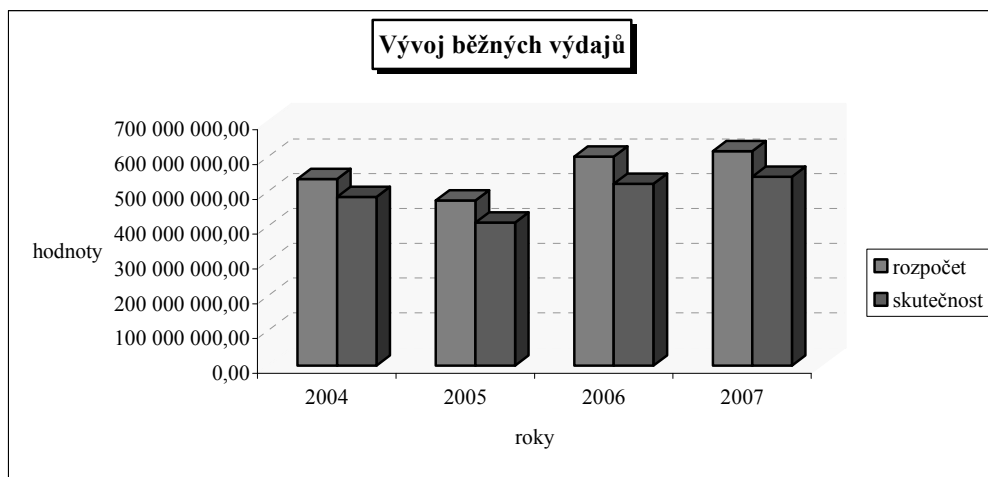
Tabulka č. 1: Odměny dle nalezených úspor

Prokazatelná odsouhlasená úspora	Odměna z dosažené úspory
1000 – 9999 Kč	30% z dosažené úspory
10000 – 49999 Kč	3000 Kč + 25% z částky nad 10000 Kč
50000 – 99999 Kč	13000 Kč + 20% z částky nad 50000 Kč
100000 – 499999 Kč	23000 Kč + 12% z částky nad 100000 Kč
500000 – 999999 Kč	71000 Kč + 8% z částky nad 500000 Kč
Nad 1 mil. Kč	111000 Kč + 5% z částky nad 1 mil. Kč

Zdroj: vlastní zpracování dat

Úspora nákladů se dále může projevit i v běžných výdajích stejně jako na MěÚ Vsetín. Aplikace systémů řízení kvality zde napomohla k úspoře na platech zaměstnanců, která je jedním z důvodů snižování běžných výdajů. Jejich vývoj je na grafu 9.

Graf č. 9: Vývoj běžných výdajů MěÚ Vsetín v letech 2004 – 2007



Zdroj: vlastní zpracování dat

7. Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat systémy řízení kvality působící v oblasti státní správy. Posoudit jejich účinnost a navrhnout možná zlepšení.

Státní správa je součástí správy veřejné. Služby, které poskytuje, jsou určeny zákazníkům, jimiž jsme my, občané České republiky.

Kvalita je pojmem moderní doby. S kvalitou služeb máme možnost se setkat téměř denně. Jsme obklopeni množstvím nabízených služeb, ať už jsou to služby soukromého či veřejného sektoru. V současné době se požadavky zákazníků rok od roku zvyšují. Nejsou to ale jen jejich požadavky, které pohání organizace k neustálému zlepšování a aplikaci systémů řízení kvality.

Kvalita služby se ve veřejném sektoru začala řešit po dokončení reformních kroků, které vedly k decentralizaci veřejné správy. Právě v této době se pozornost stočila k řízení kvality v této oblasti. Tento přístup umocnil i postup vlády a vstup České republiky do Evropské unie.

Jak již bylo naznačeno pro zlepšení kvality, jsou implementovány systémy řízení kvality. V praxi byly zaváděny systémy řízení kvality nejprve v soukromém sektoru a teprve následně v sektoru veřejném.

Pro analýzu systémů řízení jakosti působících ve státní správě byly vybrány dva subjekty. Tento výběr souvisí s dvěma možnostmi výkonu státní správy.

Prvním subjektem byl Český statistický úřad, který zastupuje výkon státní správy na ústřední úrovni. Do jeho působnosti spadá zajišťování statistické služby ČR, poskytování statistických podkladů apod.

Při analýze aplikovaného systému řízení kvality jsem čerpala informace z výročních zpráv úřadu, z materiálů, které mi poskytl zástupce útvaru aplikace nástrojů kvality a z rozpočtů ČR.

Zavádění čehokoli na poli úřadu není snadným úkolem a toto tvrzení se týká i systému managementu kvality. Všechna opatření se potýkají s určitým časovým zpožděním.

ČSÚ zavádí úspěšně od roku 2003 nástroje TQM, společně se sebehodnocením podle Modelu excelence. Jak jsme se se zástupcem úřadu shodli, největší problém bylo před

zavedením systému určit problémová místa. Právě této činnosti se významně přispělo aplikací systému. Soubor nástrojů řízení kvality TQM zároveň umožňuje velmi účinně zlepšovat kvalitu v těchto problémových místech a zaměřit se na zákazníka.

Zlepšením kvality však cesta úřadu nekončí. Vzhledem k požadavku zákazníků na zvyšující se kvalitu a omezené rozpočtové zdroje v této oblasti je vhodné řešit identifikovaná problémová místa i z hlediska financí. A to aplikací systému nákladového controllingu. V tomto ohledu bych doporučila se zaměřit hlavně na běžné výdaje, konkrétně na položku mzdových výdajů.

Druhý subjekt byl vybrán jako zástupce výkonu státní správy v přenesené působnosti. Jedná se o MěÚ Vsetín, který je pojat jako vzor pro ostatní subjekty státní správy v přenesené působnosti. MěÚ Vsetín vykonává služby v souvislosti se zajištěním kvalitního života svých občanů v několika oblastech.

Na úřadě města Vsetína se aplikují systémy řízení kvality již od roku 2000. Jako první byly aplikovány koncepce spojené s životním prostředím propojující i oblast kvality služeb. Následně byly aplikovány systémy managementu kvality zaměřující se pouze na zlepšení kvality služeb.

Jejich výsledkem je kromě lepších služeb, i prokazatelné účinnější využívání přidělených zdrojů ze státního rozpočtu. Toto zlepšení se projevuje snižováním běžných výdajů, které je zapříčiněno kromě jiného i snížením mzdových výdajů. Snížení běžných výdajů se pak pohybuje kolem 10 – 12%.

Jako další postup pro úřad ve Vsetíně bych navrhla možná zlepšení v oblasti spokojenosti zákazníků pomocí Chart občana.

Pomocí obou dvou příkladů byla částečně potvrzena hypotéza, že v jednotlivých výkonech státní správy se stejné systémy řízení kvality. V oblasti výkonu v správě v přenesené působnosti se však jedná o souběžnou aplikaci několika modelů, zaměřených i na jednotlivé součásti organizace, např. zaměření na životní prostředí. Zatímco na poli ústřední státní správy se uplatňují spíše komplexní systémy.

Druhá hypotéza o přínosech systémů řízení jakosti byla zodpovězena přínosy v oblasti úspor nákladů.

Výsledky výzkumů a návrhy byly diskutovány se zástupci obou organizací a předány k dalšímu posouzení.

8. Abstract

Quality is treated as the commonplace nowadays. The customers want better and better products and services, they want quality. All residents of Czech republic are the customers of the public sector service.

The companies and organizations should take care about the control of quality. That's why they boot quality into their systems of management. An implementation of such approaches presents the chance to directly benefit from the experiences gathered in the implementation in private sector.

Main goal of this diploma work is the analysis of the systems of quality management in public administration. It treats with the assessment of an impact of quality management system on his effectivity in state administration.

First chapter extends the knowledge of the systems of quality. This part talks about specific demands for quality management system used in public sector.

The knowledge from first part was used in next chapter for analysis of the situation in selected organization. To review the impact of system, The municipal authority in Vsetin as a representative of transferred state administration, and Czech statistical office as a representative of central state administration were choosed. System of quality management applicated in these two examples was analysed. On the basis of these findings, the recommendation of the application of other tools was suggested and the economic benefit was determined.

Key words:

quality management system

system managementu kvality

management

řzení

public sector

veřejný sektor

state administration

státní správa

effectivity

účinnost

9. Přehled použité literatury

Monografie

1. BRADÍK, J., NOVOTNÝ, R. Řízení a zabezpečování jakosti. 1. vydání. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSs., 2003. ISBN 80-214-2460-5.
2. BRAUN, V. Od TQM k Modelu Excellence EFQM. MM Průmyslové spektrum. Vydává MM publishing s.r.o. 1997-, roč. 2004, č.6, Praha. dostupné online: www.mmspektrum.com/clanek/cesta-od-tqm-k-modelu-excelence-efqm.
3. BALÁŠ, L., KAJML, P., ORÁLKOVÁ, A. Společný hodnotící rámec – CAF 2006. 1. vydání. Praha : Vydavatelství Národní politiky podpory jakosti., 2007. ISBN 978-80-02-01901-5.
4. JANEČEK, Z. Zajišťování jakosti. 1. vydání. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2001. ISBN 80-7082-807-2.
5. JIRÁSEK, J. Štíhlá výroba. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. ISBN 80-7169-394-4.
6. LACINA, K. Evropská veřejná správa. 1. vydání. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2004. ISBN 80-86754-10-3.
7. MIZUNO, S. Řízení jakosti. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-38-4.
8. MYKISKA, A., CHMELÍK, V., MATUŠŮ, M. Řízení a zabezpečování jakosti. 1. vydání. Praha : ČVUT Praha, 1998. ISBN 80-01-01720-6.
9. NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ D., PETŘÍKOVÁ R., PLURA J., aj. Moderní systémy řízení jakosti Quality management. 2. vydání. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.
10. NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vydání. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
11. OLŠOVÁ, P. Management územní samosprávy. [online]. Praha : Obec a finance. Vydává Triada spol. s.r.o., 1999 -, roč. 2005, č. 1. ISSN 1211-4189. [cit. dle 14/04/05] dostupné: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6169357>.
12. PŮČEK, M. Řízení procesů výkonu státní správy. 1. vydání. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2004. ISBN 80-239-4098-8.

13. VACULÍK, J. Systém řízení jakosti Cesta na světové trhy. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita Brno, 1999. ISBN 80-210-2101-2.
14. VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 2002. ISBN 80-247-0194-4.
15. VORLÍČEK, Z. Strategie Národní politiky jakosti v ČR na období 2008 – 2013 pro vyšší kvalitu života občanů České republiky. Časopis Veřejná správa. Vydává Ministerstvo vnitra ČR. roč. 2008, č. 5. Praha. dostupné online: <http://www.micr.cz/casopisy/s/2008/05/pril.html>.
16. WRIGHT, G., NEMEC, J. Management veřejné správy: Teorie a praxe: Zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy. 1. vydání. Praha : Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X.

Elektronické zdroje:

17. ČEBIŠOVÁ, T., GROSPÍČ, J. Analýza veřejné správy ČR. [online]. Praha : Národní vzdělávací fond, 1998. [cit. dle 15/03/08]. dostupné: <http://www.nvf.cz/archiv/versprava/analyza/obsah.htm>.
18. dokument Grémia pro regulační reformu a efektivní veřejnou správu. Strategie „Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby“ [online]. Praha : Ministerstvo vnitra ČR – Odbor reformy regulace a kvality veřejné správy, 2007. [cit. dle 21/03/08]. dostupné: <http://www.mvcr.cz/sprava/gremium/dokumenty.html>.
19. dokument Ministerstva vnitra ČR. Analýza veřejných služeb [online]. Praha : Ministerstvo vnitra - Odbor reformy regulace a kvality veřejné správy, 09/2003 [cit. dle 22/03/08]. dostupné: http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/koncepce/v_sluzby/analy_vs.html.
20. dokument Národní politika kvality. Strategie Národní politiky pro podporu jakosti. [online], Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, verze 300108 [cit. dle 11/03/08]. dostupné: http://www.npj.cz/dokumenty/strategie_doc.pdf.
21. HUŠEK, Z., ŠUSTA, M., PŮČEK, M. Aplikace metody Balanced scorecard ve veřejném sektoru. [online]. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, Výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006 [cit. dle 14/03/08] dostupné: www.npj.cz/publikace_get.asp?id_14=100.

22. LORENC, M., PINCOVÁ, E. Přístupy k řízení kvality ve veřejné správě. [online]. Praha : Internetové zpravodajství o Informačních systémech veřejné správy, společnost Adice s.r.o., 2001 - [cit. dle 30/08/07]. ISSN 1802-6575. dostupné: <http://www.isvs.cz/standardy/pristupy-k-řízení-kvality-ve-verejne-sprave.html>.
23. portál veřejné správy České republiky. Veřejná správa součást moci výkonné, Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2003 [cit. dle 04/03/08]. dostupné: http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696/_s.155/8712?docid=1893&ks=1223.
24. pracovní skupina Inovative Public Service Group. Společný hodnotící rámec (Model CAF 2002) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. [online]. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti. 3. vydání, 2005 [cit. dle 23/03/08]. ISBN 80-02-01704-8. dostupné: http://www.npj.cz/publikace_list.asp?hledej=CAF&dostupne=&orderby=nazev.
25. stránky Týmové iniciativy pro místní udržitelný rozvoj, dostupné: <http://www.timur.cz/>
26. Wikipedia, the free encyclopedia [online]. Florida (USA) : Wikimedia Foundation, 2001. [cit. dle 31/03/08], dostupné: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Obec>.

10. Seznam tabulek, obrázků a grafů

10.1. Grafy

Graf č. 1: Počet získaných odpovědí.....	45
Graf č. 2: Procento pravidelných uživatelů.....	46
Graf č. 3: Hodnocení poskytovaných informací	46
Graf č. 4: Návratnost dotazníků v anketě o spokojenosti zaměstnanců.....	47
Graf č. 5: Porovnání spokojenosti s výkazy v roce 2004 a 2006	48
Graf č. 6: Vyplnění výkazů pomocí webových stránek za rok 2004 a 2006	49
Graf č. 7: Hodnocení vztahu ČSÚ k respondentům v roce 2004 a 2006	49
Graf č. 8: Vývoj rozpočtů MÚ Vsetín v letech 2001 – 2007	53
Graf č. 9: Vývoj běžných výdajů MěÚ Vsetín v letech 2004 – 2007	64

10.2. Obrázky

Obr. 1: Hlavní účinky systému managementu jakosti ve firmě.....	11
Obr. 2: Přístupy k řízení jakosti	12
Obr. 3: Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století	14
Obr. 4: Kraje ČR.....	17
Obr. 5: Kraje v označení NUTS 2.....	18
Obr. 6: Model „Cíl veřejné správy“	18
Obr. 7: Schéma procesu	24
Obr. 8: Procesní přístup	25
Obr. 9: EFQM Model Excellence, verze z roku 2003	28
Obr. 10: Model CAF	29
Obr. 11: Metoda BSC pro organizace ve veřejném sektoru	32
Obr. 12: postup MÚ Vsetín k “dělat správné věci správným způsobem”	54
Obr. 13: Evropská sada indikátorů.....	57
Obr. 14: Výsledek sebehodnocení – spokojenost pracovníků	58
Obr. 15: Příklad výsledku benchmarkingu	59

10.3. Tabulky

Tabulka č. 1: Odměny dle nalezených úspor	64
-------------------------------------------------	----

11. Seznam zkratk

BSC	Balanced scorecard, Vyvážené ukazatele
CAF	Common Assesement Framework, Společný hodnotící rámec
ČSÚ	Český statistický úřad
EFQM	European Foundation for Quality Management, Evropská organizace pro management kvality
EU	Evropská unie
GMP	Good Manufacturing Practise
HACCP	Hard Analysis and Critical Control Point, Analýza nebezpečí a kritické kontrolní body
ISO	International Organization for Standardization, Mezinárodní organizace pro standardizaci
NPJ	Národní politika jakosti
NUTS	Nomenclature des Unites Territoriales Statistique, Statostické územní jednotky
MA21	Místní agenda 21
MěÚ	Městský úřad
QMS	Quality management system, Systém managementu kvality
TQM	Total quality management, Komplexní řízení kvality

12. Přílohy

Příloha 1: Seznam správních úřadů ČR	1
Příloha 2 : Obec – činnosti spojené s jednotlivými působnostmi	2
Příloha 3 : Česká obchodní inspekce – Strategie podle Modelu CAF	4
Příloha 4 : Evidence měst MVČR.....	5
Příloha 5 : Organizační struktura ČSÚ	10
Příloha 6 : Vlastnosti statistiky	12
Příloha 7 : Dotazník respondentů ČSÚ	13
Příloha 8 : Orgnizační struktura MěÚ Vsetín	16
Příloha 9 : Strategická mapa MěÚ Vsetín.....	17
Příloha 10 : Soubor ukazatelů BSC pro město, BSC pro finanční odbor	18
Příloha 11: Procesní mapa MěÚ Vsetín.....	20

Příloha 1: Seznam správních úřadů ČR

Přehled správních úřadů Aktuální stav		
Číslo kapitoly a/ rozpočtu	Název správního úřadu	Počet správních úřadů
304	Úřad vlády České republiky	1
306	Ministerstvo zahraničních věcí	1
307	Ministerstvo obrany	1
	Krájská vojenská velitelství	14
	Újezdní úřady	5
308	Národní bezpečnostní úřad	1
312	Ministerstvo financí	1
	Finanční ředitelství	8
	Finanční úřady	199
	Generální ředitelství cel	1
	Celní ředitelství	8
	Celní úřady	54
313	Ministerstvo práce a sociálních věcí	1
	Úřady práce	77
	Česká správa sociálního zabezpečení	1
	Státní úřad inspekce práce	1
	Oblastní inspektoráty práce	8
	Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí	1
314	Ministerstvo vnitra	1
	Hasičské záchranné sbory krajů	14
	Národní archiv	1
	Státní oblastní archivy	7
316	Ministerstvo životního prostředí	1
	Česká inspekce životního prostředí	1
	Správa Národního parku České Švýcarsko	1
317	Ministerstvo pro místní rozvoj	1
322	Ministerstvo průmyslu a obchodu	1
	Státní energetická inspekce	1
	Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva	1
	Česká obchodní inspekce	1
	Puncovní úřad	1
	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví	1
327	Ministerstvo dopravy	1
	Úřad pro civilní letectví	1
	Státní plavební správa	1
	Drážní úřad	1
	Drážní inspekce	1
328	Český telekomunikační úřad	1
329	Ministerstvo zemědělství (včetně pozemkových úřadů)	1
	Státní veterinární správa	1
	Krájské veterinární správy	14
	Ústav pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv	1
	Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský	1
	Státní rostlinolékařská správa	1
	Státní zemědělská a potravinářská inspekce	1
	Česká plemenářská inspekce	1
333	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	1
	Česká školní inspekce	1
334	Ministerstvo kultury	1
335	Ministerstvo zdravotnictví	1
	Státní ústav pro kontrolu léčiv	1
	Krájské hygienické stanice	14
336	Ministerstvo spravedlnosti	1
	Vězeňská služba	1
338	Ministerstvo informatiky	1
344	Úřad průmyslového vlastnictví	1
346	Český statistický úřad	1
346	Český úřad zeměměřický a katastrální	1
	Katastrální úřady	14
	Zeměměřický úřad	1
	Zeměměřické a katastrální inspektoráty	7
348	Český báňský úřad	1
	Obvodní báňské úřady	9
349	Energetický regulační úřad	1
353	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže	1
372	Rada pro rozhlasové a televizní vysílání	1
374	Správa státních hmotných rezerv	1
375	Státní úřad pro jadernou bezpečnost	1
	Správní úřady celkem	505
	z toho: ústřední správní úřady a správní úřady, které nemají nadřízený správní úřad	27
	podřízené správní úřady	478

Vysvětlivky: ¹⁾ - ministerstva, ²⁾ - jiné ústřední správní úřady, ³⁾ - správní úřady, které nemají nadřízený správní úřad.
⁴⁾ - podřízené správní úřady s celostátní působností, ⁵⁾ - podřízené správní úřady s územní působností.
 Poznámka: Správní úřadem pro účely tohoto přehledu jsou ministerstva a jiné správní úřady (orgány státní správy), které používají výškové označení zvláštního zájmov. a Česká správa sociálního zabezpečení.

Zdroj: Úřad vlády, 2007

Příloha 2 : Obec – činnosti spojené s jednotlivými působnostmi

Do samostatné působnosti obce ze zákona o obcích patří:

- hospodaření obce, rozpočet a závěrečný účet obce;
- peněžní fondy obce;
- právnické osoby obce a organizační složky obce a účast obce v právnických osobách;
- osobní a věcné výdaje na činnost obecního úřadu a zvláštních orgánů obce;
- organizace, řízení, personální a materiální zabezpečení obecního úřadu;
- vydávání obecně závazných vyhlášek obce;
- místní referendum;
- obecní policie;
- ukládání pokut za správní delikty;
- program rozvoje územního obvodu obce;
- územní plán obce a regulační plán a vyhlášení jejich závazné části obecně závaznou vyhláškou;
- spolupráce s jinými obcemi atd.

Na základě zvláštních zákonů patří dále do samostatné působnosti obce:

- místní poplatky;
- zřizování jednotky dobrovolných hasičů a zabezpečení úkolů požární ochrany v obci;
- zajišťování připravenosti obce na mimořádné události a podílení se na provádění záchranných a likvidačních prací a na ochraně obyvatelstva;
- zřizování a správa předškolních zařízení, základních škol, základních uměleckých škol a zařízení jim sloužících;
- zřizování zdravotnických zařízení a ochrana veřejného zdraví;
- ochrana před alkoholismem a jinými toxikomaniemi.

Agendy obce s pověřeným obecním úřadem v přenesené působnosti:

- jsou oprávněny rozhodovat v prvním stupni ve správním řízení o právech, právem chráněných zájmech a povinnostech osob, pokud zvláštní zákon nestanoví jinou příslušnost;

- rozhodují o poskytování peněžité a věcné dávky nebo půjčky;
- zajišťují volby do Parlamentu České republiky, do zastupitelstev krajů, do zastupitelstev obcí a do Evropského parlamentu;
- jsou vodoprávním úřadem a povolují odběr a nakládání s vodami;
- jsou orgánem ochrany přírody; jsou orgánem ochrany zemědělského půdního fondu atd.
- zajišťují připravenost obce na mimořádné události a podílejí se na provádění záchranných a likvidačních prací,

Agendy obce s rozšířenou působností v přenesené působnosti:

- vydávají řidičské průkazy;
- vedou registry motorových vozidel;
- jsou silničním správním úřadem pro silnice II. a III. třídy;
- zajišťují ochranu kulturních památek v územním obvodu;
- zajišťují sociálně-právní ochranu dětí a rozhodují o poskytování věcných a peněžitých dávek a služeb;
- vydávají občanské průkazy a cestovní doklady;
- vedou registry obyvatel;
- vykonávají státní správu lesů;
- rozhodují na úseku rybářství a myslivosti;
- jsou vodoprávním úřadem a vydávají souhlasy k vodním stavbám;
- jsou povodňovým orgánem a řídí ochranu před povodněmi;
- podílejí se na hospodaření s odpady, zpracovávají evidenci odpadů, udělují souhlas k nakládání s odpady;
- jsou orgánem ochrany přírody a ochrany ovzduší;
- jsou orgánem ochrany zemědělského půdního fondu;
- jsou živnostenským úřadem atd.

Zdroj: stránky Ministerstva vnitra

Příloha 3 : Česká obchodní inspekce – Strategie podle Modelu CAF

VIZE	Dynamický dozorový orgán pro ochranu spotřebitele a společného trhu EU
POSLÁNÍ	<ul style="list-style-type: none"> ochrana spotřebitele a jednotného trhu ve spolupráci s orgány Evropské unie podpora jednotných podmínek uvádění výrobků na trh
HODNOTY	<ul style="list-style-type: none"> naplňování strategických plánů organizace respektování zákonů a dodržování etiky chování v souladu s vnitřními předpisy ctění závazků vůči spotřebitelům, podnikajícím subjektům a ostatním stranám
CÍLE	<ul style="list-style-type: none"> zajištění vyváženého, cíleného a nestranného dozoru spolupráce s orgány státní správy a nevládními organizacemi spolupráce s dozorovými institucemi v EU preventivní působení v oblasti ochrany spotřebitele a vytváření jednotného trhu EU rychlé reagování na potřeby aktuálních změn podílení se na vytváření a uplatňování politiky státu dosažení stejné úrovně ochrany spotřebitele a podmínek uvádění výrobků na trh srovnatelných s EU
ZÁVAZEK VŮČI SPOTŘEBITELŮM A PODNIKATELŮM	<ul style="list-style-type: none"> efektivní systémový přístup k řízení a profesionální výkon kontrolní činnosti aktivní ochrana spotřebitele a dozor nad trhem
ZÁVAZEK VŮČI ZAJINTERESOVANÝM STRANÁM	<ul style="list-style-type: none"> aktivní spolupráce v ČR i v rámci EU výměna zkušeností a informací profesionální přístup jednotnost a vyváženost přístupu zajištění vyšší kvality služeb veřejné správy

Zdroj : poskytnutý materiál

Příloha 4 : Evidence měst MVČR

kraj	úřad	nástroje
Praha	Magistrát	CAF
	ÚMČ Praha 5	ISO 9001
	ÚMČ Praha 7	CAF
	ÚMČ Praha 9	ISO 9001
	ÚMČ Praha 10	ISO 9001, EFQM
	ÚMČ Praha 13	CAF
	ÚMČ Praha 14	ISO 9001
Středočeský	KÚ	CAF
	MěÚ Dobříš	CAF, BMK
	Magistrát Mladá Boleslav	ISO 9001
	Magistrát Kladno	BMK
	MěÚ Černošice	BMK, CAF
	MěÚ Beroun	BMK
	MěÚ Nymburk	BMK
	MěÚ Slaný	CAF, BMK
	MěÚ Velvary	CAF
	MěÚ Lysá n. Labem	BMK
Liberecký	KÚ	CAF
	MěÚ Jablonec n.N.	CAF, BMK
	MěÚ Česká Lípa	ISO 9001
	MěÚ Lomnice n. Popelkou	CAF
	MěÚ Nový Bor	BMK
Královéhradecký	KÚ	CAF
	Magistrát Hradec Králové	BMK
	MěÚ Kostelec n.Orlicí	CAF
	MěÚ Nové Město n.Metují	CAF
	MěÚ Nový Bydžov	BMK
	MěÚ Vrchlabí	BMK
	MěÚ Nová Paka	BMK

Pardubický	KÚ	CAF, ISO 17799
	MěÚ Chrudim	CAF
	MěÚ Moravská Třebová	CAF, BMK
	MěÚ Přelouč	BMK
	MěÚ Žamberk	BMK
	MěÚ Králíky	BMK
	MěÚ Lanškroun	BMK
Vysočina	KÚ	CAF
	MěÚ Pelhřimov	CAF, BMK
	MěÚ Chotěboř	CAF, BMK
	MěÚ Havlíčkův Brod	BMK
	MěÚ Moravské Budějovice	BMK
	MěÚ Třebíč	ISO 9001
	MěÚ Humpolec	BMK
	MěÚ Velké Meziříčí	BMK
	MěÚ Žďár n. Sázavou	BMK
	MěÚ Přibyslav	BMK
	MěÚ Jaroměřice n. Rokytnou	BMK
	MěÚ Třešť	BMK
Jihočeský	KÚ	CAF
	MěÚ Třeboň	CAF
	MěÚ Písek	CAF, BMK
	MěÚ Milevsko	CAF, BMK
	MěÚ Dačice	CAF, BMK
	MěÚ Tábor	BMK, CAF
	MěÚ Strakonice	BMK, CAF
	MěÚ Jindřichův Hradec	BMK
	MěÚ Vodňany	CAF
	MěÚ Týn n. Vltavou	BMK
	MěÚ Bechyně	BMK
Plzeňský		

	Magistrát Plzeň	CAF, ISO 9001
	MěÚ Rokycany	CAF
	MěÚ Horšovský Týn	CAF
	MěÚ Kralovice	BMK
	MěÚ Stříbro	ISO 9001
Karlovarský	KÚ	CAF
	MěÚ Aš	CAF
	MěÚ Sokolov	CAF
	MěÚ Cheb	BMK
Ústecký		
	MěÚ Děčín	CAF, BMK, BSC
	MěÚ Chomutov	CAF, BMK, BSC
	MěÚ Terezín	CAF
	MěÚ Louny	ISO 9001, BMK
	Magistrát Teplice	BMK
	MěÚ Varnsdorf	BMK
	MěÚ Chabařovice	CAF
	MěÚ Rumburk	BMK
Jihomoravský	KÚ	CAF
	MěÚ Kyjov	CAF, BMK
	MěÚ Boskovice	CAF
	MěÚ Hodonín	CAF, BMK
	MěÚ Rosice	BMK
	MěÚ Kuřim	BMK
	MěÚ Pohořelice	CAF, BMK
	MěÚ Šlapanice	ISO 9001, ISO 17799, CAF, BMK
	MěÚ Slavkov u Brna	BMK
Zlínský	KÚ	CAF
	Magistrát Zlín	BMK
	MěÚ Valašské Meziříčí	CAF, BMK
	MěÚ Valašské Klobouky	CAF

	MěÚ Vsetín	ISO 9001, ISO 14001, CAF, BMK, BSC
	MěÚ Uherské Hradiště	CAF, BMK, BSC
	MěÚ Uherský Brod	BMK
	MěÚ Otrokovice	BMK
Olomoucký	KÚ	CAF
	MěÚ Prostějov	CAF, BMK
	MěÚ Hranice	CAF, ISO 9001, BMK
	MěÚ Šternberk	CAF, BMK
	MěÚ Přerov	CAF, BMK
	MěÚ Šumperk	BMK, CAF
	MěÚ Zábřeh	BMK, CAF
	MěÚ Konice	CAF, BMK
	MěÚ Litovel	BMK
	MěÚ Uničov	BMK
	MěÚ Mohelnice	BMK
	MěÚ Hlubočky	BMK
	MěÚ Němčice n. Hanou	BMK
	MěÚ Moravský Beroun	BMK
Moravskoslezský	KÚ	CAF
	MěÚ Bílovec	CAF, BMK
	MěÚ Kopřivnice	CAF
	MěÚ Jablunkov	CAF, BMK
	MěÚ Karviná	CAF
	MěÚ Hlučín	CAF, BMK
	MěÚ Orlová	CAF, BMK
	MěÚ Vítkov	BMK
	MěÚ Studénka	CAF
	MěÚ Bruntál	CAF
	MěÚ Frýdek Místek	ISO 9001, BMK
	MěÚ Moravská Ostrava	BMK
	MěÚ Ostrava - jih	BMK
	MěÚ Ostrava Poruba	BMK
	MěÚ Radvanice	BMK

	MěÚ Nový Jičín	BMK

CAF - Common Assessment Framework

BMK - benchmarking

BSC - Balanced Scorecard

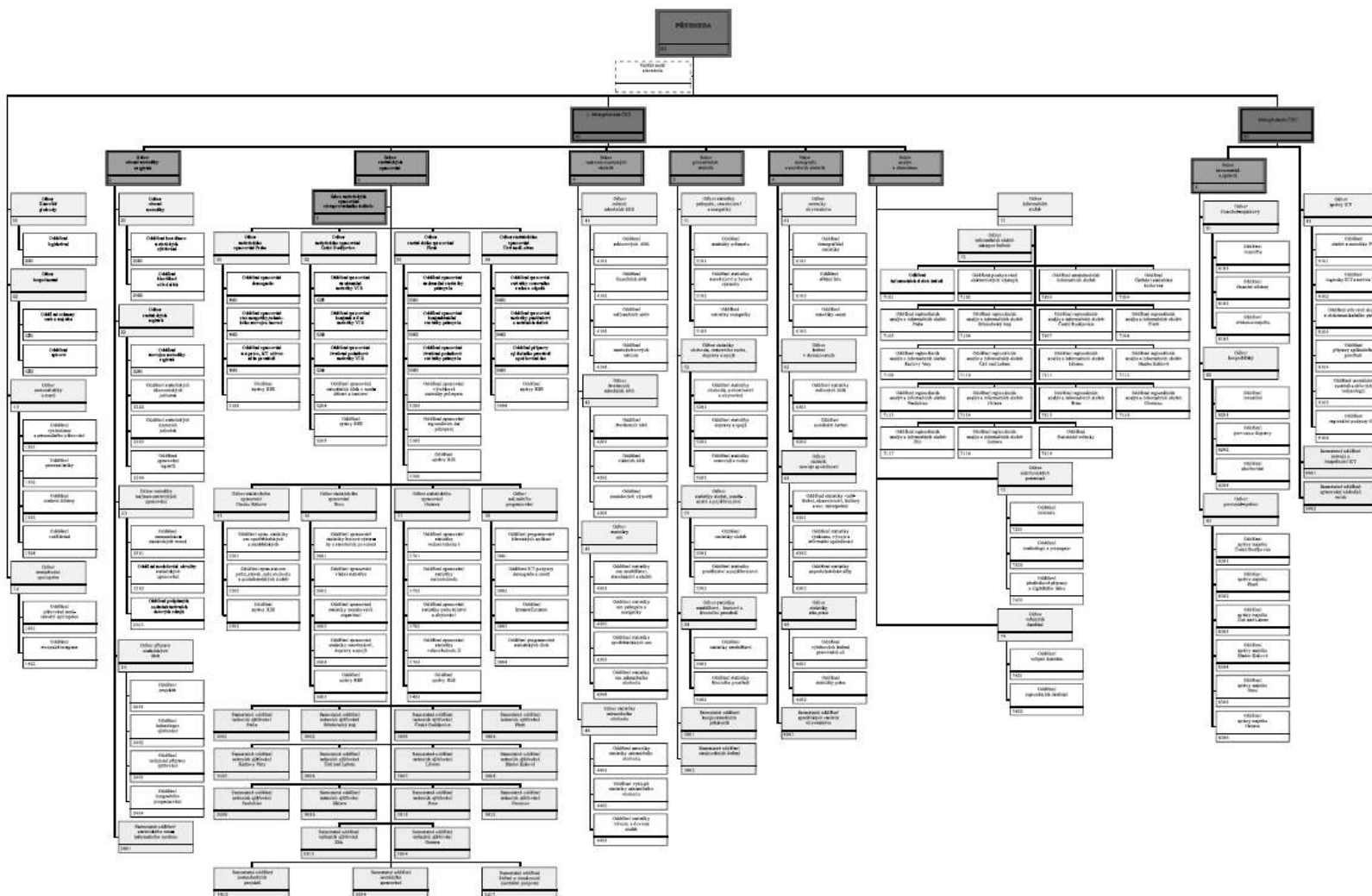
EFQM - model excellence

Zdroj :Ing. Pavel Kajml, interní materiály MVČR

Příloha 5 : Organizační struktura ČSÚ

Organizační schéma ČSÚ

stav k 1. 1. 2008



Zdroj : ČSÚ, poskytnuté materiály

Příloha 6 : Vlastnosti statistiky

- **Důležitost (Relevance) a Úplnost (Completeness)**

Statistiky jsou vyhovující (závažné, důležité), když odpovídají potřebám a prioritám uživatelů v takové úplnosti, která je dosažitelná, když se přihlédne k omezenosti zdrojů. Tyto statistiky vymezuje identifikace hlavních uživatelů a zjištění jejich potřeb (požadavků).

- **Přesnost (Accuracy) a Spolehlivost (Reliability)**

Přesnost je definována jako míra přiblížení se statisticky odhadované hodnoty ke (neznámé) skutečné hodnotě. Vyhodnocení přesnosti zahrnuje analýzu celkové chyby spojené s dostupným odhadem. Souhrnná přesnost má primární důležitost a je jednou z hlavních potřeb uživatelů. Vymezuje ji prezentace intervalu spolehlivosti společně s příslušnou statistikou. Rozlišují se uživatelé, kteří dostávají statistické služby a produkty zdarma; zákazníci je platí

- **Včasnost (Timeliness) a Dochvilnost (Punctuality)**

Statistiky jsou včasné, když jsou pro uživatele aktuální, tj. publikovány v co nejkratší době, která uplyne od jejich zjištění, a dochvilné, když jsou publikovány v předem oznámených a dodržených termínech.

- **Dostupnost (Accessibility) a Srozumitelnost (Clarity)**

Statistiky jsou snadno dostupné, jsou-li uživatelům k dispozici ve formě, jakou potřebují, a jsou-li pro ně srozumitelné a odpovídajícím způsobem zdokumentovány (doprovázejí je „metadata“). Součástí poskytované statistické služby je proto pomoc při používání a interpretaci statistických informací.

- **Koherence (Coherence) a Srovnatelnost (Comparability)**

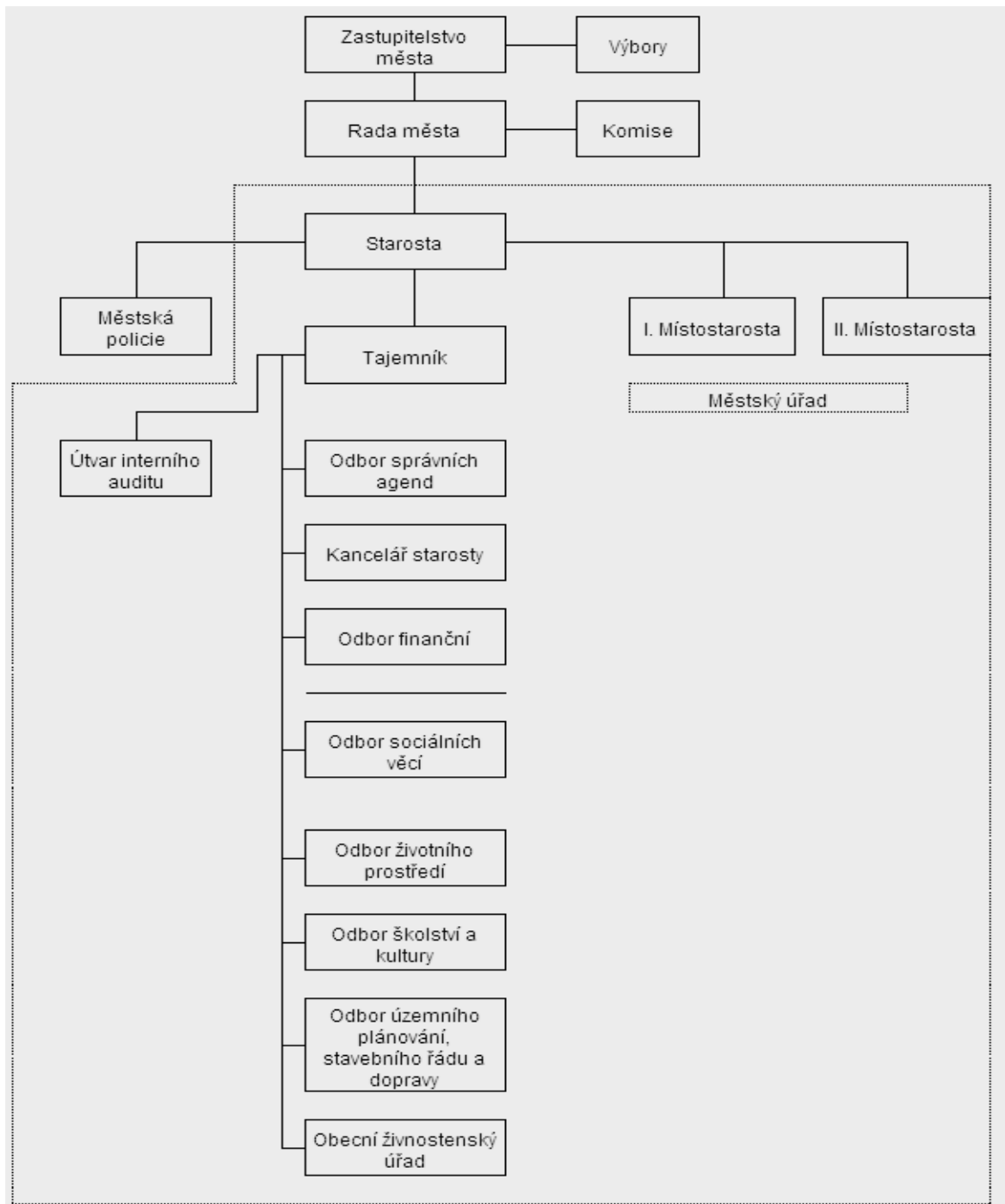
Koherence – logická souvislost – by měla existovat zejména mezi předběžnými a konečnými statistikami, mezi ročními a krátkodobými statistikami, mezi různými typy statistik ve stejné sociálně-ekonomické doméně apod. Statistiky, pocházejících z různých zdrojů, např. z různých šetření s různými frekvencemi zjišťování, spolu logicky souvisejí v té míře, v jaké jsou založeny na obecných definicích, klasifikacích a metodologických standardech. Statistiky jsou nejužitečnější, když umožňují spolehlivá porovnání v prostoru (za země nebo regiony), v čase a za věcně určené skupiny („domény“) vymezené klasifikacemi.

Zdroj: materiály ČSÚ

Příloha 7 : Dotazník respondentů ČSÚ

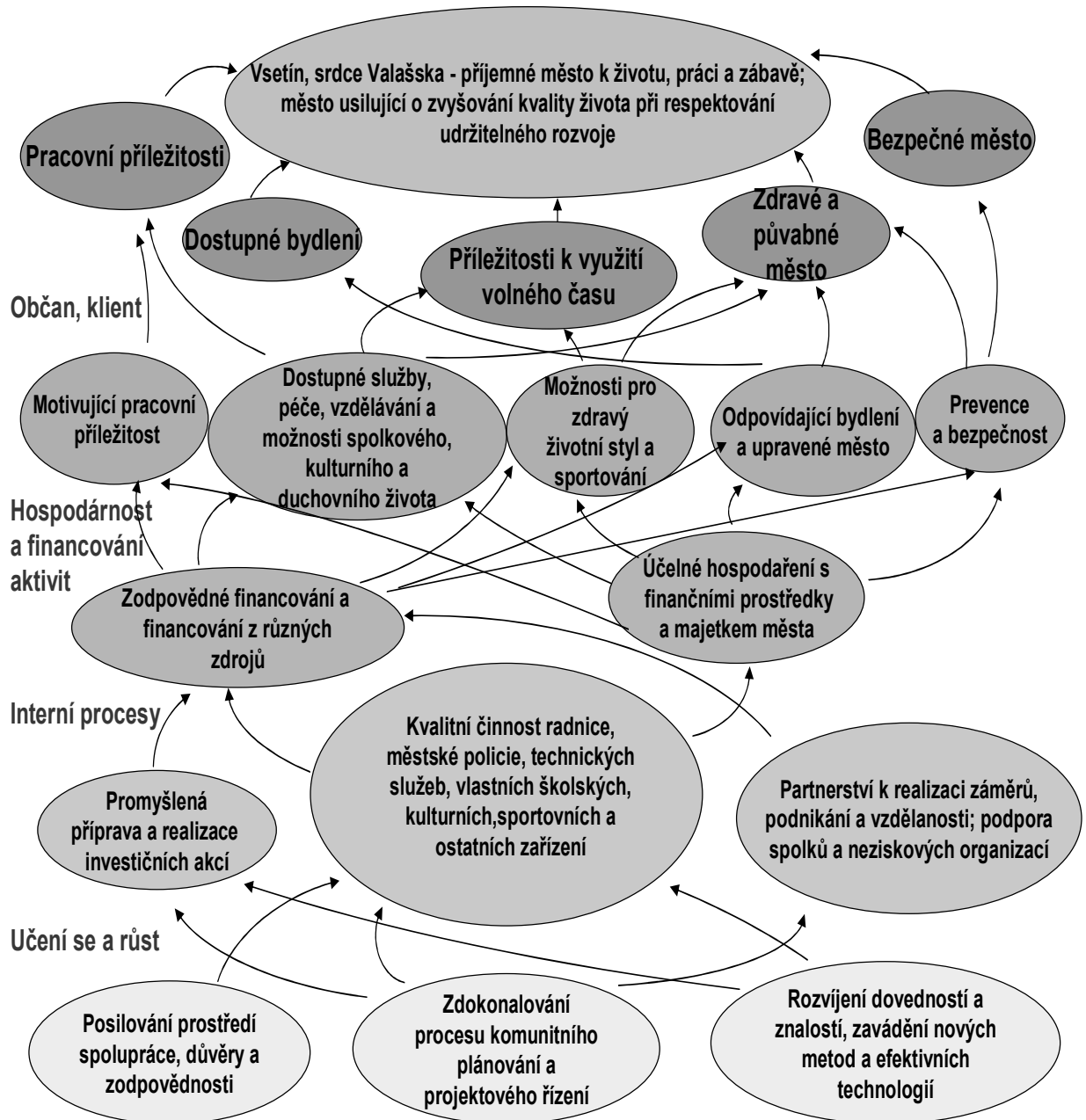
Zdroj: materiály ČSÚ

Příloha 8 : Orgnizační struktura MěÚ Vsetín



Zdroj: MěÚ Vsetín

Příloha 9 : Strategická mapa MěÚ Vsetín



Zdroj : MěÚ Vsetín, poskytnuté materiály

Příloha 10 : Soubor ukazatelů BSC pro město, BSC pro finanční odbor

Téma: Vize	Název měřítka: 0.1 Index spokojenosti občanů 0.2 Ekologická stopa 0.3 Počet obyvatel města
Občan, klient	
1. Motivující pracovní příležitost	1.1 Míra nezaměstnanosti 1.2 Průměrný plat
2. Dostupné služby, péče, vzdělávání a možnosti spolkového, kulturního a duchovního života.	2.1 Dostupnost služeb a péče
3. Možnosti pro zdravý životní styl a sportování	3.1 Zdraví obyvatel 3.2 Možnosti pro zdravý životní styl
4. Odpovídající bydlení a upravené město	4.1 Kvalita života na sídlišti 4.2 Počet vybudovaných nových bytů a rodinných domků
5. Prevence a bezpečnost	5.1 Pocit bezpečí 5.2 Akce k prevenci 5.3 Kriminalita ve městě 5.4 Dopravní nehodovost 5.5 Bezpečnostní infrastruktura
Hospodárnost a financování aktivit	
6. Zodpovědné financování a financování z různých zdrojů	6.1 Zadluženost města 6.2 Efektivita provozních nákladů (%) 6.3 Získané dotace a granty 6.4 Investice jiných subjektů na území města
7. Účelné hospodaření s prostředky a majetkem města	7.1 Využívání majetku 7.2 Přírůstek majetku města 7.3 Efektivnost při hospodaření s finančními prostředky
Interní procesy	
8. Promyšlená příprava a realizace investičních akcí	8.1 Průmyslové zóny a jejich využití 8.2 Investice města
9. Kvalitní činnost radnice, městské policie, technických služeb, vlastních školských, kulturních, sport. a ostatních zařízení.	9.1 Kvalita a výkonnost úřadu dle metody benchmarking 9.2 Kvalita a výkonnost úřadu dle metody CAF 9.3 Audit pracovišť včetně stížností
10. Partnerství k realizaci záměrů, podnikání a vzdělanosti; podpora spolků a NNO	10.1 Plnění komunitního plánu zdraví a kvality života

Zdroj : MěÚ Vsetín poskytnuté materiály

Strategické téma	Název měřítka	2005 –	2006 –	Cíl 2010
		skutečnost	plán	
Motivující pracovní příležitost	Počet měsíců odpracovanými stážisty - rekvalifikanty	13 měsíců	5 měsíců	36 měsíců
	Podíl fondu pracovní doby pokladní finančního odboru, po kterou mohou občané využít služeb městské pokladny	96%	76%	80%
	Limit běžných výdajů pro správce jednotlivých kapitol rozpočtu (Kč)	srpen 2005	srpen 2006	zlepšení rozpočtového procesu
	Objem vymožených pohledávek z pokut správních agend (Kč, %)	23%	21%	Zvýšení úspěšnosti – 25%
	Objem vymožených pohledávek z pokut za přestupky (Kč, %)	15,5%	19%	Zvýšení úspěšnosti – 23%
	Objem vymožených pohledávek z místního poplatku ze psů (Kč, %)	52,6%	39%	Zvýšení úspěšnosti – 28%
Možnosti pro zdravý životní styl a sportování	Objem vymožených pohledávek z místního poplatku za užívání veřejného prostranství (Kč, %)	51,3%	25%	Zvýšení úspěšnosti – 20%

Zdroj : MěÚ Vsetín

Příloha 11: Procesní mapa MěÚ Vsetín

Proces	Hospodaření s byty		Číslo	QI 42-01-05-04
Cíl	Uspokojování potřeb bydlení občanů města Vsetín		Druh	hlavní – řídicí - podpůrný
Majitel	MÚ Vsetín		Uživatel	Odb. sociál. věci
Zdroje lidské	středoškolské vzdělání			
Zdroje vybavení	standardní HW,SW			
Zdroje prostředí	kancelářské standardní			
Měření / monitoring [parametr]	Vstup-(dodavatel)-{dokument}	Činnost-(odpovědnost)-{dokument}	Výstup-(zákazník)-{dokument}	Měření / monitoring [parametr]
počet žadatelů zapsaných v pořadníku	1. Žádost občana o přidělení bytu-(občan)- {formulář č.42-10-05-26}	zaevidování žádosti a její prošetření – (referent)-{pravidla pro přidělování bytů}	záznam v knize pošty-(OSV)- {kniha pošty}	počet uspokojených žadatelů
		rozhodování o zápisu do seznamu žadatelů o byt – (vedoucí odboru)- {Pravidla pro přidělování bytů}	informace občanovi-(občan)- {úřední dopis }	
		založení spisu žadatele-(referent)	spis žadatele-(OSV)- {spis}	
		sestavení návrhu bytového pořadníku –(referent)-{pravidla pro přidělování bytů}	návrh bytového pořadníku-(bytová komise){tisková sestava}	
		projednání návrhu pořadníku v bytové komisi (referent)-{pravidla pro přidělování bytů}	doporučení pro Radu města-(Radaměsta)- {zápis z jednání bytové komise}	
		projednání návrhu pořadníku v Radě města a jeho schválení-(vedoucí odboru)-{pravidla pro přidělování bytů}	bytový pořadník –(občané žádající o přidělení bytu)- {schválený bytový pořadník}	
		2. Hlášení realitní kanceláře o volných bytech (realitní kanceláře)-{úřední dopis }	zaevidování hlášení – (referent)	
		přidělení bytu podle pořadníku-(ved. odboru)-{pravidla pro přidělování bytů}	informace realitní kanceláři a žadateli-(realitní kancelář, žadatel)- {úřední dopis}	
		kompletace spisu	kompletní spis -(OSV)-{spis}	
Parametr zlepšování	Snižování počtu oprávněných stížností za rok			

Zdroj : MěÚ Vsetín, poskytnuté materiály

