

KRAJSKÝ ÚŘAD – JIHOČESKÝ KRAJ



SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVA

*Aplikace modelu CAF pro účely sebehodnocení a zlepšování
organizace*

Zpracovali za KÚ: Ing. Milena Andrlová, Jiří Eibl, Bc. Pavel Rybařík
Schválil: PhDr. Jan Stráský, ředitel KÚ

České Budějovice, 29. 7. 2004

1. Popis úřadu

1.1. Základní informace

Krajský úřad je podle zákona č. 129/2000 Sb. o krajích, orgánem kraje. V samostatné působnosti plní úkoly uložené mu zastupitelstvem kraje a v přenesené působnosti vykonává státní správu ve věcech, které stanoví zákon. V čele krajského úřadu stojí ředitel jmenovaný hejtmánem. Krajský úřad se člení na 15 odborů a 1 samostatné oddělení. K 30. 6. 2004 měl 442 zaměstnanců.

Identifikační údaje:

Krajský úřad – Jihočeský kraj

U Zimního stadionu 1952/2

CZ-370 76 České Budějovice

telefon – ústředna: 386 720 111

e-mail – podatelna: podatelna@kraj-jihocesky.cz

www: <http://www.kraj-jihocesky.cz>

Ředitel:

PhDr. Jan Stráský

tel.: 386 720 466

fax: 386 359 004

e-mail: strasky@kraj-jihocesky.cz

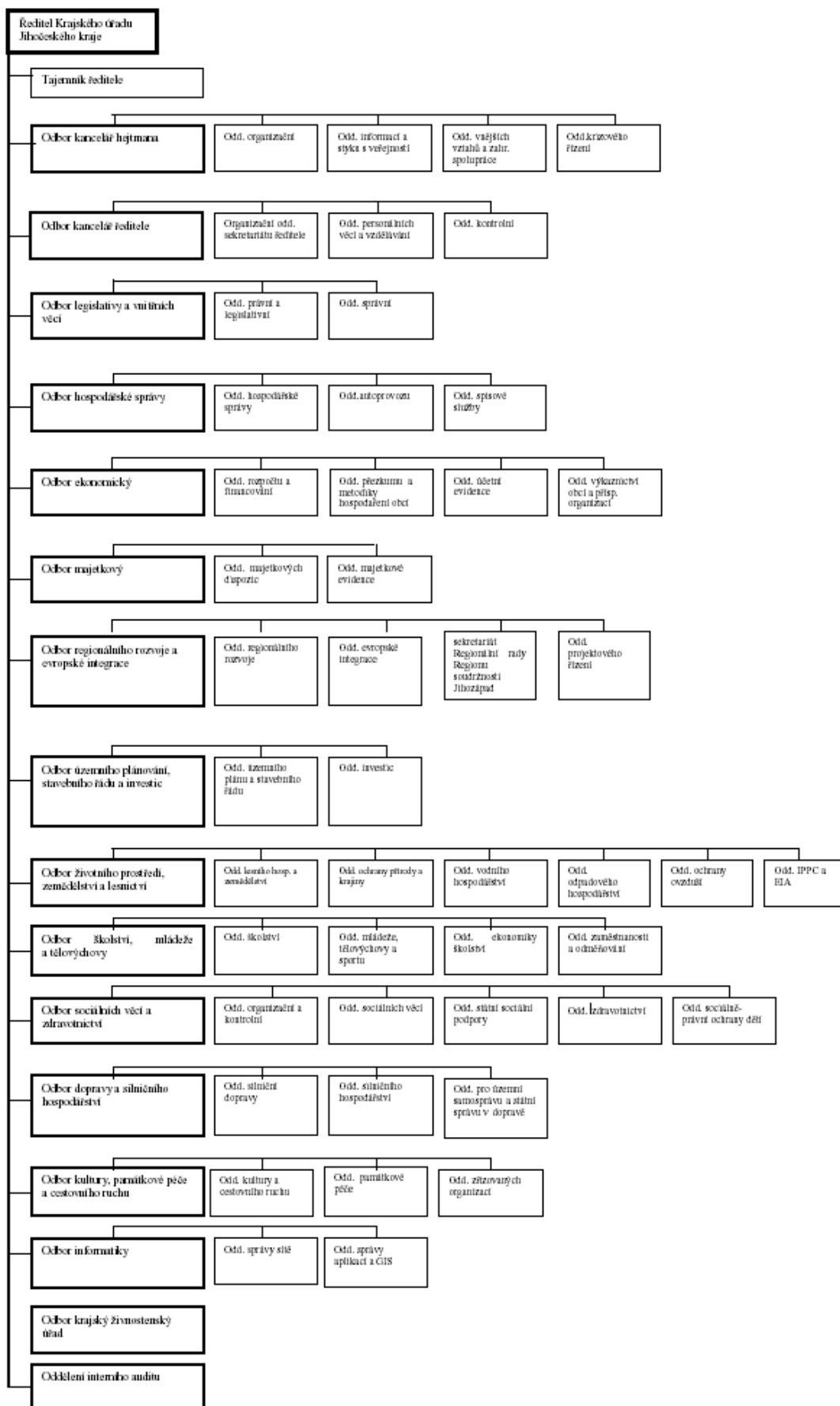
Zaměstnanci pověřeni zavedením modelu CAF na krajském úřadě:

Eibl Jiří, Rybařík Pavel (KRED)

tel.: 380 720 513, 386 720 549

e-mail: eibl@kraj-jihocesky.cz, rybarik@kraj-jihocesky.cz

1.2. Organizační schéma



2. Průběh aplikace modelu CAF

2.1. Výběr vedoucích, členů týmu, poradce

Krajský úřad se k aplikování modelu CAF přihlásil dopisem ředitele krajského úřadu ze dne 31. 3. 2004 adresovaným Ministerstvu vnitra, které model CAF v ČR zaštiťuje. Zároveň se tímto dopisem zavázal, že model CAF bude na Krajském úřadě aplikován v následujících třech letech. Zástupci modelu CAF na krajském úřadě byli určeni zaměstnanci odboru Kancelář ředitele Eibl Jiří (kontrolní oddělení) a Rybařík Pavel (organizační oddělení). Tito zaměstnanci prošli týdenním školením pořádaným ČSJ (Česká společnost pro jakost). Po návratu ze školení byl na poradě vedení KÚ určen průběh zavedení modelu CAF na KÚ. Českou společností pro jakost byl krajskému úřadu přidělen externí poradce ing. Jaroslav Chmelař.

2.2 Školení týmu

Vedením krajského úřadu bylo rozhodnuto, že všechny odbory KÚ zpracují, za metodické pomoci proškolených zaměstnanců KÚ, všech 260 otázek modelu CAF do 24. 6. 2004. Osobou odpovědnou za vyhodnocení otázek byl za každý odbor určen vedoucí odboru. Před zahájením sebehodnocení proběhlo školení vedoucích odborů nebo vedoucím odboru pověřených osob a těmto osobám byly zaslány patřičné publikace a informační materiály. Školení vedl externí poradce ing. Jaroslav Chmelař (Česká společnost pro jakost) a mělo za cíl seznámit členy týmu s obecnými zásadami řízení kvality, s významem zvyšování kvality ve veřejné správě, s principy modelu CAF a časovým plánem celého projektu.

2.3 Průběh sebehodnocení

Odbory KÚ měly na hodnocení 6 týdnů. V této době měly možnost na základě žádosti získat odbornou pomoc proškoleného zaměstnance KÚ, který jim asistoval při hodnocení a odpovídal na jejich dotazy. Po ukončení sebehodnocení se zaměstnanci pověřeni vedením modelu CAF několikrát sešli s externím poradcem, sjednotili hodnocení odborů do závěrečného hodnocení a

na základě přidělených bodů a poznatků z odborů identifikovali několik bodů vhodných ke zlepšování, které byly následovně zahrnuty do Akčního plánu zlepšování, který je přílohou Sebehodnotící zprávy.

2.4. Harmonogram modelu CAF

OBDOBÍ	ČINNOST
31.3.2004	Krajský úřad se přihlásil k aplikování modelu CAF. Zavázal se, že model CAF bude na KÚ aplikován v následujících 3 letech.
květen 2004	Proškolení 2 zaměstnanců KÚ KRED (Eibl, Rybařík).
červen 2004	Hodnocení otázek jednotlivými odbory KÚ.
červenec 2004	Zpracování Sebehodnotící zprávy (SZ) a Akčního plánu zlepšování (APZ).
do 10. 8. 2004	Zpracovaná SZ a APZ předloženy k připomínkování jednotlivým odborům a řediteli KÚ.
do 15. 8. 2004	Odeslání SZ a APZ na Českou společnost pro jakost (a Ministerstvo vnitra ČR).
září 2004 – únor 2005	Plnění Akčního plánu zlepšování na základě úkolů z porad vedení (termín, zodpovědná osoba).
březen 2005	Vyhodnocení Akčního plánu zlepšování a příprava na 2. kolo sebehodnocení.
duben 2005 – květen 2005	2. kolo sebehodnocení a vypracování zprávy.

2.5 Stupnice hodnocení

Panel předpokladů (HODNOCENÍ KRITÉRIÍ 1 – 5)

- 0** Žádný důkaz nebo pouze nepodstatný důkaz o jakémkoli přístupu.
- 1** Přístup je plánován **P** (plánuj).
- 2** Přístup je plánován a uplatňován **D** (dělej).
- 3** Přístup je plánován, uplatňován a přezkoumáván **C** (kontroluj).
- 4** Přístup je plánován, uplatňován a přezkoumáván na základě údajů z benchmarkingu a podle toho nastaven **A** (jednej).
- 5** Přístup je plánován, uplatňován, přezkoumáván na základě údajů z benchmarkingu, nastaven a zcela začleněn do organizace.

Panel výsledků (HODNOCENÍ KRITÉRIÍ 6 – 9)

- 0** Nejsou měřeny žádné výsledky.
- 1** Jsou měřeny klíčové výsledky a vykazují negativní nebo stabilní trendy.
- 2** Výsledky vykazují mírný pokrok.
- 3** Výsledky vykazují značný pokrok.
- 4** Jsou dosaženy vynikající výsledky a jsou provedena pozitivní porovnání s vlastními záměry.
- 5** Jsou dosaženy vynikající výsledky, jsou provedena pozitivní porovnání s vlastními záměry a jsou dosaženy pozitivní výsledky benchmarkingu s příslušnými organizacemi.

3. Výsledky sebehodnocení a závěry hodnotícího týmu

KRITÉRIUM 1 VEDENÍ

	Subkritérium	Ø	Celkový Ø
1.1.	nasměrování organizace: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot	2,4	2,5
1.2.	vypracování a uplatňování systému pro řízení organizace	2,2	
1.3.	motivování a podporování osob v organizaci a vystupování jako vzor určité funkce	2,5	
1.4.	řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami	2,8	

1.1 Směřování organizace. Vize, poslání, hodnoty. Popis stavu při prvním kole sebehodnocení:

	Otázka	Letapa
1.1.1	<p>Vypracování a formulování vize a poslání organizace.</p> <p>Krajský úřad (dále jen KÚ) má stanoven program rozvoje kraje. Součástí tohoto programu jsou strategické cíle a strategická vize Jihočeského kraje.</p> <p>Strategická vize Jihočeského kraje</p> <p>Jihočeský kraj chce být "regionem bohatým, založeným na přírodním a kulturním dědictví předchozích generací, respektující jeho začleňování do Evropské unie, který dosáhne úrovně vyspělých regionů členských států Evropské unie".</p> <p>Nenaplnění této vize by při volném pohybu výrobních faktorů v rámci Evropské unie mělo za následek rychlý růst meziregionálních disparit a nežádoucích migračních toků, jejichž negativní projevy by zaznamenal nejen kraj, ale i Česká republika a nejvyspělejší země Evropské unie.</p> <p>Význam Programu rozvoje územního obvodu Jihočeského kraje je mimo jiné také v tom, že vytváří základní rámec pro formování regionální politiky Jihočeského kraje s ohledem na regionální politiku Evropské unie. To umožní skloubení vlastních zájmů a potřeb jednotlivých mikroregionů s naplňováním konvergenčních kritérií Evropské unie a také účinnou kombinaci aktivovatelných zdrojů regionu, státu a fondů Evropské unie s vnitřními i zahraničními zdroji soukromých investorů.</p> <p>Strategické cíle Jihočeského kraje</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Učinit region přitažlivý pro "světovou turistiku" při využití jedinečností jižních Čech v jejich přírodním i urbanistickém charakteru. 2. Vytvořit infrastrukturu, která se stane předpokladem pro zapojování regionu do globálního světa. 3. Umožnit strategickým investorům vstup do regionu a k tomu jim vytvářet podmínky. 4. Rozvíjet předpoklady pro malé a střední podnikání, obzvláště pak v příhraničních oblastech regionu, k odstranění jejich zaostávání a vysídlování. 5. Využívat přírodní, surovinové a vodní zdroje regionu k ekonomickým aktivitám, které jsou v souladu se zásadou trvale udržitelného rozvoje. 6. Usměrnovat zemědělství, lesnictví a rybářství v orientaci podpory ostatních cílů při zohledňování zemědělské politiky EU s akcentem na krajinnou tvorbu a další ekologické aspekty. <p>Vytvořit sociální, zdravotnickou, vzdělávací a vědeckou soustavu, odpovídající věkovým, sociálním a profesním potřebám regionu, legislativě a standardům EU.</p>	2,4

1.1.2	Stanovení hodnotového rámce a pravidel chování (morální kodex pracovníka Úřadu). Zaměstnanci KÚ se řídí Kodexem etiky zaměstnanců ve veřejné správě (usnesení Vlády ČR č. 270 z 21.3.2001). S tímto má za povinnost se seznámit každý nový zaměstnanec KÚ. KÚ vydal vlastní směrnici SM č. 20/REDI „Kodex chování zaměstnance KÚ JK ve vztahu k veřejnosti ze dne 8.3.2002.	2,5
1.1.3	Přetvoření vize a poslání na strategické (střednědobé) a provozní (konkrétní a krátkodobé) cíle a opatření. Regionální rozvojová agentura RERA, a.s. zpracovala k 30. 9. 2001 za pomoci pracovních skupin složených z odborníků kraje Akční plán rozvoje kraje (APR). Je stanovena řídicí skupina pro aktualizaci plánu rozvoje kraje (PRK). Zároveň s PRK vzniká každý rok APRK, který obsahuje ve zkrácené verzi syntetickou část PRK a přehled konkrétních projektů a je k dispozici pro veřejnost na webových stránkách KÚ. Rozvíjí se spolupráce se zahraničím (mezinárodní pracovní skupiny, konference).	2,4
1.1.4	Zapojení příslušných zainteresovaných stran do zpracování vize, poslání, hodnotového rámce, strategických a provozních cílů (např. zaměstnanců, občanů-klientů, volených představitelů a dodavatelů). Plán rozvoje kraje je zpřístupněn na webových stránkách kraje a na jeho sestavení se podílely pracovní skupiny složené s odborných zástupců KÚ i zástupců kraje (odkazy na ně jsou zahrnuty v jednotlivých APRK).	2,3
1.1.5	Přizpůsobování vize, poslání a hodnot změnám vnějšího prostředí. APRK flexibilně reaguje na potřeby kraje – 2003 (povodně), 2004 (vstup ČR do EU). Každoročně probíhá aktualizace PRK, na niž je navázán i rozpočet. Nové úkoly vyplývají i z jednání mezinárodních konferencí.	2,5
1.1.6	Sdělování vize, poslání, hodnot, strategických a provozních cílů všem zaměstnancům v organizaci a jiným zainteresovaným stranám. Strategické plány jsou projednávány po linii porad s odpovědnými pracovníky. Dostupnost pro zaměstnance KÚ (obyvatele kraje) je na webových stránkách KÚ.	2,5
	Celkem	2,4

1.2 Vypracování a uplatňování systému pro řízení organizace

	Otázka	I.etapa
1.2.1	Vypracování organizačních struktur a procesů v souladu s úkoly organizace a potřebami a očekáváními zainteresovaných stran. KÚ má organizační strukturu stanovenou tak, aby vyhovovala zákonům ČR a potřebám KÚ. Organizační struktura je předmětem porad ředitelů krajských úřadů. KÚ má zaveden systém řídicích aktů, včetně vnitřních předpisů.	3,1
1.2.2	Definování vhodných úrovní managementu, funkcí, odpovědností a správní samostatnosti. Definování KÚ je stanoveno zákonem o krajích.	2,9
1.2.3	Vypracování a odsouhlasení měřitelných dlouhodobých a krátkodobých cílů pro všechny úrovně v organizaci. Cíle jsou promítnuty v rozpočtech pro jednotlivé roky v členění pro jednotlivé odbory. Není vždy stanovena systematická koncepční práce (např. ve zřizovaných organizacích koncepce činnosti s měřitelnými cíly.	2,5
1.2.4	Nasměrování záměrů v oblasti výstupů a závěrů ve srovnání s potřebami a očekáváními různých zainteresovaných stran. Jednáním s nevládními organizacemi, polemikou v denním tisku, jednáním s výbory zastupitelstva se vytváří dostatečný prostor pro soulad těchto záměrů. Na tuto otázku byl jednotný názor.	2,6
1.2.5	Vybudování systému informací o managementu s interními audity a kontrolami. KÚ má vybudován systém vnitřních a veřejnosprávních kontrol, oddělení interního auditu. Pravidelně pololetně jsou předkládány Radě kraje plány kontrol KÚ a jejich souhrnné hodnocení. K 1.7. 2002 bylo v souladu se zákonem o finanční kontrole zřízeno oddělení interního auditu, které je v současné době obsazeno 2 interními auditory. Byl schválen střednědobý plán interního auditu na tři roky, který je rozpracováván do ročních plánů. O výsledcích auditů je informován ředitel KÚ, který na základě auditorských zjištění přijímá opatření a ukládá úkoly k odstranění eventuálních nedostatků. Každoročně je na základě výsledků interního auditu prováděno hodnocení vnitřního kontrolního systému KÚ.	2,9
1.2.6	Vybudování odpovídajícího rámce pro projekty a týmovou práci. Od 1. 7. 2003 je platná Směrnice č.: SM/56/RK Manuál projektového řízení, která má za cíl instruovat všechny účastníky projektového řízení v rámci Krajského úřadu, kteří se podílí na realizaci Programu rozvoje kraje, od členů pracovních skupin přes pracovníky jednotlivých odborů až po vedoucí projektové manažery a členy projektových týmů. Tato směrnice jasně určuje orgány a strukturu realizace projektů Akčního plánu Programu rozvoje kraje – realizační a koordinační skupinu, oddělení projektového řízení, systém realizace projektů – fáze projektu, veřejné zakázky, uzavírání smluv, odměňování členů projektového týmu, kontrolu realizace projektů, systém grantových programů atd. Dále je od 11. 6. 2002 platná Směrnice č.: SM/26/RK Pravidla realizace projektů Akčního plánu Programu rozvoje kraje. Hodnotitelé se domnívají, že týmová práce v rámci PRK není dobrá.	2,3

1.2.7	Dlouhodobé využívání systému TQM, např. EFQM nebo CAF. Na KÚ probíhá zavádění modelu CAF.	0,6
1.2.8	Vypracování systému provozních záměrů nebo měření výkonnosti v organizaci (např. Balanced Score Card, ISO 9001:2000). Na KÚ se provádí měření výkonnosti zcela ojediněle.	0,4
	Celkem	2,2

1.3 Motivování a podporování osob v organizaci a vystupování jako vzor určité funkce

	Otázka	I. etapa
1.3.1	Vedení a řízení pomocí osobních příkladů. Uplatňuje se různá míra přirozené autority, i odborná a lidská kvalifikace vedoucích pracovníků. Určité důkazy tohoto tvrzení může objasnit anketa mezi zaměstnanci KÚ (viz Akční plán zlepšování).	2,9
1.3.2	Prokazování osobní ochoty měnit se, a to akceptováním konstruktivní zpětné vazby a podnětů pro zlepšování osobního stylu vedení. Všichni nově přijatí zaměstnanci jsou osobně přijati ředitelem KÚ, jednou ročně jsou vedoucí zaměstnanci hodnoceni z hlediska odborné způsobilosti – zvláštní kritéria pro vedoucí zaměstnance KÚ.	2,6
1.3.3	Jednání v souladu se stanovenými krátkodobými cíli a hodnotami. Zaměstnanci KÚ jednají v souladu se stanovenými cíly a hodnotami.	2,9
1.3.4	Neustálé informování zaměstnanců o významných otázkách. Všichni hodnotitelé ocenili vysokou informovanost všech zaměstnanců KÚ (pravidelné porady odborů, oddělení, zavedení intranetu).	3,0
1.3.5	Podporování zaměstnanců při plnění jejich plánů a cílů na podporu cílů organizace. KÚ má nastaven systém motivace zaměstnanců (pravidelné hodnocení, finanční motivace – pohyblivé složky platu).	2,3
1.3.6	Stimulování a povzbuzování při přidělování odpovědností (zmocnění). Tyto faktory hrály roli při mimořádných situacích. Činnost zaměstnanců po záplavách v srpnu 2002, které zasáhly celý region, byla příkladná. Při řešení této situace zaměstnanci KÚ vyvíjeli úsilí na odstranění a zmírnění následků povodní. Zmocnění zaměstnanců pro jednotlivé činnosti je dáno příslušnými řády a pokyny KÚ.	2,6
1.3.7	Povzbuzování a podporování zaměstnanců při předkládání návrhů na inovace a zlepšování a při aktivním plnění jejich každodenní práce.	2,5

	Na poradách vedení, odborů a oddělení jsou předkládány návrhy na zlepšování každodenní činnosti. Neexistují však důkazy o jejich přezkoumávání. Je tendence řešit věci pouze v rámci „svého“ úseku, nikoliv v rámci KÚ jako celku.	
1.3.8	Povzbuzování vzájemné důvěry a respektu. Na tuto otázku byly velmi rozdílné názory.	2,5
1.3.9	Zajištění, aby byla vybudována kultura stimulování, identifikování, plánování a uplatňování inovací. Na tuto otázku byl nejednotný pohled. Hodnocení nízké.	1,7
1.3.10	Stimulování a financování výcviku a zlepšování. Existují důkazy o výcviku a zlepšování zaměstnanců KÚ (vstupní a průběžné vzdělávání). Nejsou k dispozici výsledky o efektivnosti.	2,3
1.3.11	Poskytování zpětné vazby a prodiskutování výkonnosti se zaměstnanci. Na KÚ jsou zaměstnanci pravidelně (2 x do roka) seznamováni s osobním hodnocením. Má stejnou vypovídající schopnost vždy v rámci skupiny hodnocené jedním hodnotitelem.	2,7
1.3.12	Uznávání a odměňování úsilí týmů a jednotlivců. Odměňování zaměstnanců se řídí platovým předpisem. Na KÚ není časté odměňování mimořádných úsilí jednotlivců a týmů.	2,2
1.3.13	Přiměřené naplňování potřeb jednotlivců a situací zaměstnanců. Zaměstnanci využívají výhod z kolektivní smlouvy a čerpání FSP.	2,5
	Celkem	2,5

1.4 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami

	Otázka	Letapa
1.4.1	Udržování aktivních a regulérních vztahů s politickými orgány v příslušné výkonné a legislativní oblasti. KÚ udržuje aktivní a pravidelné kontakty s politickými orgány. Zaměstnanci se pravidelně setkávají s politiky na zasedáních výborů Zastupitelstva, na pozvání při jednání Zastupitelstva a Rady kraje, pořádají se pravidelná setkání se starosty a tajemníky obcí.	3
1.4.2	Vybudování partnerství a sítí s důležitými zainteresovanými stranami (občany, vládními organizacemi, záj. skup., průmyslem, veřejnými orgány). Ve finanční oblasti má KÚ zpracovaný systém pro poskytování zážit, grantů a příspěvků. Spolupráce se rozvíjí po odborových liniích.	2,9
1.4.3	Zapojení politických a jiných zainteresovaných stran do určování záměrů v oblasti výstupů a závěrů a do budování systému managementu organizace. Hodnotitelé se shodli, že tato oblast je vcelku bezproblémová.	3,1

1.4.4	Usilování o veřejné povědomí, reputaci a uznání organizace (např. budování pověsti/image). KÚ provádí denní monitoring tisku na webových stránkách, v regionálním zpravodajství jednotlivých televizí a tisku se často objevují zprávy o činnosti KÚ. Jihočeských listech vychází pravidelně čtyřstránková příloha o činnosti KÚ. KÚ vydává pravidelně informační listy. Rezervy jsou ve ztotožnění se zaměstnanců KÚ s úřadem.	2,9
1.4.5	Budování systému marketingu (cílové produkty a služby) a jeho šíření uvnitř i vně organizace. Komerční formou je prováděna činnost v oblasti vzdělávání a pronájmu prostor.	1,8
1.4.6	Zúčastňování se činností profesních sdružení, zastupitelských organizací a zájmových skupin. KÚ poskytuje v rámci možností mnoho příspěvků, grantů a využívá odborných znalostí „zvenku“, existuje oboustranná vazba, je úzce provázán např. s Regionální rozvojovou agenturou RERA, s Jihočeskou hospodářskou komorou, s vysokými školami, Nadací pro jihočeské cyklostezky atd.	3,0
	Celkem	2,8

KRITÉRIUM 2 STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

	Subkritérium	Ø	Celkový Ø
2.1.	Shromažďování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran.	2,4	2,2
2.2.	Vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování.	2,0	
2.3.	Uplatňování strategie a plánování v celé organizaci.	2,0	

2.1 Shromažďování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran

	Otázka	Letapa
2.1.1	Identifikování všech příslušných zainteresovaných stran. Je k dispozici dokument, který by odrážel existenci zainteresovaných stran? K dispozici je řada jednotlivých dokumentů a statistických podkladů (např. GINIS – kartotéka externích subjektů, příjemců finanční pomoci atd).	2,7
2.1.2	Systematické shromažďování informací o zainteresovaných stranách a jejich potřebách a očekáváních, prostřednictvím průzkumů u zákazníků/občanů, zaměstnanců, společnosti	2,2

	(občanských, zájmových a profesních sdružení) a vlády. V některých odborech shromažďují informace tohoto charakteru. Např. ve školství v návaznosti na evidenci obyvatel (porodnost) lze plánovat rušení a slučování základních škol v regionu.	
2.1.3	Pravidelné shromažďování informací o důležitých proměnných, např. sociálním, ekologickém, ekonomickém, právním a demografickém vývoji. KÚ shromažďuje informace v rámci zákona.	2,8
2.1.4	Pravidelné hodnocení jakosti informací a způsobu, jakým jsou informace shromažďovány. Informace jsou vyhodnocovány podle potřeby.	1,8
	Celkem	2,4

2.2 Identifikování, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí zaměstnanců

	Otázka	
2.2.1	Zapojení zainteresovaných stran do procesu vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování a upřednostňování jejich očekávání a potřeb. Je uplatňováno prostřednictvím Rady, Zastupitelstva, výborů. Uskutečnil se den otevřených dveří KÚ. Zapojení zainteresovaných stran vychází i ze zákona o krajích (jednání zastupitelstva jsou veřejná).	2,6
2.2.2	Analyzování rizik a příležitostí a identifikování kritických hledisek úspěchu, a to pravidelně prováděným hodnocením hledisek v prostředí organizace (včetně politických změn). Vnitřní audit analyzuje slabé a silné stránky v procesu státní správy. Plán vnitřních kontrol vychází z předpokládaných rizik činností v rámci KÚ. Dle zákona o finanční kontrole se má analýza rizik provádět v rámci řídicí kontroly, tj. jsou za ni odpovědni vedoucí zaměstnanci. Role interního auditu je pouze taková, že sleduje a dohlíží na to, jestli a jakým způsobem je tato povinnost plněna, popř. při výkonu auditu může upozornit na další rizika, která nebyla identifikována. Analýza rizik v našich podmínkách je zatím „v plenkách“. Z výsledků průzkumu, který interní audit prováděl v červnu 2004 na úrovni vedoucích oddělení KÚ, vyplývá, že identifikování, hodnocení a řízení rizik není na KÚ vedoucími zaměstnanci plánovitě prováděno; některá rizika jsou registrována nebo si je vedoucí uvědomují.	1,8
2.2.3	Vytváření strategických a provozních cílů na základě vize, mise a hodnot organizace a jejich propojení do provozních plánů a procesů. Tato otázka je obdobná jako 1.1.1	2,0
2.2.4	Hodnocení jakosti strategických a provozních plánů. Kvalita strategických a provozních plánů se na KÚ nevyhodnocuje.	1,9
2.2.5	Vyvažování úkolů a zdrojů, dlouhodobých a krátkodobých tlaků a požadavků zainteresovaných stran. Zainteresované strany (občanská sdružení, ekologičtí aktivisté, obce, podnikatelé apod.) podávají náměty a požadavky k dlouhodobým cílům KÚ.	2,2

2.2.6	Hodnocení existujících úkolů, pokud jde o výstupy (výsledky) a závěry (dopady), a ověřování stupně dosažení cíle na všech úrovních a podle potřeby upravování strategie a plánování. Systém vyhodnocování je na KÚ propracován (úkoly z Rady kraje, výborů Zastupitelstva, porad ředitele a plán kontrol a interního auditu).	3,0
2.2.7	Hodnocení potřeb reorganizace a zlepšování strategií a metod. Hodnotitelé se shodli, že toto hodnocení je na KÚ teprve v počátku stejně jako odpověď na 2.2.8.	1,2
2.2.8	Systematické analyzování interních silných a slabých stránek (např. CAF, TQM, analýza SWOT). Viz hodnocení 2.2.7. SWOT analýza je součástí dokumentu Program rozvoje kraje. Byla prováděna i v rámci vzdělávacího jazykového kurzu, který byl zaměřen na lepší služby pro občany (TIS Hluboká nad Vlt.).	1,2
	Celkem	2,0

2.3 Zapojení zaměstnanců rozvíjením dialogů a zmocnění

	Otázka	Letapa
2.3.1	Uplatňování strategie a plánování, a to prostřednictvím dohod a stanovování priorit, určování časových rámců a vhodné organizační struktury. Funguje spojení mezi Radou (Zastupitelstvem) kraje a KÚ. Ředitel KÚ se zúčastňuje jednání Rady kraje a vedení Jihočeského kraje a předává informace a úkoly na poradách vedení KÚ.	2,9
2.3.2	Převádění strategických a provozních cílů organizace do plánů a úkolů v organizaci a jejich propojování s klíčovými procesy. V návaznosti na 2.3.1. ředitel KÚ - vedoucí odborů – vedoucí oddělení.	2,9
2.3.3	Vytváření interních komunikačních kanálů k rozšíření informací o dlouhodobých cílech, plánech a úkolech v organizaci. (Jak se pracovníci dozvídají o strategii org., o cílech a plánech?) Návaznost na 2.3.2. Na KÚ funguje intranet, na kterém jsou umístěny důležité dokumenty (v převážné většině je umožněn přístup pro všechny zaměstnance KÚ – minimum pouze pro oprávněný přístup). Z hlediska aktivity samotných zaměstnanců, KÚ jednou ročně pořádá schůzi všech zaměstnanců, na kterých vedení KÚ může se zaměstnanci KÚ o konkrétních problémech přímo komunikovat.	2,6
2.3.4	Vytváření a aplikování metod pro měření výkonnosti organizace na všech úrovních. (Souvislost se stanovením mapy procesů.) Na KÚ je tato metoda v začátcích, pouze ojediněle některé odbory mají z části zpracovanou procesní analýzu. Bude předmětem zkoumání personálního auditu nebo vnitřního procesu analýzy činností na KÚ.	1,0
2.3.5	Sestavování a sledování řídicích orgánů (např. rada pro politiku, výbor a řídicí skupina výkonné rady). Sestavování těchto orgánů se řídí zákonem o krajích.	2,8
	Celkem	2,0

KRITÉRIUM 3 LIDSKÉ ZDROJE

	Subkritérium	Ø	Ø
3.1	plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	2,8	2,1
3.2	identifikování, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí zaměstnanců a přidělování osobních, týmových a organizačních záměrů a dlouhodobých cílů	2,0	
3.3	zapojení zaměstnanců rozvíjením dialogů a zmocnění	1,3	

3.1 Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů

	Otázka	Letapa
3.1.1	Vypracování a sdělování politiky managementu lidských zdrojů, založené na strategii a plánování organizace. Rada kraje každoročně stanovuje počet míst v rámci KÚ. Tato oblast je na KÚ velmi sledovaná. KÚ proto uvažuje v nejbližším období o provedení personálního auditu. Na personální složení KÚ mají vliv také určité události z nedávné minulosti (delimitace okresních úřadů, přechod částí jiných úřadů, změny ve vykonávaných agendách).	2,1
3.1.2	Pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů, při zohledňování potřeb a očekávání zainteresovaných stran. Viz odpověď 3.1.1	2,8
3.1.3	Vypracování a schvalování jasné politiky obsahující objektivní kritéria s ohledem na nábor pracovníků, jejich pracovní růst, odměňování a jmenování do řídicích funkcí. Před přijetím nového zaměstnance probíhá výběrové řízení. Transparentní postup chybí při výběru neúředníků. Zaměstnanci absolvují vstupní vzdělávání. Plán kariérního růstu není v podmínkách KÚ aktuální. Je uplatňován plán osobního rozvoje zaměstnanců KÚ.	2,5
3.1.4	Přízpůsobování úkolů, pravomocí a odpovědností (např. pomocí popisů práce). Po nástupu obdrží každý zaměstnanec KÚ náplň práce, projde předepsaným vstupním vzděláním, je upozorněn na případnou povinnost vykonat zkoušku odborné způsobilosti.	3,2
3.1.5	Přízpůsobování náboru pracovníků a plánů rozvoje popisů práce. Této oblasti je věnována ze strany KÚ maximální pozornost. Viz bod 3.1.1 a 3.1.2.	3,0
3.1.6	Přízpůsobování plánování úkolů k přiřazování a rozvíjení lidských zdrojů. Z důvodu přechodu jiných celých skupin zaměstnanců i s náplní práce z jiných úřadů (delimitace) je obtížné posoudit nároky jednotlivých	2,5

	činností z hlediska personálního obsazení.	
3.1.7	Definování řídicích a vůdcovských dovedností, které jsou požadovány u vedoucích pracovníků (využívá se při nábořech). Každý vedoucí odboru absolvoval psychotesty (přesné stanovení potřebných dovedností je popsáno již ve výběrovém řízení).	2,0
3.1.8	Zajišťování dobrých pracovních podmínek v celé organizaci. Tato oblast je bez větších závad.	3,1
3.1.9	Řízení náboru pracovníků a rozvoje jejich pracovního růstu s ohledem na dostupnost zaměstnání a rovnocenné příležitosti (např. pohlaví, invalidita, rasa, náboženské vyznání). Tato oblast je prakticky bez připomínek.	3,0
3.1.10	Věnování pozornosti osobním potřebám a zařízení pro handicapované osoby. KÚ se nachází ve čtyřech budovách, z toho třech pronajatých. Pokud by se hodnotila pouze vlastní budova KÚ, pak by hodnocení dosahovalo téměř maxima.	3,1
3.1.11	Zohledňování pracovní a životní rovnováhy zaměstnanců. I když neexistují žádné důkazy, hodnotitelé jsou s touto rovnováhou vcelku spokojeni. Na podzim se připraví pro zaměstnance KÚ dotazníková akce (Viz akční plán).	2,6
	Celkem	2,8

3.2 Identifikování, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí

	Otázka	Letapa
3.2.1	Identifikování současných odborných způsobilostí na úrovni jednotlivců a organizace, pokud jde o znalosti, dovednosti a postoje. Na personálním oddělení je přehled o odborné způsobilosti a dalších kvalifikačních parametru zaměstnanců. V zadání výběrových řízení (kvalifikační parametry) a pracovní náplni jsou tyto otázky popsány.	3,1
3.2.2	Vypracování a sdělování plánu výcviku, který je založen na současných a budoucích organizačních a osobních potřebách (např. včetně povinného a dobrovolného výcviku). Individuální plán osobního rozvoje pro zaměstnance KÚ je projednáván minimálně dvakrát ročně.	2,6
3.2.3	Rozvíjení a schvalování plánů osobního výcviku a rozvoje všech zaměstnanců. Obdobně jako v hodnocení 3.2.2	2,7
3.2.4	Rozvíjení dovedností ve vedení a řízení v celé organizaci. Ze zákona jsou prováděna vzdělávání vedoucích pracovníků, v rámci vzdělávání podle ZP - ECDL, manažerské systematické kurzy v angličtině, stáže a studijní cesty, školení dle odborných požadavků a	2,0

	finančních možností KÚ.	
3.2.5	Podporování a napomáhání novým zaměstnancům (např. pomocí instruktáží, výuky). Provádíme kvalitní vstupní vzdělávání nových zaměstnanců.	3,0
3.2.6	Propagování interní a externí mobility zaměstnanců. V rámci KÚ k přechodům na jiné pracoviště dochází, ale mezi hodnotiteli se objevily názory, že interní mobilita není žádoucí.	1,2
3.2.7	Rozvíjení a propagování moderních výcvikových metod (např. multimediální přístup, výcvik při výkonu zaměstnání, vzdělávání). V roce 2001 a 2002 KÚ vyzkoušel e-learningový kurz (základy Excel a Word) a další e-learningové kurzy. Tyto kurzy se nesetkaly s větší odezvou. Od počátku roku 2004 byl na KÚ školen systém GINIS (spisová služba).	1,4
3.2.8	Řízení a sledování globálních a individuálních výcvikových plánů. Všichni zaměstnanci KÚ mají sestavené výcvikové plány v rámci pololetních hodnocení.	1,7
3.2.9	Rozvíjení a propagování osobních dovedností a schopností v jednání se zákazníky/občany. Není mnoho zaměstnanců KÚ, kteří absolvovali vhodný kurz pro jednání se zákazníkem. Absolvování vhodného kurzu (chování úředníků, jednání se svízelnými lidmi, umění vést dialog, rozvoj osobnosti, jak jednat v obtížných situacích) by zaměstnancům KÚ napomohlo při jednání s občany (zákazníky). Viz akční plán.	1,2
3.2.10	Monitorování poměrného dílu vynaloženého na výcvik z celkových mzdových nákladů. Náklady na výcvik zaměstnanců se sledují, ale efekt se ne vždy vyhodnocuje.	1,2
	Celkem	2,0

3.3 Zapojení zaměstnanců rozvíjením dialogů a zmocnění

	Otázka	1.etapa
3.3.1	Podporování otevřené, nehierarchické komunikace. Komunikace závisí na individuálním přístupu jednotlivého vedoucího zaměstnance.	1,5
3.3.2	Aktivní dotazování zaměstnanců na jejich nápady a názory a rozvíjení vhodných mechanismů (schémata zlepšovacích návrhů atd.). Na KÚ byly uskutečněny dotazníkové akce na využívání fondu sociálních potřeb a aktivní dotazování probíhá vždy při prvním přijetí zaměstnance vedením KÚ. Každý rok se uskutečňuje vánoční setkání vedení KÚ se všemi zaměstnanci.	1,1

3.3.3	Zapojování zaměstnanců při přípravě plánů a strategií, návrhu procesů a při identifikování a uplatňování činností při zlepšování. Zaměstnanci KÚ z titulu a v rámci své funkce a pracovní náplně se podílejí při přípravě plánů a strategií.	1,7
3.3.4	Usilování o dohodu mezi manažery a zaměstnanci, týkající se krátkodobých cílů a způsobů měření dosažených cílů. Dohoda o stanovení úkolů a formě výstupů včetně termínů na KÚ probíhá. Záznam těchto dohod v některých případech je chybný.	1,7
3.3.5	Pravidelné organizování a provádění průzkumů u zaměstnanců. Viz odpověď na otázku 3.3.2.	1,0
3.3.6	Vyzvání zaměstnanců, aby hodnotili své nadřízené (např. 360° vyhodnocováním). Na KÚ se toto neprovádí. Pokud na některých pracovištích probíhá v rámci diskuse při hodnocení zaměstnanců KÚ, není o tom žádný záznam.	0
3.3.7	Jednání s představiteli zaměstnanců (např. odbory). Vedení KÚ jedná pravidelně s odborovou organizací (zápisy komise FSP, kolektivní smlouva, personální záležitosti).	1,8
	Celkem	1,3

KRITÉRIUM 4 PARTNERSTVÍ

	Subkritérium	Ø	Ø
4.1.	rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů	2,1	2,3
4.2.	rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany	2,4	
4.3.	řízení znalostí	2,5	
4.4.	řízení financí	2,4	
4.5.	řízení technologie	1,9	
4.6.	řízení budov a peněžních prostředků	2,3	

4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových obchodních partnerských vztahů

	Otázka	I.etapa
4.1.1	Identifikování strategických partnerů a povahy vzájemných vztahů (např. odběratel-poskytovatel, koprodukce, hierarchie a řízení, spolupráce). Příslušné odbory vedou přehled o strategických partnerech, kteří prošli výběrovým řízením (např. pojištění majetku, krizová komunikace, apod.).	2,3
4.1.2	Uzavření vhodných partnerských dohod s ohledem na povahu vzájemných vztahů. Viz 4.1.1. Dále dohody <ul style="list-style-type: none"> – na evropské úrovni (Horní Rakousko, Dolní Bavorsko) – vysoké školy – dodavatelé – Úřad práce 	2,6
4.1.3	Definování odpovědností při řízení partnerských vztahů. Na příslušných odborech KÚ je odpovědnost dána organizačním řádem a pracovními náplněmi zaměstnanců.	2,2
4.1.4	Pravidelné monitorování a hodnocení procesů, výsledků a povahy partnerských vztahů. Konkrétní odbory KÚ sledují tyto procesy. Kontrolní oddělení Kanceláře ředitele KÚ provedlo řadu vnitřních kontrol s tímto zaměřením.	2,0
4.1.5	Stimulování a organizování partnerství zaměřených na určitý úkol; rozvíjení a uskutečňování společných projektů s jinými organizacemi veřejného sektoru. Na KÚ je mnoho důkazů o uskutečňování a rozvíjení společných projektů (přeshraniční spolupráce, rozvoj turismu, sportovní aktivity, otevření pošty v budově KÚ atd.).	2,8
4.1.6	Poskytování výcviku zaměstnancům v zájmu efektivní spolupráce s partnery. Na KÚ je výcvik poskytován v rámci plánů osobního rozvoje zaměstnanců.	1,8
4.1.7	Vzájemné vyměňování pracovníků mezi partnery. Rotace. Zatím se ve větší míře neprovádí. Hodnotitelé doporučují ve větší míře využívat možnost rotace určených zaměstnanců KÚ s jinými krajskými úřady (i víceměsíční).	0,6
	Celkem	2,1

4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany

	Otázka	Etapa
4.2.1	Povzbuzování zapojení zákazníků/občanů v záležitostech, které se týkají společnosti (obce, regionu...). Občané kraje mají možnost se zapojovat do záležitostí kraje prostřednictvím dotazníkových anket v tisku, petic a svých volených činitelů v zastupitelstvu kraje.	2,6
4.2.2	Zapojování zákazníků/občanů do politických rozhodovacích procesů (např. konzultační skupiny, ankety, průzkumy veřejného mínění). Viz. předchozí odpověď. V politických věcech se běžný občan kraje zapojuje méně.	1,6
4.2.3	Zajišťování otevřenosti myšlenkám, námětům a stížnostem zákazníků/občanů a rozvíjení a využívání vhodných mechanismů (např. prostřednictvím anket, konzultačních skupin, dotazníků, sběrných boxů pro stížnosti, průzkumů veřejného mínění atd.). Viz předchozí dvě odpovědi. Občané kraje tyto možnosti využívají.	2,3
4.2.4	Aktivní povzbuzování občanů/zákazníků, aby si sdružovali a organizovali podpůrné občanské skupiny. Hodnotitelé se shodli, že KÚ nemá prostředky a podmínky k tomu, aby občany aktivně povzbuzoval k těmto aktivitám. Zazněly i názory, proč by se KÚ měl angažovat.	1,1
4.2.5	Zajišťování aktivní informační politiky (např. o kompetencích různých veřejných orgánů, o jejich procesech atd.). KÚ se domnívá, že zajišťuje dostatek informací o činnosti KÚ i zastupitelstva (např. internet, úřední deska, sdělovací prostředky, recepce, informační listy, setkání tajemníků a starostů obcí, atd.)	2,9
4.2.6	Zajišťování, aby se se zákazníky/občany jednalo individuálně (např. identifikováním pracovníků veřejné správy, kteří s nimi jednají) – infosystém. Odpověď na takto zadanou otázku nemůže být jednoznačná. V praxi je vhodné, když v kancelářích jsou minimálně dva zaměstnanci KÚ. Minimalizuje se tak konflikt při jednání se svízelnými občany. Infosystém v hlavní budově KÚ je vcelku srozumitelný. Výjimku tvoří označení podlaží a informace o jednotlivých odborech ve výtahu budovy KÚ. Není naplněno označení zaměstnanců jmenovkami.	2,3
4.2.7	Zajišťování transparentnosti organizace a také její rozhodování a rozvíjení (např. vydávání ročních zpráv, pořádání tiskových konferencí a poskytování informací na internetu). Hodnotitelé vyzdvihli poměrně vysokou transparentnost KÚ (např. zveřejňováním výsledků výběru příjemců finančních podpor, zveřejnění rozpočtu a závěrečného účtu kraje, vydávání ročních zpráv o činnosti, poskytování informací atd.)	3,7

	Celkem	2,4
--	---------------	------------

4.3 Řízení poznatků

	Otázka	Letapa
4.3.1	Rozvíjení systémů pro řízení, udržování a hodnocení poznatků v organizaci. KÚ má řešen systém pro řízení a hodnocení poznatků zaměstnanců v rámci porad. Komunikace mezi zaměstnanci je vcelku na dobré úrovni.	2,1
4.3.2	Zajištění, že poznatky a informace jsou sdíleny s partnery. S ostatními Krajskými úřady konzultujeme problémy, které se vyskytují při činnosti úřadu (po linii ředitel – ředitelé úřadů, či po odborných profesích).	2,3
4.3.3	Neustálé monitorování poznatků, které jsou v organizaci k dispozici, a jejich přiřazení ke strategickému plánování a současným a budoucím potřebám všech zainteresovaných stran. Jednotlivé odbory KÚ po své profesní linii tyto poznatky monitorují.	2,0
4.3.4	Zajišťování, aby všichni zaměstnanci měli přístup k poznatkům týkajícím se jejich úkolů a dlouhodobých cílů. Toto zajištění je na KÚ na velmi dobré úrovni (dostupnost zápisů, usnesení, apod.).	3,0
4.3.5	Zajišťování přístupu k příslušným informacím pro všechny zainteresované strany. Informovanost pro zainteresované strany je velká. Internetové stránky, intranet, úřední deska, informační listy pro obce, pravidelné porady se starosty a tajemníky obcí.	3,1
4.3.6	Zajišťování správnosti, spolehlivosti a ochrany informací. Zodpovědní zaměstnanci KÚ mají prověření pro styk s důvěrnými informacemi, v osobním spise je podepsán doklad o mlčenlivosti, ochrana dat v počítačích je standardní. V některých případech je otázkou rozsah ochrany informací.	3,0
4.3.7	Rozvíjení interních kanálů pro šíření informací v celé organizaci (intranet, informační zpravodaje, ilustrované časopisy atd.). Na KÚ je přehledně a účelně zaveden tok informací (intranet, Rozhodnutí ředitele, systém zápisů z porad vedení i odborů).	3,2
4.3.8	Povzbuzování vzájemné interní výměny informací v organizaci a se všemi příslušnými zainteresovanými stranami. KÚ pomohl vybavit počítači obce v regionu , pro styk s nimi podporuje elektronickou poštu.	2,6
4.3.9	Zajišťování, aby byly zpracovány externě dostupné informace a aby byly využívány efektivně.	1,9

	KÚ naplňuje všechny zákonné požadavky na zpracování a ochranu externích informací. Pro zkoumání efektivity naší práce není nastaven žádný algoritmus.	
4.3.10	Předkládání informací způsobem, který je pro uživatele optimální. Hodnotitelé se shodli, že způsob předkládání pro uživatele je vhodný, zda je optimální nedokáží posoudit.	2,0
4.3.11	Zajišťování, aby znalosti zaměstnanců, kteří opouštějí organizaci, byly zachovány. Na KÚ je mnoho činností zajišťováno více zaměstnanci, existuje zastupitelnost. Je na příslušném vedoucím zaměstnanci, jak zabezpečí předání agendy.	1,6
	Celkem	2,5

4.4 Řízení financí

	Otázka	Letapa
4.4.1	Usměrňování finančního managementu se strategickými dlouhodobými cíli. Propojení Akčního plánu rozvoje kraje s rozpočtovým procesem je pravidlem.	2,5
4.4.2	Zajišťování finanční a rozpočtové transparentnosti. Finanční a rozpočtová transparentnost je na KÚ zajištěna.	3,2
4.4.3	Zavádění inovačních systémů pro rozpočtové plánování (např. víceleté rozpočty, program pro rozpočty projektu). Rozpočtové výhledy se dělají ojediněle z důvodů nestálé a proměnlivé legislativy.	2,2
4.4.4	Stálé monitorování nákladů na poskytování standardních služeb nebo produktů. Průběžně se vyhodnocuje a je popsáno v rozpočtu.	2,5
4.4.5	Zajišťování nákladově efektivního managementu finančních zdrojů. Kritéria efektivnosti nejsou v podmínkách KÚ stanovena, efektivnost není systematicky hodnocena. Výdaje se uskutečňují v souladu se schváleným, popř. upraveným rozpočtem, nerozpočtované výdaje nelze uskutečnit.	2,0
4.4.6	Delegování a decentralizování finančních odpovědností a jejich porovnávání s centrálním řízením. Finanční odpovědnost je rozdělena a delegována v souladu se zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. Jsou stanoveny funkce příkazců operací a správců rozpočtu a hlavní účetní. Z důvodu složitosti organizační struktury, finančních operací a různorodosti činností (přenesená a samostatná působnost) jsou tyto funkce delegovány na úroveň vedoucích odborů u příkazců operace, na úroveň referentů oddělení financování a rozpočtů u správce rozpočtu a je stanoven jeden zaměstnanec KÚ ve funkci hlavní účetní (ved. odd. účetnictví) Kompetence a odpovědnosti jsou delegovány vnitřním předpisem.	2,5

	V souladu s novou prováděcí vyhláškou k zákonu o finanční kontrole bude nezbytné přehodnotit a změnit současný způsob schvalovacích postupů.	
4.4.7	Podložení finanční kontroly (řízení) analýzou nákladů/přínosů (tj. analýza ekonomické efektivity). Až na výjimky nejsou stanovena kritéria efektivity, proto nelze efektivnost vyhodnocovat.	2,2
4.4.8	Analyzování rizik finančních rozhodování. Systematické a komplexní analyzování rizik není zatím v podmínkách KÚ vykonáváno. Plánování, řízení a hodnocení rizik je nezbytným předpokladem pro správné a efektivní řízení orgánu veřejné správy.	2,2
4.4.9	Rozvíjení a zavádění moderního finančního řízení (např. pomocí interních finančních auditů atd.). KÚ má oddělení vnitřního auditu, které vzniklo v roce 2002. Vzhledem k tomu, že interní audit ve veřejné správě je zcela novou institucí, je v současném stádiu realizována odborná příprava interních auditorů pro kvalitní zajištění činnosti interního auditu. Na základě střednědobého a ročního plánu jsou realizovány první systémové audity pro zmapování nejdůležitějších oblastí činnosti KÚ.	2,5
4.4.10	Podpora transparentnosti finančních kontrol (řízení) pro všechny zaměstnance. Snahou vedení KÚ je nastavit postupy při realizaci procesu výkonu činností (i řízení těchto činností), stanovit pravomoci a odpovědnosti, vnitřní předpisy, popisy činností, pracovní náplně, apod. Zaměstnanci KÚ mají přístup k datovým systémům (GINIS, intranet), ze kterých mohou získávat aktuální potřebné informace pro finanční řízení a rozhodování.	2,5
4.4.11	Efektivní využívání investic k podpoře strategických dlouhodobých cílů organizace. KÚ nemá stanovena kritéria, probíhají kontroly využití finančních prostředků v rámci vnitřní kontroly.	2,2
	Celkem	2,4

4.5 Řízení technologie

	Otázka	Letapa
4.5.1	Uplatňování jednotné politiky technologií v souladu se strategickými a provozními cíli. Informační technologie jsou využívány jako servis pro dosahování strategických či provozních cílů.	2,0
4.5.2	Efektivní aplikování příslušné technologie. - management úkolů - management poznatků (znalostí) - vzdělávání a činností zlepšování - interakce se zainteresovanými stranami a partnery	2,2

	- rozvíjení a udržování interních a externích sítí. KÚ podporuje u všech zaměstnanců využívání Intranetu, Outlooku, GINISu a dalšího programového vybavení, včetně vzdělávání se v této oblasti. Nedostatky existují v systému evidence finančních podpor poskytovaných KÚ.	
4.5.3	Monitorování technologického pokroku a uplatňování příslušných inovací. Zaměstnanci odboru informatiky KÚ informují o novinkách v informačních technologiích. Na poradách vedení KÚ se rozhoduje, zda se budou využívat v podmínkách KÚ	1,6
	Celkem	1,9

4.6 Řízení budov a peněžních prostředků

	Otázka	I.etapa
4.6.1	Porovnávání efektivity nákladů rozmístění lokalit s potřebami a očekáváními uživatelů (např. centralizace versus decentralizace budov). V současné době se KÚ nachází ve čtyřech budovách, poměrně daleko od sebe. Pro uživatele to přináší mnohé potíže (časové) při vyřizování záležitostí. Po soustředění KÚ do dvou budov dojde k celkovému zlepšení, ne však k ideálnímu stavu (dvě budovy).	2,0
4.6.2	Zajišťování nákladově hospodárného a efektivního využívání kancelářských prostředků (např. velkoprostorové kanceláře versus jednotlivé kanceláře, mobilní kanceláře) a technických zařízení (např. počet PC a kopírek pro služby), přičemž se berou v úvahu strategické a provozní cíle organizace, osobní potřeby zaměstnanců, místní kultura a jakákoli fyzická omezení. Každý odbor KÚ má dostatek technických zařízení pro svoji činnost. Vybavení prostor KÚ je velmi nákladné.	2,0
4.6.3	Zajišťování hospodárné a nákladově efektivní údržby budov, kanceláří a zařízení. Úklid a ostrahu zabezpečují externí firmy na základě výběrových řízení.	2,2
4.6.4	Zajišťování hospodárného, nákladově efektivního a optimálního využívání dopravních a energetických zdrojů. KÚ má vnitřní předpisy pro autoprovoz, telefony apod. Náklady se pravidelně sledují a vyhodnocují. Vnitřní kontroly KÚ se zaměřují na tuto oblast především na základě výskytu nedostatků.	2,7
4.6.5	Zajišťování vhodné fyzické dostupnosti budov v souladu s potřebami a očekáváními zaměstnanců a zákazníků/občanů (např. dosažitelnost parkování nebo veřejná doprava). I když je KÚ zatím ve čtyřech budovách, pro občana je dostupný. Budovy jsou v těsné blízkosti zastávek MHD, relativně blízko autobusového a vlakového nádraží. Pouze hlavní budova KÚ má upravený vstup pro	2,9

	vozíčkáře a parkovací místo. Po přestěhování do dvou budov bude hodnocení vyšší. Jediným zápořem je nedostatek parkovacích míst jak pro zaměstnance KÚ tak pro návštěvníky (klienty) na všech pracovištích KÚ.	
4.6.6	Rozvíjení jednotné politiky pro řízení fyzického majetku, např. přímým řízením nebo smluvním řízením. KÚ má vypracovány vnitřní směrnice pro jednotnou evidenci a kontrolu fyzického majetku.	2,7
4.6.7	Porovnávání efektivnosti nákladů fyzických lokalit s potřebami a očekáváními uživatelů (např. centralizace versus decentralizace budov). Viz odpověď 4.6.5. Od roku 2005 bude KÚ ve dvou budovách a může se porovnat efektivita nákladů. Pro uživatele (klienty) to přinese zlepšení (časové a dostupné). Přesto znamená působení ve dvou budovách vyšší náklady na servis než by byl ideální stav.	1,8
	Celkem	2,3

KRITÉRIUM 5

PROCESY (MANAGEMENT PROCESŮ A ZMĚN)

	Subkritérium	Ø	Ø
5.1.	Identifikace, navrhování, řízení a zlepšování procesů	2,7	2,3
5.2.	Rozvíjení a poskytování služeb a produktů s využitím zapojování zákazníků/občanů	2,3	
5.3.	Plánování a řízení modernizace a inovace	1,9	

5.1 Identifikace, navrhování, řízení a zlepšování procesů

	Otázka	I.etapa
5.1.1	Identifikování, popisování a dokumentování klíčových procesů (směrnice, vývojové diagramy, popisy činnosti). Klíčové procesy jsou dané zákonem. KÚ má zpracované směrnice a popisy činností.	3,0
5.1.2	Analyzování a hodnocení klíčových procesů při zohlednění dlouhodobých cílů organizace a jejího měnícího se prostředí. Dokumenty jsou aktualizovány na základě změn, které vycházejí jak z požadavků přenesené působnosti, tak z měnících se požadavků Jihočeského kraje a ze zkušeností.	2,7
5.1.3	Identifikování vlastníků procesů a přidělování odpovědností těmto vlastníkům. Viz odpověď 4.4.6. Vykonavatel a odpovědná osoba za konkrétní činnost se stává vlastníkem procesu. Na KÚ jsou kompetence a odpovědnosti delegovány vnitřním předpisem.	3,2

5.1.4	Zapojování zaměstnanců a externích zainteresovaných stran při navrhování a vývoji klíčových procesů. KÚ zapojuje externí zainteresované strany. Ministerstva, jiné organizace veřejné správy a další organizace veřejně činné ve všech oblastech JK se mohou kdykoliv vyjádřit k činnosti a k procesům KÚ. Nové procesy jsou předmětem připomínkových řízení v rámci KÚ.	2,9
5.1.5	Zajišťování, aby klíčové procesy podporovaly strategické dlouhodobé cíle. Vedení KÚ i všechny odbory zajišťují činnosti tak, aby klíčové procesy podporovaly strategické cíle. Viz odpověď 5.1.4.	2,8
5.1.6	Přiřazování zdrojů k procesům na základě relativního významu jejich přínosu strategickým záměrům organizace. Přiřazování zdrojů k procesům na základě jejich významu je běžně využívaným postupem při sestavování ročních rozpočtů KÚ a je běžným tématem porad vedení KÚ, ZK a RK.	2,4
5.1.7	Neustálé optimalizování a nastavování procesů na základě jejich měřitelné účinnosti a efektivnosti. Definované procesy ne vždy lze optimalizovat na základě jejich měřitelné účinnosti a efektivnosti. Procesy upravované vnitřními předpisy KÚ jsou upravovány a kontrolovány.	2,1
	Celkem	2,7

5.2 Rozvíjení a poskytování služeb a produktů při zapojování zákazníků/občanů

	Otázka	I.etapa
5.2.1	Zapojování zákazníků/občanů při navrhování a zlepšování služeb a produktů (např. pomocí dotazování, které služby nebo produkty jsou žádoucí a užitečné). Zákazníci ani občané nejsou dotazováni na spokojenost se spoluprací s KÚ. Nedostatek těchto informací bude zohledněn návrhem na zlepšení v Akčním plánu zlepšování.	1,5
5.2.2	Zapojování zákazníků/občanů a jiných zainteresovaných stran při zpracování norem týkajících se jakosti služeb, produktů a informací. Na základě připomínek občanů, že ve městě nemají orientační cedule, kde se KÚ nachází, se ve spolupráci s magistrátem města toto vyřešilo. Další podněty připravuje oddělení kontroly kanceláře ředitele KÚ (pracoviště stížností).	1,3
5.2.3	Zpracování jasných a jednoduchých předpisů (právních norem) s využitím jednoduchého jazyka. Schopnost komunikovat v jazyce minorit. Na internetu je odkaz Návodů na řešení životních situací, mnoho formulářů, vyhlášek, zákonů apod. Nachází se zde rovněž Úřední deska KÚ. KÚ má snahu o maximální otevřenost a srozumitelnost vůči zákazníkům/občanům. Romský koordinátor komunikuje romsky. Pracovníci všech odborů se snaží o co nejjednodušší vysvětlování dané problematiky. Přesto hodnoceno velmi slabě, je zde určité místo pro zlepšování.	0,8

5.2.4	Zapojování zákazníků/občanů při navrhování a vývoji informačních zdrojů a kanálů. Jsou pořádány pravidelné setkání se starosty a tajemníky obcí, návrhy jsou uváděny do praxe.	1,6
5.2.5	Zajišťování vhodných a spolehlivých informací, pomoci a podpory pro zákazníky/občany. Internetové stránky KÚ jsou na velmi dobré úrovni, jsou na nich zveřejněny všechny důležité dokumenty kraje (např. PRK, APRK), vyhlášené grantové programy, rozpočet KÚ, dokumenty z jednání ZK a RK, zákony ČR, Úřední deska KÚ, kalendář příspěvků a podpor JK, Informace o EU, několik desítek formulářů, návody k řešení životních situací, důležité odkazy atd. Nevýhodou je situace, že internet není dostupný všem občanům a obcím.	2,8
5.2.6	Prosazování zpřístupnění organizace (např. pružné otevírací hodiny, poskytování dokumentů jak v papírové, tak v elektronické verzi). Funguje elektronická podatelna, Formulář pro odeslání žádosti o poskytnutí informace podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím a řada dalších aktuálních formulářů a odkazů je umístěn na internetových stránkách KÚ. Úřad nezavedl limitované úřední dny. Recepce – informační místo pro občany – funguje 12 hodin denně. Součástí recepce je informační stánek o EU.	3,0
5.2.7	Prosazování elektronické komunikace a interakce se zákazníky/občany. Zároveň ale ponechávání tradičních forem kontaktu, aby se vyšlo vstříc všem skupinám občanů. Elektronická komunikace mezi KÚ je na dobré úrovni (ocenění webových stránek v oblasti státní správy). Viz odpovědi 5.2.5 a 5.2.6. Zákazník je limitován kvalitou vlastního technického zařízení a dostupností.	3,7
5.2.8	Rozvíjení systémů a postupů pro spolehlivý management vyřizování stížností. Na KÚ je vypracován spolehlivý systém postupu při vyřizování stížností. Rada kraje je dvakrát do roka seznamována s výsledky při řešení stížností. Kontrolní výbor zastupitelstva provádí každoročně kontrolu o způsobu vyřizování stížností na KÚ.	3,7
	Celkem	2,3

5.3 Plánování a řízení modernizace a inovace

	Otázka	Letapa
5.3.1	Neustálé monitorování externích tlaků pro změnu (např. nežádoucí trendy poruch, stoupající úrovně stížností) a externí tlaky vůči modernizaci a inovaci. Na KÚ je prováděn denní monitoring tisku. Pravidelné sledování nežádoucích jevů provádějí příslušné odbory KÚ (např. zdravotní a sociální odbor, kontrolní oddělení).	1,7

5.3.2	Provádění benchmarkingu, aby se iniciovalo zlepšování. Jsou sice uskutečňovány pravidelné setkání se starosty a tajemníky obcí. Systematické porovnávání procesů a vyhodnocování se provádí mezi kraji na různých úrovních.	1,2
5.3.3	Vytvoření rovnováhy mezi přístupem shora dolů a zdola nahoru v případě změn v organizaci (tzn. že management projednává budoucí změny s pracovníky). Hodnotitelé se shodli, že se sice vytváří určité vztahy (porady odborů, oddělení, pracovní skupiny), ale jde o subjektivní situaci v každém odboru a v rámci KÚ.	1,9
5.3.4	Analyzování rizik a identifikování kritických faktorů úspěchu. Interní audit začíná zjišťovat rizika. Tato otázka začíná být na KÚ řešena. Přístup k vlastní iniciativě zaměstnanců v této oblasti je mizivý.	1,5
5.3.5	Efektivní řízení procesu změn (např. s využitím milníků, měřítek, řídicích skupin, zpráv z následných sledování). Změny jsou operativně v případě potřeby zaváděny do všech směrnic, reaguje na ně vedení KÚ, odborů, ZK, RK, výbory a komise kraje. Např. Směrnice SM/18/RK Zásady pro zadávání veřejných a jiných zakázek JK a jím zřízenými příspěvkovými organizacemi. Tento systém se plně využívá v rámci administrace PRK.	2,1
5.3.6	Jednání se všemi partnery o otázkách plánovaných změn a změn jejich provádění, např. s představiteli asociací. Je obtížné doložit systémový přístup. Všechny plánované změny nejsou dílem jedince, ale konzultují se s nejrůznějšími odborníky. V rámci odborové organizace na KÚ je dobrá spolupráce.	2,3
5.3.7	Poskytování zdrojů potřebných pro dokončení procesu změny. Tento proces je často závislý na finančním zdroji a přístupu jednotlivců.	2,3
5.3.8	Hodnocení a řízení procesů změn. KÚ je díky modernizaci veřejné správy neustále v procesu změn. Změny jsou tak významné, že zatím není čas a prostředky věnovat se řízení změn pouze na základě vlastní iniciativy, ale vždy se reaguje na externí tlak.	2,1
	Celkem	1,9

KRITÉRIUM 6

ZÁKAZNÍCI/OBČANÉ - VÝSLEDKY

	Subkritérium	Ø	Ø
6.1.	Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů.	2	2,1
6.2.	Ukazatele měření orientovaných na zákazníka/občana.	2,2	

6.1 Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů

	Otázka	I.etapa
6.1.1	<p>Výsledky týkající se celkové image organizace:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. celková úroveň spokojenosti s výkonností organizace, b. vlídnost a slušnost při jednáních, c. citlivé reagování na podněty a vstřícné chování, d. flexibilita a schopnost řešit jednotlivé situace, e. otevřenost změnám, f. hledání podnětů a shromažďování myšlenek pro zlepšování, g. dopad organizace na kvalitu života zákazníků/občanů. <p>Neexistují měřitelné výsledky týkající se image KÚ na veřejnosti. Jediný zjištěný důkaz jsou písemné ohlasy (anketa) při příležitosti dne otevřených dveří KÚ.</p>	2
6.1.2	<p>Výsledky týkající se angažovanosti:</p> <p>úsilí o zapojení zákazníků/občanů do navrhování služeb nebo produktů a do procesu rozhodování.</p> <p>Zapojení občanů do procesu rozhodování není na KÚ hodnoceno (a je vítané?).</p>	1,4
6.1.3	<p>Výsledky týkající se přístupnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> a. otevírací a čekací doby, b. množství a kvalita použitelných, dostupných a transparentních informací, c. úsilí zaměřené na administrativní zjednodušení a využívání jednoduchého jazyka, d. lokalita budov (blízkost veřejné dopravy, parkovací možnosti atd.). <p>Stížnosti na výše uvedené body byly ihned řešeny s ohledem na občana. Problém zatím zůstává v dostupnosti některých odborů KÚ (vzdálenost od hlavní budovy KÚ).</p>	2,3
6.1.4	<p>Výsledky týkající se produktů a služeb</p> <ul style="list-style-type: none"> a. jakost, spolehlivost, soulad s normami na jakost, práva uživatelů nebo občanů, b. doba vyřizování, kvalitní rady poskytované zák./občanovi. <p>Tyto otázky jsou řešeny v souladu se Zákoníkem práce (ZP) a případná provinění ze strany zaměstnanců KÚ jsou posuzována podle ZP.</p>	2,2
	Celkem	2

6.2 Ukazatelé měření orientovaných na zákazníka/občana

	Otázka	I.etapa
6.2.1	<p>Výsledky týkající se celkového obrazu organizace</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Počet oprávněných stížností a celkový počet stížností. b) Rozsah úsilí o zlepšení důvěry veřejnosti v organizaci a její služby a produkty. c) Doba vyřizování stížností. d) Počet intervencí od ombudsmana. e) Doba zpracování. 	2,1

	<p>f) Rozsah výcviku zaměstnanců, zaměřeného na efektivní a přátelskou komunikaci a jednání se zákazníky/občany.</p> <p>Počet stížností na chování a jednání zaměstnanců KÚ je minimální (v roce 2002 - 4 stížnosti, v roce 2003 – 3 stížnosti). Vedení KÚ by se mělo zaměřit na průběžný výcvik zaměstnanců pro efektivní a přátelskou komunikaci s občany (i se zaměstnanci KÚ).</p>	
6.2.2	<p>Výsledky týkající se angažovanosti zákazníků/občanů</p> <p>a. rozsah zapojení zainteresovaných stran do navrhování a poskytování služeb a produktů a/nebo do navrhování rozhodovacích procesů,</p> <p>b. návrhy – přijaté a zaznamenané,</p> <p>c. uplatňování a rozsah využívání nových a inovačních způsobů jednání se zákazníky/občany.</p> <p>Těžko zjistitelné, do jaké míry se tato angažovanost na jednotlivých odborech KÚ sleduje. Zaznamenávají se návrhy zastupitelů a stížnosti od občanů.</p>	2,0
6.2.3	<p>Výsledky týkající se produktů a služeb</p> <p>a. dodržování zveřejněných standardů pro služby (např. deklarací práv občanů),</p> <p>b. počet souborů vrácených zpět s chybami a/nebo případů vyžadujících kompenzaci,</p> <p>c. rozsah úsilí vynaloženého na zlepšení dostupnosti, přesnosti a transparentnosti informací (dle 106).</p> <p>KÚ na některých odborech sleduje výsledky týkající se produktů a služeb pro občany (tzv. chybovost rozhodnutí). V roce 2003 bylo na KÚ podáno 43 žádostí o informace podle zákona č. 106/1999 sb..</p>	2,6

KRITÉRIUM 7 PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY

	Subkritérium	Ø	Ø
7.1.	Výsledky spokojenosti pracovníků a měření motivace	1,9	2,1
7.2.	Ukazatele výsledků pracovníků	2,2	

7.1 Výsledky spokojenosti pracovníků a měření motivace

	Otázka	Letapa
7.1.1	<p>Výsledky týkající se celkové spokojenosti:</p> <p>a) s celkovým obrazem organizace,</p> <p>b) s celkovou výkonností organizace,</p> <p>c) s významností přínosů organizace společnosti,</p> <p>d) se vztahy organizace s občany a společností,</p> <p>e) s úrovní angažovanosti pracovníků v organizaci a</p>	1,8

	<p>v naplňování jejího poslání.</p> <p>KÚ spokojenost zaměstnanců mimo probíhající projekt CAF dosud nemapoval. Viz plán zlepšování.</p>	
7.1.2	<p>Výsledky týkající se spokojenosti s managementem a se systémem řízení:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. s vrcholovým vedením a se střední úrovní vedení org. (např. schopnost řídit org. a komunikovat) b. s dohodou o úkolech, se systémem hodnocení prac-ů, oceňování, stanovování krát. cílů a hodnocení výkonnosti, odměňování jednotlivců a týmů za jejich úsilí, c. se stanovením procesů organizace, d. s přístupem organizace ke změnám a modernizaci. <p>KÚ spokojenost zaměstnanců dosud nemapoval, otázky jsou diskutovány na poradách. Viz plán zlepšování.</p>	2,0
7.1.3	<p>Výsledky týkající se spokojenosti s prac. podmínkami:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. návrh pracoviště, b. pracovní prostředí a kultura organizace, c. rekreační zařízení, d. přístup k sociálním otázkám a otázkám ŽP e. řízení stejných příležitostí a slušné jednání v org. f. flexibilita pracovních hodin a možnost sladit práci s rodinným životem a osobními záležitostmi, g. způsob, jakým organizace řeší problémy pracovníků. <p>Spokojenost s pracovními podmínkami je rozdílná vzhledem k tomu, že KÚ prozatím sídlí ve čtyřech budovách s rozdílným prostředím. Předpokládá se, že po sloučení KÚ do dvou vlastních budov se spokojenost s pracovními podmínkami zvýší. Kritérium nebylo, stejně jako některá další, hodnoceno po jednotlivých částech, takto je celková známka nevypovídajícím průměrem.</p>	2,2
7.1.4	<p>Výsledky týkající se motivace a spokojenosti s pracovním růstem a rozvojem dovedností:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. management lidských zdrojů (např. výcvik a příležitosti pracovního růstu), b. motivace zaměstnanců, c. znalosti zaměstnanců o krátkodobých cílech org. d. ochota přijímat změny, e. ochota vyvíjet zvláštní úsilí při zvláštních okolnostech. <p>Do doby, než bude zaveden „služební zákon“, motivace zaměstnanců KÚ na profesní růst je slabá.</p>	1,8
7.1.5	<p>Výsledky týkající se spokojenosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. se zapojením do procesu rozhodování, b. se zapojením do činností zlepšování, c. s úrovní dialogu a poradenství. <p>KÚ spokojenost zaměstnanců dosud nemapoval. Viz plán zlepšování.</p>	1,9
	Celkem	1,9

7.2 Ukazatele výsledků pracovníků

	Otázka	Letapa
7.2.1	Výsledky související se spokojeností: <ul style="list-style-type: none"> a) úrovně absentérství a nemocnosti, b) počty úrazů c) úroveň fluktuace pracovníků, d) počet stížností, pracovních sporů, stávek atd. <p>Oddělení personálních věcí a vzdělávání eviduje počty úrazů na pracovišti, mapuje úroveň nemocnosti. Tyto jsou vyhodnocovány a zčásti porovnávány. U jednotlivých případů ad b), c) zkoumány konkrétní důvody.</p>	2,2
7.2.2	Výsledky související s výkonností: <ul style="list-style-type: none"> a) míra produktivity, b) výsledky hodnocení a/nebo oceňování (např. profesní ocenění) c) vazba mezi výkonností jednotlivce a jakostí služeb a produktů, d) výsledky ukazatelů výkonnosti jednotlivce. <p>Výkonnost se na odborech KÚ sleduje v rámci hodnocení zaměstnanců, ale celkově za KÚ se neporovnává.</p>	2,3
7.2.3	Výsledky týkající se rozvoje dovedností: <ul style="list-style-type: none"> a. účast na výcviku a rychlost úspěchu v činnostech výcviku, b. využívání rozpočtu nákladů na výcvik, c. využívání informační technologie zaměstnanci, d. důkaz o schopnosti jednat se zákazníky/občany a reagovat na jejich potřeby, e. rotace pracovníků uvnitř organizace (mobilita). <p>KÚ dodržuje rozpočet určený na výcvik zaměstnanců, zaměstnanci KÚ využívají informačních technologií. Při hodnocení se diskutovalo o názoru na vhodnost či nevhodnost rotace zaměstnanců uvnitř KÚ (nejednotný názor). Informační technologie je využívána ve velké míře, postoj zaměstnanců k možnosti rozvoje vlastních dovedností je velmi individuální.</p>	2,0
7.2.4	Výsledky týkající se motivace a angažovanosti: <ul style="list-style-type: none"> a. rychlost reakce na průzkumy pracovníků, b. účast v činnostech a schématech zlepšování (např. schémata zlepšovacích návrhů), c. účast na společenských událostech, využívání FKSP, rekreačních zařízení a pod. d. účast v interních diskusních skupinách, na setkáních s vyšším vedením nebo na setkáních všech pracovníků atd., e. ochota akceptovat změny, f. ochota vyvíjet zvláštní úsilí při zvláštních okolnostech. <p>KÚ prověřil, že zaměstnanci jsou ochotni vyvinout zvláštní úsilí při nepředvídatelných okolnostech (povodně 2002). Reakce zaměstnanců na výše uvedené otázky v běžných podmínkách jsou spíše věcí osobní iniciativy. Viz plán zlepšování.</p>	2,3
	Celkem	2,2

KRITÉRIUM 8 SPOLEČNOST - VÝSLEDKY

	Subkritérium	Ø	Ø
8.1.	Výsledky v oblasti sociální	2,1	2,1
8.2.	Výsledky v oblasti životního prostředí	2,1	

8.1 Výsledky v oblasti sociální

	Otázka	I.etapa
8.1.1	Dopad na místní, národní a mezinárodní ekonomiku a společnost. KÚ se prostřednictvím grantů, rozvojových projektů spolupodílí na rozvoji regionální politiky. KÚ je zřizovatel 248 příspěvkových organizací.	2,0
8.1.2	Kvalita a četnost vztahů s místními a sociálními partnery. Určení zaměstnanci KÚ se pravidelně setkávají s odborníky v rámci svoji odbornosti.	2,6
8.1.3	Etické chování organizace. Soulad s některými etickými principy je těžko měřitelný. Hodnotitelé se domnívají, že zaměstnanci KÚ se chovají podle všeobecné platných etických norem.	2,8
8.1.4	Zapojení se do společenství, v němž organizace působí, prostřednictvím podpory (finanční nebo jiné) místních a společenských činností (sociálních, ve vztahu k životnímu prostředí atd.). KÚ má propracován systém podpor, záští, grantů a mimořádných pomoci.	2,7
8.1.5	Podpora sociálně znevýhodněných (např. předávání pracovních zkušeností a poskytování pracovních míst). Ve velkém rozsahu je poskytována praxe nezaměstnaným absolventům škol.	2,0
8.1.6	Rozsah podpory vůči rozvojovým projektům třetího světa. Nelze hodnotit.	0
8.1.7	Povědomí lidí o vlivu organizace na kvalitu života občanů. Podvědomí vlivu KÚ na kvalitu života občanů je, ale neexistují žádná kritéria, která by to dokládala.	1,9
8.1.8	Rozsah podpory pro společenskou angažovanost jak občanů, tak pracovníků. Společenská angažovanost zaměstnanců KÚ i občanů je všestranně podporována. V kolektivní smlouvě je zahrnuto volno při dobrovolných odběrech krve, pro vedoucí dětských táborů a jiných aktivitách v obecném zájmu.	2,0
8.1.9	Druh pozornosti věnované tiskem. V regionálním tisku a televizi jsou prakticky denně články a reportáže o KÚ.	3,0
8.1.10	Míra, kterou organizace zavádí sociální změny do svých vlastních funkcí. KÚ nevyvíjí žádnou větší snahu o měřitelnou aktivitu v daném směru.	1,9
8.1.11	Programy na ochranu zdraví před riziky a nehodami. KÚ plní povinnosti dané zákonem.	1,0
	Celkem	2,1

8.2 Výsledky v oblasti životního prostředí

	Otázka	Letapa
8.2.1	Začlenění zásad trvalého rozvoje do procesu rozhodování (úspory energie, využívání obnovených zdrojů energie, celkové využívání energie atd.). V projektech, které jsou podporovány Jihočeským krajem, je velký význam těchto zásad, často jsou hlavním smyslem projektu. Na KÚ samém žádné aktivity v tomto směru vyvíjeny nejsou.	1,9
8.2.2	Snižování odpadů a obalů. O aktivitách na KÚ nejsou zaměstnanci dostatečně informováni a hodnotící tým posoudil tyto aktivity nízkým hodnocením.	1,9
8.2.3	Využívání recyklovaných materiálů. KÚ se snaží využívat recyklovaný materiál s ohledem na dostupnost a finanční dostupnost těchto materiálů. KÚ se přihlásil k iniciativě „šetrného papírování“.	2,2
8.2.4	Propagování takových druhů dopravy, které jsou šetrné k životnímu prostředí (např. veřejná doprava, společné používání vozidel a jízdní kola). KÚ je velkým iniciátorem šetrné dopravy (cyklobusy). Sám ve svých předpisech pamatuje na vhodné využívání vozidel při služebních cestách. V praxi ne vždy dodržováno.	2,1
8.2.5	Úroveň shody s normami pro životní prostředí, hygiena. Příslušné odbory KÚ sledují a vyhodnocují shodu s příslušnými normami.	2,0
8.2.6	Snaha snižovat škodlivé činnosti nebo škody způsobené organizací nebo zajišťovat ochranu a bezpečnost občanů. V poslední době je otázka úložiště nebezpečného (jaderného) odpadu. Snaha KÚ v oblasti snižování škodlivé činnosti navenek je velká. KÚ je umístěno v moderních prostorách bez ekologického zatížení pro okolí.	2,6
8.2.7	Opatření ke snižování hluku. Na KÚ v rámci příslušných projektů (doprava apod.). V samotné budově KÚ je vidět snaha o řešení.	1,8
8.2.8	Zohledňování ochrany životního prostředí a přírody v procesu rozhodování (např. konstrukce budov). V rámci příslušných projektů probíhá mnoho jednání. Prvek zohledňování ochrany životního prostředí je jeho součástí.	2,0
	Celkem	2,1

KRITÉRIUM 9
KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

	Subkritérium	Ø	Ø
9.1.	Trendy výsledků organizace při dosahování cílů	2,2	
9.2.	Finanční výkonnost	2,6	

9.1 Trendy výsledků organizace při dosahování cílů

	Otázka	I. etap a
9.1.1	<p>Externí výsledky:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. rozsah, ve kterém jsou záměry dosahovány, pokud jde o výstup (poskytování produktů a služeb) a důsledek (dopad na společnost), b. zlepšená jakost poskytovaných služeb nebo produktů, c. nákladová efektivnost (výsledky dosažené při nejnižších možných nákladech), d. účinnost e. výsledky kontrol a auditů, f. výsledky účasti v soutěžích a cenách za jakost, g. výsledky činností benchmarkingu. <p>Ad a) V oblasti přenesené působnosti zákonný rozsah. V dalších otázkách odpovídají výstupy necelým čtyř letům existence KÚ</p> <p>Ad b) Na základě analýz, zkušeností a nových informací je snaha o stálé zvyšování jakosti</p> <p>Ad c) Je předmětem průběžného hodnocení a diskuse</p> <p>Ad d) Viz bod b)</p> <p>Ad f) Dobré umístění v soutěži webových stránek</p> <p>Ad g) Benchmarking se uplatňuje na poradách v rámci celé ČR, a to na mnoha úrovních (ředitelé KÚ, hejtmani, kriz. štáb, jednotlivé odbory). Výměna zkušeností má jak koncepční význam, tak i významně šetří finanční prostředky.</p>	2,2
9.1.2	<p>Interní výsledky:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. důkaz o angažovanosti všech zainteresovaných stran v organizaci, b. důkaz o schopnosti plnit a vyrovnávat potřeby všech zainteresovaných stran, c. důkaz o úspěchu při zlepšování a inovování strategií, struktury a/nebo procesů organizace, d. důkaz o lepším využívání informační technologie (při řízení interních poznatků a/nebo při interní a externí komunikaci a síťovém informačním propojení), e. důkaz o (zvýšené) shodě s normami na jakost, s právy uživatelů a občanů. 	2,2

	V těchto oblastech neexistuje zatím na KÚ měřitelné kritérium, jako důkazy je možno vidět každodenní výsledky práce KÚ.	
	Celkem	2,2

9.2 Finanční výkonnost

	Otázka	I.etapa
9.2.1	<p>Míra hospodaření (šetření):</p> <ul style="list-style-type: none"> a. míra, kterou jsou plněny finanční rozpočty b. míra, kterou jsou plněny finanční záměry c. důkaz o schopnosti plnit a vyrovnávat finanční zájmy všech zainteresovaných stran d. opatření pro efektivní využívání provozních finančních prostředků (aby se zabránilo překročení jakéhokoli úvěrového limitu nebo nevyužívání zdrojů) e. rozsah činností tvořících příjmy f. četnost a výsledky finančních auditů a kontrol (interní a externí) g. opatření pro obezřetný a riziko si uvědomující finanční management <p>Ad a) proces plnění, sledování a kontroly rozpočtu je nepřetržitý Ad b) záleží na platné legislativě (rozpočtové určení daní) Ad c) zájmy zainteresovaných stran často nesouhlasí s vlastní představou, požadavky musí projít posouzením, nehledě na finanční limity Ad d) v rámci platné legislativy a kontrolní činnosti Ad e) viz ad b) hospodářská činnost v oblasti vzdělávání a pronajímání prostor Ad f) externí audit (1 x ročně), kontrolní činnost na základě plánů na všech úrovních (centrální orgány, plán kontrolní činnosti KÚ – sestavován 1 x za 6 měsíců). Výsledky vyhodnocovány a předkládány řediteli KÚ a 2 x ročně Radě kraje. Nápravná opatření jsou předmětem úkolů a následných kontrol Ad g) Opatřením je již výběr managementu, jeho stálé vzdělávání, víceúrovňová kontrola, nedostatky se promítají do hodnocení zaměstnanců, jsou projednávány na poradách vedení KÚ a eventuálně řešeny dle ZP.</p>	2,6