

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

CSR ve veřejné správě

Martin Fink
martin.fink@mvso.cz

Co je veřejná správa (VS)?

Veřejná správa je správa veřejných záležitostí, realizovaná ve veřejném zájmu subjekty, které ji vykonávají jako právem uloženou povinnost, a to z titulu svého postavení jako veřejnoprávních subjektů.

Problémy VS

- Ztráta zpětných vazeb;
- Veřejné statky (např. školství) a selhání trhu;
- Korupce;

Specifika VS

EXTERNÍ ZAINTERESOVANÉ STRANY:

- **klienti** – přímí zákazníci veřejné správy, kteří si v rámci agend vyřizují své životní situace
- **podnikatelé**

- **občané okolních obcí/regionu**
- **příspěvkové organizace**
- **zákazníci zřizovaných organizací v rámci samostatné působnosti**
(školy, sociální zařízení, technické služby, atd.)
- **další subjekty veřejné správy**
- **dodavatelé služeb**

INTERNÍ ZAINTERESOVANÉ STRANY:

- **zaměstnanci**
- **vedení úřadu**

- **volení zástupci obce / kraje**



Není řízení jako řízení

	Soukromá sféra	Veřejná správa
Legislativní rámec	Vymezuje to, co nesmí činit	Stanovuje, co činit mohou
Institucionální rámec	Autonomní jednotky	Víceúrovňová hierarchie
Etický rámec	Svobodný přístup	Je daný etickým kodexem
Cíl	Výstupy	Proces
Metoda	EFQM	CAF

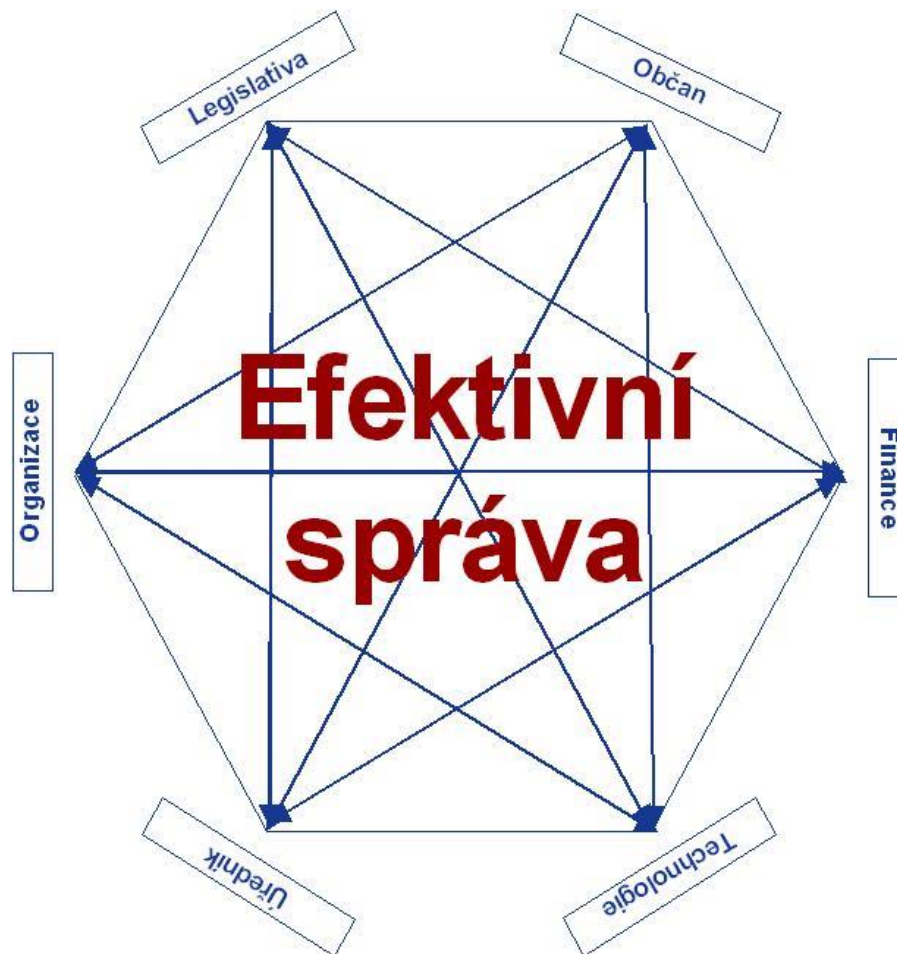
Kvalita

- Hodnota
- Kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik (ISO 9000)
- Požadavek je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné (ISO 9000)

Řízení kvality

- Nástroje QMS – normy skupiny 9000, EFQM model excellence (CAF), a další
- Cíl (odpověď na otázku **Co?**): **KVALITA**
- Záměr (odpověď na otázku **Proč?**):
 - I. Soukromý sektor: **MAXIMALIZACE ZISKU**
 - II. Veřejný sektor: **MINIMALIZACE NÁKLADŮ**

Hexagon efektivní veřejné správy



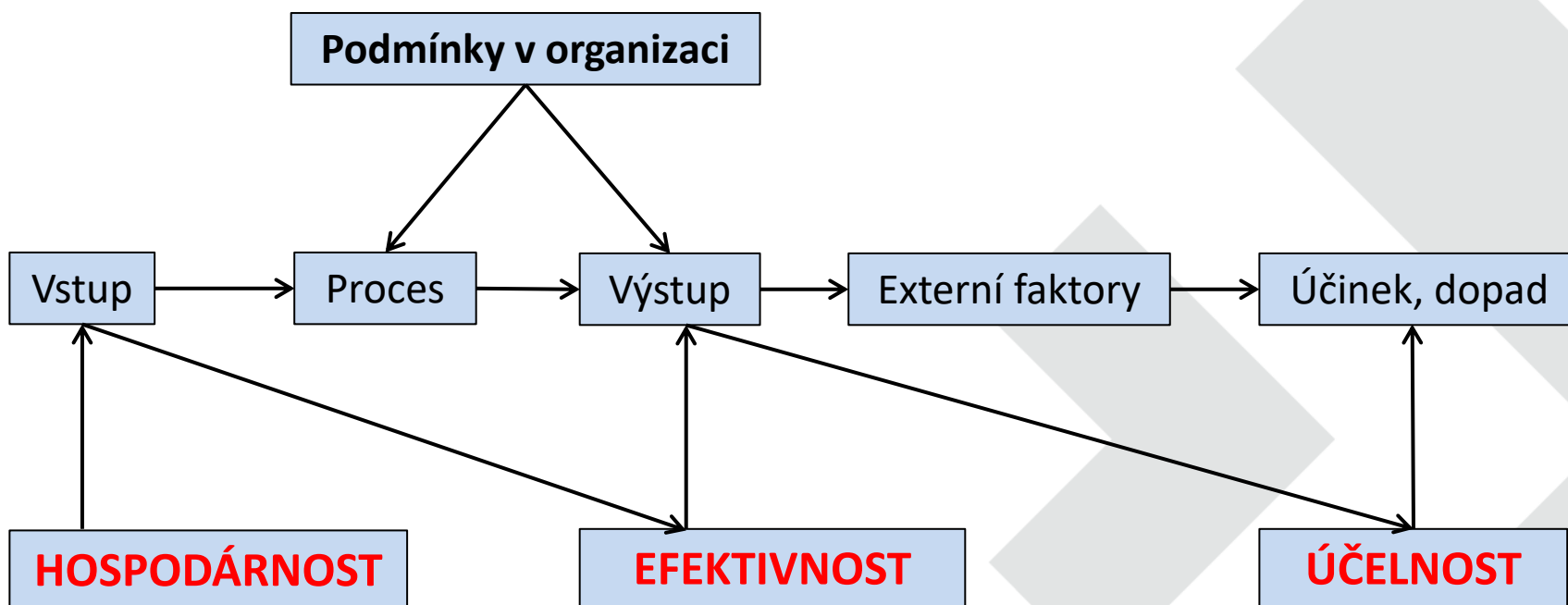
Co znamená efektivní?

Koncept 3E:

- Hospodárnost (Economy) – snižování vstupů a zvyšování výstupů.
- Efektivnost (Efficiency) – „dělání věcí správně“.
- Účelnost (Effectiveness) – „dělání správných věcí“.

KONCEPT 3E = KVALITA

Efektivita



Zdroj: Allen a Tomassi (2001); upraveno J. Nemeč et kol. (2010).

Nástroje k řízení kvality a zvyšování efektivity

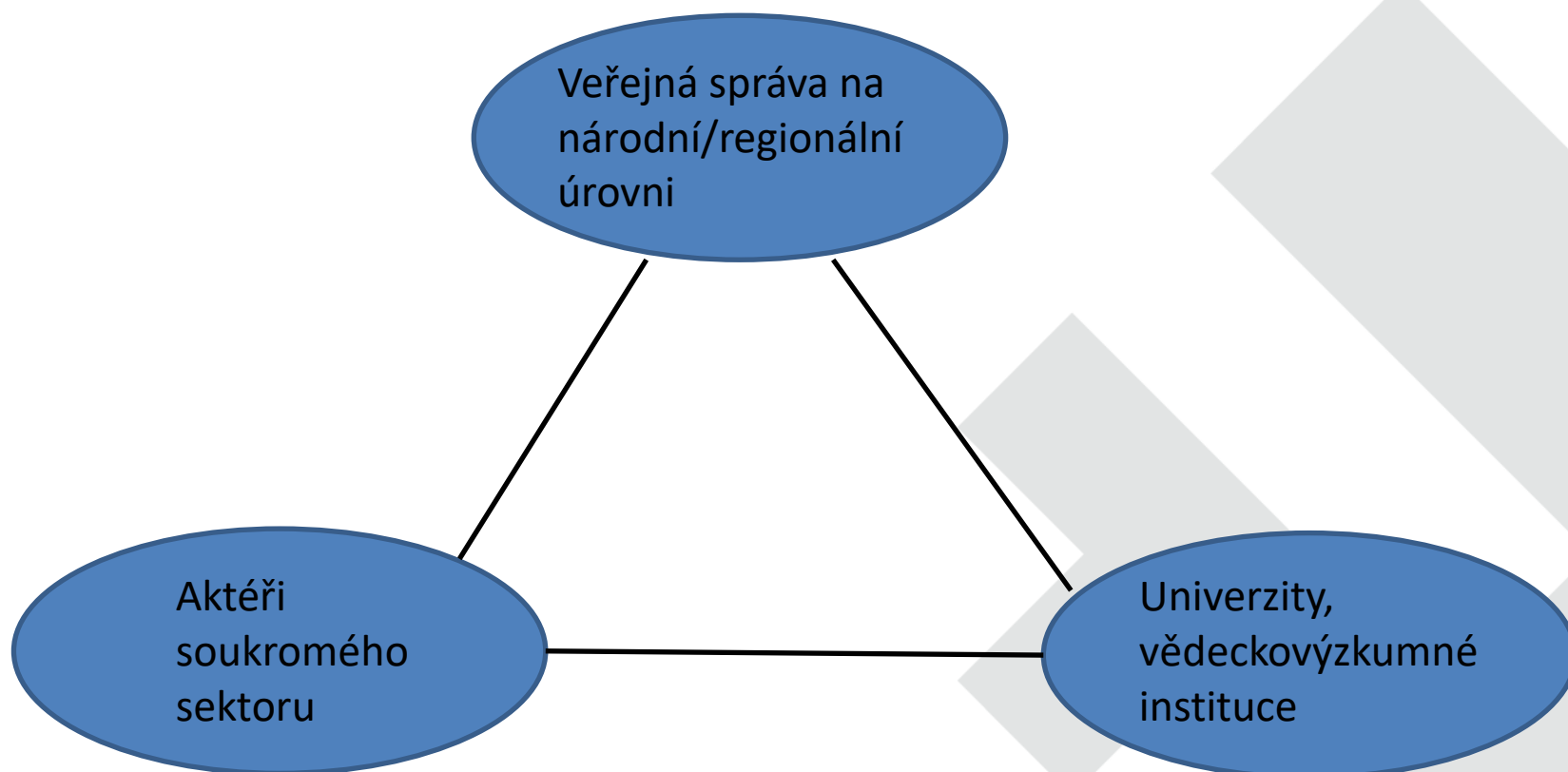
- **CAF – Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec);**
- **Benchmarking**
- Benchlearning
- **EFQM model Excellence**
- Komunitní plánování
- Charta občana
- **ISO (14000, 9000, 26000, 27000)**
- **Balanced Scorecard**
- **Místní agenda 21**
- **Zdravá města**
- **Triple Helix**
- **Procesní řízení**
- **Projektové řízení**
- **PDCA cyklus**
- **Společenská odpovědnost, trvalá udržitelnost**
- DEA (Data Envelopment Analysis)
- CMA (Cost Minimization Analysis – analýza minimalizace nákladů)
- CEA (Cost Effectiveness Analysis – analýza efektivnosti nákladů)
- CUA (Cost Utility Analysis – analýza užitečnosti nákladů)
- CBA (Cost Benefit Analysis – analýza nákladů a užitku)
- **Lean, Six sigma atd.**
- **Právní opatření** (etický kodex, protikorupční opatření, zákon o veřejných zakázkách, zákon o veřejné službě...)

Dělení nástrojů efektivity

Neshybová (2011: 9) dělí nástroje efektivity na:

- **1) Nástroje hodnocení a sebehodnocení:**
 - Benchmarking, benchlearning
 - CAF
 - EFQM
- **2) Nástroje aktivizující veřejnost, zapojující je do správy věcí veřejných:**
 - Místní agenda 21
 - Komunitní plánování
 - Charta občana
- **3) Nástroj optimalizující vnitřní management:**
 - Balanced Scorecard
 - ISO normy
 - PDCA
 - CSR

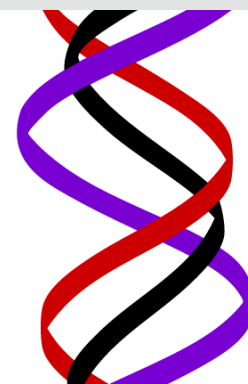
Triple helix (trojitá šroubovice)



Zdroj: Blažek, Uhlíř 2011.

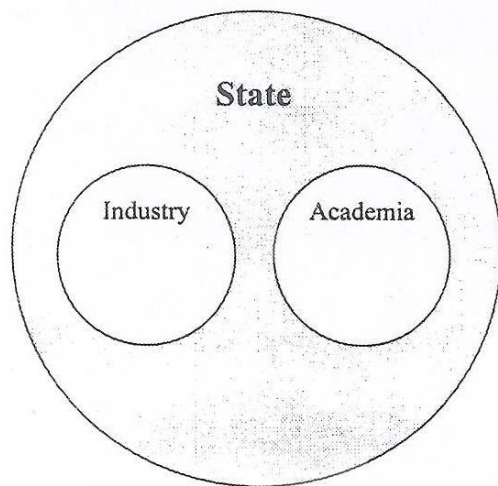
Triple helix (TH)

- Snaha o propojení všech tří šroubovic;
- Předpokladem je mít vzájemné povědomí o problémech a potřebách jednotlivých „šroubovic“;
- Vzájemná spolupráce (i závislost!) při stanovování cílů;

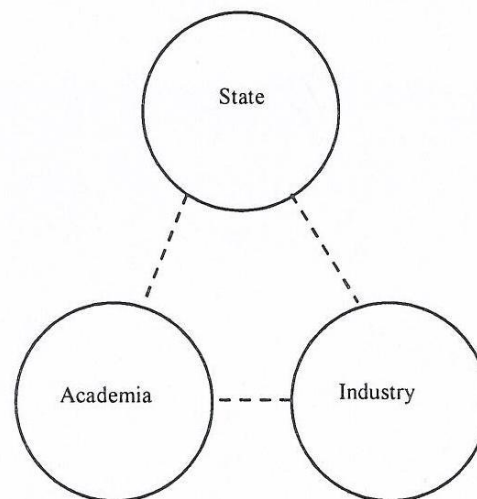


Tři základní módy TH

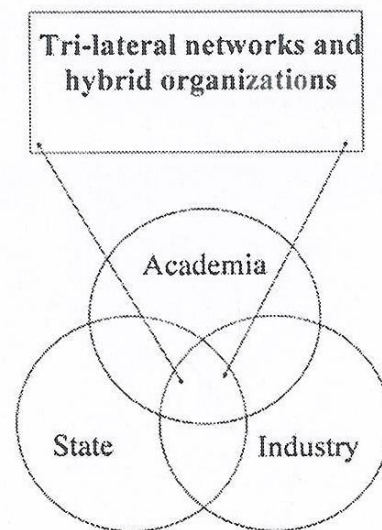
TH I.



TH II



TH III



Zdroj: Etzkowitz, Leydesdorff 2000: 111.

- Autoři: Leydsdorff a Etzkowitz (1996).
- Propojení všech AKTÉRŮ: vysokoškolské prostředí, průmysl a veřejnou správu (**University-Industry-Government**).
- **Z původně bilaterálních komunikací vytvořit třístranné vztahy (viz Fig. II).**
- Modelem se zabývají odborníci z mnoha států – např. Velká Británie (Smith, Bagchi-Sen 2010), Německo (Leydesdorff, Fritsch 2006), Česká republika (Blažek 2010), Švédsko (Jacob 2006), Etiopie (Saad et al. 2008) atd.

Fig. I

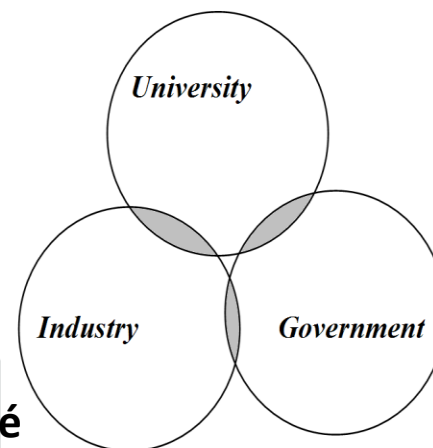
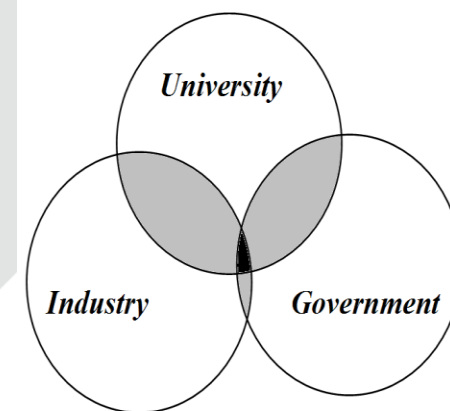
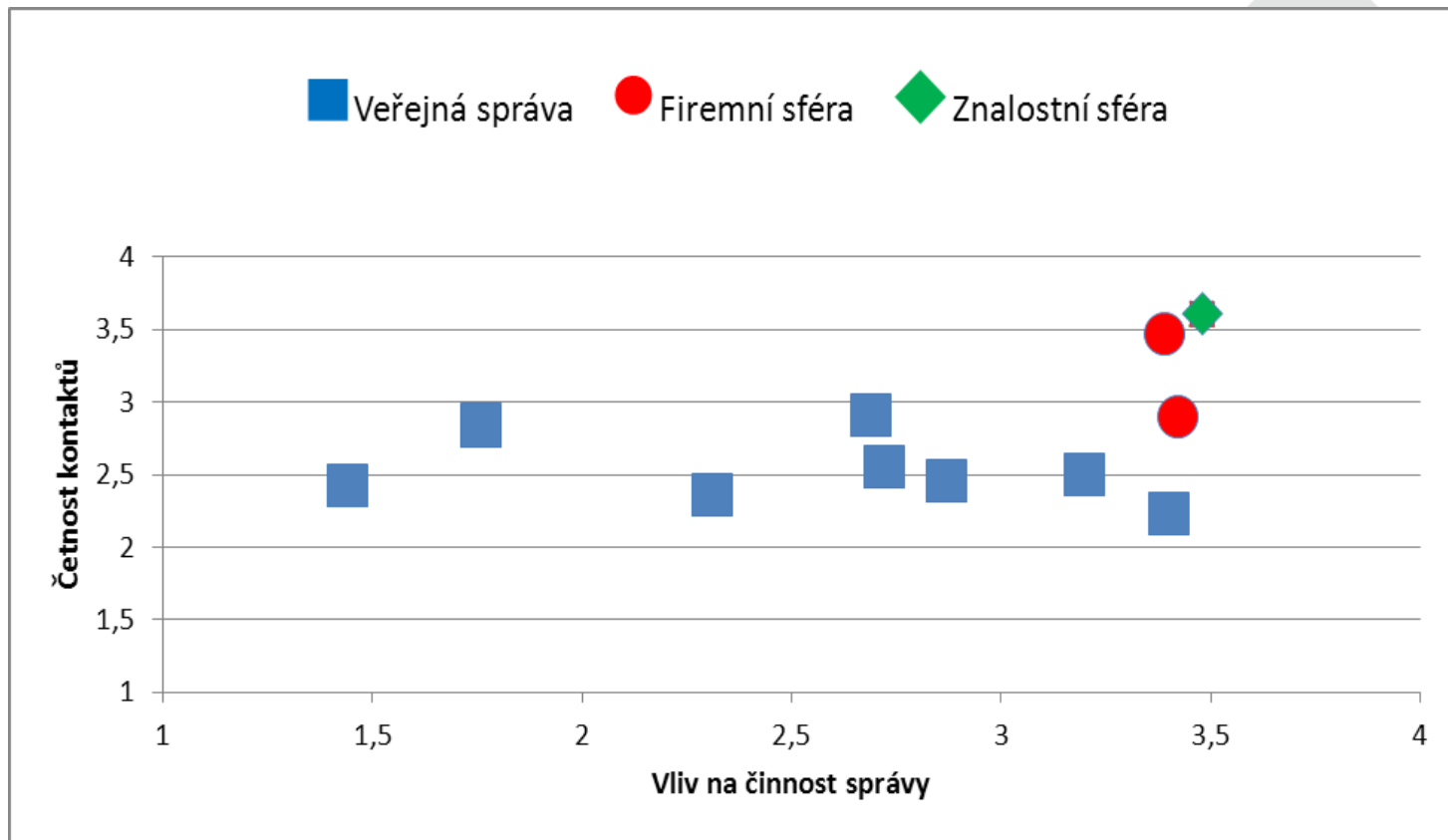


Fig. II

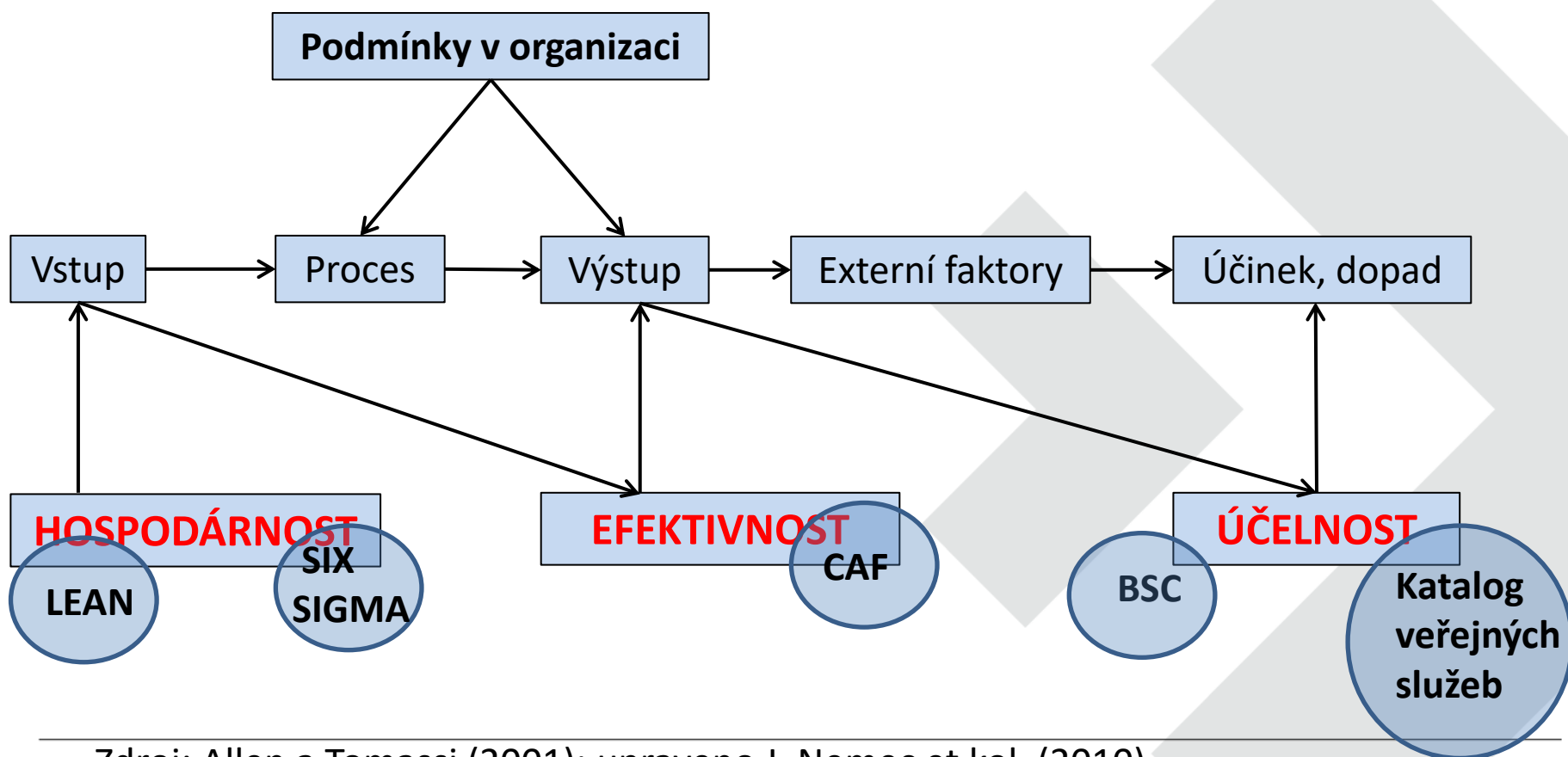


Četnost kontaktů a vliv na činnost správy v rámci aktérů Triple Helix v krajích ČR



Zdroj: Zielina, Pokorná, Kainzová 2012: 40.

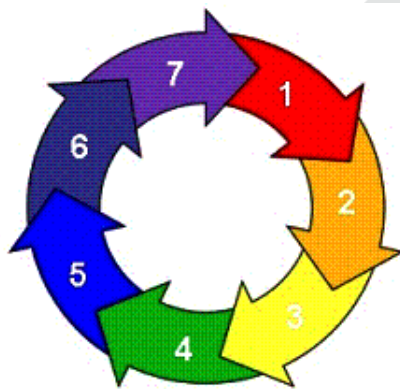
Metody efektivity



Zdroj: Allen a Tomassi (2001); upraveno J. Nemeč et kol. (2010).

Benchmarking

- vychází ze vzájemného srovnávání a učení se od nejlepších v neustále se opakujícím procesu, .



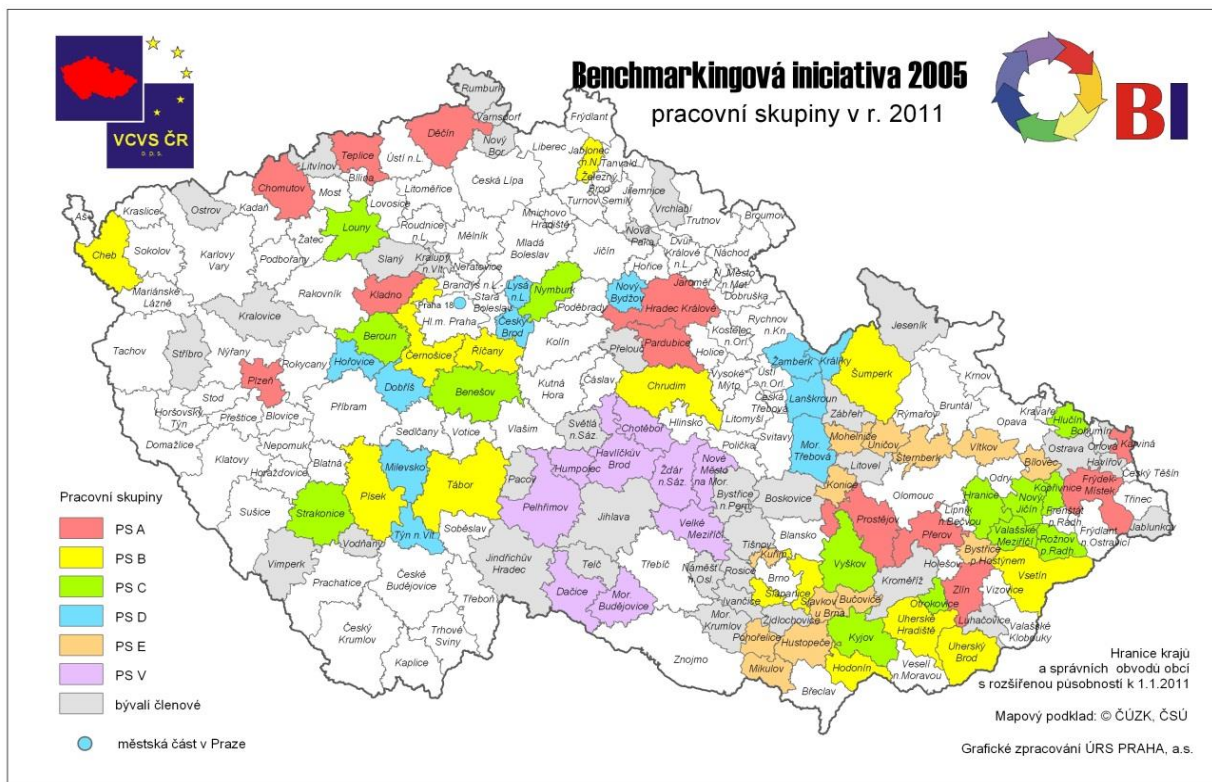
Benchmarking

- 1. Vybrat oblasti, agendy, služby pro benchmarkingové porovnání;
- 2. Vypracovat profily služeb, navrhnout definice dat a ukazatelů
- 3. Provést sběr a zpracování dat
- 4. Analyzovat data, identifikovat nejlepší výkony a mezery ve výkonech
- 5. Definovat nejlepší praktické postupy
- 6. Navrhnout strategie a akční plány pro optimalizaci procesů, služeb
- 7. Opakovaně analyzovat dosažené výsledky a optimalizované procesy

Benchmarking ve VS v ČR

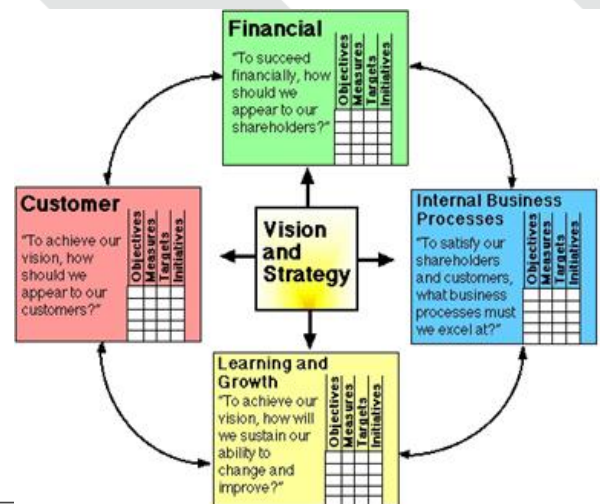
- Poprvé v ČR v letech 2000 až 2002 – „Cena a výkon“ v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu v šesti statutárních městech.
- Města: Havířov, Jihlava, Ostrava, Pardubice, Plzeň a Ústí nad Labem.

Benchmarkingová iniciativa



Balanced Scorecard

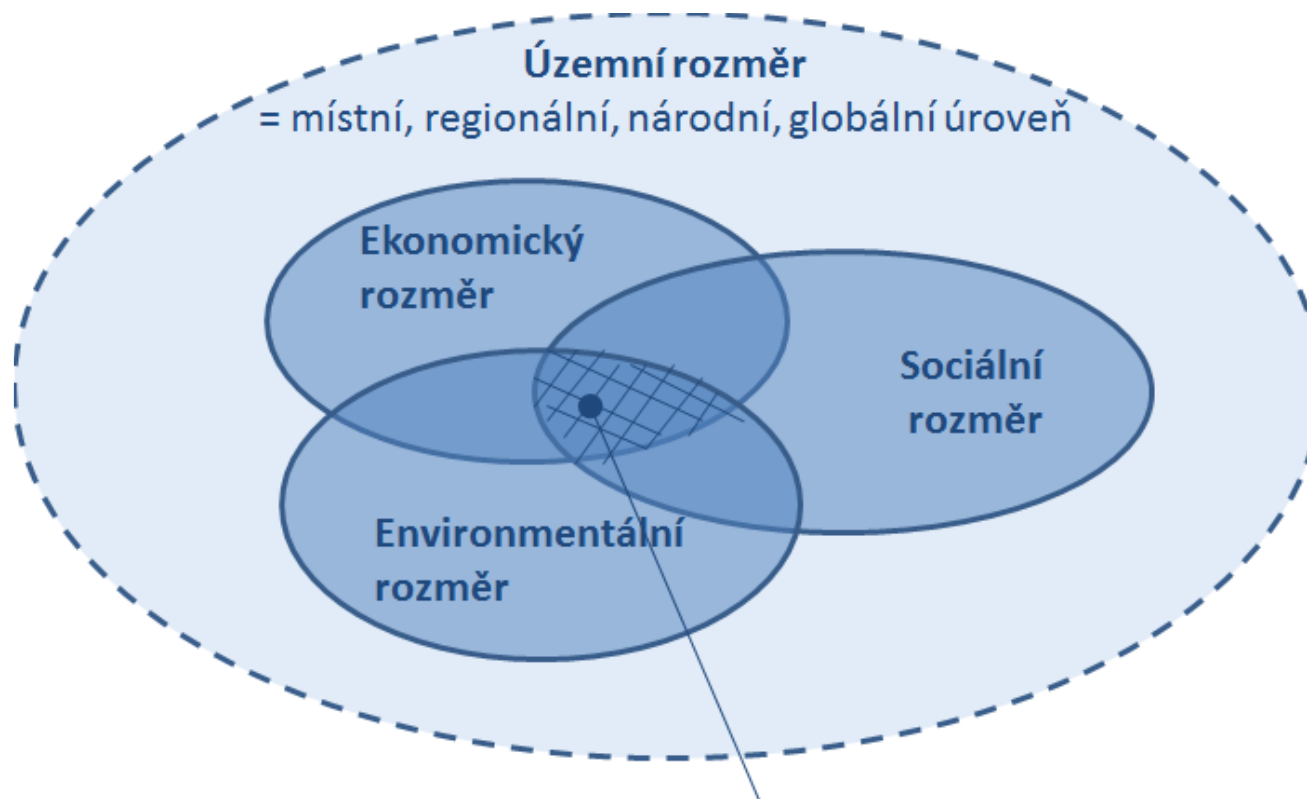
- Metoda vyvážených ukazatelů;
- **Autoři:** R. S. Kaplan a D. P. Norton (1996);
- **Princip:** specifikace vize a poslání do strategického plánu harmonizující čtyři oblasti:
 - finanční
 - interní procesy
 - učení se a růst
 - klienti/zákazníci



Místní Agenda 21 (MA 21)

- Na summitu OSN v Rio de Janerio v roce 1992 byl přijatý dokument Agenda 21 deklarující mezinárodní spolupráci na trvale udržitelném rozvoji.
- **Stanovisko MA21**: Globální problémy se odehrávají na místní úrovni.

Místní Agenda 21 (MA 21)



Udržitelný rozvoj: ekonomická, environmentální a sociální hlediska jsou v daném území vyvažována

10 témat udržitelného rozvoje v MA21

- 1. Správa věcí veřejných a územní rozvoj
- 2. Životní prostředí
- 3. Udržitelná spotřeba a výroba
- 4. Doprava
- 5. Zdraví obyvatel
- 6. Místní ekonomika a podnikání
- 7. Vzdělávání a výchova
- 8. Kultura a místní tradice
- 9. Sociální prostředí
- 10. Globální

MA21 v ČR

- První zmínka o MA21 v ČR je z roku 1999, kdy se objevuje ve Státní politice životního prostředí;
- 198 zapojených institucí;
- O rozvoj Místní agentury 21 v ČR se zasazuje:
 - CENIA (Česká informační agentura životního prostředí; zřízena Ministerstvem životního prostředí).
 - Národní síť zdravých měst České republiky.

MA21

Dokument MA21 se dělí na čtyři části:

- 1) Společenské a ekonomické rozměry
- 2) Uchovávání a šetrné využívání zdrojů a hospodaření s nimi ve prospěch rozvoje
- 3) Posilování úlohy důležitých skupin
- 4) Prostředky implementace

Přehled kategorií MA21

Kategorie	Popis
ZÁJEMCI	zahrnuje všechny evidované zájemce o problematiku MA21 a je otevřená nejen municipalitám, ale také dalším subjektům aktivně zapojeným do realizace MA21, např. neziskovým organizacím.
D: „START“	„začátečnická“ úroveň MA21, předpokládá organizační zajištění procesu MA21
C: „STABILIZACE“	mírně pokročilá úroveň MA21, předpokládá aktivní zapojení veřejnosti a politické zastřešení procesu MA21.
B: „SYSTEM ŘÍZENÍ“	pokročilá úroveň MA21, předpokládá zavedení a používání systému řízení municipality dle zásad MA21.
A: „DLOUHODOBÝ PROCES“	nejvyšší úroveň MA21, předpokládá strategický a dlouhodobý rozvoj municipality za aktivní účasti veřejnosti, založený na principech udržitelného rozvoje a směřující ke zvyšování kvality života svých občanů.

CAF/EFQM

- Společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework) je komplexní metoda zvyšující kvalitu institucí veřejného sektoru.

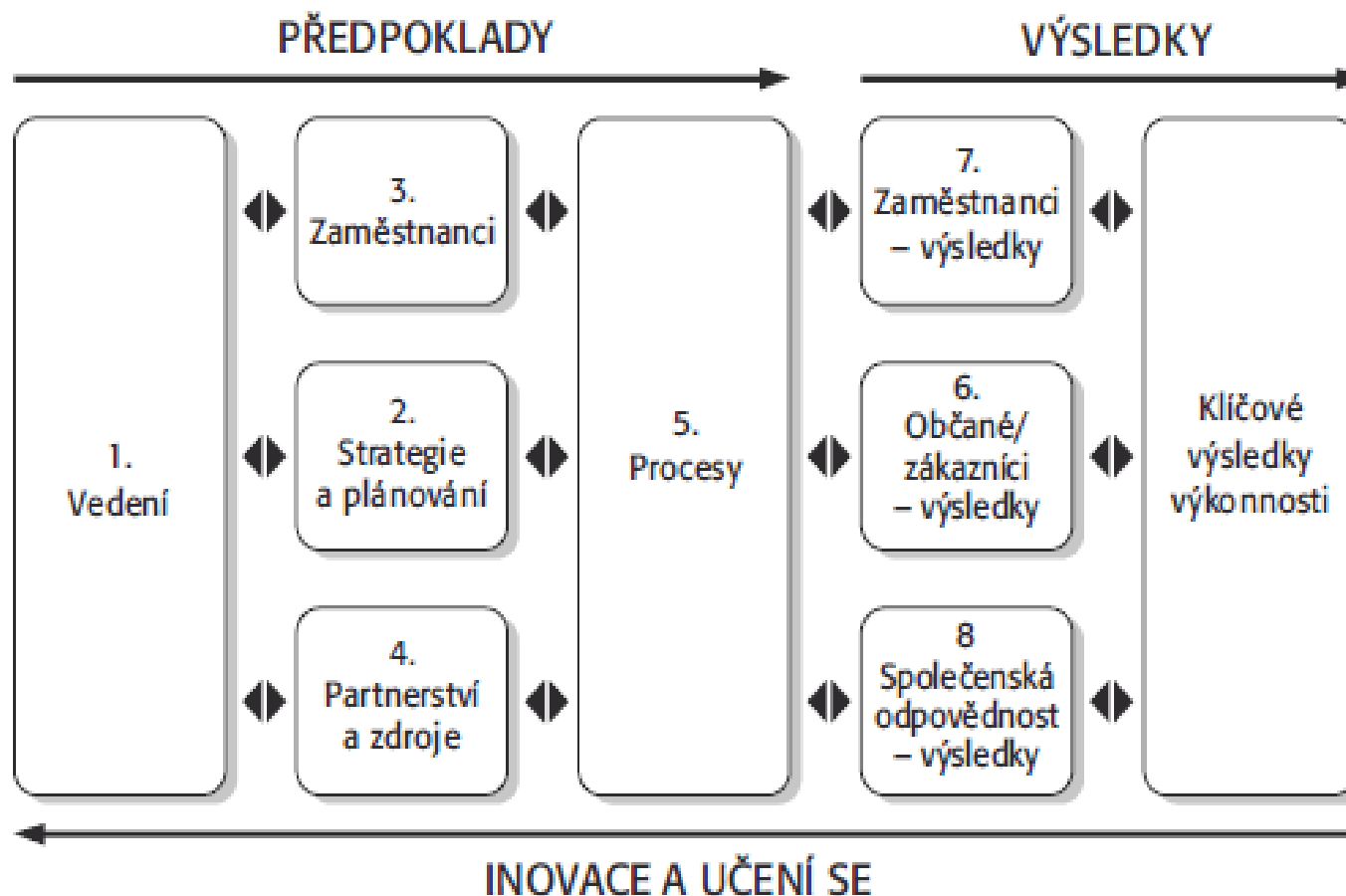
CAF/EFQM-přínosy:

- Strukturovaný přístup ke zlepšování,
- Zlepšování zaměřené na slabá místa,
- Sebehodnocení založené na faktech,
- Prostředek vzdělávání zaměstnanců,
- Prostředek na podporu iniciativy zaměstnanců,
- Podpora týmové práce,
- Nástroj diagnostiky a měření výkonnosti,
- Pravidelné hodnocení trendů výkonnosti,
- Pravidelné porovnávání s jinými – benchmarking,
- Nezávislá zpětná vazba pro organizaci

CAF – klíčové pojmy

- **Produkt:** produktem VS je SLUŽBA
- **Zákazník:** Zákazník je osoba či organizace, která přijímá nebo užívá produkt
 - **Interní zákazník:** zaměstnanci, zastupitelé, ...
 - **Externí zákazník:** občan, firma, organizace,....
- **Zainteresoovaná strana:** je osoba či organizace, která má zájem na výkonnosti subjektu VS, je jeho činností ovlivňována

Struktura CAF/EFQM



Kritéria CAF - předpoklady

- **1. VEDENÍ** – orientuje organizaci určitým směrem.
- **2. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ** – hodnotí způsob provázanosti činností s celkovou výkonností organizace.
- **3. ZAMĚSTNANCI** – vychází z předpokladu, že zaměstnanci jsou největší devizou organizace.

Kritéria CAF - předpoklady

- **4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE** – sleduje, zda organizace plánuje a řídí klíčová partnerství
- **5. PROCESY** – zaměřuje se na to, jak organizace identifikuje, řídí a zlepšuje své procesy.

Kritéria CAF - výsledky

- **6. OBČANÉ/ZÁKAZNÍCI** – hodnotí výsledky dosahované organizací ve vztahu ke spokojenosti občanů/zákazníků s organizací a jejími službami/produkty.
- **7. ZAMĚSTNANCI** – výsledky zaměřené na zaměstnance, a to jak v oblasti vývoje spokojenosti zaměstnanců a jejich názoru na image organizace, pracovní prostředí, vedení organizace, profesní rozvoj a produkty, jež organizace poskytuje, tak v oblasti produktivity a zainteresovanosti zaměstnanců.

Kritéria CAF - výsledky

- **8. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST** – obrací svou pozornost na dopady a vliv organizace na společnost z hlediska ekonomiky, sociálních podmínek, kvality života, životního prostředí a kvality demokracie.
- **9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI** – vztahují se k základním, měřitelným oblastem, určujícím úspěšnost organizace v krátkodobém a dlouhodobém horizontu.

Bodová úroveň	Předpoklady (kritéria 1-5)	Výsledky (kritéria 6-9)
0-10	V této oblasti nejsme aktivní. Nemáme žádné informace nebo máme pouze dílčí informace bez širšího kontextu.	Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace.
11-30	Činnosti jsou plánovány.	Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle.
31-50	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle.
51-70	Prověřujeme/přezkoumáváme správnost činností a způsobu provádění (tj. zda děláme správné věci správným způsobem).	Výsledky vykazují rostoucí trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů.
71-90	Na základě prověření/přezkoumání v případě potřeby přizpůsobujeme (korigujeme) naše činnosti.	Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.
91-100	Vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáváme, průběžně přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování.	Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými institucemi je pozitivní.

Znaky kvalitní veřejné správy

- **Dostupnost** (místní, časová, orientační systém v budově apod.)
- **Spolehlivost** (ve stanoveném čase, dle daného standardu, bez chyb a právních nedostatků)
- **Čekací doba** (doba čekání ve frontě, doba objednání),
- **Doba vyřízení** (doba potřebná pro vyřízení)
- **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 naslouchat občanům, vyjasnění podmínek dialogu)
- **Jistota a bezpečnost** (bezpečnost budov a zařízení, kde je služba poskytována, finanční jistota, dodržování hygienických předpisů apod.)
- **Prostředí** (příjemné pro zákazníka a pro efektivní poskytování služby)
- **Technické vybavení** (potřebnou výpočetní a jinou techniku, kapacity, stav a stáří techniky, způsob údržby),
- **Důvěryhodnost** (proslulost/image úřadu či organizace veřejného sektoru)
- (Půček, Ochrana 2009)

CSR ve VS

PASIVNÍ ROLE

Orgán VS se účastní aktivit CSR, které jsou nad rámec legislativních požadavků realizovány dobrovolně někým jiným. Vystupuje jako „uživatel“ těchto aktivit.

AKTIVNÍ ROLE

Dobrovolná realizace aktivit CSR, praktikuje CSR ve své činnosti a fungování (jde o ostatním příkladem).



PRO-AKTIVNÍ ROLE

Vytváří či se podílí na vytváření příznivého prostředí a vstřícných podmínek pro rozvoj dobrovolných aktivit, které směřují ke zlepšování podmínek společnosti, ochraně životního prostředí.

CO TO V PRAXI KONKRÉTNĚ ZNAMENÁ? NAPŘÍKLAD:

- Poskytnutí záštity nad
- Účast na konferencích a seminářích k tématům souvisejícím s CSR



- Ekologizace provozu (kancelářské potřeby, spotřební materiál, drogistika, úklid, vozový park)
- Odpovědné nakupování a zadávání veřejných zakázek (včetně podpory zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatel)

- Propagační materiály z chráněných dílen a sociálních podniků
- Podpora rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v oblastech souvisejících s ŽP, zdravím

- Hromadné darování krve
- Dobrovolnictví

- Legislativní činnost

- Oceňování aktivních organizací
- Vstup do mezinárodních/národních sítí/uskupení a organizací, které se zaměřují na ochranu ŽP, zdraví, sociální oblast...



Audit ve VS

- Audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Audit pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace.