



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Název projektu: Chytrá Příbram II
Registrační číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/18_092/0014692

Projekt je spolufinancován Evropskou unií z Evropského sociálního fondu
prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost

STRATEGIE ROZVOJE ÚŘADU

ANALÝZA ŘÍZENÍ ÚŘADU

S VYUŽITÍM METODIKY BSC



Obsah

OBSAH	2
1 ÚVOD	3
1.1 METODOLOGIE	3
2 ANALÝZA ŘÍZENÍ ÚŘADU	6
2.1 VIZE, STRATEGIE A ŘÍZENÍ ÚŘADU	6
2.2 PROCESY	9
2.3 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ – ZAMĚSTNANCI	12
2.4 FINANCE	16
2.5 KLIENTI (OBČANÉ)	20
3 ZÁVĚRY	23
3.1 CELKOVÉ HODNOCENÍ ÚŘADU	23
3.2 ZJIŠTĚNÍ DLE BALANCED SCORECARD	24
4 DOPORUČENÍ PRO NÁVRHOVOU ČÁST	27



1 ÚVOD

Tento materiál byl zpracován v rámci projektu Chytrá Příbram II, reg. číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/18_092/0014692.

Vstupní analýza situace a způsob řízení úřadu v Příbrami je nezbytným východiskem pro zpracování podrobné návrhové části v podobě nové strategie úřadu.

Smyslem analýzy je poskytnout a zjistit pomocí provázené sady nástrojů a metod nezávislé zhodnocení aktuálního stavu a situace v rámci řízení úřadu. Cílem analytických prací je vytvořit určitou srovnávací rovinu a správně identifikovat východiska na základě, kterých bude možné co nejlépe formulovat strategické rozvojové cíle, směry a postupy.

Samotná strategie má za cíl vytyčit cíle úřadu v souladu se strategií rozvoje města, vývojem legislativy a dalšími relevantními koncepcemi a strategiemi pro působnost veřejné správy a územní samosprávy. Strategie úřadu zároveň definuje a konkretizuje způsoby řešení dílčích specifických cílů a převádí je do požadavků na personální, finanční a projektové kapacity. Současně je popsán způsob a forma, jak bude cílů dosaženo a jakým způsobem bude zajišťována kontrola dosahování cílů.

1.1 Metodologie

Pro vyhodnocení zvolených kritérií a ukazatelů byla využita metoda Balanced Scorecard (dále také „BSC“, která byla upravená prostředím a podmínkám územní samosprávy. Metoda BSC byla dále doplněna podpůrnými metodami, které vedly k její úspěšné realizaci

1.1.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, strategický integrovaný systém měření a řízení výkonnosti organizace vynalezený ekonomy Kaplanem a Nortonem, je metoda strategického řízení procházejícího napříč celou organizací. Jde v současné době o jeden z nejkompaktnějších přístupů.

Strategický systém řízení organizací, který prakticky rozpracovává a převádí poslání, vizi a hodnoty organizace do strategie organizace a následně do specifických cílů, úkolů a do uceleného a srozumitelného souborů měřítek, ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti. Balanced Scorecard se poté zaměřuje na 4 prioritní oblasti realizace:

Jde o systém sledování a managementu organizace ve čtyřech oblastech:



- ✓ **Strategie a řízení úřadu** – Strategické řízení a směřování úřadu, které určuje, kam bude organizace směřovat.
- ✓ **Lidé a jejich rozvoj** – Inovace, učení se, flexibilita a růst zahrnují jak vzdělávání zaměstnanců, tak budování kultury organizace, schopnost reagovat na změny a zlepšování procesů. V organizacích založených na využití intelektuálních hodnot jsou lidské zdroje hlavním zdrojem inovace a růstu.



- ✓ **Procesy** – Měřítka a ukazatele z této oblasti napovídají vedení o zdraví organizace, zdali produkty a služby odpovídají požadavkům zákazníků.
- ✓ **Klienti (občané)** – Jak ukazuje světová praxe, organizace kladou čím dál tím větší důraz na budování kladných vztahů se zákazníkem. Spokojenost zákazníka je v dnešní době všeobecně mnohem důležitější faktor v organizační filosofii než kdykoliv dříve.
- ✓ **Finance** – Včasná a přesná finanční data byla, jsou a vždy budou velmi důležitým aspektem řízení jakékoliv organizace. Aby organizace dosáhla svých cílů, je nutné brát větší ohled i na další oblasti související s financemi, a to například analýzu rizik aj.

Využití a práce s metodou bylo přizpůsobeno specifickým podmínkám veřejné správy, resp. územní samosprávy tak, aby byla zachována vysoká míra objektivit (klientem je občan, kterému je poskytována veřejná služba).

Tato kritéria byla ohodnocena pomocí škály (0 – 4), kde 0 je nejméně pozitivní hodnocení a 4 je nejlepším ohodnocením. K jednotlivým hodnotám je přiřazen slovní popis (viz dále v textu), který danou úroveň specifikuje.

HODNOTÍCÍ ŠKÁLA	
HODNOTA	SLOVNÍ HODNOCENÍ
0	Slovní hodnocení dané oblasti a příslušné hodnoty.
1	Slovní hodnocení dané oblasti a příslušné hodnoty.
2	Slovní hodnocení dané oblasti a příslušné hodnoty.
3	Slovní hodnocení dané oblasti a příslušné hodnoty.
4	Slovní hodnocení dané oblasti a příslušné hodnoty.

Pro hlavní oblasti byly stanoveny i řídicí nástroje, které by měly být zavedeny a používány v praxi úřadu. K vyhodnocení uplatnění řídicích nástrojů byla použita následující škála:

HODNOTÍCÍ ŠKÁLA	
HODNOTA	SLOVNÍ HODNOCENÍ KVALITY NÁSTROJE
0	Nástroj není k dispozici.
1	Nástroj existuje, ale jen po formální stránce, nevyužívá se.
2	Nástroj se částečně využívá, výhrady k jeho uplatnění.
3	Nástroj je využíván standardním způsobem.
4	Nástroj je využíván velice účelně.

Využity byly rovněž tyto dílčí analytické postupy a metody:

Analýza interní řídicí dokumentace

Prvním krokem s cílem zjistit současný stav úrovně řízení organizace bylo provedení analýzy aktuálního stavu klíčových prvků interní řídicí dokumentace z pohledu její funkčnosti, aktuálnosti, apod.

Byly posouzeny tyto dokumenty:

- ✓ Organizační řád včetně organizační struktury
- ✓ Pracovní řád
- ✓ A jiné

Cílem nebylo vyhodnotit věcnou, ani formální správnost dokumentace, ale zejména její funkčnost, která se projevuje jednak tím, do jaké míry jsou s ní zaměstnanci seznámeni a zejména tím, jak jsou v dokumentech stanovená pravidla a postupy a pokud skutečně fungují. Tento ukazatel byl ověřován zejména v rámci řízených rozhovorů s vybranými zástupci úřadu.



Řízené rozhovory s vybranými zástupci úřadu

Rozhovory měly pevnou strukturu, obsah, rozsah a formu. Byly zaměřeny na oblasti týkající se strategie a řízení úřadu a komunikace uvnitř i vně úřadu. Jednotlivé parametry a kritéria, byly v rámci rozhovorů ověřovány, vždy ze subjektivního pohledu dané osoby.

Rozhovory byly vedeny s předem vytipovanými zaměstnanci na klíčových pozicích (šlo o vedoucí pracovníky).

Název odboru /oddělení	Vedoucí
Oddělení kontroly a vnitřního auditu	Ing. Jiřina Dubcová
Odbor kancelář města	Bc. Zuzana Kučerová
Tajemnice úřadu	Ing. Jaroslava Poláková
Odbor práva a veřejných zakázek	Mgr. Radka Škubalová
Odbor silničního hospodářství	Mgr. Ondřej Klečka
Odbor životního prostředí	Ing. Petr Walenka
Stavební úřad a územní plánování	Ing. Vladimír Vrba
Odbor řízení projektů a dotací	Mgr. Jan Novotný
Odbor sociálních věcí a zdravotnictví	PhDr. Luděk Fára
Odbor školství, kultury a sportu	Ing. Lea Enenkelová
Dopravní úřad	Mgr. Jan Novák
Odbor vnitřních věcí	Mgr. Ivana Novotná-Kuzmová, DiS.
Odbor ekonomický	Ing. Venuše Štochlová
Odbor správy majetku	Mgr. Žaneta Vaverková
Odbor investic a rozvoje města	Ing. Markéta Pavlišťová Havlová, MBA
Odbor informačních technologií	Ing. Jan Drozen
Obecní živnostenský úřad	Ing. Ota Hauptmann

Pracovní workshop

Pracovní workshop s vedením úřadu a vybranými zaměstnanci, kde byly prezentovány hlavní závěry z analýzy a definovány cíle a směry pro návrhovou část.

Vlastní analytické šetření

Analytická práce a interpretace získaných dat ze strany zpracovatelů, studium dalších relevantních podkladů týkajících se řízení a chodu úřadu.

Sběr dobré praxe u jiných samospráv v ČR

Získávání a vyhledávání příkladů dobré praxe z jiných českých samospráv.



2 ANALÝZA ŘÍZENÍ ÚŘADU

2.1 Vize, strategie a řízení úřadu

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení	
VIZE ÚŘADU	Naše vize je stručná a srozumitelná, definuje směr rozvoje úřadu, vychází z potřeb úřadu, je obecně známá a používaná, popsána slovně a znázorněna graficky. Všichni zaměstnanci si ji osvojili.	<input type="checkbox"/>	0,5	Úřad nemá definovanou vizi v podobě formalizovaného dokumentu či podkladů v konkrétním dokumentu. Nejsou ani definované střednědobé a dlouhodobé cíle úřadu. Vedení úřadu ovšem má představu, kam má úřad směřovat.
	Naše vize úřadu je slogan, který definuje směr rozvoje úřadu, vychází z potřeb úřadu, v kontextu s rozvojem okolí a obyvatele a zaměstnanci ji znají.	<input type="checkbox"/>		
	Naše vize úřadu je slogan, který definuje směr rozvoje úřadu a většina veřejnosti a zaměstnanců je s ní seznámena.	<input type="checkbox"/>		
	Vize úřadu je popsána, ale není známa veřejnosti ani zaměstnancům.	<input type="checkbox"/>		
	Vize úřadu není oficiálně stanovena.	<input checked="" type="checkbox"/>		

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení	
STRATEGIE ÚŘADU	Strategie úřadu je nastavena. Jsou definovány aktivity pro rozvoj a řízení úřadu. Aktivity jsou vypracované v návaznosti na rozpočet města. Aktivity pro rozvoj úřadu jsou obsaženy v akčním plánu úřadu. Zaměstnanci se podílejí na plnění aktivit a to je promítnuto do jejich hodnocení.	<input type="checkbox"/>	0,5	Úřad nemá definovanou strategii v podobě formalizovaného dokumentu či podkladů v konkrétním dokumentu. Vedení úřadu ovšem má představu, jaké kroky se mají dělat a kdo je má dělat. Tomu napomáhá systém pravidelných porad na úrovni: <ul style="list-style-type: none"> • Tajemnice – vedení města. • Tajemnice – vedoucí odborů.
	Strategie úřadu je nastavena. Jsou definovány aktivity pro rozvoj a řízení úřadu. Aktivity jsou vypracované v návaznosti na rozpočet města. Aktivity pro rozvoj úřadu jsou obsaženy v akčním plánu úřadu. Plán aktivit je komunikován se zaměstnanci úřadu.	<input type="checkbox"/>		
	Strategie úřadu je nastavena. Jsou definovány aktivity pro rozvoj úřadu, které jsou pravidelně vyhodnocovány a aktualizovány. Aktivity pro rozvoj úřadu nejsou zřetelně provázány se strategií města a jsou obsaženy v akčním plánu úřadu.	<input type="checkbox"/>		
	Strategie úřadu je formálně nastavena. Jsou definovány aktivity k jejímu naplňování, které jsou vyhodnocovány a aktualizovány nejméně jedenkrát za volební období.	<input type="checkbox"/>		
	Strategie úřadu není zpracována. Nejsou ani definovány aktivity pro rozvoj úřadu.	<input checked="" type="checkbox"/>		

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení	
ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	Řízení projektů je popsáno v metodice projektového řízení, která je k dispozici všem zaměstnancům úřadu. V metodice je přesně specifikován proces realizace projektu. Projekty jsou provázány se strategií úřadu a rozpočtem a jsou součástí "zásobníku projektů".	<input type="checkbox"/>	1,5	Projekty jsou obvykle řízeny na základě předchozích zkušeností; existuje několik metodik, které se řízení projektů týkají. Existuje „zásobník projektů“, který se průběžně aktualizuje; je formálně navázán na rozpočet města.
	Řízení projektů je popsáno v metodice projektového řízení, ve které je specifikován proces realizace projektu. Projekty jsou provázány se strategií úřadu a rozpočtem, které jsou součástí "zásobníku projektů". Aktualizace probíhá nepravidelně.	<input type="checkbox"/>		
	Existuje metodika projektového řízení v podobě směrnic (projektové řízení zmíněno v několika směrnicích). Zaměstnanci s ní většinou nepracují. Projekty jsou realizovány ad-hoc, neexistuje zásobník projektů provázaný	<input checked="" type="checkbox"/>		



na strategii úřadu, pouze zásobník rozvojových projektů města.		
Pro projektové řízení je vytvořen metodický postup, chybí specifikace procesu zejména realizace projektu a odpovědnosti osob. Existuje "zásobník projektů".	<input type="checkbox"/>	
Řízení projektů je řešeno ad-hoc. Neexistuje metodika projektového řízení.	<input type="checkbox"/>	

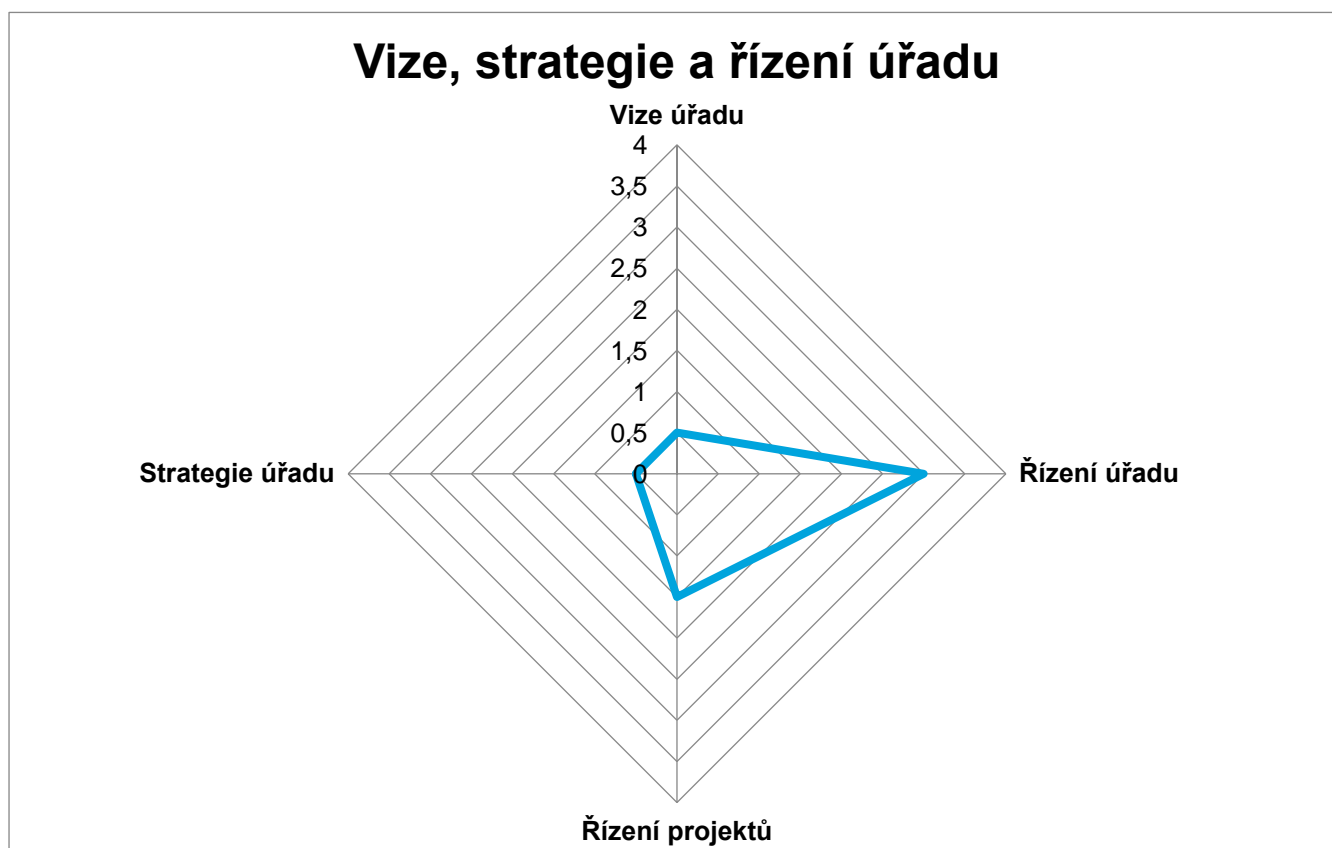
Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení
ŘÍZENÍ ÚŘADU	Jsou efektivně rozděleny role mezi úřadem a volenými orgány města. Na úřadu existuje jasný popis pravomocí a odpovědností odborů a oddělení, včetně na ně navazujících popisů pracovních pozic. Funguje přenos informací - na bázi pravidelných porad a intranetu. Je zaveden nástroj spravování úkolů přes intranet. Jsou jasně nastaveny role a spolupráce mezi starostou/radou města/zastupitelstvem města/tajemníkem. Při řízení úřadu je dodržován PDCA cyklus.	<input type="checkbox"/>	Role mezi vedením města a úřadu jsou odděleny a je snaha je dodržovat, tj. politické vedení nemá ve výrazné míře ambici zasahovat do chodu jednotlivých útvarů a věci řeší primárně na úrovni vedení města – tajemník.
	Jsou rozděleny role mezi úřadem a volenými orgány města. Úřad má k dispozici jasný popis pravomocí a odpovědností odborů a oddělení. Jsou vytvořeny popisy pracovních pozic, které však na něj nejsou přímo navázány. Přenos informací napříč úřadem funguje na bázi pravidelných porad, pro sdílení informací není využíván intranet. Informace jsou sdíleny prostřednictvím e-mailové a osobní komunikace. Jsou nastaveny role a procesy spolupráce mezi: starostou/radou města/zastupitelstvem města/tajemníkem.	<input checked="" type="checkbox"/>	Organizace práce a předávání informací v úřadu jsou dobře nastaveny. Probíhá pravidelná porada vedoucích zaměstnanců, která je přímo vázána na předcházející poradu vedení úřadu s vedením města. Dochází tak k přenosu informací a koordinaci prací. Na základě pokynu od vedení úřadu mají vedoucí povinnost konat porady a předávat informace z porady vedení úřadu svým podřízeným (tato věc není formalizována do podoby např. směrnice). Forma vedení porad a předávání informací se však řídí dle útvarů a jednotlivých vedoucích. MěÚ nemá klasický intranet. Jeho roli částečně plní Portál úředníka – jde spíše o společné uložení s různými stupni přístupů (úředníci mají přístup k věcem, které se jich týkají a ke kterým mají tím pádem povolení).
	Nejsou přesně rozděleny role mezi úřad a volené orgány města. Na úřadě jsou k dispozici popisy pravomocí a odpovědností odborů a oddělení, nejsou však aktualizovány a nejsou na ně navázány popisy pracovních pozic. K přenosu informací jsou využívány porady, které však nemají pevný řád, jsou organizovány ad-hoc dle potřeby. Ke sdílení informací jsou využívány pouze tradiční formy: e-mail, osobní komunikace. Role a procesy spolupráce mezi starostou/radou města/zastupitelstvem města/tajemníkem nejsou nastaveny pro všechny situace, někdy tak dochází k neefektivitě v procesu.	<input type="checkbox"/>	3
	Role úřadu a volených orgánů nejsou stanoveny. Existují popisy pravomocí a odpovědností odborů a oddělení, nejsou ale aktuální. Popisy pracovních pozic existují pouze pro některé pozice. Přenos informací funguje na bázi ad-hoc porad, ke sdílení informací není zaveden žádný ucelený systém. Role a procesy spolupráce mezi starostou/radou města/zastupitelstvem města/tajemníkem nejsou nastaveny.	<input type="checkbox"/>	
	Nejsou rozděleny role mezi úřad a volené orgány města. Neexistují popisy pravomocí a odpovědností odborů a oddělení ani popisy pracovních pozic. Pro přenos a sdílení informací není zaveden žádný systém. Role a procesy spolupráce mezi starostou/radou města/zastupitelstvem města/tajemníkem nejsou nastaveny.	<input type="checkbox"/>	



Hodnocení oblasti

PRŮMĚR ZA CELOU OBLAST

1,4





2.2 Procesy

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení
POPIS PROCESŮ	K popisu procesů je využit specializovaný software, který umožňuje uplatnění širších aktivit a vazeb na řízení procesů. Procesy jsou popsány v různých úrovních detailu, dle jasných kritérií.	<input type="checkbox"/>	1,5 Popis některých vybraných klíčových procesů (zejména procesy hlavní a některé procesy řídicí) existuje v podobě interní řídicí dokumentace (směrnice, metodiky apod.), která popisuje postup ve vybraných činnostech. Důležitou roli pro řízení procesů hraje na úřadu Organizační řád. Často chybí základní model odpovědností, který jednoznačně specifikuje všechny procesní role. Procesní řízení v podobě systematického přístupu je v úřadu řešeno především přes Organizační řád a další příslušné interní dokumenty. Vhodné by bylo identifikovat a poté detailně popsat procesy, které mají potenciál k automatizaci, elektronizaci.
	Procesy jsou popsány v elektronické podobě, zpravidla nástroje MS Office. Míra detailu popisu procesů je různá.	<input type="checkbox"/>	
	Procesy jsou popsány podrobně, a to i s využitím vývojových diagramů a specifikace vybraných činností. Úroveň detailu popisu procesů je zpravidla u všech stejná.	<input type="checkbox"/>	
	Procesy jsou popsány převážně v textové podobě, z části jsou využívány jako standard pro realizaci daných činností.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Procesy nejsou popsány, ani jinak formálně standardizovány; pouze ad-hoc v rámci dílčích interních dokumentů	<input type="checkbox"/>	

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení
PRÁCE S PROCESY A JEJICH VYHODNOCOVÁNÍ	Procesy mají nastaveny KPI. Procesy se pravidelně vyhodnocují a výsledky mají vazbu na další zlepšování procesů. Existuje statistický přehled vývoje ukazatelů v čase.	<input type="checkbox"/>	1 Většina hlavních procesů a některé řídicí procesy (méně pak procesy podpůrné) jsou popsány; není u nich však často přímo stanoven žádný měřitelný ukazatel výkonnosti, podle kterého by bylo možné vyhodnotit efektivitu procesu. Kvalita, výkonnost a efektivita procesů je vyhodnocována vedoucími pracovníky dané agendy (vedoucí odboru či vedoucí oddělení). Vyhodnocování procesů je také částečně realizováno přes benchmarkovou iniciativu, kterou sleduje tajemnice úřadu.
	Většina procesů má nastaveny KPI. Tyto ukazatele se pravidelně vyhodnocují.	<input type="checkbox"/>	
	Některé procesy mají nastaveny parametry výkonnosti a jsou vyhodnocovány. S výsledky se však systematicky neparuče.	<input type="checkbox"/>	
	Procesy jsou vyhodnocovány ad hoc a jejich vyhodnocení souvisí zpravidla s průzkumy spokojenosti, popř. mystery client. Procesy nemají nastaveny cíleně KPI.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Procesy nemají nastaveny parametry výkonnosti (KPI) a nejsou pravidelně vyhodnocovány.	<input type="checkbox"/>	



Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení
OPTIMALIZACE PROCESŮ	K optimalizaci procesů jsou nastavena jasná pravidla ve formě směrnice nebo metodiky. Procesy a jejich zlepšení reaguje na strategické plány města a efekty jsou metodicky posuzovány a hodnoceny.	<input type="checkbox"/>	2 Vzhledem k formálnímu vyhodnocování efektivity a výkonnosti procesů není zaveden ucelený systém optimalizace procesů (redefinice, kompetenční role v procesu atp.). Dochází však k ad hoc aktualizaci procesů dle návrhů vedoucích pracovníků a tajemnice úřadu. Zavedení „automatizace“ vhodných procesů (zejm. podpůrných) může být jednou z priorit zvyšování efektivity, podobně jako pravidelná validace procesů ve vztahu ke strategickým cílům města i úřadu.
	Optimalizace procesů je z části zavedena. Při optimalizaci se využívá zpětné vazby od interních i externích zákazníků. Jsou posuzovány dopady optimalizace.	<input type="checkbox"/>	
	Zlepšování procesů neprobíhá podle standardu, nicméně procesy jsou posuzovány a optimalizovány v pravidelných intervalech. Nejsou měřeny efekty zlepšení.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Pravidelná optimalizace procesů není zavedena. Zlepšování procesů probíhá nahodile a v delším časovém horizontu.	<input type="checkbox"/>	
	Pravidelná optimalizace procesů není zavedena. Zlepšování procesů neprobíhá.	<input type="checkbox"/>	

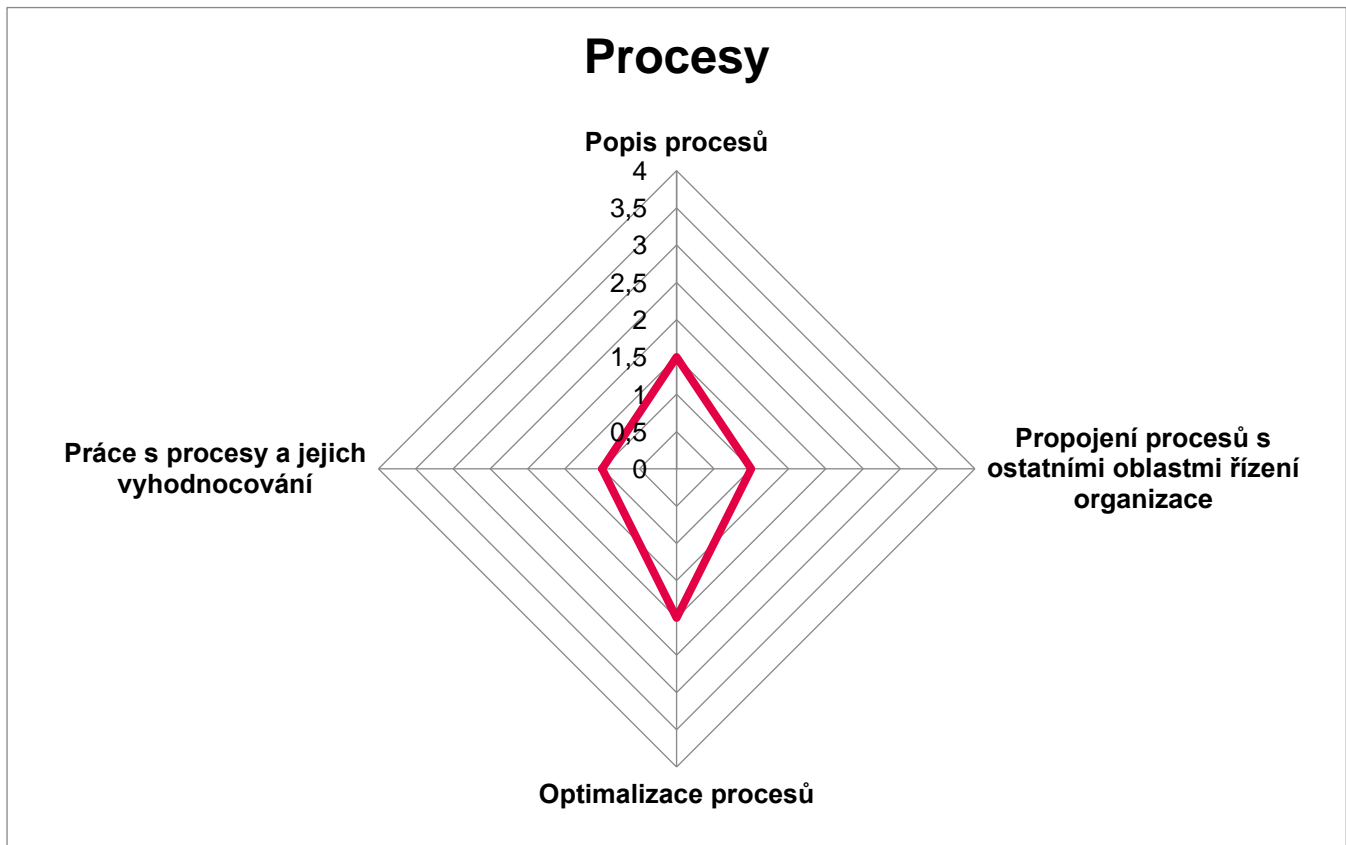
Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení
PROPOJENÍ PROCESŮ S OSTATNÍMI OBLASTMI ŘÍZENÍ ORGANIZACE	Propojení procesů je ve většině oblastí velmi dobře zavedeno a řízeno. Pravidla jsou jasně nastavena a uplatňována.	<input type="checkbox"/>	1,0 Řízení procesů (definice procesů, KPI, změny procesů, jejich vyhodnocování atp.) ve většině případů nenavazuje na strategické změny (vnitřních i vnějších podmínek), ani na strategické záměry a cíle města a úřadu. Propojit a navázat procesy a systém procesního řízení na tyto změny a klíčové cíle a záměry by mělo být jednou z priorit, na které je vhodné se zaměřit ve střednědobém časovém horizontu. Klíčové ukazatele výkonnosti procesů (KPI) nejsou pro procesy stanoveny a neprobíhá tedy hodnocení výkonnosti procesů. Vedení úřadu však průběžně monitoruje a sbírá relevantní data, jejichž interpretace je využívána v rámci plánování a řízení úřadu, některých procesů i agend.
	Propojení procesů je v některých oblastech velmi dobře zavedeno a řízeno. Pravidla jsou jasně nastavena a uplatňována.	<input type="checkbox"/>	
	Procesy jsou propojeny na vybrané oblasti řízení jako např. na hodnocení zaměstnanců či strategické plánování. Propojení je standardizováno u některých procesů.	<input type="checkbox"/>	
	Procesy jsou v některých prvcích propojeny na ostatní oblasti řízení, nicméně toto propojení není systematicky monitorováno ani řízeno.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Procesy nejsou nijak propojeny na ostatní oblasti řízení organizace.	<input type="checkbox"/>	



Hodnocení oblasti

PRŮMĚR ZA CELOU OBLAST

1,38





2.3 Personální řízení – zaměstnanci

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení	
KOMPETENČNÍ MODEL	Kompetenční model je vytvořen pro všechny typy pozic. Je pravidelně aktualizován a využíván pro výběr nových zaměstnanců, hodnocení apod. Na jeho tvorbě se podíleli vedoucí příslušných odborů a personalisté.	<input checked="" type="checkbox"/>	4	Kompetenční model byl v organizaci nastaven v r. 2018. Byly stanoveny průřezové (společné pro celý úřad) a segmentové kompetence (pro jednotlivé odbory / samostatná oddělení). Hodnocení zaměstnanců dle kompetenčního modelu nebylo v období Covid-19 (r. 2020) realizováno. Opětovně je od r. 2021 plně využíván.
	Kompetenční model je vytvořen pro většinu pracovních pozic. Je pravidelně aktualizován a vhodně využíván ve vybraných personálních činnostech.	<input type="checkbox"/>		
	Kompetenční model je vytvořen jen pro vybrané pozice a je využíván k získávání a výběru nových zaměstnanců, není pravidelně aktualizován.	<input type="checkbox"/>		
	Kompetenční model je vytvořen, ale aktivně se s ním nepracuje.	<input type="checkbox"/>		
	Kompetenční model není vytvořen.	<input type="checkbox"/>		

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení	
PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	Plánování lidských zdrojů je podrobně popsáno, včetně odpovědných osob. Jsou vypracované pomůcky, jako např. formuláře pro plánované kapacity, vytvořený kompetenční model, popis pracovních místa atp. Zaznamenaný postup je využíván a pravidelně aktualizován.	<input type="checkbox"/>	3,5	V prostředí MěÚ je sledována fluktuace, jsou sledovány platy zaměstnanců a pracuje se i s dotačními tituly, které mohou pomoci ulevit rozpočtu MěÚ (sanace finančních prostředků na personální náklady v některých agendách). Tuto oblast ale řeší především tajemnice úřadu. Oblast práce s personálními statistikami je obecně dobře uchopená a je s ní systémově pracováno. Za méně vhodné je považováno, že plnou odpovědnost má na starosti tajemnice MěÚ.
	Plánování lidských zdrojů probíhá v pravidelných intervalech, jsou průběžně aktualizovány popisy pracovních pozic a jsou stanoveny odpovědné osoby za jednotlivé činnosti plánování.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Dochází ke sledování plánovaných odchodů zaměstnanců (starobní důchod, rodičovská dovolená apod.) a vedoucí odborů i personalisté jsou o plánu odchodů informováni. Existuje popis pracovních pozic, není však pravidelně aktualizován.	<input type="checkbox"/>		
	Plánování lidských zdrojů se uskutečňuje až v případě potřeby obsazení volné pracovní pozice.	<input type="checkbox"/>		
	Plánování lidských zdrojů v systematizované podobě vůbec neprobíhá.	<input type="checkbox"/>		



Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení		Komentář / hodnocení
ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ	Získávání a výběru zaměstnanců je podrobně popsáno, včetně odpovědných osob. Jsou vypracované pomůcky, jako např. formuláře pro hodnocení uchazečů, baterie vhodných metod a typů úkolů apod.). Zaznamenaný postup je využíván a pravidelně aktualizován.	<input type="checkbox"/>	2,5	Výběrová řízení probíhají formou většinou typickou pro úřady v ČR – pohovory. Pro výběr zaměstnanců převažuje metoda individuálních rozhovorů. Pro výběr vedoucích pracovníků je dle potřeby využívána psychodiagnostika (rozhodnutí je na tajemnici úřadu). Jiné podpůrné metody např. Assessment centra nejsou zatím využívány. Roli HR na výběrových řízeních zastává často tajemnice úřadu.
	Získávání a výběr zaměstnanců je popsán a standardizován, jsou využívány moderní metody (Assessment centrum, psychodiagnostika apod.), chybí vypracované pomůcky pro vedení výběrových řízení (např. formuláře pro výběrovou komisi apod.).	<input type="checkbox"/>		
	Proces získávání a výběru zaměstnanců je popsán a standardizován, obsahuje provázání zodpovědnosti na konkrétní osoby.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Získávání a výběr zaměstnanců je popsán v interních dokumentech. Při získávání zaměstnanců jsou využívána pouze povinná místa zveřejnění inzerátů, při výběrovém řízení převažuje metoda rozhovoru.	<input type="checkbox"/>		
	Získávání a výběr zaměstnanců není na úřadu systematicky vedeno, postupuje se dle aktuální potřeby úřadu.	<input type="checkbox"/>		

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení		Komentář / hodnocení
ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ	Adaptace zaměstnanců je zpracována v metodice, včetně určení odpovědných osob. Jsou vypracované adaptační plány, pomůcky k vyhodnocování adaptace, definované a využívané role garanta i mentora. Zaznamenaný postup je využíván a pravidelně aktualizován.	<input type="checkbox"/>	2,5	Proces adaptace zůstává na vedoucích pracovnících / přímých nadřízených. V prostředí úřadu je nastavena metodika adaptace a základní adaptační plán. Využití a práce s metodikou je ovšem na vedoucím pracovníkovi (praxe je v prostředí úřadu různá). Adaptace tak není systémově zastřešena odpovědným zaměstnancem za HR (který na úřadu není) a není tak hlídán správný postup, role atd. v adaptaci – vše je čistě na odpovědnosti a uvážení vedoucího pracovníka.
	Adaptace zaměstnanců je zpracována v metodice. Jsou vypracovány adaptační plány. Jejich plnění je, ale vyhodnocováno až na konci zkušební doby, nikoliv průběžně. Je zavedena role mentora a garanta adaptace, která funguje pouze formálně.	<input type="checkbox"/>		
	Průběh adaptace je řízený. Pro nové zaměstnance jsou vypracované adaptační plány, které zaměstnanec naplňuje ve spolupráci s přímým nadřízeným. Adaptace není vyhodnocována. Role mentora a garanta není zavedena.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Pro adaptaci nového zaměstnance je vytvořen metodický postup, u kterého chybí konkrétní adaptační plán.	<input type="checkbox"/>		
	Řízená adaptace neprobíhá. Postupy nejsou standardizované, zapracování nového zaměstnance je ponecháno zcela v odpovědnosti přímého nadřízeného.	<input type="checkbox"/>		



Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení
ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je systematicky vedeno a podrobně popsáno, včetně odpovědných osob. Jsou vypracované pomůcky, jako např. formulář pro individuální vzdělávací plán, vyhodnocování vzdělávacích aktivit apod. Vzdělávací plán je propojen na reálný rozpočet. Zaznamenaný postup je využíván a pravidelně aktualizován.	<input type="checkbox"/>	1,5 Vzdělávací potřeby zaměstnanců jsou identifikovány na hodnotících rozhovorech + zasílají návrhy / potřeby sami zaměstnanci (přímý nadřízený schvaluje v případě, že souhlasí). <i>Poznámka: Díky výpadku systému hodnocení spojeného s kompetenčním modelem díky pandemii Covid-19 chybí pro-vazba na kompetenční model. V reálné praxi MĚÚ proto převažuje v současné chvíli systém, kdy není vzdělávání / rozvoj plně opřen o hodnocení a kompetenční model.</i> Systém vzdělávání ovšem nemá jasně nastavená pravidla a koncepci vč. práce s dodavateli vzdělávacích potřeb nebo jejich hodnocení. Obecně není v této oblasti žádná koordinační, řídicí autorita (např. osoba odpovědná za HR).
	Jsou nastaveny vzdělávací a rozvojové plány na základě identifikovaných vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců. Vzdělávací aktivity jsou organizovány systematicky. Částečně je vyhodnocován přínos vzdělávání. Plán aktivit je provázán na rozpočet.	<input type="checkbox"/>	
	Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců probíhá na základě hodnocení přímých nadřízených, nejsou však vypracovány individuální vzdělávací plány. Vzdělávací aktivity nejsou systematické a nedochází k naplňování určených rozvojových potřeb.	<input type="checkbox"/>	
	Zaměstnanci se hlásí na kurzy dle svého zájmu nebo jsou do kurzů zařazováni dle aktuální nabídky. Vzdělávání není systematické, neodvívá se od vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Vzdělávání není systematicky plánováno a probíhají jen povinné kurzy.	<input type="checkbox"/>	

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení
HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	Hodnocení zaměstnanců je podrobně popsáno a propojeno na odměňování podle jasných pravidel. Hodnocení probíhá pravidelně a vede k rozvoji zaměstnanců. Při hodnocení je využíván kompetenční model. Zaznamenaný postup je využíván a pravidelně aktualizován.	<input type="checkbox"/>	3,5 Je nastaven systém hodnocení, který byl nastaven s kompetenčním modelem. Došlo k přerušení využití nového systému hodnocení kvůli pandemii Covid-19. Na konci r. 2021 bylo hodnocení opět obnoveno v nastaveném formátu. Systém hodnocení může být vázán na finanční ohodnocení (doporučení je na vedoucím pracovníkovi a rozhodnutí na tajemnici úřadu).
	Hodnocení zaměstnanců je podrobně popsáno, ale není propojeno na odměňování. Hodnocení probíhá pravidelně, při hodnocení je využíván kompetenční model. Zaznamenaný postup je využíván a pravidelně aktualizován.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Hodnocení zaměstnanců probíhá pravidelně formou pohovorů, ale není využíván kompetenční model a nejsou vypracované pomůcky k hodnocení zaměstnanců (záznam z hodnotícího rozhovoru, škály apod.).	<input type="checkbox"/>	
	Hodnocení zaměstnanců probíhá pouze formálně ročním hodnotícím pohovorem bez většího motivačního nebo rozvojového efektu.	<input type="checkbox"/>	
	Hodnocení zaměstnanců na úřadu neprobíhá a neovlivňuje odměňování zaměstnanců.	<input type="checkbox"/>	

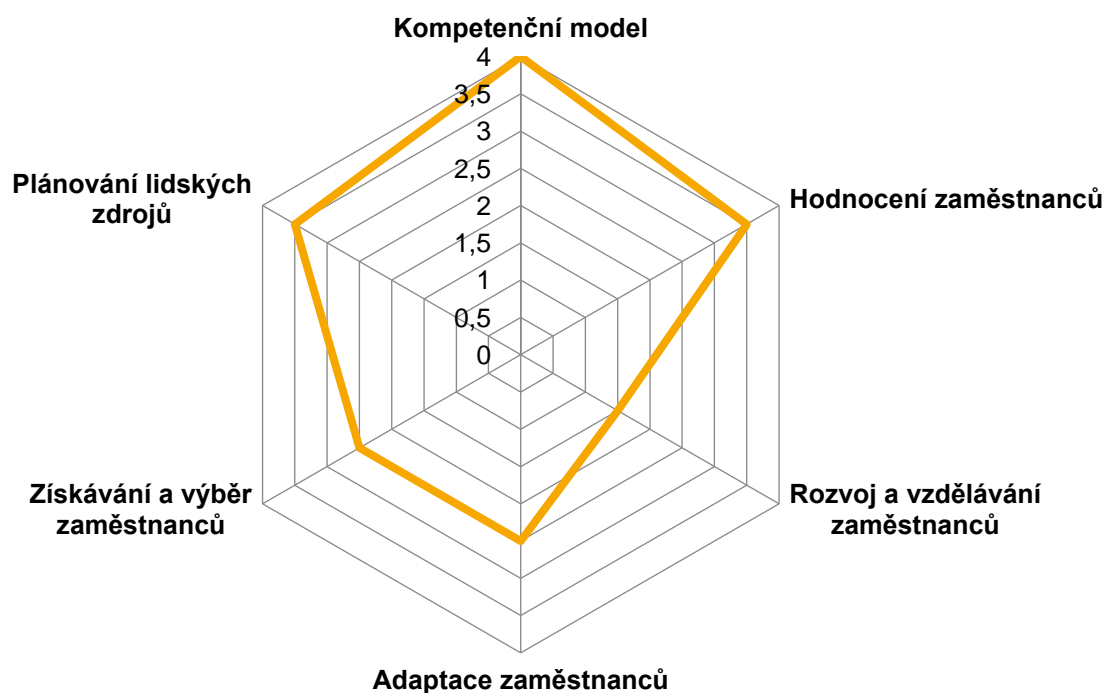


Hodnocení oblasti

PRŮMĚR ZA CELOU OBLAST

2,9

Personální řízení - zaměstnanci





2.4 Finance

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení
ROZPOČTOVÁNÍ MĚSTA	Rozpočet je sestaven obezřetně s ohledem nad vývojem financí, závazky města, dluhovou službou, v návaznosti na organizační strukturu města a je z něj zřejmá odpovědnost za jeho plnění. Opírá se o oborové koncepce. Rozpočet byl před jeho schválením připomínkován a projednán se všemi dotčenými včetně zastupitelů a veřejností.	<input checked="" type="checkbox"/>	4 Od roku 2015 je rozpočet města sestavovaný jako přebytkový. Finanční řízení se řídí příslušnými vnitřními směrnicemi a obecně platnou legislativou. Město aktivně pracuje na zvyšování příjmové stránky (za posledních 10 let město Příbram získalo cca 560 mil. Kč investičních dotací) i výdajové stránce (např. úspory provozních nákladů). Dlouhodobě je rozpočet přebytkově/vyrovnaný s nulovým zadlužením. Rozpočet prochází několika kolovým schvalováním včetně projednání s veřejností. Rozpočet i rozpočtový výhled města je konzultován externími poradci. V Příbrami funguje i tzv. participativní rozpočet (alokace 2 mil. Kč)
	Rozpočet je sestaven obezřetně s ohledem nad vývojem financí, závazky města, dluhovou službou, v návaznosti na organizační strukturu města a je z něj zřejmá odpovědnost za jeho plnění. Rozpočet byl před jeho schválením připomínkován a projednán.	<input type="checkbox"/>	
	Rozpočet je vyrovnaný. Opírá se o odborné koncepce, respektuje vývoj finančních příjmů města a jeho zadluženost.	<input type="checkbox"/>	
	Rozpočet je vyrovnaný a respektuje vývoj finančních příjmů města a jeho zadluženost.	<input type="checkbox"/>	
	Rozpočet je schválen v souladu se zákonem.	<input type="checkbox"/>	

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení
RPROVÁZANOST STRATEGIE MĚSTA S ROZPOČTEM	Rozpočet se opírá o koncepce města, které sledují vizi a strategii města. Je projednána s partnery města, s orgány města a občany. Cíle jsou rozpracovány do akčních plánů, na jejichž základě je vypracován zásobník akcí. Všechny tyto plánované investice máme rozpracovány včetně uvedení možné výše dotace a povinného financování města. Tyto investice mají většinou projektovou dokumentaci a stavební povolení.	<input type="checkbox"/>	3 Rozpočet a rozpočtový výhled se opírá o aktuální projektové priority města (SPRM, akční plán, resp. zásobník projektů). Plnění investičních akcí každý rok je v gesci vedoucích odborů, vedení města schvaluje konkrétní investiční akce k realizaci – role Odboru ekonomického je pak často „vyrovnávat rozpočet“. Investiční akce jsou plánovány rozumně a v posledních letech je patrná snaha o vytváření dostatečné finanční rezervy pro
	Rozpočet se opírá o koncepce města, které sledují vizi a strategii města. Je projednána s partnery města, s orgány města a občany. Cíle jsou rozpracovány do akčních plánů, na jejichž základě je vypracován zásobník akcí.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Rozpočet se opírá o koncepce města, které sledují vizi a strategii města. Je projednána s partnery města, s orgány města a občany, respektuje vývoj financí, závazků města, a výši dluhové služby.	<input type="checkbox"/>	
	Rozpočet je rámcově sestaven v souladu se strategií města.	<input type="checkbox"/>	
	Strategie města je samostatná část hospodaření města a do rozpočtu se nepromítá.	<input type="checkbox"/>	



				<p>budoucí velké investiční akce (např. rekonstrukce aquaparku).</p> <p>Při tvorbě rozpočtu a rozpočtového výhledu je brána v úvahu aktuální situace vývoje financí, závazků města a dluhové služby.</p> <p>V průběhu příslušného období však dochází k velice častým změnám rozpočtu s ohledem na měnící se vnější podmínky a vnitřní požadavky a potřeby.</p> <p>Zlepšením může být lepší plánování potenciálních výdajů v rámci rozpočtového výhledu (nad rámec zákonných požadavků) a plánovaných projektových záměrů.</p>
--	--	--	--	--

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení
ROZPOČET A MAJETEK MĚSTA	Rozpočet reflektuje stav majetku města. Má vypracovanou koncepci při nakládání s majetkem, ze které vyplývá strategie, který majetek je zbytný a který se ponechá s přehledem o efektivitě jeho provozu a využití. V rozpočtu je odlišeno financování provozu, související s využitím majetku, opravami a investicemi. Při investicích do pořízení nových staveb je prováděna analýza nákladů a výnosů.	<input type="checkbox"/>	2,5 Nemovitý majetek je ve vlastnictví města, příspěvkové organizace s majetkem hospodaří v rámci své účetní evidence. Nemovitý majetek města je ve správě městské realitní kanceláře, Odboru správy majetku, Správy sportovních zařízení města Příbram. Městské lesy spravuje společnost Městské lesy Příbram s.r.o. Movitý majetek je ve vlastnictví příspěvkových organizací a jednotlivých odborů městského úřadu. Není ovšem zpracována žádná strategie pro nakládání s majetkem města a rovněž nejsou v případě nových projektových záměrů zpracovávány podrobnější analýzy dopadů projektů do roviny majetkové.
	Rozpočet reflektuje stav majetku města. V rozpočtu je odlišeno financování provozu, související s využitím majetku, opravami a investicemi. Při investicích do pořízení nových staveb je prováděna analýza nákladů a výnosů.	<input type="checkbox"/>	
	Rozpočet reflektuje stav majetku města. V rozpočtu je odlišeno financování provozu, související s využitím majetku, opravami a investicemi.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Z rozpočtu je zřejmé nakládání s majetkem města jen u klíčových objektů města, jako je kulturní dům apod.	<input type="checkbox"/>	
	Z rozpočtu není zřejmý způsob nakládání s majetkem města a nemáme žádnou koncepci s tím související.	<input type="checkbox"/>	



				U významných investičních akcí je dělána analýza nákladů a výnosů.
--	--	--	--	--

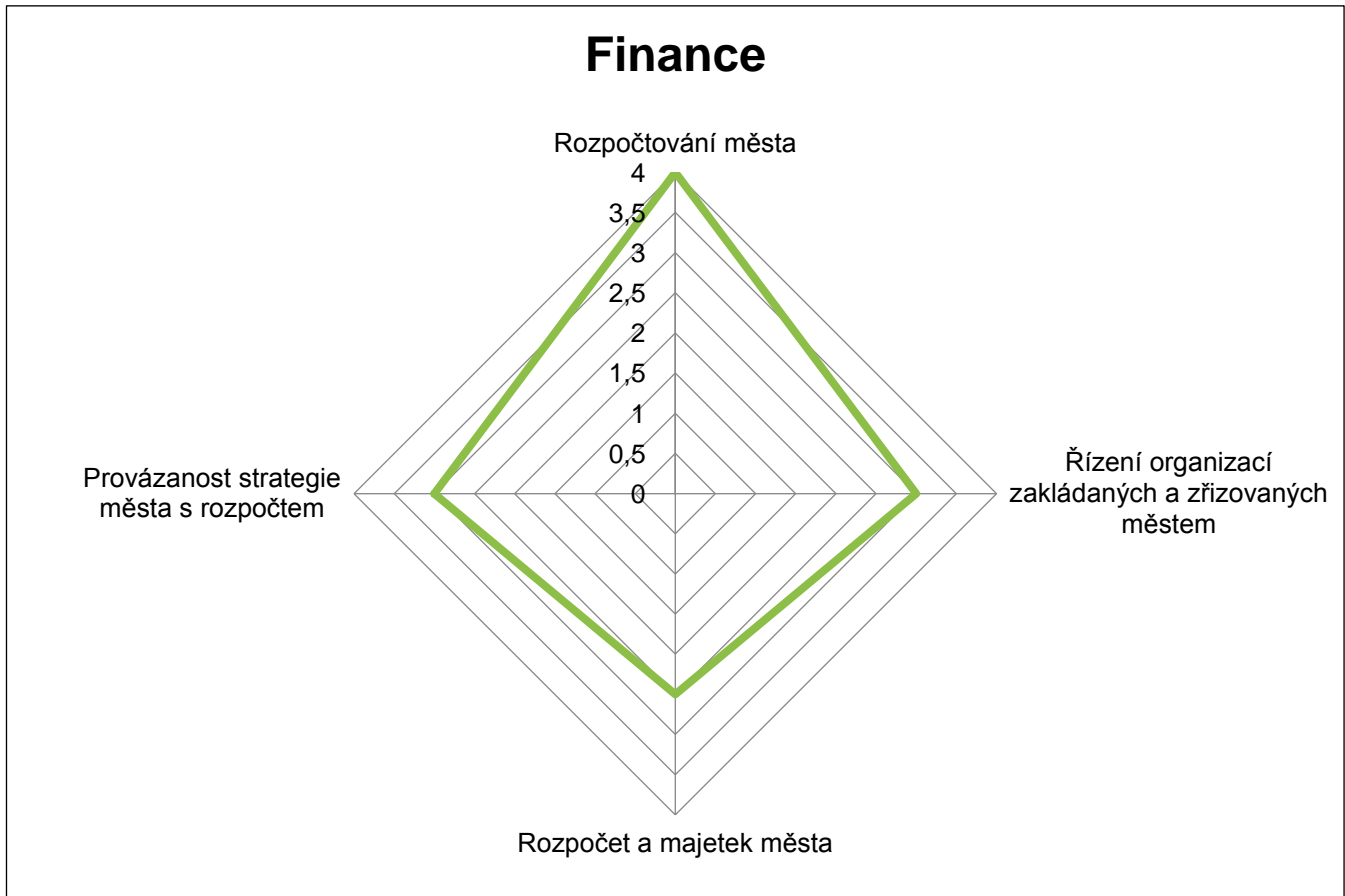
Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení		Komentář / hodnocení
ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ MĚSTA	Město má nastaveny parametry pro řízení svých organizací. Stanovilo si cíle a nastavilo systém řízení včetně kritérií, které pravidelně vyhodnocuje a podle výsledků odměňuje odpovědné vedoucí.	<input type="checkbox"/>	3	Zřizované organizace jsou řízeny především v oblasti plnění schváleného rozpočtu, který je sestavován na základě návrhu předloženého konkrétní organizací, a vyjednávání se zřizovatelem o jednotlivých položkách. Město má nastavena jednotná pravidla řízení příspěvkových organizací. Jsou nastaveny kritéria pro hodnocení činnosti příspěvkové organizace. Podpůrné služby si jednotlivé organizace zajišťují samy, což je zcela jistě prostorem pro zvýšení efektivity (např. v rámci centralizace nákupů). Komerční městské společnosti jsou svojí povahou prakticky nezávislé. Chybí stanovení parametrů výkonu (kontrola úspěšnosti) fungování městských firem.
	Město má nastaveny parametry pro řízení svých organizací. Stanovilo si cíle a nastavilo systém řízení včetně kritérií, které pravidelně vyhodnocuje.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Město má nastaveny parametry pro řízení svých organizací. Stanovilo si cíle, které kontroluje.	<input type="checkbox"/>		
	Město má nastaveny parametry pro řízení svých organizací.	<input type="checkbox"/>		
	Řízením organizací města se speciálně nezabýváme.	<input type="checkbox"/>		



Hodnocení oblasti

PRŮMĚR ZA CELOU OBLAST

3,1





2.5 Klienti (občané)

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení
CHOVÁNÍ A PŘÍSTUP ZAMĚŠTNANCŮ	Úřad pracuje systematicky s výsledky spokojenosti klientů (např. mystery client ad. metody) a s rozvojem zaměstnanců v oblasti přístupu ke klientům.	<input type="checkbox"/>	3,5 Standard klientského přístupu vychází především ze zodpovědnosti vedoucích pracovníků. MěÚ má etický kodex, který popisuje i vztah ke klientům. U útvarů, které jsou zaměřené na klienta (vnitřního i vnějšího) se toto projevuje v kompetenčním modelu.
	Úřad má zaveden standard přístupu ke klientům např. formou kompetenčního modelu, či etického kodexu. Zaměstnanci jsou hodnoceni mj. i v oblasti přístupu ke klientům.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Úřad má definovány standardy přístupu ke klientům a zaměstnanci jsou s nimi seznámeni. Hodnocení přístupu však není součástí hodnocení zaměstnance.	<input type="checkbox"/>	
	Jsou definována určitá pravidla pro zaměstnance (např. etický kodex), nicméně s těmito pravidly se systematicky nepracuje.	<input type="checkbox"/>	
	Není definován standard klientského přístupu pro zaměstnance. Přístup zaměstnanců ke klientům úřadu není hodnocen.	<input type="checkbox"/>	

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení
ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI	Průzkumy spokojenosti probíhají pravidelně a v různých formách. Výsledky průzkumu jsou komunikovány občanům, stejně jako kroky města pro odstranění příčin negativních ohlasů.	<input type="checkbox"/>	1,5 Průzkumy spokojenosti jsou realizovány ad hoc. Často jsou spojeny s jiným tématem a nelze tak hovořit o systémovém přístupu k hodnocení MěÚ ze strany vnějších uživatelů (stejně tak nejsou pravidelně nastaveny průzkumy mezi zaměstnanci). Díky výše uvedenému není možné systémově pracovat a především pracovat s výsledky na komparativní bázi (sledování posunů mezi hodnocenými obdobími).
	Průzkumy pro zjišťování spokojenosti probíhají na pravidelné bázi. S výsledky se aktivně pracuje a jsou komunikovány občanům.	<input type="checkbox"/>	
	Průzkumy pro zjišťování spokojenosti probíhají na pravidelné bázi. S výsledky se částečně pracuje.	<input type="checkbox"/>	
	Zjišťování spokojenosti klientů úřadu či občanů města probíhá ad-hoc průzkumy. Výsledky však nejsou dostatečně komunikovány a není nastaven akční plán změn reagující na zjištění.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Neprobíhá zjišťování spokojenosti klientů či spokojenosti občanů s fungováním města a úřadu.	<input type="checkbox"/>	

Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení
NADSTANDARDNÍ SLUŽBY PRO KLIENTY	Město disponuje celou řadou nadstandardních služeb, jak pro občany města, tak i pro návštěvníky úřadu. Některé z těchto služeb jsou unikátní a inovativní.	<input type="checkbox"/>	3,5 Město / MěÚ má nad rámec standardních služeb např. <ul style="list-style-type: none">• Mobilní aplikaci, přes kterou komunikuje s občanem.• Portál občana.• Elektronické objednání na MěÚ u vybraných agend.• Otázky a odpovědi na MěÚ / samosprávu
	Město disponuje celou řadou nadstandardních služeb, jak pro občany města, tak i pro návštěvníky úřadu.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Město má zavedeny některé nadstandardní služby pro klienty úřadu a pro občany.	<input type="checkbox"/>	
	Město prozatím nemá zavedeny žádné nadstandardní služby, ale o jejich zavedení do budoucna uvažuje.	<input type="checkbox"/>	
	Město nemá zavedeny žádné nadstandardní služby, ani o nich do budoucna neuvažuje.	<input type="checkbox"/>	



			<p>Přímo pro návštěvníky MěÚ je poté nabídnuto jako nadstandard:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vyvolávací systém na agendách Dopravního úřadu a na Odboru bčanských agend.• Platební terminály jsou na agendách Dopravního úřadu a osobních dokladů. (Do konce r. 2021 však budou instalovány i na dalších významných agendách, kde je vhodné kartou platit.) <p>Na druhou stranu např. velmi nepraktická je dislokace MěÚ a jeho agend v různých budovách.</p>
--	--	--	--

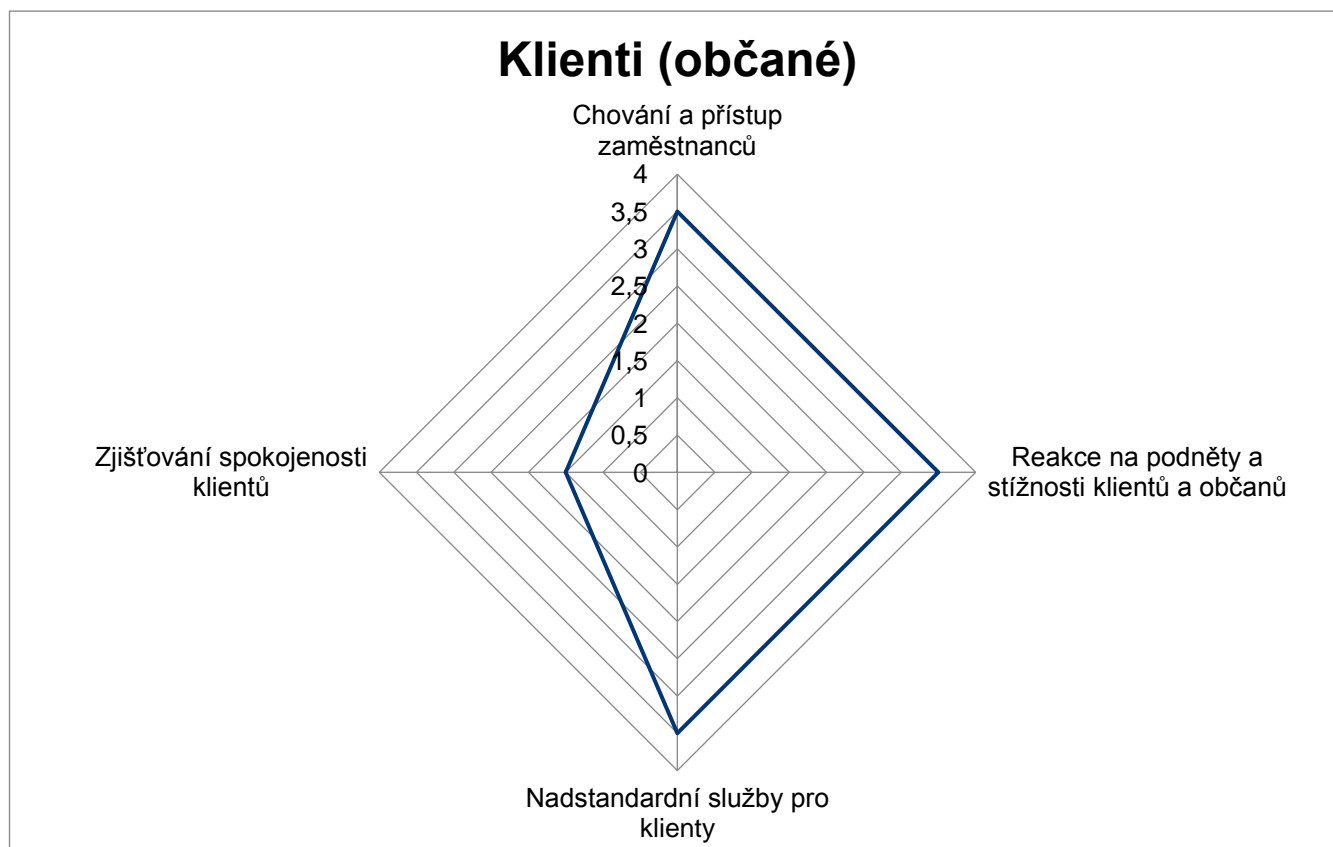
Pod-oblast	Hodnocená oblast	Hodnocení	Komentář / hodnocení
REAKCE NA STÍŽNOSTI A PODNĚTY KLIENTŮ A OBČANŮ	Město pracuje s náměty i se stížnostmi velmi efektivně. Existuje jasný návod pro občany i zpětná vazba o stavu jejich vyřízení. Práce města je v tomto ohledu transparentní a velmi příkladná.	<input type="checkbox"/>	3,5 Občané mají možnost podávat náměty / podněty jak samosprávě, tak MěÚ přes internetové stránky města. Podněty jsou předávány příslušným odborům a občan na ně dostává zpětnou reakci. Stížnosti jsou vyřizovány v souladu s vnitřním předpisem – metodickým pokynem a v souladu se správním řádem. S náměty je pracováno dle jejich typu, rozhodnutí je na příslušném vedoucím odboru.
	Město systematicky pracuje s náměty i se stížnostmi občanů. Občané jsou informováni o stavu jejich stížností či námětů. Sběr námětů je možné podávat více kanály / nástroji.	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Město pracuje s náměty i se stížnostmi občanů. Náměty jsou distribuovány příslušným odborům, které s nimi pracují. Chybí komunikace občanům o vyřízení či stavu jejich námětu popř. stížnosti.	<input type="checkbox"/>	
	Občané města mají možnost posílat své náměty na zlepšení. Město však dostatečně nekomunikuje, co se s návrhy dál děje, navíc s nimi systematicky nepracuje.	<input type="checkbox"/>	
	Město nemá zřízenou zvláštní službu pro přijímání podnětů a námětů od klientů. Existuje pouze sběrné místo na stížnosti klientů.	<input type="checkbox"/>	



Hodnocení oblasti

PRŮMĚR ZA CELOU OBLAST

3

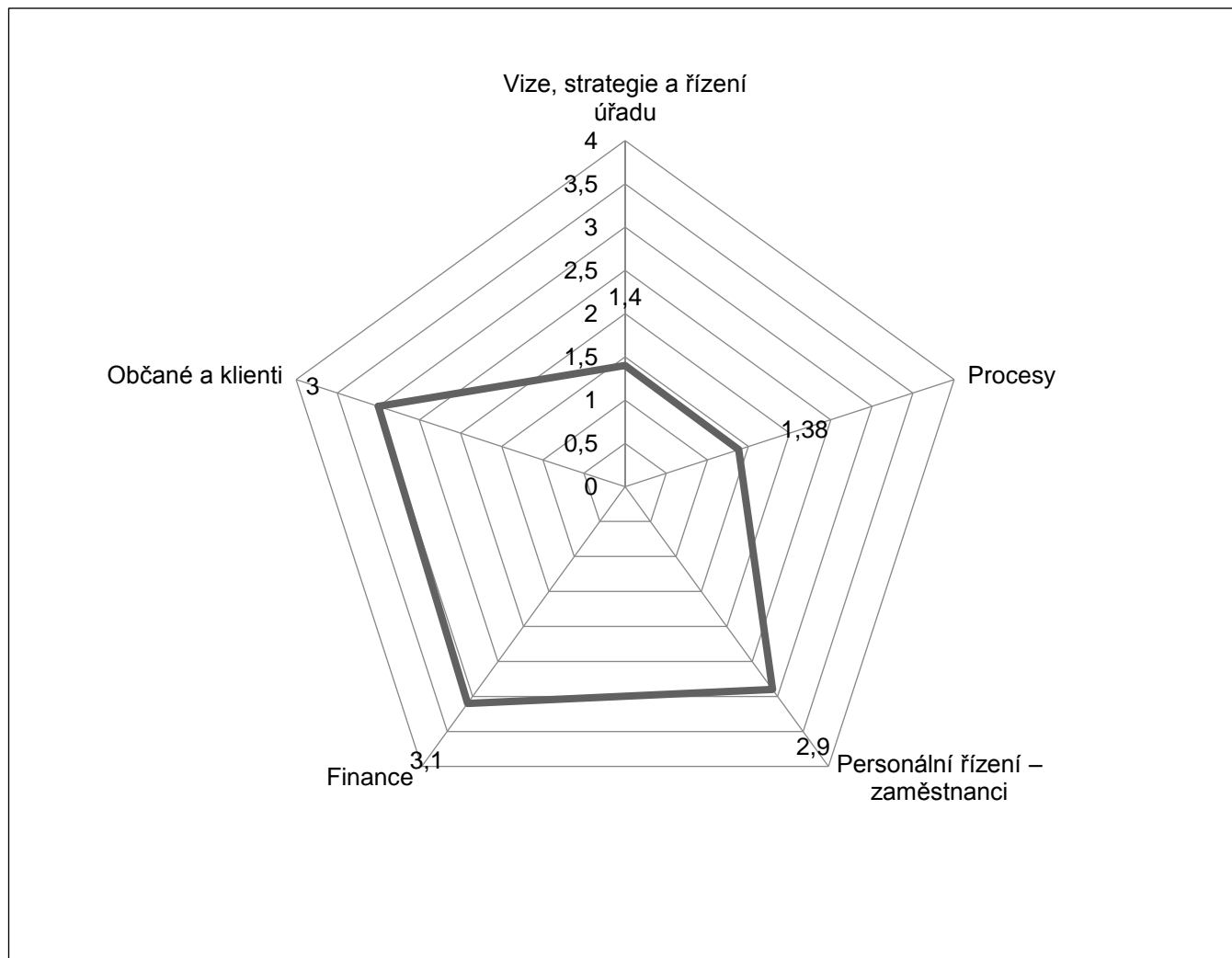




3 ZÁVĚRY

3.1 Celkové hodnocení úřadu

Následující graf znázorňuje průměrné hodnoty hodnocených oblastí.



Komentář:



- Z hodnocení plyne, že nejlepší úroveň dosahuje MěÚ v oblasti financí. Tento fakt je do velké míry podmíněn i faktem, že řadu věcí je úřad povinen vykonávat z důvodu nastavené legislativy i nutnosti spravovat tuto oblast s odpovědností řádného hospodáře.
- Oblasti personálního řízení a vztahu ke klientům dopadly v celkovém hodnocení také nadprůměrně. V oblastech jsou tak nastavené velmi dobré základy včetně některých nadstandardů, jsou v nich ovšem i témata, která je třeba dále uchopit a rozpracovat.
- Oblast strategického řízení úřadu z hlediska sledovaných kritérií není v současné chvíli zcela uchopena, nicméně k razantní změně v hodnocení dojde po nastavení strategie úřadu, jejíž součástí je tato analýza.
- Určitý deficit v přístupu k modernímu řízení je v procesní oblasti, a to především v oblasti potenciální automatizace, elektronizace části procesů, což je i oblast, na kterou bude kladen důraz ze strany státu.

Detailnější sumarizace je v následující kapitole.



3.2 Zjištění dle Balanced Scorecard

Z vyhodnocení řízení městského úřadu v Příbrami pomocí dle Balanced Scorecard je možné odvodit tyto klíčové závěry:

OBLAST BSC			Další zjištění (neutrální charakter)
Vize, strategie a řízení úřadu	<ul style="list-style-type: none">✓ I přesto, že není nastavena vize a strategie úřadu. Úřad je řízen systematicky a koncepčně (pravidelný systém porad, předávání úkolů / informací apod.). Tento systém je však vázán na personální situace a nejde o systémové uchopení směřování úřadu.	<ul style="list-style-type: none">✓ Není nastavená vize / strategie úřadu.✓ Chybí intranet jako nástroj vhodný k podpoře HR, komunikace a řízení.✓ Chybí všeobecně známé střednědobé / dlouhodobé cíle, kam MěÚ směřuje.	<ul style="list-style-type: none">✓ Vize a strategie MěÚ budou nastaveny v rámci projektu, z kterého je zpracována tato analýza.✓ Projekty jsou obvykle řízeny na základě předchozích zkušeností; existuje několik metodik, které se řízení projektů týkají. Existuje „zásobník projektů“, který se průběžně aktualizuje; je formálně navázán na rozpočet města.✓ Potenciál v prostředí úřadu se nabízí v oblasti elektronizace a využívání moderních nástrojů řízení, komunikace, řízení lidí i procesů.
Procesy	<ul style="list-style-type: none">✓ Popis některých vybraných klíčových procesů (zejména procesy hlavní a některé procesy řídicí) existuje v podobě interní řídicí dokumentace (směrnice, metodiky apod.), která popisuje postup ve vybraných činnostech.✓ Využívání Organizačního řádu k řízení procesů.✓ Procesy jsou optimalizovány ad hoc dle potřeby a dle iniciativy vedoucích pracovníků a tajemnice úřadu. (Nejde přímo o nastavený systém.)	<ul style="list-style-type: none">✓ V některých případech chybí základní model odpovědností, který jednoznačně specifikuje všechny procesní role (dochází pak ke kompetenčním nejasnostem, např. v oblasti správy majetku města). Není prakticky stanoven žádný měřitelný ukazatel výkonnosti, podle kterého by bylo možné vyhodnotit efektivitu procesu. Není stanoven „vlastník procesu“ který by měl efektivitu, správnost a výkonnost procesu pravidelně vyhodnocovat.✓ Případný výsledek hodnocení procesu je zaznamenán jako fakt, na který obvykle nenavazuje žádné konkrétní opatření.✓ Není zaveden systém optimalizace procesů (redefinice, role odpovědností v procesu atp.).✓ Řízení procesů (definice procesů, KPI,	<ul style="list-style-type: none">✓ Procesy jsou často realizovány na základě osobních zkušeností a interní řídicí dokumentace s přihlédnutím k „příkladem dobré praxe“.



		změny procesů, jejich vyhodnocování atp.) ve většině případů nenavazuje na strategické změny (vnitřních i vnějších podmínek), ani na strategické záměry a cíle města a úřadu.	
Personální řízení - zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none">✓ Nastavená strategie pro nábor zaměstnanců, funkční principy personálního plánování.✓ Nastavený kompetenční model a systém hodnocení✓ Vedoucí zaměstnanci MěÚ prošli školením v oblasti adaptace a podíleli se aktivně na tvorbě nového kompetenčního modelu a systému hodnocení v r. 2018.✓ Vedou se personální statistiky za odbory, které se předávají tajemnici úřadu. Tajemnice úřadu se statistikami pracuje – vyhodnocuje, plánuje.✓ Funkční plán vzdělávání.	<ul style="list-style-type: none">✓ Hlavní roli v oblasti hrají vedoucí pracovníci, dochází tak k různému řešení a řízení jednotlivých personálních procesů. Chybí systémové ukotvení oblasti vč. jejího personálního obsazení (chybí pozice odpovědná za HR).✓ Oblast HR není systémově uchopená jako jeden celek s dílčími procesy.<ul style="list-style-type: none">○ Systém nábory a výběru řeší hodně vedoucí pracovníci sami.○ Je sice nastavený systém adaptace, ale jeho využití a práce s ním je na vedoucím pracovníkovi, chybí metodická podpora nebo kontrola, zdali adaptace probíhá dle základních principů.○ Oblast vzdělávání a rozvoje je ponechána z velké části na vedoucích, chybí koncepční uchopení, řízení a koordinace ze strany HR včetně např. využití elektronických prvků nebo hodnocení a práci s databází poskytovatelů.✓ Utlumení využití kompetenčního modelu a hodnocení zaměstnanců na základě pandemie Covid-19 – nicméně na podzim 2021 došlo k opětovnému „rozběhnutí“ využívání obou nástrojů v prostředí MěÚ.	<ul style="list-style-type: none">✓ V prostředí MěÚ není vykonávané klasické HR. Osoba odpovědná za personalistiku vykonává formální personální agendy – mzdy, docházku apod.✓ Roli personalisty zastává z určité části tajemnice úřadu.
Finance	<ul style="list-style-type: none">✓ Výborné provozní saldo v posledních letech.✓ Velmi dobrý trend hospodaření od roku 2013.✓ Existuje finanční potenciál na obnovu dosavadního majetku města Příbram.	<ul style="list-style-type: none">✓ Uchovávání finančních prostředků především na bankovních účtech (dříve zkušenost s termínovanými vklady)✓ Zpracovávání analýz nákladů a výnosů/CBA analýz v projektových záměrech (dopady na	<ul style="list-style-type: none">✓ Oblast financí a majetku byla podrobně řešena v analytické části aktualizovaného SPRM.



	<ul style="list-style-type: none">✓ Nulové zadlužení města Příbram.✓ Zkušenost s využitím investičních nástrojů (termínované vklady).✓ Tvorby finanční rezervy.✓ Rozpočet je projednáván v několika kolech včetně veřejnosti.✓ Participativní rozpočet.✓ Poměrně široký bytový a nebytový fond města.✓ Rozumná míra finanční obnovy majetku, odpisová politika.✓ Nastavené standardy řízení příspěvkových organizací.	<p>rozpočet města v rovině správy majetku).</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Zpracování detailního rozpočtového výhledu nad rámec zákonných povinností (provázání se zásobníkem projektů SPRM).✓ Řízení komerčních společností (nastavení kritérií, KPI, strategie rozvoje).	
<p>Občané a klienti</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ Přístup ke klientům je součástí kompetenčního modelu a je tak součástí hodnocení zaměstnanců včetně potenciálu na další rozvoj (využívání kompetenčního modelu a hodnocení zaměstnanců je popsáno v části týkající se personalistiky).✓ Ad hoc průzkumy, kde je řešena i spokojenost klientů nebo úředníků.✓ Využívání některých nadstandardních nástrojů pro komunikaci MěÚ s občanem (mobilní aplikace, Portál občana, elektronické objednání na vybrané agendy, možnost podávat dotazy na vybrané agendy / oblasti řízení a správy města i MěÚ) – úřad sice nedisponuje něčím zcela inovativním v oblasti vztahu ke klientům, ale velmi dobrá je celková sada všech nástrojů, které jsou nabízeny / využívány.✓ Pozitivní je rovněž možnost vyvolávacího systému na exponovaných agendách (dopravní agenda a osobní doklady).	<ul style="list-style-type: none">✓ Průzkumy mezi veřejností (spokojenost občanů s MěÚ) i mezi zaměstnanci (potřeby atd. zaměstnanců) nejsou systematicky zpracovávány jako součást života MěÚ.✓ Systém elektronického objednávání na úřad k vybraným agendám není uživatelsky příliš přátelský.✓ Dislokace budov MěÚ do velkého množství budov. Nicméně lze konstatovat, že i přes to, že jsou agendy MěÚ rozděleny do více budov, je v rámci možností snaha sdružovat ty agendy, které k sobě mají blízko nebo mít agendy, které jsou velmi specifické v samostatných budovách (typické pro oblast sociální nebo stavební úřad).	<ul style="list-style-type: none">✓ Není využíván systém mystery client – otázkou pro další rozpracování je, zdali by byl tento systém přínosem pro úřad.



4 DOPORUČENÍ PRO NÁVRHOVOU ČÁST

Na základě výše zmíněných zjištění doporučujeme realizovat následující aktivity:

Oblast strategického řízení

1. Nastavení krátkodobých i dlouhodobých cílů MěÚ včetně jejich komunikace dovnitř úřadu i navenek.
2. Zajištění intranetu v prostředí MěÚ a jeho využití pro řízení organizace, HR, komunikaci.

Oblast řízení lidských zdrojů

3. Zřízení pozice odpovědné za rozvoj HR (zajištění a rozvoj personálních procesů uvnitř organizace vč. vnitřní komunikace).
 - a. Zřízení této pozice by obnášelo i systémové nastavení a uchopení vybraných personálních procesů a metodickou podporu vedoucím pracovníkům.
4. Pravidelné podrobování revize systému hodnocení i kompetenčnímu modelu.
5. Sjednocení výkonu vybraných personálních procesů – adaptace, rozvoj / vzdělávání.
6. Využití elektronické nástroje k podpoře výkonu vybraných personálních procesů – adaptace, rozvoj / vzdělávání, hodnocení.

Oblast procesního řízení

7. Provedení procesní analýzy vybraných procesů vhodných k automatizaci / elektronizaci.
8. Zavedení „automatizace“ vhodných procesů (zejm. podpůrných) a tím zvýšit efektivitu procesů a činností.

Oblast finančního řízení

9. Zpracování detailního rozpočtového výhledu nad rámec zákonných povinností. V rovině „finanční strategie“.
10. Příprava projektových záměrů (investiční akce města) minimálně v úrovni základní finanční analýzy (náklady – pořízení, provoz vs. výnosy). Pro vazba na rozpočtové výhledy (přesnost ve stanovení především běžných výdajů města).
11. Využití efektivnějších investičních nástrojů pro zhodnocení disponibilních finančních prostředků města (rezervy na dlouhodobé a velké investiční akce města).
12. Nastavení strategie řízení příspěvkových organizací a městských firem. Stanovení kritérií výkonu.

Oblast přístupu ke klientům

13. Zvyšovat úroveň nových a inovativních přístupů v přístupu a komunikaci s klientem, posilovat elektronizaci služeb, posouvat / zvyšovat úroveň kvality některých stávajících nástrojů
14. Nastavení pravidelného systému zpětné vazby od zaměstnanců úřadu i od občanů města – dlouhodobá / koncepční práce se získanými daty (reakce, změny na základě podnětů).
15. Vytvoření inovativního prostředí uvnitř MěÚ – systém nápadů, podnětů, interní komunikace a sdílení best practice.
16. Využití pravidelného systému mystery client.