

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Příloha č. 2 zadávací dokumentace – Metodický materiál k provedení sebehodnocení organizace prostřednictvím online systému OLINA

Metodický materiál k provedení sebehodnocení organizace prostřednictvím online systému OLINA

ČÁST 1

Online nástroj pro řízení kvality v organizacích neformálního vzdělávání - OLINA

OLINA (www.olina.nidm.cz) je inovativní nástroj pro sebehodnocení organizací. U jejího zrodu stály organizace i jednotlivci pracující s dětmi a mládeží v České republice, stejně jako experti na procesy, na otázky řízení kvality. Posláním OLINY je nabídnout komplexní podporu při zavádění procesu řízení kvality do organizací neformálního vzdělávání (včetně zájmového). Podrobné pokyny k použití online systému OLINA se dočtete v Implementační příručce, která je dostupná zde: <http://userfiles.nidm.cz/file/KPZ/KA2-standardizace/Implementacni-priucka-OLINA.pdf>.

OLINA sestává z tří samostatných modulů – hodnotícího, kompetenčního, e-learningového.

Hodnotící modul je zaměřen na sebehodnocení organizace jako celku. Hodnotící modul nabízí možnost provedení sebehodnocení pomocí dvou nástrojů upravených na míru organizacím poskytujícím neformální vzdělávání. Tyto nástroje byly cílovou skupinou v projektu Klíče pro život vybrány jako nejvhodnější pro sebehodnocení organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání. Při využití nástrojů sebehodnocení (model CAF / Interní audit) se předpokládá náročnost procesu sebehodnocení u obou zmínovaných nástrojů stejná.

V první řadě lze využít společného hodnotícího rámce pro organizace veřejného sektoru (Common Assessment Framework, dále jen CAF), jakožto systému řízení organizace vycházejícího z principů EFQM. K sebehodnocení lze využít také druhý z nabízených nástrojů, založený na zpětném pohledu na již nastavený systém řízení – Interní audit vychází z požadavků normy ISO 9001 a směrnice pro auditování systému managementu ISO 19011. Nedílnou součástí hodnotícího modulu je aplikace Procesní analýza, která usnadňuje nastavení procesního řízení v organizaci. Podkladem aplikace je metodika provedení procesní analýzy vycházející z typizované mapy procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání.

Kompetenční modul přináší sebehodnocení na úrovni pracovníků organizace. Jeho aplikace umožňují otestování úrovně až 30 klíčových kompetencí u všech pracovníků, kteří jsou v organizaci zodpovědní za řízení či vykonávání klíčových procesů. Pro měření úrovně kompetencí jsou k dispozici dva typy testů. Prvním typem je Test úrovně kompetence založený na sebehodnocení uživatele. Druhý v pořadí je Test znalostí ověřující skutečnou úroveň znalostí souvisejících s danou kompetencí. Každý z testů umožňuje okamžité automatické vyhodnocení, které uživateli ukáže, na jaké výsledné úrovni dosáhl. Průměrný výsledek obou testů ukazuje celkovou skutečnou úroveň dané kompetence.

E-learningový modul slouží k zvyšování úrovně klíčových kompetencí pracovníků prostřednictvím 8 e-learningových vzdělávacích programů zaměřených na jednotlivé kompetence (Efektivní komunikace a prezentace, Plánování a organizace práce, Projektové řízení, Řešení problémů, Řízení lidských zdrojů, Strategické řízení, Vedení lidí, Vyhledávání a zajištění finančních zdrojů - fundraising) realizovaných v prostředí LMS Moodle, z nichž 4 jsou postaveny na unikátních výukových filmech.

ČÁST 2

PROCESNÍ ANALÝZA

Doporučený postup při pilotáži zavádění procesního řízení do organizace.

Návrh postupu provedení procesní analýzy (detailní popis postupu a podrobnější metodická doporučení najdete v Implementační příručce - viz výše).

1. Sestavení týmu pro provedení procesní analýzy

Doporučený počet pro sestavení týmu procesní analýzy je 3 - 5 osob.

2. Vyškolení týmu v oblasti principů a zásad procesní organizace

3. Zpracování Mapy procesů

Při posuzování jednotlivých procesů je třeba vzít v úvahu nezbytné podmínky, které by měly být pro každý proces splněny. V oblasti hlavních procesů je třeba zvážit, zda by nebylo vhodné stanovit více procesů-tj. navržený proces „Výchova a vzdělávání“ rozdělit na menší celky. Naopak v případě řídicích a podpůrných procesů je třeba zejména u menších organizací zvážit, zda je vhodné mít stanoveny tolik procesů (jaký z toho bude přínos) a případně některé seskupit a procesů stanovit méně. Výstupem této řízené diskuse by měla být aktuální „mapa procesů“, zahrnující všechny důležité návaznosti, respektující specifické podmínky konkrétní organizace.

K jednotlivým procesům musí být dále přiřazeni „vlastníci procesů“. Důležité je též v Typizované mapě procesů projít všechny činnosti uvedené pod jednotlivými procesy a dle situace je upravit tak, aby jejich výčet odpovídal skutečnosti a byl aktuální (např. je možné je jinak přeskupit mezi procesy). Podle vnitřních zvyklostí je též možno upravit názvy procesů tak, aby lépe odpovídaly praxi. Na základě stanovených procesů a v nich zahrnutých činností je třeba stanovit, které funkce patří pod který proces. Měla by existovat shoda mezi organizační strukturou a procesním uspořádáním organizace tak, aby se nevyskytovaly rozpory v odpovědnostech za jednotlivé činnosti.

4. Zpracování Karet procesů - Do karty procesu je potřeba doplnit:

- a) Název procesu dle aktuální mapy procesů
- b) Vlastník procesu
jméno a příjmení, % podíl na činnostech procesu a % vytížení času vlastníka procesu z celkového času jeho práce pro organizaci na aktivity týkající se činností zařazených pod tento proces.
- c) Tým
jednotliví pracovníci podílející se na činnostech procesu a za každým jménem se uvede v závorce jeho % podíl na činnostech procesu (pozn.: součet % uvedených v závorkách u vlastníka procesu a jednotlivých členů týmu musí dát součet 100 %)
- d) Kategorie procesu: řídicí, hlavní, podpůrné
- e) Vstupy
zde se uvede seznam všech důležitých vstupů, bez kterých by proces dobře nefungoval
- f) Činnosti
zde se vyplní všechny činnosti, které jsou zahrnuty pod procesem
- g) Klienti
doplní se hlavní typy externích klientů a interní klienti (navazující procesy), na které „přidanou hodnotu“ z procesu chceme zaměřovat
- h) Výstupy/produkty
v závislosti na typech klientů se zde uvedou výstupy v podobě produktů, které klienti požadují nebo očekávají; produkty v případě externích klientů bývají zejména výsledky služeb, které jsou klientům poskytovány (externí klienty obsluhují zejména hlavní procesy); interními klienty jsou procesy všech možných kategorií, které přijímají výstupy z jiných interních procesů; produkty v případě interních klientů jsou výsledky takových služeb, které vytváří předpoklady a lepší podmínky pro zajišťování dobrého fungování ostatních procesů

i) Ukazatelé výkonnosti procesu

- Zaměřené na finanční management: Vlastník procesu zváží, zda se v jeho procesu uskutečňuje plnění některého ze schválených strategických záměrů organizace zaměřeného na hospodářskou výkonnost a pokud ano, je třeba tento záměr převést do ukazatele výkonnosti. Dále uváží, jak proces může pomoci zlepšit hospodářskou výkonnost celé organizace a obdobným způsobem stanoví vhodný ukazatel.
- Zaměřené na klienty (na kvalitu služby): Vlastník procesu zde vychází z již zaznamenaných produktů (výsledků služeb pro klienty externí, ale i interní). Na základě znaků kvality služeb stanoví ukazatele výkonnosti procesů (v oblasti kvality) zaměřené na klienta.
- Zaměřené na proces (kvalifikaci pracovníků, problémová místa,...): Ukazatele výkonnosti procesu zaměřené na vlastní proces by měly podchytit všechny důležité oblasti, které ovlivňují úspěšnost procesu obecně. Jedná se zejména o oblast kvalifikace pracovníků, která je v oblasti služeb důležitá, dále o správné fungování všech činností v rámci procesu, zejména těch kritických nebo problémových apod.

j) Cílová hodnota:

- v návaznosti na stanovené ukazatele procesu navrhne vlastník procesu cílové hodnoty, kterých by bylo žádoucí v příslušném roce dosáhnout,
- cílové hodnoty jsou konkrétní číselné údaje, vyjadřující měřitelný stav,
- cílové hodnoty jsou uvedeny v jednotkách, ve kterých se monitorují data a vyhodnocují ukazatele výkonnosti procesů.

k) Plán zdrojů:

- Plánování zdrojů provádí vlastník procesu pro zajištění správného fungování procesu a ke splnění stanovených cílových hodnot ukazatelů výkonnosti procesů (obvykle na 1 rok). Pro zjednodušení je vhodné do následujících kolonek vyplnit pouze požadavky na zdroje, které jsou nad rámec běžného stavu (tj. např. v oblasti lidských zdrojů vyplnit požadavky na počty lidí, které je třeba zajistit nad rámec současného stavu apod.).
- *Pozn.: schválené požadavky na zdroje vedoucím organizace jsou pak zohledňovány ve finančním plánování organizace.*

Lidské: doplňují se zde požadavky na změnu stavu počtu pracovníků a požadavky na zvýšení jejich kvalifikace.

Infrastruktura: plánování změn v infrastruktuře zahrnuje: rozvoj a údržbu budov, kanceláří, komunikací, areálu, v SW, HW, dopravních prostředcích, vybavení, spotřebičích apod.

Pracovní prostředí: souvisí s infrastrukturou (např. malování kanceláří).

Finanční: vyjadřují naplánování peněžních prostředků nad rámec výše uvedených oblastí a také celkový odhad, zahrnující předchozí výčet požadavků převedený na peněžní jednotky.

l) Hodnocení

- ve zvolených intervalech (zde po kvartálech) vlastník procesu doplňuje dílčí hodnocení, které následně předkládá vedení organizace,
- po ukončení roku provede celkové vyhodnocení stanovených ukazatelů,
- v případě výkyvů ve vývoji některých ukazatelů výkonnosti procesu přikládá vlastník procesu ke kartě procesu doplňující zprávu, zahrnující analýzu příčiny negativního vývoje a informaci o vyřešení problému, resp. návrh na přijetí opatření z pozice vedení organizace.

5. Projednání návrhů Karet procesů v týmu a jejich případné korekce

Provádí se ve stanoveném týmu pod vedením vedoucího týmu. Předmětem je prezentace jednotlivých karet ze strany vlastníků procesů a dohoda o stanovených ukazatelích výkonnosti procesů, jejich cílových hodnotách a naplánovaných zdrojích na příslušný rok. Výsledkem tohoto projednávání jsou všeobecně akceptovatelné údaje v Kartách procesů, které budou podporovány ze strany vedení a uplatňovány vlastníky procesů.

6. Schválení karet procesů

Projednané Karty procesů schvaluje vedoucí organizace, který odpovídá za zahrnutí odsouhlasených požadavků na zdroje do finančního plánování organizace.

7. Vydání motivačního programu

Pro vybudování aktivity pracovníků ke splnění cílových hodnot ukazatelů výkonnosti procesů je žádoucí stanovení vhodného motivačního programu. Vedoucí týmu navrhne vhodnou motivaci, projedná ve vedení organizace a po schválení motivačního programu s ním seznámí všechny vlastníky procesů. Ti pak zajistí informovanost všech pracovníků, zařazených do jednotlivých procesů.

8. Aktualizace organizační dokumentace

V případě, že v souvislosti se zpracováním mapy procesů (viz bod 3) došlo ke změnám v organizační struktuře přeskupením některých činností apod., je třeba zapracovat tyto změny do řídicí dokumentace organizace. Jedná se zejména o Organizační řád a na něj navazující postupy a také o popisy činností jednotlivých pracovních pozic. Vedení organizace by mělo tyto změny registrovat, zajistit revizi řídicích dokumentů organizace a případné její úpravy.

Přechodem na „procesní řízení“ organizace je nutné též prokazatelně přenést odpovědnosti a pravomoci, které vyplývají z tohoto způsobu řízení, na jednotlivé vlastníky procesů. K tomu by mělo vedení využít organizační dokumenty, které jsou pro to v organizaci vhodné (např. již zmíněné popisy činností jednotlivých funkcí, pracovní smlouvy, apod.).

9. Zajištění monitorování a měření procesů

V návaznosti na stanovené ukazatele výkonnosti procesů zajišťují vlastníci procesů ve spolupráci s vedením organizace vhodné způsoby monitorování a zaznamenávání potřebných dat. Zvažují využití v organizaci dostupného SW, nebo možnosti nasazení komerčního MS Excel, který je pro tyto účely obecně vhodný. Výsledkem by mělo být průběžné monitorování a zaznamenávání dat o procesech tak, aby se data dala jednoduše třídit a analyzovat a tyto činnosti nebyly brzdou jiných důležitých aktivit.

10. Analyzování dat o procesech a hodnocení plnění cílových hodnot

Vlastníci procesů odpovídají za plnění schválených cílových hodnot ukazatelů výkonnosti procesů. K tomu, aby měli oni i vedení organizace přehled o plnění či neplnění těchto záměrů, zajišťují průběžně a ve stanovených periodách (např. měsíčních, kvartálních, pololetních či ročních) provádění analýz ze shromažďovaných dat o procesech a jejich porovnávání s naplánovanými cílovými hodnotami. Odpovídají za uplatňování vhodných opatření v případě, že zjistí neplnění stanovených cílových hodnot.

11. Projednávání plnění cílových hodnot ukazatelů výkonnosti procesů

Výsledky z analýz dat o procesech a jejich porovnání s cílovými hodnotami ukazatelů výkonnosti procesů zpracovávají vlastníci procesů do tabulek a vhodných grafů tak, aby je následně předložili na jednání s vedením organizace. Termíny projednávání plnění stanovených ukazatelů určuje vedení organizace podle svých zvyklostí (obvykle v kvartálních, pololetních a ročních intervalech).

12. Uplatňování opatření k nápravě nebo prevenci

Při projednávání výsledků s vedením organizace se posuzuje, zda dochází k žádoucímu stavu v plnění stanovených záměrů. Pokud dojde ke zjištění, že i přes snahu vlastníka procesu dochází k neplnění některých z cílových hodnot ukazatelů výkonnosti procesu, může vedoucí organizace přijmout přiměřená opatření ke zlepšení vývoje situace. Přijetí takovýchto opatření předchází analýza situace se zjištěním kořenových příčin negativního stavu ze strany vlastníka procesu tak, aby se zajistila jeho efektivnost.

13. Standardizace postupů v řídicí dokumentaci organizace

Po zavedení procesního řízení do praxe organizace a ověření jeho fungování je žádoucí, aby se tato dobrá praxe standardizovala. Znamená to, aby vedení organizace dalo pokyn k zapracování osvědčených postupů do řídicí dokumentace organizace tak, aby byla zajištěna jejich každoroční opakovatelnost.

MODEL CAF (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)

Doporučený postup při sebehodnocení užitím modelu CAF

Realizace sebehodnocení organizace pomocí online aplikace Model CAF:

I. NASTAVENÍ

Nejprve je nutné v modulu administrace (**administrace – administrace organizace / účastníci**) provést následující kroky:

1. Nastavení systému bodování

Jako první krok je třeba zvolit systém bodování. V modulu Administrace můžete volit dle a) po příkladech (otázkách), b) po subkritériích. Co se týče příkladů, výsledná bodová hodnota je vypočtena jako aritmetický průměr z výsledků hodnocení všech členů týmu. Pokud jde o výsledné hodnoty za jednotlivá kritéria, výsledek je uveden jako aritmetický průměr z výsledků hodnocení subkritérií. Pro jednotlivá subkritéria je však možné vybrat buď systém hodnocení po příkladech nebo po jednotlivých subkritériích. V případě bodování po příkladech, respektive jednotlivých otázkách bude výsledek daného subkritéria stanoven jako aritmetický průměr výsledků hodnocení všech příkladů v rámci tohoto subkritéria. V případě

bodování po subkritériích bude výsledek daného subkritéria stanoven jako aritmetický průměr výsledků hodnocení jednotlivých členů týmu v rámci tohoto subkritéria.

2. Sestavení CAF týmu (týmů)

Dalším krokem je sestavení CAF týmu (případně CAF týmů) a určení vedoucího CAF týmu, který bude zodpovídat za celý proces sebehodnocení. Funkce vedoucího se v nastavení označí výběrem pozice v týmu "vedoucí" (vedoucí CAF týmu). Ostatní členové CAF týmu budou mít roli "člen CAF týmu". Jednotlivé členy CAF týmu lze přiřadit do skupiny přípravného nebo hodnotícího týmu případně do obou týmů. Většinou však bývá stanoven pouze jeden CAF tým. CAF tým stanovuje vedoucí organizace

Je vhodné, aby byl CAF tým složen z pracovníků napříč organizační strukturou, případně ze zástupců zainteresovaných stran (např. zřizovatel, zástupce klientů, dobrovolníci). Konkrétní počet členů se stanovuje dle personálních možností a velikosti organizace (doporučuje se, aby **CAF tým měl 3 – 15 členů**). Vedoucí organizace rovněž rozhoduje o počtu týmů – mohou být stanoveny dva týmy (stačí však i jeden tým) – přípravný a hodnotící tým, přičemž přípravný tým připravuje podklady pro hodnocení a shromažďuje důkazy a hodnotící tým provádí samotné sebehodnocení a přiděluje body jednotlivým otázkám a subkritériím dle panelu hodnocení. Pokud vedoucí organizace rozhodne o navržení dvou CAF týmů, aplikace nabízí možnost u každého člena CAF týmu zvolit, do kterého týmu má patřit. Jeden člen může být součástí obou CAF týmů. Zpravidla se ale určuje pouze jeden CAF tým.

Pro zdárný průběh sebehodnocení je bezpodmínečně nutné provést základní osvětu napříč organizací a realizovat školení pro členy CAF týmu (týmů). Vedoucí organizace musí zajistit poskytnutí základních informací o modelu CAF a cílech sebehodnocení všem pracovníkům organizace a vyškolení členů CAF týmu (případně CAF týmů) jednak ohledně stávajících metod řízení kvality, dále potom, a to především, ohledně metodiky modelu CAF, filosofie tohoto modelu, jeho principů a požadavků.

Následně se přesuneme do záložky Hodnotící modul – CAF, kde je nutné:

3. Přiřazení členů CAF týmu k jednotlivým kritériím

Neméně důležitým bodem nastavení je vytvoření tzv. minitýmu pro každé kritérium, případně subkritérium. V seznamu kritérií rozkliknete dané subkritérium (konkrétně: Hodnotící modul - CAF/nastavení) a přiřadíte k němu členy CAF týmu, kteří budou za hodnocení této oblasti odpovědní. Pro každé kritérium (subkritérium) se zpravidla určují dvou až tříčlenné pracovní týmy. Výběr můžete udělat buď pro celé kritérium (pomocí tlačítka „Uložení k celému kritériu“) nebo zvlášť pro jednotlivá subkritéria.

Členové CAF týmu (především hodnotícího týmu) by měli být k jednotlivým kritériím respektive subkritériím vybíráni tak, aby měli k hodnocené oblasti blízko, ale v žádném případě nesmí hodnotit vlastní práci.

4. Stanovení harmonogramu sebehodnocení

Posledním důležitým krokem nastavení před samotnou realizací sebehodnocení je zpracování detailního harmonogramu, který stanoví dostatečný časový prostor pro:

- zpracování podkladů pro hodnocení do checklistů jednotlivými členy CAF týmu (přípravného týmu),
- záznam hodnocení do checklistů jednotlivými členy CAF týmu (hodnotícího týmu),
- následnou diskuzi.

Sebehodnocení pomocí modelu CAF obvykle trvá 8 – 12 dní v průběhu 3 měsíců, ve kterých probíhá školení týmu, příprava podkladů do checklistů (2 – 3 dny), provedení hodnocení, zpracování sebehodnotící zprávy a akčního plánu. Další čas se odvíjí od rozsahu a realizace stanovených v akčním plánu.

II. HODNOCENÍ

Samotný proces hodnocení je zahájen zpracováním podkladů pro hodnocení do checklistů CAF dle stanoveného harmonogramu. Členové CAF týmu (případně přípravného týmu) v určeném období shromažďují podklady vztahující se k dané oblasti a zpracovávají je do checklistů CAF, které jsou k dispozici v hodnotícím modulu, viz záložka Hodnocení (**hodnotící modul – CAF / Hodnocení**).

Do checklistů se k jednotlivým příkladům respektive otázkám zaznamenává:

- Důkazy (podklady pro hodnocení)
- Hodnocení (Body) - na škále od 0 do 100 dle stanoveného způsobu hodnocení (viz výše)
- Komentář (náměty na zlepšení, které budou podkladem pro zpracování akčního plánu)

1. Příprava podkladů pro hodnocení (důkazů) a jejich záznam do checklistů CAF

Do checklistů s jednotlivými příklady respektive otázkami ke každému subkritériu může každý člen CAF týmu (přípravného týmu) odpovědný za danou oblast vkládat jednotlivé důkazy. Při najetí kurzoru na text daného příkladu (otázky) se objeví připravené náměty pro nestátní neziskové organizace pracující s dětmi a mládeží (dále jen NNO) a střediska volného času (dále jen SVC) vycházející z připravené metodiky pro organizace poskytující zájmové a neformální vzdělávání, které mohou posloužit jako inspirace při hledání konkrétních důkazů. Pokud nelze podklady zajistit v celém rozsahu, je třeba stanovit reprezentativní vzorek, na kterém se dané podklady budou zjišťovat (např. hlavní služby organizace a vymezení reprezentativního vzorku důkazů).

2. Způsob bodování, návrhy na hodnocení a komentáře

Následně členové CAF týmu (hodnotícího týmu) vkládají vlastní návrhy na hodnocení jednotlivých otázek (subkritérií). Pro bodování jednotlivých otázek a subkritérií je možné využít několika variant – klasického hodnocení, hodnocení s jemným rozlišením, případně jejich kombinace (viz nastavení – krok 1). Pro první kolo hodnocení se doporučuje využít panelů pro klasické bodování, které jsou popsány zde

Každý hodnotitel přiděluje k příkladům/subkritériím celé body dle panelu hodnocení pro oblasti kritérií výsledků a předpokladů z rozsahu stanovených panelů 0 – 100 bodů. V případě rozporů v hodnocení, tj. odchylky o více než 2 pole panelu, je třeba hledat diskusí konsensus hodnotícího týmu. Neočekává se situace, kdy by postoj v týmu při hodnocení byly tak rozdílné, že i po opakované diskusi k výsledkům bodování bude rozpětí v hodnocení větší než dva stupně. Pokud by taková situace přece jen nastala, bude respektováno stanovisko vedoucího CAF týmu.

III. AKČNÍ PLÁN

Všechny komentáře a záznamy oblastí pro zlepšování včetně celkového výsledku bodování se z checklistů k jednotlivým kritériím automaticky převedou do dokumentu, který si můžete otevřít či uložit ve vlastním počítači.

1. Finalizace karet akčního plánu

Členové CAF týmu poté u kulatého stolu diskutují nad komentáři a náměty pro zlepšení pro všechna subkritéria a stanoví nejvýznamnější oblasti pro zlepšování. Vedoucí CAF týmu upraví jednotlivé karty akčního plánu následovně:

- určí název zlepšované činnosti,
- určí odpovědnou osobu za celou oblast / subkritérium,
- určí termín provedení celkové nápravy,
- stanoví prioritu, na výběr má ze tří možností: vysoká, střední, nízká,
- celkově sumarizuje a zpracuje komentáře od jednotlivých hodnotitelů generované v daném dokumentu do jednotlivých opatření, která uvede v bodech a k jednotlivým námětům pro nápravu opět určí termín nápravy a odpovědnou osobu.

2. Sestavení akčního plánu a realizace nápravných opatření

Vedoucí organizace z navržených oblastí vybere cca 5 až 10, které jsou z pohledu vedení organizace vnímány jako prioritní (budou zahrnovat nejvíce slabých stránek organizace). Ve chvíli, kdy dojde k realizaci nápravy, zodpovědná osoba přidává konkrétní datum, kdy k nápravě došlo. Poté, co došlo k realizaci všech dílčích návrhů dané oblasti, vedoucí organizace provede celkové zhodnocení zlepšované činnosti / subkritéria.

IV. VÝSLEDKY

Aplikace CAF nabízí ve všech fázích sebehodnocení průběžné a finální výsledky sebehodnocení ve formě Sebehodnotící zprávy, jejíž součástí mohou být checklisty k jednotlivým oblastem nebo karty zlepšovaných činností Akčního plánu (vše záleží na Vaší volbě). Za finalizaci sebehodnotící zprávy zodpovídá vedoucí CAF týmu. Výsledky je možné prohlížet, stáhnout či vytisknout.

INTERNÍ AUDIT (IA)

Doporučený postup při sebehodnocení užitím nástroje Interní audit.

Realizace sebehodnocení organizace pomocí online aplikace Interní audit:

I. NASTAVENÍ

Nejprve je nutné v modulu administrace (**administrace – administrace organizace / účastníci**) provést následující kroky:

Nastavení týmu auditorů

Nejprve je třeba, aby vedoucí organizace nominoval **tým auditorů (zpravidla 1 - 3 osoby)**, případně určil auditora, který bude za celý proces sebehodnocení zodpovědný. V případě týmu auditorů je třeba určit vedoucího auditora. Funkce vedoucího se v nastavení označí výběrem role "vedoucí auditor". Ostatní auditori budou mít roli "auditor". Jednotliví auditori potom mohou zodpovídat pouze za vybrané oblasti, které jim budou přiřazeny v programu auditů (viz následující krok). Všem ostatním účastníkům, kteří se budou podílet na interním auditu, nastaví vedoucí organizace roli „člen“.

Při výběru interních auditorů je třeba se řídit pravidly výběru auditora uvedenými v příslušné metodice (konkrétně: o Olině – dokumenty), především je nutné zajistit, aby auditor či vedoucí auditor byl vždy zcela nezávislý na konkrétní prověřované oblasti. Pokud budou auditori z řad vlastních pracovníků, potom musí absolvovat požadovaná školení. Za výběr auditorů zodpovídá vedoucí organizace.

Dále se přesuneme do záložky Hodnotící modul – Interní audit, kde je nutné:

Sestavení programu interního auditu a výběr oblastí sebehodnocení

Toto nastavení lze realizovat pomocí interaktivního formuláře „Program“, který se nachází ve stejnojmenné záložce. Ve formuláři si můžete vybrat z výchozích 10 oblastí (procesů) sebehodnocení, které byly navrženy pro SVC a NNO naší pracovní skupinou, přičemž toto nastavení lze libovolně upravit (některé oblasti vymazat, upravit jejich znění či doplnit zcela nové – viz tlačítko „uložení+nový řádek“). Pro každou zvolenou oblast je třeba označit odpovědnou osobu tohoto prověřovaného procesu, která zodpovídá za průběh sebehodnocení v dané oblasti, a jež také úzce spolupracuje s auditorem / či vedoucím auditorem. V dalším kroku je nutno ke každé oblasti přidělit zodpovědného auditora (pozn. z více auditorů se vybírá v případě, že byl nominován tým auditorů). Pokud v celém procesu figuruje pouze jeden auditor, bude uveden u každé oblasti. U každé oblasti se dále označuje, v jakém vztahu je tato oblast k jednotlivým úsekům - zda se jedná o hlavní či o vedlejší požadavek. V neposlední řadě je třeba uvést a vyhlásit termín (den), v kterém se plánované prověrky u každé z definovaných oblastí provedou.

Za vyplnění formuláře programu auditů a vyhlášení termínů prověrek zodpovídá vedoucí organizace. Program auditů vypracovává společně s auditorem nebo vedoucím auditorem. Doporučuje se jej vypracovávat na období 1 roku. Jednotlivé oblasti (procesy) systému řízení mohou být prověřovány současně nebo mohou být jejich prověrky rozloženy do průběhu roku, vždy však takovým způsobem, aby celý systém řízení byl prověřen minimálně 1x za rok. Při plánování rozsahu a zaměření IA se přihlíží ke stavu a důležitosti jednotlivých oblastí, k výsledkům předcházejících auditů či případným stížnostem. Dílčí odpovědnosti mají vedoucí prověřovaných úseků, auditori a prověřovaní pracovníci.

Sestavení plánů jednotlivých interních auditů

Na základě Programu interního auditu auditor či vedoucí auditor zpracuje pro jednotlivé prověrky tzv. plány interního auditu, které jsou po schválení vedoucím organizace předány všem prověřovaným pracovníkům, aby se mohli na plánovanou prověrku připravit. Pro zpracování plánů IA využije auditor záložku v hodnotícím modelu – interní audit / plán.

Kliknutím na tlačítko „Upravit plán“ se formulář automaticky před vyplní pro všechny oblasti, které byly pro prověrku v tomto datu naplánovány v Programu auditů. Auditor nebo vedoucí auditor do formuláře doplní cíl auditu a seznam dokumentace, která je podkladem pro daný audit (např. vnitřní směrnice, řídicí dokumentace, záznamy, právní předpisy, výroční zprávy atd.). Dále je zde třeba doplnit podrobný harmonogram auditu: čas, místo auditu (oddělení, činnost, proces) a jméno respektive funkci prověřovaného pracovníka. Tuto konkrétní informaci auditor či vedoucí auditor zjistí po domluvě s jednotlivými vedoucími prověřovaných úseků.

Nastavení a aktualizace checklistů

V rámci přípravy interního auditu jmenovaní auditori prostudují příslušnou interní dokumentaci organizace (směrnice, vnitřní předpisy aj.), případně checklisty a zprávu z posledního auditu včetně nápravných opatření (pokud se jedná o další kolo sebehodnocení) a ve spolupráci s vedoucím organizace přímo v aplikaci připraví či aktualizují checklisty pro všechny prověřované oblasti.

Je pochopitelně žádoucí aktualizovat checklisty podle vybraných oblastí tak, aby byly maximálně přizpůsobeny podmínkám dané organizace. U každé vybrané prověřované oblasti se zobrazí všechny navržené otázky týkající se této oblasti. Auditori následně mohou u každé z oblastí jednotlivé otázky rozšířit či hlouběji zaměřit nebo alespoň zpřesnit prověřování u těch oblastí, které považují za problematické nebo z jejich pohledu pro danou organizaci za klíčové. Pro nově přidané oblasti je pochopitelně nutné vytvořit nové konkrétní otázky. Za nastavení a aktualizaci checklistů zodpovídá auditor či vedoucí auditor spolu s vedoucím organizace.

II. HODNOCENÍ

Samotné sebehodnocení se provádí pomocí připravených checklistů s otázkami pro jednotlivé auditované oblasti systému řízení, který najdete v hodnotícím modulu na záložce hodnocení (**hodnotící modul - Interní audit / hodnocení**):

1. PRŮBĚH PROCESU SEBEHODNOCENÍ POMOCÍ IA

Vlastní provedení interního auditu je zahájeno úvodním jednáním, které zahrnuje mimo jiné představení účastníků a potvrzení cílů auditu. Proces hodnocení provádí tým auditorů, který ověřuje shodu systému řízení se stávající skutečností, důkazy a informacemi, a to na základě připravených checklistů.

Interní auditoři shromažďují důkazy o zjištěních, případných neshodách, zkoumají dostupnou dokumentaci, ověřují informace výše uvedenými metodami. Do checklistů zapisují zjištění o skutečném stavu vyplývající z rozhovoru s příslušnými pracovníky prověřovaných útvarů (procesů), ze zkoumání dokumentů, prověřovaných činností a podmínek v jednotlivých oblastech s uvedením příčin a návrhy opatření. V průběhu prověrky se zaznamenávají všechny odchylky od požadavků dokumentace.

IA je zakončen závěrečným jednáním, na kterém jsou sděleny a odsouhlaseny závěry z auditu případně navržena doporučení ke zlepšení. Zjištěné neshody kategorie (systémová chyba) jsou podnětem pro řešení formou opatření k nápravě. Do jednoho týdne od ukončení auditu zpracuje auditor nebo vedoucí auditor tzv. Zprávu z auditu (viz dále).

2. ZÁZNAMY DO CHECKLISTŮ A KLASIFIKACE ZJIŠTĚNÍ Z AUDITU

K jednotlivým otázkám checklistu auditoři do formuláře doplňují tyto údaje:

- dotazovaný, resp. vlastník procesu/činnosti;
- dokument, kde je daná oblast řešena (nebo který byl předložen);
- důkaz k doložení otázky (co bylo doloženo při IA);
- popis zjištění.

V posledním sloupci pak auditor uvádí výsledek auditu v souladu s níže uvedenými pravidly bodového hodnocení jednotlivých otázek:

Klasifikace zjištění z auditu

Body - Výsledek	Stav	Způsob řešení
3 body	OK - Splněno	Bez opatření
2 body	PZ – Potenciál ke zlepšení - částečné plnění nebo doporučení ke zlepšení	<i>Vyjádření k nápravě prověřovaným (co, do kdy, jak se provede náprava), popř. uvedené stanoví po konzultaci s IA nebo vedením. V případě doporučení ke zlepšení je na zvažení prověřovaného provedení opatření.</i>
1 bod	DN – Drobná neshoda - splněno s výhradami	<i>Vyjádření k nápravě prověřovaným (co, do kdy, jak se provede náprava), popř. uvedené stanoví po konzultaci s IA nebo vedením</i>
0 bodů	N – Neshoda - nesplněno	Návrh na vystavení opatření k nápravě

Zjištěné neshody auditoři rozdělují do dvou kategorií:

Kategorie (systémová chyba) – (N - neshoda)

- systém není dostatečně vybudován
- předepsaný postup není převzat a prakticky používán
- zjištěný nesoulad odporuje dohodnutým požadavkům nebo standardům, normám
- velké množství drobných chyb, odchylek

Kategorie (nesystémová chyba) – (DN – drobná neshoda)

- drobné nedostatky systémového řízení procesů
- nepodstatné nedodržení postupu, podmínek, standardu, normy

III. KEN (Kniha evidence neshod a zjištění z IA)

KEN slouží ke stanovení a kontrole realizace opatření k nápravě. Všechna zjištění, tj. zapsané výsledky typu PZ (potenciál ke zlepšení), DN (drobná neshoda), N (nesplněno) se z checklistů automaticky převedou do seznamu tzv. Knihy evidence neshod a zjištění z interního auditu (dále jen KEN). Za správnost dat uvedených v KEN a efektivitu a realizaci navrhovaných opatření zodpovídá primárně vedoucí organizace.

1. FINALIZACE KEN

KEN povede odpovědného vedoucího pracovníka za každou prověřovanou oblast k vyplnění následujících kolonek ke každému zjištění:

- popis zjištění,
- příčina (stanovení příčiny neshody, např. chyba při plánování),
- stanovení opatření pro nápravu (definice včasných a účinných nápravných opatření - např. naplánovat do plánu, zajistit provedení realizace, výběr lektora, provedení školení),
- termín, do kdy bude opatření provedeno,
- odpovědný pracovník (Odpovídá),
- potřeba změny dokumentace Ano/Ne (např. Ano - úprava vzdělávacích plánů, personalistika),
- datum ukončení realizace opatření (stanovit termín),
- kontrola efektivnosti: Efektivní/Ne (při zadání Efektivní jsou všechna opatření realizována, při zadání Ne budou automaticky nabídnuty termíny pro kontrolu – 1 měsíc, 3 měsíce, 6 měsíců, 1 rok),
- opatření zavedeno: fáze zpracování úkolu je barevně označena (červená – není vyplněno, žlutá zatím není výsledek, zelená – opatření realizováno).

2. ODSTRANĚNÍ NEDOSTATKŮ A NESHOD ZJIŠTĚNÝCH PŘI IA

Postup a forma odstranění zjištěných nedostatků (neshod, nesouladu) jsou ponechány v kompetenci vedoucího organizace, resp. prověřovaných vzhledem k jejich možnostem a k potřebám zdrojů (finanční prostředky, kapacitní možnosti). Drobné neshody má za povinnost odstranit odpovědný pracovník (vlastník procesu). Kontrolu řešení a odstranění následně provede vedoucí organizace. V případě závažných neshod posuzuje jejich závažnost a určuje odpovědného pracovníka za jejich řešení. Ten stanovuje a po schválení vedoucím organizace realizuje nápravné opatření s cílem odstranit kořenovou příčinu neshody. Následně vedoucí organizace ověřuje uplatnění nápravy/nápravného opatření a předložení závěrů o výsledcích ověřování. Účinnost zavedených opatření k nápravě je kontrolována a hodnocena vedoucím organizace a při dalším auditu auditorem.

IV. VÝSLEDKY

Aplikace Interní audit nabízí výsledky sebehodnocení ve formě Zprávy z interního auditu (konkrétně: Hodnotící modul – Interní audit / výsledky), jejíž součástí mohou být checklisty k jednotlivým oblastem nebo KEN (záleží na Vaší volbě). Výsledky se automaticky ukládají přímo v OLINĚ, je však možné si je stáhnout do vlastního počítače či vytisknout.

Zpráva z interního auditu je generována automaticky, za její kompletnost je však odpovědný auditor či vedoucí auditor, který ji finalizuje. Zpráva se edituje kliknutím na tlačítko „Dokončení závěrečné zprávy“, kde auditor nebo vedoucí auditor doplní charakteristiku organizace, průběh auditu, silné a slabé stránky organizace apod. Zpráva obsahuje výsledky z IA pro jednotlivé oblasti včetně konkrétních zjištění (PZ, DN, N).