

**Konference – setkání – „Zdravé kraje“
Implementace a udržování Modelu excelence
EFQM, verze 2013, v podmínkách Krajského
úřadu Libereckého kraje
12.února 2015**



Dr. Tomislav Vaněk
manažer kvality Krajského úřadu Libereckého kraje

Vážené dámy, vážení pánové, milí hosté.

Implementace Modelu excelence EFQM přispěla nepochybně k modernizaci námi realizované veřejné správy, a to zejména tím, že jsme v jeho rámci přebírali metody řízení, chcete-li management, ze soukromé sféry. Jednalo se zejména o finanční řízení (finanční plánování, finanční kontrola), prezentační dovednosti a další manažerské dovednosti a nelze opomenout otázku **společenské odpovědnosti organizace (CSR)**, která je s modelem excelence úzce spjata, zejména s kritériem č.8 – společnost výsledky. V roce 2014 ve dnech 20. až 22.říja probíhalo vrcholové vedení EFQM v Bruselu, které rozhodlo o tom, že model, ve variantě 2013, bude platit až do roku 2017, zároveň byla pozornost věnována zmíněnému kritériu 8 společnost – výsledky, které bylo ještě více nasměrováno právě na společenskou odpovědnost – bližší informace jsou v dokumentu EFQM „Co se děje v kritériu 8?“ (What goes in Criterion 8?). Jeho obsah vychází z dobré praxe významných organizací, které jsou členy EFQM nebo jsou účastníky mezinárodní Ceny excelence EFQM. Dokonce je předpoklad, že v připravované verzi modelu 2018 bude 8. kritérium celé věnováno otázce společenské odpovědnosti.

Proč je kvalita veřejné správy tak důležitým faktorem?

- ★ Zejména proto, že neustále roste poptávka po veřejných službách bez ekvivalentního nárůstu zdrojů.
- ★ Zainterесované strany mají sklon k porovnávání veřejných služeb se službami, které poskytuje soukromý sektor.
- ★ Manažeři a lídři veřejné správy hledají nové nástroje k dosahování lepších výsledků při stávajících rozpočtech.
- ★ Roste tlak na společenskou odpovědnost organizací (firem).
- ★ Evropa si začíná uvědomovat, že dotace (tedy bohapusté rozdávaní) jsou zhoubou a ne zdrojem prosperity, že nízká cena jako rozhodující kritérium pro nákup čehokoliv, za takto rozdané peníze vede k nákupům „šuntů“ nejnižší kvality.
- ★ Dochází k tomu, že společnost odmítá stereotypy a mechanismy výběru lidí do vedoucích úřednických pozic a stereotypy hodnocení jejich rozvoje a způsobilosti.

Jedním z důležitých nástrojů, pro dosahování trvale kvalitních a udržitelných výsledků, je **Model excellence EFQM 2013**[©], který jsme do podmínek našeho úřadu zaváděli v rámci projektu DAKK (2013 – 2014). Když jsem se poprvé, v roce 2012, setkal s modelem excellence, tehdy ještě s verzí 2010, uvědomil jsem si, že tento nástroj řízení kvality je mnohem dokonalejší než normy řady ISO 9000, chcete-li 9001, zároveň je mnohem složitější a pochopení logiky tohoto nástroje, včetně logiky RADAR je vskutku „tvrdým oříškem“.

Pak jsem si uvědomil ono známé slovní spojení:

„ŘEKNI MI CO DĚLÁŠ – DĚLEJ CO ŘÍKÁŠ – DOKAŽ TO – ZLEPŠUJ TO”

Které vystihuje podstatu zavádění kvality do jakékoli organizace, tedy i do podmínek Krajského úřadu Libereckého kraje.

Zároveň jsem si byl vědom toho, že Model excellence EFQM usiluje o hodnocení celého úřadu, který však funguje pouze v určitých definovaných mezích volnosti, a proto bude obtížné uchopení jednotlivých kritérií a subkritérií tohoto modelu. Určitou zkušenost se sebehodnocením měl náš úřad z předchozích let, kdy jsme používali model CAF (Common Assessment Framework – společný hodnotící rámec), který svou strukturou vyšel z Modelu excellence EFQM.

Model CAF byl vytvořen pro potřeby veřejné správy, proto je jednodušší svou strukturou i logikou oproti Modelu excelence EFQM.

Model CAF používá řada institucí veřejné správy, model excelence má v současnosti zaveden pouze Městský úřad města Hranice, Krajský úřad Královéhradeckého kraje, náš úřad a zavádí ho Krajský úřad Jihomoravského kraje. Proto z počátku nebylo kde čerpat zkušenosti. Postupem času jsme si však uvědomili, že čerpat zkušenosti z práce s modelem excelence lze i od jiných subjektů, které jsou mimo sektor veřejné správy. Protože základní čtyři cíle modelu excelence, které jsou:

- 1. Podchytit jedinečné vlastnosti organizace**
- 2. Sloužit jako nástroj zlepšování výkonnosti organizace**
- 3. Působit jako „most“ mezi různými procesy managementu kvality**
- 4. Usnadnit benchmarking mezi excelentními nebo o excelenci usilujícími subjekty**

lze označit jako společné pro všechny subjekty, které model zavedly a udržují.

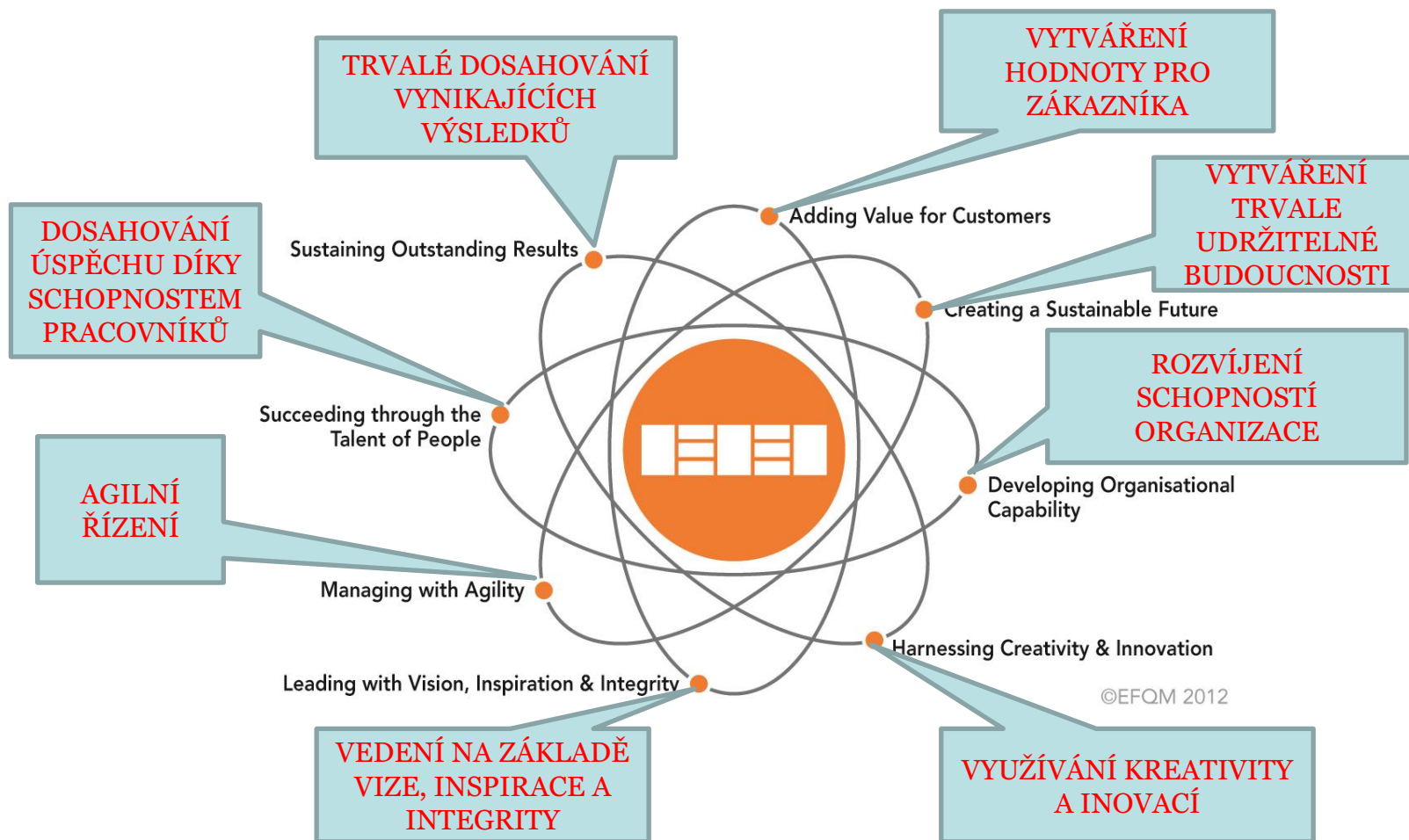
Velmi dobrým krokem byl vstup našeho úřadu do CENTRA EXCELENCE při České společnosti pro jakost, kde náš úřad patří mezi zakládající členy. Centrum excelence je platformou, kde se setkávají organizace podnikatelského sektoru a organizacemi veřejné správy a dalšími subjekty, které vzájemně spojuje myšlenka excelence a její udržitelnosti.

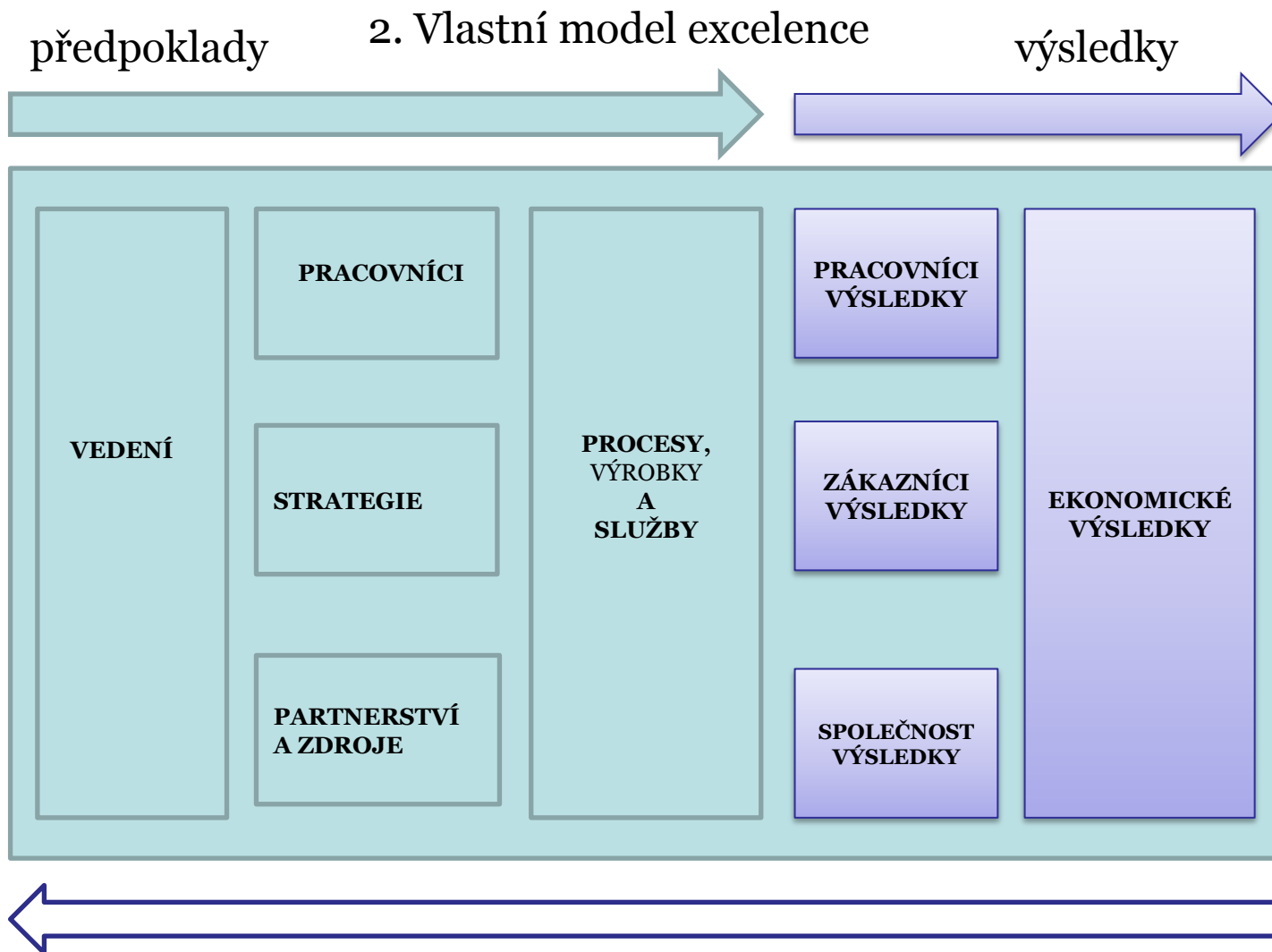
V rámci akcí, které centrum pořádá, je vytvořena možnost vzájemné informovanosti a spolupráce při implementaci a udržování Modelu excelence EFQM.



Představení Modelu excellence EFQM 2013[©]:

1. Základní koncepce modelu





UČENÍ SE, KREATIVITA A INOVACE

Pro vlastní sebehodnocení nebo hodnocení v rámci Národní ceny kvality České republiky jsou důležitá tato kritéria, která souvisí s MA21:

1. VEDENÍ

- jaké je nasměrování organizace, vypracování vize a sdělování vize, poslání a hodnot
- jak je systém řízení kvality vypracován a uplatňován
- jak jsou pracovníci v organizaci motivováni a podporováni ze strany lídrů a manažerů
- jakým způsobem řídí organizace vztahy s ostatními zainteresovanými stranami

2. STRATEGIE

- jakým způsobem organizace shromažďuje informace týkající se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran
- jsou-li vypracovány, přezkoumávány a aktualizovány strategie organizace
- jakým způsobem jsou strategie uplatňovány v organizaci

3. PRACOVNÍCI (management lidských zdrojů)

- jak je řešeno plánování řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na přijaté strategie
- jsou identifikovány, rozvíjeny a využívány odborné znalosti a způsobilosti zaměstnanců z hlediska naplňování strategických cílů
- jaké je zapojení pracovníků prostřednictvím dialogu a zmocnění

4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE

- jakým způsobem se uplatňují a rozvíjí klíčové partnerské vztahy
- jak organizace provádí řízení znalostí
- jak organizace provádí řízení financí
- jak organizace provádí řízení technologií
- jak organizace provádí řízení nemovitostí (budov) a peněžních prostředků

5. PROCESY A SLUŽBY (management procesů a změn)

- organizace identifikuje, navrhuje, řídí a zlepšuje procesy
- rozvíjí a poskytuje služby při zapojování se zainteresovaných stran
- plánuje a řídí modernizaci a inovace

6. ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

- výsledky měření spokojenosti zainteresovaných stran
- měření ukazatelů orientovaných na radu, zastupitelstvo, obce, příspěvkové organizace, občany a různá sdružení

7. PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY

- výsledky měření spokojenosti zaměstnanců
- ukazatele výsledků zaměstnanců

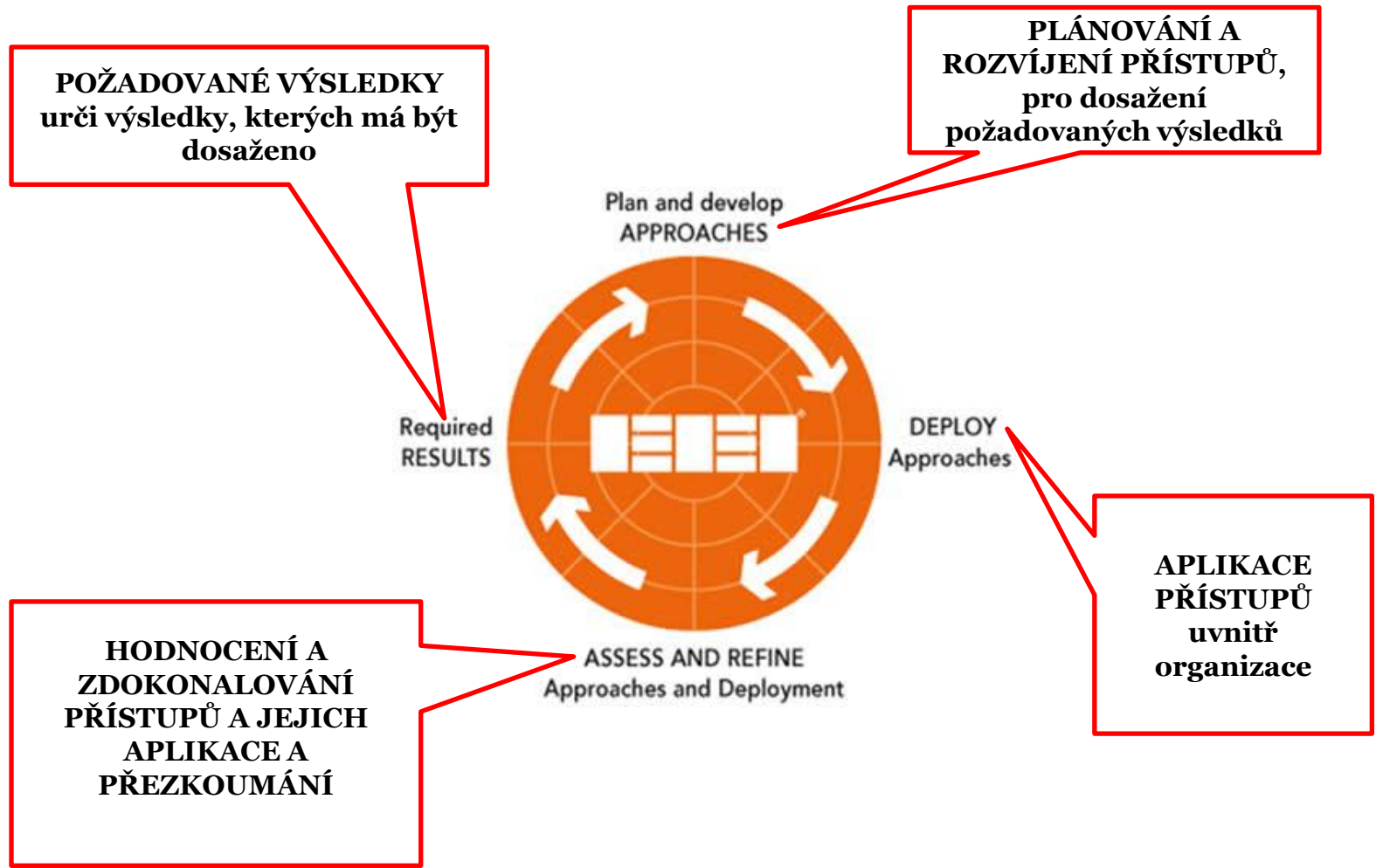
8. SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

- výsledky v sociální oblasti (všestranná péče o zaměstnance)
- výsledky v oblasti životního prostředí (dopady činnosti na okolí)

9. EKONOMICKÉ VÝSLEDKY

- dosahování vytyčených strategických cílů
- finanční výkonnost

3. Logika RADAR



Logika RADAR trochu jinak

EXCELENCE A JEJÍ UDRŽOVÁNÍ



Logo Národní ceny kvality ČR







2014 – Národní cena kvality České republiky – Krajský úřad Libereckého kraje získává ocenění

EXCELENTNÍ ORGANIZACE



Národní cena kvality České republiky 2014 EXCELENTNÍ ORGANIZACE

Krajský úřad Libereckého kraje získal i prestižní ocenění EFQM „Recognised for Excellence – 4 star“



EFQM

Recognised for Excellence
4 star

Awarded to:
Krajsky urad
Libereckeho kraje

November 2014
This certificate remains valid for 2 years.

Marc Amblard
CEO, EFQM



Španělský sál Pražského hradu 25.11.2014 Národní cena kvality České republiky 2014



CO NÁM MODEL EXCELENCE EFQM PŘINESL?

1. Uvědomili jsme si, že krajský úřad potřebuje jasný rámec a zřetelné mechanismy, které mu umožňují vyhodnocování uspokojování poptávky služeb, které poskytuje všem zainteresovaným stranám a tímto rámcem je právě zavedený, chcete-li implementovaný, Model excellence EFQM.
2. Dále jsme si uvědomili, že excelentní nebo o excelenci usilující organizace musí být nutně společensky odpovědnou.
3. Bezesporu napomohl k tomu, že bez nadsázky, lze konstatovat „Krajský úřad Libereckého kraje je chytrým úřadem“, který zvládne i MA21.



SMARTOFFICE