

Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru

Výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006

Autoři publikace:

Zdeněk Hušek, Marek Šusta, Milan Půček

Národní informační středisko pro podporu jakosti

Praha

2006

PŘEDMLUVA

I přes stabilizační faktor vstupu ČR do EU je ekonomické, sociální a právní prostředí stále velmi nestabilní a tvorba strategií má komplexní charakter. Také samotný vstup do EU vyvolává zvýšenou potřebu strategického plánování. Řada obcí a krajů získala zkušenost s nutností prokázat vazbu denního rozhodování s dlouhodobou strategií při čerpání ze strukturálních fondů, potřebou měřit přínosy pomocí soustav indikátorů a jejich vazeb. Důvodem k revizi nebo tvorbě strategie by ovšem neměla být pouze snaha získat finanční prostředky, ale prioritní je řešit problémy obce a zlepšit kvalitu života.

Studie prokázaly, že česká veřejná správa hledá silné manažerské nástroje pro realizaci měřitelných strategií, pro propojení občanů, zastupitelů a v neposlední řadě zaměstnanců úřadů přímo odpovědných za realizaci dílčích projektů. V roce 2002 zde v rámci programu reformy veřejné správy proběhly prezentace finského Ministerstva financí, které úspěšně využívá pro strategické řízení koncept nazvaný „Vyvážený úspěch“, ve světě více znám pod názvem „The Balanced Scorecard“ (BSC), vytvořený profesorem Kaplanem z Harvard Business School pro potřeby podniků, ale i měst, obcí i neziskového sektoru.

V letech 2004 a 2005 proběhlo pilotní zavádění tohoto konceptu do řízení města Vsetína. Realizační tým tohoto projektu získal v roce 2005 prostředky z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů a nyní ve spolupráci s partnery, včetně Ministerstva vnitra ČR, realizujeme další školicí aktivity a pilotní zavádění BSC v pěti dalších městech a krajských úřadech.

Tato publikace shrnuje naše první praktické zkušenosti se zaváděním BSC ve veřejné správě. Kolektiv autorů získal kvalitní teoretický základ, ale teprve aplikace v reálném prostředí města ověřuje realnost našich očekávání.

Koncept BSC je v České republice dosud novou věcí. Berte prosím tuto publikaci jako východisko pro další sdílení zkušeností a jako nástroj pro kreativní aplikaci metody BSC v české veřejné správě.

Závěrem mi ale dovoluňte, abych připomněl jeden základní manažerský poznatek. Žádná metoda není samospasitelným nástrojem, vždy je klíčová schopnost konkrétních manažerů veřejné správy ji aplikovat. Pokud vás tedy tato kniha inspiruje k zavedení BSC ve vaší organizaci, přeji vám mnoho úspěchů, trochu potřebného štěstí a plné hrstě zdravého manažerského úsudku.

Ing. Zdeněk Hušek, jednatel MEPCO s.r.o.

ÚVOD

Od první publikace metody Balanced Scorecard (BSC) v Harvard Business Review uplynula dlouhá doba a nyní jsme v situaci, kdy lze alespoň opatrně hodnotit její vývoj a úspěšnost. Protože manažerské školy chrlí nepřehorné množství postupů, přístupů, metodik, metodologií, konceptů, koncepcí a systémů řízení, je každé hodnocení v okamžiku publikace sázkou do loterie s malou nadějí na úspěch. Proto se raději přidržím osvědčené a u nás rozšířené praxe generála po bitvě.

Metoda Balanced Scorecard svedla bitvu s ostatními nástroji pro strategické řízení, jako je například řízení podle cílů a řízení podle výjimek a z hlediska popularity a rozšířenosti, zdá se, slaví jednoznačné vítězství. Je to metoda tak populární, že český překlad původní „The Balanced Scorecard“ bude vycházet v pátém vydání, což je v manažerské literatuře v českých luzích a hájích věc nebývalá. Kursy a semináře na téma BSC jsou stále dosti naplněné a hlad po nich stále trvá.

Metoda se z podniků rozšířila i do neziskových organizací, někteří usilují o její využití ve státní správě, zdravotnictví a podobných organizacích. Přes řadu nesporně úspěšných projektů se ale množí i projekty, které nelze za úspěch označit ani s přivřenýma očima. Buď je BSC implementován pouze jedním či dvěma nadšenci z řad středního managementu či implementační tým podcení komunikaci a projekt je potom na nižších stupních organizace bojkotován. Víze vedení mohou být v rozporu s vnitřním přesvědčením ostatních pracovníků organizace, vytvořené strategie v některých případech nevycházejí z reality a (nebo) nedojde k žádnému zlepšování.

Proč se tak děje? Někdy je na vině nedostatek vůle nejvyššího vedení, jindy podcenění rad, získaných na seminářích či od poradců. Autoři této publikace se nechtějí stavět do role vševědoucích expertů, rádi by ale předali některé ze svých zkušeností s nadějí, že někomu pomohou překonat obtíže a získat tak mnohé, co koncept Balanced Scorecard pro samosprávu, neziskové organizace i státní správu nabízí.

*Za kolektiv autorů
Marek Šusta, PhD., MA, MBA*

OBSAH

<i>PŘEDMLUVA</i> Ing. Zdeněk Hušek	3
<i>ÚVOD</i> Marek Šusta, PhD., MA, MBA	5
1 BSC: KVALITA, EFEKTIVNOST A VÝKONNOST ...	11
<i>Ing. Milan Půček, MBA a kol.</i>	
1.1 Řízení organizací veřejného sektoru: Jsme v krizi?	11
1.2 Obecný cíl organizací veřejného sektoru	17
1.3 Jak efektivně řídit - děláme správné věci správně?	19
1.4 Orientace na výsledky a trojúhelník sportovce.	22
1.5 Kvalita versus výkonnost	24
1.6 Pojem kvalita a znaky služby	27
2 ZMAPOVÁNÍ AKTIVIT V OBLASTI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A VZTAH K BSC	33
2.1 Strategie a strategické plánování	33
2.2 Faktory úspěšnosti strategického plánování	34
2.3 Proces, přístupy a metody strategického plánování	35
2.4 Uplatňování metody BSC při strategickém plánování v organizacích veřejného sektoru v ČR	38
2.5 Zmatek ve strategiích – běžná praxe v organizacích veřejného sektoru?	40
3 OBECNÁ ČÁST PRO APLIKACI METODY BSC V ORGANIZACÍCH VEŘEJNÉHO SEKTORU	42
<i>Ing. Milan Půček, MBA a kol.</i>	
3.1 Model metody vyvážených ukazatelů (BSC)	42
3.2 Postup při uplatňování BSC v organizacích veřejného sektoru	45
3.3 Sestavení strategické mapy	48

3.4	Soubor měřítek BSC	50
3.5	Další postup, náklady a časová náročnost	52
3.6	Přednosti BSC	54
4	ZKUŠENOSTÍ Z DOSUD ÚSPĚŠNĚ REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ V ČR – MĚSTO VSETÍN	55
	<i>Ing. Milan Půček, MBA a kol.</i>	
4.1	Příklady pro úroveň města.	55
4.2	Příklady kaskádování indikátorů na nižší úrovně – úroveň úřadu	87
4.3	BSC a řízené organizace	91
4.4	Příklady pro jednotlivce	94
5	OBECNÁ ČÁST PRO UPLATNĚNÍ BSC V ORGANIZACÍCH VEŘEJNÉHO SEKTORU – VZTAH BSC K DALŠÍM METODÁM.	96
	<i>Ing. Milan Půček, MBA a kol.</i>	
5.1	Kombinujte metody – přináší to užitek!.	96
5.2	Systém kvality dle ISO a jeho vztah k BSC.	97
5.3	Vztah BSC ke CAF a EFQM	99
5.4	BSC a benchmarking (benchlearning).	107
5.5	Procesní řízení a vztah k BSC.	109
5.6	Cyklus zlepšování PDCA a BSC.	112
6	BSC A ZKUŠENOSTI S UPLATŇOVÁNÍM V PODNICÍCH	114
	<i>Marek Šusta, PhD., MA, MBA</i>	
6.1	Úspěšné tažení	114
6.2	Specifické vlastnosti podnikového BSC.	115
6.3	Stručný postup při implementaci.	118

6.4	Dlouhodobá životaschopnost strategie?	122
6.5	Rovnou za nosem – k Učenlivé organizaci	124
6.6	Dynamická strategie podniku	127
6.7	Shrnutí	129
7	ÚVOD K DYNAMICKÉ BALANCED SCORECARD.	130
	<i>Ing. Milan Půček, MBA a kol</i>	
8	OSTATNÍ VAZBY A RADY PRO ZAVÁDĚNÍ BSC	
	<i>Ing. Milan Půček, MBA a kol.</i>	132
8.1	BSC a řízení znalostí.	132
8.2	Partnerství a používání software při aplikaci BSC	133
9	ZÁVĚR.	135
	<i>Ing. Milan Půček, MBA, Marek Šusta, PhD., MA, MBA</i>	
10	LITERATURA	139

1 BSC: KVALITA, EFEKTIVNOST A VÝKONNOST

1.1 Řízení organizací veřejného sektoru: Jsme v krizi?

1.1.1 Jak to vidí Drucker¹

V posledních letech se stále častěji v televizi, rozhlase i ostatních médiích hovoří o krizi – o krizi demokracie či společnosti, o krizi veřejných rozpočtů, o ekologické krizi apod. Obvyklou příčinou krize na místní, regionální nebo národní úrovni je selhání při správě daného území. To platí také pro ekologickou krizi: „Ekologická krize, které čelíme, má mnoho příčin. Zahrnují chudobu, nedbalost a hrabivost – a především selhání při správě Země.“ (viz Hák, Rynda 2001, s. 17)². K tomuto selhání při správě daného území dochází nejen na úrovni globální nebo národní, ale také regionální i místní. Peter Drucker uvádí dva obecné důvody krize nebo selhání (viz Drucker, 2004, s. 19): „**Každá existující organizace rychle zkrachuje, pokud neinovuje. Naopak každá nová organizace se rychle zhroutí, pokud neřídí.**“ To podle Druckera platí v ziskovém i v neziskovém sektoru, samozřejmě včetně státní správy, samospráv a jejich organizací.

Publikace, kterou čtete, se zabývá vysvětlením metody Balanced Scorecard - **zabývá se oběma důvody selhání podle Druckera:**

- řízeními
- inovacemi.

Řízení a inovace jsou klíčové pro metodu Balanced Scorecard (dále BSC). Ta umožňuje velmi efektivně řídit kraj, město, úřad či jakoukoli organizaci veřejného sektoru. Vytváří velký prostor a prostředí pro inovativní přístupy. Řízení i inovace budou vysvětleny dále. Nejprve začneme s vymezením pojmu organizace veřejného sektoru.

¹ Peter Drucker je uznávaným autorem knih o managementu

² Takto jsou v této publikaci značeny citace z literatury

1.1.2 Organizace veřejného sektoru

V této publikaci budeme za organizace veřejného sektoru považovat (viz CAF 2006, s. 178):

- instituce,
- organizace služeb,
- systém, který je politicky řízený a kontrolovaný volenou veřejnou mocí (národní, federální, regionální nebo místní),
- organizace, které se zabývají tvorbou politik a prosazováním práva, t.j. záležitostmi, které není možné přímo považovat za služby.“

Definice je převzata z nové verze modelu CAF³.

S ohledem na skutečnost, že metody kvality a výkonnosti jsou v posledních letech nejvíce uplatňovány v samosprávách a jejich organizacích, bude ve shodě s tímto trendem i tato publikace více zaměřena na samosprávy.

1.1.3 Co je to řízení? Co je produktem řízení měst či regionů nebo obecněji organizací veřejného sektoru?

Zdánlivě hloupé otázky. Přesto se jimi uznávaný autor knih o managementu Peter Drucker zabývá znovu a znovu. Jistě ne bezdůvodně. Podle něj je řízení (angl. management) klíčový proces, který má zabránit zhroucení organizace. K vysvětlení pojmu řízení jsou popsány 4 přístupy – od Streckové (profesorka ekonomie, bývalá náměstkyně ministra vnitra pro veřejnou správu), od Coveye (mezinárodně uznávaný odborník na vedení lidí), od Ježka (expert na regionální management a marketing) a text převzatý ze slovníku pojmů „Aplikační příručky modelu CAF pro ústřední správní orgány“⁴:

- a) Profesorka Strecková (viz Strecková, 1996, s. 5) ve svém materiálu „Vstup do teorie řízení“ definuje řízení takto: „Řízení je uvědomělá lidská činnost, pomocí níž jsou poznávány a stanovovány cíle, kterých má být dosaženo a poznávány, stanovovány a realizovány postupy za

³ O modelu CAF 2006 více kapitola 5.3.1

⁴ Publikaci lze získat na www.npj.cz

účelem dosažení těchto cílů a poznávání cílů dalších.“ Profesorka Strecková klade velký důraz na slova poznávání a stanovování cílů. Poznávání probíhá v daném čase a prostoru. Cíle musí být vždy měřitelné. V anglické literatuře se často setkáte s tím, že cíle mají odpovídat zkratce SMART: konkrétní (specific), měřitelné (measurable), akceptovatelné (acceptable), reálné (realistic), termínované (timeable).

- b) Covey definuje management jako (viz Covey, 1989, s. 326): „lidskou činnost zabezpečující cíle (produkty a služby) na základě využívání zdrojů a vedení lidí.“ Covey také zdůrazňuje rozdíl mezi řízením a vedením. Řízení vidí jako děláním věcí správně, vedení jako děláním správných věcí. Vedení tedy znamená zejména vytyčení správných cílů, řízení v tomto kontextu potom uskutečnění těchto cílů správnou cestou: „Řízení znamená efektivnost postupu po žebříku úspěšnosti, vedení určuje, zda se žebřík opírá o správnou zeď.“ (viz Covey, 1989).
- c) Podle Ježka je třeba management regionu chápat takto (viz Ježek, 2005, s.1): „Management regionu přitom neznamená „vedení“ regionu a jeho aktérů v hierarchickém smyslu top-managementu. Naopak, více je tím myšlena procesní souhra regionálních aktérů, která umožňuje prosazení rozvojových konceptů, generuje nové projektové myšlenky.“ Ježek chápe management regionu spíše jako proces participace a partnerství.
- d) Ve slovníku pojmů „Aplikační příručky modelu CAF pro ústřední správní orgány“ je pojem řízení definován takto (viz NPJ, 2005, s. 92): „Proces koordinace činností skupiny zaměstnanců, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí, za účelem dosažení výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací. Jako specifická činnost používá osobité činnosti – rozhodování, plánování, organizování, ovlivňování, motivaci, kontrolu apod. a řadu metod vyvinutých speciálně pro účely řízení. Jde o aktivity zaměřené na klíčové záležitosti, podstatné skutečnosti významným způsobem ovlivňující vývoj řízené organizace do budoucnosti.“

Dala by se uvést celá řada definic pojmu řízení. Výše uvedené jsou jen malou ukázkou různorodosti přístupů k chápání pojmu řízení. Ještě chybí odpověď na druhou otázku. Co je produktem řízení organizací veřejného sektoru?

Základním produktem (chceme-li výstupem) řízení státu, krajů, regionů či měst (obcí) je jejich rozvoj. Ten může být realizován a posuzován mnoha způsoby. Pokud je rozvoj realizován tak, že není prováděn na úkor budoucích generací, jde o **udržitelný rozvoj**. Řada lidí považuje slova „udržitelný rozvoj“ jen za bezobsažný pojem, případně frázi, kterou po nás vyžaduje Evropská unie. Možná nad tím nikdy nepřemýšleli. Nebo možná jsou zvyklí žít na úkor někoho jiného. Věřím, že čtenáři knihy o BSC mezi takové nepatří. Jednotlivé organizace veřejného sektoru se na tomto produktu řízení (výstupu) podílí úměrně dle svého zřizovatele, charakteru činnosti a poslání.

Řada organizací veřejného sektoru je zřízena za účelem poskytování konkrétní veřejné služby (například oblast školství, zdravotnictví, sociální oblast atd.). Jejich produktem řízení je poskytnutá veřejná služba. Přičemž za veřejné služby jsou považovány služby ve veřejném zájmu. Veřejné služby jsou vytvořeny, organizovány nebo usměrňovány státem, krajem nebo obcí k zajišťování potřeb veřejnosti (viz přílohy usnesení vlády ČR č. 843/2003).

U některých organizací (například vybraných ústředních správních úřadů) je produktem řízení výstup pro jiný útvar v rámci tohoto úřadu nebo koncový výstup pro jiný subjekt (viz výklad pojmu „výstup“ v NPJ, 2005, s. 94). Jde totiž o to, že tyto úřady (viz NPJ, 2005, s. 59): „...poskytují služby podle ústřední vládní politiky a odpovídají za svoji výkonnost politicky zainteresovaným stranám. ... Politické záměry jsou stanoveny spíše vládou než řízeny zákazníkem/občanem“.

1.1.4 Co jsou inovace či inovativní přístupy?

Peter Drucker je přesvědčen, že bez provádění inovací každá existující organizace zkrachuje. Možná by se pro toto jeho tvrzení vyplatilo

předložit širší komentář. Toto je však publikace o uplatňování metody BSC – tedy publikace pro lidi, kteří potřebují nebo chtějí excelentně řídit a být v tom trvale úspěšní. To v dnešním turbulentním světě není bez inovativního přístupu možné. Přitom: „Inovace je změna daného stavu a lze ji aplikovat ve všech směrech lidské aktivity, v ziskovém i neziskovém (veřejném, soukromém) sektoru.“ (viz Rektořík, 2002, s. 46).

Inovace lze při řízení organizací veřejného sektoru členit na (viz Rumpál, 2005; Půček, 2006):

- **institucionálně-organizační inovace**, někdy jsou označovány jako „procesní“ či jen „organizační“ (např. zahraniční koncepty jako new public management, management kvality a výkonnosti, metoda strategického plánování **Balanced Scorecard**, good governance, networking, regionální inovační systémy, „učící se“ města a regiony, marketing města, místní Agenda 21, projekt Zdravé město atd. – jde tedy o změnu přístupu při řízení),
- **produktové inovace** (např. pasáže, nové multifunkční veřejné prostory, nová infrastruktura volného času, či inovace v dopravních systémech měst a regionů, nová infrastruktura podnikání jako průmyslové zóny, inkubátory, vědecko-technologické parky, centra pro transfer technologií atd.),
- **technicko-technologické inovace** (např. geografický informační systém (dále GIS), elektronizace, informatizace atd.),
- **inovace ve finančním řízení** (např. PPP tj. partnerství veřejného a soukromého sektoru při financování realizace projektů ve veřejném zájmu).

Jako inovativní jsou v této publikaci považovány ty přístupy, které úspěšně reagují na změny, jako je globalizace, informační společnost, tlak na efektivnost, výkonnost a kvalitu, tlak na kvalitu života, orientace na zákazníka/občana, respektování udržitelného rozvoje a podobně. Za velmi úspěšný inovativní přístup je považována také metoda BSC.

1.1.5 Důvody pro používání metod kvality a výkonnosti

„Vládnutí (governance) je proces kolektivního řešení problémů a naplňování potřeb společnosti. Vláda (government) je nástroj, který k tomu používáme. Nástroj zastaral, začal proces jeho znovu vynalezení.“ (viz Osborne, Gaebler In. Vacek 2005, s. 7). Osborne a Gaebler chápou pod pojmem vláda nejen vládu na úrovni státu, ale také „vládu“ regionální (u nás krajskou) a lokální (u nás městskou nebo obecní).

„Ve veřejném sektoru se stále častěji používají rámce strategického řízení jako BSC.“ (viz Creelman, Harvey In. Vacek 2004, s. 51). Pojmy kvalita, EFQM, ISO, benchmarking, BSC a podobně se používají v průmyslu i v celé podnikatelské sféře již několik desetiletí. V posledních deseti letech se začaly tyto metody ve větší míře uplatňovat i ke zlepšování činností a zvyšování výkonnosti v organizacích veřejné správy.

Využívání BSC a dalších metod kvality a výkonnosti může být v organizacích veřejného sektoru motivováno nebo zdůvodněno například:

- odpovědností vůči mandátu získaného ve volbách (na všech úrovních – tedy státu, kraji i obcí);
- snahou hledat cesty, jak efektivně řídit stát, kraj či město nebo obecněji jakoukoli organizaci veřejného sektoru;
- hledáním nástroje pro zvyšování kvality života občanů a pro získání zpětné vazby, zda jsou občané spokojeni;
- úsilím zvyšovat výkonnost a kvalitu práce organizace veřejného sektoru;
- snahou zmapovat potřeby a přání občanů/zákazníků;
- efektivní oboustrannou komunikací s občany/zákazníky;
- úsilím o posílení věrohodnosti obce, regionu či kraje pro čerpání prostředků z EU a státu;
- potřebou vytvářet nekorupční, tvůrčí a partnerské prostředí;
- kvalitnější a výkonnější péčí o majetek, řízení investic a nákupů;
- zájmem získávat výsledky, které lze diskutovat s občany/zákazníky;

- získáním nástroje k řízení rizik, využívání možných příležitostí a znalostí;
- také občas tím, že to „někdo“ nařídil.

Obecně lze říci, že prosazení moderních metod řízení (tedy i metody BSC) je snadnější u organizací veřejného sektoru, které:

- mají přímý vliv na rozvoj území či kvalitu života občanů (zejména jde o samosprávy) nebo
- poskytují veřejnou službu „koncovým“ zákazníkům (oblast zdravotnictví, školství, „komunální“ služby, sociální oblast atd.).

Je to zejména tím, že užitek z uplatnění těchto metod může být rychleji viditelný (například zlepšená infrastruktura) a lépe měřitelný (například pomocí hodnocení spokojenosti konkrétních občanů/zákazníků) než například u ústředních správních úřadů. U některých ústředních správních úřadů lze zjednodušeně říci, že jejich zákazníkem je jiný útvar či jiný úřad, případně vláda.

1.2 Obecný cíl organizací veřejného sektoru

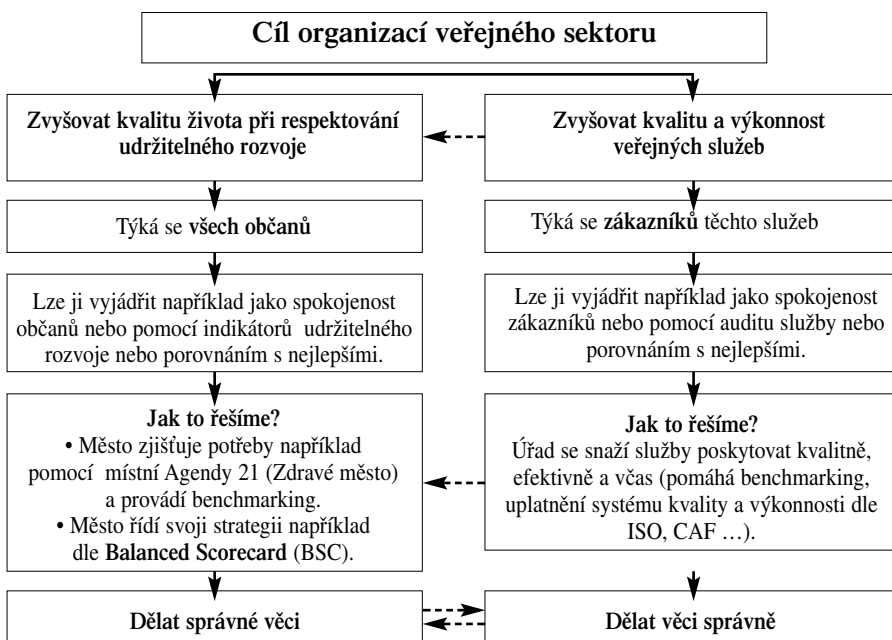
Nejčastěji proklamovanými cíli samospráv je zajistit rozvoj svého území nebo zajistit zvyšování kvality života svých občanů. Oba tyto cíle jsou velmi podobné, ne-li totožné: „Rozvoj je proces zlepšování kvality lidského života.“ (viz WHO, 2000, s. 9). Zvyšovat kvalitu života však není na této planetě možné neomezeně. Existují limity, které slušní politici představitelé respektují. Ty byly definovány na konferenci OSN v roce 1992 jako zásady udržitelného rozvoje.

Vláda ČR ve strategii udržitelného rozvoje považuje za hlavní výzvy rozvoje (viz Vláda ČR, 2004, s. 27): „...v oblasti správy věcí veřejných:

- posílení postavení regionů a obcí,
- optimalizace systému veřejné správy,
- řešení dostupnosti základních veřejných služeb pro občany,
- zvýšení kvality a efektivity veřejné správy.“

Obecným cílem organizací veřejného sektoru (viz následující obr. 1) je zvyšovat kvalitu života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a/nebo⁵ zvyšovat výkonnost a kvalitu poskytovaných (veřejných)⁶ služeb pro své zákazníky. Levá část modelu představuje stránku zvyšování kvality života, pravá část modelu znázorňuje zvyšování kvality a výkonnosti poskytovaných veřejných služeb.

Obr. 1: Model „Cíl organizací veřejného sektoru“ (Zdroj: Půček, Kocourek 2004, s. 9, upraveno)



Levá část modelu vyjadřuje princip „dělat správné věci“ a týká se všech občanů. Kvalitu života lze vyjádřit například pomocí „Indikátoru spokojenost občanů“. Při mapování potřeb občanů je uplatňována „místní Agenda 21“ či komunitní plánování. Aby svoji strategii mohl kraj nebo město efektivně řídit, používá např. metodu „Balanced Scorecard“ (BSC).

5 U státu, kraje a obce platí spojka „a“. Některé organizace veřejného sektoru mají však na kvalitu života občanů (dle území na kterém působí – státu, kraje či obce) malý nebo prakticky žádný vliv.

6 U některých organizací (například vybrané ústřední správní úřady, servisní organizace atd.) je zákazníkem jiný útvár, jiný úřad nebo vláda. Lze tedy hovořit o „poskytovaných službách“.

Pravá část naplňuje princip „dělat věci správným způsobem“ a týká se zákazníkům služeb, které poskytuje přímo organizace veřejného sektoru. Ke zlepšování těchto služeb povede využívání metody „CAF“, „ISO“, „benchmarking“ a dalších metod.

Při uplatňování metody Balanced Scorecard je vyjasněnost vize a cílů organizace naprostou nezbytností. To může být značnou výhodou. Přednosti takového způsobu řízení popisují Osborne a Gaebler takto (viz Osborne, Gaebler In. Vacek 2005, s. 14):

- a) organizace řízené vizí jsou **efektivnější** než organizace řízené pravidly,
- b) organizace řízené vizí jsou **účelnější** než organizace řízené pravidly: vytvářejí lepší výsledky,
- c) organizace řízené vizí jsou **inovativnější** než organizace řízené pravidly: pravidla často brzdí inovace, vždy se najde nějaké, které stojí v cestě (př. vyčištění města od vraků aut, omezení grafitti – zaangažovat skupiny mládeže, které se na poškozování aut, sprejování apod. podílejí),
- d) organizace řízené vizí jsou **pružnější** než organizace řízené pravidly: pokud jsou funkce jednoduché a opakované, lze je snadno strukturovat pravidly, ale takových je stále méně,
- e) organizace řízené vizí mají **vyšší motivaci** než organizace řízené pravidly: lidé mohou experimentovat, uvolňuje se prostor pro jejich tvořivost.

1.3 Jak efektivně řídit - děláme správné věci správně?

Spojení obou částí výše uvedeného modelu zobrazuje princip „**dělat správné věci správně**“ (v materiálech OSN je uváděn pod názvem „**Good governance**“ - „dobré vládnutí“ případně „správné vládnutí“ nebo „správné řízení“). Snahou organizací veřejného sektoru je naučit se dělat správné věci (zvyšování kvality života při respektování udržitelného rozvoje) správným způsobem (kvalitně, efektivně a včas). „Vládnutí je mechanismus pro realizaci komunálních řešení, způsob poskytování služeb, které přinášejí výhody všem občanům.“ (viz Osborne, Gaebler In. Vacek, 2005, s. 4).

V Metodice pro uplatňování místní Agendy 21 je za správné řízení (Good governance) považováno (viz Reitschmiedová, Švec, Rynda, Třebický, 2003, s. 8): „Správné řízení je založeno na otevřenosti, zodpovědnosti a efektivnosti institucí a účasti veřejnosti na rozhodovacích a dalších procesech. Správné řízení – znamená transparentnost, zodpovědnost, bezúhonnost, vhodný management, efektivní a dostupné služby, závazek k partnerství a neustálý rozvoj institucí veřejné správy. Přijímané strategie by měly mít jasnou spojitost s konkrétními aktivitami úřadů. Jinými slovy: státy, regiony či města, jejichž politická a institucionální správa nevykazuje pět základních rysů správného řízení, nemohou dosáhnout regionálního rozvoje. Správné řízení má pět základních rysů: (1) Otevřenost, (2) Zapojení veřejnosti do rozhodování, (3) Zodpovědnost, (4) Efektivnost, (5) Spojitost strategií a konkrétních aktivit. Správné řízení věcí veřejných by mělo respektovat základní principy udržitelného rozvoje.“ **Správně uplatněná metoda Balanced Scorecard všech těchto pět rysů dobrého řízení organizace veřejného sektoru** (např. města nebo regionu) **zahrnuje.**

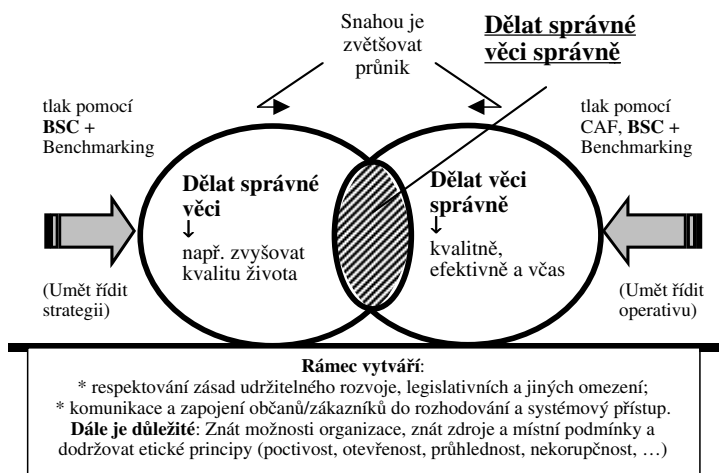
Obdobné principy můžeme nalézt v novém stylu řízení veřejného sektoru – **New public management**. Jde o modernizaci a změnu pravidel chování veřejného sektoru. K tomu má pomoci přenášení pozitivních zkušeností z managementu privátních institucí a zvýšený důraz na efektivnost. V podmínkách ČR je uplatňování těchto přístupů stále ještě možno považovat za inovativní. „Dnešní prostředí vyžaduje instituce, které jsou pružné a adaptibilní, poskytují vysoce kvalitní služby a z každé koruny dokáží dostat co největší užitek. Vyžaduje instituce, které reagují na požadavky a potřeby svých zákazníků, nabízejí nestandardizované služby, které vedou ne prostřednictvím příkazů, ale prostřednictvím přesvědčování a motivace, které dávají zaměstnancům pocit smysluplnosti jejich činnosti a podílu na jejím řízení. Potřebuje instituce, které občanům pouze neslouží, ale dávají jim možnost ovlivňovat činnost veřejného sektoru.“ (viz Osborne, Gaebler In. Vacek, 2005, s. 6). K tomu všemu může pomoci uplatňování BSC. Metoda BSC bude podrobně popsána v dalších kapitolách. Metoda je vytvořena tak, že nutí přemýšlet o tom, jak efektivně

řídit, zejména: Jaké cíle dosahovat pro občany, jak pro to zabezpečit finance, jakými procesy uspokojit občany a zajistit peníze, co je nutné se naučit, aby se vše zvládlo.

Přístup „správné vládnutí (Good governance)“ v podobě modelu „**Dělat správné věci správně**“ je zobrazen na následujícím obrázku.

Je jej nutné včlenit do integrovaného systému kvalitního řízení organizace veřejného sektoru (města, kraje, úřadu atd.) - například pomocí Balanced Scorecard.

Obr. 2: Model „Dělat správné věci správně“ (Zdroj: Půček, Kocourek, 2005, s. 47, upraveno)



Rámec pro zlepšování vytváří respektování zásad udržitelného rozvoje, systémový přístup, partnerství, komunikace s občany/zákazníky, znalost místních možností a zapojování občanů/zákazníků do rozhodování. Dále je důležité znát možnosti, zdroje, omezení (silné s slabé stránky) a ostatní podmínky (včetně legislativních a jiných podmínek) pro činnost organizace veřejného sektoru. Nezbytné je dodržovat etické principy (poctivost, otevřenost, průhlednost, nekorupčnost,...).

Pro samosprávy je za rámec, ve kterém se veřejná správa na místní úrovni zkvalitňuje, považována místní Agenda 21 (MA 21). „Systém MA 21 má přímou návaznost na řízení a zlepšování výkonu místních

úřadů/správ. Zavádění managementu kvality (ISO 9000, 14000 a další) jsou standardními postupy podporovanými ve vyspělých zemích.“ (viz Reitschmiedová, Švec, Rynda, Třebický, 2003, s. 22).

1.4 Orientace na výsledky a trojúhelník sportovce

1.4.1 Trojúhelník sportovce

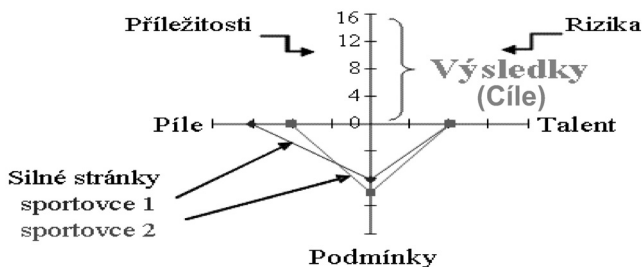
Jednou ze silných stránek metody Balanced Scorecard je orientace snažení organizace na dosahování cílů (výsledků). Současně se metoda zabývá maximálním využitím všech silných stránek organizace (předpokladů) pro dosahování cílů (výsledků).

Zatímco model „dělat správné věci správně“, který byl popsán v předchozím textu, byl odvozen ze zkušeností podnikatelské sféry, následující část textu je inspirována předpoklady pro výkonnost sportovců.

Ve sportu se používá známá poučka, že výkonnost sportovce lze přirovnat k ploše geometrického trojúhelníku, jehož třemi stranami jsou talent, podmínky a tréninková píle. To ukazuje následující obrázek.

Trojúhelník sportovce zahrnuje silné a slabé stránky (vnitřní faktory úspěchu) z hlediska tří kategorií: píle – podmínky – talent. Čím je plocha trojúhelníku větší, tím má sportovec předpoklady dosahovat lepších výsledků. Ale k dosahování dobrých výsledků jen toto nestačí. Sportovec, i kdyby byl sebe pilnějším, s obrovským talentem a výbornými podmínkami, pokud by si zlomil zápěstí či třeba roztránil kyčelní kloub, nemohl by dosahovat žádné výsledky. Znamená to, že se realizovalo riziko. Naopak, když má štěstí, jeho výsledky jsou lepší – došlo k využití příležitosti.

Obr. 3: Trojúhelník předpokladů výkonnosti sportovce (Zdroj: Půček 2005, s. 19)

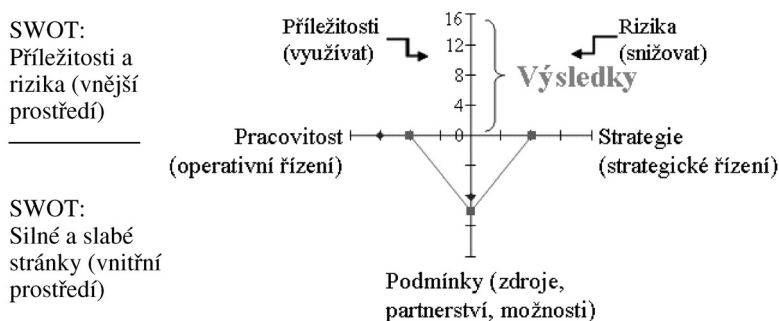


Na trojúhelníku sportovce je velmi snadné pochopit **SWOT analýzu** (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a rizik). Tu je vhodné vždy použít před uplatněním BSC k vyjasnění vize a strategie, respektive k nalezení silných a slabých stránek, příležitostí a rizik.

1.4.2 Co z toho lze odvodit pro řízení organizací veřejného sektoru
Převod trojúhelníku výkonnosti sportovce na úřad (respektive obecněji na organizaci veřejného sektoru) je na následujícím obrázku (SWOT analýza jinak).

Pro převod platí: Píli převedeme jako pracovitost (operativní řízení, dělat věci správně), talent jako strategii (dělat správné věci), podmínky zůstanou podmínkami (zdroje, možnosti apod.). Čím je plocha trojúhelníku větší, tím má organizace veřejného sektoru větší předpoklady dosahovat lepších výsledků. Výsledky jsou však také závislé na schopnosti vedení a všech zaměstnanců využívat příležitosti a minimalizovat rizika. Příležitosti je třeba systematicky využívat. Rizika je třeba systematicky snižovat.

Obr. 4: SWOT analýza jinak (Zdroj: Půček, 2005, s. 19)



Velkým problémem řady organizací veřejného sektoru je slabá orientace na dosahování cílů (výsledků). Metoda BSC má pomoci tuto slabinu odstranit. BSC nás nutí stanovit cíle a cílové hodnoty (očekávané výsledky), stanovit metodiky měření a porovnávat plánované výsledky se skutečnými.

1.5 Kvalita versus výkonnost

Metoda BSC se používá ke zvyšování kvality a výkonnosti. Kvalita a výkonnost jsou „spojené nádoby“. Tlačit jen na výkony bez porozumění širších souvislostí a vazeb může vést k nízké kvalitě služby, mnoha stížnostem, nespokojenosti zákazníků apod.

Proto je vhodné, když při optimalizaci kterékoli veřejné služby hodnotíme dosahované výsledky (cíle) alespoň **podle těchto kritérií**:

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

Čtvrtým kritériem je **spokojenost** zákazníků služby (a spokojenost zaměstnanců).

Přičemž je jasné, že výkony lomeno náklady rovná se produktivita.

Při posuzování těchto čtyř kritérií (kvalita - výkonnost - náklady - spokojenost) je třeba brát v úvahu, že cílem státu, krajů a obcí je zajistit rozvoj svého území nebo (vyjádřeno jinak) zvyšovat kvalitu života občanů. Kvalita, výkonnost a spokojenost s konkrétní veřejnou službou mohou přispět k naplňování tohoto cíle.

V této publikaci se budeme jen krátce věnovat **vztahu kvality, výkonnosti a nákladů** na veřejnou službu. Pokud někoho zajímá také vliv spokojenosti, jsou tyto vztahy popsány v publikaci „Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů“⁷.

Vztah kvalita – výkony – náklady zobrazuje následující tabulka. **Ideální stav** je, když se všechna 3 kritéria zlepšují. Cílem je zlepšit alespoň jedno

7 Vydalo Ministerstvo vnitra ČR. Lze získat na www.mestovsetin.cz/vismo/, odkaz Publikace.

z kritérií. **Negativní vývoj** je, když se zhoršuje 1 nebo více kritérií.
 Vysvětlivky k následující tabulce: ↑ růst, ↓ pokles, 0 stagnace, ↑↑ výrazný růst

Tab.1: Vztah kvalita – výkony – náklady veřejné služby

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

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

- v organizacích veřejného sektoru je častou špatnou praxí, že se ani jedno z těchto kritérií dostatečně neměří (nebo nesleduje).
- nebo se měří (např. náklady) na úrovni organizace veřejného sektoru jako celku a ne na úrovni jednotlivé služby. K dostatečnému sledování nákladů je vhodné zavést manažerské účetnictví a jasně definovat, jaké informace, jak často a proč vedení organizace pro své rozhodování potřebuje. Tuto situaci ve sledování nákladů by mohl výrazně zlepšit promyšleně vybudovaný systém finanční kontroly dle zákona o finanční kontrole. Obvykle se však tento systém omezí jen na provádění auditů. Nestal se tak mostem ke skutečnému controllingu, který se vhodně doplňuje s BSC a je odvozen od strategie a postihuje všechny potřebné vazby:

- strategie – operativa – podmínky,
 - předpoklady pro výsledky – plánované (cílové) hodnoty – skutečně dosažené výsledky,
 - účelnost – efektivnost – hospodárnost,
 - náklady – výkony – kvalita – spokojenost,
 - příležitosti – rizika atd.
- **neměří se výkonnost procesů** (veřejné služby) a výkony jednotlivých zaměstnanců. Nejsou stanoveny cílové hodnoty výkonnosti a nejsou propojeny s odměňováním nebo jsou stanoveny naprosto nekonkrétně. K výkonnostním parametrům řadíme např. počet úkonů na zaměstnance, počet vedených spisů na zaměstnance, počty rozhodnutí na zaměstnance, počty investic atd. Většinou u žádného zaměstnance nevystačíme s jedním parametrem. Je třeba mít více výkonnostních parametrů. Velkým problémem je, jak nastavit hranice výkonu. Velkou pomocí je, pokud provádíme benchmarking. Provázání výkonnostních parametrů se strategií dle BSC je silnou stránkou metody BSC.
- **kvalita je často naprosto „přehlížena“** nebo je na kvalitu pohlíženo jen jako na dostupnost služby. Je to mimo jiné dáno tím, že nejsou vymezeny kvalitativní znaky jednotlivých služeb (dostupnost časová i místní, spolehlivost hodnocená např. pomocí počtu zrušených rozhodnutí, způsob přijímání a jednání se zákazníky, komunikace, kompetentnost zaměstnanců, vhodnost prostředí a vybavení atd.) – znaky viz kapitola 1.6.2.
- pokud se měří náklady – výkony – kvalita, nehledá se **vliv těchto parametrů na spokojenost** zákazníků/ občanů. Nebo jsou sice měřeny, ale nejsou provázány s vizí a strategiemi (cílem veřejné správy).
- Při sestavování měřítek BSC je nutné brát rovnováhu mezi kvalitou – výkony – náklady – spokojeností v úvahu.

1.6 Pojem kvalita a znaky služby

1.6.1 Co je kvalita ve veřejné správě

Na závěr této kapitoly uvedeme pro úplnost ještě trochu teorie o kvalitě. Budeme se věnovat pojmu kvalita a vysvětlení znaků veřejných služeb. Nejprve je vhodné **definovat pojem kvalita**. V literatuře se můžeme setkat s mnoha definicemi. V následujícím textu uvedeme dvě z nich.

Ve slovníku publikace „Aplikační příručka modelu CAF pro ústřední správní úřady“ je uvedena tato definice (viz NPJ, 2005, s. 89): „Kvalita je naplňování požadavků zákazníků na službu a výrobky poskytované úřadem“.

Z hlediska působnosti obcí a krajů lze definovat kvalitu jako (viz Půček, Kocourek, 2005 s. 44): „...**míru naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji**“, přičemž:

- **zákazníci** (například žadatelé na úřadě, účastníci správního řízení atd.) očekávají, že jejich žádost nebo potřeba služby bude vyřízena rychle, bez právních a jiných nedostatků, v požadovaném standardu;
- **občané** očekávají, že dojde ke zvyšování kvality života v jejich obci, kraji nebo regionu;
- **veřejné služby** jsou služby poskytované ve veřejném zájmu;
- **oprávněnost** nebo neoprávněnost **požadavků zákazníků** je v řadě případů dána zákonnými normami nebo pomocí standardu (např. žádosti o výplatu sociální dávky nemůže být vyhověno z důvodu nesplnění podmínek nebo část zdravotní péče je hrazena pacientem, protože je nadstandardní);
- **oprávněnost** nebo neoprávněnost **požadavků občanů** na kvalitu života je limitována oprávněností požadavků ostatních občanů, finančními a ostatními zdroji, které jsou k dispozici, zákonnými normami a zásadami udržitelného rozvoje (v každé obci nemůže být škola, nemocnice, pověřený úřad III. stupně atd.).

1.6.2 Proč je potřeba mluvit o znacích služby?

V řadě případů je při používání BSC, procesního přístupu nebo benchmarkingu nezbytné provést jednoznačné vymezení veřejné služby. Znamená to, že službu můžeme charakterizovat pomocí jejich znaků.

Znaky musí být pro zákazníka zjistitelné.

Můžeme je rozdělit na kvantitativní (zákazníkem měřitelné) nebo kvalitativní (zákazníkem hodnotitelné či porovnatelné).

Znaky je vždy třeba definovat pro konkrétní službu. Při definování znaků je vhodné dotazovat se zákazníků, co je pro ně důležité. Nebo se alespoň pokusit vcítit do očekávání zákazníků. Jeden můj známý kdysi vyjádřil své očekávání takto – „Když jdu na úřad, připadám si jako v pohádce o kohoutkovi a slepičce. Než něco vyřídím, běhám z jedněch dveří do druhých. A ještě k tomu po mě vyžadují dokumenty, které by si mohli zajistit sami. Je to hrozné“ Tento znak ve výše uvedené tabulce chybí. V podstatě jde o počet návštěv či míst k vyřízení žádosti. Příklady znaků služeb popisuje následující tabulka.

Tab. 2 : Příklady obecných znaků služeb ve veřejné správě

Příklad znaku služby Bližší charakteristika

Dostupnost	Místní - geografická (například vzdálenost od zastávek MHD a od parkoviště pro zákazníky, dostupnost klientských pracovišť, orientační systém v budově atd.), časová (např. doba otevření, počet úředních hodin týdně atd.), dostupnost pro handicapované osoby, dostupnost možnosti pro stížnosti atd.
Spolehlivost	Služba se provede v dohodnutém čase (době), služba se provede ve stanoveném standardu (správným způsobem), bez chyb a právních nedostatků (například vysoký počet zrušených rozhodnutí odvolacím orgánem vyjadřuje nízkou spolehlivost).

Čekací doba	Doba čekání ve frontě, doba objednání. Obvykle se hodnotí průměrná hodnota.
Doba vyřízení	Doba potřebná pro vyřízení, může zahrnovat také čekací dobu. Obvykle se hodnotí průměrná hodnota.
Kompetence a způsobilost	Schopnost zaměstnanců aplikovat znalosti, zkušenosti a odbornost při poskytování konkrétní služby.
Přijetí, zacházení a porozumění	Vstřícnost, respekt, vlídnost, ohleduplnost, vhodnost oblečení a prostředí, péče o zákazníka, znalost individuálních či specifických přání různých zákazníků.
Komunikace	Schopnost informovat a naslouchat zákazníkům a občanům, vyjasnění podmínek dialogu.
Jistota a bezpečnost	Bezpečnost budov a zařízení, kde je služba poskytována, dodržování hygienických předpisů (např. WC).
Prostředí	Prostředí praktické a příjemné pro zákazníka a pro efektivní poskytování služby.
Technické vybavení	Vybavení potřebnou výpočetní a jinou technikou, kapacity, stav a stáří techniky, způsob údržby.
Důvěryhodnost	Proslulost (image) úřadu či organizace veřejného sektoru.

Na následujícím obrázku je použit příklad využití **diagramu afinity pro seskupení námětů týkající se znaků služeb** do logických celků. Diagram tedy slouží k ujasnění a utřídění si myšlenek. Obvykle se používá po týmové definici znaků (například brainstorming).

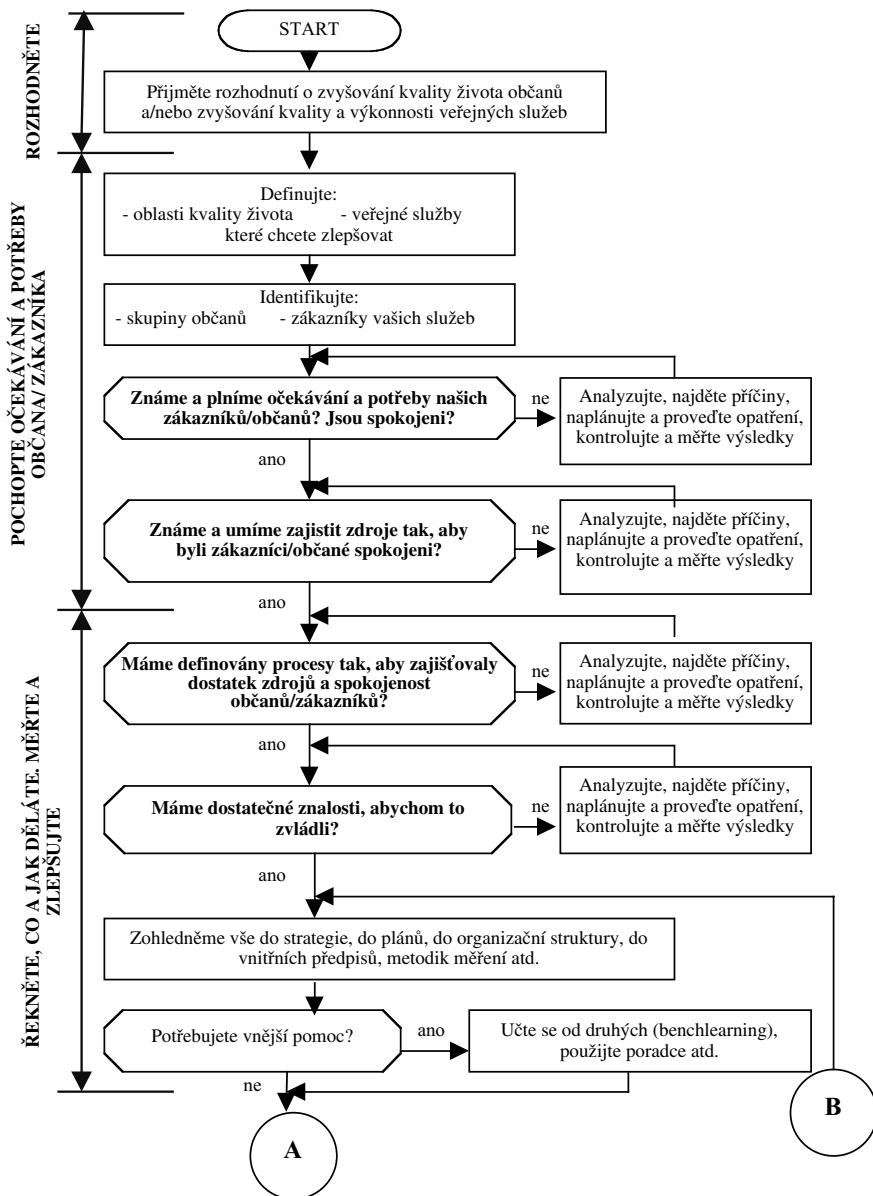
Obr. 5: Příklad použití diagramu afinity pro analýzu a vizualizaci znaků služby

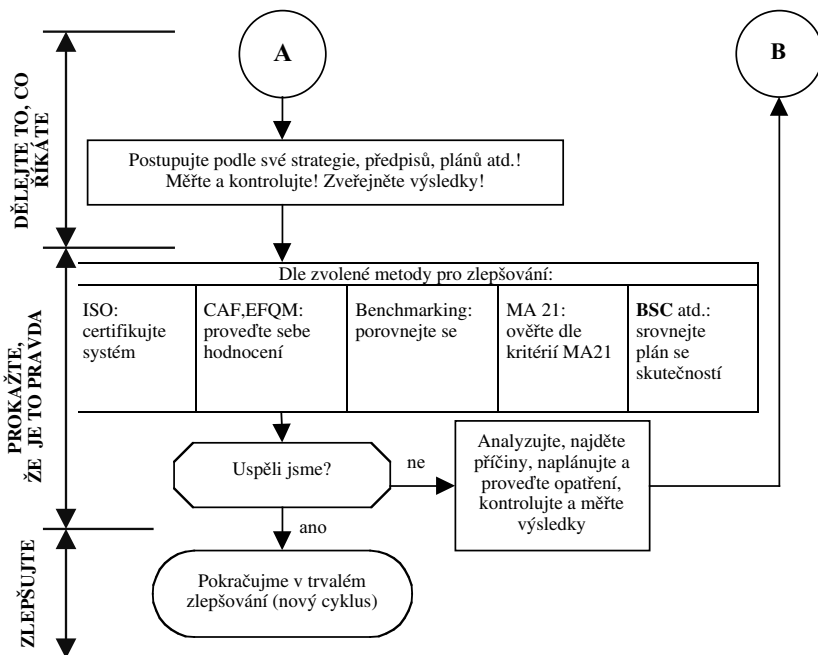


1.6.3 Metodický postup při zlepšování kvality a výkonnosti

Než přikročíme k vysvětlení samotné metody BSC, budeme se věnovat obecnému postupu zlepšování efektivnosti, kvality, výkonnosti. Postup odpovídá metodě BSC. Je rozdělen do kroků: rozhodněte – pochopte očekávání a potřeby občanů/ zákazníků – řekněte, co a jak děláte, měřte a zlepšujte - dělejte to, co říkáte – prokažte, že je to pravda – zlepšujte. Metodicky toto zobrazuje následující vývojový diagram.

Obr. 6: Metodický postup zavádění kvalitního systému řízení – odpovídá BSC





Uvedený metodický postup předpokládá, že jedním z klíčových cílů organizací veřejného sektoru je zvyšovat kvalitu života občanů, usilovat o jejich spokojenost nebo zvyšovat kvalitu a výkonnost poskytovaných služeb.

Do postupu jsou začleněny důležité otázky, které odpovídají 4 perspektivám BSC (srovnej obrázek v kapitole 3.1.1):

- Známe a plníme očekávání a potřeby našich zákazníků/občanů? Jsou spokojeni? Odpovídá perspektivě občana/ zákazníka.
- Známe a umíme zajistit zdroje tak, aby byli zákazníci/občané spokojeni? Odpovídá finanční perspektivě.
- Máme definovány procesy tak, aby zajišťovaly dostatek zdrojů a spokojenost občanů/zákazníků? Odpovídá perspektivě procesů.
- Máme dostatečné znalosti, abychom to zvládli? Odpovídá perspektivě učení se a růstu.

2 ZMAPOVÁNÍ AKTIVIT V OBLASTI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A VZTAH K BSC

2.1 Strategie a strategické plánování

V zadání projektu Národní politiky podpory jakosti, v rámci kterého je vydána tato publikace, je mimo jiné požadavek na zmapování aktivit v oblasti strategického řízení. Proto je v úvodu této kapitoly vhodné zabývat se pojmem strategie a strategickým plánováním.

Strategii je možné definovat jako (viz EIPA, 2006, s. 57): „Dlouhodobý plán prioritních aktivit, který je sestaven za účelem dosažení hlavního nebo celkového cíle nebo pro naplnění poslání.“ Zkráceně je možné říci, že strategie je (viz NPJ, 2005, s. 93): „...plán činností k dosažení cílů úřadu.“

Dále uvádím několik citací od autorů, kteří se strategickým plánováním organizací veřejného sektoru zabývají:

- Co je strategické řízení, respektive plánování popisuje Bičík, Janský (viz Bičík, Janský, 2004, s. 130) takto: „Strategický plán analyzuje možnosti, výhody, limity a hrozby vyplývající pro území realizací daného záměru. Stanovuje variantní možnosti jak realizovat daný cíl, respektive jakými cestami a prostředky a v jakém čase lze požadovaných cílů reálně dosáhnout s optimálními náklady odpovídajícími očekávanému přínosu. Takový plán je ovšem pouze prvním krokem, který musí připomínkovat zainteresované instituce, podnikatelé, občané a zastupitelé. Na něj musí navazovat další rozpracování záměru, kromě jiného i územním plánem.“
- Význam strategického plánování pro organizaci veřejného sektoru, které je orientované na zainteresované strany, zdůrazňují Creelman, Harvey (viz Creelman, Harvey In. Vacek, 2004, s. 5): „Bez silného závazku vrcholového managementu k hodnotám a principům řízení zaměřeného na zájmové skupiny je šance na pohyb celé organizace vpřed mizivá.“

- Osborne a Gaebler (viz Osborne, Gaebler In Vacek, 2005, s. 29) považují: „strategické plánování za proces, v němž se zkoumá současná situace komunity nebo organizace a možné trajektorie jejího vývoje, stanoví se cíle, vypracovává se strategie k dosažení těchto cílů a monitorují se výsledky. Proces strategického plánování má následující kroky: (1) analýza situace – externí i interní, (2) diagnóza (identifikace) klíčových problémů, kterým čelí organizace, (3) stanovení základní mise, (4) artikulace základních cílů, (5) vypracování vize – co budeme považovat za úspěch, (6) vypracování strategie realizace vize a dosažení cílů, (7) vypracování harmonogramu pro tuto strategii, (8) monitorování a hodnocení výsledků. Ve veřejném sektoru je nutný další prvek: konsensus. Veřejný sektor má více zájmových skupin než podnik a většina z nich jsou voliči. Aby se cokoliv důležitého změnilo, je třeba souhlasu všech.“
- Smyslem strategických plánů: „...je dohodnout se na společné perspektivní vizi rozvoje regionu a koordinaci záměrů jednotlivých lokálních aktérů i koordinaci aktivit...“ (viz Blažek, Uhlíř, 2002, s. 173).

2.2 Faktory úspěšnosti strategického plánování

Národní síť Zdravých měst a regionů prováděla v roce 2004 v rámci projektu realizovaném pro MŽP ČR výzkum uplatňování zásad udržitelného rozvoje na místní úrovni v rámci strategického plánování (v programech sociálního a ekonomického rozvoje municipalit).

I když byl průzkum prováděn pouze ve městech a mikroregionech, lze v tabulce uvedený význam faktorů považovat za obecně platný (nebo alespoň za inspirativní) i pro ostatní organizace veřejného sektoru. Z výzkumu vyplynula následující významnost faktorů úspěšnosti (kvality procesu) při strategickém plánování (viz následující tabulka). Za velmi významné je považováno silné politické vedení. Dále je to schopnost a odhodlání strategii implementovat. Neschopnost převést strategii do běžné praxe měst, krajů, úřadů (či jakýchkoli organizací

veřejného sektoru) je příčinou neúspěchu strategického plánování.

Tab.3 : Význam faktorů strategického plánování

č.	Faktor kvality procesu strategického plánování	Významnost
1	název dokumentu či projektu strategického plánování	nevýznamný
2	zúčastnění zpracovatele	středně významné
3	metodika zpracování dokumentů	důležité, ale ne rozhodující
4	zapojení veřejnosti	významné, ale ne
5	silné politické vedení procesu	samospasitelné
6	trvalé odhodlání a schopnost implementovat	velmi významné
	dokument do běžné řídicí a koordinační praxe	velmi významné

(Zdroj: Přikryl In NSZM 2004)

2.3 Proces, přístupy a metody strategického plánování

BSC je metoda, která hodnotí organizaci veřejného sektoru z několika strategických hledisek. Je jednou z metod, kterou je možné k řízení strategií použít. Přičemž se obvykle kombinuje a doplňuje s dalšími metodami.

Proces⁸ strategického plánování má obvykle 4 fáze:

- **Fáze analýzy** (sběr dat, nalezení vize, očekávání zákazníků/občanů, změny prostředí, identifikace zdrojů, podmínek, schopností atd.). V této fázi je často používána SWOT analýza (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a rizik). Používají se také různé typy finančních analýz, různé „sektorové“ analýzy dle charakteru organizace veřejného sektoru (u měst a krajů například demografická studie), také se používá analýza PEST (hodnotí politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí organizace) a další nástroje (např. pro nalezení vize se často používá metoda brainstorming). V této, ale i dalších

8 Co je proces vysvětluje kapitola 5.5

fázích procesu strategického plánování lze využít benchmarking nebo benchlearning (více viz kapitola 5.4).

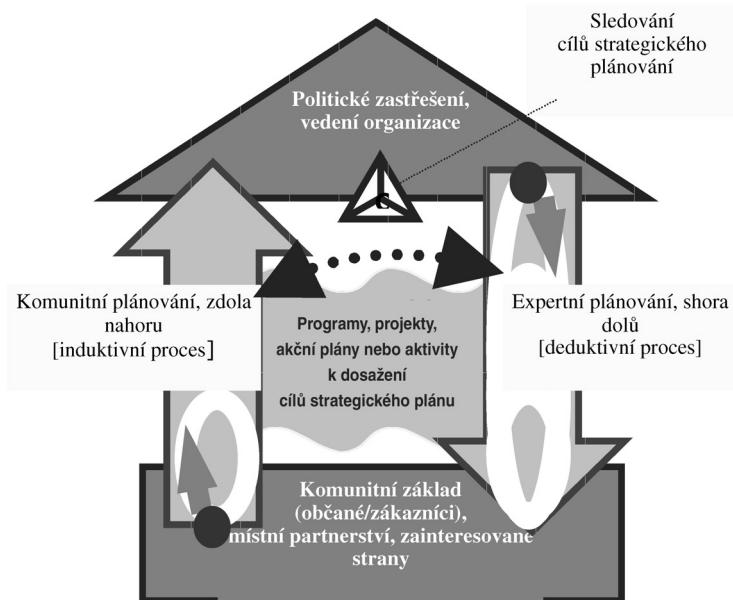
- **Fáze zpracování plánu** (respektive fáze výběru priorit, cílů, cílových hodnot, programů a projektů). Výstupem této fáze strategického plánování je zpracovaný strategický plán včetně akčních plánů nebo programů a projektů.
- **Fáze zavedení** (implementace) strategie (včetně realizace programů, projektů, akčních plánů atd.). Výstupem této fáze a procesu strategického plánování je dosažení cílů a cílových hodnot stanovených strategickým plánem.
- **Fáze strategického učení, zlepšování**, respektive příprava nového kola strategického plánování.

Z hlediska přístupu ke tvorbě strategického plánu a zapojení zainteresovaných stran (zejména zaměstnanců, zákazníků/občanů) existují tyto základní přístupy tvorby strategického plánu:

- **Expertní přístup** (plán je zpracováván spíše experty za účasti vedení). Někdy je též označován jako přístup „shora dolů“ podle toku zpracování od vedení organizace k nižším úrovním.
- **Komunitní přístup** (plán je zpracováván s výrazným zapojením zaměstnanců, zákazníků/občanů a dalších zainteresovaných stran), který je též označován jako přístup „zdola nahoru“.
- **Kombinace obou přístupů.**

Na následujícím obrázku je schematicky zobrazen rozdíl přístupu „shora dolů“ a přístupu „zdola nahoru“. V modelu jsou zastoupeny oba přístupy. Model vychází z ověřené praxe strategického plánování dle metodiky Národní sítě zdravých měst a byl pro potřebu této publikace upraven tak, aby obecně vyhovoval co největšímu spektru organizací veřejného sektoru. U některých organizací je „komunitní základ“ (spodní část obrázku) nahrazen pouze zainteresovanými stranami. Správně uplatněná metoda BSC bude tomuto modelu odpovídat.

Obr. 7: Kombinace přístupu „shora dolů“ a „zdola nahoru“ při strategickém plánování (Zdroj: www.nszm.cz, upraveno)



Pro jakýkoli strategický plán je důležitá přehlednost a jednoduchost pro zainteresované strany (např. pro zákazníky/občany): „Jednoduchá a přehledná forma pak umožňuje výraznější zapojení zástupců zájmových skupin a veřejnosti do celého procesu přípravy a zpracování strategického plánu (místní Agenda 21) a následně do jeho realizace“ (viz MMR, 2005c). Strategická mapa⁹ sestavená pomocí metody BSC tuto podmínku splňuje.

Z hlediska použité metody a řízení procesu strategického plánování lze použít toto členění:

- klasický strategický plán sestavený obvykle ve struktuře analýzy PEST. K řízení jeho zavedení se používá například cyklus PDCA (viz kapitola 5.6)

9 Příklad strategické mapy je v kapitole 3.3

- strategický plán sestavený pomocí metody logického rámce. K řízení zavedení plánu se používá metoda logického rámce (respektive metoda projektového řízení)
- metoda BSC.
- další metody či postupy dle charakteru organizace.

2.4 Uplatňování metody BSC při strategickém plánování v organizacích veřejného sektoru v ČR

2.4.1 Zhodnocení průzkumu uplatňování BSC v organizacích veřejného sektoru v ČR

Metoda BSC je považována v zahraničí za uznávanou metodu používanou při strategickém řízení ve veřejném sektoru. V podmínkách ČR však není zatím v organizacích veřejné správy běžně uplatňovanou metodou.

Při provádění průzkumu uplatňování této metody v organizacích veřejného sektoru bylo zjištěno, že:

- metodu v plném rozsahu uplatnilo a zavedlo město Vsetín,
- některé organizace veřejného sektoru uplatnily úspěšně prvky metody BSC (jako příklad lze uvést Krajský úřad Jihomoravského kraje – uplatnění BSC při zpracování vize úřadu) nebo projekt zavedení BSC probíhá, ale ještě nebyl dokončen (například Krajský úřad ve Zlíně),
- v minulosti probíhaly školící aktivity v oblasti zavádění BSC (jako příklad lze uvést školící aktivity v rámci reformy a modernizaci ústřední státní správy),
- existuje několik projektů přípravy zavedení BSC, které byly zahájeny (například projekt „Zavádění moderních metod řízení na úřadech“, nebo projekty připravované v některých krajích v rámci SROPu opatření 3.3) nebo zahájeny a přerušeny (například některé projekty v rámci reformy a modernizaci ústřední státní správy),
- další organizace veřejného sektoru (například nemocnice Chomutov, Karlovy Vary) se na zavedení BSC připravují.

Na základě připravovaných a již zahájených projektů lze předpokládat, že během roku 2007 bude usilovat či již úspěšně zavede cca 10 organizací – krajů nebo měst. Proto je vydání této publikace velmi aktuální. S ohledem na typy organizací se jeví jako vhodnější uvádět příklady použitelné pro samosprávy.

2.4.2 Vlastnosti úspěšně zavedeného projektu BSC

Z hlediska plně zavedených BSC v organizacích veřejného sektoru byl identifikován vsetínský příklad. Ten je také použit jako zdroj čerpání konkrétních případů (kapitola 4). Ostatní projekty nenaplnují charakter úspěšného uplatnění metody BSC ve smyslu autorů metody Kaplana a Nortona.

Dle prof. Kaplana úspěšně zavedený BSC má následující vlastnosti (viz Šusta, 2006):

1. Je vypracována strategická mapa se všemi perspektivami a je o ní politická shoda
2. BSC na úrovni organizace veřejného sektoru jako celku (tak zvaná Top-Level BSC) obsahuje vyvážený poměr finančních a nefinančních měřítek a vyvážený počet (předstižených a zpožděných)¹⁰ indikátorů.
3. Na zavedení BSC pracuje v první fázi vrcholový management.
4. BSC je kaskádován (rozložen) na nižší úrovně řízení a postupně na osobní BSC (BSC jednotlivce).
5. Systém je propojen s odměňováním.
6. Je propojen s plánováním.
7. Strategie je „středobodem“ řízení.
8. Dojde ke zvýšení výkonnosti.

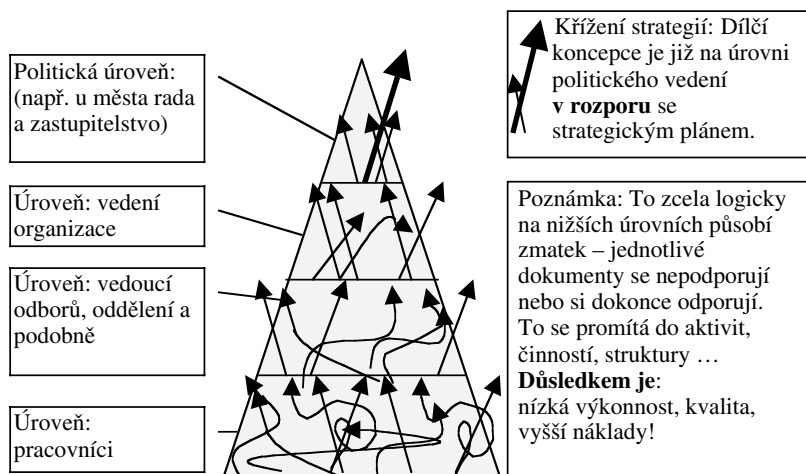
10 Při určitém zjednodušení lze také říci procesních a výsledkových indikátorů.

2.5 Zmatek ve strategiích – běžná praxe v organizacích veřejného sektoru?

Chceme-li opravdu výkonně řídit úřad či jakoukoli organizaci, aplikujme správným způsobem metodu Balanced Scorecard. Nezbytnou podmínkou však je neochvějná podpora vedení. Proč? Metoda řeší strategickou i operativní rovinu řízení (to ale není až tak nic mimořádného) a pomocí souboru vyvážených ukazatelů je úsilí organizace nasměrováno stanoveným směrem (to už významné je). **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. V běžné praxi často nejsou vyjasněny priority, strategie „se navzájem požírají“ (odporují si). To je ve veřejné správě velký problém.

Ve veřejné správě není výjimkou situace, kdy si jednotlivé přijaté koncepce a strategie odporují. Nejsou ve shodě se strategickým plánem (viz následující obrázek).

Obr. 8.: Příklad úrovní řízení organizace veřejného sektoru (např. města či kraje) a odporující si strategie a koncepce

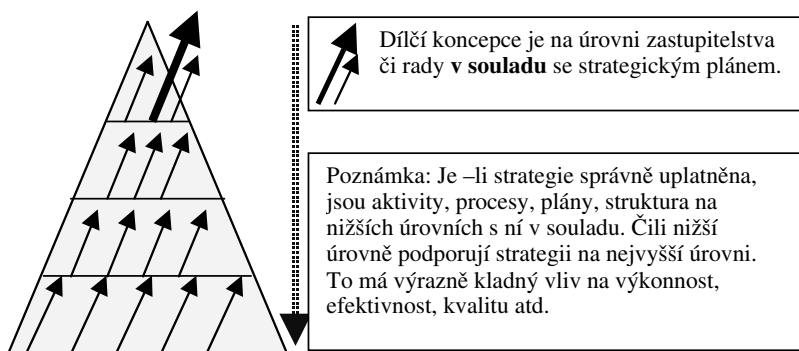


To má samozřejmě velmi negativní vliv na výkony úřadu, příspěvkové či jiné organizace veřejného sektoru. Jednotliví vedoucí a pracovníci postupují podle svých „resortních“ koncepcí. Odmítají akceptovat požadavky svých kolegů (hájící své „resortní“ koncepcce), protože by se dostali do rozporu se svými „resortními“ koncepcemi.

Tak se například může stát, že odbor sociálních věcí postupuje dle koncepcce romské integrace, ale ta je v rozporu s koncepcí prevence kriminality (kterou hájí odbor školství). Přitom obě koncepcce byly v minulosti schváleny (např. u samosprávy zastupitelstvem), ale jsou v rozporu se strategickým plánem (vzniklým později), který tuto problematiku řeší jinak.

Na následujícím obrázku je graficky zobrazeno sesouhlasení dílčích koncepcí se strategickým plánem a zrušení nepotřebných nebo přežitých dokumentů. Výkonnost, kvalita, efektivnost se výrazně zlepšil.

Obr. 9: Dílčí koncepcce jsou na všech úrovních v souladu se strategií



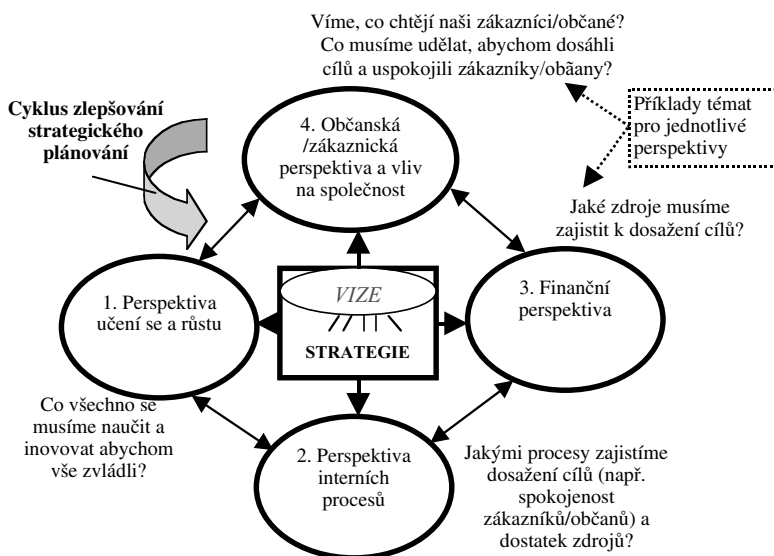
Tímto byla vysvětlena jedna ze silných stránek správně uplatněné metody BSC – zajištění podpory strategií ze všech úrovní organizace.

3 OBECNÁ ČÁST PRO APLIKACI METODY BSC V ORGANIZACÍCH VEŘEJNÉHO SEKTORU

3.1.1 Vysvětlení metody a základní model pro organizace veřejného sektoru

Autoři metody jsou prof. Kaplan a Norton. Metoda vznikla v USA a je používána nejen v USA, ale i v Evropě, a to s velkými úspěchy v podnicích i v organizacích veřejného sektoru. Název metody se do češtiny buď nepřekládá vůbec nebo se setkáme s názvy „Metoda vyvážených ukazatelů“ nebo „Metoda vyváženého úspěchu“ (zkratka BSC) a podobně. Logiku metody BSC upravenou pro organizace veřejného sektoru vysvětluje následující obrázek.

Obr. 10: Metoda BSC pro organizace veřejného sektoru (Zdroj: upraveno dle Kaplan, Norton 2002)



Jádrum metody BSC je soubor vyvážených indikátorů. O nutnosti mít k dispozici indikátory na všech úrovních hovoří v souvislosti s udržitelným rozvojem například profesor Moldan: „Je třeba vytvořit

indikátory trvale udržitelného rozvoje tak, aby se postupně vytvořila pevná základna pro rozhodovací procesy na všech úrovních“ (viz Moldan, 1996 kap.1). Metoda, je-li správně uplatněna, je také základem pro koncept „učících se regionů“.

Dle slovníku Modelu CAF 2006 (viz EIPA, 2006, s. 49) je metoda Balanced Scorecard definována takto: „Balanced Scorecard je metoda hodnocení organizace z několika strategických hledisek pomocí ukazatelů. Metoda zdůrazňuje význam vytvoření rovnováhy mezi čtyřmi dimenzemi: krátkodobými a dlouhodobými cíli, stabilitou a změnou, jako i mezi vnitřními procesy a vztahy s externími zainteresovanými stranami.“

Před uplatněním metody BSC je třeba si vyjasnit vizi a strategické priority. Úkolem metody není stanovit vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění. Na vizi a jednotlivé strategie města, kraje nebo úřadu pohlížíme ze čtyř perspektiv, které musí být vyváženy. Nejprve je nutné vyjasnit, zda jsou známy potřeby a **očekávání našich občanů či zákazníků**. Zkrátka, zda víme, co chtějí. S tím souvisí zjištění, co je třeba udělat, aby byli spokojeni. Důležité také je vědět, co musíme udělat k dosažení cílů organizace. V některých případech může být také významné to, jaký má organizace vliv na společnost¹¹. Tyto a podobné témata (otázky) patří do občanské / zákaznické perspektivy. Další skupina témat se týká finančních věcí. Jaké zdroje (finanční, lidské, budovy, vybavení atd.) potřebujeme, abychom naplnili svoji vizi (a strategie) a současně uspokojili zákazníky/občany? Dále je třeba identifikovat systém procesů, kterými zajistíme dostatek zdrojů pro dosahování cílů. Důležité je nezapomenout na růst a učení se. Tedy vyřešit, co se musíme naučit, inovovat a podobně abychom vše zvládli.

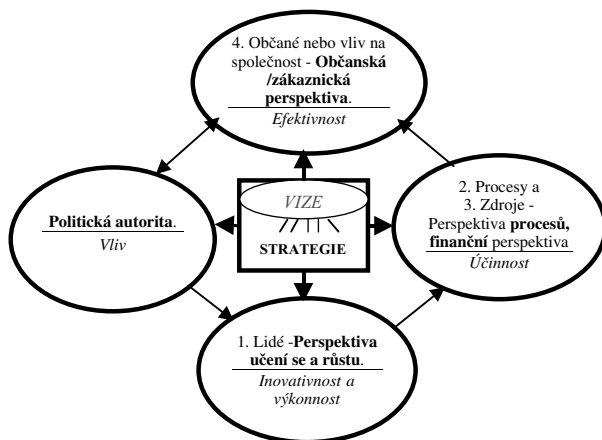
11 Vhodné zejména u organizací, které nemají přímý kontakt s občany nebo jejichž zákazníci jsou jiné útvary či politické vedení.

3.1.2 Doplnění modelu pro vybrané ústřední správní úřady

S ohledem na různorodost posláních, charakteru a činností jednotlivých druhů organizací veřejného sektoru je na následujícím obrázku pro inspiraci zobrazen upravený model metody BSC. Ten je vhodný pro ty organizace, které nemají přímý styk s občany nebo neposkytují veřejné služby „koncovým“ zákazníkům. Může jít zejména o některé ústřední správní orgány, které dodávají výstupy jiným útvarům či organizacím nebo politickému vedení.

V níže uvedeném modelu je právě zdůrazněna role „politické autority“.

Obr. 11: Úprava modelu BSC o vliv politické autority (Zdroj: www.4qconference.org – M. Dochot, upraveno)



Pro vysvětlení uvádím krátký popis:

První oblast: Lidé - Perspektiva učení se a růstu. Řeší například tyto témata:

- Mají zaměstnanci potřebné vzdělání, znalosti a dovednosti k naplnění vize organizace?
- Jsou zaměstnanci dostatečně kompetentní, schopní?
- Jsou schopni inovovat a provádět změny?
- Jsou výkonní ve všech oblastech?

Druhá a třetí oblast: Procesy a zdroje - Perspektiva procesů a finanční perspektiva. Řeší například tyto témata:

- Jsou identifikovány klíčové procesy k dosahování všech cílů?
- Máme k dispozici potřebné zdroje?
- Nakládáme se všemi zdroji účelně a účinně?

Čtvrtá oblast: Občané a vliv na společnost - Občanská (zákaznická) perspektiva. Řeší například tyto témata:

- Známe očekávání našich zákazníků/občanů a jsme schopni je naplnit?
- Známe vliv našich výstupů na společnost?
- Jsme efektivní v dosahování cílů?

Poslední oblast řeší vliv politické moci na dosahování cílů organizace veřejného sektoru.

3.2 Postup při uplatňování BSC v organizaci veřejného sektoru

3.2.1 Příprava rozhodnutí zavedení BSC

Obecný metodický postup byl uveden ve vývojovém diagramu v kapitole 1.6.3.

Před zahájením uplatňování BSC je nutné si vyjasnit:

1) Chceme ji uplatnit jen v úřadě¹² (BSC úřadu) nebo ve veřejnoprávní korporaci, jako je město/kraj (BSC města/kraje)? Oba přístupy jsou možné. Je zřejmé, že například BSC města/kraje je komplexnější, ale současně náročnější pro zavedení, protože vyžaduje politickou podporu (tedy u kraje nebo obce schválení v zastupitelstvu) než BSC úřadu (kde např. u kraje toto rozhodnutí může přijmout ředitel úřadu). Řešení této klíčové otázky je rozhodnutím o rozsahu zavedení BSC. Jako příklad uvedu, jaké možnosti má kraj z hlediska rozsahu zavedení. Kraj tedy může BSC zavést:

- jako BSC kraje. Kraj v tomto případě chápeme jako dané území. Pomocí BSC chceme změnit profil kraje. Jako měřítko používáme „makro“ údaje daného kraje (je-li to možné, v členění např. po okresech).
- jako BSC veřejnoprávní korporace kraj. BSC se tady týká orgánů kraje, úřadu a všech zřízovaných a založených organizací či společností.

¹² nebo jiné organizace veřejného sektoru

- jako BSC úřadu. BSC tady řeší výkon samosprávy a přenesený výkon státní správy na úřad.
 - v části úřadu nebo vybraných organizacích či společnostech kraje.
- Výše uvedené možnosti nemají zcela jasné hranice – lze mluvit o dalších kombinacích.
- 2) Chceme BSC dále rozšířit na řízené organizace?
 - 3) Chceme ji z úrovně organizace veřejného sektoru (jako celku) dále rozložit (kaskádovat) na nižší útvary a zaměstnance? Tedy například na odbory (mluvíme pak o BSC odboru), oddělení a zaměstnance (jde o BSC jednotlivce – lze nazývat i jinak, například výkonnostní parametry). Smysl to dává zejména tehdy, pokud BSC propojíme se systémem odměňování.
 - 4) Máme skutečně sílu, chuť nebo možnosti provádět změny? Nebyla by k dosahování požadovaného výsledku či cíle vhodnější jiná metoda kvality či výkonnosti (více o těchto metodách je uvedeno v kapitole 5).

3.2.1 Hlavní kroky projektu zavedení BSC

Při zahájení projektu může být vytvořen přípravný tým, který si musí udělat jasno v těchto otázkách:

- Jak se pracuje se zákazníky/ občany a dalšími klíčovými zainteresovanými stranami?
- Jaké jiné metody již používáme? Uplatňuje se nějak řízení kvality a výkonnosti?
- Má organizace jasno v procesech? Má nalezeny klíčové procesy? Je organizace procesně řízena?
- Porovnává se s jinými (benchmarking nebo benchlearning)?
- Jak je vybudován systém řízení, jaká je jeho struktura a dokumenty?
- Je k dispozici výroční zpráva organizace a další důležité výsledky?
- Jaké má organizace hlavní cíle k občanům/zákazníkům nebo ke společnosti, v oblasti financí, v oblasti procesů a výkonnosti, v oblasti učení se a k zaměstnancům? Doporučuje se, aby cíle byly „SMART“:
 - S – Specific: specifikované, přesně stanovené v tom, čeho se má dosáhnout
 - M – Measurable: měřitelné s kvantifikovanými parametry

- A – Achievable: dosažitelné
- R – Realistic: realistické, jsou k dispozici potřebné zdroje?
- T – Timed: ohraničené v rámci zvládnutelného načasování

K hlavním krokům projektu zavedení BSC patří:

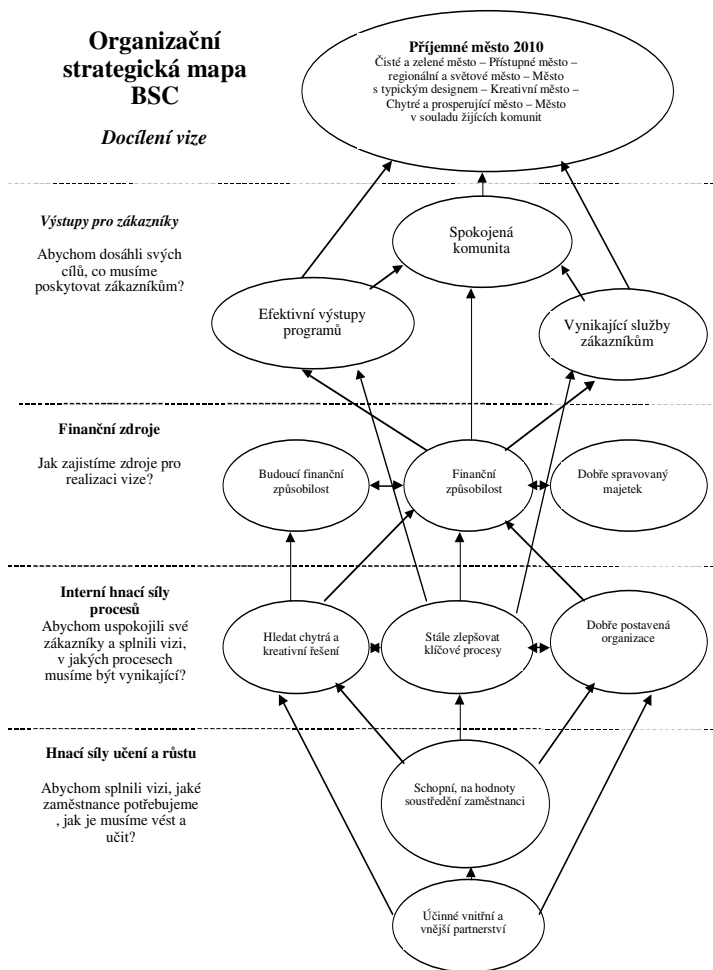
1. Rozhodněte o uplatnění BSC, stanovte rozsah zavedení, naplánujte postup zavádění a vytvořte pro to podmínky.
2. Proveďte revizi všech strategických dokumentů, proveďte všechny potřebné analýzy (např. SWOT, finanční analýzy atd.), shromážděte všechny potřebné data, informace a znalosti, které mohou mít vliv na úspěšné zavedení metody, potvrďte platnost vize a hlavních strategií, proveďte potřebná proškolení.
3. Sestavte strategickou mapu za účasti vrcholového (dle charakteru organizace také politického) vedení a projednejte ji se všemi zainteresovanými.
4. Sestavte vyvážený soubor měřítek pro jednotlivá témata strategické mapy a projednejte je se všemi zainteresovanými. Upravte dle potřeby strategickou mapu.
5. Stanovte metodiky měření, odpovědnosti, cílové hodnoty. Projednejte se všemi zainteresovanými a proveďte úpravy.
6. Schvalte strategickou mapu, soubor měřítek včetně metodik měření a cílových hodnot na potřebné úrovni – dosáhněte „politického“ konsenzu.
7. Přeneste (kaskádujte, rozložte) měřítka na nižší úrovně řízení (např. „scorecard“ města rozložíme na „scorecard“ nebo BSC odboru). Každý útvar i jednotlivec musí znát svůj podíl, kterým jeho práce přispívá ke strategii.
8. Zahajte měření a pravidelně vyhodnocujte výsledky. Používejte vizualizaci a týmovou práci. Orientujte organizaci na dosažení výsledků.
9. Propojte BSC s odměňováním.
10. Sestavte plán opatření, akční plány a projekty k dosažení cílů a proveďte je.
11. Vyhodnoňte výsledky (došlo ke zlepšení?), proveďte potřebné úpravy a změny, zlepšujte (zopakování celého cyklu).

Prosím srovnat s „vlastnostmi“ **úspěšně zavedeného BSC dle prof. Kaplana** (viz kapitola 2.4.2).

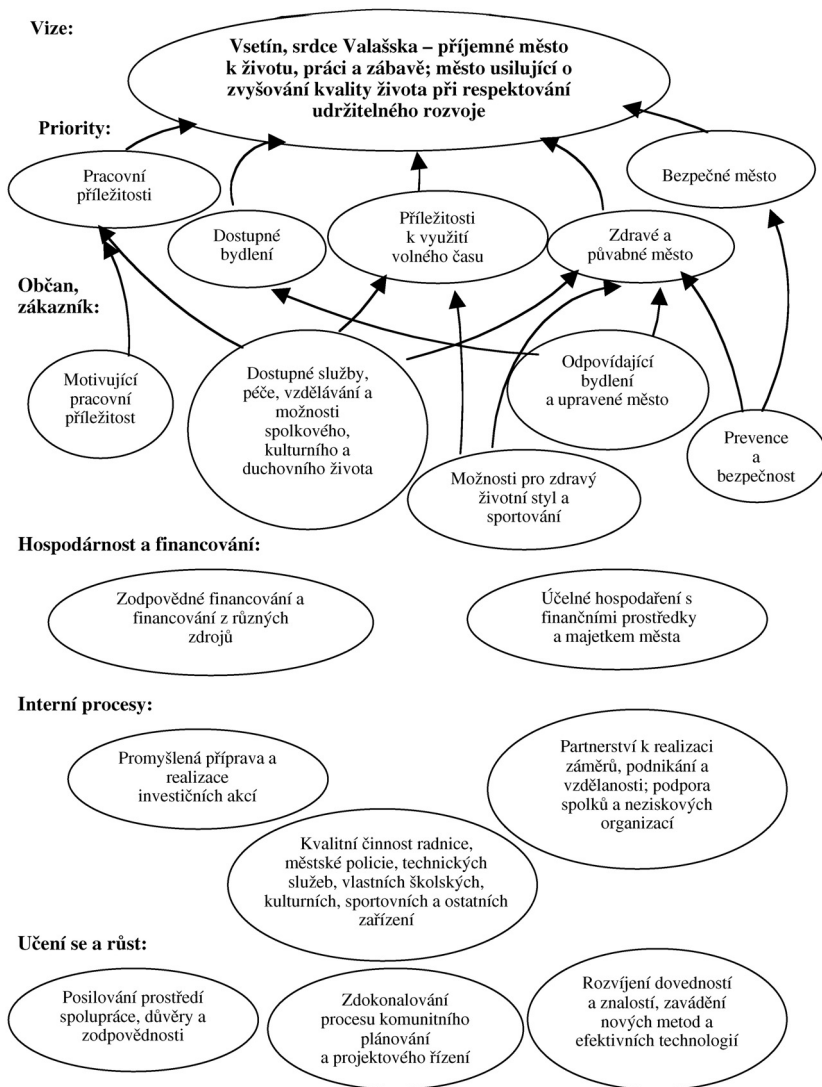
3.3 Sestavení strategické mapy

Strategická mapa organizace veřejného sektoru (na Top-Level úrovni – tedy na úrovni organizace jako celku) je grafickým zobrazením strategických témat (seřazených dle jednotlivých perspektiv) a jejich vazeb.. Vzor strategické mapy města Brisbane je na následujícím obrázku. Pro porovnání je uvedena strategická mapa města Vsetín. Ke strategické mapě je vhodné udělat popis obsahu jednotlivých témat (oválů). Příklad popisu oválů je uveden v kapitole 4.1.1.

Obr. 12: Strategická mapa BSC města Brisbane (Zdroj: Creelman, Harvey In. Vacek. 2004)



Obr. 13: BSC – příklad strategické mapy pro organizaci veřejného sektoru - město



3.4 Soubor měřítek BSC

Pro každý ovál je vytvořen určitý počet měřítek (indikátorů), které zachycují pozitivní, případně negativní vývoj úspěšnosti daného tématu. „Lidé, kteří se zabývají procesem identifikace měřítek, se zpravidla potýkají s problémem stanovení „správných“ měřítek. Měřítka mají vycházet ze strategických cílů, ale to neznamená, že je snadné je použít.“ (viz Creelman, Harvey In. Vacek, 2004, s. 32).

K měřítkům se stanovuje jednoznačná metodika. Počet měřítek závisí na místních podmínkách (za přiměřený lze považovat 25 až 35 měřítek). Používají se i dosud nepostižené, tzv. měkké faktory (spokojenost, kvalita apod.), které jsou pro jednotlivé občany často důležitější, než tabulky vykazující plnění rozpočtu. Vzniklou tabulku měřítek potom nazýváme Balanced Scorecard (příklad viz následující tabulka).

V levém sloupci jsou uvedena jednotlivá témata (přepsáno z jednotlivých „bublin“ strategické mapy). V pravém jsou názvy měřítek.

Tab. 3: Příklad souboru měřítek strategických témat BSC (organizace veřejného sektoru - město)

Téma:	Název měřítka:
Vize	0.1 Index spokojenosti občanů 0.2 Ekologická stopa 0.3 Počet obyvatel města
<hr/>	
Občan, klient	
<hr/>	
1. Motivující pracovní příležitost	1.1 Míra nezaměstnanosti 1.2 Průměrný plat
<hr/>	
2. Dostupné služby, péče, vzdělávání a možnosti spolkového, kulturního a duchovního života.	2.1 Dostupnost služeb a péče
<hr/>	
3. Možnosti pro zdravý životní styl a sportování	3.1 Zdraví obyvatel 3.2 Možnosti pro zdravý životní styl
<hr/>	
4. Odpovídající bydlení a upravené město	4.1 Kvalita života na sídlišti 4.2 Počet vybudovaných nových bytů a rodinných domků
<hr/>	

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

Učení a růst

11. Posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti	11.1 Spokojenost zaměstnanců úřadu
12. Zdokonalování procesu komunitního plánování a projektového řízení	12.1 Počet projektů
	12.2 Místní partnerství s veřejností – Agenda 21
13. Rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a efektivních technologií	13.1 Nové metody a technologie na úřadě
	13.2 Kvalifikovanost personálu na úřadě
	13.3 Zlepšovací návrhy na úřadě

V uvedeném příkladu je vidět, že pro řízení na úrovni města je použito 32 měřítek. U každého měřítka je definována jasná metodika měření, cílová hodnota aktuálního roku, cílová hodnota roku 2010.

3.5 Další postup, náklady a časová náročnost

3.5.1 Kaskádování na podřízené útvary a aktualizace:

- 1) „Scorecard organizace jako celku“ (například města) je následně „rozložen“ neboli „kaskádován“ na jednotlivé nižší útvary (například odbory úřadu, městskou policii, příspěvkové organizace, společnosti atd.). „Scorecard odboru“ je vždy odvozen od strategie a měřítek na vyšší úrovni (v našem případě „Scorecard města“, podle příspěvku daného odboru. Například místo měřítka „spokojenost občanů“, které se vztahuje k úrovni města, můžeme na úrovni odborů uplatnit spokojenost zákazníků¹³ úřadu. K dosažení cílů na všech úrovních je vhodné sestavovat akční plány, projekty atd.
- 2) Z takto vytvořených „scorecardů“ odborů lze potom odvodit tzv. „osobní scorecardy“ (výkonnostní a kvalitativní parametry), v nichž jsou uvedena měřítka pro konkrétního zaměstnance. Ty je důležité propojit s odměňováním. Bez vazby na odměňování je úspěch obtížně dosažitelný.
- 3) Průběžná aktualizace strategické mapy, měřítek i osobních cílů: To může například znamenat měsíční či čtvrtletní hodnocení vedoucím organizace veřejného sektoru, každoroční projednávání a vyhodnocování v politickém vedení. „Strategické plánování není jednorázovou činností, ale procesem, který se opakuje.“ (viz Osborne, Gaebler In Vacek, 2005, s. 29).

V kapitole 4 je zařazena řada praktických vzorů, která usnadní zavádění BSC.

¹³ Více informací je v publikaci „Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy“, MV ČR.

3.5.2 Nákladnost, časová náročnost zavádění BSC

Náklady:

Náklady na uplatnění BSC jsou obdobné jako na sestavení běžného strategického plánu. Například ve městě Vsetín (město má 29 tisíc obyvatel a úřad má necelých 200 zaměstnanců) to představovalo cca 400 tis. Kč, z toho bylo 75 % hrazeno z dotace. Dotazy na náklady na zavedení metody BSC jsou při diskusi o uplatňování BSC velmi časté.

Množství administrativy:

Závisí na kvalitě poradenské firmy a její přístupu k zavádění metody. Obecně lze říci, množství administraci není vyšší než u dobře zpracovaném strategickém plánu jinou metodou. Vzory tabulek pro BSC města, úřadu, řízené organizace a jednotlivce jsou uvedeny v kapitole 4.

Časová náročnost:

Je-li organizace dobře připravena (například již má zavedený systém kvality dle ISO nebo využívá aktivně další metody kvality a výkonnosti – přehled viz kapitola 5), lze první cyklus BSC zvládnout cca za 6 měsíců. Dotazy na délku zavádění metody BSC jsou velmi časté. Například ve Vsetíně byl projekt BSC zahájen v březnu (školení). Následovalo sestavení první verze strategické mapy (2 dny práce vedení města, radních a vybraných vedoucích úřadu za účasti poradců). První projednání v zastupitelstvu bylo v červnu. Během léta byly zpracovány jednotlivými odbory metodiky měření a byly zpracovány BSC odborů a upraveny parametry jednotlivců (ve Vsetíně se nazývá výkonnostní parametry). Následovalo projednání v rámci úřadu, organizací města, s partnery, veřejné projednávání s občany a expertní posouzení. Konečná podoba strategické mapy, souboru měřítek a metodik měření byla v zastupitelstvu schválena v listopadu.

3.6 Přednosti BSC

Uplatňování metody BSC při řízení přináší užitek. To platí ale jen tehdy, pokud je skutečně do řídicích struktur zavedena. K tomu je nezbytné získat podporu vedení a získat zapojení klíčových zaměstnanců.

Hlavními přínosy BSC jsou:

- a) **přehlednost:** strategická mapa je na 1 straně formátu A4,
- b) **vyváženost:** neříkáme, jen co chceme pro občany/ zákazníky realizovat, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a také, co se pro to musíme naučit,
- c) **měřitelnost:** lze stanovit relativně malý počet měřítek a ty lze sledovat a hodnotit trend, a to na všech úrovních
- d) vytváří **základnu pro odměňování** (měření výkonu a kvality práce).

V kapitole 4 následují konkrétní vzory pro zavedení metody BSC v samosprávě. Nicméně většina podkladů je obecně použitelná v jakékoli organizaci veřejného sektoru. Vzory byly pro potřebu Vsetína přizpůsobovány z podnikatelského sektoru.

4 ZKUŠENOSTÍ Z DOSUD ÚSPĚŠNĚ REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ V ČR – MĚSTO VSETÍN

4.1 Příklady pro úroveň města

4.1.1 Popis témat a hodnocení výsledků indikátorů – město Vsetín

V předchozí kapitole byl uveden příklad strategické mapy města Vsetína (viz kapitola 3.3) a tabulka měřítek (viz kapitola 3.4). Pro úplnost ještě chybí popis obsahu jednotlivých témat a hodnocení jednotlivých indikátorů, které se k těmto tématům vztahují, což je obsahem této kapitoly.

4.1.1.1 Popis vize a strategie – příklad město Vsetín

Stanovení poslání města: Poslání města vyplývá z §2 zákona č.128/2000 o obcích. Posláním města je péče o všestranný rozvoj svého území a potřeb svých občanů, dále též chránit při plnění úkolů veřejný zájem vyjádřený v zákonech.

Městský úřad je výkonným orgánem města. Postavení a působnost městského úřadu je dána zákonem č. 128/2000 Sb. o obcích.

Naše vize pro zabezpečení poslání je: Vsetín, srdce Valašska – příjemné město k životu, práci a zábavě; město usilující o zvyšování kvality života při respektování udržitelného rozvoje.

Prioritami (strategiemi) města jsou:

1. Pracovní příležitosti
2. Dostupné bydlení
3. Příležitosti k využití volného času
4. Zdravé a půvabné město
5. Bezpečné město

Popis priorit odpovídá popisu témat v občanské perspektivě (kap. 4.1.1.2).

Měřítko pro vizi (podle čeho hodnotíme úspěšnost z hlediska vize a priorit) jsou:

- spokojenost občanů,
- ekologická stopa města,
- počet obyvatel města.

Metodiky měření těchto tří měřítek jsou na konci kapitoly 4.1. Výsledky jednotlivých měřítek jsou uvedeny v následujících tabulkách. Tabulka vždy obsahuje vyhodnocení – tedy, zda byl indikátor za loňský rok splněn, nesplněn, případně, zda nebyl hodnocen.

Tab. 4: Spokojenost občanů (Zdroj: město Vsetín)

0.1		Spokojenost občanů							
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
00.1.1	Index spokojenosti občanů	index	-	7,09	7,20	7,13	nesplněno	7,20	7,50

Poznámka: Index nabývá hodnot od 1 (zcela nespokojen) po 10 (zcela spokojen).

Tab. 5: Ekologická stopa (Zdroj: město Vsetín)

0.2		Ekologická stopa							
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
00.2.1	Ekologická stopa	index	-	3,8	3,7		nehodn.	3,7	3,5

U některých indikátorů nejsou nastaveny cílové hodnoty – provádí se pouze sledování. Výsledky všech indikátorů BSC města Vsetín jsou k dispozici na www.nszm.cz, odkaz Dataplán, odkaz Vsetín.

Tab. 6: Počet obyvatel města (Zdroj: město Vsetín)

0.3	Počet obyvatel města								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
00.3.1	Počet obyvatel města	hodnota	28258	28376	28376	28385	splněno	28390	30000

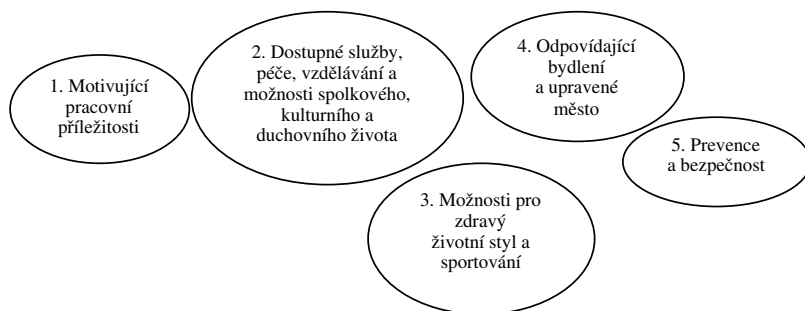
V návaznosti na výše uvedenou vizi a priority chceme zlepšovat: Trvale chceme zvyšovat kvalitu života našich občanů a kvalitu městem poskytovaných nebo zajišťovaných veřejných služeb (tedy kvalitu pro zákazníky těchto služeb). **K tomu je třeba:**

- Mít přehled o potřebách města i regionu, usilovat o **spokojenost našich občanů a zákazníků** tak, abychom „dělali správné věci“, tedy naplnili priority a vizi města (popisuje kapitola 4.1.1.2).
- **Hospodařit a financovat činnosti** tak, aby zajistili spokojenost našich občanů (popisuje kapitola 4.1.1.3)
- **Provádět činnosti (vnitřní procesy)** „správným způsobem“ a tak, abychom zajistili spokojenost občanů a zákazníků a současně dostatečné financování aktivit a jejich hospodárnost (popisuje kapitola 4.1.1.4).
- Abychom to vše zvládli, musíme se to **naučit provádět nebo se zdokonalit** (popisuje kapitola 4.1.1.5).

4.1.1.2 Témata pro perspektivu „občana/zákazníka“

Mít přehled o potřebách města i regionu, usilovat o spokojenost našich občanů a zákazníků tak, abychom „dělali správné věci“, tedy naplnili priority a vizi města. Témata v této perspektivě zobrazuje následující obrázek (celkem 5 témat).

Obr. 14: Část strategické mapy města Vsetín – témata pro zajištění spokojenosti občana



Téma 1:

Město realizuje aktivity a činnosti ke snižování nezaměstnanosti tak, aby se ve městě a regionu vytvářely podmínky pro vznik **motivujících pracovních příležitostí**.

Vytváření podmínek pro vznik motivujících pracovních příležitostí zahrnuje: budování průmyslových zón a další potřebné infrastruktury, získávání investorů do průmyslových zón, sledování situace ve stávajících zónách, realizace projektů typu logistické centrum odpadů, vynakládané úsilí o řešení problematiky dopravní infrastruktury, řešení dopravní dostupnosti v souvislosti s prací (podpora MHD, budování cyklostezek atd.), realizace projektů podpory zaměstnanosti, založení Agentury pro ekonomický rozvoj Vsetínska a vybudování podnikatelského inkubátoru Maštaliska, budování partnerství s podnikatelským sektorem a dalšími významnými zaměstnavateli, pomoc při řešení bytové situace důležitých profesí (pořadník nezbytných služeb), monitorování podmínek na trhu

práce Vsetínska a spolupráce s úřadem práce, zaměstnávání pracovníků v oblasti veřejných prací (obtížně uplatnitelní, romská komunita atd.) a další oblasti či aktivity.

Měřítka města pro hodnotící tématu motivujících pracovních příležitostí byla zvolena míra nezaměstnanosti a průměrný plat (viz následující tabulky).

Tab. 7: Míra nezaměstnanosti¹⁴ (Zdroj: město Vsetín)

1.1	Míra nezaměstnanosti								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
01.1.1	Míra nezaměstnanosti - rozdíl mezi městem a ČR	%	3,8 10,5-8,6	2,7 10,5-8,6	2,5 12,0-9,5	1,9 10,5-8,6	splněno	1,9	2,0

Tab.8: Průměrný plat¹⁵ (Zdroj: město Vsetín)

1.2	Průměrný plat								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
01.2.1	Průměrný plat - rozdíl mezi ČR a okresem Vsetín	Kč	2240 17446-15206	2589 18582-15993		2868 18996-16128	nehodnocen	2868	Klesající trend

Poznámka: Cílem r. 2010 je dosáhnout klesajícího trendu rozdílu mezi ČR a okresem Vsetín

¹⁴ V tomto případě je za klíčové měřítko zvolen rozdíl mezi městem a ČR.

¹⁵ Původní záměr byl získat data za město nebo alespoň za správní oblast. Žel tyto data nejsou k dispozici.

Téma 2:

Vytváříme podmínky pro zlepšování *dostupnosti služeb, péče* (včetně zdravotní a sociální), *vzdělávání* (MŠ, základní, středoškolské a vysokoškolské, celoživotní, pro seniory atd.) a *možností spolkového, kulturního a duchovního života*. Zahrnuje i dostupnost pro pěší, na kole, bezbariérovost (i nad legislativní rámec). Ke službám patří i služby poskytované úřadem (včetně výkonu státní správy), městskou policií, technickými službami, organizacemi a společnostmi města. Důležité je také zlepšovat informovanost občanů a zákazníků o poskytovaných službách a prováděných aktivitách.

Vytváření podmínek zahrnuje: budování potřebné infrastruktury mající vztah nebo vliv na služby, péči a možnosti spolkového, kulturního a duchovního života (v minulosti např. rekonstrukce městských lázní, oprava domů s pečovatelskou službou atd.), investice do školských budov a zařízení včetně Alceda, podpora aktivit školských zařízení a projekt „dobrá škola“, podpora poskytovatelům sociálních služeb, grantové systémy a další příspěvky pro neziskové organizace a aktivity, využívání majetku města k těmto účelům, založení Společnosti pro komunitní práci Vsetín a jejich aktivity vůči neziskovému sektoru, příprava a realizace projektů ze zdrojů EU (např. komunitní knihovna), realizace projektu Zdravé město a zpracování Akčního plánu zdraví a kvality života, budování partnerství s neziskovým sektorem, pořádání a podpora kulturních či společenských akcí a kulturních organizací, podpora informační společnosti (projekt Metropolitní síť, aktivity knihovny atd.), podpora a rozsah zajišťování informací pro občany (TV kanál, Vsetínské noviny, internet atd.) a další oblasti či aktivity.

Měřítko města pro hodnocení tohoto tématu: Dostupnost služeb a péče . Toto měřítko je složeno ze 6 dílčích indikátorů geografické dostupnosti (počet obyvatel bydlící do 300 metrů, případně do 500 metrů).

Tab. 9: Dostupnost služeb a péče (Zdroj: město Vsetín)

2.1		Dostupnost služeb a péče							
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
02.1.1	Dostupnost zastávek MHD (do 300 m)	%		87,5	87,5 min. (2004)	90,3	splněno	87,5 min. (2004)	87,5
02.1.2	Obchody s potravinami (do 300 m)	%		82,8	82,8 min. (2004)	85,5	splněno	82,8 min. (2004)	82,8
02.1.3	Dostupnost základní zdrav. služby (300 m)	%		30,30	30,30 min. (2004)	31,53	splněno	30,30 min. (2004)	30,30
02.1.4	Dostupnost odborné zdrav. služby (300 m)	%		39,20	39,20 min. (2004)	46,63	splněno	39,20 min. (2004)	39,20
02.1.5	Dostupnost mateřských škol (300 m)	%		39,20	39,20 min. (2004)	50,32	splněno	39,20 min. (2004)	39,20
02.1.6	Dostupnost základních škol (500 m)	%				33,16	nehodnoceno	33,16 min. (2005)	33,16

Poznámka: Cílem je min. zachovat dostupnost v naměřených hodnotách r. 2004 (v případě základních škol je to r. 2005)

16 V tomto případě jde o metodiku převzatou z Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje (viz www.timur.cz)

Téma 3:

Zdraví je jednou z nejdůležitějších hodnot člověka. Usilujeme o to, aby naši občané měli dostatek **možností pro zdravý životní styl a sportování**.

Název tématu tvoří kvalitativní protiváhu k příležitostem k využití volného času a zdravému a půvabnému městu, které tak společně tvoří náplň strategického tématu. Projevuje se zde nutnost hledání rovnováhy mezi profesionálním a volnočasovým sportem, vyvážení jednotlivých podoblastí (kultura, sport, společenský a duchovní život).

Měřítko města jsou:

- Indikátor zdraví obyvatelstva¹⁷
- Možnosti pro zdravý životní styl¹⁸

Vytváření podmínek pro možnosti pro zdravý životní styl a sportování **zahrnuje**: budování nebo podpora vytváření potřebné infrastruktury (městské lázně či koupaliště, podpora TJ atd.), obnova a využívání tělocvičen a areálů školských zařízení (např. hřiště u ZŠ Luh, hřiště u průmyslovky), podpora volno časových aktivit škol, podpora tělovýchovným a sportovním organizacím (příspěvky, grantový systém atd.), podpora hokeje, podpora a pořádání sportovních akcí nebo akcí podporující zdravý životní styl, realizace projektu Zdravé město, obnova dětských hřišť a sportovišť na sídlištích (regenerace sídlišť), pořízení ekologických nízkopodlažních autobusů MHD a další oblasti či aktivity.

Téma 4:

Možnost získat **odpovídající bydlení** je pro život každého z nás důležité. Ti, kteří bydlení mají, chtějí žít v příjemném životním prostředí, v pěkném, čistém - **upraveném městě**. K tomu město v rámci svých zdrojů vytváří podmínky.

Zařazení tohoto tématu svědčí o vědomí souvislostí a nutnosti rovno-

17, 18 Metodiku zpracovává NSZM (www.nszm.cz). Jde o příklady měřítek, kdy byly na úrovni města považovány za nezbytné, nebylo však jasné, jak měřit.

váhy sociální (bydlení), ekonomické (odpovídající daným pracovním příležitostem) a environmentální oblasti (upravené město) ze strany města. Stimulace k udržování vnějšího prostředí v čisté a upravené podobě, úspory energií a využívání obnovitelných zdrojů, zvyšování kvality životního prostředí je tak průběžným úkolem, neboť postupně vytváří prostředí hrdosti a pocit společného zájmu.

Vytváření podmínek zahrnuje: výstavba bytových domů, podpora výstavby bytových a rodinných domů jinými investory, budování potřebné infrastruktury, regenerace sídlišť a centra města, městský fond rozvoje bydlení, promyšlené změny územního plánu, vyhledávání lokalit pro výstavbu, podávání žádostí na zdroje ČR a fondy EU, opravy chodníků a komunikací, dostatek zdrojů na čištění města, odklizení sněhu a další činnosti technických služeb, zlepšování standardu kvality života na sídlištích, projekty na snižování energetické náročnosti a využívání obnovitelných zdrojů, projekty na zvyšování kvality životního prostředí ve všech jeho aspektech (ovzduší, voda, odpady, vzhled krajiny atd.), realizace projektů typu logistické centrum odpadů, spolupráce a aktivity mikroregionů Vsetínsko a Hornovsacká dráha a další oblasti či aktivity.

Měřítko města jsou: Index kvality života na sídlišti¹⁹, Počet vybudovaných nových bytů a rodinných domků (vyhodnocení viz následující tabulka)

19 Metodika je zpracována v rámci projektu Interreg C2ENET. Projektu se za ČR účastní město Vsetín, Svaz měst a obcí a MEPCO.

Tab. 10: Počet vybudovaných nových bytů a rodinných domků

4.2		Počet vybudovaných nových bytů a rodinných domků							
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
04.2.1	Počet vybudovaných nových bytů - město	číslo	9	19	35	12	nesplněno	35	150
04.2.2	Počet vybudovaných nových bytů - ostatní	číslo		0	0	0	neutrální	0	0
04.2.3	Počet vybudovaných nových rodinných domků - město	číslo		21	20	22	splněno	20	140
04.2.4	Počet vybudovaných nových rodinných domků - ostatní	číslo		6	15	14	nesplněno	10	50

Téma 5:

Ke spokojenosti přispívá **prevence a bezpečnost**. Město přímo nebo ve spolupráci s dalšími usiluje o prevenci a bezpečnost z hlediska kriminality, dopravní bezpečnosti i bezpečnosti z hlediska dodávek tepla, vody a ostatních médií.

Vytváření podmínek zahrnuje: budování potřebné infrastruktury (včetně z hlediska bezpečnosti dopravy budování cyklostezek), prevence dopravní nehodovosti a řešení rizikových míst z hlediska dopravy, zajišťování aktivit Městské policie, spolupráce s Policií ČR, realizace aktivit a projektů v rámci prevence kriminality, podpora volno časových aktivit, podpora nízko prahových a krizových center a obdobných zařízení, projekty, aktivity a řešení bezpečnosti z hledis-

ka dodávek tepla, vody a ostatních médií, spolupráce a aktivity mikroregionů Vsetínsko a Hornovsacká dráha a další oblasti či aktivity. **Měřítko** města jsou: Pocit bezpečí²⁰, Akce k prevenci, Kriminalita ve městě²¹, Dopravní nehodovost, Bezpečnost infrastruktury²²

Tab. 11: Pocit bezpečí (Zdroj: město Vsetín)

5.1		Pocit bezpečí (%)							
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
05.1.1	Hodnocení pocitu bezpečí obyvateli	%		5,25		5,81	nehodnoceno	5,81	6,0

Poznámka: Index nabývá hodnot od 0 (nebezpečné) po 10 (bezpečné).

Tab. 12: Akce k prevenci (Zdroj: město Vsetín)

5.2		Akce k prevenci							
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
05.2.1	Počet akcí k prevenci	číslo	13	25	20	46	splněno	35	20

20 Zjišťování pocitu bezpečí je součástí měření spokojenosti občanů – informace lze získat na www.mestovsetin.cz/vismo odkaz Publikace

21 Jde o data Policie ČR za město

22 Index je zpracováván ve spolupráci s NSZM a společností PORSENA

Tab. 13: Kriminalita ve městě (Zdroj: město Vsetín)

5.3		Kriminalita ve městě							
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
05.3.1	Nápad trestné činnosti	číslo		516		507	nehodnoceno	500	

Poznámka: Cílem je zachovat klesající trend trestné činnosti

Tab. 14: Dopravní nehodovost (Zdroj: město Vsetín)

5.4		Dopravní nehodovost							
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
05.4.1	Počet dopravních nehod	číslo		337		308	nehodnoceno	300	

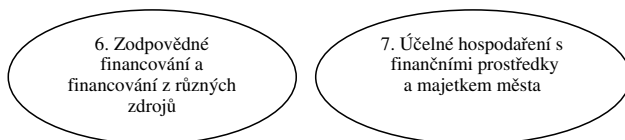
Poznámka: Cílem je zachovat klesající trend v počtu dopravních nehod

4.1.1.3 Témata pro finanční perspektivu

Hospodařit a financovat činnosti tak, aby zajistili spokojenost našich občanů.

Témata v této perspektivě zobrazuje následující obrázek (celkem 2 témata).

Obr. 15.: Část strategické mapy města Vsetín – témata pro financování



Téma 6:

Na zastupitelstvo, úřad či organizace a společnosti města se obrací mnoho občanů, podnikatelů, spolků a dalších organizací s žádostmi o zlepšení standardu poskytované služby (MHD, rychlost vyřízení žádostí atd.) nebo s žádostmi o spolufinancování či příspěvek nebo s žádostmi na vybudování či opravu chodníků, cest, kanalizace, bytů a dalších staveb. Finance města jsou omezené. Proto je nezbytné **zodpovědné financování**, aby nedošlo k neúnosnému zadlužení města, stejně jako úsilí hledat možnosti pro **financování z různých zdrojů** (stát, EU, kraj, spoluúčast žadatele atd.).

Zařazení témat týkajících se „hospodárnosti a financování“ vyjadřuje snahu města, aby témata byla naplněna koordinací činností, controllingem a zpětnými vazbami. Jakákoli aktivita by měla zohledňovat kritéria ekonomické, environmentální i sociální.

Vytváření podmínek zahrnuje: usilovné vyhledávání vnitřních i vnějších zdrojů a možností financování, budování partnerství, kvalitní systém řízení, vybudování controllingového systému úřadu a všech organizací a společností města, přednostní realizace aktivit a investic, u kterých je možné zajistit více zdrojové financování, využívání příležitostí, analýzy a snižování rizik, podpora projektového řízení a další oblasti či aktivity. **Měřítko** města jsou: Zadluženost města, Efektivita provozních nákladů, Získané dotace a granty, Investice jiných subjektů na území města, Investice jiných subjektů na území města.

Tab. 15 : Zadluženost města (Zdroj: město Vsetín)

6.1	Zadluženost města								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 výhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
06.1.1	Míra zadluženosti vs. mez	%		0,27	1,50	0,26	splněno	1,50	10,00

Tab. 16: Efektivita provozních nákladů (Zdroj: město Vsetín)

6.2		Efektivita provozních nákladů							
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
06.2.1	Podíl provozních výdajů vůči zdrojům	%	95,0	63,2	85,2	78,7	splněno	87,8	85,0

Tab. 17 : Získané dotace a granty (Zdroj: město Vsetín)

6.3		Získané dotace a granty							
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
06.3.1	Objem získaných dotací a grantů vs. rozpočet (tříletý průměr)	Kč	18573506	31952123	25361135	29842290	splněno	32467998	

Tab. 18 : Investice jiných subjektů na území města (Zdroj: město Vsetín)

6.4		Investice jiných subjektů na území města							
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
06.4.1	Peníze někoho jiného investované na území města - školství	tis. Kč		2068	18390	18390	informativní		
06.4.2	Peníze někoho jiného investované na území města - tělovýchova	tis. Kč		27288	1862	1862	informativní		
06.4.3	Peníze někoho jiného investované na území města - sociální	tis. Kč		761		0	informativní		

Poznámka: měřítko má jen informativní charakter

Téma 7:

U prostředků, které město nebo jeho organizace a společnosti vynakládají, zajistit vždy účelné, efektivní a hospodárné **hospodaření s finančními prostředky** a stejně tak i s **majetkem města**.

Vytváření podmínek zahrnuje: péče o majetek města včetně provádění potřebných oprav a investic, provádění potřebných rozborů a analýz, vyčleňování a následný prodej nepotřebného majetku, využívání příležitostí a snižování rizik, kvalitní systém řízení, vybudování controllingového systému úřadu a všech organizací a společností města (efektivnost, hospodárnost, účelnost), budování partnerství a další oblasti či aktivity.

Měřítko města jsou: Využívání majetku, Přírůstek majetku města, Efektivnost při hospodaření fin. prostředky

Tab. 19 : Využívání majetku (Zdroj: město Vsetín)

7.1	Využívání majetku								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
07.1	Využívání majetku města	%		91,00	90,00	91,59	splněno	92,00	95,00

Poznámka: Cílem je zajistit pronájem stanoveného majetku města ke komerčnímu využití min. z 95%

Tab. 20: Přírůstek majetku města (Zdroj: město Vsetín)

7.2		Přírůstek majetku města								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010	
07.2.1	Přírůstek vybraného majetku města - Pozemky (k 31.12.)	mil. Kč	223,12	60,67		142,20	informativní			
07.2.2	Přírůstek vybraného majetku města - Budovy a stavby	mil. Kč	1017,66	30,89		89,25	informativní			
07.2.3	Peníze někoho jiného investované na území města - sociální	mil. Kč	148,31	0,11		3,71	informativní			

Poznámka: Hodnota měřítko slouží k informaci o úbytku a přírůstku majetku města

Tab. 21 : Efektivnost při hospodaření fin. prostředky (Zdroj: město Vsetín)

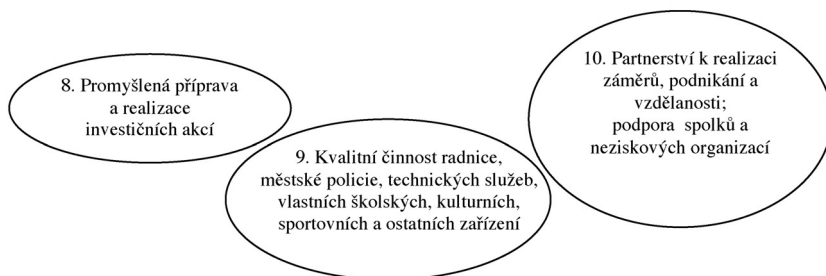
7.3		Efektivnost při hospodaření fin. prostředky								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010	
07.3.1	Přírůstek vybraného majetku města - Příjmy	%	101,10	109,89	≥ 100	110,96	splněno	≥ 100		
07.3.2	Přírůstek vybraného majetku města - Výdaje	%	86,40	85,38	≤ 100	79,66	splněno	≤ 100		

Poznámka: Cílem je dosažení rozpočtových příjmů min. v objemu schváleného rozpočtu a realizované výdaje max. ve výši schváleného rozpočtu

4.1.1.4 Témata pro perspektivu „procesy“

Provádět činnosti (vnitřní procesy) „správným způsobem“ a tak, abychom zajistili spokojenost občanů a zákazníků a současně dostatečné financování aktivit a hospodárnost. Témata v této perspektivě zobrazuje následující obrázek (celkem 3 témata).

Obr. 16: Část strategické mapy města Vsetín – témata pro vnitřní procesy



Téma 8:

Velká část rozpočtu města je určena na investice. Kvalitní, efektivní a **promyšlená příprava a realizace investičních akcí** je proto nezbytná.

Vytváření podmínek zahrnuje: budování potřebné infrastruktury a investic ke všem prioritám města, realizace projektů a vyhledávání zdrojů, budování partnerství, spolupráce a aktivity mikroregionů Vsetínsko a Hornovsacká dráha a další oblasti či aktivity.

Měřítko města jsou: Průmyslové zóny a jejich využití, Investice města.

Tab. 22 : Průmyslové zóny a jejich využití (Zdroj: město Vsetín)

8.1	Průmyslové zóny a jejich využití								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
08.1.1	Plocha zón a jejich využití	%	33 64157/21260 m ²	36 66642/23745 m ²	36 66642/23745 m ²	36 66642/23745 m ²	splněno	15 154157/23745 m ²	90
08.1.2	Počet vytvořených pracovních míst v zónách	počet	260	321	350	430	splněno	430	700

Poznámka: Cílem je mít vybudováno 154.157 m² plochy a obsazeno 138.738 plochy zóny, vytvořeno 700 nových pracovních míst

Tab. 23: Investice města (Zdroj: město Vsetín)

8.2	Investice města								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
08.2.1	Počet připravovaných investičních projektů	Počet/ tis.Kč		11 4062 tis.Kč	22 9611 tis.Kč	27 8326 tis.Kč	informativní	28 314087 tis.Kč	
08.2.2	Počet realizovaných investičních akcí	Počet/ tis.Kč		18 93955 tis.Kč	17 92838 tis.Kč	20 35358 tis.Kč	informativní	14 4481 tis.Kč	

Téma 9:

Základem pro spokojenost občanů a zákazníků a také pro hospodárnost a zajištění zdrojů je každodenní **kvalitní činnost radnice** (zastupitelstva,

rady, výborů, komisí, úřadu), městské policie, technických služeb, vlastních školských, kulturních, sportovních a ostatních zařízení. Radnice uplatňuje rozhodování založené na faktech, procesní a systémový přístup, aktivní zapojení zaměstnanců a partnerů a ostatní zásady managementu kvality. Je brán zřetel na zásady udržitelného rozvoje a metodiku Národní sítě Zdravých měst (dále NSZM). Vyhovíme všem stávajícím i připravovaným zákonným požadavkům v samostatné i přenesené působnosti. K tomu všemu má úřad zaveden integrovaný systém řízení kvality a šetrnosti k přírodě.

Vytváření podmínek zahrnuje: budování potřebné infrastruktury a podmínek pro kvalitní a výkonnou práci, kvalitní a efektivní systém řízení, realizace strategií a úkolů zadaných orgány města, realizace projektů, modernizace a využívání znalostí a další oblasti či aktivity.

Měřítko města jsou: Kvalita a výkonnost úřadu dle metody benchmarking²³, Kvalita a výkonnost úřadu dle metody kvality CAF²⁴, Audit pracovišť včetně stížností

Tab. 24: Kvalita a výkonnost úřadu dle metody benchmarking

9.1		Kvalita a výkonnost úřadu dle metody benchmarking								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 výhodnocení	2006 plán	Cíl 2010	
09.1.1	Index výkonnosti dle metody benchmarking	%		103,00	100,00			103,50	105,00	

Poznámka: Dosáhnout hodnoty superindikátoru v % - min. 105% v porovnání se skupinou B nebo se všemi městy zapojených do benchmarkingové iniciativy.

23 Měřítko čerpá data z Benchmarkingové iniciativy. Jde o výkonnost v porovnání s ostatními, přičemž Vsetín chce být o 5% výkonnější než je průměr v roce 2010. Více o benchmarkingu viz kapitola 5.

24 Model CAF je metoda pro zlepšování práce organizací veřejného sektoru používaná v zemích EU. Více informací viz kapitola 5.

Tab. 25: Kvalita a výkonnost úřadu dle metody kvality CAF

9.2		Kvalita a výkonnost úřadu dle metody CAF							
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
09.2.1	Výsledek sebe-hodnocení dle CAF	index	2,30	2,55	2,60	2,73	splněno	2,60	3,00

Poznámka: Cílem je dosáhnout nejméně indexu 3,0 (0 nejhorší, 5 excelentní)

Tab. 26: Audit pracovišť včetně stížností²⁵ (Zdroj: město Vsetín)

9.3		Audit pracovišť včetně stížností							
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
09.3.1	Audit pracovišť včetně stížností	index		1,29	1,90	1,08	splněno	1,80	1,75

Poznámka: Čím blíže k 1, tím je lepší. Cílem je dosáhnout hodnoty max. 1,75

Téma 10:

Ve městě se děje mnoho činností, které zajišťuje či provádí někdo jiný. Pro úspěch je účelné vytvářet podmínky pro efektivní **partnerství k realizaci záměrů, podnikání a vzdělanosti** a také průhledné podmínky pro podporu spolků a neziskových organizací.

Téma postihuje práci města na poli spolupráce s obyvateli města, neziskovým a podnikatelským sektorem. Plán zdraví a kvality života, který

²⁵ Metodika je uvedena v publikaci „Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy“, kterou lze získat na www.mestovsetin.cz/vismo odkaz Publikace

odráží potřeby a přání obyvatel města, obsahuje soubor aktivit, odpovědné činitele a je u něj sledováno plnění i úspěšnost. Tento plán vzniká komunitně-expertním postupem, jehož základem jsou veřejná projednávání a kulaté stoly.

Vytváření podmínek zahrnuje: budování potřebných podmínek a infrastruktury pro partnerství veřejné správy se ziskovým a neziskovým sektorem, vyhledávání zdrojů a realizace projektů, spolupráce s Dětským parlamentem, spolupráce a aktivity mikroregionů Vsetínsko a Hornovsacká dráha, pořádání kulturních, sportovních a společenských akcí, vytváření partnerství, projekt Zdravé město a komunitní plánování, grantové systémy a příspěvky města a další oblasti či aktivity.

Měřítko města: Plnění komunitního plánu zdraví a kvality života

Tab. 27: Plnění komunitního plánu zdraví a kvality života (Zdroj: město Vsetín)

10.1	Plnění komunitního plánu zdraví a kvality života								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
09.3.1	Procento plnění komunitního Plánu zdraví a kvality života	%	83	82	85	87	splněno	86	90

Poznámka: Cílem je dosáhnout 90% splněných aktivit komunitního plánu

4.1.1.5 Témata pro perspektivu „učení se a růst“

Abychom to vše zvládli, musíme se naučit nebo zdokonalit. Témata v této perspektivě zobrazuje následující obrázek (celkem 3 témata).

Obr. 17: Část strategické mapy města Vsetín – témata pro učení se a růst



Téma 11:

Jakákoli činnost se mnohem více daří, pokud se všichni zúčastnění snaží o **posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti**. Důležité je zlepšovat prostředí pro návštěvníky úřadu a města i pracovní prostředí a klima pro zaměstnance. Nedílnou součástí koncepce je také posilování zodpovědnosti ke kvalitě a šetrnosti k přírodě na radnici, všech jejích organizací a společností a také vytváření podmínek pro přenášení těchto principů dále (ostatní úřady, instituce, školy a podniky působící na území města a regionu).

Vytváření podmínek zahrnuje: budování potřebných podmínek a infrastruktury, kvalitní systém řízení, vzdělávání a výcvik zaměstnanců úřadu, organizací a společností města, modernizace veřejné správy a znalostní management a další oblasti či aktivity.

Měřítko města: Spokojenost zaměstnanců úřadu.

Tab.28: Spokojenost zaměstnanců úřadu (Zdroj: město Vsetín)

11.1		Spokojenost zaměstnanců úřadu							
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
11.1.1	Index spokojenosti zaměstnanců	index		2,91	2,80	2,85	nesplněno	2,80	2,50

Poznámka: Index nabývá hodnot od 1 (velmi spokojen) po 5 (nespokojen). Nejhorší je 5, nejlepší je 1.

Téma 12:

V dnešním stále složitějším světě je nutností osvojit si techniky, které radnici pomohou snadněji nalézat nebo financovat správná řešení pro občany. K tomu je důležité stále **zdokonalování procesu komunitního plánování a projektového řízení**. Zvláště při financování činností ze zdrojů EU se bez těchto znalostí nelze obejít. Proces místní Agendy 21 má na území města Vsetína již dlouholetou tradici. Začal v polovině 90. let minulého století z iniciativy Alceda a aktivních občanských sdružení. Je chápán jako integrální součást celosvětového projektu Zdravé město. Stěžejním dokumentem v procesu MA 21 je komunitní Plán zdraví a kvality života.

Vytváření podmínek zahrnuje: budování potřebných podmínek a infrastruktury, realizace projektů, projekt Zdravé město, realizace komunitního plánování sociálních služeb, aktivity Dětského parlamentu, aktivity Společnosti pro komunitní práci Vsetín (pro neziskový sektor a zaměstnanost) a Agentury pro ekonomický rozvoj Vsetínska (pro rozvoj podnikání a zaměstnanosti), aktivity mikroregionů Vsetínsko a Hornovsacká dráha a další oblasti či aktivity.

Měřítko města jsou: Počet projektů, Místní partnerství s veřejností – Agenda 2²⁶

Tab. 29: Počet projektů (Zdroj: město Vsetín)

12.1	Počet projektů								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
12.1.1	Počet projektů je součtem projektů podaných a projektů realizovaných v daném roce.	počet	14	10	20	26	splněno	25	25

Poznámka: Do r. 2010 zachovat každoročně průměrnou hodnotu tohoto měřítka 25.

26 Jde o kritéria místní Agendy 21. Metodiku lze získat na www.nszm.cz.

Tab. 30: Místní partnerství s veřejností –Agenda 21 (Zdroj: město Vsetín)

12.2	Místní partnerství s veřejností –Agenda 21								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
12.1.1	Dosažená kategorie MA21	kategorie		C	B	B	splněno	B	A

Poznámka: V r. 2010 vstup do kategorie „A“

Téma 13:

Nositeli a hybateli všech činností jsou lidé – jejich ochota, schopnosti, znalosti, dovednosti, kvalifikace. Pro úspěch je důležité **rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a efektivních technologií.**

Město Vsetín usiluje o zvyšování kvality života svých občanů a zvyšování kvality a výkonnosti radnice, příspěvkových organizací města, založených nebo zřízených společností. Program snižování nákladů pomocí úspory z inovací a návrhů na racionální opatření je dalším krokem, který má k tomuto přispět. Patří zde samozřejmě i zavádění nových postupů s pozitivním dopadem na životní prostředí, kvalitnější život, využívání obnovitelných zdrojů a úspory energií, efektivnější poskytování služeb. Město Vsetín také dbá o splnění kvalifikačních požadavků, odborné způsobilosti zaměstnanců a dalších požadavků na pozici.

Vytváření podmínek zahrnuje: budování potřebných podmínek a infrastruktury, využívání technologií šetrných k životnímu prostředí (pořízení ekologických nízkopodlažních autobusů MHD), úspory energií a obnovitelné zdroje, kvalitní systém řízení, projekty a aktivity k modernizace veřejné správy a znalostní management, vyhledávání zdrojů a projekty, budování partnerství, podpora znalostní společnosti a další oblasti či aktivity.

Měřítko města jsou: Nové metody a technologie na úřadě, Kvalifikovanost personálu úřadu – index způsobilosti zaměstnanců²⁷, Zlepšovací návrhy na úřadě²⁸.

Tab. 31: *Nové metody a technologie na úřadě (Zdroj: město Vsetín)*

13.1	Nové metody a technologie na úřadě								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
13.1.1	Počet nově zavedených metod a technologií na úřadě (ročně)	počet	2	4	4	5	splněno	4	5

Poznámka: Cílem je zavést 5 nových metod a technologií ročně. V případě, že měřítko není splněno v daném roce, bere se průměr za předcházející 3 roky.

Tab. 32: *Index způsobilosti zaměstnanců (Zdroj: město Vsetín)*

13.2	Index způsobilosti								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
13.2.1	Index způsobilosti - podíl zaměstnanců odpovídajících požadavkům na konkrétní pracovní pozici	%			70,00	77,72	splněno	78,00	85,00

Poznámka: Cílem je mít nejméně 85% zaměstnanců, kteří odpovídají požadavkům na zastávané pracovní místo.

27 Zahrnuje ZOZ, vzdělání, praxi, jazyk, řidičské oprávnění, ovládání PC, měkké dovednosti, manažerské dovednosti atd.

28 Úřad má vybudovaný systém pro podávání racionalizačních opatření za účelem dosahování úspor. Metodiku lze vyžádat.

Tab. 33: Zlepšovací návrhy na úřadě (Zdroj: město Vsetín)

13.3	Zlepšovací návrhy na úřadě								
	Indikátor	jednotka	2003 skutečnost	2004 skutečnost	2005 plán	2005 skutečnost	2005 vyhodnocení	2006 plán	Cíl 2010
13.3.1	Počet přijatých zlepšovacích návrhů na úřadě (ročně)	počet		0	3	4	splněno	4	5

Poznámka: V letech 2005 – 2010 zavedeno 5 nových zlepšovacích návrhů ročně. V případě, že měřítko není splněno v daném roce, bere se průměr za předcházející 3 roky.

4.1.2 Popis metodik měření – město Vsetín

Metodiky měření je vhodné uvádět v jednotném formátu – například ve formě tabulky. Metodiky by měly obsahovat:

- Název perspektivy a název tématu
- Název měřítka
- Správce měřítka
- Hodnota aktuální rok – plán, skutečnost
- Cílová hodnota pro r. 2010, (případně také 2020)
- Popis měřítka (popis, co měřítko ovlivňuje, výpočet, zdroj čerpání dat, komentář ke stanovení cílové hodnoty, periodu vyhodnocování měřítka)
- Jméno a podpis zpracovatele a schvalovatele.

Následuje několik příkladů metodik měření. Další metodiky je možné si vyžádat u autorů publikace.

Tab. 34: Příklad měřítka pro úroveň města: Index spokojenosti občanů

Perspektiva:	Vize
Strategické téma:	Vize
Měřítka:	0.1 Spokojenost občanů
Název indikátoru:	Index spokojenosti občanů
Správce měřítka za městský BSC	Vedoucí odboru životního prostředí
Hodnota rok 2004 - plán:	-
Hodnota pro rok 2004 - skutečnost:	7,09
Hodnota pro rok 2005 - plán	min. 7,20
Hodnota pro rok 2005 - skutečnost:	7,13
Hodnota pro rok 2006 - plán	min. 7,2
Cílová hodnota pro r. 2010:	min. 7,5
Cílová hodnota: r. 2020	

Popis měřítka:

V září roku 2004 byl proveden první průzkum spokojenosti občanů formou dotazníkového šetření v bodové hodnotě 0 – 10 (velmi nespokojen – velmi spokojen). Měřítka vyhodnocuje spokojenost občanů s různými aspekty života v obci. Měřítka bylo převzato z Evropské sady udržitelného rozvoje (indikátor A1 – spokojenost občanů). Podrobnosti k měřítka je možno najít na www.timur.cz, kde jsou k dispozici metodické listy a výsledky měst, které se do šetření zapojily. Dotazník byl oproti původnímu mírně upraven (doplněny podotázky). Celá metodika a dotazník je k dispozici u správce měřítka. Metodika a dotazník byly vydány v publikaci Přístup radnice k životnímu prostředí, kterou lze získat na www.mestovsetin.cz.

Měřítka ovlivňuje: Míra nezaměstnanosti ve městě, regionu, a ČR, všeobecný názor na život ve městě (služby, doprava, bydlení, pracovní příležitosti, mezilidské vztahy, kvalita životního prostředí, úroveň škol apod.)

Výpočet měřítka: Metodiku a výpočet zajišťuje pro město Ústav pro ekopolitiku.

Zdroj čerpání dat: Vyplněné dotazníky občanů v rámci průzkumu spokojenosti občanů

Cílová hodnota: Hodnota indexu v r. 2010 má nabýt hodnoty nejméně 7,5 bodů, přičemž nejlepší je 10, nejhorší je 1.

Perioda vyhodnocování měřítka:
1 x za 2 roky (popř. každoročně)

Tab. 35: Příklady popisů měřítek BSC pro úroveň města: Ekologická stopa

Perspektiva:	Vize
Strategické téma:	Vize
Měřítko:	0.2 Ekologická stopa
Název indikátoru:	Ekologická stopa
Správce měřítka za městský BSC	Vedoucí odboru životního prostředí
Hodnota rok 2004 - plán:	-
Hodnota pro rok 2004 - skutečnost:	3,8
Hodnota pro rok 2005 - plán	3,7
Hodnota pro rok 2005 - skutečnost	-
Hodnota pro rok 2006 - plán	3,7
Cílová hodnota pro r. 2010:	3,5
Cílová hodnota: r. 2020	
<p>Popis měřítka: Jedná se o souhrnný ukazatel hodnotící podíl občana (spotřeba energie, způsobem života) na ploše přírodního prostředí přepočtené na energetický výkon. Jedná se o souhrnný ukazatel, který stanovuje množství přírodních zdrojů, které jednotlivec, město či region nebo celý stát spotřebují v daném roce. Ekologická stopa je vyjádřena v globálních hektarech. Informace k ekostopě lze získat na www.hraozemi.cz. Metodika a způsob výpočtu byly zveřejněny v publikaci „Přístup radnice k životnímu prostředí“, kterou lze získat na www.mestovsetin.cz.</p> <p>Měřítko ovlivňuje: Ekologicky šetrný přístup občanů k okolí – spotřeba a využití energie, obhospodařování pozemků apod.</p> <p>Výpočet měřítka: Hodnotí se ekologická stopa celého města. Metodika výpočtu je uvedena v publikaci Přístup radnice k životnímu prostředí, kterou lze získat na www.mestovsetin.cz. Zajišťuje dodavatelsky RNDr. Viktor Třebický.</p> <p>Zdroj čerpání dat: Jednotliví správcové medií (SME,SMP), údaje z katastrálního úřadu, evidence obyvatel, GIS. Oficiální statistika o spotřebě, která je převedena na množství biologicky produktivní země a vodních ploch nutných k vyprodukování daných zdrojů a k asimilaci odpadů, při používání daných technologií.</p>	

Cílová hodnota:

Ekologická stopa města je pro r. 2010 stanovena ve výši 3,5 gha/byv.

Čím je hodnota menší, tím se město chová udržitelněji k životnímu prostředí.

Perioda vyhodnocování měřítka: 1 x za 2 roky (popř. každoročně)

Tab. 36: Příklady popisů měřítek BSC pro úroveň města: Počet obyvatel města

Perspektiva:	Vize
Strategické téma:	Vize
Měřítka:	0.3 Počet obyvatel města
Název indikátoru:	Počet obyvatel města
Správce měřítka za městský BSC:	Vedoucí odboru správních agend
Hodnota rok 2004 - plán:	28600
Hodnota pro rok 2004 - skutečnost:	28 551
Hodnota pro rok 2005 - plán	Hodnota nebyla stanovena
Hodnota pro rok 2005 - skutečnost	28385
Hodnota pro rok 2006 - plán	28390
Cílová hodnota pro r. 2010:	30000
Cílová hodnota pro r. 2020:	

Popis měřítka:

Měřítka vyjadřuje počet obyvatel ČR přihlášených k trvalému pobytu ve městě Vsetíně. V rámci měřítka bude sledován celkový počet obyvatel, počet narozených dětí, počet zemřelých občanů, počet občanů přihlášených k trvalému pobytu ve městě Vsetíně a odhlášených z trvalého pobytu ve městě Vsetíně. Počet obyvatel města, počet občanů, kteří se přihlásí k trvalému pobytu ve městě Vsetíně nebo odhlásí z trvalého pobytu bude dále sledován ve struktuře podle věku, a to:

Celkový počet obyvatel	Počet přihlášených obyvatel k trvalému pobytu	Počet odhlášených obyvatel
0-14 let	0-14 let	0-14 let
15-64 let	15-64 let	15-64 let
65 a více let	65 a více let	65 a více let

Měřítka je ovlivňováno:

- počtem narozených dětí
- počtem zemřelých občanů
- počtem občanů, kteří se přihlásí k trvalému pobytu ve městě Vsetíně z jiných obcí
- počtem občanů, kteří se odhlásí z trvalého pobytu ve Vsetíně.

Výpočet měřítka:

Poslední zjištěná hodnota počtu obyvatel + {počet narozených dětí+počet občanů, kteří se přihlásí k trvalému pobytu ve městě Vsetíně} – {počet zemřelých občanů+počet občanů, kteří se odhlásí z trvalého pobytu ve městě Vsetíně}

Zdrojem čerpání dat jsou: údaje v systému RADNICE, podsystemu evidence obyvatel.

Cílová hodnota:

Do r. 2010 dosáhnout počtu 30 000 obyvatel s trvalým pobytém ve městě Vsetíně.

Perioda vyhodnocování měřítka:

4x ročně, a to vždy k poslednímu dni příslušného čtvrtletí. Závazný údaj předkládaný zastupitelstvu města je údaj platný k 31.12. daného roku.

Tab. 37: Příklady popisů měřítek BSC pro úroveň města: Přírůstek vybraného majetku

Perspektiva:	Hospodárnost a financování aktivit
Strategické téma:	Účelné hospodaření s prostředky a majetkem města
Měřítka:	7.2 Přírůstek majetku města
Název indikátoru:	Přírůstek vybraného majetku města - Pozemky (k 31.12.)
	Přírůstek vybraného majetku města - Budovy a stavby (k 31.12.)
	Přírůstek vybraného majetku města - Finanční majetek (k 31.12.)
Správce měřítka	Vedoucí finančního odboru
za městský BSC:	
Hodnota rok 2004 - plán:	Nebylo sledováno
Hodnota pro rok	Pozemky: 60,67 mil.Kč
2004 - skutečnost:	Budovy a stavby: 30,89 mil. Kč
	Finanční majetek: 0,105 mil. Kč

Hodnota pro rok 2005 - plán	Hodnota má informativní charakter
Hodnota pro rok 2005 - skutečnost	Pozemky: 142,21 mil. Kč
	Budovy a stavby: 89,25 mil. Kč
	Finanční majetek: 3,71 mil. Kč
Hodnota pro rok 2006 - plán	Hodnota má informativní charakter
Cílová hodnota pro r. 2010:	Hodnota má informativní charakter
Cílová hodnota pro r. 2020:	
<p>Popis měřítka: Měřítka vyjadřuje meziroční přírůstek a úbytek vybraného majetku města, tj. pozemky, budovy a stavby, finanční investice.</p> <p>Měřítka ovlivňuje: Rozhodnutí orgánů města o výši finančních prostředků určených na investiční aktivity, o převodech majetku a vedoucí odborů řádnou správou svěřeného majetku.</p> <p>Výpočet měřítka: Stav vybraného majetku k 31.12. daného roku.</p> <p>Zdroj čerpání dat: je inventarizace majetku a dále účetnictví města.</p> <p>Cílová hodnota: Hodnota měřítka slouží k informaci orgánů města o úbytku a přírůstku majetku města</p> <p>Perioda vyhodnocování měřítka: 1x ročně</p>	

Tab. 38: Příklady popisů měřítek BSC pro úroveň města:

Index spokojenosti zaměstnanců

Perspektiva:	Učení a růst
Strategické téma:	Posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti
Měřítka:	11.1 Spokojenosti zaměstnanců úřadu
Název indikátoru:	Index spokojenosti zaměstnanců
Správce měřítka za městský BSC:	Vedoucí odboru kanceláře starosty
Hodnota rok 2004 - plán:	2,91

Hodnota pro rok 2004 - skutečnost:	2,91
Hodnota pro rok 2005 - plán	2,8
Hodnota pro rok 2005 - skutečnost	2,85
Hodnota pro rok 2006 - plán	2,8
Cílová hodnota pro r. 2010:	2,5 (nejvíce)
Cílová hodnota pro r. 2020:	
<p>Popis měřítka: Měřítko index spokojenosti zaměstnanců vypovídá o vnímání organizace jejími zaměstnanci. Je ukazatelem udávajícím číselné vyjádření míry spokojenosti zaměstnanců organizace na následující oblasti v okamžiku vyplňování dotazníku šetření spokojenosti zaměstnanců: 1. Obecná spokojenost obsahem práce, 2. Oblast řízení, 3. Vztahy v organizaci, 4. Komunikace v organizaci, 5. Osobní perspektiva, 6. Pracovní prostředí, 7. Hodnocení pracovního výkonu, 8. Hodnocení města Vsetín jako zaměstnavatele, 9. Hlavní hodnoty organizace</p> <p>Měřítko ovlivňuje: Měřítko je ovlivněno mírou pravdivosti odpovědí respondentů na jednotlivé otázky</p> <p>Výpočet měřítka: Je dán schválenou metodikou k „Dotazníkovému šetření spokojenosti zaměstnanců“, vyhodnocuje se míra spokojenosti s oblastí A až B za úřad jako celek. Index spokojenosti je aritmetickým průměrem všech známek. 1 – velmi spokojen, 2 – více spokojen, 3 – spokojen, 4 – méně spokojen, 5 – nespokojen</p> <p>Zdroj čerpání dat: jsou výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců.</p> <p>Cílová hodnota: V r. 2010 dosáhnout míry spokojenosti zaměstnanců 2,5 Perioda vyhodnocování: 1 x ročně</p>	

4.2 Příklady kaskádování indikátorů na nižší úroveň úroveň úřadu

V předchozí kapitole byl uveden popis témat pro úroveň města. BSC města je vhodné dále kaskádovat (rozložit, přenést) na úřad, odbory, jednotlivce a také na řízené organizace.

V následující tabulce je uveden příklad BSC úřadu odvozený od BSC města. Levá strana tabulky je zcela totožná s BSC města. V pravém sloupci jsou uvedena měřítka, která jsou odvozena od měřítek města. Někdy se měřítka jen drobně liší (spokojenost občanů – spokojenost zákazníků), jindy jsou odlišná (např. měřítko 1.1) a v jiných případech totožná.

Tab. 39: Příklad BSC úřadu odvozený od BSC města

Téma:	Název měřítka (indikátor):
Vize	0.1 Spokojenosti zákazníků
	0.2 Ekologická stopa úřadu
Zákazník	
1. Motivující pracovní příležitost	1.1 Možnost absolvovat stáž nebo praxi na úřadě – počet (informativní charakter)
2. Dostupné služby, péče, vzdělávání a možnosti spolkového, kulturního a duchovního života.	2.1 Počet úředních hodin a hodin, kdy se zákazníci mohou objednat týdně
	2.2 Počet stížností od občanů na poskytovanou službu
	2.3 Procento zrušených rozhodnutí
3. Možnosti pro zdravý životní styl a sportování	3.1 Počet míst pro kola pro návštěvníky úřadu
4. Odpovídající bydlení a upravené město	3.2 Počet stížností registrovaných úřadem na práci Technických služeb
5. Prevence a bezpečnost	5.1 Počet akcí k prevenci (kriminalita, doprava)
	5.2 Počet úrazů v budovách úřadu

Hospodárnost a financování aktivit	
6. Zodpovědné financování a financování z různých zdrojů	6.1 Míra zadluženosti versus mez
	6.2 Podíl provozních výdajů vůči zdrojům (%)
	6.3 Získané dotace vs. rozpočet
	6.4 Náklady na úředníka
7. Účelné hospodaření s prostředky a majetkem města	7.1 Využívání majetku
	7.2 Cena vybraného majetku města
	7.3 Vyhodnocení účelnosti a efektivnosti při hospodaření s finančními prostředky
Interní procesy	
8. Promyšlená příprava a realizace investičních akcí	8.1 Počet připravovaných a realizovaných investic
9. Kvalitní činnost radnice, městské policie, technických služeb, vlastních školských, kulturních, sport. a ostatních zařízení.	9.1 Hodnocení výkonnosti - benchmarking
	9.2 Hodnocení dle metody CAF
	9.3 Audit pracovišť
10. Partnerství k realizaci záměrů, podnikání a vzdělanosti; podpora spolků a NNO	10.1 Plnění Akčního plánu zdraví a kvality života
Učení a růst	
11. Posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti	11.1 Index spokojenosti zaměstnanců
12. Zdokonalování procesu komunitního plánování a projektového řízení	12.1 Počet projektů
	12.2 Naplnění kritérií MA 21
13. Rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a efektivních technologií	13.1 Počet nově zavedených metod a technologií
	13.2 Index způsobilosti
	13.3 Počet přijatých zlepšovacích návrhů

Podobně jako BSC úřadu jsou také odvozeny BSC jednotlivých odborů. BSC odboru je podobné příkladu v bodě 4.3 (BSC základních škol). U odborů úřadu (např. u těch, které vykonávají státní správu) se

zdají některá témata nepoužitelná pro jejich konkrétní činnost. Tato témata zůstanou bez měřítek. V každém případě by však měla být nalezeno několik měřítek pro každou jednotlivou perspektivu.

Tab. 40: Příklad BSC finančního odboru

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%

Odpovídající bydlení a upravené město	Objem vymožených pohledávek z pokut městské policie (Kč, %)	27,9%	19%	Zvýšení úspěšnosti – 32%
	Účelné hospodaření s rozpočtem kapitoly 001 (%)	P≥113,1% V≤87,9%	P≥100% V≤100%	Dosáhnout rozpočtových příjmů a nepřekročit rozpočtové výdaje
Prevence a bezpečnost	Objem finančních prostředků určených na financování investičních akcí (Kč, %)	17,40%	15,00%	Finanční zabezpečení investičního rozvoje – 20%
	Objem běžných výdajů na jednoho zaměstnance úřadu (Kč)	435 tis. Kč	456 tis. Kč	Snižování objemu – 450 tis. Kč/pracovník
	Plnění výkonnostních parametrů	131,80%	100,00%	Soustavné zvyšování výkonnosti pracovníků
	Počet vydaných rozhodnutí ve věci vymáhání pohledávek vs. zrušených vyjma autoremedury (%)	0,00%	0,50%	Kvalitní přípravou a odpovědnou kontrolou v průběhu řízení předcházet zrušení rozhodnutí – 0,5%
	Zodpovědná a kvalitní příprava návrhu rozpočtu města	MHD 102% Byt. fond. 119% MK 85% Odpady 145% Zezeň 88% Policie 103%	MHD 128% Byt. fond. 111% MK 163% Odpady 111% Zezeň 128% Policie 120%	U sledovaných aktivit vyčlenit v návrhu rozpočtu města minimálně objem skutečnosti předcházejícího roku
Kvalitní činnost radnice, Městské policie,	Snižování podílu opatření k nápravě (OP) a preventivních opatření	0	1	Průměrný dosažený počet opatření k nápravě

Technických služeb, vlastních školských, kulturních, sportovních a ostatních zařízení.	(PO) na jeden provedený interní audit (IA)			a preventivních opatření na 1 provedený audit 0,5
	Činnost odboru bez oprávněných stížností	0	0	Dlouhodobá činnost bez oprávněných stížností
Prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti	Index spokojenosti zaměstnanců odboru			Dosažení hodnoty za odbor 2,50
Rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a efektivních technologií	Index způsobilosti zaměstnanců odboru	87,50%	80%	Minimálně 80 % zaměstnanců odboru s odpovídající způsobilostí
	Počet přijatých zlepšení	14	9	Zlepšení a zefektivnění činnosti odboru, zvýšení počtu přijatých zlepšení na 10

4.3 BSC a řízené organizace

Pro řízené organizace (stejně jako i pro úřad) vlastně platí 2 možnosti:

1. Pokud má město / kraj zpracovanou BSC pro úroveň města / kraje, měla by být BSC řízené organizace odvozena od této vyšší úrovně. I v tomto případě by si však organizace měla vyjasnit své poslání, vizi a strategie. Obvykle se v tomto případě však nezpracovává samostatná strategická mapa.
2. Pokud na vyšší úrovni není BSC zpracována, může organizace zpracovat svůj vlastní projekt zavádění BSC včetně vlastní strategické mapy.

V následující tabulce je uveden příklad měřítek BSC pro základní školy. Jde o první příklad – nebyla zpracovávána samostatná strategická mapa, tedy témata (2. sloupec tabulky) jsou převzata ze strate-

gické mapy města. Řízené organizace jsou tak nuceny přemýšlet, čím a jak přispívají k naplňování vize a strategie na vyšší úrovni.

Tab. 41: Příklad BSC základních škol

	Strategické téma	Měřítko	Komentář
	Vize	Náklady na žáka podle metodiky města	Sledování nákladů na žáka v základní škole
		Naplňnost školy	Propočet dle BSC města
		Umístění žáků na SŠ	Sledování procentuálního počtu žáků ke kapacitě školy zapsané v rejstříku škol
		Spokojenost žáků se školou	Procentuální vyjádření počtu žáků, kteří se umístili na gymnázia a SŠ po I. kole vč. odvolání
		Spokojenost rodičů se školou	Index spokojenosti žáků Index spokojenosti rodičů
O b ě a n , k l i e n t	1. Motivující pracovní příležitost	Věkové složení pedagogického sboru	Sledování průměrného věku ped. pracovníků
	2. Dostupné služby, péče, vzdělávání a možnosti spolkového, kulturního a duchovního života	Využití školy z hlediska časového fondu	Procentuální využití budovy školy (mimo tělocvičen) v odpoledních hodinách k volnočasovým aktivitám, kdy počet možných je 25/týden
	3. Možnosti pro zdravý životní styl a sportování	Zájmová a sportovní činnost žáků školy	a / Počet kroužků a počet žáků, kteří tyto kr. navštěvují. b / Počet zapsaných žáků navštěvujících kroužky / počet žáků školy * 100

	4. Prevence a bezpečnost	Ekologická stopa	Sledování v gha (globální hektary) ekologické stopy ES školy / ES na žáka
		Registrované školní úrazy	Počet úrazů, u kterých byl sepsán protokol / počet žáků * 100 počet žáků = viz výkaz o ZŠ
		Aktivity k prevenci	Počet cílených akcí k prevenci sociálně patologických jevů
Hospodárnost a financování aktivit	5. Zodpovědné financování a financování z různých zdrojů	Vícezdrojové financování	Objem finančních prostředků získaných z cizích nenárokových zdrojů/celkové náklady * 100
	6. Účelné hospodaření s finančními prostředky a majetkem města	Pronájem nebytových prostor školy	Sledování výše příjmu z pronájmu nebytových prostor – objem v Kč
Realizace oprav a údržby		Výše finančního objemu v Kč realizovaných stavebních oprav a údržby	
Interní procesy	7. Promyšlená příprava a realizace investičních akcí	Realizace investičních akcí	Výše finančního objemu v Kč realizovaných investičních akcí
	8. Kvalitní činnost radnice, Městské policie, TS, vlastních školských, kulturních, sportovních a ostatních zařízení	Stížnosti	Počet oprávněných stížností
		Realizace plánovaných akcí organizovaných školou	Procentuální vyjádření plánovaných a realizovaných aktivit školy
Učení a růst	10. Posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti	Spokojenost zaměstnanců školy	Index spokojenosti zaměstnanců školy
	11. Zdokonalování procesu komunitního plánování a projektového řízení	Zapojení školy do projektů	Počet podaných projektů
	12. Rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a efektivních technologií	Další vzdělávání pedagog. pracovníků	a / počet akreditovaných školení, kterých se pracovníci školy zúčastnili b / fyzický počet pedagogických pracovníků, kteří se akcí zúčastnili

4.4 Příklady pro jednotlivce

Pokud je provedeno rozložení (kaskádování) na jednotlivé odbory, je možné pokračovat k oddělením a jednotlivcům. U jednotlivců je třeba sledovat, jak jejich práce přispívá k dosahování cílů odboru, úřadu, města. Řada aktivit je smysluplně vyhodnotitelných jen na úrovni odboru (např. počet stížností na práci odboru, spokojenost zákazníků úřadu s prací odboru, čerpané náklady atd.).

Příklad osobních BSC (výkonnostních parametrů) jednotlivce zobrazují následující tabulky.

Tab. 42: Příklad BSC jednotlivce – referent finančního odboru

Hodnocení výkonnostního parametru referenta finančního odboru	Váha	Plnění - I. čtvrtletí 2005			
		leden	únor	březen	%
Referent FO					
Dodržení termínu účetní závěrky - termín	10	31.	25.	8.	100%
Provedení účetní závěrky		17.	11.	4.	
Vydaná rozhodnutí - počet	15	0	80	140	118%
Vydaná rozhodnutí - skutečnost		67	103	165	
Změny u poplatníků od počátku roku - počet	15	60	120	180	131%
Provedené změny od počátku roku		48	105	236	
Výnosy z pokut městské policie - % (zůstatek dluhu k 31.12.2004 - 202.064 Kč)	30	0,0%	3,0%	6,0%	148%
Výnos z dlužných pokut - skutečnost v Kč		8 432	13 332	17 932	
Skutečnost od počátku roku v %		4,2%	6,6%	8,9%	
Výnos pokut za přestupky - % (zůstatek dluhu k 31.12.2004 - 539.811 Kč)	30	0,0%	2,0%	4,5%	89%
Výnos z dlužných pokut - skutečnost v Kč		13 160	16 984	21 684	
Skutečnost od počátku roku v %		2,4%	3,0%	4,0%	

Tab. 43: Příklad vyhodnocení plnění výkonnostních parametrů finančního odboru

Oddělení účetní metodiky a pohledávek samosprávy	Plnění výkonnostních parametrů 2005							
	1.1. - 31.3.				1.4. - 30.6.			
	ST	SP	Plněno %	Poznámka	ST	SP	Plněno %	Poznámka
referent 1	4	4	100%		3	3	102%	
referent 2	7	7	113%		6	5	135%	
referent 3	5	5	100%		3	3	118%	
Oddělení celkem	16	16	104%		12	11	118%	

Poznámka: ST – počet stanovených výkonnostních parametrů

SP – počet splněných výkonnostních parametrů

Osobní BSC (neboli výkonnostní parametry) je vhodné propojit se systémem odměňování. Výkonnostní parametry (stejně tak jako BSC na všech ostatních úrovních) je třeba pravidelně vyhodnocovat. Minimálně jedenkrát ročně je potřeba vyhodnotit aktuálnost a potřebnost všech indikátorů.

5 OBECNÁ ČÁST PRO UPLATNĚNÍ BSC V ORGANIZACÍCH VEŘEJNÉHO SEKTORU – VZTAH BSC K DALŠÍM METODÁM

5.1 Kombinujte metody – přináší to užitek!

Je celá řada metod a nástrojů, které se s úspěchem používají v hospodářské sféře a jsou přenositelné do praxe veřejné správy. Uplatňování těchto metod, které se osvědčily v podnicích, je také jedním z hlavních principů nového stylu řízení veřejného sektoru - **new public management**.

V rámci zemí EU prováděla EIPA²⁹ v roce 2005 výzkum zkušeností s modelem CAF a dalšími metodami kvality. Z této studie plyne následující pořadí současného a budoucího používání nástrojů řízení kvality a výkonnosti v organizacích veřejné správy (v průzkumu se objevilo celkem 23 různých metod či nástrojů pro zvyšování kvality a výkonnosti).

Tab. 44: Pořadí používání metod a nástrojů kvality v rámci EU (Zdroj: EIPA, upraveno)

Používaný nástroj či metoda kvality	Použití před nebo současně s CAF	Předpokládané použití v budoucnu
pořadí dle četnosti použití		
ISO 9001 s certifikací i bez ní	1.	8.- 9.
Šetření spokojenosti zákazníků	2.	2.
Externí či interní audity	3.	6.
Šetření spokojenosti zaměstnanců	4.	1.
Projektové řízení	5.	5.
Balanced Scorecard	6.	4.

Z výzkumu plyne, že většina organizací uplatňující CAF používá nebo plánuje i jiné metody kvality. Současně je zřejmé, že v šetření

spokojenosti zákazníků³⁰ i spokojenosti zaměstnanců se umístily na předních místech – vlastně na prvním (použití před CAF) a druhém místě (z hlediska předpokládaného použití v budoucnosti).

Metoda BSC byla z hlediska předpokládaného použití v budoucnu na 4. místě.

V této kapitole se budeme krátce věnovat ISO 9001, procesnímu řízení, cyklu zlepšování PDCA, modelu CAF, EFQM a místní Agendě 21. Samozřejmě existují další úspěšné metody či aplikace – k nim můžeme zahrnout například aktivity MPSV vůči poskytovatelům sociálních služeb (**doporučené standardy kvality sociálních služeb, komunitní plánování sociálních služeb**³¹) nebo například úsilí o uplatnění kompetenčního managementu³².

5.2 Systém kvality dle ISO a jeho vztah k BSC

5.2.1 Co je systém kvality dle ISO?

Systém kvality dle ISO lze zjednodušeně nazvat systémem kontrol a prevencí. V posledních letech se systém řízení kvality dle ISO stal běžným standardem v českých podnicích a stále více se s ním můžeme setkat i v organizacích veřejného sektoru. Četnost výskytu potvrdil i výše uvedený výzkum prováděný organizací EIPA.

Systém je popsán v certifikační normě **ISO 9001** (nezkrácený název normy je ČSN EN ISO 9001:2001). Inspiraci pro zvyšování kvality a výkonnosti najdeme v normě ISO 9004. Ta obsahuje současně text normy ISO 9001 a také poznámky, rady a návody, jak normu uplatnit. Systém kvality lze zavádět současně se systémem šetrnosti k přírodě dle **ISO 14001**. V podnicích se doporučuje před použitím BSC zavést ISO. Norma **ISO 9000** definuje základní principy a pojmy. Norma **ISO 9004** doporučuje **benchmarking** jako jednu ze základních

29 *Evropský institut pro veřejnou správu: www.eipa.nl*

30 *více informací v publikaci „Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy“*

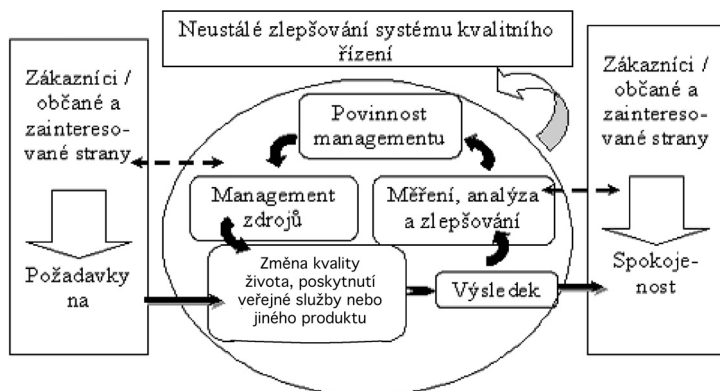
31 *více informací viz www.mpsv.cz*

32 *publikaci „Manažerské standardy ve veřejné správě“ získáte na www.npi.cz*

metod pro zlepšování činností. Mnoho informací o ISO a dalších metodách kvality můžeme získat v Národním informačním středisku pro podporu jakosti³³.

Model systému řízení dle ISO 9001 je na následujícím obrázku.

Obr. 18: Model systému řízení dle ISO 9001 – (Zdroj: ISO 9001, upraveno pro organizaci veřejného sektoru)



5.2.2 Úspěšné řízení a 8 principů řízení

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

33 lze získat na www.npj.cz

Norma ISO vychází z těchto **osmi zásad kvalitního řízení**:

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

5.2.3 Vztah k BSC

Pokud před rozhodnutím o uplatnění BSC je zaveden systém ISO, je to pro efektivní uplatnění BSC velkou výhodou. ISO totiž klade velký důraz na procesní přístup (procesy jsou jednou z „perspektiv“ BSC). ISO také pomáhá „udělat si pořádek“ ve všech dokumentech, normách, vnitřních předpisech atd., které organizace používá. Při BSC se zaměřujeme hlavně na koncepční a strategické dokumenty. Všechny výše uvedené 8 principů řízení odpovídá také metodě BSC.

Zkráceně je možné říci: Pomocí ISO si uděláte v organizaci pořádek a vybudujete systém řízení. Následné uplatnění BSC vám pomůže měřit výkonnost a orientovat úsilí celé organizace na dosahování cílů.

5.3 Vztah BSC ke CAF a EFQM

5.3.1 Co je CAF?

Model CAF je odvozen z modelu EFQM pro potřeby veřejné správy. CAF má sloužit ke zlepšování veřejného sektoru.

V Evropě používá CAF (verze z roku 2002) cca 1000 organizací. V ČR je to více než 50. Na konferenci kvality ve finském Tampere byla v září 2006 zveřejněna nová verze CAF. Verze 2006 přinesla drobné úpravy v oblasti subkritérií (je jich nyní 28, dříve 27), zpřesnila text a hlavně logičtějším způsobem upravila hodnocení. Co tedy zkratka CAF znamená?



C
A
F

} The Common Assessment Framework
=Společný rámec pro hodnocení

CAF je cesta k efektivnímu, kvalitnímu či výkonnému úřadu či jakékoli organizaci veřejného sektoru. CAF je také cesta k úřadu „dobré služby“. Tedy k výkonnému úřadu, který má spokojené zákazníky, občany, ale také zaměstnance. Proč? Je to tím, že model CAF:

- Je **společný** (Common) nástroj pro inovace a zlepšování (kvality, efektivnosti a výkonnosti úřadu, stejně jako spokojenosti jeho zákazníků) všech druhů organizací veřejného sektoru v celé EU.
- Je hodnotící (Assessment) metodou – umožňuje provést bodové **hodnocení** dosahovaných **cílů** (**výsledků**), které úřad dosahuje k občanům/zákazníkům (např. jejich spokojenost), k zaměstnancům (produktivita, spokojenost atd.), k výsledkům vlivu na životní prostředí a vlivu na společnost, ke klíčovým výsledkům výkonnosti. Stejně tak umožňuje provést i **hodnocení předpokladů** pro dosahování těchto výsledků.
- Je **rámcem** (Framework) pro efektivní, kvalitní, výkonné vedení a řízení úřadu, pro strategické i operativní plánování, pro řízení lidských zdrojů, řízení partnerství a zdrojů, procesů, inovací i změn. CAF je také rámcem pro hledání a dosahování klíčových cílů (**výsledků**).

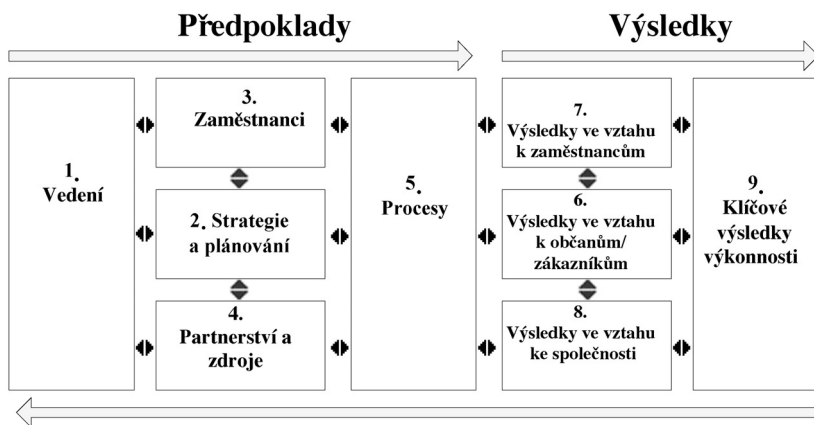
Jak je model sestaven?

Model je založen na provedení **sebehodnocení podle devíti kritérií**. Těchto 9 kritérií tvoří rámec modelu CAF. Pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků (tedy jak musíme řídit, jak uplatňovat strategii, jak motivovat a řídit zaměstnance, jak pracovat se zdroji

a budovat partnerství, jak řídit procesy). Čtyři kritéria se týkají dosahování samotných **cílů (výsledků)** vůči zákazníkům/občanům, zaměstnancům, vlivu na společnost a životní prostředí, klíčové výsledky výkonnosti úřadu.

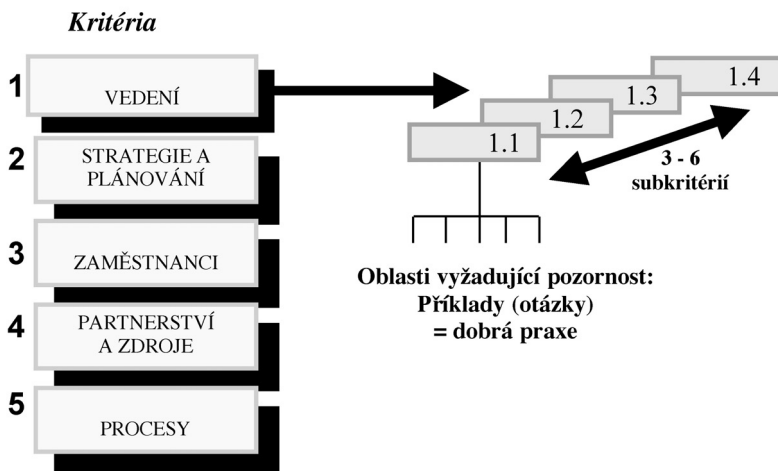
Jednotlivá kritéria se skládají ze subkritérií (těch je ve verzi 2006 celkem 28) a ty z jednotlivých příkladů otázek (indikátorů). Model má cca 213 příkladů (otázek).

Obr.19: Zobrazení modelu CAF - verze 2006 (Zdroj: www.4qconference.org, překlad)



„Inovaci a učení se“ je třeba chápat zvláště ve smyslu učení se od druhých – tedy benchmarking nebo benchlearning. Členění kritérií na subkritéria a otázky zobrazuje následující obrázek.

Obr. 20: Členění kritérií předpokladů na subkritéria
 (Zdroj: www.4qconference.org, P. Staes, překlad)



Jak CAF vznikl a kde lze získat informace?

CAF je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu. Originál publikace k modelu CAF verze 2006 byl vypracován s cílem představit třetí verzi CAF na 4. konferenci kvality ve veřejné správě, která se konala ve Finsku v roce 2006. Anglickou originální verzi CAF lze stáhnout na adrese www.4qconference.org.

České vydání CAF a další informace lze získat na webové stránce Národního informačního střediska pro podporu jakosti (www.npj.cz).

5.3.2 Jak se CAF uplatňuje?

Kdo CAF nejčastěji používá?

V ČR je CAF používán samosprávnými úřady (městské/ krajské), byl aplikován ve 3 ústředních správních úřadech, existují aplikace v oblasti školství. CAF je navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný na národní, krajské i místní úrovni. Národní politika podpory jakosti vydala k uplatňování metodiky

v samosprávných úřadech publikaci „Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech soubor příkladů“³⁴. Podobná publikace vyšla také pro centrální správu.

Jak sebehodnocení provádět?

Postup sebehodnocení upravuje metodika. Sebehodnocení provádí tým zaměstnanců úřadu, který byl k tomu předem dostatečně vyškolen, a po jeho ukončení se sestavuje za účelem zlepšování „akční plán“. Hodnocení se doporučuje opakovat (například jednou za 2 roky) - je možné sledovat trend zlepšování.

Pro vyjasnění toho, co lze považovat za klíčové cíle (výsledky), je možné uplatňovat BSC.

5.3.3 Vztah BSC a CAF

Pokud je před uplatněním BSC použit model CAF, může to velmi usnadnit zavádění BSC. CAF pak vytváří rámec pro zlepšování ve všech oblastech a BSC orientuje na dosahování cílů organizace. Porovnání BSC a CAF uvádí následující tabulka.

34 lze získat na www.npj.cz

Tab. 45: Porovnání BSC a CAF (Zdroj: www.4qconference.org – M. Dochot, upraveno)

	BSC	CAF
Původně určeno pro	Monitorování a měření výkonu, který tvoří přidanou hodnotu	Totální řízení kvality, nalezení kultury výjimečnosti
Cíle metody	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšit strategickou a finanční výkonnost • Převést strategii organizace na konkrétní aktivity, komunikaci a monitorování • Orientace na úspěšné řízení organizace • Orientace na úspěšné aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> • Trvalé zlepšování pomocí povzbuzování hodnocení dobrých praxí (příkladů v subkritériích) • Nalezení silných stránek a prostoru pro zlepšování • Akční plány
Výsledky	Provázat strategické cíle a vztahy pomocí indikátorů ve 4 perspektívách	Hodnocení kvality řízení, procesů a výsledků pomocí 9 kritérií modelu
Přístupy	<ul style="list-style-type: none"> • příklady pro makro-úroveň • strategicky orientováno • procesně orientováno • obsahuje předpoklady • orientováno na budoucnost • speciálně zpracováno pro každou organizaci: cíle a měření 	<ul style="list-style-type: none"> • podrobná diagnostika pomocí sebehodnocení prováděném zaměstnanci • Procesně orientováno • Důraz na důkazy • Orientováno na současnost: momentální snímek současné situace • rámec pro zlepšování stejný pro všechny druhy organizací
Současnost – budoucnost	BSC: "Je to, co bychom rádi dosáhli v budoucnosti"	CAF: "Je to, co dosahujeme nyní"
Zaměření a priority	Zaměřeno na největší problémy vybrané vedením	Úplné hodnocení, žádné prioritní oblasti

5.3.4 Model excellence EFQM

Co je model EFQM?

Jak již bylo řečeno, model CAF je odvozen (inspirován) od modelu excellence EFQM. CAF má sloužit ke zlepšování veřejného sektoru a na rozdíl od modelu EFQM je šířen zdarma.

Model excellence EFQM byl představen v roce 1992 **Evropskou nadací pro management kvality** (zkratka EFQM – The European Foundation for Quality Management). EFQM byla založena v roce 1988 čtrnácti významnými evropskými společnostmi. Nyní má EFQM přes než 700 členů z více než 50 zemí celého světa.

Vizí EFQM je pomáhat vytvářet „svět, ve kterém evropské organizace vynikají“. Nadace EFQM usiluje „být řídicí silou udržitelné excellence v evropských organizacích“. Nadaci tedy jde o posilování a rozšiřování hodnot excellence (výjimečnosti). Za tím účelem vyvinula model excellence EFQM. Nadace také řídí a dohlíží na proces udílení „Evropské ceny za jakost“ (zkratka EQA - the European Quality Award).

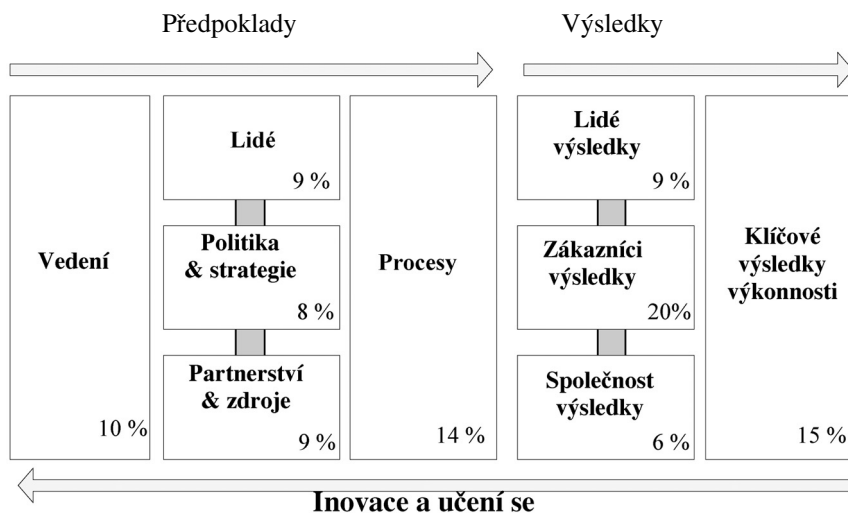
Kde lze získat informace

Informace o modelu EFQM pro veřejný sektor je možné čerpat z publikace „**Model excellence EFQM - verze pro veřejný sektor**“, kterou vydalo Národní informační středisko pro podporu jakosti (www.npj.cz). Řadu informací lze také získat v „**Centru EFQM**“ provozovaném Českou společností pro jakost (www.csq.cz/cz/efqm.asp). Cílem centra je propagovat a naplňovat vizi a poslání nadace EFQM a samozřejmě pomáhat českým organizacím s uplatňováním modelu excellence. Samozřejmě je možné čerpat přímo ze stránek nadace EFQM (www.efqm.org).

Jak je model EFQM sestaven?

Na první pohled se velmi podobá modelu CAF. Model je zobrazen na následujícím obrázku.

Obr. 21: Zobrazení modelu excelence EFQM



Rozdílem je, že jednotlivá kritéria mají stanovenou váhu v %. Model má **9 kritérií**, které tvoří rámec modelu excelence. Pět z nich se týká **předpokladů** pro dosahování výsledků. Vlastně pokrývá to, co organizace dělá.

Čtyři kritéria se týkají dosahování samotných **cílů (výsledků)** vůči zákazníkům, zaměstnancům (lidí v organizaci), vůči společnosti. Poslední kritérium se týká klíčových výsledků výkonnosti. Snahou je vytvářet takové prostředí, abychom dosahovali excelentní výsledky.

Hodnocení dle RADAR

Pro hodnocení se používá hodnotící systém **RADAR**. Skládá se ze 4 prvků: **U**řči výsledky (R - Result), kterých má být dosaženo. **N**aplánuj a realizuj své přístupy pro dosažení výsledků (A - Approach). **A**plikuj tyto přístupy uvnitř organizace (D - Deployment). **P**roved' hodnocení a přezkoumání (A - Assessment, R - Review).

Příklad aplikace modelu

Prvky modelu EFQM byly **zavedeny v útvarech Policie ČR** v rámci projektu PHARE 2001³⁵. Projekt byl realizován v období listopad 2002 až září 2004. V rámci projektu bylo sebehodnocení EFQM zpracováno na tzv. pilotních místech (zapojilo se celkem 14 míst). Dne 7. září 2004 se uskutečnila závěrečná konference projektu³⁶.

Vztah EFQM a BSC

Protože model EFQM a CAF jsou velmi podobné, platí pro vztah EFQM a BSC obdobně vše, co bylo popsáno v kapitole 5.3.3

5.4 BSC a benchmarking (benchlearning)

Co je benchmarking

Benchmarking je porovnávání své organizace s jinými za účelem nalezení dobré praxe. **Je to metoda zlepšování pomocí učení se od druhých.** Cílem je naučit se tuto dobrou praxi od druhých místo toho, abychom ji složitě vymýšleli či draze nakupovali od poradenských firem. Vhodným používáním benchmarkingu se proto můžeme vyhnout mnoha chybám, nebudeme vymýšlet vymyšlené, můžeme se rychleji rozvíjet, zlepšovat, šetřit peníze atd. Benchmarking pomůže také ověřit si, zda cílové hodnoty, které politické vedení či vedení organizace veřejného sektoru požaduje, jsou nastaveny správně. Proto se benchmarking (stejně jako jeho „mladší bratr“ benchlearning – vysvětlen dále) velmi dobře kombinuje s BSC.

Jak se liší benchmarking od běžného porovnávání? Jde o aktivní porovnávání s odvozením ponaučení - z výsledků se formulují podněty pro další činnost a rozvoj. Protože jde o porovnávání s jinými, což může být citlivé, je důležité dohodnout se s ostatními na etickém kodexu benchmarkingu.

³⁵ Více informací o projektu je na www.mvcr.cz/ministerstvo/person.html#phare01

³⁶ Zhodnocení projektu na www.mvcr.cz/policie/phare/konf_policie.html

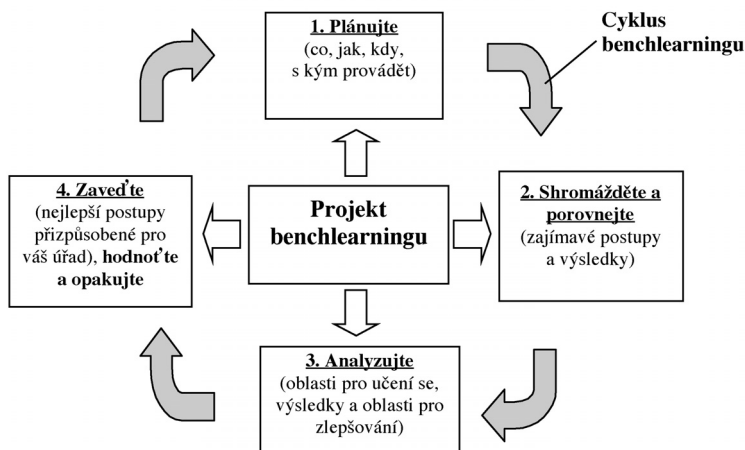
Od benchmarkingu k benchlearningu

V poslední době se vedle klasického benchmarkingu začíná stále více používat obdobná metoda - benchlearning. Na rozdíl od benchmarkingu není nezbytné vždy hledat srovnatelné a jasné ukazatele pro srovnání. Jak z anglického názvu vyplývá, jde spíše o proces učení se od druhých než porovnávání. Cílem benchlearningového projektu je naučit se od ostatních partnerů projektu vše, co umí lépe než my, hledat inspiraci pro svoji práci nebo také vyhnout se chybám, které jiní učinili.

Cyklus benchlearningu

Schematicky je možné benchlearning zobrazit čtyřkrokovým cyklem, který vypadá takto:

Obr. 22: Zobrazení kroků benchlearningu (Zdroj: Půček 2005b, upraveno)



Uplatnění benchmarkingu nebo benchlearningu

Benchmarking (stejně tak i benchlearning) je uplatnitelný jak ve strategické rovině, tak v operativní rovině, současně je možné jej uplatnit i **uvnitř** organizace veřejného sektoru (porovnávání mezi útvary). Pro

své přednosti byl benchmarking zvolen jako jedna z klíčových metod pro zlepšování veřejné správy v rámci EU.

Creelman a Harvey prováděli průzkum v USA a dalších anglicky mluvících zemích s cílem zjistit četnost využívání moderních metod řízení (In. Vacek, 2004, s. 33): „Benchmarking je jednou z nejpobulárnějších technik identifikace výkonnostních měřítek a cílů. Většina účastníků průzkumu se porovnává s veřejným sektorem, pouze 20 % s privátním. Přesto právě od něj se lze hodně naučit a mnohé postupy privátního sektoru lze přenést do veřejného“.

Další informace o benchmarkingu lze získat v publikaci „**Benchmarking ve veřejné správě**“, kterou vydalo Ministerstvo vnitra. Nebo na stránkách Benchmarkingové iniciativy (sdružuje města)³⁷.

Vztah k BSC

Zatímco benchlearning nám umožňuje učit se od druhých, benchmarking nám při kombinaci s BSC pomáhá optimálně nastavit hranice výkonu nebo cílové hodnoty měřítek BSC.

5.5 Procesní řízení a vztah k BSC

O potřebě řídit jakoukoli organizaci „procesně“ se v poslední době často hovoří. Procesní přístup je pro organizace obecně užitečný. Jako jeden ze **základních přístupů je zahrnut** do většiny metod zlepšování:

- jeden z druhů benchmarkingu je procesní;
- v modelu CAF a v EFQM je obsažen v kritériích předpokladů;
- v ISO je procesní přístup jedním z osmi základních principů;
- v BSC je procesní přístup zahrnut zejména do perspektivy interních procesů;
- reengineering je zjednodušeně přestavba procesů od základu;

37 *Benchmarkingová iniciativa: www.benchmarking.vcvscr.cz*

- místní Agenda 21 je nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje a současně je procesem, který zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech atd.

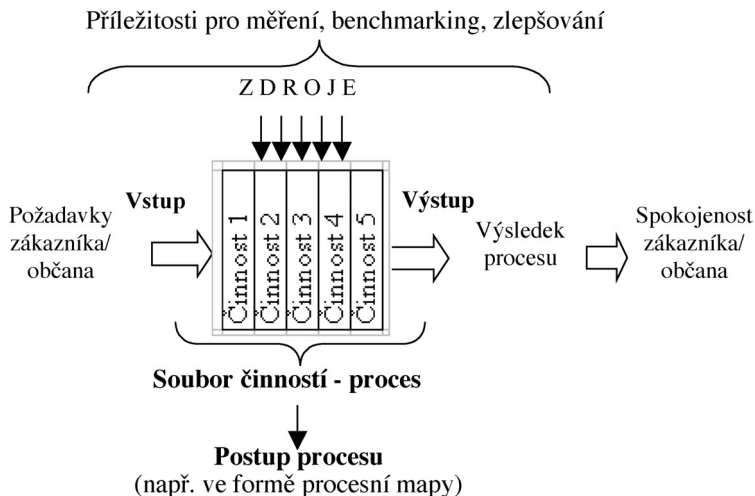
Při zavádění BSC se předpokládá, že organizace má identifikovány klíčové procesy, přiděluje jim zdroje, měří atd. – zkrátka, že uplatňuje procesní přístup. Proto je třeba pojem „proces“ a „procesní přístup“ vysvětlit.

A jak lze definovat proces?

Následující definice je převzata z normy ISO 9000:

„Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“.

Obr. 23: Schéma procesu

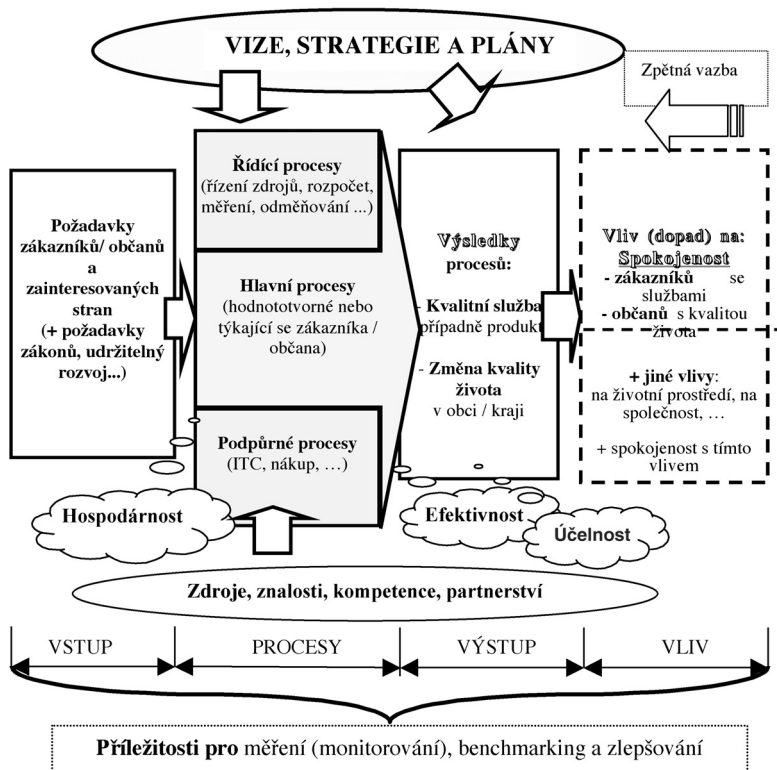


A co je procesní přístup?

V normě ISO 9000 se o procesním přístupu dočteme toto: „Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.“

Procesní přístup znamená pohlížet na organizaci veřejného sektoru jako na **systém vzájemně provázaných procesů**. Model, který popisuje procesní přístup, je zobrazen na následujícím obrázku.

Obr. 24: Procesní přístup



Proces je definován jako soubor činností, které přeměňují vstupy na výstupy za pomoci zdrojů. Procesy můžeme rozdělit na **hlavní, řídicí**

a podpůrné. Hlavní procesy jsou ty, které nesou přidanou hodnotu nebo se přímo týkají zákazníků či občanů (nebo obecněji zainteresovaných stran).

V čem nám **kombinace BSC s procesním přístupem může pomoci?** Tento pohled nám umožní například snadněji:

- najít klíčové procesy, které výrazně ovlivňují kvalitu a výkonnost. Těmto procesům je pak možné věnovat mimořádnou pozornost. K těmto procesům patří například rozpočtový proces, komunikace se zákazníky / občany nebo zainteresovanými stranami, proces strategického plánování, realizace významných investic, vytváření partnerství, učení se od druhých atd.
- najít kritická místa v rámci jednotlivých procesů, které snižují výkonnost (tato místa se nazývají „hrdlem“ nebo „úzkými místy“). Proces, který výrazně snižuje výkonnost (nebo by snižovat mohl) se nazývá kritickým procesem.
- najít příliš drahé nebo málo výkonné procesy.
- ukázat potřebné vazby včetně významu získávání zpětné vazby od zákazníků / občanů.
- zlepšit odpovědnost zaměstnanců za jednotlivé části procesů atd.

Další informace je možné získat v **publikaci** „Řízení procesů výkonu státní správy“, kterou vydalo MV ČR, úsek veřejné správy.

5.6 Cyklus zlepšování PDCA a BSC

Cyklus zlepšování PDCA je také označovaný jako „Demingův cyklus“. Jedná se o jednoduchou metodu zlepšování s universálním použitím pro všechny typy organizací veřejného sektoru. Pomocí tohoto cyklu můžeme řídit jakoukoli změnu, jakýkoli plán včetně plánu opatření vzniklých z uplatňování BSC.

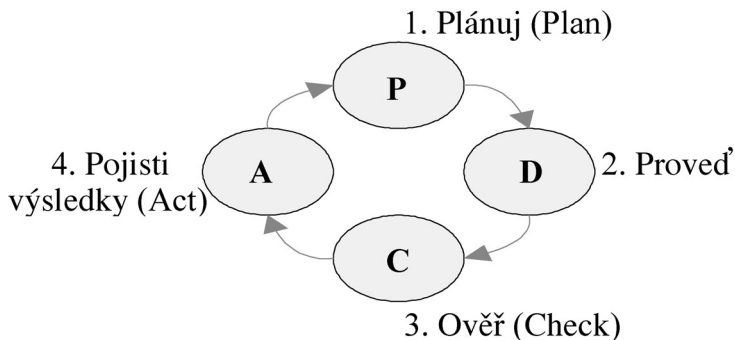
Organizace, které uplatňují model CAF, znají tento cyklus velmi dobře, protože je součástí panelu hodnocení předpokladů³⁸. V praxi

38 více viz publikace „Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech“ - dostupná na www.npj.cz

cyklus PDCA běžně používá celá řada dalších organizací (někdy, aniž by to věděla) k zavedení různých změn, obvykle však bez jakéhokoli monitorování a pojištění výsledku. Typickým příkladem může být zavedení nebo up – grade software.

Cyklus PDCA je zobrazení procesu trvalého zlepšování.

Obr. 25: Cyklus PDCA



Jednotlivé fáze cyklu:

1. fáze „Plánuj!“ (Plan) = Co a jak chceme zlepšovat (sestav plán).
2. fáze „Proved'!“ (Do) = Realizace naplánovaného (zaved' plán do praxe).
3. fáze „Ověř!“ (Check) = Přezkoumej - Dosáhli jsme cílů a požadovaných výsledků? (proved' přezkoumání, sestav kontrolní plán a proved' jej).
4. fáze „Pojisti výsledky!“ (Act) = Jaké opatření musím zavést ke zlepšení či opakovanému dosažení výsledků? (proved' opatření).

6. BSC A ZKUŠENOSTI S UPLATŇOVÁNÍM V PODNICÍCH

6.1 Úspěšné tažení

Bezprostředně od svého uvedení v Harvard Business Review v roce 1990 se stala metoda The Balanced Scorecard hitem světového managementu. Přes obecně rozšířený omyl nevznikla na akademické půdě, ale v podniku jménem Analog Devices. Tehdejší šéf kvality chtěl do zorného pole dělníků na lince přivést onu osobu, pro kterou všichni pracovali – zákazníka. Měření funkčnosti a kvality procesů, na kterých se pracovník bezprostředně podílí nebylo od Demingových časů ničím novým, přesto byl tehdy používaný nástroj – jakýsi soubor výsledků – ve sportovním žargonu scorecard úzce zaměřen pouze na oblast bezprostředního zájmu dané osoby. V systémovém myšlení se pro takovou situaci vžilo pojmenování „Pro stromy nevidět les“. Proto vznikl scorecard, rozšířený o dvě další perspektivy pohledu na situaci – zákaznickou a rozvojovou. Původní scorecard neobsahoval perspektivu finanční. Původní tvůrci vycházeli z předpokladu, že úspěšné investice do rozvoje, funkční interní procesy a nadšený zákazník pro úspěch stačí a „peníze se postarají samy o sebe“. Když později Kaplan v Analog Devices scorecard potkal, rozšířil ho o zmíněnou finanční perspektivu, neboť dle Kaplanova názoru se peníze samy o sebe postarat nemohou. Spojil se se starým přítelem Nortonem, původně prodávacem informačních technologií a napsali spolu knihu Balanced Scorecard – Převedení strategie do akce. Kniha se „přes noc“ stala bestsellerem a tím začalo úspěšné tažení konceptu BSC světem již výhradně pod hlavičkou Kaplan-Norton. Přibývalo překladů, v roce 2000 se objevil i český překlad, vydaný nakladatelstvím Management Press. V současné době (2006) je k dispozici již 5. vydání, takže se na českém trhu jedná o knihu mimořádně úspěšnou. Koncept je lákavý i pět let po začátku masivní seminářové a konferenční smršti, jejíž intenzita neustává. Stále jsou zde noví zájemci a na některých seminářích potkávám ty, kteří se účastnili i před několika lety a stále si s myšlenkou na implementaci pohrávají.

Jako každý obchodně úspěšný artikl i BSC dal (také přes noc) vzniknout řadě poradců a expertů. Vystupují na seminářích a s větší či menší úspěšností přesvědčují o svých schopnostech poradce. V řadě podniků došlo k úspěšné implementaci konceptu, významně se ale množí také implementace neúspěšné. Příčin neúspěchu je celá řada, jednou z nejčastějších je vytvoření tzv. cimrmanovské frustrační kompozice, kdy je okamžik neúměrně vysokého očekávání střídán obdobím ještě daleko hlubšího zklamání.

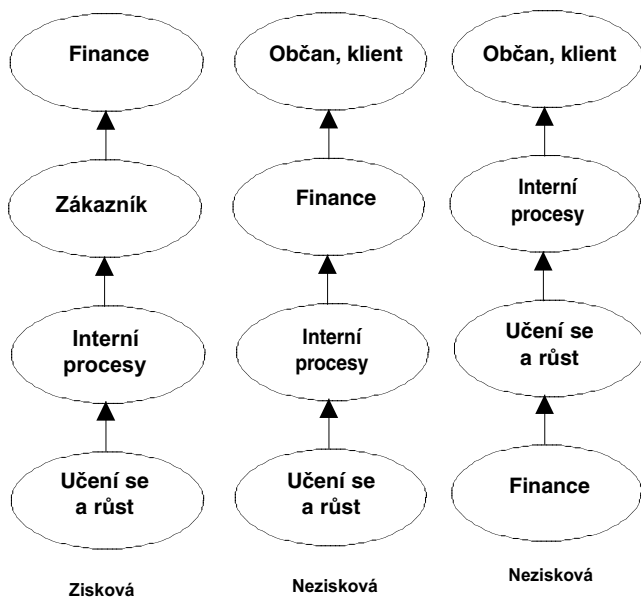
6.2 Specifické vlastnosti podnikového BSC

Protože vysvětlení základních pojmů BSC již bylo provedeno v ostatních kapitolách, zaměřím se v tomto odstavci na porovnání BSC v ziskové a neziskové organizaci. Logika konceptu BSC je prostinká. Pracuje s tzv. lineárním myšlením v otevřené smyčce, jednosměrnou logikou „zdola nahoru“. Lapidárně řečeno – zlepšíme-li něco, dočkáme se úspěchu.

Logiku úvahy vidíme na obrázku 26. Zcela vlevo najdeme BSC pro ziskovou organizaci, která má dle autorů uvažovat takto: „Nainvestuji-li do vhodných rozvojových aktivit,lepší se interní procesy. Toho si všimne zákazník a odmění nás vyšším, častějším či obecně výhodnějším nákupem a tím selepší naše finanční výsledky.“. U neziskové organizace je takových úvah možné vést více. Například zlepšení v oblasti učení a schopností zvýší kvalitu interních procesů, toho si všimne sponzor (EU, stát, grantová organizace) a poskytne více prostředků pro rozvojové aktivity ve prospěch občana či klienta. Nebo mohu uvažovat tak, že získané finanční prostředky jsou základem rozvojových aktivit, ty následnělepší interní procesy, což umožní lepší práci pro klienta (zákazníka, občana, podnik, nadřízený orgán apod.).

Obr. 26 Srovnání struktury strategických map

©2005 Proverbs, a.s.



Další specifické vlastnosti podnikového BSC se již váží na střet různých ekonomických teorií, zejména tvorby hodnoty. Jedna z teorií tvrdí, že osobou či osobami nejvyšší důležitosti jsou majitelé (akcionáři) a veškeré dění v podniku je zaměřeno na tvorbu hodnoty právě pro ně (shareholders). Jiní přicházejí s „evropštějším“ přístupem a tvrdí, že spokojení musí být všichni zúčastnění (stakeholders). Přijetí jednoho z těchto přístupů má potom další vliv na vývoj BSC, protože podle toho vznikají strategická témata a měřítko, jimž je přidělována určitá váha.

Výrazný rozdíl mezi BSC pro ziskové a neziskové organizace je v možnostech managementu při nastavení propojení měřítek BSC a odměňování. Podniky většinou nebývají tak svázané předpisy a variabilita systému odměňování je značná. Protože nelze předpokládat, že zaměstnanci jakékoli organizace přijmou nový koncept pouze z lásky k podniku, je třeba propojit dosahování lepších výsledků s vyšší odměnou

a naopak. Řada podnikových BSC není dovedena do stavu propojení se systémem odměňování, což znamená, že projekt nelze považovat za dokončený. Pokud s BSC není propojeno odměňování, koncept v podniku umírá do dvou let na nedostatek zájmu. Stejným a mnohdy ještě zkázonosnějším řešením je nepromyšlené či pouze formální propojení BSC a odměňování. Nejsou vzácné případy, kdy postup výpočtu odměny je sice vyjádřen vzorcem, ale vzorec obsahuje složité matematické operátory a někdy i konstantu, která nabývá hodnot od minus do plus nekonečna podle momentální nálady šéfa a je výrazem oblíbenosti daného pracovníka. Pokud není management pevně rozhodnut dovést odměňování do jednoznačně čitelného a spolehlivého stavu, podporu pro své úsilí těžko získá. Implementace má spolupracovníkům mimo jiné přinést jasný důkaz jejich úlohy v celém podnikovém soukolí a jasná pravidla pro hodnocení úspěchu i neúspěchu. Ztracená důvěra se v jakékoli organizaci už nejspíše nedá nalézt. Příklad osobního BSC vidíme na obrázku 27. Pokud jsou vyplněny všechny položky a vedení zaručí dodržení svých slibů, získáváme zaměstnance, kteří naplňování strategie dlouhodobě podpoří. Jinak se BSC pro ziskovou a neziskovou sféru kromě akcentu na zisk či nezisk příliš neliší, v obou typech organizací je třeba věnovat stejnou pozornost kvalitě strategické mapy, komunikaci i důslednosti vedení v naplňování slibů.

Obr. 27: Příklad formuláře osobního BSC v podniku

©2005 Proverbs, a.s.

Osobní BSC

jméno
 pozice

perspektiva	poř.	měřítko	2006	cíl	iniciativa	termín	váha
finance							
zákazník							
interní procesy							
učení a růst							

6.3 Stručný postup při implementaci

Požadavky na proces implementace jsou v obou zmiňovaných Požadavky na proces implementace jsou v obou zmiňovaných typech organizací shodné. Před započítím vlastní implementace je třeba formulovat vizi a strategii, zcela logicky se liší otázky, které si klademe při vytváření strategické mapy. Problémem v našich podnicích je často absence vize i strategie, nebo je za vizi a strategii vydáváno něco, co není ani jedním, ani druhým. Vize je v pojetí BSC „vysněná“ budoucí pozice či stav podniku, ne nepodobná výroku kněžny Libuše o slávě Prahy. Měla by být reálná a smysluplná a co je hlavní, musí být v souladu s nejnvtírnějšími aspiracemi nás samých i našich spolupracovníků. Nelze předpokládat, že lidé půjdou za vizí, která je v konfliktu s jejich svědomím či zájmem. Dlužno si postesknout, že řada manažerů o této skutečnosti buď neví, nebo ji nikterak ve svém rozhodování nezohledňují.

1. Chytrě formulovaná, nedlouhá a zapamatovatelná vize je tedy prvním předpokladem pro tvorbu BSC.

Dalším krokem je zkoumání současného stavu, je třeba zjistit, kde vlastně podnik je a kolik mu chybí k dosažení stavu, daném vizí. Z pravdivého rozpoznání současného stavu a stavu prostředí, ve kterém se podnik nachází, vyplývá postup, kterým se chceme k vizi přiblížit, případně ji dosáhnout.

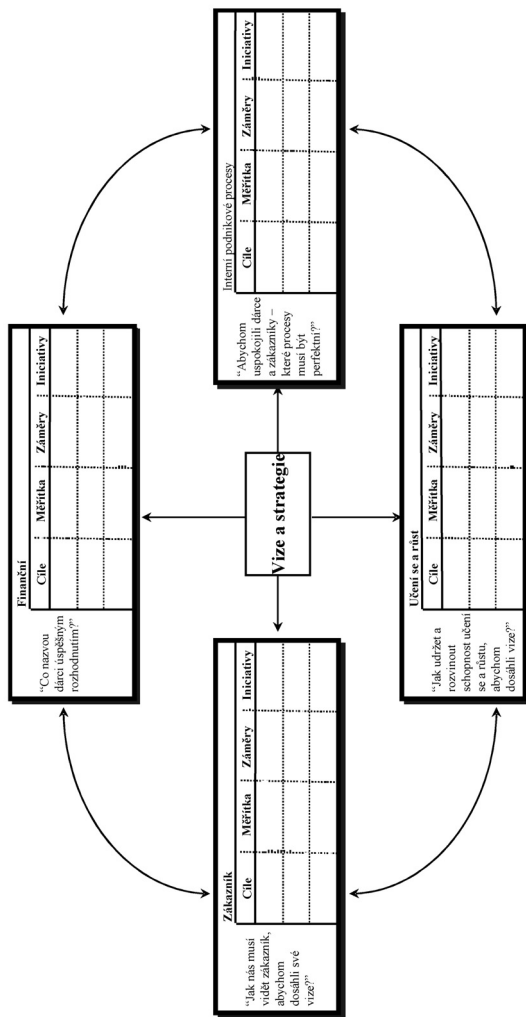
2. Druhým krokem je volba vhodné strategie.

Ve strategiích nemáme na výběr z nekonečného množství možností, kouzelného efektu dosáhneme spíše kombinací několika prvků strategických přístupů. Lze volit mezi strategií nízkých cen či nákladů, případně exkluzivity, strategie inovační nebo se zaměřit na určitou, třeba věkovou skupinu zákazníků. Drtivá většina používaných strategií je kombinací výše uvedených postupů a dlužno dodat, že mnoho nového v tomto obecném směřování vymyslet nelze. Otázkou potom je, jaké zvolíme odlišení od konkurence, jak

o sobě budeme dávat vědět světu, jak zajistíme stálou úroveň kvality a komunikace a jak udržíme na uzdě třeba fluktuaci pracovníků nebo zákazníků.

Obr. 28: Základní schéma podnikového BSC

©2005 Proverbs, a.s.



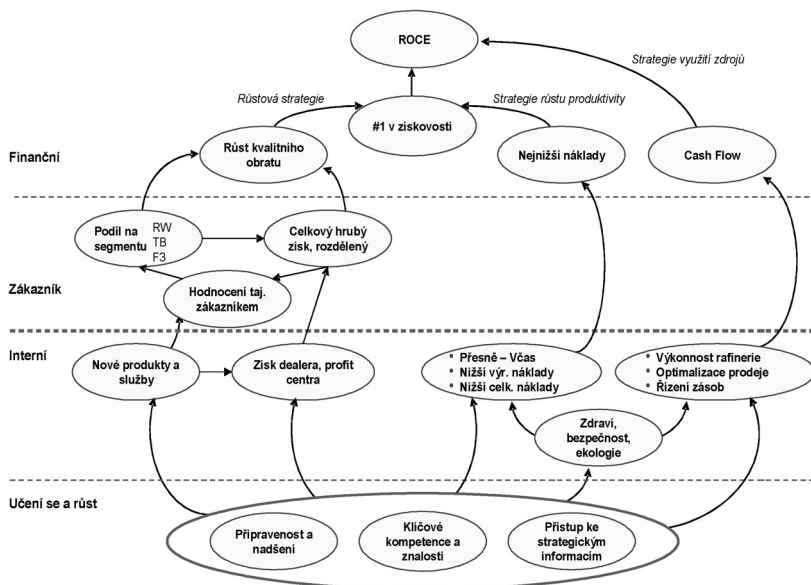
Smyslem existence podniku je tvorba zisku, proto je i z psychologických důvodů nahoře perspektiva finanční a s ní základní otázka „Co nazvou investoři úspěšnou investicí?“. Jinak řečeno, jakých hodnot, jakých finančních parametrů máme dosahovat, aby akcionář či majitel mohl být se svou investicí spokojen? Dále v logickém sledu perspektiva zákaznická s otázkou na hodnoty měřítek, které požaduje zákazník, do vlastních řad otázka interní perspektivy a procesů, které musí zvláště dobře fungovat, aby bylo možné uspokojit přání zákazníků a nakonec základ celého snažení, výběr vhodných parametrů a jejich hodnot, které mají zajistit správné směřování rozvojových aktivit podniku. Parametry a měřítko se vztahují ke strategickým tématům, která popisujeme ve strategické mapě.

3. Dalším krokem je tvorba strategické mapy.

Důvody pro tvorbu strategické mapy jsou shodné pro oba typy organizací, mapy se ale liší svou strukturou (viz. 26). Smyslem strategické mapy je symbolické vyjádření úvah, které nás vedly k výběru strategie. Když chceme strategii vyjádřit slovně, musíme popsat řadu listů papíru a je otázkou, zda si příjemce takové komunikace jednak vše pečlivě přečte a co je ještě důležitější, zda si vytvoří stejnou nebo alespoň podobnou představu o naší strategii, jako jsme měli při jejím popisu. Komunikovat strategii pomocí obrázků je každopádně lepší a zároveň náročnější. Pokud žádnou myšlenku nemáme, můžeme to snadno zamaskovat dvacetistránkovým elaborátem o ničem. Pokud jsme si strategii promysleli, nic nám nebrání převést naše myšlenky pomocí oválů a šipek do diagramu, jehož příklad nalezneme na obr. 29.

Obr. 29: Příklad podnikové strategické mapy

©2005 Proverbs, a.s.



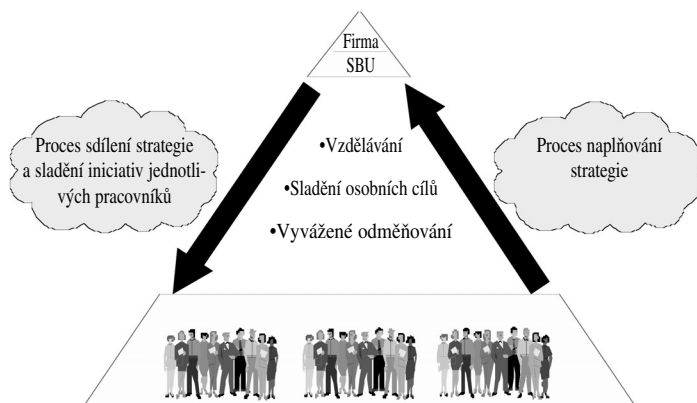
Porovnáním strategické mapy podniku a neziskové organizace zjistíme, že veškeré úsilí v podniku je směřováno do finančních ukazatelů, které stojí na nejvyšší úrovni strategické mapy. Předpoklady úspěchu, v našem příkladu „Připravenost a nadšení“, „Klíčové kompetence a znalosti“ a „Přístup ke strategickým informacím“ se dají beze zbytku považovat také za předpoklady úspěchu lečjaké neziskové organizace. K jednotlivým strategickým tématům jsou nalezena měřítka a postupy měření, je třeba nalézt vhodné hodnoty těchto měřítek v budoucnosti.

Po vytvoření strategické mapy, při němž by měl asistovat nezávislý poradce, se můžeme pustit do dalších kroků – do kaskádování.

4. Dalším krokem je odvození strategie jednotlivých podřízených útvarů od strategické mapy

Obr. 30: Kaskádování BSC v podniku

©2005 Proverbs, a.s.



Kaskádování znamená přiřazení (či převzetí odpovědnosti) za jednotlivé prvky strategie jednotlivými podřízenými útvary, postup je zcela shodný pro ziskové i neziskové organizace. Posledním krokem první fáze implementace BSC je potom vytvoření osobních BSC (viz obr. 30) a propojení BSC s odměňováním.

Tím je možné implementaci BSC považovat za skončenou. Ovšem pouze implementaci...

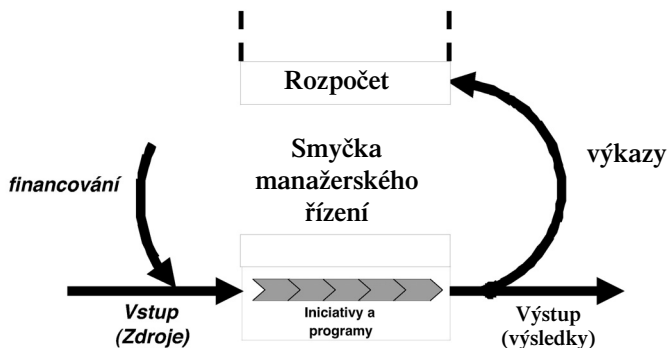
6.4 Dlouhodobá životaschopnost strategie?

V literatuře, na seminářích i konferencích a od poradců je neustále slyšet, že implementace a naplňování strategie je dlouhodobý proces. Běžnou praxí ale je, že odložený profit většinu lidí neláká. Pokud se něčemu máme dobrovolně věnovat po dlouhou dobu, musíme v dané věci nacházet stále nové podněty, inspiraci a zálibení. Autoři konceptu BSC mají za to, že by měl podpořit tzv. učení se ve dvojité smyčce, nikoli běžně v managementu rozšířené učení se ve smyčce jednoduché. Jaký je mezi

nimi rozdíl? Na obrázku 31 vidíme běžnou podnikovou praxi – jinak také učení se v jednoduché smyčce.

Obr. 31: Učení se v jednoduché smyčce

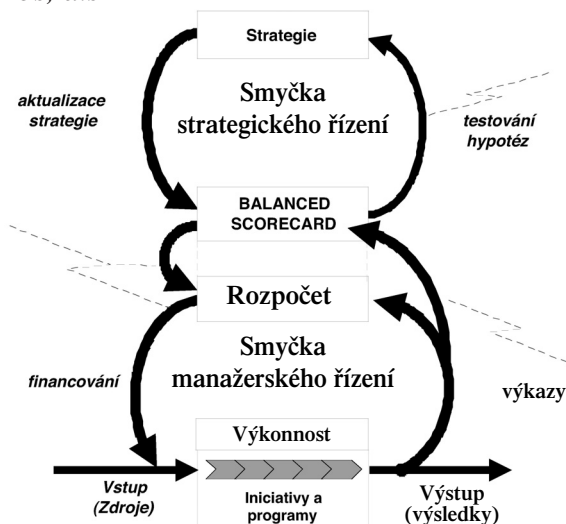
©2005 Proverbs, a.s



Prostě fungujeme na základě rozpočtu a pokud něco nevyjde, změníme příště rozpočet. V BSC máme ale na mysli o něco složitější proces, který nás může nutit k přehodnocení dosud platného názoru na kteroukoli věc. Obrázek 32 takový proces ilustruje.

Obr. 32: Učení se ve dvojitě smyčce

©2005 Proverbs, a.s



Pokud nedojde k dosažení předpokládaných výsledků, je třeba podle tohoto postupu v úvahách zpět, třeba až k samotné strategii a změnit své původní představy, které jsme o důsledcích strategie měli. Jinak řečeno „šéf může mít vždy pravdu, pokud je ochoten změnit své názory...“.

Pokud jsme ale v situaci, kdy vyvoláme ve svých spolupracovnících nepodloženou euforii a smyslů zbavené nadšení, že právě BSC nám bez dalšího umožní ubít konkurenci a navěky zvítězit, vydrží nadšení, maximálně několik měsíců. Potom by měla nastat fáze vyžívání vztahu a tuto analogii je možné aplikovat i na BSC. Musí následovat další vývoj. A to věci a postupů, které budou dále zefektivňovat práci, umožní hlubší poznání a přinesou radost z vědění. Jinak do dvou let v podniku po BSC neštěkne ani pes a druhou šanci na implementaci už nám lidé nedají.

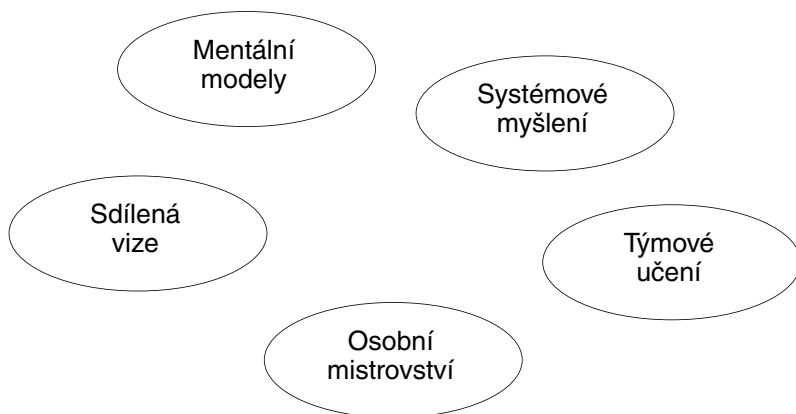
6.5 Rovnou za nosem – k Učennivé organizaci

Před několika lety se odborníci v této zemi stali svědky hrůzného divadla. Jistá organizace udělovala titul „Učící se organizace“. Získala ji firma, která za vzdělávání zaměstnanců utratila nejvíce peněz...

Jak velkého nesmyslu se dopustila, ví každý, kdo koncept „Učící se“ či „Učennivé“ organizace opravdu zná. Jak podle autorů konceptu BSC, tak podle řady jiných publikujících na toto téma mělo by být dalším logickým krokem v úsilí o naplnění strategie usilování o Učennivou organizaci. Usilování, nikoli dosažení, protože stavu, kdy může být podnik beze zbytku spokojen sám se sebou je těžké dosáhnout.

Snem každého vrcholového manažera je mít takovou organizaci, která automaticky reaguje na změny vnitřní i vnější, nachází optimální řešení vzniklých problémů, aktivně odhaluje zdroje možných komplikací a směřuje ke své kolektivně chápané vizi. První volbou takového manažera je nasazení konceptu Učennivé organizace.

Obr. 33: *Disciplíny Učennivé organizace*



Učennivá organizace je podnik, který soustavně rozvíjí pět tzv. disciplín managementu. Jsou zobrazeny na obr. 33.

Co znamenají a k čemu slouží? Zkusme alespoň krátce využít něco z kuchyně Centra organizačního učení při MIT v Bostonu a pusťme se do následující úvahy. Veškerá vnímaná informace se člověku ukládá do mozku ve formě tzv. mentálního modelu. Tento model je z pochopitelných důvodů nedokonalý, neúplný, zatížený nejrůznějšími předpoklady apod. Pokud chceme vytvořit dejme tomu strategickou mapu, potřebujeme vytvořit sdílenou vizi. Když se sejde skupina lidí a každý z nich má jiný mentální model o vizi, jak z těchto různých představ vytvořit vizi sdílenou? Je třeba vědět, že v naší mysli je pouze mentální model skutečnosti, nikoli skutečnost. Pokud si to uvědomujeme, jsme obecně ochotnější se svými mentálními modely pracovat a případně je i změnit, pokud nás někdo či něco přesvědčí. Strategická mapa má být vyjádřením sdíleného mentálního modelu o vizi. Postupy, jakými toho lze dosáhnout, najdeme v literatuře o Učennivé organizaci (viz.například Senge, *The Fifth Discipline*; Senge, *Dance of Change*). Osobní mistrovství a týmové učení jsou dalšími prvky toho-

to přístupu. Neustálá nespokojenost se stavem vlastního poznání, vědomí o nevědění a nedokonalosti jsou motorem úsilí o osobní růst. Pokud neporostou zaměstnanci, neporoste ani podnik. Je naše organizace skutečně schopna se učit v týmu? Nebo je tam vždy jeden, který za sebou vleče ostatní a nebo ze společných porad odcházíme s ještě větším zmatkem v hlavě než před poradou? Postupy pro rozvoj osobního mistrovství a týmového učení jsou také součástí literatury o Učenní organizaci. Pátou disciplínou, která vytváří společný komunikační rámec je systémové myšlení. Protože je tento termín často nesprávně používán, vysvětleme si jej poněkud podrobněji.

Vymežeme ho vůči myšlení klasickému:

1. Klasické myšlení je charakterizováno jako statické. Zajímá nás stav k danému datu, okamžiku, situaci. V systémovém myšlení se zabýváme myšlením dynamickým. Zajímá nás tedy vzor chování v čase, průběh, změna. Jinak řečeno nechceme vidět číslo, ale časový graf.
2. Častým příznakem klasického myšlení je výrok „za neutěšený stav může konkurence (popř. líní zaměstnanci apod.). Systémový myslitel ví, že příčinou pozorovaného chování je systém, který nezřídka pomáhal sám stavět. Dnešní výsledky jsou důsledkem včerejších rozhodnutí.
3. Pokud říkáte „musíme to analyzovat“, dokládáte svou přichylnost ke klasickému myšlení. Analýza, jako vědecká metoda rozděluje daný systém či jev na části, aby pochopením fungování jednotlivých částí zjistila složení, či fungování celku. Pokud ale systém rozeberete na části, přestane jako systém existovat a (nebo) fungovat. Proto je klasické myšlení často v situaci, kdy pro stromy nevidí les.
4. Systémový myslitel je schopen vědeckého uvažování. Ví, že podstatou vědeckého poznání je posunutí poznání o kousek dál, zamítání řady hypotéz a ochota ustoupit ze svých pozic.
5. Lineární uvažování. Strategická mapa na obr. 26 je příkladem lineárního uvažování. „Dole zainvestujeme, nahoře získáme.“ Ano, ale je naše úvaha úplná? Nezpůsobí zvýšení ziskovosti nějakou reakci konkurence či zvýšení finanční apetence akcionářů nebo obojí? Svět

Lineární (nezpětnovazební) myšlení jsme již označili za součást tzv. klasického myšlení. Lineární uvažování má jistě ve světě své místo a existuje bezpočet aplikací, kdy nemá smysl uvažovat zpětnovazebně. Ve strategii to ale neplatí. Při pohledu na obrázek 34 vidíme část dynamické strategické mapy. Šipky propojují jak pozitivní, tak negativní tendence vazeb mezi jednotlivými strategickými prvky. Zkusme sami projít jednu ze smyček. Management v našem příkladu na obr. 34 vedl následující úvahu. Čím vyšší profit, tím vyšší spokojenost akcionářů, čím vyšší spokojenost akcionářů, tím nižší tlak na management, aby měnil své postupy. Čím nižší tlak na management, tím nižší kvalita řízení (možná to pro vás neplatí, ale tento management se tak chová. Čím nižší kvalita řízení, tím horší firemní kultura (a naopak, čím vyšší kvalita řízení, tím lepší firemní kultura).

Čím vyšší kvalita řízení, tím vyšší spokojenost zaměstnanců. Čím vyšší tlak na management, tím horší ocenění zaměstnanců, tím nižší náklady, ale také nižší spokojenost zaměstnanců. Čím vyšší náklady, tím nižší profit atd.

V naší úvaze jsme dospěli opět do výchozího bodu a tím jsme splnili podmínku zpětnovazebnosti naší úvahy. Pokud se mezi aktivitou a důsledkem vyskytne zpoždění, vyjádříme ho symbolem dvojitého přeškrtnutí spojovací šipky a každému je jasné, že se zpožděním počítáme. Dynamická mapa obsahuje nejen pozitivní, ale také negativní důsledky strategie a poskytuje tak úplnější obraz o celé strategii.

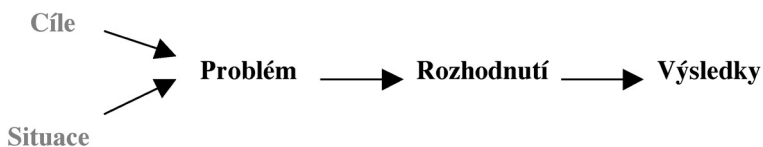
Dalším krokem při vytváření dynamického scorecardu je vytvoření počítačového modelu, který je převedením dynamické mapy do formy software a vzniká tak jakási „laboratoř“, ve které můžeme naši strategii ještě před jejím uvedením v život testovat a zjišťovat, zda má šanci na úspěch či nikoli. Každý spolupracovník má navíc šanci strategii podrobit vlastnímu zkoumání, při setkáních už nesesedíme pouze nad listem neživého papíru, ale ihned vidíme dlouhodobé důsledky námi zvolených řešení.

6.7 Shrnutí

V této kapitole jsme popsali rozdíly mezi BSC ziskové a neziskové organizace, které spočívají v základní konstrukci logických vztahů příčin a důsledků. Smyslem existence podniku je dosahování zisku, a proto stojí finanční perspektiva na vrcholu strategické mapy. Zjistili jsme navíc, že projekt implementace strategie má pokračovat rozšiřováním schopností podniku, v čemž může výrazně pomoci ucelený koncept Učenlivé organizace. Na závěr jsme uvedli nedostatky klasického BSC a krátce představili novou generaci tzv. dynamického scorecardu.

pracovními příležitostmi (viz předchozí obrázek). To následně může vést k simulaci zásadních rozvojových procesů a tvorbu scénářů. V dynamické BSC jde o posun od lineárního myšlení k myšlení systémovému. Běžné („nedynamické“) uvažování vychází z lineárního myšlení (viz následující obrázek). To však neodpovídá modelu světa, ve kterém organizace veřejného sektoru působí (provádí činnost).

Obr. 36: Model lineárního myšlení (Zdroj: Šusta 2006)



Model skutečného okolního světa, který vychází ze systémového myšlení, je uveden na následujícím obrázku.

Obr. 37: Skutečný svět neodpovídá lineárnímu myšlení (Zdroj: Šusta, upraveno)



8 OSTATNÍ VAZBY A RADY PRO ZAVÁDĚNÍ BSC

8.1 BSC a řízení znalostí

„Učení se a růst“ je jednou z perspektiv BSC. Její naplnění není ve veřejné správě snadné. Důležité je mimo jiné v této perspektivě porozumět problematice řízení znalostí.

Nový pohled na znalosti vyjadřují Blažek a Uhlíř takto: „Znalosti jsou považovány za nejstrategičtější „surovinu“ a učení za rozhodující proces z hlediska trvale udržitelné konkurenceschopnosti.“ (viz Blažek, Uhlíř, 2002, s. 158).

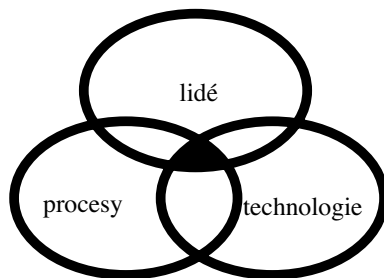
Collinson a Parcel definují řízení znalostí takto: „Není to vytváření nějaké encyklopedie, která zahrnuje všechno, co kdo kdy znal. Při managementu znalostí jde spíše o to, sledovat ty, kteří znají, a rozvíjet takovou firemní kulturu a technologii, která je přiměřeně mluvit.“ (viz Collinson, Parcel, 2005, s. 18). Cílem managementu znalostí je udělat více s méně zdroji.

Při řízení znalostí je třeba vyvažovat a harmonizovat tři oblasti:

- oblast lidských zdrojů (lidé),
- procesy, kterými se dané činnosti realizují,
- technologie, se kterými se pracuje (např. geografický informační systém).

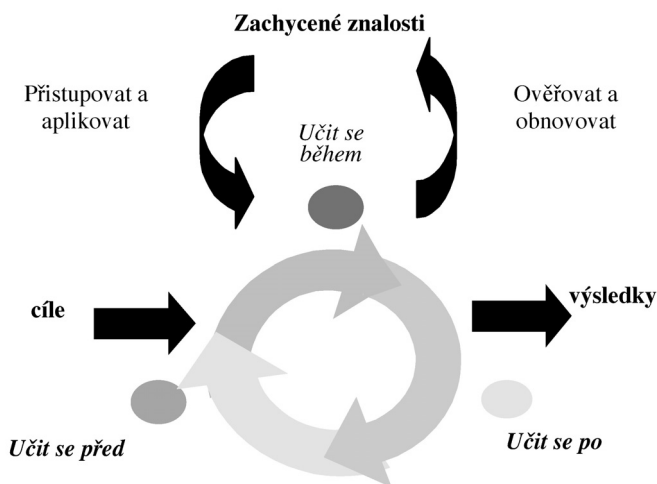
Správně realizované řízení znalostí je průnikem všech tří oblastí (viz následující obrázek).

Obr. 38: Vyváženost vztahu lidé–procesy–technologie (Zdroj: Collinson, Parcel 2005, s. 21)



V pojetí Collinsona a Parcela je velký důraz kladen na učení. V níže uvedeném modelu počítají s učením se před zahájením činností, během nich i po. Současně je nezbytné vybudovat systém na „zachycování“ znalostí. K tomu může (z hlediska technologie) významně pomáhat například geografický informační systém.

Obr. 39: Učení se v procesu řízení znalostí (Zdroj: Collinson, Parcel 2005, s. 31)



8.2 Partnerství a používání software při aplikaci BSC

Při uplatňování klasické (tedy nedynamické) BSC se lze bez speciálního software obejít – lze využít word a excel. Pro hodnocení některých indikátorů se na úrovni města však nedá obejít například bez geografického informačního systému (např. dostupnost vybraných služeb). Také je třeba čerpat data z různých registrů (např. počet obyvatel) nebo od jiných institucí (Úřad práce, Policie ČR, Český statistický úřad atd.).

Pokud ponecháme stranou profesionální software na zavádění BSC, stojí jistě za zmínku tři následující příklady využívání software při sdílení informací a porovnávání. Jsou zajímavé zejména pro města:

1. DataPlán Národní sítě Zdravých měst: více viz www.nszm.cz
2. Software k porovnávání Benchmarkingové iniciativy: více viz www.vcvscr.cz.
3. Porovnávání indikátorů TIMUR: více viz www.timur.cz.

Podpora software je při zavádění jakéhokoli systému řízení jistě pomocí, není však cílem. Mnohem důležitější při zavádění BSC než speciální software:

1. je schopnost využívat pro měření indikátorů na všech úrovních již dostupná data a informace a také
2. je partnerství s dalšími organizacemi k porovnávání a sdílení dobrých praxí.

9 ZÁVĚR

Právě jste dočetli publikaci „Aplikace metody Balanced Scorecard ve veřejném sektoru“, která je vydána v rámci projektu Národní politiky podpory jakosti. Úspěšné uplatňování a zavádění moderních metod řízení včetně BSC v organizacích v České republice je jedním z cílů Národní politiky podpory jakosti.

Věříme, že se nám podařilo vás přesvědčit, že správně uplatněná metoda BSC pomáhá měnit struktury a systém práce veřejného sektoru (Osborne, Gaebler In Vacek 2005): „Problém není v lidech, pracujících ve veřejném sektoru; problém je v systému. Nebojme proti byrokratům, ale proti byrokracii. **Zaměstnanci veřejného sektoru jsou polapeni v archaických strukturách, které ničí jejich kreativitu a vysávají jejich energii.** Věříme, že tyto systémy lze změnit tak, aby se uvolnila obrovská energie pracovníků veřejného sektoru a zvýšila se jejich schopnost sloužit veřejnosti.“ Pravidlo, že systém není příčinou ale důsledkem dlouhá léta uplatňovaných politik, je navíc jedním z pilířů v této publikaci zmíněného systémového myšlení, které se začíná ve státní správě i samosprávě uplatňovat a přináší tak velkou naději na pozitivní změny.

V organizacích veřejného sektoru v USA, Velké Británii a dalších zemích se stává toto zjištění běžnou praxí. Creelman a Harvey provedli výzkum používání metod kvality a výkonnosti ve 286 významných organizacích veřejného sektoru ve Velké Británii, USA a Singapuru. Například ve Velké Británii je veřejný sektor pod velkým tlakem ze strany občanů (Creelman, Harvey In. Vacek 2004, s. 8): „**Lidé už jsou unaveni sliby zvýšené výkonnosti, které se nerealizují,** a dávají svou nespokojenost najevo. Veřejný tlak na vládu se přenáší na managery veřejného sektoru, kteří tak stojí před úkolem **prokázat výrazné zlepšení.**“ Výsledky výzkumu ukázaly, že existuje značný prostor pro zlepšování výkonnosti v mnoha oblastech.

Závěry jsou:

- 1) Iniciativy vlády a programy modernizace jsou nejvýznamnějšími motory změn výkonnosti³⁹.
- 2) Mnoho organizací veřejného sektoru přejímá metody a modely původně určené pro podnikatelský sektor; více než 1/3 vzorku používá BSC nebo EFQM (alternativou je CAF).
- 3) 22 % vzorku plánuje zavedení BSC, 12 % EFQM.

Ve zprávě OECD (viz World Bank 1996, Rumpel 2005, Půček 2006) je nové řízení veřejné správy (New public management) zaměřeno na výkonnost v podmínkách probíhající decentralizace veřejného sektoru. **New public management je možné charakterizovat těmito trendy a znaky:**

- 1) Decentralizace: Decentralizace kompetencí, která bude znamenat podporu flexibility na nižších úrovních.
- 2) Výkonnost a efektivita: Zajištění kontroly výkonnosti a efektivity uvnitř veřejného sektoru novými kontrolními a monitorovacími mechanismy.
- 3) Možnost volby a konkurence: Zajištění možnosti volby a vytváření konkurence uvnitř veřejného sektoru pomocí mechanismů, které jsou analogické k podmínkám tržní ekonomiky (například dílčí privatizace sektorů zdravotnictví, školství, dopravy, sociálního pojištění atd.).
- 4) Orientace na zákazníky: Podnikatelská orientace na zákazníky a jejich potřeby a tvorba nabídky žádaných služeb a produktů odpovídající kvality („občan jako zákazník“).
- 5) Motivace a řízení lidských zdrojů: Zlepšení managementu lidských zdrojů ve veřejném sektoru. Důraz na motivovanost lidských zdrojů a jejich ochotu a schopnost „se učit“.

³⁹ To může být i u nás významným faktorem také díky strukturálním fondům EU

- 6) E-government: Maximální využívání informačních technologií veřejnou správou.
- 7) Zlepšit kvalitu regulace: To znamená méně předpisů a nařízení, zlepšení jejich transparentnosti.
- 8) Ozdravit funkce centra (takzvané „štíhlé řízení“ angl. lean management): Posílit a ozdravit řídicí funkce centra znamená méně úředníků - ale profesionálů, menší rozsah kompetencí - ale vysoká schopnost je vykonávat a vymáhat. Zavádět institucionální změny a vytvářet nové organizační formy.
- 9) Transfer osvědčených stylů managementu z privátního sektoru: Označované též „město jako podnik“.
- 10) Zlepšit kooperaci veřejného a soukromého sektoru: Povinnost veřejného sektoru zlepšovat rámcové podmínky pro činnost podnikatelských subjektů.

Pokud jsou tyto zásady zavedeny do praxe, vede to k **veřejnému sektoru nového typu** (Osborne, Gaebler, In. Vacek 2005, s. 5): „**Veřejná instituce nového typu je štíhlá, decentralizovaná a inovativní**. Je pružná, adaptibilní, rychle se učí, pokud se mění podmínky. Používá konkurenci, orientuje se na zákazníky a používá další nebyrokratické přístupy k tomu, aby řešila problémy co nejefektivněji a tvůrčím způsobem.“ Jedním z hlavních problémů veřejného sektoru je jeho výkonnost: „Veřejný sektor je vystaven nebývalému tlaku na změnu řízení výkonnosti.“ (Creelman, Harvey In. Vacek 2004, s. 3). „Transformace systému řízení výkonnosti je záležitostí rozvoje nových schopností. Nové procesy řízení a systémy měření jsou zásadní, ale dlouhodobě nepostačující. Bez změny organizační kultury žádná z ostatních inovací nemá šanci na úspěch“ (Creelman, Harvey In. Vacek J. 2004, s. 51). Nářky nad nemožností pozitivních změn ve veřejném sektoru ztrácejí na síle, řada organizací, vedena opravdovým zájmem, pracuje na projektech, jejichž cílem je zlepšení kvality práce ve vztahu k vnějšímu světu. Nelze však podceňovat rozvoj organizačního klimatu nakloněného změnám. Vždyť podcenění komunikace

smyslu existence a vize je nejčastější příčinou selhání inovačního úsilí i v ziskovém sektoru. Lety zakořeněný obraz veřejné správy jako symbolu strnulosti a konzervativizmu se rozpadá a my vám nabízíme nástroj, který k vytvoření prostředí nakloněného změnám můžete použít.

Text publikace je možné získat v elektronické podobě na internetové stránce Národního informačního střediska na podporu jakosti (www.npj.cz). Autorům publikace můžete zasílat své názory, připomínky a náměty: Marek Šusta (e-mail: m.susta@proverbs.cz), Milan Půček (e-mail: milan.pucek@mestovsetin.cz).

Každému, kdo se připravuje zavádět metodu BSC nebo jinak usiluje o zvyšování kvality a výkonnosti veřejné správy, přejeme v jeho záslužné, namáhavé a obvykle jeho okolím naprosto nechápané práci mnoho zdaru a úspěchu.

Taktéž děkujeme všem, kteří jakkoli přispěli ke vzniku této publikace.

Za kolektiv autorů Milan Půček a Marek Šusta

10 LITERATURA:

1. BIČÍK, I., JANSKÝ, B. a kol. (2004): *Příroda a lidé země*. Nakladatelství České geografické společnosti, s.r.o., Praha.
2. BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2002): *Teorie regionálního rozvoje – nástin, klasifikace, kritika*. Karolinum, Praha.
3. COVEY, S. R. (1989): *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Pragma, Praha.
4. CREELMAN, J., HARVEY, D. (2004): *Transforming public sector performance management*. In: Vacek J. *Výtah z knihy Transforming public sector performance management*. Katedra managementu, inovací a projektů, Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita, Plzeň.
5. DRUCKER, P.F. (2004): *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. Management Press, Praha.
6. EIPA (2005). *Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administration*. European Institute of Public Administration CAF Resource Centre, Brusel.
7. EIPA (2006): *CAF 2006*. European Institute of Public Administration CAF Resource Centre, Maastricht. ISBN 951-804-642-5.
8. GOLDRATT, E., M. (2001): *Cíl*. Interquality, s.r.o., Praha. ISBN 80-902770-2-0.
9. ISO 14001 (1997): *ČSN EN ISO 14001 - Systémy environmentálního managementu - Specifikace s návodem pro její využití*, ČNI
10. ISO 9001 (2002): *ČSN EN ISO 9001 - Systémy managementu jakosti – Požadavky*, ČNI
11. HÁK, T., RYNDA, I. (2001): *Lidé a ekosystémy*. Sborník přednášek. Centrum pro ot. životního prostředí Univerzity Karlovy v Praze a STUŽ, Praha.
12. HAMMER, M., CHAMPY, J. (2000): *Reengineering – Radikální proměna firmy*. Management Press, Praha. ISBN 80-7261-028-7.
13. HUTCHENS D. (2006): *Lumíkovo dilema*, Profess, Praha
14. HUTCHENS D. (2006): *Neandrtálské stíny*, Profess, Praha
15. HUTCHENS D. (2006): *Jak přelstít vlky*, Profess, Praha
16. HUTCHENS D. (2006): *Špička ledovce*, Profess, Praha
17. JEŽEK, J. (2005): *Regionální management jako nástroj regionálního plánování*. Studijní materiály předmětu *Regionální a městský management a marketing (RMM)* Západočeská univerzita v Plzni. Dostupné na <http://www.svrr.zcu.cz/>
18. KAPLAN, N., NORTON (2002): *Balanced Scorecard*. Management Press, Praha, 268 s.
19. MASARYKOVA UN. (2006): *Management územní samosprávy*. Sborník referátů semináře pořádaného Ekonomicko-správní fakultou, Masarykova univerzita, Brno, 254 s.
20. MEPSCO (2006): *Podklady společnost k BSC, metodám kvality výkonnosti, ke strategickému plánování*. Podklady projektu „Zavádění moderních metod řízení na úřadech“. Část podkladů dostupná na www.mepco.cz. Nepublikováno.
21. MĚSTO VSETÍN: *Studie proveditelnosti k projektům do fondů EU.. Vnitřní předpisy*. Výroční zprávy. Environmentální profil. *Strategické plánování*. *Plán zdraví a kvality života*. *Výsledky dotazníkových šetření*. *Výsledky ekologických stop a dalších indikátorů*. Nepublikováno
22. MMR ČR (2005c): *Udržitelný rozvoj měst a obcí ČR*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha
23. MOLDAN, B. (1996): *Indikátory udržitelného rozvoje*. MŽP ČR, Praha, *Publikace je dostupná na stránkách: <http://cozp.cuni.cz/COZP-55.html>*
24. MV ČR (2004): *Benchmarking ve veřejné správě*. Ministerstvo vnitra České republiky. *Úsek pro veřejnou správu*. *Odbor modernizace veřejné správy*. Praha. ISBN 80-239-3933-5.
25. MV ČR (2006): *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. upravené a doplněné vydání. Ministerstvo vnitra České republiky. *Úsek pro veřejnou správu*. *Odbor modernizace veřejné správy*. Praha. ISBN 80-239-7326-6.

26. MV ČR (2006): *Zdroje o metodách kvality a modernizaci*. Dostupné na http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/koncepce/moder_vs.html. Ministerstvo vnitra ČR, odbor modernizace
27. MŽP (2005): *Příručka pro mapování kvality místních Agend 21: Návod pro postup při sledování procesů místních Agend 21 podle oficiálních Kritérií MA 21v České republice*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2005. ISBN 80-7212-379-3.
28. NPJ (2005): *Aplikační příručka modelu CAF pro ústřední správní úřady. Národní informační středisko pro podporu jakosti*, Praha. ISBN 80-02-01753-6.
29. NPJ (2006): *Národní program podpory jakosti 2006. Národní informační středisko na podporu jakosti*. K dispozici na http://www.npj.cz/menu_nppj_3/include_nppj.asp
30. NPJ (2006): *Zdroje, publikace a podklady dostupné na www.npj.cz*. Národní informační středisko na podporu jakosti.
31. NSZM (2006): *Informace z internetových stránek*. Dostupné na www.nszm.cz
32. OSBORNE, D., GAEBLER, T. (2005): *Reinventing Government*. In: Vacek J. *Znovuzrození vlády. Komentovaný výťah knihy Reinventing Government*. Katedra managementu, inovací a projektů, Fakulta ekonomická Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň.
33. PEACH ROBER W.; PEACH Bill; RITTEROVÁ Diane S. (2002): *The memory jogger. Kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000*, ČSJ, Praha.
34. CAF (2006): *Příručka modelu CAF 2006. Slovenská asociace evropských studií ve spolupráci s Projektem PHARE Technical Assistance 2003-004-995-01-01, Modernisation of the Slovak Civil Service and Public Service (CPSM)*, Bratislava. ISBN 80-7160-223-X.
35. PŮČEK, M. a kol. (2005): *Aplikační příručka modelu CAF. Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech*. NPJ, Praha. ISBN 80-02-01749-8.
36. PŮČEK, M. (2006): *Inovativní přístupy v environmentálním řízení územních celků*. Disertační práce doktorandského studia na Ostravské univerzitě v Ostravě, Přírodovědecké fakultě.
37. PŮČEK, M. (2006): *Inovace v řízení rozvoje měst – zkušenosti Vsetín*. In *Management územní samosprávy. Sborník referátů semináře pořádaného Katedrou veřejné ekonomie Ekonomicko-správní fakulty, Masarykova univerzita, Brno*. PŮČEK, M., KOCOUREK, S. (2004): *Řízení procesů výkonu státní správy*. MV ČR, Praha. ISBN 80-239-4098-8.
38. PŮČEK, M., KOCOUREK, S. a kol. (2005): *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy*. MV ČR, Praha. ISBN 80-239-6154-3.
39. PŮČEK, M., KOCOUREK, S. (2005): *Závěrečná zpráva výzkumného projektu pro MV ČR „Zdokonalení metodiky CAF“*. Město Vsetín, Vsetín, Nепublikováno
40. PŮČEK, M., TREZNER, J., TŘEBICKÝ, V. a kol. (2005): *Přístup radnice k životnímu prostředí*. Město Vsetín, Vsetín, ISBN 80-239-6431-3.
41. REITSCHMIEDOVÁ, A., ŠVEC, P., RYNDÁ, I., TŘEBICKÝ, V. (2003): *Metodika pro místní Agendy 21 v České republice*. MŽP ČR, ČEÚ a Národní síť zdravotních měst, Praha.
42. REKTOŘÍK, J. a kol. (2002): *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Ekopress, Praha, 264 s.
43. RUMPEL, P. (2005): *Vybrané aspekty rozvojových konceptů území s důrazem na teritoriální marketing*. In *Inovativní koncepty v socioekonomickém rozvoji územních jednotek*. Sborník příspěvků z pracovního semináře, Ostravská univerzita, Ostrava.
44. STRECKOVÁ, Y (1996): *Vstup do teorie řízení*. Vybrané kapitoly. MU v Brně, Brno.
45. ŠUSTA, M. (2006): *Prezentace a podklady k systémovému myšlení a dynamické Scorecard*. Ostatní interní podklady k BSC. Nепublikováno. Proverbs a.s., Praha
46. ŠUSTA M. (2006): *Dynamická strategie*, Profess, Praha
47. ŠUSTA M., NEUMAIEROVÁ I. (2005): *Cvičení ze systémové dynamiky*, Oeconomia, Praha
48. TIMUR (2006): *Informace z internetových stránek*. Dostupné na www.timur.cz
49. ÚŘAD VLÁDY ČR (2006): *Zdroje k metodám kvality a reformě*. Dostupné na <http://www.vlada.cz/cs/urad/sor/russ.html>. Úřad vlády

51. VLÁDA ČR (2006). *Přílohy usnesení vlády ČR č. 843/2003. Vláda ČR, úřad vlády*
52. VLÁDA ČR (2004): *Strategie udržitelného rozvoje České republiky. Úřad vlády. Dostupné na <http://www.vlada.cz/>*
53. VCVS (2006): *Roční zpráva benchmarkingové iniciativy 2005. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., 178 s. Základní informace dostupné na www.vcvscr.cz*
54. WHO (2000): *Udržitelný rozvoj a zdraví: koncepce, principy a rámec činností pro evropská města. WHO a Kancelář Brno – Zdravé město, Brno.*
55. *4. konference kvality ve veřejné správě 2006. Prezentace a podklady 4. konference kvality ve veřejné správě 27. – 29. 9. 2006, Tampere, Finsko, www.4qconference.org.*

Přehled dosud vydaných titulů v rámci publikační řady Národní politiky podpory jakosti

PRŮVODCE ŘÍZENÍM JAKOSTI

- 1 **Společný hodnoticí rámec (Model CAF) - Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení**
autor: Prac. skupina „Innovative Public Services Group“ (poř. č. NIS-PJ : 17)
- 2 **Společný hodnoticí rámec (Model CAF) - Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení – Druhé, aktualizované vydání**
autor: Prac. skupina „Innovative Public Services Group“ (poř. č. NIS-PJ: 29)
- 3 **Společný hodnoticí rámec (Model CAF) - Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení - případové studie**
autor: Ing. Vladimír Votápek
poř. č. NIS-PJ: 30
- 4 **ISO/IWA 1:2001, Systém managementu kvality - Směrnice pro proces zlepšování služeb zdravotnických organizací.**
autor: Český normalizační institut
poř. č. NIS-PJ: 37
- 5 **ISO/IWA 2:2003, Systém managementu kvality - Směrnice pro aplikaci ISO 9001: 2000 ve vzdělávání**
autor: Český normalizační institut
poř. č. NIS-PJ: 41
- 6 **Jak určovat excelenci – dotazník pro sebehodnocení firmy**
autor: EFQM ve spolupráci s NIS-PJ
poř. č. NIS-PJ: 40
- 7 **Rukověť pracovníka pro posuzování shody výrobků**
autor: Asociace akreditovaných a autorizovaných organizací
poř. č. NIS-PJ: 19
- 8 **Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků**
autoři: Jaroslav Nenadál, Růžena Petříková, Milan Hutýra, Petra Halfarová
poř. č. NIS-PJ: 21
- 9 **Jak dosahovat podnikatelské úspěšnosti**
autor: Kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 20
- 10 **Jakost – potřeba moderního člověka**
autor: Zdeněk Janeček
poř. č. NIS-PJ: 23

- 11 **Systémy managementu jakosti**
autor: Jiří Příbek
poř. č. NIS-PJ: 24
- 12 **Certifikace pracovníků a systémů managementu jakosti**
autor: Marie Šebestová
poř. č. NIS-PJ: 25
- 13 **Jednoduché nástroje řízení jakosti I**
autor: Vratislav Horálek
poř. č. NIS-PJ: 26
- 14 **Jednoduché nástroje řízení jakosti II**
autor: Alena Plášková
poř. č. NIS-PJ: 27
- 15 **Informace a využití výpočetní techniky v systémech managementu jakosti**
autor: Otakar Král a kolektiv
poř. č. NIS-PJ: 28
- 16 **Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků - Od teorie k praxi**
autor: GfK Praha a Incoma Consult – Kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 22
- 17 **ČSN EN ISO 9001:2001 z pohledu mezinárodních a národních zkušeností při jejím používání**
autor: Otakar Hrudka, Jiří Zajíc
poř. č. NIS-PJ: 42
- 18 **Integrační a kooperační směry v malém a středním podnikání (oblast cestovního ruchu)**
autor: MagConsulting, s.r.o.
poř. č. NIS-PJ: 43
- 19 **Společný hodnoticí rámec (Model CAF) - Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení – Třetí, aktualizované vydání**
autor: Prac. skupina „Innovative Public Services Group“
poř. č. NIS-PJ: 44
- 20 **Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001, Systémy managementu jakosti – Jak vytvořit systém managementu jakosti, Příručka pro zavádění ČSN EN ISO 9001:2001 v malých a středních organizacích**
autor: Jiří Zajíc, Jiří Veselý
poř. č. NIS-PJ: 45
- 21 **Komentář k dokumentu ISO FDIS 10019:2004 (E), Systémy managementu jakosti – Směrnice pro výběr poradců v systému managementu jakosti a pro využívání jejich služeb**
autor: Pavel Ryšánek
poř. č. NIS-PJ: 46
- 22 **Aplikační příručka modelu CAF - pro samosprávné úřady**
autor: Milan Půček
poř. č. NIS-PJ: 47
- 23 **Aplikační příručka modelu CAF – pro ústřední správní úřady**
autor: Kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 48
- 24 **Aplikační příručka modelu CAF – pro dozorové orgány**
autor: Kolektiv autorů
poř. č. NIS-PJ: 49

- 25 **Komentované vydání ISO/FDIS 22000:2005 Systémy managementu bezpečnosti potravin – požadavky na organizaci v potravinovém řetězci**
 autor: Dobromila Rolková, Marta Mikulášková, Michal Voldřich, Miroslav Šuška
 poř. č. NIS-PJ 50
- 26 **Dokumentace integrovaného systému managementu**
 autor: kolektiv autorů
 poř. č. NIS-PJ 51
- 27 **Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivnosti podnikových procesů**
 autor: kolektiv autorů
 poř. č. NIS-PJ 52
- 28 **Systém řízení s využitím jednoduchých nástrojů pro malé organizace**
 autor: kolektiv autorů
 poř. č. NIS-PJ 53
- 29 **Manažerské standardy ve veřejné správě**
 autor: František Krontorád
 poř. č. NIS-PJ: 55
- 30 **Národní cena ČR za jakost – Statut pro podnikatelský a veřejný sektor**
 poř. č. NIS-PJ 56
- 31 **Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích (clusters)**
 autor: Romana Vítková, Vladimír Volko, Alan Vápeníček
 poř. č. NIS-PJ 57
- 32 **ISO/IWA 1:2001, Systémy managementu kvality - Směrnice pro proces zlepšování služeb ve zdravotnických organizacích.**
 autor: Český normalizační institut
 poř. č. NIS-PJ 59
- 33 **Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách - část I.**
 autor: kolektiv autorů
 poř. č. NIS-PJ 60
- 35 **Systémy managementu kvality – Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 v samosprávě**
 autor: Český normalizační institut
 poř. č. NIS-PJ 62
- 36 **Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru**
 autor: Zdeněk Hušek, Marek Šusta, Milan Půček
 poř. č. NISP-PJ 63

NEPRODEJNÁ PUBLIKACE

Aplikace metody Balance Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru

Vydalo a distribuuje Národní informační středisko pro podporu jakosti,

Novotného lávka 5, Praha 1,

tel. 221 082 636-7, 221 082 651, www.npj.cz,

jako svou 63. publikaci.

Náklad: 500 výtisků

Počet stran: 144

Vydání první, listopad 2006

Vazba brožovaná

Grafický návrh obálky: KG Ateliér

Tisk: Hofi Studio

© Národní informační středisko pro podporu jakosti

ISBN 80-02-01861-3

Publikace nebyla podrobena korektuře ze strany Národního informačního střediska pro podporu jakosti. Za kvalitu textů a tisku odpovídá autor.

© Národní informační středisko pro podporu jakosti