



SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVA MĚSTA ŠTĚTÍ Z CAF

A

PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ

2013

zpracováno dle metodiky CAF CZ 2009

Datum vyhotovení: srpen 2013

OBSAH

ZÁKLADNÍ ÚDAJE	3
ÚVOD A CÍL.....	3
IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	3
CAF TÝM	4
DEFINICE POJMŮ A SEZNAM ZKRATEK.....	5
ZÁKAZNÍCI A ZAJINTERESOVANÉ STRANY MÚ ŠTĚTÍ	10
ZVOLENÁ METODIKA A POSTUP SEBEHODNOCENÍ.....	11
SEBEHODNOCENÍ	14
KRITÉRIUM 1: VEDENÍ	14
KRITÉRIUM 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ.....	18
KRITÉRIUM 3: ZAMĚSTNANCI.....	21
KRITÉRIUM 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE	24
KRITÉRIUM 5: PROCESY.....	30
KRITÉRIUM 6: VÝSLEDKY ORIENTOVANÉ NA ZÁKAZNÍKA/OBČANA	33
KRITÉRIUM 7: ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY	35
KRITÉRIUM 8: SPOLEČNOST-VÝSLEDKY	37
KRITÉRIUM 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI	40
CELKOVÉ VYHODNOCENÍ	42
SILNÉ STRÁNKY.....	42
ZJIŠTĚNÁ RIZIKA.....	46
PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ	47
TVORBA STRATEGIE MĚSTA ŠTĚTÍ.....	48
ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	48
STANDARD PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	49
VZDĚLÁVÁNÍ	49
KONTAKT NA DODAVATELE	51
SEZNAM OBRÁZKŮ	51
PŘÍLOHY	52
PŘÍLOHA Č. 1 TABULKA HODNOCENÍ PŘÍKLADŮ DLE SUBKRITÉRIÍ.....	52

ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Tento dokument vznikl za podpory Evropského sociálního fondu a je spolufinancován z dotace Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost (www.esfcr.cz).

ÚVOD A CÍL

Město Štětí (dále jen město) usiluje o zvyšování spokojenosti svých občanů a o trvalé zlepšování poskytované veřejné správy. Vedení města hodlá posílit svou jistotu, že je řízení města a fungování úřadu kvalitní. Aby byl tento cíl potvrzen, rozhodlo se vedení města aplikovat mezinárodní standard managementu kvality modelu CAF dle aktuální dostupné verze metodiky CAF CZ 2009.

Cíl a smysl procesu realizace metodiky je **zlepšování celkové kvality a výkonnosti města** a jeho úřadu. Vypracování této **Sebehodnotící zprávy** a **Plánu zlepšování** a tím zajištění efektů:

- Pro zlepšování výsledků práce;
- Pro lepší výsledky úřadu/města;
- Vyššího úspěchu samosprávy;
- Rekapitulovat a vyhodnotit informace o úřadu města a jeho fungování.

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Název města:	Město Štětí
Sídlo:	Mírové náměstí 163
IČ:	264466
Elektronická podatelna:	podatelna@steti.cz
Internetové stránky:	www.steti.cz

CAF TÝM

Realizace projektu je výsledkem práce součinnosti zaměstnanců města a externích konzultantů dodavatele ze společnosti MC TRITON, s.r.o. Vedoucím projektu za město byla Jana Vičarová a za konzultační společnost vedl projekt Luděk Tesař.

Hodnotící tým byl sestaven jako koordinační a realizační skupina zajišťující adekvátní vstupy pro hodnocení a pro vypracování Sebehodnotící zprávy a Plánu zlepšování.

Tabulka 1: Hodnotící tým CAF

PROJEKTOVÝ TÝM

1.	Bc. Jana Vičarová	Projektová manažerka	416 859 338 602 362 284	jana.vicarova@steti.cz
2.	Bc. Kateřina Junková	Asistentka projektu	416 859 312 724 326 737	katerina.junkova@steti.cz
3.	Ing. Jana Ryšánková	Metodik pro zavádění CAF / zastupitelka	602 122 539	j.rysankova@centrum.cz

CAF TÝM

1	Mgr. Ing. Miroslav Andrt	místostarosta	416 859 307 732 946 956	miroslav.andrt@steti.cz
2.	Ing. Alice Mezková	Tajemnice	416 859 313 606 891 455	alice.mezkova@steti.cz
3.	Ing. Petr Krupička	Vedoucí odboru - Odbor ekonomický	416 859 349	petr.krupicka@steti.cz
4.	Bc. Kateřina Junková	Koordinátorka ZM	416 859 312 724 326 284	katerina.junkova@steti.cz
6.	František Zwettler	Vedoucí odboru - Odbor stavební, životního prostředí a dopravy	416 859 314 725 140 798	frantisek.zwettler@steti.cz
7.	Bc. Monika Tydrichová	Vedoucí odboru - Odbor správy a investic	416 859 302 602 314 194	monika.tydrichova@steti.cz
8.	Mgr. Pavla Lípová	Vedoucí odboru - Odbor sociálních věcí	416 859 325 732 931 797	pavla.lipova@steti.cz

KONZULTANTI A LEKTOŘI

1.	Mgr. Jiří Novák	Konzultant pro zavádění výsledků CAF	603 227 147	novakjiri.s@seznam.cz
2.	Ing. Tesař Luděk	Dodavatel	602 690 061	ludek.tesar@cityfinance.cz

DEFINICE POJMŮ A SEZNAM ZKRATEK

POJMY

Veřejná správa – je součástí **moci výkonné**, zahrnuje správu celostátních záležitostí a správu záležitostí omezeného územního významu, patří do ní správa vykonávaná státními orgány i samospráva vykonávaná územními celky, profesní samospráva, popř. jiná samospráva, základním právním předpisem je Ústava ČR, zákon č.1/1993 Sb.

Veřejný sektor¹ - je specifickou součástí ekonomiky, je součástí sektoru služeb. Jádrem veřejného sektoru je veřejná správa, kterou tvoří **soustava úřadů** s centrální nebo územní působností. Kromě veřejné správy tvoří veřejný sektor **další organizace, které poskytují veřejné služby** (např. nemocnice, školy, domy sociální péče, atd.). financované z veřejných prostředků. Od soukromého sektoru se veřejný sektor liší především tím, že **není založen na ziskovém principu** a finanční prostředky na své fungování získává z veřejných rozpočtů, které jsou naplňovány prostřednictvím daní. Součástí veřejného sektoru jsou takové druhy služeb, které by bylo nevýhodné, nepraktické až nemožné poskytovat na komerční bázi. Ve veřejném sektoru díky daním **neexistuje přímý vztah mezi uživatelem služby (plátcem) a jejím poskytovatelem**.

Veřejný sektor má především toto **poslání**:

- Vytvářet dobré podmínky pro podnikání** - v nezbytné míře kvalitní regulaci (zákony, vyhlášky, nařízení), zajišťovat dovolání se práva, bezpečnost, kvalitní infrastrukturu, kvalitní a efektivní veřejnou správu, předcházet případům selhání trhu nebo tato selhání napravovat.
- Přispívat k růstu kvality a standardů veřejných služeb a hodnot** (dosud se užíval a užívá též utopický pojem „trvale udržitelný rozvoj²“). Vytváření podmínek pro zkvalitňování lidského života. Samotný udržitelný rozvoj v dosavadním podání realizace (spíše není plněn) je utopií. Není možné

¹ využito zdroje <https://managementmania.com>

² je definován jako „Trvale udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí naplnění potřeb současné společnosti, aniž by ohrozil možnost splnění potřeb generací příštích“



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

neustále růst. Ve všem v životě platí „Gausova křivka“. Růst – vrchol – stagnace. Veřejný sektor spravuje obrovský majetek, který byl budován staletí a stává se stále těžší udržet jej a obnovovat a udržet naši životní úroveň. Veřejná správa by se proto ve vnímání udržitelného rozvoje měla zaměřovat na růst kvality a standardů veřejných služeb a hodnot. Udržení zaměstnanosti, ekonomické stability (trvalý ekonomický růst je utopie podobná komunismu a měli bychom ho jednou pro vždy založit jako omyl a utopii do historie k ponaučení budoucích generací), ale zároveň k ochraně a údržbě nejdůležitějších morálních hodnot, jako je životní prostředí, spravedlnost, bezpečnost, zdraví, vzdělání, společenský život apod.

3. **Zajišťovat tzv. hraniční statky** - jsou na hranici veřejného a soukromého sektoru (**silnice, železnice, voda, energie, zbraně** apod.). Pečovat o veřejný majetek a obnovovat ho. Chování k veřejnému majetku je jeden s klíčových ukazatelů stavu vyspělosti veřejné správy (potažmo veřejného sektoru).

Zkratky

BSC	Balanced Scorecard (používaná zkratka BSC), česky systém vyvážených ukazatelů výkonnosti organizace, je metoda managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Autory metody publikované roku 1992 jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Metoda Balanced Scorecard byla původně zaměřena na strategické řízení organizace, ale postupně se také rozvinula na úroveň operativního řízení a představuje tak ucelený systém plánování a řízení. Metoda pomáhá stanovit vyvážení strategických cílů a ty převést do specifických dílčích cílů, včetně ukazatelů a metrik a při jejich realizaci měřit výkonnost organizace. BSC pracuje se čtyřmi perspektivami hodnocení organizace: <ul style="list-style-type: none">• Finanční perspektiva• Zákaznická perspektiva• Procesní perspektiva• Učení se a růst
CAF	Model CAF (The Common Assessment Framework)
EU	Evropská unie
HW	Hardware (též vybavení počítači a technickými prostředky)
IPMA	International Project Management Association (IPMA) je nadnárodní sdružení projektových manažerů. Prvořadou funkcí je prosazovat porozumění řízení projektů jako profesi, která má svou globální působnost, standardy, znalosti a schopnosti. Českou národní organizací je Společnost pro projektové řízení (SPŘ). SPŘ je nezisková organizace sdružující firmy a jednotlivce zabývající se řízením projektů.
IT	informační technologie
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti („Key Performance Indicator“, někdy také „Key Point Indicator“ nebo „Key Success Indicator“)
MA 21	Místní Agenda 21 - vychází z mezinárodního dokumentu Agenda 21, který byl přijat na summitu OSN v Rio de Janeiro v roce 1992. Jde

o metodu zvyšování kvality veřejné správy vedoucí k praktickému uplatňování udržitelného rozvoje na místní úrovni.

- MAS Místní akční skupina – občanské sdružení, které realizace aktivity a činnosti směřující k rozvoji vymezeného regionu, zejména s ohledem na zlepšování kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech prostřednictvím aktivního získávání a rozdělování prostředků.
- MBO Management by Objectives, zkratka MBO, překládá se jako řízení podle cílů. Navrhl ji Peter F. Drucker v roce 1954 jako metodu založenou na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Realizátorům úkolu je umožněno rozhodnout, jaký způsob dosažení cíle je nejvhodnější. Jedná se o přenesení odpovědnosti za cíl na realizátora. Metoda je použitelná prakticky ve všech oblastech řízení.
- MÚ Městský úřad
- ORP Obecní úřady obcí s rozšířenou působností (tzv. obcí III. stupně) jsou mezičlánkem přenesené působnosti státní správy mezi krajskými úřady a obecními úřady. Obecní úřady obcí s rozšířenou působností mají oproti ostatním obecním úřadům některé oblasti působnosti navíc, a to nejen pro svůj vlastní, základní správní obvod, ale zpravidla i pro další obce v okolí.
- Po zrušení okresních úřadů (okresy jako územně-orientační a statistické jednotky stále existují) převzalo 1. ledna 2003 podle Zákona o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností č. 314/2002 Sb. zhruba 80 % jejich působnosti 205 obcí s rozšířenou působností.
- PMBOK Mezinárodně uznávaný standard projektového řízení z USA, který vznikl v roce 1986, který shromažďuje takzvanou „nejlepší praxi“ v oblasti řízení projektů.
- PR Public relations (často uváděné pod zkratkou PR [čteno pí ár], toto označení pochází z angličtiny a volně jej lze přeložit jako „vztahy s veřejností“) jsou techniky a nástroje, pomocí kterých instituce nebo firma buduje a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností, nahlíží na její postoje a snaží se je ovlivňovat.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

PRINCE	Evropská verze standardu projektového řízení z Anglie. Metodika PRINCE2 (Projects in Controlled Environment) byla vytvořena více než sto padesáti společnostmi se zkušenostmi v oblasti projektového řízení a je dnes nejrozšířenější metodikou projektového řízení v Evropě. Na rozdíl od PMBOK existuje v PRINCE2 jednoznačný proces určující fungování řídicího výboru.
PZM	Projekt Zdravé město - mezinárodní komunitní projekt, který iniciovala v roce 1988 OSN-Světová zdravotní organizace. Města zapojená do tohoto projektu systematicky podporují kvalitu veřejné správy, kvalitu strategického plánování a řízení s ohledem na udržitelný rozvoj a podporu zdraví, aktivně se ptají svých obyvatel na jejich názory.
SMART	<p>Analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování. SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů:</p> <ul style="list-style-type: none">• S - Specific – specifické, konkrétní cíle• M - Measurable – měřitelné cíle• A - Achievable/Acceptable – dosažitelné/přijatelné• R - Realistic/Relevant – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům)• T - Time Specific/Trackable – časově specifické/sledovatelné <p>Metoda SMART se používá pro návrh cílů (zejména specifických cílů). Při jejich návrhu musí být dodržena podmínka SMART pro jednotlivé cíle a jejich metriky. To znamená, že každý cíl musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově specifikovaný.</p>
VO	Vedoucí odboru/oddělení



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

ZÁKAZNÍCI A ZAJINTERESOVANÉ STRANY MÚ ŠTĚTÍ

Tým CAF vypracoval přehled zákazníků a zainteresovaných stran města.

Níže uvedené specifikace pojmů „zákazník MÚ Štětí“ a zainteresovaná strana MÚ Štětí jsou platné pro potřeby tohoto projektu. Při jejich definování je nutno vycházet ze základního významu obou pojmů, uvedeného níže.

Zákazníci

Zákazník je organizace či osoba, která přijímá či užívá produkt (výrobek anebo službu). Ve vztahu k úřadu může být interní nebo externí.

Klíčovými **interními zákazníky** MÚ Štětí jsou:

- zaměstnanci (včetně tajemníka a vedoucích zaměstnanců)
- zastupitelé (rada, starosta, výbory, komise)
- organizační složky města

Klíčovými **externími zákazníky** MÚ Štětí jsou:

- Občané (včetně zájmových skupin, např. dětské zastupitelstvo)
- Organizace
- Úřady
- Kraj
- Příspěvkové organizace města
- Podnikatelé

Zajinteresované strany

Zajinteresovaná strana je organizace či osoba, která má zájem na výkonnosti anebo úspěchu úřadu.

Klíčovými **zajinteresovanými stranami** MÚ Štětí jsou:

- Zákazníci interní
- Zákazníci externí
- Média
- Dodavatelé
- Zahraniční partneři města
- Jiné instituce

ZVOLENÁ METODIKA A POSTUP SEBEHODNOCENÍ

Město realizovalo CAF za užití **jedné pracovní skupiny** (týmu CAF, viz výše). Tým postupoval podle metodiky CAF CZ 2009 publikované ve druhém vydání v prosinci 2009 v Praze v Národním informačním středisku podpory jakosti³. Metodika CAF umožňuje dva základní modely sebehodnocení, jehož výsledkem má být především odhalování příležitostí pro zlepšování v jednotlivých oblastech činnosti organizace.

Tým zvolil variantu hodnocení **IB = klasické bodové hodnocení po subkritériích**. CAF tým však postupoval při hodnocení po jednotlivých příkladech, ze kterých vyhodnotil subkritérium. Tým vyhodnotil celkem 9 kritérií, 28 subkritérií a 214 příkladů. Na základě předložených důkazů a diskuse CAF tým provedl bodování dosažené konsensem. CAF tým si dělil úkoly v rámci identifikace důkazů dle kritérií předpokladů a výsledků v rámci celého úřadu města. Cílem nebylo znovu citovat obsah veškerých důkazů, ale správně zaměřit silné stránky a příležitosti pro zlepšení. Silné stránky a příležitosti pro zlepšení byly identifikovány na základě týmové práce, posouzení důkazů, diskuse a učiněním závěrů. V případě nejasností bylo provedeno dílčí prověření situace formou zadávání úkolů v rámci CAF týmu a realizací workshopů, které probíhaly v rámci jednání CAF týmu. Vyvozené závěry jsou zaznamenány do této sebehodnotící zprávy. Důraz byl kladen na přidanou hodnotu pro zlepšení práce v praxi města a celého úřadu.

Pro hodnocení kritérií předpokladů (1 až 5 včetně) a kritérií výsledků (6 až 9 včetně) platí níže uváděné tabulky a zásady.

V rámci projektu proběhnou celkem dvě sebehodnocení. Druhé proběhne v roce 2014.

³ viz www.npj.cz

Klasické bodové hodnocení předpokladů (kritérií 1 až 5)

Pro kritéria hodnocení předpokladů platí tabulka a zásady níže, které jsou rekapitulovány z metodiky.

Tabulka 2: Panel hodnocení pro kritéria předpokladů

Fáze (úroveň)	KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ	Počet bodů
	V této oblasti nejsme aktivní. Nemáme žádné informace nebo máme pouze dílčí informace bez širšího kontextu.	0 - 10
PLAN (plánuj)	Činnosti jsou plánovány.	11 - 30
DO (realizuj)	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	31 - 50
CHECK (zkontroluj)	Prověřujeme/přezkoumáváme správnost činností a způsobu provádění (tj. zda děláme správné věci správným způsobem).	51 - 70
ACT (reaguj)	Na základě prověření/přezkoumání v případě potřeby přizpůsobujeme (konigujeme) naše činnosti.	71 - 90
Cyklus PDCA	Vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáváme, průběžně přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování.	91 - 100

- pro bodové hodnocení je k dispozici stobodová stupnice;
- je metoda bodování kritérií předpokladů kumulativním způsobem⁴;
- umožňuje specifikovat stupeň fáze cyklu PDCA, který je u posuzované skutečnosti naplněn; (příklad: Je-li v rámci posuzované skutečnosti hodnocena úroveň Check, je k dispozici bodové hodnocení v rozsahu 51 až 70 bodů. O výši bodového hodnocení v tomto rozsahu se rozhoduje podle toho, jak jsou požadavky na tuto úroveň v organizaci naplňovány);
- pro dosažení určité úrovně bodového hodnocení je nutné naplnit předchozí úrovně cyklu PDCA v celém rozsahu hodnocené skutečnosti a plošně v rámci celé

⁴ viz metodika „bodování kritérií předpokladů kumulativním způsobem“.





organizace; (příklad: Je-li v rámci hodnocené skutečnosti stanovena úroveň Check, je nutné splnit veškeré předchozí úrovně cyklu PDCA, tzn. Plan - Do);

– umožňuje dosažení fáze (úrovně) cyklu PDCA (bodové hodnocení 91 až 100 bodů) pouze v případě, kdy součástí cyklu trvalého zlepšování jsou benchlearningové aktivity.

Klasické bodové hodnocení výsledků

Pro kritéria výsledků (6 až 9 včetně) platí tabulka a níže uvedené zásady vyjmuté z metodiky.

Tabulka 3: Panel hodnocení kritérií výsledků

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ	Počet bodů
Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 - 10
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle. 	11 - 30
Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle. 	31 - 50
Výsledky vykazují rostoucí trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů. 	51 - 70
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle. 	71 - 90
Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	91 - 100

Klasické bodové hodnocení kritérií výsledků:

- jsou hodnoceny trendy dosahovaných výsledků a/nebo míra plnění stanovených měřitelných cílů;
- k dispozici je stobodová stupnice rozdělená do šesti úrovní;
- u každé úrovně je posuzováno, jakým směrem se vyvíjí trendy hodnocených skutečností, nebo dosažení stanoveného cíle, případně obojí;
- trendy lze hodnotit u skutečností vykázaných za období minimálně 3 let.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

SEBEHODNOCENÍ

KRITÉRIUM 1: VEDENÍ

Subkritérium 1.1

Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

BODY (0-100)

33

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Město má strategický plán a zásobník projektů – impuls vzešel z vedení (usnesení rady a zastupitelstva).

Pravidelné porady vedení každý týden. Zápisy z porady vedení.

MA 21 – fóra zdravého města, zapojování zákazníků (veřejnosti) do plánování rozvoje města.

Existují komise rady, které řeší konkrétní odborné oblasti.

Koordinátorka zdravého města a projektová manažerka. Získané dotace a granty.

Organizační řád, vnitřní předpisy, pracovní řád a proces řešení stížností.

Aktualizovat **Strategický plán** a připravit živý **Zásobník projektů** s pravidelným hodnocením plnění strategie a cílů.

Využít MA 21 - využívat zpětné vazby a zapojení zainteresovaných stran při realizaci strategie a zásobníku projektů.

Strategický workshop pro zlepšení komunikace vedení - nezakládat komunikaci vizí a cílů jen na možnosti stažení z webu a schvalovací proces v radě a zastupitelstvu. Pravidelně prezentovat klíčové výsledky organizace na společném jednání odborů s vedením a komunikovat cíle.

Subkritérium 1.2

Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

BODY (0-100)

41

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

GINIS včetně elektronické spisové služby.

Využívání digitálního ukládání a sdílení dat a Internetových stránek (intranetová síť).

MA 21 – DataPlan.

Viz. Projektové řízení a porady.

Zavedení standardu **projektového řízení** (viz. IPMA např. PMBOK, PRINCE)

KPI - Stanovení cílů a hodnocení pro všechny úrovně řízení. Cíle stanovovat i s měřitelnými výstupy (dopady) na zainteresované strany.

Vzdělávání v E- Governmentu a možnostech pro malé město.

Subkritérium 1.3

Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro motivování a podporu zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7 a výsledkové subkritérium 9.1.

BODY (0-100)

71

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Vedení města jde příkladem v plnění cílů.

Vedení a manažeři jsou vstřícní k podnětům a změnám, a to akceptováním zpětné vazby.

Pravidelné **hodnocení zaměstnanců** včetně sjednocení know how a motivace – zdokonalení.

Porady vedení vč. zápisů.

Zápisy z jednání komisí a výborů jsou většinou přístupné na internetu.

Rada zaměstnanců a fórum rady zaměstnanců.

Zaveden systém hodnocení zaměstnanců.

Subkritérium 1.4

Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 6 a výsledkového subkritéria 9.1

BODY (0-100)

39

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Osadní výbory a zápisy (veřejně přístupné).

Komise rady města a výbory zastupitelstva.

Zpravodaj – měsíčník.

Webové stránky - Internet, kabelová televize, výstavy a veletrhy.

PZM a MA 21 – činnost Zdravého města a realizace programu MA 21.

Zprávy z médií, propagace projektů a cestovního ruchu.

Informační materiály z projektu Zvýšení atraktivity Štětška.

Místní akce propagace a výměna

Vypracovat a sjednotit **PR** a odbornou odpovědnost za propagaci města a zaměřit se na výsledky propagace.

propagačních materiálů s ostatními.

MAS Podřipsko, Sdružení historických
sídel, NSZM, partnerství v projektech
např. modernizace koupaliště.

KRITÉRIUM 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

Subkritérium 2.1

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkové kritérium 6

BODY (0-100)

25

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

MA21 – zde probíhá pravidelné vyhodnocování indikátorů (cca 30).

Fórum zdravého města.

Dotazníková šetření v rámci MA 21.

Příležitostná dotazníková šetření, ankety (např. ankety na webových stránkách města, dotazníkové šetření OSV - OKM, pečovatelská služba v r. 2012).

Závěry v rámci MA 21 zpracovat do strategie a cílů.

Zpráva o stavu města včetně **vyhodnocení plnění cílů** a strategie a o navržených úpravách. Struktura a definovat zdroje dat, které poslouží k přehodnocování cílů a priorit.

Zachování CAF a aspirace na standardy ISO.

Subkritérium 2.2

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizaci strategie a jak plánuje s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

BODY (0-100)

32

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Přehodnocuje se zásobník projektů v souvislosti s přípravou rozpočtu.

Aktivita PZM a MA 21.

Strategický plán rozvoje města Štětí.

BSC, případně **KPI**.

Pravidelné vyhodnocování cílů a plnění strategie.

Workshopy - vazba opatření samosprávy (cílů) na potřeby zainteresovaných stran.

Subkritérium 2.3

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

BODY (0-100)

57

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Kontrolní výbor.

Zápisy a usnesení z jednání rady a zastupitelstva.

Porady a úkoly z porad.

Kontrola plnění usnesení a úkolů.

Motivace zaměstnanců s ohledem na KPI

Výroční zpráva města – **roční vyhodnocení** a uveřejnění výsledků města a plnění strategie a cílů.

Subkritérium 2.4

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9

BODY (0-100)

24

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Zajišťování zdrojů na inovace.

Zavádění CAF.

Zavádění procesního řízení.

Projektové řízení.

Energetický management, zapojování veřejnosti.

Vnitřní integrace.

Komise zdravého města.

Vzdělávání e-learningu SMO.

Vytvoření **strategie úřadu** (obsahující modernizace, inovace).

Propojit MA 21 a její aktivity více do práce odborů a do strategického plánu.

KRITÉRIUM 3: ZAMĚSTNANCI

Subkritérium 3.1.

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 7.1, 7.2 a 9.1.

BODY (0-100)

57

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Změny organizačního řádu.

Úpravy organizací a společností města.

Energetický management – měření spotřeb energie a zdrojů.

Plány vzdělávání, odborná způsobilost, vstupní vzdělávání, odpovědnost za vzdělávání.

Směrnice o přijímání zaměstnanců města, jehož součástí je vyhodnocení po zkušební době ve vazbě na návrh osobního ohodnocení.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců. (v subkritériu 1.3. uvedeno jako příležitost pro zlepšování)

Bezpečnostní technik.

Úpravy pracovní doby, vyhovění individuálních požadavků.

Školení bezpečnosti práce

Preventivní zdravotní prohlídky.

Stanovení štíhlé **koncepce řízení lidských zdrojů**.

Pravidelné **hodnocení zaměstnanců** včetně sjednocení know how a motivace. - zkvalitnění (ze subkritéria 1.3.)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Sociální fond, rada zaměstnanců.

Možnosti úprav pracovní doby -
opakuje se

Subkritérium 3.2.

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového subkritéria 7.2.

BODY (0-100)

43

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Plán vzdělávání (plán, požadovaných školení).

Zvláštní odborná způsobilost.

Propracované náplně práce.

Vzdělávání vedoucích.

Zohlednění a podpora individuálních potřeb.

Podpora mobility vzdáleným přístupem do vybraných systémů

E-learning, nové nástroje jsou zkoušeny (webinář).

Hodnotící zpráva vzdělávání.

Zavedení **kompetenčního modelu**.
Vázání rozvoje dovedností zaměstnance na cíle.

Školení vybraných zaměstnanců na měkké dovednosti (komunikace s podřízenými a se zákazníky, řešení konfliktů).

Subkritérium 3.3.

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového subkritéria 7.1.

BODY (0-100)

46

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Porady vedení.

Porady na odborech.

Workshopy.

Rada zaměstnanců (vč. odborů) –
konzultování se zástupci zaměstnanců.

Otevřená komunikační kultura.

Některé **workshopy** nahradit
projektovými týmy a projektovým
managementem, stanovení
projektového manažera (školení podle
PRINCE nebo PMBOK).

Motivační systém obsahující
**podporu pro přinášení nových
nápadů** a návrhů.

KRITÉRIUM 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Subkritérium 4.1.

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 6.2. a 9.1.

BODY (0-100)

45

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Grantový systém města s danými pravidly.

Monitorování výsledků všech grantů.

Strategický partner z podnikatelského prostředí (Mondi Štětí a.s.).

Partnerské město a přeshraniční spolupráce.

Partnerství s neziskovými organizacemi.

Dodavatel tepla Rate s.r.o. – smlouva o spolupráci.

Sportcentrum Račice.

Agentura pro sociální začleňování.

Fair trade.

MA 21.

MAS Podřipsko.

Dětské zastupitelstvo.

Úřad třídí odpad.

Účast na osvětových kampaních jako (včetně srovnání mezi Zdravými městy):



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

- Den Země
- Hodina Země
- Den s Ajaxem (policie, hasiči)
- Evropský týden mobility
- Dny zdraví

Subkritérium 4.2.

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 6.1. a 6.2.

BODY (0-100)

65

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Městský zpravodaj.

Bezdrátový rozhlas.

SMS informační systém města.

Webové stránky města.

Profil na Facebooku.

Zpravodajství kabelové televize.

Informační centrum.

MA 21.

Kulaté stoly a besedy s občany.

Osadní výbory a občanské výbory.

Plakátovací plochy.

Veřejné diskuse.

Dotazník (např. zavedení nádob

Zjištění využívání komunikačních nástrojů města veřejností s cílem zefektivnit informovanost občanů s vazbou na jejich reakci.

a svozu bioodpadu), ankety atp.

Grantové systémy města.

Zápisy z jednání s podněty zákazníků.

Subkritérium 4.3.

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro řízení financí.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 6.2., 7.2. a výsledkových kritérií 8 a 9.

BODY (0-100)

48

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Rozpočet a rozpočtová opatření.

Rozpočtové výhledy.

Závěrečný účet.

Kontrola krajským úřadem.

Výsledky auditů + nápravná opatření.

Řídící kontrola.

Vnitřní směrnice o zajištění kontrolního systému města.

Plán kontrol.

System Ginis.

Objednávkový systém.

Plán realizace strategie s **napojením na rozpočtový výhled a rozpočet.**

Investiční akce a projekty vyhodnocovat z hlediska výnosů a nákladů (studie proveditelnosti).

Zásobník projektů s představou o **finančních rámcích.**

Zvážit úpravu Ginisu (upozornění na plánovaný objem výdajů před realizací).



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Subkritérium 4.4.

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro řízení informací a znalostí.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 9.

BODY (0-100)

53

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Intranet – smlouvy, zápisy, příkazy, vyhlášky, projekty.

Sdílené adresáře v rámci sítě.

ASPI - (aplikace pro podporu šíření informací v oblasti právních norem a samospráv).

Mzdový informační systém.

Plány dovolených veřejné (v intranetu).

WEB.

Ochrana dat pro výkon státní správy.

Webové stránky Zdravého města – ukládání výsledků dotazníkových šetření a výsledků.

ARES, Katastr nemovitostí, Mapy, výpisy z rejstříku trestů, systémy pro zjištění insolvence firem apod.

Všichni zaměstnanci úřadu mají přístup k Internetu a elektronické poště.

Zastupitelnost – náplně práce, dispoziční oprávnění.

Zvážit rozšíření IT rozhraní pro **plánování schůzek a sdílení informací** (např. Outlook apod.).

Subkritérium 4.5.

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro řízení technologií.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 7.2. a 9.1.

BODY (0-100)

48

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Sdílený disk

eGovernment – CZECHPOINT, spisová služba.

Mzdový program.

Web – komunikace s klienty i dálkově.

Počítačové a SW vybavení.

Objednávkový systém



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Subkritérium 4.6.

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro řízení provozních prostředků, zařízení a budov.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 7.2. a 9.2.

BODY (0-100)

42

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Rozpočtový Výhled obsahující obnovy některého majetku.

Vybavenost pracovišť (základní)

Velmi dobrý stav škol.

Obnova IT ve vazbě na schopnost programové podpory HW.

Škodní komise.

Protokoly likvidace majetku.

Energetický management - sjednocení dodávky el. Energie soutěží.

Strategie pro řízení majetku - plánovaná a soustavná údržba budov - pasporty objektů a plán obnovy majetku (staveb).

Prioritní projekty by měly mít prioritu.

Potřeba **modernizace radnice**.

Stanovit **standard vybavenosti pracoviště** zaměstnance úřadu.

KRITÉRIUM 5: PROCESY

Příklady procesů

Hlavní procesy:

- zajišťování hlavních služeb v souvislosti s posláním organizace
- poskytování zákaznických služeb na základě průzkumu
- formulování a implementace legislativní politiky

Řídící procesy:

- hodnocení kvality poskytovaných služeb
- rozhodovací procesy

Podpůrné procesy:

- rozpočtování a plánování
- procesy řízení lidských

Subkritérium 5.1.

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů

BODY (0-100)

35

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Podrobování veřejné soutěže u neefektivních procesů (údržba zeleně apod.).

Vyhodnocování výsledků a cílů ve vazbě na procesy – **definice rizik, kritických faktorů úspěchu** (KPI).

Sledování vybraných výsledků procesů
– např. sledování návštěvnosti kina, využívání sociálních služeb, evidování návštěv klientů sociálními pracovníky, návštěvnost OKM (otevřený klub mládeže).

Procesní analýza CAF a přezkum procesů v rámci kontrolní činnosti.

Metodiky upravující procesy (např. systém vnitřních směrnic, vymáhání poplatků, kontrolní činnosti, součinnost odborů dokázaná zápisem z porady).

Jedna pokladna, CZECHPOINT a centrální podatelna.

Realizace MA 21.

Subkritérium 5.2.

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na zákazníka/občana.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6 a 8.

BODY (0-100)

64

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Objednávkový systém na Internetu, elektronická podatelna.

Pravidla poskytování sociálních služeb.

Rozšíření pracovní doby.

Zveřejňování dokumentů ve vícero formátech ke stažení.

Informační letáky sociálních služeb směřované na pohyb cílových skupin.

Internetové stránky města také pro nevidomé.

MA 21 Fórum Zdravého města aneb Desatero problémů Štětí, Dětské fórum, dotazníková šetření, kulaté stoly, besedy.

Subkritérium 5.3.

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro inovování procesů zapojením zákazníků/občanů.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 6 a výsledkového subkritéria 9.1.

BODY (0-100)

35

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

MA 21.

**Využití dobré praxe ze školy
Zdravých měst.**

Proces digitalizace územního plánu.

Digitalizace kina.

„MUST PROJEKTY“ (viz. CZECHPOINT, datové schránky...).

Např. zavedení odlehčovací služby (sociální oblast).

Krizové ubytování.

Spolupráce s agenturou sociálního začleňování při inovování služeb.

Asistenti prevence kriminality.

Naučná stezka - inovativní (geocaching).

KRITÉRIUM 6: VÝSLEDKY ORIENTOVANÉ NA ZÁKAZNÍKA/OBČANA

Kritérium sleduje výsledky, které organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti zákazníků/občanů s organizací a s jejími službami/produkty.

Subkritérium 6.1.

Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a **očekávání zákazníků/občanů**, pokud jde o výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů.

BODY (0-100)

33

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

MA 21 – desatero problémů.

Ocenění za webové stránky města.

Subkritérium 6.2.

Doložte **hodnoty ukazatelů měření orientovaných na zákazníka/občana**. Příklady pro hodnocení v rámci ukazatelů týkajících se image organizace

BODY (0-100)

71

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Stížnosti se evidují ze zákona a doba vyřízení je také dána a dodržuje se (3 až 4 stížnosti důvodné, celkem 12 nedůvodné). Vynikající výsledky.

Proces- směrnice na vyřizování stížností.

Možné telefonické objednávání.

Přijetí zákazníků i v neúřední dny a výjezdy za zákazníky u vybraných

Centrální **evidence a vykazování výsledků kontrolní činnosti**.

Vykazování a důsledné plnění spisů ve spisové službě za účelem sledování standardu postupu (např. vrácení, opakované řešení, pochybení).

Intenzivnější a pravidelně **vzdělávání v dovednostech zaměřených na zákazníky** dle plánu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

agend.

Úprava pracovní doby při řešení
nárazových situací (změna zákona
apod.).

MA21.

Veřejná jednání zastupitelstva.

Komise rady města pro příspěvkové
organizace.

Osadní výbory a občanská sdružení.

Veřejná projednávání návrhů změn.

Podněty projednávané na poradě
vedení.

Nadstandardní přístup agend ověřování
písemností a sociální odbor, finanční
úřad dojíždí do úřadu města v období
daňových přiznání.

Zveřejňování všech dodavatelských
smluv nad 50 tis. Kč.

Úřad sleduje obsah stížností.

Zvyšuje se zapojení zákazníků na
kulatých stolech a veřejných fórech.

Internetové fórum.

KRITÉRIUM 7: ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY

Kritérium sleduje, jaké výsledky organizace dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti a výkonnosti vlastních zaměstnanců.

Subkritérium 7.1.

Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců, pokud jde o výsledky měření spokojenosti zaměstnanců.

Personální funkce úřadu města je značně omezena na mzdovou a výkazní část v neprospěch hodnocení a rozvoje zaměstnanců a jejich potřeb.

BODY (0-100)

52

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Festival dechových orchestrů výtečně zvládnutý, dobrá image města.

Potřeba modernizace objektu radnice (bezbariérovost).

Pravidelné porady.

Navázat na poptávku zaměstnanců a volených zástupců **rozšířit vzdělávání** v oblastech:

Společné složky sdílení dat.

- schopnost komunikace a řešení konfliktů,
- řízení změny,
- start projektů,
- motivace (zejména řadových zaměstnanců)

Kontrola úkolů a plnění cílů.

Poděkování zaměstnancům, odměňování.

Mnoho vedoucích vzešla z referentských pozic.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců.

Vedoucími zaměstnanci (např. propojit s **360° hodnocením**) a při startu a průběhu projektů.

Zavést **dotazníkové šetření** a vyhodnotit výsledky v oblasti spokojenosti zaměstnanců.

Subkritérium 7.2.

Doložte hodnoty ukazatelů výsledků organizace týkající se zaměstnanců.

BODY (0-100)

40

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Sledují se absence a nemocnosti a vykazují zlepšující trend.

KPI - Stanovení výkonnostních parametrů pracovních pozic zaměstnanců.

Mystery shopping 2012 bezbariérovosti a u autobusové dopravy.

KRITÉRIUM 8: SPOLEČNOST-VÝSLEDKY

Kritérium sleduje výsledky, které organizace dosahuje v uspokojování potřeb a v naplňování představ veřejnosti na místní, národní a mezinárodní úrovni. Konkrétně měří vnímání přístupu organizace a jejího přínosu ke kvalitě života, životnímu prostředí a k zachování celosvětových zdrojů a také vnitřní míru efektivnosti přínosu organizace pro společnost.

Subkritérium 8.1.

Dokažte, jaké výsledky organizace dosahuje z hlediska vlivu na společnost, pokud jde o výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany.

BODY (0-100)

51

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Propracovaný grantový systém při rozdělování se zvyšujícím trendem dotací města, vznik nových občanských sdružení a zapojení zainteresovaných stran.

MA 21 - od roku 2003 ve Zdravém městě a od roku 2007 plněny indikátory databáze MA. Existence měřitelných indikátorů v rámci Zdravého města. Porovnání na místní i národní úrovni (level D)

Dobré umístění města v soutěži Zelená informacím do 30. místa v rámci ČR (o nejlepší internetovou prezentaci k životnímu prostředí na webových stránkách měst)

Plán zlepšování - výroční zprávy PZM a MA 21

Úspěšné získávání dotací na projekty

Vyhodnocování grantů nejen při přidělování (výsledky grantů).

Nastavit interní systém **naplňování a odpovědnosti za indikátory v MA 21**.

Zavést standard KPI konkrétního řešení na konkrétní výstupy.

Zpracování nového územního plánu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

v prostředí životního prostředí
(prašnost, odkanalizování – přípravná
fáze, protipovodňové opatření, místní
monitoring kvality ovzduší, biodiverzita
– příprava, zateplování)

Energetické audity.

Město umožňuje půjčky na
environmentální zlepšovací projekty.

Radniční zpravodaj města Štětí.

Web

Klesající trendy ve stížnostech na
čistotu ovzduší.

Průzkumy ve vybraných agendách.

Subkritérium 8.2.

Doložte hodnoty ukazatelů výkonnosti ve společenské oblasti stanovené
organizací.

BODY (0-100)

57

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Grantový systém.

Zlepšit spolupráci s městem Litoměřice
v oblasti komunitního plánování
(sociálních služeb)

Třídění odpadu organizací v celém
městě.

Granty a akce k sociálně
znevýhodněným občanům, terénní
pracovníci (K-centrum)...

Systém prostupného bydlení (využití
prostupnosti kategorií bytů) – sociální
motivace.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Místní akční skupina Podřipsko.

Agenda sociálního začleňování.

Koncepce terénní práce.

Den zdraví.

Týden mobility.

Kola pro Afriku.

Otevřený klub mládeže (nízkoprahové zařízení).

Prevence sociálně patologických jevů – výstavy, semináře...

Virtuální univerzita třetího věku.

Klub důchodců.

Bezpečnost seniorů – aktivita podpořená městskou policií.

Den Země – aktivní účast města včetně účasti technických služeb města, škol atd.

Třídění odpadů.

Pojištění města.

KRITÉRIUM 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Kritérium hodnotí výsledky, které organizace dosahuje ve vztahu ke své strategii a plánování týkající se potřeb a požadavků zainteresovaných stran (tj. externí výsledky – subkritérium 9.1), a výsledky, které organizace dosahuje v oblasti řízení a zlepšování uvnitř organizace (tj. interní).

Subkritérium 9.1.

Doložte důkazy o dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o externí výsledky: výstupy a dopady vztahované k cílům.

BODY (0-100)

28

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Existence strategického plánu a zásobníku projektů.

Pravidelné **vyhodnocování plnění cílů** a strategie.

Lepší dostupnost služeb přesunem agend úřadu do nižších pater.

Stanovení ukazatelů výkonnosti u vybraných agend (KPI) reakce na míru plnění cílů.

Finanční kontroly a audity.

Zavést **hodnocení dodavatelů**.

Zateplování – regulace výdajů, solární panely na školské budově.

Zavést zodpovědnost za oblast školství (7 školských PO – **sledování nákladů na žáka**).

Zjišťovat a sdělovat **ceny a kvalitu veřejných služeb poskytovaných z rozpočtu** města tam, kde je to možné.

Subkritérium 9.2.

Doložte důkazy o dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o interní výsledky

BODY (0-100)

51

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Realizace MA 21 – inspirace např. Univerzita třetího věku.

Místní akční skupina Podřipsko a Vyhlídky

Zdravé město – v komisi musí být zastoupeny zainteresované strany (veřejný, soukromý a neziskový sektor).

Hlášení černých skládek.

Vybavení sítěmi a IT technologiemi.

Dotace na rozvoj strategií a procesů organizace výzva.

Výsledky auditů a kontrol.

Komise rady a výbory zastupitelstva.

Veřejné projednávání rozpočtu.

Plnění rozpočtu.

Zlepšení výnosů z oblasti bytových a nebytových prostor.

Poptávková a výběrová řízení.

Zlepšit přístup dodavatele GINIS

(GORDIC) – případně možnost vyvolat aktivitu o využívání informačních podpůrných systémů pro potřeby města s cílem zlepšit řešení IT podpory dodavatelů.

Více rozšířit využívání GIS

(geografický informační systém) – zlepšení správy území – vyhodnocování řady faktorů – provázání s územním plánem

Zvážit elektronické tržiště nebo

podobný nástroj na pořízení běžných provozních zdrojů.

CELKOVÉ VYHODNOCENÍ

Cílem bylo především zajistit příležitosti ke zlepšování a Plán zlepšování k postupu správným směrem. Zdůrazňujeme, že hodnocení v rámci CAF proběhlo zodpovědně, střídmě a bez snahy město uměle nadhodnocovat⁵, jako tomu často v praxi při uplatnění CAFu bývá. Docílené bodové hodnocení tomuto přístupu odpovídá a město by jej nemělo zveřejňovat, ale použít pro svůj rozvoj.

Uplatněním metodiky CAF bylo zjištěno, že **nejsilnější stránkou města** dosud byla orientace na poskytování služeb pro společnost a zákazníky a s tím související alokace zdrojů a vyvíjení partnerských aktivit, ovšem **se slabším** strategickým řízením a slabou zpětnou vazbou a vyhodnocováním. Jak strategie, tak výsledky města byly dosud velmi málo zaměřené na řízení a zlepšování, lidské zdroje a řízení efektivity.

Příležitost pro budoucnost města znamená zaměřit se na **strategii a lepší řízení zdrojů**, jak finančních, majetku, tak lidských **zdrojů**.

Vyhodnocení je podpořeno graficky zpracovanými závěry hodnocení, viz obrázky.

SILNÉ STRÁNKY

Velké zásluhy na nejlépe vyhodnocených kritériích mají zejména tyto skutečnosti:

- **Vedení města** prokazuje značnou ochotu k inovacím a v oblasti řízení vztahů se zainteresovanými stranami s cílem získat sdílenou odpovědnost;
- **Výsledky**, zejména k zákazníkům společnosti⁶;

⁵ Nedoporučujeme proto v tuto chvíli výsledky CAF zapojit do benchmarkové aktivity v rámci CAF s jinými městy, kde mnohdy dochází bohužel k umělému nadhodnocování, a to zejména tam, kde hodnotící týmy postupují bez externího konzultanta posilujícího střídmost a objektivitu důkazů jako tomu bylo v tomto případě.

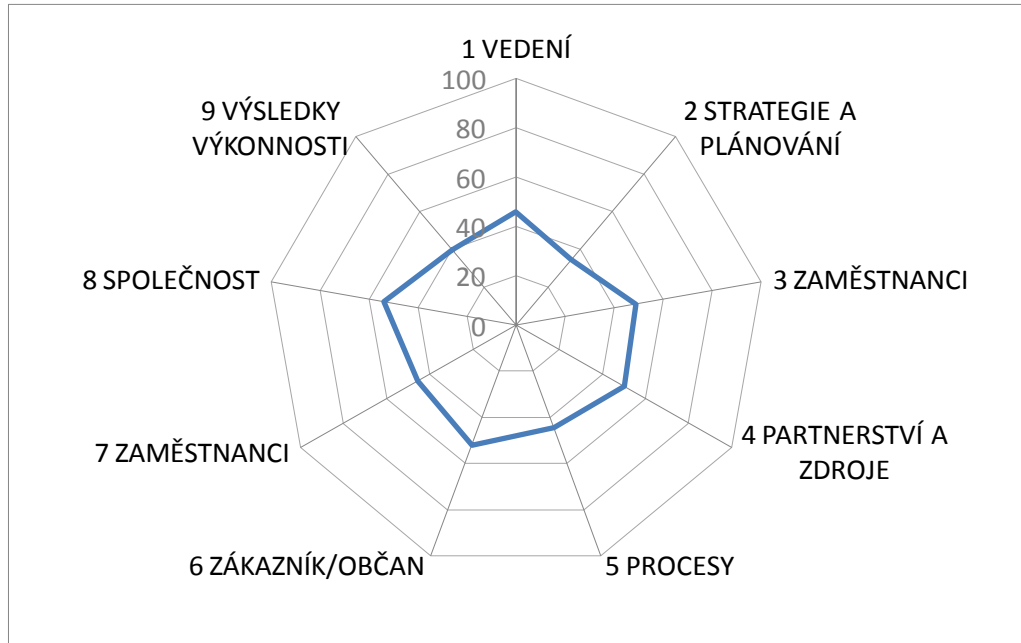
⁶ Ovšem je nutné podotknout, že metodika CAF je mnohem propracovanější u kritérií předpokladů než u kritérií výsledků.

- **Partnerství a zdroje** – město využívá k partnerství podnikatelské subjekty a k poskytování služeb využívá smluvní partnery v mnoha oblastech (sociální oblast, tepelné hospodářství, MA 21, MAS)...
- Město úspěšně získává **zdroje, dotace** a dokáže efektivně zajišťovat zdroje na některé své vybrané cíle;
- **Internetové stránky** města;
- Město poskytuje a rozvíjí **služby pro zákazníky**;
- Město úspěšně vypracovává, podává a realizuje **projekty**.

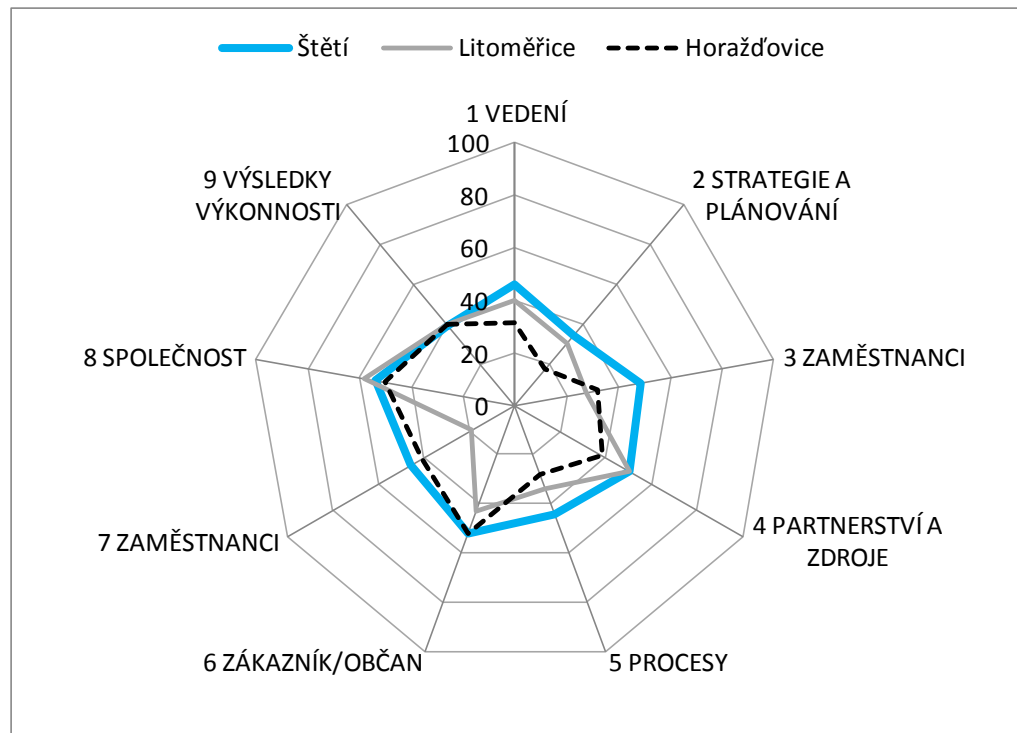
Obrázek 1: Tabulka průměrných hodnot kritérií docílených v CAF

PŘEDPOKLADY DLE KRITÉRIÍ		45
1	VEDENÍ	46
2	STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ	35
3	ZAMĚSTNANCI	49
4	PARTNERSTVÍ A ZDROJE	50
5	PROCESY	44
VÝSLEDKY DLE KRITÉRIÍ		48
6	ZÁKAZNÍK/OBČAN	52
7	ZAMĚSTNANCI	46
8	SPOLEČNOST	54
9	VÝSLEDKY VÝKONNOSTI	40

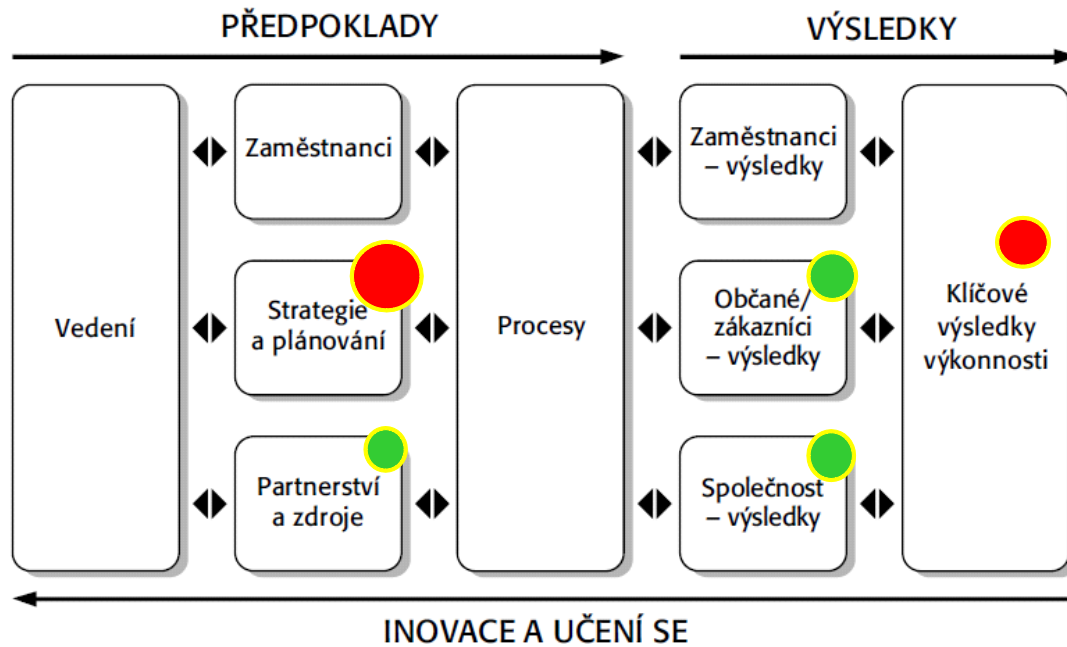
Obrázek 2: Graf vyhodnocení z CAFu Štětí 2013



Obrázek 3: Porovnání CAF Štětí a Horažďovic 2013 a Litoměřice 2012



Obrázek 4: Grafické znázornění výsledku vyhodnocení CAF



Vysvětlivky:

- Nejhorše vyhodnocená kritéria (velikost znamená intenzitu)
- Nejlépe vyhodnocená kritéria (velikost znamená intenzitu)



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

ZJIŠTĚNÁ RIZIKA

Mezi největší zjištěná rizika města, která byla zjištěna v rámci CAF, patří:

- **Tvorba a realizace strategie a plánu realizace** – velmi slabé propojení **plánu realizace strategie** a řízení její realizace s využitím projektového, procesního řízení s řízením zdrojů, zároveň **vysoká potřeba strategického plánu**;
- Absence **pravidelného hodnocení cílů** a realizace strategie města;
- Neexistence **standardů projektového řízení**; vedoucí projektu – realizační tým (viz. IPMA např. standardy PMBOK, PRINCE), slabší je sdílení informací v rámci projektů, zavést **projektové týmy**; (v subkritériu 1.1 jako silná stránka projektové řízení)
- **Investiční projekty** vyhodnocovat z hlediska veřejných přínosů a nákladů (studie proveditelnosti).
- Potřeba stanovit štíhlou **koncepti řízení lidských zdrojů** - pravidelné hodnocení zaměstnanců a zavedení KPI a sjednocení pravidel motivace, kompetenční model, řešit individuálně rozvojové dovednosti na cíle zaměstnanců, vyšší využití rozvoje měkkých dovedností.
- Sjednocení PR a ustanovení zodpovědnosti a hodnocení efektů nástrojů propagace – **výroční zpráva města** o výsledcích a stavu plnění cílů a strategie.
- Strategie pro **řízení majetku** - lépe připravit město na potřebu obnovy a opravy majetku a ve vazbě na zhoršující se situaci veřejných rozpočtů.
- Potřeba modernizace radnice.

PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ

Město má velmi dobrou výchozí pozici ke zlepšování. Příležitosti pro zlepšení by mělo město hledat především u kritérií předpokladů a výsledků, u kterých bylo dosaženo nižšího bodového hodnocení. Taková kritéria mají největší vliv na výsledky organizace nebo mohou mít (eliminace rizik).

Plán zlepšování je sestaven na nejbližší období jednoho až dvou let. **V roce 2014 má dojít k druhému kolu sebehodnocení v rámci CAF**, kde bude hodnocen zejména pokrok města a úřadu a bude prověřena správnost zacílení priorit rozvoje kvality úřadu města.

Plán zlepšování se zaměřuje na následující priority:

1. **Strategické řízení a řízení cílů** – tvorba vize, jasné stanovení priorit, vyhodnocení plnění a aktualizace plánů, těsnější vazba na zdroje, komunikace a kontrola plnění cílů v rámci celého úřadu;
2. **Personalistika a zaměstnanci** – změna role personalistiky od evidence a vyplácení platů (už dnes se dělá víc) k diagnostice a hodnocení zaměstnanců, jejich motivaci, spolupráci, rozvoji s ohledem na priority a cíle města a úřadu a výsledky zaměstnanců. Role vedoucích zaměstnanců v hodnocení zaměstnanců a motivaci by měla posílit stejně, jako rozvoj tzv. měkkých dovedností;
3. **Řízení projektů** – zavést standard řízení projektů včetně controllingu (viz. IPMA, např. standardy PMBOK, PRINCE). Je třeba řídit projekty a týmy se znalostí základů projektového řízení, včetně ujasnění zodpovědnosti a rolí v projektu.
4. **Vzdělávání** – další odborný rozvoj, zejména tzv. „měkkých dovedností“.

Naplnování priorit a ostatních cílů slouží činnosti popsané níže. **Činnosti je třeba rozpracovat a rozhodnout, zda a jak budou činnosti v rámci úřadu naplněny.** Zda v rámci řízení projektu nebo v rámci běžných úkolů a činností odborů a oddělení úřadu města. Kdo bude zodpovědný za činnosti.

Obrázek 5: Tabulka návrhu činností a cílů Plánu zlepšování

NÁZEV/DÍLČÍ CÍLE (popis)	GARANT	REALIZUJE	TERMÍN ukončení
<p>TVORBA STRATEGIE MĚSTA ŠTĚTÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> Aktualizace a zvýšení srozumitelnosti strategického plánu⁷ a zlepšení systému jeho naplňování a tvorba a realizace 	<p>Starosta Místostarosta</p>	<p>Vedoucí zaměstnanci a vybraní zastupitelé Komise Zdravého města M.C.TRITON</p>	<p>4Q 2014</p>
<ul style="list-style-type: none"> Vytvoření a zajištění naplňování Strategie rozvoje úřadu. 	<p>Tajemnice</p>	<p>Vedoucí odborů Tajemnice M.C.TRITON</p>	<p>4Q 2014</p>
<p>ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</p> <ul style="list-style-type: none"> Stanovit strategii personálního řízení - např. zefektivní hodnocení zaměstnanců, motivační opatření⁸, identifikuje klíčové zaměstnance, rozvojové centrum, individuální rozvojové plány. 	<p>Tajemnice</p>	<p>Vedoucí odborů Tajemnice M.C.TRITON</p>	<p>4Q 2014</p>

⁷ Start na podzim 2011

⁸ Nemyslíme pouze finanční



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

<ul style="list-style-type: none"> • Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. 	Projektový manažer	Projektový tým	
<ul style="list-style-type: none"> • Zefektivnit a zdokonalit systém pravidelného hodnocení zaměstnanců. 	Tajemnice	Tajemnice Vedoucí odborů M.C.TRITON	
<ul style="list-style-type: none"> • Vypracovat kompetenční model. 	Tajemnice	Tajemnice Vedoucí odborů M.C.TRITON	
<p>STANDARD PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proškolit vedoucí zaměstnance v základech projektového řízení (např. dle standardů PMBOK nebo PRINCE). 	Projektový manažer	Projektový tým M.C.TRITON	4Q 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření metodiky a pravidel pro projektové řízení a jejich zavedení do praxe. 	Projektový manažer	Projektový tým M.C.TRITON	4Q 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Zavést pravidlo workshopů k větším projektům s jednotlivými odbory a zainteresovanými stranami, svodné informace a revize informací o zainteresovaných stranách. Otevření diskuse. 	Projektový manažer	Projektový tým M.C.TRITON	4Q 2015
<p>VZDĚLÁVÁNÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizovat vzdělávací akce pro 	Starosta	Vybraní zaměstnanci	IQ 2015

<p>zaměstnance úřadu města a volené zástupce i organizační složky města. Zájmem je proškolení zaměstnanců (měkké dovednosti, komunikace s podřízenými a se zákazníky, řešení konfliktů apod.).</p>	Tajemnice	M.C.TRITON	
---	-----------	------------	--

KONTAKT NA DODAVATELE

Ing. Luděk Tesař

Neumannova 1470/12, 156 00 Praha 5 – Zbraslav
mobil: +420 602 690 061
www.cityfinance.cz

Vypracováno v rámci OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDOJE
A ZAMĚSTNANOST pro **M.C.TRITON**, spol. s r.o.
Evropská 846/176a
160 00 Praha 6
www.mc-triton.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Tabulka průměrných hodnot kritérií docílených v CAF	43
Obrázek 2: Graf vyhodnocení z CAFu Štětí 2013	44
Obrázek 3: Porovnání CAF Štětí a Horažďovic 2013 a Litoměřic 2012	44
Obrázek 4: Grafické znázornění výsledku vyhodnocení CAF	45
Obrázek 5: Tabulka návrhu činností a cílů Plánu zlepšování	48

