



Sebehodnotící zpráva za rok 2021 dle Modelu EFQM Celkové vyhodnocení - Městský úřad Litoměřice

Litoměřice

Sebehodnotící zpráva byla vytvořena v rámci projektu:
„LOKAL“ Litoměřice Odpovědně Kvalitně Atraktivně Lidsky
registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/19_109/0016785

Zpráva byla zpracovávána od jara 2021 do podzimu 2022, kdy bylo strategickým týmem
prodiskutováno a schváleno celkové hodnocení



1 ÚVOD

1.1 O projektu

Cílem projektu byla aplikace sebehodnocení podle Modelu EFQM vč. principů udržitelného rozvoje a nastavení systému trvalého zlepšování Městského úřadu Litoměřice.

Vedení a zaměstnanci/kyně MěÚ si během jednoho kola asistovaného sebehodnocení osvojili všechny potřebné kompetence k tomu, aby mohli v aplikaci Modelu EFQM pokračovat v budoucnu samostatně.

Výstupy projektu

- zavedení Modelu EFQM a trvalého zlepšování Městského úřadu Litoměřice
- zpracovaná sebehodnotící zpráva dle metodiky Modelu EFQM
- vypořádané silné stránky a oblasti ke zlepšení, včetně identifikace priorit do akčního plánu MěÚ

Udržitelnost výstupů a přínos implementace Modelu EFQM

Přidanou hodnotou implementace pokročilých nástrojů řízení, jakým je i Model EFQM, je, že dané organizaci poskytnou komplexní pohled na její současný stav a výkonnost a umožní ji vidět v nadhledu a v souvislostech (mezi jednotlivými přístupy, přístupy a jejich výsledky). S vědomím těchto souvislostí, a tedy dopadů změn, tak může úřad lépe plánovat svůj další rozvoj.

Komplexní sebehodnocení úřadu umožní úřadu odhalit současnou úroveň jednotlivých přístupů a jejich výkonnost. Sebehodnotící zpráva spolu s identifikovanými silnými stránkami a oblastmi pro zlepšení poslouží jako odrazový můstek pro následné systematické zlepšování všech činností úřadu.

Samotné provedení sebehodnocení úřadu jeho řízení a výkonnost nezlepší, ale nastavení cyklu trvalého zlepšování prostřednictvím pravidelného sebehodnocení, prioritizace oblastí pro zlepšení a zejména plánování, realizace a vyhodnocování projektů zlepšování budou mít v případě jeho uplatňování pozitivní vliv na zvýšení kvality řízení (a výkonnosti) na MěÚ.

Všechna v budoucnu dosažená zlepšení, ať už na úrovni předpokladů nebo výsledků Modelu EFQM se pak projeví ve vyšším bodovém hodnocení jednotlivých subkritérií. Dosažený pokrok ve výkonnosti úřadu tak bude patrný na první pohled.



1.2 Průběh sebehodnocení podle Modelu EFQM

Sebehodnocení bylo realizováno zaměstnanci městského úřadu, kteří byli po celou dobu odborně vedeni a podporováni Českou společností pro jakost, z. s.

Jádro sebehodnotícího týmu tvořily tři zaměstnankyně úřadu, které ostatní členy týmu koordinovaly a vedly s nimi strukturované rozhovory za účelem získání informací a dat, které se staly základem pro vlastní hodnocení. To spočívalo v identifikaci silných stránek úřadu, potenciálu pro jeho další rozvoj a provedeno bylo i bodové hodnocení, které úřadu do budoucna umožní sledovat dosažený pokrok.

Přestože zejména fáze sběru dat byla převážně dílem užšího týmu, do vlastního hodnocení a dále pak do vypořádání oblastí pro zlepšení a jejich prioritizace do akčního plánu zlepšování, byli zapojeni všichni vedoucí zaměstnanci i zástupci politického vedení města. Jejich zapojení bylo klíčové zejména pro udržitelnost výstupů projektu, resp. akceptaci závěrů a přijetí konkrétních kroků vedoucích ke zlepšení výkonnosti úřadu a vyšší spokojenosti všech jeho zainteresovaných stran.



Sebehodnotící tým a další zapojení zaměstnanci

Jméno	Pozice / role v týmu
Rambousková Zuzana	metodik EFQM a CSR, LOKAL, Útvar ProLIDI
Sýkorová Petra	odborný garant EFQM a CSR, LOKAL, Útvar ProLIDI
Šturalová Veronika	manažer strategií, LOKAL, Útvar ProLIDI
Fišerová Danuše	lektor a hodnotitel EFQM, Česká společnost pro jakost, z.s.
Vedení	
Chlupáč Ladislav	starosta
Krejza Karel	místostarosta
Wünsch Lukas	místostarosta
Hrbek Filip	místostarosta
Brunclíková Venuše	vedoucí Odboru územního rozvoje
Břeňová Eva	vedoucí Odboru komunikace, marketingu a cestovního ruchu
Gryndler Pavel	vedoucí Odboru životního prostředí
Härtling Václav	vedoucí Odboru správy nemovitého majetku města
Jakub Jan	vedoucí Odboru dopravy a silničního hospodářství
Jurková Renáta	vedoucí Odboru sociálních věcí a zdravotnictví
Křížová Andrea	vedoucí Odboru školství, kultury, sportu a památkové péče
Lachman Jaroslav	vedoucí Odboru správního



Dominik Miko	vedoucí odboru Stavební úřad
Skoková Martina	vedoucí odboru Kancelář starosty a tajemníka
Škrancová Marcela	vedoucí odboru Živnostenský úřad
Zalabáková Iveta	vedoucí Odboru ekonomického
Zaměstnanci/kyně	
Brožová Lenka	Odbor životního prostředí
Slabočková Leona	Oddělení ICT
Moučková Kateřina	Interní audit
Nováková Milena	Odbor správní
Ouborná Marie	Odbor komunikace, marketingu a cestovního ruchu
Tobiášová Hana	Odbor ekonomický
Smejkal Dominik	Oddělení ICT
Svobodová Dana	Odbor územního rozvoje
Sýkorová Petra	Útvar pro Lidi
Valůšková Pavlína	Personalistka
Dojčinovičová Bohdana	Komunitní plánování /Personalistka – Útvar pro Lidi

2 KLÍČOVÉ INFORMACE

Město Litoměřice je územní samosprávné společenství (veřejnoprávní korporace) ve smyslu § 1 a § 2 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění, a dle ustanovení tohoto zákona vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající, tedy je právnickou osobou ve smyslu § 18 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, v platném znění, a to právnickou osobou s plnou právní subjektivitou. Posláním města je zajištění veřejné správy na svém území, tedy jak samosprávy (hlava sedmá Ústavy ČR, a § 35-60 zákona o obcích), tak výkonu státní správy v územním obvodu (§ 61 - 66e zákona o obcích), za podmínek stanovených zákony.

Město Litoměřice je součástí vyššího územního samosprávného celku [Ústeckého kraje](#).

Nadřízeným správním orgánem ve vztahu k přenesené působnosti státu (např. při postupech podle správního řádu a daňového řádu) je [Krajský úřad Ústeckého kraje](#). Dozorovým a kontrolním orgánem ve vztahu k samostatné působnosti je [Ministerstvo vnitra](#). Přezkoumání hospodaření obce za uplynulý kalendářní rok provádí Krajský úřad Ústeckého kraje.

Město Litoměřice je samostatně spravováno [Zastupitelstvem města Litoměřice](#), dalšími orgány jsou [Rada města Litoměřice](#), [starosta a místostarostové](#), [městský úřad](#) a [zvláštní orgány](#) města. Členové zastupitelstva jsou voleni tajným hlasováním na základě všeobecného, rovného a přímého volebního práva. Funkční období zastupitelstva je čtyřleté. Orgánem města je [Městská policie Litoměřice](#), která vykonává svou působnost na základě zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů.

Město Litoměřice není územně členěné na obvody. Město Litoměřice nemá osadní výbory.



Město Litoměřice je veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek, vlastní příjmy a hospodaří podle vlastního [rozpočtu](#). Pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Své záležitosti spravuje samostatně a při výkonu této samostatné působnosti se řídí zákony a dalšími právními předpisy vydanými na základě zákona.

Město spravuje své záležitosti samostatně - **samostatná** působnost. Město Litoměřice současně vykonává státní správu, jejíž výkon zákon svěřuje tomuto orgánu města - **přenesená** působnost:

Město Litoměřice:

1. v oblasti **samostatné působnosti**
 - a. plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo města nebo rada města,
 - b. v tom mu pomáhají poradní orgány [výbory při zastupitelstvu města](#) a [komise při radě města](#)
2. v oblasti **přenesené působnosti**
 - a. vykonává státní správu, s výjimkou věcí, které patří do působnosti jiného orgánu města (Městský úřad Litoměřice).

Organizační struktura

- [Zastupitelstvo města](#)
- [Rada města](#)
- [Pověřenec pro ochranu osobních údajů](#)
- [Organizační struktura MěÚ](#)
- [Příspěvkové organizace](#)



Hodnocené oblasti podle modelu EFQM

3 SMĚŘOVÁNÍ

3.1 ÚČEL, VIZE A STRATEGIE

- 3.1.1 Definování účelu a strategie
- 3.1.2 Identifikace potřeb zainteresovaných stran a jejich pochopení
- 3.1.3 Porozumění ekosystému, vlastním schopnostem a hlavním výzvám
- 3.1.4 Tvorba strategie
- 3.1.5 Tvorba a implementace systému řízení organizace a systému řízení výkonnosti

3.2 ORGANIZAČNÍ KULTURA A LEADERSHIP

- 3.2.1 Řízení kultury organizace a rozvíjení hodnot
- 3.2.2 Vytváření podmínek pro realizaci změny
- 3.2.3 Podporování kreativity a inovací
- 3.2.4 Sjednocování a angažování v účelu, vizi a strategii

4 REALIZACE

4.1 ZAPOJOVÁNÍ ZAINTERESOVANÝCH STRAN

- 4.1.1 Zákazníci – Budování udržitelných vztahů
- 4.1.2 Pracovníci – Získávání, zapojení, rozvoj a udržení
- 4.1.3 Obchodní a správní zainteresované strany – Zabezpečení a udržení průběžné podpory
- 4.1.4 Společnost – Přispívání k jejímu rozvoji, blahobytu a prosperitě
- 4.1.5 Partneři a dodavatelé – Budování vztahů a zajištění podpory pro vytváření udržitelné hodnoty

4.2 VYTVÁŘENÍ UDRŽITELNÉ HODNOTY

- 4.2.1 Definování hodnoty a postupu její tvorby
- 4.2.2 Komunikace a prodej hodnoty
- 4.2.3 Dodávání hodnoty
- 4.2.4 Definování a implementace celkové zkušenosti



4.3 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI A TRANSFORMACE

- 4.3.1 Řízení výkonnosti a rizik
- 4.3.2 Transformace organizace pro budoucnost
- 4.3.3 Řízení inovací a využívání technologií
- 4.3.4 Využívání dat, informací a znalostí
- 4.3.5 Řízení majetku a zdrojů

5 VÝSLEDKY

5.1 VNÍMÁNÍ ZAINTERESOVANÝCH STRAN

- 5.1.1 Výsledky vnímání zákazníků
- 5.1.2 Výsledky vnímání pracovníků
- 5.1.3 Výsledky vnímání obchodních a správních zainteresoovaných stran
- 5.1.4 Výsledky vnímání společnosti
- 5.1.5 Výsledky vnímání partnerů a dodavatelů

5.2 STRATEGICKÁ A PROVOZNÍ VÝKONNOST



6 CELKOVÉ VYHODNOCENÍ

Město Litoměřice získalo dle metodiky Modelu EFQM 152 bodů ze 300 možných, což znamená, že jde o lehce nadprůměrně dobře řízenou organizaci. Nadstandardní hodnocení získalo v oblasti strategické a provozní výkonnosti (provozní výsledky, výsledky v oblasti poskytovaných služeb a výsledky naplňování strategického plánu) a v oblasti vytváření udržitelné hodnoty (služby pro klienty úřadu a města) a potvrdilo tak svou silnou orientaci na zákazníka / občana. Přestože např. ze sledovaných indikátorů ECI vyplývá vysoká spokojenost občanů v jednotlivých tématech, vnímání dalších skupin zainteresovaných stran (zejména klientů úřadu a zaměstnanců) není systematicky sledováno a nelze tak objektivně změřit, do jaké míry se naplňování strategického plánu a poskytování služeb města / úřadu skutečně pozitivně odráží v jejich spokojenosti.

Z čistě metodického hlediska lze dosáhnout poměrně rychlého růstu bodového hodnocení právě díky zavedení postupů pro systematický a pravidelný sběr zpětné vazby o vnímání jednotlivých skupin zainteresovaných stran, přičemž aktivity reagující na výstupy tohoto zjišťování je třeba využívat pro další rozvoj služeb a řízení úřadu a tím dosáhnout lepší výkonnosti i v dalších oblastech. Kritériem, ve kterém bylo město Litoměřice hodnoceno nejhůře souvisí s leadershipem a organizační kulturou, které bylo silně ovlivněno dlouhodobou neobsazeností a výměnami na pozici tajemníka MěÚ. Nicméně i z výstupů dalších aktivit projektu LOKAL vyplývá, že si zaměření se na organizační kulturu a vnitřní prostředí úřadu zaslouhuje pozornost nejen vedení úřadu, ale všech jeho zaměstnanců, protože kulturu organizace mají možnost svými hodnotami a jednáním ovlivnit i oni.

Kritérium	Body
Účel, vize a strategie	16
Organizační kultura a leadership	10
Zapojování zainteresovaných stran	17
Vytváření udržitelné hodnoty	38
Řízení výkonnosti a transformace	13
Vnímání zainteresovaných stran	16
Strategická a provozní výkonnost	42
Bodové hodnocení celkem	152



Diagram procentní hodnocení

