



Seminář NSZM na MV ČR



Balanced Scorecard a využití indikátorů ve strategickém řízení

Praha 26.4.2006

Ing. Milan Půček, MBA
tajemník Městského úřad Vsetín
milan.pucek@mestovsetin.cz



Kde najdete informace:

Hodně z toho, o čem budu mluvit lze najít v:

1. ŘÍZENÍ PROCESŮ VÝKONU STÁTNÍ SPRÁVY (PŘÍPADOVÁ STUDIE VSETÍN).

MVČR Praha 2004, ISBN: 80-239-4098-8

Lze vyžádat na MV ČR, odboru modernizace (ředitel doc.Marek)

2. JAK EFEKTIVNĚ UPLATŇOVAT CAF V SAMOSPRÁVNÝCH ÚŘADECH – soubor příkladů, Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005

Lze vyžádat na www.npj.cz

3. MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI V ORGANIZACÍCH VEŘEJNÉ SPRÁVY – soubor příkladů, Praha: MV ČR, 2005

Lze vyžádat na MV ČR, odboru modernizace (ředitel doc.Marek)

4. PŘÍSTUP RADNICE K ŽIVOTNÍMU PROSTŘEDÍ – soubor příkladů ze Vsetína,

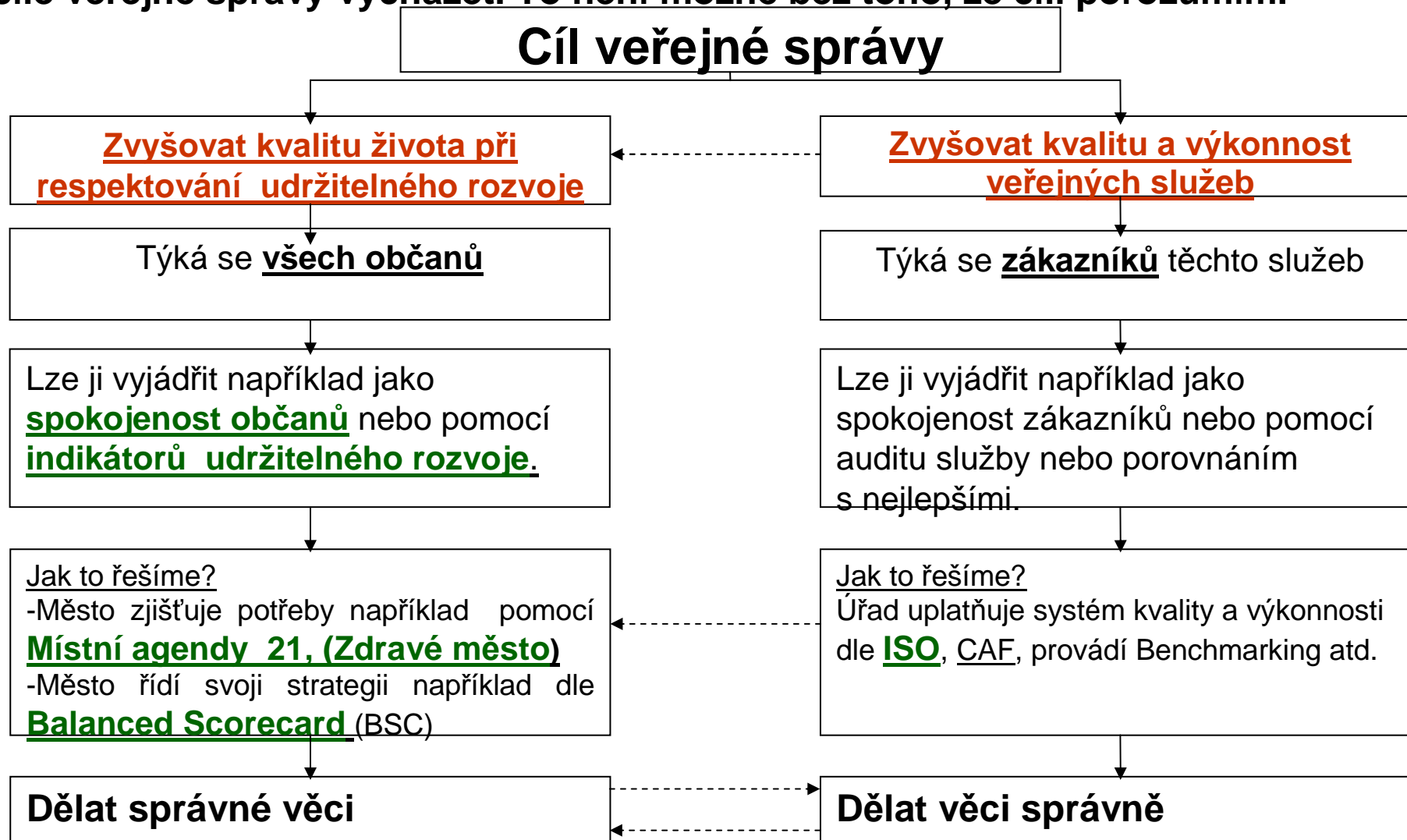
Vsetín: Město Vsetín, 2005

Lze vyžádat na MěÚ Vsetín

E-mailovou verzi publikací lze vyžádat na milan.pucek@mestovsetin.cz.

V čem BSC může pomoci : 1. Systémové předpoklady úspěchu : Vychází vize úřadu z cíle veřejné správy?

Řízení úřadu – mají-li našim občanům a zákazníkům přinášet užitek – musí z cíle veřejné správy vycházet. To není možné bez toho, že cíli porozumím.



V čem BSC může pomoci : 2. Porozumět vztahu kvalita versus výkonnost veřejných služeb

Při posuzování kterékoliv veřejné služby můžeme výsledky hodnotit podle 3 kritérií:

- kvalita pro zákazníka této služby
- výkonnost veřejné služby
- náklady vynaložené na tuto službu

Přičemž je jasné, že výkony/ náklady = produktivita.

| | kvalita | výkonnost | náklady |
|------------------------|-------------------------|-----------|---------|
| ideál | ↑ | ↑ | ↓ |
| cíl 1 nebo | ↑ | ↑ | 0 |
| cíl 2 nebo | ↑ | 0 | ↓ |
| cíl 3 nebo | 0 | ↑ | ↓ |
| cíl 4 nebo | 0 | 0 | ↓ |
| cíl 5 | ↑↑ | ↑ | ↑ |
| atd. | mnoho dalších kombinací | | |
| negativní vývoj | ↓ | 0 | 0 |
| nebo | 0 | ↓ | 0 |
| atd. | mnoho dalších kombinací | | |
| krize | ↓ | ↓ | ↑ |

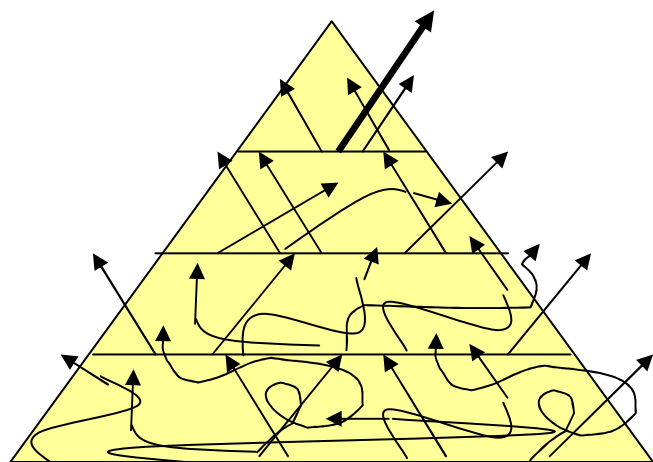
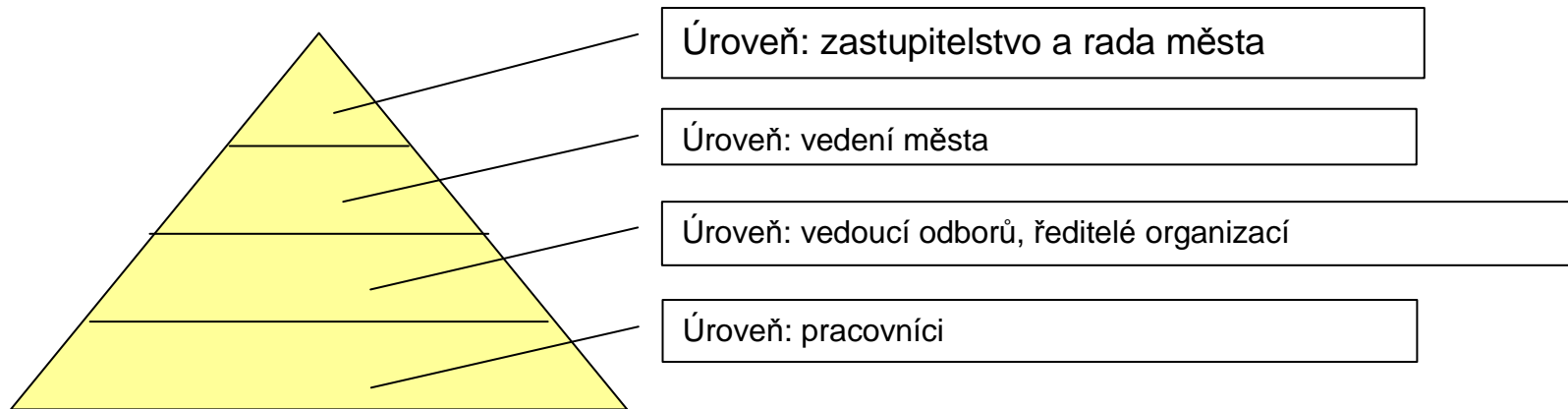
↑ růst


↓ pokles

0 stagnace

↑↑ výrazný růst

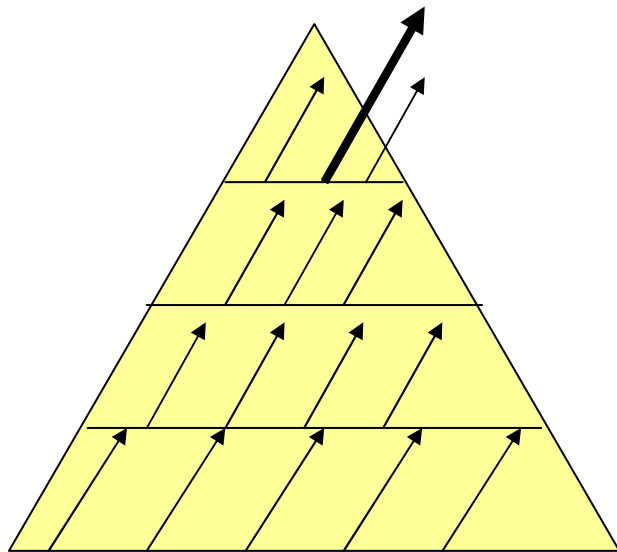
V čem BSC může pomoci : 3. Nemít zmatek ve strategiích



 Dílčí koncepce je již na úrovni zastupitelstva či rady **v rozporu** se strategickým plánem.

To zcela logicky na nižších úrovních působí zmatek – jednotlivé dokumenty se nepodporují nebo si dokonce odporují. To se promítá do aktivit, činností, struktury ...
Důsledkem je:
nízká výkonnost, kvalita, vyšší náklady!!

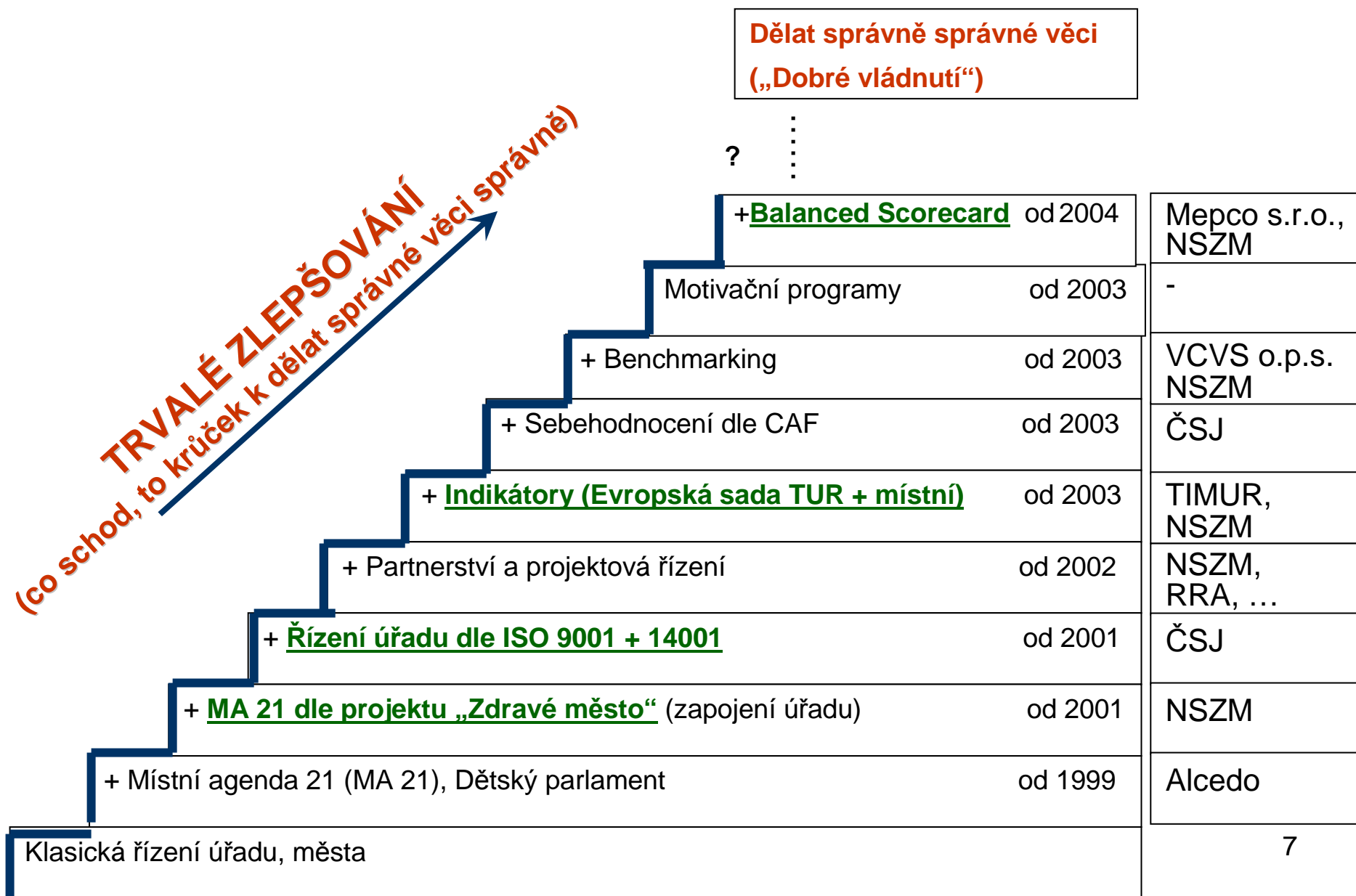
pořádek ve strategiích



Dílčí koncepce je na úrovni zastupitelstva či rady **v souladu** se strategickým plánem.

Je –li strategie správně uplatněna, jsou aktivity, procesy, plány, struktura na nižších úrovních s ní v souladu. Čili nižší úrovně podporují strategii na úrovni města. To má výrazně kladný vliv na výkonnost, efektivnost, kvalitu atd.

Vsetín - Přístup k trvalému zlepšování



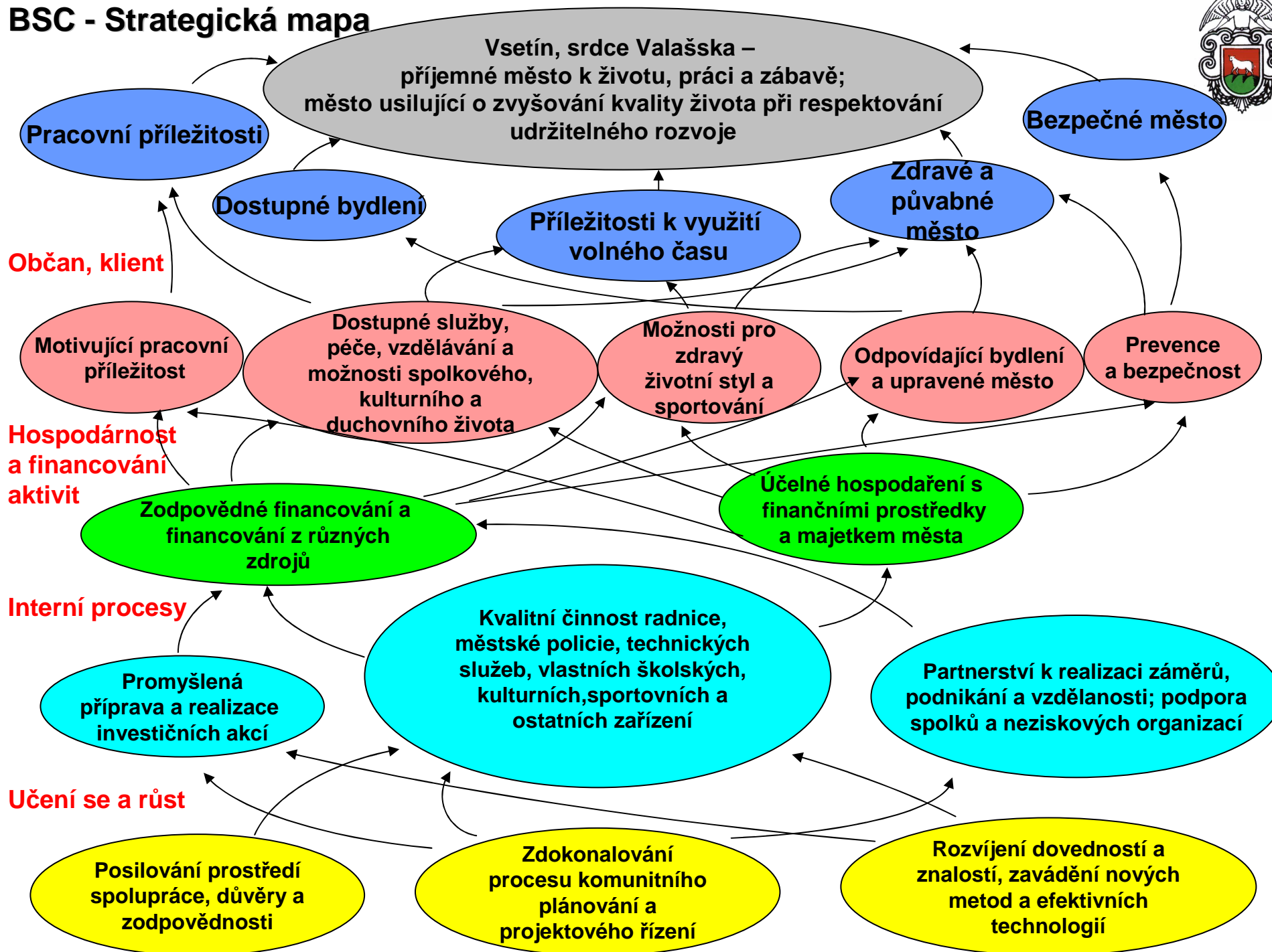
Vsetín - V čem nám pomáhá BSC?

BSC - Schéma metody

BSC – Balanced Scorecard, Metoda vyvážených ukazatelů nebo též Vyvážený úspěch



BSC - Strategická mapa









BSC - Měřítko



| Soubor měřítek strategických témat města | |
|---|--------------------------------------|
| Téma: | Název měřítka (indikátor): |
| Vize | 0.1 Index spokojenosti občanů |
| | 0.2 Ekologická stopa |
| | 0.3 Počet obyvatel města |

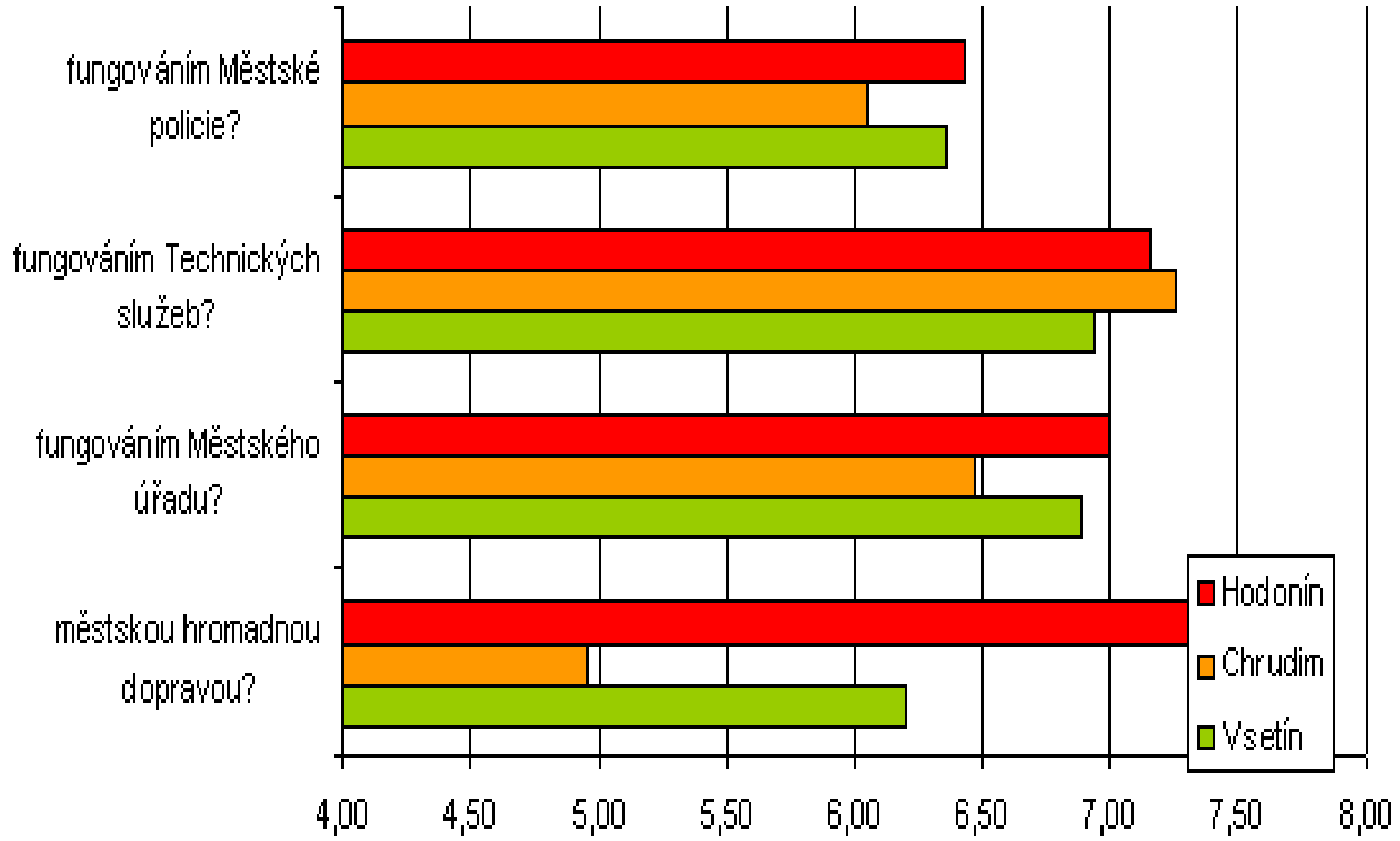
Pro každé měřítko je stanovena metodika měření a cílové hodnota pro následující rok a rok 2010.

Vsetín – Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje (www.timur.cz)








| A | ZÁKLADNÍ INDIKÁTORY | B | DOPLŇKOVÉ INDIKÁTORY |
|----|---|----|--|
| č. | Indikátor | č. | Indikátor |
| 1 | Spokojenost občanů <i>Obecná spokojenost občanů s různými rysy samosprávy</i>  | 6 | Cesty dětí do a ze školy  <i>Způsob dopravy dětí mezi domovem a školou</i> |
| 2 | Místní příspěvek globálním klimatickým změnám <i>Emise CO₂ (v delším časovém úseku, při určení zjednodušené metodiky, se tento indikátor soustředí na ekologické následky)</i> | 7 | Udržitelné řízení místní samosprávy a místního podnikání <i>Podíl veřejných a soukromých organizací, které přijaly a užívají environmentální a sociální metody řízení</i>  |
| 3 | Mobilita a místní přeprava cestujících <i>Denní vzdálenosti přepravy cestujících a způsoby dopravy</i>  | 8 | Hluk <i>Podíl populace vystavené škodlivému hluku v prostředí</i> |
| 4 | Dostupnost místních veřejných parků a služeb <i>Přístup obyvatel k nejbližšímu parku a přístup k základním službám</i>  | 9 | Udržitelné využívání půdy <i>Udržitelný rozvoj, obnova a ochrana půdy a stanovišť pod danou samosprávou</i> |
| 5 | Kvalita místního ovzduší <i>Počet dní s dobrou kvalitou ovzduší</i>  | 10 | Výrobky propagující udržitelnost <i>Podíl spotřeby výrobků s označením ekologický, organického původu nebo vzájemně výhodný</i> |

Spokojenost s

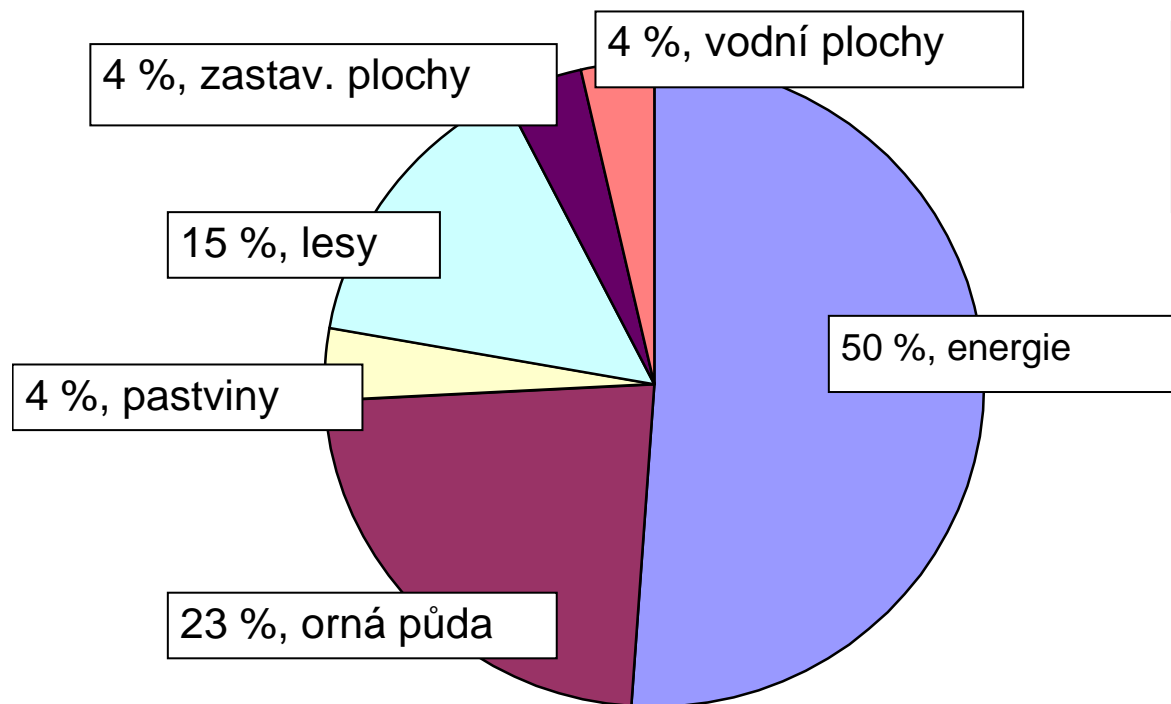
Jak jste spokojen s:



Dotazník ke spokojenosti zákazníků

| Hodnocení spokojenosti občanů - anonymní budova úřadu Svárov 1080, datum: | | | Poznámky a připomínky (nepovinné) kritika, náměty, místo pro pochvalu |
|--|---|--------------------------------------|---|
| Matrika - Odbor správních agend |  | 1 velmi spokojen | <p>Vysvětlivky k vyplnění dotazníku jsou na druhé straně tohoto formuláře</p> |
| Finanční odbor |  | | |
| » pokladna |  | 2 spokojen | |
| Odbor kanceláře starosty | | | |
| Odbor správy a údržby majetku |  | 3 ani spokojen, ani nespokojen | |
| Odbor výstavby, územ. plánování a dopravy | | | |
| Odbor životního prostředí |  | 4 nespokojen | |
| Odbor školství a kultury | | | |
| Odbor investic a rozvoje |  | 5 velmi nespokojen | |
| Obecní živnostenský úřad |  | | |
| Útvar interního auditu | Oddělení, poznámka: | | |
| | | | |

Indikátor „Ekologická stopa“



Ekostopa Vsetína
ES = 3,80 gha/obyvatele

Všechny potřebné informace včetně možnosti výpočtu osobní ekologické stopy lze získat na [www, odkud jsou také čerpány následující informace:](http://hraozemi.cz/ekostopa/)

<http://hraozemi.cz/ekostopa/>

http://nszm.internet.cz/cb21/ARCHIV/PROJEKTY/projekty04/VZMZP04/7_Ekostopa_text.pdf

<http://www.timur.cz/>

BSC - Měřítko

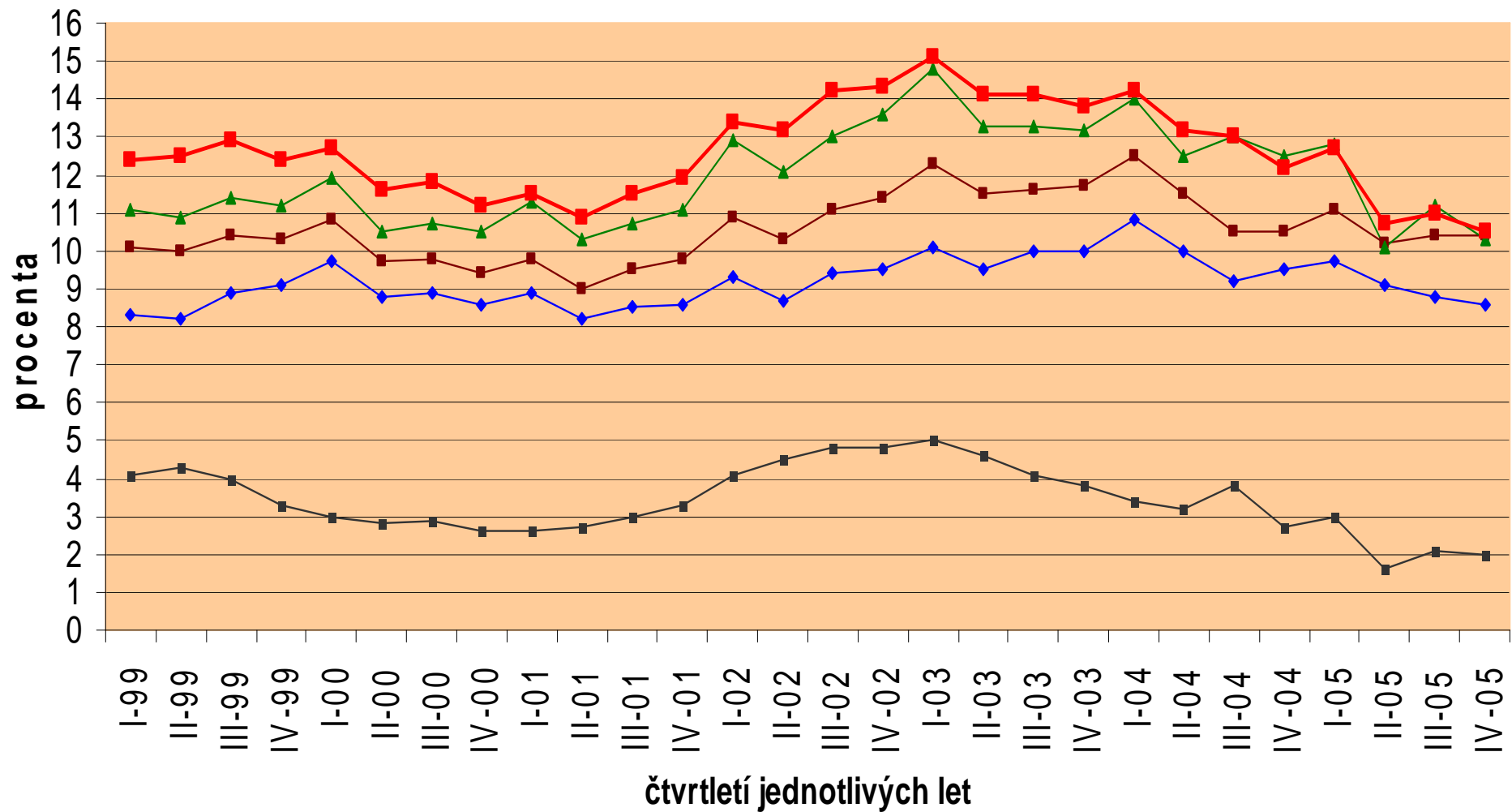


| | |
|--|---|
| Občan, klient | |
| 1.Motivující pracovní příležitost | 1.1 Míra nezaměstnanosti (%) |
| | 1.2 Průměrná mzda - růst |
| 2.Dostupné služby, péče, vzdělávání a možnosti spolkového, kulturního a duchovního života. | 2.1 Dostupnost vybraných služeb a péče |
| 3.Možnosti pro zdravý životní styl a sportování | 3.1 Indikátor zdraví obyvatelstva |
| | 3.2 Možnosti pro zdravý životní styl |
| 4.Odpovídající bydlení a upravené město | 4.1 Index kvality života na sídlišti |
| | 4.2 Počet vybudovaných nových bytů a rodinných domů |
| 5.Prevence a bezpečnost | 5.1 Pocit bezpečí (%) |
| | 5.2 Počet akcí k prevenci (kriminalita, doprava) |
| | 5.3 Nápad trestné činnosti |
| | 5.4 Vývoj dopravní nehodovosti |
| | 5.5 Index stability infrastruktury |

BSC - Měřítko



Míra nezaměstnanosti



—♦— ČR —■— Okres —▲— Region —■— Město —■— Město vs. ČR

BSC - Měřítko



| Hospodárnost a financování aktivit | |
|--|--|
| 6. Zodpovědné financování a financování z různých zdrojů | 6.1 Míra zadluženosti vs. mez (\pm %) |
| | 6.2 Podíl provozních výdajů vůči zdrojům (%) |
| | 6.3 Získané dotace vs. rozpočet (Kč, %) |
| | 6.4 Peníze někoho jiného investované ve městě |
| 7. Účelné hospodaření s prostředky a majetkem města | 7.1 Využívání majetku |
| | 7.2 Cena vybraného majetku města (Kč) |
| | 7.3 Vyhodnocení účelnosti a efektivnosti při hospodaření s finančními prostředky |

BSC - Měřítko



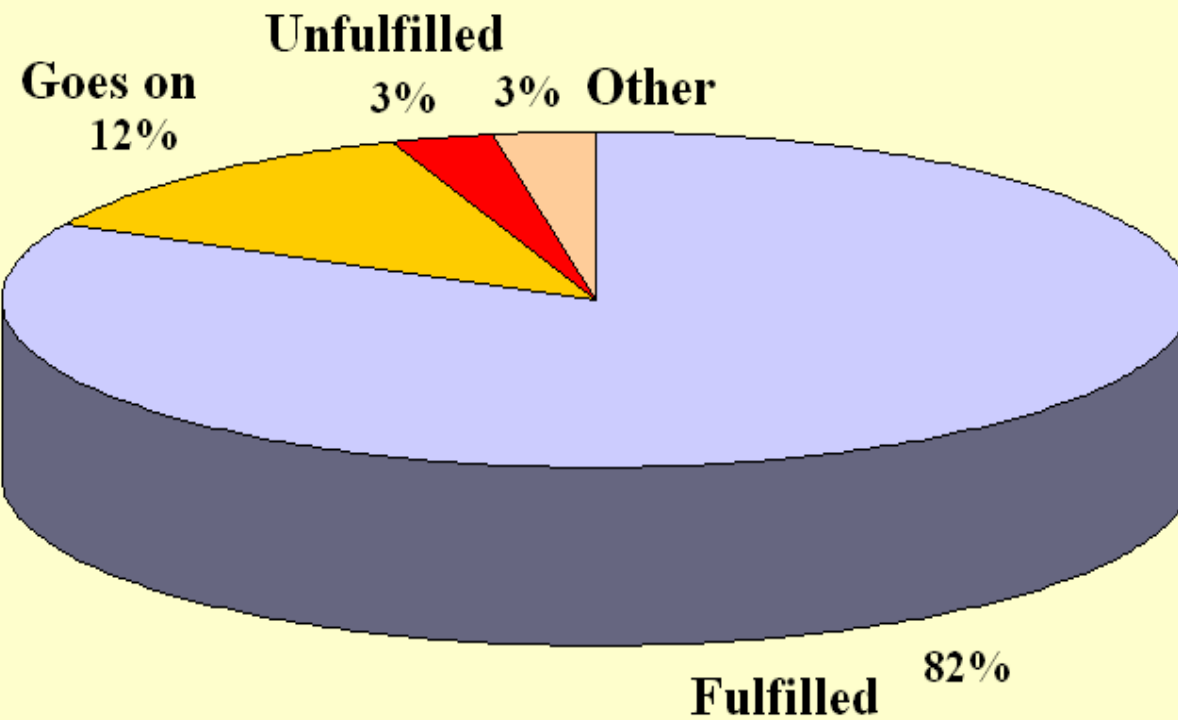
| Interní procesy | |
|--|--|
| 8.Promyšlená příprava a realizace investičních akcí | 8.1 Plocha zón a jejich využití (m ²) |
| | 8.2 Počet připravovaných a realizovaných investic |
| 9.Kvalitní činnost radnice, městské policie, technických služeb, vlastních školských, kulturních, sport. a ostatních zařízení. | 9.1 Hodnocení výkonnosti - benchmarking |
| | 9.2 Hodnocení dle metody CAF |
| | 9.3. Audit pracovišť včetně stížností |
| 10.Partnerství k realizaci záměrů, podnikání a vzdělanosti; podpora spolků a NNO | 10.1 Plnění Akčního plánu zdraví a kvality života (%) |

Action plan of health and life quality

| A. Životní prostředí / Doprava | | | | | | | |
|--|--|-------------|-------------|-----------------------|--------|-------------|------------|
| Definice termínu odpovědnosti = odpovědnost vůči zabezpečení aktivity Plánu zdraví a kvality života | | | | | | | 61 260 000 |
| Není-li sloupec spolupráce, realizace vypsan, znamená to, že ten, kdo nese odpovědnost, zodpovídá sám za danou aktivitu | | | | | | | |
| Obsah | Úvodní list | Termín | Odpovědnost | Realizace, spolupráce | Průběh | Částka | BSC |
| A.1 | Budou dokončeny započaté a plánované projekty na zlepšení kvality životního prostředí. | | | | | 7 050 000 | 1.3.4 |
| NEHAP priority 1, 2, 5, 9,13, 16 ,20 AGENDA 21 – kapitola 6, 7, 8, 9, 25, 27, 28, 34 Health – Zdraví 21 – cíle 1, 3, 8, 10, 11, 18, 21 | | | | | | | |
| A.1 | Dokončit započaté a plánované projekty na zlepšení kvality životního prostředí. | | | | | | |
| A.1.1 | Zřízení Sběrného dvora | 2003 - 2005 | TS | OIR | | 2 000 000 | |
| A.1.2 | Plynofikace Janišov – realizace | 2005 - 2006 | OIR | | | 5 050 000 | |
| A.1.3 | Řešení kompostování ve městě | 2004-2005 | OŽP | | | viz A.5.1 | |
| A.2 | Bude k dispozici dostatek objektivních informací o stavu životního prostředí. | | | | | 0 | 3.4 |
| NEHAP priority 1, 2, 5, 18, 21 AGENDA 21 - kapitoly 6, 8, 15, 18, 27, 28, 31, 35, 36, 40 Health – Zdraví 21 – cíle 8, 10, 11, 18, 19, 21 | | | | | | | |
| A.2 | Zajistit dostatek objektivních informací o stavu životního prostředí. | | | | | | |
| A.2.1 | Pasport zeleně – GIS | 2003 - 2005 | OKS | | | viz F.3.1.2 | |
| A.2.2 | Pasport černých skládek a sběrných nádob a svozových tras – GIS | 2003 - 2005 | OKS | | | viz F.3.1.2 | |
| A.2.3 | Prezentace výsledků a forem monitorování ŽP ve městě. | trvale | OŽP | KŽP | | 0 | |
| A.2.4 | Vydání a distribuce osvětových a informačních materiálů pro školy, občany o nakládání s odpady (recyklace, kompostárna, sběrný dvůr aj). | 2005 | OŽP | TS | | 0 | |
| A.3 | Bude uplatňováno aktivní vodní hospodářství. | | | | | 1 850 000 | 1.4.5 |
| NEHAP priorita 1, 15, 18, 20, 27 AGENDA 21 – kapitoly 7, 8, 15, 17, 18, 28, 30, 31, 32, 34, 36, 40 Health – Zdraví 21 – cíle 8, 10, 11, 18 | | | | | | | |
| A.3 | Realizovat opatření ke zlepšení kvality vody, projekt Čistá Bečva. | | | | | | |
| A.3.1 | Projekt Čistá Bečva | 2002 - 2007 | mikroreg. | | | 1 850 000 | |

Fulfillment of Action plan according to activities

Action plan of health and life quality



BSC - Měřítko



| 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 |

Výsledky – spokojenost zaměstnanců

| | | 2004 | 2005 | 2004 | 2005 | 2004 | 2005 | | |
|---|--|-------------------|-------------------|---|------------------------|------------------------|------------------------|------|------|
| | | průměr za úřad | průměr za úřad | průměr za oblast | průměr za oblast | průměr za otázku | průměr za otázku | | |
| oblast | text otázky: Jak jste spokojen(a) s(se): | | | | | | | | |
| A) Obecná spokojenost s obsahem práce | 1 jasným zaměřením cílů, týkajících se Vašeho pracovního výkonu a dalších pracovních cílů? | 2,91 | 2,85 | 2,67 | 2,54 | 2,26 | 2,00 | | |
| | 2 možnostmi ovlivňovat svou práci? | | | | | 2,81 | 2,84 | | |
| | 3 možnostmi ovlivňovat strategii organizace? | | | | | 3,90 | 3,80 | | |
| | 4 rozmanitostí Vaší pracovní náplně? | | | | | 1,98 | 2,08 | | |
| | 5 mírou zodpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům? | | | | | 2,33 | 2,00 | | |
| | 6 kompetencemi, kterými disponujete? | | | | | 2,74 | 2,51 | | |
| B) Oblast řízení | 7 podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného? | | | | | | | 2,68 | 2,48 |
| | 8 zpětnou vazbou, kterou získáváte na základě vykonané práce? | | | | | 2,85 | 2,74 | 2,93 | 2,87 |
| | 9 běžnou organizací práce ve svém odboru? | | | 2,75 | 2,79 | | | | |
| | 10 celkovým řízením odboru, kde pracujete? | | | 2,91 | 2,78 | | | | |
| | 11 školením a poskytováním informací k systému řízení kvality? | | | 3,01 | 2,79 | | | | |
| 12 spoluprací a atmosférou v odboru, kde pracujete? | 2,59 | | | 2,40 | | | | | |
| C) Vztahy v organizaci | 13 spoluprací mezi odbory? | | | 2,65 | 2,52 | 2,71 | 2,64 | | |
| | D) Komunikace v organizaci | | | 14 průhledností / otevřeností a tokem informací v odboru? | 3,31 | 3,16 | 3,09 | 2,89 | |
| 15 s tokem informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům? | | | | 3,54 | 3,43 | | | | |
| E) Osobní perspektiva | 16 postupem své kariéry do současnosti? | | | 2,51 | 2,50 | 2,66 | 2,47 | | |
| | 17 poskytovanými možnostmi vzdělávání, výcviku a rozvoje? | | | 2,39 | 2,52 | | | | |
| | 18 využitím Vaší kvalifikace, pracovního potenciálu? | | | 2,67 | 2,46 | | | | |
| F) Pracovní prostředí | 19 stavem pracovního prostředí na vlastním pracovišti? | | | 2,69 | 2,75 | 2,70 | 3,02 | | |
| | 20 stavem technického vybavení pracoviště? | | | | | | | | |
| G) Hodnocení pracovního výkonu | 21 prováděním hodnocení pracovního výkonu jednotlivce? (výkonnostní parametry) | | | | | | | 3,54 | 3,48 |
| | 22 platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte ? | | | | | | | 3,09 | 3,11 |
| | 23 pracovní výkony, které podáváte? | | | 2,88 | 3,15 | 1,77 | 1,64 | | |
| | 24 ostatními výhodami poskytovanými zaměstnavatelem ?(stravenky, pružná pracovní doba, sociální fond) | | | | | 2,60 | 3,94 | | |
| | 25 se systémem odměňování dle vnitřního platového předpisu | | | | | 3,40 | 3,54 | | |
| H) Hodnocení města Vsetín jako zaměstnavatele | 26 Městem Vsetín jako svým zaměstnavatelem? | | | | | 3,14 | 2,99 | 3,14 | 2,99 |
| I) Hlavní hodnoty organizace | 27 byl respektován člověk a jeho schopnosti? | | | | | 3,51 | 3,29 | 3,49 | 3,24 |
| | 28 byla respektována spolupráce a otevřenost /průhlednost? | | | | | | | 3,52 | 3,33 |
| počet připomínek | | | | | | | | | |

C2ENET Interreg IIIB CADSES



Projekt C2ENET - Středoevropská síť životního prostředí

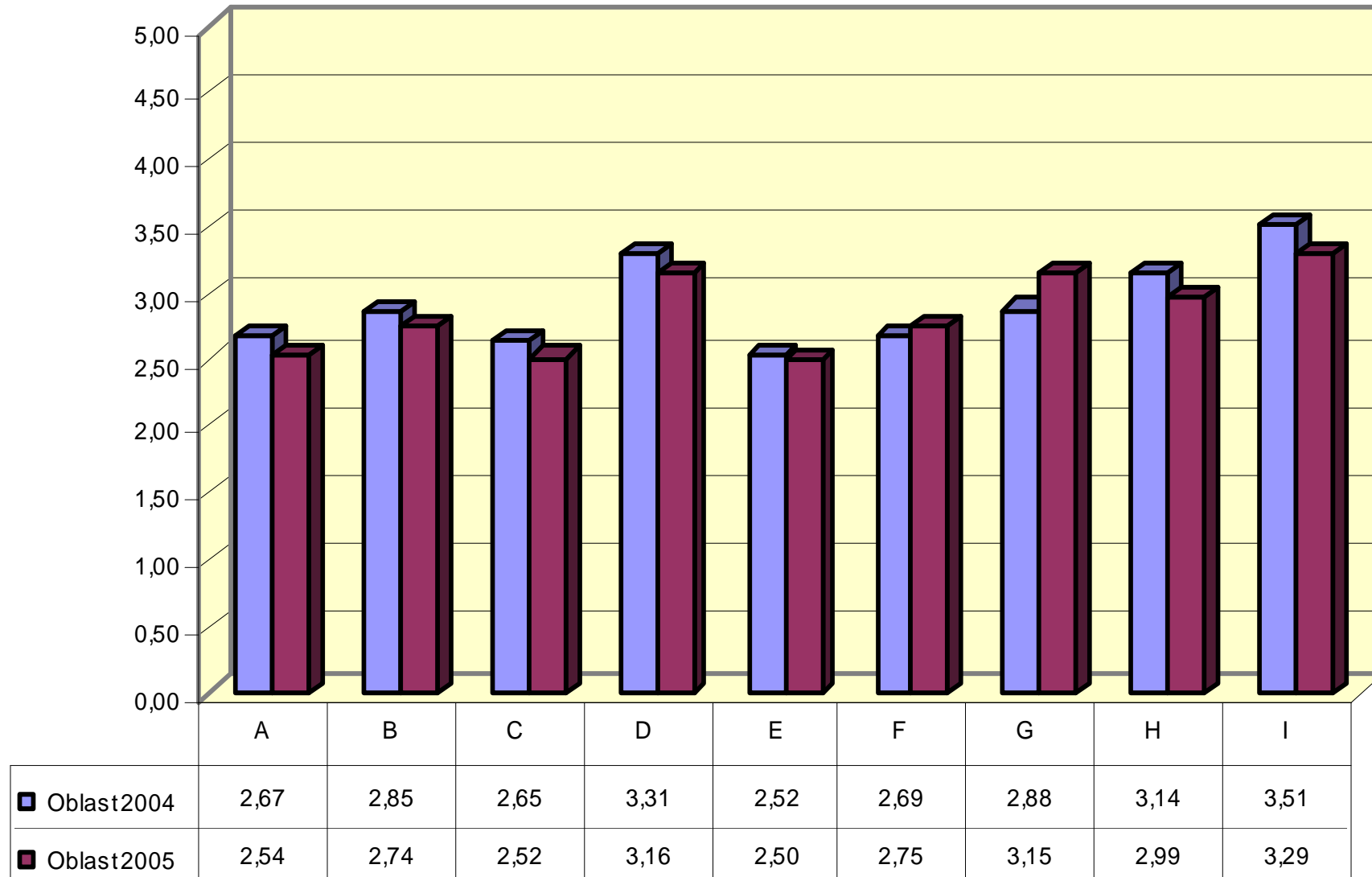
Projekt C2ENET - Středoevropská síť životního prostředí - zaměřený na environmentální problémy měst, je jedním z prvních projektů měst v České republice předložených a schválených v programu Iniciativ Společenství INTERREG IIIB CADSES. Doba trvání projektu je 1.5 2005 – 30. 9. 2007

Vedoucím partnerem projektu se stalo město Vsetín, partnery projektu jsou:

- Svaz měst a obcí ČR
- Rakouský svaz měst
- Maďarská národní asociace místních samospráv
- Město Szigetszebtmiklos v Maďarsku
- Regionální environmentální asociace obcí okresu North Pest a Nógrád v Rumunsku
- Město Oradea v Rumunsku.

Řadu aktivit, o kterých dnes hovoříme, je financováno z tohoto projektu.

Výsledky spokojenosti zaměstnanců – trend 2004/2005



BSC - shrnutí

Hlavními silnými stránkami jsou:

1. přehlednost: strategická mapa je na jedné straně formátu A4,
2. vyváženost: neříkáme jen co chceme pro občany realizovat, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a také, co se pro to musíme naučit,
3. měřitelnost: je stanoven relativně malý počet (34 měřítek), z toho 3 jsou vázány přímo k vizi (Index spokojenosti občanů; Ekologická stopa; Počet obyvatel města).
4. vytváří základnu pro odměňování (měření výkonu a kvality práce pracovníků)

Závěr - proč se práce daří?

Odpověď je velmi jednoduchá:

Máme osvícené zastupitele, aktivní partnery ve městě a také pracovité a schopné, kvalifikované úředníky – krátce řečeno, je u nás ochota zapojit se.

Jak zapojit pracovníky? 10 stupňů myšlení a postojů pracovníků ke změně:

1. Ignorance
2. Svalování povinností na jiného
3. Odmítání
4. Chápu to, ale nemám čas, lidi, techniku ...
5. V rámci své odpovědnosti udělám to, co musím
6. Ochota převzít odpovědnost
7. Začít přemýšlet
8. Snaha zlepšovat
9. Prevence chyb
10. Bezchybná práce

Závěr - na co se lze podrobněji podívat – příklady

- Systém směrnic
- Procesní mapy
- Plán zdraví a kvality života
- Výroční zpráva a výsledky úřadu
- Výsledky indikátorů (<http://www.timur.cz>)
- Benchmarking procesů
- Ekologické audity škol
- Atd.



Děkuji za pozornost a přeji příjemný den

*Za tým pracovníků radnice: Ing. Milan Půček, MBA
milan.pucek@mestovsetin.cz*



Zdroj:
internet

Všechno, co je dobré vědět o životě (a také o CAF), jsem se naučil z Noemovy archy...

Za první: nezmeškat loď. **Za druhé:** pamatovat, že jsme všichni na jedné lodi.

Za třetí: plánovat dopředu. Když Noe stavěl archu, nepršelo. **Za čtvrté:** udržet se fit.

Když vám bude 600 let, někdo vás může požádat, abyste udělali něco opravdu velkého.

Za páté: neposlouchejte kritiky; prostě pokračujte v práci, která se musí udělat.

Za šesté: postavte svou budoucnost na vysokém základu.

Za sedmé: z bezpečnostních důvodů cestujte v párech. **Za osmé:** rychlost není vždy

výhodou. Šneci byli na palubě s gepardy. **Za deváté:** když jste ve stresu, chvílku se

plavte. **Za desáté:** pamatujte, archu stavěli amatéři, Titanic profesionálové.

Za jedenácté: bouřka nevadí, když jste s Bohem, vždy na vás čeká duha.

Děkuji za pozornost