S E B E H O D N O T Í C Í Z P R Á V A

M Ě S T S K É H O Ú Ř A D U K Y J O V

Z A R O K 2 0 1 1

Implementace systému CAF

Kyjov, 12. března 2012

Na základě jednání hodnotícího týmu zpracovala: Ing. Marcela Měšťánová, Ing. Miloslava Melichárková

Tento dokument vznikl za podpory Evropského sociálního fondu
a je spolufinancován z dotace Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost.

OBSAH

Popis Městského úřadu Kyjov **4**
Průběh aplikace modelu CAF **6**
Výsledky sebehodnocení a závěry hodnotícího týmu **8**
Kritérium 1: Vedení 8
Subkritérium 1.1. Nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot 8
Subkritérium 1.2. Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení úřadu, výkonnosti a změn 11
Subkritérium 1.3. Motivování a podpora zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem 18
Subkritérium 1.4. Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami 20
Kritérium 2: Strategie a plánování 24
Subkritérium 2.1. Shromažďování informací o potřebách zainteresovaných stran 24
Subkritérium 2.2. Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie 26
Subkritérium 2.3. Uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu 28
Subkritérium 2.4. Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace 29
Kritérium 3: Zaměstnanci 32
Subkritérium 3.1. Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování 32
Subkritérium 3.2. Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a slaďování cílů 35
Subkritérium 3.3. Zapojování zaměstn. rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí .. 38
Kritérium 4: Partnerství a zdroje 40
Subkritérium 4.1. Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů 40
Subkritérium 4.2. Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky 42
Subkritérium 4.3. Řízení financí 45
Subkritérium 4.4. Řízení informací a znalostí 47
Subkritérium 4.5. Řízení technologií 50
Subkritérium 4.6. Řízení provozních prostředků, zařízení a budov 53
Kritérium 5: Procesy 57
Subkritérium 5.1. Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů 57
Subkritérium 5.2. Rozvíjení a poskytování služeb orientovaných na občana/zákazníka 59
Subkritérium 5.3. Inovování procesů zapojením občanů/zákazníků 61
Kritérium 6: Výsledky orientované na občana/zákazníka 64
Subkriterium 6.1. Výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků 64
Subkriterium 6.2. Hodnoty ukazatelů měření orientovaných na občana/ zákazníka 64
Kritérium 7: Zaměstnanci - výsledky 69
Subkriterium 7.1. Výsledky měření spokojenosti zaměstnanců 69
Subkriterium 7.2. Hodnoty ukazatelů výsledků úřadu týkající se zaměstnanců 70
Kritérium 8: Společnost - výsledky 73
Subkriterium 8.1. Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainter. strany ... 73
Subkriterium 8.2. Ukazatele výkonnosti ve společenské oblasti stanovené úřadem 75
Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti 77
Subkriterium 9.1. Externí výsledky: výstupy a dopady vztažené k cílům 77
Subkriterium 9.2. Interní výsledky 78
Celkové hodnocení **82**

Závěr **83**
Přílohy **84**

Popis Městského úřadu Kyjov

Základní informace

Městský úřad Kyjov je jedním z orgánů města Kyjova.

Činnosti města a městského úřadu vymezuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Městský úřad Kyjov je pověřeným obecním úřadem a obecním úřadem obce s rozšířenou působností a jako takový vykonává přenesenou působnost v rozsahu jemu svěřeném zvláštními zákony. Správním obvodem při výkonu přenesené působnosti pověřeného obecního úřadu je území 28 obcí (cca 36 tisíc obyvatel) a správním obvodem úřadu při výkonu přenesené působnosti obecního úřadu obce s rozšířenou působností je území 42 obcí (cca 56 tisíc obyvatel).

Identifikační údaje

Název města	Kyjov
Adresa	Masarykovo nám. 30, 697 22 KYJOV
IČ	00285030
DIČ	CZ00285030
Telefon - ústředna	518 697 411
Fax	518 697 594
E-mail	urad@mukyjov.cz
Elektronická podatelna	urad@mukyjov.cz
Webové stránky	http://www.mestokyjov.cz/

Údaje o vedení Městského úřadu Kyjov

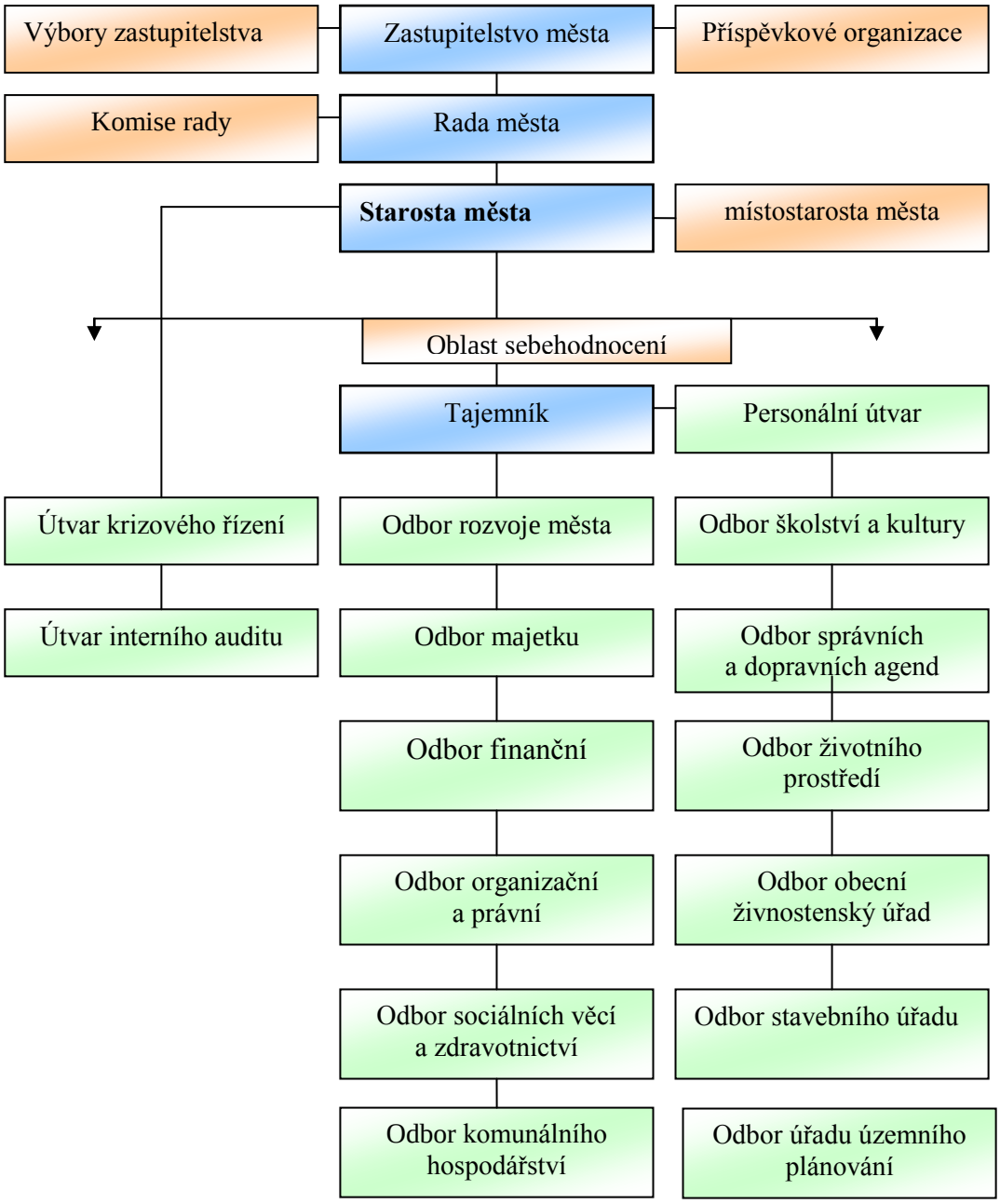
Městský úřad tvoří starosta, místostarosta, tajemník městského úřadu a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. V čele stojí starosta města. Pro jednotlivé úseky a činnosti zřídila Rada města Kyjova v roce 2011 celkem 12 odborů a 3 samostatné útvary, v nichž jsou začleněni zaměstnanci městského úřadu. Práci zaměstnanců začleněných do odborů řídí, organizují a kontrolují jednotliví vedoucí odborů.

Starosta města	Mgr. František Lukl, MPA	Tel.: 518 697 400	f.lukl@mukyjov.cz
Místostarosta	Antonín Kuchař	Tel.: 518 697 592	a.kuchar@mukyjov.cz
Tajemník úřadu	Ing. Milan Jagoš	Tel.: 518 697 410	m.jagos@mukyjov.cz

Odpovědné osoby za zavedení modelu CAF

Vedoucí hodnotící týmu	Ing. Marcela Měšťánková	Tel.: 518 697 445	m.mestankova@mukyjov.cz
Manažer procesů	Ing. Miroslava Melichárková	Tel.: 518 697 426	m.melicharkova@mukyjov.cz

Organizační schéma



Průběh aplikace modelu CAF

Městský úřad Kyjov usiluje o trvalé zlepšování poskytování služeb veřejné správy a tím zvyšování spokojenosti svých klientů. Aby tento cíl mohl být naplněn, rozhodlo se vedení města aplikovat mezinárodní standard managementu kvality model CAF, a tak zlepšit celkovou kvalitu a výkonnost úřadu.

Na základě žádosti o finanční podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost bylo rozhodnuto o poskytnutí dotace na realizaci projektu „Přátelský úřad – Zefektivnění činnosti MÚ Kyjov“ (č. CZ.1.04/4.1.01/53.00009), jednou z aktivit tohoto projektu je i implementace modelu CAF.

Všichni zaměstnanci města byli seznámeni s rozhodnutím o realizaci sebehodnocení prostřednictvím porady vedení, seznámení se týkalo účelu sebehodnocení, vlastního modelu CAF, jeho průběhu, souvisejících činností a výstupech.

Tajemník úřadu spolu s projektovým manažerem, manažerem procesů a odpovědnou osobou za vedení modelu CAF sestavili v roce 2011 pracovní skupinu pro účely zpracování sebehodnotící zprávy úřadu a akčního plánu. Skupinu tvoří 11 členů, v roce 2012 došlo ke změně pracovníka (Ing. Lubomíra Martiňáková byla nahrazena Ing. Věrou Pekárkovou).

Složení hodnotící týmu bylo následující:

Jméno a příjmení	Obor
Mgr. Stanislav Loskot. MBA	AQE advisors, a.s. – externí člen
Ing. Milan Jagoš	Tajemník úřadu
Ing. Marcela Měšťánková	Interní auditor
Ing. Miloslava Melichárková	Manažer procesů projektu „Přátelský úřad – Zefektivnění činnosti MÚ Kyjov“, odbor rozvoje města
Eva Julínková	Manažer projektu „Přátelský úřad – Zefektivnění činnosti MÚ Kyjov“, odbor rozvoje města
Bc. Jana Jakubíčková	Referent odboru sociálních věcí a zdravotnictví
PaedDr. Ilona Slaninová (dříve Pecháčková)	Vedoucí odboru školství a kultury
Ing. Bedřich Kubík	Vedoucí odboru úřad územního plánování
Hana Lapšanská	Personalistka
Lenka Maliňáková	Referent odboru organizačního a právního
Ing. Věra Pekárková	Referent odboru rozvoje města

Dne 13. září 2011 proběhlo úvodní školení členů hodnotícího týmu a vedoucích zaměstnanců, kde byli všichni seznámeni s modelem CAF, jeho metodikou, základními pojmy a systémem bodového hodnocení. Do této problematiky uvedl přítomné Mgr. Stanislav Loskot, MBA (externí konzultant, lektor s dlouholetými zkušenostmi v oblasti managementu kvality ve veřejné zprávě, spoluautor aplikační příručky modelu CAF), který také doplnil školení o své praktické zkušenosti s aplikací modelu. Byl sjednán harmonogram jednání členů hodnotícího týmu, cíle a úkoly.

Domluveno bylo, že se tým bude setkávat každý týden do konce roku 2011. Hodnotitelé obdrželi Aplikační příručku Společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků, podle níž bylo postupováno.

První hodnotící schůzka k modelu CAF proběhla 6. října 2011, závěrečné jednání se konalo 30. listopadu 2011. V úvodu každého kritéria bylo stručně shrnuto, co je jeho obsahem a postupovalo se dle jednotlivých subkritériích. Do připravených formulářů byly postupně

doplňovány komentáře hodnotitelů, relevantní podklady vztahující se k danému subkritériu. Při posouzení jednotlivých subkritérií, důkazů, silných stránek a oblastí pro zlepšení probíhala řízená diskuze. V případě nejasností nebo doplnění byli kontaktováni vedoucí jednotlivých odborů či referenti odpovědní za danou oblast probíraných kritérií. Vyplněné formuláře členové hodnotícího týmu průběžně připomínkovali.

Hodnocení jednotlivých subkritérií proběhlo začátkem roku 2012. Při hodnocení subkritérií předpokladů i výsledků bylo použito bodové hodnocení s jemným rozlišením doporučené metodikou. V souběhu s tím byly vytyčeny činnosti, které se staly součástí Akčního plánu zlepšování na rok 2012.

Výsledky sebehodnocení a závěry hodnotícího týmu

KRITÉRIUM 1: VEDENÍ

Definice:

Vedení úřadu definuje jednoznačný směr a jednotné prostředí, ve kterém úřad a jeho zaměstnanci působí a dosahují nejlepších výsledků. Vedení orientuje úřad určitým směrem, vypracovává poslání a vizi a formuluje hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch. Motivuje a podporuje zaměstnance úřadu, jde jim příkladem a chování vedení úřadu je v souladu s vyjádřenými a předpokládanými hodnotami.

Subkritérium 1.1.
Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro nasměrování úřadu vypracováním poslání, vize a hodnot úřadu

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

1.1. Nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	Vypracování vizí, poslání či hodnot bylo plánováno např.: - v rámci přípravy projektu „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov“ - bylo plánováno zavedení etického standardu pro zaměstnance, tvorba personální strategie (včetně definování strategické vize v oblasti řízení lidských zdrojů), bylo plánováno školení v oblasti Etiky ve veřejné správě, protikorupčního jednání a transparentní komunikace. - v rámci přípravy projektu „Přátelský úřad“ bylo plánováno vytvoření Strategického plánu města Kyjova včetně definování strategické vize - při zavádění systému managementu kvality podle normy ISO 9001 bylo plánováno zpracování politiky (koncepce) kvality - je plánována tvorba programu rozvoje města. ***Důkaz:*** *žádost o finanční podporu na projekt „Personální optimalizace na úřadě města Kyjova“ a „Přátelský úřad“.*
Do	Poslání úřadu je definováno zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů. Základní hodnoty vyznávané městem Kyjov a jím zřizovanými organizacemi jsou uvedeny v Protikorupční strategii města Kyjova. V r. 2006 byla tajemníkem úřadu formulována vize městského úřadu: „*Městský úřad Kyjov – úřad pro Vás.*“ Tato vize byla pouze zveřejněna ve Výroční zprávě MěÚ Kyjov za rok 2006, jiným způsobem zveřejněna nebyla. V materiálu Personální strategie schválené radou města je definována jiná vize úřadu: „*VSTŘÍCNOST, PROFESIONALITA, ZODPOVĚDNOST = spokojený občan neboli odpovědný a komunikující úřad poskytující kvalitní služby občanům.*“ Vize však také není více

prezentována. V Personální strategii je rovněž definována strategická vize pro oblast lidských zdrojů: *„Neustálou snahou o zkvalitnění personální práce vedoucích zaměstnanců za podpory personálního útvaru ke zlepšení kvality poskytovaných služeb občanům/klientům úřadu.“*, v materiálu Protikorupční strategie je definována strategická vize v oblasti prevence korupce: *„Přijímáním efektivních opatření k účinnému snižování korupčních rizik v podmínkách činnosti orgánů města Kyjova a v činnosti všech příspěvkových organizací zřizovaných městem.“*

Ze strategické vize v oblasti prevence korupce vychází strategický cíl i krátkodobé plánované cíle v této oblasti, totéž platí pro Personální strategii, kde je rovněž definován strategický cíl v oblasti rozvoje lidských zdrojů a cíle dílčí.

Dále je vydána Koncepci kvality, tj. souhrn zásadních kroků pro zvýšení kvality prováděných činností, pro podporu neustálého zlepšování kvality a výkonnosti úřadu (jsou v ní definovány cíle zaměřené na občany, na zaměstnance a celkový hlavní cíl v oblasti managementu kvality). Dílčí cíle jsou identifikovány v rámci Akčního plánu zlepšování.

Zastupitelstvem města Kyjova byl schválen Program rozvoje města, který je rozpracován na dílčí cíle včetně stanovení garantů zodpovídajících za jednotlivé oblasti, vymezení odpovědnosti jednotlivých odborů úřadu, stanovení termínů realizace jednotlivých akcí. V průběhu období dochází k hodnocení plnění stanovených cílů.

Provozní (konkrétní a krátkodobé) cíle jsou v průběhu roku stanovovány na poradách vedení města, jednáních orgánů města, je kontrolováno jejich plnění. Vycházejí z výše uvedených dokumentů a z rozpočtu města. Je uplatňováno komunitní plánování.

Pokud se týká hodnotového rámce, je vydán Etický kodex zaměstnanců města zařazených do městského úřadu. Pravidla chování jsou zakotvena také ve vnitřních předpisech úřadu, především pak v Pracovním řádu Městského úřadu Kyjov. Etický kodex i ostatní vnitřní předpisy jsou zveřejněny na intranetu, zaměstnanci s nimi byli prokazatelně seznámeni a kontrola jejich dodržování je součástí řídící práce každého vedoucího zaměstnance. Všichni zaměstnanci byli proškoleni v oblasti Etického kodexu, etiky ve veřejné správě, protikorupčního jednání a transparentní komunikace.

Posilování vzájemné důvěry a respektu mezi vedením a zaměstnanci se uskutečňuje prostřednictvím pravidelných setkání vedení města se všemi zaměstnanci města (letní a zimní večírek úřadu), osobním setkání se zástupcem města při životních výročích, formou pravidelných 14denních porad vedení a následně pak porad jednotlivých odborů. Je možné si kdykoliv sjednat schůzku s vedením města, je vycházeno vstříc k životní situaci zaměstnanců (zkrácený pracovní úvazek, v případech, kde je to možné, je umožněna práce z domu).

Vize, poslání, hodnoty, strategické a provozní cíle jsou zainteresovaným stranám sdělovány na jednáních orgánů města, na poradách starostů obcí spadajících do správního obvodu města Kyjov, nebo např. na schůzkách s významnými podnikateli regionu. Veřejnost je informována prostřednictvím úředních desek, kabelové televize, Kyjovských novin, webových stránek, dále pak formou tzv. hovorů s občany, pořádáním kulatých stolů, atd. Zaměstnanci města jsou informováni na poradách svých odborů, dále pak prostřednictvím elektronické pošty, intranetu (na intranetu jsou zveřejněny veškeré aktuální vnitřní předpisy úřadu, usnesení orgánů města, zápisy

	z porad vedení, apod.). Základní poslání úřadu se výrazně nemění. Je průběžně reagováno na změny v legislativní oblasti (změna organizační struktury, finanční stránka), na technický pokrok v informačních technologiích (zavedeno zasílání SMS zpráv, veřejný informační kiosek, Czech point, vzdělávání v e-governmentu, vytvoření technologického centra, apod.), na předmět zájmu vládní či regionální úrovně (např. Strategii vlády v boji proti korupci – Protikorupční strategie města Kyjova), demografické změny (otázka slučování školských zařízení), apod. Problematika střetu zájmu je upravena v zákonných předpisech (zákon o úřednících ÚSC, zákon o střetu zájmů) a ve vnitřních předpisech. Zaměstnanci podepisují čestné prohlášení úředníka Města Kyjova, vedoucí zaměstnanci předkládají tajemníkovi Čestné prohlášení o střetu zájmů. ***Důkaz:*** *Výroční zpráva o činnosti MěÚ Kyjov za rok 2006, Personální strategie, Protikorupční strategie, Koncepce kvality, Program rozvoje města, Etický kodex zaměstnanců města zařazených do městského úřadu, Prezenční listina ze školení Etický kodex, E-learning etika ve veřejné správě, protikorupční jednání a transparentní komunikace, Zápisy z porad, Personální strategie – Zkvalitnění pracovních vztahů, zkrácené úvazky ženám z důvodu péče o dítě, zápisy z porad, záznamy z jednání, Kyjovské noviny, záznamy z kabelové televize, webové stránky, intranet, změna organizační struktury, vytvoření Technologického centra, Pracovní řád – článek 9.*
Check	Přezkoumání poslání, vizí a hodnot úřadu je prováděno např. v pravidelném ročním přezkoumávání systému řízení kvality (přezkoumání politiky – Koncepce kvality) V rámci projektu „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov“ byla přezkoumávána oblast řízení lidských zdrojů, byla a jsou přezkoumána opatření v oblasti prevence korupce. V rámci projektu „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov“ byl přezkoumáván Etický kodex zaměstnanců vydaný dne 30. 6. 2004. ***Důkaz:*** *Zpráva o stavu systému řízení kvality, Vyhodnocení programu rozvoje města, projekt „Personální optimalizace na úřadě města Kyjova“ – výsledky dotazníkového šetření, zpráva interního auditu – analýza stávajících protikorupčních opatření.*
Act	Na základě přezkoumání - byl vydán s účinností od 1. 9. 2011 nový Etický kodex zaměstnanců města zařazených do městského úřadu, - jsou průběžně aktualizovány směrnice kvality, procesní karty a ostatní vnitřní předpisy úřadu (např. Příručka kvality, směrnice kvality č. 1, cestovní náhrady) - programu rozvoje města byl definován program rozvoje města na nové volební období, - na základě přezkoumání a projednání témat s veřejností či zaměstnanci byla realizována úprava dětských hřišť, dopravní koncepce, změny územního plánu, apod. - na základě přezkoumání stávajících opatření v oblasti boje proti korupci byla definována Protikorupční strategie, - na základě přezkoumání řízení lidských zdrojů byla vydána Personální strategie. ***Důkaz:*** *Etický kodex zaměstnanců města, vnitřní předpisy města, Program rozvoje*

	města, Protikorupční strategie, Personální strategie

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Vydání a prosazování Etického kodexu při poskytování služeb úřadem, proškolení zaměstnanců v problematice Etického kodexu, etiky ve veřejné správě, protikorupčního jednání a transparentní komunikace. Zavedení systému řízení kvality podle normy ISO 9001. Vypracované vize pro různé oblasti činností úřadu	Připravit návrh nové jednotné vize úřadu, do tvorby vize úřadu zapojit všechny zaměstnance. Vizi úřadu i ostatní vize řádně prezentovat – intranet, webové stránky, atd. Vytvořit hodnotový rámec úřadu. Provést průzkum, jaké skutečnosti (údaje) by zaměstnanci uvítali mít na intranetu. Zmapovat potřeby na přístupová práva zaměstnanců do používaných programů, zpracovat přehled přístupových práv do jednotlivých aplikací. Vytvořit manuál interní komunikace (např. jak se jednotně představovat do telefonu, jak se jednotně podepisovat na emailech, jak a kdy přepínat telefony, povinnost nastavení emailu v případě nepřítomnosti, atd.). Zajistit účast vrcholového vedení na poradách odborů alespoň 1 ročně. Veřejně sdělovat závěry z uskutečněných aktivit ze strany vedení (externí audity, průzkumy, šetření) – zajistit zpětnou vazbu, poděkovat emailem.

Subkritérium 1.2.
Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení úřadu, výkonnosti a změn

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

1.2. Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení úřadu, výkonnosti a změn	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	Za účelem co nejefektivnějšího výkonu činnosti, zajištění vnitřních úspor, ale také za účelem zvýšení většího komfortu služeb pro občany byla a je plánována personální optimalizace v rámci Městského úřadu Kyjov. Optimalizace započala na jaře roku 2011 (změna organizační struktury) a pokračuje i nadále. Dle nastaveného harmonogramu bylo naplánováno provedení personálního a organizačního auditu externí společností v rámci projektu „Přátelský úřad“

	financovaného z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, jehož cílem bylo provést analýzu organizační struktury, zjistit duality v organizování, atd. S ohledem na výstupy z projektu, na připravované legislativní změny (především v sociální oblasti) a s ohledem na efektivní vynakládání finančních prostředků je plánována úprava organizační struktury a vydání nového Organizačního řádu s účinností od 1. 1. 2012. Na Městském úřadu Kyjov je uplatňován systém řízení kvality, který je postaven na základním plánování všech činnosti v závislosti na cílech a zdrojích. Plánované cíle jsou zveřejněny např. ve formě Akčního plánu zlepšování, v Programu rozvoje města, ve strategických dokumentech (např. Protikorupční strategie, Personální strategie), v rozpočtu města. Je plánováno vytvoření kompetenčního modelu, provedení analýzy procesů a zpracování či úprava mapy procesů. Jsou plánovány besedy s občany, tiskové konference, dotazníková šetření či ankety. Byla plánována realizace Technologického centra, proto byla podána žádost o dotaci na projekt „Technologické centrum, elektronická spisová služba a vnitřní integrace úřadu" v rámci výzvy Technologická centra a elektronické spisové služby v území – Integrovaný operační program zavádění ICT v územní veřejné správě CZ1.06/6.2.1/06., v rozpočtu byly vyčleněny finanční prostředky na tento projekt. Je plánováno školení v oblasti E-governemnu. Pokud se týká systému interního auditu, jsou zpracovány plány auditů a kontrol schválené starostou města, je stanoven plán interních auditů kvality, je plánován dozorový audit v rámci systému řízení kvality. Projektové týmy jsou plánovány již v rámci přípravy žádosti o dotaci z operačních programů EU. Je plánováno školení v oblasti projektového a procesního řízení. Pokračování v uplatňování nástrojů řízení kvality je součástí Akčního plánu zlepšování, jsou plánovány schůzky pracovní skupiny C v rámci benchmarkingové iniciativy, opětovná implementace modelu CAF byla naplánována v rámci projektu „Přátelský úřad“ Ve vztahu k informovanosti je plánována úprava webových stránek města. Součástí Akčního plánu zlepšování je stanoveny cíle, které by měli přispět k rozvoji informačního, orientačního a komunikačního systému. Jsou plánována dotazníkové šetření a průzkumy např. v rámci přípravy Strategického plánu (součást projektu Přátelský úřad). Je plánováno školení v měkkých dovednostech vedoucích zaměstnanců (např. komunikační dovednosti). ***Důkaz:*** *žádost o finanční podporu z OP LZZ v roce 2010 na projekt „Přátelský úřad“ a „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov“, usnesení ZM či RM – schválení projektů, Akční plány zlepšování na jednotlivá období, Směrnice kvality č. 2 – odpovědnost vedení (především článek 3), Směrnice kvality č. 3 – plánování zdrojů, rozpočet města, plán interních auditů a veřejnoprávních kontrol, příkaz tajemníka – plán interních auditů kvality, projekt“Přátelský úřad“, pozvánky na jednání pracovní skupiny C, Protikorupční strategie, Personální optimalizace na úřadě města Kyjov.*
Do	S ohledem na plnění základních úkolů vyplývajících ze zákona či jiných právních předpisů a s ohledem na co nejkvalitnější poskytování veřejných služeb je stanovena

organizační struktura, je vydán Organizační řád Městského úřadu Kyjov.

Na Městském úřadě Kyjov je uplatňován systém řízení kvality podle normy ISO 9001 a základním nástrojem managementu kvality je i řízení procesů. V rámci Příručky managementu kvality je uvedena mapa procesů, detailnější údaje jsou uvedeny v jednotlivých směrnicích kvality. Pro řízení procesů jsou rovněž vydány Procesní karty odborů, které stanoví požadavky procesního řízení na jednotlivých odborech.

Je vydána směrnice – řízení dokumentace a záznamů, která upravuje povinné požadavky v oblasti tvorby, změnového řízení, používání, revidování dokumentace včetně záznamů, způsob evidence dokumentace, přístup k elektronické dokumentaci a datům, způsob řízení externí dokumentace.

Městský úřad pracuje s dobrými praxemi úřadu, dobré praxe úřadů má k dispozici na webovém portálu v rámci zapojení se do benchmarkingové iniciativy, jsou využívány zkušenosti z okolních obcí a měst.

Jednotlivé úrovně managementu, funkce, povinnosti a odpovědnosti jsou stanoveny Organizačním řádem úřadu, pracovními náplněmi a vnitřními předpisy úřadu, jsou zpracovány procesní karty jednotlivých odborů.

Zastupitelnost je upravena v Organizačním řádu, v náplních práce některých zaměstnanců (tam, kde je zastupitelnost možná s ohledem na výkon odborných činností), příkazem tajemníka jsou stanoveni garanti za jednotlivé oblasti (např. IT, spisová služba, apod.).

Způsob delegování úkolů a kompetencí je upraven v Organizačním řádu, dále jsou kompetence delegovány např. formou usnesení rady města.

Dlouhodobé cíle jsou zakotveny ve strategických dokumentech, které jsou průběžně vyhodnocovány. Krátkodobé cíle jsou stanovovány vrcholovým vedením v úzce součinnosti s radou města, zastupitelstvem města či jednotlivými vedoucími zaměstnanci, jsou upřesněny v rozpočtu města na příslušné období, v příslušných akčních plánech, v úkolech z rady či vedení města. Měřitelnost cílů je stanovena formou finančních prostředků, počtem aktivit, počtem nově vytvořených či inovovaných produktů, apod. Jsou sledovány ukazatelé v rámci Benchmarkingové iniciativy (počet úkonů na pracovníka, počet stížností, počet odvolání, atd.). Úřad má vypracované a odsouhlasené cíle v oblasti vzdělávání úředníků – každý úředník má zpracován plán vzdělávání, který mimo jiné zahrnuje legislativní požadavky na kvalifikaci daného úředníka (zvláštní odborná způsobilost).

Na úroveň zaměstnanců jsou příslušné úkoly přenášeny formou porad vedení, operativních porad, jejich plnění je průběžně kontrolováno.

Potřeby a očekávání zainteresovaných stran jsou zjišťovány formou veřejných zasedání, hovorů s občany, pořádáním kulatých stolů, porad starostů, setkání s významnými podnikateli regionu, anketami, průzkumy, dotazníkovými šetřeními, důležité otázky se projednávají ve výborech a poradních komisích orgánů města. Na základě zjištěných výsledků je rozhodováno o důležitých investičních akcích a o ostatní činnostech úřadu, cíle jsou poté vymezeny ve strategických dokumentech. Zjištěné skutečnosti jsou diskutovány na poradách vedení či odborů, jsou pořádány pravidelné tiskové konference, informace jsou sdělovaný prostřednictvím Televize Slovácko či prostřednictvím Kyjovských novin.

Postupy strategie eGovernmentu jsou průběžně zařazovány do strategických a operativních cílů úřadu a města. Je realizován projekt „Technologické centrum, elektronická spisová služba a vnitřní integrace úřadu" financovaný z Integrovaného operačního programu zavádění ICT v územní veřejné správě. V rámci projektu bylo vytvořeno a zprovozněno technologické centrum, aktualizována spisová služba a pořízena spisová služba pro okolní obce, v rámci vnitřní integrace úřadu byl pořízen software na elektronické aukce, software na elektronické schvalování výdajů a sledování čerpání rozpočtu.

Dále je realizován projekt „Vzdělávání v eGoncentrech ORP[1] Kyjov a ORP Bučovice“ financovaný z OPLZZ. Projekt je zaměřen na realizaci činnosti eGon Centra v ORP Kyjov a ORP Bučovice v rámci Jihomoravského kraje při realizaci systému vzdělávání úředníků v používání eGovernmentu. Projekt je součástí zavádění eGovernmentu v krajích a ORP prostřednictvím eGON Center. V rámci projektu jsou realizována školení prostřednictvím vlastních školitelů s bezplatným využitím centrálního eLearningového výukového prostředí Institutu pro místní správu Praha. Školení probíhají jak distanční formou za použití výukového systému ELEV, tak i prezenční formou v budově Městského úřadu Kyjov.

Je vydána Informační strategie města Kyjova. V rámci městského úřadu je zavedena elektronická podatelna, elektronická evidence písemností, možnost zasílání SMS zpráv na mobilní telefony, možnost elektronického objednávání klientů pro některé agendy v rámci přenesené působnosti (OP, CD, řidičské průkazy), průběžně je aktualizován intranet a webové stránky města. Je zavedena služba Czech Point (i o víkendech je tato služba dostupná včetně vidimace a legalizace na Informačním centru města), je zřízena elektronická adresa info@mukyjov.cz pro zasílání informací např. o výpadcích energie, je umožněna bezhotovostní platba, atd.

V souladu se zákonem o finanční kontrole je zavedena činnost interního auditu, interní audit vykonává k tomu zvlášť pověřená zaměstnankyně. Interní auditor se účastní porad vedoucích zaměstnanců, rozborů hospodaření, dle potřeby má schůzky se starostou města, závěry z auditů jsou předávány na vědomí také tajemníkovi úřadu. Činnost je vykonávána na základě schváleného ročního plánu, jsou zpracovávány roční zprávy o činnosti interního auditu. Na městském úřadě jsou prováděny také interní audity jakosti zaměřené na průběžné ověřování stavu, funkčnosti, účinnosti a efektivnosti systému managementu jakosti. Zprávy jsou předávány představiteli vedení pro jakost, tj. tajemníkovi úřadu. V souladu se směrnicí jakosti č. 6 – Měření, analýza a zlepšování jsou vytvářeny záznamy o neshodách, na každou zjištěnou neshodu je prováděno nápravné opatření. Závady z kontrolní činnosti jsou projednávány v souladu se zákonnými předpisy se starostou města či s tajemníkem úřadu. Manažerský informační systém představují porady, emailová korespondence, intranet, elektronický kalendář, zavedené registry, služba Czech point, rezervace zasedacích místností, program plánování služebních cest (objednávání vozidel pro služební účely), helpdesk, atd.

V Organizačním řádu Městského úřadu Kyjov jsou stanovena základní obecná pravidla spolupráce odborů úřadu, pravidla pracovních týmů. Je vydána směrnice kvality č. 5 – Řízení projektů, která mimo jiné upravuje způsob evidence realizovaných projektů, způsob řízení projektů, atd.

[1] Obce s rozšířenou působností

Na úřadě fungují stabilní týmy (týmy v rámci projektů financovaných s EU, týmy v rámci komunitního plánování, atd.), Za účelem vyřešení jednorázového úkolu zásadního významu s časově omezeným trváním jmenuje pracovní tým starosta města, jiný orgán města nebo tajemník městského úřadu.

Městský úřad Kyjov uplatňuje v rámci své činnosti moderní nástroje řízení kvality. V roce 2004 se městský úřad úspěšně zapojil do projektu „Implementace modelů CAF do organizací územní veřejné správy v ČR“ vypsaném Ministerstvem vnitra České republiky ve spolupráci s Radou ČR pro jakost. Model CAF byl na městském úřadě uplatňován do roku 2008, poté přestal být tento model užíván a v roce 2011 se přistoupilo k jeho opětovnému zavedení do činnosti úřadu.

Již od roku 2005 je Městský úřad Kyjov zapojen do tzv. Benchmarkingové iniciativy. Městský úřad Kyjov je zařazen do pracovní skupiny C, každoročně probíhají pravidelná setkání pracovní skupiny, každoročně jsou sbírána data a sestavovány sledované ukazatele u přibližně 60 agend (jsou sesbírána data za období 2003 – 2010), je využíván softwarový program Benchmarkingové iniciativy, který je průběžně inovován dle potřeb uživatelů. Na základě sesbíraných dat je sledována výkonnost sledovaných agend, jsou prováděny analýzy agend.

Od roku 2006 je zaveden systém managementu kvality podle normy ISO 9001, a to pro oblast výkonu státní správy v přenesené působnosti a výkonu samosprávy. První certifikaci souladu systému managementu kvality s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 vydala Městskému úřadu Kyjov v roce 2006 společnost BVQI. V roce 2009 proběhla úspěšná recertifikace systému managementu kvality společností TÜV SÜD, každoročně probíhají ze strany společnosti dozorové audity

Za projekt „Systémové uplatňování moderních metod řízení kvality“ byla koncem ledna roku 2008 předána v Karlových Varech Městskému úřadu Kyjov tehdejším ministrem vnitra ČR Ivanem Langrem cena Organizace dobré veřejné služby za rok 2007 (stříbrná cena Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě za rok 2007).

O připravovaných změnách a jejich důvodech jsou zaměstnanci informováni především formou porad, formou pravidelných setkání vedení se všemi zaměstnanci úřadu, emailem, intranetem. Ostatní zainteresované strany jsou informovány prostřednictvím webových stránek, Kyjovských novin, kabelové televize, tiskových zpráv, letáčků a oznámení, nástěnek, Informačního centra, zasíláním SMS zpráv, prostřednictvím hovorů s občany, pořádáním veřejných zasedání, kulatých stolů, atd.

Dobré praxe byly využity např. při zpracování grantů, při plánovaném vytvoření společnosti pro oblast komunálního hospodaření, při zvažování způsobu správy městských bytů, apod.

Důkaz: *Organizační řád ze dne 1. 3. 2011, tisková zpráva ze dne 13. 4. 2011, Příručka systému managementu kvality městského úřadu kyjov, Směrnice kvality č. 4 – realizace služeb, Směrnice kvality č. 2 – odpovědnost vedení, Směrnice kvality č. 1 – řízení dokumentace a záznamů, portál benchmarkingové iniciativy, Organizační řád, Pracovní náplně, procesní karty odborů, vnitřní předpisy, Program rozvoje města Kyjova, rozpočet města, Komunitní plán, Strategický plán, Akční plán zlepšování řízení kvality, Protikorupční strategie, Personální strategie, usnesení rady a zastupitelstva města, plány vzdělávání úředníků, zápisy z porad vedení, tiskové zprávy – webové stránky města, ankety a průzkumy na webových stránkách, dotazníková šetření (např.*

	spokojenost zaměstnanců, šetření ke zpracovávané koncepci dopravy města Kyjova, ke tvorbě strategického plánu rozvoje města), ankety (k problematice vydání OZV omezující provozování hazardních her, ankety pro zájemce o vzdělávání v rámci projektu Egon), zápisy s hovorů s občany, zápisy z porad, výstupy z projektů, např. monitorovací zprávy, Informační strategie města Kyjova, webové stránky města, směrnice systém finanční kontroly, auditní zprávy, protokoly z kontrol, roční zprávy o výsledcích činnosti interního auditu, směrnice kvality č. 5 – řízení projektů, databáze projektů, zápisy z jednání pracovní skupiny c v rámci benchmarkingu, sesbíraná data za období let 2003 – 2010, zpracované analýzy v softwarové aplikaci, certifikát systému řízení kvality podle normy ISO 9001, cena organizace dobré veřejné služby za rok 2007, Kyjovské noviny, záznamy kabelové televize zveřejněné na webových stránkách města, letáky
Check	Struktura úřadu je průběžně porovnávána s ostatními úřady v rámci tzv. „Benchmarkingové iniciativy“(závěrečná zpráva) V roce 2011 byl proveden v rámci projektu „Přátelský úřad“, který je financován z OP LZZ, personální a organizační audit, jehož výstupem byla doporučení k úpravě organizační struktury úřadu. Každoročně je prováděno přezkoumání systému řízení kvality, kdy jsou analyzovány a hodnoceny data a údaje z nastaveného systému, např. plnění plánovaných cílů, hodnocení procesů úřadu, spokojenost zákazníků a zaměstnanců, atd. Nastavený systém podléhá jak internímu auditu, tak také auditu ze strany externí společnosti, v našem případě ze strany společnosti TÜV SÜD. Jednotlivé úrovně řízení, funkce, odpovědnosti a kompetence jsou analyzovány v rámci projektu „Přátelský úřad“ – aktivita 01 Implementace procesního modelu včetně provedení personálního a organizačního auditu, jejímž výstupem bude zpracovaný kompetenční model. Další hodnocení a přezkoumání nastavených pravomocí, odpovědností a kompetencí probíhá také formou interní auditů v rámci nastaveného vnitřního kontrolního systému. Stanovené cíle a úkoly jsou sledovány, vyhodnocovány a kontrolovány, např. formou porad vedení, měsíčními rozbory hospodaření (hodnocení čerpání rozpočtu), vnitřním i vnějším kontrolním systémem (např. přezkoumání hospodaření města, nastavený vnitřní kontrolní systém, atd.). Každoročně jsou vyhodnocovány cíle kvality stanovené v Akčním plánu zlepšování. Po ukončení volebního období se vyhodnocuje plnění Programu rozvoje města. Jsou průběžně sledovány názory různých zainteresovaných stran (občanů, zaměstnanců, podnikatelů, atd.). Funkčnost výkonu interního auditu kvality je přezkoumávána v rámci dozorových auditů kvality. Efektivita projektových týmů je sledována v rámci monitorovacích zpráv, oblast projektového řízení je také součástí hodnotící zprávy o stavu systému řízení kvality a je předmětem přezkoumání v rámci dozorového auditu. Uplatňované systémy řízení kvality jsou přezkoumávány v rámci roční zprávy o stavu systému řízení kvality, údaje získané v benchmarkingu jsou vyhodnocovány v rámci pravidelných jednání pracovních skupiny, jsou využívány pro potřeby činnosti interního auditu, atd.

	Přezkoumání dostatečnosti a včasnosti informovanosti je prováděno například formou dotazníkových šetření spokojenosti zaměstnanců i občanů města. ***Důkaz:*** *analýza profil úřadu, zpráva z provedeného personálního a organizačního auditu, každoroční zprávy představitele vedení pro kvalitu (tajemník úřadu) o stavu systému řízení kvality, auditní zprávy z dozorových či certifikačních auditů, zprávy z interních auditů kvality, výstupy z projektu, zápisy z porad, zápisy z rozborů hospodaření, zprávy o přezkoumání hospodaření, zprávy o stavu systému řízení kvality, vyhodnocení programu rozvoje města, vyhodnocení dotazníkových šetření, průzkumů a anket na jednotlivých odborech úřadu, monitorovací zprávy, závěrečná zpráva z BI 2005 za rok 2011*
Act	S ohledem na plánovanou personální optimalizaci byl s účinností od 1. 3. 2011 vydán nový Organizační řád MěÚ Kyjov. Na základě organizačních, legislativních či jiných změn jsou průběžně aktualizovány a upravovány vnitřní předpisy, za které se považují řády a vnitřní směrnice tajemníka úřadu, Příručka systému managementu kvality, směrnice kvality a procesní karty odborů, pravidla, zásady, pokyny a ostatní vydané předpisy, přičemž je stanoven způsob jejich tvorby a aktualizace. Na základě hodnocení, přezkoumání dochází např. k úpravám náplní práce jednotlivých zaměstnanců. Z hlediska plnění cílů a úkolů dochází např. k úpravě rozpočtu, ke změně postupu při výkonu činnosti, atd. S ohledem na výsledky průzkumů, anket, jednání jsou realizovány činnosti úřadu. S ohledem na výstupy z přezkoumání oblasti řízení projektů dochází k úpravám vnitřních směrnic, k úpravám projektových týmů, atd. S ohledem na zjištěné skutečnosti v rámci přezkoumání systému řízení kvality jsou přijímána opatření ke zlepšení systému. S ohledem na výsledky přezkoumání jsou realizovány příslušné změny v informovanosti. ***Důkaz:*** *Organizační řád ze dne 1. 3. 2011, tisková zpráva ze dne 13. 4. 2011, Směrnice kvality č. 1 – řízení dokumentace a záznamů, záznamy v hlavičkách vnitřních předpisů, přehled vnitřních předpisů na intranetu, úpravy rozpočtu, vyhodnocení Programu rozvoje města, z šetření spokojenosti zaměstnanců vyplynul požadavek na školení cizích jazyků, školení byla zajištěna a jsou realizována (totéž např. rozvoj práce s IT), počet aktualizací (revizí) směrnice kvality č. 5 – řízení projektů, zpráva o stavu systému řízení kvality, zřízení Informačního centra města, aktualizace webových stránek, intranetu*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Uplatňování nástrojů řízení kvality – CAF, benchmarking, zavedení systému řízení kvality podle normy ISO 9001 Práce spojené s projektem Komunitní plánování sociálních služeb a realizace výstupů Vysoká úspěšnost při získávání dotací z EU	Lépe nastavit odpovědnost za tvorbu a aktuálnost vnitřních směrnic. Zpracovat jednotný přehled všech realizovaných projektů. Zpřesnit odpovědné osoby, kterým se budou zasílat rezervace zasedacích místností (z hlediska efektivnosti zasílat požadavky přímo na podatelnu,

pro zkvalitnění fungování úřadu. Setkávání vedení města se zaměstnanci, setkávání s veřejností (letní a zimní večírek úřadu, hovory s občany, kulaté stoly, atd.) Komunikační nástroje – Kyjovské noviny (úvodní slovo starosty), webové stránky, Informační centrum, televize Slovácko Existující systém vnitřní řídící legislativy úřadu.	nikoli vedoucímu odboru). Zařadit do plánů vzdělávání oblast týmové spolupráce. Zlepšit včasnost informovanosti zaměstnanců a zpětnou vazbu.

Subkritérium 1.3. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro motivování a podporu zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem

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

1.3. Motivování a podpora zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	Podpora motivování, podpora zaměstnanců úřadu a vedení příkladem bylo plánováno např.: - v rámci přípravy projektu „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov“ – bylo plánováno vzdělávání vedoucích v oblasti manažerských a komunikačních dovedností, uskutečnění dotazníkové šetření ke spokojenosti zaměstnanců, nastavení a zavedení systému hodnocení zaměstnanců, vytvoření personální strategie, - jsou plánovány porady vedení, na kterých se projednávají důležité otázky, je zde vytvořen prostor pro zpětnou vazbu, - v rámci podpory vzdělávání zaměstnanců jsou každoročně plánovány prostředky do rozpočtu města na úhradu školení, - jsou plánována školení a vzdělávání zaměstnanců, jsou zpracovány plány vzdělávání úředníků. ***Důkaz:*** *projekt Personální optimalizace na úřadě města Kyjov, Projekt Přátelský úřad – zefektivnění činnosti MÚ Kyjov, Směrnice kvality č. 2, Rozpočet města, Intranet, zápisy z porad*
Do	Vedení se řídí vydanými směrnicemi, je kontrolováno plnění úkolů zadávaných vedoucím zaměstnancům na poradách vedení, vedoucí zaměstnanci se účastní vzdělávání – školení, dochází k neformálnímu setkávání se zaměstnanci úřadu (např. letní a zimní večírek úřadu). Vrcholové vedení úřadu a manažeři neustále přijímají změny (zapojení se do projektů z EU, do benchmarkingu, přizpůsobování organizační struktury změnám, apod.). Mezi formy získávání zpětné vazby patří především porady vedení, pohovory, dotazníková šetření (v rámci dotazníku zaměřeného na průzkum spokojenosti měli všichni možnost ohodnotit oblast řízení - otázky se týkaly také zpětné vazby, ochoty nadřízeného

	o názory a podněty). V rámci projektu Personální optimalizace na úřadě města Kyjov probíhá školení vedoucích odborů a vedení města v oblasti manažerských a komunikačních dovedností. Vzdělávání probíhá formou e-learningu i prezenční formou. O významných otázkách jsou zaměstnanci informováni především formou porad, na setkáních zaměstnanců s vrcholovým vedením, dále pak prostřednictvím elektronické pošty, intranetu, apod. Na poradách odborů nebo poradě vedení mohou zaměstnanci také podávat své náměty a připomínky. Systém neustálého zlepšování je zajištěn v rámci zavádění managementu kvality ISO 9001 a dále využíváním odborných školení pro zaměstnance. Jedná se jak o školení externí, tak o školení pořádaná přímo na městském úřadě. Na školení jsou každoročně plánovány prostředky v rozpočtu města. Všichni úředníci mají zpracovány individuální plány vzdělávání. Zaměstnancům, kteří mají zájem, je povoleno studium při zaměstnání. Podporování zaměstnanců probíhá udělováním ústních pochval (např. na poradách) či podporou formou finančních prostředků (osobní příplatky, mimořádné odměny). Přístup vedoucích zaměstnanců je individuální: návrhy na odměny, morální podpora, odborná či technická pomoc, prosazování lepších pracovních podmínek. Je stanovena zastupitelnost zaměstnanců. Odpovědnost zaměstnanců vyplývá z pracovních náplní. V souvislosti s realizací projektu „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov je realizována tvorba Personální strategie, jejíž součástí je i rozvoj systému hodnocení zaměstnanců, zajištění kvalitního vzdělávání zaměstnanců. V rámci naplňování potřeb zaměstnanců jsou standardně vybaveny kanceláře, zaměstnanci mohou využívat pružné pracovní doby a také Sociální fond (příspěvek na stravné, příspěvek na životní pojištění). Materiální a technické vybavení úřadu je ovlivněno finančními možnostmi. ***Důkaz:*** *projekt Personální optimalizace na úřadě města Kyjov, zápisy z porad – informace z odborů, dotazníková šetření, vnitřní přepisy, plány vzdělávání, vydaná osvědčení, rozpočet města, žádosti o povolení studia, Sociální fond, Pracovní řád, rozpočet města.*
Check	Přezkoumání probíhá formou: - průzkumu hodnocení spokojenosti všech zaměstnanců města, průzkumem vzdělávacích potřeb vedoucích zaměstnanců, přezkumem postupů v rámci tvorby Personální strategie (projekt „Personální optimalizace na úřadě města Kyjova“), - každoročně jsou přezkoumávány finanční a materiální možnosti pro zajištění standardně vybavených kanceláří a naplnění sociálního fondu, pro plánovaná školení, - hodnocením systému řízení kvality podle normy ISO 9001 (např. přezkoumání oblasti vzdělávání, řízení lidských zdrojů), - hodnocením plánů vzdělávání, - sběru dat pro potřeby benchmarkingu. ***Důkaz:*** *projekt „Personální optimalizace na úřadě města Kyjova“ – monitorovací zprávy, zprávy z jednání, rozpočet města, rozbory hospodaření, zpráva o stavu systému managementu kvality, BI analýzy*

Act	Na základě přezkoumání: - došlo k vytvoření Personální strategie, byla realizována školení zaměřená na Manažerské a Komunikační dovednosti vedoucích zaměstnanců, oblast Personalistiky (projekt Personální optimalizace na úřadě města Kyjov) - bylo zavedeno školení cizích jazyků, školení v oblasti IT, - jsou tvořeny plány vzdělávání, - jsou každoročně navrhovány do rozpočtu města prostředky na vzdělávání, vybavení kanceláří a naplnění sociálního fondu ***Důkaz:*** *Personální strategie, certifikáty a osvědčení o absolvování vzdělávání, rozpočet města, hodnocení plánů vzdělávání*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Zřízení a možnost využívání finančních prostředků ze Sociálního fondu	Stanovení povinnosti nastavování e-mailů a přepojování telefonů v době nepřítomnosti.
Zavedená pružná pracovní doba	Při stanovení úkolů využívat metodiky SMART.
Možnost kvalitního vzdělávání a studia při zaměstnání	Uplatňování mechanismu zpětné vazby ve všech činnostech.
Realizace externího školení i školení pořádaná na úřadě	Vytvoření fondu vedoucího.
Zavedení systému hodnocení spokojenosti zaměstnanců a jeho návaznost na tvorbu individuálních plánu vzdělávání	Zlepšení motivace formou „vedení příkladem“ – neoddalovat termíny úkolů, plnění úkolů, předávání informací
	Vypracování motivačního rámce pro zaměstnance.

Subkritérium 1.4. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost

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

1.4. Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	V rámci nového volebního období bylo plánováno vytvoření komisí jako poradních orgánů rady města, které projednávají záležitosti před předložením na schůzi rady města a k těmto záležitostem podávají svá stanoviska. Komise jsou vytvořeny v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů V rámci projektu „Vzdělaný zastupitel“ bylo plánováno proškolení zastupitelů v oblasti hospodaření obcí. V rámci projektu „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov“ bylo plánováno proškolení zastupitelů v oblasti základů veřejné správy a strategického řízení, plánování lidských zdrojů. Spolupráce politických zástupců města a jiných zainteresovaných stran je plánována

	v rámci strategického plánování. Jedná se jak o tvorbu Strategického plánu rozvoje města, tak o tvorbu Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb na Kyjovsku. Spolupráce probíhá v pracovních skupinách, kdy pracují jako členové jak zástupci vedení města, tak zástupci zainteresovaných stran. Na městském úřadě je vyhrazena místnost pro konání poslaneckých dnů. V rámci spolupráce s různými zainteresovanými stranami jsou pořádány porady starostů obcí správního obvodu. Jedná se o porady za účelem výměny informací, zkušeností a předání důležitých informací v rámci správního obvodu. Za účelem dostatečného informování zaměstnanců, občanů a zainteresovaných stran je plánována úprava webových stránek města, upřesnění obsahové stránky Kyjovských novin, apod. ***Důkaz:*** *Organizační řád, projekty „Vzdělaný zastupitel“, „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov“, „Přátelský úřad – zefektivnění činnosti MÚ Kyjov“, „Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb na Kyjovsku“, zápisy z porad, Kyjovské noviny, internet, intranet, KAM v Kyjově, poslanecké dny*
Do	V souladu se zákonnými normami jsou udržovány vztahy s politickými orgány. Pravidelné setkávání s politiky probíhá na jednáních orgánů města, ve výborech či poradních komisích. Konají se porady se starosty obcí spadajících do správního obvodu města Kyjova coby obce s rozšířenou působností. Součástí projektů „Vzdělaný zastupitel“ a „Personální optimalizace na úřadě města Kyjova“ je realizace vzdělávání zastupitelů v oblastech jako rozpočet obcí, majetek obcí, základy veřejné správy, zákon o obcích, plánování lidských zdrojů, apod. Vzájemná spolupráce probíhá v pracovních skupinách komunitního plánování a tvorby strategického plánu rozvoje města. V rámci správního obvodu probíhají cca jednou za 3 měsíce porady starostů obcí celého správního obvodu, rovněž je uskutečňována metodická pomoc pro politiky obcí správního obvodu – legislativa, pracovněprávní poradenství, vzory dokumentů atd. Poslanecké dny probíhají každé druhé pondělí v měsíci v budově městského úřadu, kde je pro tyto účely vyčleněna kancelář. V rámci informovanosti ve městě vydává město Kyjov měsíčník Kyjovské noviny, tyto noviny jsou rozdávány zdarma do všech schránek občanů v Kyjově. Noviny obsahují informace o záměrech a projektech města, informace o plánovaných záměrech, důležité informace pro občany. Také občané, neziskové organizace, podnikatelé atd. mohou přispět článkem od Kyjovských novin. Pro zajištění informovanosti občanů vydává město Kyjov „Brožuru“ KAM v Kyjově. V této brožuře jsou zveřejňovány akce podporované a připravované městem Kyjov, ale také akce konající se v celém regionu. Brožura je také k dispozici zdarma na podatelnách úřadu, na obecních úřadech obcí správního obvodu, v knihovně atd. Zájemci o tuto brožuru mohou požádat o dodání přímo do organizace (např. penziony pro své hosty), brožura jim je zdarma dodána. Důležité informace pro občany a jiné zainteresované strany jsou k dispozici také v Televizi Slovácko, ať už ve formě přenosů ze zastupitelstva města, tak ve formě informací o uskutečněných nebo plánovaných akcích a projektech.

	Co se týká zajištění aktuálních informací pro občany a další zainteresované strany, jsou určeni garanti za jednotlivé odbory, jejich úkolem je zveřejňování informací na webových stránkách města. Marketingová koncepce je mimo jiné zajištěna vydáním etického kodexu zaměstnanců a zastupitelů města vydaných a schválených zastupitelstvem města. Spolupráce se zainteresovanými stranami probíhá mimo jiné poskytováním dotací různým zainteresovaným stranám, na základě dotací, dále také podporou města na různých kulturních a společenských akcích. Město Kyjov a členem regionu Slovácko – sdružení právnických osob, jehož úkolem je propagace regionu, apod. Významná je spolupráce s organizací Krok a Jihomoravskou komunitní nadací. ***Důkaz:*** *Organizační řád, jednací řády komisí, projekt „Vzdělaný zastupitel“, „Personální optimalizace“, „Střednědobý plán…“ včetně zápisů z řídící skupiny a pracovních skupin, projekt „Přátelský úřad…“, zápisy z porad, Kyjovské noviny, brožura „KAM“, vysílání televize Slovácko, vysílací plán televize Slovácko, příkaz tajemníka č. 16, Etický kodex, pracovní řád, smlouvy o poskytnutí dotace, Pravidla pro poskytování grantů z rozpočtu města Kyjova, Stanovy regionu Slovácko*
Check	V rámci řízení vztahů je přezkoumávána např.: - přehlednost webových stránek a aktualizace údajů, - přezkoumání zkušeností s prací Komisí jako poradních orgánů rady města, - Pravidla pro poskytování grantů z rozpočtu města, - vztahy s politiky a zainteresovanými stranami jsou přezkoumávány, prostřednictvím rozhovorů, jednání, pravidelných porad vedení, setkání se zástupci neziskových organizací, - vyhodnocování uzavřených smluv o partnerství. - ***Důkaz:*** *zápisy z porad, zápisy z jednání, aktualizovaná Pravidla pro poskytování grantů z rozpočtu města, smlouvy o partnerství*
Act	Na základě přezkoumání došlo např.: - k tvorbě nových webových stránek, - ke zřízení více komisí jako poradních orgánů rady města na základě předchozích zkušeností ***Důkaz:*** *webové stránky, počet poradních komisí*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Aktivní zapojení veřejnosti do projednávání důležitých otázek díky účasti v poradních komisích rady města. Zajištění a realizace vzdělávání zastupitelů města Vzdělávání vedoucích v manažerských dovednostech Pravidelné organizování porad starostů obcí správního obvodu	Vytvoření přehledu kontaktů a činností na podatelny a pro zaměstnance – v případě, že klient potřebuje poradit, na koho se má obrátit. Zřízení recepce v přízemí budovy radnice, která bude obsazena zkušenými zaměstnanci, kteří se vyznají na úřadě a budou poskytovat poradenské služby. Provést personální představení odborů v Kyjovských novinách.

Distribuce měsíčníku Kyjovské noviny zdarma do všech domácností Vydávání „letáku“ KAM v Kyjově a distribuce vybraným subjektům zdarma. Zavedení poslaneckých dnů na úřadě.	Vytvoření systému podávání návrhů na zlepšování. Nastavení kompetencí pro komunikaci s médii. Každoročně zpracovávat výroční zprávu úřadu. Nastavení jednotných vzorů písemností i v používaných aplikacích (VERA, VITA).

Subkritéria	**Počet bodů**
1.1 Nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot	41
1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení úřadu, výkonnosti a změn	51
1.3 Motivování a podpora zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem	51
1.4 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost	52
Průměrné hodnocení kritéria 1	**48,75**

KRITÉRIUM 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

Definice:

Kritérium hodnotí způsob, jakým úřad efektivně kombinuje vnitřně provázané činnosti a určuje celkovou výkonnost úřadu. Úřad uskutečňuje své poslání a vizi na základě jasné strategie zaměřené na zainteresované strany a slaďuje veřejné politiky/cíle a další potřeby zainteresovaných stran za podpory neustále se zlepšujícího řízení zdrojů a procesů. Strategie je přenášena do plánů, cílů a měřitelných úkolů. Plánování a strategie odrážejí přístup úřadu k uplatňování modernizace a inovace.

Subkritérium 2.1.
Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 6.

2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	V rámci shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran bylo a je plánováno např.: - vytvoření adresáře sociálních služeb, - vytvoření „zájmových“ adresářů, - setkání se zástupci různých zájmových skupin, organizací, podnikatelů atd., - pravidelné konání porad vedení a porad odborů, - vytvoření koncepce školství, - zajištění zdrojů informací pro zaměstnance úřadu (souhrnné informace), - realizace modelu CAF. ***Důkaz:*** *projekt Střednědobý plán, adresáře na odborech – výsledek komunikace jednotlivých odborů, zápis z hovorů s občany, zápis z porady starostů, zápisy z porad vedení, z porad odborů, koncepce školství, přístup na web, přístup na mapový server, projekt Přátelský úřad – zefektivnění činnosti MÚ Kyjov*
Do	Za účelem zajištění informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných skupin je vytvořen např.: - seznam dodavatelů, - adresář komunitního plánování, - adresář příspěvkových organizací, - adresář školských organizací, - adresáře dle zájmů jednotlivých odborů nebo zaměstnanců. Pro shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran jsou také důležité demografické údaje. Informace jsou shromažďovány v rámci zákona a souvisí s výkonem činností jednotlivých odborů úřadu. Jsou odebírány odborné časopisy, statistiky, ročenky, je využíván internet, apod. Shromažďování informací vyplývá ze samotné povahy činnosti úřadu. Jsou vedeny registry stanovené zákonem (registr obyvatel, řidičů, vozidel, atd.), je vedena evidence

	dlužníků, informace o příspěvkových organizacích, atd. Pro zajištění informací pro zaměstnance z legislativy slouží Program Codexis, kde jsou dostupné legislativní předpisy ČR a EU, judikatury ČR a EU a literatura. Měsíčně jsou právníkem města zasílány přehledy změn legislativy za uplynulý měsíc (údaje ze Sbírky zákonů). Získávání informací z porad jednotlivých odborů probíhá prostřednictvím porady vedení, která se koná jednou za 14 dní a kde je možné přednést návrhy a náměty z jednotlivých odborů a odkud také jednotlivé odbory obdrží zásadní informace. Předání informací zaměstnancům probíhá prostřednictvím úkolů z porady vedení. Důležité informace pro občany jsou zveřejňovány na internetových stránkách města, informačního centra a také v Kyjovských novinách. Jako zdroj informací jsou vytvořeny různé pasporty, které jsou k dispozici všem zaměstnancům města.(veřejné zeleně, veřejného osvětlení) Pro zjištění potřeb zainteresovaných stran probíhá: - zpracování SWOT analýzy odborů na začátku každého roku, - setkávání s ředitelkami MŠ a řediteli ZŠ, - setkání starosty, - setkání s podnikateli, - hovory s občany, - setkání OŠK se sportovními kluby, - dotazníková šetření k různým projektům a záměrům, a jiné. ***Důkazy:*** *seznam dodavatelů v programu radnice VERA, adresář komunitního plánování + projekt „Střednědobý plán“, adresy zveřejněné na internetu, intranetu, adresy zveřejněné na intranetu, internetu, jednotlivé PC, zápisy a informace z porady vedení, webové stránky města, Kyjovské noviny, informace z webových stránek, dokumenty uložené u jednotlivých odborů, pasporty uložené na OKH, zápisy vedoucích odborů, zápisy, fotodokumentace, analýza rizik na jednotlivých odborech, projekt Přátelský úřad – zefektivnění činnosti MÚ Kyjov, hodnocení spokojenosti zaměstnanců, spokojenosti občanů*
Check	V rámci přezkoumání shromažďování informací proběhlo: - projednání výsledků SWOT analýzy jednotlivých odborů s vedoucími odborů, - dotazníky k dopravní obslužnosti, - dotazník ke strategickému plánu města, - kontrola dat v adresářích, - uživatelský vzhled webových stránek města, - aktualizace seznamu dodavatelů. ***Důkaz:*** *dotazníky k dopravní obslužnosti, Strategický plán rozvoje města + projekt Přátelský úřad – zefektivnění činnosti MÚ Kyjov, projekt „Střednědobý plán komunitního plánování“, webové stránky města*
Act	Na základě výsledků přezkumu dochází k aktualizaci zainteresovaných stran v rámci strategických dokumentů, komunitního plánu, atd. Na základě výsledků dotazníkových šetření došlo k revitalizaci sídliště u Vodojemu, ke změnám územního plánu, k vytvoření Dopravní koncepce, apod.

	Důkaz: *projekt, Projekt, Dopravní koncepce, strategické dokumenty, zápisy z jednání, monitorovací zprávy z realizovaných projektů, dotazníková šetření, atd.*
Silné stránky	**Příležitosti pro zlepšování**
Každoroční provádění SWOT analýzy odborů. Zpracovaná mapa rizik úřadu, provedená analýza rizik. Vytvoření pasportů (např. válečných hrobů, veřejné zeleně, místních komunikací, dopravního značení) Setkávání s různými zájmovými skupinami (ředitelé PO, zástupci sportovních klubů, apod.) Vytvoření Adresáře sociálních služeb, mapy sociálních navazujících služeb. Provádění průzkumů spokojenosti, jejich vyhodnocování a zavádění poznatků do praxe.	Zajištění přístupů všem zainteresovaným zaměstnancům do pasportů. Zmapování zpracovaných adresářů, provádění jejich řádné aktualizace, vytvoření hromadných emailových adres.

Subkritérium 2.2.
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizaci strategie a jak plánuje s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje.

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

2.2. Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie	
Cyklus PDCA	**Popis**
Plan	V rámci vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie bylo plánováno: - vytvoření personální strategie úřadu, - vytvoření kompetenčního modelu, - vytvoření protikorupční strategie, - měření výkonnosti měřitelnými ukazateli, - hodnocení Akčního plánu zlepšování ***Důkaz:*** *projekt Personální optimalizace na úřadě města Kyjov, projekt Přátelský úřad – zefektivnění činnosti MÚ Kyjov, vyhodnocení Akčního plánu zlepšování, sběr dat v rámci benchmarkingové iniciativy*
Do	V rámci měření výkonnosti úřadu je sledována celá řada ukazatelů, např.: v Informačním centru – kolik lidí se ubytuje na stadionu, tržby IC, návštěvnost IC, dále jsou sledovány statistiky v rámci škol, návštěvnost radniční galerie, v rámci státní správy jsou vypracovávány statistiky, jsou sledovány ukazatele pro vzájemné se porovnávání se v rámci Benchmarkingové iniciativy.

	Pokud se týká přezkoumávání rizik a příležitostí jsou prováděny na konci roku SWOT analýzy jednotlivých odborů, zhodnocení práce na konci roku a stanovení záměrů na další rok. Je prováděna analýza rizik jednotlivých odborů úřadu, sledování rizik je také běžnou součástí činnosti vedoucích zaměstnanců, rizika jsou hodnocena také v rámci interních auditů. V souvislosti se zavedením systému managementu kvality podle normy ISO 9001:2008 je každoročně prováděno přezkoumání a hodnocení tohoto systému. Co se týká stanovování úkolů a jejich kontroly – stanovování probíhá v zápisech z RM, zápisech z porady vedení, v zápisech porad odborů. Vždy je v zápise stanoven termín plnění, odpovědnost a přesné znění úkolu. Plnění bývá kontrolováno na další poradě/schůzi RM a úkoly jsou hodnoceny splněn/nesplněn. Úkoly jednotlivých referentů vyplývají také z pracovních náplní a popisů pracovních míst. Hodnocení a kontrola jednotlivých strategických dokumentů probíhá průběžně, několikrát ročně nebo během volebního období. Hodnocení plnění strategie probíhá také formou dotazníků, evaluace stanovených strategií a analýz výstupů, dozorových auditů v rámci ISO. ***Důkazy:*** *data z benchmarkingu, záznamy na odborech, záznamy u interního auditu, zápisy z porad, pracovní náplně, organizační řád, zápisy z RM, výsledky dotazníkových šetření, projekt Přátelský úřad – zefektivnění činnosti MÚ Kyjov*
Check	V rámci přezkoumání strategií probíhá: - přezkoumání procesů v rámci úřadu - přezkum stavu systému řízení kvality - řízení rizik, přezkoumání organizačního řádu, - přezkum personální práce, - přezkum komunitního plánování, - plnění Programu rozvoje města. ***Důkazy:*** *projekt Přátelský úřad – zefektivnění činnosti MÚ Kyjov, Org. řád po změnách k 1. 3. 2011, projekt Personální optimalizace na úřadě města Kyjov, Akční plán zlepšování a zpráva o stavu systému řízení kvality, celková analýza rizik, hodnocení plnění Programu rozvoje města*
Act	Na základě přezkoumání došlo: - k vytvoření Personální strategie - k vytvoření protikorupční strategie, - tvorba procesní mapy, - tvorba organizačního řádu, - tvorba akčního plánu v rámci komunitního plánování, - tvorbě nového Akčního plánu zlepšování. ***Důkazy:*** *projekt Přátelský úřad – zefektivnění činnosti MÚ Kyjov, Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb na Kyjovsku, Akční plán zlepšování v rámci systému managementu kvality, Protikorupční strategie, nový Organizační řád*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Pravidelná účast v Benchmarkingové iniciativě.	Proškolení v možnostech využití

Zpracované strategie pro různé oblasti (personální, protikorupční, apod.).	Benchmarkingu. Aktualizace ukazatelů výkonnosti vedoucími odborů. Zpracování střednědobé strategie úřadu.

Subkritérium 2.3.
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu.

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

2.3. Uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	V rámci uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu bylo a je plánováno: — stanovení měřitelných, realistických, konkrétních cílů v rámci úřadu, tzv. Akční plán zlepšování, — realizace Programu rozvoje města Kyjova, — realizace dotazníkových šetření, např. pro oblast dopravy, pro strategický plán, pro vybudování fitparku — v rámci projektu „Přátelský úřad – Zefektivnění činnosti MÚ Kyjov“výrazné zapojení veřejnosti do tvorby strategického plánu ***Důkaz:*** *Projekt Přátelský úřad – Zefektivnění činnosti MÚ Kyjov, Akční plán zlepšování, program rozvoje města Kyjova, dotazníková šetření*
Do	Úkoly a strategie jsou naplňovány formou úkolů vyplývajících z usnesení rady města, zastupitelstva města, ze zápisů z porad vedení, v jednotlivých úkolech je stanoven termín plnění, odpovědnost a priority. Vždy probíhá následná kontrola plnění úkolů. Potřeby zainteresovaných stran jsou zjišťovány na základě dotazníkových šetření a anket, prostřednictvím webových stránek, hovorů s občany, pořádáním kulatých stolů, Kyjovskými novinami, atd. Zainteresované strany jsou zapojovány do tvorby strategického plán, do tvorby koncepce dopravy, do komunitního plánování. Zapojení probíhá ať už formou dotazníků (strategický plán, koncepce dopravy), tak i zapojení zainteresovaných stran do pracovních skupin při tvorbě strategického plánu a komunitního plánu. Zaměstnanci úřadu jsou s úkoly a strategiemi seznamování formou zápisů z porad vedení, formou porad jednotlivých odborů, kde jsou předávány informace z porad vedení a dění na úřadě. Odpovědnosti za plnění úkolů jsou stanoveny přímo v zápisech, včetně priorit a termínů plnění. Pro zajištění informací pro občany, klienty apod. je určeno každému zaměstnanci při plánované nepřítomnosti v zaměstnání přesměrovat telefon na kolegy, nastavit automatickou odpověď v nepřítomnosti v e-mailu a umístit na dveře kanceláře informační tabulku, kam se klient může obrátit. ***Důkazy:*** *usnesení z RM, ZM, zápisy z porad vedení, dotazníková šetření, např.*

	k dopravě, ke strategickému plánu, k fit-parku, projekt Personální optimalizace, vnitřní předpisy
Check	V rámci uplatňování strategie a plánování bylo přezkoumáno - formou Mystery Klient kontrola fungování úřadu, plnění úkolů, práce s klientem - dotazník spokojenosti zaměstnanců – ověření spokojenosti s informovaností, s mírou odpovědnosti a kompetencí - v rámci přezkoumání stavu systému řízení kvality je vyhodnocován Akční plán zlepšování - každoročně je vyhodnocováno planění Programu rozvoje města Kyjova ***Důkazy:*** *Projekt Přátelský úřad – Zefektivnění činnosti MÚ Kyjov, Projekt Personální optimalizace na úřadě města Kyjov, výstupy z dotazníkových šetření, zpráva o stavu systému managementu kvality, hodnocení plnění Programu rozvoje města, auditní zpráva*
Act	Na základě přezkumu dochází k nastavování nového Akčního plánu zlepšování na příslušné období, k naplňování úkolů stanovených Programem rozvoje města, na základě výsledků šetření a dotazníků došlo např. k úpravě pracovní doby pro veřejnost, apod. **Důkazy:** *zápisy z porad, zpráva o stavu systému řízení kvality a nový Akční plán zlepšování, monitorovací zprávy z realizovaných projektů, dokumentace na odborech vztahující se např. k plnění Programu rozvoje města Kyjova.*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Zapojení široké veřejnosti do tvorby strategického plánu rozvoje města.	*Při stanovování úkolů využívat metodiky SMART.*

Subkritérium 2.4.
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace.

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

2.4. Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	V rámci plánování, uplatňování a přezkoumání modernizace a inovace bylo plánováno: - realizace projektu „Technologické centrum, elektronická spisová služba a vnitřní integrace úřadu“, - realizace projektu „Přátelský úřad – zefektivnění činností“ (např. nastavení systému ekonomického řízení, strategického řízení a plánování, apod.), - realizace projektu „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov“ (součástí projektu např. vytvoření personálního informačního systému), - vytvoření Family pointu. ***Důkaz:*** *podané žádosti na projekty, zápisy z jednání*

Do	Při zavádění nových metod, inovací či modernizací do jednotlivých činností dochází k proškolení zaměstnanců, obvykle před spuštěním tzv. ostrého provozu je po určitou dobu spuštěn testovací provoz. V rámci benchmarkigové iniciativy jsou na jednání pracovních skupin prezentovány inovace a příklady dobré praxe, tyto jsou zveřejněny na portálu iniciativy, do které mají členové přístup. Monitorování interních podnětů ke změnám, modernizacím a inovacím probíhá formou porad vedení, dotazníkovými průzkumy, zavedeným systémem řízení kvality podle normy ISO 9001, externí požadavky jsou zjišťovány formou průzkumů a šetření, formou veřejných jednání, apod. Obdobným způsobem se i zainteresované strany zapojují do procesu řízení modernizace a inovace. Na městském úřadě jsou uplatňovány moderní metody řízení kvality jako sebehodnocení podle modelu CAF, benchmarking s obcemi srovnatelné velikosti, je zaveden systém řízení kvality podle normy ISO 9001:2008. Na jednotlivých odborech jsou stanoveni garanti kvality. Systém řízení změn je nastaven pro oblast dokumentace – změnové řízení upraveno směrnicí kvality č. 1 – řízení dokumentace. Řízení změn v rámci úřadu je zajištěno např. změnou náplně práce, přerozdělováním práce a změnou organizačního řádu. Úřad reaguje na změnu jak vnitřních, tak vnějších podmínek, např. novými prostředky komunikace s veřejností - hromadná korespondence, mailová pošta, datové schránky, hromadné SMS zprávy, možnost objednávání přes web, informační kiosek, informační tabule, apod. Dochází k modernizaci v IT – zřízení Technologického centra, instalace nových MS Office, helpdesk pro uživatele, Kerio-mail server, elektronická spisová služba, CZECH POINT, centrální kopírky a skenery pro barevný a velkoformátový tisk, apod. Modernizace se týká i prostředí pro klienty – zřízeni family pointu, zavedení vyvolávacího systému, zřízení Informačního centra, apod. Jsou plánovány zdroje personální i finanční pro realizaci modernizace a inovace, přínosy realizovaných kroků modernizace a inovace jsou částečně vyhodnocovány (zejména z hlediska úspor zdrojů úřadu a přínosů pro zainteresované strany). ***Důkaz:*** *zápisy z jednání, benchmarkingová iniciativa, směrnice kvality a příručka kvality, zprávy představitele vedení pro kavitu, Organizační řád, SMS zprávy, Kerio server, technologické centrum, Family point, technologické centrum, rozpočet města, Informační centrum*
Check	Přezkoumávání řízení inovací je realizováno formou: - vyhodnocení programu rozvoje, - přezkoumání systému řízení kvality podle normy ISO, - BI analýzy, - monitorovací zprávy k realizovaným projektům, - dotazníková šetření a průzkumy, - vyhodnocení např. využívání internetového objednávání, počtu návštěvníků IC, počtu poskytovaných služeb na IC, - vedením statistik na odborech, apod. ***Důkaz:*** *vyhodnocení programu rozvoje města, zpráva o stavu systému řízení kvality, BI analýzy, monitorovací zprávy, statistické údaje*

Act	Na základě přezkoumání došlo např.: - k rozšíření Informačního centra o cyklozázemí a půjčovnu kol včetně doplňků, k rozšíření vybavení cyklozázemí např. o dětské cyklosedačky a cyklistické helmy, rozšíření služeb Informačního centra o vidimaci, legalizaci, CZECH POINT, on-line prodej vstupenek, organizování prohlídek města s průvodcem či cyklovyjížděk s průvodcem, - zřízení Family pointu - zavedení možnosti objednávání přes web, rozesílání SMS zpráv o vyřízených žádostech, hromadných SMS zpráv např. o výpadku elektřiny, zřízení Technologického centra, zavedení Kerio-mail serveru, atd. - uzavírání DPP a DPČ s brigádníky z důvodu spolupráce na rozsáhlejších projektech, např. Kyjovské letní slavnosti, Slovácký rok, Žalmanův folkový Kyjov, apod. - předkládání materiálů do jednání orgánů města v elektronické podobě, - digitalizace centrální evidence smluv, atd. ***Důkaz:*** *Informační centrum, Family point, SMS zprávy, technologické centrum, záznamy z jednání, vyvolávací systém, cyklozázemí, atd.*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Široké služby IC (Czech point, vidimace a legalizace, on-line prodej vstupenek, organizování prohlídek města s průvodcem či cyklovyjížděk s průvodcem, vybudování cyklozázemí s cyklopůjčovnou). Modernizace úřadu v rámci IT (Technologické centrum, Kerio server, Outllook, centrální multifunkční zařízení, datové schránky, hromadné SMS zprávy, objednávání přes internet, atd.) Zřízení Family pointu – prostor pro přebalení dětí, pro kojení, prostor pro hraní malých dětí.	Vytvoření sytému pro podávání návrhů, podnětů a inovací Zajištění vzdělávání v oblasti řízení změn.

Subkritéria	Počet bodů
2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran	40
2.2. Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie	36
2.3. Uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu	33
2.4. Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace	48
Průměrné hodnocení kritéria 2	**39,25**

KRITÉRIUM 3: ZAMĚSTNANCI

Definice:
Zaměstnanci jsou největší devizou úřadu, jeho výkonnost vždy záleží na způsobu vzájemné spolupráce zaměstnanců a řízení dostupných zdrojů. Respekt, dialog, přidělování pravomocí zaměstnancům a také bezpečné a zdravé prostředí jsou základem pro zajištění osobní angažovanosti a spolupráce zaměstnanců na cestě úřadu ke kvalitě, k „excelenci“. Úřad řídí, rozvíjí a přenáší kompetence a celkový potenciál vlastních zaměstnanců i celého úřadu s cílem podpořit stanovenou strategii, plánování a efektivní fungování procesů probíhajících v úřadu.

Subkritérium 3.1.
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.

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

3.1. Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	V rámci projektu „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov“ byla naplánována tvorba Personální strategie, v souvislosti s následnou evaluací Personální strategie jsou plánovány nové vnitřní řídící předpisy pro oblast řízení lidských zdrojů. V rámci projektu „Přátelský úřad“ bylo mimo jiné naplánováno provedení personálního a organizačního auditu. Jsou plánovány organizační změny v souvislosti se změnou legislativy. Jsou plánována školení zaměstnanců – plány vzdělávání. Jsou plánována školení BOZP, preventivní zdravotní prohlídky, revize pracovního prostředí. V rámci komunitního plánování jsou naplánovány opatření týkající se mimo jiné podpory bezbariérovosti, např. úprava webových stránek města za účelem zpřístupnění stránek osobám se zrakovým postižením (Blind Friendly Web), umístění přenosných indukčních smyček na městský úřad pro potřeby sluchově postižených. ***Důkaz:*** *žádosti na projekty, seznam plánovaných školení, plán revizí, střednědobý plán rozvoje sociálních služeb na Kyjovsku do roku 2012 (komunitní plánování), plány vzdělávání, Personální strategie.*
Do	Potřeba lidských zdrojů vyvstává především v souvislosti se změnou zákonných předpisů (nárůst agend), nutná je také reakce na změny spojené s dočasnými odchody (mateřská dovolená, dlouhodobá pracovní neschopnost) či odchody trvalými (odchody do důchodů, odchody zaměstnanců z různých důvodů). Pro získání externího pohledu jsou využívány i personální audity zajišťované externími společnostmi. Vedoucí zaměstnanci každoročně zpracovávají tzv. SWOT analýzu odboru, ve které mimo jiné upozorňují i na oblast plánování lidských zdrojů. Pro zjišťování potřeb v oblasti lidských zdrojů jsou využívány

i závěry z průzkumů spokojenosti zaměstnanců.

V souvislosti s projektem Personální optimalizace na úřadě města Kyjov byla v září 2011 vydána Personální strategie městského úřadu Kyjov, která obsahuje strategickou vizi v oblasti lidských zdrojů, strategický síl a sedm dílčích cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. Personální strategie byla umístěna na intranetu úřadu. Vydaná personální strategie bude v následujícím období podléhat evaluaci a přezkoumávání. Dále jsou zpracovány i další dokumenty pro oblast řízení lidských zdrojů, jako např. organizační řád, pracovní řád, etický kodex.

Objektivní kritéria s ohledem na přijímání pracovníků jsou svázána zákonnými předpisy (zákon o úřednících, zákoník práce). V rámci Personální strategie je definován a popsán proces získávání zaměstnanců, proces výběru zaměstnanců včetně stanovení obecných kritérií pro efektivní proces výběr zaměstnanců a možné metody výběru. Výběrové řízení je obvykle dvoukolové, pro pozice vedoucích zaměstnanců jsou využívány psychologické testy, na specifické pozice jsou kladeny i další požadavky - jazykové znalosti u zaměstnanců Informačního centra, výborný přednes (matrikářky), apod..

Pro každého zaměstnance je zpracován plán vzdělávání a zpracována pracovní náplň. Je podporováno zvyšování a prohlubování kvalifikace, zaměstnanci si vybírají školení dle individuálních potřeb, je realizována řada projektů na vzdělávání formou e-learningu, je zabezpečeno e-gon vzdělávání, jazykové vzdělávání, úřad disponuje vyškolenými interními lektory v rámci e-governmentu.

Je vydán vnitřní platový předpis, který upravuje pravomoci vedoucích pracovníků při určování výše platů zaměstnanců Městského úřadu Kyjov a stanovuje další podmínky s tím související.

Systém přijímání nového zaměstnance, jejich adaptace a další rozvoj upravuje vydaná Personální strategie, vychází se především z právních předpisů. Pravomoci a odpovědnosti jsou stanoveny v Organizačním řádu, v pracovních náplních jednotlivých zaměstnanců. V souvislosti se zavedením systému managementu jakosti podle normy ISO 9001 jsou zpracovány procesní karty jednotlivých odborů a útvarů městského úřadu.

Služby poskytované po síti se týkají především zpřístupnění požadovaných formulářů jednotlivých odborů, možnosti elektronického objednání se na úsek dopravy a občanskosprávních agend (občanské průkazy, cestovní pasy), vzdělávání v rámci e-governmentu.

Jsou zajištěny standardní pracovní podmínky, které se dle finančních možností upravují – modernizací pracovního prostředí (nábytek, výpočetní technika, klimatizace, nápojové automaty, signalizace při napadení zaměstnanců ze strany klientů, např. na pracovišti přestupkovém, pokladna, apod.). Spokojenost s podmínkami pro výkon práce, s technickým vybavením a vybavením kanceláří je mimo jiné součástí průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Pro zaměstnance existuje systém sociálních výhod (Sociální fond), je nastavena pružná pracovní doba. Pracovní prostředí umožňuje dodržování požadavků BOZP (je určena osoba, která provádí proškolení), jsou prováděny preventivní zdravotní prohlídky, na budovách jsou osoby proškolené v poskytnutí první pomoci, jsou prováděny pravidelné revize (revize elektrospotřebičů 1x za 2 roky, hasicí přístroje ročně, revize elektroinstalací 1x za 5 let), určení zaměstnanci používají pracovní ochranné pomůcky (řidiči, uklizečky, zaměstnanci

	na stadionu) Rovné příležitosti a antidiskriminační pravidla jsou deklarovány v pracovním řádu a v Etickém kodexu. Jsou dodržovány zákonné předpisy (zákon o úřednících, zákoník práce), jsou zaměstnávány soby zdravotně znevýhodněné, osoby dlouhodobě nezaměstnané na základě spolupráce s Úřadem práce. Podmínky přispívající k rovnováze pracovního a osobního života zaměstnanců upravuje např. Sociální fond (příspěvek na kapitálové životní nebo penzijní připojištění zaměstnanců, příspěvek na stravování, sociální výpomoci, dary při životních jubileích); je uplatňována pružná pracovní doba, možnost zkráceného pracovního úvazku. Jsou uzavírány kvalifikační dohody se zaměstnanci při zvyšování jejich kvalifikačních předpokladů. Sociální fond je sledován v rámci benchmarkingu. Pro handicapované osoby je zabezpečen bezbariérový přístup do všech tří budov městského úřadu (plošiny pro vozíčkáře, bezbariérové výtahy, toalety pro vozíčkáře, signalizační zařízení - zvonek). Bezbariérový přístup je zajištěn také do Informačního centra města Kyjova. Před budovou městského úřadu jsou vyhrazena parkovací místa pro osoby ZTP. Je naplňován povinný zákonný podíl zaměstnanců, kteří mají změněnou pracovní schopnost (i nad rámec zákona). ***Důkaz:*** *Pracovní řád, Organizační řád, Personální strategie, inventarizační seznam majetku kanceláří, Pravidla pro tvorbu a čerpání prostředků ze Sociálního fondu, BI analýzy, záznamy o výběrových řízením, protokoly o kontrole Státního úřadu inspekce práce, Vnitřní platový předpis, pracovní náplně, kvalifikační dohody, kolektivní smlouva, Směrnice pro organizaci, řízení a kontrolu požární ochrany, směrnice závodní zdravotní péče, Směrnice kvality 3 – plánování zdrojů, článek 2, odst. 8 (zaměstnávání pracovníků), čl. 9 (plánování a realizace výcviku úředníků, čl. 10 plánování a realizace profesního a odborného výcviku, čl. 11 odborná způsobilost, vědomí závažnost a výcvik)*
Check	Přezkoumání je prováděno formou: - realizovaných průzkumů spokojenosti zaměstnanců, - realizovaných externích auditů (klientské audity, personální audity, dozorové audity ISO 9001), - evaluace vydané Personální strategie, - analýz v rámci benchmarkingové iniciativy, - modernizací pracovního prostředí dle individuálních požadavků a finančních možností, - pravidelných kontrol BOZP, PO, lékařských preventivních prohlídek, - aktualizací vnitřních předpisů. ***Důkaz:*** *výsledky z dotazníkových šetření, zpráva představitele vedení pro jakost, zprávy z auditů a kontrol, aktualizace vnitřních předpisů, BI analýzy*

Act	Na základě přezkoumání bylo realizováno: - úprava organizační struktury, - změny plánů vzdělávání, - zapojení se do projektů – Personální optimalizace na úřadě města Kyjov, Přátelský úřad, - na základě dotazníkových šetření – instalace klimatizace do kanceláří, - úpravy vnitřních předpisů, pracovních náplní. ***Důkaz:*** *Změny organizačního řádu, usnesení RM, ZM v oblasti lidských zdrojů, popisy pracovních míst a činností, plány vzdělávání, benchmarking*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Zřízení Sociální fondu Zavedená pružná pracovní doba Individuální přístup k řešení osobních záležitostí (studium při zaměstnání, zkrácený úvazek, atd.). Zpracovaná Personální strategie Vybavení pracovišť na dobré úrovni, kvalitní pracovní podmínky. Vydaný Etický kodex zaměstnanců.	Zopakovat proškolení první pomoci Lépe připravit adaptaci zaměstnanců po návratu z rodičovské či mateřské dovolené (např. v rámci e-gon vzdělávání). S ohledem na Personální strategii zpracovat další vnitřní pokyny pro oblast řízení lidských zdrojů (např. příručka pro nového zaměstnance, adaptační proces, hodnocení pracovníků). Vypracování formulářů z personální oblasti. Po určitou dobu zajistit možnost přístupu k počítači v IC pro bývalé pracovníky – outplacement.

Subkritérium 3.2.
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a slaďování cílů jednotlivců s cíli úřadu.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 7.2.

3.2. Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a slaďování cílů jednotlivců s cíli úřadu	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	V rámci projektu „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov“ byla plánována tvorba a evaluace personální strategie (je plánováno nadefinování způsobu vyhodnocování výsledků vzdělávání, zpracování pravidel pro adaptační proces zaměstnanců, rozvoj systému hodnocení zaměstnanců, apod.). V rámci projektu „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov“ aktivity Nastavení systému vzdělávání vedoucích zaměstnanců MěÚ Kyjov bylo plánováno provedení ověřovací analýzy vzdělávacích potřeb a zjišťování reálného pokroku účastníků kurzu, jsou plánovány vzdělávací akce pro vedoucí zaměstnance a zastupitele města. V rámci projektu „Přátelský úřad“ je plánováno zpracování kompetenčního modelu,

	proškolení v oblastech procesního, projektového a finančního řízení. ***Důkaz:*** *žádost o finanční podporu z OPLZZ*
Do	V rámci projektu „Přátelský úřad“ jsou zjišťovány aktuální kompetence zaměstnanců, které budou posuzovány z pohledu potřeb úřadu. Je zpracována Personální strategie Městského úřadu Kyjov, která stanovuje sedm základních cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. Všichni úředníci mají zpracovány plány vzdělávání, které obsahují údaje o dosažené kvalifikaci, údaje o zvláštní odborné způsobilosti, je zde uvedeno vstupní a průběžné vzdělávání. Plány reagují na potřeby úřadu a bývají operativně upravovány. V souladu se zákonem je prováděno hodnocení plánů vzdělávání. V osobních spisech zaměstnanců jsou na personálním útvaru evidovány osvědčení o absolvovaných školení. Na personálním útvaru je veden Seznam plánovaných ostatních školení určených zákonnými předpisy, např. BOZP, školení řidičů, apod. Jsou realizována i školení v oblastech, které zákon přímo nevyžaduje – měkké dovednosti, projektové řízení, školení v e-govermentu. V rámci Personální strategie byl nadefinován např. proces vzdělávání, vyspecifikován systém vzdělávání a jednotlivé formy vzdělávání. Úřad se zapojil do několika projektů financovaných z prostředků Evropské unie realizovaných v rámci Operačního programu pro rozvoj lidských zdrojů – např. projekt Trenérské a lektorské dovednosti, projekt Vzdělávání a podpora profesního a osobnostního rozvoje pracovníků městských úřadů – podpora zlepšování kvality služeb občanům, v roce 2011 projekt Personální optimalizace na úřadě města Kyjov, jehož součástí je i vzdělávání vedoucích zaměstnanců v manažerských dovednostech. Každý nově přijatý zaměstnanec prochází v souladu se zákonným předpisem vstupním vzděláváním. Noví zaměstnanci jsou metodicky a individuálně vedeni svým vedoucím zaměstnancem či zkušenějším kolegou. Tajemníkem úřadu byl zpracován písemný materiál Informace zaměstnavatele o právech nového zaměstnance. Jsou realizovány absolventské praxe. V rámci Personální strategie byl nadefinován proces adaptace pro zaměstnance a úloha mentora v procesu adaptace. Vnitřní mobilita zaměstnanců, tj. převádění na jinou práci nebo převádění na jiné pracoviště, je realizováno průběžně podle potřeb zaměstnavatele i zaměstnanců, případně na základě organizačních změn. Vnější mobilita je uskutečňována pouze formou schůzek či jednání na jiných městských úřadech za účelem výměny zkušeností či zapojením se do benchmarkingu, výměnné stáže nejsou uplatňovány. V poledním období je velmi rozšířeno vzdělávání formou e-learningu. V rámci realizovaných projektů jsou zřízeny vzdělávací portály, které slouží pro vzdělávání jak zaměstnanců, tak také zastupitelů města. Je využívána moderní forma blended-learningu, tj. provázanost e-learningové opory a presenčního kurzu. Bylo pořízeno technické vybavení pro možnost školení v rámci e-governemntu (notebooku, diaprojektory, flipcharty, atd.). Všichni zaměstnanci mají možnost přístupu k odborným informacím pro pracovní účely prostřednictvím intranetu a internetu. Jsou organizována v rámci projektu z EU školení vedoucích zaměstnanců v oblasti komunikačních dovedností, rozvoje osobnosti a manažerských dovedností, s to V rámci Personální strategie byla definována oblast identifikování zdrojů možných konfliktů a nástin jejich řešení. Plány vzdělávání zahrnují i rozvoj komunikačních

	dovedností. Náklady na vzdělávání jsou hodnoceny např. na rozborech hospodaření, dále pak je uplatňováno srovnávání v rámci benchmarkingové iniciativy (jsou sledovány počty absolventů vzdělávacích akcí a celkové náklady na vzdělávání). *H*odnocení oblasti vzdělávání je součástí i roční zprávy o stavu systému řízení kvality. ***Důkazy:*** *Vydaná Personální strategie, zápisy z jednání z projektu, monitorovací zprávy z projektů, výsledky benchmarkingu, přehledy ZOZ a školení, plány vzdělávání, vzdělávací portály, vnitřní směrnice*
Check	Úřad přezkoumává plány vzdělávání úředníků. V rámci projektu „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov“ byla realizována ověřovací analýza vzdělávacích potřeb vedoucích zaměstnanců. Spokojenost s možností vzdělávání, rozvíjením se v rámci oboru je také předmětem dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců. Jsou realizovány klientské audity, kde prostřednictvím tzv. mystery klientů je prověřováno např. jednání a vystupování zaměstnanců ve vztahu ke klientům, zájem o klienta, apod. ***Důkaz:*** *vyhodnocení dotazníkových šetření, vyhodnocení plánů vzdělávání*
Act	Na základě zjištění z přezkoumání: - byly připraveny žádosti na projekty z OPLZZ, které jsou již realizovány – Přátelský úřad a Personální optimalizace na úřadě města Kyjov - byly přepracovány plány vzdělávání úředníků - bylo zavedeno vzdělávání v oblasti IT (Word, Excell, PowerPoint, a další) - bylo zavedeno vzdělávání v oblasti jazykových znalostí – anglický jazyk - je uplatňován benchmarking - je realizována řada školení v měkkých dovednostech, - je využívána e-learnigová forma vzdělávání ***Důkaz:*** *žádosti na projekty a monitorovací zprávy, plány vzdělávání, osvědčení ze školení*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Uplatňování moderních metod vzdělávání zaměstnanců formou e-learningu, blendeed learningu (kombinace e-learningu a prezenčního studia). Zavedení vzdělávání v E-governmentu. Využívání možností interních lektorů. Nastavení zlepšování na základě výstupů z šetření „Mystery klient“.	Zpracovat kompetenční model pro vybrané zaměstnance. Zpracovat zprávu o vyhodnocování vzdělávání. Zvážit opakované školení měkkých dovedností pro řádové zaměstnance (oblasti konfliktů, krizové komunikace). Zavést systém hodnocení zaměstnanců. Realizovat školení z oblasti týmové spolupráce.

Subkritérium 3.3.
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 7.1.

3.3. Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	V rámci přípravy projektu „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov“ a „Přátelský úřad“ bylo například plánováno zapojování zaměstnanců do tvorby strategií (personální strategie, strategie rozvoje města), byla plánována školení vedoucích zaměstnanců v oblasti manažerských a komunikačních dovedností. V rámci Personální strategie je plánováno provádění pravidelného hodnocení zaměstnanců. ***Důkaz:*** *Žádosti o finanční podporu z OPLZZ, personální strategie*
Do	Na městském úřadě se konají pravidelné porady (odborů, vedení), je veřejně deklarována možnost osobního jednání se starostou, s místostarosty či tajemníkem úřadu v jakékoliv záležitosti. Jsou uskutečňována neformální setkání všech zaměstnanců (letní a zimní setkání všech zaměstnanců města včetně důchodců). Návrhy a nápady mohou zaměstnanci předkládat průběžně, např. formou porad. Oficiálně není stanoven způsob předkládání návrhů. Zaměstnanci jsou zapojováni do tvorby plánů, strategií, cílů, navrhování procesů např. formou účasti v pracovních týmech, možností připomínkovat závazné dokumenty, účastnit se veřejných projednání. Zaměstnanci se podílejí na tvorbě vnitřních předpisů, ty jsou pak připomínkovány vedoucími zaměstnanci a veškeré platné vnitřní předpisy jsou zaměstnancům k dispozici na intranetu. Jsou uplatňována pravidelná setkání vedení úřadu s jednotlivými odbory či zaměstnanci, krátkodobé cíle jsou stanovovány především na poradách, příp. jsou zadávány úkoly orgány města. Je realizován průzkum spokojenosti zaměstnanců, a to formou anonymního dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkových šetření jsou zveřejněny na intranetu úřadu (jsou součástí zprávy představitele vedení pro kvalitu o stavu systému). Zaměstnanci poskytují zpětnou vazbu svým nadřízeným například na poradách odborů nebo částečně i v rámci prováděného dotazníkového šetření při průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Na městském úřadě působí Odborový svaz státních orgánů a organizací, základní organizace pracovníků Města Kyjova, činnost odborů však není dostatečně aktivní. Vedení úřadu se zástupci zaměstnanců (s odbory) jedná dle pravidel stanovených v Kolektivní smlouvě. ***Důkaz:*** *vytváření pracovních týmů (komunitní plánování, projekty z OPLZZ), intranet, zápisy z porad, zápisy z jednání, kolektivní smlouva, dotazníky spokojenosti, zpráva představitele vedení pro kvalitu o stavu systému, vnitřní směrnice*
Check	Přezkoumání zapojování zaměstnanců je realizováno především formou průzkumů spokojenosti, ve kterých se zaměstnanci vyjadřují např. se svou spokojeností

	v informování o cílech organizace, s mírou zodpovědnosti a s mírou vlastních pravomocí. ***Důkaz:*** *šetření spokojenosti zaměstnanců*
Act	Na základě připomínkového řízení jsou vydávány vnitřní předpisy úřadu. Průběžně jsou upravovány a doplňovány pracovní týmy k jednotlivým činnostem. Formou porad a pracovních schůzek jsou konzultována závažná témata, průběžně jsou podávány informace o změnách a cílech. ***Důkaz:*** *zápisy z porad, zápisy z jednání*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Zapojování zaměstnanců do pracovních týmů, pracovních skupin. Podpora otevřené komunikace vedením úřadu.	Zavést pevné konzultační hodiny pro zaměstnance ze strany vrcholového vedení. Na intranetu zřídit kolonku INOVACE s interaktivním formulářem, kam by zaměstnanci měli možnost podat návrh na inovaci, nastavit způsob oceňování návrhů. Přezkoumat znění kolektivní smlouvy.

Subkritéria	**Počet bodů**
3.1. Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	36
3.2. Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a slaďování cílů jednotlivců s cíli úřadu	38
3.3. Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí	32
Průměrné hodnocení kritéria 3	**35,33**

KRITÉRIUM 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Definice:

Kritérium sleduje, jakým způsobem úřad plánuje a řídí svá klíčová partnerství, zejména s občany, zákazníky, aby podpořil svou strategii a plánování a efektivnost procesů. Pro správně fungující úřad jsou partnerství v tomto směru důležitým zdrojem.

Vedle partnerství jsou pro efektivní fungování úřadu zapotřebí také disponibilní zdroje, např. finanční prostředky, technologie, zařízení. Jejich využívání a rozvíjení podporuje strategii úřadu a klíčové procesy a přispívá k efektivnějšímu dosažení cílů stanovených v úřadu. Při transparentním postupu mohou úřady zajistit odpovědnost za legitimní používání dostupných zdrojů vůči občanům/zákazníkům.

Subkritérium 4.1.
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6.2 a 9.1

4.1. Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	Zapojením se do projektu „Vzdělávání v eGoncentrech ORP Kyjov a ORP Bučovice“ bylo naplánováno: - uzavření dohod s obcemi v rámci ORP na vzdělávání v e-governemntu - zavedení digitální evidence smluv Jsou plánovány vzájemné návštěvy představitelů partnerských měst v rámci významných akcí (např. Slovácký rok, tradiční Martinský hody). Připravuje se podpis memoranda s Biogradem na Moru v Chorvatsku a s městem Prizren v Kosovu. ***Důkaz:*** *žádost o podporu projektu z Evropského sociálního fondu na projekt Vzdělávání v eGON centrech ORP Kyjov a ORP Bučovice, žádost o podporu projektu z Integrovaného operačního programu na projekt „Technologické centrum“, zápisy z jednání*
Do	Strategičtí partneři jsou na městském úřadě identifikováni, např. v rámci elektronické spisovny, kde jsou vytvořeny adresáře klíčových subjektů, na jednotlivých odborech jsou k dispozici databáze nejčastějších dodavatelů, je zavedena evidence smluv, apod. Partnerství funguje v rámci dodavatelskoodběratelských vztahů, v rámci naplňování poslání úřadu (nejrůznější dohody o vzájemné spolupráci např. dohody s ČOI na zajištění např. společných kontrol, uzavírané veřejnoprávní smlouvy), partnerství s úřady obcí na území ORP (např. uplatňování strategie eGovernmentu – dohody o partnerství v rámci projektu Technologické centrum). Princip partnerství je uplatňován v rámci komunitního plánování, Benchmarkingové iniciativy, spoluprácí s neziskovými organizacemi na úseku kultury a sportu.

	Jsou uzavřeny smlouvy s partnerskými městy - dohoda o vzájemné spolupráci mezi městem Kyjov a Yvetot (Francie) byla podepsána v srpnu 1998, partnerská smlouva s dolnorakouským městem Hollabrunn v roce 2005, v roce 2008 byla podepsána deklarace mezi městem Kyjov a Gadiach (Ukrajina), smlouva o vzájemné spolupráci s italským městem Seravezze byla uzavřena v letech 2010 a 2011, memorandum o vzájemných partnerských vztazích mezi městem Kyjov a městem Biograd na Moru bylo podepsáno v Chorvatsku v dubnu 2011. V roce 2011 navázalo město Kyjov kontakt s městem Prizren (Kosovo), podepsání memoranda je plánováno v roce 2012. Odpovědnosti stran při řízení vztahů s partnery vyplývají z Organizačního řádu (náplni práce příslušného odboru, např. zahraniční vztahy – odbor organizační a právní, projekty EU – odbor rozvoje města, apod.), z vnitřních předpisů úřadu (směrnice zadávání veřejných zakázek malého rozsahu, pravidla uzavírání a kontroly smluv) a z konkrétního uzavřeného smluvního ujednání. Jsou zpracovány podmínky sponzorství při akcích menšího a většího rozsahu. Partnerské vztahy jsou na jednotlivých odborech úřadu průběžně monitorovány a hodnoceny, např. je stanoveno provádění hodnocení dodavatelů, hodnocení je také součástí roční Zprávy o stavu systému kvality, jsou prováděny kontroly dodržování smluvních podmínek, monitorování bylo zlepšeno digitalizací centrální evidence smluv. Hodnocení procesů, výsledků a povahy partnerských vztahů provádí do určité míry také rada či zastupitelstvo města a jejich výbory a komise. Úřad se účastní řady projektů financovaných ze strukturálních fondů (je vedena evidence projektů) jsou uplatňovány zásady komunitního plánování. ***Důkaz:*** *uzavřené dohody a smlouvy o spolupráci, dodávkách služeb a jiné stvrzení smluvních vztahů, veřejnoprávní smlouvy, evidence smluv, smlouvy uzavřené s obcemi na území ORP, členství v BI, databáze dodavatelů, projektů (zveřejněno na intranetu), organizační řád, směrnice zadávání veřejných zakázek malého rozsahu, pravidla uzavírání kontroly smluv, pozvánky na partnerské a městské akce, pozvánky a zápisy z odborných seminářů pro členy BI, zápisy z jednání*
Check	Přezkoumání probíhá následující formou: - každoročně dochází na základě příkazu tajemníka k hodnocení dodavatelů na odboru, - hodnocení stavu dodavatelů a stavu nakupování je součástí přezkoumání v rámci nastaveného systému řízení kvality, - jsou prováděny interní audity se zaměřením např. na veřejné zakázky, kontrolu smluv, - jsou prováděny dozorové audity v rámci systému řízení kvality podle normy ISO 9001, - jsou zpracovávány monitorovací zprávy u projektů financovaných ze strukturálních fondů, - s ohledem n a snižování nákladů probíhá přezkum dodavatelských smluv - kontrola probíhá i ze strany orgánů města (RM, ZM). *Důkaz: vnitřní předpisy, příkaz tajemníka – hodnocení dodavatelů, zápisy z porad a jednání, intranet, zprávy o stavu systému kvality, zprávy z auditů a kontrol.*

Act	Na základě přezkumu úřad systematicky rozvíjí klíčová partnerství, kontroluje a hodnotí plnění: - centrální evidence smluv vedená fyzicky byla doplněna i elektronickou evidencí smluv v programu VERA, - k monitoringu a případných úpravám dochází průběžně u smluvních vztahů, u projektů financovaných z evropských finančních prostředků, - jsou uzavírány nové partnerské vztahy – nová partnerská města *Důkaz: centrální evidence smluv, zápisy z kontrol, z auditů, monitorovací zprávy, vnitřní předpisy, zápisy z kontrolních dnů, zápisy z porad*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Zavedení elektronické centrální evidence smluv. Vydané vnitřní předpisy upravující oblast zadávání veřejných zakázek malého rozsahu, pravidel uzavírání smluvních vztahů. Provádění pravidelného ročního hodnocení dodavatelů. Uplatňování Komunitního plánování sociálních služeb.	Zavedení skenování smluv do programu VERA.

Subkritérium 4.2.
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky.

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

4.2. Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	V rámci projektu financovaného e EU „Přátelský úřad“ bylo naplánováno zapojování občanů při tvorbě strategického plánu (jsou plánovány průzkumy, ankety, dotazníková šetření, účast v pracovních skupinách). Podobně bylo a je plánováno zapojování občanů v rámci komunitního plánování (připomínková řízení). Je plánováno šetření spokojenosti občanů například s mírou poskytovaných informací, s mírou jejich zapojení se do rozhodování, apod., je plánováno vydání výroční zprávy úřadu. V rámci Protikorupční strategie je plánováno zveřejňování zápisů z jednání výborů zastupitelstva a komisí rady města na webové stránky města. V rámci činnosti odborů je plánována řadě jednání s občany, např. při tvorbě územního plánu města, dopravní koncepce města, atd. ***Důkaz:*** *žádosti na projekty, zápisy z jednání komunitního plánování, akční plán zlepšování v rámci systému řízení kvality, Protikorupční strategie, zápisy z jednání*

Do	Občané jsou povzbuzováni k zapojení se do veřejných záležitostí a do procesů politického rozhodování např. formou šetření a anket, průzkumů veřejného mínění, zasíláním připomínek a podnětů, svou účastí na jednání s představiteli města, např. veřejná zasedání zastupitelstva města, kulaté stoly, hovory s občany, prací v poradních komisích rady města a výborech zastupitelstva, v rámci realizace komunitního plánování sociálních služeb, výzvami zveřejňovanými např. v Kyjovských novinách (např. výzvy k zapojení se v rámci Slováckého roku). Konají se různé soutěže (např. nejkrásnější květinová výzdoba balkónů), na radnici jsou předávána různá ocenění a poděkování (např. učitelům, sportovcům, žákům, apod.). Jsou udělována Čestná občanství a Ceny města za celoživotní zásluhy. K zajištění otevřenosti myšlenkám, podnětům a stížnostem občanů jsou stanovena Pravidla pro přijímání a vyřizování petic a stížností, Pravidla pro poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, v platném znění, na webových stránkách jsou zveřejněny webové adresy zaměstnanců a vedení města, jsou zde zveřejňovány ankety a průzkumy. Jsou vyhodnocovány počty podaných stížností. Podněty občanů jsou vyhodnocovány, a pokud jsou z nich uloženy úkoly, je sledováno a kontrolováno jejich plnění. V budově úřadu je zřízena schránka na podněty občanů. O činnosti odborů, o obsahu a závěrech jednání orgánů města jsou občané informováni prostřednictvím úředních desek, pravidelných tiskových konferencí, Kyjovských novin a regionálního tisku, kabelové televize, webových stránek města, vývěsek a informačních letáků. Jsou zajištěny základní informační kanály – podatelny, úřední desky, informační skříňky, nástěnky, webové stránky, Kyjovské noviny (distribuovány zdarma do každé domácnosti, zveřejněny i na webových stránkách), kabelová televize – vysílání i na webových stránkách města, tiskové konference, informační tabulky a cedule, služby SMS info – zasílání hromadných SMS zpráv, atd. Je vydána směrnice Zveřejňování a aktualizace informací na internetových stránkách města Kyjova a regionu Kyjovsko. K zajištění transparentnosti jsou pořádány besedy s občany, tiskové konference, v souladu se zákonem je zveřejňován rozpočet města, závěrečný účet, usnesení orgánů města, záměry města, atd. Zasedání zastupitelstva bylo natáčeno kabelovou televizí, záznam byl zveřejněn i na webových stránkách (na webových stránkách jsou k dispozici i výtisky Kyjovských novin). V Kyjovských novinách jsou pravidelně měsíčně zveřejňovány informace z radnice. Je zřízeno Informační centrum města Kyjova. Aktivní povzbuzování a podporování občanů se uskutečňuje například formou poskytovaných finančních příspěvků na činnost, dále pak podporou projektů, půjčováním zasedacích místností a jiných prostor budov městského úřadu, metodickou a právní pomocí, podporou různých akcí, atd. ***Důkaz:*** *pozvánky na jednání, ankety a dotazníková šetření, Kyjovské noviny, Čestná občanství a Ceny města, zápisy z jednání orgánů města a jejich výborů a komisí, zápisy s veřejných jednání, podněty od občanů, zprávy o vyřizování petic a stížností, vnitřní předpisy, webové stránky, usnesení orgánů města o poskytnutí dotace, články v Kyjovských novinách, tiskové zprávy, monitorovací zprávy*

Check	Při rozhodování o veřejných záležitostech se berou v úvahy připomínky, návrhy, podměty veřejnosti, které vyplynuly z písemných podání, z hovorů s občany, z kulatých stolů, z veřejných projednání, z dotazníkových šetření, anket a průzkumů, z jednání pracovních skupin. Jsou evidovány a hodnoceny přijaté stížnosti a petice, průběžně jsou aktualizovány dokumenty týkající se řádné informovanosti občanů, apod. V rámci tvorby Protikorupční strategie byla interně přezkoumávána současná opatření v oblasti vztahů s veřejností a její informovanosti. ***Důkaz:*** *zápisy z porad a jednání (stanovení úkolů), zprávy o vyřizování petic a stížností, aktualizace webových stránek, Protikorupční strategie, zpráva o stavu systému řízení rizik, výsledky z dotazníkových šetření, anket a průzkumů*
Act	Na základě přezkoumání: - přezkoumání opatření v oblasti vztahů s veřejností a její informovanosti byly definovány v této oblasti dílčí cíle uvedené v Protikorupční strategii - na základě přezkoumání připomínek a podání občanů byly tyto zakomponovány do dokumentů úřadu (strategický plán, investiční akce, úprava dětských hřišť) - je častěji využívána realizace anket a dotazníkových šetření prostřednictvím webových stránek, webové stránky jsou průběžně aktualizovány, - bylo zřízeno Informační centrum, informační kiosek, - bylo rozšířeno informování veřejnosti prostřednictvím hromadných SMS zpráv, - byly zřízeny speciální portály (Slovácký rok, komunitní plánování, region Kyjovsko, informační centrum). ***Důkaz:*** *Protikorupční strategie, výstupy z dotazníkových šetření, anket a průzkumů, SMS zprávy, aktualizace webové stránky zápisy z porad a veřejných jednání.*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Distribuce měsíčníku Kyjovských novin zdarma do všech domácností	Zavedení rubriky nejčastější dotazy a odpovědi odborů.
Pravidelné vysílání Kabelové televize.	Vedení statistiky návštěvnosti webových stránek.
Zřízení Informačního centra a postupné rozšiřování jeho služeb.	Provedení přezkoumání informačních kanálů v rámci dotazníkového šetření.
Zřízené specializované portály (Komunitní plánování, Informační centrum, Slovácký rok).	Propagace a stanovení kategorií obsahu hromadných emailových zpráv.
Zasílání hromadných SMS zpráv.	
Zasílání hromadných emailových zpráv.	
Členství ve třech Mikroregionech, v Dobrovolném svazku obcí, v místní akční skupině.	

Subkritérium 4.3.
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení financí.

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

4.3. Řízení financí	
Cyklus PDCA	
Plan	V rámci projektu „Přátelský úřad“ je plánována aktivita: nastavení systému ekonomického řízení organizací, jejímž výstupem má být mimo jiné vytvoření jednotné datové základny a namodelování SW pro potřeby sledování finančních toků, vytvoření uživatelského manuálu a integrace systému do organizace, pasportizace ekonomického SW v příspěvkových organizacích, analýzy interní dokumentace v oblasti ekonomického řízení. Dále je naplánována aktivita Vzdělávání ve vybraných oblastech, kde má proběhnout vzdělávání v oblasti finančního řízení i pro zástupce zřizovaných organizací. V rámci systému řízení kvality jsou stanoveny cíle zlepšování v oblasti týkající se finančního řízení V rámci Protikorupční strategie byly stanoveny cíle týkající se zveřejňování informací na webových stránkách města, např. uzavřených smluv, veřejných zakázek malého rozsahu. ***Důkaz**: akční plán zlepšování, projekt „Přátelský úřad“, Protikorupční strategie*
Do	Rozpočet města je sestavován s ohledem na rozpočtový výhled (na období 5 let), dále pak tak, aby postupně docházelo k naplnění Programu rozvoje města Kyjova. Měsíčně jsou konány rozbory hospodaření, rozpočet je projednáván a schvalován v orgánech města (rada, zastupitelstvo), ve finančním výboru, apod. Zákonem stanovené informace (návrh rozpočtu, schválený rozpočet, závěrečný účet, výrok auditora, atd.) jsou zveřejňovány na úředních deskách. Rozpočet je uveřejněn také na webových stránkách úřadu. Je nastaven systém finanční kontroly. Jsou vydány vnitřní směrnice, např. systém finanční kontroly města Kyjova, oběh účetních dokladů, pravidla zadávání veřejných zakázek malého rozsahu. Záměrem města je nenavyšovat dluhovou stránku (neberou se úvěry), jsou využívány volné prostředky z tzv. správy bytů (půjčení peněz bez úrokového zatížení), finanční prostředky jsou uloženy v různých bankovních institucích. Měsíčně se konají rozbory hospodaření, na kterých se sleduje plnění příjmové a výdajové části rozpočtu (jsou zpracovávány tabulky čerpání za jednotlivé ORJ). Nadměrné čerpání musí být řádně odůvodněno vedoucím zaměstnancem. Je nastaven systém předběžné, průběžné i následné řídící kontroly. Je prováděn benchmarking s ostatními městy. Je nastaven systém propojených agend např. na úseku příjmů (poplatky). Je využíván software na elektronickou evidenci objednávek, smluv, výdaj a příjmů, sledování rozpočtu. V souladu se zákonem o finanční kontrole jsou všichni vedoucí zaměstnanci coby příkazci operací povinni sledovat hospodárnost, účelnost a efektivnost vynakládaných prostředků, kritéria efektivnosti jsou nastaveny zákonnými a vnitřními předpisy. Odpovědnost je nastavena ve vnitřních předpisech úřadu, např. Oběh účetních dokladů,

	Systém finanční kontroly, Zadávání zakázek malého rozsahu, apod. Jsou určeni příkazci operací, správce rozpočtu, dílčí správci rozpočtových položek, hlavní účetní. Jsou nastavena podpisová oprávnění. Průběžně jsou prováděny vnitřní přesuny v rámci ORJ, rozpočtová opatření jsou předkládány orgánům města. Měsíční rozbor příjmové a výdajové části rozpočtu zajišťuje předpoklad optimálního poměru mezi efektivností, účelností a hospodárností. Dochází také k porovnávání nákladů v rámci Benchmarkingové iniciativy. Při získávání finanční podpory formou dotace se provádí analýza rizik příjmů a výdajů, vedoucí zaměstnanci jsou povinni v souladu s právním a vnitřním předpisem vyhodnocovat rizika, která mohou nastat a přijímat opatření k jejich vyloučení. Na možná rizika je upozorňováno také prováděnými kontrolami a interními audity. Systém finanční kontroly je nastaven, jsou prováděny veřejnosprávní kontroly u příspěvkových organizací, u žadatelů či příjemců veřejné finanční podpory, je nastavena řídící kontrola - zaměstnanci jsou pověřeni výkonem činnosti příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní, k výkonu činností interního auditu je určen odpovědný zaměstnanec, který podléhá přímo starostovi města. Starostovi města jsou předávány protokoly z kontrol a zprávy z provedených auditů. Na internetových stránkách je zveřejněn rozpočet města, zaměstnanci jsou informováni svými nadřízenými na poradách odborů, vedoucím zaměstnancům je měsíčně předávána tabulka plnění rozpočtu (příjmová i výdajová část), schválený rozpočet je zasílán emailovou poštou všem zaměstnancům. Je snahou efektivní využívání investic, měřitelnost je však obtížná. Jsou definovány Zásady pro majetkoprávní úkony, Zásady řízení příspěvkových organizací města Kyjova, je uplatňován systém finanční kontroly. ***Důkaz:*** *webové stránky, úřední desky, usnesení orgánů města, zápisy z rozborů hospodaření, z jednání finančního výboru, rozpočet a rozpočtový výhled, protokoly z kontrol a auditní zprávy, BI analýzy, vnitřní předpisy – systém finanční kontroly města Kyjova, oběh účetních dokladů, pravidla pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu, pravidla poskytování grantů z rozpočtu města, zásady řízení příspěvkových organizací, atd., materiály do jednání orgánů města, systém Radnice Vera.*
Check	Měsíčně jsou konány rozbory hospodaření, rozpočet je projednáván v orgánech města (rada, zastupitelstvo), ve finančním výboru, apod. Jednotliví vedoucí monitorují a kontrolují čerpání a naplňování rozpočtu ve stanovených organizačních jednotkách. Každoročně je prováděn přezkum hospodaření externím auditorem. Je prováděno hodnocení nastaveného vnitřního kontrolního systému. Na základě ročních plánů jsou prováděny interní audity (audity finanční, systému, výkonu), veřejnosprávní kontroly (kontroly hospodaření příspěvkových organizací, žadatelů či příjemců veřejných finančních podpor), jsou prováděny řídící kontroly před, v průběhu as po uskutečnění finančních operací. Zaměstnanci mají nastavena přístupová práva do softwaru souvisejících s finančním hospodařením, což jim umožňuje provádět průběžnou kontrolu čerpání rozpočtu, sledování příjmů, apod. Finanční ukazatelé jsou porovnávány v rámci benchmarkingu, jsou prováděny analýzy, např. finančních agend, profil úřadu, provozních agend, apod.

	***Důkaz**: zápisy z rozborů hospodaření, protokoly z kontrol, auditní zprávy, zpráva z přezkoumání hospodaření, písemné záznamy o prováděných kontrolách, BI analýzy, podpisová práva, přístupová oprávnění*
Act	Na základě přezkoumání: - dochází k úpravám v rozpočtu, - je aktualizován rozpočtový výhled, - jsou aktualizovány vnitřní předpisy (směrnice, zásady, atd.), - jsou přijímání opatření k odstranění zjištěných nedostatků, které vyplynuly z řídících kontrol, interních auditů, přezkoumání hospodaření, - průběžně jsou upravovány podpisová práva, odpovědnost za finanční operace, - nově byl pořízen software – VERA – objednávky, smlouvy, výdaje, tvorba a čerpání rozpočtu - je využíván software pro e-aukce, - jsou vyhodnocovány cíle stanovené v akčním plánu zlepšování systému řízení kvality týkající se finančních oblastí (např. efektivně a aktivně využívat možnosti získávání finančních zdrojů, snížit provozní náklady). - je využíván software pro benchmarkingové porovnání. ***Důkaz:** zápisy z jednání, usnesení ZM a RM – rozpočtová opatření, rozpočtový výhled, vnitřní kontrolní systém úřadu, výsledky benchmarkingu, výsledky přezkumu hospodaření, roční zprávy o činnosti interního auditu, roční zprávy o výsledcích finančních kontrol, software, zpráva o stavu systému řízení kvality*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Vydané vnitřní předpisy upravující finanční oblast. Využívání aplikací pro elektronické sledování příjmů, výdajů, objednávek, smluv, rozpočtu. Využívání aplikací pro elektronické aukce. Zpracování zpráv o stavu systému kvality (hodnocení stanovených cílů týkající se finančních oblastí).	Sjednotit programy na finančním odboru, neprovádět operace zbytečně ve více programech. Pořídit aplikaci pro přehlednější manažerské výstupy (sledování rozpočtu).

Subkritérium 4.4.
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení informací a znalostí.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 9.

4.4. Řízení informací a znalostí	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**

Plan	Bylo plánováno podání žádosti o dotaci na projekt „Personální optimalizace na úřadě města Kyjov“, v rámci tohoto projektu byla plánována aktivita Tvorba a postupná evaluace Personální strategie, v rámci které má v oblasti řízení, ukládání a hodnocení informací a znalostí mimo jiné dojít ke zkvalitnění a zefektivnění procesu přijímání a adaptace zaměstnanců MěÚ Kyjov (např. vytvoření příručky pro nového zaměstnance, adaptačního procesu pro zaměstnance, apod.). Každoročně je plánováno přezkoumání systému kvality, jehož součástí je i monitorování informací a znalostí. Je plánována úprava webových stránek města, informačních kanálů, atd. ***Důkaz:*** *zapojení se do projektu, žádost na projekt, plán dozorových a interních auditů kvality, zápisy z porad, atd.*
Do	K řízení, ukládání a hodnocení informací a znalostí používá městský úřad různé informační technologie: intranet, internet, systém Radnice Vera, docházkový systém (čipování), plánování pracovních cest, elektronickou spisovnu, helpdesk, Kerio-mail server (poštovní server), atd. Jsou vydány vnitřní předpisy úřadu, ve kterých jsou stanoveny postupy a procesy činností úřadu, je nastavena finanční kontrola, pravidelně je na poradách kontrolováno plnění stanovených úkolů. Je nastaven systém vzdělávání zaměstnanců. V rámci nastaveného systému řízení kvality podle normy ISO 9001 je vydána směrnice – řízení dokumentace a záznamů, která upravuje povinné požadavky v oblasti tvorby, změnového řízení, používání, revidování dokumentace včetně záznamů, způsob evidence dokumentace, přístup k elektronické dokumentaci a datům, způsob řízení externí dokumentace. Systém neustálého monitorování poznatků je na městském úřadě nastaven směrnicí jakostí č. 6 – Měření, analýza a zlepšování. Monitorování je zajištěno např. ročním přezkoumáním systému vedením, benchmarkingem, prováděním interních auditů a interních auditů kvality, prováděním kontrolní činnosti, kontrolou plnění úkolů na poradách (odborů, vedení, orgánů města), vyhodnocováním plnění nápravných a preventivních opatření, vyhodnocováním podnětů, stížností a petic občanů, sledováním statistik (např. elektronické spisovny), průzkumy spokojenosti, apod. Jsou odebírány Sbírky zákonů, odborné publikace a časopisy (je zavedena evidence těchto materiálů), všichni mají přístup do aplikace Codexis (zahrnuje legislativu České republiky a legislativy EU), měsíčně je právníkem města zasílán přehled nové legislativy, je zabezpečen přístup k ČSN normám. Zaměstnanci využívají při svých pracovních činnostech velké množství přístupů do externích databází (evidence obyvatel, vozidel, řidičů, osob s živnostenským oprávněním, obchodní rejstřík, rejstřík živností, rejstřík trestů, insolvenční rejstřík, katastr nemovitostí, např. pro účely Czech POINT, správní agendy atd.). Odbory využívají externí dostupné informace dle oboru své činnosti. Správnost, spolehlivost a ochrana dat je zajištěna nastavením přístupových práv, stanovením povinností a odpovědností vnitřními předpisy úřadu, je stanoveno pravidelné aktualizování informací na internetu a intranetu. Jsou vybudovány informační kanály – webové stránky, úřední desky,

	e-mailové rozesílky, informační letáky, nástěnky, porady a setkání, tiskové konference, Kyjovské noviny a kabelová televize (elektronická podoba zveřejněna i na webových stránkách), atd. V r. 2007 bylo zřízeno Informační centrum města Kyjova, bylo zavedeno rozesílání SMS zpráv na mobilní telefony, hromadné zasílání SMS zpráv, byl zřízen veřejný informační kiosek, průběžně je inovován městský informační systém. Na odboru správních a dopravních agend je zaveden objednávkový a vyvolávací systém, na webu města je možno sledovat monitoring aktuálního stavu obsluhy klientů). Informování zaměstnanců probíhá formou porad (vedení, odborů), je zřízen intranet, kde jsou mimo jiné zveřejňovány zápisy z porad, úkoly a usnesení orgánů města, veškeré vnitřní předpisy. Všichni mají přístup na internet, využívají elektronickou poštu, elektronickou spisovnu. Konají se pravidelná setkání všech zaměstnanců s vedením města. Je nastaven systém sdílených úložišť dat. Jsou vytvořeny plány vzdělávání úředníků, pravidelně dochází k jejich hodnocení. Je pořádána celá řada setkání a jednání s partnery, jsou pořádány pravidelné porady starostů obcí spadajících do správního obvodu města Kyjova coby obce s rozšířenou působnosti, pravidelně se konají porady vedení, porady s řediteli příspěvkových organizací, apod. Zaměstnanci se účastní porad na krajském úřadě. Informace určené pro veřejnost jsou zveřejňovány prostřednictvím úředních desek, e-mailu, kabelové televize, Kyjovských novin, webových stránek atd. Je stanovena odpovědnost za zveřejňované informací. Jsou rozvíjeny moderní formy komunikace, ale i tradiční formy (pošta, telefon, podatelny, osobní jednání). Přenos informací je částečně zajišťován zastupitelností, zapracováním nově příchozího pracovníka před ukončením pracovního poměru odcházejícího, předávacími protokoly. Je zajištěn souběh pracovních poměrů odcházejících a nastupujících zaměstnanců. ***Důkaz:*** *zápisy z porad, vnitřní předpisy a řády, intranet, webové stránky, Kyjovské noviny, televize Slovácko, přístup do externích databází, předávací protokoly.*
Check	V souvislosti se zavedením systému managementu jakosti podle normy ISO 9001:2008 je prováděno roční přezkoumání systému řízení kvality vedením (je zpracovávána zpráva o stavu systému kvality) i dozorovými audity. Systém řízení informací a znalostí je přezkoumáván prostřednictvím řídící kontroly vedoucích zaměstnanců, prostřednictvím dotazníkového šetření, prostřednictvím porad vedení. ***Důkaz:*** *zprávy o stavu řízení kvality, dozorové audity, záznamy z kontrol, zápisy z porad*
Act	Na základě přezkoumání dochází: - k aktualizaci a modernizaci IS týkající se např. předávání informací (poštovní server Kerio – možnost správy elektronické pošty, sdílení a plánování akcí, stahování e-pošty mimo úřad), - k průběžné aktualizaci intranetu a internetu úřadu, - k hodnocení používaných aplikací (nahrazení ASPI aplikací Codexis), - k souběhu pracovních poměrů odcházejících a nastupujících zaměstnanců za účelem předávání znalostí a informací. ***Důkaz:*** *záznamy z IT, intranet, internet, předávací protokoly, souběh pracovních míst při odchodu zaměstnance.*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
K řízení a ukládání informací a znalostí jsou úřadem využívány informační technologie. Je prováděna aktualizace a modernizace IS úřadu. Fungující objednávkový a vyvolávací systém.	Lépe zabezpečit oblast předávání znalostí (např. při odchodu ze zaměstnání). Jmenovat a vyškolit mentory a zajistit předávání znalostí novým zaměstnancům. Vyhodnocovat a přenastavit monitoring tisku a periodik.

Subkritérium 4.5.
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení technologií.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 7.2 a 9.1.

4.5. Řízení technologií	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	Je plánována: - pravidelná obměna hardwaru, - digitalizace archivu úřadu, - úprava webových stránek města, - vytvoření personálního informačního systému (v rámci projektu Personální optimalizace na úřadě města Kyjov, projekt EU), - bylo plánováno vytvoření centrálního úložiště dat, pořízení programu pro elektronické aukce, pořízení spisové služby pro okolní obce (v rámci projektu Technologické centrum), - jsou plánována školení v rámci Vzdělávání v Egoncentrech, - je plánováno centrální nákupy týkající se nejenom města, ale i příspěvkových organizací (např. společná zakázka na poskytování hlasových a datových služeb na mobilních telefonech pro potřeby města Kyjova – vytvoření Vnitropodnikové sítě VPN sítě – mobilní telefony, i ředitelům PO volání zadarmo) ***Důkaz:*** *dosud platná Informační strategie, žádosti na projekty, zápisy z porad, rozpočet města*
Do	Je zpracována Informační strategie z roku 2008, která popisuje stávající stav podpory agend městského úřadu informačními technologiemi a informačními systémy a stanoví hlavní směry a priority jejich rozvoje v horizontu 2 let včetně způsobů financování. Všechny činnosti MěÚ Kyjov jsou pokryty prostředky IT. Je používán převážně OS Windows 2000 a XP. Na menším počtu pracovních stanic byl nasazen OS Vista. Inkoustové tiskárny byly nahrazeny postupně laserovými. Dále byly pro kvalitnější a úspornější práci vybaveny budovy č. 1, 18 a 30 multifunkčním zařízením zn. Sharp, náklady na toto zařízení je možné „ekonomicky“ sledovat přes SW SafeQ. Budovy čp.1 a čp. 18 jsou dále napojeny do sítě MVČR pro potřeby agend označovaných IISSDE (evidence obyvatel, doklady, řidičské průkazy, evidence vozidel) Úřad používá značný počet SW aplikací k zabezpečení všech jeho funkcí.

Městský úřad podporuje využití nových technologií. Došlo k zavedení elektronických podpisů, zavedení elektronické spisovny, provádění elektronických zkoušek v autoškole, byla implementována aplikace pro audit HW, SW (poskytuje detailní informace o HW a SW úřadu, sledování licenční politiky, evidence IT majetku) a nasazen helpdesk pro uživatele, byl implementován Kerio-mail server (poštovní server), který umožňuje správu elektronické pošty, sdílení a plánování akcí, stahování e-pošty mimo úřad, byly implementovány subsystémy IS VERA s důrazem na podporu procesů a zamezení duplicitního pořizování dat (např. VITA Stavební úřad a Evidence písemností se Základními registry, podsystém VERA-Rozpočet, propojení VERA – VITA, elektronická podatelna s vazbou na Evidenci písemností (VERA), začlenění CzechPointu do evidence písemností, exporty do účetnictví, atd. Postupně dle plánu a finančních možností dochází k obnově výpočetní techniky.

Vrcholovému vedení města byl pořízen tzv. chytrý telefon, který umožňuje synchronizaci s Outlookem, je zřízena vnitropodniková telefonní síť, která umožňuje zlevněné volání i s Městským kulturním střediskem (příspěvková organizace).

V rámci projektu „Technologické centrum, elektronická spisová služba a vnitřní integrace úřadu“ bylo vytvořeno technologické centrum, aktualizována spisová služba a pořízena spisová služba pro okolní obce, pořízen software na elektronické aukce, elektronické schvalování výdajů a rozpočtu.

Jsou vydány vnitřní směrnice týkající se oblasti řízení technologií, např. směrnice o používání VT, o zadávání veřejných zakázek malého rozsahu, o poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, o používání elektronické pošty a internetu.

Městský úřad využívá v rámci celého systému pro jednotlivé zaměstnance emailovou poštu s vlastní adresou pro každého zaměstnance včetně přístupu na internet a intranet. Na intranetu úřadu jsou zveřejňovány základní dokumenty úřadu, zápisy z porad vedení, je zde zavedena možnost rezervace zasedaček úřadu, atd. Je používán program Vismo. Na úřadě je využíván docházkový systém (čipový systém), program pro plánování služebních cest, databáze Helpdesk.

Proškolování bylo prováděno k problematice systému Radnice Vera, na odborech jsou určeni garanti za VT, je velmi rozšířené školení v oblasti e-governemntu, přičemž jsou využívání interní projektoví lektoři.

Interakce se zainteresovanými stranami a partnery je realizována např. prostřednictvím elektronické pošty, je zřízena elektronická podatelna, elektronický podpis, elektronická spisovna. Informace z odborů např. o vyřízení dokladů jsou zasílány občanům od r. 2007 také prostřednictvím SMS zpráv, je umožněno zasílání tzv. hromadných SMS zpráv. Na odboru územního plánu a rozvoje je zřízeno pracoviště GIS.

Technologický pokrok je sledován průběžně informatiky úřadu, kteří se účastní školení a odebírají odbornou literaturu.

Důkaz: *dokumentace na odboru organizačním a právním, odboru územního plánu a rozvoje, Informační strategie, vnitřní předpisy pro oblast výpočetní techniky, monitorovací zprávy z projektu Technologické centrum, výstupy z IT, zápisy z porad*

Check	Úřad přezkoumává využití IT - jsou realizována výběrová řízení pomocí elektronických aukcí – dochází k porovnávání cen, - náklady na výpočetní techniku se analyzují v rámci benchmarkingu, - je prováděna kontrola čerpání rozpočtu, řídící kontrola, - v rámci projektu z EU „Technologické centrum“ a „Vzdělávání v eGoncentrech ORP Kyjov a ORP Bučovice“ jsou aktivity zpracovány v monitorovacích zprávách a kontrolovány ze strany poskytovatelů dotace, - je měřena statistika přístupů do jednotlivých aplikací, - je prověřováno využití informačních technologií, je spuštěn monitoring aktivit uživatelů (ALVAO monitoring) ***Důkaz:*** *dokumentace na odboru organizačním a právním (informatici), Benchmarkingové analýzy, monitorovací zprávy, výstupy z IT, záznamy z kontrol*
Act	Na základě přezkumu: - je více využíváno elektronických aukcí, - byli vyškoleni interní lektoři v rámci Vzdělávání v eGoncentrech, - byl realizován projekt „Technologické centrum“, - došlo k zapojení a využívání vzdělávání v eGovernemntu, - je průběžně doplňován software a hardware, potřebné aplikace, - je využíván monitoring aktivit uživatelů, - byl implementován Kerio-mail server (poštovní server), který umožňuje správu elektronické pošty, sdílení a plánování akcí, stahování e-pošty mimo úřad, - na jednotlivých odborech jsou stanoveni garanti za oblast IT - byla zavedena možnost elektronického objednávání klientů, zasílání hromadných SMS zpráv, - byl zaveden Helpdesk pro uživatele, byly blokovány vybrané webové stránky, - došlo k propojení VERA-VITA, - je využíván program – aplikace T-mobile – správce firemních dokladů, tarif 300 (umožňující optimalizaci tarifů v případě mobilních telefonů, tisk sumárního přehledu po telefonních klapkách v případě pevných linek) ***Důkaz:*** *výstupy z IT, helpdesk, písemné záznamy z elektronických aukcí, stanovení garantů, písemné záznamy z projektů, atd.*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Realizace vzdělávání v oblasti E-governmentu vlastními interními lektory. Využívání aplikace „Helpdesk“ pro zadávání požadavků týkající se IT (znalostní báze požadavků, okamžité sledování stavu vyřízení požadavků, apod.). Kerio mail server Implementace Kerio-mail serveru (poštovního serveru), který umožňuje správu elektronické pošty, sdílení a plánování akcí, stahování e-pošty mimo úřad.	Provedení průzkumu týkající se požadovaných údajů na intranetu. Proškolení v oblasti využití všech možností Outlooku (Kerio mail serveru). Zavedení spouštění Antiviru mimo pracovní dobu. Úprava webových stránek města. Aktualizace Informační strategie.

Realizace projektů financovaných ze zdrojů EU - „Technologické centrum“ a „Vzdělávání v eGoncentrech“ (finanční úspora a zkvalitnění služeb externím i interním zákazníkům). Vytvoření vnitropodnikové sítě VPN sítě – mobilní telefony, volání zadarmo i ředitelům příspěvkových organizací.	

Subkritérium 4.6.
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení provozních prostředků, zařízení a budov.

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 7.2 a 9.2.

4.6. Řízení provozních prostředků, zařízení a budov	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	Zapojením se do projektu „Energy-future“ bylo naplánováno vytvoření průkazů energetické náročnosti budov, zjišťování skutečné energetické náročnosti u vybraných budov, porovnání metodik partnerů projektu. Dále je plánováno: - v souvislosti s organizačními změnami přesun kanceláří (např. pokladny a CZECH POINT do přízemí budov) - v souvislosti s hledáním úspor je plánován přezkum pojistné smlouvy - flotilové pojištění vozového parku MěÚ Kyjov, zakázka na poskytování hlasových a datových služeb na mobilních telefonech pro potřeby města - zvýšené provádění elektronických aukcí V souvislosti s příspěvkovými organizacemi byl plánován zpracování přehledu jejich pojistných smluv (výše plateb, rozsah pojištění) a na základě s jednání s externí společností navrhnout změny pojistných smluv. ***Důkaz:*** *podepsané smlouvy na projekty a analýzy, zápisy z jednání, zápisy z porad*
Do	Městský úřad je umístěn od reformy veřejné správy v roce 2003 ve třech budovách, které se nacházejí na Masarykově náměstí v centrální části města a jsou běžně dostupné (vzdálenost přibližně 7 minut). V r. 2007 bylo v blízkosti radnice otevřeno nové Informační centrum. Některé agendy (vidimace, legalizace, Czech POINT) jsou vykonávány jak v budovách úřadu, tak v Informačním centru. Všechny budovy úřadu jsou on-line propojeny. Náklady na provoz budov jsou porovnávány v rámci benchmarkingu. S ohledem na záležitosti, které úředníci s veřejností řeší, jsou využívány kanceláře většinou po 2 zaměstnancích. S ohledem na změny v legislativě a z toho důvodu i na organizační změny, dochází průběžně k hodnocení využívaných prostor a k případným změnám (přesunům). Z důvodů snižování nákladů byly pořízeny frankovací stroje (snížení nákladů na poštovné), centrální síťové kopírovací stroje, dochází k výměně některých zařízení s vyšší energetickou náročností (pořízení LCD

	monitorů, úsporných zářivek), byl pořízen vyvolávací systém na odboru správních a dopravních agend. Je sledována problematika centralizace a decentralizace (např. dvě centrální pokladny x dílčí pokladny na odborech). Množství zařízení je stanoveno s ohledem na finanční možnosti úřadu, je plánována jejich pravidelná obnova a údržba. V souvislosti s realizovanými projekty byly pořízeny nové notebooky, kopírovací stroje. Úklid a údržba budov městského úřadu je řešena vlastními zaměstnanci, servis, revize a větší opravy jsou řešeny dodavatelsky. V rámci benchmarkingu je porovnávána agenda budov (počet, plocha, náklady), agenda IT, úklidu, telefonů, služebních vozidel. Je vydána směrnice kvality č. 3 – Plánování zdrojů, která upravuje povinné požadavky v oblasti plánování a poskytování zdrojů pro provoz systému, tj. v oblasti lidských zdrojů, infrastruktury (budovy, pracovní prostory, ostatní vybavení, údržba a správa počítačové sítě, vozidla, správa majetku města) a v oblasti pracovního prostředí, směrnice k používání vozidel osobní dopravy, směrnice k oceňování, evidenci a nakládání s movitým majetkem, směrnice o používání výpočetní techniky, apod. Byl vydán příkaz tajemníka stanovující povinnosti pro ekologicky šetrný provoz úřadu. Je používán program Plánování služebních cest, kontrola hospodárnosti a optimálního využívání autodopravy je sledována pomocí GPS, je prováděna analýza autoprovozu. Zaměstnanci využívají kromě služebních vozidel i kola (v rámci Informačního centra funguje cyklopůjčovna). Je využíván program umožňující regulaci vytápění budov městského úřadu. Byl proveden energetický audit budov městského úřadu a některých vybraných budov příspěvkových organizací. Dostupnost občanů a zaměstnanců mezi jednotlivými budovami MěÚ je dobrá (max. vzdálenost přibližně 7 minut). Je zabezpečen bezbariérový přístup do budov, možnost využití výtahů. Budovy se nacházejí poblíž zastávek MAD, v blízkosti centrálního parkoviště. Je vymezen parkovací prostor pro klienty úřadu (možnost parkování zdarma z důvodu vyřízení úředních záležitostí – půjčování parkovacích karet na podatelně úřadu). Všechny budovy jsou vybaveny orientačním systémem pro občany. Budovy jsou zajištěny monitoringem Městské policie. Správa městských bytů a nebytových prostor byla svěřena externímu subjektu na základě mandátní smlouvy, ve vztahu k příspěvkovým organizacím byl movitý i nemovitý majetek svěřen organizacím do správy. Jsou vypisovány elektronické veřejné zakázky na dodávku kancelářských potřeb, vybavení kanceláří nebo výpočetní techniku. ***Důkaz:*** *plán města, zápisy z rozborů hospodaření, vnitřní směrnice úřadu, směrnice kvality, dokumentace výběrových řízení, dokumentace uložená na OOP, BI analýzy, projektová dokumentace budov a parkovišť, protokoly o inventarizaci majetku města, jednotlivé smlouvy*
Check	Řízení provozních prostředků, zařízení a budov je přezkoumáváno především prostřednictvím kontroly nákladovosti. - výběrová řízení – elektronické aukce (např. úklid vlastními zaměstnanci x externí společností)

	- prováděné audity (interní, externí, energetické) - prováděné kontroly a revize (PO, BOZP, elektro-revize, servis vozů, přístrojů, atd.) - náklady se analyzují v rámci benchmarkingu (budovy, úklid, služební vozidla, výpočetní technika) - kontrola čerpání rozpočtu, řídící kontrola - přezkoumání stavu systému řízení kvality – podpůrné procesy (údržba, správa a provoz majetku a zařízení, plánování zdrojů). ***Důkaz:*** *protokoly z provedených kontrol a auditů, BI analýzy, zprávy o stavu systému řízení kvality, vybavení budov*
Act	Na základě přezkumu - je vyhodnocována pravidelně nákladovost provozu, - dle výsledků výběrového řízení je úklid budov zajišťován vlastními zaměstnanci, došlo k úspoře při výběru dodavatele na kancelářské potřeby, byla zrušena servisní materiálová smlouva na barevné kopírovací stroje, byla realizována nová veřejná zakázka na pevné linky (došlo ke snížení výše měsíčního paušálů u úřadu a detašovaných pracovišť, sazba hovorného byla snížena na polovinu), - jsou ve větší míře využívána elektronická výběrová řízení, - je vyhodnocována vytíženost služebních vozidel, kopírek, tiskáren, - v rámci benchmarkingu jsou zjišťovány příklady dobré praxe (telefony, GPS), - město se účastní soutěže krajského úřadu o Ekologický úřad, - došlo k navýšení počtu míst na tříděný odpad, byly umístěny kontejnery na elektro-odpad, došlo k regeneraci panelového sídliště U Vodojemu, ***Důkaz:*** *výstupy z výběrových řízení, z prováděných analýz, účast v soutěži, monitorovací zprávy z projektu*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Bezplatné parkování před budovou úřadu pro vyřízení úředních záležitostí (poskytování parkovacích karet na podatelně úřadu). Poskytování služeb vidimace, legalizace a Czech pointu v Informačním centru i o víkendech. Pravidelná účast v soutěži o Ekologický úřad. Využívání jízdních kol úředníky (ochrana ŽP, úspora nákladů). Zavedení GPS ve vozidlech. Provádění benchmarkingových analýz.	Více využívat partnerství např. pro výměnné pobyty studentů a žáků.

Subkritéria	Počet bodů
4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů	48
4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky	50
4.3 Řízení financí	45
4.4 Řízení informací a znalostí	39
4.5 Řízení technologií	47
4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov	41
Průměrné hodnocení kritéria 4	**45**

KRITÉRIUM 5: PROCESY

Definice:

Kritérium sleduje způsob, jak organizace, resp. úřad, identifikuje, řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy s cílem podpořit strategii a plánování. K rozvoji procesů přispívají dva hlavní stimuly – inovace
a nutnost vytvářet pro své občany/zákazníky a další zainteresované strany přidanou hodnotu.

Subkritérium 5.1.
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů.

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

5.1. Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	V rámci projektu „Přátelský úřad“ byla mimo jiné naplánována aktivita Implementace procesního modelu včetně provedení personálního a organizačního auditu, kde výstupem má být procesní mapa úřadu. Jsou plánovány dozorové a interní audity systému řízení kvality, které přezkoumávají a hodnotí jednotlivé procesy. Každoročně je plánováno provádění analýzy rizik. ***Důkaz:*** *žádost na projekt, plány interního auditu, dozorové audity, vnitřní směrnice*
Do	Městský úřad je držitelem certifikátu dle normy ČSN EN ISO 9001:2008. Procesy, které umožňují efektivní realizaci výkonu státní správy a plnění úkolů samosprávy jsou zpracovány v tzv. mapě procesů, která je součástí Příručky systému managementu kvality Městského úřadu Kyjov. Jsou definovány 4 úrovně procesů – řídící (řízení systémů, dokumentace a záznamů), hlavní (realizace projektů, řízení schvalovací, prováděcí, služby a poradenství), podpůrná (nakupování, řešení neshod, interní audity a kontroly, údržba technického zařízení, údržba a správa majetku), a externí úroveň (interní audity kvality, revize a kontrolní činnost, subdodávky). Jsou vydány jednotlivé směrnice kvality a zpracována procesní karty na jednotlivé odbory městského úřadu, které definují vstupy a výstupy procesu (formuláře, záznamy), parametry procesů. Veškeré dokumenty k systému řízení kvality jsou zveřejněny na intranetu úřadu. Konkrétní osoby odpovědné za dané oblasti jsou identifikovány v Organizačním řádu, ve vnitřních předpisech úřadu a v jednotlivých náplních práce. Veškeré tyto materiály jsou zveřejněny na intranetu úřadu. Zaměstnanci a ostatní zainteresované strany jsou zapojováni při navrhování a vývoji klíčových procesů například formou proškolení, účastí na metodických a jiných poradách, účastí na společných projektech.

	Klíčové procesy úřadu vychází a postupně naplňují dlouhodobé cíle úřadu, např. Koncepci kvality, Akční plán zlepšování, Program rozvoje města. Hodnocení se provádí ve Zprávě o stavu systému kvality, na jednáních orgánů města, poradách vedoucích zaměstnanců a jednotlivých odborů úřadu, apod. Přiřazování zdrojů probíhá v rámci celého úřadu dle organizační struktury a činnosti jednotlivých odborů, základní alokace zdrojů vychází ze schváleného rozpočtu města. Koordinace a synchronizace je realizována například prostřednictvím pracovních skupin, projektových týmů, apod. Městský úřad provádí optimalizaci procesů průběžně na základě vyhodnocování a porovnávání s jinými obdobnými úřady, a to např. změnou organizační struktury, změnou náplní prací a činností jednotlivých odborů. Optimalizace procesů probíhá také na základě hodnocení systému kvality. V rámci procesních karet jsou identifikovány tzv. parametry procesů, které ve velké většině odpovídají ukazatelům sledovaným v rámci tzv. benchmarkingové iniciativě. Každoročně v rámci přezkoumání systému kvality dochází k porovnávání daných ukazatelů s ukazateli obcí stejné velikosti, jako je Kyjov. Vedoucí zaměstnanci provedli analýzu rizik v rámci svých odborů, rizika byla identifikována ohodnocena, byla zpracována mapa rizik za celý úřad. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni sledovat rizika vznikající v souvislosti s vnitřními i vnějšími riziky. Mapa rizik je zveřejněna na intranetu úřadu. Městský úřad je již od roku 2005 zapojen do benchmarkingové iniciativy, jsou sesbírána data za jednotlivé agendy, jsou prováděny analýzy agend, zaměstnanci se účastní jednání pracovní skupin, na kterých jsou odůvodňovány vzniklé rozdílnosti, uváděny příklady dobré praxe. ***Důkaz:*** *Příručka managementu kvality, směrnice kvalita, procesní karty, procesní mapa, mapa rizik, analýzy rizik, zápisy z jednání benchmarkingové iniciativy, výstupy z benchmarkingu, certifikát ISO*
Check	Přezkoumání procesů je prováděno každoročně ve Zprávě o stavu systému kvality, kterou zpracovává představitel vedení pro kvalitu (tajemník úřadu). Procesy a činnosti jsou přezkoumávány také prostřednictvím benchmarkingu. Přezkoumání je prováděno rovněž formou interních auditů, dozorových auditů, kontrolní činností. Strategické dokumenty jsou vytvářeny za spolupráce externích zainteresovaných stran (občané, činnost poradních komisí, apod.) ***Důkaz:*** *Zpráva představitele vedení pro kvality o stavu systému, zprávy z interních a dozorových auditů, BI analýzy*
Act	Na základě přezkoumání dochází k úpravám procesních karet, jednotlivých procesů, příslušené dokumentace, vnitřních předpisů, každoročně je po přezkoumání sestavován akční plán zlepšování, jsou přijímána nápravná a preventivní opatření ke zlepšení, vydávány příkazy tajemníka. ***Důkaz:*** *revize a aktualizace dokumentace, procesní karet, záznamy neshod, příkazy tajemníka.*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování

Úspěšná certifikace podle normy ISO 9001:2008. Stanovení parametrů procesu, zpracování procesní karet odborů. Zapojování občanů/zainteresovaných stran do tvorby strategických dokumentů.	Zrealizovat školení týkající se možností využití Benchmarkingu pro vybrané zaměstnance. Provedení opětovné analýzy rizik na společném jednání vedoucích zaměstnanců (brainstroming).

Subkritérium 5.2.
Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a poskytování služeb orientovaných na občana/zákazníka.

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

5.2. Rozvíjení a poskytování služeb orientovaných na občana/zákazníka	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	V rámci projektu „Přátelský úřad“ je plánováno zapojování široké veřejnosti do tvorby strategického plánu – jsou plánovány průzkumy, šetření, jednání řídících pracovních skupin, apod. V rámci projektu „Vzdělávání v EGONcentrech“ je plánováno rozvíjení síťových služeb a rozvoj eGovernmentu na obce v obvodu ORP i v ORP Bučovice. ***Důkaz:*** *harmonogram schůzek a jednání, plán aktivit, harmonogram projektu*
Do	Při projednávání závažných otázek jsou občané/zákazníci zapojováni do rozhodování prostřednictvím anket, průzkumů názorů občanů (např. v r. 2011 sloužil průzkum jako podklad pro tvorbu Strategického plánu), veřejných projednání, podáváním písemných podnětů, vyjadřováním se na jednáních zastupitelstva obce, účastní v poradních komisích, apod. Zapojení probíhá především formou členství v poradních komisích či výborech orgánů města, diskuzemi na veřejných projednáních, formou průzkumů a anket. Je zřízena tzv. mediální rada. Je snaha zpracovávat vyhlášky či nařízení města jednoduchým a srozumitelným způsobem. Veškerá činnost je prováděna ve stanoveném úředním jazyce. Při jednání s občany se postupuje tak, aby daná záležitost byla řádně a jednoduše občanům vysvětlena. Zaměstnanci byli řádně proškoleni v oblasti komunikačních dovedností, transparentní komunikace. Na úřadě je zřízena pozice koordinátora sociální péče o osoby společensky nepřizpůsobivé. Své náměty mohou občané vyjádřit písemnými podněty, internetovou poštou či účastí na jednáních. Informace jsou zveřejňovány na webových stránkách (je plánováno nová forma webových stránek umožňující snadné vyhledávání, stahování informací a formulářů), na městském úřadě je funkční orientační systém,

	na chodbách se nachází nástěnky s potřebnými informacemi a formuláři, byl pořízen veřejný informační kiosek. Zdarma jsou poskytovány Kyjovské noviny do všech domácností, informace jsou poskytovány také prostřednictvím kabelové televize, je zavedeno posílání SMS zpráv na mobilní telefony, hromadné zasílání SMS zpráv. V r. 2007 bylo zřízeno a otevřeno Informační centrum města Kyjova, které se stále inovuje (např. zřízení cyklopůjčovny, využívání dvorního traktu pro kulturní a společenské akce, apod.). Jednání je možné nejen ve stanovené oficiální úřední hodiny, ale pokud tomu jiné úkoly nebrání, vyhoví se požadavkům zákazníků v kterýkoliv den. Je zřízen vyvolávací objednávkový systém na odboru správních a dopravních agend, který umožňuje objednání se přes internet. Kontakt na úřad je možný přes elektronickou poštu, dokumenty a formuláře je možné stahovat z webových stránek úřadu. Formuláře odborů je možno získat a vyřídit určité agendy (vidimace, legalizace, Czech point) také o víkendech na Informačním centru města Kyjova. Je provozována elektronická pošta, jsou zřízeny webové stránky města, od r. 2007 jsou občanům zasílány SMS zprávy. Dokumenty jsou zveřejňovány také na úřední desce. Jsou ponechány i tradiční způsoby komunikace (osobní jednání, pošta, telefony). Jsou vydávány brožury, letáčky, informační materiály, jsou zřízeny samostatné webové stránky vztahující se např. ke komunitnímu plánování, informačnímu centru, regionu Kyjovsko, jsou vydávány a na webu zveřejňovány tiskové zprávy, jsou pořádány pravidelné tiskové konference, hovory s občany, kulaté stoly, pravidelná setkání se starosty obcí v rámci ORP Kyjov, setkání s nejvýznamnějšími podnikateli města, s řediteli příspěvkových organizací, apod. Úřad má vymezen prostor pro vzdělávání zaměstnanců v oblasti Egovernmentu, tuto službu poskytuje i příspěvkovým organizacím a obcím v obvodu ORP (eGON centrum). Jsou stanovena Pravidla pro přijímání a vyřizování petic a stížností, pololetně dochází k vyhodnocování a informování orgánů města o množství a oprávněnosti přijatých podání, jsou stanoveny pravidla pro poskytování informací, pravidla pro poskytování grantů z rozpočtu města, apod. ***Důkaz:*** *zápisy a záznamy z jednání uložené u příslušných odborů, vyhodnocení anket a průzkumů: usnesení ZM a RM, zápisy z jednání orgánů města a jejich výborů či komisí, osvědčení o proškolení zápisy z jednání úřední deska, www stránky, Kyjovské noviny, tiskové zprávy. Informační centrum města Kyjova, zprávy o vyřizování stížností a petic, vnitřní předpisy, řády, zásady.*
Check	Přezkoumání je realizováno především formou průzkumů, šetření, anket, hodnocením počtu stížností, podání, přezkoumáním systému řízení kvality, připomínkováním materiálů vztahujících se např. ke Strategickému plánu, komunitnímu plánování, formou jednání např,. se sportovními kluby, apod. ***Důkaz:*** *zápisy z jednání, výstupů z dotazníků, anket, zprávy o stavu systému kvality, zprávu o počtu přijatých stížností a petic, výroční zprávy podle zákona o svobodném přístupu k informacím, zápisy z porad, atd.*
Act	Na základě přezkoumání dochází k úpravám strategických dokumentů, jsou realizovány příslušné aktivity (např. analýzy potřeb v rámci komunitního plánování, jednání s mateřskými centry, úprava úředních hodin úřadu, vydání OZV, dopravní

	generel, apod.). ***Důkaz:*** *změny strategických dokumentů, zápisy z jednání, cíle v rámci komunitního plánování, změna úředních hodin*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Realizace vzdělávání v Egoncentrech i pro příspěvkové organizace a okolní obce. Zapojování zainteresovaných stran do tvorby strategických dokumentů. Neustálý rozvoj služeb Informačního centra. Realizace školení zaměstnanců v oblasti komunikačních dovedností, transparentní komunikace. Poskytování Kyjovských novin (zdroj informací) do všech domácností zdarma. Zajištění úředních agend (Czech POINT, vidimace, legalizace) i o víkendu (v Informačním centru města Kyjova).	Vytvoření rubriky „Nejčastěji kladené dotazy“ a odpovědi na ně pro každý odbor na web na stránkách. Rozšíření počtu používaných formulářů na webové stránky. Zprovoznění místního rozhlasu. Zavedení komunikace prostřednictvím „Skypu“ (veřejná linka).

Subkritérium 5.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro inovování procesů zapojením občanů/zákazníků.

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

5.3. Inovování procesů zapojením občanů/zákazníků	
Cyklus PDCA	**Popis Důkazy**
Plan	Jsou plánovány pravidelné schůzky benchmarkingové iniciativy, je plánován sběr dat pro potřeby benchmarkingu, bylo plánováno zapojení se do projektů a jsou plánovány aktivity v rámci projektů „Technologické centrum“, „Vzdělávání v Egoncentrech“, apod. ***Důkaz****: pozvánky na akce, harmonogram aktivit, podání žádostí na projekt*
Do	Od r. 2005 je městský úřad zapojen do Benchmarkingové iniciativy s cílem porovnávání se za účelem získávání dobré praxe. Proběhlo srovnání za léta 2003 – 2010 u zhruba 57 agend. V rámci iniciativy se konají pravidelné schůzky pracovních skupin, na kterých se odůvodňují rozdíly mezi jednotlivými úřady, uvádějí se příklady dobré, které jsou rovněž zveřejněny na webových stránkách iniciativy. Zainteresované strany jsou zapojovány mnoha způsoby - konají se setkání s veřejností (hovory s občany, kulaté stoly), jsou pořádány porady a jednání, např. se starosty obcí

	spadajících do správního obvodu města Kyjova s neziskovými organizacemi, se zaměstnanci, jsou prováděny průzkumy, šetření, ankety, občané mají možnost podávat písemné náměty a návrhy Při zavádění inovativních záležitostí na úřadě probíhá tzv. zkušební období, během kterého se vyhodnocují možnosti zlepšení nebo úpravy (např. nový program VERA – objednávky, smlouvy, apod.). Některé služby jsou poskytovány i okolním obcím v rámci ORP (vzdělávání v Egoncentrech). Dochází k inovativnosti městského informačního sytému (informativní tabule na náměstí umožňuje stáhnutí získání informací prostřednictvím QR kódu do mobilu). Poskytování zdrojů nezbytných pro realizaci procesu inovací je úzce spojeno s tvorbou rozpočtu a rozpočtovými opatřeními prováděnými v průběhu roku. Se zaváděním inovací jsou řešeny i otázky personální, problematika proškolení, zajištění prostor (např. změna legislativy – kabinky do agendy cestovních dokladů a občanských průkazů, pořízení vyvolávacího a objednávkového systému, zřízení family pointu, apod.). Před zaváděním inovací se provádějí tzv. SWOT analýzy, které slouží jako podklad pro rozhodování orgánů města. Problémy, vzniklé v průběhu zavádění inovací, jsou operativně řešeny na poradách vedení či odborů. ***Důkaz**: zápisy z jednání v rámci benchmarkingové iniciativy, příklady dobré praxe na webovém portálu iniciativy, projekt Egoncentra, elektronické občanské průkazy, zavádění nových aplikací VERA*
Check	Přezkoumávání probíhá např. - v rámci benchmarkingu – formou schůzek pracovních skupin, vzájemným porovnáváním sledovaných ukazatelů při přezkoumání systému řízení kvality - ve zkušebním období při zavádění inovativních aktivit - v rámci SWOT analýz - formou dotazníkových šetření, hovorů s občany, anketami a průzkumy ***Důkaz:** zápisy z jednání pracovních skupin, zpráva představitele vedení pro kvalitu o stavu systému, záznamy z jednání, SWOT analýzy*
Act	Na základě přezkoumání došlo ke snížení počtu zaměstnanců na personálním útvaru, ke změně úředních hodin, k proškolení zaměstnanců v problematice nových inovativních skutečností (nové programy, aplikace), v rámci komunitního plánování došlo ke zřízení samostatného webu, apod. ***Důkaz:** úřední hodin, záznamy ze školení, zápisy z jednání, web projektu*

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
Vyškolení interních lektorů pro oblast vzdělávání IT – egoncentrum. Účast v benchmarkingové iniciativě od roku 2005. Uplatňování testovacího období při zavádění nových technologií (nové aplikace VERA – spisová služba).	

Široký okruh možností pro podávání podnětů občanů.	

Subkritéria	Počet bodů
5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů	55
5.2 Rozvíjení a poskytování služeb orientovaných na občana/zákazníka	52
5.3 Inovování procesů zapojením občanů/zákazníků	42
Průměrné hodnocení kritéria 5	**49,67**

KRITÉRIUM 6: VÝSLEDKY ORIENTOVANÉ NA OBČANA/ZÁKAZNÍKA

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

Subkriterium 6.1. Výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků		
POPIS VÝSLEDKŮ		
1. Provádění šetření spokojenosti občanů/zákazníků s činností úřadu		
Rok	Počet šetření	
2010	1 (externí společností)	
2011	0	
Cíl: provést minimálně 1x ročně šetření spokojenosti		
2. Výsledky šetření spokojenosti občanů/zákazníků		
Oblast	2010	2011
Spokojenost týkající se image úřadu	1,25	-
Spokojenost s mírou zapojení	-	-
Spokojenost s dostupností úřadu	1,21	-
Spokojenost týkající se poskytovaných služeb úřadu	1,03	-
Cíl: dosažení hodnoty známky nižší než 1,5		
Bodové hodnocení subkriteria	**20**	

Subkriterium 6.2. Hodnoty ukazatelů měření orientovaných na občana/ zákazníka		
POPIS VÝSLEDKŮ		
Počet oprávněných stížností (včetně částečně oprávněné) na úřední postup a chování úředníků		
Rok	Průměrná dosažená hodnota (oprávněné vůči celkovému počtu)	
2010	0/8	
2011	0/10	
Cíl: počet oprávněných stížností na úřední postup a chování úředníka nižší než 5 za celý úřad a rok		
Počet oprávněných stížností na nerespektování rovných příležitostí		
Rok	dosažená hodnota (oprávněné vůči celkovému počtu)	
2010	0/0	
2011	0/0	
Cíl: počet oprávněných stížností roven 0		
Čekací doba sledovaná prostřednictvím vyvolávacího systému		
	2010	2011

Doprava - technici	6,35	6,08
Registr řidičů	12,35	4,01
Registr vozidel	15,2	11,20
Občanské průkazy	3,39	4,04
Cestovní doklady	3,48	3,58
Cíl: snižování čekací doby při vyřizování služeb občanům		
Průměrná doba vyřízení služeb - doba obsluhy se sleduje vyvolávacím systémem		
Agenda	2010 – doba obsluhy	2011 – doba obsluhy
Doprava - technici	9,23	8,57
Registr řidičů	5,14	5,32
Registr vozidel	17,05	12,38
Občanské průkazy	3,2	3,18
Cestovní doklady	6,58	6,25
Cíl: snižování průměrné doby vyřízení (doby obsluhy)		
Počet průzkumů (ankety, dotazníková šetření) veřejného mínění		
zaměření šetření	2010	2011
Vyhláška k omezení hazardních her	-	1
Nabídka cyklotras	-	1
Vzhled stránek Slovácký rok	-	1
Spokojenost občanů (strategický plán)	-	1
Informační centrum	2	1
Informace ke knize Kyjovsko	-	1
Produkty cestovního ruchu pro seniory	1	1
Veletrh sociálních a navazujících služeb – spokojenost s veletrhem a sociálními službami	1	-
Koncepce dopravy	-	1
Celkem	*4*	*8*
Cíl: zvyšovat počet realizovaných průzkumů		
Počet občanů zapojených do průzkumů		
zaměření šetření	2010	2011
Vyhláška k omezení hazardních her	-	9744
Nabídka cyklotras	-	1209
Spokojenost občanů (strategický plán)	-	812
Informace ke knize Kyjovsko	-	1500
Koncepce dopravy	-	702
Produkty cestovního ruchu pro seniory	130	-
Veletrh sociálních a navazujících služeb – spokojenost s veletrhem a sociálními službami	150	-
Celkem	*280*	*13 967*
Cíl: zvyšovat počet občanů zapojených do průzkumů		

Počet hovorů s občany (kulatých stolů)		
zaměření	2010	2011
Aktuální témata k dění ve městě	4	4
Cíl: zvyšovat počet realizovaných hovorů s občany		

Počet jednání pracovních skupin		
zaměření jednání	2010	2011
Řídící skupina ke strategickému plánu	0	2
Pracovní skupiny I., II., III	0	1
Komunitní plánování	19	11
Prac. skupina ke tvorbě Personální strategie	0	13
Celkem	*19*	*27*
Cíl: zvyšovat počet jednání		

Komise a výbory orgánů města 2011			
název komise či výboru	počet členů	zastupitel města	veřejnost
Finanční výbor	8	5	3
Výbor pro regionální středisko mládeže	7	6	1
Kontrolní výbor	5	3	2
Kulturní komise	6	2	4
Bytová komise	8	1	7
Komise prevence kriminality	10	2	8
Školská komise	6	1	5
Komise pro občanské záležitosti	10	2	8
Komise pro podporu podnikání a legislativní	9	3	6
Komise pro spolkovou činnost	6	1	5
Komise životního prostředí	7	2	5
Komise výstavby a urbanismu	8	1	7
Sportovní komise	9	2	7
Sociální a zdravotní komise	12	3	9
Komise pro zahraniční vztahy	6	3	3
Celkem	*117*	*37*	*80*
Průměr	*7,8*	*2,5*	*5,3*
Cíl: navyšovat zapojení veřejnosti			

Počet nestandardních způsobů jednání s občany (bezplatná telefonní linka, hromadné SMS zprávy, vyřizování podnětů prostřednictvím odpovědí na webových stránkách, objednávkový a vyvolávací systém, odběr novinek z webových stránek, hromadné zasílání zpráv do e-mailových schránek, atd.)	
Rok	Počet způsobů (+ popis)
2010	2 (hromadné SMS zprávy, objednávkový a vyvolávací systém)
2011	3 (hromadné SMS zprávy, objednávkový a vyvolávací systém,

	hromadné zasílání e-mail. zpráv)

Cíle: navyšovat počet

Počet zrušených rozhodnutí - prostřednictvím Benchmarkingové iniciativy je možno porovnat např. počet zrušených rozhodnutí k počtu rozhodnutí celkem, a to ve vztahu k ostatním obcím, které mají přibližně stejně velký správní obvod obce s rozšířenou působností (je počítán softwarovým programem tzv. medián, který nebere v úvahu extrémy). Z následující tabulky vyplývá, že dosahované hodnoty v případě Kyjova jsou nižší nebo na přibližně stejné úrovni jako u ostatních obcí.

Počet zrušených rozhodnutí k počtu rozhodnutí celkem v %	*Ostatní obce*		*Kyjov*	
	2009	*2010*	*2009*	*2010*
Odbor životního prostředí	0,388	0,562	0,354	0,197
Odbor dopravy - přestupky	0,182	0,584	0,182	0,584
Stavební úřad obecný	0,739	0,978	0,739	0,813
Přestupky	0,61	2,65	0,61	2,65

Cíl: dosahovat stejnou nebo nižší úroveň než vykazuje medián porovnávaných obcí

Počet oprávněných a částečně oprávněných intervencí ombudsmana (na základě intervence ombudsmana změníme své řešení záležitosti)

Tabulka za úřad

Rok	Průměrná dosažená hodnota
2010	0
2011	0

Cíl: počet oprávněných intervencí nižší než 3

Informovanost občanů

zaměření	Počet 2010	Počet 2011
Počet tiskových zpráv	32	17
Počet vydaných Kyjovských novin	11 čísel, 5 200 ks	11 čísel, 5 200 ks
Počet vysílání kabelové televize	52	52
KAM v Kyjově	12 výtisků, 3 500 ks	12 výtisků, 3 500 ks
Počet vydaných propagačních materiálů	Kalendář 800ks, kalendářík 2500ks Pohlednice 200ks brožura 1000ks DVD 500ks PE taška 1500ks	Kalendář 700ks kalendářík 2500ks pohlednice 12000ks + 200ks brožura 1000ks PE taška 1000ks Trhací mapy Dotisk letáku Propagační materiál ke SR 3 druhy

Cíl: nestanoven

Bodové hodnocení subkriteria	**44**

	Celkové hodnocení kritéria 6	Ø	Celkový Ø
6.1	Výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků	**20**	**32**
6.2	Ukazatele měření orientovaných na zákazníka/občana	**44**	

KRITÉRIUM 7: ZAMĚSTNANCI - VÝSLEDKY

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

Subkriterium 7.1. Výsledky měření spokojenosti zaměstnanců		
POPIS VÝSLEDKŮ		
Provádění šetření spokojenosti zaměstnanců – počet šetření		
Rok	Počet šetření	
2010	0	
2011	1	
Cíl: provádění šetření spokojenosti zaměstnanců1x ročně		
Výsledky dotazníkových šetření		
Oblast	Celková spokojenost v %	
	2010	**2011**
Hodnocení práce úřadu jako celek	-	67
Spokojenost s profesionalistou úřadu	-	70
Spokojenost s podporou od přímého nadřízeného	-	72
Spokojenost s podmínkami pro výkon práce	-	73
Spokojenost s podporou od přímého nadřízeného v problémových situacích	-	61
Spokojenost s řešením konfliktních situací	-	59
Zájem nadřízeného o práci zaměstnanců	-	63
Spokojenost s řešením konfliktních situací s přímým nadřízeným	-	58
Informování o cílech organizace	-	39
Spokojenost s technickým vybavením	-	71
Spokojenost s vybavením kanceláře	-	61
Spokojenost s neformálními vztahy mezi odbory	-	62
Přenos informací mezi odbory	-	39
Spolupráce uvnitř odboru	-	81
Spokojenost s ukládanými úkoly	-	65
Spokojenost s řešením problémů na odboru	-	62
Spokojenost s pracovní dobou	-	70
Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání	-	74
Spokojenost s rozvíjením v rámci odboru	-	70
Spokojenost s průběhem kariéry	-	53
Spokojenost s průběhem motivace	-	52
Spokojenost s mírou zodpovědnosti	-	84
Spokojenost s pravomocemi	-	74
Celková průměrná spokojenost	**-**	**64**

Cíl: spokojenost zaměstnanců vyšší jak 50 %	
Bodové hodnocení subkriteria	**38**

Subkriterium 7.2. Hodnoty ukazatelů výsledků úřadu týkající se zaměstnanců		
VÝSLEDKY ČINNOSTÍ		
Koeficient nemocnosti		
Rok	Hodnota Kyjov	Hodnota mediánu v rámci pracovní skupiny C BI
2009	2,44 %	2,55 %
2010	2,16 %	2,35 %
2011	2,22 %	2,45 %
Cíl: udržet koeficient nemocnosti do 3%		

Počet pracovních úrazů

Rok	Počet pracovních úrazů celkem / z toho počet pracovních úrazů zaviněných nevhodnými pracovními podmínkami zaměstnavatele
2010	0/0
2011	1/0
Cíl: počet pracovních úrazů zaviněných nevhodnými pracovními podmínkami zaměstnavatele=0	

Úroveň fluktuace

Rok	Počet zaměstnanců, kteří ukončili PP							Odchod na MD	Počet nástupů
	ve zkušební době	pro nadbytečnost	uplynutím doby určité	delimitací	výpověď dané zaměst.	Dohodou/ z toho důchodci	*Celkem*		
2010	0	0	16	0	4	8/1	*28*	4	*30*
2011	1	1	17	11	3	14/9	*47*	2	*38*
Cíl: snížit úroveň fluktuace									

Počet pracovních sporů

Rok	Počet
2010	0
2011	0
Cíl: minimalizovat počet pracovních sporů	

Počet podnětů zaměstnanců

Rok	Počet
2010	0
2011	0
Cíl: zvyšující se počet navržených podnětů na inovace	

Výsledky hodnocení výkonnosti

Při hodnocení výkonnostních ukazatelů byl Kyjov porovnáván s obcemi, který mají přibližně stejný správní obvod obce s rozšířenou působností. Kyjov dosahuje přibližně stejných, případně i

lepších hodnot v rámci sledovaných ukazatelů. Cílem je udržet ve výkonnostních ukazatelích přední pozici mezi porovnávanými městy v rámci BI (v první polovině mezi porovnávanými městy). Grafické vyhodnocení v příloze č. 1.

Cíl: dosahovat stejnou nebo lepší hodnotu než ukazuje hodnota mediánu porovnávaných obcí

Počet dnů na vzdělávání na 1 zaměstnance

Rok	Počet dnů
2009	3,58
2010	3,53
2011	3,48

Cíl: min. 6 dnů školení na zaměstnance a rok

Náklady v Kč na vzdělání na jednoho zaměstnance

Rok	
2009	4 128
2010	4 898
2011	4 938

Cíl: zvyšovat počet vynaložených nákladů na vzdělávání

Počet vzdělávací akci za rok, z toho počet školení realizovaných v rámci projektů z EU

Rok	Počet za rok
2009	430/0
2010	423/0
2011	573/313

Cíl: zvyšovat počet vzdělávacích akcí, využívat školení financované z projektů EU

Počet stížností na jednání zaměstnanců

Rok	Počet stížností/počet oprávněných stížností
2010	10/0
2011	10/0

Cíl: počet oprávněných stížností roven 0

Mystery klient šetření

Rok	Počet
2010	1
2011	1

Cíl: provádět 1x za rok Mystery klient šetření

Míra návratnosti dotazníků spokojenosti zaměstnanců

Rok	Dotazníkové šetřené	Odesláno dotazníků	Navráceno vyplněných dotaz.	Procento návratnosti
2010	0	0	0	0
2011	1	131	101	77 %

Cíl: zvýšení procenta návratnosti vyplněných dotazníků

Počet zjištěných případů střetu zájmu, podjatosti a korupce zaměstnanců

Rok	Počet

2010	0
2011	0
Cíl: počet zjištění roven 0	
Bodové hodnocení subkriteria	**43**

	Celkové hodnocení kritéria 7	Ø	Celkový Ø
7.1	Výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců	**38**	**41**
7.2	Ukazatele výsledků úřadu ve vztahu k zaměstnancům	**43**	

KRITÉRIUM 8: SPOLEČNOST - VÝSLEDKY

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

Subkriterium 8.1. Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany

VÝSLEDKY ČINNOSTÍ

Počet průzkumů spokojenosti obyvatel s kvalitou života ve městě

Rok	Počet šetření
2010	0
2011	2/občané města, představitelé města

Cíl: provádění průzkumů spokojenosti obyvatel 1x ročně

Počet respondentů zapojených do průzkumu spokojenosti obyvatel s kvalitou života

Rok	Počet
2010	0
2011	673 občanů/92 představitelů města

Cíl: zvyšování počtu respondentů

Výsledky spokojenosti

	% spokojenost	
	2010	2011
Spokojenost s kvalitou života ve městě	0	79 %
Zlepšování péče o zeleň	0	67%
Spokojenost s kvalitou životního prostředí	0	-
Náhled představitelů města na kvalitu života	0	93 %

Cíl: spokojenost vyšší jak 60 %

Úřad jako zaměstnavatel

	2010	2011
Počet zaměstnanců	173	170
Počet VPP (veřejně prospěšné práce)	21	4
Počet společensky účelná pracovní místa od agentury práce	0	2

Cíl: nestanoven

Podpora organizací – granty z rozpočtu města

zaměření	2010		2011	
	Počet	Finanční	Počet podpořených	Finanční podpora

	podpořených subjektů	podpora v Kč	subjektů	v Kč
Kultura	35	496 000	41	458 000
Sport	28	804 000	23	546 000
Sociální	17	450 000	20	358 000
Ostatní	17	146 000	19	112 000
Celkem	*97*	*1 896 000*	*103*	*1 474 000*

Cíl: zvyšování počtu podpořených subjektů či výše finanční podpory

Počet sběrných nádob ve městě

Rok	Papír	Sklo bílé	Sklo barevné	Plasty	Zpětný odběr el. zařízení
2010	68	49	76	48	0
2011	79	49	86	48	6

Cíl: navýšení či zachování počtu sběrných nádob

Počet přístupů na www stránky

Rok	Počet přístupů
2009	135 583
2010	111 704
2011	134 087

Cíl: počet přístupů na www stránky města ≥ 100 000 ročně

Počet uživatelů www stránek

Rok	Počet uživatelů
2009	44 653
2010	37 604
2011	63 969

Cíl: navýšení počtu uživatelů stránek

Počet uživatelů přihlášených do hromadné korespondence

Rok	Počet uživatelů
2010	-
2011	141 (IC)

Cíl: navyšovat počet uživatelů přihlášených do hromadné korespondence

Počet veřejných projednání

	2010	2011
Zastupitelstvo města	7	6
KPSS	2	0

Cíl: zvyšovat počet veřejných projednání

Počet stížností na neetický postup úřadu

Rok	Počet
2010	0
2011	0

Cíl: počet stížností roven 0

Média

	2010	2011
Počet tiskových zpráv	32	17
Počet vydaných Kyjovských novin	11 čísel, 5 200 ks	11 čísel, 5 200 ks
Počet vysílání kabelové televize	52	52
KAM v Kyjově	12 výtisků, 3 500 ks	12 výtisků, 3 500 ks
Cíl: navyšovat počet informačních výstupů		
Bodové hodnocení subkriteria	**47**	

Subkriterium 8.2. Ukazatele výkonnosti ve společenské oblasti stanovené úřadem		
VÝSLEDKY ČINNOSTÍ		
Rozsah aktivit s organizacemi, skupinami, apod.		
	2010	2011
Přijetí hostů ze zahraničí – počet delegací	2	4
Oceňování žáků ZŠ starostou města	29	31
Vítání občánků do života (počet dětí)	64	99
Zlaté svatby	0	2
Diamantové a kamenné svatby	1	0
Návštěvy jubilantů v domácnostech	192	195
Návštěvnost Informačního centra	16 835	21 123
Počet výstav v radniční galerii města	10	13
Návštěvnost galerie	1 578	29 10
Počet kulturních akcí, nad kterými byla převzata záštita	22	22
Účast na veletrzích	7 veletrhů	5 veletrhů
Počet ubytovaných v ubytovně na stadionu	644	708
Počet návštěvníků posilovny na stadionu	4 177	3 516
Plávání v Ratiškovicích	Jízd 20/425 osob	Jízd 10/226 osob
Cíl: zvyšování rozsahu aktivit		
Podpora sociálně znevýhodněným občanům – podíl grantů poskytnutých v sociální oblasti na celkové částce poskytovaných grantů (podíl vyhověných žádostí v sociální oblasti)		
Rok	Podíl v %	
2010	23,7	
2011	24,2	
Cíl: zvyšování % podílu		
Počet partnerských měst		
rok	počet	
2010	3	
2011	4	
Cíl: vyšší či stejný počet partnerských měst		
Rozsah prevence zdravotních rizik a úrazů zaměstnanců		

Rok	Počet aktivit (preventivní prohlídky, školení řidičů, školení BOZP, kurzy první pomoci, rehabilitační programy, očkování)
2010	2
2011	3
Cíl: stejný či vyšší počet rozsah prevence	
Bodové hodnocení subkriteria	**48**

	Celkové hodnocení kritéria 8	**Ø**	**Celkový Ø**
8.1	Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany	**47**	**48**
8.2	Ukazatele výkonnosti ve společenské oblasti stanovené úřadem	**48**	

KRITÉRIUM 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

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

Subkriterium 9.1. Externí výsledky: výstupy a dopady vztažené k cílům

VÝSLEDKY ČINNOSTÍ

Počet účastí úřadu (města) v soutěžích kvality

Rok	Přihláška	Cena
2010	0	0
2011	0	0

Cíl: účastnit se soutěží kvality, při podání přihlášky získat ocenění

Počet získaných ocenění

Rok/zaměření	Počet
2010 (IC - soutěž „Informační centrum 2010“, ocenění za aktivní přístup při vkládání dat na www.jizni-morava.cz)	2
2011 (IC - soutěž „Informační centrum 2010“, ocenění za aktivní přístup při vkládání dat na www.jizni-morava.cz, město Kyjov – úřad dobré veřejné správy, obec přátelská rodině – 3. místo)	4

Cíl: zapojovat se do soutěží, navyšovat počet ocenění

Procento plnění úkolů z Akčního plánu zlepšování – systém řízení kvality podle normy ISO 9001:2008

Plán sebehodnocení	Počet naplánovaných oblastí ke zlepšování/počet úkolů	Zcela splněno
2010	4/11	4/7
2011	6/17	6/11

Cíl: zvyšovat procento plnění úkolů

Výsledky úřadu v benchmarkingu
31.11 Podíl běžných výdajů na činnost místní správy celkem na běžných výdajích města v %

	2009	2010
město	18,662	16,342
medián	20,8	20

Cíl: dosahovat stejné nebo nižší hodnoty než medián porovnávaných obcí

Bodové hodnocení subkriteria	**32**

Subkriterium 9.2. Interní výsledky – v oblasti řízení a inovací, výsledků kontrol a auditů, finančních výsledků

VÝSLEDKY ČINNOSTÍ

Počet realizovaných akcí komunitního plánování

Rok	Počet akcí
2010	3 (2 konference a 1 veletrh)
2011	1 (dny navazujících a sociálních služeb)

Cíl: nestanoven

Počet akcí v rámci realizovaných projektů – inovování strategií, struktur a procesů

Projekt/aktivita	2010	2011
Personální optimalizace na úřadě města Kyjova (zahájení - konec)		
- počet jednání projektového týmu	1	26
- počet schůzek pracovní skupiny k Personální strategii	0	13
- počet realizovaných školení	0	4
- počet výstupů z projektu	0	2
Přátelský úřad		
- počet jednání projektového týmu	10	25
- počet realizovaných školení	0	1
- počet výstupů z projektu	0	7
Vzdělávání v eGON centrech		
- počet jednání projektového týmu	0	30
- počet realizovaných školení	0	307
- počet absolventů školení	0	891
Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb na Kyjovsku	3	1

Cíl: aktivní účast na akcích realizovaných v rámci projektů

Počet setkání v rámci benchmarkingové iniciativy

Rok	Počet
2010	2
2011	2

Cíl: 2 setkání za rok

Oblast IT

Úsek informatiky	2009	2010
Počet spravovaných PC	200	209
Počet spravovaných tiskáren	96	98
Počet serverů	10	10
Počet operačních systémů	2	2
Počet databázových systémů	4	4
Počet spravovaných kopírovaných strojů	30	29
Počet multifunkčních zařízení	30	34

Cíl: zabezpečovat nové technologie a dle finančních možností obměňovat HW a SW

Objem vynaložených nákladů na vzdělávání

Rok	Objem nákladů v tis. Kč
2009	611
2010	769
2011	844
Cíl: zvyšovat objem nákladů na vzdělávání	
Objem finančních prostředků vynaložených na vzdělávání 1 zaměstnance	
Rok	Objem prostředků na 1 zaměstnance
2009	4 128
2010	4 898
Cíl: zvyšovat objem nákladů na zaměstnance	

Výsledky z externích auditů kvality podle normy ISO 9001		
Rok	Počet doporučení k QMS	Počet neshod v QMS
2009	4	0
2010	2	0
Cíl: dosahovat nulový počet neshod v rámci QMS		

Výsledky v oblasti kontrol, které provedly na úřadě jiné subjekty:		
Rok	Počet kontrol	Počet závad a zjištění/počet závad a zjištění na 1 kontrolu
2010	7	0/0
2011	16	0/0
Cíl: snižovat počet zjištěných nedostatků		

Výsledky interních auditů		
Rok	Počet interních auditů/ interních auditů kvality	Počet doporučení z auditu/ z auditu kvality
2010	1/14	7/7
2011	4/15	20/5
Cíl: provádět ročně alespoň 4 interní audity		

Výsledky veřejnosprávních kontrol		
Rok	Počet VSK	Počet kontrolních závěrů
2010	6	27
2011	6	72
Cíl: ročně provádět alespoň 6 veřejnosprávních kontrol		

Objem uložených sankcí, pokut, porušení rozpočtové kázně v tis. Kč		
	2010	2011
Porušení rozpočtové kázně	0	68
Uložené sankce a pokuty	6	4
Celkem	*6*	*72*
Cíl: snižovat výši udělených sankcí		

Rekapitulace příjmů, výdajů a financování				
	2010		2011	
	skutečnost	Plnění k uprav.	skutečnost	plnění k upravenému

		rozpočtu (v %)		rozpočtu (v %)
Daňové příjmy	132 135 057	96,48	122 024 426	100,19
Nedaňové příjmy	24 936 337	111,09	27 072 769	102,24
Kapitálové příjmy	21 431 743	87,77	9 138 045	85,44
Přijaté transfery	331 307949	99,35	299 309 021	98,63
Příjmy celkem	509 811 086	98,55	457 544 261	98,94
Provozní výdaje	413 865 992	95,37	400 263 211	95,60
Kapitálové výdaje	54 132 960	71,62	37 208 144	85,58
Výdaje celkem	467 998 952	91,84	437 471 355	94,66
Financování	41 812 134		20 072 906	
Cíl: nestanoven				
Podíl jednotlivých příjmů a výdajů				
	2010		2011	
	skutečnost	podíl na celk. příjmech	skutečnost	podíl na celk. příjmech
Daňové příjmy	132 135 057	25,92	122 024 426	26,66
Nedaňové příjmy	24 936 337	4,89	27 072 769	5,92
Kapitálové příjmy	21 431 743	4,20	9 138 045	2,00
Přijaté transfery	331 307949	64,99	299 309 021	65,42
Příjmy celkem	509 811 086	100	457 544 261	100
	skutečnost	podíl na celk. výdajích	skutečnost	podíl na celk. výdajích
Provozní výdaje	413 865 992	88,43	400 263 211	91,49
Kapitálové výdaje	54 132 960	11,57	37 208 144	8,51
Výdaje celkem	467 998 952	100	437 471 355	100
Cíl: nestanoven				

Objem poskytnutých grantů

	2010	2011
kultura	496 000	458 000
sport	804 000	546 000
sociální	450 000	358 000
ostatní	146 000	112 000
celkem	*1 896 000*	*1 474 000*

Cíl: navyšovat objem poskytnutých grantů

Důkazy o účelném využívání provozních zdrojů

Následující tabulka vychází z údajů získaných z Benchmarkingové iniciativy. Zobrazuje srovnání ukazatelů s obecními či městskými úřady, které mají přibližně stejný počet zaměstnanců. Z tabulky vyplývá, že sledované výdaje jsou v případě Městského úřadu Kyjov nižší než u porovnávaných obcí.

Srovnávaný ukazatel	***Medián***		***Kyjov***	
	2009	***2010***	***2009***	***2010***
Provozní výdaje na jednoho zaměstnance	484	514	438	431

v tis. Kč				
Investiční výdaje na jednoho zaměstnance v tis. Kč	7,7	6,3	3,1	1,8
Výdaje celkem na jednoho zaměstnance v tis. Kč	497	516	441	433
Celkové výdaje na energie a opravy budov na 1 zam.	20 305	23 882	14 538	17 428
Výdaje na HW a SW v Kč k počtu pracovníků	22 111	23 910	17 500	17 925
Výdaje na provoz (včetně PHM) v tis. Kč na jedno služební vozidlo	155	135	115	135
Výdaje na úklid celkem na jednoho zaměstnance	9 333	9 835	5 675	5 472
Celkové náklady v Kč na telefonování na zam.	4 838	4 888	4 500	3 333

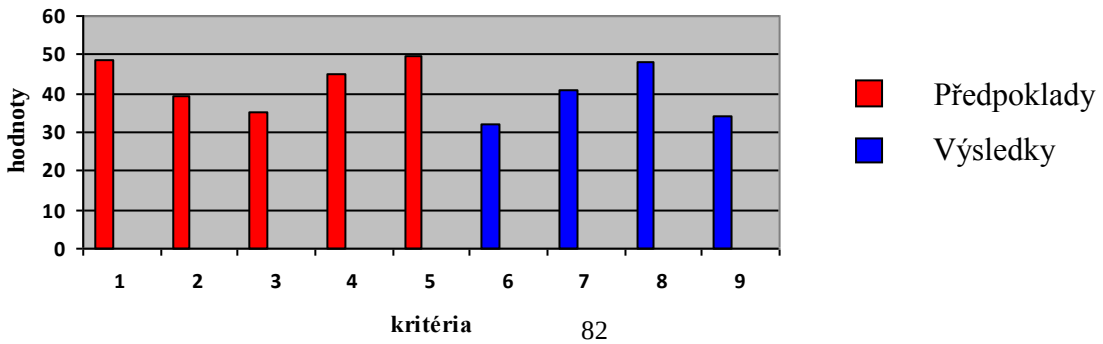
Cíl: dosahovat stejné anebo nižší hodnoty než medián porovnávaných obcí

Bodové hodnocení subkriteria	**36**

	Celkové hodnocení kritéria 9	**Ø**	**Celkový Ø**
9.1	Externí výsledky: výstupy a dopady vztažené k cílům	**32**	**34**
9.2	Interní výsledky	**36**	

Celkové hodnocení

Kritéria předpokladů	Bodové hodnocení	Kritéria výsledků	Bodové hodnocení
Subkritérium 1.1.	41	Subkritérium 6.1.	20
Subkritérium 1.2.	51	Subkritérium 6.2.	44
Subkritérium 1.3.	51	**Celkem kritérium 6**	**32**
Subkritérium 1.4.	52	Subkritérium 7.1.	38
Celkem kritérium 1	**48,75**	Subkritérium 7.2.	43
Subkritérium 2.1.	40	**Celkem kritérium 7**	**41**
Subkritérium 2.2.	36	Subkritérium 8.1.	47
Subkritérium 2.3.	33	Subkritérium 8.2	48
Subkritérium 2.4.	48	**Celkem kritérium 8**	**48**
Celkem kritérium 2	**39,25**	Subkritérium 9.1.	32
Subkritérium 3.1.	36	Subkritérium 9.2.	36
Subkritérium 3.2.	38	**Celkem kritérium 9**	**34**
Subkritérium 3.3.	32		
Celkem kritérium 3	**35,33**		
Subkritérium 4.1.	48		
Subkritérium 4.2.	50		
Subkritérium 4.3.	45		
Subkritérium 4.4.	39		
Subkritérium 4.5.	47		
Subkritérium 4.6.	41		
Celkem kritérium 4	**45**		
Subkritérium 5.1.	55		
Subkritérium 5.2.	52		
Subkritérium 5.3.	42		
Celkem kritérium 5	**49,67**	**Celkové bodové hodnocení**	**41**



Závěr

Závěrem lze konstatovat, že již první etapa zavádění modelu CAF (provedení sebehodnocení a zpracování Akčního plánu zlepšování) byla pro Městský úřad Kyjov přínosem. Poukázala na řadu oblastí, které je třeba jak z pohledu krátkodobého, tak dlouhodobého vývoje úřadu řešit, zdůraznila význam měření činností úřadu a stala se zpětnou vazbou pro vedení úřadu. Výsledky hodnocení postihly celou řadu oblastí, ať už ze sféry řízení lidských, finančních či informačních zdrojů. Aplikací modelu CAF, jako dalšího nástroje řízení kvality[2], je pokračováno v procesu dlouhodobého zlepšování činností úřadu ve vztahu k poskytování kvalitních služeb občanům a ostatním zainteresovaným stranám.

Provedené sebehodnocení se stalo významným nástrojem pro sebereflexi, dalo členům hodnotícího týmu i vedení úřadu příležitost dozvědět se více o kvalitě výkonu činností a umožnilo podívat se jiným způsobem na většinu činností vykonávaných městským úřadem.

[2] Městský úřad Kyjov již uplatňuje systém řízení kvality podle normy ISO 9001.

Přílohy

Příloha č. 1 – tabulka sledovaných ukazatelů (vyplývá z Benchmarkingové iniciativy – kritériem počet obyvatel správního obvodu 3. typu 50 000 – 60 000)

Sledované ukazatele	*Ostatní obce*		*Kyjov*	
	2009	*2010*	*2009*	*2010*
Stavební úřad				
Počet rozhodnutí k počtu prac.	88	102	113	88
Počet správních úkonů, které nejsou rozhodnutím, k počtu prac.	119	124	119	68
Počet ostatních úkonů k počtu pracovníků	68	63	31	46
Odbor životního prostředí				
Počet rozhodnutí k počtu prac.	86	65	61	50
Počet písemností mimo správní řízení k počtu prac.	280	187	280	144
Odbor správních a dopravních agend				
Počet úkonů na jednoho prac. registru řidičů	21687	25610	16427	26279
Počet řidičů na jednoho prac. registru řidičů	12012	12750	12653	13321
Počet úkonů na jednoho prac. registru vozidel	4175	4101	4175	4569
Počet vozidel na jednoho prac. registru vozidel	11701	12244	14540	16699
Počet vyřízených přestupků celkem na jednoho pracovníka	278	269	290	274
Odbor územního plánu a rozvoje				
Počet úkonů na jednoho prac.	18	11	25	12
Celkem řešených ÚPD a změn ÚPD - město a obce správního území na jednoho pracovníka	16	10	24	11
Živnostenský úřad				
Počet úkonů v registraci na jednoho prac.	1152	1216	1262	1216
Počet kontrol na jednoho prac.	172	236	102	93
Počet registrovaných zeměd. podnikatelů na jednoho prac.	1065	1100	1775	1223
Odbor správních a dopravních agend				
Počet úkonů na jednoho prac. evidence obyvatel	5937	5863	4667	5153
Počet úkonů na jednoho prac. matriky	4437	3769	950	3769
Počet úkonů na jednoho prac. doklady s biometrickými údaji	1901	2240	1996	3499
Počet úkonů na jednoho prac. občanských průkazů	5462	5803	5462	5519
Odbor organizační a právní				
Počet vyřízených podnětů na jednoho prac. - přestupky	236	238	172	238

Příloha č. 2: Bodové hodnocení subkritérií

Subkritérium 1.1. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro nasměrování úřadu vypracováním poslání, vize a hodnot úřadu

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			40				**40**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů				**52**			**52**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**40**				**40**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			31				**31**
							Celkem na 400	**163**
							POČET BODŮ na 100	**41**

Subkritérium 1.2. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení úřadu, výkonnosti a změn

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			49				**49**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů				**69**			**69**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			46				**46**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			40				**40**
							Celkem na 400	**204**
							POČET BODŮ na 100	**51**

Subkritérium 1.3. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro motivování a podporu zaměstnanců v úřadu a vedení příkladem

	Stupnice	**0 - 10**	**11 - 30**	**31 - 50**	**51 - 70**	**71 - 90**	**91 - 100**	
FÁZE, úroveň	**Důkazy**	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			49				**49**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů				**65**			**65**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**45**				**45**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			45				**45**
							Celkem na 400	**204**
							POČET BODŮ na 100	**51**

Subkritérium 1.4. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost.

	Stupnice	**0 - 10**	**11 - 30**	**31 - 50**	**51 - 70**	**71 - 90**	**91 - 100**	
FÁZE, úroveň	**Důkazy**	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			50				**50**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů				**65**			**65**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**48**				**48**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			45				**45**
							Celkem na 400	**208**
							POČET BODŮ na 100	**52**

Subkritérium 2.1. Zvažte důkazy o tom, co vedení úřadu dělá pro shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			38				**38**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů				**55**			**55**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**35**				**35**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			32				**32**
							Celkem na 400	**160**
							POČET BODŮ na 100	**40**

Subkritérium 2.2. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizaci strategie a jak plánuje s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů		20					**20**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			41				**41**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**45**				**45**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			36				**36**
							Celkem na 400	**142**
							POČET BODŮ na 100	**36**

Subkritérium 2.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro uplatňování strategie a plánování v rámci celého úřadu.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			33				**33**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			35				**35**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**33**				**33**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			31				**31**
							Celkem na 400	**132**
							POČET BODŮ na 100	**33**

Subkritérium 2.4. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			42				**42**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů				**65**			**65**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**38**				**38**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			47				**47**
							Celkem na 400	**192**
							POČET BODŮ na 100	**48**

Subkritérium 3.1. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.

FÁZE, úroveň	**Stupnice**	**0 - 10**	**11 - 30**	**31 - 50**	**51 - 70**	**71 - 90**	**91 - 100**	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			32				**32**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			49				**49**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**31**				**31**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			31				**31**
							Celkem na 400	**143**
							POČET BODŮ na 100	**36**

Subkritérium 3.2. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a slaďování cílů jednotlivců s cíli úřadu.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			45				**45**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			37				**37**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**32**				**32**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			38				**38**
							Celkem na 400	**152**
							POČET BODŮ na 100	**38**

Subkritérium 3.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			31				**31**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			37				**37**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**31**				**31**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů		28					**28**
							Celkem na 400	**127**
							POČET BODŮ na 100	**32**

Subkritérium 4.1. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			39				**39**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů				**61**			**61**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**50**				**50**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			40				**40**
							Celkem na 400	**190**
							POČET BODŮ na 100	**48**

Subkritérium 4.2. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			44				**44**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů				**65**			**65**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**46**				**46**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			44				**44**
							Celkem na 400	**199**
							POČET BODŮ na 100	**50**

Subkritérium 4.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení financí.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			47				**47**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			50				**50**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**40**				**40**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			41				**41**
							Celkem na 400	**178**
							POČET BODŮ na 100	**45**

Subkritérium 4.4. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení informací a znalostí.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			32				**32**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			48				**48**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**35**				**35**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			40				**40**
							Celkem na 400	**155**
							POČET BODŮ na 100	**39**

Subkritérium 4.5. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení technologií.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			45				**45**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů				**55**			**55**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**38**				**38**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			50				**50**
							Celkem na 400	**188**
							POČET BODŮ na 100	**47**

Subkritérium 4.6. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro řízení provozních prostředků, zařízení a budov.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			40				**40**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			50				**50**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**38**				**38**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			35				**35**
							Celkem na 400	**163**
							POČET BODŮ na 100	**41**

Subkritérium 5.1. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů				**52**			**52**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů				**60**			**60**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů				53			**53**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů				55			**55**
							Celkem na 400	**220**
							POČET BODŮ na 100	**55**

Subkritérium 5.2. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro rozvíjení a poskytování služeb orientovaných na občana/zákazníka.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			50				**50**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů				**60**			**60**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**45**				**45**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů				52			**52**
							Celkem na 400	**207**
							POČET BODŮ na 100	**52**

Subkritérium 5.3. Zvažte důkazy o tom, co úřad dělá pro inovování procesů zapojením občanů/zákazníků.

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarech organizace.							
	Počet bodů			44				**44**
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.							
	Počet bodů			49				**49**
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.							
	Počet bodů			**35**				**35**
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.							
	Počet bodů			38				**38**
							Celkem na 400	**166**
							POČET BODŮ na 100	**42**

Subkritérium 6.1.

Stupnice	**0 - 10**	**11 - 30**	**31 - 50**	**51 - 70**	**71 - 90**	**91 - 100**	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů	5						**5**
CÍLE	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů			35				**35**
Celkem na 200							**40**
Počet bodů na 100							**20**

Subkritérium 6.2.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů			35				**35**
CÍLE	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů				52			**52**
Celkem na 200							**87**
Počet bodů na 100							**44**

Subkritérium 7.1.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů	5						**5**
CÍLE	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů					71		**71**
Celkem na 200							**76**
Počet bodů na 100							**38**

Subkritérium 7.2.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů			40				**40**
CÍLE	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů			45				**45**
Celkem na 200							**85**
Počet bodů na 100							**43**

Subkritérium 8.1.

Stupnice	**0 - 10**	**11 - 30**	**31 - 50**	**51 - 70**	**71 - 90**	**91 - 100**	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů			42				**42**
CÍLE	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů				51			**51**
Celkem na 200							**93**
Počet bodů na 100							**47**

Subkritérium 8.2.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů			44				**44**
CÍLE	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů				52			**52**
Celkem na 200							**96**
Počet bodů na 100							**48**

Subkritérium 9.1.

Stupnice	**0 - 10**	**11 - 30**	**31 - 50**	**51 - 70**	**71 - 90**	**91 - 100**	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů			31				**31**
CÍLE	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů			33				**33**
Celkem na 200							**64**
Počet bodů na 100							**32**

Subkritérium 9.2.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
TRENDY (směr vývoje)	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů			32				**32**
CÍLE	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi	
Příklad							
Počet bodů			40				**40**
Celkem na 200							**72**
Počet bodů na 100							**36**