



Sebehodnotící zpráva dle modelu CAF

-

Městský úřad Zruč nad Sázavou



2022

Zpracoval CAF tým MěÚ Zruč na Sázavou

Sebehodnotící zpráva byla vytvořena v rámci projektu:
„Zvýšení kvality řízení úřadu pomocí zavedení metody řízení kvality CAF“

R. č.: CZ.03.4.74/0.0/0.0/19_109/0016843



1 OBSAH

2 ÚVOD 4

2.1 O projektu 4

2.2 Průběh implementace modelu CAF 4

CAF tým 4

3 PŘEDSTAVENÍ MĚSTA A ÚŘADU 5

4 KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ 6

Hodnocení předpokladů 6

4.1 Kritérium 1: VEDENÍ 6

4.1.1 Subkritérium 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot 6

4.1.2 Subkritérium 1.2 Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování 8

4.1.3 Subkritérium 1.3 Inspirování, motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem 10

4.1.4 Subkritérium 1.4 Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami 11

4.2 Kritérium 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ 13

4.2.1 Subkritérium 2.1 Identifikování potřeb a očekávání zainteresovaných stran, externího prostředí a řízení příslušných informací 13

4.2.2 Subkritérium 2.2 Rozvíjení strategií a plánů s přihlédnutím ke shromážděným informacím 14

4.2.3 Subkritérium 2.3 Komunikování, uplatňování a přezkoumávání strategií a plánů 16

4.2.4 Subkritérium 2.4 Řízení změn a inovací k zajištění agilnosti a odolnosti organizace 17

4.3 Kritérium 3: ZAMĚŠTNANCI 19

4.3.1 Subkritérium 3.1 Řízení a zlepšování lidských zdrojů k podpoře strategie organizace 19

4.3.2 Subkritérium 3.2 Rozvíjení a řízení kompetencí zaměstnanců 20

4.3.3 Subkritérium 3.3 Zapojování a zmocňování zaměstnanců a podporování jejich spokojenosti 23

4.4 Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE 25

4.4.1 Subkritérium 4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi 25

4.4.2 Subkritérium 4.2 Spolupráce s občany a organizacemi občanské společnosti 26

4.4.3 Subkritérium 4.3 Řízení financí 27

4.4.4 Subkritérium 4.4 Řízení informací a znalostí 29

4.4.5 Subkritérium 4.5 Řízení technologií 31

4.4.6 Subkritérium 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov 32

4.5 Kritérium 5: PROCESY 33

4.5.1 Subkritérium 5.1 Navrhování a řízení procesů s cílem zvýšení hodnoty pro občany a zákazníky 33

4.5.2 Subkritérium 5.2 Dodávání produktů a služeb zákazníkům, občanům, zainteresovaným stranám a společnosti 36

4.5.3 Subkritérium 5.3 Koordinování procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi 38

5 VÝSLEDKOVÁ KRITÉRIA 40

Hodnocení trendů 40



Hodnocení cílů	40
5.1 Kritérium 6: OBČANÉ/ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY	40
5.1.1 Subkritérium 6.1 Měření vnímání	40
Dotazníkový průzkum mezi občany 2019	42
Dotazníkový průzkum zaměřený na komunikaci (2020) – zapojilo se 100 občanů	44
5.1.2 Subkritérium 6.2 Měření výkonnosti	47
5.2 Kritérium 7: ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY	55
5.2.1 Subkritérium 7.1 Měření vnímání	55
5.2.2 Subkritérium 7.2 Měření výkonnosti	60
5.3 Kritérium 8: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST – VÝSLEDKY	63
5.3.1 Subkritérium 8.1 Měření vnímání	64
5.3.2 Subkritérium 8.2 Měření výkonnosti	66
5.4 Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI	72
5.4.1 Subkritérium 9.1 Externí výsledky: výstupy a veřejná hodnota	72
5.4.2 Subkritérium 9.2 Interní výsledky: úroveň efektivnosti	74
6 CELKOVÉ VYHODNOCENÍ	76
Silné stránky - předpoklady	76
Oblasti pro zlepšování - předpoklady	77
Silné stránky - výsledky	78
Oblasti pro zlepšování - výsledky	78



2 ÚVOD

2.1 O projektu

Sebehodnotící zpráva spolu s akčním plánem zlepšování vznikly v rámci projektu „Zvýšení kvality řízení úřadu pomocí zavedení metody řízení kvality CAF“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/19_109/0016843, financovaného z Evropského sociálního fondu, operačního programu Zaměstnanost.

Cílem projektu bylo přispět ke zvýšení efektivity veřejné správy ve Zruči nad Sázavou, a to formou sebehodnocení a nastavení systému trvalého zlepšování dle modelu CAF 2020. Jeho dlouhodobou aplikací sledujeme zejména zlepšení výkonu veřejné správy, lepší vnímání veřejné správy občany (jejich spokojenost), zvýšení kvality služeb a snížení administrativní zátěže zaměstnanců MěÚ.

2.2 Průběh implementace modelu CAF

V úvodu realizační fáze projektu byl ve spolupráci s externím dodavatelem vypracován postup a harmonogram implementace modelu CAF do řízení MěÚ. Následně došlo k sestavení CAF týmu.

Součástí úvodní etapy bylo i vytvoření formulářů pro sebehodnotící zprávu a akční plán zlepšování, se kterými MěÚ po celou dobu pracoval. Na tuto fázi navázalo setkání všech zaměstnanců úřadu, na kterém byli seznámeni s průběhem, výstupy i očekávanými přínosy projektu.

V průběhu dalších měsíců probíhala práce na sebehodnotící zprávě, byly popisovány řídicí činnosti, hledaly se silné stránky i oblasti, ve kterých má MěÚ prostor pro další zlepšování. CAF tým se společně dohodl i na bodovém hodnocení, které se stalo odrazovým můstkem pro další rozvoj řízení MěÚ.

Na část sebehodnocení navázalo setkání CAF týmu, na kterém byly vypořádány všechny identifikované oblasti pro zlepšení a zvoleny priority pro zlepšování, které se staly základem pro vznik akčního plánu zlepšování.

Vzhledem k tomu, že celý CAF tým absolvoval šestidenní školení v modelu CAF a zvyšování kvality ve veřejné správě, celý proces byl facilitován externími konzultanty a 2 členové CAF týmu po ukončení celého cyklu sebehodnocení navíc absolvovali zkoušku a získali personální certifikát Manažer modelu CAF, bylo na MěÚ vytvořeno dostatečné know-how pro to, aby mohl být model CAF nadále uplatňován bez nutnosti další externí pomoci.

CAF tým

Jméno	Pozice / role v týmu
Antoš Pavel	Vedoucí Městské policie
Fialová Martina, Mgr.	Vedoucí Odboru kultury, školství a sportu
Hampl Radek, Bc.	Vedoucí odboru Technické služby a správa majetku
Hujer Martin, Mgr.	Starosta
Jirkovská Kristýna, Mgr.	Tajemnice
Poláková Hana	Hlavní účetní
Trojanová Jitka, Mgr.	Manažer projektu
Vlková Ludmila, Bc.	Vedoucí kanceláře starosty



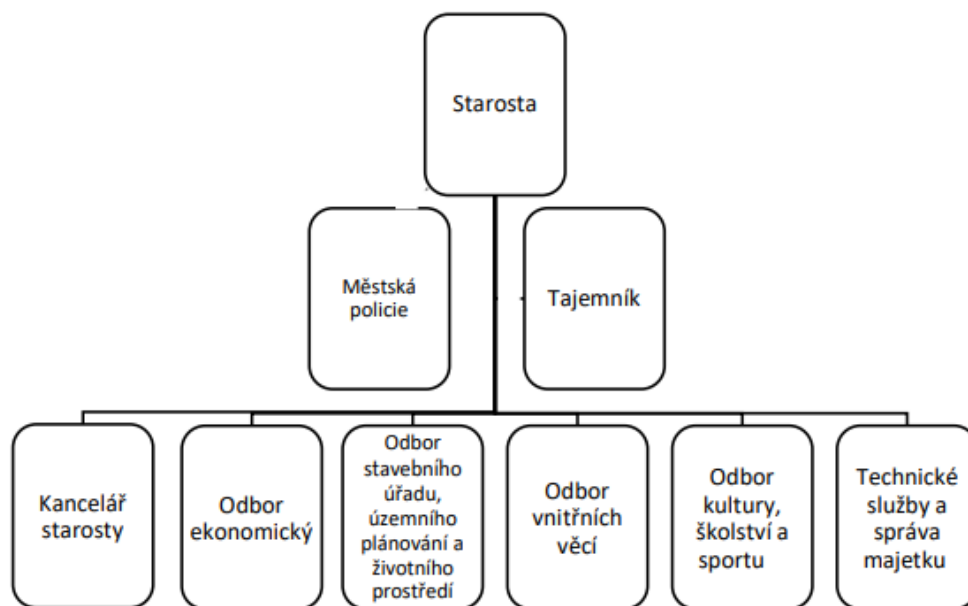
3 PŘEDSTAVENÍ MĚSTA A ÚŘADU

Město Zruč nad Sázavou je městečko ve středním Posázaví. Pod město spadají místní části Domahoř, Dubina, Nesměřice a Želivec.

Město Zruč nad Sázavou má dobrou občanskou vybavenost, funguje zde zdravotnické středisko, městská policie, státní policie, hasiči, spolkový dům, nízkoprahový klub a tělovýchovná jednota Jiskra Zruč. Dětem slouží dvě mateřské, dvě základní a jedna základní umělecká škola. Obyvatelé mají k dispozici knihovnu, muzeum v prostorách zámku, několik sportovišť a dětských hřišť, kulturní zařízení, autobusové i železniční spojení, dům s pečovatelskou službou, několik obchodů, služeb a restaurací.

Malebné městečko ve Středních Čechách je snadno dostupné z dálnice D1 a nachází se v okrese Kutná Hora ve Středočeském kraji. Má necelých 5 000 obyvatel. Od Kutné Hory je vzdáleno 32 km. Leží na břehu řeky Sázavy a každoročně ožívá vodáckou sezónou. Dominantou města je zámek, který byl za pomoci evropských fondů ve třech etapách nákladně zrekonstruován a láká turisty všech věkových kategorií.

Městský úřad plní úkoly v oblasti samostatné působnosti a v přenesené působnosti. Příslušnou obcí s rozšířenou působností je okresní město Kutná Hora. Zastupitelstvo města má 15 členů, starosta je dlouhodobě uvolněn pro výkon funkce. Rada města má pak 5 členů. Počet zaměstnanců města se pohybuje kolem 60 zaměstnanců. Organizační struktura úřadu je zřejmá z níže uvedeného obrázku.



Město má zpracováno několik strategických dokumentů. Jedná se především o Strategický plán rozvoje města 2021-2031, Komunikační strategii, Koncepci rozvoje cestovního ruchu a Energetickou koncepci.

Město zřídilo následující příspěvkové organizace či služby: Základní škola Na Pohoří, Mateřská škola Na Pohoří, Mateřská škola Malostranská, Základní umělecká škola, Pečovatelská služba, Dům s pečovatelskou službou a Dům s podporovaným bydlením.

Za účelem informování o životě ve městě jsou vydávány Zručské noviny, které vycházejí jednou měsíčně. Co se týká dalších komunikačních kanálů, tak má město své webové stránky a facebook, kde lze najít mnoho potřebných informací a kontaktů a rovněž jsou tam



uveřejňovány aktuální příspěvky či upoutávky na kulturní akce či zajímavé události. Pro lepší komunikaci s občany pak město začalo v roce 2019 používat aplikaci Mobilní rozhlas.

4 KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ

Kritéria 1 až 5 se zabývají manažerskými postupy uplatňovanými na MěÚ, tzv. „předpoklady“. Ty určují, co MěÚ dělá a jak přistupuje k plnění svých úkolů pro dosažení požadovaných výsledků. Hodnocení postupů (činností a opatření) vychází z panelu pro bodové hodnocení předpokladů (hodnocení s jemným rozlišením po příkladech), které bylo přizpůsobeno pro potřeby MěÚ, viz níže.

Hodnocení předpokladů

Body	Slovní vyjádření hodnocení
0	Žádná aktivita
10	Ad hoc aktivita bez existence plánu
20	Izolované příklady aplikace na základě jednoduchého plánu
30	Činnost je realizována prostřednictvím jednoduchého plánu
40	Činnost je realizována prostřednictvím jasně definovaných postupů
50	Dochází k ad hoc měření a přezkoumání činnosti a příležitostným zlepšením
60	Činnost je systematicky měřena a přezkoumávána a dochází k příležitostným zlepšením
80	Je uplatněn celý cyklus PDCA, ale nedochází ke srovnání s jinými organizacemi
100	Je uplatněn celý cyklus PDCA a dochází ke srovnání s jinými organizacemi

4.1 Kritérium 1: VEDENÍ

4.1.1 Subkritérium 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot

Ref.:	1.1.a	Příklad:	Nastavit jasné směřování organizace vytvořením poslání a vize organizace, na kterých se podílejí i zainteresované strany a zaměstnanci.
Popis (PDCA)			
- Poslání nad rámec zákona o obcích a vize byly formulovány při tvorbě SPRM v roce 2021. - Tvorbě SPRM předcházela komplexní analýza, jejíž součástí bylo i dotazníkové šetření mezi obyvateli města. Do tvorby vize města byli zapojeni občané, zastupitelé a zaměstnanci úřadu formou setkání.			
Důkazy			
- Strategický plán rozvoje Zruče nad Sázavou na období 2021 - 2031 - analytická část - Strategický plán rozvoje Zruče nad Sázavou na období 2021 - 2031 - návrhová a implementační část (dále jen SPRM)			

Ref.:	1.1.b	Příklad:	Zajistit, aby zásady a hodnoty evropského veřejného sektoru jako integrita, transparentnost, inovace, společenská odpovědnost a inkluze, udržitelnost, rozmanitost a genderové aspekty hrály zásadní roli ve strategii organizace a jejích aktivitách.
Popis (PDCA)			
- Jmenované zásady a hodnoty evropského veřejného prostoru byly zohledněny (nikoli však explicitně) při tvorbě SPRM a jsou součástí vnitřních dokumentů města, se kterými jsou všichni zaměstnanci prokazatelně seznamováni. Mimo to jsou obsahem Pracovního řádu (poslední revize v roce 2021), Komunikační strategie i zadávání veřejných zakázek, které jsou vypisovány v souladu s Metodickým pokynem pro VZMR.			
Důkazy			
- SPRM			



- Pracovní řád
- Vnitřní dokumenty a postup pro seznamování s nimi
- Zákony a legislativa ČR a EU
- Metodický pokyn pro zadávání VZMR
- Komunikační strategie

Ref.: 1.1.c **Příklad:** Zajistit, aby poslání, vize a hodnoty byly v souladu s lokálními, národními, mezinárodními a nadnárodními strategiemi a zohledňovaly digitalizaci, reformy veřejné správy a společné evropské agendy (např. cíle udržitelného rozvoje, EU2020).

Popis (PDCA)

- Při tvorbě SPRM, jehož součástí je i poslání a vize města, byly v rámci analytické fáze zohledněny i aktuální strategie a legislativa (ČR a EU).

Důkazy

- Strategický plán rozvoje Zruče nad Sázavou na období 2021 - 2031 - analytická část

Ref.: 1.1.d **Příklad:** Zajistit širší komunikaci a dialog o poslání, vizi, hodnotách, strategických a operativních cílech organizace se všemi zaměstnanci a s dalšími zainteresovanými stranami.

Popis (PDCA)

- Poslání, vize a strategické cíle tvoří součást SPRM, který je jako celek komunikován na webu města, a dále pak zejména na zastupitelstvu a články v ZN.

Důkazy

- SPRM
- WEB města
- Zručské noviny
- Mobilní rozhlas
- Zápis z jednání ZM
- Komunikační strategie

Ref.: 1.1.e **Příklad:** Zajistit agilnost organizace prostřednictvím pravidelného přezkoumávání poslání, vize a hodnot organizace a zohledňování změn ve vnějším prostředí (např. digitalizace, změny klimatu, reformy veřejného sektoru, demografický vývoj, vliv chytrých technologií a sociálních médií, ochrana dat, politické a ekonomické změny, sociální rozdíly, měnící se potřeby a názory zákazníků).

Popis (PDCA)

- Formulace vize a poslání organizace proběhla v roce 2021 tj. sleduje se jejich naplňování, nicméně vzhledem k jejich novosti zatím nedošlo k jejich přezkoumání. To se plánuje provést s revizí SPRM a přípravou nového Akčního plánu 2023 - 2024.

Důkazy

- SPRM a jeho vyhodnocení
- AP 2021 - 2022 a jeho vyhodnocení

Ref.: 1.1.f **Příklad:** Připravit organizaci na výzvy a změny související s digitální transformací (např. strategie digitalizace, školení, směrnice k ochraně dat, ustanovení zmocněnce GDPR).

Popis (PDCA)

- Je zpracovaná směrnice IT, GDPR (analýza rizik, záznamy o činnostech) - probíhají pravidelné revize dokumentů.
- Úřad disponuje certifikovaným SW spisové služby dle zákona o elektronizaci ve veřejné správě.
- Zaměstnanci se účastní školení a seminářů v rámci DEPO (elektronizace postupů orgánů veřejné moci).
- Existuje záměr digitalizovat důležité dokumenty města (např. povodňový plán).
- Příprava na digitalizaci probíhá prostřednictvím sledování nové legislativy.

Důkazy

- Směrnice IT, GDPR, Spisový a skartační řád
- Školení zaměstnanců
- Certifikáty - tokeny pro kompetentní zaměstnance

Vyhodnocení subkritéria 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot



Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
- Je formulováno poslání a vize města. - Transparentnost - interní (zaměstnanci), externí (veřejnost, a další zainteresované strany). - Vedení úřadu aktivně podporuje rozvoj úřadu a města směrem k digitalizaci a aktuálním trendům v rámci reformy veřejné správy. - Strategické směřování města je sdíleno. - Pravidelná školení GDPR všech zaměstnanců. - Eviduje se zvýšený počet odeslaných DZ oproti minulým obdobím. - Snaha využívat digitalizaci v co nejvyšší míře.	- MěÚ nemá definovány hodnoty, které by tvořily základ pro kulturu úřadu. - Nedostatečné zapojení do inovací a vnímání inovací jako jedné z klíčových hodnot na MěÚ. - Prostor pro větší využití digitalizace služeb občanům - Portál občana,... - Poslání, vize, SPRM a AP nejsou dostatečně komunikovány se zaměstnanci úřadu. - Způsob a vhodnost komunikace SPRM a jeho částí (vize, poslání) nebyla předmětem úvah. - Pravidla pro přezkoumání poslání a vize nebyla nastavena. - Směrnice z oblasti IT a GDPR nejsou dodržovány všemi zaměstnanci. - Existuje prostor pro digitalizaci většího množství dokumentů.
Body	25

4.1.2 Subkritérium 1.2 Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování

Ref.:	1.2.a	Příklad:	Stanovit vhodné řídicí struktury, procesy, funkce, odpovědnosti a kompetence a zajistit agilnost organizace.
Popis (PDCA)			
- Základním řídicím dokumentem v této oblasti je Organizační řád, jehož součástí je i struktura řízení. - Dále existují vnitřní směrnice - vznikají dle aktuální potřeby (v reakci na legislativu), nepokrývají ale všechny činnosti úřadu / města, neexistuje jejich systém, který by plně využíval principy procesního řízení.			
Důkazy			
- Organizační řád - Webové stránky s organizační strukturou města - Náplně práce - Zákon o obcích			
Ref.:	1.2.b	Příklad:	Nasměřovat zlepšování systému řízení organizace a výkonnosti v souladu s očekáváním zainteresovaných stran a rozdílných potřeb zákazníků.
Popis (PDCA)			
- MěÚ se rozhodl využít pro zlepšování systému řízení model CAF a pravidelné hodnocení všech činností a výsledků úřadu, který nám umožní ke zlepšování přistupovat systematicky a cíleně při něm zohledňovat očekávání jednotlivých skupin zainteresovaných stran.			
Důkazy			
- Projekt „Zvýšení kvality řízení úřadu pomocí zavedení metody řízení kvality CAF“			
Ref.:	1.2.c	Příklad:	Definovat manažerský informační systém, do kterého vstupují informace z vnitřního kontrolního systému a řízení rizik.
Popis (PDCA)			
- Porada vedení se koná na týdenní bázi (starosta, tajemnice a vedoucí odborů). Z porad jsou pořizovány zápisy a úkoly jsou zadávány do systému VERA, který úřad využívá od roku 2019. - Jednání RM a ZM se konají v souladu s jednacím řádem. - Kromě zadávání a kontroly plnění úkolů slouží systém VERA i k přípravě materiálů na jednání RM a ZM a současně pořizování zápisů z nich.			
Důkazy			
- Systém VERA - Jednací řád ZM a RM - Zápisy z porad vedení, RM a ZM			
Ref.:	1.2.d	Příklad:	Nastavit cíle a používat vyváženou sadu výsledků a výstupů k měření a hodnocení výkonnosti a dopadů organizace, při zohlednění potřeb zákazníků a občanů.
Popis (PDCA)			
- Konkrétní výsledky a výstupy byly definovány pro jednotlivé strategické cíle v SPRM.			



- Interní systém měření a hodnocení výkonnosti není nastaven.

Důkazy

- KPI v SPRM

Ref.: 1.2.e

Příklad:

Zajistit vhodnou interní a externí komunikaci v rámci celé organizace a využívat nové možnosti komunikace včetně sociálních médií.

Popis (PDCA)

- Interní komunikace probíhá na poradách vedení, zaměstnanci dostávají zápisy z porad, usnesení z jednání RM a ZM se ukládá na sdílené disky; jednání probíhají dle potřeby i v online formě.
- Evidence úkolů z porad, jednání RM a ZM.
- E-mailová komunikace mezi zaměstnanci.
- Vedoucí se účastní jednání zastupitelstva, jsou zváni i na jednání rady, informují své podřízené.
- Několikrát do roka jsou informativní porady - přehled činnosti za jednotlivé odbory.

Důkazy

- Pozvánky na jednání zastupitelstva
- Zápisy z porad, usnesení z jednání RM, ZM (aplikace E-Jednání)
- Sdílené disky
- Přehled termínů informativních porad, RM a ZM

Ref.: 1.2.f

Příklad:

Vytvořit systém řízení směřující k prevenci korupce a neetického chování a dále poskytovat zaměstnancům návody na to, jak dodržovat soulad s předpisy.

Popis (PDCA)

- Je zpracován Etický kodex, který je závazný pro všechny zaměstnance a tvoří součást Organizačního řádu.

Důkazy

- Organizační řád (Etický kodex je přílohou)

Vyhodnocení subkritéria 1.2 Řízení organizace, její výkonnosti a neustálé zlepšování

Silné stránky

- Rychlá reakce na společenské změny.
- Zájem o změnu procesů v organizaci vedoucí ke zlepšování kvality řízení organizace a jejích činností.
- Systém VERA.
- Notifikace do emailu (ze systému VERA) zajišťuje přehlednou kontrolu plnění úkolů.
- Pravidelné porady vedoucích, porady na odborech dle aktuální potřeby.
- Pravidelná jednání RM a ZM.
- Účast vedoucích na jednání RM a ZM.
- Používání sdílených disků pro zaměstnance.
- Nebyly podány žádné stížnosti v oblasti korupce a neetického chování.

Oblasti pro zlepšení

- Neexistuje systém směrnic / procesů, které by sledovaly jednotnou strukturu, nejsou určeny odpovědnosti a není nastaven systém jejich přezkoumávání.
- Ne všechny interní směrnice jsou k dispozici v elektronické a strukturované podobě všem zaměstnancům.
- Neexistuje systém pro sběr, vyhodnocení a realizaci námětů na zlepšení systému řízení od zaměstnanců, případně dalších zainteresovaných stran.
- Do systému VERA nejsou zadávány úkoly vzniklé mimo jednání RM / ZM a porady vedení úřadu.
- Úkoly nejsou dále delegovány na jednotlivé zaměstnance - odpovědnost zůstává na vedoucím pracovníkovi.
- Není nastaven interní systém pro měření a hodnocení výkonnosti úřadu.
- KPI pro strategické cíle jsou nastaveny tak, že hodnotí spíše dosažení výstupu než dopad výstupu a jeho přínos pro relevantní zainteresované strany.
- Zajistit dostatečnou informovanost vedoucích o činnosti svých odborů (zpětná vazba k plnění úkolů).
- Zlepšení komunikace mezi jednotlivými odbory, zaměstnanci a vedením (zastupiteli) - vytvořit jeden tým.
- Informovat veřejnost o činnostech odborů, např. prostřednictvím Zručských novin, sociálních sítí apod.
- Nízké povědomí zaměstnanců o existenci Etického kodexu.
- Seznámení s Etickým kodexem probíhá pouze



	formálně - oproti podpisu.	
Body		25

4.1.3 Subkritérium 1.3 Inspirování, motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem

Ref.:	1.3.a	Příklad:	Inspirovat prostřednictvím kultury vedení podporujícího inovace založené na vzájemné důvěře a otevřenosti.
Popis (PDCA)			
- Dochází k delegování pravomocí. - Zaměstnanci jsou podporováni ve vzdělávání a mají možnost absolvovat školení dle vlastního výběru. - Vedení úřadu podporuje realizaci vlastních nápadů. - V rámci systému odměňování je možno pracovníka mimořádně odměnit za nápad a jeho realizaci.			
Důkazy			
- Pravidelné i mimořádné odměny - Ocenění Chytré město			
Ref.:	1.3.b	Příklad:	Vést příkladem, v souladu se stanovenými cíli a hodnotami (např. integrita, porozumění, respekt, participace, inovace, zmocňování, přesnost, zodpovědnost, agilnost).
Popis (PDCA)			
- Vedoucí pracovníci se snaží jít svým podřízeným příkladem a jsou loajální vůči městu i v kontaktu s občany.			
Důkazy			
- Výroční zprávy vedoucích odborů			
Ref.:	1.3.c	Příklad:	Podporovat kulturu vzájemné důvěry mezi manažery/ lídry a zaměstnanci s proaktivními opatřeními proti jakékoliv diskriminaci, podporovat rovné příležitosti a zabývat se individuálními potřebami a osobní situací zaměstnanců.
Popis (PDCA)			
- Vztah mezi podřízenými a nadřízenými je založen nejen na výkonu a plnění pracovních úkolů, ale i na empatii a porozumění, což vychází i z velikosti úřadu a malého počtu zaměstnanců. - Je využíván institut pružné pracovní doby, je zohledňována osobní situace zaměstnanců (děti, rodinní příslušníci, nemoc, apod.), po dohodě je možnost HO. - VŘ probíhají nediskriminačně, rozhoduje faktor osobnosti uchazeče nikoliv věk, pohlaví, národnost nebo sex. orientace.			
Důkazy			
- Počet zaměstnanců na MD / OČR (nediskriminace) - Kolektivní smlouva (půjčky, benefity)			
Ref.:	1.3.d	Příklad:	Pravidelně informovat a projednávat klíčové záležitosti týkající se organizace se zaměstnanci.
Popis (PDCA)			
- Zaměstnanci úřadu jsou informováni prostřednictvím systému porad (porady vedení, odborové porady jednotlivých vedoucích). - Dále probíhá operativní komunikace, setkávání, emaily...			
Důkazy			
- Zápisy z porad vedení			
Ref.:	1.3.e	Příklad:	Zmocňovat a podporovat zaměstnance poskytováním včasné zpětné vazby za účelem zlepšení jejich výkonu.
Popis (PDCA)			
- Výkonnost zaměstnanců je ze strany vedoucích pracovníků vyhodnocována průběžně díky kontrole aplikace e-úkoly, jedenkrát ročně též dochází ke komplexnímu hodnocení zaměstnanců.			
Důkazy			
- Formuláře hodnocení zaměstnanců - Aplikace e-úkoly			
Ref.:	1.3.f	Příklad:	Podporovat kulturu učící se organizace, podněcovat zaměstnance k rozvíjení jejich kompetencí a přizpůsobovat se novým požadavkům



(přípravou na neočekávané a rychlým učením se).

Popis (PDCA)

- Vedení podporuje zvyšování kvalifikace zaměstnanců a vytváří pro to vhodné podmínky (moderní IT vybavení, odměna v případě osvojení nových kompetencí; čas; možnost zapůjčení automobilu a náhrada mzdy, pokud se školení odehrává mimo pracovní dobu).
- Někteří vedoucí odborů se pravidelně setkávají se svými kolegy z dalších obcí a sdílí vzájemně zkušenosti, tajemnice je zapojena do sdílení správné praxe a zkušeností prostřednictvím Sdružení tajemníků, starosta se účastní setkání starostů na regionální i celostátní úrovni.

Důkazy

- Pracovní řád
- Plán vzdělávání
- Směrnice o cestovních náhradách

Vyhodnocení subkritéria 1.4 Inspirování, motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
- Delegování rozhodovacích pravomocí na jednotlivé vedoucí odborů. - Nastavená vnitřní pravidla platí pro všechny pracovní pozice bez rozlišení. - Nediskriminační prostředí a rovné příležitosti. - Pravidelné termíny hodnocení a porad vedení. - Samostatnost zaměstnanců - delegování pravomocí a odpovědností. - Přizpůsobivost a rychlá reakce zaměstnanců na nečekané situace (povodně, pandemie, uprchlíci).	- Nedostatečná podpora zaměstnanců k předkládání inovačních, zlepšovacích nápadů. - Neexistence systému pro sběr a realizaci takových návrhů. - Akceptace (ochota) ze strany vedoucích zaměstnanců být příkladem pro podřízené zaměstnance není u všech vedoucích stejná. - Stále existuje potenciál pro větší zaměření se na řešení osobní situace zaměstnanců (v případě jejich zájmu). - Existuje prostor pro lepší meziodborovou spolupráci mezi vedoucími a potažmo i zaměstnanci. - Neprobíhá šetření spokojenosti zaměstnanců. (V rámci projektu následně proběhlo pilotní šetření, jehož výsledky jsou prezentované dále.) - Nízká frekvence schůzek vedení s jednotlivými odbory. - Poskytování průběžné zpětné vazby u pravidelných činností, které nejsou zaznamenány formou úkolů v systému VERA. - Meziodborová komunikace.
Body	28

4.1.4 Subkritérium 1.4 Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami

Ref.:	1.4.a	Příklad:	Analyzovat a monitorovat potřeby a očekávání zainteresovaných stran včetně příslušných politických představitelů.
Popis (PDCA)			
- Systematická analýza potřeb a očekávání neprobíhá, nicméně reálně jsou zjišťovány v rámci jednání a zasedání RM, ZM a výborů. - Politici jsou aktivně zapojováni do strategického řízení.			
Důkazy			
- SPRM - Komunikační strategie - Jednací řády rady a zastupitelstva			
Ref.:	1.4.b	Příklad:	Napomáhat příslušným politickým představitelům při formulování veřejných politik týkajících se organizace.
Popis (PDCA)			
- Političtí představitelé (zastupitelé a radní) dostávají v dostatečném předstihu dostupné podklady pro jednání ZM a RM. - Informace mají dostupné v programu VERA. - V případě potřeby probíhají pracovní schůzky mimo jednání ZM a RM, kde jsou informováni o potřebných			



tématech.

- Probíhají exkurze s cílem představit dobrou praxi (různé oblasti).
- Dochází ke zprostředkování výměny zkušeností s jiným zastupiteli.
- Existuje možnost účasti na odborných seminářích (např. Zastupitel v kurzu, apod.).
- Probíhá podpora týmové spolupráce, teambuildingové akce.

Důkazy

- Systém VERA
- Zápisy z RM a ZM
- Fotodokumentace

Ref.: 1.4.c

Příklad:

Propojit výkonnost organizace s veřejnými politikami a politickými rozhodnutími.

Popis (PDCA)

- Veřejné politiky, resp. strategické směřování je součástí strategického plánu.
- Všichni zastupitelé měli možnost se zapojit do tvorby SPRM a uplatnit svůj volební program v rámci jednotlivých záměrů.
- Vedoucí zaměstnanci se zapojují do jednání RM a ZM a realizují opatření, která vyplývají z politických rozhodnutí.

Důkazy

- SPRM
- Zápisy z porad vedení, ZM a RM
- Systém VERA - úkoly z jednání

Ref.: 1.4.d

Příklad:

Udržovat proaktivní vztahy s politickými představiteli moci výkonné i zákonodárné.

Popis (PDCA)

- Město Zruč je členem mikroregionu Posázavský kruh a MAS Lípa pro venkov.
- Starosta jedná s místními představiteli ORP Kutná Hora, starosty kutnohorského okresu, vedením Středočeského kraje či poslanci.
- Napříč jsou řešena témata jako - dopravní obslužnost, odpady, krajské silnice, vodovody a kanalizace, dotace, školství, lesy, apod.

Důkazy

- Zápisy z jednání
- Konkrétní výsledky (jízdní řády, opravy silnic, skládka KO v Trhovém Štěpánově)

Ref.: 1.4.e

Příklad:

Řídit partnerství s důležitými zainteresovanými stranami (občané, nevládní organizace, zájmové skupiny a profesní sdružení, průmysl, další orgány veřejné moci, apod.).

Popis (PDCA)

- Pro občany jsou pořádána různá tematická projednání, mají možnost se účastnit zastupitelstva, probíhají dotazníková šetření.
- Město se účastní schůzí zájmových organizací, funguje manažerka spolkového domu, která je kontaktní osobou spolků a dalších NNO.
- Probíhala setkání a kulaté stoly v rámci přípravy SPRM (cestovní ruch, spolky, bezpečnost).
- Probíhají setkání s PČR a hasiči.
- Je poskytována finanční podpora spolků městem.

Důkazy

- Zápisy ze schůzí a jednání
- Zápisy ze ZM a RM
- Interní dokumentace manažerky SD
- Rozpočet města
- Fotodokumentace

Ref.: 1.4.f

Příklad:

Zvyšovat obecné povědomí, dobrou pověst a uznání organizace a rozvíjet koncept marketingu zaměřený na potřeby zainteresovaných stran.

Popis (PDCA)

- Probíhají dotazníková šetření a výstupy jsou promítnuty do strategických záměrů města (jsou reflektovány potřeby zainteresovaných stran).
- Pro komunikaci a její zlepšení je zpracována Komunikační strategie.
- Probíhá prezentace města na facebookových a webových stránkách města (každý týden aktuality).



- Město pořádání řady kulturních a sportovních akcí, kde se prezentuje (např. Křeslo pro hosta, Zručské firmy sportují, apod.)

Důkazy

- Komunikační strategie
- Výsledky dotazníkových šetření
- Webové stránky, facebook
- Fotodokumentace
- Výsledky sportovních utkání

Vyhodnocení subkritéria 1.4 Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
- Dobré vztahy s politickými představiteli založené na osobním přístupu. - Materiály na jednání zastupitelstva a rady v programu VERA - kompletní informace pro politické představitele. - E-mailová komunikace se zastupiteli týkající se organizace jednání, vyřizování požadavků. - V jednacím řádu je stanoven postup předkládání materiálů na jednání. - Systém VERA - přehledné, dohledatelné, přístup mají všichni zastupitelé. - Aktuální zpracovaný SPRM a akční plán. - Dobré vztahy a spolupráce s místními spolky a NNO. - Kvalitní spolkové zázemí (rekonstruovaný SD). - Zpracovaná komunikační strategie.	- Vytvoření postupu pro zjišťování potřeb pol. představitelů. - Organizace teambuildingů - společné akce zaměstnanců a politických představitelů. - Větší respekt k odbornosti vedoucích odborů ze strany politických představitelů. - Více možností pro získávání zkušeností v oblasti veřejné správy (vzdělávání, apod.). - Existuje prostor pro další utužování dobrých vztahů a spolupráci mezi politiky a zaměstnanci města. - Větší využití dobrých zkušeností ostatních kolegů či představitelů kraje, ostatních obcí, apod. - Větší zapojení občanů a vybraných skupin (podnikatelů) do aktivit města. - Komunikační strategie není zcela naplňována a ne všechny návrhy v ní obsažené jsou implementovány do praxe. - Neexistence jednotné vizuální prezentace města.
Body	32

4.2 Kritérium 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

4.2.1 Subkritérium 2.1 Identifikování potřeb a očekávání zainteresovaných stran, externího prostředí a řízení příslušných informací

Ref.:	2.1.a	Příklad:	Pravidelně pozorovat a analyzovat externí prostředí včetně legislativních, politických, demografických změn a digitalizace, stejně jako globální faktory (např. klimatické změny) a využívat je jako vstupy pro strategie a plány.
Popis (PDCA)			
- Pozorování a analýza externího prostředí probíhá průběžně na všech odborech, např. jsou průběžně sledovány demografické ukazatele s ohledem na kapacitu škol a školek, legislativní změny a jejich dopad do řízení města apod. - Informace tohoto typu jsou poskytovány i prostřednictvím krajů a následně jsou učiněny kroky k zapracování těchto změn do směrnic a postupů města. - Zástupci města se pravidelně účastní porad a spolupracují s okolními městy, na těchto schůzkách jsou předávány informace o změnách a novinkách (porada tajemníků, setkání starostů, apod.). - Změny, které přináší vývoj a externí vlivy jsou zohledněny ve strategii města (demografie - plánování kapacit školských zařízení apod.).			
Důkazy			
- SPRM + SPRM analytická část - Pasporty - Energetická koncepce - Koncepce rozvoje cestovního ruchu - Interní analýza k tvorbě strategického plánu - Externě zpracované analýzy ke koncepci cestovního ruchu, komunikaci, energetice, financí apod.			

Ref.:	2.1.b	Příklad:	Identifikovat všechny relevantní zainteresované strany a analyzovat
-------	-------	----------	---



informace o jejich současných a budoucích potřebách, očekáváních a spokojenosti.	
Popis (PDCA)	
- Identifikace zainteresovaných stran a jejich potřeb byla nastavena v rámci procesu tvorby strategického plánu. - Bylo provedeno celkové šetření mezi občany, proběhl průzkum mezi turisty, proběhl průzkum zaměřený na komunikaci, proběhl průzkum mezi dětmi základní školy. - Všechny zainteresované strany vyjádřily své potřeby. - Je nastaveno nepravidelné zjišťování potřeb a spokojenosti formou dotazníkových šetření, jejichž výsledky jsou zveřejňovány.	
Důkazy	
- Výsledky dotazníkových šetření (webové stránky města) - Strategický a akční plán	

Ref.:	2.1.c	Příklad:	Analyzovat reformy veřejného sektoru na národní i evropské úrovni za účelem definování a přezkoumávání efektivnosti strategií.
Popis (PDCA)			
- Analýza reforem veřejného sektoru probíhá neformálně při setkávání se zástupci ostatních obcí, setkání tajemníků, starostů. - Podněty jsou zasílány kraji a svazem obcí a měst. - Analýza na úrovni národní přímo neprobíhá, zprostředkovaně pouze skrz informace od vyšších ÚSC (kraje, ORP, popř. MV, apod.).			
Důkazy			
- Nejsou k dispozici.			

Ref.:	2.1.d	Příklad:	Analyzovat výkonnost a způsobilost organizace, se zaměřením na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby/rizika.
Popis (PDCA)			
- SWOT analýza byla zpracována za jednotlivé tematické oblasti v rámci přípravy strategického plánu. - Z hlediska výkonnosti a způsobilosti organizace se provádí analýza intuitivně, neformálně. - Organizace průběžně reaguje na příležitosti (např. vyhlášení dotační výzvy, zapojení se do různých projektů a aktivit) ale i na hrozby (COVID, válka na Ukrajině) - operativní a rychlá reakce na tyto hrozby, schopnost sestavit krizový tým a vše řešit. - Z hlediska analýzy výkonnosti a způsobilosti organizace budou využívány výstupy sebehodnocení podle modelu CAF (SS a OPZ).			
Důkazy			
- SPRM analytická část - Sebehodnotící zpráva CAF			

Vyhodnocení subkritéria 2.1 Identifikování potřeb a očekávání zainteresovaných stran, externího prostředí a řízení příslušných informací		
Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	
- Zpracovaná aktuální strategie města. - Zpracované analytické dokumenty sloužící pro správně nastavené strategie. - Aktuálnost provedených dotazníkových šetření. - Aktivní sledování vývoje i prostřednictvím setkávání s představiteli ostatních obcí, kraji... - Schopnost rychle reagovat na měnící se potřeby. - Zpracované tematické SWOT analýzy pro potřeby tvorby strategického plánu. - Využívání modelu CAF k analýze výkonnosti a zlepšování způsobilosti města / úřadu.	- Analytická část není systémově zahrnuta do tvorby a aktualizace strategických a koncepčních dokumentů města. - Více pracovat se zjištěnými skutečnostmi, lépe informovat o provedených opatřeních, ne jen o výsledcích dotazníkového šetření. - Šetření spokojenosti probíhají nepravidelně. - Není zpracována SWOT analýza na úrovni způsobilosti a výkonnosti organizace. - Výkonnost se sleduje prostřednictvím čerpání rozpočtu, neexistuje soubor ukazatelů výkonnosti, který by umožňoval komplexně vyhodnotit výkonnost organizace.	
Body		30

4.2.2 Subkritérium 2.2 Rozvíjení strategií a plánů s přihlédnutím ke shromážděným informacím

Ref.:	2.2.a	Příklad:	Vytvářet strategii definováním dlouhodobých a krátkodobých priorit a cílů propojených s vizí a národními a evropskými strategiemi.
--------------	-------	-----------------	--



Popis (PDCA)

- Město má zpracováno několik strategických dokumentů, které jsou aktuální.
- Zpracován je Strategický plán rozvoje města na období 2021-2031 - ve strategickém plánu jsou stanoveny dlouhodobé i krátkodobé cíle, jsou stanoveny indikátory, které umožňují vyhodnocení plánovaných aktivit.
- Dalšími zpracovanými strategickými dokumenty je Komunikační strategie, Energetická koncepce a Koncepce rozvoje cestovního ruchu.
- Město se snaží stanovovat své cíle a priority i s ohledem na měnící se vnější prostředí, národní a evropské strategie.
- Zohledňují se i možné zdroje na financování plánovaných aktivit (dotace, možnosti rozpočtu).
- Ve strategiích jsou stanoveny cíle, jsou stanoveny indikátory i zdroje pro jejich ověření.
- Aktivita jsou naplánovány, jsou rozděleny odpovědnosti za jednotlivé projekty, je nastaven roční cyklus vyhodnocování - jen u hlavní strategie.

Důkazy

- Strategické dokumenty jsou uveřejněny na webových stránkách města, na zastupitelstvu probíhá průběžné informování o naplňování jednotlivých cílů
- Jsou uveřejňovány články ve Zručských novinách

Ref.: 2.2.b **Příklad:** Zahrnout zainteresované strany a využít informace o jejich rozdílných potřebách a názorech k vytváření strategií a plánů.

Popis (PDCA)

- V případě strategie města byly definovány zainteresované strany, byly vytvořeny tematické pracovní skupiny, probíhala tematická setkání k jednotlivým prioritním oblastem, vždy byl přizván odborník z daného tématu.
- Do pracovních skupin se mohli zapojit občané.
- Byl zpracován a vyhodnocen rozsáhlý dotazník zjišťující potřeby občanů.
- V rámci přípravy koncepce rozvoje cestovního ruchu byli přizváni místní aktéři v této oblasti - byly uspořádány kulaté stoly, účastnili se i regionální zástupci z oblasti cestovního ruchu - např. KBR.
- V případě komunikační strategie byli zapojeni zástupci Zručských novin, osoby odpovědné za webové stránky, facebook, dále byli anketou zapojeni i občané.

Důkazy

- Zápisy z pracovních skupin při zpracování strategií
- Zpracované strategie (Strategický plán, Komunikační strategie, Koncepce rozvoje cestovního ruchu)
- Prezentace k pracovním skupinám
- Zápisy ze zastupitelstva

Ref.: 2.2.c **Příklad:** Zahrnout do strategií a plánů organizace aspekty udržitelnosti, společenské odpovědnosti, rozmanitosti a rovného postavení žen a mužů.

Popis (PDCA)

- Je sledována legislativa a nové povinnosti jsou průběžně začleňovány do strategických i interních dokumentů.
- Do strategického plánu jsou zahrnuta i témata zaměřená na ekologii a udržitelnost.
- V rámci interních dokumentů jsou průběžně doplňována témata společenské odpovědnosti.
- Metodický pokyn pro zadávání veřejných zakázek - doplněna témata společenské odpovědnosti.

Důkazy

- Strategický plán města
- Metodický pokyn pro zadávání VZMR
- Interní dokumenty - Pracovní řád, personální agenda - platy mužů a žen - srovnání

Ref.: 2.2.d **Příklad:** V návaznosti na posláním a reformy veřejné správy vytvářet plány pomocí definování priorit, cílů a výstupů (produktů a poskytovaných služeb).

Popis (PDCA)

- Priority a cíle jsou definovány ve strategických dokumentech města.
- Služby jsou definovány samotným posláním města a jsou jasně definovány zákony.
- Služby nad rámec zákona má město definovány ve vnitřních předpisech a náplních práce (např. infocentrum, služby cest. ruchu, technické služby apod.).
- Potřebné reformy jsou zakomponovány do činnosti ad hoc.

Důkazy

- Strategický plán rozvoje města
- Komunikační strategie
- Koncepce rozvoje cestovního ruchu
- Popisy pracovních pozic - vyplývají z toho poskytované služby

Ref.: 2.2.e **Příklad:** Zajistit dostupnost zdrojů pro efektivní implementaci plánů.



Popis (PDCA)
- Město se snaží zajistit dostatečné prostředky na implementaci plánu ve svém rozpočtu. - Rozpočtové prostředky jsou však omezené, tak se cíleně zaměřuje na získávání dotačních prostředků na různé projektové záměry, které vyplývají z nastavených strategií.
Důkazy
- Počet získaných dotací - Rozpočet města - Rozhodnutí a smlouvy o poskytnutí dotace

Vyhodnocení subkritéria 2.2 Rozvíjení strategií a plánů s přihlédnutím ke shromážděným informacím		
Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	
- Při tvorbě strategie byly zapojeny zainteresované strany - občané, zastupitelé, zaměstnanci města. - Strategie byla schválena zastupitelstvem, panuje nad ní shoda. - Jsou nastaveny indikátory a je možné strategii vyhodnocovat. - Nastavení krátkodobých plánů formou akčních plánů na dvouletá období - opět jen u hlavní strategie. - Je nastaven poměrně dobrý systém ověřování a naplňování SPRM. - Zapojení širokého spektra zainteresovaných stran (např. u řešení vzdělávání - zapojení vedoucí OKSŠ, ředitelky školy, učitelů, zástupců rodičů, občanů, odborníků z organizace EDUZMĚNA), řízené diskuze. - Vydefinované zainteresované strany. - Snaha o průběžné zakomponování nových principů společenské odpovědnosti a udržitelnosti do interních dokumentů organizace. - Vysoký počet získaných dotací, vysoká úspěšnost získání dotace.	- Naplňování tematických strategií je opomíjeno - komunikační strategie, cestovní ruch, energetická koncepce - není nastaven způsob jejich vyhodnocování a odpovědností. - Probíhá nedostatečná kontrola plnění dílčích strategií ze strany vedení, panuje malý zájem vedení o tyto strategie. - Je zpracována strategie města - zaměřená především na investiční rozvoj města. Není však zpracována strategie úřadu (strategie / strategické záměry zaměřené dovnitř úřadu). - Neprobíhá sledování spokojenosti zákazníků úřadu. - Nejsou nastaveny pravidelné schůzky k postupnému plnění strategie. - Chybí proaktivní přístup v této oblasti (zahrnutí aspektů udržitelnosti, rozmanitosti a rovného postavení mužů a žen) - úřad se omezuje na realizaci nutných opatření daných legislativou. - Zaměření pouze na strategii rozvoje města, nikoli na strategii rozvoje úřadu - absence koncepce rozvoje - kam se chceme jako úřad ubírat.	
Body		34

4.2.3 Subkritérium 2.3 Komunikování, uplatňování a přezkoumávání strategií a plánů

Ref.:	2.3.a	Příklad:	Převádět strategie organizace do příslušných plánů, úkolů a cílů pro útvary a jednotlivce.
Popis (PDCA)			
- Je zpracována aktuální strategie, dílčí projekty, které přispívají k naplňování strategie, jsou postupně realizovány prostřednictvím akčních plánů. - Úkoly, které vznikají v souvislosti s realizací projektu, jsou formou úkolů v aplikaci VERA zadávány útvarům či jednotlivcům (např. realizovat výběrové řízení, zajistit zpracování PD, stavební povolení, financování z dotací, apod.)			
Důkazy			
- SPRM - Aplikace VERA			

Ref.:	2.3.b	Příklad:	Zpracovávat plány a programy s cíli a výsledky pro každý organizační útvar obsahující indikátory očekávaných výsledků.
Popis (PDCA)			
- Plány a programy nejsou zpracovány za organizační útvary jen celkově za celé město formou akčních plánů. - Plány odborů jsou zřejmé jen ve vazbě na rozpočet pro daný rok.			
Důkazy			
- Schválený rozpočet města na daný kalendářní rok - Akční plány			

Ref.:	2.3.c	Příklad:	Interně a se všemi relevantními zainteresovanými stranami
--------------	-------	-----------------	---



komunikovat strategie, plány výkonnosti a zamýšlené / dosažené výsledky organizace.	
Popis (PDCA)	
- Strategie města byla komunikována se všemi zainteresovanými stranami. - Je stanoven Akční plán rozvoje města na roky 2021-2022 a je průběžně vyhodnocováno jeho plnění. - Plány výkonnosti organizace nejsou stanoveny. - Výsledky se sledují v kontextu jiných dílčích agend.	
Důkazy	
- SPRM - Akční plán na roky 2021-2022	

Ref.:	2.3.d	Příklad:	V pravidelných intervalech a na všech úrovních monitorovat a hodnotit výkonnost organizace (oddělení, funkce, organizační struktura) s cílem řídit efektivitu, účinnost a úroveň implementace strategií.
Popis (PDCA)			
- V pravidelných intervalech je hodnoceno plnění akčních plánů. - Výkonnost organizace, resp. odborů je sledována v rámci hodnocení vedoucích. - Není zpracována strategie úřadu v kontextu efektivit apod. Výkonnost a efektivita je průběžně řešena na úrovni tajemnice.			
Důkazy			
- Hodnocení zaměstnanců - Akční plán a zprávy k jeho plnění			

Vyhodnocení subkritéria 2.3 Komunikování, uplatňování a přezkoumávání strategií a plánů		
Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	
- Stanoven akční plán, který se daří naplňovat. - Strategie, AP a jejich vyhodnocení jsou komunikovány prostřednictvím několika kanálů - WEB, Zručské noviny, informace starosty na FB.	- - Není nastaven systém pravidelného přezkoumání strategie dle aktuální situace (ne jen formou akčních plánů, ale také formou revize samotné strategie). - Neprobíhá plánování činnosti na úrovni odborů. - Zvážit zpracování strategie rozvoje úřadu do SPRM. - Zvážit možnosti nastavení systému hodnocení výkonnosti organizace na úrovni poskytovaných služeb.	
Body		30

4.2.4 Subkritérium 2.4 Řízení změn a inovací k zajištění agilnosti a odolnosti organizace

Ref.:	2.4.a	Příklad:	Identifikovat potřeby a hnací mechanismus inovací zvažováním příležitostí a tlaku na digitální transformaci.
Popis (PDCA)			
- Průběžně jsou identifikovány oblasti s možností digitalizace. - Probíhá postupná digitalizace některých procesů (např. sdílené disky, on-line hlasování, on-line porady, systém VERA, mobilní rozhlas pro komunikaci s občany). - Zavedení systému flowbox pro sledování a řízení energií.			
Důkazy			
- Systém Vera - Sdílené disky - Archiv mobilního rozhlasu - Systém flowbox a jeho databáze			

Ref.:	2.4.b	Příklad:	Komunikovat inovační politiku organizace a její výsledky se všemi relevantními zainteresovanými stranami.
Popis (PDCA)			
- Město nemá přímo nastavenou inovační politiku, většina záměrů je dělána průběžně, ad hoc dle potřeby (aktuální preference). - Pokud je realizován inovační projekt, tak jsou definovány zainteresované strany a je s nimi záměr			



komunikován.
Důkazy
- Zápisy z porad

Ref.:	2.4.c	Příklad:	Budovat kulturu inovací a vytvořit rámec a prostor pro vývoj napříč organizací.
Popis (PDCA)			
- Inovace mají podporu vedení města, ale nejsou nastaveny systematicky. - Příležitostně se řeší dílčí inovace. - Kultura inovací tedy není příliš řešena.			
Důkazy			
- <i>Nejsou k dispozici.</i>			

Ref.:	2.4.d	Příklad:	Efektivně řídit změny a informovat a zapojovat zaměstnance a zainteresované strany v počátečních fázích.
Popis (PDCA)			
- Změny jsou řízeny především prostřednictvím porad vedení, kdy vedoucí následně předávají informace svým podřízeným.			
Důkazy			
- Zápisy z porad vedení			

Ref.:	2.4.e	Příklad:	Zavést systémy pro generování kreativních nápadů a povzbuzovat inovační návrhy od zaměstnanců a zainteresovaných stran na všech úrovních a podporovat průzkum a testování.
Popis (PDCA)			
- <i>Není zaveden systém pro nápady a inovační návrhy, řešeno ad hoc, nesystematicky.</i>			
Důkazy			
- <i>Nejsou k dispozici.</i>			

Vyhodnocení subkritéria 2.4 Řízení změn a inovací k zajištění agilnosti a odolnosti organizace

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
- Zavedený systém flowbox.	- Více se zaměřit na digitalizaci interních i externích procesů (např. on-line formuláře na stavebním odboru a matrice - možnost on-line vyřídit různé úkony pro občany bez nutnosti návštěvy úřadu). - Širší využití možností systému flowbox, opětovné proškolení využívajících - metodicky posunout dále, více využít. - Při komunikaci inovací vycházet z návrhů komunikační strategie, kde sice přímo není nastaveno komunikování inovací, ale obecné principy komunikace. - V oblasti inovací a budování kultury inovací by bylo potřeba více zapojit zaměstnance a podpořit je v nápadech. - Nevnímat inovace jen jako IT a digitalizaci. - Více podpořit zaměstnance, aby přicházeli s nápady na zlepšení - motivovat je. - Zvážit zavedení změnových verzí dokumentů a směrnic, aby bylo přehlednější, co se mění. - Změny v jejich počátečních fázích lépe komunikovat se zaměstnanci. - Více se zaměřit na školení zaměstnanců v oblastech, které se na první pohled zdají nedůležité, ale mohou mít v oblasti inovací přínos. - Zavést systém pro inovace, nápady a zlepšování, motivovat zaměstnance a zabývat se každým nápadem tak, aby nezapadl a zaměstnanec věděl, že se tím někdo zabýval. Takto řešit i návrhy a nápady neoficiálně předložené (při diskuzi, poradě, apod.).
Body	12



4.3 Kritérium 3: ZAMĚSTNANCI

4.3.1 Subkritérium 3.1 Řízení a zlepšování lidských zdrojů k podpoře strategie organizace

Ref.:	3.1.a	Příklad:	Analyzovat současné i budoucí potřeby lidských zdrojů, s přihlédnutím ke strategii organizace.
Popis (PDCA)			
- Počet zaměstnanců je nastaven v souladu s aktuálními potřebami města v souvislosti s vytvořenými pracovními pozicemi. - Lze pouze předpokládat budoucí vývoj a směřování města dle schválené strategie, ale i legislativy ČR, kdy může na některých odborech směřovat k navyšování počtu zaměstnanců (bezpečnost ve městě - počet strážníků), navyšování pečovatelek v rámci pandemie), jinde naopak ke snižování zaměstnanců (nový stavební zákon). - Probíhá sledování věku zaměstnanců a s tím i zjišťování odchodu do starobního důchodu.			
Důkazy			
- Organizační řád (součástí je organizační struktura) - SPRM (jednotlivé priority indikují potřeby na zaměstnance)			
Ref.:	3.1.b	Příklad:	Rozvíjet a uplatňovat transparentní politiku lidských zdrojů založenou na objektivních kritériích pro nábor, služební postup, oceňování, rozvoj, delegování pravomocí a odpovědností, odměňování a jmenování do vedoucích pozic, v souladu s principy řízení lidských zdrojů organizace.
Popis (PDCA)			
- Řízení lidských zdrojů vychází zejména z Organizačního řádu, Pracovního řádu a Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ve kterých jsou současně zakotveny principy transparentnosti a rovného nediskriminačního přístupu. - Výběrová řízení na uvolněné pracovní pozice probíhají transparentně a v souladu s danou legislativou (zákoník práce, zákon o úřednících ÚSC, katalog prací ve veřejných službách a správě). - Odměňování probíhá dle tarifů nařízení vlády, zaměstnanci jsou odměňováni pravidelně a mimořádně za splnění úkolů.			
Důkazy			
- Personální agenda - Organizační řád - Pracovní řád - Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců			
Ref.:	3.1.c	Příklad:	V politice lidských zdrojů zavést principy spravedlnosti, politické neutrality, zásluh, rovných příležitostí, rozmanitosti, společenské odpovědnosti a rovnováhy pracovního a rodinného života, přezkoumávat nezbytnost podpory kariéry žen a podle toho vytvářet plány.
Popis (PDCA)			
- Město postupuje v rámci své politiky lidských zdrojů v duchu principů spravedlnosti, politické neutrality, rovných příležitostí, rozmanitosti, společenské odpovědnosti a rovnováhy pracovního a rodinného života, 2/3 zaměstnanců jsou ženy. - Město v rámci politiky zaměstnanosti ČR vytváří pracovní pozice ve spolupráci s ÚP - veřejně prospěšné práce, obecně prospěšné práce, společensky účelová pracovní místa. - V rámci sociální politiky město např. pomáhá při návratu občanů města z vězení tím, že je zaměstná než si seženou jiný stabilní pracovní poměr.			
Důkazy			
- Mzdy - Personální agenda (výběrová řízení) - Pracovní smlouvy, DPČ, DPP - Počet žen na MD, počet žen s dětmi do 15 let - V rámci benefitů je podpora i na děti (např. příspěvek na dovolenou pro dítě, tábor, apod.) - Kolektivní smlouva - Pracovní řád			



Ref.:	3.1.d	Příklad:	K dosažení poslání, vize a hodnot organizace zajistit nezbytné kompetence a způsobilosti. Pozornost věnovat zejména sociálním dovednostem, agilnímu myšlení a digitálním a inovačním dovednostem.
--------------	-------	-----------------	---

Popis (PDCA)

- Organizace zajišťuje nezbytné kompetence a způsobilosti k dosažení svého poslání, vizí a hodnot prostřednictvím svých zaměstnanců, především vedoucích pracovníků, u kterých se snaží již při obsazování pracovních pozic zohledňovat jejich odbornou připravenost, kompetenci, kvalifikaci a další osobnostní vlastnosti, které jsou předpokladem pro úspěšný výkon práce.
- V rámci tohoto procesu s ohledem na pracovní zařazení je pozornost věnována sociálním a IT dovednostem, psychické odolnosti, flexibilitě, ochotě učit se novým věcem. Tyto požadavky jsou přímo ověřovány ústně při přijímacím pohovoru a prvotně zmiňovány ve veřejných výzvách při ohlášení VŘ.
- Zaměstnanci jsou průběžně proškolení - podle potřeb organizace a aktuální legislativy.
- Úřad aktivně vyhledává dotační programy z účelem financování vzdělávacích aktivit.

Důkazy

- Personální agenda (výběrová řízení nebo výzvy na obsazování pracovních pozic, osobní spis zaměstnance)
- Koncepce a plán rozvoje a vzdělávání
- Pracovní náplně
- Dotace získané z OP Zaměstnanost na projekty "Profesní rozvoj zaměstnanců Městského úřadu Zruč nad Sázavou" a "Zvýšení efektivity veřejné správy ve Zruč nad Sázavou"

Ref.:	3.1.e	Příklad:	Podporovat kulturu výkonnosti definováním cílů výkonnosti a jejich sdílením se zaměstnanci, systematickým monitorováním výkonnosti a vedením dialogu o výkonnosti se zaměstnanci.
--------------	-------	-----------------	---

Popis (PDCA)

- Probíhá pravidelné roční hodnocení zaměstnanců, v rámci kterého dochází k určitému definování jejich cílů výkonnosti, součástí tohoto hodnocení je i pohovor, ve kterém se hodnotí pracovní výkon zaměstnance.
- Dílčí cíle / úkoly jsou řízeny přes systém VERA.

Důkazy

- Směrnice Hodnocení zaměstnanců města (součástí je hodnotící formulář)
- Úkoly v systému VERA

Vyhodnocení subkritéria 3.1 Řízení a zlepšování lidských zdrojů k podpoře strategie organizace

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
- Transparentnost. - Delegování pravomocí a odpovědnosti. - Gendrově nediskriminační mzdová politika. - Individuální přístup k zaměstnancům. - Vstřícnost vedení úřadu k zaměstnancům. - Zaměstnávání osob ohrožených na trhu práce. - Výběrová řízení probíhají zodpovědně, transparentně s cílem vybrat kvalitní zaměstnance zapadající do firemní kultury. - Pravidelnost konání hodnocení zaměstnanců.	- Zřetelnější vymezení principů řízení lidských zdrojů - revize a doplnění směrnic v této oblasti. - S ohledem na finanční prostředky více školit v oblasti digitálních dovedností (téma volit dle požadavků zaměstnanců). - Více informovat zaměstnance o možnostech kurzů (např. SMO ČR apod. - zdarma). - Zjednodušení systému hodnocení výkonnosti zaměstnanců.
Body	67

4.3.2 Subkritérium 3.2 Rozvíjení a řízení kompetencí zaměstnanců

Ref.:	3.2.a	Příklad:	Zavádět strategie/ plány rozvoje lidských zdrojů založené na identifikaci současných i budoucích kompetencí, dovedností a požadavků na výkonnost zaměstnanců.
--------------	-------	-----------------	---

Popis (PDCA)

- Město má zpracovanou Koncepci vzdělávání a rozvoje, která definuje základní pravidla a postupy v oblasti rozvoje lidských zdrojů.
- Dále jsou stanovovány Plány vzdělávání a rozvoje, které reagují na požadavky zákona o úřednících, vzdělávání nad rámec tohoto zákona není plánováno.

Důkazy

- Personální agenda
- Organizační řád
- SPRM (jednotlivé priority indikují potřeby na zaměstnance)



Ref.:	3.2.b	Příklad:	Přilákat a rozvíjet talentované lidi nezbytné k dosažení poslání, vize a cílů.
Popis (PDCA)			
- Město má zejména v oblasti přilákání talentovaných lidí limity - povinnost dodržet Zákon o úřednících (tj. zákonný postup při obsazování úřednických pozic). - Novým zaměstnancům jsou nabízeny benefity vyplývající z kolektivní smlouvy a možnosti osobního a profesního rozvoje.			
Důkazy			
- Kolektivní smlouva - Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC			
Ref.:	3.2.c	Příklad:	Umožnit nové a inovativní formy učení k rozvoji kompetencí (Design Thinking, týmová práce, laboratoře, experimenty, e-learning, vzdělávání na pracovišti).
Popis (PDCA)			
- Inovativní formy učení jsou umožněny. Město jako zaměstnavatel podporuje tento způsob proškolení svými technickými prostředky, využitím pracovní doby a prostoru. - Vlivem pandemie v letech 2020 a 2021 většina seminářů a školení probíhá formou on-line v pracovní době na pracovišti.			
Důkazy			
- Plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (veden u úředníků) - Dotace získaná z OP Zaměstnanost na projekty "Profesní rozvoj zaměstnanců Městského úřadu Zruč nad Sázavou" a "Zvýšení efektivity veřejné správy ve Zruči nad Sázavou"			
Ref.:	3.2.d	Příklad:	Stanovovat plány rozvoje individuálních kompetencí zahrnující osobní dovednosti (např. otevřenost k inovacím) jako část pravidelných rozhovorů se zaměstnanci o výkonnosti, které poskytují příležitost pro vzájemnou zpětnou vazbu a sladění vzájemných očekávání.
Popis (PDCA)			
- Plány jsou součástí pravidelného hodnocení zaměstnanců. - Probíhá hodnocení zaměstnanců formou dotazníku a pohovoru se zaměstnancem. - Hodnocení je pravidelné a zaměstnanec si sám stanovuje cíle, předmětem hodnocení je i debata nad splněním či nesplněním úkolů z minulého hodnocení a jsou zjišťovány důvody, proč eventuálně ke splnění nedošlo.			
Důkazy			
- Formulář hodnocení zaměstnanců (součást směrnice Hodnocení zaměstnanců města)			
Ref.:	3.2.e	Příklad:	Vytvářet specifické programy a školení pro rozvoj manažerů zahrnující nástroje řízení veřejného sektoru.
Popis (PDCA)			
- MěÚ se rozhodl využít pro zlepšování systému řízení model CAF. - CAF tým je sestaven z vedoucích pracovníků, kteří prošli komplexním vzdělávacím programem v tomto tématu. - V rámci projektu "Zvýšení efektivity veřejné správy ve Zruči nad Sázavou" proběhlo školení vedoucích v oblasti strategického plánování.			
Důkazy			
- Projekt „Zvýšení kvality řízení úřadu pomocí zavedení metody řízení kvality CAF“ a "Zvýšení efektivity veřejné správy ve Zruči nad Sázavou"			
Ref.:	3.2.f	Příklad:	Podporovat nové zaměstnance prostřednictvím mentoringu, koučinku a individuálního poradenství.
Popis (PDCA)			
- Nově přijatí zaměstnanci jsou zaučováni vedoucím pracovníkem nebo kolegou na pracovišti. - Není vytvořen systém mentoringu, koučinku ani individuálního poradenství.			
Důkazy			
- Personální agenda (osobní spis zaměstnance) - Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců			
Ref.:	3.2.g	Příklad:	Rozvíjet a podporovat moderní vzdělávací metody (např. využívání multimedií, vzdělávání na pracovišti, e-learning, používání



sociálních sítí).	
Popis (PDCA)	- Důsledkem pandemie je již většina seminářů a školení v rámci vzdělávání zaměstnanců realizována formou on-line přes aplikace Zoom / Microsoft Teams... - Město jako zaměstnavatel podporuje tento způsob vzdělávání (PC technika, pracovní doba a prostor - školení probíhá v kanceláři jak individuálně tak i hromadně pro většinu zaměstnanců např. v zasedací místnosti).
Důkazy	- Plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (veden u úředníků)

Ref.:	3.2.h	Příklad:	Hodnotit dopady vzdělávacích a rozvojových programů na cíle organizace a zpřístupňovat obsah tohoto vzdělávání dalším kolegům.
Popis (PDCA)			
- Hodnocení vzdělávacích a rozvojových programů probíhá na úrovni porad vedení bez přímé souvislosti na stanovené cíle města. - Jedná se o konkrétní sdělení nových legislativních změn a jejich dopadů na výkon státní správy a samosprávy. - Někteří kolegové zkrácený obsah školení poskytují ostatním emailem.			
Důkazy			
- Zápisy z porad vedení - Koncepce vzdělávání a rozvoje			

Vyhodnocení subkritéria 3.2 Rozvíjení a řízení kompetencí zaměstnanců		
Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	
- Znalost kompetencí, dovedností a požadavků na výkonnost zaměstnanců ze strany vedoucích pracovníků. - Vůle města přijímat do PP zaměstnance pro dosahování poslání, vize a cílů organizace a vytvářet podmínky pro jejich rozvoj. - Podpora ze strany vedení města pro rozvoj zaměstnaneckých dovedností. - Pravidelnost konání hodnocení zaměstnanců. - Ochota vedoucích zaměstnanců se rozvíjet v rámci řídicích dovedností. - Podpora města jako zaměstnavatele při využívání moderních vzdělávacích metod.	- Identifikované kompetence, dovednosti a požadavky na výkonnost zaměstnanců převést do plánu rozvoje lidských zdrojů. - Nastavit personální politiku. - Vyšší investice (rozpočet města) pro nábor (výběrové řízení) a rozvoj talentovaných zaměstnanců. - Zatraktivnit poptávku při nových výběrových řízeních - facebook, využití sociálních sítí ("větší prestiž" jednotlivých pozic). - Definice počtu potřebných pozic na základě definování procesů. - Využívat více inovativních forem učení k rozvoji kompetencí a více týmové práce napříč odbory města. - Více motivovat zaměstnance k rozvoji jejich kompetencí formou inovativních forem učení. - Cíl si stanovuje v současném systému zaměstnanec, chybí stanovování plánu rozvoje individuálních dovedností ze strany vedoucího zaměstnance. - Plány vzdělávání a rozvoje existují pouze pro úředníky. - Vytvoření časového prostoru pro realizaci specifických programů a školení pro rozvoj manažerů (vedoucích odborů). - Vytvoření adaptačního systému pro nové zaměstnance, stanovovat mentory (průvodce) adaptačním procesem, motivace mentorů. - Zlepšení pokrytí wifi po celém úřadě a zlepšení vybavení IT technikou - notebooky. - Propojit hodnocení dosažených znalostí v rámci vzdělávání se stanovenými cíli města - hodnocení přínosu vzdělávací aktivity. - Vytvořit na sdíleném disku soubor pro sdílení prezentací ze školení zaměstnanců. - Více sdílet informace ze školení, rozesílat pozvánky na školení, která jsou zdarma.	
Body		25



4.3.3 Subkritérium 3.3 Zapojování a zmocňování zaměstnanců a podporování jejich spokojenosti

Ref.:	3.3.a	Příklad:	Podporovat kulturu otevřené komunikace a dialogu a povzbuzovat týmovou práci.
Popis (PDCA)			
- Zaměstnanci mají možnost se otevřeně vyjadřovat ke svěřeným pracovním úkolům. Vedoucí jsou otevřeni dialogu. V případě potřeby jsou sjednávány schůzky mezi odbory na úrovni zaměstnanců, na kterých jsou projednávány pracovní procesy, které se v rámci jednotlivých odborů prolínají. - Mezi některými odbory při řízení některých procesů není komunikace na dobré úrovni. - Výsledek týmové práce se projevuje při realizaci větších akcí (např. Historické slavnosti - spolupráce TSSM a OKSŠ) nebo při zajištění voleb (zástupce každého odboru ve volební komisi jako zapisovatel). - Existuje možnost řešení problémů prostřednictvím místní odborové organizace. - 1x ročně probíhá sportovní akce "Zručské firmy sportují", zde zaměstnanci reprezentují město v různých disciplínách nebo zajišťují organizaci a logistiku této akce - posiluje se týmová spolupráce.			
Důkazy			
- Zápisy z porad vedení - Zápisy z porad odborů (je vedeno individuálně dle potřeb jednotlivých odborů) - Pravidelné hodnocení zaměstnanců jednotlivých odborů			
Ref.:	3.3.b	Příklad:	Zapojovat zaměstnance a jejich zástupce (např. odbory) do tvorby plánů, strategií, cílů, navrhování procesů a do identifikace a realizace zlepšovacích a inovačních aktivit.
Popis (PDCA)			
- Vedoucí zaměstnanci byli zapojeni do tvorby strategického plánu v rámci několika školení a schůzek pracovních skupin. - Všichni zaměstnanci byli seznámeni s projektem CAF. - Zaměstnanci mají možnost identifikovat chyby a nedostatky, následně navrhnout zlepšovací a inovační aktivity, které jsou poté projednávány na úrovni vedení města (samospráva), případně dojde i k jejich realizaci (např. nápad a realizace zabezpečovacího systému). - Relevantní dokumentace (směrnice, řády, plány dovolených, vývoj platů v organizaci, personální změny apod.) jsou zasílány k připomínkám odborové organizaci.			
Důkazy			
- <i>Nejsou k dispozici.</i>			
Ref.:	3.3.c	Příklad:	Navrhovat systém pro shromažďování nápadů a návrhů zaměstnanců.
Popis (PDCA)			
- V současné době město nemá systém pro shromažďování nápadů a návrhů zaměstnanců. Nápady a náměty zaměstnanců jsou diskutovány v rámci porad a v případě potřeby prostřednictvím vedoucího eskalovány směrem k vedení úřadu. - Některé nápady jsou získávány v rámci každoročního hodnocení zaměstnanců.			
Důkazy			
- <i>Nejsou k dispozici.</i>			
Ref.:	3.3.d	Příklad:	Pravidelně provádět průzkumy a analýzy názorů zaměstnanců, publikovat a poskytovat zpětnou vazbu o jejich výsledcích / shrnutích / interpretacích / krocích ke zlepšení.
Popis (PDCA)			
- Průzkumy a analýzy názorů zaměstnanců jsou zjišťovány pouze v rámci hodnocení, výstupy nejsou publikovány a není poskytována zpětná vazba.			
Důkazy			
- Směrnice hodnocení zaměstnanců města - Plánovaný dotazník			
Ref.:	3.3.e	Příklad:	Zajišťovat v celé organizaci vhodné pracovní podmínky a zohledňovat požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
Popis (PDCA)			
- Město má smluvně zajištěnou odpovědnou osobu pro BOZP a PO. - Zaměstnanci jsou pravidelně proškolení (BOZP, školení řidičů), probíhají obhlídky pracovišť, probíhají			



- zdravotní prohlídky smluvního lékaře.
- Dle směrnice o OOPP jsou pro zaměstnance zajištěny ochranné pracovní pomůcky.
- Je nastaven systém lékařských prohlídek (vstupní, periodická, případně i výstupní).
- Město postupně renovuje a investuje do budov a technického vybavení (nová budova pro TSSM z roku 2015, kanceláře infocentra z roku 2019, knihovna,...).

Důkazy

- Směrnice pro poskytování osobních ochranných prostředků, mycích a čistících prostředků (OOPP)
- Smlouva o zajištění zdravotní preventivní péče

Ref.: 3.3.f **Příklad:** Zajišťovat podmínky pro vyvážený pracovní a soukromý život zaměstnanců (např. možnost přizpůsobit si pracovní dobu, práce na částečný úvazek, zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené).

Popis (PDCA)

- Město umožňuje zaměstnancům s malými dětmi přizpůsobit pracovní dobu podle školky či školní družiny.
- Možnost také využít neplacené pracovní volno 14 dní o prázdninách.
- Zároveň jsou zaměstnanci s dětmi finančně zvýhodněni v rámci benefitů zaměstnavatele.
- Pracovníci na úřadě mohou využívat institutu pružné pracovní doby.
- Vstřícnost k individuálním potřebám.

Důkazy

- Kolektivní smlouva
- Personální agenda (počet zaměstnanců na MD, RD a na částečný pracovní úvazek)

Ref.: 3.3.g **Příklad:** Věnovat zvláštní pozornost potřebám sociálně znevýhodněných zaměstnanců a osobám se zdravotním postižením.

Popis (PDCA)

- Město zaměstnává několik zaměstnanců s určitým stupněm zdravotní invalidity. Individuálně se jim přizpůsobuje kolektiv i speciální vybavení. Jsou využívány alternativní pracovní úvazky.
- V rámci naplňování politiky zaměstnanosti ve spolupráci s Úřadem práce ČR město v různých projektech zaměstnává zaměstnance na veřejně prospěšné práce (evidovaní na ÚP), obecně prospěšné práce (trest v podobě odpracování hodin) či společensky účelová pracovní místa (zaměstnávání osob bez praxe po skončení studia).

Důkazy

- Personální agenda (pracovní smlouvy)

Ref.: 3.3.h **Příklad:** Využívat programy či metody pro odměňování zaměstnanců nefinančním způsobem (např. plánování a vyhodnocování zaměstnaneckých benefitů, podporování sociálních, kulturních a sportovních aktivit zaměřených na zdraví a celkovou spokojenost zaměstnanců).

Popis (PDCA)

- Zaměstnanci jsou odměňováni nepeněžní formou v rámci benefičního programu vyplývajícího z nové kolektivní smlouvy platné od 1. 1. 2022.
- Příspěvek zaměstnavatele na vstupenky na divadelní představení v rámci kolektivní smlouvy.
- Po určitém čase dle potřeby probíhá úprava kolektivní smlouvy (reflektují se nové situace a možnosti).
- Nepravidelně město umožňuje svým zaměstnancům prohlídku zámku v rámci prohlídkových okruhů nebo ukázky nových investičních akcí (byty).

Důkazy

- Kolektivní smlouva
- FKSP a jeho čerpání
- Prodané vstupenky pro zaměstnance

Vyhodnocení subkritéria 3.3 Zapojování a zmocňování zaměstnanců a podporování jejich spokojenosti

Silné stránky

- Lidský přístup vedení. Snaha vyjít vstříc a pomoci jak v pracovních, tak osobních záležitostech.
- Aktualizovaná kolektivní smlouva.
- Systém pravidelných porad.
- Možnost zapojení všech zaměstnanců do strategického plánování.
- Postupná modernizace pracovního prostředí.
- Pružná pracovní doba pro pracovníky na úřadě.
- Nadstandardní pomoc osobám vracejícím se po

Oblasti pro zlepšení

- Zlepšit komunikaci na úrovni vedoucích při řešení procesů probíhajících napříč odbory.
- Nastavit pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců formou dotazníkových šetření, na něž bude navazovat zpětná vazba a návrhy řešení.
- Zajistit přístup k informacím - otevřené informace pro všechny zaměstnance.
- Zvážit konání teambuildingových akcí.



výkonu trestu (zaměstnání, ubytování,...). - Bezbariérová budova TSSM, budova úřadu, spolkový dům. - Výše FKSP (dostatečný finanční prostor).	- Více zapojovat řadové zaměstnance (zapojování probíhá spíše prostřednictvím vedoucích pracovníků). - Pravidelně modernizovat vybavení pracovního prostředí (IT technika, ergonomie). - Pravidelná zpětná vazba (požadavky na pracovní prostředí) od zaměstnanců, její vyhodnocení. - Možnost využívat pravidelný home office u vybraných profesí. - Doplnění benefitů (nabídka, širší možnosti).
Body	35

4.4 Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

4.4.1 Subkritérium 4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi

Ref.: 4.1.a	Příklad: Identifikovat klíčové partnery (např. odběratel – poskytovatel, dodavatel, spolutvůrce, doplňkový/ náhradní poskytovatel produktu, vlastník, zakladatel) z privátní i veřejné sféry a občanské společnosti a vytvářet s nimi udržitelné vztahy založené na důvěře, dialogu a otevřenosti.
Popis (PDCA)	
- Z historických zkušeností cílené oslovování prověřených partnerů při vyhlašování VŘ, nákupy spotřebních materiálů od místních podnikatelů (faktury), osobní schůzky, telefonické konzultace, emailová komunikace.	
Důkazy	
- Legislativa - Usnesení RM - Rozpočet - Metodický pokyn k zadávání veřejných zakázek - Faktury	
Ref.: 4.1.b	Příklad: Řídit smlouvy o partnerství, které berou do úvahy potenciál jednotlivých partnerů, k dosažení oboustranného užítku, a vzájemně se podporovat svou odborností, zdroji a znalostmi.
Popis (PDCA)	
- Participace obou stran na prováděných činnostech. - Při realizaci účast i pracovníků, kteří se o zařízení budou následně starat.	
Důkazy	
- Legislativa - Nastavení odpovědností v náplni práce vedoucích pracovníků - Smlouvy	
Ref.: 4.1.c	Příklad: Definovat role a odpovědnosti každého partnera, včetně jejich kontroly, hodnocení a přezkoumávání; pravidelně a systematicky monitorovat výsledky a dopady partnerství.
Popis (PDCA)	
- Používání dokumentů (smlouvy, dohody, předávací protokoly....). - Spolupráce není systematicky vyhodnocována - vyhodnocení probíhá, k hodnocení nejsou vedeny záznamy.	
Důkazy	
- Legislativa - Cenové nabídky - RM - Rozpočet - Smlouvy - Dokumenty na sdílených discích	
Ref.: 4.1.d	Příklad: Výběrem poskytovatelů s profilem sociální odpovědnosti v kontextu veřejného nakupování zabezpečit principy a hodnoty organizace.
Popis (PDCA)	
- Od 1. 1. 2021 probíhá zadávání veřejných zakázek města v souladu s novelou zákona o veřejných zakázkách (dodržování zásad sociálně odpovědného zadávání veřejných zakázek).	



- I přes vyšší finanční náklady město převážně vybírá poskytovatele svých dodavatelských služeb v rámci náhradního plnění, čímž podporuje sociální politiku státu a zároveň naplňuje své předurčené hodnoty v duchu výkonu veřejné správy.

Důkazy

- Metodický pokyn pro zadávání zakázek malého rozsahu (červenec 2021)
- Systém objednávek
- Účetnictví (fakturace NP)

Vyhodnocení subkritéria 4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
- Regionální zaměření. V případě neadekvátních cen oslovení jiných vzdálenějších dodavatelů, VŘ. - Dlouhodobé vztahy, osobní vztahy, výměna zkušeností. - Přesně definované zodpovědnosti. - Transparentnost, podpisy dokumentů na základě svobodné vůle, vždy náhled do dokumentů. - Podpora dodavatelů v rámci náhradního plnění s vědomím vyšších finančních nákladů. Ve většině případů se jedná o vyšší částky za zboží, než by bylo poptáno v rámci průzkumu trhu.	- Databáze zkušeností s dodavateli. - Rozšíření aplikace řízení vztahů s partnery i o partnery bez smluv. - Doladění zodpovědnosti při podpisu dokumentů (při komunikaci s dodavatelem). - Oslovit širší rozsah dodavatelů s profilem sociální odpovědnosti.
Body	38

4.4.2 Subkritérium 4.2 Spolupráce s občany a organizacemi občanské společnosti

Ref.:	4.2.a	Příklad:	Zajišťovat transparentnost prostřednictvím proaktivní informační politiky a poskytování otevřených dat organizace.
Popis (PDCA)			
- Pravidla pro informování veřejnosti byla analyzována v Komunikační strategii, která obsahuje obecné návrhy řešení, které však ještě nebyly dopracovány. - Probíhá včasné informování občanů o činnosti města a MěÚ - zveřejňování usnesení, informování ve Zručských novinách, FB, webu, mobilní aplikace apod.			
Důkazy			
- Komunikační strategie - Plánované termíny jednání zastupitelstva - Jednací řády RM a ZM - Usnesení na webových stránkách - Další komunikační kanály			
Ref.:	4.2.b	Příklad:	Aktivně povzbuzovat participaci a spolupráci s občany: - společný návrh a společné rozhodování prostřednictvím konzultačních skupin, průzkumů veřejného mínění a kroužků kvality; - při společné výrobě přebírat určité role při poskytování služeb; - realizovat společné hodnocení.
Popis (PDCA)			
- Občané jsou zapojováni formou participativního rozpočtu. Probíhá sledování počtu občanů, kteří se zapojili. - Občané jsou zváni k veřejnému projednání rozpočtu, strategického plánu. - Možnost zapojení občanů prostřednictvím výzev na FB. - Každé tři roky probíhá dotazníkové šetření spokojenosti občanů.			
Důkazy			
- Evidence stížností - Dotazníkové šetření týkající se spokojenosti občanů s městským úřadem - Aplikace Podněty			
Ref.:	4.2.c	Příklad:	Aktivně vyhledávat nápady, názory a stížnosti občanů/zákazníků a shromažďovat je vhodnými prostředky (ankety, konzultační skupiny, dotazníky, schránky na stížnosti, průzkumy veřejného mínění).
Popis (PDCA)			
- Každé tři roky probíhá dotazníkové šetření spokojenosti občanů. - Ke zjišťování názorů a stížností slouží aplikace Podněty v rámci mobilního rozhlasu.			



- Dochází k evidenci a řešení stížností.
- Došlé návrhy od občanů jsou předávány příslušným zaměstnancům k vyřízení.

Důkazy

- Pravidla pro zapojení občanů do PR
- Zápisy ze ZM

Vyhodnocení subkritéria 4.2 Spolupráce s občany a organizacemi občanské společnosti

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
- Velké množství komunikačních kanálů. - Přehled starosty za uplynulý týden. - Participativní rozpočet - občané mohou předkládat své návrhy, které jsou poté diskutovány na zastupitelstvu. Po schválení návrhu zastupitelstvem hlasují pro konkrétní návrh. - Proběhlo několik dotazníkových šetření. - Osobní přístup při vyřizování stížností, snaha co nejlépe podnět vyřešit.	- Chybí koordinátor komunikace - jak bylo navrženo v komunikační strategii. - Více informací podávaných jednotlivým odbory do ZN apod. - Komunikační strategie není uplatňována. - Malé využití anket zjišťujících požadavky občanů. - Malé zapojení vedoucích odborů do komunikace s občany. - Lepší zacílení obsahu prezentovaného prostřednictvím jednotlivých komunikačních kanálů. - Aktivněji vybízet občany k participaci na spolurozhodování. - Více využívat možnosti aplikace mobilní rozhlas pro ankety a zjišťovat veřejné mínění. - Nastavit proces a plán aktivního vyhledávání názorů občanů.
Body	33

4.4.3 Subkritérium 4.3 Řízení financí

Ref.:	4.3.a	Příklad:	Zajišťovat finanční odolnost pomocí plánování dlouhodobého rozpočtu, analýzy rizik finančních rozhodnutí a vyrovnaného rozpočtu.
Popis (PDCA)			
- to sestavuje každý rok finanční plán svých příjmů a výdajů neboli rozpočet, tuto povinnost má ze zákona, jedná se o přímé rozdělení a řízení finančních prostředků města. V průběhu roku jsou případné změny rozpočtu řešeny rozpočtovým opatřením. Rozpočet a rozpočtová opatření schvaluje nejvyšší samosprávný orgán města - zastupitelstvo. - V horizontu zákonné lhůty 2 let je povinností města sestavovat střednědobý rozpočtový výhled, který obsahuje plán příjmů a výdajů města obecnou formou. - Analýza rizik finančních rozhodnutí není prováděna cíleně, je však nastaven kontrolní systém v podobě každoročních kontrol hospodaření města (audit). Je nastaven kontrolní systém jednotlivých výdajů správci rozpočtových prostředků. - Osobou odpovědnou za rozpočtovou skladbu je rozpočtář.			
Důkazy			
- Dokumenty ekonomického odboru (rozpočet, rozpočtová opatření, střednědobý rozpočtový výhled) - Zpráva o výsledcích hospodaření - Závěrečný účet - Finanční analýza - Web města - úřední deska			

Ref.:	4.3.b	Příklad:	Zavádět výkonové financování (integrovat data o výkonnosti do rozpočtové dokumentace).
Popis (PDCA)			
- S ohledem na charakter činností města a úřadu nedochází k výkonovému řízení a cílené integraci dat o výkonnosti do rozpočtové dokumentace. Pouze v rámci globální dotace je určitá část financování dle výkonu např. počet úkonů na matričním úřadu.			
Důkazy			
- Legislativa o tvorbě příspěvku na výkon státní správy			

Ref.:	4.3.c	Příklad:	Používat systémy efektivního finančního nákladového účetnictví a
-------	-------	----------	--



controllingu a systémy hodnocení (např. výdaje).

Popis (PDCA)

- Pravidla kontrolního systému jsou definována směrnici o finanční kontrole. Kontrolní systém v rámci řízení financí v organizaci se skládá z několika aspektů. Vedoucí odboru je zároveň i správcem určité rozpočtové kapitoly a sleduje si tak sám čerpání rozpočtovaných nákladů. Oběh účetních dokladů probíhá v listinné podobě (časová náročnost). Náklady též sleduje i rozpočtář organizace, v případě potřeby je prováděno rozpočtové opatření, které reaguje na výkyvy v rámci plnění rozpočtu.
- Měsíčně město sestavuje výkaz FIN - plnění rozpočtu a odesílá se následně na MF ČR.
- Město má každoročně povinnost sestavit, schválit zastupitelstvem a předat na MF ČR dokument "Závěrečný účet města". Tento dokument má zákonem předepsané náležitosti, ale obecně dává obraz příjmů a výdajů organizace za uplynulý účetní rok včetně všech investic, dotačních prostředků, hospodářské činnosti a inventury majetku.
- Při projednávání závěrečného účtu probíhá i vyhodnocení plnění rozpočtu.

Důkazy

- Pracovní náplně vedoucích pracovníků
- Rozpočet
- Závěrečný účet
- Směrnice o finanční kontrole
- Účetní výkaz FIN

Ref.: 4.3.d

Příklad:

Monitorovat dopady rozpočtování na rozmanitost a rovné příležitosti.

Popis (PDCA)

- Finanční prostředky města jejichž využití je naplánováno prostřednictvím rozdělení schváleného rozpočtu jsou sestavovány v duchu hospodaření řádného hospodáře, dále pak s ohledem na naplňování potřeb občanů města a dalších zainteresovaných skupin dle ujednání zákona o obcích.
- Rovné příležitosti v rámci rozpočtu města jsou řešeny v rámci skladby zaměstnanců města v podobě mzdových nákladů, dále pak dle občanů města v rámci činnosti sociálního odboru (sociální pomoc).
- Každý měsíc dochází ke sledování plnění rozpočtu dle účetního výkazu FIN, který je následně odeslán na MF ČR.

Důkazy

- Účetní výkaz FIN
- Rozpočet, rozpočtová opatření
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

Ref.: 4.3.e

Příklad:

Delegovat a decentralizovat odpovědnosti za finanční řízení a vyvažovat je s centrálním controllingem.

Popis (PDCA)

- Na vedoucí pracovníky jsou delegovány pravomoci a odpovědnost za svěřené finanční prostředky v rámci odpovídajících paragrafů rozpočtu města. Vedoucí zaměstnanci jsou v pozici správců rozpočtových kapitol a tím dochází ke kontrole správnosti čerpání rozpočtu prostřednictvím oběhu účetních dokumentů v propojení na rozpočtáře města, který je odpovědný za zadání odpovídající rozpočtové skladby na "košílky" daných účetních dokumentů. Účetní systém je propojen s MF ČR prostřednictvím zákonem uložených povinností v podobě dodání výkazů.
- S ohledem na analogovou podobu dokumentů, které obíhají mezi odbory, je potřeba zvážit zhodnocení, popř. zefektivnění tohoto procesu.

Důkazy

- Pracovní náplně a pověření vedoucích pracovníků
- Rozpočet, rozpočtová opatření
- Výkazy FIN, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha, konsolidační přehled, PAP

Ref.: 4.3.f

Příklad:

Zajišťovat rozpočtovou a finanční transparentnost a zveřejňovat informace o rozpočtu srozumitelným způsobem.

Popis (PDCA)

- Organizace v rámci zajištění řízení financí transparentním a srozumitelným způsobem zveřejňuje na webových stránkách města veškeré dokumenty vztahující se k rozpočtu. Zároveň jsou zveřejňovány všechny plánované investiční akce dotačního i nedotačního typu. Dochází ke zveřejňování Závěrečného účtu města. Dále se uveřejňují zápisy a usnesení rady a zastupitelstva města.

Důkazy

- Web města (zjednodušená forma výstupu)
- Rozpočet, rozpočtová opatření, střednědobý výhled, závěrečný účet, usnesení rady a zastupitelstva města, zápisy z porad



Vyhodnocení subkritéria 4.3 Řízení financí

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
- Plánování rozpočtu města jednotlivými správci kapitol (po odborech). - Dodržování směrnice o finanční kontrole, u výdajů odsouhlasení správcem kapitoly a jejich správné čerpání z jejich narozpočtovaných prostředků. - Nízká chybovost výkazů FIN. - Delegování odpovědnosti za finanční řízení určitých rozpočtových kapitol na vedoucí pracovníky. - Dodržování zákonných termínů při zveřejňování na ÚD. - Spolupráce při dotazování jednotlivých zastupitelů k jednotlivým výdajům v plánovaném rozpočtu. - Při rozpočtových opatřeních nastaven totožný systém dotazování.	- Zavedení vnitřního systému analýzy rizik finančních rozhodnutí. - SW na elektronický oběh dokumentů k finančnímu řízení. - Portál občana, využití QR kódů. - Vyvážení odpovědnosti vedoucích pracovníků s centrálním controllingem, v současné době neprobíhá efektivní propojení tímto způsobem. - Zavést procesně systém kontroly. - Využití více informačních kanálů viz. komunikační strategie města.
Body	44

4.4.4 Subkritérium 4.4 Řízení informací a znalosti

Ref.:	4.4.a	Příklad:	Vytvářet učící se organizaci poskytováním systémů a procesů pro řízení, uchovávání a vyhodnocování informací a znalostí, za účelem zabezpečení odolnosti a flexibility organizace.
--------------	-------	-----------------	--

Popis (PDCA)

- Existence směrnic, nařízení apod. a ukládání na společné disky.
- Prokazatelné seznámení zaměstnanců s novými směrnici a nařízeními.

Důkazy

- Směrnice, nařízení apod. na sdíleném disku a založeno fyzicky v kanceláři starosty
- Sdílení informací z činnosti odborů a o plnění úkolů (aplikace e-úkoly) na sdílených discích
- Podpisové archy k seznámení s platnými dokumenty

Ref.:	4.4.b	Příklad:	Využívat příležitosti digitální transformace ke zvyšování znalostí organizace a získávání digitálních dovedností.
--------------	-------	-----------------	---

Popis (PDCA)

- V případě pořízení nových programů a systémů jsou zaměstnanci proškolení.
- Zaměstnanci mohou v rámci hodnocení zaměstnanců vznést požadavky na potřebná školení v oblasti IT.
- Zavedení systému VERA pro sledování a plnění úkolů, proškolení zaměstnanců v tomto systému.

Důkazy

- Systém VERA
- Prezenční listiny ze školení

Ref.:	4.4.c	Příklad:	Budovat učící se a spolupracující síť k získávání významných externích informací a kreativních nápadů.
--------------	-------	-----------------	--

Popis (PDCA)

- Zaměstnanci jsou členy asociací, SMOČR, MAS Lípa pro venkov, STMOÚ... ze kterých čerpají externí informace a nápady.
- Informace je rovněž možno získat prostřednictvím odebrání novin - např. KBR, MMR,...
- Zaměstnanci využívají přístup k SW aplikacím, informace jsou uchovávány na sdílených discích.

Důkazy

- Sdílené disky
- Členství v organizacích

Ref.:	4.4.d	Příklad:	Monitorovat informace a znalosti organizace a zabezpečovat jejich aktuálnost, správnost, spolehlivost a bezpečnost.
--------------	-------	-----------------	---

Popis (PDCA)

- Ukládání výstupů z jednání porad, ZM, RM na sdílené disky, zasílání vedoucím.
- Aktualizace dokumentů dle potřeby nebo v souvislosti se změnou zákonů v rámci odpovědnosti vedoucích pracovníků.
- Povinné informace jsou vkládány na webové stránky.

Důkazy



- Webové stránky
- Sdílené disky
- Směrnice, nařízení apod.

Ref.:	4.4.e	Příklad:	Rozvíjet interní kanály k zajištění, aby všichni zaměstnanci měli přístup k potřebným informacím a znalostem.
Popis (PDCA)			
- Zaměstnanci mají možnost získat informace v rámci těchto interních kanálů: disk "S" (společný pro všechny zaměstnance, obsahuje přehled vnitřních předpisů, docházku a další dokumenty potřebné pro činnost napříč odbory), disk "K" (společné informace pro určitou skupinu zaměstnanců např. starosta a vedoucí TSSM - důvodem ochrana informací, evidence smluv a objednávek), 1x týdně je rozeslán emailem a umístován na disku "S" zápis z porady vedení, zároveň jsou na disku "K" zpřístupněny zápisy a usnesení z jednání RM a ZM. - Dalším kanálem k zajištění informací pro zaměstnance jsou pracovní schůzky a odborové rady (vedoucí x podřízení zaměstnanci). - Za aktuálnost informací na sdílených discích odpovídá kancelář starosty.			
Důkazy			
- Server - disk "S", "K"			

Ref.:	4.4.f	Příklad:	Podporovat přenos znalostí mezi zaměstnanci v organizaci.
Popis (PDCA)			
- Zaměstnanci si předávají informace v rámci porad vedení přes svého vedoucího napříč odbory (řadoví zaměstnanci mají k dispozici zápis na disku "S"). - Dále je využívána emailová a telefonická komunikace a jsou využívány neformální schůzky (oběd, pracovní přestávka, teambuilding apod.)			
Důkazy			
- Email - Zápisy z porad			

Ref.:	4.4.g	Příklad:	Zabezpečovat přístup a výměnu příslušných informací a otevřených dat se všemi externími zainteresovanými stranami uživatelsky přívětivým způsobem, včetně zohlednění jejich specifických potřeb.
Popis (PDCA)			
- Usnesení z jednání RM a ZM se zveřejňují na webu, zasílají se do Zručských novin. - Informovanost občanů prostřednictvím sociálních sítí, mobilního rozhlasu a Zručských novin, týdenní přehled starosty. - Informování občanů o jednání ZM prostřednictvím úřední desky, nástěnek, mobilního rozhlasu. - Zahájení participativního rozpočtování - proběhly první ankety pro zjišťování návrhů občanů a následného hodnocení návrhů. - Realizace dotazníkových šetření ke zjištění spokojenosti občanů. - Schůzky se Zručskými podnikateli a zjišťování jejich potřeb, informování o městských investičních akcích.			
Důkazy			
- Webové stránky - Archiv Zručských novin, mobilního rozhlasu			

Ref.:	4.4.h	Příklad:	Zajišťovat, aby klíčové (přímo dostupné i skryté) znalosti zaměstnanců, kteří organizaci opustili, zůstaly v organizaci uchovávány.
Popis (PDCA)			
- Zaměstnanec podepisuje v pracovní smlouvě ustanovení o mlčenlivosti. Při ukončení PP zaměstnanec předá veškerá zařízení zaměstnavateli (mobil, klíče, token, PC), dochází k přesměrování a poté ke zrušení emailové adresy. - Při ukončení pracovního poměru je zpracováván předávací protokol.			
Důkazy			
- Pracovní smlouva - Předávací protokol			

Vyhodnocení subkritéria 4.4 Řízení informací a znalostí

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
- Existence směrnic zabezpečujících postupy činností. - Sdílení informací na sdílených discích.	- Dodržování stanovených postupů příslušnými zaměstnanci.



- Seznámení zaměstnanců s novými nařízeními. - Aktivní členství v organizacích a spolcích. - Sdílené disky s potřebnými dokumenty. - Průběžné doplňování dokumentů. - Snadná dostupnost informací. - Akceptace časového prostoru ze strany vedoucích pracovníků pro přenos znalostí mezi zaměstnanci. - Velké množství komunikačních kanálů.	- Více využívat možnosti digitalizace. - Nabízet a aktivně zapojovat zaměstnance do vhodných školení zaměřených na IT. - Prostor pro rozšiřování spolupráce i s organizacemi mimo veřejný sektor. - Kontrola aktuálnosti dokumentů - nařízení, směrnic apod., aby odpovídaly současným zákonům a potřebám organizace. - Zvýšit obecně zájem zaměstnanců o informace týkající se dění v organizaci a jejich proaktivní vyhledávání. - Více teambuildingových akcí. - Větší zacílení využívání komunikačních kanálů dle cílových skupin uživatelů. - Elektronický portál občana týkající se zjednodušení vyřizování věcí na úřadě - lepší komunikace občana s úřadem. - Zvážení možnosti elektronického objednávání schůzek občanů s úředníky. - Obtížná kontrola předání informací a znalostí při odchodu zaměstnance - lidský faktor. - Nastavení a popis procesů při odchodu zaměstnance.
Body	23

4.4.5 Subkritérium: 4.5 Řízení technologií

Ref.:	4.5.a	Příklad:	Navrhovat a řídit technologie v souladu se strategickými a operativními cíli a systematicky monitorovat jejich účinek, nákladovou efektivitu a dopady.
Popis (PDCA)			
- Město využívá aplikace s možností sledování spotřeby energií budov - instalace dálkového sledování a řízení spotřeb energií, používání a sdílení aplikací (střežení objektů). - Město využívá aplikace Auto GPS, jejíž nedílnou součástí je evidence knihy jízdy. - Vedení města využívá údaje dostupné na portálech dodavatelů energií.			
Důkazy			
- Flowbox, Jablotron, Hydrolink - Sledování spotřeby energií (portály dodavatelů energií) - Dálkové odečty vodoměrů v bytech			
Ref.:	4.5.b	Příklad:	Identifikovat a používat nové technologie (big data, automatizace, robotizace, umělá inteligence, analýza dat, atd.), které jsou pro organizaci relevantní, zavedení otevřených dat a otevřených zdrojových kódů, kdekoliv je to vhodné.
Popis (PDCA)			
- Organizace zavádí postupně sdílené přístupy k SW, aplikacím, fungují sdílené disky. - V některých případech převládá nedůvěra v tyto technologie a aplikace - informace jsou předávány mailem a nejsou sdíleny napříč organizací.			
Důkazy			
- Software (sdílené přístupy, disky "S" a "K")			
Ref.:	4.5.c	Příklad:	Využívat technologie k podpoře kreativity, inovací, spolupráce (s využitím cloudových služeb nebo nástrojů) a participace.
Popis (PDCA)			
- Jsou zavedeny sdílené přístupy do objektů, rozpočet, sdílené disky, GPS vozidel, pasporty města ...). - V některých oblastech převládá nedůvěra sdílet informace a zapisovat údaje do sdílených souborů.			
Důkazy			
- Jablotron - Disky "S" a "K" - Wegas			



Ref.:	4.5.d	Příklad:	Definovat, jak lze ICT využít inteligentním způsobem ke zlepšování interních a externích služeb a poskytování on-line služeb, aby přispěly k uspokojení potřeb a očekávání zainteresovaných stran.
Popis (PDCA)			
- Sdílení informací na sdílených discích, problematické je sdílení souborů mezi odbory (stále je upřednostňováno zasílání příloh emailem). - V posledním období narůstá využívání online komunikace s partnery.			
Důkazy			
- Aplikace Čez, Jablotron apod.			

Ref.:	4.5.e	Příklad:	Přijímat opatření k zajištění efektivní ochrany údajů a kybernetické bezpečnosti implementací Obecného nařízení o ochraně osobních údajů.
Popis (PDCA)			
- Město dodržuje požadavky k GDPR, správa IT probíhá dodavatelsky. - Data jsou uložena na interním serveru, přístup k serveru je zabezpečen (vždy heslo jméno).			
Důkazy			
- Smlouva s externí firmou			

Ref.:	4.5.f	Příklad:	Brát v úvahu sociálně-ekonomické a environmentální dopady ICT, např. nakládání s prázdnými tonery, snížení dostupnosti služeb pro ty, kdo nepoužívají ICT.
Popis (PDCA)			
- Dlouhodobá spolupráce s dodavatelem (výměna tonerů, třídění vyřazených a použitých tonerů). - Možnost sdílení zařízení.			
Důkazy			
- Rema, smlouva s externí firmou			

Vyhodnocení subkritéria 4.5 Řízení technologií		
Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	
- Možnost on-line přístupu do aplikací, dostupnost údajů, sledování aktuálního stavu. - Rezervační systém prohlídek zámku/muzea. - Využití celé životnosti zařízení.	- Přesně definovat zodpovědnost za vyhodnocení a řízení. - Zavést sledování spotřeby energií u všech vhodných objektů (např. školy). - Zavést vnitřní IS pro práci s daty napříč organizací (např. datová kostka) - všechny data na jednom místě. - Zavést přístupy i z jiných zařízení a míst. - Zavedení formulářů na webu města. - Používat pro platby poplatků kódy (místo tisku a roznášení složenek). - Výměny dokumentů bez tisku i mezi odbory. - Vytvoření účtů pro občany, kde by bylo vše na jednom místě. - Zvýšit povědomí o bezpečnosti práce s ICT u zaměstnanců (možnost pravidelné změny hesel pro přístup, vícefaktorové ověření přístupu).	
Body		20

4.4.6 Subkritérium 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov

Ref.:	4.6.a	Příklad:	Zajišťovat efektivní, účelné a udržitelné poskytování a údržbu kancelářských prostor (budovy, kanceláře, zařízení, dodávky energií, vybavení, transportní prostředky a materiály).
Popis (PDCA)			
- sestavením rozpočtu probíhá sběr dat od odborů, PO, zaměstnanců s návrhy jak k nutnosti provedení oprav, údržby nebo zlepšení prostoru, posouzení jak finanční tak i personální náročnosti, v případě nutnosti větších prostředků alokace do rozpočtu na další rok - Menší údržba je prováděna z provozních peněz určených na údržbu v konkrétním roce. - Opravy, úpravy během roku zasílání na email, telefonicky; během roku operativně rozhodnutí dle nutnosti.			



Důkazy

- Rozpočet, RM

Ref.: 4.6.b **Příklad:** Zajišťovat bezpečné a efektivní pracovní podmínky a používat vybavení včetně bezbariérových přístupů za účelem uspokojení potřeb zákazníků.

Popis (PDCA)

- Pracovní podmínky organizace vytváří v souladu s legislativou, vybavení prochází předepsanými revizemi nebo odbornými prohlídkami.
- Bezbariérový přístup do úřadu.

Důkazy

- Návodů na použití, dodržování příslušné legislativy, rozpočet, kolektivní smlouva
- Řízení rizik BOZP
- Prokazatelné seznámení pracovníků s pravidly používání zařízení
- Zpětná vazba od zaměstnanců

Ref.: 4.6.c **Příklad:** Uplatňovat politiku životního cyklu v integrovaném systému správy budov (budovy, technické vybavení, atd.), zahrnující jejich bezpečné opakované využití, recyklaci a likvidaci.

Popis (PDCA)

- Organizace má zpracované pasporty majetku (mobiliář, komunikace, zeleň apod.).
- Příslušní pracovníci se zúčastňují již od návrhu projektové dokumentace, evidence každého provedeného úkonu na majetku, prověření nutnosti nákupu nového zařízení.
- V rámci úřadu je majetek evidován.

Důkazy

- Rozpočet, evidence majetku (inventura), legislativa
- Pasporty majetku

Ref.: 4.6.d **Příklad:** Zajišťovat, aby prostory organizace poskytovaly dodatečnou veřejnou přidanou hodnotu (např. jejich zpřístupněním pro místní komunitu).

Popis (PDCA)

- Sběr požadavků od místních komunit, spolků ohledně časů vstupů do objektů, zapůjčení klíčů, kódů, časové rozvrhy.

Důkazy

- Usnesení RM, dokumentace jednotlivých odborů, smlouvy (zápůjčka, pronájem)
- Rezervace v rámci odpovědného odboru

Vyhodnocení subkritéria 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
- Transparentnost, rozhodovací pravomoc co realizovat RM. - Udržování hodnoty majetku, prodloužená doba užívání, předcházení vyšším investicím v budoucnu, environment. - Dálkový monitoring spotřeb. - Rozdělení zodpovědnosti na jednotlivé odbory ohledně BOZP. - Bezbariérové přístupy ve všech budovách. - Snaha vždy se dohodnout, přesná evidence kdo, kdy, kde.	- Zlepšení formy sběru dat (datová kostka, CAFM). - Zlepšení zpětné vazby k dotčeným organizacím. - Dodržování plánu. - Případné zavedení integrovaného systému pro správu majetku (CAFM). - Zavedení elektronických zámek (kódy, čipy) s cílem zjednodušit vstupy pro občany / spolky. - Sdílení rezervačních systémů mezi odbory.
Body	40

4.5 Kritérium 5: PROCESY

4.5.1 Subkritérium 5.1 Navrhování a řízení procesů s cílem zvýšení hodnoty pro občany a zákazníky

Ref.: 5.1.a **Příklad:** Navrhovat štihlé procesy týkající se potřeb a názorů zákazníků a



zajišťovat agilní organizační strukturu. Procesy průběžně identifikovat a dokumentovat.		
Popis (PDCA)		
- Procesy probíhající v organizaci jsou v současné době organizovány a řízeny podle platných směrnic, závazných postupů, standardů nebo platné legislativy. - Zaměstnanci vykonávají jednotlivé činnosti dle Organizačního řádu a svých pracovních náplní. - Navrhování a řízení procesů není v organizaci systematizováno, probíhá jako spontánní reakce přizpůsobování se aktuální legislativě nebo potřebě.		
Důkazy		
- Legislativa státní správy (platné vyhlášky, nařízení a zákony) - Směrnice organizace (viz sdílený disk "S") - Organizační řád - Pracovní náplně		
Ref.:	5.1.b	Příklad: Průběžně přizpůsobovat procesy potřebám a očekáváním zaměstnanců a významných zainteresovaných stran.
Popis (PDCA)		
- V současné době nedochází k organizovanému a systematickému přizpůsobování organizace očekávání zaměstnanců a zainteresovaných stran. - Potřeby a očekávání zaměstnanců a významných zainteresovaných stran jsou řešeny pouze individuálně a konkrétně pro danou záležitost.		
Důkazy		
- <i>Nejsou k dispozici.</i>		
Ref.:	5.1.c	Příklad: Navrhovat a zavádět systém řízení procesů využívající příležitosti plynoucí z digitalizace, řízení dat a otevřených standardů.
Popis (PDCA)		
- Procesy využívající nebo plynoucí z digitalizace jsou v rámci organizace navrhovány a zaváděny v reakci na probíhající digitalizaci veřejné správy.		
Důkazy		
- Zákon č. 12/2020 Sb., o právu na digitální služby a související právní předpisy (DEPO) - Interní směrnice		
Ref.:	5.1.d	Příklad: Zajišťovat, aby procesy podporovaly strategické cíle, byly plánovány a řízeny, alokovat potřebné zdroje k dosažení stanovených cílů.
Popis (PDCA)		
- Organizace se prostřednictvím vedoucích pracovníků snaží o to, aby současné byť zatím nespecifikované, ale v podstatě probíhající automatické procesy v organizaci, které vyplývají z Organizačního řádu a pracovních náplní zaměstnanců byly plánované a současně naplňovaly strategické cíle města a to jak z hlediska výkonu veřejné správy, tak i v rámci dalších poskytovaných služeb (sociální, cestovní ruch, údržba veřejného prostranství, komunikací, péče o bezpečnost města apod.). - Alokace zdrojů nutných pro dosažení stanovených cílů v organizaci je zajišťována procesem tvorby, schvalování a plnění rozpočtu města.		
Důkazy		
- Organizační řád - Pracovní náplně zaměstnanců - Monitorovací zpráva naplňování SPRM - Rozpočet a jeho plnění (rozpočtová opatření)		
Ref.:	5.1.e	Příklad: Identifikovat vlastníky procesů (zaměstnanci, kteří řídí činnosti procesu) a přidělovat jim odpovědnosti a kompetence.
Popis (PDCA)		
- V současné době jsou procesy v organizaci nastaveny v rámci Organizačního řádu a pracovních náplní jednotlivých zaměstnanců, probíhají intuitivně, opakovaně dle zavedených zvyklostí. - Neexistuje jejich přímý popis včetně odpovědnosti a návaznosti na další odbor, kde proces v určitých případech pokračuje.		
Důkazy		
- Organizační řád - Pracovní náplně zaměstnanců		
Ref.:	5.1.f	Příklad: Pravidelně analyzovat a hodnotit procesy, rizika a kritické faktory úspěchu, s přihlédnutím k měnícímu se prostředí.



Popis (PDCA)

- Vzhledem k tomu, že organizace nemá nastaven jednotný centrální systém procesů, procesy probíhají zavedeným automatickým způsobem dle Organizačního řádu, činností v něm vymezených pro jednotlivé odbory a pracovních náplní zaměstnanců, neprobíhá řízená analýza a ani hodnocení procesů jako takových.
- Vedoucí zaměstnanci v rámci své kontrolní činnosti provádí určitou individuální analýzu a hodnocení procesu z hlediska vykonané práce nebo poskytnuté služby.
- Rizika a kritické faktory organizace jsou hodnocena v rámci zákonných povinností např. GDPR, BOZP a PO, ale nikoliv v souvislosti s probíhajícími procesy.
- Měnění se prostředí je faktorem zasahujícím do hodnocení rizik ovšem pouze v uvedených agendách.

Důkazy

- Agenda BOZP a PO (Dokument Hodnocení rizik možného ohrožení zdraví a života zaměstnanců)
- Analýza rizik (GDPR)

Ref.: 5.1.g

Příklad:

Zjednodušovat procesy v rámci navrhování závazných pravidel (změn právních norem), jestliže je to možné.

Popis (PDCA)

- Procesy probíhající v organizaci jsou v současné době organizovány a řízeny pouze podle platných směrnic, závazných postupů, standardů nebo platné legislativy v návaznosti na Organizační řád a pracovní náplně zaměstnanců.
- Jejich případné zjednodušení je reakcí pouze na změnu legislativních norem nebo změnu potřeb organizace.

Důkazy

- Směrnice a jejich aktualizace

Ref.: 5.1.h

Příklad:

Řídit inovace procesů a optimalizaci s využitím národní i mezinárodní dobré praxe, včetně zapojení významných zainteresovaných stran.

Popis (PDCA)

- Správná praxe je pravidelně využívána a slouží jako inspirace při tvorbě směrnic, postupů...
- Správné praxe jsou sdíleny zejména díky zapojení tajemnice do Sdružení tajemníků, podobně to funguje i na úrovni odborů.
- Mezinárodní praxe je uplatňována pouze podpůrnou a informativní formou.
- V případě potřeby jsou do inovace procesů zapojovány i zainteresované strany např. (spolupráce cestovních kanceláří, sociální práce a školství).

Důkazy

- Právní předpisy ČR

Ref.: 5.1.ch

Příklad:

Přezkoumávat a zlepšovat procesy k zajištění ochrany osobních dat (GDPR – Obecné nařízení o ochraně osobních údajů).

Popis (PDCA)

- V rámci agendy GDPR probíhají každoroční revize záznamů o činnostech a dalších souvisejících dokumentů dané agendy. Revize jsou v gesci pověřence GDPR za součinnosti vedoucích odborů a příspěvkových organizací města.
- Ačkoliv procesy v rámci zajišťování zákonné povinnosti ze stran organizace nejsou specifikovány v žádném dokumentu, jsou nastaveny v souladu s právními předpisy a podle potřeb jsou přizpůsobovány.
- Obecně lze konstatovat, že dosud nebylo potřeba přistoupit k zásadní změně v nastavení této pracovní činnosti.

Důkazy

- Agenda GDPR (záznamy o činnostech, analýza rizik, rozdílová analýza, Směrnice č. 2/2018 O ochraně osobních údajů podle Nařízení Evropského Parlamentu a Rady 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů)

Vyhodnocení subkritéria 5.1 Navrhování a řízení procesů s cílem zvýšení hodnoty pro občany a zákazníky

Silné stránky

- Průběžná implementace požadavků MV ČR.
- Aktivní zapojení do Sdružení tajemníků, Svazu měst a obcí ČR, MAS Lípa pro venkov, DSO mikroregion Posázavský kruh, setkání starostů.
- Pravidelnost probíhajících revizí.

Oblasti pro zlepšení

- Nastavit systematické a koordinované procesy na jednotlivých odborech a napříč organizací.
- Identifikovat všechny procesy, analyzovat jejich potřebnost, redukovat zbytečné procesy a jednoznačně definovat hlavní procesy.
- Revize současných pracovních činností a jejich implementace do procesů na odboru a i v celé organizaci.



	- Vytvoření popisu jednotlivých procesů, včetně identifikace vlastníka a vymezení jeho odpovědnosti. - Definování výstupů a vstupů jednotlivých procesů na úrovni "meziodborových třech ploch". - Následně provádět pravidelnou revizi procesů s ohledem na vnější faktory a měnící se prostředí, procesy těmito faktory přizpůsobovat. - Rozšiřovat digitalizaci procesů i mimo rámec zákonných povinností organizace. - Zvyšovat efektivitu práce využíváním digitalizace procesů. - V rámci nastavení procesů v organizaci uplatňovat inovační prvky, zkušenosti v rámci národní a mezinárodní praxe a zapojit i významné zainteresované strany. - Nastavit a popsat procesy v rámci agendy GDPR (tč. jsou realizovány automaticky dle právních předpisů).
Body	17

4.5.2 Subkritérium 5.2 Dodávání produktů a služeb zákazníkům, občanům, zainteresovaným stranám a společnosti

Ref.:	5.2.a	Příklad:	Identifikovat a navrhovat produkty a služby organizace a aktivně řídit celý životní cyklus zahrnující recyklaci a opětovné použití.
Popis (PDCA)			
- Město / MěÚ poskytuje veřejné služby v rozsahu zákona. - Nad rámec zákona jsou poskytovány sociální služby (pečovatelská služba), kulturní aktivity (spolkový dům, knihovna, zámek), sportovní aktivity (sportovní hala a areál, cyklostezka, rozhledna Babka,...), zřizovány příspěvkové organizace. - Na základě dalších požadavků jsou průběžně rozvíjeny nové služby, jako např. prádelna, půjčovna elektrokol, senior taxi, kontejnery, hodinový pomocník....			
Důkazy			
- Webové stránky města, webové stránky zámku - Ceník služeb pečovatelské služby - Seznam spolků - Organizační a provozní řády (zámku, spolkového domu, knihovny, sportovní haly, areálu, rozhledny Babka, cyklostezky, dětského hřiště) - Ceníky služeb (zámku, spolkového domu, knihovny, sportovní haly, areálu, infocentra)			
Ref.:	5.2.b	Příklad:	Používat inovativní metody pro rozvoj zákaznický orientovaných a poptávkou řízených veřejných služeb a zaměřit se na princip „jen jednou“.
Popis (PDCA)			
- MěÚ / město aktivně využívá inovativních metod pro rozvoj a poskytování svých služeb, např. služby v knihovně - možnost zápůjčky e-knih; možnost rezervačního systému na koupi vstupenek do zámku přes web; možnost bezhotovostní platby za služby; dálkový monitoring spotřeby energií - Flowbox; elektronická úřední deska obsahující i např. průvodcovské okruhy; Mobilní rozhlas; paspory na webu města.			
Důkazy			
- Webové stránky - jedním proklikem aktivní mail i telefon na zaměstnance města - Možnost zapůjčení e-knih v knihovně - Webové stránky zámku - rezervace prohlídky všech expozic			
Ref.:	5.2.c	Příklad:	Uplatňovat rozdílnost a rovnost pohlaví k identifikaci a uspokojování potřeb a očekávání.
Popis (PDCA)			
- Při prodeji zboží nebo v rámci poskytování svých služeb neuplatňujeme rozdílnost pohlaví a přistupujeme ke všem zainteresovaným stranám v rámci společnosti nediskriminačně a transparentně.			
Důkazy			
- Návštěvní kniha - Systém objednávek			



- Seznam klientů

Ref.:	5.2.d	Příklad:	Zapojovat občany / zákazníky a další zainteresované strany do návrhu a dodávání produktů a služeb a do vytváření standardů kvality.
--------------	-------	-----------------	---

Popis (PDCA)

- Zákazníci jsou zapojováni v rámci sportovních a kulturních akcí města - předvánoční jarmark, Zručské firmy sportují.
- Město sbírá podněty od občanů a na jejich základě připravuje nabídku služeb (např. hodinový pomocník, prádelna, půjčovna elektrokol).

Důkazy

- Seznam stánkařů, seznam firem
- Vyhodnocení rozsahu poskytovaných služeb (hodinový pomocník)

Ref.:	5.2.e	Příklad:	Propagovat produkty a služby organizace a zajišťovat příslušné informace k podpoře pro občany a zákazníky.
--------------	-------	-----------------	--

Popis (PDCA)

- Město propaguje nabídku svých služeb na webu města, ve Zručských novinách, na plakátovacích plochách, využíváme i např. rádio nebo FB, instagram, mobilní rozhlas, rozhlas.

Důkazy

- Web města
- Zručské noviny
- Mobilní rozhlas
- Rozhlas

Ref.:	5.2.f	Příklad:	Podporovat dostupnost produktů a služeb organizace (např. služby dostupné on-line, pružná otevírací doba, dokumenty v různých formách – např. v papírové i elektronické verzi, vhodné jazyky, plakáty, brožury, Braillovo písmo a audiovizuální tabule).
--------------	-------	-----------------	--

Popis (PDCA)

- Web města je přizpůsoben hendikepovaným občanům, seniorům.
- Rezervační systém do expozic (web zamek-zruc.cz), otevírací doba je možná po domluvě, systém prohlídek je umožněn v několika jazykových mutacích.
- Klienti úřadu mohou část dokumentů vyplnit online.
- Knihovna je vybavena interaktivní tabulí.

Důkazy

- Web města
- Rezervační systém na infu
- Městská knihovna

Ref.:	5.2.g	Příklad:	Používat průzkumy spokojenosti zákazníků, postupy pro vyřizování stížností a další formy zpětné vazby k identifikaci potenciálních možností pro optimalizaci procesů, produktů a služeb.
--------------	-------	-----------------	--

Popis (PDCA)

- V rámci MěÚ je veden agenda stížností podle správního řádu, aplikace Lepší místo v rámci mobilního rozhlasu
- nahlásování závad ve městě od občanů. Do aplikace je po odstranění závady nahrána i zpětná vazba.

Důkazy

- Agenda stížností
- Kniha návštěv
- Lepší místo (mobilní rozhlas)

Vyhodnocení subkritéria 5.2 Dodávání produktů a služeb zákazníkům, občanům, zainteresovaným stranám a společnosti

Silné stránky

- Služby jsou primárně zaměřeny na potřeby občanů města, především v rámci volnočasových aktivit, dále pak návštěvníky města.
- Edukační prvky - školy, vzdělávání, využití moderních technologií - příběh řeky Sázavy, QR kódy v zámeckém parku u stromů,...
- Vratné kelímky na pivo a kávu na akcích pořádaných

Oblasti pro zlepšení

- Instalace turniketů ve venkovních expozicích.
- Ubytování pro školy v přírodě a pro sportovce u sportovní haly.
- Třídění odpadu v zámeckém parku.
- Rozklikávací rozpočet města na webových stránkách.
- Větší využití portálu pro občany, elektronizace



městem. - Solární lampy. - Kompostéry. - Půjčovna elektrokol. - Možnost zápůjčky knih - knihovna se dostala touto službou na úroveň okresních či krajských knihoven. - Stejný přístup ke všem zainteresovaným stranám bez diskriminace. - Proaktivní přístup k menšinám (informace pro seniory na webu, bezbariérový přístup do vybraných prostor, uzpůsobení služeb dětem). - Pravidelnost akcí. - Dostupnost služeb pro občany. - Rozmanitost propagace zacílené na různé věkové skupiny. - Ochota zaměstnanců se přizpůsobovat potřebám a požadavkům občana. - Případné stížnosti a podněty se vyřizují obratem.	některých plateb -např. složenky za poplatek za psi, využití elektronických podání. - Větší reklama našeho proaktivního přístupu k zainteresovaným stranám. - Jednotná vizuální identita města. - Realizace průzkumu spokojenosti občanů v pravidelných intervalech.
Body	41

4.5.3 Subkritérium 5.3 Koordinování procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi

Ref.:	5.3.a	Příklad:	V procesním řízení vytvořit kulturu práce napříč hranicemi a vymanit se z mentality izolovaného fungování.
Popis (PDCA)			
- Organizace má zpracované činnosti odborů a náplně práce pracovníků. Dokumenty určují zodpovědnost jak jednotlivců tak odborů. V některých případech organizace vybočí z těchto určených činností a přiřadí úkol ke zpracování odboru / jednotlivci, který to nemá v popisu. - Některé prolínající se procesy jsou v některých fázích nastaveny dlouhodobě a případně ztratily na relevanci, ať už formou, obsahem nebo způsobem předávání. V některých procesech není vymezena přesná hranice zpracování jednotlivých kroků procesu a čas kdy přechází zpracování na jinou zodpovědnou osobu nebo odbor.			
Důkazy			
- Pravidla pro spolupráci města a příspěvkových organizací - Organizační řád - Náplň práce - Legislativa			

Ref.:	5.3.b	Příklad:	Definovat řetězec pro poskytování služeb organizace a její partnery.
Popis (PDCA)			
- Rámcová pravidla fungování jsou definována smluvně, popř. ve zřizovacích dokumentech. V některých případech dochází k prolínání procesů a nejsou přesně nastavené hranice a zodpovědnosti, což vede k problémům.			
Důkazy			
- Činnosti odboru - Náplň práce - Legislativa - Smlouvy - Zřizovací listiny			

Ref.:	5.3.c	Příklad:	Dohodnout se na společných standardech, usnadnit výměnu dat a sdílení služeb za účelem koordinace procesů stejného dodavatelského řetězce v rámci celé organizace a s klíčovými partnery v soukromém, nevládním a veřejném sektoru.
Popis (PDCA)			
- Nejsou nastavena striktní pravidla pro sdílení informací - informace jsou ukládány na sdílených discích jen od části zainteresovaných stran, nejsou aktualizovány. Neznalost celého řetězce v organizaci a tím pádem i dopadů a případných nedostatků. Nedostatečná spolupráce mezi odbory.			
Důkazy			
- Činnosti odboru			



- Náplně práce
- Legislativa

Ref.:	5.3.d	Příklad:	Zahrnout zaměstnance, zákazníky a zainteresované strany do výměny návrhů a spolupráce.
Popis (PDCA)			
- Interně: návrhy porada vedení, osobní schůzky na všech úrovních; externě: mobilní aplikace, telefonický kontakt, email, sociální sítě. Používají se všechny dostupné kanály. Ne vždy se podaří relevantně zhodnotit přínos návrhu, někdy bývá opožděná nebo žádná zpětná vazba.			
Důkazy			
- Spisová služba - Email - Web - Aplikace			

Ref.:	5.3.e	Příklad:	Využít partnerství na různých úrovních veřejné správy (municipality, regiony, státní a veřejné společnosti) k dodávání koordinovaných služeb.
Popis (PDCA)			
- Probíhá komunikace s partnery, v případě potřeby se řeší dotazy, nedostatky.			
Důkazy			
- Činnosti odboru - Náplně práce - Legislativa			

Ref.:	5.3.f	Příklad:	Vytvářet pobídky (a podmínky) pro manažery a zaměstnance k rozvíjení procesů napříč organizací (např. rozvoj sdílených služeb a společných procesů mezi různými útvary).
Popis (PDCA)			
- Konkrétní pobídky pro zaměstnance k rozvíjení procesů napříč organizací nejsou v současné době centrálně koordinovány, ale je to diskutováno na poradách. - Je snahou vedení organizace vytvářet podmínky pro rozvoj procesů napříč organizací. O této aktivitě je uvažováno jako návazné po skončení realizace projektu "CAF". - V podstatě se jedná o hlavní předpokládaný cíl vycházející z výstupů "CAF".			
Důkazy			
- <i>Nejsou k dispozici.</i>			

Vyhodnocení subkritéria 5.3 Koordinování procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
- Nastavené procesy předepsané legislativou. - Opakující se procesy běží standardně z cca 85%. - V oblasti zapojování zainteresovaných stran do výměny návrhů a spolupráce není žádné omezení v čase, funguje inspirace v dlouhém časovém horizontu a stabilní partnerství stran. - Funkční a dlouhodobá komunikace s partnery. - Společná vstupenka na zámek a expozice Vodní dům a Včelí svět za zvýhodněné vstupné. - Spolupráce na kulturních akcích se školami a dalšími organizacemi. - Řešení dopravní obslužnosti v rámci mikroregionu Posázavský kruh. - Realistický přístup vedoucích zaměstnanců k současné situaci a jejich snaha a chuť ke změně nastaveného systému.	- Zmapování, které konkrétní procesy se prolínají napříč organizací, přesné vymezení časového ale i formálního předání procesu - komu a kam. - Revize činností odborů dle reality, přesné pojmenování jednotlivých procesů i na každém odboru i např. příspěvkových organizacích. - Určení zodpovědných osob za každý proces na jednotlivých odborech. - Pravidelné revize procesů na všech úrovních, nastavení pravidelné konzultace osob zainteresovaných na jednotlivých procesech. - Větší proaktivita pracovníků na optimalizaci procesů, potlačení alibismu. - Dodržování pravidel komu jaký proces / část patří. - Přesně definovat dopady procesu. - Zvýšení povědomí dotčených pracovníků o celém procesu / řetězci - externě, na koho se obracet (sdílení zkušeností s kolegy z okolních municipalit). - Vytvářet pobídky pro zaměstnance k rozvíjení procesů napříč organizací s cílem jasného nastavení činností, mezníků a kompetencí.
Body	25



5 VÝSLEDKOVÁ KRITÉRIA

Počínaje kritériem 6 se pozornost hodnocení přesouvá do oblasti kritérií výsledků. V prvních třech výsledkových kritériích se mimo vlastní výkonnost úřadu v jednotlivých oblastech hodnotí i vnímání jeho klíčových zainteresovaných stran - co si o MěÚ myslí jeho zaměstnanci, občané / zákazníci a společnost. V kritériu 9 se pak hodnotí způsobilost politik a procesů dosahovat cílů a záměrů stanovených v poslání, vizi a strategickém plánu úřadu. Hodnocení výsledků vyžaduje odlišný soubor odpovědí, proto se hodnotí podle panelu hodnocení výsledků (hodnocení s jemným rozlišením), opět mírně upraveného pro potřeby MěÚ, viz níže.

Hodnocení trendů

Body	Slovní vyjádření hodnocení
0	Žádné měření
10	Probíhá měření, trend nelze vyhodnotit
20	Negativní trend
40	Konstantní výsledek nebo mírný pokrok
60	Trvalý pokrok (pozitivní trend)
80	Značný pokrok
100	Pozitivní výsledky z porovnání s relevantními organizacemi

Hodnocení cílů

Body	Slovní vyjádření hodnocení
0	Cíle nejsou stanoveny
10	Cíle nastaveny pro některé oblasti
20	Výsledky nesplňují stanovené cíle
40	Splněno několik málo stanovených cílů
60	Splněny některé relevantní stanovené cíle
80	Splněna většina relevantních stanovených cílů
100	Splněny všechny stanovené cíle

5.1 Kritérium 6: OBČANÉ/ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Pojem občan/zákazník je komplexní označení reflektující vztah mezi organizací veřejného sektoru a veřejností. Na osobu, které je služba určena, má být nahlíženo jako na občana, tedy člena demokratické společnosti s právy a povinnostmi. Tatáž osoba je rovněž zákazníkem, a to nejen v případech, kdy je příjemcem/uživatelem služeb, ale také v situacích, kdy si plní své povinnosti s právem na spravedlivé vyřízení a korektní jednání, i s ohledem na oprávněné zájmy organizace. Kritérium 6 sleduje výsledky, kterých organizace dosahuje v oblasti spokojenosti občanů/zákazníků s jejími službami a produkty. Je důležité měřit spokojenost občanů a také v této oblasti měřit vlastní pracovní výsledky, prostřednictvím ukazatelů výkonnosti pracujících s interními daty, které vypovídají o míře spokojenosti občanů a zákazníků. Usilí organizace vedoucí ke zlepšování výsledků ukazatelů výkonnosti by pak mělo vést ke zvýšení spokojenosti občanů.

5.1.1 Subkritérium 6.1 Měření vnímání

Město Zruč nad Sázavou se zaměřuje na měření vnímání spokojenosti občanů formou nepravidelných dotazníkových průzkumů, které jsou jak obecné, tak také zaměřené na určité



oblasti, které je aktuálně potřeba řešit. Dotazníkové šetření mezi občany proběhlo v letech 2006, 2009, 2013 a 2019. Dále proběhla další dílčí dotazníková šetření v roce 2020 zaměřená na komunikaci úřadu s veřejností a na pohled dětí základní školy na město.

Dotazníkové šetření v roce 2006 bylo zaměřeno především na zapojení veřejnosti do řešení bezpečnostní situace a pořádku ve městě, ale také na další problémy, které obyvatele Zruče nad Sázavou trápí v jejich každodenním životě ve městě. Součástí dotazníku byla i spokojenost s oblastí čistoty města, kulturního vyžití, obchodů a služeb či potřebných investic ve městě. Do průzkumu se zapojila přibližně čtvrtina všech domácností.

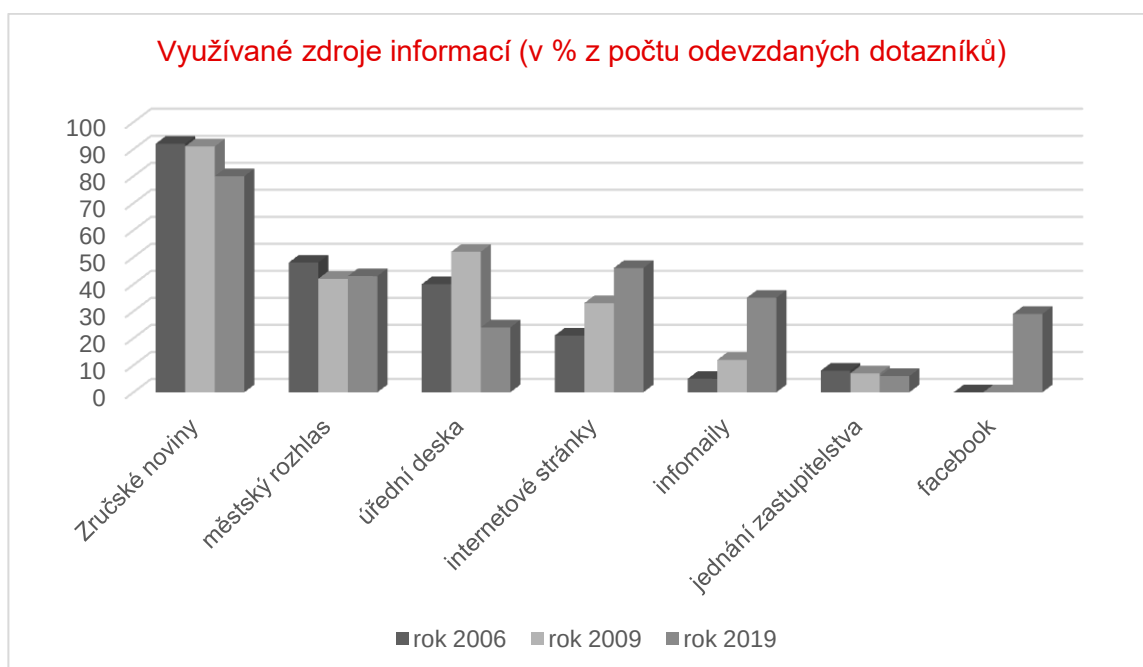
V roce 2009 měl dotazník opět obecnější část zaměřenou na každodenní život a dalším tématem byla možnost zřízení hromadné dopravy ve městě.

V roce 2013 se jednalo opět o spokojenost s každodenním životem a hodnocen byl také městský úřad a spokojenost s jednotlivými odbory.

V roce 2019 proběhl rozsáhlý průzkum zaměřený na spokojenost občanů, veřejnou správu a veřejné služby, život ve městě a infrastrukturu.



Porovnáme-li ochotu občanů se zapojit do dotazníkového šetření, tak můžeme vidět pozitivní trend. V posledním šetření se mohli občané zapojit také formou on-line vyplnění. Z výše uvedeného pozitivního trendu je vidět rostoucí ochota participace, rostoucí zájem o zapojení se do rozhodování o dalším směřování města.

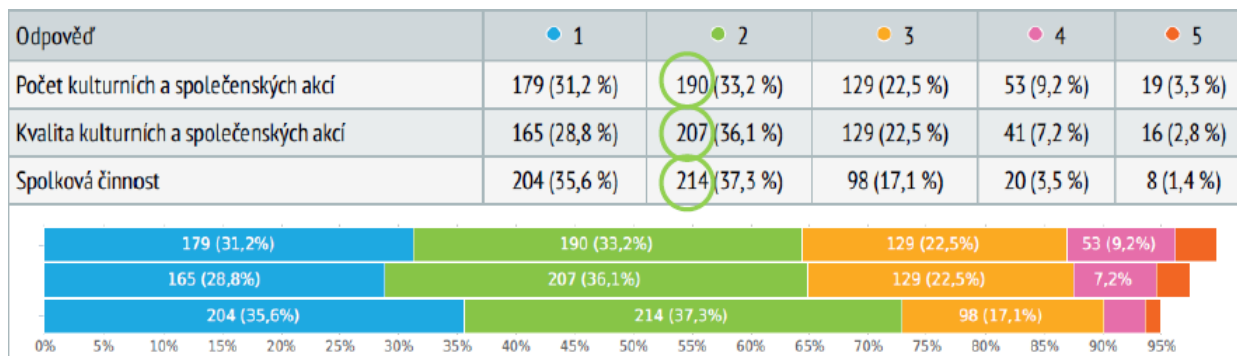


Z uvedeného grafu je zřejmá obliba využití různých zdrojů informací vyvíjející se v čase. Je patrný pozitivní trend ve vyšším využívání informací na internetu a viditelná je také poměrně stálá a vysoká obliba Zručských novin.

Dotazníkový průzkum mezi občany 2019

Do šetření se zapojilo 594 občanů, což činí přibližně 15 % obyvatel s trvalým bydlištěm ve Zruči nad 15 let.

Kulturní a společenské vyžití ve městě v roce 2019 (známkování jako ve škole)

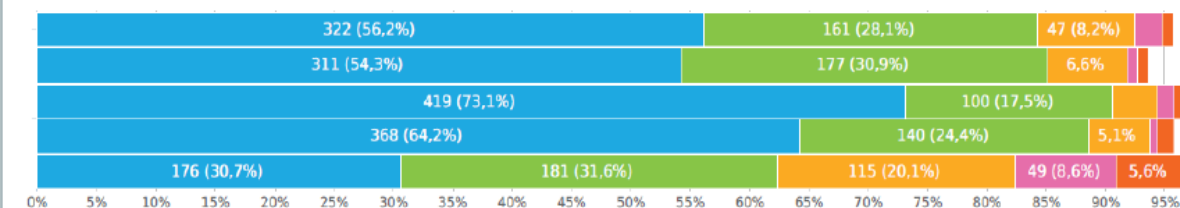


Hodnocení možnosti aktivního trávení volného času a sportovního vyžití ve městě v roce 2019 (známkování jako ve škole)

U všech kategorií převažuje spokojenost nad 80%. Pouze u dostupnosti míst pro relaxaci a odpočinek je tento podíl cca 60%.



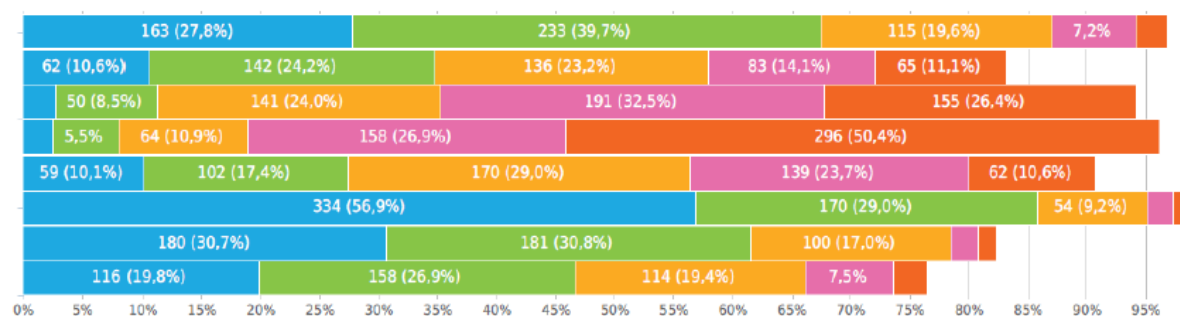
Odpověď	1	2	3	4	5
Dostupnost sportovního zázemí	322 (56,2 %)	161 (28,1 %)	47 (8,2 %)	13 (2,3 %)	5 (0,9 %)
Kvalita vybavení sportovišť a jejich technický stav	311 (54,3 %)	177 (30,9 %)	38 (6,6 %)	5 (0,9 %)	5 (0,9 %)
Dostupnost dětských hřišť	419 (73,1 %)	100 (17,5 %)	22 (3,8 %)	8 (1,4 %)	8 (1,4 %)
Kvalita vybavení dětských hřišť a jejich technický stav	368 (64,2 %)	140 (24,4 %)	29 (5,1 %)	4 (0,7 %)	8 (1,4 %)
Dostupnost míst pro relaxaci a odpočinek	176 (30,7 %)	181 (31,6 %)	115 (20,1 %)	49 (8,6 %)	32 (5,6 %)



Hodnocení dostupnosti sociální a zdravotní péče ve městě v roce 2019 (známkování jako ve škole)

V oblasti lékařské péče jsou zřejmé nedostatky, které jsou způsobeny především nedostupnou lékařskou péčí a občané nejsou spokojeni.

Odpověď	1	2	3	4	5
Praktičtí lékaři	163 (27,8 %)	233 (39,7 %)	115 (19,6 %)	42 (7,2 %)	15 (2,6 %)
Pediatři	62 (10,6 %)	142 (24,2 %)	136 (23,2 %)	83 (14,1 %)	65 (11,1 %)
Specializované lékařské obory	16 (2,7 %)	50 (8,5 %)	141 (24,0 %)	191 (32,5 %)	155 (26,4 %)
Zubařské ordinace	15 (2,6 %)	32 (5,5 %)	64 (10,9 %)	158 (26,9 %)	296 (50,4 %)
Fyzioterapie, rehabilitace	59 (10,1 %)	102 (17,4 %)	170 (29,0 %)	139 (23,7 %)	62 (10,6 %)
Lékárny	334 (56,9 %)	170 (29,0 %)	54 (9,2 %)	13 (2,2 %)	7 (1,2 %)
Pečovatelská služba	180 (30,7 %)	181 (30,8 %)	100 (17,0 %)	13 (2,2 %)	9 (1,5 %)
Sociální práce – pomoc v životních situacích	116 (19,8 %)	158 (26,9 %)	114 (19,4 %)	44 (7,5 %)	17 (2,9 %)



Celková spokojenost s životem ve městě v roce 2019

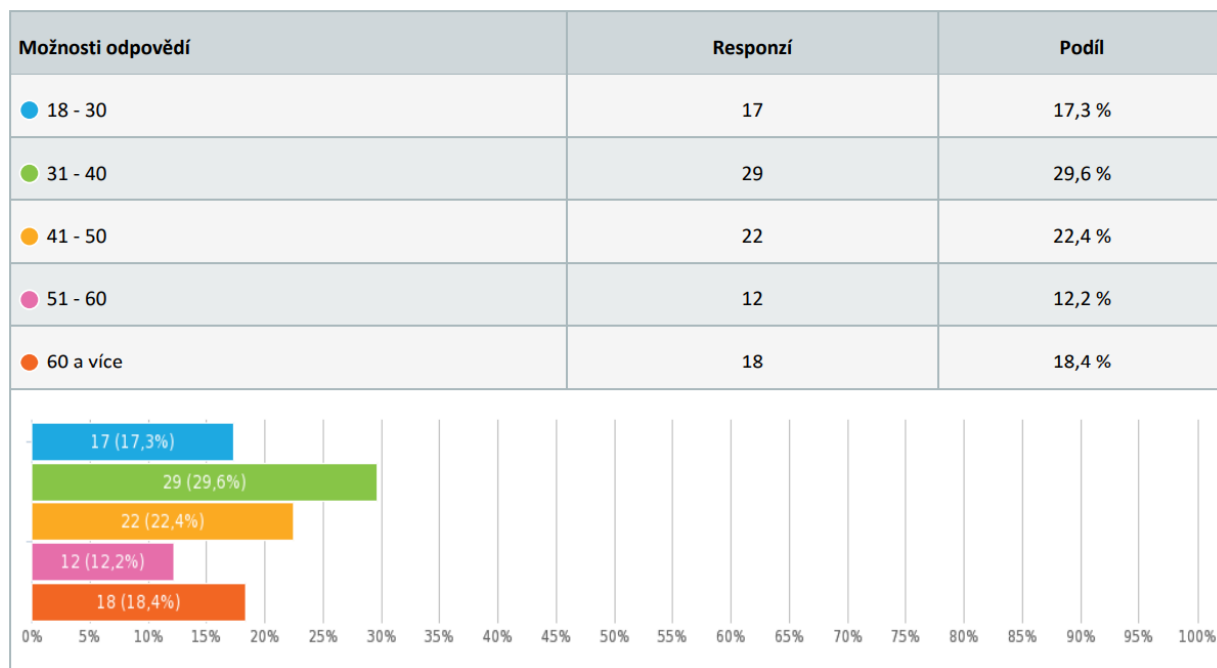
Celková spokojenost je na poměrně dobré úrovni a spokojeno je více než 80% obyvatel.



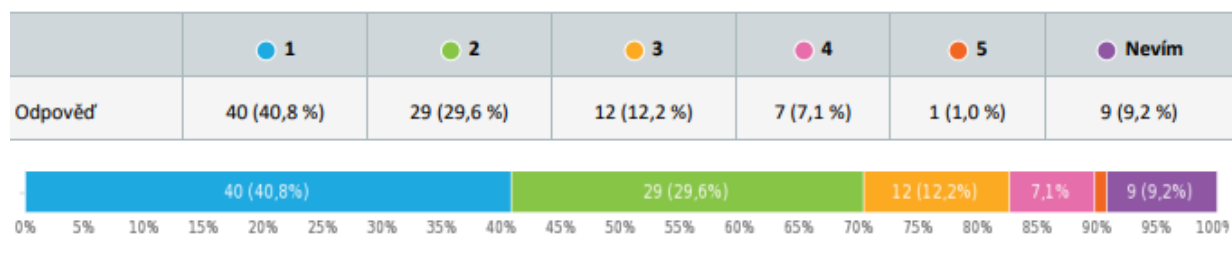
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Zcela spokojen/a	121	20,5 %
● Spíše spokojen/a	375	63,7 %
● Spíše nespokojen	83	14,1 %
● Zcela nespokojen	10	1,7 %

Dotazníkový průzkum zaměřený na komunikaci (2020) – zapojilo se 100 občanů

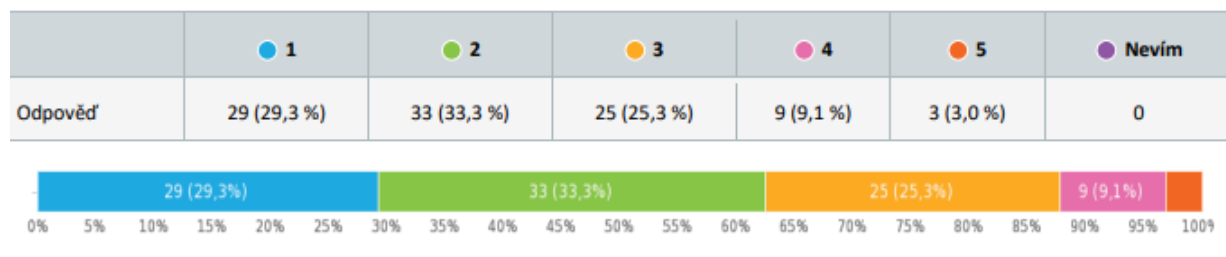
Věková struktura dotazovaných byla následující:



Spokojenost s orientací včetně značení v budově městského úřadu



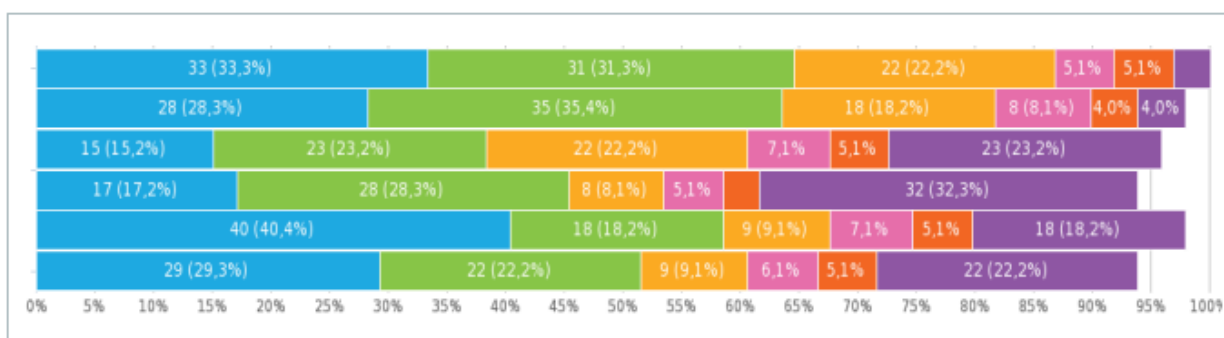
Spokojenost s informacemi o plánech, dění a změnách ve městě a na úřadě



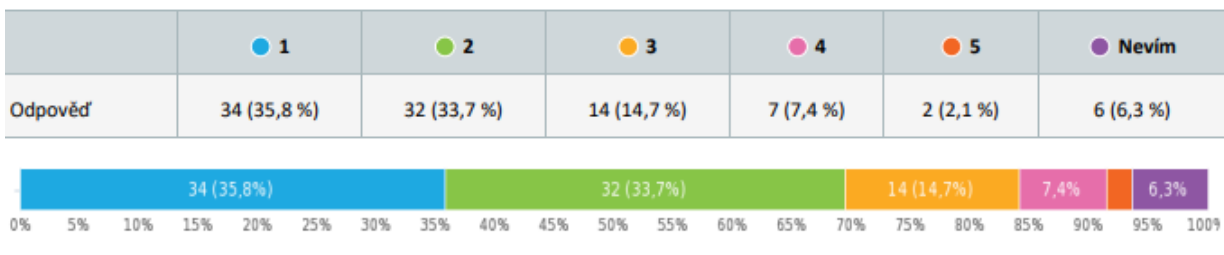


Jak hodnotíte kvalitu a obsah informací, které poskytují následující komunikační kanály?

	1	2	3	4	5	Nevím
Zručské noviny	33 (33,3 %)	31 (31,3 %)	22 (22,2 %)	5 (5,1 %)	5 (5,1 %)	3 (3,0 %)
Internetové stránky města/městského úřadu	28 (28,3 %)	35 (35,4 %)	18 (18,2 %)	8 (8,1 %)	4 (4,0 %)	4 (4,0 %)
Výlepové plochy	15 (15,2 %)	23 (23,2 %)	22 (22,2 %)	7 (7,1 %)	5 (5,1 %)	23 (23,2 %)
Úřední desky v prostorách budov úřadu a ve městě	17 (17,2 %)	28 (28,3 %)	8 (8,1 %)	5 (5,1 %)	3 (3,0 %)	32 (32,3 %)
Mobilní Rozhlas (sms)	40 (40,4 %)	18 (18,2 %)	9 (9,1 %)	7 (7,1 %)	5 (5,1 %)	18 (18,2 %)
Facebook a sociální sítě	29 (29,3 %)	22 (22,2 %)	9 (9,1 %)	6 (6,1 %)	5 (5,1 %)	22 (22,2 %)

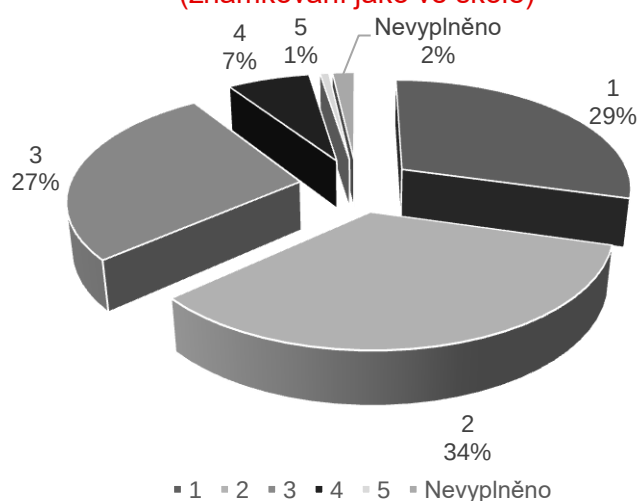


Spokojenost s přístupem úředníků v jednání s občany/klienty (ochota, vstřícnost, snaha pomoci, atp.)

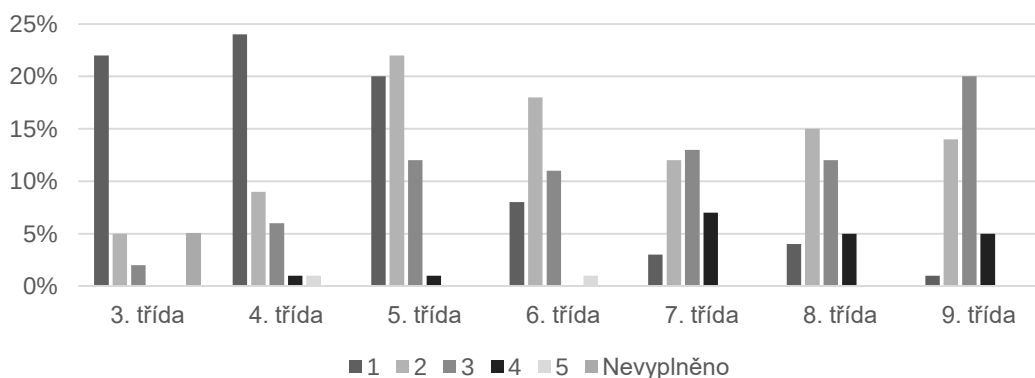


Pohled dětí, které byly dotazovány v roce 2021 na spokojenost se životem ve městě

Jak jsou děti spokojené s životem ve městě (známkování jako ve škole)



Jak jsou děti spokojené s životem ve městě (známky v jednotlivých třídách)



OBČANÉ/ZÁKAZÍCI – VÝSLEDKY

Měření vnímání

Silné stránky

- Zvyšující se participace občanů na účasti v dotazníkovém šetření.
- Celková spokojenost občanů ve městě.
- Spokojenost občanů / zákazníků s úřadem (přístup úředníků, kvalita a obsah zveřejňovaných informací, orientace na úřadě).

Oblasti pro zlepšení

- Nahodilá dotazníková šetření (možný interval cca 3 roky).
- Nejednotnost některých informací pro možnost sledování trendů.
- Dostupnost lékařská péče pro občany.
- Nedostatečná zpětná vazba pro občany o realizovaných opatřeních vzešlých z podnětů v průzkumu.
- Není definován soubor klíčových ukazatelů výkonnosti pro tuto oblast, který by byl pravidelně sledován.
- Ke stávajícím ukazatelům nejsou stanovovány cílové hodnoty.

Body za TRENDY

10

Body za CÍLE

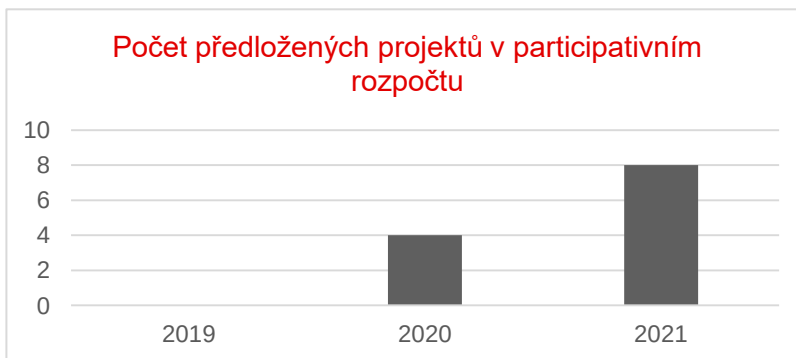
0



5.1.2 Subkritérium 6.2 Měření výkonnosti

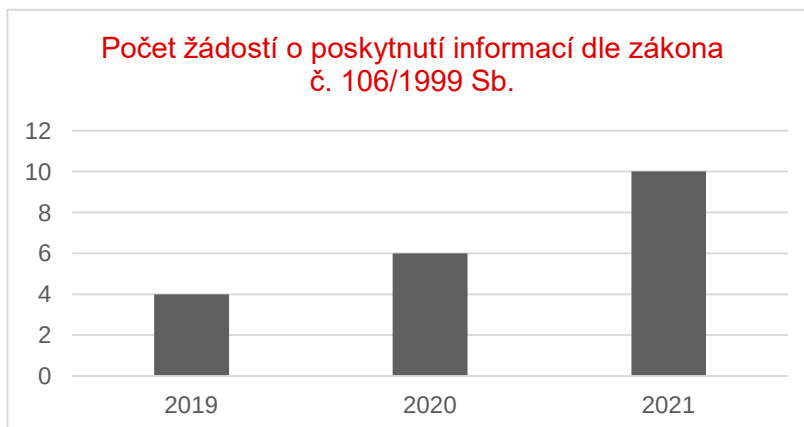
Subkritérium nám měří spokojenost občanů/zákazníků pomocí ukazatelů výkonnosti. Ukazatele pracují s měřitelnými údaji. Z těchto údajů vyplývá úroveň kvality produktů a poskytovaných služeb, transparentnost a dostupnost.

Město v oblasti zvýšení participace občanů začalo využívat participativní rozpočet. Tento nástroj pro zapojení občanů je využíván od roku 2020.



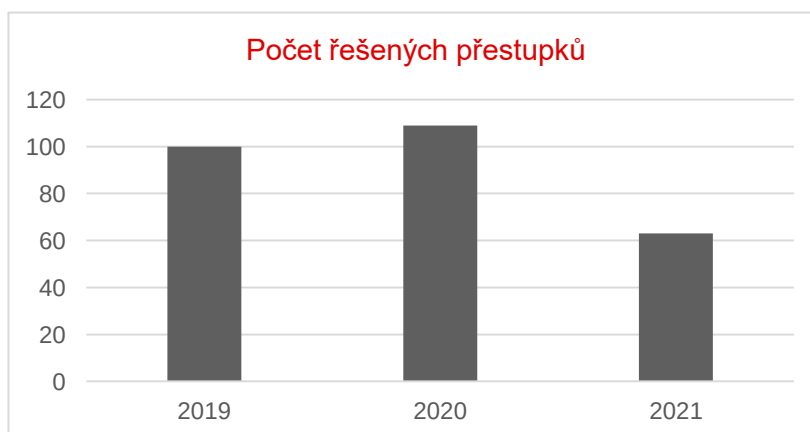
V oblasti počtu informačních a komunikačních kanálů město postupně rozšiřuje jejich portfolio. V posledních letech se k tradičním médiím jako jsou Zručské noviny, vývěsní plochy, úřední deska a webové stránky přidaly facebook, infomaily, mobilní rozhlas a také elektronická úřední deska.

Město vyřizuje žádosti o poskytnutí informací podle zákona č. 106/1999 Sb. a také stížnosti. Počet obdržených žádostí a stížností je zřejmý z níže uvedených grafů.



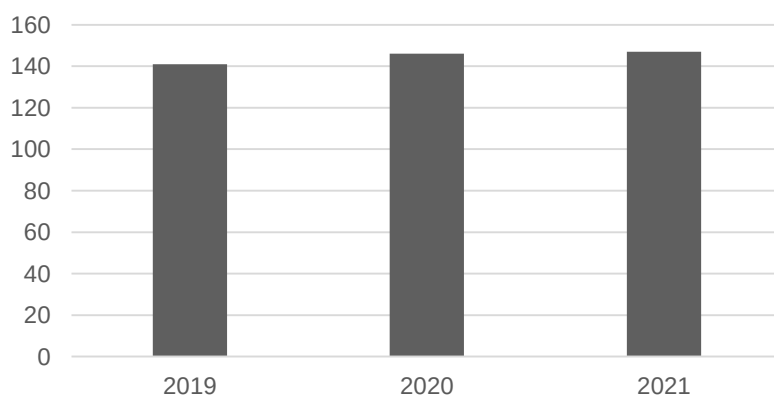


Výkonnost úřadu také dokládají např. počty vyřízených agend v souvislosti s rybářskými lístky, agendou stavebního úřadu a dalšími službami pro občany i turisty:

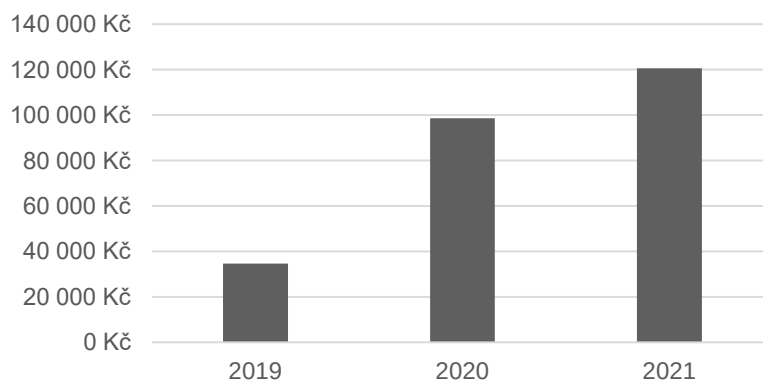




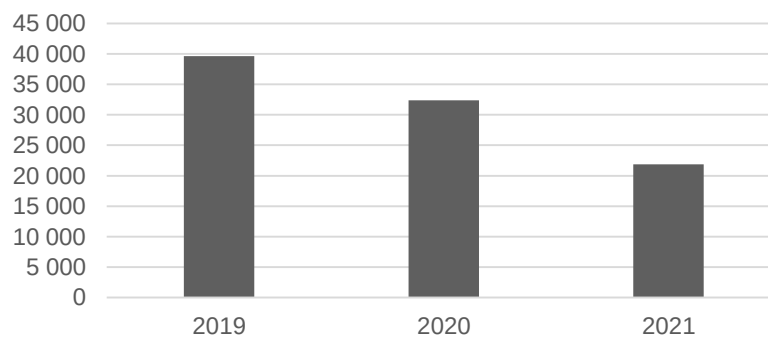
Počet vydaných rozhodnutí a souhlasů Stavebním úřadem



Vyfakturované služby prádelny



Návštěvníci infocentra

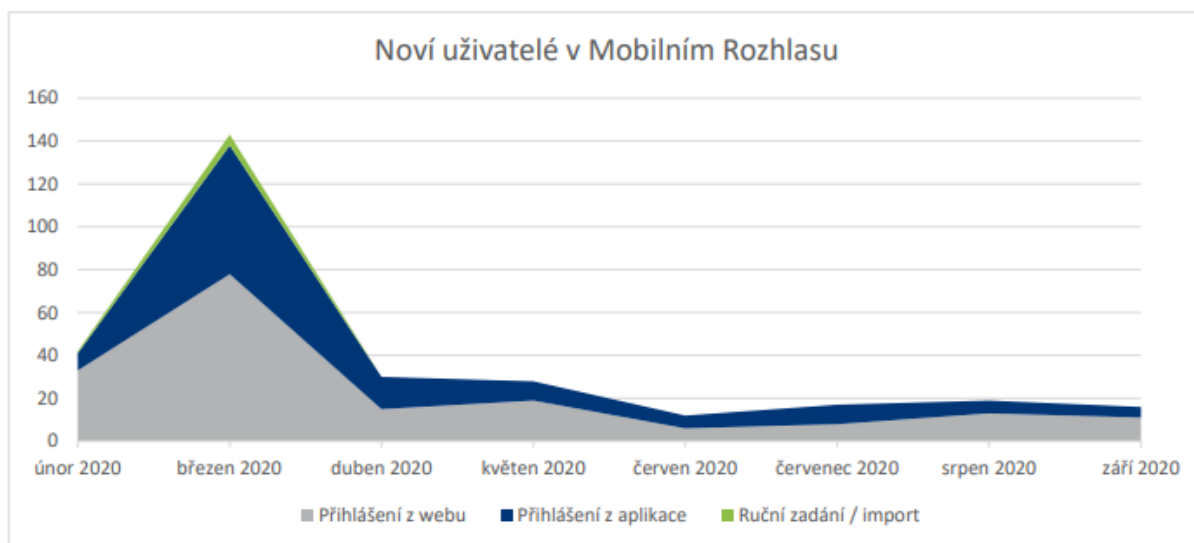




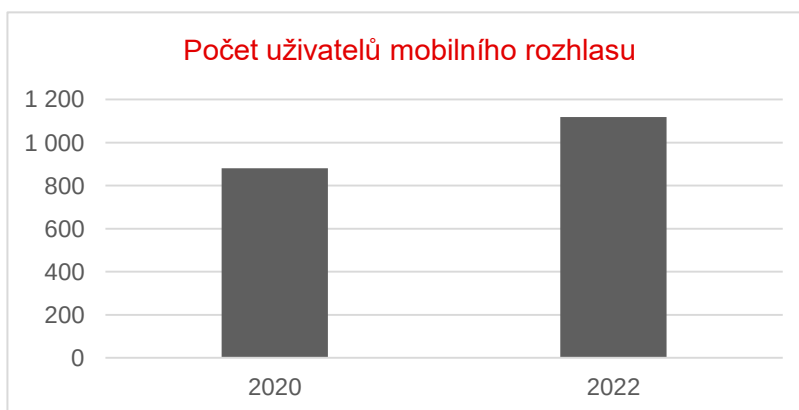
Infocentrum a knihovna vykazují v posledních dvou letech pokles „výkonnosti“, tento fakt je způsobem epidemií COVID – 19, kdy byly tyto instituce po určitou dobu uzavřeny a tak pokleslo jejich využití. Stejný pokles vidíme také u zámku a prohlídkových okruhů, kdy roky 2020 a 2021 jsou také poznamenány covidem.

Statistika návštěvnosti zámek - prohlídkové okruhy			
	2019	2020	2021
Malý zámecký okruh	4 271	3 663	3 848
Velký zámecký okruh	6 001	5 876	7 010
Den ve Zručí - Zručné dobroty	55	43	14
Galerie	157	157	85
Kolowratská věž	3 758	1 833	2 083
Muzeum Baťa	359	85	188
Svět kostiček a panenek	4 814	1 813	2 878
Příběh řeky Sázavy	1 388	1 006	331
Stezka rytíře Miloty z Kolowrat	1 395	957	1 157
Vodácké muzeum	2 663	1 444	1 590
Zručský den pro děti - Hellas	307	13	84
Zážitky u Želivky	93	98	32
Hradozámecká noc	153	177	175
KBR - Vodácké muzeum	10	11	0
KBR - Kolowratská věž	21	0	0
Autíčka DDH	2 081	641	945

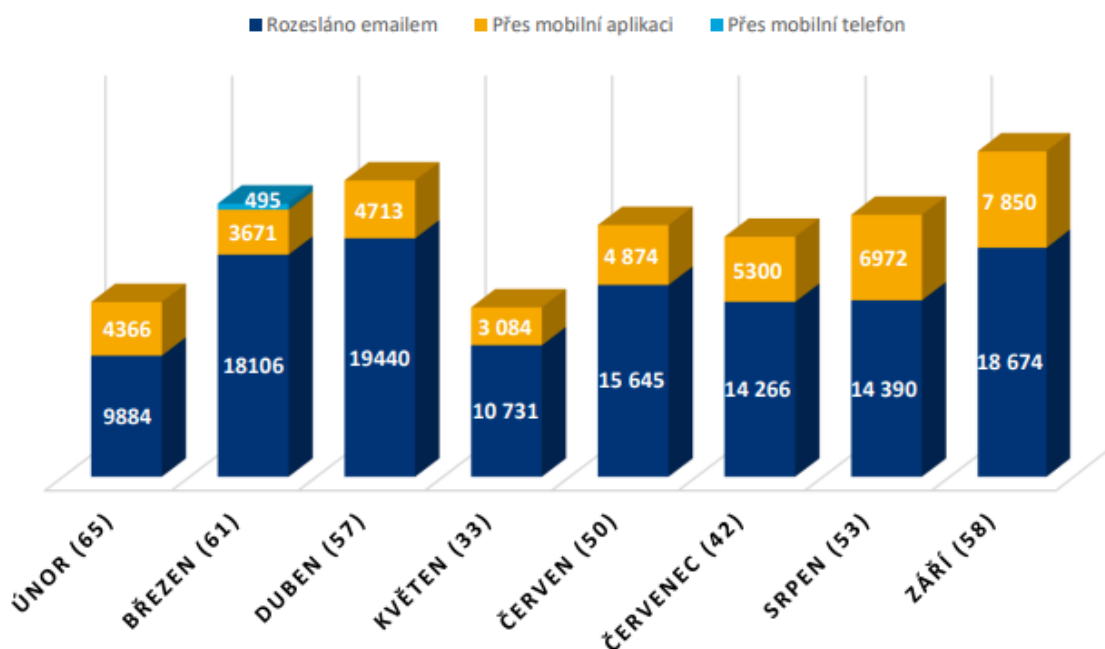
Město informuje občany několika kanály. Pravidelně vychází měsíční zpravodaj Zručské noviny. Jednou týdně jsou uveřejňovány aktuality na facebookovém profilu města, který byl zřízen jako moderní komunikační nástroj. Pravidelně jsou rozesílány infomaily. Informace jsou také vkládány na webové stránky města, úřední desku a výlepní plochy. Využíván je také městský rozhlas. Pro oblast komunikace byla v roce 2020 vypracována komunikační strategie. Níže uvedené grafy zobrazují vybrané kvantifikované ukazatele.



Nejvíce nových uživatelů se přihlásilo v rámci kampaně v březnu 2020, dále se stabilně přihlašovali noví uživatelé. K září 2020 bylo k mobilnímu rozhlasu přihlášeno celkem 880 uživatelů, k dubnu 2022 je to již 1 118 uživatelů.



Statistika celkového počtu rozeslaných sdělení přes jednotlivé kanály v rámci Mobilního rozhlasu



Pozn. V závorce je uveden počet unikátních sdělení.

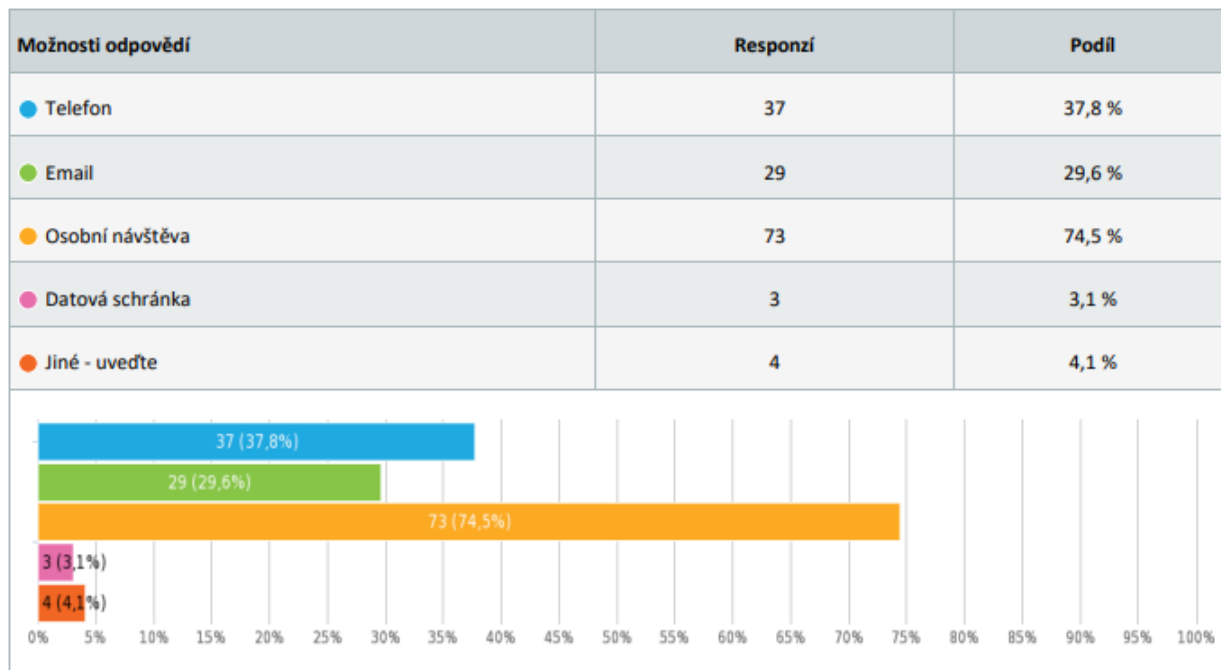
Výše uvedený graf uvádí využití typu média (SMS, mobilní aplikace, e-mail) v rámci mobilního rozhlasu v roce 2020. SMS zprávy jsou využívány jen výjimečně a v březnu byly rozeslány v souvislosti s epidemií COVID 19. Od začátku využívání mobilního rozhlasu bylo odesláno přibližně 600 tis. emailů.

Občané mají dále možnost přes aplikace zasílat podněty k řešení (např. opravy, nepořádek, apod.), celkem bylo vyřešeno 220 podnětů.

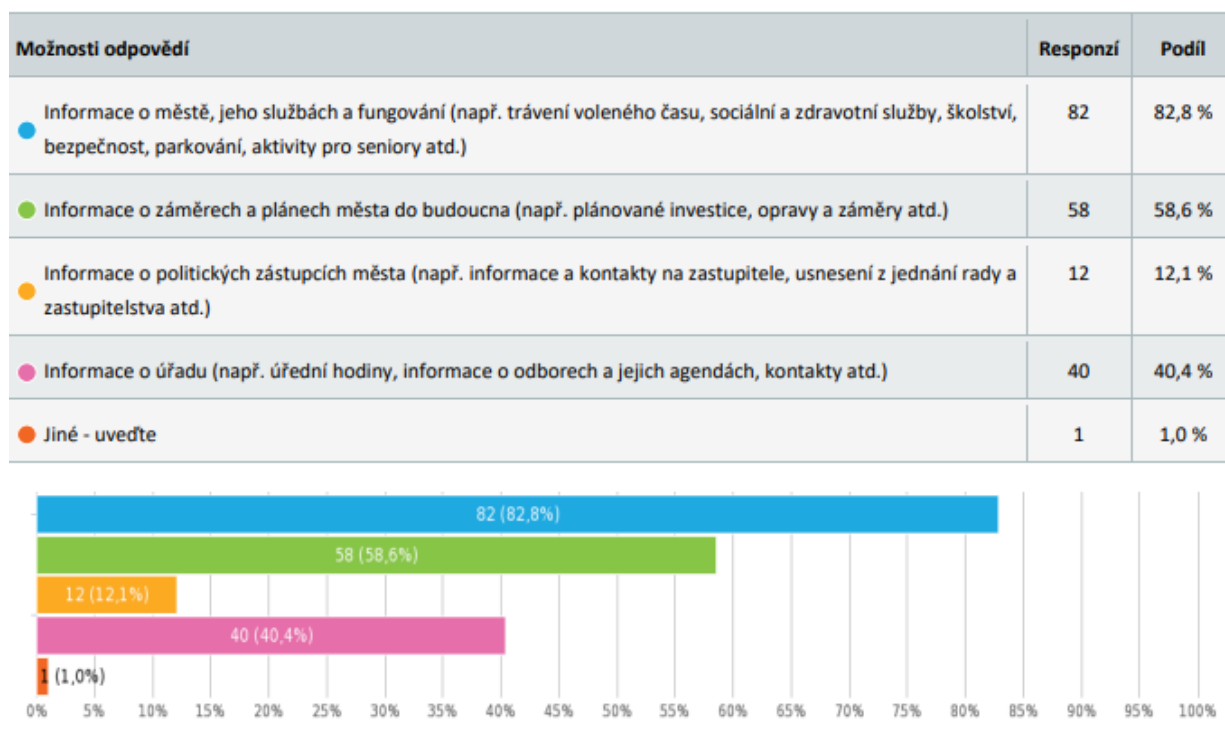
V oblasti **komunikace** bylo také provedeno **dotazníkové šetření** mezi občany, jehož některé výstupy uvádíme níže.



Jakým způsobem nejčastěji komunikujete při vyřizování záležitostí s městským úřadem?



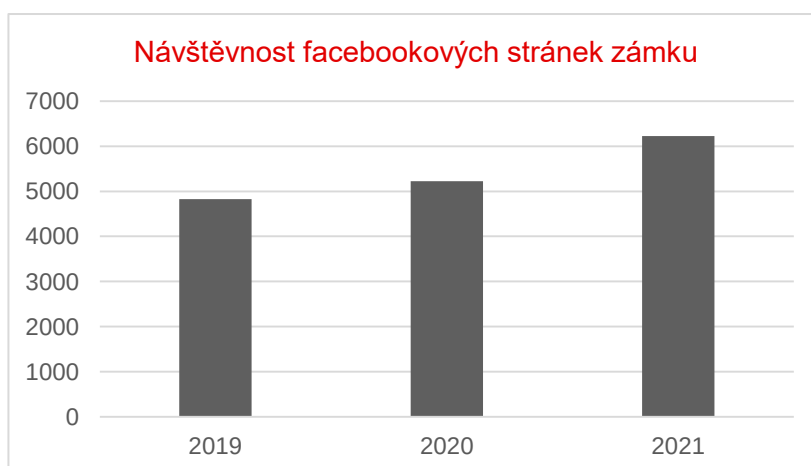
Jaké typy informací nejčastěji vyhledáváte o městě nebo jeho úřadu?



Další ukazatele zobrazují návštěvnost facebooku a webových stránek



Pokles ve využívání webových stránek je pravděpodobně způsoben jednak covidovou epidemií, kdy bylo pořádáno méně akcí a dále také paralelně uveřejňovanými informacemi v jiných kanálech – např. mobilní rozhlas, facebook. Další aspektem ovlivňujícím nižší návštěvnost webu města je fakt, že v roce 2019 vznikl samostatný web zámku.



Návštěvnost informačních kanálů zámku, zaměřených především na turisty má pozitivní trend. Otevírací doby, resp. **úřední hodiny** jsou předmětem benchmarkingové iniciativy s obdobně velkým městským úřadem.



Provozní doba městského úřadu je v úřední dny:

Pondělí: 8:00 – 10:45 a 11:45 – 16:45

Středa: 8:00 – 10:45 a 11:45 – 16:45

Po telefonické dohodě je možná individuální schůzka i mimo úřední hodiny.

Provedeme-li benchmark s obdobně velkým městem Mníšek pod Brdy, tak přístup k úředním hodinám je obdobný. V Mníšku pod Brdy jsou shodně stanoveny úřední dny, ale rozsah úředních hodin je o jednu a půl hodiny širší.

Úřední hodiny městského úřadu Mníšek pod Brdy

Pondělí: 7:30 – 11:30 a 12:30 – 17:30

Středa: 7:30 – 11:30 a 12:30 – 17:30

OBČANÉ/ZÁKAZÍCI – VÝSLEDKY		
Měření výkonnosti		
Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	
- Velké množství komunikačních nástrojů (web, noviny, Facebook, Mobilní rozhlas, vývěsky, ..). - Aktuálnost poskytovaných informací (pravidelné týdenní info na facebooku). - Možnost připojení k internetu v budově úřadu – free Wifi. - Bezbariérový přístup na úřad (výťah, plošina). - WC s přebalovacím pultem, bezbariérové WC. - Přehledný orientační systém. - Organizace charitativních sbírek. - Mobilní rozhlas a jeho vzrůstající využití.	- Chybějící zpětná vazba od občanů. - Rezervy ve využití elektronizace procesů mezi občany a úřadem. - Počet zapojených občanů do mobilního rozhlasu – stále jsou zde rezervy. - Využití el. médií pro informování – stále jsou zde rezervy. - O kvalitě služeb úřadu by více vypovídal ukazatel množství stížností, které byly vyhodnoceny jako oprávněné. - Není definován soubor klíčových ukazatelů výkonnosti pro tuto oblast, který by byl pravidelně sledován. - Ke stávajícím ukazatelům nejsou stanovovány cílové hodnoty.	
Body za TRENDY		40
Body za CÍLE		10

5.2 Kritérium 7: ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY

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

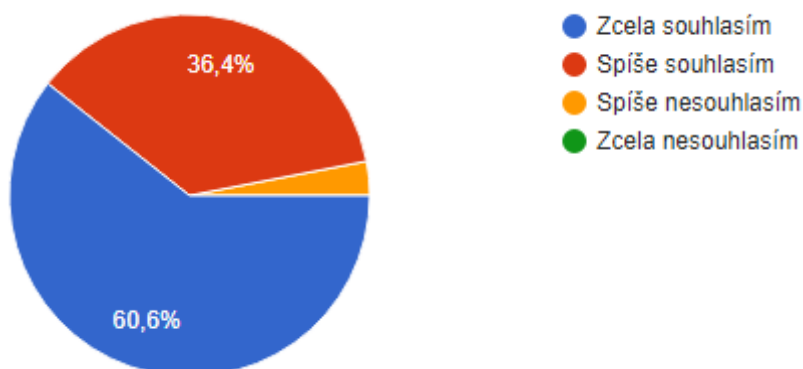
5.2.1 Subkritérium 7.1 Měření vnímání

Na úřadě proběhlo pouze jedno šetření mezi zaměstnanci, a to v březnu 2022. Chybí tak data pro vyhodnocení subkritéria z hlediska změn v čase. Uvádíme tedy výsledky tohoto šetření, které jsou aktuální. Dotazník čítal řadu otázek věcně členěných do 6 témat: obsah a organizace práce, oblast řízení, péče o zaměstnance, funkčnost pracovního kolektivu, vnímání organizace a další náměty. Dotazníky vyplnilo více než 50 % zaměstnanců (34 respondentů).

Vyhodnocení úvodního dotazníkového šetření

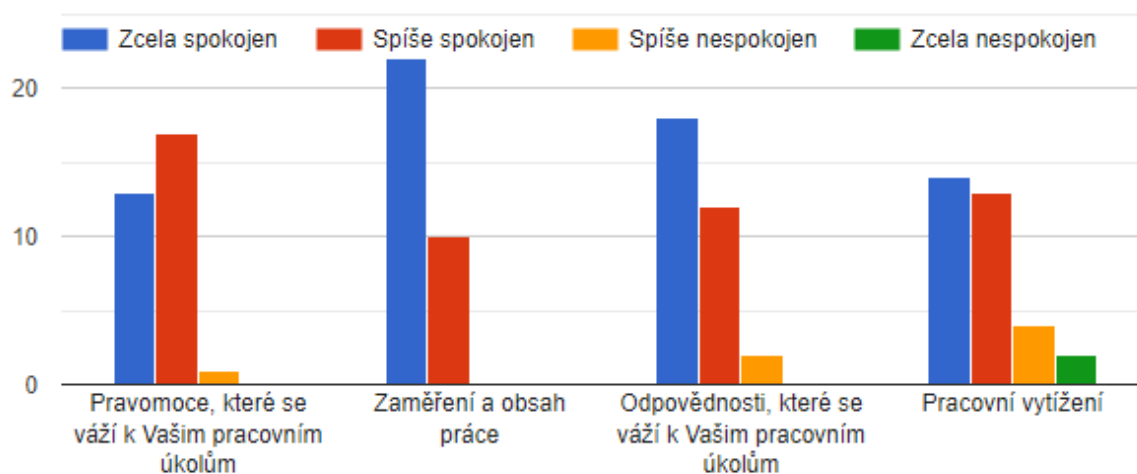
Obsah a rozsah práce

Mám vytvořeny adekvátní podmínky pro řádný výkon mé práce



Z této odpovědi vyplývá, že naprostá většina dotazovaných je spokojena se svými podmínkami pro výkon práce.

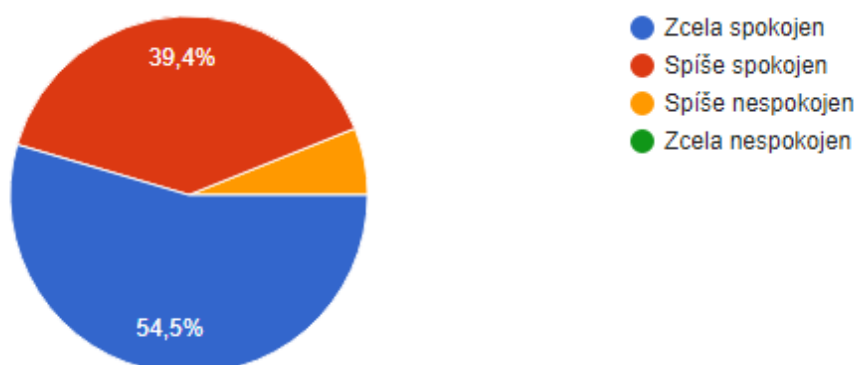
Níže prosím vyjádřete míru spokojenosti s jednotlivými parametry týkajícími se obsahu a organizace Vaší práce



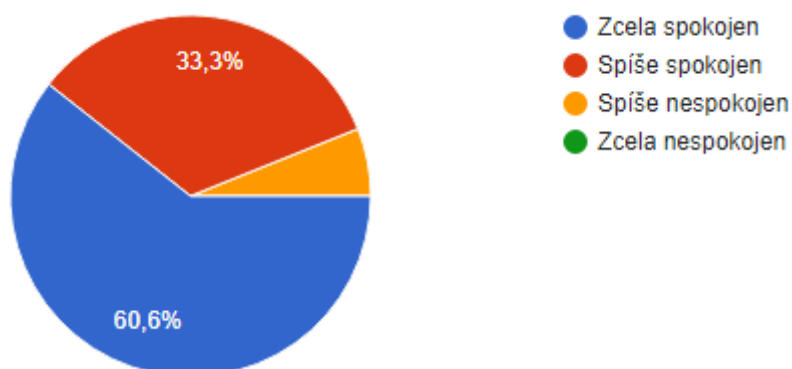
V oblasti spokojenosti s jednotlivými parametry, které se týkají obsahu a organizace práce, je většina zaměstnanců spokojena. Oblastí, kde jsou spatřovány problémy, je především pracovní vytížení.

Oblast řízení

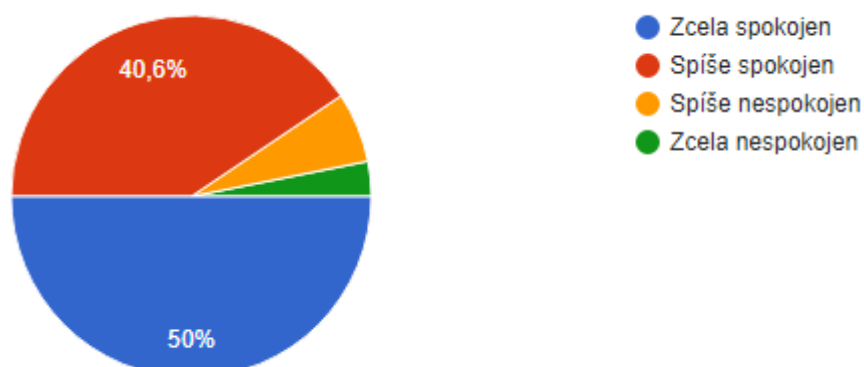
Jak jste spokojen(a) se způsobem, jakým Vás nadřízený zapojuje do rozhodování ovlivňujícího Váš výkon práce.



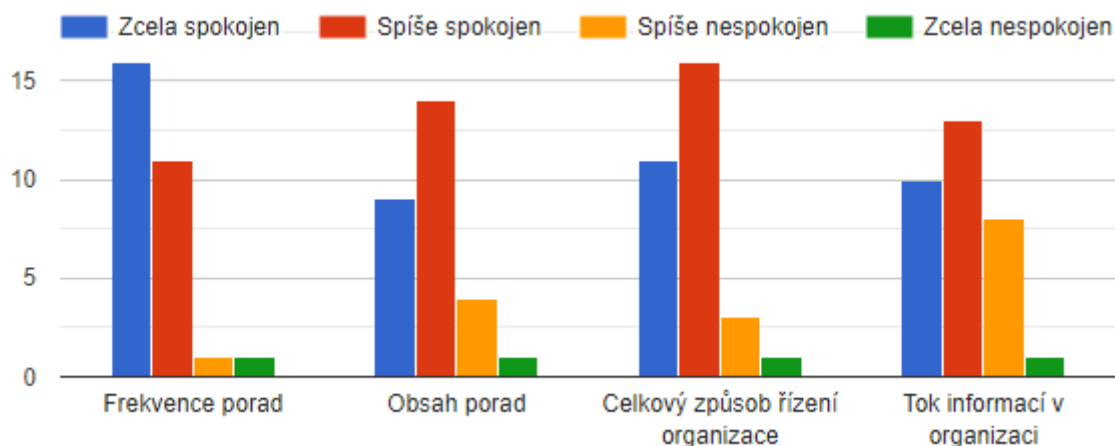
Jak jste spokojen(a) s formou a včasností zpětné vazby, kterou dostáváte od svého přímého nadřízeného k výstupům Vaší práce?



Jak jste spokojen(a) s přístupem nadřízeného k Vaším návrhům na zlepšování / změny?

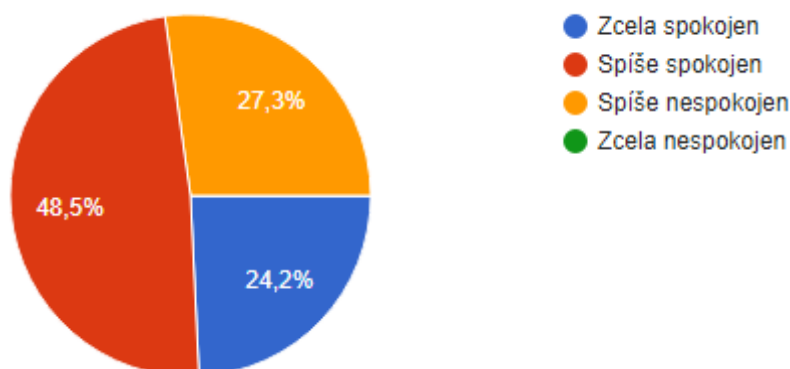


Níže prosím vyjádřete míru spokojenosti s dalšími oblastmi týkajícími se řízení organizace.



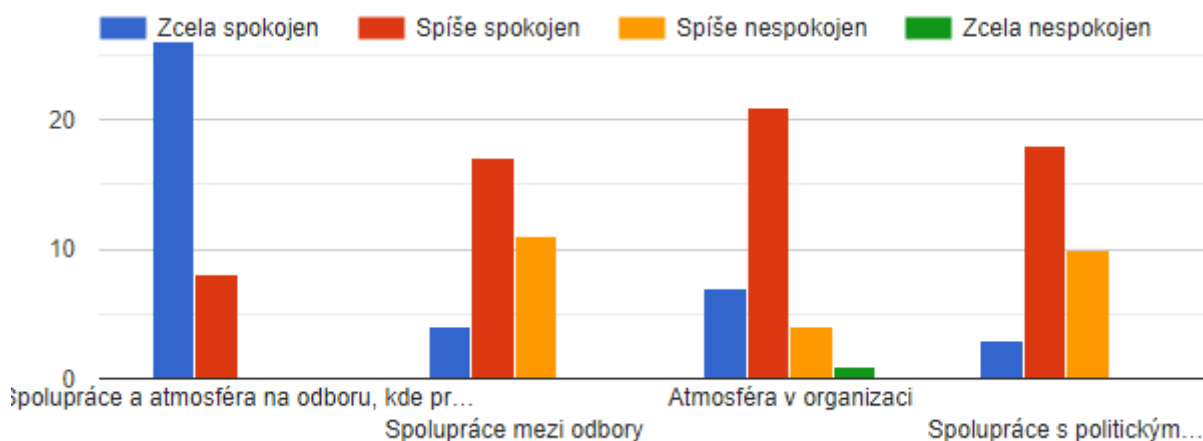
Péče o zaměstnance

Jak jste spokojen(a) se způsobem hodnocení a motivování uplatňovaným v organizaci?



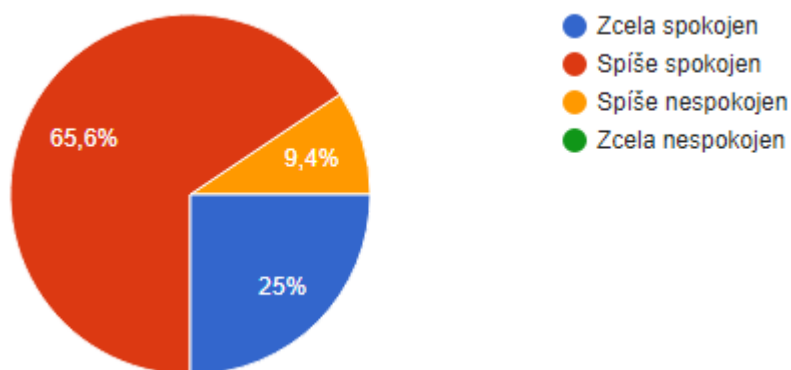
Funkčnost pracovního kolektivu

Níže prosím vyjádřete míru spokojenosti se spoluprací a atmosférou v organizaci.

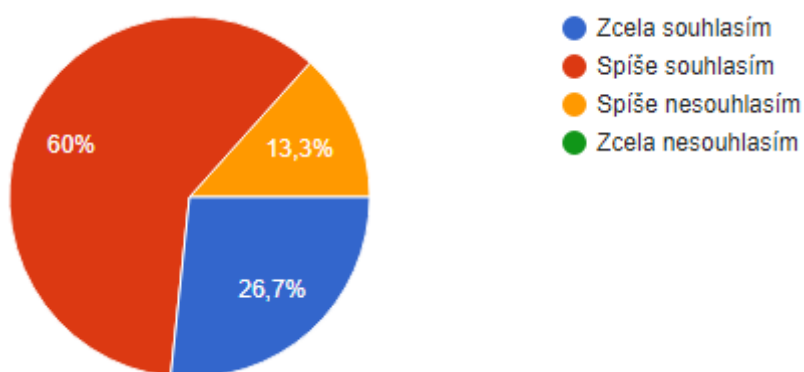


Vnímání organizace

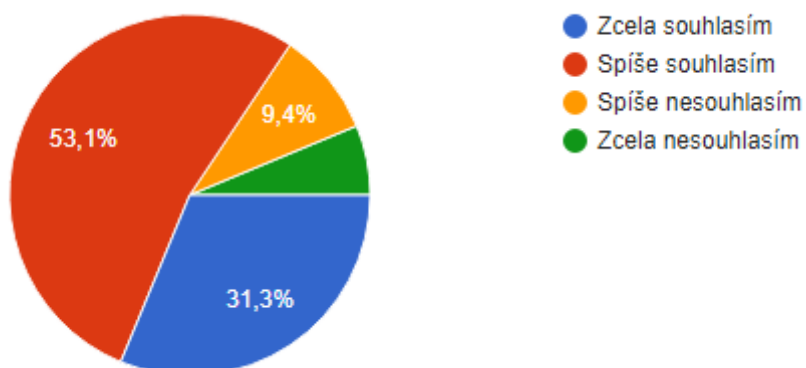
Jak jste spokojen(a) se způsobem, jakým se organizace prezentuje veřejnosti?



Znám strategii a cíle organizace a mám možnost se na jejich tvorbě a naplňování podílet.

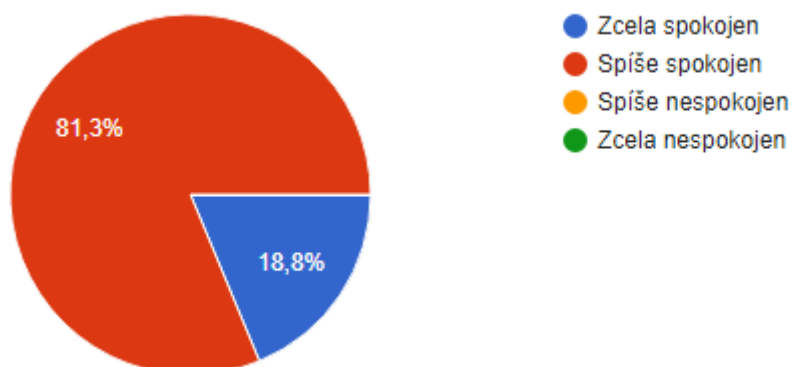


Vedení organizace je otevřené připomínkám a názorům zaměstnanců.





Jaká je Vaše celková spokojenost jako zaměstnance?



ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY		
Měření vnímání		
Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	
- Bylo zavedeno zjišťování spokojenosti zaměstnanců. - Ochota zapojit se do zjišťování spokojenosti (zapojilo se více než 50% zaměstnanců). - Pracovní prostředí a pomůcky jsou průběžně řešeny dle individuálních požadavků pracovníků (rozhovory v rámci ročního hodnocení). - Možnost sladování práce s rodinným životem je řešena pružnou pracovní dobou, možností neplaceného volna v období prázdnin, individuální dohodou v konkrétních případech. - V období COVID byl pilotně vyzkoušen model práce z domova u vybraných profesí. - Dobře nastavený benefitní systém pro zaměstnance.	- Oblast pracovního vytížení. - Oblast hodnocení, motivování. - Špatně nastavené procesy, prolínající se mezi odbory. - Nedostatečná zpětná vazba, řešení připomínek a podnětů. - Neefektivní systém oběhu dokumentů. - Nesystematické sledování spokojenosti zaměstnanců. - Není definován soubor klíčových ukazatelů výkonnosti pro tuto oblast, který by byl pravidelně sledován. - Ke stávajícím ukazatelům nejsou stanovovány cílové hodnoty.	
Body za TRENDY		40
Body za CÍLE		0

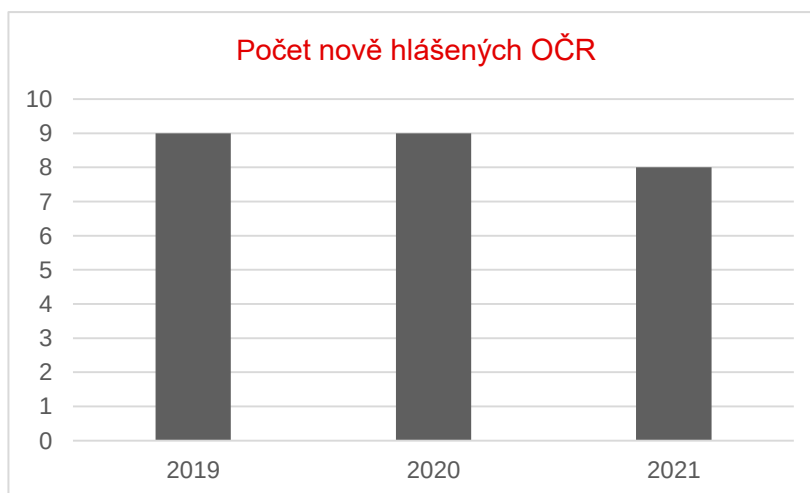
5.2.2 Subkritérium 7.2 Měření výkonnosti

Měření výkonnosti zaměstnanců je tvořeno prostřednictvím vnitřních výkonnostních ukazatelů. Ty umožňují organizaci měřit výsledky týkající se chování zaměstnanců, jejich výkonnosti, rozvoje dovedností, motivace i míry interních pracovních evidencí (např. nemocnost, fluktuace, počet stížností zaměstnanců, počet návrhů a inovace)





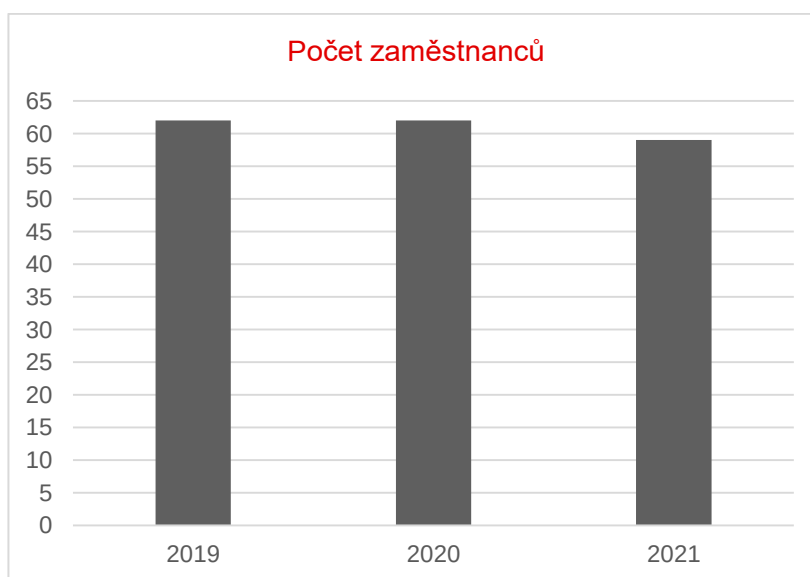
Počet hlášených pracovních neschopností je na nízké úrovni, krátkodobé zdravotní absence jsou řešeny „indispozičním volnem“ – nárok má každý zaměstnanec v počtu 3 dnů.



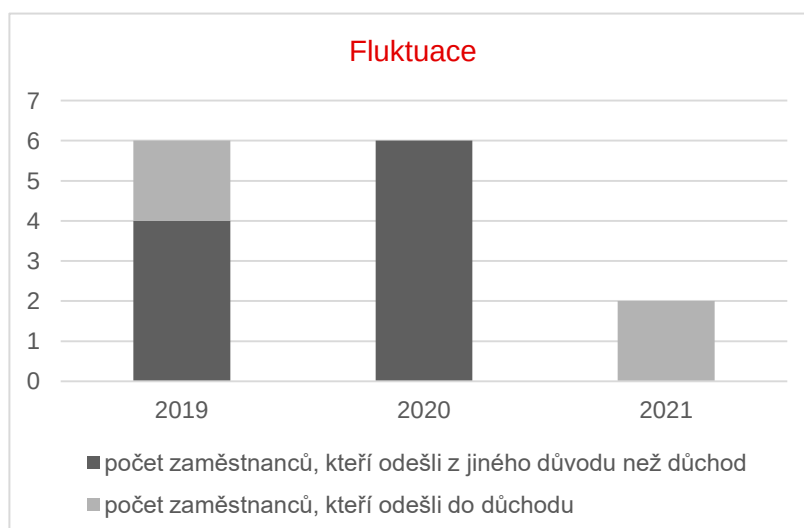
Počet absencí z důvodu ošetřování člena rodiny je také na nízké úrovni. Město má v současné době nízký zaměstnaných rodičů s dětmi do 10 let. Situace se může změnit po návratu zaměstnankyň z mateřské dovolené.



Počet pracovních úrazů se stabilně drží na nízké úrovni. Na BOZP je kladen důraz, zaměstnanci jsou opakovaně proškolení v oblasti BOZP včetně školení řidičů.



Počet zaměstnanců je také stabilizován a pohybuje se kolem 60 zaměstnanců.



Fluktuace je také na nízké úrovni, v roce 2021 odešli jen zaměstnanci do důchodu. Úřad má stabilizované personální obsazení.



Poslední tři roky je objem prostředků určených do sociálního fondu ve výši 4,4% hrubých mezd zaměstnanců na HPP.

ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY		
Měření výkonnosti		
Silné stránky		Oblasti pro zlepšení
- Nízká fluktuace. - Nízký počet pracovních neschopností, OČR a pracovních úrazů. - Velký objem prostředků na sociální fond.		- Není definován soubor klíčových ukazatelů výkonnosti pro tuto oblast, který by byl pravidelně sledován. - Ke stávajícím ukazatelům nejsou stanovovány cílové hodnoty.
Body za TRENDY		40
Body za CÍLE		0

5.3 Kritérium 8: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST – VÝSLEDKY

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

Hlavním rysem společenské odpovědnosti je vůle organizace jednak do svého rozhodování integrovat sociální a ekonomické aspekty a dále reagovat na dopady vlastních rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí. Společenská odpovědnost je nedílnou součástí strategie organizace. Strategické cíle jsou kontrolovány z hlediska společenské odpovědnosti tak, aby se zabránilo nechtěným následkům.

Organizace by měla zlepšovat:

- Svou pověst a image vůči občanské společnosti
- Svou schopnost získávat, motivovat, angažovat a udržet si zaměstnance
- Své vztahy s organizacemi, dalšími organizacemi veřejného sektoru, médii, dodavateli, občany/zákazníky a komunitou ve které působí



5.3.1 Subkritérium 8.1 Měření vnímání

Toto subkritérium se zaměřuje na měření vnímání výkonnosti organizace komunitami na místní, regionální a národní úrovni. Toto vnímání signalizuje účelnost sociální a environmentální strategie organizace. Zahrnuje v sobě hledisko transparentnosti, dopadu na kvalitu života a kvalitu demokracie, etického chování vůči občanům, přístupu a výsledků vlivu na životní prostředí.

Město poskytuje nad rámec svých povinností občanům několik služeb, kterými se snaží zkvalitnit život.

Měření vnímání můžeme vyhodnotit např. z šetření spokojenosti klientů pečovatelské služby. Probíhají také průzkumy spokojenosti klientů úřadu, turistů i zaměstnanců úřadu.

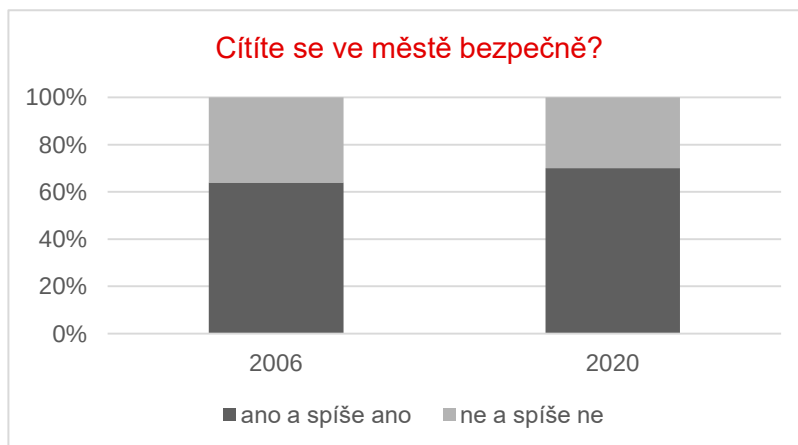
Město se také zaměřuje na zapojení občanů do rozhodování např. formou participativního rozpočtu, který se každoročně vyhlašuje a zájem o něj se zvyšuje.

Město obdrželo ocenění za komunální projekt roku 2020 „Chytrá obec“ za projekt zaměřený na sledování energií aplikací systému flowbox.

Spokojenost klientů pečovatelské služby

Město poskytuje pečovatelskou službu svým občanům. Sleduje také spokojenost klientů s poskytováním této služby. V lednu a únoru roku 2022 proběhlo dotazníkové šetření mezi uživateli. Z poskytnutých 40 dotazníků se vrátilo 24, tedy více než 50 %. Všichni respondenti jsou se službou spokojeni a to ve všech zjišťovaných hlediscích.

Oblast bezpečnosti



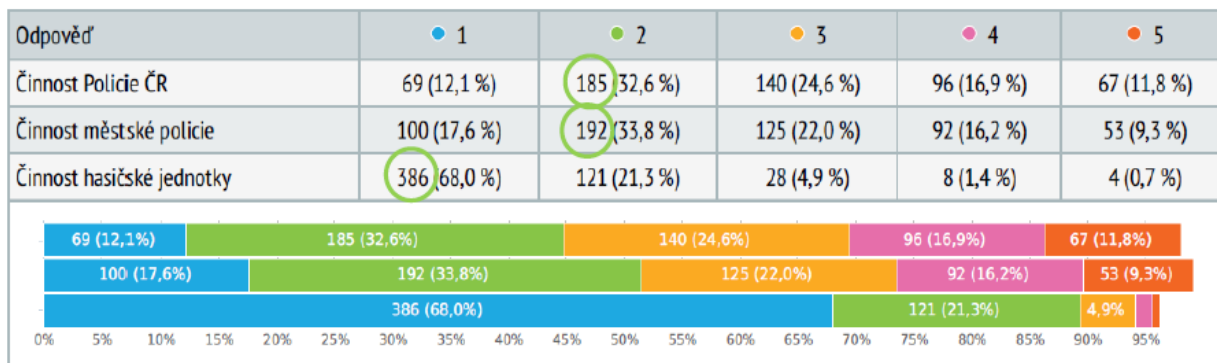
Co vnímáte jako největší problém z hlediska bezpečnosti ve městě? (zodpovězeno 293x). U této otázky je označena odpověď s největší četností v černém kroužku.

Co vnímáte jako největší problém z hlediska bezpečnosti ve městě?	1	problémy s drogami, narkomany, opilými lidmi	77
	2	agenturní pracovníci, pracovníci z cizích zemí, cizinci	62
	3	absence policie, nečinnost policie, omezené pravomoce městské policie, obava ze zrušení police	58
	4	okolí hotelu Baťov	45
	5	snížený pocit bezpečí v nočních hodinách	20
	6	okolí a park u pošty	17
	7	nepříznivost občané	16
	8	okolí náměstí Míru	12



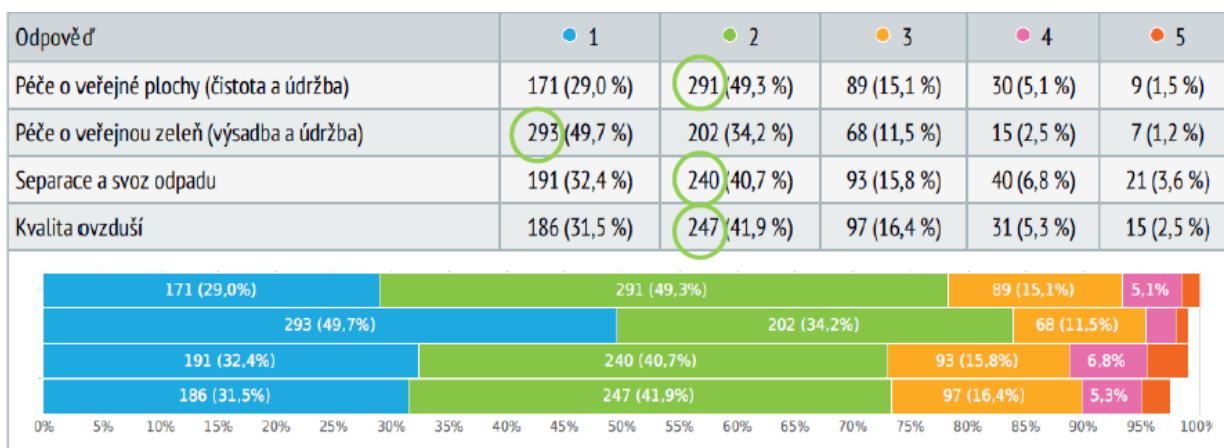
Problémy s drogami, narkomany a opilými lidmi vnímají občané jako největší problém v oblasti bezpečnosti. Toto je způsobeno několika nepřizpůsobivými občany, kteří se pohybují na frekventovaných místech. Tento faktor způsobuje negativní vnímání občanů v oblasti bezpečnosti, přestože z objektivních dat vyplývá, že město Zruč má nízkou kriminalitu.

Jak hodnotíte úroveň, kvalitu a způsob zajišťování bezpečnosti ve městě? (zodpovězeno 568x) (rok 2020)



Spokojenost s péčí o životní prostředí a veřejná prostranství (rok 2020)

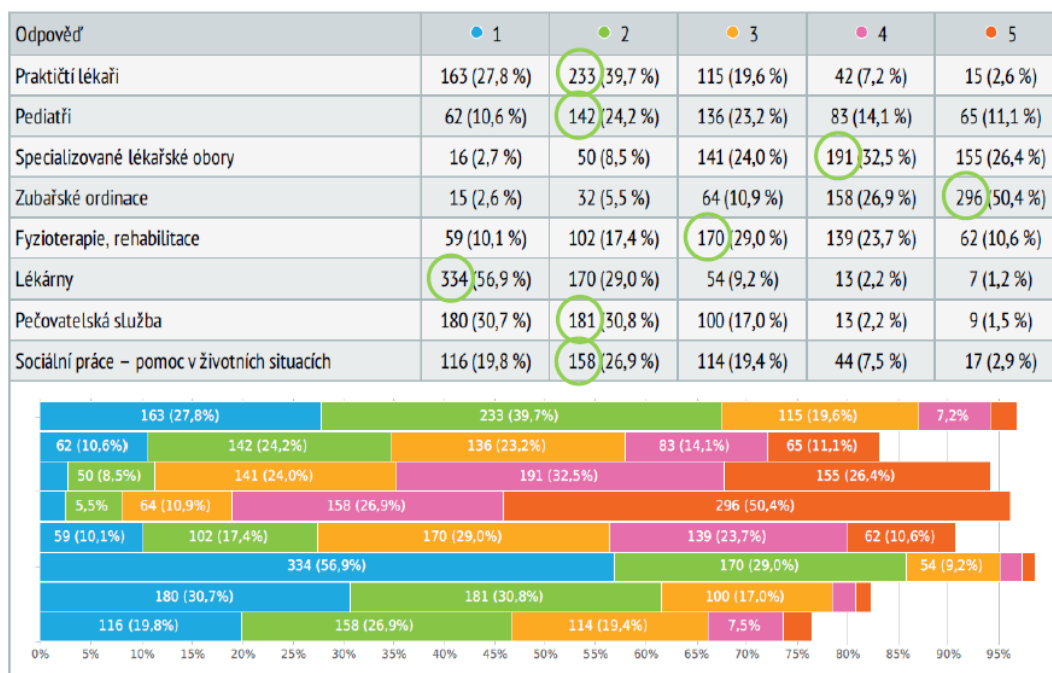
Jak hodnotíte kvalitu péče o životní prostředí a veřejná prostranství? (zodpovězeno 590x)





Spokojenost s dostupností sociálních a zdravotních služeb (rok 2020)

Jak hodnotíte kvalitu a dostupnost sociální a zdravotní péče ve městě? (zodpovězeno 587x)



SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST – VÝSLEDKY		
Měření vnímání		
Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	
- Podpora spolkové činnosti, NNO. - Dobré hodnocení pečovatelské služby. - Dobrá úroveň péče o zeleň. - Úspěšné využívání dotačních titulů.	- Není definován soubor klíčových ukazatelů výkonnosti pro tuto oblast, který by byl pravidelně sledován. - Ke stávajícím ukazatelům nejsou stanovovány cílové hodnoty.	
Body za TRENDY		10
Body za CÍLE		0

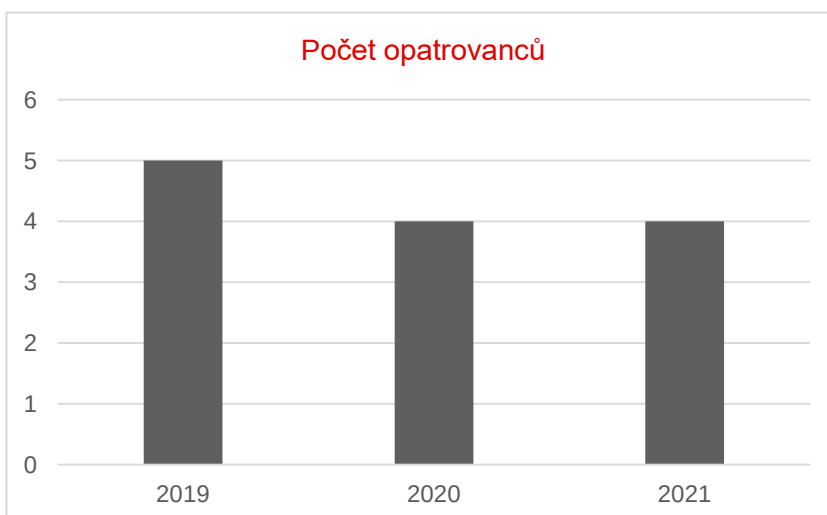
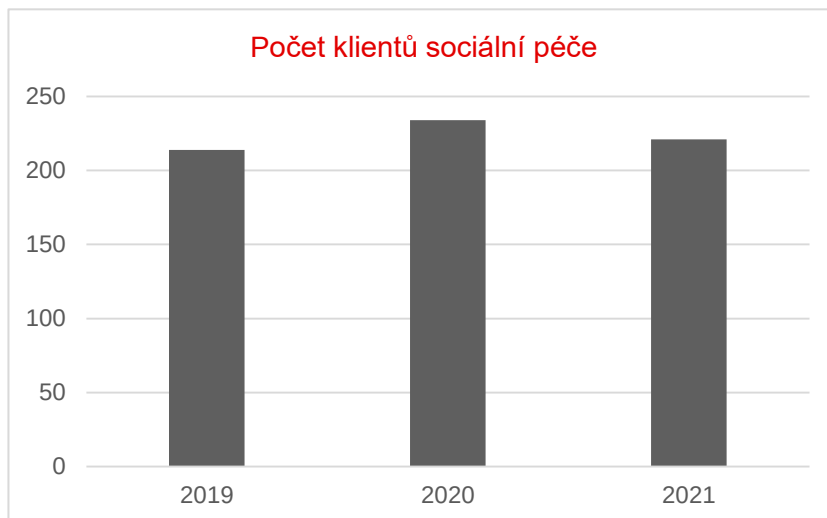
5.3.2 Subkritérium 8.2 Měření výkonnosti

Sociální práce

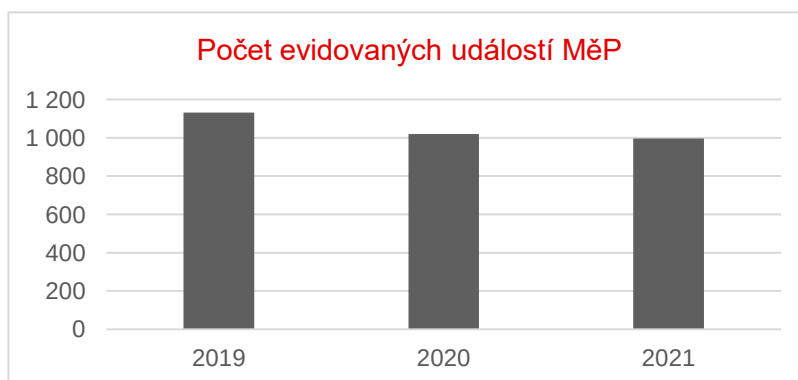




Z výše uvedeného grafu je patrné zvyšování počtu klientů pečovatelské služby v posledním roce, počet klientů vzrostl i v souvislosti s potřebou péče v době „covidu“.



Bezpečnost



	2018	2019	2020	2021
Celkem evidováno událostí	1067	1131	1020	997
Přestupky celkem	61	240	121	114
Trestné činy	4	7	10	6



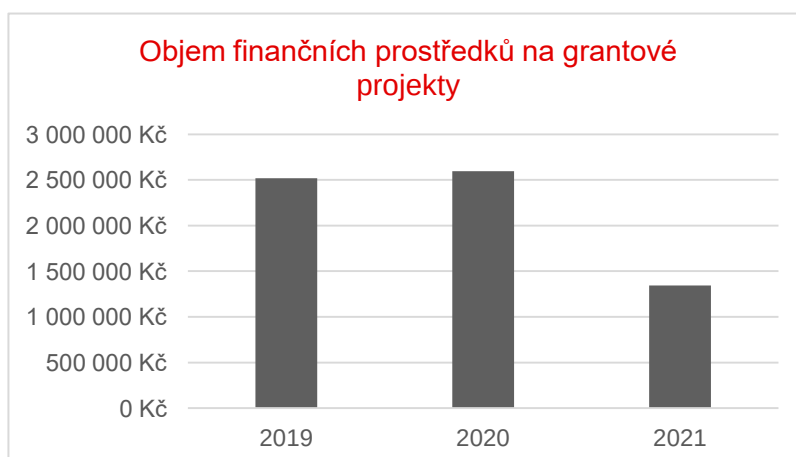
Asistence na žádost	32	46	41	44
Žádosti o pomoc radu službu	150	165	163	113
Žádosti o spolupráci	45	39	34	44
Upozorňování na zjištěné nedostatky	120	54	37	52
Hlášení závad, škodní události		40	48	57
Volné pobíhání psů	65	90	70	42
Ztráty a nálezy	73	71	56	63
Vraky a odložená vozidla	4	7	13	4
Stížnosti	71	62	81	69
Dopravní nehody	8	7	9	13
PCO	217	144	157	187
Život Plus	23	13	2	3
Likvidace bodavého hmyzu	4	4	3	10
Ostatní evidované události při výkonu služby MěP	190	142	175	176

	2018	2019	2020	2021
Celkem události	61	240	121	114
Přestupky v dopravě	10	142	54	51
Přestupky proti veřejnému pořádku	14	25	18	29
Přestupky proti občanskému soužití	7	10	9	2
Přestupky proti majetku	10	13	11	9
Porušení obecně závazných vyhlášek	20	46	24	19
Ostatní přestupky	-	4	5	4
Projednáno příkazem na místě celkem	42	88	19	12
Z toho pokutou na místě zaplacenou	22	76	15	10
Z toho pokutou na místě nezaplacenou	5	12	4	2
Projednáno domluvou	-	125	73	81
Projednáno napomenutím	15	-	-	-
Oznámení správnímu orgánu, PČR	12	29	29	21

Podpora spolkové činnosti

Velká podpora je věnována spolkům a spolkové činnosti. Spolky mají zdarma zázemí ve Spolkovém domě a jsou formou grantů podporovány z rozpočtu Města.

Objem prostředků do spolků a kulturních akcí pořádaných NNO, ale i občany a dalšími subjekty působícími na území města zobrazuje následující graf.

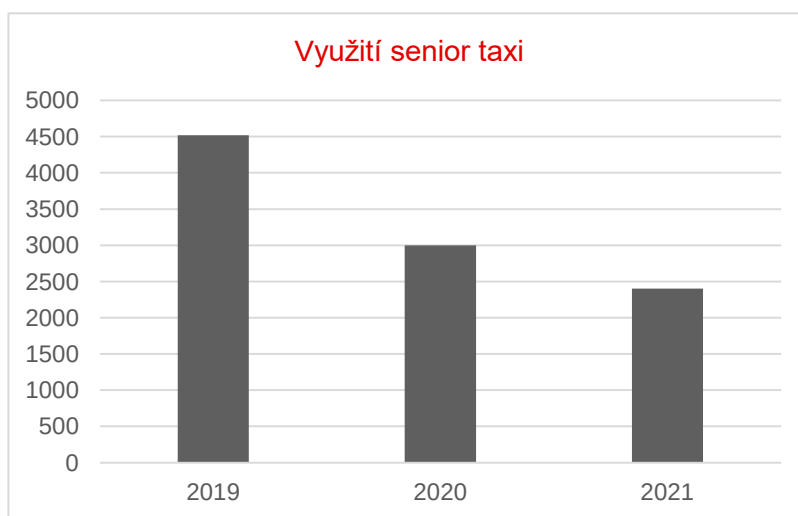




Po dlouhou dobu byl stabilně rozdělován objem finančních prostředků kolem 2,5 mil Kč ročně. V roce 2021 z důvodu covidu a z něj plynoucích nižších příjmů pro město bylo provedeno snížení podpory na 2 mil Kč, přesto se z důvodu COVIDU několik podpořených akcí neuskutečnilo a vyčleněná částka nebyla vyčerpána.

Služby pro seniory

V oblasti sociální odpovědnosti město nabízí službu senior taxi, kde na dopravu seniorů po městě přispívá z rozpočtu. Klesající trend je ovlivněn epidemií COVID 19 a obavami seniorů. Senioři mohou také využívat službu hodinový pomocník k řešení drobných technických závad v domácnosti.



Péče o životní prostředí

Město se zaměřuje na ekologii, péči o zeleň a environmentální udržitelnost. Většina městských objektů je zateplena. Zároveň byl v posledních letech zakoupen elektromobil pro technické služby. Zrealizováno bylo několik etap obnovy veřejné zeleně. Vybudován byl rybník. Město se pravidelně zapojuje do ekologicky laděných akcí „Čistá řeka Sázava“ a „Čisté město“.

Třídění odpadů

Město se zaměřuje na třídění odpadů a optimalizaci infrastruktury, která slouží pro třídění odpadů. Navyšuje se počet hnízd (54 v roce 2019, 56 v roce 2020 a 59 v roce 2021) a bylo pořízeno 300 kompostérů, které byly zdarma zapůjčeny domácnostem.

Porovnáme – li produkci vytříděných složek odpadu v roce 2020 s průměrem Středočeského kraje a České republiky, tak jsme mírně nadprůměrní.



Porovnání produkce vytříděných složek odpadu	Zruč nad Sázavou	Středočeský kraj	Česká republika
Komodita	Průměr na ob. (kg/os/rok)	Průměr na ob. (kg/os/rok)	Průměr na ob. (kg/os/rok)
Papír	20,70	58,10	22,00
Plasty	17,70		15,10
Sklo (směs)	16,10		14,00
Nápojový karton (směs)			0,50
Kovy	42,51		13,90
BRO	87,50		
SKO	248,10	290,52	259,80
Objemný odpad	76,81	45,80	46,80

Množství a kapacitu nádob

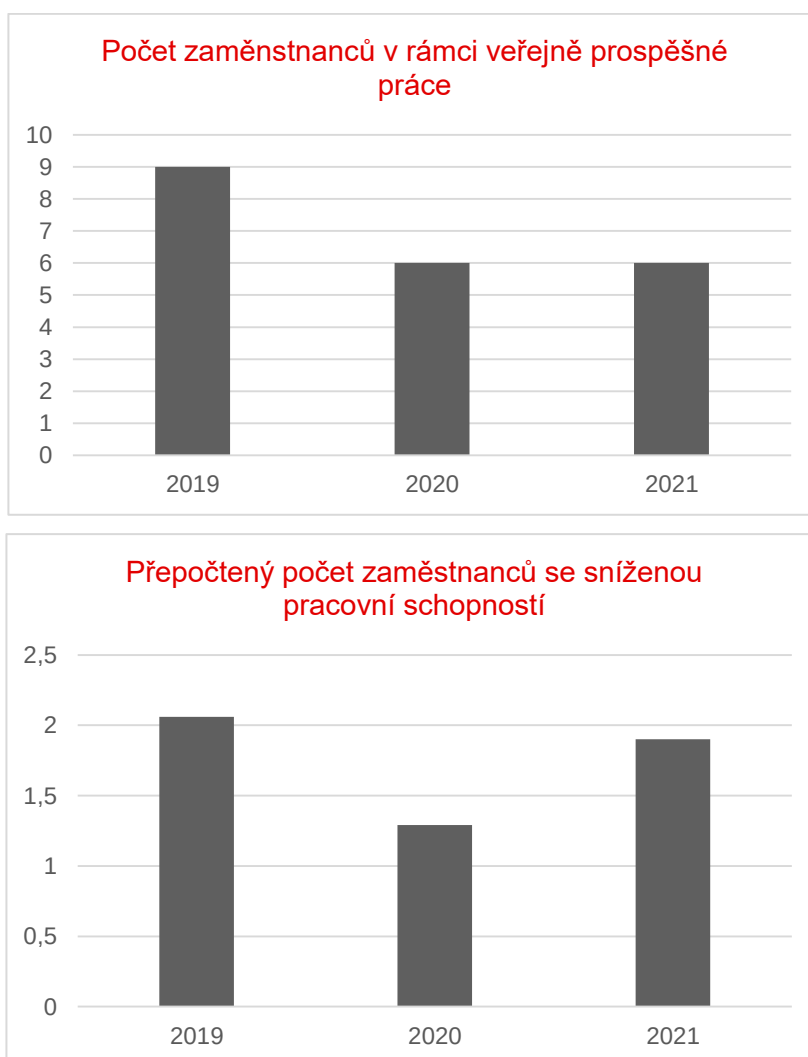
Nádoby objem (l)	Počet (ks)	Celkový objem (l)	Celkový objem (m3)	Celková kapacita (t)	Frekvence svozu (počet svozů/rok)	Celková kapacita s frekvencí svozu (t/rok)
Plast směsný						
	68	56 500	56,50	1,30	52	67,57
Papír						
	60	48 560	48,56	2,72	52	141,41
Sklo						
	59	42 540	42,54	6,81	12	81,68
textil						
	7	17 500	17,50	4,38	18	78,75
olej a tuk						
	25	6 860	6,86	6,52	12	78,20
CELKEM	187	147 600	148	11	116	291

Produkce odpadu v roce 2020

Produkce v roce 2020	t/rok
Papír	94,04
Plast	80,39
Sklo barevné, bílé	73,20
Textil	13,75
Olej a tuk	1,28

Zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce

Město zaměstnává osoby se sníženou pracovní schopností a má k dispozici místa pro veřejně prospěšné práce.



Další aktivity

V rámci podpory prevence zdravotních rizik je Sdružením diabetiků za podpory města každoročně organizováno měření glykémie pro obyvatele Zruče. Dále jsou pořádány besedy a přednášky se zdravotní tematikou.

Společenská odpovědnost města se projevila i v oblasti pomoci lidem v rámci epidemie COVID a to informováním, zapojením pečovatelek a dalšími opatřeními. Pomoc v posledních měsících byla zaměřena na uprchlíky z Ukrajiny, kdy město zorganizovalo věcné sbírky, finanční sbírku a také poskytlo ubytování ve svých prostorách. Pomoc probíhá také zprostředkováním překlady, pomoci s vyřízením dokladů, apod.

V oblasti informování dochází k vydávání Zručských novin (měsíčník), které každá domácnost dostane do schránky zdarma, a jsou k dispozici na webu města. Informace jsou uveřejňovány také na webových stránkách města a aktuality jsou s týdenní frekvencí uveřejňovány na facebookovém profilu města.

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST – VÝSLEDKY

Měření výkonnosti

Silné stránky

- Široké spektrum služeb nabízených občanům především těm ohroženým sociální inkluzí.
- Stabilní podpora spolků a NNO.

Oblasti pro zlepšení

- Není definován soubor klíčových ukazatelů výkonnosti pro tuto oblast, který by byl pravidelně sledován.



	- Ke stávajícím ukazatelům nejsou stanovovány cílové hodnoty.	
Body za TRENDY		40
Body za CÍLE		0

5.4 Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Klíčové výsledky výkonnosti se vztahují k základním měřitelným oblastem, které prokazují úspěšnost organizace v krátkodobém a dlouhodobém horizontu. Tyto výsledky ukazují na způsobilost politik a procesů dosahovat cílů a záměrů stanovených v poslání, vizi a strategickému plánu organizace.

5.4.1 Subkritérium 9.1 Externí výsledky: výstupy a veřejná hodnota

Externí výsledky měří účelnost naplňování strategie organizace z hlediska schopnosti uspokojovat očekávání vnějších zainteresovaných stran a vytvářet veřejnou hodnotu, a to v souladu s posláním a vizí organizace a reformami veřejného sektoru. Město musí posoudit, do jaké míry byly splněny klíčové cíle stanovené ve strategickém plánu z pohledu výstupů – služeb a produktů, výsledků/dopadů – vlivu klíčových aktivit na externí zainteresované strany a společnost tak, aby mohla efektivně zlepšovat svou výkonnost.

Externí kontroly a audit

Pro hodnocení výsledků naší činnosti slouží výsledky externích kontrol a auditů. Jejich výčet za poslední tři roky je uveden v tabulce. Z kontrol vyplývá, že agenda města je vedena bez nedostatků.

Výkon přenesené působnosti na úseku matrik - ORP Kutná Hora	
2019	Nedostatky nebyly zjištěny. Provedenou kontrolou nebyla zjištěna pochybení, a proto nebyla přijata nápravná opatření.
2020	Kontrola probíhala v roce 2021 (covid)
2021	Nedostatky: doporučujeme věnovat větší pozornost úmrtí cizinců. Nedostatky nebyly zjištěny.

Přezkoumání hospodaření města Zruč nad Sázavou - Krajský úřad Středočeského kraje	
2019	Při přezkoumání hospodaření města Zruč nad Sázavou za rok 2018 podle § 2 a § 3 zákona č. 420/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů nebyly zjištěny chyby a nedostatky kromě chyb a nedostatků zjištěných při dílčím přezkoumání, které již byly napraveny. (§ 10odst. 3 písm.a) zákona č. 420/2004 Sb.)
2020	Při přezkoumání hospodaření města Zruč nad Sázavou za rok 2019 podle § 2 a § 3 zákona č. 420/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů nebyly zjištěny chyby a nedostatky kromě chyb a nedostatků zjištěných při dílčím přezkoumání, které již byly napraveny. (§ 10odst. 3 písm.a) zákona č. 420/2004 Sb.)
2021	Při přezkoumání hospodaření města Zruč nad Sázavou za rok 2020 podle § 2 a § 3 zákona č. 420/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů nebyly zjištěny chyby a nedostatky. (§ 10odst. 3 písm.a) zákona č. 420/2004 Sb.)

Kontrola České inspekce životního prostředí (zákon o odpadech)	
2019	Závěr: ČIŽP konstatuje, že skutečnosti zjištěné při kontrole nezakládají důvod ke správnímu řízení



2020	-
2021	-

Kontrola výkonu přenesené působnosti provedené u MÚ Zruč nad Sázavou odboru stavebního úřadu, územního plánování a životního prostředí - Krajský úřad Středočeského kraje	
2019	-
2020	-
2021	Kontrolní zjištění: u kontrolovaných spisů nebylo zjištěno pochybení stavebního úřadu.

Krajská hygienická stanice - zákon o ochraně veřejného zdraví - Historické slavnosti 2021 (covid opatření)	
2019	-
2020	-
2021	V průběhu provedené kontroly byly podmínky mimořádných opatření pro danou akci dodrženy a nebyly zjištěny nedostatky ze strany pořadatele.

Kontrola - zákon o střelných zbraních - Krajské ředitelství policie Středočeského kraje	
2019	Při kontrole zbraní, střeliva a dokladů nebylo zjištěno porušení zákona o zbraních.
2020	-
2021	Při kontrole zbraní, střeliva a dokladů nebylo zjištěno porušení zákona o zbraních.

Kontrola výkonu přenesené působnosti - zápis veřejných funkcionářů do Centrálního registru oznámení dle zák. č. 159/2006 Sb., o střetu zájmu	
2019	-
2020	-
2021	Kontrolováno období 2017 - 2019. Kontrolou nebyly zjištěny nedostatky při vyhodnocování veřejných funkcionářů pro zápis do CRO. Náprava zjištěných nedostatků uvedených v protokolu není zpětně možná. K prevenci zajištěných nedostatků přijmout konkrétní opatření, jež do budoucna adekvátně zajistí důsledné respektování dodržovat povinnost vyplývající z § 14 a odst. 1 zákona o střetu zájmů.

Kontrola dotací	
2021	Veřejnosprávní kontrola akce Sociální zázemí pro turisty ve Zruč nad Sázavou. Kontrola bez připomínky, projekt byl realizován v souladu s podmínkami Rozhodnutí. Kontrolu provedlo MMR.
2021	Daňová kontrola projektu financovaných z OPŽP (Obnova veřejné zeleně ve Zruč nad Sázavou, Snížení energetické náročnosti budovy čp. 401, Snížení prašnosti ve Zruč nad Sázavou, Zavedení svozu bioodpadu - III. etapa). Kontrolu provedl Finanční úřad a nabyly zjištěny okolnosti rozhodné pro stanovení povinnosti odvodu za porušení rozpočtové kázně.
2020	Kontrola projektu "Stavební úpravy a přístavba hasičské zbrojnice pro JDH Zruč nad Sázavou". Kontrolu provedlo Centrum pro regionální rozvoj. Nebylo zjištěno porušení povinností.



Další aktivity

Město obdrželo ocenění za komunální projekt roku 2020 „Chytrá obec“ za projekt zaměřený na sledování energií aplikací systému flowbox.

Město se zaměřuje i na cestovní ruch. Město má zřízeno infocentrum, které je certifikováno od 15. 11. 2016. Od 14. 11. 2017 je certifikováno jako infocentrum klasifikační třídy B. Poslední průběžná kontrola proběhla 6. 9. 2021. Certifikát je vždy vystaven na dva roky. Kontrola probíhá každý rok, přičemž 1 x za dva roky je certifikační a 1 x za dva roky je průběžná.

Každoročně se město účastní celostátní akce Hradozámecká noc. V minulých letech jsme se zúčastnili soutěží s ČT D (Zachraň trosečníky), s T-mobile (Léto s T-mobile). Zapojili jsme se do soutěže pro návštěvníky nestátních památek – Třetí za polovic, sedmá zdarma.

Pro návštěvníky jsou nabízeny atraktivní cenově zvýhodněné balíčky ve spolupráci s Krajem Blanických Rytířů. Spolupracujeme i s ubytovacími zařízeními v okolí. Nabízíme zvýhodněné vstupenky přes Slevomat.

Město má zpracovaný Strategický plán, který je mimo jiné naplňován i dílčími akčními plány stanovenými vždy na 2 roky. Průběžně je akční plán vyhodnocován. K plnění akčního plánu byla vydána zpráva a záměry se daří průběžně naplňovat. Celkově se tak přispívá k plnění strategie.

KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI		
Externí výsledky		
Silné stránky		Oblasti pro zlepšení
- Získané ocenění Moderní obec. - Kontroly a audity bez závad.		- Není definován soubor klíčových ukazatelů výkonnosti pro tuto oblast, který by byl pravidelně sledován. - Ke stávajícím ukazatelům nejsou cílové hodnoty.
Body za TRENDY		40
Body za CÍLE		0

5.4.2 Subkritérium 9.2 Interní výsledky: úroveň efektivnosti

Interní výsledky se vztahují k efektivnosti, účinnosti interních procesů a finančních měřítek týkajících se chodu organizace. Mohou zahrnovat výsledky řídicích procesů, finanční výkonnosti, efektivního využívání zdrojů a mohou zvážit výsledky hodnocení výkonnosti.

Rozpočet města je zpracováván na základě požadavků správců jednotlivých položek (např. ředitelé příspěvkových organizací, vedoucí odborů), na základě Rady města a platného strategického plánu rozvoje města a akčního plánu. Poté je projednán radou města. Následně je vyvěšen na úřední desce a internetových stránkách města k připomínkám občanů. Poté je o něm hlasováno v zastupitelstvu města. Každoročně je vydávána výroční zpráva k plnění rozpočtu.

Většina majetku města je pojištěna.

Nákladovou efektivitu vybraných poskytovaných služeb deklarují níže uvedené tabulky. Náklady vychází vždy z FIN k 31.12. daného roku.

V oblasti přezkoumání hospodaření auditem je dlouhodobě výrok auditora bez výhrad. Finanční kontrola nezjistila závažná pochybení, nedostatky jsou odstraňovány ihned po zjištění a jsou provedena nápravná opatření, aby se neopakovaly.



Příspěvek na provoz školských příspěvkových zařízení (v Kč)			
	2019	2020	2021
ZUŠ	418 230	503 845	400 000
ZŠ	4 269 104	4 144 530	4 259 530
MŠ (2)	1 725 180	1 660 076	1 515 000

Náklady dopravní obslužnost – linková (v Kč)	
2019	145 000
2020	145 000
2021	87 500

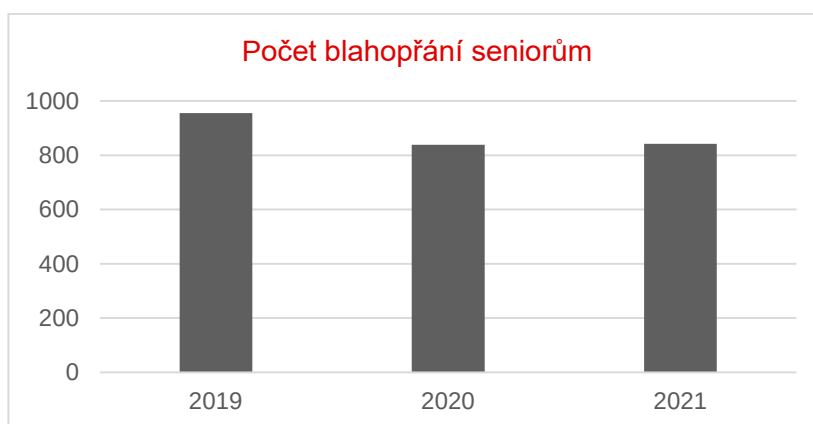
Náklady bezpečnost a pořádek (MP) (v Kč)	
2019	4 383 378
2020	5 003 923
2021	5 743 556

Náklady péče o vzhled obcí a veřejné zeleně (v Kč)	
2019	1 740 094
2020	926 592
2021	1 349 774

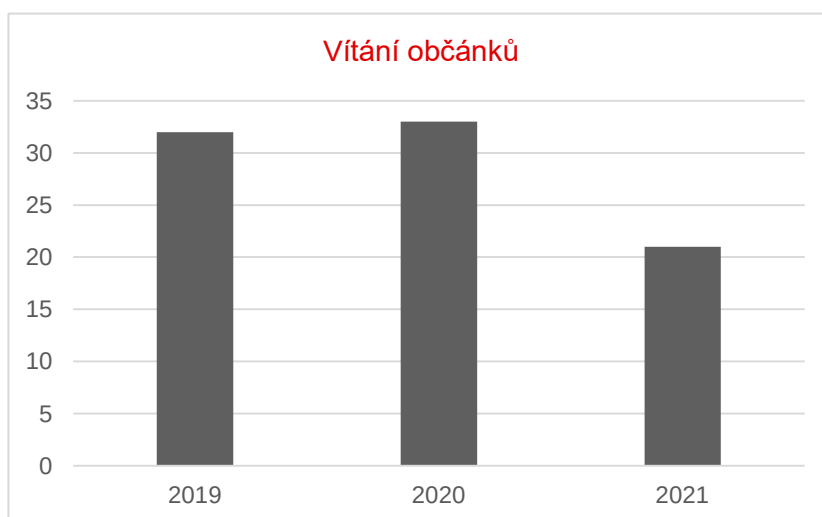
Náklady požární ochranu - dobrovolná část (v Kč)	
2019	1 627 405
2020	694 320
2021	1 302 159

Odbor matriky





Počet realizovaných blahopřání seniorům poklesl z důvodu covidu. Předpokládá se, že se vrátí na úroveň roku 2019.



KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI		
Interní výsledky		
Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	
- Aktivní sbor pro občanské záležitosti. - Péče o veřejná prostranství a zeleň na dobré úrovni. - Finanční podpora SDH.	- Není definován soubor klíčových ukazatelů výkonnosti pro tuto oblast, který by byl pravidelně sledován. - Ke stávajícím ukazatelům nejsou cílové hodnoty.	
Body za TRENDY		40
Body za CÍLE		0

6 CELKOVÉ VYHODNOCENÍ

Níže je uveden souhrn silných stránek, ale i nejčastějších podnětů pro zlepšení města Zruč nad Sázavou tak, jak byly identifikovány CAF týmem.

Silné stránky - předpoklady

Mezi silné stránky organizace bezesporu patří již zformulované poslání a vize ve zpracovaném strategickém plánu města, jehož naplňování se děje prostřednictvím akčních plánů. S tím je spojeno i transparentní projednávání strategických dokumentů města, která se děje v rámci zasedání zastupitelstva města nebo samostatným jednáním k dané problematice. Vedení



města podporuje digitalizaci úřadu a zavádění SW nástrojů pro efektivní komunikaci úřadu s veřejností, ale i uvnitř samotné organizace.

Město je orientováno především na občany/klienty úřadu, na které je pohlíženo jako na členy demokratické společnosti s právy a povinnostmi. Průběžně je sledována spokojenost občanů formou dotazníkových průzkumů a zvyšuje se snaha o participaci občanů na dílčích rozhodnutích např. formou anket nebo zavedením participativního rozpočtu. Město informuje občany několika kanály. Pravidelně vychází měsíční zpravodaj Zručské noviny. Jednou týdně jsou uveřejňovány aktuality na facebookovém profilu města, který byl zřízen jako moderní komunikační nástroj. Pravidelně jsou rozesílány informační maily a k dispozici je aplikace mobilní rozhlas.

Organizace je orientovaná na své zaměstnance, je zde snaha o nediskriminační prostředí a individuální přístup ke každému zaměstnanci. Zaměstnanci jsou podporováni ve vzdělávání a rozšiřování jejich kvalifikace. Zaměstnavatel se snaží zaměstnancům zajistit odpovídající pracovní prostředí a podmínky. Ze strany vedoucích pracovníků je zaznamenána snaha a ochota přizpůsobovat se novým věcem včetně změn historicky nastavených procesů a kompetencí.

Mezi další silné stránky města patří flexibilita, rychlá reakce a schopnost přizpůsobit se společenským změnám (covid, válka na Ukrajině, měnící se legislativa apod.).

Silnou stránkou je i řádné plánování a kontrola jednotlivých správců rozpočtových prostředků a odpovědných zaměstnanců za čerpání finančních prostředků. Město udržuje stabilní partnerské vztahy a je velmi úspěšné při čerpání národních a evropských dotačních prostředků.

Oblasti pro zlepšování - předpoklady

Co se týká zlepšení, tak jednoznačné je, že MÚ nemá definovány hodnoty, které by tvořily základ pro kulturu úřadu. Chybí popis a systematické nastavení procesů, které by měly jednotnou strukturu. Je potřeba nastavit systematické a koordinované procesy na jednotlivých odborech, ale i napříč organizací. Probíhající procesy je potřeba revidovat včetně revize současných pracovních činností, které se následně implementují do nově nastavených procesů. Vznikne tak kuchařka, návod, který musí být k dispozici všem v elektronické i tištěné podobě (šanon na odboru, sdílené disky). Popisy jednotlivých činností musí být nastaveny s ohledem na strategické cíle organizace, popisy jednotlivých procesů musí být definovány včetně určení vlastníka procesu a vymezení jeho odpovědnosti. Je potřeba provést analýzu a funkčnost probíhajících procesů, ty pak zjednodušit, zredukovat, zpřehlednit, vyladit kompetence stran. Je třeba zajistit shodu všech stran na nastaveném procesu a motivovat zaměstnance k dodržování nastavených nebo nových procesů v rámci organizace a nezapomínat na zpětnou vazbu.

Bohužel neexistuje systém pro sběr, vyhodnocení a realizaci námětů na zlepšení systému řízení od zaměstnanců a nemáme nastaven interní systém pro měření a hodnocení výkonnosti úřadu. Další slabou stránkou je, že dosud nedošlo k implementaci pravidel zpracované komunikační strategie do provozu organizace. Neprobíhá pravidelné systematické sledování spokojenosti zákazníků úřadu. Jako přínosné se rovněž jeví nastavit systémovou personální politiku včetně zřetelnějšího vymezení principů řízení lidských zdrojů. Dále je potřeba se v rámci legislativy a vymezených zdrojů snažit o digitalizaci a elektronizaci dokumentů - například využít SW Portál občana, zavést elektronický oběh dokumentů v organizaci a IS pro práci s daty napříč organizací – to vše zrychlí a zefektivní pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců.



Silné stránky - výsledky

Na straně výsledků silné stránky spatřuji ve zvyšujícím se zájmu občanů podílet se na rozhodování o dění ve městě (účast v dotazníkovém šetření, účast a hlasování v rámci participativního rozpočtu, besedy, účast na akcích pořádaných městem, spolková činnost, žádosti o individuální dotace z rozpočtu města). Město má velké množství komunikačních kanálů, kterými proudí aktuální informace směrem k veřejnosti. Ve městě je na vybraných veřejně přístupných místech pro veřejnost zdarma dostupná wifi (park, náměstí, MÚ).

Městské budovy jsou bezbariérové, s výtahem a všude je pro veřejnost umístěn přehledný orientační systém.

Nově bylo zavedeno zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Ze strany vedoucích pracovníků je patrná snaha o sladování pracovního a osobního života zaměstnanců. Je podporován benefitní systém pro zaměstnance. Pochlubit se můžeme nízkou fluktuací zaměstnanců, poměrně nízkým počtem PN, OČR a pracovních úrazů.

Mezi priority města patří péče o zeleň a veřejná prostranství, město je držitelem ocenění „Moderní obec“ za systém flowbox. Město poskytuje široké spektrum služeb pro občany ohrožené sociální inkluzí, je zde stabilní podpora spolkové činnosti a aktivní činnost sboru pro občanské záležitosti.

To, co je dobrou vizitkou organizace a jistě přáním, aby tomu bylo i nadále, jsou kontroly napříč odbory od nadřízených orgánů, které probíhají bez závad.

Oblasti pro zlepšování - výsledky

To, co bychom chtěli zlepšit je určitě systematizace dotazníkových šetření, a to jak pro veřejnost, tak i pro zaměstnance. Zároveň se ukazuje, že v organizaci chybí systém měřitelných ukazatelů výkonnosti, který by byl sledován v čase na základě jednotných porovnatelných dat.

I přes široký rozsah komunikačních kanálů je často nedostatečná zpětná vazba pro občany, a je prostor pro zlepšení sběru zpětné vazby od občanů.

Opět zde vystupuje problém nedostatečné elektronizace procesů mezi občany a úřadem, hodnocení a motivování zaměstnanců, procesy – prolínající se mezi odbory, nedostačující zpětná vazba při řešení připomínek v rámci organizace a neefektivní oběh vnitřních dokumentů.

Kritérium	Subkritérium	Bodové hodnocení subkritéria	Bodové hodnocení kritéria
Vedení	1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot	25	28
	1.2 Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování	25	
	1.3 Inspirování, motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem	28	
	1.4 Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami	32	
Strategie a plánování	2.1 Identifikování potřeb a očekávání zainteresovaných stran, externího prostředí a řízení příslušných informací	30	27
	2.2 Rozvíjení strategií a plánů s přihlédnutím ke shromážděným informacím	34	
	2.3 Komunikování, uplatňování a přezkoumávání strategií a plánů	30	
	2.4 Řízení změn a inovací k zajištění agilnosti a odolnosti organizace	12	
Zaměstnanci	3.1 Řízení a zlepšování lidských zdrojů k podpoře strategie organizace	67	41



	3.2	Rozvíjení a řízení kompetencí zaměstnanců	25	
	3.3	Zapojování a zmocňování zaměstnanců a podporování jejich spokojenosti	35	
Partnerství a zdroje	4.1	Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi	38	33
	4.2	Spolupráce s občany a organizacemi občanské společnosti	33	
	4.3	Řízení financí	44	
	4.4	Řízení informací a znalostí	23	
	4.5	Řízení technologií	20	
	4.6	Řízení provozních prostředků, zařízení a budov	40	
Procesy	5.1	Navrhování a řízení procesů s cílem zvýšení hodnoty pro občany a zákazníky	17	28
	5.2	Dodávání produktů a služeb zákazníkům, občanům, zainteresovaným stranám a společnosti	41	
	5.3	Koordinování procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi	25	
Občané / zákazníci - výsledky	6.1	Měření vnímání	5	13
	6.2	Měření výkonnosti	20	
Zaměstnanci - výsledky	7.1	Měření vnímání	5	13
	7.2	Měření výkonnosti	20	
Společenská odpovědnost - výsledky	8.1	Měření vnímání	5	13
	8.2	Měření výkonnosti	20	
Klíčové výsledky výkonnosti	9.1	Externí výsledky: výstupy a veřejná hodnota	20	20
	9.2	Interní výsledky: úroveň efektivnosti	20	
Bodové hodnocení celkem				24