

## Referenční model Integrovaného Systému Řízení Výkonnosti Městského Úřadu

**Spoluautor:**



Národní síť zdravých měst České republiky

**Certifikované společnosti:**

ATTN Consulting s.r.o., [www.attis.cz](http://www.attis.cz)

## Referenční model integrovaného systému řízení výkonnosti MÚ (dále referenční model)

### Účel a přínosy modelu

Referenční model vznikl s cílem pomoci vedoucím pracovníkům městských úřadů a magistrátů zefektivnit zavádění moderních prvků řízení v rámci reformy veřejné správy.

Referenční model zahrnuje a přímo integruje tři hlavní prvky systému řízení:

- Procesní a organizační model
- Systém řízení cílů a ukazatelů
- Kompetenční modely

Model je uzpůsoben tak, aby pomohl propojit integrovaný systém řízení se systémy řízení kvality (ISO, CAF, EFQM) a současně aby podporoval vytváření nákladových procesních modelů, které umožní kalkulovat náklady na jednotlivé agendy a služby úřadu.

Referenční model není zpracován jako univerzální podrobný popis činnosti úřadu, poskytuje ale základní integrovanou architekturu procesů, ukazatelů a kompetenčních modelů a obsahuje metodické návody, jak jej aplikovat na podmínky konkrétního úřadu.

Implementace referenčního modelu umožní úřadu získat například následující výstupy:

- Transparentní procesní model úřadu
- Procesně generované pracovní náplně zaměstnanců
- Procesně generovaná rozhraní mezi organizačními útvary úřadu
- Strategickou mapu města i úřadu a navazující cíle a ukazatele (KPIs) dekomponované až na úroveň odpovědných pracovníků úřadu
- Vazbu mezi životními situacemi občana a procesy úřadu
- Katalogy externě poskytovaných služeb
- Katalogy interních služeb
- Generické kompetenční modely vedoucích pracovníků a úředníků
- Podklady pro procesní nákladový controlling
- Automatizované vytváření sestav a zpráv pro sebehodnocení (CAF a EFQM)
- Automatizované vytváření podkladových sestav pro certifikaci systému řízení kvality dle ISO 9001
- Automatizované vytváření sestav pro řízení uživatelských práv k SW a základním registrům
- Výstupy pro vizualizaci vybraných procesů klientům úřadu
- Výstupy pro vizualizaci vybraných cílů a ukazatelů klientům úřadu

V popisu modelu jsou uvedeny pouze prvky klíčové pro celkové fungování systému. Vlastní model je zpracován do vyšší míry detailu.

Pro certifikované partnery řešení je model poskytován v elektronické verzi zdarma včetně jeho aktualizací.

## Popis modelu

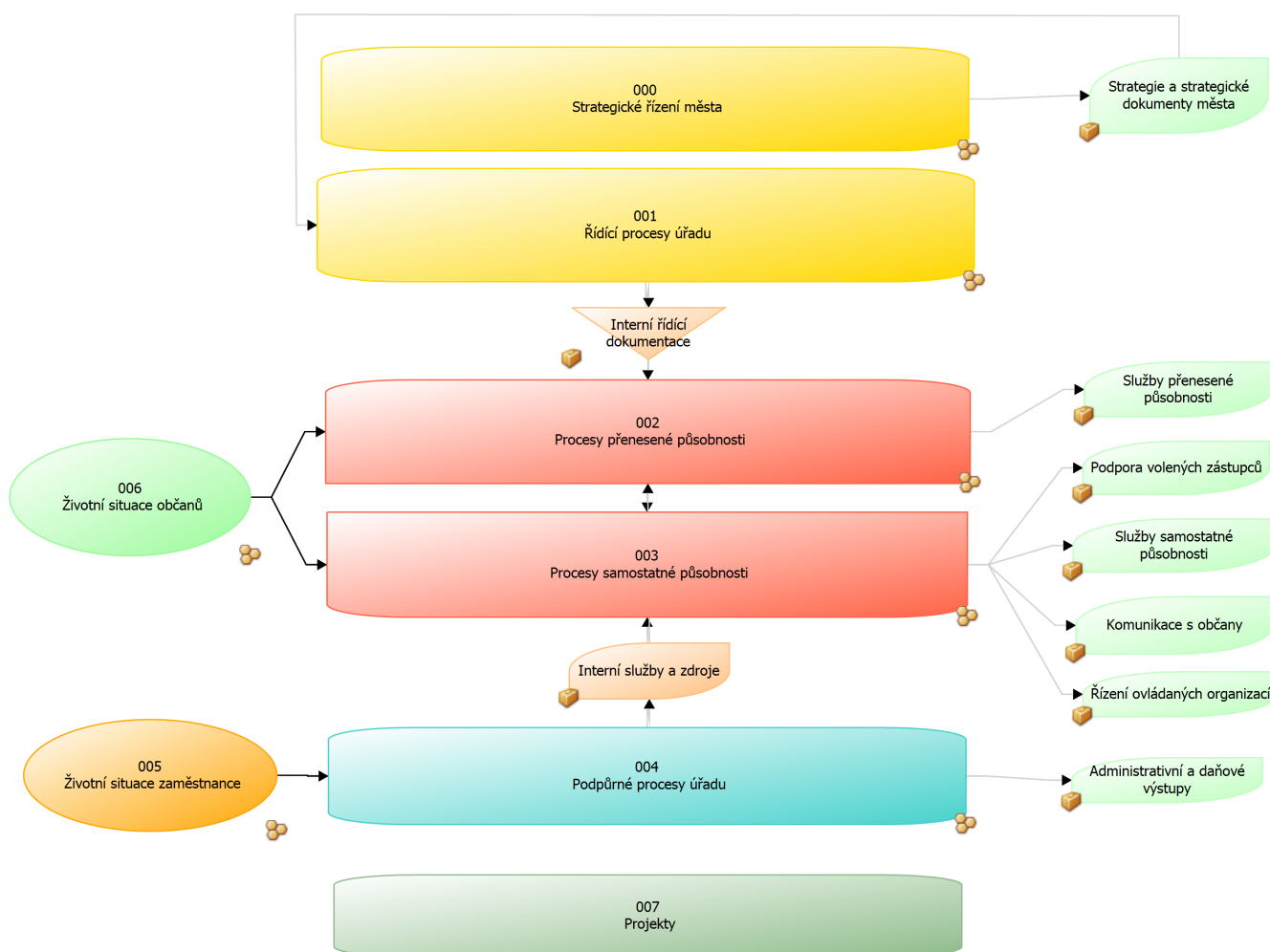
### Architektura procesního stromu a kategorizace procesů

Charakter hlavních činností městských a obecních úřadů je z hlediska uspořádání odlišný například od podnikatelských subjektů. V podmínkách MOU probíhá řada především hlavních procesů pouze v rámci jednoho odboru (na procesu nespolupracuje více odborů). Toto specifikum je do procesního modelu zahrnuto.

Procesní model zahrnuje návrh procesů přenesené i samostatné působnosti, řídicích procesů a klíčových podpurných procesů. Celkem procesní model obsahuje více než 700 předdefinovaných procesních kroků.

### Vrcholový procesní model

Vrcholový procesní model vychází ze standardního členění procesů na řídicí, hlavní a podpurné. Pro každou ze skupin pak definuje základní skupiny výstupů a hlavní vazby mezi skupinami procesů.



**Obrázek 1 - Vrcholový procesní model úřadu**

**Strategické řízení města** zahrnuje kompletní procesně zpracovanou metodiku pro zpracování strategií měst a obcí. Metodika vychází z *Metodiky přípravy veřejných strategií* zpracované MMR ČR, byla všech ve spolupráci s Národní sítí zdravých měst upravena a zjednodušena pro potřeby Městských úřadů.

**Řídící procesy** úřadu upřesňují způsob řízení úřadu formou balíčku interních řídicích dokumentů, které definují způsob vykonávání hlavních i podpůrných procesů (balíček *Interní řídicí dokumenty* obsahuje strategické dokumenty, procesní a organizační uspořádání úřadu, směrnice, vymezení pravomocí a odpovědností, stanovení cílů ukazatelů, plány, úkoly a další dokumenty dle specifik úřadu).

**Projektové řízení** je v modelu zastoupeno komplexní metodikou, která vychází ze Standardu PRINCE2, je však podstatně zjednodušena pro potřeby Městského úřadu. Zahrnuje řízení projektového portfolia úřadu ve vazbě na dotační řízení a dále metodiky pro tři typy projektů (Jednoduché, Standardní a Komplexní).

**Hlavní procesy** jsou všechny procesy, které jsou dominantně spojeny s realizací produktů (služeb) Úřadu, které jsou určeny jejím zákazníkům/občanům. Hlavní procesy jsou uspořádány dle agend (v souladu s definicí dle zák. 111/2009 Sb.). V modelu jsou odlišeny procesy a činnosti prováděné úřadem v rámci přenesené a samostatné působnosti.

Klíčové vstupy hlavních procesů jsou z hlediska občana uspořádány ve struktuře životních situací (převzato z portálu MV). Z konkrétní karty životní situace jsou pak k dispozici podle typu řešení situace buď odkazy (html) na adresy externích subjektů, nebo propojení (vstupy) s konkrétními procesy (a pracovišti) úřadu. Toto řešení umožňuje provést občana životními situacemi z jednoho místa, přičemž je přímou součástí procesního modelu úřadu.

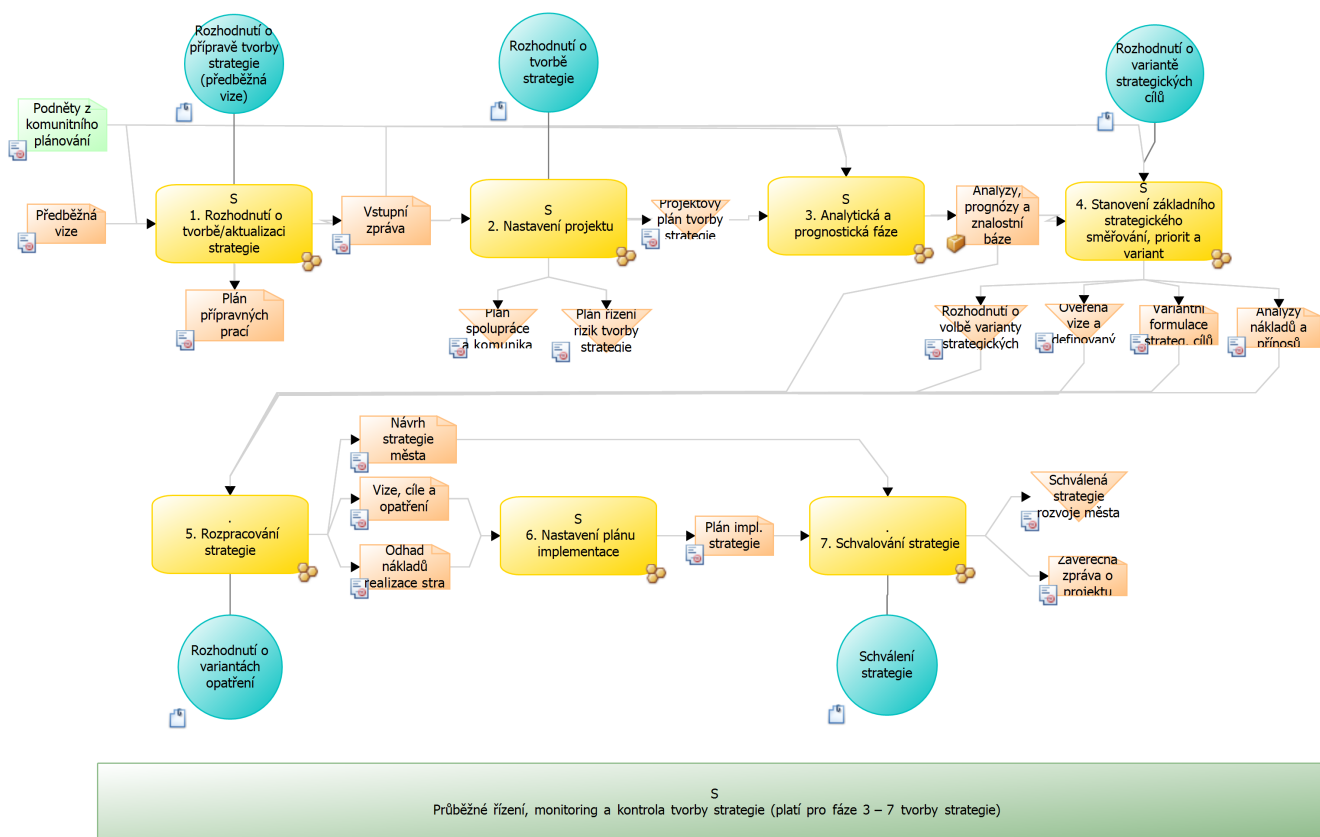
Výstupy hlavních procesů jsou kategorizovány dle charakteru služby. Tato kategorizace umožní například snadné vytváření nákladových modelů služeb úřadu v členění přenesená a samostatná působnost a podobně.

**Podpůrné procesy** úřadu zabezpečují klíčové zdroje a správní agendu úřadu. Ostatním procesům úřadu dodávají interní zdroje formou interních služeb (v modelu znázorněno výstup – balíček *Interní služby úřadu*). V rámci tohoto balíčku může být zahrnuta podrobná specifikace interních služeb až do úrovně interních SLA (*service level agreement*). V rámci balíčku mohou být služby dále strukturovány (např. podle typu – ICT, lidské zdroje a podobně). Toto strukturování přináší větší přehled služeb, současně pak usnadňuje například vytváření nákladových modelů služeb a podobně.

## Strategické řízení města

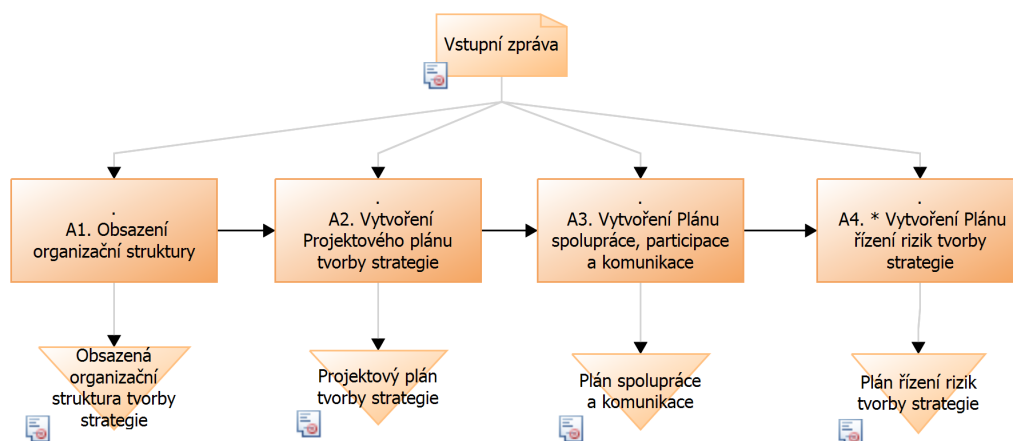
Tato procesní oblast je vyvíjena s metodickou podporou asociace Národní síť zdravých měst. Vychází z *Metodiky přípravy veřejných strategií* zpracované MMR ČR, je však upravena pro potřeby strategického řízení měst a obcí a doplněna o standardy Místní agentury 21 (MA21).

Procesní model obsahuje kompletní popisy jednotlivých kroků tvorby strategie – celkem více než 60 stran metodických textů. Aktivní formuláře modelu budou k dispozici na serveru NSZM.



Obrázek 2 – Proces tvorby strategie města – celkový pohled

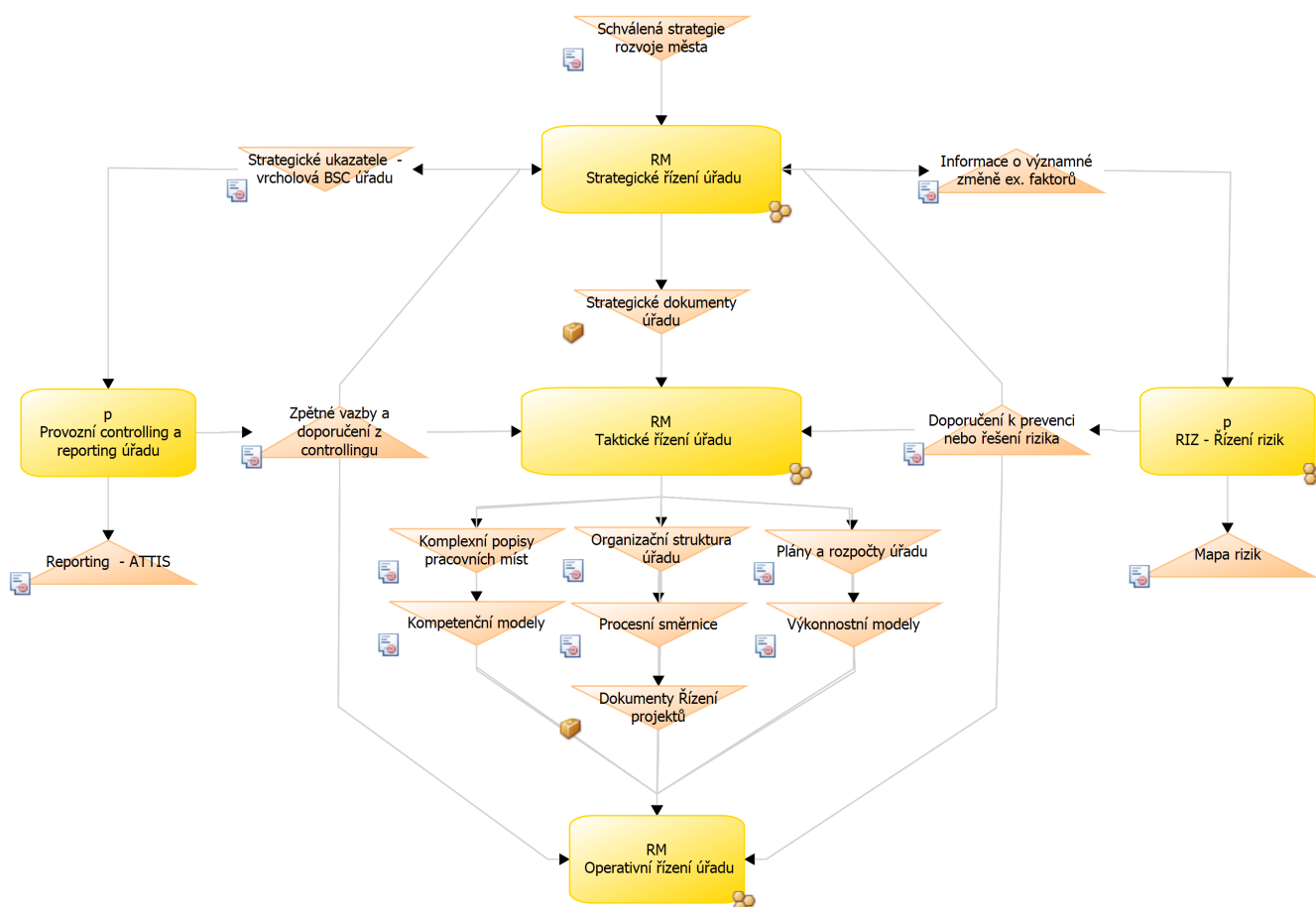
Všechny fáze tvorby strategie jsou dekomponovány do dílčích procesních schémat, které obsahují textové popisy činností, metodická doporučení a jsou navázána na vzory formulářů a dalších dokumentů.



Obrázek 3 – Proces tvorby strategie města – ukázka dekompozice Nastavení procesu

## Řídící procesy úřadu – celkový model

Tato skupina procesů definuje způsob fungování úřadu v současnosti i v budoucnosti. Zahrnuje proto procesy všech úrovní řízení - strategické, taktické, operativní a procesy nezávislého controllingu a řízení rizik.



Obrázek 4 - Model řídicích procesů úřadu

**Strategické řízení úřadu** – strategické řízení poskytuje řídicí dokumenty pro dlouhodobý rozvoj úřadu. Klíčovým výstupem je *Strategický rámec úřadu*, který zahrnuje vizi, poslání, hodnoty a vlastní strategii úřadu.

Strategické řízení úřadu by mělo reagovat na dokumenty strategického rozvoje města, které pro strategické řízení představují klíčový vstup a hlavní politické zadání. Dalším důležitým vstupem jsou externí dokumenty typu legislativních předpisů a koncepčních materiálů ČR i EU a další externí vlivy. Strategické řízení současně monitoruje aktuální výkonnost úřadu ve vybraných ukazatelích – viz vstup *Zpětné vazby a doporučení z controllingu*. Procesy strategického řízení by měly zahrnovat minimálně *strategické plánování a strategický controlling*.

**Taktické (metodické) řízení úřadu** – vytváří a spravuje interní cíle, pravidla a normy pro vlastní fungování úřadu. Přitom reaguje na požadavky definované ve strategickém rámci a současně také na

externí vlivy typu legislativních předpisů a koncepčních materiálů ČR i EU. Důležitým vstupem jsou i *Zpětné vazby a doporučení z controllingu*. Klíčovými výstupy taktického řízení jsou:

- *Cíle a ukazatele (KPIs)* – obsahují strategické cíle a ukazatele dekomponované na úroveň úřadu, procesů, odborů, agend a jednotlivců. Pro dekompozici může být využita například metoda Balanced Scorecard (BSC).
- *Plány a rozpočty* – obsahují plány, podle kterých je úřad řízen. Minimálně by měly zahrnovat rozpočet úřadu, personální plán a investiční plán.
- *Procesní mapy a interní směrnice* – v procesně řízené organizaci by základem interní řídicí dokumentace měla být procesní mapa (resp. procesní model), ve vhodné míře doplněná o textové směrnice, vzory dokumentů a podobně. Součástí této dokumentace je i organizační struktura úřadu, vymezení pracovních povinností jednotlivých organizačních útvarů i pravomoc a odpovědnost jednotlivých zaměstnanců.
- *Interní projektové plány* – interní projekt dočasně upravuje organizační zařazení i pracovní povinnosti zaměstnanců. Z uvedeného důvodu je řízení interních projektů součástí taktického řízení. *Interní projektové plány* obsahují minimálně vymezení cílů, zdrojů a postupů realizace interních projektů a také zařazení pracovníků do projektových týmů – včetně rolí, které v nich zastávají a alokace času, který mají pro práci na projektu k dispozici.

Procesy taktického řízení by měly zahrnovat minimálně procesy *Řízení ukazatelů výkonnosti KPIs*, *Řízení a zlepšování procesů úřadu*, *Řízení interních projektů úřadu* a *Řízení interní dokumentace*.

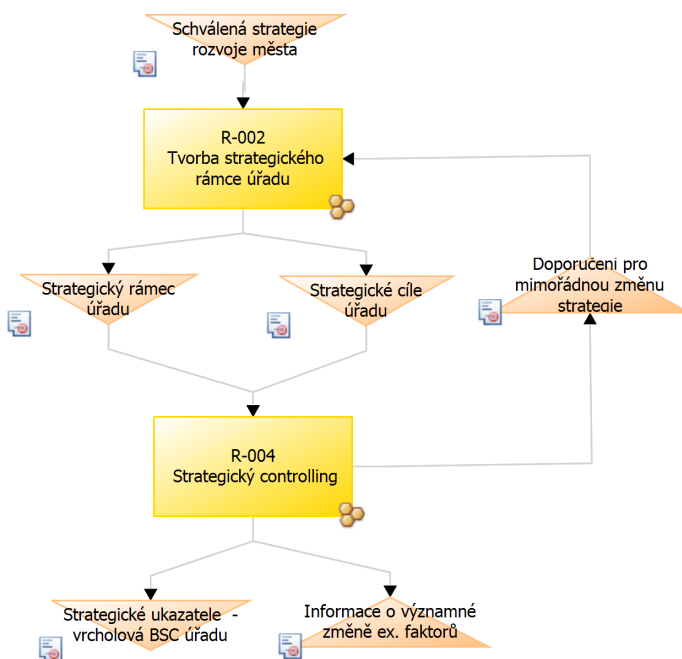
**Operativní (provozní) řízení úřadu** – zabezpečuje především koordinaci výkonu úřadu v rámci pravidel definovaných v procesech *Taktického řízení*. Klíčovými procesy operativního řízení jsou *Interní porady*, které by měly zajišťovat přenos informací a koordinaci činností z úrovně vrcholového vedení úřadu až na úroveň jednotlivých organizačních jednotek – výstup *Zápisy z porad*.

V rámci operativního řízení je definován také způsob zadávání a hodnocení *Operativních úkolů* (tj. těch úkolů, které nevyplývají z pracovní náplně pracovníka ani z jeho povinností v rámci realizace projektů) – výstup *Operativní úkoly*.

## Strategické řízení úřadu

V referenčním modelu je odlišeno strategické řízení města, do kterého je zapojena kromě úřadu i řada externích subjektů, od strategického řízení úřadu, které je zcela v kompetenci vedení úřadu.

Strategické řízení úřadu je tvořeno dvěma podprocesy – Strategickým plánováním úřadu a Strategickým controllinem úřadu. Strategické plánování úřadu poskytuje *Strategický rámec úřadu (poslání, vizi, hodnoty, dlouhodobou strategii)* a Strategický controlling úřadu definuje strategické ukazatele výkonnosti úřadu, zajišťuje monitoring externích a interních vlivů a strategických ukazatelů výkonnosti s ohledem na jejich dopad na plnění a aktualizaci strategie. Strategický controlling tak funguje jako komplexní zpětná vazba ke strategickému plánování - poskytuje vstupy pro strategické plánování, může iniciovat mimořádnou aktualizaci strategického rámce.



Obrázek 5 – Celkový pohled na procesy strategického řízení úřadu

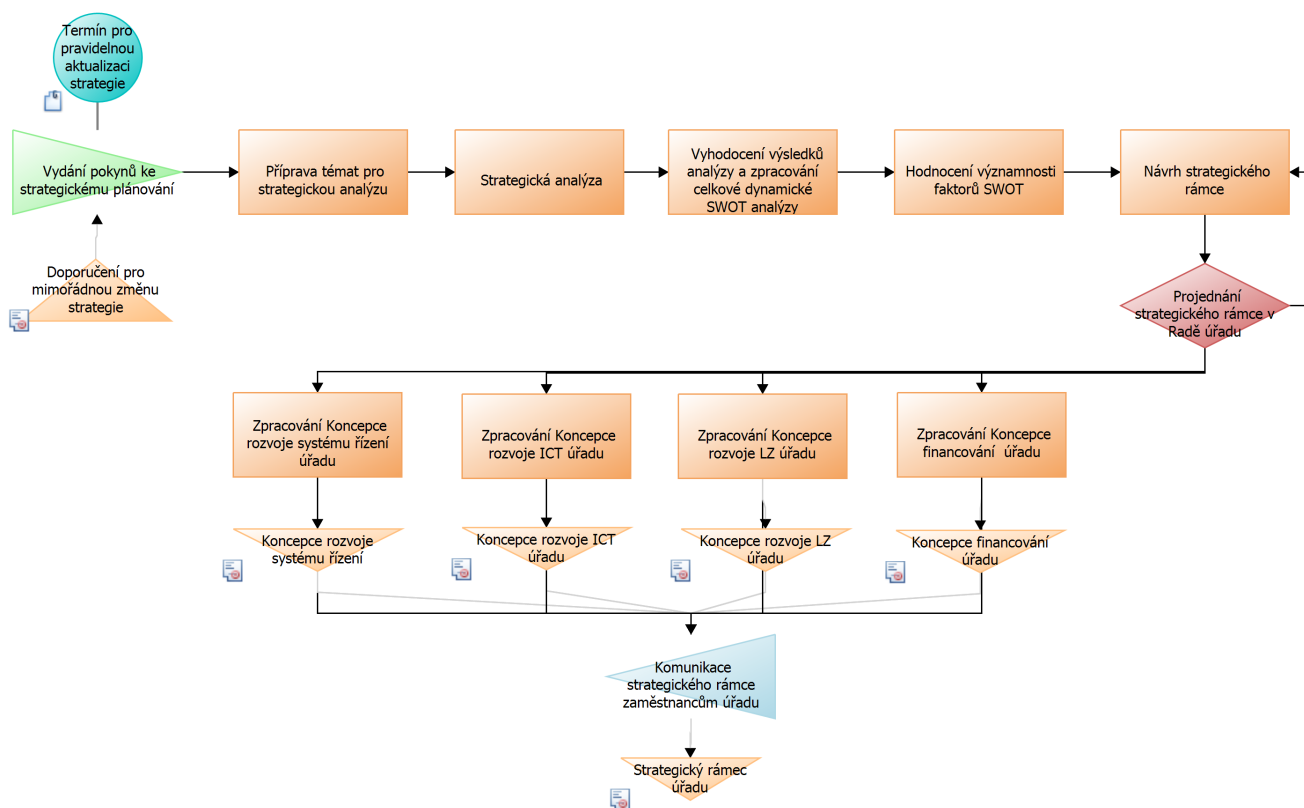
## Tvorba strategického rámce úřadu

Výstupem strategického plánování je Strategický rámec úřadu, který zahrnuje *strategickou hypotézu, poslání, vizi, hodnoty, a vlastní strategii úřadu*. Proces probíhá pravidelně 1x za 2 roky, na základě podnětů ze strategického controllingu může být vykonán mimořádně.

## Strategický controlling úřadu

Referenční model vychází z konceptu controllingu, jehož úlohou je zajistit měřitelnost i vlastní měření a hodnocení výkonnosti úřadu. Proces Strategický controlling proto zajišťuje rozpracování strategie úřadu do souboru měřitelných cílů a ukazatelů úřadu a měření, hodnocení a reporting těchto (strategických) ukazatelů. Současně tento proces zajišťuje také monitorování a hodnocení klíčových interních vlivů (plnění strategických ukazatelů) a vlivů externích (faktory obecného i tržního prostředí). Za sledování jednotlivých vlivů odpovídají příslušní specialisté, kteří současně průběžně vyhodnocují, zda změny sledovaných faktorů nemají zásadní vliv na plnění strategie úřadu. Pokud ano, zpracují *Doporučení pro mimořádnou změnu strategie*.

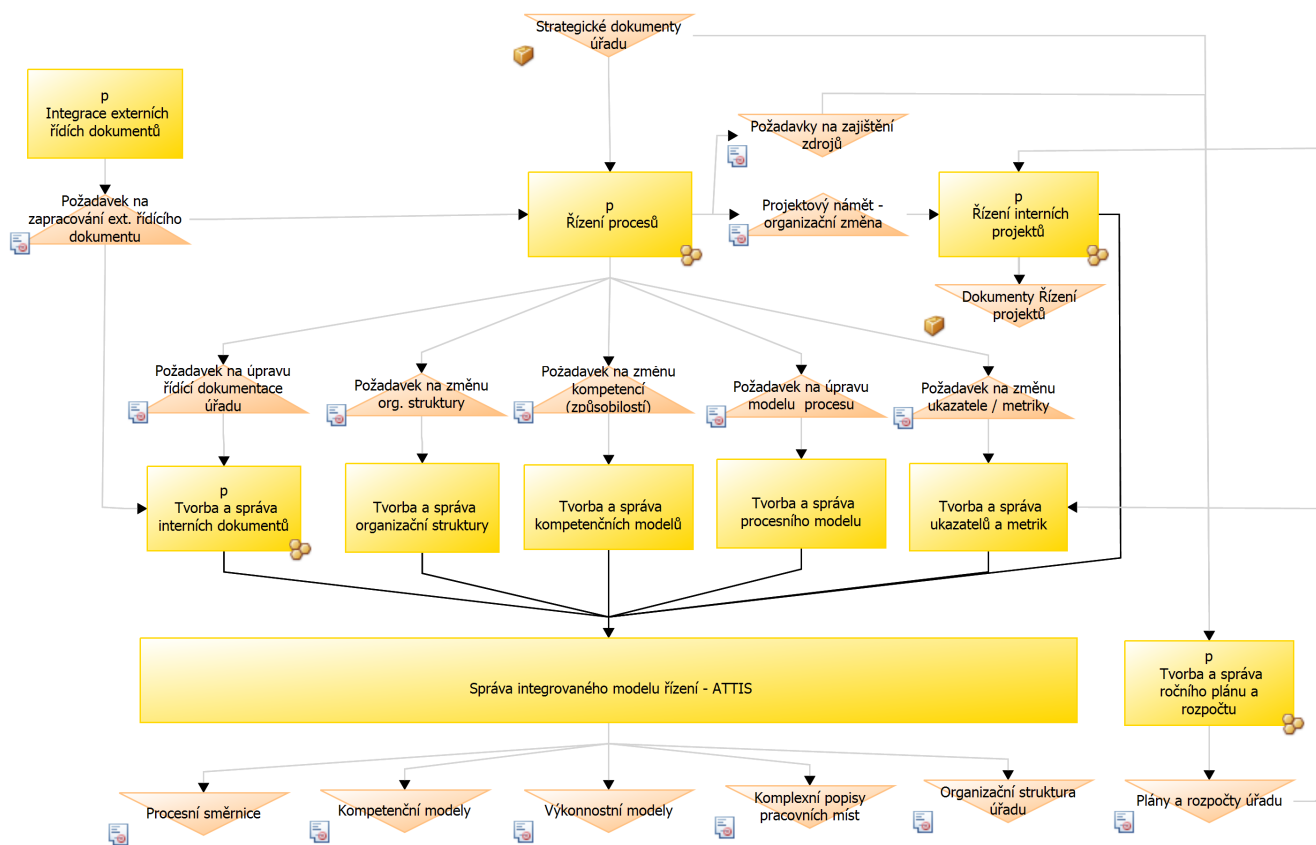




Obrázek 6 – Ukázka procesního diagramu Tvorba strategického rámce.

## Taktické řízení úřadu

Taktické řízení úřadu zabezpečuje trvalý soulad organizace a zdrojů úřadu s dlouhodobými cíli definovanými strategií úřadu. V praxi to znamená, že se taktické řízení stará o to, aby se tak úřad po stránkách procesního a organizačního uspořádání, znalostí a dovedností úředníků i materiálního vybavení rozvíjel tak, aby byl schopný dosahovat svých cílů a ukazatelů, které si vytyčil ve své strategii. Referenční model pro tento účel definuje tři procesy – Řízení procesů, Řízení interních projektů a řízení interních dokumentů.

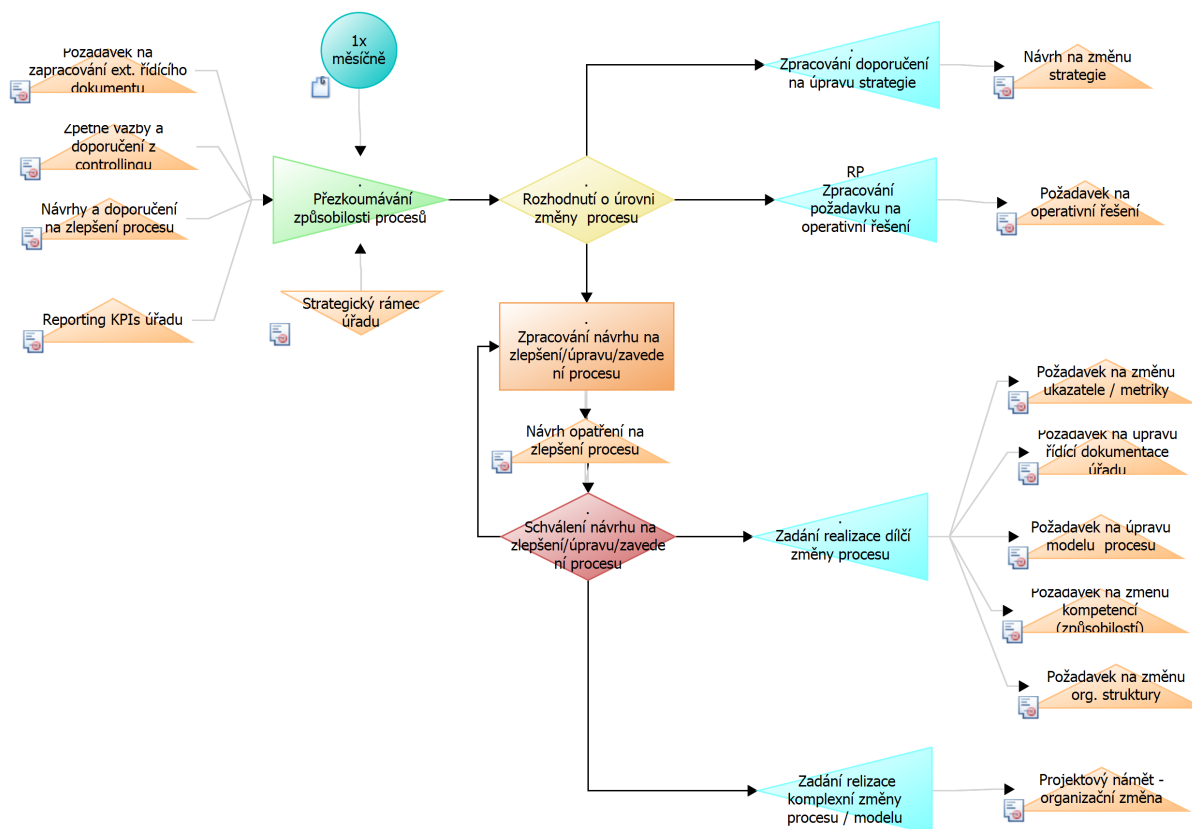


Obrázek 7 – Celkový pohled na procesy taktického řízení úřadu

## Řízení procesů

Proces Řízení procesů zabezpečuje, že procesní a organizační uspořádání úřadu je v souladu se strategií úřadu, pružně reaguje na zpětné vazby z měření a hodnocení výkonnosti a kvality úřadu a současně vytváří podmínky pro trvalé zlepšování procesů na základě iniciativy úředníků.

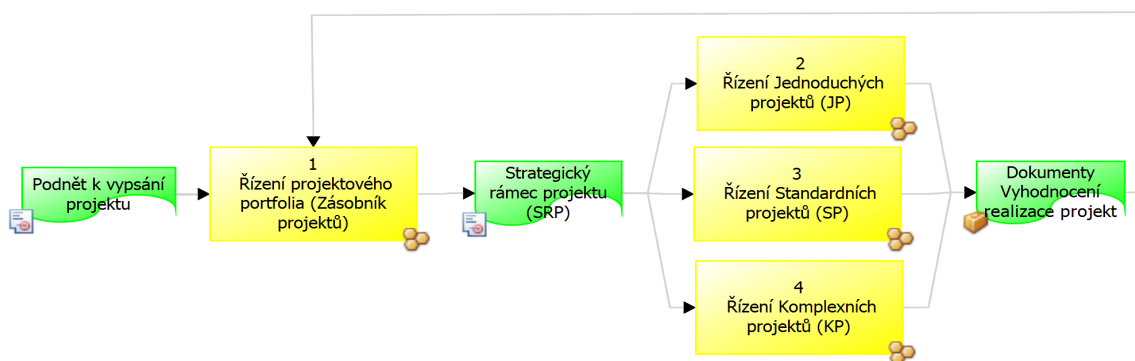
V rámci procesu probíhá přezkoumávání způsobilosti procesů (na základě zobrazených vstupů). Pokud se ukáže, že je výkonnost a kvalita procesů neodpovídá požadovaným parametrům (a to kladně i záporně), doporučí příslušný vlastník procesu (nebo procesní tým) řešení buď na úrovni operativní zásah bez změny procesu, nebo formou zlepšení procesu. Doporučení může zahrnovat i návrh na změnu strategie, pokud se ukáže, strategické cíle nejsou splnitelné nebo jsou naopak nastaveny příliš nízko. Vlastní organizační změna probíhá formou interního projektu (viz proces řízení projektů).



Obrázek 8 - Procesní diagram - řízení procesů

## Projektové řízení

Režimu projektového řízení podléhá každá aktivita, která má jednorázový charakter, její postup není jednoznačně definován v řídicí dokumentaci úřadu a jejíž předpokládané náklady převyšují částku stanovenou interním dokumentem úřadu. Procesy pro řízení projektů zahrnují proces Řízení projektového portfolia a procesy pro tři různé typy projektů. Metoda vychází ze standardu PRINCE2,

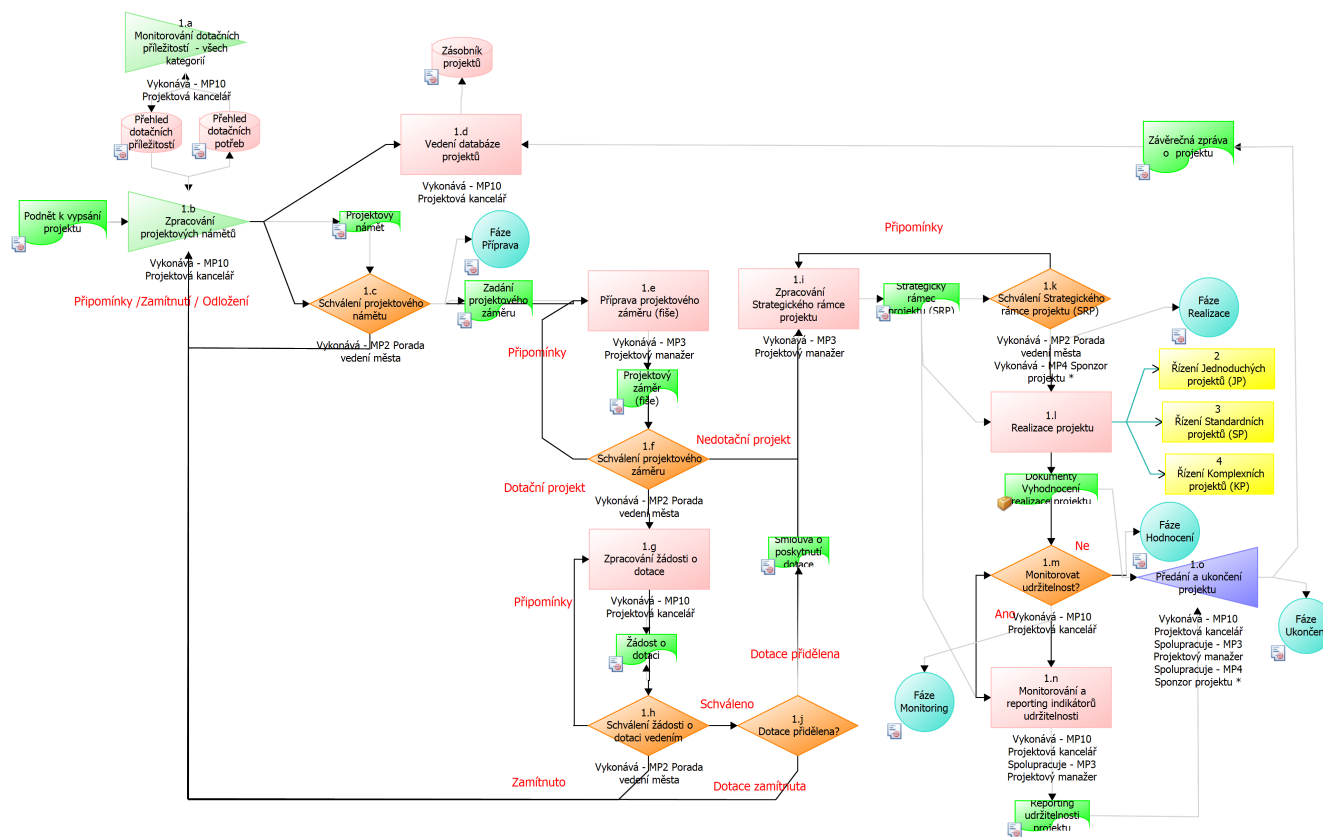


který byl upraven pro potřeby městského úřadu.

Obrázek 9 – Projektové řízení – celkové schéma

## Řízení projektového portfolia

Řízení projektového portfolia zahrnuje přípravu a správu všech projektů úřadu ve všech životních fázích projektu - **Příprava, Realizace, Monitorování, Hodnocení a Ukončení**. Definuje rozsah dokumentace v jednotlivých fázích. Současně provazuje řízení projektů s dotačním managementem.



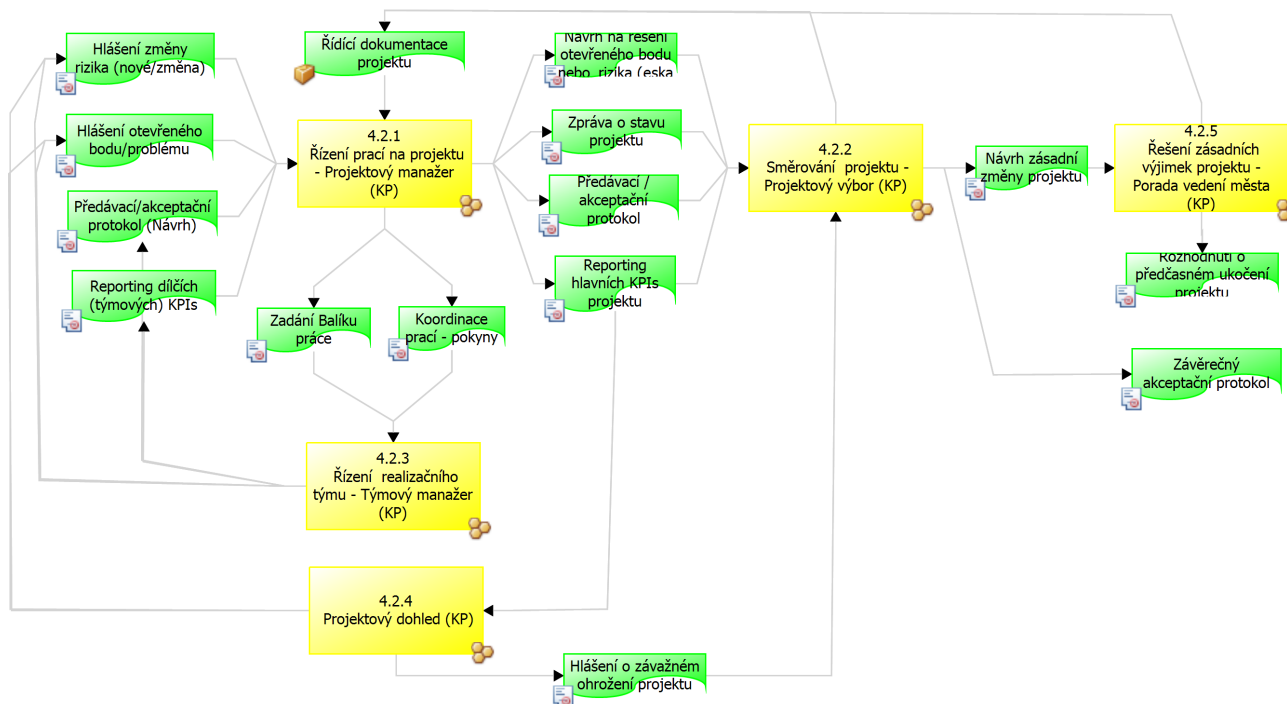
Obrázek 10 - Procesní diagram – Řízení projektového portfolia

## Řízení realizace projektů

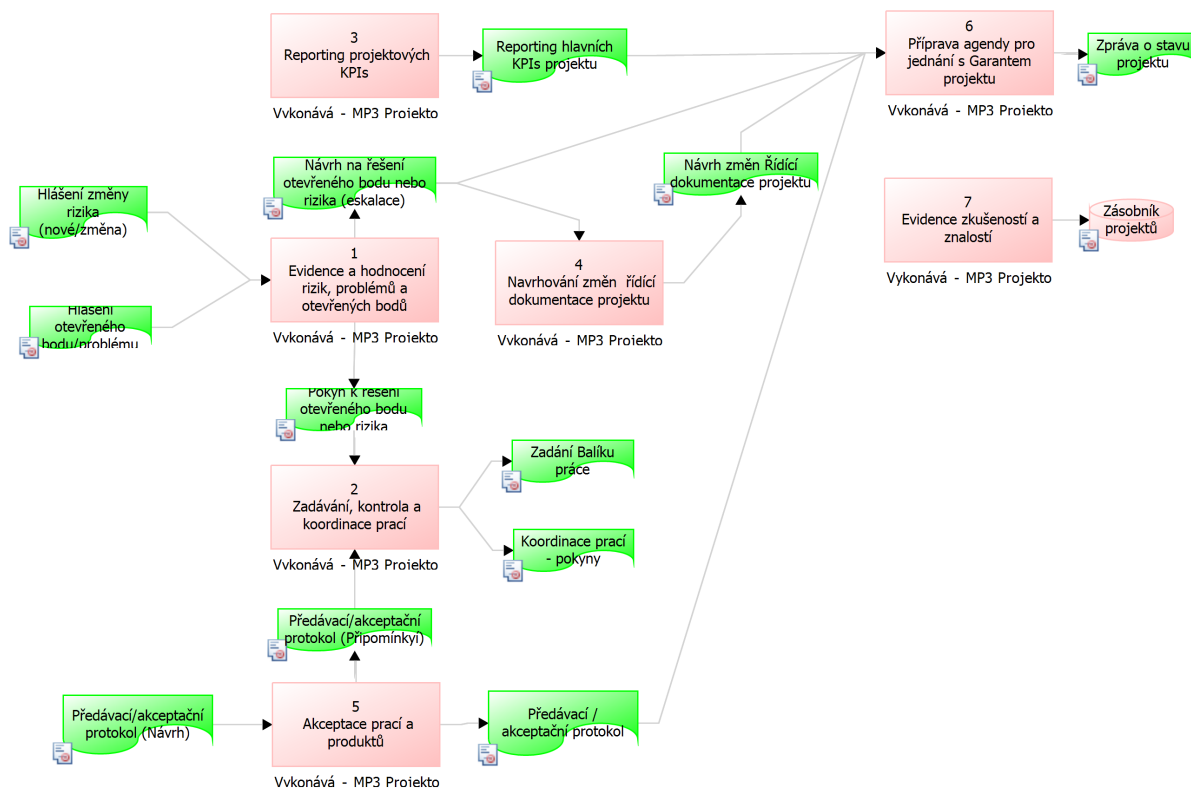
Refereční model zahrnuje procesy pro řízení tří typů projektů, volba režimu řízení projektu je vždy definována v rámci přípravy projektu. Všechny režimy jsou strukturovány ve fázích NASTAVENÍ – REALIZACE – UKONČENÍ (fáze PŘÍPRAVA probíhá v rámci procesu Řízení projektového portfolia). Všechny uvedené procesy jsou dekomponovány až na úroveň činností jednotlivých rolí v projektu (Projektový manažer, Garant projektu...).



Obrázek 11 - Proces – Řízení komplexních projektů – celkový pohled



Obrázek 12 - Proces Řízení realizace komplexních projektů - dekompozice



Obrázek 13 - Procesní diagram – Řízení prací na projektu - dekompozice

## Hlavní procesy

Hlavní procesy popisují hlavní služby, které úřad poskytuje. Hlavní procesy jsou uspořádány dle agend v souladu s níže uvedenou definicí dle zák. 111/2009 Sb.

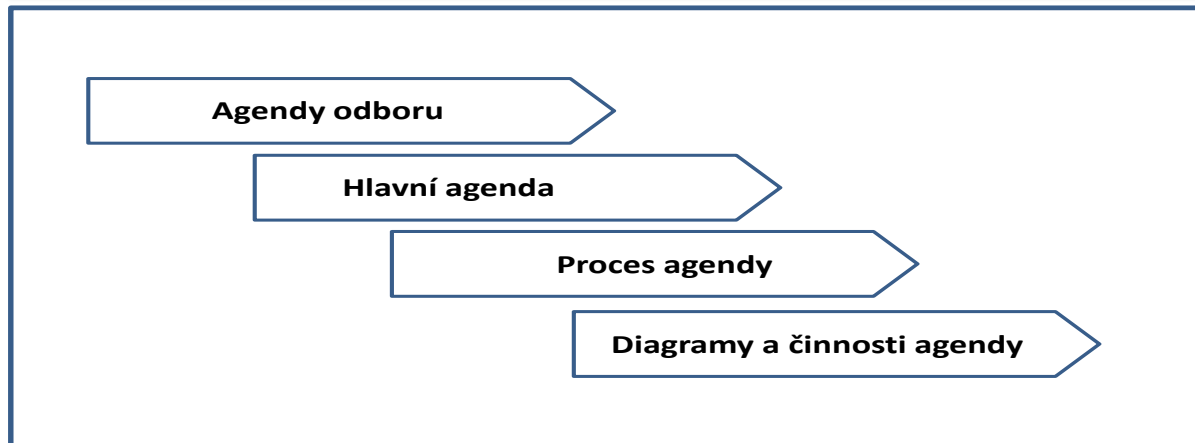
### Agenda

- **Definice:** § 2 písm. d) „Souhrn činností spočívajících ve výkonu vymezeného okruhu vzájemně souvisejících činností v rámci působnosti orgánu veřejné moci.“
- **Výklad:** Agenda je vymezena konkrétním zákonem, který upravuje způsob výkonu konkrétního úseku veřejné správy.

### Činnost

- **Definice:** § 48 písm. a) „Soubor úkonů, které jsou za účelem výkonu veřejné moci vykonávány orgány veřejné moci v rámci jejich agendy.“
- **Výklad:** Činnost je definována konkrétním ustanovením zvláštního zákona, který vymezuje agendu.

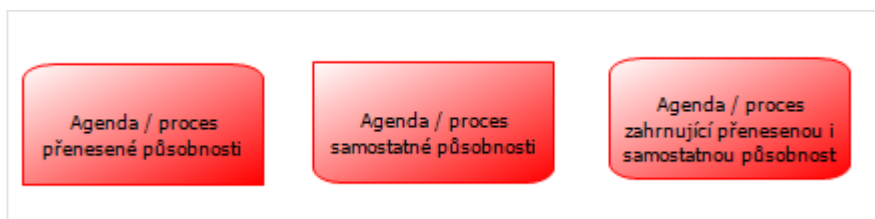
Vzhledem k tomu, že naprostá většina agend/činností je v rámci úřadu vykonávána vždy jedním odborem, jsou hlavní procesy v referenčním modelu upořádány dle následující logiky:



Obrázek 14 – Struktura hlavních procesů

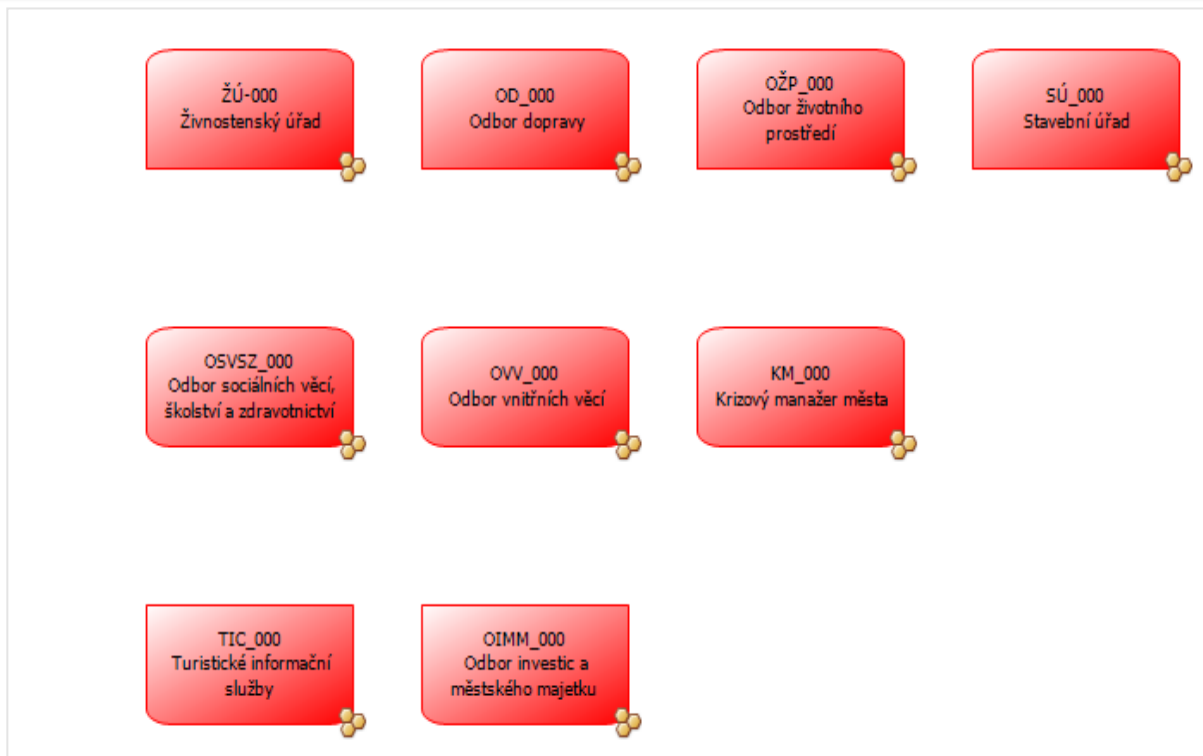
V případě, že se na vykonávání agendy podílí více odborů úřadu, je to v modelu řešeno na úrovni přiřazení zdrojů (matice odpovědnosti).

Procesy a činnosti v hlavním modelu jsou odlišeny podle toho, zda se jedná o přenesenou nebo samostatnou působnost – viz následující obrázek.



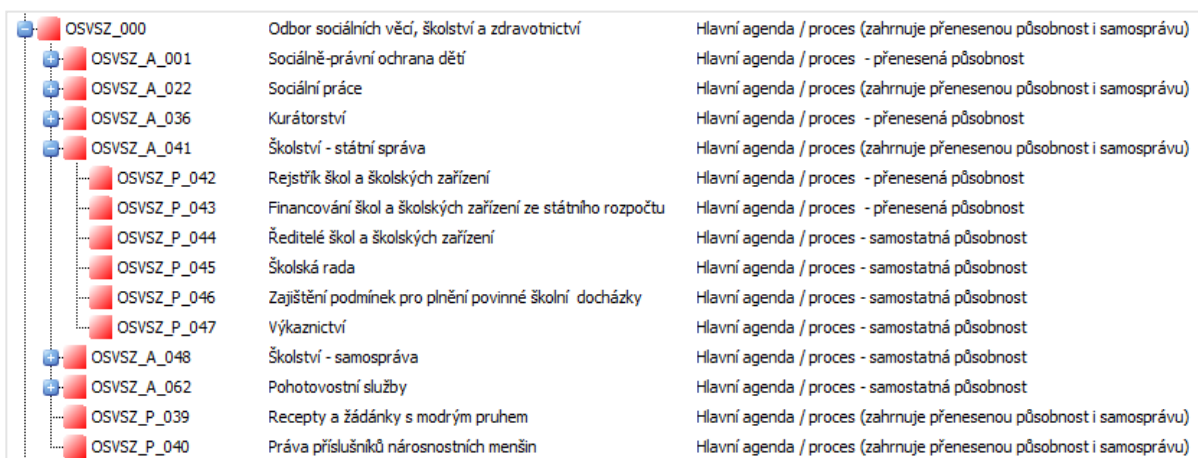
Obrázek 16 – Typy hlavních procesů úřadů

Zakladní struktura hlavních procesů úřadu dle výše uvedené logiky respektuje organizační uspořádání dle odborů, přičemž odbor uvedený v názvu procesu buď vnořeně agendy kompletně vykonává, nebo je metodicky zastřešuje (majitel procesu).



Obrázek 13 - Základní uspořádání hlavních procesů

Dekompozici hlavního procesu ve formě stromu a ve formě diagramu ukazují obrázky níže.



Obrázek 14 - Dekompozice hlavního procesu - strom



Obrázek 15 - Dekompozice odboru s odlišením typu agend



U všech agend a procesů jsou připojeny aktivní odkazy na platné zákony, to umožňuje úředníkům, kteří dané procesy a činnosti vykonávají, pohodlný přístup k platné legislativě, zároveň tato informace může být využita pro vytváření kompetenčních modelů úředníků.



Obrázek 20 - Aktivní vazba mezi činností a legislativou

## Podpůrné procesy

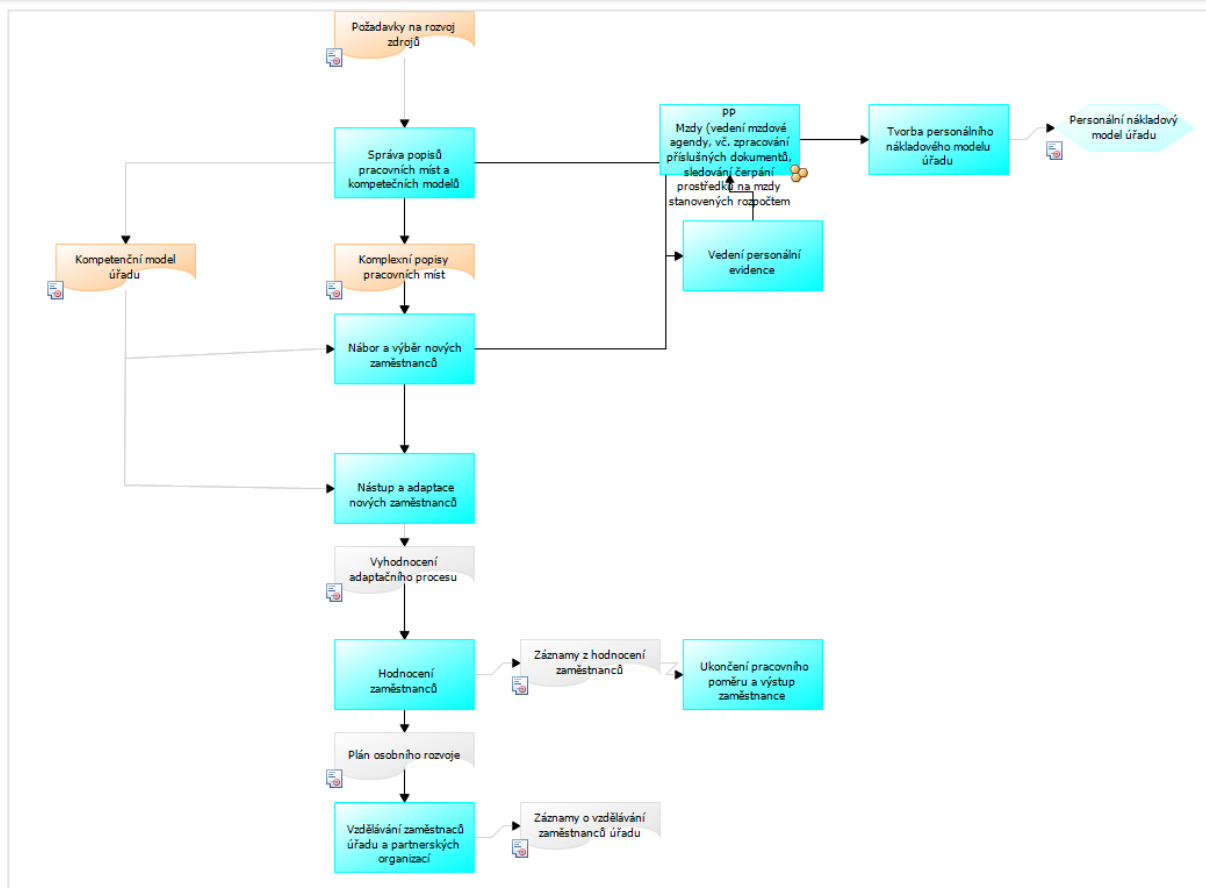
Podpůrné procesy zabezpečují vlastní chod a zdroje úřadu. Do referenčního modelu byly zařazeny procesy, které mají přímou vazbu na legislativu nebo modernizaci veřejné správy.



Obrázek 21 - Vybrané podpůrné procesy

## Správa a rozvoj lidských zdrojů

Klíčový proces správ a rozvoj lidských zdrojů je navržen tak, aby integroval klíčové funkce řízení lidských zdrojů – řízení a správu pracovních míst úřadu a pracovních náplní zaměstnanců úřadu, nábor a výběr zaměstnanců, správu kompetenčních modelů, mzdovou a personální agendu, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Současně je zde zakomponována příprava podkladů pro vytváření procesních nákladových modelů s využitím zjednodušené metody Activity Based Costing.



Obrázek 22 - Procesní diagram řízení lidských zdrojů

## Cíle a ukazatele

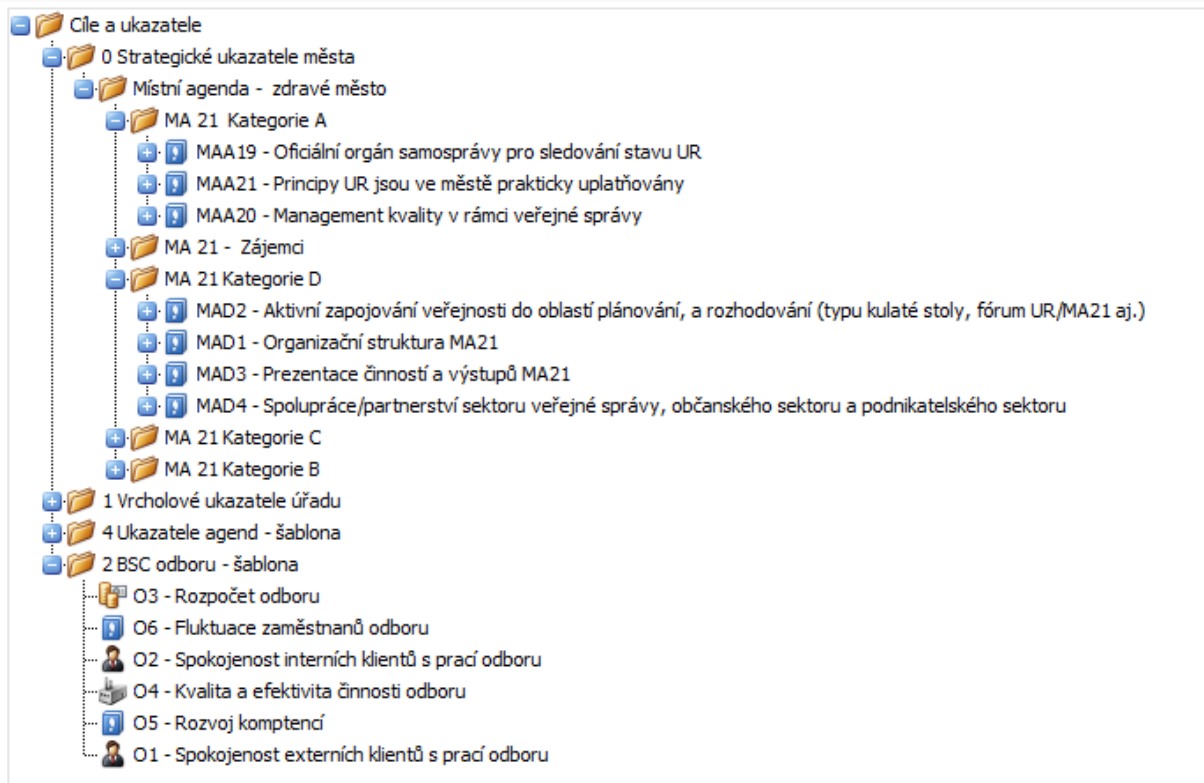
Efektivita, transparentnost a kvalita veřejné správy nemohou být zlepšovány bez plánování, měření a hodnocení výsledků a bez řídicích mechanismů založených na reálných datech z tohoto měření a hodnocení. Současně je nutné, aby cíle a ukazatele byly provázány na reálné procesy úřadu, jeho organizační útvary a byla stanovena konkrétní odpovědnost za jejich plnění.

Cíle a ukazatele jsou v referenčním modelu rozděleny do několika úrovní:

1. Cíle a ukazatele města
2. Cíle a ukazatele úřadu
3. Cíle a ukazatele odboru
4. Cíle a ukazatele agendy (procesu)

### Cíle a ukazatele města (obce) – externí ukazatele

Tato skupina ukazatelů je zaměřena především na kvalitu života ve městě nebo v obci. Úřad plnění těchto cílů a ukazatelů nemá zcela pod kontrolou – pouze podporuje jejich realizaci a monitoruje jejich plnění. Tato skupina ukazatelů by měla vyplývat ze strategického plánu rozvoje města. Model zahrnuje kritéria a ukazatele MA 21 a podporuje tak provázání sady ukazatelů MA21 s ostatními strategickými cíli a ukazateli.



Obrázek 23 Strom cílů a ukazatelů

## Cíle a ukazatele úřadu

V referenčním modelu je pro úroveň úřadu využito upraveného návrhu ukazatelů zpracovaných pracovní skupinou Národní ekonomickou radou vlády (NERV). Lze předpokládat, že tyto ukazatele budou v budoucnu použité v této nebo modifikované podobě pro hodnocení a porovnávání výkonnosti úřadů. Jedná se o ukazatele v těchto oblastech:

- **FINANCE (ROZPOČETNICTVÍ/ ÚČETNICTVÍ)**
- **PERSONALISTIKA**
- **SPRÁVA NEMOVITOSTÍ (ADMINISTRATIVNÍCH PLOCH)**
- **SPRÁVA INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ A KOMUNIKACE**
- **NÁKUP**
- **MANAŽERSKÉ A ORGANIZAČNÍ SLUŽBY (ZEJMÉNA PRÁVNÍ PODPORA)**



Obrázek 24 - Struktura vrcholových ukazatelů úřadu

### Cíle a ukazatele odboru

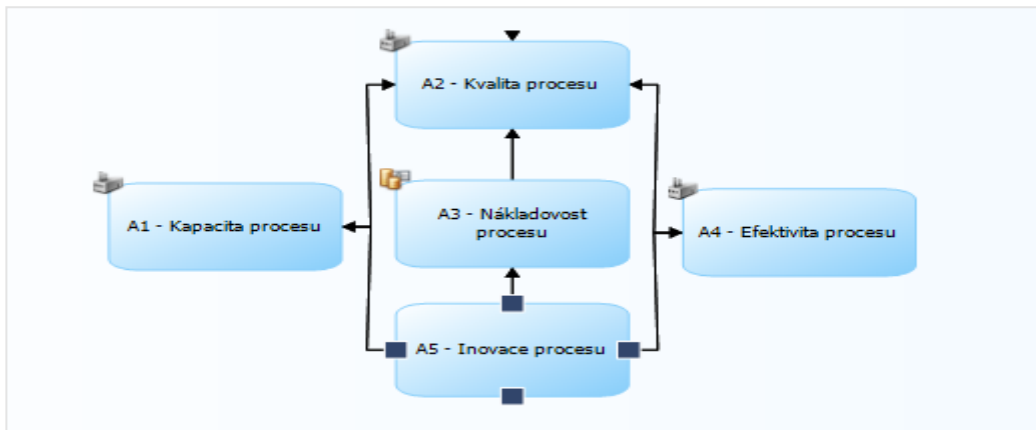
Cíle a ukazatele odboru měří především celkovou schopnost odboru zabezpečovat požadované agendy (agregace cílů a ukazatelů agend) a také efektivně zacházet se zdroji – zejména finančními a lidskými. Pro návrh struktury ukazatelů a cílů odboru byla využita metodika Balanced Scorecard.



Obrázek 25 - Struktura ukazatelů odboru

### Ukazatele agendy / služby

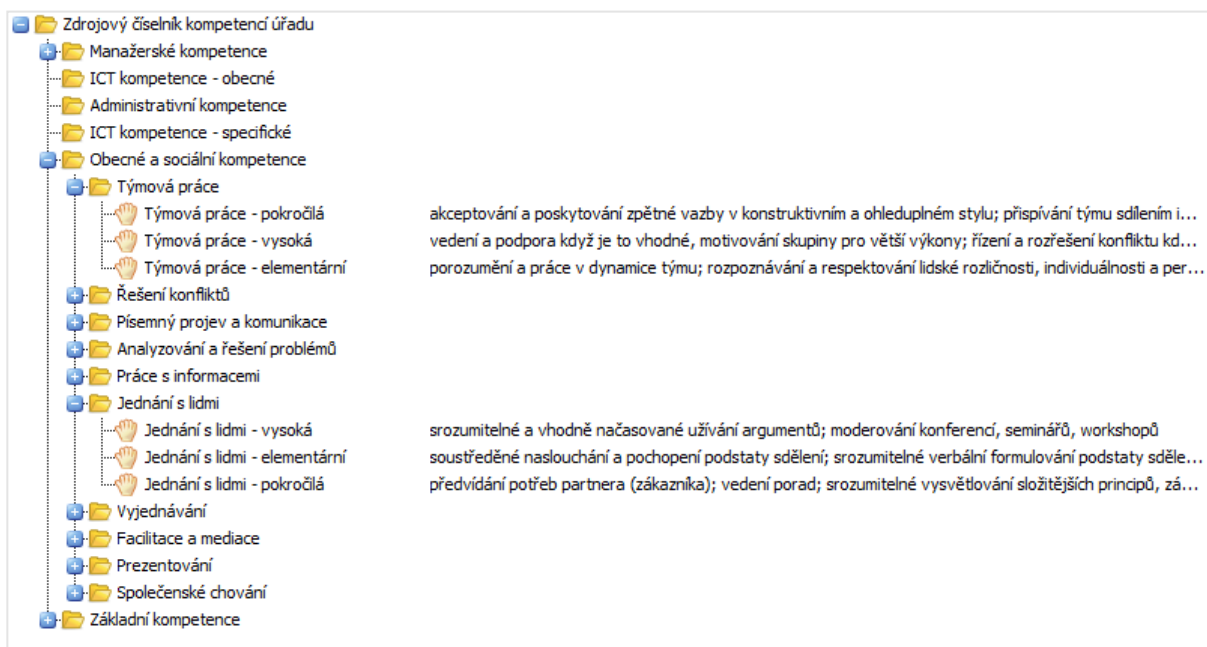
Nejnižší úrovní ukazatelů navržených v modelu jsou ukazatele pro konkrétní agendu resp. službu. Také tyto ukazatele vycházejí z konceptu Balanced Scorecard.



Obrázek 26 - Struktura ukazatelů agendy / služby

### Kompetenční modely

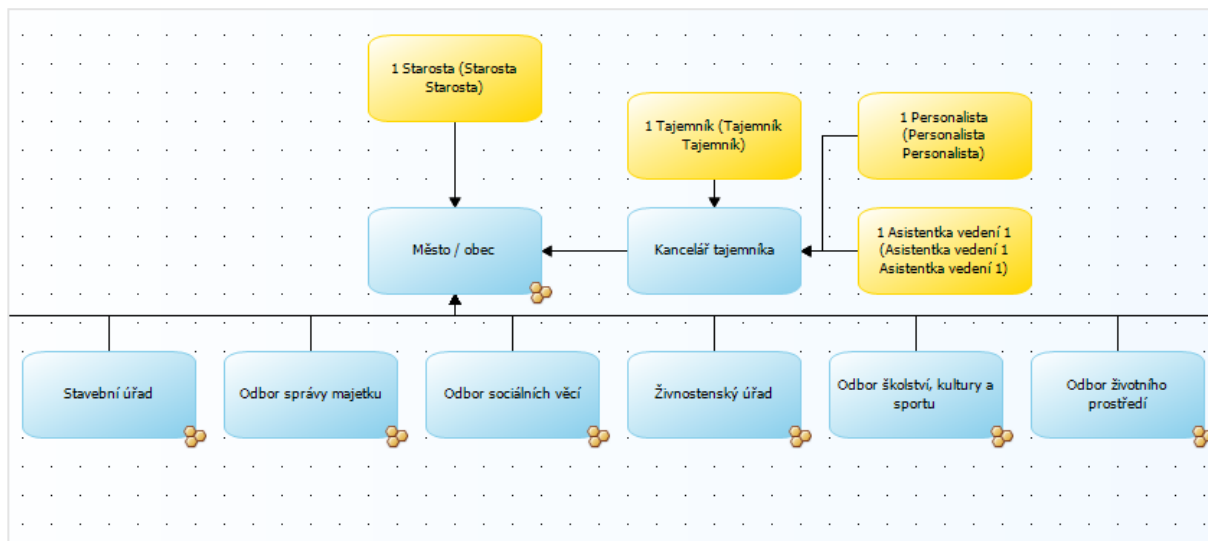
Referenční model obsahuje sadu generických kompetencí, které lze využít jako základ pro vytváření kompetenčních modelů pro příslušné pracovní pozice na úřadu resp. pro konkrétní úředníky. V modelu lze komfortně vytvářet standardizované kompetenční modely pro typy pracovních pozic a rolí (vedoucí odboru, vedoucí oddělení, referent...) a ty následně podporovat v rámci procesu hodnocení zaměstnanců a jejich osobního rozvoje.



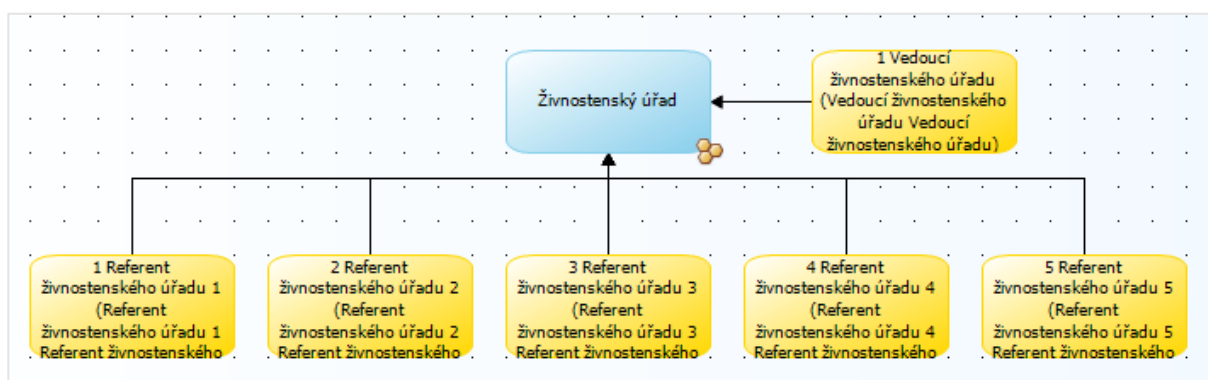
Obrázek 27 - Ukázka generických kompetencí

## Organizační struktura

Model obsahuje předdefinovanou organizační strukturu úřadu. Ta umožňuje formou tzv. matic odpovědností provázat povinnosti a pravomoci všech zaměstnanců úřadu s konkrétními činnostmi v procesním modelu. Tato vazba pak umožňuje automatické vytváření popisů pracovních náplní na jednotlivých pracovních pozicích.



Obrázek 28 - Ukázka modelu org. struktury 1

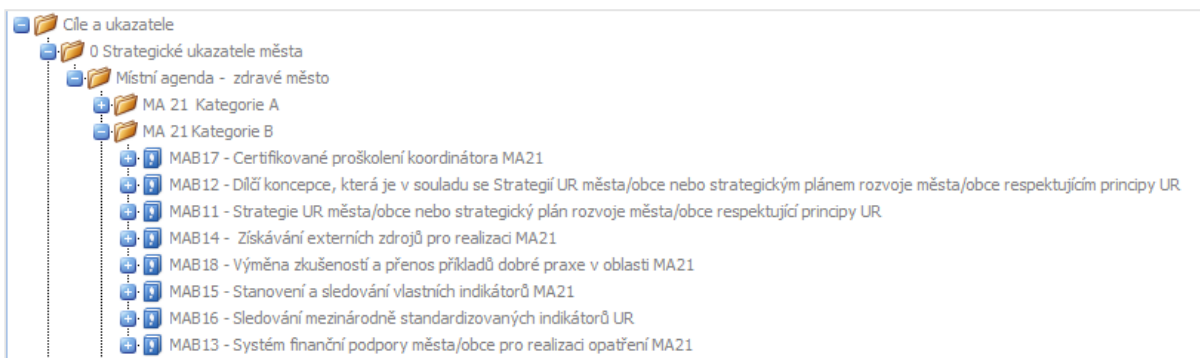


Obrázek 29 - Ukázka organizační struktury – odbor

Pro konkrétní úřad stačí upravit počty pracovních míst, naimportovat jména zaměstnanců a vytvořit příslušné organizační vazby.

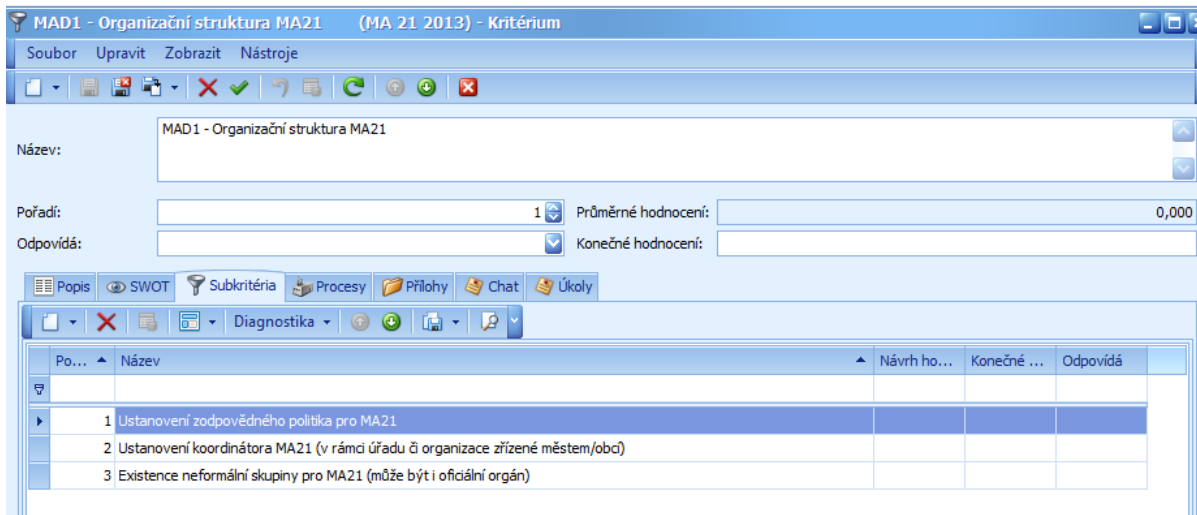
## Místní agenda 21 v referenčním modelu

Referenční model obsahuje předdefinovanou kompletní sadu kritérií MA 21, kterou lze využívat dvojnásobným způsobem – buď jako součást modelu cílů a ukazatelů (jako součást strategických ukazatelů města) nebo jako sebehodnotící proces, který je rovněž modelem podporován. V případě, že je MA 21 součástí sestavy ukazatelů města, je za každé kritérium stanovena odpovědná osoba, která reportuje a komentuje plnění ukazatele.



**Obrázek 30 - Ukázka kritérií MA 21 ve stromu ukazatelů**

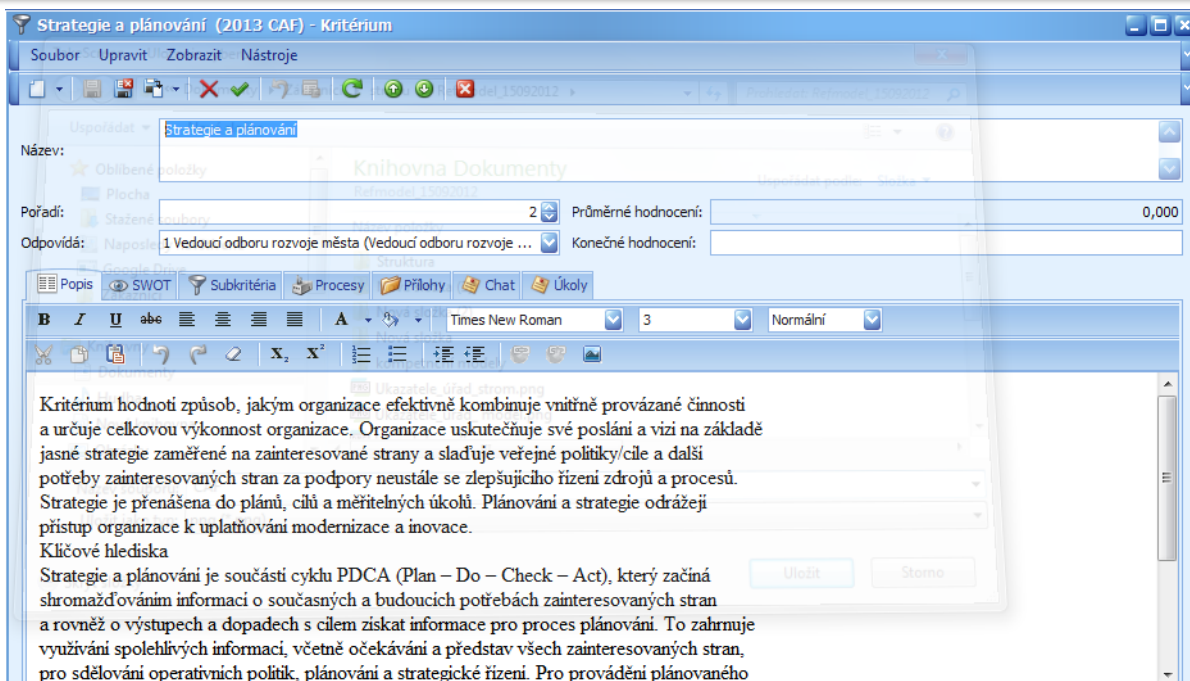
V případě, že se vedení města rozhodne vyhodnotit plnění ukazatelů MA 21 formou sebehodnocení (obdobně jako v modelu CAF), je v referenčním modelu připravena sada kritérií a sub kritérií, jejichž hodnocení provádí předem definovaný tým. Model podporuje diskusi ohledně hodnocení a výpočet průměrných hodnot (které lze následně upravit). V rámci hodnocení plnění kritérií MA21 model podporuje rovněž vytváření SWOT a analýzy a akčního plánu.



**Obrázek 31 - Ukázka podpory sebehodnocení MA 21**

## Model CAF v referenčním modelu

V referenčním modelu připravena také sada kritérií a sub kritérií pro sebehodnocení podle modelu CAF (common assessment framework) jejichž hodnocení rovněž provádí předem definovaný tým. Model podporuje diskusi ohledně hodnocení a výpočet průměrných hodnot (které lze následně upravit). V rámci hodnocení plnění kritérií CAF model podporuje rovněž vytváření SWOT a analýzy a akčního plánu. Po ukončení sebehodnocení model umožňuje automaticky generovat výslednou zprávu o sebehodnocení CAF.



Obrázek 32 - Ukázka dialogu při sebehodnocení CAF

Hlavním autorem „Referenčního modelu integrovaného systému řízení městského úřadu“ jsou:

- Český institut efektivního managementu, z.ú. - celkový koncept a všechny oblasti referenčního modelu

Spoluautory Referenčního modelu jsou:

- NSZM ČR, - pro oblast strategického řízení města a strategických ukazatelů s vazbou na místní Agendu 21.