



## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**



### **NORMATIVNÍ INTERNÍ AKT ÚZEI**

**č. 11/2025**

## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

### **Obsah**

<b>ÚČEL DOKUMENTU .....</b>	<b>2</b>
<b>1 KONTEXT PORADENSKÉ SLUŽBY .....</b>	<b>2</b>
<b>2 VEDENÍ .....</b>	<b>2</b>
<b>3 ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA.....</b>	<b>3</b>
<b>4 PLÁNOVÁNÍ .....</b>	<b>4</b>
<b>5 PODPORA .....</b>	<b>4</b>
5.1 LIDÉ.....	5
5.2 INFRASTRUKTURA.....	5
5.3 ZNALOSTI.....	5
5.4 KOMPETENCE .....	5
5.5 POVĚDOMÍ.....	6
5.6 KOMUNIKACE.....	6
<b>6 DOKUMENTOVANÉ INFORMACE.....</b>	<b>6</b>
<b>7 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI .....</b>	<b>7</b>
<b>8 ZLEPŠOVÁNÍ.....</b>	<b>8</b>
<b>ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ.....</b>	<b>9</b>



# **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

## **ÚČEL DOKUMENTU**

Tento dokument stanoví požadavky na systém řízení poradenských subjektů poskytujících poradenství v oblasti zemědělství.

## **1 KONTEXT PORADENSKÉ SLUŽBY**

- 1) Poradenská služba pro zemědělství musí být realizována v kontextu, který vychází z legislativy Evropské unie a je uveden v Příloze A dokumentu „Požadavky na poskytování poradenských služeb v oblasti zemědělství“, č.j. MZE-70587/2024-13133, se zaměřením, které je uvedeno v Příloze B výše uvedeného dokumentu.
- 2) Poradenský subjekt musí v pravidelných intervalech přezkoumávat svoji identifikaci vzhledem ke kontextu a zaměření poradenské služby za účelem aktualizace vymezení hranic systému řízení a stanovení požadavků na poradenskou službu.
- 3) Výsledky přezkoumání musí být zdrojem pro:
  - a) přezkoumání systému řízení poradenského subjektu;
  - b) plánování poskytování poradenské služby;
  - c) stanovení cílů systému řízení.
- 4) Poradenský subjekt musí vytvořit, zavést, udržovat a neustále zlepšovat systém řízení poradenského subjektu, včetně řídicích, realizačních a podpůrných procesů pro poskytování poradenské služby a jejich vzájemných vztahů.
- 5) Tam, kde je tímto dokumentem požadován procesní přístup, poradenský subjekt musí:
  - a) určit požadované vstupy a očekávané výstupy;
  - b) určovat posloupnost a vzájemné vazby;
  - c) určit a aplikovat kritéria a metody pro měření výkonnosti procesu;
  - d) určit potřebné zdroje a zajistit jejich dostupnost;
  - e) přidělovat odpovědnosti a pravomoci;
  - f) řešit rizika a příležitosti stanovené v souladu s potřebami zákazníka a se zajištěním poradenské služby.
- 6) Poradenský subjekt musí v nezbytném rozsahu udržovat dokumentované informace pro podporu fungování procesů a uchovávat tyto dokumentované informace, aby měl jistotu, že procesy mohou dosahovat očekávaných výsledků.

## **2 VEDENÍ**

- 1) Vedení poradenského subjektu musí prokazovat závazek s ohledem na systém řízení poradenského subjektu, který musí obsahovat:



## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

- a) zaměření na zákazníka, jeho potřeby a očekávání;
  - b) přijetí odpovědnosti za efektivnost systému;
  - c) podporu procesního přístupu a zvažování rizik;
  - d) podporu zlepšování, včetně zvyšování spokojenosti zákazníka;
  - e) zajištění nestrannosti poskytované služby;
  - f) zajištění zdrojů.
- 2) Vedení musí na základě kontextu, očekávání zainteresovaných stran a velikosti poradenského subjektu stanovit formu a rozsah dokumentace závazku a formu a rozsah externí a interní komunikace závazku.
  - 3) Vedení musí v souladu s kontextem poradenské služby formulovat poslání, vize a cíle poradenské služby a tyto formulace v pravidelných intervalech revidovat.
  - 4) Vedení poradenského subjektu musí zajistit a deklarovat nediskriminační přístup ke všem zákazníkům. Tento přístup musí být dokumentován alespoň etickým kodexem, zveřejněn a dostupný všem pracovníkům i zákazníkům. Vedení musí zajistit pochopení tohoto přístupu všemi pracovníky poradenského subjektu.
  - 5) Vedení musí vytvořit a dokumentovat organizační strukturu, definovat a dokumentovat funkce v poradenském subjektu a k nim dané odpovědnosti a pravomoci.
  - 6) Vedení musí určit jednu či více odpovědných osob a jejich odpovědnosti a pravomoci za:
    - a) zajišťování, že systém řízení poradenského subjektu odpovídá požadavkům tohoto dokumentu;
    - b) zajišťování, že procesy poskytují zamýšlené výstupy;
    - c) předkládání zpráv o výkonnosti systému řízení a o příležitostech ke zlepšení;
    - d) zajišťování podpory pro zákazníka.
  - 7) Vedení musí v rámci poradenského subjektu zajistit, aby odpovědnosti a pravomoci pro relevantní funkce byly přiděleny, sděleny a pochopeny.

### **3 ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA**

- 1) Poradenský subjekt se musí v každém kroku realizace poradenské služby zaměřovat na zvyšování spokojenosti zákazníka.
- 2) Poradenský subjekt musí procesním přístupem zajistit, že požadavky zákazníka mohou být určeny, pochopeny a trvale plněny ve shodě s příslušnými požadavky zákonů a předpisů.
- 3) Poradenský subjekt musí procesním přístupem zajistit, že jsou určena a řešena rizika a příležitosti, které mohou ovlivnit shodu realizované zakázky poradenské služby s



## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

určenými požadavky a které mohou ovlivnit schopnost poradenského subjektu zvyšovat spokojenost zákazníka.

### **4 PLÁNOVÁNÍ**

- 1) Při plánování systému řízení poradenské služby musí být procesním přístupem zvažována rizika a příležitosti spojené s poskytováním služby.
- 2) Poradenská služba musí být poskytována poradenským subjektem. Pokud je poradenská služba poskytována vyčleněnou organizační částí širší právnické osoby, musí mít organizační část odpovědná za poskytování poradenské služby právní a organizační návaznost na právně odpovědnou a identifikovatelnou právnickou osobou za současného zajištění pravomocí k nestrannosti poradenské služby.
- 3) Tyto odpovědnosti a pravomoci musí být udržovány jako právně vymahatelné dokumentované informace.
- 4) Poradenský subjekt musí zajistit, aby poradenská služba byla plánována s cílem neustálého zlepšování úrovně poskytovaných služeb.
- 5) Poradenský subjekt musí zajistit, aby poradenská služba byla plánována s ohledem na sledování trendů v oblastech, ve kterých je poradenská služba poskytována.
- 6) Poradenská služba musí být dostupná podle zveřejněného časového rámce.
- 7) Poradenská služba musí být plánována tak, aby byla poskytována poradenským subjektem, který je nezávislý na výrobci nebo dodavateli produktů, z jejichž konkrétní propagace nebo doporučení by poradenskému subjektu nebo jeho pracovníkovi mohl plynout jakýkoli nekalý prospěch. Poradenská služba musí být nestranná, nesmí nabízet specifická řešení, pokud jde o distribuci či know-how značkových výrobků a služeb dodávaných na trh, nesmí jednat ve shodě s dodavatelem takového zboží a služeb, ani je sám inzerovat či nabízet.
- 8) Poradenská služba musí být plánována procesním přístupem pomocí periodicky stanovených, vyhodnocovaných a revidovaných cílů. Cíle musí být udržovány jako dokumentovaná informace, rozsah dokumentace musí být přiměřený velikosti organizace.
- 9) V případě, že poradenský subjekt zjistí potřebu změny systému řízení, musí tyto změny provádět plánovaným způsobem za současného zvažování rizik a příležitostí.
- 10) Požadavky na poradenský subjekt žádající o certifikaci jsou uvedeny v Příloze C dokumentu Požadavky na poskytování poradenských služeb v oblasti zemědělství, č.j. MZE-70587/2024-13133.

### **5 PODPORA**

- 1) Poradenský subjekt musí určovat a poskytovat zdroje potřebné pro vytvoření, zavedení, udržování a neustálé zlepšování systému řízení a pro zajišťování spokojenosti zákazníka.



## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

### **5.1 Lidé**

- 1) Poradenský subjekt musí pro zajištění plánovaného objemu poskytování poradenských služeb a efektivní udržování systému řízení disponovat dostatečným množstvím pracovníků.
- 2) Poradenský subjekt musí zpracovávat časové kapacity poradců pro zajištění včasného poskytnutí poradenské služby. Výsledek této činnosti musí být hodnocen jako klíčový ukazatel efektivity procesů a při neplnění nastavených požadavků je nutné přijmout relevantní opatření.
- 3) Kapacita musí být sledována jako člověkodenní, konzistentně minimálně po dvě po sobě jdoucí období, přičemž druhé může být přechodové při souběžném porovnání s jiným typem údaje.

### **5.2 Infrastruktura**

- 1) Poradenský subjekt musí mít zajištěny stálé prostory pro výkon poradenské služby.
- 2) Prostory musí být opatřeny souvisejícím technickým vybavením, nezbytným pro výkon poradenské služby, včetně hardwaru a softwaru, informačních a komunikačních technologií, které musí být udržovány v aktuálním a bezpečném stavu tak, aby mohly zajišťovat efektivní fungování procesů pro dosažení shody poskytované poradenské služby.

### **5.3 Znalosti**

- 1) Poradenský subjekt musí identifikovat znalosti potřebné pro fungování jejích procesů a pro dosahování shody poskytovaných služeb. Tyto znalosti musí být udržovány v potřebném rozsahu a musí být dostupné relevantním pracovníkům. Při řešení měnících se potřeb a trendů musí organizace určit, jakým způsobem získat veškeré nezbytné znalosti a požadované aktualizace nebo jak k nim získat přístup.
- 2) Znalosti mohou být založeny na interních zdrojích (např. duševní vlastnictví, znalosti získané na základě zkušeností, včetně poučení se z chyb a z úspěšných projektů, shromažďování a sdílení nedokumentovaných znalostí a zkušeností, výsledky zlepšování procesů a služeb) a na externích zdrojích (např. technické normy, akademické obce, konference, získávání znalostí od zákazníků nebo externích poskytovatelů).

### **5.4 Kompetence**

- 1) Poradenský subjekt musí určit potřebné kompetence pracovníků, jejichž práce je poradenským subjektem řízena a má vliv na výkonnost a efektivitu systému řízení. Přitom musí brát v úvahu způsobilost a omezení existujících zdrojů.
- 2) Poradenský subjekt musí procesním přístupem zajistit, aby pracovníci byli kompetentní na základě vhodného vzdělání, výcviku a zkušeností. Záznamy o požadovaných kompetencích musí být udržovány jako externí nebo interní dokumentovaná informace.
- 3) Poradenský subjekt musí procesním přístupem zajistit, aby kvalifikací pracovníka byla prokázána jeho kompetence pro výkon funkce v poradenském subjektu před uvedením



## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

do funkce. Záznamy o kvalifikaci pracovníků musí být udržovány jako dokumentovaná informace.

- 4) Poradenský subjekt musí procesním způsobem zajistit udržování a zvyšování kompetencí poradců. Je-li to možné, poradci, kteří nejsou poradci akreditovanými Ministerstvem zemědělství<sup>1</sup>, jsou povinni se účastnit minimálně jedenkrát ročně vzdělávací akce (semináře, konference apod.) relevantní pro každou z odborných oblastí, pro kterou jsou kvalifikováni. Pokud není taková vzdělávací akce dostupná nebo pokud se poradce z nějakého prokazatelně závažného důvodu nemohl akce zúčastnit, musí organizace zvolit alternativní způsob se zaměřením na předem stanovená kompetenční kritéria, např. zajištěním sebevzdělání (např. se záznamem o zpracování informací z veřejně dostupných zdrojů), speciálním vyhodnocením provedené zakázky (např. supervize, kontrola zakázky). Záznamy o udržování a zvyšování kompetencí poradců musí být udržovány jako dokumentované informace.

### **5.5 Povědomí**

- 1) Poradenský subjekt musí zajistit, aby interní i externí osoby, jejichž práce je poradenským subjektem řízena, byli seznámeni s kontextem, posláním, vizemi a cíli poradenské služby, se svým přínosem systému řízení, s důsledky neplnění specifikovaných požadavků a etického kodexu pro přístup k zákazníkovi.

### **5.6 Komunikace**

- 1) Poradenský subjekt musí určit potřebu interní a externí komunikace týkající se systému řízení včetně toho, co je předmětem, kdy se má komunikovat, kdo s kým a jak má komunikovat.

## **6 DOKUMENTOVANÉ INFORMACE**

- 1) Systém řízení musí obsahovat dokumentované informace požadované tímto dokumentem a dále ty, které si poradenský subjekt sám určí. U jednotlivých poradenských subjektů se rozsah a forma může lišit s ohledem na velikost organizace, rozsah poradenství, složitost procesů a kompetence pracovníků.
- 2) V rámci poradenského subjektu musí být identifikovatelný pracovník odpovědný za řízení dokumentovaných informací.
- 3) Při vytváření a aktualizaci dokumentovaných informací musí poradenský subjekt přiměřeně své velikosti zajistit:
  - a) vhodnou identifikaci a popis (např. název, datum, autor, referenční číslo);
  - b) vhodnou formu (listinnou, elektronickou);
  - c) přezkoumání a schválení z hlediska vhodnosti a přiměřenosti.
- 4) Dokumentované informace musí být řízeny tak, aby byla zajištěna jejich:

<sup>1</sup> Pravidla Ministerstva zemědělství č.j. MZE-70791/2024-13133 o akreditaci poradců a jejich vedení v registru poradců akreditovaných Ministerstvem zemědělství v platném znění



## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

- a) dostupnost, vhodnost a aktuálnost pro použití v místě a době potřeby;
- b) přiměřená ochrana proti ztrátě důvěrnosti, nevhodnému použití, ztrátě integrity a čitelnosti;
- c) uchování a likvidace, která musí zajistit zpětnou sledovatelnost po dobu danou legislativními a dalšími požadavky, nejméně však po dobu trvání 5 let po skončení období, kterého se dokumentovaná informace týká.
- 5) Dokumentované informace externího původu určené organizací jako nezbytné pro systém řízení musí být patřičně označeny a musí být řízeny.

### **7 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI**

- 1) Poradenský subjekt musí kontinuálně sledovat a minimálně v ročních intervalech vyhodnocovat výkonnost a efektivitu svých procesů za účelem zjištění efektivnosti systému řízení.
- 2) Poradenský subjekt musí zavést a udržovat procesní postup pro zjištění efektivnosti poradenské služby. Poradenský subjekt musí určit pracovníka odpovědného za tuto činnost.
- 3) Poradenský subjekt musí sledovat a dokumentovat alespoň tyto parametry výkonnosti procesů:
  - a) průměrnou dobu reakce na poptávku v obou typech služby;
  - b) poměr obdržených stížností versus oprávněných stížností;
  - c) finanční ukazatele poradenského subjektu minimálně jako nákladovou hodinu vztahenou k obratu za poskytnuté poradenské služby;
  - d) počet poskytnutých poradenských služeb;
  - e) celkovou roční kapacitu poradců v člověkohodinách vyjádřenou jako poměr poskytnutých poradenských služeb na poradce versus celková, původně plánovaná kapacita všech poradců;
  - f) plnění plánovaného počtu vzdělávacích akcí na poradce.
- 4) Poradenský subjekt musí vhodnou formou monitorovat, dokumentovat a vyhodnocovat míru plnění potřeb a očekávání zákazníků.
- 5) Poradenský subjekt musí minimálně jednou ročně provádět systémové kontroly vlastního systému řízení, za účelem vyhodnocení shody s požadavky všech prvků tohoto dokumentu. Součástí systémové kontroly musí být hodnocení shody reprezentativního vzorku zakázek vůči specifikovaným požadavkům. Záznamy o provádění systémových kontrol musí být řízeny jako dokumentované informace.
- 6) Poradenský subjekt musí vytvořit procesní postup pro přezkoumání efektivnosti systému řízení minimálně v ročních intervalech, a v případě významných změn častěji, s cílem zajistit stálou účelnost a účinnost procesů.



## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

- 7) Vstupy do přezkoumání efektivnosti systému řízení musí obsahovat výsledky analýzy rizik a příležitostí, alespoň v oblastech:
  - a) hodnocení výkonnosti procesů;
  - b) hodnocení spokojenosti zákazníků;
  - c) systémových kontrol;
  - d) externích auditů a kontrol;
  - e) plnění cílů za prošlé období;
  - f) významných změn v kontextu poradenské služby pro zemědělství;
  - g) přiměřenosti zdrojů za prošlé období;
  - h) řešení neshod a náprav.
- 8) Výstupy z přezkoumání efektivnosti systému řízení musí obsahovat rozhodnutí a opatření minimálně k:
  - a) příležitostem ke zlepšování;
  - b) potřebám změn systému řízení;
  - c) potřebám zdrojů;
  - d) cílům pro další období.
- 9) Poradenský subjekt musí uchovávat dokumentované informace jako důkaz o výsledcích přezkoumání účelnosti systému.

### **8 ZLEPŠOVÁNÍ**

- 1) Poradenský subjekt musí určit příležitosti ke zlepšování poskytované poradenské služby a realizovat nezbytná opatření pro jejich naplnění.
- 2) Poradenský subjekt musí provádět a dokumentovat činnosti k identifikaci systémových neshod a reagovat na ně procesním přístupem, přijmout preventivní a/nebo nápravná opatření k nápravě systému řízení a odpovídajícím způsobem vypořádat eventuální následky. Při řízení systémových neshod se má vyhodnotit potřeba přijmout opatření pro odstranění příčiny neshody tak, aby se tato neshoda neopakovala nebo se nevyskytla někde jinde.



**CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO ZEMĚDĚLSTVÍ**  
Ústav zemědělské ekonomiky a informací  
Mánesova 1453/75, 120 00 Praha 2, IČO 00027251

Verze 1

## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

### **ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ**

Tento dokument nabývá účinnosti dnem 1.1.2027.

Přílohy: č. 1 Procesy, termíny a definice

Zpracoval/la: PhDr. Mgr. Jana Huňová  
vedoucí oddělení Certifikace

Schválil/la: Ing. Olga Králíková Svobodová  
vedoucí odboru Vzdělávání a certifikace

V Praze dne 14. 10. 2025

Ing. Štěpán Kala, MBA, Ph.D., ředitel



**CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO ZEMĚDĚLSTVÍ**  
Ústav zemědělské ekonomiky a informací  
Mánesova 1453/75, 120 00 Praha 2, IČO 00027251

Verze 1

## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**



ÚSTAV ZEMĚDĚLSKÉ EKONOMIKY  
A INFORMACÍ

### **PROCESY, TERMÍNY A DEFINICE**

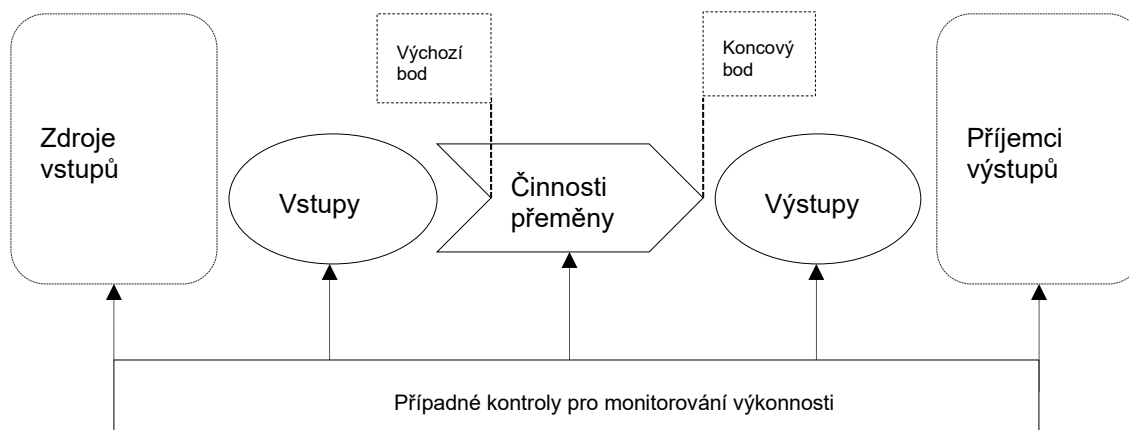
#### **1 Úvod**

V tomto dokumentu se používají tyto tvary modálních sloves:

- „musí“ vyjadřuje požadavek;
- „má“ vyjadřuje doporučení;
- „smí“ vyjadřuje dovolení;
- „může“ vyjadřuje možnost nebo způsobilost.

Dokument obsahuje členění hlavních kapitol v souladu s obecně uznávanými standardy, což usnadňuje integraci systému řízení poradenského subjektu s ostatními systémy managementu, které podporují řízení procesů, rizik a příležitostí, kompetencí, hodnocení efektivity a neustálého zlepšování.

Procesní přístup je přístup založený na pochopení vzájemné provázanosti vstupů, činností přeměny a výstupů, jak tyto prvky přispívají k efektivitě činností, a dále vzájemné provázanosti jednotlivých procesů a toho, jak efektivita procesů ovlivňuje efektivnost systému řízení.



Obrázek 1: Schématické znázornění prvků jednoho procesu



**CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO ZEMĚDĚLSTVÍ**  
Ústav zemědělské ekonomiky a informací  
Mánesova 1453/75, 120 00 Praha 2, IČO 00027251

Verze 1

## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

Zdroje vstupů mohou být výstupy předchozích interních nebo externích procesů. Mohou to být informace z rešerší, ekonomických analýz, shromažďování personálních údajů apod.

Vstupy mohou být ve formě požadavků, specifikací od zákazníka, potvrzení o školení, typu dat, materiálu, vybavení atd.

Činnosti přeměny mohou být realizační činnosti při zpracování služby, nebo takové řídicí, nebo podpůrné činnosti, jako jsou určení kompetencí pracovníků, určení způsobů kvalifikace k prokázání kompetencí, vyhodnocení závažnosti rizik, identifikace příležitostí, sledování zpětné vazby od zákazníka, udržování platnosti dokumentovaných informací, řešení stížností, řešení neshod, nákup atd.

Výstupy mohou být ve formě dokumentované nabídky, zprávy o zpracované poradenské službě, prezentace pro zákazníka před schválením výstupní dokumentace, nakoupeného materiálu, vydané faktury, jmenování do funkce, opatření k minimalizaci rizika porušení nestrannosti služby, identifikované příležitosti rozvoje do další oblasti poradenské služby pro zemědělství, záznamu o analýze rizik před uzavřením smlouvy o poskytnutí poradenské služby atd.

Příjemci výstupů mohou být následné interní nebo externí procesy např. u zákazníků nebo navazující činnosti, jako jsou akceptace výstupů zakázky, účetnictví, specifikace navazující zakázky, ověření požadovaných kompetencí pracovníka pro funkci na základě kvalifikačních kritérií, distribuce platné dokumentace uživatelům, vyhodnocení zpětné vazby od zákazníka, stanovení parametrů procesu v kontrolních bodech, dlouhodobý monitoring efektivity procesu na základě stanoveného parametru, vyhodnocení efektivity systému řízení na základě údajů z monitoringu parametrů procesů, cíle pro zlepšování služby na další období, plánování dalšího období na základě stanovených cílů atd.

Kontroly pro monitorování výkonnosti jsou činnosti prováděné za účelem dlouhodobého sledování a trendového vyhodnocování v takových bodech procesu, které výrazně ovlivňují jeho efektivitu. V kontrolních bodech mohou být nastaveny měřitelné parametry procesu nebo hodnotící kritéria vůči standardizovaným nebo legislativním požadavkům nebo vůči specifikacím zákazníka.

Zvažování rizik a příležitostí je nezbytné pro vybudování efektivního systému řízení. Jde o proaktivní procesní přístup. Analýza se za účelem zmírnění vyčíslitelných ztrát, kvantifikovatelných poškození a identifikovaných neshod s požadavky zainteresovaných stran a specifikacemi zakázek využívá k minimalizaci dopadů nebezpečných událostí, poruch a incidentů. Současně ji lze využít k řízenému rozšiřování portfolia služeb a zlepšování systému řízení.



**CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO ZEMĚDĚLSTVÍ**  
Ústav zemědělské ekonomiky a informací  
Mánesova 1453/75, 120 00 Praha 2, IČO 00027251

Verze 1

## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

Z každé nejistoty plynou rizika s pozitivními a/nebo negativními dopady. Pozitivní odchylka od očekávaného stavu může poskytnout příležitost. K negativním odchylkám mají být přijímána opatření, která zmírňují jejich nežádoucí vliv a předchází jejich opakování.

Zvažování rizik a příležitostí se provádí na různých úrovních systému řízení - na úrovni strategického řízení organizace v rámci kontextu poradenské služby pro zemědělství a jejího plánování, na úrovni procesů v rámci hodnocení jejich efektivity, na úrovni zakázky při realizaci poskytovaného poradenství v rámci hodnocení nejistot spojených se zákazníkem a s nabízeným řešením, na úrovni organizace při řešení dalších rizik, jako jsou environmentální, sociální a bezpečnostní rizika plynoucí z provozu kanceláře apod.

Řízení kompetencí pracovníků je procesní opatření k minimalizaci negativních účinků nejistoty schopnosti aplikovat znalosti a dovednosti pracovníků potřebných pro výkon funkce v organizaci. Vyžaduje stanovení kompetenčních kritérií, tzn. určit potřebné znalosti a dovednosti pro funkci v organizaci, např. popisem pracovního místa a definováním požadavků na pracovníka kompetentního pro danou funkci, a stanovení kvalifikačních kritérií, tzn. určit způsob prokázání potřebných schopností a dovedností pracovníka, např. osvědčením o akreditaci poradce, kombinací prokázaného vzdělání a praxe, vyhodnocením zácvičku.

Hodnocení efektivity systému řízení je procesní přístup založený na sledování parametrů procesů ve vhodných metrikách za příslušné období a jejich porovnávání za účelem stanovení cílů pro další období. Smyslem je udržování požadované efektivity systému řízení a jeho neustálé zlepšování v parametrech, které jsou pro dané období nejvhodnější.

Neustálé zlepšování systému řízení je nezbytnou podmínkou pro kontinuální zvyšování úrovně poskytované služby z pohledu zainteresovaných stran, tzn. v první řadě z pohledu zákazníků, ale i dalších uživatelů dopadů služby, kteří jsou výsledky ovlivněni, a lze identifikovat jejich očekávání.

### **2 Citované dokumenty**

ČSN EN ISO 9000:2016 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník (dále jen „ČSN EN ISO 9000:2016“).

### **3 Termíny a definice**

Pro účely tohoto dokumentu platí tyto termíny a definice:

#### **3.1 Celková roční kapacita**

Trvale využívaná metoda výpočtu podílu činnosti poradce na činnosti organizace, stanovená



**CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO ZEMĚDĚLSTVÍ**  
Ústav zemědělské ekonomiky a informací  
Mánesova 1453/75, 120 00 Praha 2, IČO 00027251

Verze 1

## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

za účelem dlouhodobého sledování, vyhodnocování a plánování. Smí být vyjádřena časově, nákladově, výnosově, nebo jejich kombinací, minimálně však v člověkodnech.

### 3.2 Cíl

Výsledek, kterého se má dosáhnout v budoucím časovém horizontu na různých úrovních systému řízení tak, aby se dosáhlo specifikovaných potřeb, např. zlepšení efektivity (3.5) systému, plánování poradenské služby (3.21), dosažení vize (3.38), splnění specifikací (3.33) projektu (3.28).

### 3.3 Dokument

Informace a médium, na kterém jsou uloženy, např. záznam, specifikace, projektová zpráva, norma.

### 3.4 Dokumentované informace

Informace, u kterých se požaduje, aby byly řízeny a udržovány organizací (3.18), včetně médií, na kterých jsou uloženy.

### 3.5 Efektivita (účinnost)

Vztah mezi dosaženým výsledkem a použitými zdroji – minimalizace nákladů nebo maximalizace užítku.

### 3.6 Efektivnost (účelnost)

Rozsah, v němž jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy – schopnost systému produkovat požadovaný efekt.

### 3.7 Kompetence (odborná způsobilost)

Schopnost využívat znalosti a dovednosti k dosažení zamýšlených výsledků, požadovaná pro výkon funkce v organizaci, např. orientace v oboru, komunikační schopnosti, používání softwarových nástrojů, včasnost odevzdání výstupů, řízení zdrojů.

### 3.8 Kontext poradenského subjektu

Kombinace interních a externích aspektů, které mohou mít vliv na přístup poradenského subjektu (3.22) při rozvíjení a dosahování cílů (3.2).

### 3.9 Konzultace

Jednorázové odborné vyjádření, jehož zpracování může trvat delší časový úsek a může vyžadovat písemný výstup, např. odborné vyjádření, nebo může být okamžité a bez dokumentovaných specifikací (3.33) a výstupů, např. telefonická rada.



**CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO ZEMĚDĚLSTVÍ**  
Ústav zemědělské ekonomiky a informací  
Mánesova 1453/75, 120 00 Praha 2, IČO 00027251

Verze 1

## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

### 3.10 Kvalifikace

Prokázání kompetence (3.7) za účelem jmenování do funkce v organizaci (3.18), např. diplom, osvědčení, pohovor, zkouška, vyhodnocení zázviku.

### 3.11 Nabídka

Odpověď poradenského subjektu (3.22) na poptávku (3.19) zákazníka (3.42), která obsahuje informace o možnostech realizace poptávané poradenské služby (3.21) a je zpracována kompetentní osobou na základě zkušeností s realizací poradenské služby.

### 3.12 Náprava

Opatření k odstranění zjištěné neshody (3.15).

### 3.13 Nápravné opatření

Opatření k odstranění příčiny neshody (3.15) s cílem zabránit opakovanému výskytu.

### 3.14 Nejistota

Stav nedostatku informací související s událostí (3.37).

### 3.15 Neshoda

Nesplnění požadavku (3.24).

### 3.16 Nestrannost

Obecně vnímaná objektivita s ohledem na výsledek poskytnuté poradenské služby (3.21).

### 3.17 Nezávislost

Samostatnost osoby nebo poradenského subjektu (3.22) od řízení nebo pravomoci jakékoli další osoby nebo organizace v řešení poradenské služby (3.21).

### 3.18 Organizace

Osoba nebo skupina osob poradenského subjektu (3.22), která má své vlastní funkce s odpovědnostmi, pravomocemi a se vztahy k dosahování cíle poskytovat poradenskou službu (3.21) pro zemědělství (3.44).

### 3.19 Poptávka

První kontakt zákazníka (3.42) s poradenským subjektem (3.22) v podobě předání požadavků (3.24) na poradenskou službu (3.21). Předmětem poptávky by měla být rovněž představa o specifikovaných požadavcích (3.34), vč. sdělení zákazníka jaký problém



**CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO ZEMĚDĚLSTVÍ**  
Ústav zemědělské ekonomiky a informací  
Mánesova 1453/75, 120 00 Praha 2, IČO 00027251

Verze 1

## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

potřebuje řešit, o jakou poradenskou službu má zájem, případně v jakém rozsahu.

### 3.20 Poradce

Kompetentní pracovník odpovědný za výstup z realizačního procesu a splnění požadavků specifikovaných (3.34) zákazníkem (3.42).

### 3.21 Poradenská služba

Poradenská služba pro zemědělství (3.44) poskytovaná v kontextu (3.8) tohoto dokumentu.

### 3.22 Poradenský subjekt

Fyzická osoba podnikající, která má v předmětu činnosti uvedeno poradenství a/nebo konzultace (3.9). Právnícká osoba, která má v předmětu činnosti uvedeno poradenství a/nebo konzultace (3.9). Právnícká osoba, která v kontextu tohoto dokumentu poskytuje poradenskou službu (3.21) prostřednictvím své vymezené organizační části na základě vnitřně nastavených organizačních a právně vymahatelných vztahů.

### 3.23 Poslání

Účel existence organizace (3.18) vyjádřený vedením.

### 3.24 Požadavek

Potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obvykle se očekávají nebo jsou závazné.

### 3.25 Pracovník

Osoba, která vykonává potřebné procesy (3.27) související s poskytováním poradenské služby (3.21). Právně a odpovědnostně vymahatelný vztah k poradenskému subjektu (3.22) může mít jakoukoli formu.

### 3.26 Preventivní opatření

Opatření k odstranění příčiny potenciální neshody (3.15) nebo jiné potenciální nežádoucí události (3.37) s cílem zabránit jejich výskytu.

### 3.27 Proces

Popis činnosti pomocí vstupů, přeměny a výstupů s určením vhodných kontrolních bodů, parametrů efektivity (3.5), provázaností s dalšími procesy a odpovědnostmi pracovníků.

### 3.28 Projekt

Jedinečný proces (3.27) sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný k dosažení cíle (3.2), který vyhovuje specifikovaným



**CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO ZEMĚDĚLSTVÍ**  
Ústav zemědělské ekonomiky a informací  
Mánesova 1453/75, 120 00 Praha 2, IČO 00027251

Verze 1

## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

požadavkům (3.34), včetně omezení daných časem, náklady a zdroji. Významným znakem projektu je jeho etapovost a průběžné, předem plánované kontroly průběhu.

### 3.29 Příležitost

Účinek rizika (3.30) – možný důsledek pozitivní odchylky od očekávaného.

### 3.30 Riziko

Účinek nejistoty (3.14) – odchylka od očekávaného, pozitivní nebo negativní. Často se vyjadřuje jako kombinace následků a možnosti výskytu události.

### 3.31 Shoda

Splnění požadavku (3.24).

### 3.32 Sledovatelnost

Schopnost vysledovat historii, použití nebo umístění dokumentovaných informací (3.4) o realizaci poradenské služby (3.21).

### 3.33 Specifikace

Dokument (3.3) uvádějící požadavky (3.24), např. smlouva nebo zadávací dokumentace.

### 3.34 Specifikovaný požadavek

Požadavek (3.24), který je stanoven např. v dokumentovaných informacích (3.4).

### 3.35 Spokojenost zákazníka

Vnímání zákazníka (3.42) týkající se stupně splnění jeho očekávání. Stížnosti (3.36) jsou obvyklým ukazatelem nízké spokojenosti zákazníka, ale absence stížnosti nemusí znamenat vysokou spokojenost zákazníka. I když byly splněny požadavky (3.24) zákazníka, nemusí to nutně zajistit vysokou spokojenost zákazníka.

### 3.36 Stížnost

Vyjádření spokojenosti zákazníka (3.35) vůči poradenskému subjektu (3.22) ve vztahu k realizované poradenské službě (3.21) nebo k samotnému procesu (3.27) řešení stížnosti, kde se explicitně nebo implicitně očekává odpověď nebo řešení.

### 3.37 Událost

Časově a obsahově ohraničený, očekávaný, nebo neočekávaný stav ovlivňující výsledek poradenské služby (3.21).



**CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO ZEMĚDĚLSTVÍ**  
Ústav zemědělské ekonomiky a informací  
Mánesova 1453/75, 120 00 Praha 2, IČO 00027251

Verze 1

## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

### 3.38 Vize

Představa poradenského subjektu (3.22) o tom, čím by se rád stal v budoucím časovém horizontu vyjádřená vedením.

### 3.39 Výkonnost

Měřitelný kvantitativní nebo kvalitativní výsledek.

### 3.40 Zainteresované strany

Osoby nebo organizace, které jsou ovlivněny výstupy poradenské služby (3.21) a jejichž očekávání lze identifikovat, např. zákazník (3.42), pracovníci poradenského subjektu (3.22), organizace v okolí zákazníka, zákonodárné a správní orgány, uživatelé dopadů služby, jako jsou správci dotací, kontrolní orgány, vlastníci schémat posuzování shody, orgány posuzování shody, akreditační orgány apod.

### 3.41 Zakázka

Poradenská služba (3.21), kterou poradenský subjekt (3.22) realizuje pro zákazníka (3.42) na základě zákazníkem specifikovaných požadavků (3.34) v rámci smlouvy nebo jinak právně vymahatelné dohody.

### 3.42 Zákazník

Zemědělec (3.43), který by mohl přijmout nebo přijímá poradenskou službu (3.21) pro něj určenou nebo jím požadovanou.

### 3.43 Zemědělec

Fyzická<sup>1</sup> nebo právnická osoba<sup>2</sup> vykonávající zemědělskou činnost.

### 3.44 Zemědělství

Podpora zemědělské činnosti, tj. produkce zemědělských produktů, udržování zemědělských ploch<sup>3</sup> a ostatních kultur<sup>4</sup>.

### 3.45 Zlepšování

<sup>1</sup> Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>2</sup> Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů.

<sup>3</sup> Článek 4 Nařízení (EU) 2021/2115.

<sup>4</sup> § 3 Nařízení vlády č. 52/2023 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 307/2014 Sb., o stanovení podrobností evidence využití půdy podle uživatelských vztahů, ve znění pozdějších předpisů.



**CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO ZEMĚDĚLSTVÍ**  
Ústav zemědělské ekonomiky a informací  
Mánesova 1453/75, 120 00 Praha 2, IČO 00027251

Verze 1

## **POŽADAVKY NA SYSTÉM ŘÍZENÍ PORADENSKÝCH SUBJEKTŮ V CS ADVIGREEN**

Činnost zaměřená na zvyšování výkonnosti (3.39). Tato činnost se může opakovat nebo být jednorázová.

3.46 Zpětná vazba

Názory, komentáře a vyjádření zájmu o poradenskou službu (3.21) nebo o proces (3.27) vyřizování stížností (3.36).

Dále nespécifikované termíny a definice jsou analogické k formulacím uvedeným v ČSN EN ISO 9000:2016.