



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Sebehodnotící zpráva CAF

a

## akční plán zlepšování

### Městský úřad Rotava



**Město Rotava**

**2017 – 2018**

Zpracoval: tým sebehodnotící skupiny MěÚ Rotava



## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Seznam tabulek .....  | 3  |
| Seznam grafů .....  | 3  |
| 1. ÚVOD .....   | 4  |
| 1.1 Cíl .....   | 4  |
| 1.2 Popis úřadu .....                                       | 4  |
| 1.3 Identifikace úřadu .....                                | 4  |
| 2. PRŮBĚH IMPLEMENTACE CAF .....                            | 5  |
| 2.1 Tým – sebehodnotící skupina .....                       | 5  |
| 2.2 Metodika sebehodnocení .....                            | 5  |
| 3. SEBEHODNOCENÍ .....                                      | 6  |
| 3.1 KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ .....                              | 6  |
| 3.1.1 KRITÉRIUM 1: VEDENÍ .....                             | 6  |
| 3.1.2 KRITÉRIUM 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ .....              | 10 |
| 3.1.3 KRITÉRIUM 3: ZAMĚSTNANCI .....                        | 11 |
| 3.1.4 KRITÉRIUM 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE .....               | 13 |
| 3.1.5 KRITÉRIUM 5: PROCESY .....                            | 16 |
| 3.2 KRITÉRIA VÝSLEDKOVÁ .....                               | 18 |
| 3.2.1 Kritérium 6 .....                                     | 18 |
| 3.2.2 Kritérium 7: ZAMĚSTNANCI - VÝSLEDKY .....             | 23 |
| 3.2.3 Kritérium 8: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST – VÝSLEDKY ..... | 28 |
| 3.2.4 Kritérium 9 – KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI .....       | 30 |
| 4. CELKOVÉ VYHODNOCENÍ .....                                | 32 |
| 5. AKČNÍ PLÁN .....   | 33 |



## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Sebehodnotící skupina  | 5  |
| Tabulka 2: Kritérium 1  | 6  |
| Tabulka 3: Kritérium 2  | 10 |
| Tabulka 4: Kritérium 3  | 11 |
| Tabulka 5: Kritérium 4  | 13 |
| Tabulka 6: Kritérium 5  | 16 |
| Tabulka 7: Hodnocení výsledkových kritérií - šablona                      | 18 |
| Tabulka 8: Náklady vynaložené na služby úřadu                             | 21 |
| Tabulka 9: Indikátory hodnocení výsledkového subkritéria 6.2              | 22 |
| Tabulka 10: Bodové hodnocení subkritéria 6.2                              | 22 |
| Tabulka 11: Počty hodin pracovní neschopnosti                             | 26 |
| Tabulka 12: Náklady vynaložené na vzdělávání úředníků MěÚ Rotava          | 26 |
| Tabulka 13: Indikátory hodnocení výsledkového subkritéria 7.2             | 27 |
| Tabulka 14: Indikátory měření výkonnosti pro pečovatelskou službu         | 30 |
| Tabulka 15: Nálezy z provedených kontrol a auditů funkčnosti úřadu        | 31 |
| Tabulka 16: Plnění rozpočtu a finančních plánů                            | 31 |
| Tabulka 17: Výsledky kontrol a auditů finančního řízení                   | 31 |
| Tabulka 18: Indikátory hodnocení a hodnocení výsledkového subkritéria 9.2 | 31 |
| Tabulka 19: Souhrnné hodnocení PDCA                                       | 32 |

## Seznam grafů

|  |    |
|--|----|
| Graf 1: Spokojenost občanů s činností orgánů města a MěÚ   | 19 |
| Graf 2: Informovanost o dění ve městě  | 20 |
| Graf 3: Hodnocení rozvoje města  | 20 |
| Graf 4: Trend vynaložených nákladů na služby MěÚ Rotava v letech 2015 - 2017                       | 21 |
| Graf 5: Trend vývoje počtu hodin pracovní neschopnosti zaměstnanců MěÚ Rotava v letech 2015 - 2017 | 26 |
| Graf 6: Trend vynaložených prostředků na vzdělávání úředníků MěÚ Rotava v letech 2015 - 2017       | 27 |
| Graf 7: Hodnocení situace a služeb v Rotavě v rámci šetření mezi veřejností z roku 2015            | 29 |



## 1. ÚVOD

Tento dokument, stejně jako celý proces implementace CAF, vznikl v rámci projektu Optimalizace procesů ve veřejné správě Rotavy, financovaného z Evropského sociálního fondu, operačního programu Zaměstnanost, jako jedna z aktivit vedoucích k zefektivnění veřejné správy MěÚ Rotava.

### 1.1 Cíl

Město Rotava usiluje o efektivní chod úřadu, přiblížení se co nejvíce občanům a dalším partnerům, přiblížení úředníka směrem k občanům s cílem saturovat jejich potřeby, a tím také zamezit odlivu občanů z příhraničního města. Jedním z prostředků, jak toho dosáhnout, je efektivní veřejná správa. Právě proto se město rozhodlo využít kvalitního nástroje pro měření efektivity a implementovat sebehodnotící systém CAF na městském úřadě jako účinný nástroj optimalizace procesů na úřadě, zároveň zjištění potřeb všech relevantních stran a přiblížení úřadu občanům města.

### 1.2 Popis úřadu

Město Rotava se nachází v okrese Sokolov v Karlovarském kraji. K 31. 12. 2016 čítá celkem 3037 obyvatel.<sup>1</sup>

Městský úřad disponuje celkem 7 odbory/odděleními:

- Tajemnice
- Podatelna a pokladna
- Odbor právních agend a personalistiky
- Odbor ekonomiky a majetku
- Odbor rozvoje a investic města
- Odbor tepelného a vodního hospodářství
- Odbor kultury a sociálních věcí

### 1.3 Identifikace úřadu

Název města: Rotava

Sídlo úřadu: Sídliště 721, 357 01 Rotava

IČO: 00259551

---

<sup>1</sup> Zdroj [https://www.czso.cz/documents/10180/45948552/13006617418.pdf/8cfdba80-0d7c-4844-ac0b-420975ce79e1?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Ffxk%2Fdomov%3Fp\\_p\\_id%3D3%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dmaximized%26p\\_p\\_mode%3Dview%26\\_3\\_groupId%3D0%26\\_3\\_keywords%3DRotava%26\\_3\\_struts\\_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26\\_3\\_redirect%3D%252Fweb%252Ffxk%252Fstranka](https://www.czso.cz/documents/10180/45948552/13006617418.pdf/8cfdba80-0d7c-4844-ac0b-420975ce79e1?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Ffxk%2Fdomov%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3DRotava%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_redirect%3D%252Fweb%252Ffxk%252Fstranka) [cit. 2018-06-20]



Kontakty:

e-mail: [podatelna@rotava.cz](mailto:podatelna@rotava.cz)

telefon: +420 359 574 130

Web: [www.rotava.cz](http://www.rotava.cz)

## 2. PRŮBĚH IMPLEMENTACE CAF

Na počátku zavádění modelu CAF byl ustaven realizační tým, tzv. sebehodnotící skupina, tvořená pracovníky úřadu z různých odborů a metodikem pro zavádění modelu (konkrétní popis týmu – viz níže). Tato sebehodnotící skupina byla metodikem pro CAF a lektorem pro CAF proškolená a byly nastaveny procesy, během kterých bude zaváděn model CAF, jehož výstupem bude Sebehodnotící zpráva a Akční plán. Dále byli s plánem implementace CAF a jeho základními principy seznámeni všichni zaměstnanci úřadu formou společného setkání k tomuto tématu. Během následujících 10 měsíců probíhala setkání sebehodnotící skupiny, na nichž byla diskutována podrobně všechna kritéria, subkritéria a navrhované relevantní příklady pro hodnocení, tedy samotná mravenčí práce s modelem CAF. Byly identifikovány silné a slabé stránky, byly zodpovězeny otázky relevantní k daným kritériím a proběhlo bodové hodnocení. Po zpracování jednotlivých kritérií byla vytvořena tato kompletní Sebehodnotící zpráva včetně návrhu Akčního plánu.

### 2.1 Tým – sebehodnotící skupina

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

Tabulka 1: Sebehodnotící skupina

| jméno               | role/funkce                     |
|---------------------|---------------------------------|
| Mgr. Zuzana Odvody  | metodik pro zavádění modelu CAF |
| Ing. Monika Hurtová | vedoucí sebehodnotící skupiny   |
| Jana Satlerová      | člen sebehodnotící skupiny      |
| Bc. Zdeněk Harapát  | člen sebehodnotící skupiny      |
| Petr Havala, DiS.   | člen sebehodnotící skupiny      |
| Karel Böhm          | člen sebehodnotící skupiny      |

### 2.2 Metodika sebehodnocení

Model CAF byl zaváděn s pomocí jedné pracovní skupiny (sebehodnotící skupina CAF, viz výše). Skupina postupovala podle metodiky Společný hodnotící rámec Model CAF – verze 2013 publikované v prvním vydání v únoru 2013 v Praze v Národním informačním středisku podpory jakosti.

Společný hodnotící rámec CAF je založený na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, občanů/zákazníků, zaměstnanců a společnosti lze dosáhnout



prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy. Jde o dostupnou bezplatnou techniku řízení kvality pro zlepšení vlastní výkonnosti.

Struktura modelu CAF je členěná do devíti oblastí a určuje hlavní aspekty, na něž je třeba se zaměřit při každé analýze úřadu. Kritéria 1 až 5 se zabývají manažerskými praktikami úřadu a nazývají se předpoklady. Ty určují, co organizace dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosahovala požadovaných výsledků. V kritériích 6 až 9 se hodnotí výsledky dosahované v oblasti občanů/zákazníků, zaměstnanců, sociální odpovědnosti a klíčových výsledků výkonnosti prostřednictvím měření vnímání a měření dosahované výkonnosti.

Každé kritérium se dále člení na tzv. subkritéria, obsahující pomocné návodné otázky. Sebehodnotící skupina tak postupně zpracovala všechny relevantní dotazy. Na základě odpovědí, předložených důkazů a diskuze skupiny bylo následně provedeno bodování – hodnocení odrážející míru naplnění daného kritéria/subkritéria, a to konsenzuálním způsobem. Dalším výstupem práce sebehodnotící skupiny bylo také určení silných stránek či naopak odhalení oblastí vhodných pro zlepšování.

Veškeré závěry jsou vyhodnoceny v této Sebehodnotící zprávě a Akčním plánu.

## 3. SEBEHODNOCENÍ

### 3.1 KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ

#### 3.1.1 KRITÉRIUM 1: VEDENÍ

Tabulka 2: Kritérium 1

| Kritérium 1 VEDENÍ  |  |
|---|--|
| <b>Subkritérium 1.1</b>   | <b>Nasměrování úřadu vypracováním poslání, vize a hodnot</b> |
| <b>Popis</b>  |  |
| <p><b>Poslání úřadu</b> je formulováno pouze v mezích zákona, nebylo dále rozšířeno. Úřad má vytvořenu vizi: Profesionální úředník – motivovaný zaměstnanec – efektivní veřejná správa – spokojený občan/klient, která je uvedena ve Strategickém plánu vzdělávání pracovníků MěÚ. Tento dokument však nebyl zveřejněn a s vizí není dále nijak pracováno. <b>Hodnotový rámec</b> úřadu je dán zákonem o úřednících, pracovním řádem, organizačním řádem a zavedenými obecnými pravidly slušného chování, jak mezi zaměstnanci, tak směrem k občanům. Úřad má rozvinut systém hodnot nad rámec zákona ve Strategickém plánu vzdělávání pracovníků MěÚ Rotava – definování systému hodnot vychází z poslání a vize. <b>Poslání, vize ani systém hodnot</b> není pravidelně přezkoumáván. Úřad nemá zpracován <b>systém řízení pro zabránění neetickému chování</b> ani pro podporu zaměstnanců kromě Etického kodexu úředníka. Jinak to je u pečovatelské služby, Pečovatelská služba má zpracované standardy pečovatelské služby. Jejich zpracování ukládá zákon č. Zákon č. 108/2006 Sb., kde jsou mimo jiné přesně popsány mechanismy nastavení etického chování.</p> |  |
| <b>Důkazy</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Zákon o obcích 128/2000Sb.</li><li>○ Strategický plán vzdělávání pracovníků MěÚ Rotava - Usnesení č. 42/16 z jednání RM dne 6. 4. 2016</li><li>○ Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy</li><li>○ Etický kodex sociálních pracovníků</li><li>○ Etický kodex zaměstnanců Města Rotavy, který je součástí pracovního řádu ze dne 10.4.2009</li><li>○ Pracovní řád – platný od 1.1.2015, schváleno</li><li>○ Organizační řád</li></ul>   |  |



|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Zápisy kontrolních orgánů</li><li>○ Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR, v platném znění</li><li>○ Zákon č. 3/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, v platném znění</li><li>○ Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění</li><li>○ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění</li><li>○ Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, v platném znění</li><li>○ Standard č.1, článek 12., příloha č.1 k standardu č.1 – ochrana osob před předsudky a negativním hodnocením</li><li>○ Etický kodex pracovníka v sociálních službách</li><li>○ Standard č. 2 – ochrana práv osob – práva uživatelů, příloha č.2.1 Situace možného porušení práv uživatelů a opatření, možné střety zájmů, příloha 2.2 Prevence porušování práv ,</li><li>○ Standard č. 10 Profesní rozvoj zaměstnanců, individuální vzdělávací plán na rok, pracovní hodnocení zaměstnance</li><li>○ Předpis Pečovatelské služby č. 16 Konflikty a střety zájmů</li><li>○ Předpis Pečovatelské služby č. 17 Přijímání darů</li><li>○ Předpis Pečovatelské služby č. 16 Konflikty a střety zájmů</li><li>○ Předpis Pečovatelské služby č. 17 Přijímání darů</li><li>○ Standardy sociálních služeb</li><li>○ Vzdělávací kurzy – dle zákona o úřednících 312/2002Sb. splněno, individuálně podle vlastního výběru po schválení vedoucím úřadu, založeno v osobních složkách</li><li>○ Pečovatelská služba – porady</li><li>○ Porady odborů dle potřeby</li><li>○ Certifikáty o absolvování vzdělávací aktivity dtto vzdělávací kurzy</li><li>○ Kolektivní smlouva – odborová organizace x město schválená 18.12.2017 na ZM, platná od 1.1.2018</li></ul> |  |
| <b>Bodové hodnocení</b>   | <b>PDCA = 11,5</b>   |
| <b>Subkritérium 1.2</b>   | <b>Řízení úřadu, jeho výkonnosti a neustálého zlepšování</b> |
| <b>Popis</b>  |  |
| <p>Úřad má schválenou <b>organizační strukturu</b>, jednotlivé úrovně řízení úřadu jsou definovány v organizačním řádu. Jsou nastaveny odpovědnosti a kompetence úřadu, zastupitelnosti jsou definovány. <b>Organizační řád</b> je zpracováván a aktualizován na základě usnesení RM, která na návrh tajemníka schvaluje organizační změny. Stěžejní procesy jsou popsány ve vnitřních směrnících úřadu či města a pracovním řádu. <b>Priority města</b> jsou stanovovány vedením úřadu. <b>Úkoly</b> jsou přenášeny napříč úřadem prostřednictvím tajemníka, usnesení RM a ZM, vedoucích odborů. Úřad nemá nastavena pravidla pro efektivní interní a externí komunikaci, efektivnost není přezkoumávána.</p>  |  |
| <b>Důkazy</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Organizační řád – ze dne 20.9.2010, schválen RM, platný od 1.10.2010 ve znění pozdějších dodatků</li><li>○ Vnitřní směrnice úřadu – Spisový a skartační řád, Pravidla pro přijímání a vyřizování petic a stížností, Kontrolní řád – směrnice o písemných záznamech při řídicí kontrole a podpisových vzorech – č. 3/2014, usnesení RM č.68/14</li><li>○ Pracovní náplně, pracovní smlouvy – tajemník úřadu – osobní složky zaměstnanců, archiv MěÚ</li><li>○ Usnesení RM –</li><li>○ Usnesení ZM -Kontrola plnění usnesení ZM</li><li>○ Pečovatelská služba – čtvrtletní vyhodnocování práce předkládané RM, závěrečná zpráva</li><li>○ Kolektivní smlouva – schválená 18.12.2017 na ZM, platná od 1.1.2018</li><li>○ Projekt Optimalizace procesů veřejné správy Rotavy</li><li>○ Prezenční listiny z jednání sebehodnotící skupiny</li><li>○ Tabulky projektů ORIM</li><li>○ Zákon 128/2000 Sb.</li></ul>   |  |
| <b>Bodové hodnocení</b>   | <b>PDCA = 15</b>   |



|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <b>Subkritérium 1.3</b>   |  | <b>Motivování a podpora zaměstnanců na úřadě a vedení příkladem</b>                              |  |
| <b>Popis</b>  |  |  |  |
| Toto subkritérium není snadné jednoznačně popsat. Vedoucí pracovníci jdou příkladem pokud jde o práci - plní se úkoly v termínu, často je potřeba práce doma, řídí se směrnicemi a zásadami, které sami nastavili. Na úřadě však nepanuje <b>atmosféra důvěry a respektu</b> , někteří zaměstnanci se cítí neocenení, obcházení, nemají pocit možnosti se vyjádřit či nedostávají efektivní zpětnou vazbu. Zaměstnanci považují <b>vedení úřadu</b> za příliš direktivní.   |  |  |  |
| <b>Důkazy</b>   |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Směrnice úřadu</li><li>○ Vnitřní pokyny</li><li>○ Náplně práce</li><li>○ Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci úřadu ze dne 23. 6. 2017</li><li>○ Zákoník práce</li><li>○ Zápisy z porad</li><li>○ Zápisy z porad vedoucích odborů se zaměstnanci</li><li>○ Osvědčení z odborných školení</li><li>○ Faktury za nákup vybavení úřadu</li><li>○ Kolektivní smlouva</li><li>○ Pracovní řád</li></ul>  |  |  |  |
| <b>Bodové hodnocení</b>   |  | <b>PDCA = 5,0</b>  |  |
| <b>Subkritérium 1.4</b>   |  | <b>Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami</b> |  |
| <b>Popis</b>  |  |  |  |
| Úřad má identifikovány <b>zainteresované strany</b> a jejich potřeby, vyhledává organizace a spolky, které mohou napomáhat řešení situací, problémů. Úředníci se účastní jednání RM a ZM, často i individuálních jednání. Politici a zainteresované strany mají možnost <b>se zapojit</b> do rozvoje systému řízení úřadu prostřednictvím tzv. odborných garantů – zde má negativní vliv předsudek spojen s politickou příslušností osob. <b>Komunikace</b> mezi úředníky a politiky probíhá na ZM a RM, ne však na dobré úrovni. Činnost úřadu je prezentována na konferencích či veřejných akcích. Dalším prostředkem pro zvýšení prestiže a kvality práce je zavedení modelu CAF. Úřad má široké <b>portfolio služeb</b> pro občany.   |  |  |  |
| <b>Důkazy</b>   |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Konference Prevence kriminality, Sokolov, 2012 „Prevence kriminality jako hlavní nástroj ke zlepšení občanského soužití v Rotavě“,</li><li>○ Publikace v časopise pro veřejnou správu „Města a obce“ 2013, Prevence kriminality v Rotavě</li><li>○ Mezinárodní konference Prevence kriminality, Praha, 2014 – Příklad dobré praxe</li><li>○ Kulatý stůl - Praha 2014, „ Postavení starosty k prevenci kriminality nejen jako velitele MP a APK, ale především jako představitele obce a zastupitele“</li><li>○ Konference PK Sokolov, 2015 – „Příspěvek o PK v Rotavě“</li><li>○ Průběžně – příspěvky k prevenci kriminality na webových stránkách s problematikou PK <a href="http://www.prevencekriminality.cz">www.prevencekriminality.cz</a> a <a href="http://www.mvcr.cz">www.mvcr.cz</a></li><li>○ Zápisy RM – archiv MěÚ</li><li>○ Zápisy ZM - archiv MěÚ</li><li>○ Videoarchiv ZM</li><li>○ Žádosti o dotace</li><li>○ Podněty vypracované formou zpracování podkladů pro rozhodnutí RM a ZM</li><li>○ Strategický plán rozvoje města – ( usnesení ZM č. 38/15), aktualizace akčního plánu 1x ročně – za plnění zodpovědní jednotliví zaměstnanci úřadu + garanti z členů ZM ( usnesení ZM č. 7/2/17 a č.47/3/18))</li></ul> |  |  |  |





|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Zápisy z jednání komisí a výborů - archiv MěÚ</li><li>○ Veřejnoprávní smlouvy – přidělování příspěvků na činnost a na jednotlivé akce v souladu s pravidly pro poskytování individuálních dotací z rozpočtu města</li><li>○ Rotavský zpravodaj – měsíčník, obsahuje vždy nová usnesení RM a ZM, aktuální informace o dění v obci</li><li>○ Úřední deska</li><li>○ web</li><li>○ Fotografické a filmové dokumentace z jednotlivých akcí města – na webu</li></ul> |   |
| <b>Bodové hodnocení</b>  | <b>PDCA = 15</b>  |
| <b>Silné stránky</b>   | <b>Příležitosti pro zlepšování</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Kvalitní pracovní prostředí</li><li>● Lidské zdroje</li><li>● Široké portfolio služeb</li><li>● Pečovatelská služba</li><li>● Příklady dobré praxe spolupráce s některými zainteresovanými stranami</li><li>● Aktivita úřadu</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>● Tvorba strategie úřadu a aktualizace vize úřadu při zapojení všech zaměstnanců včetně zveřejnění</li><li>● Monitorování naplnění Strategie úřadu</li><li>● Aktualizace hodnotového rámce včetně jeho akceptování ze strany zaměstnanců, posílení povědomí o existenci hodnot a jejich zvnitřnění zaměstnanci</li><li>● Systém pravidelných porad včetně těch mezi odbory a vyhotovování zápisů z nich</li><li>● Systém zpětné vazby od zaměstnanců k připravovaným či realizovaným změnám</li><li>● Zavedené systému hodnocení zaměstnanců (ideálně metoda 360 stupňové zpětné vazby), hodnotící pohovory</li><li>● Doplnění manažerského vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti ŘLZ, komunikace, hodnocení, apod.</li><li>● Motivační systém ve vazbě na definici odpovědností zaměstnanců (shora dolů a naopak)</li><li>● Zlepšení spolupráce s některými subjekty napříč politickými názory</li></ul> |



### 3.1.2 KRITÉRIUM 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

Tabulka 3: Kritérium 2

| <b>Kritérium 2 STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ</b>   |  |
|--|--|
| <b>Subkritérium 2.1</b>  | <b>Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, jakož i informací relevantních pro řízení úřadu.</b> |
| <b>Popis</b>   |  |
| Na úřadě není komplexně evidován <b>seznam zainteresovaných stran</b> , ty jsou evidovány v rámci kompetencí uvnitř úřadu. Je dodržována povinná evidence ze zákona. Na úřadě nedochází k žádnému pravidelnému analyzování relevantních informací, není nastaven <b>systém sledování změn</b> . Údaje o výkonnosti nejsou systematicky shromažďovány, pouze v mezích sledovníku úkolů a usnesení ZM a RM. V tomto směru není vedena žádná statistika, ani výroční zprávy, vše je řešeno operativně, a dále v rámci plnění usnesení ZM a RM a v rámci přezkumu hospodaření. Prvním systémem pro odhalení silných stránek a příležitostí pro zlepšování je zavádění modelu CAF.  |  |
| <b>Důkazy</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Archiv MěÚ – podklady k jednání RM a ZM včetně zápisů a kontrol usnesení – obsahuje stav plnění úkolů vyplývajících z jednotlivých usnesení zodpovědnými zaměstnanci.</li><li>○ Zákon 420/2004Sb. o přezkoumávání hospodaření ÚSC a DSO – přezkum v samostatné působnosti, 2x ročně – dílčí + závěrečná kontrola (=1 celkový roční přezkum) – mimo jiné kontroluje plnění úkolů z usnesení RM a ZM a dodržování zákonů při jejich plnění.</li><li>○ Uloženo v archivu MěÚ – zpráva z každého přezkumu je součástí závěrečného účtu obce, který se schvaluje na ZM vždy do 30.6. za předchozí rok.</li><li>○ Za rok 2014 – usnesení ZM č. 45/15</li><li>○ Za rok 2015 – usnesení ZM č.67 /16</li><li>○ Za rok 2016 – usnesení ZM č. 62/6/17</li></ul> |  |
| <b>Bodové hodnocení</b>  | <b>PDCA = 4</b>  |
| <b>Subkritérium 2.2</b>  | <b>Rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím ke shromážděným informacím.</b>  |
| <b>Popis</b>   |  |
| Není zpracována strategie úřadu, pouze strategie vzdělávání úředníků. Vize existuje, není však zveřejněna, cíle jsou nastíněny. Dále se s dokumentem nepracuje.  |  |
| <b>Důkazy</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Strategie vzdělávání úředníků MěÚ Rotava</li></ul>   |  |
| <b>Bodové hodnocení</b>  | <b>PDCA = 2,5</b>  |
| <b>Subkritérium 2.3</b>  | <b>Komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu a jeho pravidelné přezkoumávání</b>                               |
| <b>Popis</b>   |  |
| Strategie neexistuje. <b>Komunikační kanály</b> uvnitř úřadu jsou nastaveny individuálně a vše se řeší operativně. Jejich efektivita není nijak přezkoumávána. <b>Výkonnost úřadu</b> se nijak nevyhodnocuje.  |  |



|   |  |
|---|--|
| <b>Důkazy</b>   |  |
| <b>Bodové hodnocení</b>   | <b>PDCA = 0</b>  |
| <b>Subkritérium 2.4</b>   | <b>Plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací a změn</b>   |
| <b>Popis</b>  |  |
| <p>Úřad sice podporuje <b>vzdělávání úředníků</b>, především však v rámci mezích zákona a pro potřeby odborné kvalifikace. Se Strategii vzdělávání úředníků se nepracuje.</p> <p>Úřad nemá vytvořen systém pro sledování a vyhodnocování požadavků na <b>inovace a změny</b>, ani pro řízení změn, nepovažuje to vzhledem ke své velikosti za relevantní.</p> <p><b>Nástroje e-governmentu</b> jsou využívány maximálně s cílem zvýšit efektivnost poskytovaných služeb a zvýšit transparentnost – např. webové stránky s rozklikávacím rozpočtem či chystající se GIS.</p> |  |
| <b>Důkazy</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strategie vzdělávání úředníků MěÚ Rotava</li> <li>○ Web</li> </ul>   |  |
| <b>Bodové hodnocení</b>   | <b>PDCA = 4</b>  |
| <b>Silné stránky</b>  | <b>Příležitosti pro zlepšování</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informační systém na vysoké úrovni</li> <li>• Zodpovědní, kvalitní a kompetentní úředníci (většinou)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lepší využití potenciálu úředníků</li> <li>• Informační systém, který by sledovník úkolů uvedl do praxe a zaměstnanci by s ním aktivně pracovali</li> <li>• Aktualizace webu o krizové situace pro občany včetně metodických materiálů = řešení životních situací občanů</li> <li>• Oprostit úřad od soukromých politických zájmů a politiky</li> </ul> |

### 3.1.3 KRITÉRIUM 3: ZAMĚSTNANCI

Tabulka 4: Kritérium 3

| <b>Kritérium 3 ZAMĚSTNANCI</b>   |  |
|--|--|
| <b>Subkritérium 3.1</b>  | Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování. |
| <b>Popis</b>   |  |
| <p><b>Potřeby</b> lidských zdrojů s přihlédnutím na potřeby a očekávání zainteresovaných stran nejsou pravidelně analyzovány, probíhají max. na úrovni vedoucích odborů + tajemník + Rada města. Koncepce řízení lidských zdrojů zpracována není. Systém přijímání nových zaměstnanců zohledňuje potřeby úřadu, zainteresovaných stran, kompetence potřebné pro budoucnost, sociální faktory, rovné příležitosti, apod. Systém je nastaven ve vazbě na organizační strukturu a organizační řád. Vše probíhá dle zákona, další vnitřní systém není potřebný. Neexistuje vnitřní předpis pro <b>udělování odměn</b>. Je vytvořena kolektivní smlouva. Odměňování je v kompetenci vedoucích odborů a tajemníka. Zaměstnanci mají své osobní složky, jejich náplně práce korespondují s jejich kompetencemi. Pečovatelská služba pak eviduje rozpis činností a kompetencí, vše vyhodnocuje a zveřejňuje, vše dle platných standardů. Úřad také umožňuje školení zaměstnanců prostřednictvím e-governmentu (např. povinné vstupní vzdělávání). Rovný přístup, nediskriminace, apod. je uplatňován v souladu se zákonem a Etickým kodexem.</p> |  |



|  |                  |
|--|------------------|
| <b>Důkazy</b>  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Zákon o obcích</li><li>○ Strategický plán vzdělávání pracovníků MěÚ Rotava</li><li>○ Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy</li><li>○ Etický kodex sociálních pracovníků</li><li>○ Etický kodex zaměstnanců Města Rotavy, který je součástí pracovního řádu z 4/2009</li><li>○ Pracovní řád</li><li>○ Organizační řád</li><li>○ Náplně práce zaměstnanců</li><li>○ Certifikáty z absolvovaných školení</li><li>○ Organizační struktura</li><li>○ Kolektivní smlouva</li></ul>  |                  |
| <b>Bodové hodnocení</b>  | <b>PDCA = 15</b> |
| <b>Subkritérium 3.2</b>  |                  |
| <b>Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli úřadu.</b>   |                  |
| <b>Popis</b>   |                  |
| <p><b>Zjišťování kompetencí</b> probíhá operativně, průběžně, individuálně. Strategie pro rozvoj kompetencí není, existuje Strategie vzdělávání úředníků MěÚ Rotava, příliš se s ní nepracuje. <b>Osobní plány vzdělávání</b> existují. <b>Manažerské dovednosti</b> jsou rozvíjeny jen dle zákona, není rozvíjena kompetence řízení vztahů se zaměstnanci. Podmínky pro využívání moderních forem vzdělávání jsou příznivé, využívány jsou individuálně. Vzdělávání v oblastech komunikace, řízení rozmanitostí, apod. jsou realizována minimálně. Mimo pečovatelskou službu není vytvořena <b>metodika pro měření spokojenosti klientů úřadu s jednáním úředníků</b>. Vzhledem k velikosti však není relevantní. Vzájemné učení na úřadě příliš neprobíhá, není vytvořen systém vyhodnocení efektivity a dopadu vzdělávacích akcí. Vše probíhá na individuální úrovni.</p> |                  |
| <b>Důkazy</b>  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Strategie vzdělávání pracovníků Městského úřadu v Rotavě</li><li>○ Osvědčení o účasti na kurzu Efektivní komunikace a řešení konfliktů</li><li>○ Osvědčení – certifikáty v osobních složkách zaměstnanců</li></ul>   |                  |
| <b>Bodové hodnocení</b>  | <b>PDCA = 25</b> |
| <b>Subkritérium 3.3</b>  |                  |
| <b>Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenosti</b>   |                  |
| <b>Popis</b>   |                  |
| <p>Na úřadě jsou stanovena pravidla pro <b>interní komunikaci</b> vycházející z organizačního řádu. Kultura otevřené komunikace není příliš podporována, resp. názor na tuto oblast není na úřadě jednotný. Zaměstnanci mají možnost přicházet s nápady a inovacemi, ale neděje se tak. Zaměstnanci jsou realizátory akčního plánu. Diskuze probíhá mezi vedením, jinak v kompetenci daného vedoucího odboru. Příliš nefunguje komunikace mezi odbory. Na úřadě neprobíhá <b>pravidelný průzkum mezi zaměstnanci</b>, v rámci zavádění metody CAF proběhl jeden v červnu 2017. O zaměstnance je na úřadě pečováno, je dodržován Zákoník práce a pravidla bezpečnosti práce, existuje sociální fond a kolektivní smlouva.</p>   |                  |
| <b>Důkazy</b>  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Organizační řád</li><li>○ Úvodní dotazníkové šetření mez pracovníky MěÚ Rotava, červen 2017</li><li>○ Kolektivní smlouva</li><li>○ Statut Sociálního fondu a zásady čerpání sociálního fondu – schváleno nové znění dne 18.12.2017 na ZM usnesení č. 185/12/17, platné od 1.1.2018</li></ul>   |                  |



|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Bodové hodnocení</b> | <b>PDCA = 5</b>   |
| <b>Silné stránky</b>    | <b>Příležitosti pro zlepšování</b>  |
| Lidský potenciál        | Směrnice/systém pro odměňování zaměstnanců na základě systému hodnocení<br>Aktivní práce se Strategii vzdělávání zaměstnanců MěÚ Rotava – naplňování, monitoring, optimalizace<br>Kariérní plány zaměstnanců, a to nejen dle zákona<br>Sestavení kompetenčních modelů pro jednotlivé pracovní pozice a rozvojové plány zaměstnanců<br>Sdílené zprávy z absolvovaných vzdělávacích akcí – přenos informací<br>Systém pro přenos informací a komunikaci v horizontální i vertikální linii |

### 3.1.4 KRITÉRIUM 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Tabulka 5: Kritérium 4

| <b>Kritérium 4 PARTNERSTVÍ A ZDROJE</b>   |   |
|---|---|
| <b>Subkritérium 4.1</b>   | <b>Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi</b> |
| <b>Popis</b>  |   |
| <p>Úřad má vytvořenu <b>databázi partnerů</b> v rámci informačního systému. Dále úřad nečlení partnery dle typu vztahů, vzhledem k velikosti to není potřeba. S partnery jsou uzavírány smlouvy/dohody. Na úřadě jsou některé úkoly řešeny prostřednictvím partnerství. Úřad se účastní projektů s jinými organizacemi. Hodnocení partnerství není procesně nastaveno, probíhá individuálním <b>vyhodnocením úspěšnosti</b> projektu/akce, apod. Stejně tak jsou uzavírána partnerství se soukromým či veřejným sektorem. Na úřadě neprobíhá rotace úředníků, neprobíhá výměna zaměstnanců mezi partnery. Výběr partnerů je společensky odpovědný, je zohledněno ve výběrových řízeních. <b>Benchlearning</b> neprobíhá.</p>                |   |
| <b>Důkazy</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ www.rotava.cz</li> <li>○ Smlouvy s partnery</li> <li>○ Meziobecní spolupráce v rámci DSMOK – ukončeno ve 2015 „ Strategie území správního obvodu ORP Kraslice v oblasti předškolní výchovy a základního školství, sociálních služeb, odpadového hospodářství, zdravotnictví a zaměstnanosti“</li> <li>○ Veřejnoprávní smlouvy:</li> <li>○ Např. Řešení přestupkové agendy Město Rotava x Obec Jindřichovice</li> <li>○ Řešení přestupkové agendy Město Rotava x Obec Šindelová</li> <li>○ Smlouvy s jednotlivými subjekty – spolupráce při pořádání akcí, jedná se o poskytnutí příspěvku z rozpočtu obce a stanovení podmínek spolupráce</li> <li>○ Smlouva JSDH Rotava x Město Přebuz</li> </ul> |   |
| <b>Bodové hodnocení</b>   | <b>PDCA = 40</b>  |



|   |   |
|---|---|
| <b>Subkritérium 4.2</b>   | <b>Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky</b> |
| <b>Popis</b>  |   |
| <p><b>Informační politika</b> úřadu je aktivní, informace jsou poskytovány několika kanály. Odpovědnost za <b>proces</b> je definován. Úřad podněcuje občany ke sdružování, sám pořádá některé akce. Občané se mohou zapojit do procesů na úřadu, avšak těchto možností příliš nevyužívají. Pravidelné setkání s občany zaznamenávalo minimální účast. Dále jsou veřejná jednání ZM, zpracování strategického plánu města probíhalo za účasti občanů. Poslední průzkum veřejného mínění proběhl v září 2015, další pak v rámci zavádění CAF v březnu 2017. Občané mohou sdělit své podněty např. do schránek či osobně. Úřad nevydává Výroční zprávu o své činnosti, není speciálně vytvořený systém - vzhledem k velikosti úřadu a města není relevantní. Metodou pro ověření využívání služeb je rozpočet města a vyhodnocení úspěšnosti nabízené služby. U pečovatelské služby pak probíhá pravidelné vyhodnocování.</p> |   |
| <b>Důkazy</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Web úřadu</li><li>○ Nástěnka</li><li>○ Úřední deska</li><li>○ Zpravodaj</li><li>○ Průzkum veřejného mínění ke tvorbě Strategického plánu rozvoje města Rotavy 2015</li></ul>  |   |
| <b>Bodové hodnocení</b>   | <b>PDCA = 12</b>  |
| <b>Subkritérium 4.3</b>   | <b>Řízení financí</b>   |
| <b>Popis</b>  |   |
| <p>Vzhledem k neexistenci <b>strategie úřadu</b> nemůže existovat návaznost na takový dokument. Vzhledem k velikosti úřadu a města je veškeré finanční řízení dostačující. Je transparentní. Vnitřní systém řízení je nastaven, existují vnitřní předpisy. Vše probíhá v rámci mezí zákona, navíc pak jsou při schvalování rozpočtu stanoveny tzv. závazné ukazatele nad rámec zákonných povinností. Žádné další systémy nejsou zaváděny, nejsou relevantní. Odpovědnosti při řízení financí jsou delegovány i decentralizovány, kromě rozpočtové skladby má systém rozpočtu i tzv. ORJ, tj. přidělení konkrétního objemu financí konkrétnímu zaměstnanci, který za ně má odpovědnost, je vyhodnocováno a kontrolováno. Úřad nevyužívá CBA ani jinou formu projektového řízení, vzhledem k velikosti nemá potřebu.</p>  |   |
| <b>Důkazy</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Směrnice „O písemných záznamech při řídicí kontrole a podpisových vzorech“ – plnění zákona o finanční kontrole č. 3/2014</li><li>○ Směrnice „Pravidla pro zadávání veřejných zakázek městem Rotava“ č. 6/2015</li><li>○ Směrnice „O pohledávkách a vymáhání dluhů“ č. 8/2015</li><li>○ Web – rozklikávací rozpočet</li><li>○ Ze zákona se musí zveřejňovat do 30 dnů od schválení na ZM všechna rozpočtová opatření a musí být zveřejněná celý rok, kdy platí rozpočet, kterého se týkají, zároveň musí být zveřejněný rozpočet na daný rok a střednědobý výhled na 2 roky.</li></ul>   |   |
| <b>Bodové hodnocení</b>   | <b>PDCA = 57,5</b>  |
| <b>Subkritérium 4.4</b>   | <b>Řízení informací a znalostí</b>                            |
| <b>Popis</b>  |   |
| <p><b>Systém pro řízení, ukládání a vyhodnocování informací</b> je omezen na evidenci. Na úřadě jsou využívány hodnověrné <b>zdroje</b> informací. Monitorování <b>znalostí a informací</b> na úřadě vzhledem k jeho velikosti probíhá individuálně. Vzhledem k velikosti je systém šíření informací řešen přirozeně, pravidla pro vnitřní komunikaci jsou dána, pro relevantní zaměstnance je vše potřebné dostupné. Na serveru je zřízen přístup ke směrnicím a k nařízením. Předávání znalostí není nijak systematicky ošetřeno, dochází k němu individuálně a bohužel ne zcela optimálně. Úřad přihlíží při přenosu informací ke specifickým zainteresovaným stranám.</p>   |   |



|   |   |
|---|---|
| <b>Důkazy</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Směrnice „Postup pro uzavírání a evidenci smluv“č.1/2015</li><li>○ Organizační řád – kompetence, povinnosti a odpovědnost vedoucích i ostatních zaměstnanců</li><li>○ Vnitřní pokyny v rámci městského úřadu – tajemník a vedoucí zaměstnanci – přenos informací prostřednictvím webových stránek a Zpravodaje</li></ul>  |   |
| <b>Bodové hodnocení</b>   | <b>PDCA = 20</b>  |
| <b>Subkritérium 4.5</b>   |   |
| <b>Řízení technologií</b>   |   |
| <b>Popis</b>  |   |
| <p>Vzhledem k velikosti úřadu není potřeba vést speciálně <b>řízení technologií</b>. Pravidla pro efektivní pořizování, správu technologií nejsou nastavena, stejně tak není nijak analyzován/monitorováno efektivní, bezpečné užívání technologií. Zaměstnanci pracují s jedním systémem, nemají potřebu ani příležitost si doplňovat další informace. Úřad sleduje příklady dobré praxe. Při komunikaci a získávání potřebných údajů se zainteresovanými stranami nejsou využívány elektronické ani on-line formuláře. Pokud jde o inovace, každý zaměstnanec si sleduje své potřeby a možnost navrhnout změnu. Úřad dodržuje zásady šetrného zacházení s ICT. Služby/produkty jsou dostupné všem občanům.</p>  |   |
| <b>Důkazy</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Smlouva o poskytování služeb v rámci informačního systému VERA Radnice</li><li>○ Smlouva o poskytování služeb v rámci správy sítě</li></ul>   |   |
| <b>Bodové hodnocení</b>   | <b>PDCA = 4</b>   |
| <b>Subkritérium 4.6</b>   |   |
| <b>Řízení provozních prostředků, zařízení a budov</b>   |   |
| <b>Popis</b>  |   |
| <p>Vzhledem k velikosti není otázka decentralizace relevantní. Přesto úřad sleduje <b>nákladovost a přínosy</b> umístění kanceláří a svých zařízení. Úřad sleduje efektivnost údržby svých budov a prostor, v případě větších investic využívá outsourcingu, menší pak řeší z vlastních zdrojů. Je zpracován energetický audit pro budovu úřadu i ostatní budovy v majetku města. Vhodná fyzická dostupnost je řešena, jsou plánovány bezbariérové úpravy, pečovatelská služba již je bezbariérová. Nákup a investice do dlouhodobého majetku jsou plánovány a řešeny vždy v rámci plánování rozpočtu. <b>Nakládání</b> s nepotřebným majetkem je ošetřeno směrnici. Zařízení a budovy jsou poskytovány také místní komunitě (knihovna, zasedací místnost, sál, turistická základna, 2 místa s PC pro občany, apod.).</p> |   |
| <b>Důkazy</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Směrnice RM „Pravidla o provádění vyřazování a likvidace movitého majetku města „ č. 1/2017</li><li>○ Ceníky za využití zařízení v majetku města</li><li>○ Energetické posouzení budov v majetku města – PENB (průkaz energetické náročnosti budov)</li></ul>   |   |
| <b>Bodové hodnocení</b>   | <b>PDCA = 60</b>  |
| <b>Silné stránky</b>  |   |
| <b>Příležitosti pro zlepšování</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Spolky a sdružení ochotné ke spolupráci</li><li>• Technické a materiální zabezpečení k poskytování služeb</li><li>• Vlastní hospodářská činnost</li><li>• Rozklikávací rozpočet dostupný veřejnosti</li><li>• Stanovení závazných ukazatelů v rámci „sledovaných akcí“</li><li>• Delegování odpovědností za hospodaření s finančními prostředky na zaměstnance úřadu</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Odpolitizování motivace ke spolupráci se soukromými i jinými subjekty</li><li>• Využití/zavedení benchmarkingu</li><li>• Vyhodnocení finančního zdraví města a zavedení metody finančního plánování k tomuto, nejen k plnění rozpočtu</li><li>• Správce sítě – objektivní, flexibilní</li><li>• Zabezpečení ochrany osobních údajů – GDPR</li></ul> |



|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoce odborně a profesně zdatní úředníci v oboru ekonomiky a majetku</li> <li>• Kvalitní informační systém VERA Radnice</li> </ul> |  |
|--|--|

### 3.1.5 KRITÉRIUM 5: PROCESY

Tabulka 6: Kritérium 5

| Kritérium 5 PROCESY  |  |
|--|--|
| <b>Subkritérium 5.1</b>  | Soustavné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů, do kterých úřad zapojuje zainteresované strany |
| <b>Popis</b>   |  |
| <p>Úřad má nastaven systém dle zákona, vlastní zpracovaný nemá, nepracuje s pojmem procesních map. Vlastníci procesů vyplývají ze zákona, příp. je ošetřeno ve směrnících. Definice chybí stejně jako kompetenční model. <b>Analyzování a hodnocení procesů</b> probíhá na úrovni litery zákona, úřad nepracuje s faktory úspěchu. Vyhodnocení probíhá pouze ve smyslu splněno/nesplněno, nejsou nastavena měřítka kvality, nepracuje se s faktory úspěchu, s vyhodnocováním možných rizik. Úřad tedy nemá zpracován systém měřitelných ukazatelů vypovídajících o účinnosti a efektivitě procesů. Zaměstnanci se mohou zapojovat – vše věci individuální. Na úřadě je snaha zjednodušovat procesy a snižovat administrativní zátěž. Díky elektronizace došlo k úsporám (datová schránka, e-mail). Úřad nepraktikuje benchlearning ani v této oblasti.</p> |  |
| <b>Důkazy</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>o Zákon o obcích</li> <li>o Strategický plán vzdělávání pracovníků MěÚ Rotava</li> <li>o Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy</li> <li>o Etický kodex sociálních pracovníků</li> <li>o Etický kodex zaměstnanců Města Rotavy, který je součástí pracovního řádu z 4/2009</li> <li>o Pracovní řád</li> <li>o Organizační řád</li> <li>o Náplně práce zaměstnanců</li> <li>o Organizační struktura</li> <li>o Kolektivní smlouva</li> <li>o Směrnice starostky č. 1/2013 pro přípravu jednání a způsob zpracování materiálů pro RM města Rotava</li> </ul>  |  |
| <b>Bodové hodnocení</b>  | <b>PDCA = 2,5</b>  |
| <b>Subkritérium 5.2</b>  | <b>Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na občana/zákazníka</b>                                 |
| <b>Popis</b>   |  |
| <p><b>Výstupy z procesů</b> (služby/produkty) jsou sledovány prostřednictvím statistik, rozpočet, evidence). Občané mají možnost se zapojit, nestává se tak (bohužel složení obyvatelstva tomu neprospívá). Občané/klienti jsou zapojování do vytváření standardů jen v rámci pečovatelské služby. Úřad neprovádí pravidelné průzkumy s cílem zapojovat je do poskytovaných služeb. Úřad postupně nastavuje své služby adekvátně pro všechny typy klientů. Úřad poskytuje občanům relevantní informace – Zpravodaj, web, letáky, apod. Na úřadě byly provedeny změny ku prospěchu všech typů klientů, jsou adekvátně dostatečně nastaveny úřední hodiny, dokumenty v různých formách. Úřad nemá vypracovaný postup pro vyřizování stížností, úředníci se řídí zákonem a platnými předpisy.</p>   |  |





| Důkazy   |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>o Zákon o obcích</li><li>o Strategický plán vzdělávání pracovníků MěÚ Rotava</li><li>o Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy</li><li>o Etický kodex sociálních pracovníků</li><li>o Etický kodex zaměstnanců Města Rotavy, který je součástí pracovního řádu z 4/2009</li><li>o Pracovní řád</li><li>o Organizační řád</li><li>o Náplně práce zaměstnanců</li><li>o Organizační struktura</li><li>o Kolektivní smlouva</li><li>o směrnice</li><li>o Statistika – zákon č. 106/1999Sb. „zákon o svobodném přístupu k informacím – každý rok zveřejnění zprávy na webu o počtu poskytnutých informací dle tohoto zákona.</li><li>o Rozpočet, rozpočtová opatření, střednědobý výhled – povinně zveřejňováno na webu</li><li>o Na RM předkládány výkazy o řešení nahlášených přestupků, viz archiv MěÚ</li><li>o Dtto vymáhání pohledávek.</li></ul> |   |
| <b>Bodové hodnocení</b>  | <b>PDCA = 10</b>  |
| <b>Subkritérium 5.3</b>  |   |
| <b>Koordinace procesů napříč úřadem a s dalšími relevantními organizacemi</b>  |   |
| <b>Popis</b>   |   |
| <p>Úřad má definovány své <b>partnery</b>, řetězec organizací, se kterými spolupracuje. Úřad nemá definováno zajištění propojení svých procesů s klíčovými partnery. Není nastaven systém pro spolupráci, vše probíhá individuálně, v mezích zákona. Neprobíhá získávání poznatků od jiných organizací s cílem usnadnění výměny dat a zlepšení procesů. Není příliš podporována <b>kultura</b> pro práci přesahující běžný rámec řízení, vymykající se stereotypům myšlení, podpora pro překonávání dosavadních zvyklostí probíhá max. motivací při plnění dlouhodobých cílů.</p>  |   |
| <b>Důkazy</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>o Web města</li></ul>  |   |
| <b>Bodové hodnocení</b>  | <b>PDCA = 2,5</b>   |
| <b>Silné stránky</b>   | <b>Příležitosti pro zlepšování</b>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Vzdělávání v oblasti managementu i pro běžné pracovníky – základní povědomí o ŘLZ a dalších manažerských metodách a kompetencích</li><li>• Vzdělávání úředníků v oblasti procesního řízení ve vazbě na plnění cílů organizace</li></ul> |



## 3.2 KRITÉRIA VÝSLEDKOVÁ

V rámci hodnocení výsledkových kritérií jsou sledována jednak tzv. tvrdá data, tj. konkrétní hodnoty sledovaného ukazatele (bez popisu stavu) a jednak zcela konkrétní hodnoty získané z výsledků vlastních měření spokojenosti. Jedná se tedy o konkrétní číselné hodnoty využitelné pro sledování trendů či plnění předem daného cíle.

Hodnocení je prováděno dle metody CAF – hodnocení po subkritériích s klasickým bodováním – viz tabulka níže.

Tabulka 7: Hodnocení výsledkových kritérií - šablona

| Kritéria výsledků   | Počet bodů | Přidělený 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 jsou konstantní nebo vykazují mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle.   | 31-50      |                      |
| Výsledky vykazují rostoucí (pozitivní) trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů.   | 51-70      |                      |
| Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.   | 71-90      |                      |
| Jsou dosahovány výjimečné a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní. | 91-100     |                      |

### 3.2.1 Kritérium 6

Toto kritérium sleduje výsledky, kterých úřad dosahuje v oblasti spokojenosti občanů/zákazníků s jeho službami. V rámci dvou subkritérií rozlišuje mezi vnímáním a výsledky měření. Je důležité měřit spokojenost občanů/zákazníků a zároveň měřit své vlastní pracovní výsledky prostřednictvím vlastních vnitřních ukazatelů, které o míře spokojenosti zákazníků vypovídají.

#### 3.2.1.1 Subkritérium 6.1 Měření vnímání (výsledky v úsilí plnit potřeby a očekávání občanů/zákazníků prostřednictvím měření vnímání)

Nutno konstatovat, že se na MěÚ Rotava mnoho šetření ani směrem ven, ani uvnitř, nerealizuje. Vzhledem k velikosti úřadu a města, kdy se mnohé řeší individuálně a vše se „ví“ bez nutnosti zavádět



složité koncepce a šetření, nebylo toto dosud považováno za prioritní. Přesto Rotava provedla šetření mezi veřejností, jedno v roce 2015, které se zúčastnilo 262 respondentů, o druhé se pak úředníci pokusili v roce 2018 právě za účelem doplnění dat pro sebehodnotící zprávu. Toto šetření se nepotkalo s úspěchem – z 1300 rozeslaných/rozdaných dotazníků se jich vrátilo 10, z toho 7 správně vyplněných. Výsledky tohoto šetření tedy ani nebyly využity vzhledem k absenci výpovědní hodnoty. Je pravděpodobné, že se na této skutečnosti odráží celková skladba obyvatelstva Rotavy (velká míra nezaměstnanosti, nízké vzdělání, sociálně vyloučená lokalita, apod.) a s ohledem na tuto skutečnost nevhodně zvolená forma dotazníku, resp. sběru dat.

## Výsledky průzkumu veřejného mínění mezi obyvateli města Rotava ze září 2015

(použita jsou pouze data relevantní k oblastem hodnoceným v rámci zavádění modelu CAF)

### Hodnocení činnosti orgánů města

Tato kategorie v sobě zahrnuje hodnocení orgánů města (tedy Rady města a Zastupitelstva města) a dále hodnocení spokojenosti s fungováním celého Městského úřadu v Rotavě, tedy služby občanům města. Více jak polovina respondentů (58%) hodnotí činnost orgánů města a MěÚ kladně a 19% jako dobrou. Naproti tomu téměř čtvrtina respondentů (23%) je s činností orgánů města a MěÚ nespokojena.

Graf 1: Spokojenost občanů s činností orgánů města a MěÚ

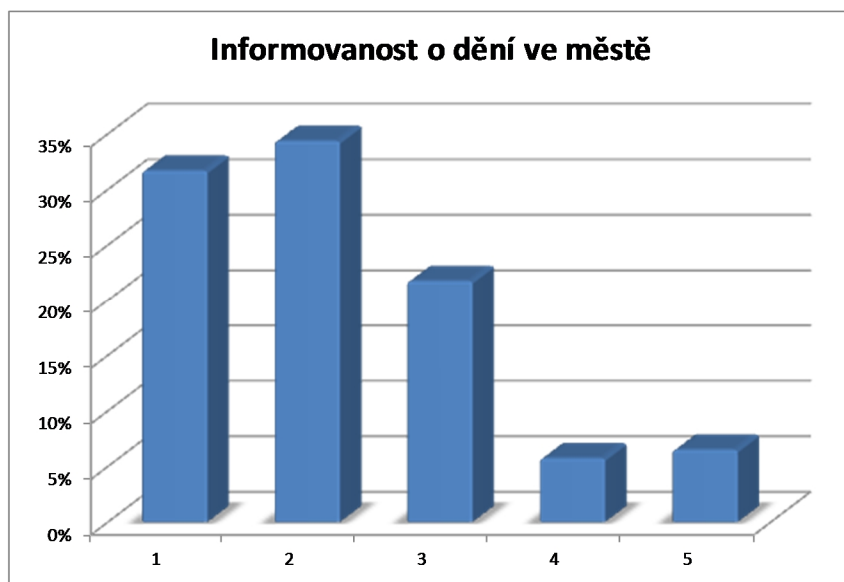




## Informovanost o dění ve městě

Většina respondentů (66%) je spokojena s informovaností o dění ve městě, 22% hodnotí tuto oblast jako dobrou. Pouze 12% respondentů vyjádřilo s informovaností o dění ve městě nespokojenost.

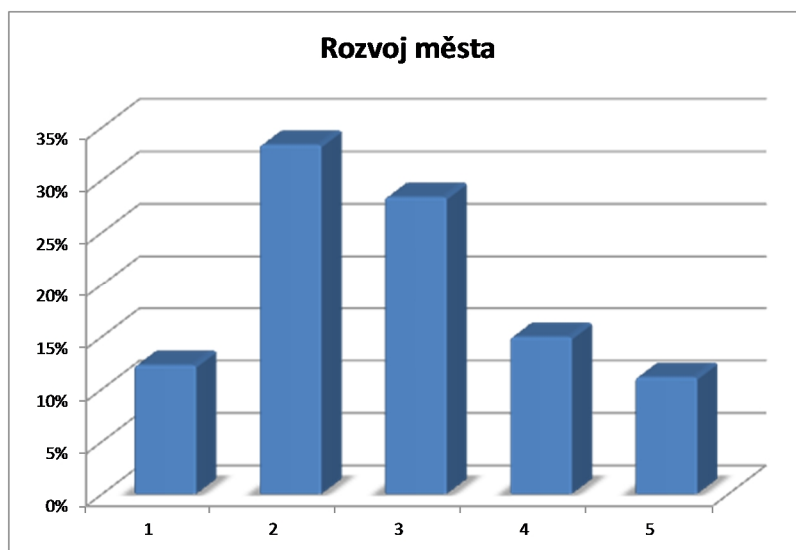
Graf 2: Informovanost o dění ve městě



## Rozvoj města

Téměř polovina respondentů (46%) hodnotí rozvoj města pozitivně a 28% respondentů jako dobrý. Nespokojenost s rozvojem města vyjadřuje v hodnocení 26% respondentů.

Graf 3: Hodnocení rozvoje města



**Hodnocení: vzhledem k absenci dat nelze hodnotit, resp. PDCA = 0**



### 3.2.2.2 Subkritérium 6.2 Měření výkonnosti (výsledky v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů prostřednictvím měření výkonnosti)

#### **Výsledky týkající se zapojení občanů/zákazníků:**

Není měřeno.

#### **Výsledky týkající se dostupnosti úřadu:**

##### **Provozní doba:**

##### **Úřední hodiny Městského úřadu**

|         |              |               |
|---------|--------------|---------------|
| Pondělí | 8:00 - 11:30 | 12:00 - 17:00 |
| Úterý   | 8:00 - 11:30 | 12:00 - 15:00 |
| Středa  | 8:00 - 11:30 | 12:00 - 17:00 |
| Čtvrtek | 8:00 - 11:30 | 12:00 - 15:00 |
| Pátek   | 8:00 - 11:30 | 12:00 - 14:00 |

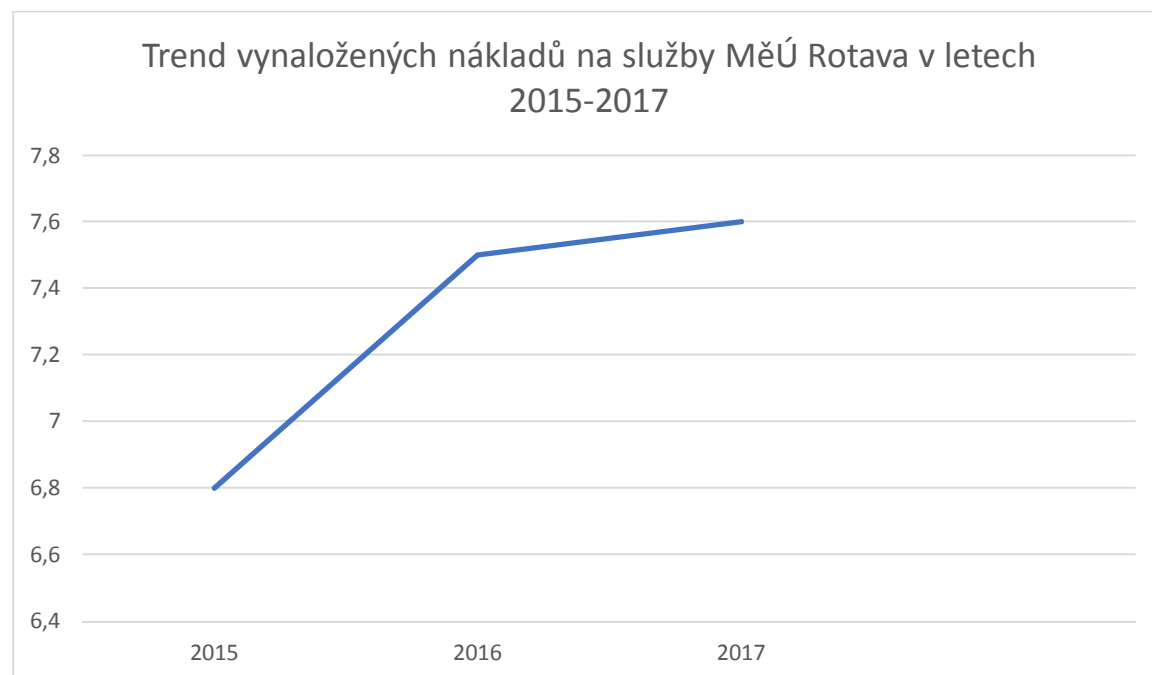
Provozní doba je dostačující. Čekací doby jsou minimální nebo žádné.

#### **Náklady na vynaložené na služby:**

Tabulka 8: Náklady vynaložené na služby úřadu

| Rok  | Náklady v milionech Kč |
|------|------------------------|
| 2015 | 6,8                    |
| 2016 | 7,5                    |
| 2017 | 7,6                    |

Graf 4: Trend vynaložených nákladů na služby MěÚ Rotava v letech 2015 - 2017





**Dostupnost informací o manažerské odpovědnosti** za dané služby: na webu města jsou zveřejněny odbory včetně vedoucích a dalších odpovědných pracovníků.

### **Výsledky týkající se transparentnosti poskytovaných služeb a produktů:**

**Počet informačních kanálů** a jejich efektivnost: osobní kontakt, web, e-mail, telefon, rozhlas, zpravodaj, letáky, veřejná ZM.

**Dostupnost a přesnost informací:** nebyly zjištěny žádné stížnosti.

**Dostupnost informací o výkonnosti úřadu, splnění cílů úřadu:** není měřeno.

**Počet intervencí ombudsmana:** 0.

### **Výsledky indikátorů vypovídajících o kvalitě poskytovaných služeb a produktů:**

**Počet žádostí a doba jejich vyřízení:** není měřeno, žádosti jsou vyřizovány vždy v zákonné lhůtě.

**Počet vrácených případů s chybami:** není měřeno.

**Dodržování zveřejněných standardů poskytovaných služeb:** 100%

### **Hodnocení:**

Tabulka 9: Indikátory hodnocení výsledkového subkritéria 6.2

| <b>Ukazatele</b>   | <b>Hodnocení trendu</b>                       | <b>Počet bodů</b> |
|--|---|-------------------|
| Výsledky týkající se zapojení občanů/zákazníků                               | neměřeno                                      | 0                 |
| Výsledky týkající se dostupnosti úřadu                                       | Konstantní trend nebo vykazující mírný pokrok | 31                |
| Výsledky týkající se transparentnosti poskytovaných služeb a produktů        | Konstantní trend nebo neměřeno                | 2                 |
| Výsledky indikátorů vypovídajících o kvalitě poskytovaných služeb a produktů | Konstantní trend nebo neměřeno                | 2                 |

Tabulka 10: Bodové hodnocení subkritéria 6.2

| <b>Kritéria výsledků</b>  | <b>Počet bodů</b> | <b>Přidělený počet bodů</b> |
|---|-------------------|-----------------------------|
| Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace.                         | 0-10              | 8                           |
| Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle. | 11-30             |                             |
| Výsledky jsou konstantní nebo vykazují mírný pokrok                                   | 31-50             |                             |



|   |        |  |
|---|--------|--|
| a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle.   |        |  |
| Výsledky vykazují rostoucí (pozitivní) trendy<br>a/nebo je splněna většina stanovených cílů.  | 51-70  |  |
| Výsledky ukazují na značný pokrok<br>a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.  | 71-90  |  |
| Jsou dosahovány výjimečné a trvale udržitelné výsledky.<br>Všechny stanovené cíle jsou splněny.<br>Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní. | 91-100 |  |

#### **Příležitosti pro zlepšení:**

- průzkumy veřejného mínění – efektivní podoba, koncepce, zapojení externí firmy či využití vlastních zdrojů se zacílením na sběr dat
- měření indikátorů spokojenosti: přehled žádostí s dobou jejich vyřízení včetně žádostí vyřízených s chybou
- přehled stížností s dobou jejich vyřízení
- evidence zapojení zainteresovaných stran do chodu úřadu
- měření výkonnosti úřadu a evidence dat

### **3.2.2 Kritérium 7: ZAMĚSTNANCI - VÝSLEDKY**

Výsledky ve vztahu k zaměstnancům jsou výsledky, kterých úřad dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti, vnímání a výkonnosti vlastních zaměstnanců. Kritérium rozlišuje dva typy výsledků orientovaných na zaměstnance: jde jednak o měření úrovně vnímání (prostřednictvím např. dotazníků, průzkumů, zájmových skupin, posudků, rozhovorů, konzultací se zástupci zaměstnanců) a dále o měření výkonnosti, které používá sám úřad na monitorování a zlepšování spokojenosti zaměstnanců a výsledků jejich výkonnosti.

#### **3.2.2.1 Subkritérium 7.1 Měření vnímání (výsledky v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím měření vnímání)**

Na úřadě proběhlo pouze jedno šetření mezi zaměstnanci, a to v červnu 2017. Chybí tak data pro vyhodnocení subkritéria. Uvádíme tedy alespoň výsledky tohoto šetření.

#### **Vyhodnocení úvodního dotazníkového šetření mezi pracovníky MěÚ Rotava (účastnilo se 20 respondentů)**

##### **1. Považujete vytvoření strategie a poslání úřadu za zásadní pro jeho kvalitní fungování?**

**Téměř všichni zúčastnění (18) považují vytvoření strategie a poslání úřadu za zásadní.** Z doplňujících reakcí vyplývá, že si zaměstnanci uvědomují nutnost mít stanovené cíle, prostřednictvím jejichž naplnění lze dosáhnout lepší kvality chodu úřadu. Ač někteří vyjádřili pochyby nad smyslem CAFu, za předpokladů jejich rozptýlení či argumentů jej podporují.



2. *Chcete být zapojen/a do procesu utváření a naplňování strategie, poslání, vize úřadu?*

Většina (15) respondentů **chce být zapojena do procesu** utváření a naplňování strategie, protože chtějí být součástí týmu. Negativně reagující respondenti se shodli na skutečnosti, že jejich slovo nemá váhu a neměli by možnost své názory uplatnit.

3. *Považujete interní komunikaci (systém předávání informací) a informovanost na úřadě za dostačující?*

Většina (16) respondentů **nepovažuje komunikaci a předávání informací na úřadě za dostačující**. Z otevřených odpovědí pak vyplývá, že pracovníkům **se nedostává dostatek informací** o chodu úřadu, o zadaných úkolech, že **nefunguje vzájemné seznamování** se s kolegy. Zároveň je často zmiňována slabá informovanost ze strany vedení, fungování tzv. šušky a vytváření skupin „informovaných“ a těch ostatních.

4. *Existuje nějaký motivační program na vašem úřadě?*

Až na dva respondenty nikdo z dotázaných **nepotvrdil existenci motivačního programu**. Vzhledem k této skutečnosti je zřejmé, že tento jeden hlas neoznačil skutečně existující program, ale cítil se být motivován.

Respondenti by jako **motivační nástroje** uvítali cílené odměny, tedy za úkol. Dále zmiňují osobní a lidské jednání, příjemnější styl komunikace ze strany vedení. Zde je také několikrát zmíněno odměňování vybraných osob dle loajálnosti k vedení.

5. *Probíhá na úřadě systematická analýza a vyhodnocování úkolů, jejich plnění?*

Většina respondentů (13) neví o tom, že by na úřadě probíhala jakákoli systematická analýza a vyhodnocování plnění úkolů. V kladných odpovědích byly označena za takové např. kontrola usnesení na RM a ZM, kontrola ze strany vedení města. Lze tedy shrnout, že **komplexní a systematická kontrola plnění úkolů na MěÚ neexistuje**.

6. *Cítíte v rámci výkonu svého povolání prostor pro uplatnění svých návrhů pro zlepšení, změnu, apod.? Máte možnost vyjádřit se, ovlivnit dění na úřadě?*

Více než polovina (11) respondentů **cítí prostor pro uplatnění svých návrhů** a cítí, že se má možnost k dění na úřadě vyjádřit. Z negativních otevřených příspěvků vyplývá, že někteří necítí průchodnost svých názorů u vedení MěÚ.

7. *Považujete za důležité zapojení občanů do procesu chodu úřadu, věcí veřejných?*

Téměř všichni (18) respondenti **jednoznačně považují zapojení občanů do věcí veřejných za důležité**. Vidí v tomto možnost zpětné vazby, pohled zvenčí, možnost ke zlepšení chodu úřadu a své práce.

8. *Dostává se Vám dostatečné zpětné vazby od občanů k Vaší práci?*

Přesně polovině respondentů (10) **se nedostává dostatečné zpětné vazby od občanů**, což s ohledem na předchozí otázku jasně deklaruje příležitost pro zlepšení. Jediná zpětná vazba, kterou účastníci zmiňují, je osobní reakce při jednání.

9. *Cítíte v rámci výkonu svého povolání prostor pro uplatnění svých návrhů pro zlepšení, změnu, apod.? Máte možnost vyjádřit se, ovlivnit dění na úřadě?*





Více než polovina (12) respondentů se cítí být součástí týmu. Zároveň v negativních reakcích je zmíněno, že zde žádný funkční tým neexistuje.

Je tedy otázkou, jak pojem „tým“ je pracovníky úřadu chápán. Rozhodně je zde však prostor pro zlepšení (v souvislosti s odpověďmi na otázku č. 12 – slabé stránky, kde byl kolektiv označen jako jedna z nejslabších stránek úřadu).

*10. Věříte v důležitost dobré image úřadu?*

Všichni (20) zúčastnění jsou **přesvědčeni o důležitosti dobré image úřadu**. Jako důvody označují většinou přímou úměru mezi image úřadu – spokojeností klientů/občanů – kvalitou své práce. Zároveň zde cítí prostor pro zlepšení prestiže svého povolání a úřadu celkově.

*11. Chcete se podílet na trvalém zlepšování úřadu, osobním rozvoji prostřednictvím sebepoznání z hlediska individuálního i z hlediska komplexního, tedy chodu úřadu?*

Téměř všichni respondenti (18) **se chtějí podílet na trvalém zlepšování chodu úřadu**, a to v přímé souvislosti s otázkou výše spokojenost klientů = zlepšení kvality práce = lepší image úřadu. Zároveň z reakcí na tuto otázku vyplývá, že pracovníci se chtějí podílet na zlepšení chodu úřadu, nevěří však příliš v realizaci tohoto procesu prostřednictvím osobního rozvoje jednotlivce.

*12. Uveďte dle svého uvážení 3 největší problémy/slabé stránky úřadu:*

1. Špatná komunikace uvnitř úřadu i navenek (špatná pověst, vynášení informací)
2. Špatný kolektiv – fluktuace zaměstnanců
3. Autoritativní vedení, arogance, špatné zacházení se zaměstnanci

*13. Uveďte 3 silné stránky/fungující oblasti úřadu:*

1. Kvalitní vedení se zájmem pracovat pro město, zlepšení chodu úřadu ve smyslu nastolení řádu
2. Zlepšování služeb pro občany, kvalitní pečovatelská služba
3. Modernizace a snaha o pořádek

**Shrnutí:**

**Z provedeného dotazníkového šetření lze odvodit následující oblasti pro zlepšení:**

- **zavedení strategie, vize, poslání úřadu**
- **kontrola realizace strategie úřadu**
- **zavedení principu kontroly plnění úkolů**
- **zavedení získávání informací od občanů/klientů**
- **komunikace a informovanost na úřadě**
- **týmová spolupráce**
- **zavedení motivačního programu/motivačních nástrojů**



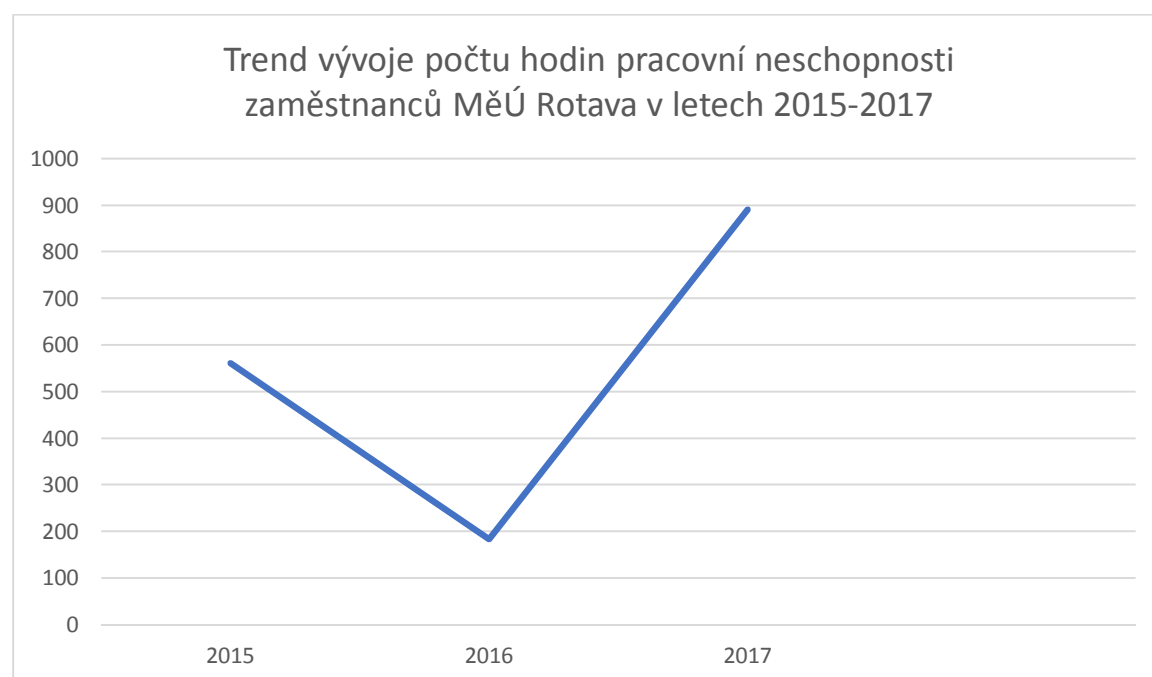
### 3.2.2.2 Subkritérium 7.2 Měření výkonnosti (výsledky v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím měření výkonnosti)

#### Indikátory sledující chování zaměstnanců:

Tabulka 11: Počty hodin pracovní neschopnosti

| Rok  | Počet zaměstnanců | Počet hodin |
|------|-------------------|-------------|
| 2015 | 35                | 561         |
| 2016 | 35                | 183         |
| 2017 | 35                | 891         |

Graf 5: Trend vývoje počtu hodin pracovní neschopnosti zaměstnanců MěÚ Rotava v letech 2015 - 2017

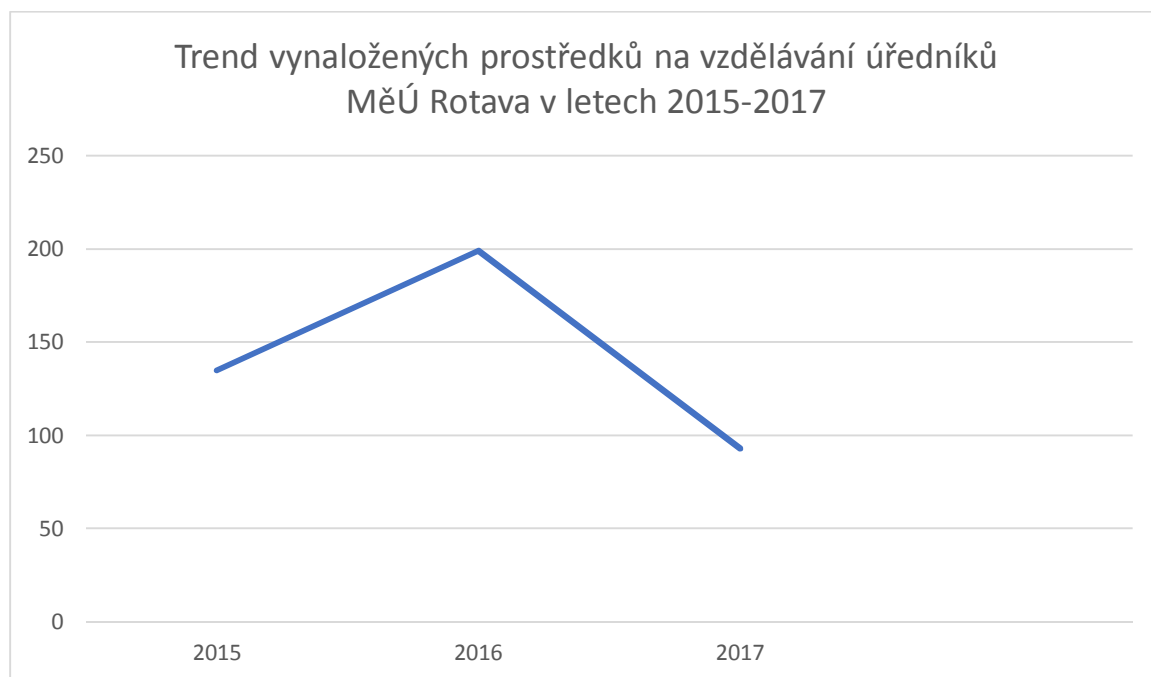


Tabulka 12: Náklady vynaložené na vzdělávání úředníků MěÚ Rotava

| Rok  | Náklady v tis. Kč |
|------|-------------------|
| 2015 | 135               |
| 2016 | 199               |
| 2017 | 93                |



Graf 6: Trend vynaložených prostředků na vzdělávání úředníků MěÚ Rotava v letech 2015 - 2017



Tabulka 13: Indikátory hodnocení výsledkového subkritéria 7.2

| Typ indikátoru  | V letech  |           |      | Hodnocení trendu | Přidělené body |
|---|-----------|-----------|------|------------------|----------------|
|   | 2015      | 2016      | 2017 |                  |                |
| <b>Indikátory sledující chování zaměstnanců</b>             |           |           |      |                  |                |
| Míra absencí/nemocnosti                                     | 561       | 183       | 891  | Negativní trend  | 20             |
| Míra fluktuace  | 5         | 5         | 5    | Konstantní trend | 31             |
| Počet stížností   | 0         | 0         | 0    | Konstantní trend | 50             |
| Počet dnů stávky  | 0         | 0         | 0    | Konstantní trend | 50             |
| <b>Indikátory sledující motivaci a zapojení zaměstnanců</b> |           |           |      |                  |                |
| Míra zapojení do průzkumů                                   | neproběhl | neproběhl | 20   | neměřeno         | 0              |
| Počet návrhů na inovace                                     |           |           |      | neměřeno         | 0              |
| <b>Indikátory výkonost zaměstnanců</b>                      |           |           |      |                  |                |
| Výsledky pracovního hodnocení zaměstnanců                   |           |           |      | neměřeno         | 0              |
| Úrovně využívání inf. a komunikačních techn.                |           |           |      | neměřeno         | 0              |
| <b>Indikátory sledující rozvoj zaměstnanců</b>              |           |           |      |                  |                |
|   | 2015      | 2016      | 2017 |                  |                |



|   |             |             |             |                  |           |
|---|-------------|-------------|-------------|------------------|-----------|
| Účast a míra úspěšnosti školení na  | 100%        | 100%        | 100%        | Konstantní trend | 50        |
| Vynaložené prostředky na vzdělávání   | 135         | 199         | 93          | Negativní trend  | 30        |
| <b>Indikátory sledující schopnost zaměstnanců jednat s občany/zákazn.</b>       | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |                  |           |
| Počet hodin školení komunik. dovedností   | 0           | 0           | 8           | Pozitivní trend  | 51        |
| Počet stížností občanů na chování zaměstnanců                                   | 0           | 0           | 0           | Konstantní trend | 50        |
| <b>Počet stížností na rozpory v etickém chování</b>                             | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |                  |           |
|   | 0           | 0           | 0           | Konstantní trend | 50        |
| <b>Četnost dobrovolných účastí na akcích spojených se sociální odpovědností</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |                  |           |
|   |             |             |             | neměřeno         | 0         |
| <b>Přidělený počet bodů celkem</b>  |             |             |             |                  | <b>27</b> |

### 3.2.3 Kritérium 8: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST – VÝSLEDKY

Stěžejní **poslání úřadu** je vždy zaměřeno na takové kategorie potřeb, které plní očekávání společnosti. Vedle hlavního poslání by měl úřad zabezpečovat **odpovědné chování** ve smyslu ekonomického, sociálního a environmentálního udržitelného rozvoje společnosti na místní, národní a mezinárodní úrovni. To může zahrnovat přístup a příspěvek úřadu ke kvalitě života, ochraně životního prostředí, zachování globálních zdrojů, rovným pracovním příležitostem, etickému chování, komunitnímu rozvoji na místní úrovni.

**Výkonnost úřadu** ve vztahu ke společnosti, ve kterém působí (místní, národní a mezinárodní) a její dopad na životní prostředí je rozhodující složkou při měření její celkové výkonnosti. Úřad pracující na své společenské odpovědnosti bude zlepšovat:

1. Svou pověst a image vůči občanské společnosti;
2. Svou schopnost získávat a udržet si zaměstnance, jejich motivaci a angažovanost;
3. Své vztahy s místními podniky, dalšími organizacemi veřejného sektoru, médií, dodavateli; občany/zákazníky a komunitou, ve které působí.

Měření zahrnují jak kvalitativní/kvantitativní ukazatele vnímání (8.1.) tak kvantitativní indikátory (8.2.)

Mohou zahrnovat:

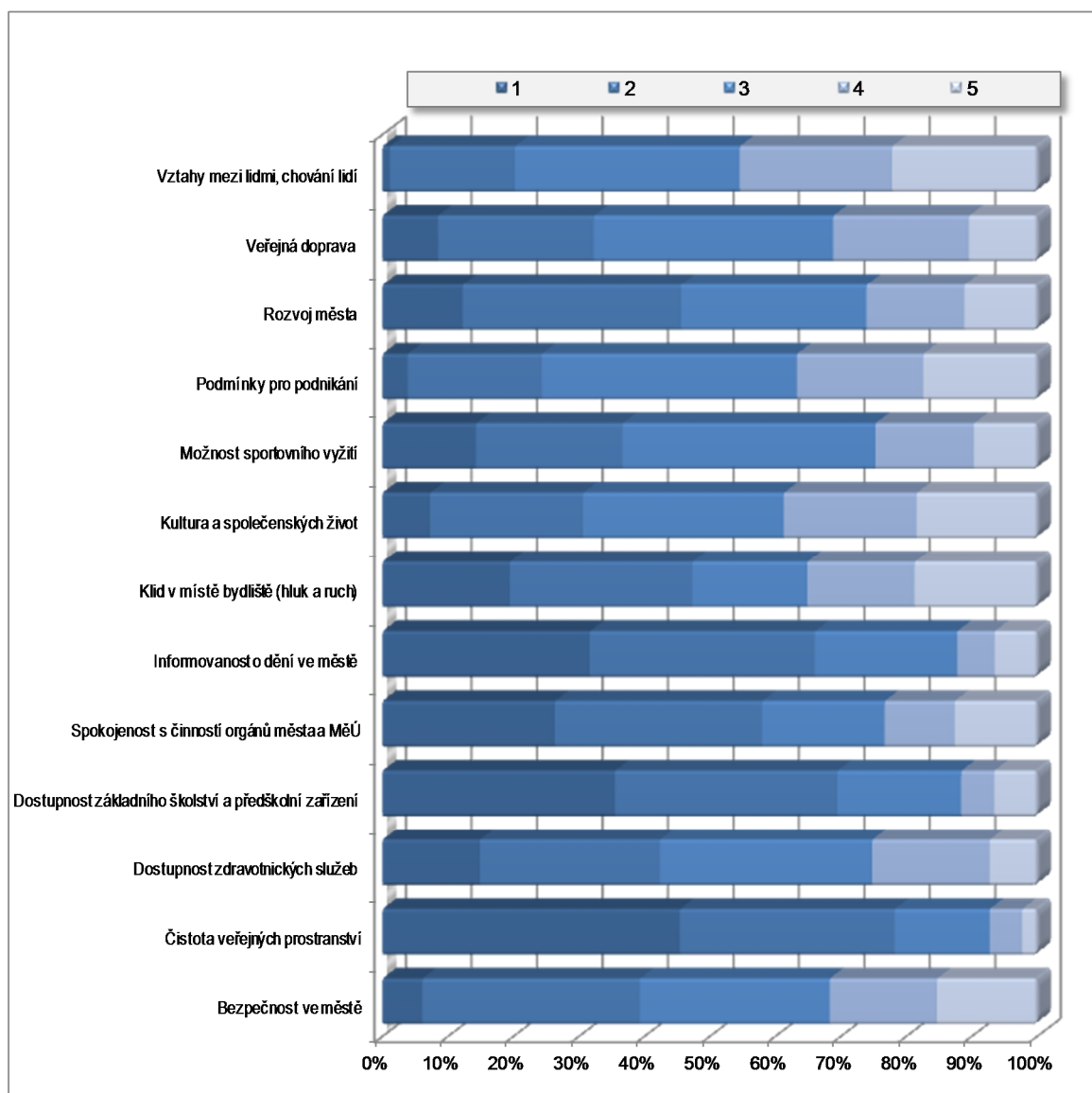
- etické, demokratické a participativní chování úřadu;
- udržitelnost životního prostředí;
- kvalitu života;
- hospodářský dopad chování úřadu.



### 3.2.3.1 Subkritérium 8.1 Měření vnímání (výsledky společenské odpovědnosti úřadu prostřednictvím měření vnímání)

Jak je již uvedeno u subkritéria 6.1, MěÚ Rotava provedl šetření mezi veřejností, jedno v roce 2015, které se zúčastnilo 262 respondentů, o druhé se pak úředníci pokusili v roce 2018 právě za účelem doplnění dat pro sebehodnotící zprávu. Toto šetření se nepotkalo s úspěchem – z 1300 rozeslaných/rozdaných dotazníků se jich vrátilo 10, z toho 7 správně vyplněných. Výsledky tohoto šetření tedy ani nebyly využity vzhledem k absenci výpovědní hodnoty.

Graf 7: Hodnocení situace a služeb v Rotavě v rámci šetření mezi veřejností z roku 2015



Vzhledem k absenci relevantních dat nelze hodnotit, resp. PDCA = 0.



### 3.2.3.2 Subkritérium 8.2 Měření výkonnosti (výsledky společenské odpovědnosti úřadu prostřednictvím měření výkonnosti)

Také **indikátory společenské odpovědnosti** nejsou dostupné, přestože je zřejmé, že úřad se chová společensky odpovědně, dodržuje ekologické normy, snaží se o snížení spotřeby vody, elektřiny). Dbá na dobré vztahy se zainteresovanými stranami. O indikátorech společenské odpovědnosti však nevede evidenci. Uvádíme tedy jen evidenci pečovatelské služby, která je ve městě velmi kvalitní.

Tabulka 14: Indikátory měření výkonnosti pro pečovatelskou službu

| Typ indikátoru                       | 2015   | 2016    | 2017    |
|--------------------------------------|--------|---------|---------|
| náklady na pečovatelskou službu v Kč | 951690 | 1294000 | 1523716 |
| evidence žádostí na PS - počet       | 8      | 12      | 19      |
| počet námětů na zlepšení PS - počet  | 1      | 3       | 2       |

**Toto subkritérium vzhledem k nedostatku dat nelze hodnotit, resp. PDCA = 0**

## 3.2.4 Kritérium 9 – KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

### 3.2.4.1 Subkritérium 9.1 Externí výsledky: Výstupy a výsledky vztahené k cílům

Jedná se o výsledky vztahené k cílům zaměřené na propojení s/mezi posláním a vizí (kritérium 1), strategií a plánováním (kritérium 2, procesy (kritérium 5) a dosaženými výsledky ve vztahu k externím zainteresovaným stranám.

Vzhledem ke skutečnosti, že úřad **nemá vypracovanu strategii, nepracuje s posláním ani vizí, není možné vyjádřit výsledky v rámci jednotlivých příkladů pro hodnocení**. Přesto je nutno umínit, že všechny činnosti byly vykonávány v souladu se zákonem, platnými předpisy a směrnici.

**Hodnocení: PDCA = 0**

### 3.2.4.2 Subkritérium 9.2 Interní výsledky: Úroveň efektivnosti

Jedná se o úroveň efektivnosti, která je zaměřená na propojení se zaměstnanci (kritérium 3), na partnerství a zdroje (kritérium 4), procesy (kritérium 5) a dosažené výsledky při budování organizační excelence.



**Audity a kontroly funkčnosti úřadu** byly prováděny pravidelně v rámci vnitřního kontrolního systému (odbor dozoru kraje). Dalším kontrolním orgánem je Finanční výbor zastupitelstva.

Na úřadě je zavedena Směrnice o písemných záznamech při řídicí kontrole a podpisových vzorech – 3/2014.

Tabulka 15: Nálezy z provedených kontrol a auditů funkčnosti úřadu

| Rok  | Výsledky   |
|------|------------|
| 2015 | bez nálezu |
| 2016 | bez nálezu |
| 2017 | bez nálezu |

Tabulka 16: Plnění rozpočtu a finančních plánů

| Rok  | Výsledky           |
|------|--------------------|
| 2015 | v souladu s plánem |
| 2016 | v souladu s plánem |
| 2017 | v souladu s plánem |

Tabulka 17: Výsledky kontrol a auditů finančního řízení

| Rok  | Výsledky  |
|------|---|
| 2015 | nebyly zjištěny nedostatky a nebylo identifikována riziko |
| 2016 | nebyly zjištěny nedostatky a nebylo identifikována riziko |
| 2017 | nebyly zjištěny nedostatky a nebylo identifikována riziko |

Tabulka 18: Indikátory hodnocení a hodnocení výsledkového subkritéria 9.2

| Ukazatele  | Hodnocení trendu  | Počet bodů |
|--|---|------------|
| Odezva manažerů/lídrů na naměřené výsledky a zjištění, vč. managementu rizik   | Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace. | 0          |
| Efektivnost řízení dostupných zdrojů, včetně lidských zdrojů; řízení znalostí, zařízení a budov optimálním způsobem (vstup proti výstupu). | Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace. | 0          |
| Výsledky výkonnosti při zlepšování a inovacích produktů a služeb.  | Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace. | 0          |
| Účelnost uzavřených partnerství (např. úroveň naplnění uzavřených partnerských dohod, společných aktivit).                                 | Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace. | 0          |
| Přidaná hodnota informačních a komunikačních technologií ke zvýšení efektivity, snížení administrativní zátěže, zlepšení kvality služeb.   | Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace. | 0          |
| Výsledky měření z provedených kontrol a auditů funkčnosti úřadu  | Konstantní - pozitivní  | 50         |
| Plnění rozpočtu a finančních plánů   | Konstantní - pozitivní  | 50         |



|   |   |             |
|---|---|-------------|
| Výsledky kontrol a auditů finančního řízení                                 | Konstantní - pozitivní  | 50          |
| Nákladová efektivnost (výsledky dosažené při nejnižších možných nákladech). | Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace. | 0           |
| <b>Celkem bodů PDCA</b>   |   | <b>16,6</b> |

## 4. CELKOVÉ VYHODNOCENÍ

Městský úřad Rotava zavedl sebehodnotící systém CAF proto, aby zjistil své možnosti a příležitosti ke zlepšení, identifikoval své slabé stránky a zapracoval na nich. Z tohoto pohledu lze hodnotit výsledky tohoto sebehodnocení pozitivně – slabé stránky byly identifikovány a byly nalezeny cesty k jejich zlepšení (viz Akční plán). MěÚ Rotava odhalil potřebnost zavést strategické plánování nejen pro město, ale také pro úřad jako takový. S tím je spojena nutnost nastavit, zavést a monitorovat procesy, a to jak uvnitř úřadu mezi zaměstnanci, tak ven směrem k zákazníkům, zainteresovaným stranám. Finanční řízení úřadu je na vysoké úrovni, je však žádoucí vyhodnocovat ho nejen kvantitativně, ale také kvalitativně v souvislosti s dosahování cílů, poslání, vize, účelnosti, atd. . Vhodné je také zapracovat na využití lidského potenciálu.

Bodové hodnocení není pro toto první kolo sebehodnocení CAF prioritní. Především vzhledem k chybějící strategii, procesům, absenci průzkumů a šetření, tedy dostatečného množství dat, je bodové hodnocení nízké. Vše uvedené je však možností, jak se dále rozvíjet a zapracovat na zkvalitnění chodu úřadu.

### Celkové bodové hodnocení CAF

Tabulka 19: Souhrnné hodnocení PDCA

| Kritéria předpokladů                        | Bodové hodnocení |
|---|------------------|
| 1: VEDENÍ                                   | 11,62            |
| 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ                    | 2,62             |
| 3: ZAMĚSTANNCI                              | 15               |
| 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE                     | 32,25            |
| 5: PROCESY                                  | 5                |
| Kritéria předpokladů - bodový průměr celkem | 13,3             |
| Kritéria výsledků                           | Bodové hodnocení |
| 6: OBČANÉ/ZÁKAZNÍCI                         | 4                |
| 7: ZAMĚSTNANCI                              | 13,5             |
| 8: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST                  | 0                |
| 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI              | 16,6             |
| Kritéria výsledků – bodový průměr celkem    | 8,5              |
| <b>Hodnocení PDCA celkem</b>                | <b>10,9</b>      |





## 5. AKČNÍ PLÁN

Akční plán obsahuje návrhy činností, které povedou k zefektivnění veřejné správy na MěÚ Rotava a které byly identifikovány během zavádění CAF. Odpovědnosti budou určeny vedením úřadu. K naplnění by mělo dojít v následujících dvou letech.

Tabulka 20: Akční plán

|   |
|---|
| Strategie úřadu – práce s ní, monitorování, výsledky  |
| Vize  |
| System pravidelných porad   |
| Transparentní systém hodnocení zaměstnanců v návaznosti na systém odměňování  |
| Informační systém, který uvede monitoring a plnění úkolů do praxe   |
| Aktualizace Strategie vzdělávání – doplnit základní vzdělávání všech úředníků o oblast ŘLZ, procesního řízení, apod. – pro zajištění pochopení a vnitřní motivace |
| Aktivní práce se Strategií vzdělávání zaměstnanců   |
| Optimalizace kariérních plánů   |
| Sestavení kompetenčních modelů jednotlivých pracovních pozic  |
| Nastavení sdílení zkušeností a sdílení z vzdělávacích aktivit   |
| Vyhodnocení finančního zdraví města a zavedení metody finančního plánování v relevanci na kvalitu   |
| Zavést GDPR   |
|   |