

## MATERIÁL BEZ OSOBNÍCH ÚDAJŮ



## MĚSTSKÝ ÚŘAD ŽĎÁR NAD SÁZAVOU

## MATERIÁL PRO RADU MĚSTA č. 38

DNE: 21.03.2016

JEDNACÍ ČÍSLO: 559/2016/PK

<b>NÁZEV:</b>		
Projekt „Hodnoty, odpovědnost, etika a rozvoj zaměstnanců MěÚ Žďár nad Sázavou“		
<b>ANOTACE:</b>		
Projekt k zavedení konceptu Společenské odpovědnosti a Etického kodexu MěÚ, k podpoře aktivit pro trvalé zefektivňování systému řízení lidských zdrojů a rozvoj zaměstnanců MěÚ. Projekt navazuje na od roku 2010 realizované aktivity minulých projektů s cílem další podpory kvality poskytovaných veřejných služeb.		
<b>NÁVRH USNESENÍ:</b>		
Rada města po projednání <b>schvaluje</b> realizaci projektu „Hodnoty, odpovědnost, etika a rozvoj zaměstnanců MěÚ Žďár nad Sázavou“ a podání žádosti o dotaci z Operačního programu zaměstnanost, <b>souhlasí</b> se způsobem financování spoluúčasti z položky rozpočtu – limit věcných výdajů na místní správu a <b>pověřuje</b> starostu k podpisu dokumentů k dotaci.		
Starosta města:	Místostarosta města:	Tajemník MěÚ:
Odbor majetkoprávní:	Odbor ST a vnitřních věcí:	Odbor finanční:
Odbor komunál. služeb + TSBM:	Odbor rozvoje a územního plánování:	Odbor stavební:
Odbor školství, kultury a sportu:	Odbor sociální:	Odbor živnostenský:
Odbor dopravy:	Odbor životního prostředí:	Odd. správy měst. lesů a ryb.:
Oddělení informatiky:	Odd. fin. kontroly a inter. auditu	Městská policie
Projektový koordinátor:	Krizové řízení:	
<b>Zpracoval:</b> Projektový koordinátor	<b>Předkládá:</b>	

**Název materiálu:** Projekt „Hodnoty, odpovědnost, etika a rozvoj zaměstnanců MěÚ Žďár nad Sázavou“

Počet stran: 9

Počet příloh: 1

### **Popis**

MPSV ČR vyhlásilo výzvu č. 33 z Operačního programu zaměstnanost k předkládání grantových projektů, která je vhodná pro získání dotačního zdroje pro připravovaný projekt Městského úřadu s názvem „**Hodnoty, odpovědnost, etika a rozvoj zaměstnanců MěÚ Žďár nad Sázavou**“. Realizace projektu bude navazovat na od roku 2010 realizované projekty z OP LZZ s cílem dalšího rozvoje efektivity výkonu územní veřejné správy, veřejných služeb a podpory řízení lidských zdrojů na MěÚ Žďár nad Sázavou.

### Parametry projektu:

- termín realizace: 04/2017 – 03/2019 (2 roky)
- náklady projektu: celkové rozpočtované náklady 3 793 360 Kč  
financování: dotace 95% - 3 603 692 Kč  
vlastní zdroje 5% - 189 668 Kč – bude hrazeno z položky rozpočtu – limit věcných výdajů na místní správu
- cílová skupina: zaměstnanci MěÚ, zastupitelé města
- aktivity projektu:
  - o Implementace systému Společenské odpovědnosti do organizace a navázání na procesní řízení Městského úřadu.
  - o Zavedení Etického kodexu jako součást komunikace s veřejností a kultury organizace
  - o Rozvoj moderních metod řízení lidských zdrojů vedoucích zaměstnanců a zvýšení kvalifikace zaměstnanců v oblasti komunikace s veřejností

Bližší popis projektu je uveden v příloze tohoto materiálu.

### **Geneze případu**

---

### **Varianty návrhu usnesení**

Rada města po projednání **schvaluje / neschvaluje** realizaci projektu „Hodnoty, odpovědnost, etika a rozvoj zaměstnanců MěÚ Žďár nad Sázavou“ a podání žádosti o dotaci z Operačního programu zaměstnanost, **souhlasí / nesouhlasí** se způsobem financování spoluúčasti z položky rozpočtu – limit věcných výdajů na místní správu a **pověřuje / nepověřuje** starostu k podpisu dokumentů k dotaci.

### **Doporučení předkladatele**

PK doporučuje RM schválení projektu a podání žádosti o dotaci na tento projekt.

### **Stanoviska**

Odbor sekretariát tajemníka a vnitřních věcí doporučuje projekt k realizaci.



# Nový „měkký“ projekt MěÚ Žďár nad Sázavou z Operačního programu zaměstnanost (OPZ)

**Název projektu:**

**Hodnoty, odpovědnost, etika a rozvoj zaměstnanců MěÚ Žďár nad Sázavou**

*(Interní název: Projekt č. 8, žlutý)*

**Termín realizace:**

2 roky, 04/2017 – 03/2019

**Charakteristika cílů projektu:**

- **Zavést systém Společenské odpovědnosti organizace a navázat jej na procesní řízení Městského úřadu.**
- **Doplnit Standardy zákaznické orientace a Standardy komunikace s veřejností a médii, ale také podporovat žádoucí hodnoty a postupy v organizaci formou Etického kodexu.**
- **Podpořit vedoucí zaměstnance k používání moderních metod ŘLZ a současně pomoci všem zaměstnancům v poznání moderních přístupů a forem rozvoje v rámci trvalého zefektivňování systému ŘLZ**

**Popis projektu:**

Zástupci města Žďáru nad Sázavou jsou si vědomi toho, že kompetentní a efektivní veřejná správa na obecní úrovni je nezbytným předpokladem k trvalému rozvoji služeb pro občany a k úspěšnému naplnění cílů vycházejících ze Strategického rozvoje veřejné správy ČR 2014 -2020, kterými jsou např. zvýšení efektivity, odbornosti a transparentnosti veřejné správy, boj proti korupci a další.

Tento projekt pomůže k naplňování uvedených cílů této strategie. Projekt současně navazuje na to, co bylo již na MěÚ Žďár nad Sázavou (dále také jen MěÚ) realizováno díky minulým projektům podpořených z OP LZZ. I tento projekt bude moci být realizován jen za předpokladu získání finanční podpory z OPZ, neboť finanční možnosti města jsou z pohledu těchto aktivit značně omezené.

Projekt je členěn do třech klíčových aktivit.

## **1) KA01 - Společenská odpovědnost organizace – jako další nástroj strategického řízení**

Městský úřad Žďár nad Sázavou (dále také MěÚ) má za sebou dvě Sebehodnotící zprávy CAF, včetně akčních plánů (2014, 2015) a v rámci hodnocení jednotlivých kritérií a návrhů na zlepšení CAF tým

opakovaně narazil na oblasti, které by mohla efektivně řešit implementace konceptu Společenské odpovědnosti (CSR).

Tato KA01 tedy řeší implementaci konceptu CSR do organizace, kdy v počáteční fázi dojde k představení jeho principů a postupů, a to všem zainteresovaným osobám (zaměstnanci MěÚ a zastupitelé města). Dále bude sestaven tým pro Společenskou odpovědnost (CSR tým), který bude složen se zaměstnanců napříč MěÚ, vč. zastoupení stávajících týmů (proklientsky zaměřeného I + E týmu a CAF týmu) a vedoucích odborů a oddělení.

Koncept CSR, tedy vzniklá dlouhodobá strategie (environmentální, ekonomická a sociální) vycházející ze zhodnocení stávajícího stavu, se dále stane součástí procesního modelu v rámci strategického řízení organizace. V závěrečné fázi budou výstupy opět představeny všem zainteresovaným osobám.

Cílová skupina: všichni zaměstnanci MěÚ (120 osob) + zastupitelé města (27 osob)

Výstup: Zavedený systém společenské odpovědnosti (koncepce), včetně implementace do procesního řízení MěÚ

## **2) KA02 - Etický kodex jako součást komunikace s veřejností a kultury organizace**

V návaznosti na výzvu podporovanou aktivitu týkající se profesionalizace veřejné správy prostřednictvím zvyšování znalostí a dovedností pracovníků a rozvoje přístupů v oblasti lidských zdrojů ve veřejné správě, se městský úřad Žďár nad Sázavou rozhodl implementovat Etický kodex, jenž by shrnoval a vhodně doplnil doposud nastavené standardy. (2 klíčové dokumenty - Standardy zákaznické orientace a Standardy komunikace s veřejností a médii jsou uvedeny v příloze žádosti).

Projekt v této aktivitě řeší v první fázi tvorbu etického kodexu. Nejprve dojde k zanalyzování stávajících platných dokumentů a strategií MěÚ v čele se základními hodnotami a vizí MěÚ, vše ve vztahu ke komunikaci s veřejností. Následně dojde k analýze hodnot MěÚ formou dotazníku a rozhovorů s vedoucími a vybranými zaměstnanci. Na samotné tvorbě etického kodexu, s ohledem na výše popsané analýzy, se pak budou podílet vedoucí pracovníci MěÚ.

V druhé fázi potom budou zaměstnanci, vedoucí odborů a oddělení seznámeni se vzniklou podobou Etického kodexu jako s dalším strategickým dokumentem nejen v oblasti komunikace s veřejností, včetně seznámeni s pojmy a principy jakou jsou morálka, etika, hodnoty, odpovědnost a dalšími, které směřují k podpoře atmosféry důvěry a důvěryhodnosti organizace navenek. V rámci tohoto tématu bude dále pozornost věnována korupci, její prevenci popřípadě intervenci.

Cílová skupina: všichni zaměstnanci MěÚ ( 120 osob)

Výstup: Etický kodex MěÚ Žďár nad Sázavou

## **3) KA03 - Rozvoj moderních metod řízení lidských zdrojů vedoucích zaměstnanců a zvýšení kvalifikace zaměstnanců v oblasti komunikace s veřejností**

V návaznosti na výzvu podporovanou aktivitu (cíl 4.1.2) týkající se podpory moderních metod řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a zvýšení kvalifikace pracovníků v oblasti komunikace s veřejností se

městský úřad Žďár nad Sázavou rozhodl navázat na dříve realizované projekty k rozvoji ŘLZ podpořených z OP LZZ v roce 2010-2014.

Tato klíčová aktivita bude realizována ve dvou liniích.

1. Konkrétně jde o aktivitu směřující k podpoře rozvoje vedoucích zaměstnanců, motivaci vedoucích k rozvoji podřízených zaměstnanců, základních principech leadershipu, koučování, mentoringu a teambuildingových prvků, ale také rozvoji zaměstnanců jako součásti jejich hodnocení.
2. V druhé linii projekt počítá s podporou všech zaměstnanců (včetně vedoucích) v rámci naplňování individuálních cílů rozvoje směřujících k zvyšování kvality komunikace s veřejností. Moderními formami přístupu k rozvoji lidských zdrojů jako jsou např. individuální konzultace, skupinové konzultace, tréninky, workshopy, rozvojové skupiny, stáže atd., budeme usilovat o zvýšení nejen znalostí, ale také dovedností a postojů zaměstnanců MěÚ v rámci komunikace.

Této aktivitě bude předcházet analýza a případná aktualizace Individuálních plánů rozvoje (dále také jako IPR), které vznikly jako výstup posledního projektu v roce 2015 a společně se Strategií řízení lidských zdrojů MěÚ Žďár nad Sázavou, konkrétně s Metodikou rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, jsou klíčovými dokumenty určujícími směřování přístupu k ŘLZ a zvyšování jejich kvalifikace. V příloze žádosti o dotaci jsou uvedeny 3 klíčové dokumenty – IPR, Strategie řízení lidských zdrojů a Metodika rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, jež upravují systém vzdělávání a koncepci řízení lidských zdrojů na MěÚ a ze kterých vyplývá potřebnost realizace projektu.

Projekt tedy v této aktivitě bude nejprve řešit aktualizaci IPR. Následně budou formou podpory a konzultací na linii jednak vedoucích pracovníků (celkem 20 dnů), ale i u ostatních zaměstnanců (celkem 60 dnů), implementovány moderní přístupy ŘLZ (rozvoj, motivace, ...).

Cílem aktivity bude naučit vedoucí používat moderní metody ŘLZ a současně pomoci všem zaměstnancům ve zvýšení kvality komunikace s veřejností, jakožto klíčovým posláním samotné činnosti MěÚ Žďár nad Sázavou, tak jak mu určuje jeho vize – *„Chceme být úřadem, který je otevřený potřebám našich klientů a zaměstnanců. Místem, kde se setkáte s profesionálními a vstřícnými lidmi, kde trvale usilujeme o zlepšování služeb, které Vám poskytujeme.“*

Cílová skupina: zaměstnanci MěÚ (107 osob se zpracovaným IPR, poznámka: u ostatních osob nebyly dříve definovány rozvojové cíle)

Výstup: Metodika motivace k profesnímu růstu zaměstnanců MěÚ a rozvoje jako součásti hodnocení zaměstnanců

#### **Zdůvodnění potřebnosti projektu:**

V návaznosti na dříve realizované projekty (od roku 2010) *„Zvyšování výkonnosti, kvality, efektivit a transparentnosti služeb a klíčových procesů MěÚ Žďár nad Sázavou“*, *„Řízení lidských zdrojů - MěÚ Žďár nad Sázavou“* a *„Efektivní řízení, rozvoj a otevřenost - MěÚ Žďár nad Sázavou“* se Městský úřad Žďár nad Sázavou rozhodl pokračovat v započatých aktivitách směřujících k vyšší efektivitě veřejné správy a dále je rozvíjet.

Potřebnost projektu je dána hlavně návazností na zavedený systém kvality CAF a další rozvoj v otázce společenské odpovědnosti, dále pak potřebou nastavení systémových pravidel v podobě chybějícího Etického kodexu organizace a konečně potřebou dále pracovat na rozvoji lidských zdrojů MěÚ i ve vztahu ke komunikaci s veřejností a ve vztahu k nastavené strategii a Individuálním plánům rozvoje zaměstnanců (IPR).

Dříve realizované projekty z OP LZZ na MěÚ se setkaly s velkým zájmem zaměstnanců a většina z nich se aktivně zapojila (za období 2010 – 2015 byly realizovány 4 projekty podpořené z OP LZZ). Lze tedy předpokládat, že zájem zaměstnanců o zapojení do předkládaného projektu bude opět velký a aktivně se zapojí až 70% z nich.

Aktivita KA01 vychází zejména z realizace sebehodnocení dle metody CAF. Městský úřad má za sebou dvě Sebehodnotící zprávy včetně akčních plánů (2014, 2015) a v rámci hodnocení jednotlivých kritérií a návrhů na zlepšení CAF tým opakovaně narazil na oblasti, které by mohla efektivně řešit implementace konceptu Společenské odpovědnosti (CSR). Dalším důvodem je také to, že by v rámci této aktivity šel úřad rád příkladem pro další organizace a subjekty ve městě.

Aktivita KA02 také vychází z oněch hodnot a její výstup v podobě Etického kodexu by měl zajistit udržení prosazovaných hodnot a dále by se Etický kodex měl stát součástí Standardů zákaznické orientace a Standardů komunikace s veřejností a médii, které jsou výstupy z minulých projektů (viz. příloha žádosti). Městský úřad Žďár nad Sázavou chce i nadále budovat dobré jméno u klientů, ale také spokojenost zaměstnanců.

Aktivita KA03, jak již bylo uvedeno výše, navazuje na Individuální plány rozvoje všech zaměstnanců s vazbou na komunikaci s veřejností a Metodiku rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, jež jsou výstupem z posledního realizovaného projektu. (viz. příloha žádosti). Úřad si již v počátcích realizace projektů v rámci strategických pilířů dříve nastavené vize MěÚ a na základě hodnot, které chce prosazovat, stanovil jako jeden ze tří hlavních pilířů Zaměstnanec jako motivované profesionály. Za dobu realizace dílčích projektových aktivit se úřad přesvědčil, že rozvoj zaměstnanců nemusí vést pouze k jejich vyšší profesionalitě např. v oblasti komunikace s veřejností, ale v nemalé míře také k jejich motivaci.

### **Inovativnost projektu:**

Městský úřad Žďár nad Sázavou získal v roce 2013 cenu HREA EXCELLENCE AWARD. Tento úspěch je vyústěním dlouhodobé a kontinuální práce na kvalitě veřejných služeb, která ovšem stále ctí hodnoty jimiž jsou například odpovědnost ke kolegům a klientům, respekt, otevřená komunikace, důvěra apod. To je velmi pravděpodobně i důvodem, že zaměstnanci úřadu ve velké míře nadále „chtějí“ a jsou připraveni se nad rámec svých každodenních činností rozvíjet, zapojit a být součástí další cesty za kvalitou, ve které spatřují smysl. Především toto považujeme ve veřejné správě za inovativní, zatím zřejmě také odlišné od většiny organizací veřejné správy a realizace předkládaného projektu nám pomůže v této práci pokračovat.

### **Cílové skupiny:**

- zaměstnanci MěÚ,

- zastupitelé města.

### Harmonogram projektu:

*Poznámka: 1 den = 8 hodin*

1) KA01 - Společenská odpovědnost organizace – jako další nástroj strategického řízení MěÚ

<b>06/2017 – 08/2017</b>	vzdělávání - představení konceptu Společenské odpovědnosti všem zaměstnancům MěÚ a zastupitelům města (5 x 1 den)
<b>09/2017</b>	sestavení týmu pro Společenskou odpovědnost (CSR týmu), vzdělávání týmu - podrobnější seznámení s metodou CSR, jak implementovat (2 dny)
<b>10/2017 – 11/2018</b>	implementace Společenské odpovědnosti do MěÚ Žďár nad Sázavou (vč. workshopu CSR týmu – 10 dnů)
<b>12/2018 – 01/2019</b>	vzdělávání - představení výstupů všem zaměstnancům MěÚ a zastupitelům města (5 x 1 den)
<b>02/2019 – 03/2019</b>	zavedení systému CSR do procesního řízení úřadu (2 dny)

2) KA02 - Etický kodex jako součást komunikace s veřejností a kultury organizace

<b>06/2017 – 03/2018</b>	tvorba Etického kodexu napříč úřadem za participace zaměstnanců (analýza dokumentů a strategií, dotazníkové šetření, rozhovory s vybranými zaměstnanci – 40 hodin)
<b>09/2017 – 12/2018</b>	tvorba finálního Etického kodexu s vedoucími zaměstnanci (5 dnů)
<b>01/2019 – 03/2019</b>	vzdělávání pro zaměstnance MěÚ – seznámení s problematikou a novým Etickým kodexem, zapracování připomínek, formální ověření znalostí účastníků formou testu, získání certifikátu (5 x 1 den)

3) Rozvoj moderních metod řízení lidských zdrojů vedoucích zaměstnanců a zvýšení kvalifikace zaměstnanců v oblasti komunikace s veřejností

a) linie 1 - podpora manažerských metod řízení směřujících k rozvoji zaměstnanců u vedoucích pracovníků (13 osob)

b) linie 2 - podpora všech zaměstnanců (včetně vedoucích) směřujících k zvyšování kvality komunikace s veřejností.

**06/2017 – 08/2017** analýza a aktualizace Individuálních plánů rozvoje (IPR) zaměstnanců (107), stanovení metod a přístupů vedoucích k jejich naplňování

**09/2017 – 12/2018** realizace aktivit vedoucích k naplňování IPR

*vedoucí odborů a oddělení:*

- 10 dnů individuální podpory a konzultací
- 10 dnů skupinové podpory, rozvojových skupin, tréninkových skupin a workshopů

Témata: rozvoj zaměstnanců pomocí manažerských nástrojů (leadership, koučování, metoda Kaizen apod.), jak motivovat podřízené zaměstnance k rozvoji, rozvoj zaměstnanců jako součást hodnocení zaměstnanců.

*zaměstnanci:*

- 30 dnů individuální podpory a konzultací (v průměru 2,25 hodiny na 1 osobu)
- 30 dnů skupinové podpory, rozvojových skupin, tréninkových skupin a workshopů (předpoklad 10-ti oblastí á 3 dny)

Témata určí Individuální plány rozvoje, z nichž budou vybrány všechny cíle, které v dlouhodobé perspektivě rozvoje zaměstnanců povedou ke zkvalitňování komunikace s veřejností, a to získáváním potřebných znalostí a dovedností a budováním žádoucích postojů (viz. příloha žádosti). Forma individuálních podpor a konzultací a forma skupinových podpor je takto definována s ohledem na rozdílné potřeby a preference v rámci forem rozvoje jednotlivých zaměstnanců. Také u různých cílů rozvoje se jeho nejefektivnější podoba může lišit a často tomu tak je. Proto jsou zvoleny tyto dva druhy podpor a v rámci prvotní analýzy IPR bude ve spolupráci s dotčenými zaměstnanci zvolena optimální forma.

**01/2019 – 03/2019** Metodika motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoje jako součásti hodnocení zaměstnanců, vyhodnocení a aktualizace IPR

**Realizační tým:**

- odborný garant – (spolupráce s odbory MěÚ napříč úřadem)
- dobrovolný tým pro společenskou odpovědnost (CSR tým) – maximálně 10 zaměstnanců MěÚ, včetně zastoupení stávajících týmů (proklientsky zaměřeného I + E týmu a CAF týmu) a vedoucích odborů a oddělení.
- projektový pracovník
- finanční manažerka



## **Rozpočet projektu:**

**Celkové náklady:** 3 793 360 Kč (dotace 95% - 3 603 692 Kč, zdroje vlastní 5% - 189 668 Kč budou hrazeny z položky rozpočtu – limit věcných výdajů na místní správu)

z toho:

náklady na aktivity projektu (nákup služeb):

- 1) Společenská odpovědnost organizace: 508 000 Kč
  - 5 x 1 den vzdělávání
  - 2 dny sestavení týmu a podrobné zaškolení
  - 10 pracovních dnů CSR týmu
  - 5 x 1 den vzdělávání finální
  - 2 dny implementace do procesního řízení
  
- 2) Etický kodex jako součást kultury organizace: 210 000 Kč
  - 40 hodin – rozhovory s vybranými zaměstnanci k analýze.
  - 5 dnů – tvorba Etického kodexu vedoucími zaměstnanci.
  - 5 x 1 den vzdělávání – Etický kodex.
  
- 3) Rozvoj zaměstnanců v návaznosti na jejich Individuální plány rozvoje: 1 068 500 Kč
  - Analýzy a aktualizace IPR, stanovení metod a přístupů vedoucích k jejich naplňování.
  - 10 dnů individuální podpory pro vedoucí odborů a oddělení.
  - 10 dnů skupinové podpory pro vedoucí odborů a oddělení.
  - 30 dnů individuální podpory pro zaměstnance.
  - 30 dnů skupinové podpory pro zaměstnance.
  - Vyhodnocení a aktualizace IPR.
  - Metodika motivace k profesnímu růstu zaměstnanců a rozvoje jako součásti hodnocení zaměstnanců.

přímá podpora – mzdové náhrady za zaměstnance: 535 344 Kč

osobní náklady: 707 520 Kč

nákup zařízení: 5 324 Kč

nepřímé náklady dle OPZ: 758 672 Kč

## **Hodnoty indikátorů:**

počet účastníků s podporou min. 40 hodin      84      (70% ze 120 zaměstnanců)

počet nově vytvořených produktů                      3                      Etický kodex, Koncept společenské odpovědnosti, Metodika motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoje jako součásti hodnocení zaměstnanců

**Výběrová řízení:**

- VŘ1 – zajištění realizace projektu – služba – VZMR

**Publicita:**

- web,
- samolepky,
- tisková zpráva,
- letáky,
- bloky,
- propisky,
- vyvěšení vlajky EU.