



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Zpráva z hodnocení řízení kvality

Město Litoměřice, MěÚ Litoměřice

Ministerstvo vnitra

březen 2018

Hodnocení řízení kvality v ÚSC je realizováno v rámci projektu Ministerstva vnitra Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.

1. ÚVOD

Vážený pane starosto, vážený pane tajemníku,

děkujeme Vám za účast na dobrovolném přezkoumání vámi využívaných přístupů k řízení kvality dle doporučeného rozsahu řízení kvality v ÚSC, který je vymezen oblastmi řízení a podrobněji specifikován prvky kvality s přiřazenými znaky kvality a ukazateli.

Jedním z přínosů účasti na hodnocení dle doporučeného rozsahu řízení kvality v ÚSC je zpětná vazba zpracovaná ve formě hodnoticí zprávy posuzující aktuální stav řízení kvality v organizaci veřejné správy. Účelem zprávy je předložit ucelenou informaci, jak vaše město/ váš úřad vnímají hodnotitelé.

Bylo nám ctí získat přístup do interních podkladů/dokumentů, poskytujících důkazy pro hodnocení uplatňované úrovně řízení kvality, jehož úkolem bylo spravedlivě a objektivně posoudit stav řízení kvality.

Hodnoticí zpráva má sloužit zejména ke zhodnocení aktuálního stavu řízení kvality a poskytnout podněty ke zdokonalení v oblastech, které jsou předmětem posouzení. Doufáme, že komentáře a formulace uvedené v této zprávě, rozčleněné ve vztahu k jednotlivým oblastem řízení kvality na silné stránky a náměty pro zlepšení, shledáte přínosnými, a budou využity v rámci trvalého zlepšování vykonávaných procesů a činností.

Hodnoticí zpráva je rozdělena do čtyř částí:

1. První část obsahuje stručné shrnutí postupu hodnocení stavu zavedení a udržování řízení kvality. Účelem této části je vás seznámit s tím, co předcházelo vzniku hodnoticí zprávy.
2. Druhou část tvoří manažerské shrnutí, jehož cílem je vytvořit celkový pohled na úroveň uplatňování znaků kvality, ukazatelů a specifikovaných prvků kvality.
3. Třetí část obsahuje detailní zpětnou vazbu, tzn. popis zjištění uspořádaných dle oblastí vymezených Metodickým doporučením k řízení kvality v ÚSC, dle sledovaných přístupů (prvků a znaků kvality) zařazených do dané oblasti řízení.

Obsah této části zpracoval tým hodnotitelů na základě prostudování poskytnutých podkladů a pozorování během návštěvy na místě, resp. na základě následně doložených materiálů. Tým hodnotitelů identifikoval silné stránky a definoval náměty na zlepšení v rámci sledovaných oblastí/ přístupů aplikovaného systému managementu.

4. Čtvrtá část je tvořena grafickým zhodnocením představujícím celkové posouzení úrovně řízení kvality v organizaci vztahené k jednotlivým oblastem Metodického doporučení k řízení kvality v ÚSC.

2. PŘEHLED PROCESU HODNOCENÍ

Hodnotitelé

Tým vyškolených hodnotitelů je tvořen pracovníky odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra. Určený člen týmu hodnotitelů vede hodnocení v roli vedoucího týmu hodnotitelů.

Individuální příprava

Hodnotitelé se na základě předaných a identifikovaných podkladů seznámili se skutečným stavem zavedení a udržování řízení kvality, a to ve srovnání s požadavky oblastí (A – F), které jsou vymezeny znaky a ukazateli kvality.

Hodnotitelé naformulovali doplňující dotazy a postup pro následnou návštěvu na místě.

Příprava na návštěvu na místě

Hodnotitelé připravili program návštěvy na místě, navržený časový rozsah se specifikací témat jednotlivých rozhovorů předali k posouzení vedení města/ úřadu.

Návštěva na místě

Po úvodním setkání s vedením města/ MěÚ vedl tým hodnotitelů rozhovory s pracovníky úřadu. Poté, co shromáždili zjištění/ důkazy, provedli členové týmu konsolidaci zjištění v podobě popisu silných stránek a oblastí pro zlepšení.

Zpětná vazba

Úroveň a stav plnění doporučeného rozsahu řízení kvality v ÚSC, který je vymezen oblastmi (prvky, znaky a ukazateli kvality), je poskytován vedení města/ MěÚ ve formě Zprávy z hodnocení řízení kvality.

Hodnoticí zpráva jednak posuzuje úroveň řízení kvality dle uvedených kritérií, jednak poskytuje vedení města/ úřadu náměty na zlepšení funkčnosti, efektivnosti, účinnosti a vhodnosti uplatňovaných procesů a činností uplatňovaného systému řízení.

Tým hodnotitelů

Tým hodnotitelů tvořili:

vedoucí hodnotitel: Ing. Štěpán Kmoníček, Ph.D.
hodnotitelé: Ing. Lenka Švejdarová

3. MANAŽERSKÉ SHRUTÍ

Děkujeme za příležitost hodnotit městský úřad Litoměřice (dále jen MěÚ/ úřad). Děkujeme panu tajemníkovi a ostatním zúčastněným zaměstnancům úřadu za velice milé přijetí, za vytvoření přátelské, příjemné a bezkonfliktní atmosféry, která nás provázela po celou dobu návštěvy na místě.

Právě až proběhlé rozhovory během návštěvy na místě nám pomohly utřídit a doplnit mozaiku získaných zjištění a vjemů. Usnadnily nalézt ucelený názor na chod MěÚ Litoměřice.

Ve výstupech této zprávy chceme vyjádřit podporu uplatňování dlouhodobé filosofie královského města Litoměřice, která je celkově zaměřena na proces modernizace poskytovaných služeb veřejné správy pomocí zvyšování jejich kvality, na realizaci aktivit udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti:

„Motivace naší společenské odpovědnosti začíná u jednotlivých kolegyň a kolegů. Jsme součástí komunity našeho města. Naši lidé jsou více srdcaři než úředníci. Ve svém městě žijí a snaží se jej učinit tím nejlepším místem pro život, práci a odpočinek. Vedení města vytváří podmínky pro realizaci a zároveň si uvědomuje, že největším bohatstvím jsou lidé. Lidé, kteří pracují pro své město.

Motivací v našem městě a úřadu je vytvářet podmínky pro každého člověka, který si bude vědom toho, že je s ním počítáno, že o něm víme, a že je pro nás důležitý, i když pracuje „jen“ na pozici referenta nebo je jen důchodcem z domu s pečovatelskou službou.“

Bylo by chybou úvodem nezmínit alespoň stručnou formou výčtu významné aktivity města, které v posledních letech pomáhaly průběžně zlepšovat kvalitu úřadem poskytovaných veřejných služeb:

- Město Litoměřice vstoupilo do Národní sítě zdravých měst (NSZM). Město realizovalo řadu projektů na zvyšování kvality poskytovaných služeb, které vždy vědomě

vyhodnocovalo i z hlediska jejich dopadů na udržitelný rozvoj (program místní Agenda 21 a Zdravé město).

- Město je dlouhodobě (od r. 2002) zapojeno do programu Místní Agenda 21 – postup dle metodiky MŽP – obhájení kategorie „B“ a od roku 2015 v kategorii „A“.
- Město provádí osvětu fair trade a podporuje prodej fairtradových produktů.
- Ve spolupráci s Ministerstvem vnitra a Fondem dalšího vzdělávání se město aktivně zapojilo do projektu Dobrovolnictví ve veřejné správě – DOBRO. V tomto projektu vystupuje jako příklad dobré praxe.
- Město se v roce 2012 zapojilo do Benchmarkingové iniciativy a pravidelně vyhodnocuje výkon státní správy formou standardizovaných benchmarkových indikátorů. Takto vzniklá data jsou využívána k postupnému přijímání opatření v příslušných oblastech, kde jsou identifikovány významné odchylky od srovnatelně velkých měst.
- V letech 2009-2012 realizovalo projekt zavedení Společného hodnotícího rámce (CAF): analýza úrovně aplikace procesního řízení v úřadu, vytvoření procesních map, školení v technikách zlepšování kvality a výkonnosti apod.
- V roce 2017 město Litoměřice obdrželo 1. místo v rámci ceny Společenské odpovědnosti Ústeckého kraje.
- V letech 2011-2012 realizovalo projekt MARUEL, jehož cílem bylo základní nastavení strategického řízení, zpracování strategického plánu, jmenování strategického týmu.
- V letech 2013-2014 realizovalo projekt MISTRAL, jehož cílem byla implementace strategického řízení, vznik nebo inovace metodik (strategické řízení, strategický tým, Akční plán, hodnocení dopadů projektů na udržitelný rozvoj); školení klíčových zaměstnanců, zavádění principů strategického řízení do organizačních útvarů úřadu organizací města.
- Od Ministerstva vnitra městský úřad obdržel ocenění Přívětivý úřad Ústeckého kraje: 3. místo v roce 2016 a 3. místo v roce 2017.

I přes neoddiskutovatelné úspěchy města si ovšem musíme uvědomit, že každou organizaci, úřad veřejné správy nevyjímaje, tvoří, zjednodušeně řečeno, její kultura, struktura a zdroje, vše definováno v rámci aplikovaného systému managementu. Úřadem využívaný systém řízení byl budován a zlepšován postupně a vychází dle vyjádření zejména z renomovaného Modelu CAF.

Tento systém managementu sice prokazatelně uvažuje právní požadavky a požadavky předpisů, požadavky dozorových orgánů, sdílené hodnoty, kulturu, znalosti zaměstnanců apod. Zároveň přiměřeně reaguje na okolí organizace, na právní, kulturní, sociální, ekonomické a jiné prostředí. Přesto se ale domníváme, že jsou na místě pochyby o vhodnosti stávajícího vymezení systému managementu a jeho procesů.

Můžeme sice konstatovat, že udržitelný rozvoj je prokazatelná a trvalá součást kultury úřadu a oblast společenské odpovědnosti se v potřebné míře prolíná stávajícím systémem řízení. Zároveň ale upozorňujeme, že právě pro zabezpečení udržitelného rozvoje úřadu bychom považovali za přínosné přistoupit k hlubší analýze stavu tohoto systému řízení; k přezkoumání správnosti definování, nastavení jeho současných /prvků procesů včetně vazeb/posloupností mezi nimi; k přehodnocení celkové správnosti a úplnosti jeho vymezení, k přezkoumání vztahu procesů a organizační struktury.

Naopak oceňujeme do hloubky propracované postupy strategického plánování a aplikované metody a nástroje řízení kvality, které s vysokou pravděpodobností zaručují, že se úřad vypořádá se se cíl s potřebou budoucí transformace vlastního systému managementu.

A. Strategické řízení

Budování procesu strategického řízení bylo v Litoměřicích iniciováno vstupem do Národní sítě Zdravých měst.

Současně platný Strategický plán rozvoje města je členěn na 5 oblastí. 3 oblasti zabezpečují vyvážený rozvoj dle pilířů/principů udržitelného rozvoje: ekonomický, environmentální, sociálně společenský. 2 oblasti se zaměřují na rozvoj města/ inovace města a vlastní řízení města dle principů „dobré veřejné správy/vládnutí“.

Proces strategického řízení je zdokumentován. Vazby mezi jednotlivými strategickými dokumenty jsou známy a předem nastaveny.

Strategické řízení je podporováno dílčími projekty: proškolení klíčových osob, založení koordinačních a pracovních orgánů (strategických týmů a pracovních skupin), tvorba a implementace příslušných metodik a jejich zařazení mezi řídicí dokumenty města (nařízení a pokyny MěÚ).

Analýza rizik, která je součástí Registru nebezpečí, se pouze částečně zabývá řešením rizik interních procesů úřadu, resp. nejsou dokumentována rizika všech interních procesů.

B. Finanční řízení

Město Litoměřice má dobře ošetřenou oblast finančního řízení. Město zpracovalo souhrnnou analýzu stavu dotačních programů města členěnou dle cílových skupin. Dále navrhlo sjednocenou metodiku (pravidla) dotačních programů a jejich online/ digitální podobu: Zdravé město Litoměřice, podpora fair tradových aktivit, Sport pro zdraví/ sport pro všechny, podpora volného času dětí, Litoměřické kulturní léto a projekty kultury, Podpora sociálních služeb, podpora sociálních zdravotních aktivit pro občany.

Posloupnost činností procesu finančního a ekonomického řízení a umístění tohoto procesu v systému řízení úřadu není prozatím dořešena.

C. Procesní řízení

Jako nejlépe uplatňované se nám jeví prvky kvality týkající se přehlednosti nabídky a dostupnosti pro občany činností, které potřebují k řešení různých životních situací. Město spustilo aplikace „Potřebuji si vyřídit“ – životní situace. Tato aplikace se neustále doplňuje a aktualizuje. Aplikace např. obsahuje: mapové aplikace (přehled dětských hřišť, volby – volební místnosti, umístění kontejnerů tříděného odpadu, vyhrazená parkovací místa pro ZTP, uzavírky silnic ve městě, bloky pro úklid ulic; území vhodná k investicím, bezbariérové trasy; památkovou péči; sociální služby, školní obvody, a zimní údržbu).

Z celkového pohledu ale MěÚ uplatňuje procesní řízení pouze částečně. Některé procesy jsou sice definovány (strategie, vzdělávací procesy, služby veřejné správy apod.), ale jejich vzájemné souvislosti, vzájemné působení a vazby nevytvářejí procesně orientovaný systém managementu.

D. Zajištění služeb veřejné správy

Hodnotíme velmi pozitivně, že zaměstnanci jsou vedeni k aktivnímu přístupu k plnění pracovních úkolů a prováděných činností, k sounáležitosti s úřadem a k samostatnosti, kdy každý zaměstnanec úřadu nese osobní odpovědnost za kvalitu poskytovaných služeb.

Město pomáhá občanům v životních situacích, což zejména spočívá v usnadnění orientace na úřadu, v rychlém vyhledávání služeb úřadu. Velice dobře navržený přehled „Potřebuji si vyřídit“ srozumitelně naviguje občany a informuje je o podrobnostech, které jsou potřeba k snadnému vyřízení úředních záležitostí.

Na podporu zajištění služeb veřejné správy město pravidelně sleduje spokojenost obyvatel s poskytovanými službami, komunikuje s veřejností a využívá standardizované šetření spokojenosti obyvatel s využitím indikátorů ECI (European Common Indicators). Výsledky tohoto šetření následně porovnává jak s městy v ČR, tak s městy v EU.

E. Zainterесované strany

MěÚ si uvědomuje, že je bezpodmínečně nutné vytvářet podmínky pro efektivní spolupráci se smluvními partnery, které vycházejí ze vzájemné důvěry. Jednou z priorit MěÚ je proto vytvářet vzájemnou důvěru a vzájemně prospěšné vztahy s poskytovateli služeb.

Nemůžeme se ovšem ubránit dojmu, že v některých případech právě dodržování požadavků zákona o veřejných výběrových řízeních může působit protichůdně některým na řízení dodavatelů aplikovaným zásadám kvality. Jedná se např. o vynucené přehodnocování smluvních vztahů s ověřenými, osvědčenými dodavateli/ poskytovateli. Zde doporučujeme nalézt cestu ke zvýšení zainterесovanosti poskytovatelů produktů a služeb na zlepšování a inovacích právě těch procesů, které pomáhají smluvně zabezpečovat.

MěÚ příkladně řídí činnosti, které zajišťují jak obecnou bezpečnost ve městě, tak vyvolávají v samotných občanech pocit bezpečí ze života v něm. Zde je na místě zvláště ocenit aktivity, které se týkají sociálních služeb, rodinných a volnočasových aktivit, usnadnění a zpříjemnění vyřizování úředních záležitostí v budovách úřadu tělesně postiženým osobám apod.

Partneři města jsou zapojováni do kampaní a osvětových akcí a podílejí se ve spolupráci s městem na jejich organizaci. Jsou navázána odborná partnerství s univerzitami či oborovými organizacemi.

V roce 2014 se město Litoměřice stalo jako jediné město v ČR členem významné evropské asociace měst a regionů Energy-Cities. V dalších letech město navázalo významná partnerství s podnikateli na společné vizi – elektromobility ve městě.

F. Personální řízení

Vedení úřadu vytváří nadstandardní podmínky pro udržování, zvyšování a prohlubování kvalifikace svých zaměstnanců s cílem zajistit očekávanou úroveň poskytovaných služeb. Vzdělávání zaměstnanců je oblastí, které se MěÚ pečlivě věnuje. Organizace při vzdělávání upřednostňuje e-learning a dlouhodobě spolupracuje se vzdělávacími organizacemi na školení a rozvoji svých zaměstnanců moderními technologiemi a přístupy.

Zaměstnanci jsou zapojováni do přezkoumávání, zlepšování a optimalizace efektivnosti všech procesů/ činností. Zároveň úřad plošně zavedl a pravidelně provádí průzkumy vnímání a spokojenosti zaměstnanců a hodnocení jejich výkonnosti. Při průzkumech se nejvíce používá dotazníková metoda (hodnotící dotazník spokojenosti zaměstnanců). Zpětnou vazbu na spokojenost zaměstnanců MěÚ pravidelně zajišťuje organizováním „neformálních“ rozhovorů.

MěÚ vynakládá náležitou péči na zabezpečení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců, podporuje sociální fond a benefity pro zaměstnance: 5 dnů tzv. rekondičního volna, možnost práce na tzv. Home office, prorodinný den, přístup do e-learningu úřadu zvenku, sociální fond (příspěvek na stavování, důchodové připojištění, příspěvek na dovolenou, životní a pracovní jubileum, zaměstnanecká půjčka a pomoc v případě smrti apod.).

V oblasti lidských práv se MěÚ zaměřuje na sociální začleňování, čímž mimo jiné řeší příležitosti pro zaměstnanost osob znevýhodněných na trhu práce. Za samozřejmost, která není jinde běžná, může být považována cílená snaha úřadu jednak o vytváření pracovních míst pro zdravotně postižené osoby, jednak o zabezpečení jejich pohybu na pracovišti (např. bezbariérové komunikace).

Zaměstnanci jsou informováni o požadavcích na dění v úřadu v potřebném rozsahu. Určitě by pomohlo více systematicky plošně aplikovat metody a nástroje monitoringu a měření (průzkumy), více se soustředit na důslednou zpětnou vazbu, na využití výsledků měření k aktualizaci strategie přístupu k řešení příslušných disciplín managementu (spokojenost, komunikace, motivace, vzdělávání atd.).

MěÚ prozatím nemá definován a zdokumentován komplexní proces řízení lidských zdrojů, který by přiměřeně řešil výběr a adaptaci zaměstnanců, personální rozvoj a vzdělávání,

rozvoj zaměstnaneckých vztahů, řízení výkonnosti zaměstnanců, odměňování a motivaci zaměstnanců, řízení znalostí, personální administrativu apod.

4. DETAILNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

4.1. Oblast A – Strategické řízení

Oblast A je v Metodickém doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích vymezena 14 prvky kvality (A1 – A14).

Silné stránky

- Strategický plán rozvoje města je dále rozpracovaný na dílčí strategie a koncepce. Jsou předem nastaveny cíle, měřítka a známy aktivity jednak Strategického plánu, jednak dílčích strategií, které jsou dále řešeny akčními plány - projektovým řízením. Akční plány, vznikají za přispění návrhů, námětů a požadavků odborů MěÚ a veřejnosti (veřejné fórum, kulaté stoly apod.).
- Je k dispozici celkový přehled všech strategických dokumentů a koncepcí města Litoměřice. Přehled identifikuje odpovědné osoby a uvádí další relevantní informace (datum zpracování, aktuálnost, indikátory apod.).
- MěÚ systematicky implementuje principy udržitelného rozvoje, strategického řízení a plánování do činnosti úřadu a organizací města.
- Je zavedeno veřejné projednávání investic. Každá významná investice je před svým zařazením do rozpočtu/ Akčního plánu projednána s veřejností.

Příležitosti pro zlepšení

- Zpracování dlouhodobé koncepce rozvoje úřadu vycházející z priorit strategického plánu města. Zavedení pravidelného hodnocení strategického plánu rozvoje města zastupitelstvem města.
- Urychlení a podpora dalšího udržitelného rozvoje úřadu posouzením současného stavu uplatňovaného systému managementu, přezkoumáním správnosti základních vazeb mezi strategií, procesním modelem systému managementu, jednotlivými procesy a organizační strukturou. Přezkoumání celkové výkonnosti a funkčnosti úřadu.
- Provedení přezkoumání správnosti a úplnosti monitorovaných a měřených hodnot v cyklu PDCA, v oblasti „Strategické řízení“: přezkoumání využití naměřených hodnot klíčových ukazatelů výkonnosti (výsledků) ke zlepšování/zdokonalování; srovnání výsledků s jinými organizacemi; poskytnutí relevantních informací o změřené výkonnosti společnosti; určení stupně plnění stanovených cílů.

4.2. Oblast B – Finanční řízení

Oblast B je v Metodickém doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích vymezena 10 prvky kvality (B1 – B10).

Silné stránky

- Město Litoměřice dlouhodobě pracuje s přebytkovým provozním rozpočtem a investuje do zvyšování kvality života svých obyvatel. Nízká zadluženost města.
- Prostřednictvím Akčního plánu je zajištěna vazba mezi rozvojovými dokumenty a rozpočtem na příslušný rok. Odpovědnost za plnění cílů je přiřazována útvarům, a to včetně termínu plnění a položky v rozklikávacím rozpočtu.
- Veškerá výběrová řízení jsou projednávána v Radě města. Výsledky kontrol resortů jsou zpracovávány, vyhodnocovány a předkládány k informaci Radě města.

Příležitosti pro zlepšení

- Zvážení stávající kategorizace rizik a zpracování postupu, ze kterého by bylo zřejmé, jak jsou zavedeny mechanismy pro pochopení budoucích scénářů řízení strategických rizik.
- Nastavení jednoznačného vztahu mezi stanovením strategie (konkrétní měřitelné cíle a kritéria hodnocení jejich plnění), způsobem plnění těchto strategických cílů, a postupy pro přezkoumání, měření a optimalizaci využívání finančních a lidských zdrojů.

4.3. Oblast C – Procesní řízení

Oblast C je v Metodickém doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích vymezena 11 prvky kvality (C1 – C11).

Silné stránky

- Aplikace „Potřebuji si vyřídit“ – životní situace.
- Mapové aplikace: přehled dětských hřišť; volby – volební místnosti; kontejnery tříděného odpadu; vyhrazená parkovací místa pro ZTP; uzavírky ve městě; bloky pro úklid ulic; území vhodná k přestavbě; bezbariérové trasy; památková péče; sociální služby; školní obvody; zimní údržba.

Příležitosti pro zlepšení

- Pokusit se o postupné vymezení nového procesního modelu komplexního systému managementu kvality, který by jednak umožnil syntézu stávajících a nových prvků/procesů, jednak integroval znalosti politiků a vedení úřadu, nastavené procesy řízení úřadu a úřadem již aplikované systémy managementu.
- Není dokončen přechod od liniového řízení na procesní řízení a není dokončeno přiřazení všech vykonávaných činností k definovaným procesům a rolím zaměstnanců úřadu.
- Presentovaná organizační struktura úřadu nevychází vždy z uplatňovaného systému řízení úřadu.
- Vlastníci procesů, jejich role, způsobilosti a jejich odpovědnosti a pravomoci při rozvoji, řízení a zlepšování procesů nejsou určování podle principů a pravidel procesního řízení.
- Pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců za řízení každodenních rutinních činností a pravomoci a odpovědnosti vlastníků procesů za způsobilost, efektivnost, výkonnost a přizpůsobivost procesů nejsou vůbec rozlišovány.
- Není zřejmé, jaký má vztah výkon jednotlivých procesů ke kompetencím v organizační struktuře a podle jakých pravidel a požadavků na procesy je tvořen vlastní systém řízení a z něho vycházející organizační struktura.
- Pravidla pro vytváření organizační struktury úřadu (kompetence jednotlivých pracovních míst) nevycházejí z definovaných procesů dle závazných požadavků, ale jsou upřesňována rozhodnutím vedoucích zaměstnanců a politiků.
- Metody pro efektivní řízení procesů nejsou plošně zavedeny (např. cyklus PDCA). Požadavky zainteresovaných stran na procesy nejsou vždy uplatňovány a zjišťovány.
- Zaměstnanci nejsou v potřebné míře zapojeni do vymezení a zlepšování procesů, do přezkoumávání návrhů na zlepšení/zdokonalení procesů.
- Prozatím nebyly prezentovány ani kvalitativní a výkonové ukazatele všech definovaných procesů, ani rozsah zavedení měřitelných ukazatelů a kvality.
- Není plošně měřena výkonnost procesů, např. některé nástroje pro jejich porovnání a zdokonalování nejsou vůbec využívány. Změny nastavení definovaných procesů/

návrhy nových procesů nejsou automaticky přenášeny do plánování materiálních a lidských zdrojů pro tyto procesy.

- Nastavení přehledné struktury všech řídicích dokumentů úřadu. V interních dokumentech řízení a „popisech pracovních pozic“ přiměřeně regulovat výkon činností zaměstnanců v procesech.

4.4. Oblast D – Zajištění služeb veřejné správy

Oblast D je v Metodickém doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích vymezena 13 prvky kvality (D1 – D13).

Silné stránky

- „Potřebuji si vyřídit“ – rychlá orientace v nabídce služeb poskytovaných městem (doklady, rodina, senioři, sociální služby, poplatky, Czech POINT, stavba, podnikání a další).
- Elektronická úřední deska je přístupná 24 hodin. Pro rozpočet města a všechny podklady byl zpuštěn i tzv. rozklikávací rozpočet města.
- Zveřejněna provozní doba městského úřadu s možností se předem objednat (např.: občanský průkaz s přehledem obsazenosti přepážek je k dispozici na webu města s informacemi pro občany – klienty s handicapem).
- Interní komunikace: intranet, aplikace Rentel (pro osobní rozvoj, e-learningové školení, nové dokumenty k seznámení atd.), Office 365 (e-mail, skype, one drive, sdílené kalendáře atd.), setkání s tajemníkem a vedením města.

Příležitosti pro zlepšení

- Plošné nastavení vhodného způsobu měření vnímání ze strany občanů a partnerů, a to zejména pro procesy týkající se výkonu samostatné a přenesené působnosti. Přehodnocení stávajících a doplnění nových metrik vnímání.
- Provedení přezkoumání správnosti a úplnosti monitorovaných a měřených hodnot v cyklu PDCA, v oblasti „Zajištění služeb veřejné správy“: přezkoumání využití naměřených hodnot klíčových ukazatelů výkonnosti (výsledků) ke zlepšování/ zdokonalování; srovnání výsledků s jinými organizacemi; poskytnutí relevantních informací o změřené výkonnosti společnosti; určení stupně plnění stanovených cílů.

4.5. Oblast E – Zainteresované strany

Oblast E je v Metodickém doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích vymezena 6 prvky kvality (E1 – E6).

Silné stránky

- Zřízení služby bezplatné právní poradny pro občany města a poradenství v oblasti energetiky (úspory energií, změny způsobu vytápění, zateplení, atd.).
- Zabezpečení informovanosti občanů: nástěnky, informační plochy, web města (např. vytvoření samostatné sekce na webu města „Uzavírky“ doplněné o interaktivní mapu s přehledem uzavírek), facebook; Mobilní rozhlas; twitter; instagram; elektronická úřední deska, Radniční zpravodaj.
- Otevření bezbariérové kanceláře pro vozíčkáře a klienty s pohybovým postižením. Možnost tlumočení z nebo do znakové řeči.
- Průzkum spokojenosti dle evropských standardizovaných ECI indikátorů, které měří spokojenosti obyvatel v různých oblastech rozvoje města.

Příležitosti pro zlepšení

- Přezkoumání správnosti a úplnosti struktury členění sběru dat týkajících se měření spokojenosti zákazníků, měřítek vnímání. Přehodnocení a doplnění již stanovených metrik. Přezkoumání vztahu výsledků k měřitelným cílům strategie. Využití struktury členění dat pro budoucí benchmarking a „narovnání“ konkrétní poskytované služby. Zaměření se na sledování a vyhodnocování trendů.
- Nastavení komplexního pohledu na kvalitativní a kvantitativní ukazatele výkonnosti jednotlivých procesů. Sjednocení a provázání způsobu zpracování těchto ukazatelů, resp. výsledků externích hodnocení a interních hodnocení.

4.6. Oblast F – Personální řízení

Oblast F je v Metodickém doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích vymezena 9 prvky kvality (F1 – F9).

Silné stránky

- Zavedení přívětivé služby prorodinných dnů, které mají za cíl „vykryt“ dny v době okolo svátků, ve kterých mají úřady ještě otevřeno, ale školy a školky mají již prázdniny. Cílem je zvýšení kvality pracovního a rodinného života.
- Využívání e-learningu a dalších moderních technologií k rozvoji svých zaměstnanců.
- Každoroční provádění ankety spokojenosti zaměstnanců MěÚ (od roku 2014 elektronicky).
- Systém podpory vzdělávání. Kurzy a akce pro zaměstnance: „Jógou proti stresu“, „Uředník na kole“, elektromobily pro zaměstnance, dodržování rovného přístupu ke všem zaměstnancům, rekondiční volno.

Příležitosti pro zlepšení

- V budoucnu pokračovat v měření efektivnosti a zejména v realizaci konkrétních opatření vyplývajících z předchozích analýz kvality MěÚ: zkvalitnění personální politiky, vzdělávání zaměstnanců, zvyšování míry elektronizace apod.
- Přestože jsou plošně zavedeny průzkumy vnímání a spokojenosti zaměstnanců včetně jejich hodnocení, je třeba se více zaměřit na nastavení propojení plnění cílů a odměňování zaměstnanců, určení odpovědnosti zaměstnanců v procesech, nastavení kompetencí zaměstnanců a jejich hodnocení, a osobní rozvoj a vzdělávání jednotlivých zaměstnanců k dosažení ideální způsobilosti.
- Přestože se vedení úřadu podrobně věnuje přezkoumání stavu plnění různých ukazatelů v procesu personálního řízení, je třeba se při pravidelném seznamování zaměstnanců více věnovat prezentování výsledků těchto přezkoumání.
- Důsledně využívat výsledky monitoringu a měření k aktualizaci strategie přístupu k řešení příslušných ukazatelů managementu (spokojenost, komunikace, motivace, vzdělávání, zpracování ideálních profilů zaměstnanců atd.).
- Provedení přezkoumání správnosti a úplnosti monitorovaných a měřených hodnot v cyklu PDCA, v oblasti „Personální řízení“: přezkoumání využití naměřených hodnot klíčových ukazatelů výkonnosti (výsledků) ke zlepšování/zdokonalování; srovnání výsledků s jinými organizacemi; poskytnutí relevantních informací o změřené výkonnosti společnosti; určení stupně plnění stanovených cílů.

5. HODNOCENÍ UPLATŇOVÁNÍ DOPORUČENÉHO ROZSAHU ŘÍZENÍ KVALITY V ÚSC

Výše uvedené slovní zhodnocení bylo využito ke zpracování sumárního posouzení míry plnění doporučeného rozsahu řízení kvality v ÚSC. Aktuální stav řízení kvality aplikovaný v městě Litoměřice / v MěÚ Litoměřice byl porovnán vůči prvkům řízení kvality vymezeným Metodickým doporučením k řízení kvality v ÚSC.

Procentuální a bodové hodnocení:

- odráží stav (účinnost) uplatňování doporučeného rozsahu řízení kvality v ÚSC, členěný dle referenčních oblastí.
- Maximální možný bodový zisk je 600 bodů, tj. 6 oblastí, každá maximálně 100 bodů.
- Výsledky jednotlivých oblastí jsou pro přehlednost vyjádřeny v procentech, která současně vyjadřují počet přidělených bodů za oblast).
- Celkové bodové hodnocení je dáno jako součet výsledného hodnocení všech oblastí (A-F).

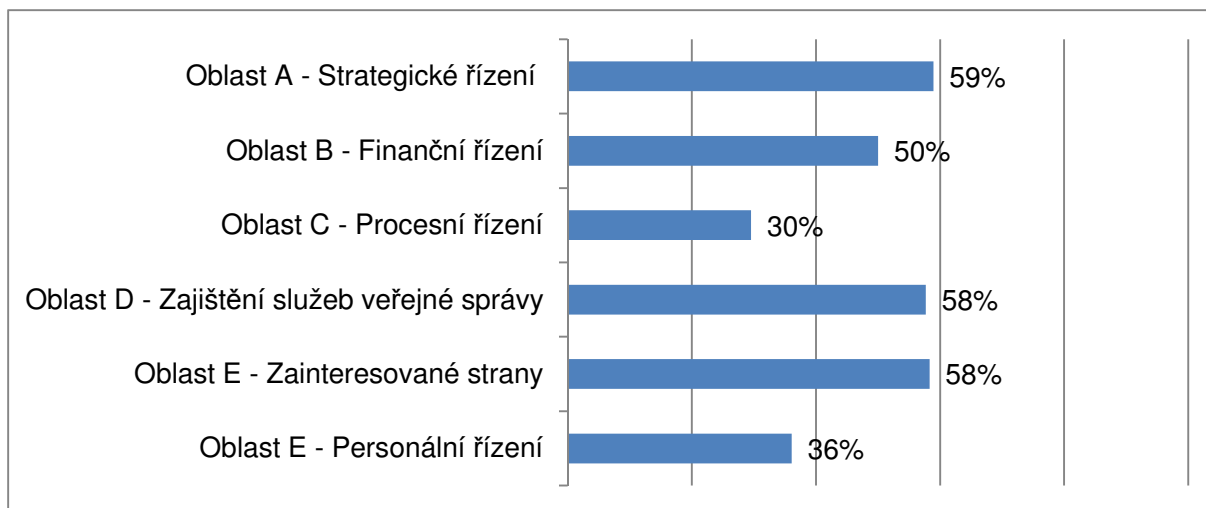
U každého hodnoceného ukazatele řízení kvality v ÚSC proběhlo vyhodnocení ve škále:

0%	plnění není možné prokázat
25%	plnění je možné prokázat v omezené míře
50%	plnění je možné prokázat
75%	plnění je možné zcela prokázat (v rozsahu celé organizace)
100%	plnění je excelentní, řešení lze pokládat za příklad „dobré“ praxe

Výsledky aktuálního stavu řízení kvality jsou prezentovány sumárně za jednotlivé oblasti řízení (výsledná hodnota za oblast je vypočtena jako průměr hodnot přidělených za prvky kvality posuzované v této oblasti).

Procentuální hodnocení dle oblastí Doporučeného rozsahu řízení kvality v ÚSC

Oblasti doporučeného rozsahu řízení kvality ÚSC	Hodnocení
Oblast A - Strategické řízení	59%
Oblast B - Finanční řízení	50%
Oblast C - Procesní řízení	30%
Oblast D - Zajištění služeb veřejné správy	58%
Oblast E - Zainteresované strany	58%
Oblast E - Personální řízení	36%



Výsledné bodové hodnocení

Gratulujeme, vaše organizace získala na základě hodnocení plnění oblastí doporučeného rozsahu řízení kvality v územních samosprávných celcích **291 bodů**.