



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

**Evaluace Strategie uplatňování  
principu rovnosti v podmínkách  
Krajského úřadu Kraje Vysočina**

Realizováno v rámci projektu reg. č.  
CZ.03.1.51/0.0/0.0/15\_027/0003059  
Z teorie do praxe - rovnost a sladování  
v podmínkách Krajského úřadu Kraje  
Vysočina

Datum vydání: 21. 12. 2017

BDO Audit s. r. o.  
Olbrachtova 1980/5  
140 00 Praha 4

Tel.: +420 241 046 111

Fax: +420 241 046 221

[www.bdo.cz](http://www.bdo.cz)



## OBSAH

<b>1. Seznam zkratk</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Shrnutí evaluace Strategie a doporučení</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Shrnutí průběhu evaluace Strategie</b> .....	<b>7</b>
3.1 Poděkování.....	7
3.2 Východiska evaluace.....	7
3.2.1 Předmět evaluace .....	7
3.2.2 Evaluační tým .....	7
3.3 Metodika evaluace .....	8
3.3.1 Dotazníkové šetření .....	8
3.3.2 Individuální a skupinové rozhovory .....	9
3.3.3 Kritéria pro hodnocení analytické části 1 .....	9
3.3.4 Kritéria pro hodnocení analytické části 2 .....	10
<b>4. Analytická část 1 relevance</b> .....	<b>11</b>
4.1 Analýza obsahu Strategie .....	11
4.1.1 Úvod Strategie .....	11
4.1.2 Manažerský souhrn Strategie.....	12
4.1.3 Analýza výchozího stavu.....	12
4.2 Zhodnocení analytické části 1 relevance .....	16
<b>5. Analytická část 2 Hodnocení programové části</b> .....	<b>19</b>
5.1.1 Priorita 1: Každodenní život (procesy) .....	20
5.1.2 Priorita 2 Udržitelnost (finance) .....	24
5.1.3 Priorita 3: Profesionalita (učení se růst).....	26
5.1.4 Priorita 4: Atraktivní kraj (zákazníci) .....	32
5.2 Zhodnocení analytické části 2 Shrnutí Hodnocení programové části .....	36
<b>6. Seznam analyzovaných dokumentů</b> .....	<b>40</b>
<b>7. Doporučená literatura</b> .....	<b>42</b>



## 1. SEZNAM ZKRATEK

Zkratka	Pojem
Audit	Audit rovných příležitostí a oblastí vytváření příležitostí pro sladování osobního a pracovního života zaměstnankyň a zaměstnanců v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina
Audit rovných příležitostí	Audit rovných příležitostí a oblastí vytváření příležitostí pro sladování osobního a pracovního života zaměstnankyň a zaměstnanců v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina
EO	Evaluální otázka
KrÚ	Krajský úřad Kraje Vysočina
Odd. ŘLZ	Oddělení řízení lidských zdrojů (Krajského úřadu Kraje Vysočina)
OZP	Osoba se zdravotním postižením
PS Péče	Pracovní skupina Péče o zaměstnankyně a zaměstnance
Sladování	Sladování osobního a pracovního života
Strategie	Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu kraje Vysočina
Respondent/ka	Respondent a respondentka
Výroční zpráva	Výroční zpráva v oblasti rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina pro rok 2016
Zaměstnanec/kyně	Zaměstnanec a zaměstnankyně



## 2. SHRNU TÍ EVALUACE STRATEGIE A DOPORUČENÍ

Evaluace Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu kraje Vysočina je dílčím výstupem zakázky Odborné služby v oblasti rovných příležitostí II, která je součástí projektu Z teorie do praxe - rovnost a sladování v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina financovaného z Evropského sociálního fondu Operačního programu Zaměstnanost (registrační číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/15\_027/0003059).

Evaluace byla rozdělena na dvě analytické části. První se věnovala otázce relevance Strategie, tedy nastavení cílů, priorit a vize Strategie ve vazbě na identifikované slabé a silné stránky, stejně jako příležitosti a hrozby definované ve SWOT analýze. Druhá analytická část hodnotila stav naplňování aktivit a projektů, resp. dopad realizovaných aktivit na stanovené cíle čtyř priorit Strategie. Pro každou analytickou část byla zvolena jedna evaluační otázka. Evaluační otázka č. 1 se týkala zhodnocení relevantnosti dokumentů a analýzy výchozího stavu obsažené ve Strategii s aktuálním stavem k referenčnímu datu 30. 11. 2017.

**Evaluační otázka č. 1:** Došlo k nějakým změnám na KrÚ (změny dokumentů) či v situaci cílových skupin (zaměstnanci/kyně)? Je možné a užitečné na tyto změny reagovat úpravou nebo doplněním Strategie?

K referenčnímu datu 30. 11. 2017 se vztahovala i evaluační otázka č. 2, která řešila, zda stávající stav realizace aktivit má reálný dopad na cíle stanovené u jednotlivých priorit.

**Evaluační otázka č. 2:** Je současný stav realizace Strategie (zejména na úrovni naplňování jednotlivých aktivit ke čtyřem prioritám) relevantní vůči cílům Strategie?

Při stanovení evaluačních otázek a následného průběhu hodnocení vycházel evaluátor z doporučení Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj a zejména studie A Strategic Evaluation Framework for Local Development Strategies in the Czech Republic a Strategický hodnotící rámec pro strategie místního rozvoje v České republice v pilotních regionech.

Pro účely evaluace Strategie byla použita jak obsahová analýza dokumentů poskytnutých zadavatelem, tak dotazníkové šetření a terénní šetření na místě formou skupinových a individuálních rozhovorů.

### Shrnutí analytické části 1 relevance

Správnost zvolené vize a hlavního cíle je kodifikována v hlavních dokumentech úřadu a je navíc podložena aktivní činností Pracovní skupiny Péče o zaměstnankyně a zaměstnance. Strategie respektuje strukturu výchozí analýzy, SWOT analýza, následně priority, cíle, opatření a aktivity, a plně tak odpovídá doporučení procesu strategického plánování a metodám strategického řízení dle doporučení pro města, obce regiony.

Původní Strategie přijatá v roce 2016 byla v části výchozí analýza doplněna přijetím Výroční zprávy za rok 2016, která velmi správně tematizuje a hodnotí aktivity, které KrÚ jako zaměstnavatel pro své zaměstnané připravuje.

Souhrnná SWOT analýza Strategie byla zkoumána na základě analýzy dat Výroční zprávy a Závěrečné zprávy auditu rovných příležitostí. Všechny položky byly potvrzeny jako platné, nebylo navrženo žádné přeformulování nebo doplnění SWOT analýzy.



U všech čtyř priorit, na ně navázaných cílů a definovaných opatření bylo konstatováno, že jsou v souladu s problémy a příležitostmi vyplývajícími ze SWOT analýzy.

Evaluace doporučuje při zpracování Výroční zprávy za rok 2017 a následující roky sladit názvy Výroční zprávy a Strategie, aby bylo jasné, že jsou oba dokumenty propojeny, což přispěje k snadnějšímu pochopení a přijetí obou dokumentů zaměstnanými.

Evaluace považuje Strategii za velice kvalitní nástroj realizace politiky rovných příležitostí na KrÚ.

Odpověď na evaluační otázku č. 1:

- ▶ zásadní změna týkající se dokumentace proběhla vypracováním Výroční zprávy za rok 2016, která pomocí statistických dat popsala zaměstnaneckou populaci KrÚ a naplňování aktivit na podporu sladování;
- ▶ situace cílové skupiny se od doby definování Strategie nezměnila;
- ▶ na uvedené změny není nutné reagovat úpravou Strategie

### Shrnutí analytické části 2 hodnocení programové části

Hodnotitel v kapitole hodnocení procesu realizace zkoumal, zda stávající stav realizace přispívá k naplňování jednotlivých priorit Strategie a jejich cílů. Naplňování každé priority bylo hodnoceno dle aktivit, které byly v jejím rámci dosud realizovány. Aktivity byly hodnoceny třístupňovou škálou: aktivita realizována, aktivita realizována s výhradou, aktivita nerealizována. Pokud je aktivita hodnocena kritériem „realizováno s výhradou“, znamená to, že dosavadní výsledky aktivity neměly k referenčnímu datu dopad, který byl při formulování aktivity očekáván. V doporučení pro realizaci uvádí evaluátor úpravu, příp. doplnění stávajících aktivit.

Evaluace zkoumala Databázi projektů, která tvoří přílohu č. 1 Strategie. Ke každé prioritě byla doplněna „Inspirace pro databázi projektů“, která představuje podnět pro zadavatele, jaké nové projekty by mohly být v budoucnu realizovány. Jedná se o rešerši dobré praxe v zahraničí.

**Priorita 1 Každodenní život (procesy):** Přestože všechny aktivity priority 1 jsou ve stavu realizace, dosavadní dosažené výsledky v rámci priority 1 ukázaly nízký dopad realizovaných aktivit na znalosti a vědomosti vedoucích pracovníků/ic ohledně implementace principů rovného zacházení do řízení jednotlivých útvarů úřadu.

Doporučení k prioritě 1:

- ▶ Propojit téma rovných příležitostí s ostatními vzdělávacími aktivitami, formou gender mainstreaming (zapracování otázek spojených s gender do dalších zdánlivě nesouvisejících témat, např. každoroční hodnocení, sebeevaluační dotazník, školení k řízení lidských zdrojů).

**Priorita 2 Udržitelnost (finance):** Obě dvě aktivity vztahující se k prioritě 2 jsou realizovány bez výhrady. Zvolené aktivity priority 2 přispívají k naplňování cílů. Daří se získávat finanční prostředky prostřednictvím evropských výzev, čímž dochází k šetření veřejných zdrojů, které má KrÚ k dispozici. Díky své schopnosti a ochotě zaměstnat OZP nemusí KrÚ platit odvod do státního rozpočtu za neplnění povinnosti týkající se zaměstnávání OZP.



#### Doporučení k prioritě 2:

- ▶ Pokračovat ve sledování relevantních výzev strukturálních fondů. Jako zásadní se v současné chvíli jeví zejména výzva 130 Implementace doporučení genderového auditu u zaměstnavatelů mimo Prahu<sup>1</sup> a výzva 079 Age management - chytrá změna v řízení, příležitost k růstu
- ▶ Pokračovat v aktivním přístupu k zaměstnávání OZP, který se pozitivně odráží již při formulaci inzerátů

**Priorita 3 Profesionalita (učení se a růst):** Tato priorita v sobě zahrnuje celkem 8 aktivit. Realizováno bylo dosud 6 aktivit, dvě byly odloženy, resp. naplánovány na nadcházející období. Tento fakt nemá dopad na naplňování Strategie jako celku. Tři z osmi aktivit byly hodnoceny jako realizované s výhradou.

Evaluace zjistila, že se v plné míře nedaří naplňovat jeden z cílů priority 3, tedy bourat zažitá schémata a odstraňovat předsudky. Druhý cíl priority, tedy šířit osvětu a nabízet možnosti vzdělávání se i díky realizovaným aktivitám daří naplňovat. KrÚ je proaktivní i mezi ostatními krajskými úřady ČR, což dokládá iniciovaný benchmarking sociální politiky ostatních krajských úřadů.

#### Doporučení k prioritě 3

- ▶ Propojit téma rovných příležitostí s ostatními vzdělávacími příp. teambuldingovými aktivitami, formou gender mainstreaming (zapracování otázek spojených s gender a diverzitou do dalších zdánlivě nesouvisejících témat).

**Priorita 4 Atraktivní kraj (zákazníci):** Aktivity priority 4 plně odpovídají cílům stanoveným ve strategickém cíli priority a přispívají k jeho naplnění. Všechny čtyři aktivity byly realizovány bez výhrad. Současný stav realizace aktivit lze považovat za relevantní a zároveň za dobrý předpoklad dosažení stanovených specifických cílů.

#### Odpověď na evaluační otázku č. 2

Současný stav realizace na úrovni naplňování jednotlivých aktivit je relevantní vůči hlavnímu cíli Strategie, tedy vytýčení žádoucího směru dalšího vývoje moderního, profesního, otevřeného a přívětivého zaměstnavatele.

Evaluátor doporučuje se soustředit na stávající opatření, která jsou obsažena ve Strategii a aktivně je naplňovat jako dosud. Pro budoucí období lze pracovat s inspirativními příklady dobré praxe, které pocházejí ze zahraničních institucí veřejné správy.

---

<sup>1</sup> <https://www.esfcr.cz/vyzva-130-opz>



## 3. SHRUTÍ PRŮBĚHU EVALUACE STRATEGIE

### 3.1 Poděkování

Evaluační tým společnosti BDO Audit s.r.o. by rád poděkoval Krajskému úřadu Kraje Vysočina za poskytnutí součinnosti při provádění evaluace Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina (dále také „evaluace Strategie“). Evaluační tým děkuje zejména řediteli krajského úřadu panu Mgr. Ing. Zdeňkovi Kadlecovi, dr. h. c. a paní Ing. Bc. Ivaně Hanákové Kosourové, DiS., vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů za vstřícnost při organizaci a průběhu evaluace. Poděkování patří také zaměstnancům a zaměstnankyním Krajského úřadu Kraje Vysočina (dále také „KrÚ“), kteří evaluátorům poskytli cenné informace prostřednictvím dotazníkového šetření, a také těm, kteří se zúčastnili individuálních a skupinových rozhovorů.

Evaluační tým by také rád poděkoval paní Ing. Lence Matouškové, koordinátorce projektu Z teorie do praxe - rovnost a sladování v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina.

### 3.2 Východiska evaluace

#### 3.2.1 Předmět evaluace

Evaluace Strategie byla prováděna na základě smlouvy uzavřené mezi společnostmi BDO Audit s.r.o. a Krajem Vysočina. Evaluace je aktivita financovaná v rámci projektu Z teorie do praxe - rovnost a sladování v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina financovaného z Evropského sociálního fondu Operačního programu Zaměstnanost (registrační číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/15\_027/0003059).

Evaluace navazuje na předchozí část plnění zakázky, na audit rovných příležitostí, který proběhl v období červen až listopad 2017.

#### 3.2.2 Evaluační tým

Vedoucí evaluačního týmu: Mgr. Johana Jonáková

Evaluační tým: Mgr. Stanislav Klika  
Ing. Marie Hanušová  
Bc. Diana Nohelová

Pokud je v evaluační zprávě používáno slovo „evaluátor“, rozumí se tím evaluátorky a evaluátor, kteří tvořili součást evaluačního týmu.



### 3.3 Metodika evaluace

Cílem této části je shrnout metodologii, která byla využita pro řešení jednotlivých evaluačních úkolů a jejich otázek.

V první fázi si evaluátor stanovil dvě evaluační otázky, na jejichž základě mělo probíhat vlastní šetření.

**Evaluační otázka 1 (EO1):** Došlo k nějakým změnám na KrÚ (změny dokumentů) či v situaci cílových skupin (zaměstnanci/kyně)? Je možné a užitečné na tyto změny reagovat úpravou nebo doplněním Strategie?

**Evaluační otázka 2 (EO2):** Je současný stav realizace Strategie (zejména na úrovni naplňování jednotlivých aktivit ke čtyřem prioritám) relevantní vůči cílům Strategie?

Při stanovení evaluačních otázek a následného průběhu hodnocení vycházel evaluátor z doporučení Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj a zejména studie A Strategic Evaluation Framework for Local Development Strategies in the Czech Republic<sup>2</sup>, na kterou navazuje česká mutace této studie a její aplikace ve dvou pilotních regionech s názvem Aplikace strategického hodnotícího rámce pro strategie místního rozvoje v České republice v pilotních regionech z roku 2010 a Strategický hodnotící rámec pro strategie místního rozvoje v České republice v pilotních regionech<sup>3</sup>.

Řešení evaluační otázky 1 je postaveno zejména na prověření dokumentace (viz kapitola 6 seznam analyzovaných dokumentů), přičemž využívány jsou i statistické zdroje dat poskytnuté zadavatelem. Aktuální analýza situace vychází ze závěrů auditu rovných příležitostí dokončeného 30. 11. 2017.

Evaluační otázka 2 byla řešena pomocí prověření poskytnuté dokumentace a vybranými otázkami dotazníkového šetření. Tyto informace byly dále doplněny terénním šetřením, které se skládalo z individuálních a skupinových rozhovorů. Níže jsou představeny jednotlivé kroky detailněji.

#### 3.3.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření pomohlo odpovědět zejména na EO2 a sloužilo ověření reálného dopadu realizovaných aktivit a projektů. Evaluace vycházela ze stejného dotazníkového šetření jako audit, do něhož byly pro účely evaluace začleněny speciální otázky č. 4 „Nabízí Váš zaměstnavatel vzdělávací aktivity věnované rovným příležitostem nebo sladování soukromého a pracovního života?“ a č. 25 „Má KrÚ zpracovaný nějaký dokument, který řeší rovné příležitosti a sladování zaměstnanců a zaměstnankyň?“

V dotazníkovém šetření bylo získáno celkem 273 odpovědí, což odpovídá 62 % počtu zaměstnanců/kyň, kteří byli v dané době na KrÚ zaměstnáni. Z těchto respondentů/tek se jednalo o 95 mužů (34,8 %) a 178 žen (65,2 %), což blízce odpovídá zastoupení

<sup>2</sup><http://www.oecd.org/czech/evaluationframeworkforlocaldevelopmentstrategiesintheczechrepublicmay2009.htm>

<sup>3</sup>

[https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwim08\\_C2vfXAhVqLZoKHfESDWEQFggvMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.mmr.cz%2Fgetdoc%2F25e8827-fab1-4954-b0dc-305ee4f120ac%2FSTRATEGICKY-HODNOTICI-RAMEC-PRO-STRATEGIE-MISTNIHO&usq=AOvVaw0NDXxlsefemptybywyb36Uy8](https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwim08_C2vfXAhVqLZoKHfESDWEQFggvMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.mmr.cz%2Fgetdoc%2F25e8827-fab1-4954-b0dc-305ee4f120ac%2FSTRATEGICKY-HODNOTICI-RAMEC-PRO-STRATEGIE-MISTNIHO&usq=AOvVaw0NDXxlsefemptybywyb36Uy8)



zaměstnanců/kyň. Rovněž věkové složení odpovídajících reflektuje věkové rozložení zaměstnaných Krajského úřadu. K mírnému vychýlení došlo ve věkových skupinách do 35ti let a ve věku 36-45 let, kdy skupina do 35ti let odpovídala méně a skupina ve věku 36-45 let zase více. Rozložení odpovědí ve vztahu k pracovnímu zařazení respondentů/ek pak odpovídá poměru vedoucích pracovníků a pracovníků (15 %) zcela.

### 3.3.2 Individuální a skupinové rozhovory<sup>4</sup>




Kvalitativní část evaluace se opírá o individuální a skupinové rozhovory, které byly prováděny primárně pro audit rovných příležitostí, ale do jejich struktury byly včleněny i otázky k evaluaci Strategie. Tento způsob terénního šetření sloužil k ověření reálného dopadu realizovaných aktivit a projektů jako odpověď na EO2.

Uskutečnilo se celkem 23 individuálních rozhovorů. Pro zajištění dostatečné věkové diverzity proběhl výběr náhodně ve 4 věkových skupinách zaměstnanců/kyň (mladších 35 let, v letech od 36 do 45, v letech od 46 do 55, a starších 55 let). Celkem 3 rozhovory byly zaměřeny na vedení úřadu a proběhly proto s ředitelem KrÚ panem Mgr. Ing. Zdeňkem Kadlecem, dr. h. c., s vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů Ing. Ivanou Hanákovou Kosourovou a s dalším členem grémia ředitele. Individuální rozhovory trvaly 60 až 90 minut.

Skupinové rozhovory proběhly dvakrát, jednou se zaměstnanci/kyněmi na vedoucích pozicích, podruhé s řadovými zaměstnanci/kyněmi, aby byla zajištěna co možná největší otevřenost přítomných a ochota sdělit postřehy a zkušenosti. Skupinového rozhovoru s vedoucími zaměstnanci/kyněmi se účastnilo 8 vedoucích, skupinového rozhovoru s řadovými zaměstnanci/kyněmi se účastnilo 5 zaměstnanců/kyň. Rozhovory trvaly 90 minut.

### 3.3.3 Kritéria pro hodnocení analytické části 1

Jednotlivá zjištění uvedená v této zprávě jsou kategorizována z hlediska jejich významu dle níže uvedené tabulky.

Významnost rizika		Popis
Vysoké riziko		Velmi závažné zjištění (doporučení řešit okamžitě - nastavit nápravná a preventivní opatření). Vysoká významnost - zjištění, které představuje značné riziko.
Střední riziko		Střední významnost - zjištění, které představuje střední riziko.
Nízké riziko		Nízká významnost - zjištění, které představuje malé riziko, nicméně evaluační tým ho považuje za nutné uvést.

<sup>4</sup> Skupinové rozhovory mohou být rovněž nazývány *focus group*.



### 3.3.4 Kritéria pro hodnocení analytické části 2

Pro účely EO 2 byla vytvořena kritéria, která naznačují, jak jsou stanovené aktivity realizovány a zejména, zda jejich realizace má dopad na cíle jednotlivých priorit.

Naplnění aktivity	Popis
Aktivita nebyla realizována	Aktivita, kterou předpokládá Strategie, nebyla do referenčního data, 30. 11. 2017 realizována, nebyl hodnocen její dopad na cíle, které byly pro danou prioritu stanoveny.
Aktivita realizována s výhradou	Aktivita byla realizována, jsou stanoveny výhrady ke stavu plnění ve vztahu k dosažení cíle konkrétní priority. Výhrady jsou detailněji popsány v komentáři.
Aktivita realizována	Aktivita byla do referenčního data, 30. 11. 2017, realizována a má pozitivní dopad na naplňování cílů priority.



## 4. ANALYTICKÁ ČÁST 1 RELEVANCE

Hodnotitel v kapitole relevance zkoumá obsah a rozsah Strategie s důrazem na posouzení, zda jsou vybrané priority, cíle, opatření a aktivity dostatečně zdůvodněny v analýze výchozího stavu a SWOT analýze tj. zda odrážejí skutečné problémy a potřeby krajského úřadu jako zaměstnavatele. V této souvislosti hodnotitel stanovil evaluační otázku č. 1:

**Došlo k nějakým změnám na KrÚ (změny dokumentů) či v situaci cílových skupin (zaměstnanci/kyně)? Je možné a užitečné na tyto změny reagovat úpravou nebo doplněním Strategie? Ověřte, zda jsou problémy a potřeby původně identifikované k řešení ve strategii stále aktuální.**

### 4.1 Analýza obsahu Strategie

Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina je rozdělena do pěti kapitol, které tvoří manažerský souhrn, úvodní prohlášení KrÚ k rovným příležitostem včetně definování vize, vlastních cílů Strategie a cílové skupiny, dále analýza výchozího stavu a programová část s konkrétními opatřeními a aktivitami navázanými na definované priority.

#### 4.1.1 Úvod Strategie

Strategie stanovuje jasnou vizi krajského úřadu, podle které chce být **zaměstnavatelem plně respektujícím práva a zájmy všech svých zaměstnanců, tedy i těch znevýhodněných**. Uplatňováním rovných příležitostí bude spoluvytvářet harmonickou společnost. Chce být dobrým místem pro práci i pro život, pro uplatnění a seberealizaci všech jedinců. Na tuto vizi je zároveň navázán cíl Strategie, tedy **vytyčení žádoucího směru dalšího vývoje moderního, profesionálního, otevřeného a přívětivého zaměstnavatele**.

Stanovená vize i návazné cíle navazují na slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby definované analýzou SWOT (blíže viz kap. 4.1.3). Plně odpovídají profilování KrÚ jako úřadu proaktivně přístupujícího k otázce rovných příležitostí. To se odráží zejména v dokumentech, které KrÚ dosud přijal s cílem proklamace svého pozitivního postoje k politice širšího pojetí rovných příležitostí. Jedná se zejména o:

- ▶ Etický kodex zaměstnanců Kraje Vysočina
- ▶ Prohlášení zaměstnavatele k antidiskriminačnímu přístupu
- ▶ Strategický cíl krajského úřadu pro oblast fyzického, psychického zdraví, rovné příležitosti a sladování pracovního a osobního života
- ▶ Řadu vnitřních směrnic umožňující aktivní prosazování sladění osobního a pracovního života

Do cílové skupiny jsou zahrnuti všichni zaměstnaní KrÚ, kteří mohou být znevýhodněni ve svém zaměstnaneckém postavení. Strategie chápe rovné příležitosti ne pouze v rámci užší definice rovného postavení žen a mužů, ale naopak v širším pojetí, tedy rovnost bez ohledu na národnost, pohlaví, barvu pleti, etnický nebo sociální původ, jazyk, náboženství nebo víru, politické či jiné názory, majetek, rodinný původ, zdravotní stav, věk, vzhled nebo sexuální orientaci.



#### 4.1.2 Manažerský souhrn Strategie

Součástí Strategie je manažerský souhrn, který přehledně a strukturovaně na třech stranách sumarizuje programovou část Strategie ve formě **priority a cíle → opatření → aktivity**. Jedná se o velmi užitečnou kapitolu, která umožňuje získat rychlý vhled do problematiky, kterou Strategie řeší.

Neméně důležitou částí Strategie je rovněž úvodní slovo ředitele úřadu, který čtenářům předestírá jak vize KrÚ, ke kterým se sám ředitel hlásí, tak vysvětluje význam nového dokumentu.

#### 4.1.3 Analýza výchozího stavu

Strategie popisuje výchozí stav týkající se rovných příležitostí a sladování osobního a pracovního života jednak pomocí výčtu základních dokumentů a statistik a vlastního začlenění agendy, tak prostřednictvím přehledu opatření, která KrÚ aplikuje pro uplatnění rovnosti a sladování. Jedná se přitom o obsáhlý seznam aktivit, kterými KrÚ aktivně přistupuje k řešení dané problematiky a které nástroje s ohledem na potřeby zaměstnaných již zaměstnavatel do praxe zavedl. Pozitivně evaluace hodnotí zejména:

- ▶ Používání genderových a individuálních statistik ohledně nutnosti řešení osobních životních situací zaměstnaných
- ▶ Široké zacílení aktivit na podporu sladování osobního a pracovního života, které se promítá do interních směrnic. Jedná se především o benefity umožňující získat příspěvek zaměstnavatele v rámci osobních kont zaměstnaných, příspěvky na stravování, penzijní připojištění, příspěvky pro osoby se zdravotním postižením nebo pro ty, kteří do práce složitě dojíždí.
- ▶ Interní portál Péče o zaměstnankyně a zaměstnance, kde jsou shromažďovány zásadní informace o aktivitách pro zaměstnané, jsou zde umístěny důležité dokumenty a akce zásadní pro zaměstnané (teambuildingové, sportovní nebo rehabilitační aktivity, bezpečnost a zdraví při práci)
- ▶ Management rodičovské a mateřské dovolené
- ▶ Proaktivní přístup managementu k otázce rovných příležitostí a příp. námětům ze strany zaměstnaných

V porovnání se stavem popsáním ve Strategii v době jejího vzniku, v srpnu 2016, došlo za sledované období k vytvoření zásadního dokumentu. Jedná se o Výroční zprávu v oblasti rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života v podmínkách KrÚ Kraje Vysočina za rok 2016. V této zprávě je jasně popsán KrÚ jako zaměstnavatel včetně počtu zaměstnaných s rozdělením dle pohlaví, věku, pracovního zařazení nebo počtu zaměstnaných na jednotlivých pracovištích. Zpráva obsahuje zásadní informace o využívání nástrojů sladování, které KrÚ jako zaměstnavatel nabízí svým pracovníkům a pracovnícím.

Z dosavadních zkušeností zaměstnavatele byly identifikovány jak silné a slabé stránky, které mají vnitřní původ v úřadu, tak příležitosti a hrozby, které nesou atributy vnějšího prostředí, tzv. SWOT analýza. Jedná se o nástroj ex-ante hodnocení, který umožňuje zmapování a zachování specifických informací o situaci, ale současně poskytuje prostor pro dostatečné zprehlednění a kvantifikaci těchto získaných dat.



Souhrnná SWOT analýza (z kapitoly 3. 5. SWOT analýza) byla zkoumána na základě analýzy dat Výroční zprávy a Závěrečné zprávy auditu rovných příležitostí. Bylo hodnoceno, zda všechny aspekty SWOT analýzy jsou stále aktuální a zda nadále platí. Pro hodnocení platnosti navržené SWOT analýzy byly vytvořeny tyto kategorie:

1. potvrzení platnosti položky SWOT - ANO
2. úplná neplatnost položky - NE
3. částečná platnost, u které byla uvedena modifikace položky.

Současně byly navrženy položky, které byly identifikovány řešitelem jako aktuálně relevantní, a které měly být dále projednány PS Péče.

Silné stránky dle Strategie:	Platnost
▶ Podpora vedení	▶ ANO
▶ Rovné příležitosti jako nastavená firemní kultura v rámci KrÚ	▶ ANO
▶ Fungující vnitřní organizace procesů řízení lidských zdrojů	▶ ANO
▶ Získávání interní zpětné vazby a externí ověřování výsledků	▶ ANO
▶ Genderový audit	▶ ANO
▶ Zájem členů pracovního týmu o další rozvoj	▶ ANO
▶ Takřka vyrovnané věkové zastoupení zaměstnaných, vyrovnané zastoupení obou pohlaví ve vedoucích pozicích	▶ ANO
▶ Vstřícně nastavené pracovní podmínky (zázemí, pružná pracovní doba, možnost práce z domu, zdravotní a sociální volna, umístování dětí zaměstnanců do MŠ)	▶ ANO

Jako příležitosti jsou dle Strategie posuzovány:	Platnost
▶ Osvěta mezi zaměstnanými	▶ ANO
▶ Prestiž organizace	▶ ANO
▶ Příklad dobré praxe pro ostatní	▶ ANO



▶ Posílení rovné startovní čáry pro všechny	▶ ANO
▶ Omezování předsudků	▶ ANO
▶ Prohlubování nastavení personálních procesů směrem k maximalizaci efektivity	▶ ANO
▶ Přejímání evropské legislativy v oblasti rovných příležitostí	▶ ANO
▶ Možnost čerpání dotací z fondů EU	▶ ANO

Strategie pracuje s devíti slabými stránkami, z nichž jako největší riziko je posuzováno nedocenení (tématu) ze strany zaměstnanců/kyň. Vedle této slabé stránky jsou jako slabé stránky posuzovány:

Slabé stránky dle Strategie	Platnost
▶ Nedocenení (tématu) ze strany zaměstnanců/kyň	▶ ANO
▶ Nedostatečné finanční prostředky, pouze veřejné zdroje	▶ ANO
▶ Roztříštěnost názorů a opatření	▶ ANO
▶ Různé postoje při získávání zpětné vazby	▶ ANO
▶ Negativní vnímání nástrojů pro uplatňování rovných příležitostí pro vybrané skupiny (závist)	▶ ANO
▶ Pozitivní diskriminace	▶ ANO
▶ Profesní slepota, zažité stereotypy rolí, předsudky	▶ ANO
▶ Nedostatečná implementace do řízení jednotlivých útvarů úřadů	▶ ANO
▶ Nedokonalost prezentace navenek	▶ ANO
▶ Genderově necitlivý jazyk	▶ ANO



Jako hrozby jsou s vysokým stupněm ohrožení posuzovány	Platnost
▶ Nepochopení ze strany dotčených zaměstnaneckých skupin, zažitá stereotypy, předsudky k různým skupinám	▶ ANO
▶ Negativní vnímání veřejností	▶ ANO
▶ Odklon od původní dobré myšlenky	▶ ANO
▶ Právní předpisy bránící uplatňování nástrojů Strategie	▶ ANO
▶ Nerealizovatelná opatření	▶ ANO
▶ Formalizace procesů	▶ ANO
▶ Nedostatečný účinek přijatých opatření	▶ ANO
▶ Nedostatečná podpora vedení v budoucnu	▶ ANO

SWOT analýza je výstupem práce interního pracovního týmu PS Péče. V první řadě byla sestavena SWOT analýza a následně došlo k vzájemnému prověřování a hodnocení slabých stránek mezi členy týmu. Následně byly na slabé stránky navázány čtyři priority a opatření ke každé prioritě. Provázanost SWOT analýzy a navržených aktivit je obsahem samostatné tabulky č. 5 Strategie „Naplnění stránek SWOT návrhy aktivit“. Z ní vyplývá, že všechny aspekty SWOT se promítly do programové části a jako reakce na ně byly vytvořeny samostatné aktivity. V této části zprávy evaluace hodnotí pouze úroveň priorit a opatření, aktivity jsou blíže sledovány a vyhodnocovány v rámci analytické části 2.

- ▶ **Priorita 1 Každodenní život (procesy).** Cíl: zajistit intenzivnější implementaci principů rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života do řízení jednotlivých útvarů úřadu.

Opatření 1.1 Dle harmonogramu implementovat níže definované aktivity podporující uplatňování rovných příležitostí a sladování osobního a pracovního života zaměstnanců do řízení jednotlivých útvarů úřadu, odstraňovat předsudky a bourat zažitá schémata.

Priorita 1, navázaný cíl a opatření 1.1 odpovídá identifikovaným problémům a příležitostem ze SWOT analýzy.

- ▶ **Priorita 2 Udržitelnost (finance).** Cíl: využití dostupných zdrojů, především finančních prostředků, k zajištění uplatňování principů rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života

Opatření 2.1 Dle harmonogramu implementovat níže definované aktivity týkající se financování rovného zacházení se zaměstnanci KrÚ a povinného zaměstnávání osob se zdravotním postižením.



Priorita 2, navázaný cíl a opatření 2.1 odpovídá identifikovaným problémům a příležitostem ze SWOT analýzy.

- ▶ **Priorita 3 Profesionalita (učení se a růst).** Cíl: rozvíjet sociální politiku krajského úřadu, vytvářet vhodné podmínky k udržení kvalifikovaných zaměstnanců, odstraňovat předsudky a bourat zažitá schémata, šířit osvětu a nabízet možnost vzdělávání v oblasti rovného zacházení, sladování pracovního a osobního života.

Opatření 3.1 Dle harmonogramu implementovat níže definované aktivity podporující zvýšení povědomí zaměstnanců o realizované sociální politice a uplatňovaném přístupu k zajištění rovných příležitostí a sladování osobního a pracovního života ze strany zaměstnavatele.

Opatření 3.2 Dlouhodobě udržovat kvalitu interních vzdělávacích akcí s tematikou rovných příležitostí tak, aby průměrná roční hodnota z hodnocení všech konaných akcí nepřesáhla hranici 2,5 bodu.

Opatření 3.3 Udržet konkurenceschopnost Kraje Vysočina vůči ostatním zaměstnavatelům, ať už ve veřejném nebo soukromém sektoru, sledovat trendy v oblasti zaměstnaneckým podmínkám, získat a pracovat s interní a externí zpětnou vazbou

Priorita 3 a navázaný cíl, stejně jako opatření 3.1, 3.2 a 3.3 odpovídají identifikovaným problémům a příležitostem ze SWOT analýzy.

- ▶ **Priorita 4 Atraktivní kraj (zákazníci).** Cíl: informovat veřejnost o úspěších Kraje Vysočina v oblasti rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života a být tak nositelem dobrého jména kraje, šířitelem dobré praxe, motivovat ostatní subjekty v kraji Vysočina a stát se pro ně vzorem, být lákavým zaměstnavatelem pro kvalitní budoucí zaměstnance.

Opatření 4.1 Dle harmonogramu implementovat níže definované aktivity týkající se prezentace Kraje Vysočina jako zaměstnavatele uplatňujícího zásady rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života s cílem mít motivované, loajální, výkonné zaměstnance poskytující kvalitní veřejnou službu.

Priorita 4, navázaný cíl a opatření 4.1 odpovídá identifikovaným problémům a příležitostem ze SWOT analýzy.

## 4.2 Zhodnocení analytické části 1 relevance

### Zhodnocení obsahu a rozsahu Strategie

Správnost zvolené vize a hlavního cíle je vedle kodifikace v dokumentech podložena aktivní činností Pracovní skupiny Péče o zaměstnankyně a zaměstnance, jejímiž členy a členkami jsou jak řadoví zaměstnaní KrÚ, tak zástupci/kyně personálního útvaru. Právě tato PS byla pověřena zpracováním Strategie. Na tvorbě Strategie se tak podílel široký okruh zástupců a zástupkyň definované cílové skupiny.

Rozdělení Strategie do části úvodní, analytické a programové části s podkapitolami, jak bylo uvedeno v předešlé části, plně odpovídá doporučení procesu strategického plánování a metodám strategického řízení dle doporučení pro města, obce regiony (viz Strategické





plánování a řízení<sup>5</sup>. Intervenční logika je vytvořena mezi jednotlivými aspekty SWOT analýzy a aktivitami programové části.

Původní Strategie přijatá v roce 2016 byla v části výchozí analýza doplněna přijetím Výroční zprávy za rok 2016, která velmi správně tematizuje a hodnotí aktivity, které KrÚ jako zaměstnavatel pro své zaměstnané připravuje.

### Zhodnocení SWOT analýzy

Souhrnná SWOT analýza (z kapitoly 3. 5. SWOT analýza) byla zkoumána na základě analýzy dat Výroční zprávy a Závěrečné zprávy auditu rovných příležitostí. Všechny položky byly potvrzeny jako platné.

Strategie respektuje strukturu **výchozí analýza - SWOT analýza**, následně priority, cíle, opatření a aktivity.

Strategii považuje evaluace za velice kvalitní nástroj realizace politiky rovných příležitostí na KrÚ. Všechny čtyři priority a jejich návazné cíle a definovaná opatření jsou v souladu s problémy a příležitostmi vyplývajícími ze SWOT analýzy.

### Odpověď na evaluační otázku č. 1

Došlo k nějakým změnám na KrÚ (změny dokumentů) či v situace cílových skupin (zaměstnanci/kyně)? Je možné a užitečné na tyto změny reagovat úpravou nebo doplněním Strategie?


Odpověď na evaluační otázku č. 1:

- ▶ zásadní změna týkající se dokumentace proběhla vypracováním Výroční zprávy za rok 2016, která pomocí statistických dat popsala zaměstnaneckou populaci KrÚ a naplňování aktivit na podporu sladování
- ▶ situace cílové skupiny se od doby definování Strategie nezměnila
- ▶ na uvedené změny není nutné reagovat úpravou Strategie

---

<sup>5</sup> PŮČEK, M., KOPPITZ, D (2012). Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony. Praha: NSZM. [https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el\\_2.pdf2012](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el_2.pdf2012)



1.		Nesoulad mezi názvy Strategie a Výroční zprávy
Zjištění:		<p>Dokument „Výroční zpráva v oblasti rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina pro rok 2016“ nahrazuje de facto situační analýzu Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina. Obsahuje statistická data o zaměstnanecké populaci i o využívání opatření zaměstnavatele ke sladování osobního a pracovního života.</p> <p>Výroční zpráva byla vypracována po dokončení a odsouhlasení Strategie a její zpracování odpovídá opatření 1.1.4</p>
Doporučení:		<p>Při vytváření Výroční zprávy za rok 2017 a následující roky doporučujeme pro snadnější pochopení a přijetí obou dokumentů zaměstnanými sladit názvy obou dokumentů, aby bylo jasné, že jsou spolu provázány.</p>



## 5. ANALYTICKÁ ČÁST 2 HODNOCENÍ PROGRAMOVÉ ČÁSTI

Programová část Strategie je strukturovaná do čtyř priorit, ke každé z nich je definován cíl na globální úrovni politiky Krajského úřadu.

Hodnotitel v kapitole hodnocení procesu realizace zkoumá, zda stávající stav realizace přispívá k naplňování jednotlivých priorit Strategie a jejich cílů. Každá priorita je hodnocena dle aktivit, které v jejím rámci byly dosud realizovány. Evaluace stanovila jako referenční datum 30. 11. 2017, k němuž vztahuje dosud dosažené výsledky a pokrok v dosažení cílů jednotlivých priorit.

Pokud je aktivita hodnocena kritériem „realizováno s výhradou“, znamená to, že dosavadní výsledky aktivity neměly k referenčnímu datu dopad, který byl při formulování aktivity očekáván.

Druhá část evaluačního procesu se zaměřila na zodpovězení evaluační otázky č. 2

**Je současný stav realizace Strategie (zejména na úrovni naplňování jednotlivých aktivit ke čtyřem prioritám) relevantní vůči cílům Strategie? Pokud ne, jaké podniknout kroky?**

Evaluace se zaměřila primárně na naplňování aktivit ve čtyřech prioritách, kterými jsou:

1. Priorita 1 Každodenní život (procesy)
2. Udržitelnost (finance)
3. Profesionalita (učení se a růst)
4. Atraktivní kraj (zákazníci)

Evaluace zkoumala Databázi projektů, která tvoří přílohu č. 1 Strategie. Databáze je otevřený dokument, do kterého jsou doplňovány náměty na projekty, kterými mají být realizovány aktivity v rámci opatření jednotlivých priorit a cílů programové části Strategie. Každý projekt obsahuje vedle názvu, obsahu, vazbu na prioritu a opatření, předpokládanou dobu realizace a finanční prostředky.

V doporučení pro realizaci uvádí evaluátor úpravu, příp. doplnění stávajících aktivit. Za doporučení byla doplněna část Inspirace pro databázi projektů, která představuje podnět pro realizátory, jaké nové projekty by mohly být v budoucnu realizovány. Jedná se o rešerši dobré praxe v zahraničí.

### 5.1.1 Priorita 1: Každodenní život (procesy)

**Strategický cíl priority:** cílem priority je zajistit intenzivnější implementaci principů rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života do řízení jednotlivých útvarů úřadu.

Priorita je naplňována prostřednictvím pěti aktivit, jejichž obsah a plnění je detailněji hodnoceno v níže uvedené tabulce. Na aktivity jsou navázány projekty z Databáze projektů, která tvoří přílohu č. 1 Strategie. Provázání priorita → opatření → aktivita → projekt z Databáze je naznačeno v níže uvedené tabulce.

Evaluace se při hodnocení priority č. 1 opírala o kvantitativní data týkající se počtu uskutečněných akcí (seminářů), jejich hodnocení účastníky/cemi a počtu pracovních jednání k jednotlivým aktivitám. Kvalitativní hodnocení bylo postaveno na několika otázkách dotazníkového šetření, individuálních a skupinových rozhovorech. V dotazníkovém šetření se evaluace ptala otázku „Nabízí Váš zaměstnavatel vzdělávací aktivity věnované rovným příležitostem nebo sladování soukromého a pracovního života?“ a „Má KrÚ zpracovaný nějaký dokument, který řeší rovné příležitosti a sladování zaměstnanců a zaměstnankyň?“

Aktivita	Kritérium	Komentář
<p><b>1.1.1. Seznámit vedoucí zaměstnance s principy politiky rovných příležitostí a sladování osobního a pracovního života uplatňovanými zaměstnavatelem, zavést prvky této politiky do výkonu jimi zastávaných manažerských funkcí</b></p>	<p>▶ Aktivita byla realizována</p> <p>K aktivitě se vztahují 2 projekty z Databáze projektů:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seznámit vedoucí zaměstnance s možnostmi uplatňovanými zaměstnavatelem v oblasti rovného zacházení a sladování osobního a pracovního života zaměstnanců</li> <li>2. Odborný seminář s příklady dobré praxe na téma rovných příležitostí, sladování osobního a pracovního života</li> </ol>	<p>Dne 27. 9. 2016 se tři osoby zúčastnily workshopu k praktickým a právním možnostem sladování pracovního, soukromého a rodinného života, který pořádalo Oddělení rovnosti žen a mužů Úřadu vlády ČR. Účast byla nabídnuta všem vedoucím zaměstnancům.</p> <p>Dne 12. 6. 2017 se uskutečnil seminář s názvem Rovné příležitosti a sladování osobního a pracovního života - příklady dobré praxe, kterého se zúčastnilo 8 osob.</p> <p>Oba semináře byly účastníky/ce hodnoceny vysoko, nejlépe z obdobných vzdělávacích aktivit, s průměrnou známkou 1,1.</p>



<p><b>1.1.2. Deklarovat prohlášením zaměstnavatele konzultační místo (odd. ŘLZ) pro možnost řešení tíživých situací</b></p>	<p>▶ Aktivita byla realizována</p> <p>3. Konzultační místo pro možnost řešení tíživých životních situací zaměstnanců</p>	<p>Zaměstnanci/kyně byli informováni o zřízení konzultačního místa e-mailem ředitele. Stejným e-mailem byli zároveň seznamováni se Strategii</p>
<p><b>1.1.3. Vytvořit obrázkový scénář životních situací s vazbou na aktivity a benefity poskytované zaměstnavatelem</b></p>	<p>▶ Aktivita byla realizována</p> <p>4. Obrázkový scénář životních situací - aktivity, benefity poskytované zaměstnavatelem</p>	<p>Byly vytvořeny tři scénáře životních situací zaměstnaných na KrÚ, které byly zdrojem pro dokument „životní situace“. Dokument ve formě pdf je interaktivní, umožňuje přímý přechod na vybranou situaci a pomocí jasných piktogramů a šipek umožňuje rychlé zorientování se v problematice.</p> <p>První nabízel řešení <b>v tíživé životní situaci</b> (zdravotní komplikace, nutnost péče, rekonvalescence vlastní nebo osoby blízké).</p> <p>Druhý se věnoval potřebě <b>upravit vhodně pracovní zázemí na pracovišti</b> (zhoršená pohyblivost, zdravotní potíže).</p> <p>Třetí naváděl dotyčné, jak postupovat v případě potřeby <b>zakoupení zdravotní pomůcky</b> ze strany zaměstnavatele.</p>



<p><b>1.1.4. Vytvořit a publikovat zprávu o stavu plnění opatření v oblasti rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života</b></p>	<p>▶ Aktivita byla realizována</p> <p>5. Výroční zpráva o stavu plnění opatření v oblasti rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života</p>	<p>27. 9. 2017 byla na webových stránkách Kraje Vysočina zveřejněna Výroční zpráva v oblasti rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina za rok 2016.</p> <p>Jedná se o podrobnou a přehlednou zprávu vycházející z genderových statistik doplněných o další ukazatele vztahované k rovným příležitostem na KrÚ (např. využívání práce z domova nebo zkráceného pracovního úvazku). Zpráva se tak stává potřebným zdrojem zásadních dat, která umožní porovnávat cíle Strategie s jejím naplňováním a do budoucna i v časové ose.</p>
---	---	---

<p>1.1.5. Realizovat pravidelnou schůzky pracovní skupiny Péče o zaměstnankyně a zaměstnance s vedením úřadu k vyhodnocení realizovaných aktivit a k návrhům opatření pro další období s vazbou na odůvodněnou potřebu, možnosti</p>	<p>▶ Aktivita byla realizována</p> <p>6. Jednání pracovní skupiny Péče o zaměstnankyně a zaměstnance s vedením úřadu</p>	<p>V průběhu roku 2017, tedy od doby platnosti Strategie, se uskutečnilo 7 jednání PS Péče. Z pohledu evaluace je zásadní, že na schůzkách bylo řešeno plnění aktivit a projektů Strategie, zejména</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Scénáře životních situací</li> <li>▶ Benchmarking na úseku sociální politiky</li> <li>▶ Výroční zpráva (struktura a obsah)</li> <li>▶ Osobní konta zaměstnaných</li> </ul> <p>Vedle těchto témat řešila PS řada provozních věcí a námětů ze strany zaměstnaných (např. chování včel, zachycování dešťové vody, jazykové kurzy, struktura vzdělávacích akcí apod.)</p> <p>Vedení úřadu je o činnosti PS Péče informováno průběžně na pracovních schůzkách vedení.</p>
--	--	---

### Zhodnocení naplňování Priority 1

Z dotazníků a rozhovorů vyplývá, že zaměstnaní KrÚ jsou informováni o konzultačním místu pro možnost řešení tíživých situací, kterým je oddělení ŘLZ. Kladně je nutné hodnotit vysokou úroveň výroční zprávy o stavu plnění opatření v oblasti rovného zacházení a sladování. Pracovní skupina Péče, která byla zásadním prvkem při tvorbě Strategie, se schází nadále pravidelně a řeší průběžně plnění aktivit Strategie.

Přestože všechny aktivity priority 1 jsou ve stavu realizace, dosavadní dosažené výsledky v rámci priority 1 zatím nepřispívají zcela k naplnění cíle priority 1, tedy k implementaci principů rovného zacházení do řízení jednotlivých útvarů úřadu. Vedoucí pracovníci/ce vykazovali během skupinových rozhovorů relativní neznalost významu pojmu diskriminace a reprodukovali řadu genderových stereotypů. Pro dokreslení je uvedena citace z auditu rovných příležitostí, str. 60.

*Řada pracovníků a pracovníc považuje určitá témata či typy činností za závislá na pohlaví jedince, který se jim věnuje. Jako příklady je možno uvést tvrzení, že „úředničina je pro ženy,“ nebo že „muži a ženy inklinují ke specifickým typům povolání“; „muž (pracující) na úřadě nemůže uživit rodinu“; „muži mají blíže k technickým oborům“; „muži mají více času na to, být v práci a ženy se starají o domácnost“.*

V rámci dotazníkového šetření nedokázala čtvrtina vedoucích odpovědět na otázku, jakým způsobem je udržována komunikace se zaměstnanci a zaměstnankyněmi na mateřské či rodičovské dovolené, což evaluátor považuje za významné množství indikujících, že řada vedoucích

komunikaci neudrží nebo by nebyla schopna ji udržovat v případě odchodu zaměstnance/kyně na mateřskou či rodičovskou dovolenou. Právě komunikaci s rodiči je přitom nutné hodnotit jako jeden z důležitých elementů politiky sladování, jehož uplatňování vedoucími pracovníky je podstatou aktivity 1.1.1.

Výše uvedený stav souvisí rovněž s nízkou účastí na vzdělávacích akcích k tématu rovných příležitostí, které v obou případech byly deklarovány jako dobrovolné. Obou vzdělávacích seminářů se zúčastnilo dohromady pouze 11 osob z celkového počtu 66 vedoucích pracovníků/ic.

#### Doporučení ve vztahu k realizaci

- ▶ Propojit téma rovných příležitostí s ostatními vzdělávacími aktivitami, formou gender mainstreaming (zapracování otázek spojených s gender do dalších zdánlivě nesouvisejících témat).

#### Inspirace na doplnění projektů do Databáze projektů

- ▶ Zavést coachingové programy pro vedoucí pracovníky/ce: vedení a řízení lidí. Součástí coachingu bude otázka rovných příležitostí a diverzita týmů<sup>6</sup>
- ▶ Mentoringový program pro podprezentované skupiny: navázat na stávající program mentoringu, proškolit zaměstnance/kyně, kteří jsou v pozici mentorů k problematice rovných příležitostí v širším slova smyslu
- ▶ Prezentace rovných příležitostí dovnitř úřadu: úprava dokumentů, aby obsahovaly genderově citlivý jazyk.

#### 5.1.2 Priorita 2 Udržitelnost (finance)

Specifický cíl: Cílem priority je využití dostupných zdrojů, především finančních prostředků, k zajištění uplatňování principů rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života

Priorita je naplňována prostřednictvím dvou aktivit, jejichž obsah a plnění je detailněji hodnoceno v níže uvedené tabulce. Evaluace se při hodnocení priority č. 2 opírala o kvantitativní data týkající se počtu osob se zdravotním postižením, které jsou zaměstnané na KrÚ.

---

<sup>6</sup> Dippel Al. Edt (2013): Für Chancengleichheit im Bildungsbereich und im Arbeitsleben. Beispiele für gute Praxis, Berlin.  
[http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Broschuere\\_Fuer\\_Chancengleichheit\\_im\\_Bildungsbereich\\_und\\_im\\_Arbeitsleben.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Broschuere_Fuer_Chancengleichheit_im_Bildungsbereich_und_im_Arbeitsleben.pdf?__blob=publicationFile)





Aktivita	Kritérium	Komentář
<p><b>2.1.1 Využívat financování projektů na rozvoj sociální politiky zaměstnavatele pomocí vypisovaných evropských výzev</b></p>	<p>▶ Aktivita byla realizována</p>	<p>KrÚ je řešitelem projektu, v jehož rámci probíhá předkládaná evaluace. Jedná se o projekt OP Zaměstnanost, který je realizován v rámci výzvy 027 týkající se Implementace Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014 - 2020 pro méně rozvinuté regiony. Vysokým bodovým hodnocením, které projekt získal ve věcné části hodnocení, i úspěšnou vlastní realizací prokázal KrÚ schopnost se aktivně a úspěšně zapojit do projektů evropských výzev.</p> <p>Do databáze projektů doporučujeme doplňovat konkrétní projekty k evropským výzvám, příp. záměry, které má KrÚ v plánu podat.</p>
<p><b>2.1.2. Přispívat ke zvýšení podílů zaměstnávání OZP a ke zvyšování náhradního plnění formou odběru výrobků a služeb tak, abychom každoročně naplnili min. 85% povinného podílu a odvod do státního rozpočtu za neplnění povinného podílu byl max. ve výši 15%</b></p>	<p>▶ Aktivita byla realizována</p>	<p>V roce 2016 tvořili zaměstnaní se zdravotním postižením na KrÚ 4% celkové zaměstnanecké populace, čímž KrÚ přesně splnil povinnost danou zákonem týkající se zaměstnávání povinného podílu osob se zdravotním postižením.</p> <p>KrÚ se dále podílel na plnění povinného podílu odběrem výrobků nebo služeb od firem poskytující náhradní plnění. Z informací z Výroční zprávy vyplývá, že KrÚ plnil své povinnosti v tomto ohledu na 146%.</p> <p>Z toho důvodu nebyl nutný žádný odvod do státního rozpočtu za neplnění povinného podílu.</p>

### Zhodnocení naplňování Priority 2

Zvolené aktivity priority 2 přispívají k naplňování cílů. Daří se získávat finanční prostředky prostřednictvím evropských výzev, čímž dochází k šetření veřejných zdrojů, které má KrÚ k dispozici.

Aktivity plánované v rámci priority 2 jsou plně naplňovány. KrÚ je zapojen do projektů z evropské výzvy č. 27. Díky své schopnosti a ochotě zaměstnat OZP nemusí KrÚ platit odvod do státního rozpočtu za neplnění povinnosti týkající se zaměstnávání OZP.

## Doporučení ve vztahu k realizaci

- ▶ Pokračovat ve sledování relevantních výzev strukturálních fondů. Jako zásadní se v současné chvíli jeví zejména výzva 130 Implementace doporučení genderového auditu u zaměstnavatelů mimo Prahu<sup>7</sup> a výzva 079 Age management - chytrá změna v řízení, příležitost k růstu<sup>8</sup>
- ▶ Pokračovat v aktivním přístupu k zaměstnávání OZP, který se pozitivně odráží již při formulaci inzerátů

## Inspirace pro doplnění projektů do Databáze projektů

- ▶ Speciální mentoring pro OZP: Mentora bude dělat jiný zaměstnanec nebo zaměstnankyně OZP, kteří jsou v obdobné situaci jako nový zaměstnanec/kyně. Důležitý je ten prvek, že oba zaměstnaní mají obdobný problém (např. tělesné nebo psychické onemocnění) a dokážou se lépe vžít do situace nově příchozí/ho<sup>9</sup>.
- ▶ Pracovní asistence pro nově zaměstnáváné OZP: spojit se s NNO, která pracuje s tělesně, psychicky nebo neurologicky postiženými. Poskytnout nově zaměstnaným pracovního asistenta/asistentku, který pomůže novému zaměstnanci/kyni se zapracováním. Dle příkladů dobré praxe, Vídeň<sup>10</sup>

### 5.1.3 Priorita 3: Profesionalita (učení se růst)

**Strategický cíl priority:** Cílem priority je rozvíjet sociální politiku krajského úřadu, vytvářet vhodné podmínky k udržení kvalifikovaných zaměstnanců, odstraňovat předsudky a bourat zažitá schémata, šířit osvětu a nabízet možnost vzdělávání v oblasti rovného zacházení, sladování pracovního a osobního života.

Priorita je realizována pomocí třech opatření a celkem osmi aktivit, ke kterým se váže 7 projektů. Evaluace při hodnocení naplňování priority vycházela ze zápisů PS Péče, interní korespondence vedení úřadu se zaměstnanými, z hodnocení vzdělávacích akcí a výstupů dotazníkového a kvalitativního šetření.

<sup>7</sup> <https://www.esfcr.cz/vyzva-130-opz>

<sup>8</sup> <https://www.esfcr.cz/vyzva-079-opz>

<sup>9</sup> Wladasch, K., Liegl B. (2009): Positive Massnahmen. Ein Handbuch zur praxistauglichen Umsetzung von Massnahmen zur Bekämpfung von strukturellen Diskriminierungen nund zur Herstellung von mehr Chancengleichheit, Wien, str.24.

<sup>10</sup> Wladasch, K., Liegl B. (2009): Positive Massnahmen. Ein Handbuch zur praxistauglichen Umsetzung von Massnahmen zur Bekämpfung von strukturellen Diskriminierungen nund zur Herstellung von mehr Chancengleichheit, Wien, str.42.



Aktivita	Kritérium	Komentář
<p><b>3.1.1. Seznámit zaměstnance se zpracovanou Strategii uplatňování principu rovnosti</b></p>	<p>▶ Aktivita byla realizována s výhradou</p> <p>7. Seznámení se strategií uplatňování principů rovnosti</p>	<p>Všichni zaměstnaní KrÚ byli o zpracované Strategii informováni e-mailem ředitele ze dne 19. 8. 2016</p> <p>Všichni vedoucí pracovníci/ce byli vyzváni ke komentářům a připomínce ke Strategii e-mailem ředitelem ze dne 13. 6. 2016. Z příkladu vypořádání jedné z připomínek lze usuzovat, že se PS Péče a zejména vedení úřadu vyjadřovalo velmi korektně a na každý podnět reagovalo minimálně odpovědí.</p> <p>Vedle toho byla zaměstnaným nabídnuta možnost prezenčního seznámení se se Strategií. Tuto možnost chtěla využít jedna zaměstnankyně, z toho důvodu bylo seznámení řešeno individuální formou.</p> <p>Aktivita 3.1.1 byla realizována a zaměstnaní byli prokazatelně informováni o vzniku Strategie.</p> <p>Výhrada k realizaci aktivity se týká povědomí zaměstnaných o Strategii a o jejím názvu. Velké množství zaměstnaných o dokumentu sice ví, nicméně jeho název si vybaví pouze malá část zaměstnaných (10% má konkrétní povědomí o názvu dokumentu). Situace je lepší mezi vedoucími pracovníky/ce, nicméně i mezi nimi část odpověděla (5%), že KrÚ žádný podobný dokument vůbec nemá.</p>
<p><b>3.1.2 Přiblížit zaměstnancům případy reálného řešení tíživé životní situace s pomocí zaměstnavatele</b></p>	<p>▶ Aktivita byla realizována</p> <p>8. Průběžné zveřejňování informací v občasníku Razítkoviny</p>	<p>Přiblížení řešení reálných tíživých situací s pomocí zaměstnavatele bylo provedeno pomocí Razítkovin (číslo 1/2017 a 2/2017), ve kterých byl uveřejněn rozhovor se zaměstnankyní, která řešila své vlastní chronické onemocnění a chybějící možnosti hlídání dětí a zaměstnankyně, které KrÚ umožnil částečnou práci z domova a úpravu pevného kmene z důvodu nemoci.</p>



<p><b>3.1.3 Přiblížit možnosti zaměstnaneckých podmínek u jiných organizací veřejného prostoru, které jsou, co do rozsahu služeb a výkonu agend, srovnatelné s KrÚ Vysočina. Sledovat trendy v této oblasti</b></p>	<p>▶ Aktivita byla realizována</p> <p>9. Mezikrajský benchmarking na úseku sociální politiky zaměstnavatelů</p>	<p>Aktivita byla realizována v březnu 2017 pomocí mezikrajského benchmarkingu na úseku sociální politiky zaměstnavatelů krajů ČR. Zúčastnilo se ho 11 ze 14 krajských úřadů.</p> <p>PS Péče vypracovala na jaře 2017 detailní výstup, o kterém byli zaměstnankyně a zaměstnanci informováni e-mailem. Dokument je k dispozici na intranetu na Portálu péče. Jedná se o podrobný pracovní dokument porovnávající příspěvky do sociálního fondu a jednotlivé benefity.</p> <p>Výstupem je snaha prosadit navýšení hodnot osobních kont i příspěvku osobám zdravotně znevýhodněným ve vazbě na rozpočet a věcný dar k životnímu jubileu 60 let.</p>
---	---	--



<p><b>3.1.4 Uspořádat odborné vzdělávání všech zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu věnované rovným příležitostem (nejen žen a mužů, rovnost v širším kontextu), sladování osobního a pracovního života</b></p>	<p>▶ Aktivita byla realizována s výhradou</p> <p>10. Realizace odborného semináře věnovaného rovným příležitostem (nejen žen a mužů, rovnost v širším smyslu), sladování osobního a pracovního života k příležitosti Mezinárodního dne rovnosti - 19.6.</p>	<p>Dne 26. 6. 2017 se uskutečnilo odborné vzdělávání s účastí 72 osob na téma Rovné příležitosti (nejen žen a mužů, rovnost v širším kontextu), sladování osobního a pracovního života.</p> <p>Vzdělávání získalo velmi dobré hodnocení zúčastněných s celkovou známkou 1,32, což ho v porovnání s obdobně zaměřenými vzdělávacími aktivitami řadí kvantitativně velmi vysoko (konkrétně na 2. místo).</p> <p>Výhrada spočívá jak v nízkém počtu dosud proškolených, tak úrovni jejich znalostí, což dokládá níže uvedený výstup z kvalitativního šetření. Celkový počet zaměstnanců/kyň, kteří se zúčastnili vzdělávání k rovným příležitostem, ve vztahu k aktivitě 3.1.4, dosáhl úrovně 16% celkové zaměstnanecké populace. Evaluace si je vědoma dobrovolnosti účasti na obdobných seminářích. Přesto počty zúčastněných neodpovídají záměru, uspořádat vzdělávání v problematice rovných příležitostí všech zaměstnaných.</p> <p>Z kvalitativního šetření navíc vyplývá, že i ti, kteří se školení k rovným příležitostem prokazatelně zúčastnili, si nejsou schopni vybavit, o čem toto vzdělávání bylo, a to ani ti, kteří na úřad nastoupili relativně nedávno (max. rok) a kteří měli projít úvodním vzděláváním, kde jsou rovné příležitosti rovněž tematizovány. Častými odpověďmi bylo: <i>nějaké vzdělávání jsem asi absolvoval/a, ale už si nevzpomínám.</i></p>
--	---	--



<p><b>3.2.1. Zabezpečit, aby hodnocení kvality interních vzdělávacích akcí s tematikou rovných příležitostí, sladování rovně nepřesáhlo hodnotu 2,5 bodu</b></p>	<p>▶ Aktivita byla realizována</p> <p>11. Roční vyhodnocení kvality interních vzdělávacích akcí s tematikou rovných příležitostí</p>	<p>Aktivita byla splněna, neboť hodnocení kvality všech interních vzdělávacích akcí s tematickou rovných příležitostí a sladování realizovaných v roce 2016 a 2017 získalo průměrnou známku 1,55. Nejlepší hodnocení dosáhlo známky 1,04, nejhorší 2,35.</p>
<p><b>3.3.1. Uspořádat kulatý stůl na téma rovné příležitosti a sladování osobního a pracovního života s cílem výměny zkušeností z komerční a veřejné sféry. Na základě získaných výstupů provést zhodnocení praxe KrÚ s vazbou na odůvodněnou potřebu a možnosti</b></p>	<p>▶ Aktivita nebyla realizována</p> <p>12. Realizace kulatého stolu na téma rovné příležitosti, zhodnocení praxe krajského úřadu</p>	<p>Aktivita byla odložena na I. pololetí 2018.</p>
<p><b>3.3.2. Realizovat a zhodnotit průzkum spokojenosti s účelem získání zpětné vazby ze strany zaměstnanců k realizované sociální politice zaměstnavatele, přijmout vhodná opatření</b></p>	<p>▶ Aktivita nebyla realizována</p>	<p>Aktivita je plánována na první pololetí roku 2018, následně pak v roce 2020.</p>

<p><b>3.3.3. Realizovat audit rovných příležitostí a oblasti vytváření příležitostí pro sladování osobního a pracovního života zaměstnanců v podmínkách KrÚ a zhodnotit návrhy doporučených opatření, vhodná opatření přijmout</b></p>	<p>▶ Aktivita byla realizována</p> <p>13. Realizace auditu rovných příležitostí a oblasti vytváření příležitostí pro sladování osobního a pracovního života, vyhodnocení návrhů opatření, přijetí vhodných opatření</p>	<p>Audit rovných příležitostí byl realizován v období červen až listopad 2017. Závěrečná zpráva nezávislého auditora obsahuje řadu zjištění a doporučení, jejichž implementace je na zvážení PS Péče a vedení úřadu. V této fázi není možné zhodnotit, zda KrÚ přijme vhodná opatření vyplývající z auditu.</p>
--	---	---

### Zhodnocení naplňování Priority 3

Z pohledu hodnocení procesu realizace byly aktivity plánované pod prioritou 3 až na dvě výjimky realizovány. Obě neuskutečněné aktivity se odehrají dle upraveného harmonogramu v prvním pololetí roku 2018. Jejich posun, resp. zahájení v roce 2018 nemá dopad na naplňování Strategie jako celku.

Dvě z osmi aktivit byly hodnoceny jako realizované s výhradou, které spočívá v nedostatečném naplňování cílů priority. Nedaří se naplňovat cíl, „bourat zažitá schémata a odstraňovat předsudky“. Ke stejnému zjištění dospěl i audit rovných příležitostí (viz zjištění č. 11):

*Při analýze přístupu zaměstnanců/kyň k politice rovných příležitostí auditorky zjistily, že této otázce řada zaměstnankyň a zaměstnanců nepřikládá důležitost, neboť se domnívají, že současný stav je bezproblémový, a tento názor podkládají právě genderovými stereotypy. Např. považují za samozřejmé, že ženy mají menší zájem o postup na vedoucí pozice z důvodu péče o děti a rodinu. Rovněž očekávají přesčasy a vyšší plat u mužů, aby „uživil rodinu“.*

Cíl priority 3 „šířit osvětu a nabízet možnosti vzdělávání“ se daří naplňovat. KrÚ je proaktivní i mezi ostatními krajskými úřady ČR, což dokládá iniciovaný benchmarking sociální politiky ostatních krajských úřadů.

### Doporučení ve vztahu k realizaci

- ▶ Propojit téma rovných příležitostí s ostatními vzdělávacími příp. teambuildingovými aktivitami, formou gender mainstreaming (zapracování otázek spojených s gender a diverzitou do dalších zdánlivě nesouvisejících témat).

### Inspirace na doplnění projektů do Databáze projektů

- ▶ Roční hodnocení a rovné příležitosti: Otázku rovného zacházení zapracovat do každoročního pravidelného hodnocení (jak do části autoevaluace, tak do hodnotícího dotazníku s nadřazeným nebo nadřazenou)
- ▶ Vytvořit vzdělávací infobrožury na téma flexibilní formy práce, management mateřské/rodičovské dovolené, sendvičová generace apod.
- ▶ Uspořádat motivační semináře pro cílovou skupinu s tématy zohledňování rovných příležitostí v chodu úřadu, pohyb ve veřejném sektoru, pobyt na úřadě se závislou osobou apod. Zvolit zážitkový způsob informování o tématu rovných příležitostí (např. forma zážitkové pedagogiky).<sup>11</sup>

#### 5.1.4 Priorita 4: Atraktivní kraj (zákazníci)

**Strategický cíl priority:** informovat veřejnost o úspěších Kraje Vysočina v oblasti rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života a být tak nositelem dobrého jména kraje, šířitelem dobré praxe, motivovat ostatní subjekty v kraji Vysočina a stát se pro ně vzorem, být lákavým zaměstnavatelem pro kvalitní budoucí zaměstnance.

Priorita je realizována pomocí čtyř aktivit, na které jsou navázány čtyři projekty. Hodnocení priority probíhalo na základě vyplněných přihlášek KrÚ do relevantních soutěží a analýzou webových stránek, které obsahují tiskové výstupy, v nichž se KrÚ prezentuje.

---

<sup>11</sup> Barth, K. (2007): Best-Practice-Beispiele zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in den Kommunen, Ministerium für Arbeit und Soziales, Stuttgart, str. 8.





Aktivita	Kritérium	Komentář
4.1.1. Účastnit se soutěže Půl na půl - respekt k rovným příležitostem, která hodnotí dosaženou úroveň v oblasti uplatňování principů rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života	<p>▶ Aktivita byla realizována</p> <p>14. Podání přihlášky do soutěže Úřad roku Půl na půl - respekt k rovným příležitostem</p>	Aktivita byla naplněna podání přihlášky do soutěže Úřad roku, kterou KrÚ Vysočina vyhrál již po několikáté v řadě.
4.1.2. Dlouhodobě být držitelem ocenění Podnik podporující zdraví 3. stupně	<p>▶ Aktivita byla realizována</p> <p>15. Podání přihlášky do soutěže Podnik podporující zdraví</p>	<p>1. 3.2017 byl PS Péče vypracován Projekt podpory zdraví na pracovišti, jehož cílem je nastavit a realizovat opatření v oblasti ochrany zdraví na pracovišti včetně podpory aktivit vedoucích k upevnění či udržení fyzického zdraví zaměstnanců a podpory duševního zdraví. Konečným cílem je pak dosažení lepšího zdraví zaměstnanců a zvýšení prestiže činností v oblasti zdravého životního stylu.</p> <p>Projekt byl podkladem pro přihlášku do soutěže Podnik podporující zdraví, jehož nositelem byl KrÚ od roku 2011. V roce 2017 byl titul obhájen. Titul je udělen na dobu tří let.</p>



<p><b>4.1.3. Informovat odbornou i neodbornou veřejnost o dosažených úspěších v této oblasti pomocí vhodných médií</b></p>	<p>▶ Aktivita byla realizována</p> <p>16. Informování odborné i neodborné veřejnosti o dosažených úspěších krajského úřadu v oblasti rovných příležitostí, sladování osobního a pracovního života a podpory zdraví zaměstnanců</p>	<p>KrÚ na svých webových stránkách průběžně a důsledně informuje o aktivitách, které na poli rovných příležitostí a sladování osobního a pracovního života podniká.</p>
<p><b>4.2.1 Pravidelně v dvouletých intervalech pořádat pro zaměstnavatele v Kraji Vysočina soutěž Podnik přátelský rodině a ocenit tak jejich snahu v oblasti rovných příležitostí a sladování rodinného a pracovního života</b></p>	<p>▶ Aktivita byla realizována</p> <p>17. Podnik přátelský rodině</p>	<p>KrÚ vyhlásil na jaře 2017 2. ročník soutěže Podnik přátelský k rodině. Firmy a organizace se mohly hlásit do tří kategorií (malý, střední, velký podnik). Do soutěže se přihlásilo 14 zaměstnavatelů z regionu.</p>

#### Zhodnocení naplňování Priority 4

Aktivity priority 4 plně odpovídají cílům stanoveným ve strategickém cíli priority a přispívají k naplnění tohoto cíle.

Kraj dobře reprezentuje své dobré jméno mezi ostatními kraji ČR, je šířitelem dobré praxe a daří se mu motivovat další subjekty v kraji Vysočina k řešení otázek rovných příležitostí a sladování. Tento stav dokresluje i názor samotných zaměstnanců/kyň, kteří dle výstupu auditu rovných příležitostí považují KrÚ za dobrého zaměstnavatele, u kterého vládne dobrá atmosféra, což zahrnuje i důstojné chování vedoucích pracovníků vůči podřízeným.



### Inspirace na doplnění projektů do Databáze projektů

- ▶ Speciální cena v rámci Soutěže podnik přátelský rodině: Nabídka speciálních možností pro děti zaměstnaných během letních prázdnin (např. příležitostné hlídání po dobu prázdnin, organizace příměstských táborů, zajištění chůvy apod.)<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Wladasch, K., Liegl B. (2009): Positive Massnahmen. Ein Handbuch zur praxistauglichen Umsetzung von Massnahmen zur Bekämpfung von strukturellen Diskriminierungen und zur Herstellung von mehr Chancengleichheit, Wien, str.68.

---



## 5.2 Zhodnocení analytické části 2 Shrnutí Hodnocení programové části

### Priorita 1 Každodenní život (procesy)

1.1.1. Seznámit vedoucí zaměstnance s principy politiky rovných příležitostí a sladování osobního a pracovního života uplatňovanými zaměstnavatelem, zavést prvky této politiky do výkonu jimi zastávaných manažerských funkcí

1.1.2. Deklarovat prohlášením zaměstnavatele konzultační místo (odd. ŘLZ) pro možnost řešení tíživých situací

1.1.3. Vytvořit obrázkový scénář životních situací s vazbou na aktivity a benefity poskytované zaměstnavatelem

1.1.4. Vytvořit a publikovat zprávu o stavu plnění opatření v oblasti rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života

1.1.5. Realizovat pravidelnou schůzky pracovní skupiny Péče o zaměstnankyně a zaměstnance s vedením úřadu k vyhodnocení realizovaných aktivit a k návrhům opatření pro další období s vazbou na odůvodněnou potřebu, možnosti

Přestože všechny aktivity priority 1 jsou ve stavu realizace, dosavadní dosažené výsledky v rámci priority 1 ukázaly nízký dopad realizovaných aktivit na znalosti a vědomosti vedoucích pracovníků/ic ohledně implementace principů rovného zacházení do řízení jednotlivých útvarů úřadu.

#### Doporučení ve vztahu k realizaci

- ▶ Propojit téma rovných příležitostí s ostatními vzdělávacími aktivitami, formou gender mainstreaming (zapracování otázek spojených s gender do dalších zdánlivě nesouvisejících témat).

#### Inspirace na doplnění projektů do Databáze projektů

- ▶ Zavést coachingové programy pro vedoucí pracovníky/ce: vedení a řízení lidí. Součástí coachingu bude otázka rovných příležitostí a diverzita týmů
- ▶ Mentoringový program pro podreprezentované skupiny: navázat na stávající program mentoringu, proškolit zaměstnance/kyně, kteří jsou v pozici mentorů k problematice rovných příležitostí v širším slova smyslu
- ▶ Prezentace rovných příležitostí dovnitř úřadu: úprava dokumentů, aby obsahoval genderově citlivý jazyk.

### Priorita 2 Udržitelnost (finance)

2.1.1 Využívat financování projektů na rozvoj sociální politiky zaměstnavatele pomocí vypisovaných evropských výzev

2.1.2. Přispívat ke zvýšení podílů zaměstnávání OZP a ke zvyšování náhradního plnění formou odběru výrobků a služeb tak, abychom každoročně naplnili min. 85 % povinného podílu a odvod do státního rozpočtu za neplnění povinného podílu byl max. ve výši 15 %

Obě dvě aktivity vztahující se k prioritě 2 jsou realizovány bez výhrady. Zvolené aktivity priority 2 přispívají k naplňování cílů. Daří se získávat finanční prostředky prostřednictvím



evropských výzev, čímž dochází k šetření veřejných zdrojů, které má KrÚ k dispozici. Díky své schopnosti a ochotě zaměstnat OZP nemusí KrÚ platit odvod do státního rozpočtu za neplnění povinnosti týkající se zaměstnávání OZP.

### Doporučení ve vztahu k realizaci

- ▶ Pokračovat ve sledování relevantních výzev strukturálních fondů. Jako zásadní se v současné chvíli jeví zejména výzva 130 Implementace doporučení genderového auditu u zaměstnavatelů mimo Prahu13 a výzva 079 Age management - chytrá změna v řízení, příležitost k růstu
- ▶ Pokračovat v aktivním přístupu k zaměstnávání OZP, který se pozitivně odráží již při formulaci inzerátů

### Inspirace pro doplnění projektů do Databáze projektů

- ▶ Speciální mentoring pro OZP: Mentora bude dělat jiný zaměstnanec nebo zaměstnankyně OZP, kteří jsou v obdobné situaci jako nový zaměstnanec/kyně. Důležitý je ten prvek, že oba zaměstnaní mají obdobný problém (např. tělesné nebo psychické onemocnění) a dokážou se lépe vžít do situace nově příchozí/ho
- ▶ Pracovní asistence pro nově zaměstnáváné OZP: spojit se s NNO, která pracuje s tělesně, psychicky nebo neurologicky postiženými. Poskytnout nově zaměstnaným pracovního asistenta/tku, který pomůže novému zaměstnanci/kyni se zapracováním. Dle příkladů dobré praxe, Vídeň

## Priorita 3 Profesionalita (učení se a růst)

3.1.1. Seznámit zaměstnance se zpracovanou Strategii uplatňování principu rovnosti

3.1.2 Přiblížit zaměstnancům případy reálného řešení tíživé životní situace s pomocí zaměstnavatele

3.1.3 Přiblížit možnosti zaměstnaneckých podmínek u jiných organizací veřejného prostoru, které jsou, co do rozsahu služeb a výkonu agend, srovnatelné s KrÚ Vysočina. Sledovat trendy v této oblasti

3.1.4 Uspořádat odborné vzdělávání všech zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu věnované rovným příležitostem (nejen žen a mužů, rovnost v širším kontextu), sladování osobního a pracovního života

3.2.1. Zabezpečit, aby hodnocení kvality interních vzdělávacích akcí s tematikou rovných příležitostí, sladování rovně nepřesáhlo hodnotu 2,5 bodu

3.3.1. Uspořádat kulatý stůl na téma rovné příležitosti a sladování osobního a pracovního života s cílem výměny zkušeností z komerční a veřejné sféry. Na základě získaných výstupů provést zhodnocení praxe KrÚ s vazbou na odůvodněnou potřebu a možnosti

3.3.2. Realizovat a zhodnotit průzkum spokojenosti s účelem získání zpětné vazby ze strany zaměstnanců k realizované sociální politice zaměstnavatele, přijmout vhodná opatření

<sup>13</sup> <https://www.esfcr.cz/vyzva-130-opz>



3.3.3. Realizovat audit rovných příležitostí a oblastí vytváření příležitostí pro sladování osobního a pracovního života zaměstnanců v podmínkách KrÚ a zhodnotit návrhy doporučených opatření, vhodná opatření přijmout

Tato priorita v sobě zahrnuje celkem 8 aktivit. Realizováno bylo dosud 6 aktivit, dvě byly odloženy, resp. naplánovány na nadcházející období. Tento fakt nemá dopad na naplňování Strategie jako celku.

Dvě z osmi aktivit byly hodnoceny jako realizované s výhradou, protože se nedaří s jejich pomocí naplňovat jeden z cílů priority 3, tedy bourat zažitá schémata a odstraňovat předsudky. Výhrada se týká nízkého počtu proškolených osob a úrovně jejich znalostí k rovným příležitostem. Druhý cíl priority, tedy šířit osvětu a nabízet možnosti vzdělávání se i díky realizovaným aktivitám daří naplňovat. KrÚ je proaktivní i mezi ostatními krajskými úřady ČR, což dokládá iniciovaný benchmarking sociální politiky ostatních krajských úřadů.

#### Doporučení ve vztahu k realizaci

- ▶ Propojit téma rovných příležitostí s ostatními vzdělávacími příp. teambuildingovými aktivitami, formou gender mainstreaming (zapracování otázek spojených s gender a diverzitou do dalších zdánlivě nesouvisejících témat).

#### Inspirace na doplnění projektů do Databáze projektů

- ▶ Roční hodnocení a rovné příležitosti: Otázku rovného zacházení zapracovat do každoročního pravidelného hodnocení (jak do části autoevaluace, tak do hodnotícího dotazníku s nadřazeným nebo nadřizenou)
- ▶ Vytvořit vzdělávací infobrožury na téma flexibilní formy práce, management mateřské/rodičovské dovolené, sendvičová generace apod.
- ▶ Uspořádat motivační semináře pro cílovou skupinu s tématy zohledňování rovných příležitostí v chodu úřadu, pohyb ve veřejném sektoru, pobyt na úřadě se závislou osobou apod. Zvolit zážitkový způsob informování o tématu rovných příležitostí (např. forma zážitkové pedagogiky).

### Priorita 4 Atraktivní kraj (zákazníci)

4.1.1. Účastnit se soutěže Půl na půl - respekt k rovným příležitostem, která hodnotí dosaženou úroveň v oblasti uplatňování principů rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života

4.1.2. Dlouhodobě být držitelem ocenění Podnik podporující zdraví 3. stupně

4.1.3. Informovat odbornou i neobdobnou veřejnost o dosažených úspěších v této oblasti pomocí vhodných médií

4.2.1 Pravidelně v dvouletých intervalech pořádat pro zaměstnavatele v Kraji Vysočina soutěž Podnik přátelský rodině a ocenit tak jejich snahu v oblasti rovných příležitostí a sladování rodinného a pracovního života

Aktivity priority 4 plně odpovídají cílům stanoveným ve strategickém cíli priority a přispívají k naplnění tohoto cíle. Všechny čtyři aktivity byly realizovány bez výhrad.



Současný stav realizace aktivit lze považovat za relevantní a zároveň dobrý předpoklad dosažení stanovených specifických cílů.

#### **Inspirace na doplnění projektů do Databáze projektů**

- ▶ Speciální cena v rámci Soutěže podnik přátelský rodině: Nabídka speciálních možností pro děti zaměstnaných během letních prázdnin

#### **Odpověď na evaluační otázku č. 2**

Je současný stav realizace Strategie (zejména na úrovni naplňování jednotlivých aktivit ke čtyřem prioritám) relevantní vůči cílům Strategie? Pokud ne, jaké podniknout kroky?

Současný stav realizace na úrovni naplňování jednotlivých aktivit je relevantní vůči hlavnímu cíli Strategie, tedy vytýčení žádoucího směru dalšího vývoje moderního, profesního, otevřeného a přívětivého zaměstnavatele.

Evaluátor doporučuje se soustředit na stávající opatření a aktivně jako dosud naplňovat navržené aktivity. Pro budoucí období lze rovněž pracovat s inspirativními příklady dobré praxe, které pocházejí ze zahraničních institucí veřejné správy.



## 6. SEZNAM ANALYZOVANÝCH DOKUMENTŮ

Evaluace vycházela z následujících dokumentů KrÚ:

- ▶ Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina,
- ▶ Výroční zpráva v oblasti rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina za rok 2016,
- ▶ Databáze projektů Strategie uplatňování principu rovnosti,
- ▶ Koncepce kvality Krajského úřadu Kraje Vysočina pro rok 2016 - 2017,
- ▶ Scénář pro řešení tíživé životní situace,
- ▶ Dotazník Kraj Vysočina Úřad Půl na půl,
- ▶ Dotazník sebehodnocení KrÚ Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti,
- ▶ Zadání úkolu pracovnímu týmu jmenovanému 1. 12. 2016 - Péče o zaměstnankyně a zaměstnance Kraje Vysočina zařazených do Krajského úřadu Kraje Vysočina,
- ▶ Směrnice o poskytování pracovního volna ze zdravotních a sociálních důvodů,
- ▶ Směrnice, kterou se provádí nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě,
- ▶ Směrnice o příspěvku zaměstnavatele osobám se zdravotním postižením,
- ▶ Směrnice upravující pravidla hodnocení a řízení pracovního výkonu zaměstnanců,
- ▶ Směrnice o příspěvku na dopravu,
- ▶ Směrnice o osobních kontech zaměstnanců,
- ▶ Směrnice upravující evidenci přítomnosti na pracovišti a evidenci pracovní doby,
- ▶ Směrnice o pravidlech, kterými se řídí činnost pracovních týmů pro řešení úkolů přesahující působnost jednoho odboru nebo samostatného oddělení Krajského úřadu Kraje Vysočina,
- ▶ Pravidla vzájemného soužití a spolupráce
- ▶ Příkaz ředitele, kterým se stanovuje organizační struktura,
- ▶ Příkaz ředitele o nařízeném pracovním volna z důvodu překážek na straně zaměstnavatele,
- ▶ Příkaz ředitele, kterým se stanovují čtyři po sobě jdoucí týdny pro účely evidence pružné pracovní doby v období od 12. 12. 2016 do 10. 12. 2017,
- ▶ Razítkoviny (1/2017, 2/2017)
- ▶ Vyhodnocení vzdělávacích akcí
- ▶ Zápisy z jednání PS Péče za rok 2016 - 2017





- ▶ Zadání úkolu PS Péče na rok 2017
- ▶ Závěrečná zpráva nezávislého auditora o ověření rovných příležitostí a oblastí vytváření příležitostí pro sladování osobního a pracovního života zaměstnankyň a zaměstnanců v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina

Podkladem pro evaluaci byly také statistické přehledy stavu zaměstnanců/kyň. Přehledy zahrnovaly informace o věku, pohlaví, úrovni pozic a daného zastoupení, vzdělanostní struktury a sumární stavy zaměstnankyň a zaměstnanců.



## 7. DOPORUČENÁ LITERATURA

DG Regio EC (2013): EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development (Guide, Sourcebook), Brussel.  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide)

DHV ČR (2010): Aplikace strategického hodnotícího rámce pro strategie místního rozvoje v České republice v pilotních regionech, Praha.

Ministerstvo pro místní rozvoj (2009): Strategický hodnotící rámec pro strategie místního rozvoje v ČR. Návod, jak přistupovat k hodnocení strategií místního rozvoje v České republice, Praha.  
<https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwim08C2vfXAhVqLZoKHfESDWEQFggvMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.mmr.cz%2Fgetdoc%2Fc25e8827-fab1-4954-b0dc-305ee4f120ac%2FSTRATEGICKY-HODNOTICI-RAMEC-PRO-STRATEGIE-MISTNIHO&usg=AOvVaw0NDXxlsefmpptybwyb36Uy8>