



Obsah

1. Úvod	1
2. UN Global Compact	1
3. Model Committed to Sustainability (C2S)	3
4. Národní cena ČR za společenskou odpovědnost.....	6
4.1 Návod pro vyplnění Podkladové zprávy	6
4.1.1 Titulní strana.....	7
4.1.2 První část – KLÍČOVÉ INFORMACE	7
4.1.3 Druhá část – MAPA PŘEDPOKLADŮ.....	9
4.1.4 Třetí část – VÝSLEDKY	10
4.1.5 Čtvrtá část – ZPRÁVA O UDRŽITELNÉM ROZVOJI	11
5. Příprava na externí hodnocení	11
6. Slovníček pojmů.....	13

1. Úvod

Společensky odpovědné chování představuje dobrovolné převzetí spoluodpovědnosti za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti. Společensky odpovědné organizace staví na první místo dodržování povinností, uložených právními předpisy a nad jejich rámec uplatňují odpovědné a etické chování vůči svému okolí. Tato strategie posiluje důvěryhodnost organizací v 21. století v očích zákazníků, partnerů a dalších zainteresovaných stran, včetně společnosti jako celku a stává se tak důležitým ukazatelem výkonnosti organizací.

Společenská odpovědnost (Corporate Social Responsibility) a udržitelný rozvoj jsou v současnosti chápány jako strategie moderního managementu. Posláním Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost je podpořit moderní podnikání a společenskou odpovědnost prostřednictvím zpětné vazby, kterou organizacím poskytne nezávislé externí hodnocení.

Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost se v České republice nepřetržitě uděluje od roku 2009, kdy byla společenská odpovědnost hodnocena podle metodiky KORP. V rámci své strategie Národní politika kvality přijímá nové programy, kterými rozšiřuje své aktivity v oceňování organizací. V roce 2016 Rada kvality ČR převzala mezinárodně uznávaný model od Evropské nadace pro management kvality (EFQM) ve spolupráci s UN Global Compact „Committed to Sustainability“ – závazek k udržitelnosti.

2. UN Global Compact

Global Compact, iniciována OSN, je dobrovolná iniciativa organizací. Jejím cílem je, v dnešním globálním světě podporovat a rozvíjet takové praktiky, které organizace vedou ke sdílení nových zkušeností v oblasti lidských práv, práce a životního prostředí. K tomuto cíli je organizacím k dispozici nástroj v podobě deseti principů. Prostřednictvím přihlášení se a dodržování podmínek těchto principů organizace mají možnost podpořit vývoj na globálních trzích ve smyslu dlouhodobě udržitelné budoucnosti. ^[1]

S růstem globalizace a globálních trhů, kdy dochází k situacím, že nadnárodní společnosti zadávají zakázky subdodavatelům v rozvojových zemích, kde často docházelo k porušování lidských práv, roste potřeba vzniku souboru určitých morálních principů. Snaha o vytvoření globálního kodexu globálních obchodních aktivit vznikala již v 70. letech minulého století. První pokusy byly vytvářeny v kooperaci se soukromými subjekty, což vedlo k odporu jednotlivých vlád, které odmítaly rozšíření pravomocí OSN až na nadnárodní společnosti.

Koncem 90. let se vliv nadnárodních korporací rozrostl do takové míry, že z pohledu národních práv nebylo možno dohlížet na činnost nadnárodních korporací. V roce 1999 přednesl Generální tajemník OSN Kofi Annan na Světovém ekonomickém fóru v Davosu přelomový projev k této situaci, jehož cílem bylo „dát světové ekonomice lidskou tvář“ – „Národní trhy drží spolu díky společným hodnotám. Tváří v tvář ekonomické změně a nejistotě lidé vědí, že když přijde na nejhorší, mohou se spolehnout na naději, že určité minimální standardy zvítězí. Ale na světovém trhu lidé ještě jistotu nemají. Dokud ji mít nebudou, světová ekonomika bude nestabilní a náchylná – náchylná k prudkému odporu ke všem „-ismům“ našeho světa po studené válce: protekcionismu, populismu, nacionalismu, etnickému šovinismu, fanatismu a terorismu.“ [1]

Toto vystoupení dalo základ k založení UN Global Compact, jako dobrovolné platformy na globálním trhu. Jako důkaz životaschopnosti tohoto projektu lze uvést, že v roce 2014 registruje UN Global Compact napojení více než 12 000 organizací z více než 145 států světa. Tím se UN Global Compact stává největší dobrovolnou platformou na světě v oblasti podnikání. Česká republika se k UN Global Compact připojila v roce 2015. Hostitelskou organizací Národní sítě Global Compact Česká republika (Global Compact Network Czech Republic) je Asociace společenské odpovědnosti. Bylo definováno deset základních principů UN Global Compact jakožto výsledku závazků vlád členských zemí. Tyto principy vychází ze Všeobecné deklarace lidských práv a zaměřují se na oblasti lidských práv, pracovních podmínek, životního prostředí a korupce. UN Global Compact vybízí organizace, aby při všech svých činnostech aktivně prosazovaly hodnoty, které tvoří soubor těchto deseti principů udržitelného a společensky odpovědného podnikání:

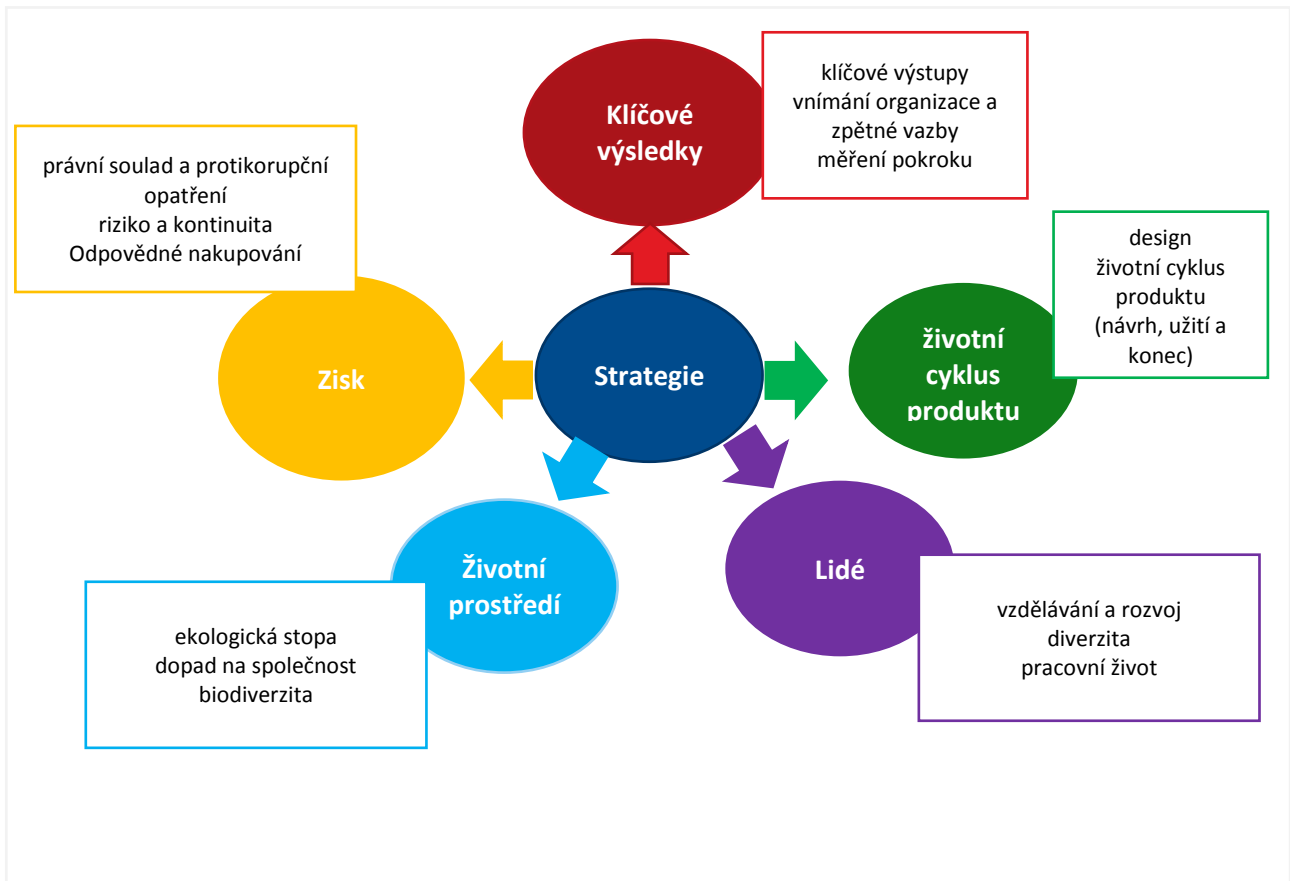
Oblast	Principy	Význam
Lidská práva	Princip 1	Organizace by měly podporovat a respektovat ochranu mezinárodně uznávaných lidských práv (v rámci svého působení)
	Princip 2	Organizace by měly zajistit, že neporušují lidská práva.
Pracovní podmínky	Princip 3	Organizace by měly dodržovat svobodu sdružování se a skutečné uznání práva na společné vyjednávání.
	Princip 4	Organizace by měly podporovat odstranění všech forem násilné a nucené práce.
	Princip 5	Organizace by měly podporovat účinné odstranění dětské práce.
	Princip 6	Organizace by měly podporovat odstranění diskriminace týkající se zaměstnání a povolání.
Životní prostředí	Princip 7	Organizace by měly podporovat preventivní postoj ke změnám životního prostředí.
	Princip 8	Organizace by měly převzít iniciativu k tomu, aby podporovaly větší odpovědnost vůči životnímu prostředí.
	Princip 9	Organizace by měly podpořit rozvoj a šíření ekologicky nezávadných technologií.
Protikorupční opatření	Princip 10	Organizace by měly bojovat proti všem formám korupce, včetně vydírání a podplácení. [1]

UN Global Compact je přístupná širokému spektru organizací, a proto podmínky samotného členství jsou velmi jednoduché. Pro členství musí organizace splnit tři základní podmínky:

- Výkonný ředitel organizace musí poslat dopis Generálnímu tajemníkovi OSN, ve kterém vyjádří podporu Global Compact,
- následně výkonný ředitel zveřejní vyhlášení, ve kterém podpoří UN Global Compact a jeho deset principů a veřejně bude je obhajovat,
- Organizace musí každoročně dodat zprávu o pokroku a konkrétních akcích, které uskutečnila v souladu s deseti principy UN Global Compact, tzv. Communication on Progress (COP), kde organizace informuje o pokrocích, které udělala pro podporu deseti principů UN Global Compact.

3. Model Committed to Sustainability (C2S)

Mezinárodní model EFQM Committed to Sustainability byl vytvořen pro hodnocení společenské odpovědnosti a udržitelnosti organizací. Model Committed to Sustainability je založen na sebehodnocení a zaměřuje se na čtyři oblasti – People, Planet, Profit a Products. Hodnotící schéma je založeno na principu sebehodnocení.

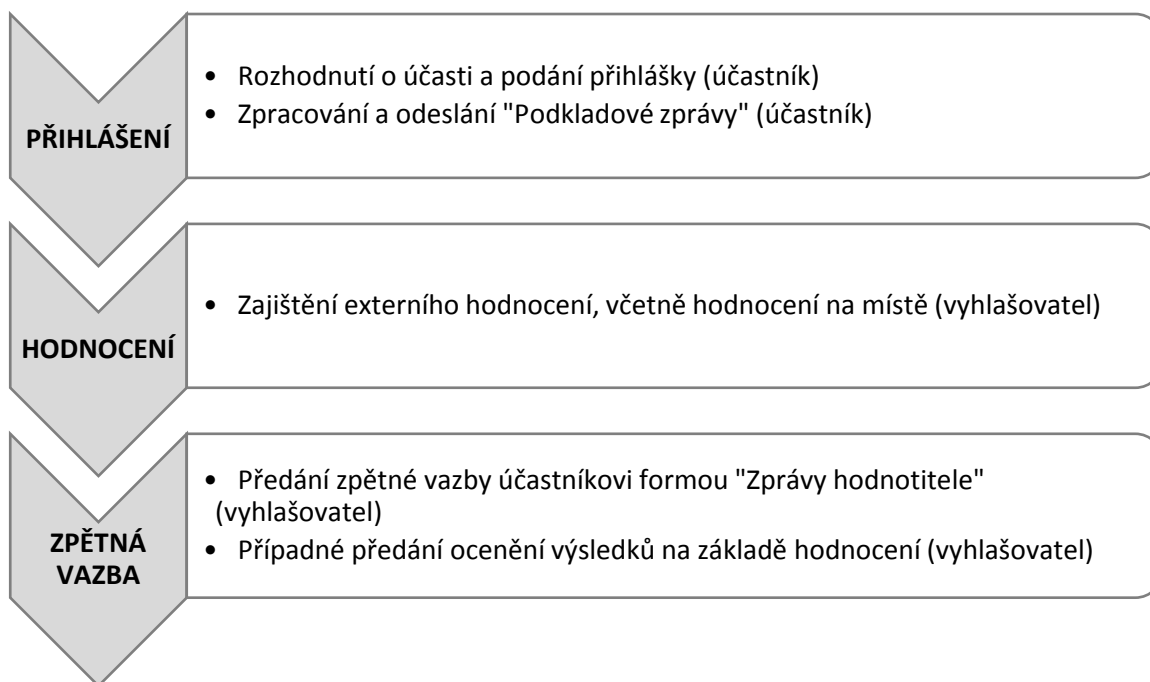


Model Committed to Sustainability

MANAGEMENT	Kultura	Strategie a plánování	Reporting a povědomí	Další (například kodexy)
ZAMĚSTNANCI	Vzdělávání a rozvoj	Pracovní život	Diverzita a lidská práva	Další (například průzkum u zaměstnanců)
ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ / KOMUNITA	Ekologická stopa	Dopad na společnost	Návrh, využití a konec životního cyklu	Další (například biodiverzita)
VLASTNICTVÍ / PARTNERSTVÍ	Právní soulad a protikorupční opatření	Riziko a kontinuita	Odpovědné nakupování	Další (například řízení dodavatelů)
ZÁKAZNÍCI	Kvalita	Zdraví, bezpečnost a bezpečí	Odpovědná komunikace	Další (použití u koncových zákazníků)

4. Národní cena ČR za společenskou odpovědnost

Proces Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost se skládá z následujících částí:



Tento Průvodce pro účastníky je zaměřen zejména na přípravu Podkladové zprávy účastníkem a externí hodnocení na místě.

Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost je plně harmonizována s mezinárodním modelem oceňování EFQM Committed to Sustainability a umožňuje tak organizacím porovnat se s organizacemi v ČR i ve světě.

4.1 Návod pro vyplnění Podkladové zprávy

Jak napovídá název Podkladová zpráva pro hodnocení, umožňuje shromáždit data a informace jako podklad pro hodnocení. Hlavní účel Podkladové zprávy v Národní ceně České republiky za společenskou odpovědnost je zejména v tom, že poskytuje informace hodnotitelům pro přípravu hodnocení na místě. Hodnotitelé si na základě Podkladové zprávy vytváří první obraz o hodnocené organizaci a plánují hodnocení na místě. Následné externí hodnocení a zpětná vazba, včetně udělených bodů, je zpracována až na základě zjištění skutečného stavu po návštěvě hodnocené organizace a hodnocení na místě.

Podkladová zpráva se skládá ze čtyř částí. Úvodní část sestává ze souhrnných informací o organizaci (oblast působení, strategie, konkurence atd.). Mapa předpokladů sestává z pěti kritérií – Management, zaměstnanci, životní prostředí/komunita, vlastnictví/partnerství a poskytuje přehled o přístupech uplatněných v organizaci. Předposlední výsledková část sestává zejména z grafů vybraných výsledků organizace a jejich stručného popisu. Poslední pátá část je určena pro organizace, které jsou zapojeny v iniciativě UN Global

Compact a připravují zprávu o pokroku COP (Communication or Progrss – podnikatelský sektor) nebo COE (Communication on Engagement – veřejný sektor). Organizace tyto zprávy poskytují předem hodnotitelům.

Účastník zasílá Podkladovou zprávu na sekretariát Rady kvality ČR. Podkladová zpráva účastníka Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj musí být:

- být v českém jazyce,
- dodržovat názvy částí a oblastí (metodiku Modelu Committed to Sustainability),
- musí být podepsána statutárním zástupcem s potvrzením, že veškeré informace obsažené v Podkladové zprávě odpovídají skutečnosti.

Následující pokyny Vám usnadní vyplnění Podkladové zprávy. Podkladová zpráva je speciálně navrženým nástrojem, který organizacím napomáhá se zapojit do Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost. Je to univerzální nástroj, který je vhodný použít v každé organizaci, bez ohledu na velikost, počet zaměstnanců či obor činnosti.

Při sestavování Podkladové zprávy je dobré mít na paměti postup hodnocení a poskytnout všechny relevantní informace. Jednou z prvních věcí, které budou hodnotitelé zkoumat, je, zda přístupy (tedy „to co organizace dělá“) podporují plnění strategie CSR organizace, dále také zda jsou přístupy zavedeny a uplatněny v praxi. V neposlední řadě se dále zkoumá, zda se přístupy měří, hodnotí a zlepšují. Zdrojem pro zlepšování může být pravidelné sebehodnocení, interní a externí kreativní nápady, tak i přenos dobré praxe (Best Practices) z vnějšku organizace získané formou učení se.

4.1.1 Titulní strana

Na titulní straně vyplňte celé obchodní jméno hodnocené organizace tak, jak je zaneseno v Obchodním rejstříku. Dále uveďte sídlo organizace a specifikujte, zda se do Národní ceny České republiky hlásí celá Vaše organizace, popř. její část, pokud jste součástí nadnárodní organizace. Uveďte jméno statutárního zástupce, který předkládá Podkladovou zprávu. Jeden výtisk musí být touto osobou podepsán. Nakonec uveďte datum předložení Podkladové zprávy.

4.1.2 První část – KLÍČOVÉ INFORMACE

Klíčové informace dávají možnost hodnocené organizaci představit hodnotitelům organizaci v kontextu a jakým způsobem organizace přistupuje k dané oblasti (např. strategie CSR) jako k celku, co jsou její hlavní záměry v dané oblasti, případně jaké jsou jednotlivé přístupy propojeny pomocí jednotící filozofie Modelu Committed to Sustainability. Zcela na organizaci, aby co nejlépe a současně stručně tyto skutečnosti popsala.

Fakta a čísla

název organizace:	Klikněte sem a zadejte text.
adresa působení:	Klikněte sem a zadejte text.
obor/y působení:	Klikněte sem a zadejte text.
poslání:	Klikněte sem a zadejte text.
právní forma:	Klikněte sem a zadejte text.

vlastníci – investoři – vztah [Klikněte sem a zadejte text.](#)

k ústředí organizace:

klíčové finanční výsledky: [Klikněte sem a zadejte text.](#)

počet zaměstnanců: [Klikněte sem a zadejte text.](#)

geografické pokrytí: [Klikněte sem a zadejte text.](#)

počet poboček: [Klikněte sem a zadejte text.](#)

Výzvy a strategie (max. 1 strana)

Může obsahovat:

- Vize (prohlášení o budoucnosti organizace)
- Business strategie (v jakém oboru organizace působí dnes a v jakém zítra)
- Konkurenční výhoda
- Klíčové cíle (ty, které podporují misi a dosahování vize, strategie společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje)
- Kritické faktory úspěchu

Trhy, nabídky a zákazníci (max. 1 strana)

Může obsahovat:

- Současné a budoucí trhy: popisy a čísla (tržní podíly)
- současné a budoucí zákaznické segmenty: popis, potřeby a čísla (rozklad výnosů, ziskovost, význam pro budoucnost)
- Seznam klíčových konkurentů (současných i potenciálních)
- Současné a budoucí produktové segmenty: popis, potřeby a čísla (rozklad výnosů, ziskovost, význam pro budoucnost)

Provoz, partneři a dodavatelé (max. 1 strana)

Může obsahovat:

- Organizační struktura a hlavní hodnocené organizace
- Klíčové zdroje a aktiva
- Klíčový partneři a dodavatelé – typ a význam vztahů
- Společnost: Dopad na organizaci a očekávání součástí společnosti

Struktura a aktivity managementu (max. 1 strana)

Může obsahovat:

- Správní struktura
- Klíčová jednání managementu
- řízení výkonnosti (jak organizace řídí a zlepšuje svoji výkonnost)

Přístupy a praktiky trvalé udržitelnosti (max. 2 strany)

Může obsahovat:

Vydalo: Ministerstvo průmyslu a obchodu

© EFQM

- Odpovědnost managementu
- Strategie trvalé udržitelnosti
- řízení výkonnosti (jak organizace měří svoji výkonnost)
- Zainteresované strany a jejich zapojení
- Partnerství

4.1.3 Druhá část – MAPA PŘEDPOKLADŮ

Mapa předpokladů je rozdělena na 5 kritérií. Náplň jednotlivých kritérií je dále rozpracována v jednotlivých otázkách (viz. Podkladová zpráva). Následně organizace vyplňuje své přístupy, dostupné důkazy a vlastníka přístupu (viz níže).

Mapa předpokladů má formu tabulky s následující strukturou:

Ref.	Otázka (téma)	Popis	Dostupné důkazy	Vlastník
------	---------------	-------	-----------------	----------

Ref. – Referenční označení, obvykle sestávající z čísla kritéria Modelu Committed to Sustainability , písmene označující příslušné dílčí kritérium a pořadového čísla označujícího pořadí přístupu v daném dílčím kritériu

Popis – Slovní popis v rozsahu několika vět popisující daný přístup, pokud možno ve všech důležitých oblastech, od účelu daného přístupu, jeho obsahu a zavedení v organizaci až po způsoby měření, hodnocení a zlepšování.

Dostupné důkazy – Odkazy na důkazy, které mohou hodnotitelé vidět na místě, například popis přístupu v dokumentaci.

Vlastník – Obvykle nejvýše postavený pracovník managementu organizace, který je za daný přístup odpovědný.

Příklad:

Vzdělávání a rozvoj: Jak organizace zaměstnancům zajišťuje vzdělávání a rozvoj?

Popis: Každý zaměstnanec má stanoven plán vzdělávání, který je tvořen personalistkou a příslušným vedoucím odborů na období tří let. Plán vzdělávání vychází z potřeby mít zkušené a kvalifikované zaměstnance a z legislativních požadavků, kdy jednotlivé skupiny zaměstnanců mají legislativně stanovený rozsah a obsah vzdělávání. Při nástupu do zaměstnání má každý zaměstnanec přiděleného mentora, který ho provádí adaptačním procesem trvajícím po celou zkušební dobu. V rámci adaptace každý absoluuje vstupní školení.

Na některých pracovních pozicích jsou vyžadovány Zkoušky odborné způsobilosti, které jsou nutné pro výkon určité pozice. V případě, že zaměstnanec nevykoná Zkoušku odborné způsobilosti, je převeden na jinou pozici nebo je s ním rozvázáán pracovní poměr.

Systém vzdělávání včetně hodnocení je dán příkazem tajemníka. Po každé vzdělávací akci zaměstnanec hodnotí celkovou úroveň akce a lektora, jestli byly k dispozici studijní materiály a zda vzdělávací akci doporučuje. V případě, že vzdělávací akce nebyla přínosná, ostatní zaměstnanci se jí už nezúčastní. Dříve zaměstnanci odevzdávali písemné zhodnocení personalistce, od roku 2016 se dotazník vyplňuje elektronicky v systému e-learning

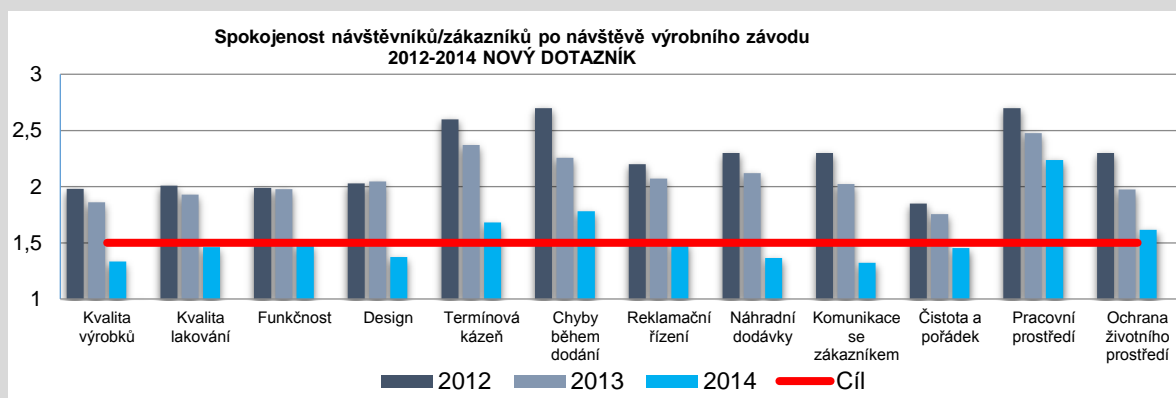
Vlastník: vedoucí odborů, personalistka

4.1.4 Třetí část – VÝSLEDKY

Výsledky musí být konkrétní měřitelné údaje, proto se nejčastěji uvádí formou gramů, které znázorňují výsledky konkrétních ukazatelů. Model EFQM Committed to Sustainability obsahuje výsledky hlavních ukazatelů měřených v rámci hodnocených témat – management, zaměstnanci, životní prostředí/komunita, vlastnictví/partnerství a zákazníci. V komentáři za uplynulé tříleté období (4 roky zpět) hodnotí cíle, které byly stanoveny a trendy. Dle možností porovnává s jinými organizacemi (benchmarking).

Příklad:

V letech 2002-2011 bylo měřeno vnímání spokojenosti zákazníka na základě dotazníků a sběru komentářů. V roce 2012 jsme provedli roztřídění nejčastějších komentářů do skupin otázek. Zákazník hodnotí křížkováním dle škály jako ve škole. Průměr z hodnocení je zobrazen v grafu, trendy jsou za roky 2012-2014 od kdy se používá nová metodika dle upraveného dotazníku. Jednotlivé kategorie jsou v závislosti na jejich důležitosti řešeny formou projektů (Six Sigma, PDCA, logistické projekty).



Cíle: obecně udávají, čeho chce organizace dosáhnout. Cíle by měli být – konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené (SMART). Hodnocená organizace by měla doložit, zda byly splněny všechny cíle, či nikoliv.

Trendy: číselná vývojová tendence v 3letém intervalu, tedy (nejlépe) 4 roky zpět. Hodnocená organizace by měla konkrétně doložit, zda realizovala měření vývoje trendů, zda došlo k negativním trendům (plnění), či jsou stabilní, případně rostoucí.

Srovnání (benchmarking): existuje více definicí bechmarkingu, nicméně v obecné rovině se jedná o „porovnání s ostatními“. Srovnání, je tedy porovnání s jinými organizacemi (nejlepší ve své kategorii) a poučení se ze zjištěných skutečností.

4.1.5 Čtvrtá část – ZPRÁVA O UDRŽITELNÉM ROZVOJI

Pokud je organizace zapojena v iniciativě UN Global Compact a připravuje Zprávu o pokroku COP (Communication of Progras – podnikatelský sektor) nebo COE (Communication on Engagement – veřejný sektor) poskytuje předem hodnotitelům také tyto dokumenty.

5. Příprava na externí hodnocení

Hodnocení v rámci Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost má standardní časový plán a strukturu. Aby byly maximalizovány poznatky z tohoto hodnocení, připraví si organizace před hodnocením na místě některé informace (zejména dostupné klíčové důkazy a výsledky). Tým hodnotitelů se na základě Podkladové zprávy připraví na hodnocení na místě. V Národní ceně České republiky za společenskou odpovědnost trvá externí hodnocení obvykle jeden den. Začátek hodnocení je vyhrazen vedení, kde jsou přítomni oba hodnotitelé a nejvyšší vedení organizace. Hned v úvodu je nezbytné objasnit hodnotitelům strategii, priority, stanování cílů a jejich plnění. Součástí může být ukázka provozu, či organizace. Pak následuje krátký konsenzus nad nejdůležitějšími silnými stránkami a oblastmi pro zlepšení. Následně každý hodnotitel bude hodnotit sám vždy podle oblasti, která je mu určena. Mezi jednotlivými oblastmi je prostor pro konsenzus hodnotitelů, kde si opět stanoví základní silné stránky a oblasti pro zlepšení, které budou součástí závěrečné prezentace. Je vždy na organizaci, aby si určila pracovníky, kteří budou nejhodnější pro setkání s hodnotiteli na dané téma. Součástí externího hodnocení je i fokusní skupina (Fokus Group) představuje nahodilé setkání hodnotitelů s náhodně vybranými pracovníky organizace.

Předpokládaný časový rozvrh hodnocení na místě:

čas	Hodnotitel I nebo (část hodnotitelského týmu)	Hodnotitel II nebo (část hodnotitelského týmu)
09:00	Vedení	
10:30	konsenzus hodnotitelů	
11:00	Zákazníci	Pracovníci
12:00	konsenzus hodnotitelů	
13:00	Vlastníci a partneři	Životní prostředí a komunita
14:00	konsenzus hodnotitelů	
14:30	Fokusní skupina	
15:30	Přezkoumání UNGC COP / COE	
16:00	Schůzka hodnotitelů, příprava shrnující Zprávy z hodnocení	
16:30	Závěrečné jednání a prezentace	
17:00	Ukončení hodnocení	

Poznámka: Jedná se o hodnocení, při kterém je úkolem organizace prokázat, jak efektivně splňuje daná kritéria. Není naopak úkolem hodnotitelů prokázat, že tato kritéria nesplňuje. Pro každé jednání může organizace připravit krátkou prezentaci, ale největší část každého jednání bude zaujímat diskuse. Prostřednictvím níže se hodnotitelé snaží poznat organizaci a získat potřebné informace pro své hodnocení.

Závěrečné jednání:

U malých a středních organizací se bude jednat o závěrečné přezkoumání, které je zaměřeno na nevyřešené otázky a nejasnosti hodnotitelů.

U všech signatářských organizací UN Global Compact je závěrečné jednání zaměřeno na to, jakým způsobem organizace zajišťuje splnění 10 principů iniciativy UN Global Compact.:

- Ověřit, zda Zpráva o pokroku (Communication of Progress, Communication on Engagement) je ve shodě se strategií organizace.
- Zkontrolovat, zda Zpráva o pokroku řeší hlavní problémy, které organizace identifikovala.
- Ověřit politiky a činnosti, které organizace provádí pro zajištění dodržování shody s UN Global Compact. Následně pochopit, jak jsou zaměstnanci v organizaci zapojeni do rozvoje a implementace těchto politik.
- Zkontrolovat, zda prováděné činnosti jsou v rámci organizace efektivní.
- Zkontrolovat, zda prováděné činnosti jsou v okolí organizace efektivní.

Užitečné tipy:

Fáze	Co dělat	Co nedělat
příprava návštěvy na místě	Připravte návštěvu na místě předem; buďte v pravidelném kontaktu s vedoucím hodnotitelského týmu.	Nečekejte až do posledního okamžiku na přípravu návštěvy na místě a uspořádání agendy všech zúčastněných osob.
příprava návštěvy na místě	Informujte své pracovníky o tom, co hodnotitelé hodnotí, aby byli připraveni.	Neočekávejte, že vaši pracovníci budou znát hodnocení, pokud je to jejich první.
návštěva na místě	Ujistěte se, že máte příslušné podpůrné materiály dostupné během rozhovorů, zejména uvedené v důkazech.	Nic netiskněte a nepřipravujte speciálně předem. Mělo by se jednat o běžně používané materiály (o běžný chod organizace).
návštěva na místě	Můžete nabídnout týmu hodnotitelů, aby se k vám připojil na večeri jeden večer během hodnocení.	Nezapomeňte, že hodnotitelský tým bude potřebovat čas jak na místě, tak večer, aby prodiskutoval svá zjištění.
návštěva na místě - setkání na konci každého dne	Setkejte se krátce s hodnotitelským týmem na závěr každého dne. Pokud máte jakékoli pochybnosti o průběhu hodnocení, vyzníte je během schůzky nebo i kdykoli během dne.	Pokud, máte jakékoli dotazy k průběhu hodnocení na místě, nečekejte na konec hodnocení.
návštěva na místě – závěrečná schůzka	Očekávejte, že od hodnotitelského týmu obdržíte jen stručnou závěrečnou prezentaci.	Neočekávejte, že obdržíte skóre nebo informaci o konkrétním ocenění.

6. Slovníček pojmů

Benchmark: V textu je výraz benchmark použit ve významu „konkrétní výsledek konkurenční nebo jiné srovnatelné organizace použitý pro porovnání (benchmarking)“. Benchmark by měl být ideálně výsledek organizace, která je na velmi dobré nebo světové úrovni.

Benchmarking: Porovnávání s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností.

Excellence: Vynikající postupy v řízení organizace a dosahování výsledků založené na souboru základních koncepcí, které zahrnují vytvoření hodnoty pro zákazníky, vyvážení trvale udržitelné budoucnosti, rozvíjení schopností organizace, využívání kreativity a inovací, vedení na základě vize, inspirace a integrity, agilní řízení, dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků a trvalé dosahování vynikajících výsledků.

Hodnoty: Atributy, které jsou člověkem nebo organizací uznávány. Hodnoty organizace by měly být vztaheny k poslání organizace.

Poslání: Prohlášení o smyslu existence organizace, obvykle vztahené k hlavním zainteresovaným stranám, například k zákazníkům nebo akcionářům.

Proces: Proces je definován jako soubor navazujících činností, které se týkají jednoho předmětu činnosti. Proces přeměňuje soubor vstupů na výstupy nebo následky, čímž se přidává hodnota. Klíčové procesy jsou ty procesy, které mají pro organizaci největší význam.

Vize: Prohlášení, které popisuje, jaká si organizace přeje být v budoucnu.

Vnímání: Názor jednotlivce nebo skupiny lidí.

Segment trhu: Část trhu vymezená geograficky, charakterem zákazníků, charakterem výrobků nebo služeb, nebo všemi těmito charakteristikami současně.

Strategie: Dlouhodobý plán pro dosažení hlavního nebo celkového cíle nebo k naplnění poslání.

Zainteresované strany: Všichni, kteří mají zájem na organizaci, na jejích činnostech a výsledcích. Patří sem například zákazníci, zaměstnanci, majitelé, státní a veřejná správa, sousedé a obecně veřejnost.

Ukazatelé výkonnosti: Indikátory, které pomáhají organizacím předurčit, jaká vnímání budou mít zainteresované strany.

Měřítko vnímání: Indikátory, které ukazují vnímání zainteresovaných stran.