

SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVA MĚSTA ŠTĚTÍ Z CAF 2014

zpracováno dle metodiky CAF CZ 2009

Registrační číslo projektu: CZ.1.04/4.1.01/89.00118

Zvýšení kvality řízení na Městském úřadu Štětí

Datum vyhotovení: září 2014

OBSAH

ZÁKLADNÍ ÚDAJE	3
ÚVOD A CÍL.....	3
IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	3
CAF TÝM	4
DEFINICE POJMŮ A SEZNAM ZKRATEK.....	5
ZÁKAZNÍCI A ZAJINTERESOVANÉ STRANY MŮ ŠTĚTÍ	10
ZVOLENÁ METODIKA A POSTUP SEBEHODNOCENÍ.....	11
SEBEHODNOCENÍ	14
KRITÉRIUM 1: VEDENÍ	14
KRITÉRIUM 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ	17
KRITÉRIUM 3: ZAMĚSTNANCI	20
KRITÉRIUM 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE	22
KRITÉRIUM 5: PROCESY	28
KRITÉRIUM 6: VÝSLEDKY ORIENTOVANÉ NA ZÁKAZNÍKA/OBČANA	31
KRITÉRIUM 7: ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY	33
KRITÉRIUM 8: SPOLEČNOST-VÝSLEDKY	34
KRITÉRIUM 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI	37
CELKOVÉ VYHODNOCENÍ 2014	39
SILNÉ STRÁNKY.....	39
ZLEPŠENÍ 2013/14	40
ZJIŠTĚNÁ RIZIKA.....	42
KONTAKT NA DODAVATELE	42
SEZNAM OBRÁZKŮ	42

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.

V rámci projektu proběhla celkem dvě sebehodnocení v rozmezí let 2013 a 2014.

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Název města:	Město Štětí
Sídlo:	Mírové náměstí 163
IČ:	00264466
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 byl Miroslav Strnad 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.	Ing. Miroslav Strnad	Projektový manažer	416 859 338 602 362 284	miroslav.strnad@steti.cz
2.	Ing. Martina Macková	Asistentka projektu	416 859 312 724 326 737	martina.mackova@steti.cz
3.	Ing. Jana Ryšánková	Metodik pro zavádění CAF / zastupitelka	602 122 539	j.ryskova@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.	Ing. Martina Macková	Koordinátorka ZM	416 859 312 724 326 284	martina.mackova@steti.cz
6.	Bc. František Zwettler	Vedoucí odboru - Odbor stavební, životního prostředí a dopravy	416 859 314 725 140 798	frantisek.zwettler@steti.cz
7.	Ing. 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 nevhodné, 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**:

1. **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 napravit.
2. **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 neustále růst. Ve všem v životě platí „Gaussova křivka“. Růst – vrchol – stagnace. Veřejný sektor spravuje obrovský majetek, který byl budován

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



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

staletí a stává se stále těžší udržet je 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.

- 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.



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

- 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. obce 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.
- 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.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

- 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** Analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování. SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů:
- 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
- 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.
- VO** Vedoucí odboru/oddělení

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.

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 (korigujeme) 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

Klasické bodové hodnocení kritérií předpokladů:

- 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.

Tady naskakuje prázdná stránka, bylo by vhodné ji odstranit. Když vymažete tuto poznámku, vloží se 14 stránka jako prázdná...

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)

55

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

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.

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.

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.

(Koncepční dokumenty prodiskutovat s vedoucími odborů-ÚP, plán soc začleňování, forum ZM, hodnocení SP-leden, únor

Workshop – rada (vtáhnout širší spektrum zastupitelů)

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)

50

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

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

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

Školení na projektové řízení.

E- Government a možnosti pro malé město (závisí na dotacích z EU).

Zavedení projektových týmů.

GINIS včetně elektronické spisové služby.

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

(Pro plánování schůzek apod. využít možnosti propojených dat (možnosti Outlooku apod.))

MA 21 – DataPlan.

Viz. Projektové řízení a porady.

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)

75

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Vedení města jde příkladem v plnění cílů.

Aplikace a hodnocení v rámci KPI

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

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

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).

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

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
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)

71

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

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

**Závěry v rámci MA 21 jsou
zapracovány do strategie,**
dotazníková šetření v rámci MA 21.

**Průzkum podnikatelského
prostředí.**

Fórum zdravého města.

Ankety a jejich vyhodnocení.

Možnost dále rozpracovat a upřesnit u
vybraného okruhu potřeb oborovou
studií

(ZM-např. zdravotní plán, spolupráce
s odbornými institucemi, zdravotnictví,
životní prostředí, prevence kriminality-
studie např. rozptylové podmínky
(zdravé životní prostředí), expertní
studie)

Subkritérium 2.2

Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro vypracování, rozvíjení, přezkoumávání 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)

65

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Vyhodnocuje se zásobník projektů v souvislosti s přípravou rozpočtu.

Akční plán a **pravidelné vyhodnocování** cílů a plnění strategie.

Realizace **workshopů** např. k územnímu plánu.

KPI v personálním systému.

Projektové týmy se zapojením zainteresovaných stran.

Aktivita PZM a MA 21.

Strategický plán rozvoje města Štětí.

Projednávat posun plnění strategie se zainteresovanými stranami (Zastupitelstvo města, forum ZM)

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)

65

SILNÉ STRÁNKY

Schválení **rozpočtového výhledu propojeného s opatřeními zásobníku** projektů.

Kontrolní výbor.

Zápisy a usnesení z jednání rady a zastupitelstva.

Porady a úkoly z porad.

Kontrola plnění usnesení a úkolů.

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

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)

40

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

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

Zajišťování zdrojů na inovace.

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

Zavádění procesního řízení.

Energetický management, zapojování veřejnosti.

Vnitřní integrace.

Komise zdravého města.

Vzdělávání e-learningu SMO.

Zavést systém financování obnovy majetku a provést konsolidaci majetku dlouhodobého investičního v celém městě (příprava 2015- v AP je 1.bod-referent majetku, posudky stavebně technické aj.)

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)

75

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Stanovení štíhlé **koncepce řízení lidských zdrojů**.

Analyzování potřeb v organizaci.

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

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.

Sociální fond, rada zaměstnanců.

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)

61

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

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

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

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

Posílit uvědomění zaměstnanců o cílech
strategie v souvislosti s vlastní
agendou zaměstnance.

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

Hodnotící zpráva vzdělávání.

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)

57

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Některé **workshopy** nahradit projektovými týmy a projektovým managementem, stanovení projektového manažera.

Roční workshop s vyhodnocením úspěchů a delegování (spojit s workshopem 1.1)

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

Porady vedení.

Porady na odborech.

Workshopy.

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

Otevřená komunikační kultura.

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)

55

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Monitorování výsledků všech grantů.

Přeshraniční spolupráce.

Grantový systém města s danými pravidly.

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

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):

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



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

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.
Diskusní fórum.
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 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)

70

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Akční plán s **napojením na rozpočtový výhled a rozpočet.**

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

Investiční akce a projekty jsou, tam kde je to účelné vyhodnocovány z hlediska výnosů a nákladů (existují studie proveditelnosti vázané na dotace).

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.

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

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.

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)

52

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Sdílený disk.

eGovernment – CZECHPOINT, spisová služba.

Platební terminály (policie, pokladna).

Mzdový program.

Web – komunikace s klienty i dálkově.

Počítačové a SW vybavení.

Objednávkový systém.

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

Plán obnovy majetku – finanční zajištění.

Prioritní projekty by měly mít prioritu.

Rozpočtový Výhled obsahující obnovy některého majetku.

Vybavenost pracovišť (základní).

Velmi dobrý stav škol.

Pasporty objektů a plán obnovy majetku (staveb) s pasporty.

Potřeba **modernizace radnice**.

Stanovit **standard vybavenosti pracoviště** zaměstnance úřadu.

Obnova IT ve vazbě na schopnost
programové podpory HW.

Škodní komise.

Protokoly likvidace majetku.

Energetický management - sjednocení
dodávky el. Energie soutěží.

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)

40

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)

66

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.

Placení v pokladně platebními kartami.

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)

58

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



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

nedůvodné). Vynikající výsledky.

Centrální evidence a vykazování
výsledků kontrolní činnosti.

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

Proces- směrnice na vyřizování
stížností.

Možné telefonické objednávání.

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

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

MA21.

Veřejná jednání zastupitelstva.

Komise rady města pro příspěvkové
organizace.

Osadní výbory a občanská sdružení.

Veřejná projednávání návrhů změn.

Podněty projednáváné 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.

Kontrola úkolů a plnění cílů.

- schopnost komunikace a řešení konfliktů,

Poděkování zaměstnancům, odměňování.

- řízení změny,

Mnoho vedoucích vzešla z referentských pozic.

- start projektů,

Pravidelné hodnocení zaměstnanců.

- motivace (zejména řadových zaměstnanců)

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

Subkritérium 7.2

Doložte hodnoty ukazatelů výsledků organizace týkající se zaměstnanců.

BODY (0-100)

50

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

KPI - Stanovení výkonnostních parametrů pracovních pozic zaměstnanců.

Sledují se absence a nemocnosti a vykazují zlepšující trend.

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

Vyhodnocování grantů nejen při přidělování (výsledky grantů).



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Zpracovávání nového územního plánu.

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 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)

77

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Zlepšena spolupráce s městem Litoměřice v oblasti komunitního plánování (sociálních služeb) – přijato memorandum o společném postupu.

Grantový systém.

Třídění odpadu organizací a osvěta v celém městě, sběrný dvůr...

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

Systém dostupného bydlení (využití dostupnosti kategorií bytů) – sociální motivace.

Místní akční skupina Podřipsko.

Agentura pro sociální začleňování.

Koncepce terénní práce.

Den zdraví.

Týden mobility.

Kola pro Afriku.

Brýle 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.

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 vztažené k cílům.

BODY (0-100)

42

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Existence strategického plánu
a zásobníku projektů.

Pravidelné **vyhodnocování plnění cílů** a strategie.

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

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

Lepší dostupnost služeb přesunem
agend úřadu do nižších pater.

Finanční kontroly a audity.

Zateplování – regulace výdajů, solární panely na školské budově.

Subkritérium 9.2

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

BODY (0-100)

55

SILNÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ

Realizace MA 21 – inspirace např. Univerzita třetího věku.

Místní akční skupina Podřipsko a Vyhlídky.

KPI.

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

Elektronická aukce na nákup elektrické energie.

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.

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

Zlepšení výnosů z oblasti bytových a nebytových prostor.

Poptávková a výběrová řízení.

CELKOVÉ VYHODNOCENÍ 2014

Zajištěním příležitostí v hodnocení CAF v roce 2013 a stanovením Plánu zlepšování se podařilo městu značný posun při opětovném sebehodnocení v roce 2014. Výsledkem je opět stanovený Plán zlepšování na další období. Zdůrazňujeme, že hodnocení v rámci CAF proběhlo zodpovědně, střídavě a bez snahy město uměle nadhodnocovat⁵, jak 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.

Nadále přetrvaly níže uváděné silné stránky města.

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 společností⁶;
- **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;

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.

- Město poskytuje a rozvíjí **služby pro zákazníky**;
- Město úspěšně vypracovává, podává a realizuje **projekty**.

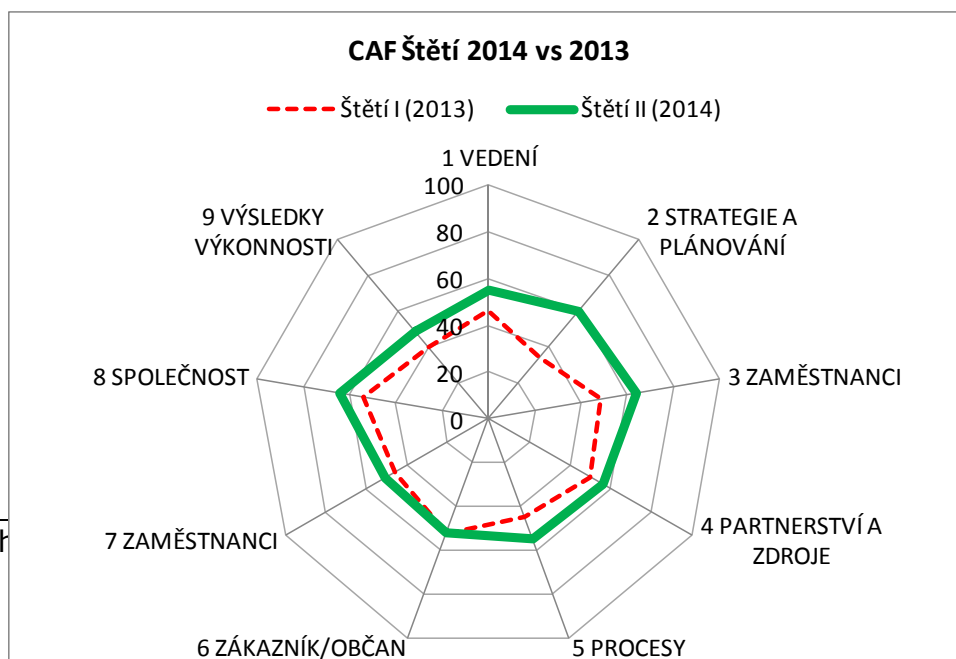
Obrázek 1: Tabulka zlepšení a hodnot sebehodnocení CAF Štětí 2013/14

	Štětí I (2013)	Štětí II (2014)	Změna	Pořadí zlepšení
1 VEDENÍ	46	55	9	4
2 STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ	35	60	26	1
3 ZAMĚSTNANCI	49	64	16	2
4 PARTNERSTVÍ A ZDROJE	50	56	6	5
5 PROCESY	44	55	10	3
6 ZÁKAZNÍK/OBČAN	52	52	0	7
7 ZAMĚSTNANCI	46	51	5	6
8 SPOLEČNOST	54	64	10	3
9 VÝSLEDKY VÝKONNOSTI	40	49	9	4

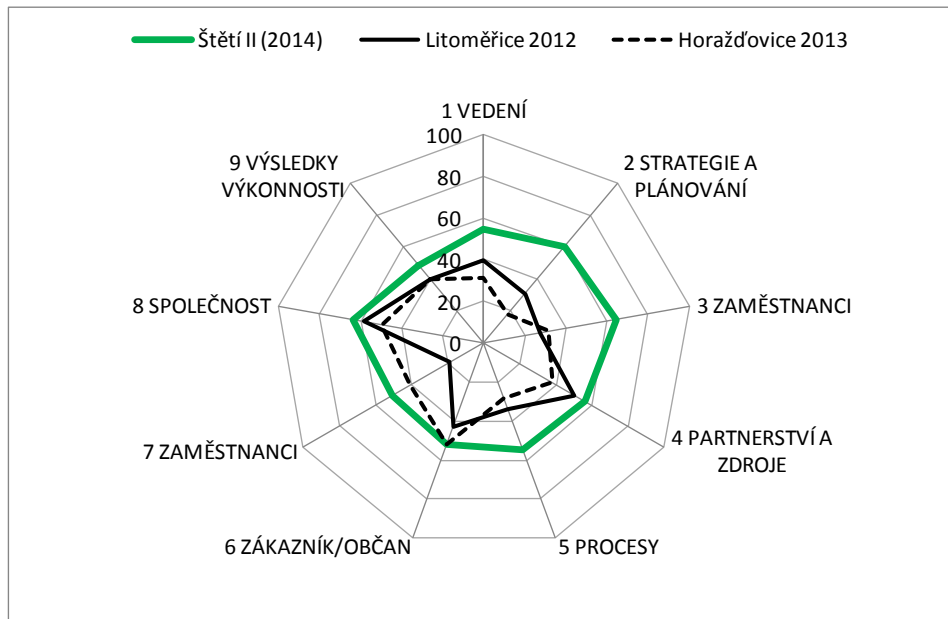
ZLEPŠENÍ 2013/14

Město docílilo zlepšení především tím, že aplikovalo **strategické řízení**, včetně procesu provádění kontroly plnění cílů a vydalo se cestou projektového řízení a personální práce v rámci úřadu. Díky usilovné práci vedení města a jeho úřadu vznikl nový strategický plán, kompetenční model a akční plán a byla splněna většina z plánu zlepšování v rámci úřadu. Tyto aktivity a změny město výrazně posunuly.

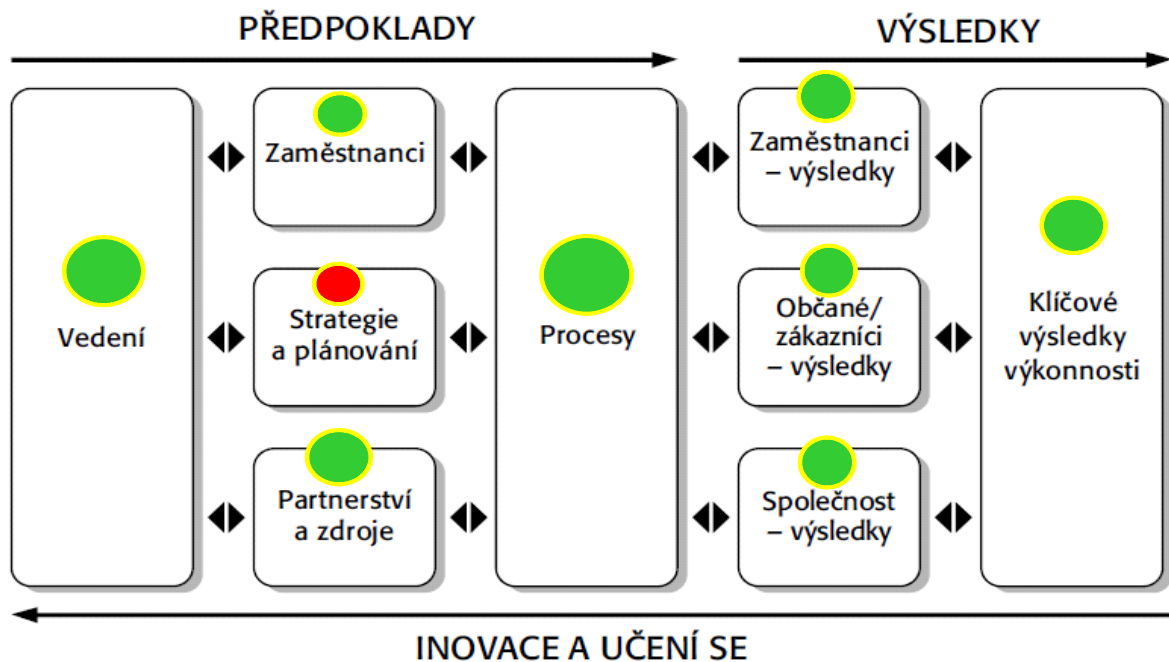
Obrázek 2: Graf vyhodnocení z CAFu Štětí 2013/2014



Obrázek 3: Porovnání CAF Štětí s dalšími městy



Obrázek 4: Grafické znázornění výsledku vyhodnocení CAF Štětí 2014



Vysvětlivky:

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

ZJIŠTĚNÁ RIZIKA

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

- Zatím neprovedené **pravidelného hodnocení cílů** a realizace strategie města.
- 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.
- **Rostoucí potřeba moderní radnice.**

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 zlepšení a hodnot sebehodnocení CAF Štětí 2013/14	40
Obrázek 2: Graf vyhodnocení z CAFu Štětí 2013/2014	40
Obrázek 3: Porovnání CAF Štětí s dalšími městy.....	41
Obrázek 4: Grafické znázornění výsledku vyhodnocení CAF Štětí 2014.....	41