

STRATEGIE  
UDRŽITELNÉHO ROZVOJE  
MĚSTSKÉHO ÚŘADU ČERNOŠICE  
2017 – 2022



ZPRACOVÁNO DNE: 5. 4. 2017

SCHVÁLENO DNE: 19. 4. 2017

***Motto: „Spokojený klient, spokojený zaměstnanec, spokojené město.“***



## Obsah

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | MĚSTSKÝ ÚŘAD ČERNOŠICE .....  | 3  |
| 1.1   | Úvod .....  | 3  |
| 1.2   | Strategické a řídicí dokumenty městského úřadu.....                 | 3  |
| 1.3   | Správní obvod ORP Černošice .....                                   | 4  |
| 2     | Předpoklady fungování úřadu .....                                   | 5  |
| 2.1   | Zázemí městského úřadu .....  | 5  |
| 2.2   | Řízení agend a procesů.....   | 5  |
| 2.3   | Komunikace úřadu.....   | 6  |
| 2.3.1 | Externí komunikace úřadu.....                                       | 6  |
| 2.3.2 | Interní komunikace úřadu .....                                      | 7  |
| 2.4   | Rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání .....                            | 8  |
| 2.4.1 | Stabilita zaměstnanecké platformy, benefity.....                    | 8  |
| 2.4.2 | Kultura na pracovišti.....  | 9  |
| 2.4.3 | Vzdělávání.....   | 10 |
| 2.4.4 | Hodnocení zaměstnanců .....   | 11 |
| 3     | Priority a opatření .....   | 12 |
| 3.1   | Vytčené priority .....  | 12 |
| 3.2   | Opatření k realizaci.....   | 12 |
| 4     | Naplňování, aktualizace, hodnocení pokroku, evaluace strategie..... | 17 |

## 1 MĚSTSKÝ ÚŘAD ČERNOŠICE

### 1.1 Úvod

Městský úřad Černošice je institucí veřejné správy, která v současné době čítá průměrně 243 zaměstnanců a zabývá se nejen úkoly z oblasti samosprávy města, ale též úkoly plynoucími z přenesené působnosti, jakožto obec III. kategorie (obec s rozšířenou působností). Správní obvod ORP měl ve 3. čtvrtletí 2016 již 139.495 obyvatel a počet obyvatel má zatím stále vzrůstající tendenci. Počet obyvatel řadí ORP Černošice do pozice největšího ORP Středočeského kraje a jednoho z největších v celé ČR, a to přesto, že správní obcí je město pouze s cca 7.000 obyvateli. To klade na městský úřad značné nároky a znamená určitá specifika i problémy, s nimiž se město, resp. městský úřad, musí vypořádat. Město má zákonnou povinnost zajistit detašované pracoviště úřadu na území hlavního města Prahy. Činnost městského úřadu je vázána právními předpisy, především zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů, č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností (vždy ve znění pozdějších předpisů) a další.

### 1.2 Strategické a řídicí dokumenty městského úřadu

Předkládaný strategický dokument „Strategie městského úřadu Černošice 2017 – 2022“ (dále „Strategie“) navazuje na předchozí „Strategii městského úřadu města Černošice 2012 – 2016“, která aktualizovala strategický dokument města ze dne 24. 11. 2008. Je nedílnou součástí širšího celku strategických dokumentů města. Svými principy je v souladu se strategickými (koncepčními) dokumenty vyšších celků.

Strategie byla zpracována na základě několika zdrojů: evaluace původního dokumentu, reflexe základních principů „smart administration“, analýzy struktury a chodu úřadu, vnitřních a řídicích dokumentů městského úřadu, výstupů z benchmarkingové iniciativy a jednání řídicí skupiny a pracovních skupin zabývajících se strategickým plánem složených z vedoucích a dalších klíčových pracovníků městského úřadu (vč. jejich písemných podnětů).

Strategie se zaměřuje na stanovené priority a cíle, které charakterizují činnost úřadu směrem dovnitř i vně; jejich postupné naplňování či udržování, vyhodnocování změn v kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb. Důsledkem uplatňování principů zakotvených ve Strategii a návazných dokumentech města, vč. naplňování stanovených cílů, má být jasné stanovení priorit, na něž je třeba se zaměřit tak, aby bylo dosaženo vyšší spokojenosti občanů města a správního obvodu, obcí ve správním obvodu a dalších fyzických i právnických osob vstupujících do styku s úřadem, jakož i stabilizace a zlepšování vnitřního prostředí a rozvoje zaměstnanců.

Následující výčet uvádí důležité strategické, řídicí a vnitřní dokumenty města, které bezprostředně ovlivňují městský úřad (při respektu veškerých dalších vnitřních předpisů) a tvoří základní východiska pro fungování a řízení úřadu:

- Strategie města Černošice 2012 – 2016, resp. 2017 – 2020 (*připravováno*)
- Strategický plán rozvoje sociálních služeb ORP Černošice (*připravován*)
- Rozpočet města + rozpočtový výhled + investiční záměry města
- Vnitřní předpis č. 1 - Organizační řád

- Vnitřní předpis č. 2 - Pracovní řád
- Vnitřní předpis č. 7 – Finanční řád
- Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy

### 1.3 Správní obvod ORP Černošice

Reformou veřejné správy a zánikem okresních úřadů k 1. 1. 2003 se město Černošice stalo na základě zákona č. 314/2002 Sb. obcí s rozšířenou působností. Teritoriálně odpovídá ORP Černošice okresu Praha – západ (s výjimkou obce Dolany). Město tak vykonává státní správu v přenesené působnosti pro správní obvod ORP Černošice, a to v oblasti evidence obyvatel, osobních a cestovních dokladů, evidence řidičů, evidence vozidel, živnostenských oprávnění, sociálního zabezpečení (sociálně právní ochrany dětí, soc. prevence, soc. pomoci, náhradní rodinné péče), vodního a odpadového hospodářství, ochrany přírody a krajiny, zemědělského půdního fondu, správy lesů, myslivosti a rybářství, dopravní a technické infrastruktury, řízení pro záměry se stanoviskem EIA, speciálního stavebního úřadu, silničního správního úřadu a agendy taxislužby, památkové péče či oblasti přestupků.

Zároveň obec vystupuje jako obec s pověřeným úřadem, v jehož rámci vykonává činnosti matiky a stavebního úřadu.

Správní obvod zahrnuje 79 obcí a cca 140 000 obyvatel. Město má pro účely výkonu činností jemu svěřených na základě právních předpisů zřízeno detašované pracoviště v Praze, Podskalské ulici. Městský úřad dynamicky přizpůsobuje svou činnost svěřeným agendám v potřebném rozsahu, přičemž při růstu počtu obyvatel správního obvodu či přenesení dalších agend je třeba počítat s potenciálním růstem počtu zaměstnanců, aby bylo plnění svěřených agend adekvátně zajištěno.

Větší počet pracovišť úřadu s sebou přináší zvýšené nároky na jeho vnitřní organizaci a logistické zabezpečení jeho chodu.

| Pracoviště  | Počet osob k 1. 1. 2016 |
|---|-------------------------|
| <b>Praha, Podskalská (MPSV)</b>                         | 146                     |
| <b>Praha, Václavská (pronájem soukromých prostor)</b>   | 26                      |
| <b>Černošice, Riegrova (sídlo)</b>                      | 45                      |
| <b>Černošice, V Horce (pronájem soukromých prostor)</b> | 6                       |
| <b>Černošice, Topolská (technické služby)</b>           | 13                      |

Zdroj: interní data

## 2 Předpoklady fungování úřadu

### 2.1 Zázemí městského úřadu

Dlouhodobě je vnímán zásadní problém ve stávajícím zázemí úřadu, které je nevyhovující v případě všech pracovišť. V současné době probíhá rekonstrukce budovy v ul. Karlštejská 259, Černošice, která se má stát novým sídlem úřadu a komplexnějším sídlem pro pracoviště Černošice. Nevyhovující z pracovních-technických důvodů je i prostředí odboru technických služeb. Budova úřadu v Podskalské ul. v Praze je pronajímána Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR a mnoho let již probíhají diskuse o nutnosti nalezení jiné adekvátní budovy (či její stavby) a přestěhování úřadu. Dle usnesení vlády č. 687/2006 lze budovu využívat nejdéle do konce roku 2021.

Z podkladů k jednání vedených s MVČR zpracovaných k 1. 1. 2016 vyplývá potřeba zajištění prostoru pro 207 pracovníků, přičemž tato vzhledem k nárůstu agendy může být v následujících letech vyšší. K zajištění tohoto počtu zaměstnanců je třeba prostorů o rozloze přibližně 5 000m<sup>2</sup> (a více). Žádoucí je umístění úřadu v takovém místě, které bude dostupné pro obyvatele správního obvodu v případě užití vozidla (vč. možnosti parkování) a zároveň dostupné pro obyvatele pomocí hromadné dopravy, tj. ideálně na lince metra B (např. oblast od Smíchovského nádraží směrem k Novým Butovicím, Stodůlkám). Žádoucí též je, aby došlo ke sloučení stávajících dvou pražských pracovišť v jedno, a to optimálně v budově poskytující moderní zázemí pro výkon veřejné správy, s ohledem na provozní náklady, zabezpečení technologiemi apod.

Obecným problémem zázemí pracovišť je nedostatek parkovacích míst, zázemí IT, vhodných skladovacích prostor (mezisklad nábytku a vybavení, spisovny), či zázemí pro zaměstnance (moderní hygienické zázemí, sprchy, prostor pro kola, stravování apod.).

### 2.2 Řízení agend a procesů

Pracovníci městského úřadu plní vytčené úkoly dle pracovního zařazení ve vztahu k **agendám**, které je nutné zabezpečovat. Jedná se o agendy a postupy, které plynou z právních předpisů (veřejnoprávní činnosti), případně agendy na ně navázané (podpůrné). Agendy samotné jsou tedy poměrně stabilní, jasně specifikované a dlouhodobé. Je třeba sledovat změny v příslušných právních předpisech a implementovat je do dotčených agend. Řízení agend bývá v určitých případech upřesněno vnitřními předpisy města, které je třeba pravidelně aktualizovat a provádět kontrolu. Z hlediska úřadu je žádoucí snažit se řešit některé agendy i v širším kontextu – účastí v pracovních skupinách, jednáními, připomínkami k legislativním návrhům a ovlivňovat tak pozitivně veřejnou správu a její jednotlivé agendy z pohledu decentralizovaného úřadu, který je schopen mnohdy lépe vyhodnotit dopady regulací na občany a chod úřadu.

**Řízení procesů** je shledáváno jako jedna z problematických oblastí chodu úřadu. Identifikace vnitřních procesů je nedostačující, především těch, které jsou výstupem kooperace několika odborů, tj. jejich jednotlivé fáze prostupují více odbory / úseky. Některé procesy tak nefungují optimálně (jsou neefektivní, duplicitní, časově či personálně nesouladné, selhávají, vyvolávají konflikty aj.), mimo jiné pro nedostatek informací (povědomí) o nutnosti sdílení procesu s dalšími pracovními místy, pro komunikační bariéru, nebo pro nejasnou specifikaci pracovních pozic/odborů, kterých se proces (plnění úkolů v jeho rámci) týká. Z toho plyne nevytvořená odpovědnost a nemožnost kontroly. Mezi

tyto procesy lze zařadit např. proces přijetí nového zaměstnance, proces veřejných zakázek, proces nákupu majetku apod. Opětovně tak vyvstává potřeba posílit procesní i projektové řízení.

V letech 2010 - 2013 byl realizován projekt „Zlepšení kvality procesního řízení a strategického managementu města Černošice“ spolufinancovaný z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, který znamenal značný posun v řízení agend a procesů úřadu. Některé prvky zavedené tímto projektem doposud fungují. Nicméně, se změnami organizační struktury, personálního zabezpečení (obsazení) a se změnami v právních předpisech dochází ke změnám vnitřních procesů, které nebyly reflektovány a je evidentní, že vnitřní procesy je třeba opětovně identifikovat, analyzovat a popsat v procesních mapách tak, aby byl zřejmý jejich průběh (fáze) a personální odpovědnost, a to jak pro stávající, tak pro nově příchozí zaměstnance, i pro účely dalších vnitřních potřeb – softwarového zabezpečení, licencí, kontroly, plánu vzdělávání, personální agendy. V návaznosti na analýzu procesu (procesní mapy) je třeba vyhodnotit, zda jsou vykonávány právě ty činnosti, které úřad dělat musí, zda je jejich výkon optimální, zda lze některé procesy zjednodušit či odstranit či jaká je potřeba kapacit (personálního zabezpečení). Lze vytvořit i personálně-kompetenční model, na jehož základě by bylo záhodno dále analyzovat potřebu reorganizace kapacit či potřebu nových / jiných funkcí (administrátor veřejných zakázek, auditor...).

Zatím nevyužitou alternativou pro řízení agend a procesů je zapojení úřadu do dalších metod kvality, vyšší zaměření k principům udržitelného rozvoje, obsažené např. v dokumentu Místní Agenda 21.

## 2.3 Komunikace úřadu

Komunikace je klíčovým předpokladem fungování otevřeného, vstřícného, pro-klientsky orientovaného úřadu, a to ve všech úrovních. Téma komunikace bylo hlavním tématem pracovních skupin. Byly projednávány následující úrovně komunikace:

- úřad – klient (externí)
- úředník – klient (externí)
- město (úřad) – ostatní instituce / ORP (externí)
- město (úřad) – veřejnost (externí - PR)
- úředník – úředník (interní)
- úředník – vedoucí pracovník (interní)
- vedoucí pracovník – vedoucí pracovník (interní)
- vedoucí pracovník – vedení města (interní)

Bylo ustoupeno od původní triangulace komunikačních vazeb úřad – úředník - klient, jelikož komunikační struktura je rozvětvenější, úřad není uzavřená entita, komunikuje též s dalšími institucemi a veřejností obecně. Organizační struktura s sebou nese další vazby uvnitř úřadu.

### 2.3.1 Externí komunikace úřadu

Externí komunikace úřadu je vnímána jako optimální a vyhovující. Úřad se dlouhodobě zaměřuje na transparentní, otevřené, pro-klientské jednání, s důrazem na vstřícný a příjemný postoj zaměstnanců města vůči okolí (klientům, institucím).

Komunikační kanály pro externí komunikaci jsou využívány aktivně. Mimo povinnosti vyplývající z právních předpisů (fyzická i elektronická úřední deska, elektronická podatelna, datová schránka) se jedná především o webové stránky města ([www.mestocernosice.cz](http://www.mestocernosice.cz)), kde se nachází též kulturně-

společenský kalendář, objednávkový systém pro elektronické objednání vybraných správních agend, aktuality, interaktivní digitální mapa v systému G-obec, komunikační fórum a ohlášky zjištěného nepořádku ve městě. Informační listy Černošic (vycházející každý měsíc a doručované obyvatelům města do schránek) jsou tradičním komunikačním kanálem, kde se občané dozví mimo jiné o výstupech ze zasedání zastupitelstva, schůzí rady, kulturně-společenském programu a zprávách od organizací působících ve městě. Nadstavbovými komunikačními kanály jsou SMS rozhlas – rozesílání SMS (nahrazuje rozhlas) či Facebookový profil města. Zvažováno je zavedení dostupnějšího informování občanů o závazcích a pohledávkách vůči městu / úřadu v elektronické podobě.

V prostorách pracoviště Praha – Podskalská ulice, byla zřízena informační kancelář, která se otevřela klientům a slouží k zázemí pro poskytování rad u nejvyhledávanějších správních agend a možnosti asistence při vyplňování formulářů, zjišťování informací apod.

Pravidelně se pořádají kulturně-společenské aktivity, které mají vést k osvětě o činnosti města a městského úřadu a identifikaci s ním, např. návštěvy dětí ZŠ na úřadu či návštěva zástupců vedení města v ZŠ. Tyto aktivity by bylo vhodné dále podporovat a rozšiřovat (např. výstavy obrázků dětí na úřadě, fotosoutěže aj.). Dětská zpětná vazba, resp. reflexe města či úřadu, může být přínosným impulsem k jinému způsobu přemýšlení o prostředí kolem nás a řešení problémů („Proč na Višňovce nejsou višně?“).

V rámci externí komunikace je účelné udržovat tento stav a nadále ho kultivovat. Lze případně využít pro účely kontroly kvality tzv. mystery klienta či opětovně dotazníků spokojenosti.

Součástí externí komunikace je **PR města** (reprezentace). Zde je pracovními skupinami spatřována potřeba rozvíjet tuto oblast a hledat cesty a nástroje, jak PR rozvíjet a efektivněji využívat.

Důležitou částí externí komunikace je **dialog v rámci ORP**, s obcemi, místními akčními skupinami, krajským úřadem, dalšími institucemi a příspěvkovými organizacemi ve městě i v celém správním obvodu. Město Černošice je pro některé instituce, jako jiné obce s rozšířenou působností, partnerem, který má za úkol informovat další obce ve svém správním obvodu či zprostředkovávat určité funkce (volební agenda, projektové řízení). Velký tlak směřoval na započetí komunitního plánování sociálních služeb, což je jedním z cílů, které má v budoucích letech město naplnit v podobě strategického plánování rozvoje sociálních služeb komplexně pro správní obvod, se zapojením veřejnosti i dotčených institucí. Město pořádá příležitostná setkání starostů ORP, setkání tajemníků ORP. Záměrem je navázat na vydávání informativního bulletinu ORP, zprostředkovávajícího informace o činnosti úřadu, nabídce služeb, změnách zákonů, agend apod.

### 2.3.2 Interní komunikace úřadu

Interní komunikace vykazuje spíše ojedinělé konfliktní výjimky, nejedná se však obecně o negativní strukturální rys. Nicméně několik let nebyla provedena hlubší analýza mezi zaměstnanci (např. dotazníkové šetření), která by ověřila jejich názory na chod úřadu, vč. (ne)spokojenosti s úrovní a funkčností komunikačních toků. Komunikace na úrovni „vedoucí pracovník – vedoucí pracovník“ a „vedoucí pracovník – vedení města (vč. tajemníka městského úřadu)“ vykazuje v určitých případech dlouhodobější konfliktní rysy, které v určitých případech ovlivňují hladký chod úřadu a prováděných činností, přičemž jejich neřešení může vést k těžko řešitelné eskalaci.



Interní komunikaci je třeba cíleně směřovat k řešení individuálních i systémových konfliktů. Zaměstnanci dle výstupů pracovních skupin vnímají nejednotnost/nerovný přístup, nedostatečné naslouchání, neochotu spolupráce či „obcházení“ jiného vedoucího pracovníka, vztahování know-how či informací namísto jejich sdílení. Dále je vnímáno nedodržování vlastních směrnic a pravidel (např. výstupů z porad), nedostatečná kontrola, neplnění termínů nutných v rámci procesu vykonávaných činností tak, aby bylo možné v adekvátním časovém harmonogramu navázat s další fází činnosti. Tento aspekt se prolíná s předchozí oblastí – řízením procesů. Některé konflikty vedoucích zaměstnanců vznikají právě nejasnou specifikací procesů, pravomocí, odpovědnosti a úkolů z nich vyplývajících. Apelem je tedy dodržování stanovených vnitřních pravidel a lhůt a jejich důsledné vymáhání. V tomto ohledu je predispozicí silné a jednotné vedení představitelů města, manažerské schopnosti a zvládnutí komunikačních dovedností vedoucích pracovníků při prosazování rovného, asertivního přístupu, dodržování nastaveného standardu kultury na pracovišti a důkladné nastavení kompetencí v rámci úřadu a procesů.

Problémy interní komunikace vyplývají mimo subjektivně-individuálních příčin (jedinečnost a různorodost jednotlivců, vysoké pracovní vyčerpání, časové a mentální schopnosti řešení konfliktů) a příčin výše popsaných též z problematiky oddělených pracovišť. Cílem je redukovat vnímané rozdíly vnitřního fungování pracovišť mezi „Černošicemi“ a „Prahou“ a přes přirozené odlišnosti mezi těmito pracovišti plynoucími z různorodosti agend a klíčových příjemců vystupovat nejen navenek, ale i uvnitř úřadu jako **jednotná organizace**, při respektu všech vykonávaných agend a jejich právního rámce a při sdílení totožných principů otevřenosti, profesionality a pro-klientského přístupu. Možností většího prolnutí a porozumění zaměstnanců může být zapojení „měkkých“ prostředků v podobě společných kulturně-společenských či sportovně zaměřených akcí (teambuilding).

## 2.4 Rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání

Čtvrtou vymezenou oblastí spolu se zázemím, řízením procesů a komunikací je oblast lidských zdrojů a vzdělávání. Úřad se dlouhodobě profiluje jako otevřený, vstřícný, efektivní. Cíle zefektivnění a transparentního přístupu bylo dosaženo, tyto hodnoty je třeba dodržovat a předávat novým zaměstnancům. V tomto ohledu se nepředpokládá „zefektivňování“ činnosti, ale udržování a kultivování tohoto přístupu.

Ze srovnání v rámci benchmarkingové iniciativy za rok 2016 vyplývá, že ze 72 srovnávaných měst je město Černošice **nejefektivnější** v poměru počtu zaměstnanců na počet obyvatel správního obvodu (1,677 zaměstnanec na 1000 obyvatel). Mediánová hodnota je 3,209 zaměstnanců na 1000 obyvatel. Přitom mzdy a odvody na jednoho zaměstnance jsou dlouhodobě pod úrovní mediánu (400481,96 Kč/rok, kdy medián činí 441372,023 Kč/rok)<sup>1</sup>.

### 2.4.1 Stabilita zaměstnanecké platformy, benefity

Základním kamenem kvalitně fungujícího úřadu je **stabilita zaměstnanecké platformy**. Fluktuace či neobsazenost míst pro nezajímavě kvalifikované pracovní síly znamená značné komplikace pro řádné plnění činností v rámci agend, pro stávající úředníky, na něž je přenášena práce, pro vedoucí pracovníky. Hledání a přijímání nových zaměstnanců znamená vysoké časové zatížení (výběrová řízení), nutnost zaškolování a vzdělávání nových zaměstnanců. To je ekonomicky i časově náročné a ne vždy rentabilní (v případě časného odchodu zaměstnance). Je třeba zkušených

<sup>1</sup> Analýza Profil úřadu 2016, VCVS ČR, o.p.s., březen 2017



proškolených zaměstnanců, kteří mohou zodpovědně vykonávat svěřenou činnost a být oporou méně zkušeným kolegům.

Hlavním rizikovým faktorem je shledávána výše platu, tedy finanční zabezpečení. Platy zaměstnanců vyplývající z platových tabulek nejsou vysoké. Při životní úrovni hlavního města Prahy a jejího okolí, při „konkurenci“ vyšších platů poskytovaných jinými subjekty působícími v Praze a okolí a při nízké nezaměstnanosti je těžké najít a udržet stále (kvalitní) zaměstnance, obzvláště při kladeném důrazu na kvalitní, odbornou a efektivní práci. Růst platové diferenciace proti obdobným typům pracovních pozic u jiných organizací (centrální orgány, krajský úřad, magistrát hl. m. Prahy, soukromý sektor) by mohl ohrožovat řádné fungování úřadu a je třeba na takové riziko pružně reagovat alespoň v té míře, která bude vzhledem k rozpočtu města možná.

Pro srovnání uvedena tabulka průměrné hrubé měsíční mzdy za období 4. čtvrtletí 2016:

| Oblast                     | Částka v Kč |
|----------------------------|-------------|
| ČR - obecně                | 29.320,-    |
| ČR – nepodnikatelská sféra | 31.548,-    |
| Středočeský kraj           | 27.730,-    |
| Hl. m. Praha               | 35.187,-    |
| Městský úřad Černošice     | 28.347,-*   |

Zdroj: ČSÚ, interní data, \*k 1. 11. 2016, po navýšení 5 % (4 % z rozhodnutí vlády, 1 % navíc z rozhodnutí města)

Je třeba hledat cesty k dlouhodobé stabilizaci zaměstnanců, a to nepeněžitými i peněžitými prostředky. Z nepeněžitých se jedná primárně o příjemné pracovní prostředí, kvalitní pracovní zázemí, pružnou pracovní dobu, kulturu pracoviště, pozitivní vztahy na pracovišti, teambuilding, podporu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Rizikem však je, že se úřad stane „odrazovým můstkem“ k dalšímu zaměstnání díky přijímání absolventů či nedostatečně kvalifikovaných pracovních sil, které získají praxi, zkušenosti, vzdělání a úřad následně opustí.

Nutné je tedy i posílení finančního ohodnocení či benefitů. Možným řešením je zavedení nových forem benefitů - stravenek, ošatného, Multisport karty, letní školky pro děti zaměstnanců, či zvýšení objemu finančních prostředků pro osobní příplatky či odměny zaměstnancům. Opatření finanční povahy je nutno činit s ohledem na vyvážený rozpočet města a na výši příspěvku na výkon státní správy a výši správních poplatků tak, aby byl výkon státní správy pokryt objemem financí k tomu určených a nedošlo k nerovnováze, která by musela být pokryta prostředky samosprávy.

Další cesta k zajištění pracovních sil je spolupráce se středními, vyššími odbornými a vysokými školami v podobě cílené praxe.

#### 2.4.2 Kultura na pracovišti

Se zázemím úřadu a lidskými zdroji je spjata kultura na pracovišti. Z materiálního hlediska jde o kulturu pracovního prostředí (zázemí), tj. hygienické zázemí (stávající úroveň je nízká, na pracovištích není k dispozici sprcha), zázemí pro stravování (pracoviště nemají kantýny, úroveň kuchyněk je i přes přijatá opatření stále nedostačující), materiálně-technické zázemí (pracovní stůl, židle, funkční PC a další zařízení, úložné prostory, spotřební materiál aj.). Benefitem této oblasti může být např. možnost parkování či kolárny, relaxační místnost, korporátní reklamní předměty (bloky, tužky, uvítací balíček pro nové zaměstnance, dárkový balíček či finanční odměna k jubileu, k významnému výročí pracovně-

právního vztahu či k narození dítěte...). Mnohé z bodů však ve stávajících nemovitostech nelze realizovat, jde tedy o apel na plánování nových pracovišť.

Z nemateriálního hlediska jde o dodržování etického kodexu, kultury v oblékání, udržování pracoviště v čistotě, verbálního i písemného projevu vůči ostatním (jak spolupracovníkům, tak klientům, tj. formálního i neformálního), hygienických návyků apod. Dobrou praxí by mělo být představení nových zaměstnanců všem klíčovým spolupracovníkům.

Kulturu na pracovišti lze podpořit např. kampaněmi zaměřenými na třídění odpadu či jiný vytčený cíl / směr ve snaze o zlepšení a udržování „korporátní identity“ a stmelování kolektivu, optimálně při snaze zefektivnění některých procesů či zlepšení pracovního prostředí. Zde lze uplatnit např. akci „Deset velkých malých nápadů“<sup>2</sup> apod.

### 2.4.3 Vzdělávání

Elementární i právními předpisy stanovenou součástí rozvoje lidských zdrojů je vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání je potřebné v několika úrovních:

- vstupní vzdělávání (dle z. č. 312/2002 Sb.)
- ověření odborné způsobilosti (ZOZ, dle z. č. 312/2002 Sb.)
- průběžné vzdělávání (dle z. č. 312/2002 Sb..) v rozsahu 18 dní v rámci tří let
- strategické, manažerské a řídicí dovednosti pro vedoucí pracovníky
- měkké dovednosti (komunikace, asertivita, řešení konfliktů, zvládání stresu, time-management...)
- IT dovednosti (Word, Excel, spisová služba, užívané SW)
- odborná školení pro jednotlivé agendy (sociální věci, přestupky, finanční řízení, veřejné zakázky, personální agenda, kontrolní řád...)
- základní legislativa (správní řád, zákoník práce, zákon o archivnictví)
- ostatní (BOZP, školení řidičů...)

**Vstupní vzdělávání** je zabezpečováno pro nové zaměstnance vlastními silami pomocí akreditovaného programu, který úřad opravňuje vzdělávat i zaměstnance ostatních obcí nacházejících se v jeho správním obvodu.

Orientaci nového zaměstnance po nástupu do práce by měla doplnit též připravovaná **brožura pro nové zaměstnance** shrnující základ fungování úřadu.

V oblasti sociálních služeb probíhá pilotní program vzdělávání zaměstnanců ve spolupráci s externími subjekty a Univerzitou Karlovou v Praze (Akademie rozvoje kompetencí sociálních pracovníků, 2017 – 2020). V této souvislosti bude důležité reflektovat zkušenosti s tímto projektem a možnosti jejich dalšího využití.

Byla identifikována potřeba zajistit rozsáhlejší a kvalitní (cílené, odborné) proškolení zaměstnanců v oblasti základní legislativy, prolínající se spektrem správních agend (např. formou každoročního hromadného kurzu) a dále dle potřeby jednotlivých odborů v řešených agendách (sledování a

---

<sup>2</sup> Akce realizovaná vedením města směřující k zapojení pracovníků do procesu řízení úřadu a řešení problémů v tom smyslu, jak je vnímají právě pracovníci, kteří měli možnost navrhnout opatření k zlepšení pracovního prostředí, zefektivnění procesů, vyjádřit svůj názor aj.

implementace nových právních předpisů na úseku, prohlubování či rozšiřování spektra vědomostí apod.), a to co nejefektivnějším způsobem.

Za velký nedostatek je považováno proškolení dovedností v oblasti **informačních technologií**. Zaměstnanci pracují s množstvím SW, jehož ovládání a funkcionalitám nerozumí natolik, aby tyto SW, resp. jejich potenciál byli sto užívat efektivně. Neznalost či nejistota zpomaluje jejich vlastní práci, může způsobit značné potíže při nesprávném užití SW, neznalost funkcionalit limituje možnosti, které úřad má (a v rámci licencí platí).

Zlepšení je možné v případě tvorby vzdělávacích plánů a podpory zaměstnanců ve vzdělávacích aktivitách. Možným prostředkem je např. databáze vzdělávacích akcí s jejich hodnocením, filtrováním vhodné nabídky pro konkrétní pracovní pozice, metodické vedení při výběru vhodných školení apod. Podstatné a ekonomicky nenáročné je sdílení informací a dobré praxe uvnitř úřadu – realizace **interních školení** napříč organizací s cílem zvýšení profesní kompetence zaměstnanců. Dále je záhodno vyhodnotit možnost zvýšení podílu e-learningu na vzdělávání.

#### 2.4.4 Hodnocení zaměstnanců

V minulých měsících v rámci jednání pracovních skupin (složených z vedoucích odborů, klíčových zaměstnanců vč. personalistů a tajemníka úřadu) bylo vyhodnoceno, že stávající hodnocení zaměstnanců neměnným dotazníkem v intervalu ½ roku není vyhovující a nepřináší relevantní užitek / výstupy. Je hledána nová cesta, jak zajistit optimálnější variantu hodnocení zaměstnanců. Uvažuje se např. o metodě hodnocení 360<sup>3</sup>, či individuálních ústních pohovorech; řešení pomocí dodavatelsky zajištěného software bylo zamítnuto pro špatné zkušenosti plynoucí z výměny praxe na úřadech. Je nutné definovat cíl a smysl hodnocení tak, aby k němu byl přiřazen adekvátní prostředek – způsob hodnocení a výstupy (např. návaznost finanční odměny).

---

<sup>3</sup> Způsob hodnocení zpětnou vazbou od většího okruhu respondentů.

### 3 Priority a opatření

#### 3.1 Vytčené priority

Prioritou bylo vytčeno **usilování o to, aby náš úřad byl moderní, inspirativní, profesionální.**

Při procesu hodnocení činnosti úřadu byly založeny 2 pracovní skupiny, které se mají dlouhodobě zabývat opatřeními pro optimalizaci chodu úřadu. V optimálním případě by měly zahrnout nejen stávající vedoucí či klíčové pracovníky, ale rozvinout se v kooperaci více zainteresovaných zaměstnanců. První pracovní skupinou je skupina „interní“, tj. zabývající se procesy uvnitř úřadu. Druhou je pracovní skupina „externí“, zabývající se výstupy úřadu na venek. Z dosavadních jednání řídicí pracovní skupiny (spojením obou předešlých) byly vytčeny následující cílové oblasti, v jejichž rámci je třeba hledat cíle a opatření.

*Navrhované oblasti:*

1. *Úřad zajišťuje profesionalitu pracovníků při výkonu zabezpečovaných činností/agend.*
2. *Úřad se podílí na směřování společnosti a je místem pro setkávání odborníků i veřejnosti.*
3. *Úřad svoji činnost provádí jednotně, kvalitně, efektivně, optimalizuje zázemí a rozvíjí kulturu na pracovišti.*
4. *Pracovníci úřadu jsou systematicky podporováni ve své práci, jejich aktivity jsou vítány a výsledky jejich práce jsou oceňovány.*

#### 3.2 Opatření k realizaci

Následuje výčet doposud identifikovaných opatření, která jsou doporučena k realizaci. Účelem a právem pracovních skupin ve spolupráci s tajemníkem / tajemnicí městského úřadu je vytknout v rámci akčních plánů či aktualizace strategie jiné / další opatření.

#### SEKCE 1 – OPATŘENÍ INTERNÍ POVAHY

##### **Opatření 1.1 – Pravidelná aktualizace, hodnocení a evaluace strategie pracovními skupinami**

Popis výchozího stavu: Vznikající strategie a ustanovené pracovní skupiny v základním složení.

Popis cílového stavu: Pravidelné schůzky pracovních skupin „dovnitř“ a „ven“ v periodicitě 1x ½ roku a pravidelná společná schůzka pracovní skupiny 1x ročně provádějící aktualizaci, hodnocení a evaluaci strategie, s cílem zapojení většího množství zaměstnanců města.

Dopady: průběžné sledování vývoje, zapojení širšího spektra zaměstnanců do plánování, „živá strategie“, aktualizace opatření, příprava podkladů k dalšímu období.

Priorita: střední

Finanční náročnost: minimální

Zdroje financování: X

Realizátor: stanovené pracovní skupiny, kontrola tajemníkem MěÚ

### **Opatření 1.2 – Vytvoření brožury pro nové zaměstnance městského úřadu**

Popis výchozího stavu: Nový zaměstnanec nemá k dispozici materiál popisující chod úřadu.

Popis cílového stavu: Vytvořená brožura se základními informacemi o úřadu a jeho chodu, která novému zaměstnanci usnadní orientaci a seznámí ho se základními informacemi a principy chodu úřadu. Brožura bude dána každému nově nastupujícímu zaměstnanci.

Dopady: podpora adaptačního procesu nových zaměstnanců, vyšší informovanost.

Priorita: střední

Finanční náročnost: nízká (náklady na tisk)

Zdroje financování: odbor vedení města / odbor vnitřních věcí

Realizátor: odbor vedení města

### **Opatření 1.3 – Zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců**

Popis výchozího stavu: Stávající systém opakujících se hodnotících dotazníků je nevyhovující a realizace tohoto způsobu hodnocení pozastavena.

Popis cílového stavu: Nalezení optimálního způsobu hodnocení zaměstnanců a jeho zavedení do praxe.

Dopady: efektivnější způsob hodnocení zaměstnanců s vyšší vypovídací hodnotou a možností operativní návaznosti jejich ohodnocení v souvislosti s výsledky hodnocení.

Priorita: vysoká

Finanční náročnost: nízká

Zdroje financování: odbor vedení města

Realizátor: odbor vedení města, tajemník

### **Opatření 1.4 – Stabilizace zaměstnanecké platformy**

Popis výchozího stavu: Zvýšené riziko fluktuace zaměstnanců a problémy s obsazováním uvolněných míst kvalifikovanou pracovní silou. Časově i ekonomicky náročný proces přijímání nových zaměstnanců a jejich zaškolování v případě odchodu již kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců.

Fluktuace registrovaná v současné době v rámci úřadu nevybočuje z obecné úrovně fluktuace na trhu práce. Fluktuace zaměstnanců je závislá na vnějších i vnitřních faktorech. Vnější faktory nejsou přímo ovlivnitelné (situace na trhu práce, míra nezaměstnanosti, hospodářský vývoj), vnitřní faktory ovlivnitelné přístupem zaměstnavatele jsou, což může dopady vnějších vlivů alespoň částečně regulovat (tj. ovlivňovat nepřímo) a zároveň vytvářet stabilní pracovní prostředí. Případným zvětšováním diferenciace platové úrovně mezi městským úřadem a jinými zaměstnavateli by mohlo dojít k ohrožení městského úřadu zvýšenou fluktuací nesoucí negativní následky na chod úřadu.

Popis cílového stavu: Definování a přijetí opatření podporujících stabilizaci a profesionalizaci zaměstnanecké platformy. Udržování stavu fluktuace (resp. odchodů především z řad kvalifikovaných zaměstnanců) na nízké úrovni. Získávání kvalifikované pracovní síly na uvolněné pozice vedoucí ke snížení nákladů na jejich zaškolování/zaučování/adaptaci. Průběžné sledování vývoje situace na trhu práce a přijímání opatření regulujících dopady na zaměstnaneckou platformu městského úřadu.

Dopady: Podpora stávajících zaměstnanců disponujících praxí, zkušenostmi a znalostmi přijatými opatřeními finančního i nefinančního charakteru a zavedení takových opatření, které budou

motivující pro nástup nových zaměstnanců a jejich dlouhodobé setrvání na zvolené pracovní pozici. Udržování dlouhodobě nízké fluktuace zkušených zaměstnanců, stabilizace zaměstnanecké platformy.

Priorita: vysoká

Finanční náročnost: vysoká

Zdroje financování: rozpočet města

Realizátor: tajemník, vedení města, odbor vedení města (sledování změn)

#### **Opatření 1.5 – Dotazník spokojenosti pro zaměstnance úřadu**

Popis výchozího stavu: Plošné dotazování nebylo v minulých letech realizováno. Komunikační procesy a bariéry, jakož i další informace z pohledu zaměstnanců nejsou známy (pouze zprostředkovaně dovozovány).

Popis cílového stavu: Specifikování oblastí, kde je třeba získání informací / názorů zaměstnanců, vytvoření dotazníku pro zaměstnance a jeho distribuce a vyhodnocení pro potřeby řízení úřadu.

Dopady: dosažení přímého kontaktu se zaměstnanci a zjištění informací / názorů, validace zprostředkovaných informací. Využití výstupů pro řízení úřadu.

Priorita: střední

Finanční náročnost: nízká

Zdroje financování: odbor vedení města

Realizátor: odbor vedení města, tajemník

#### **Opatření 1.6 – Profesionalizace úřadu: procesní řízení, podpora vzdělávání pracovníků**

Popis výchozího stavu: Provádění analýzy potřebnosti procesního řízení a vzdělávání s apelem na řešení této problematiky na úřadě. Sestavení pracovní skupiny zabývající se strategickým řízením a identifikací potřebných investic směřujících do oblasti specifikace procesů a kompetencí (procesně-kompetenční model) a profesionalizace zaměstnanců pomocí podpory vzdělávání. Nutnost sledovat vyhlášené dotační tituly pro tuto oblast.

Popis cílového stavu: Realizace aktivit naplňujících potřebu vytvoření procesně-kompetenčního modelu procesů v rámci úřadu a profesionalizace zaměstnanců na základě podpory a rozvoje vzdělávání v oblastech identifikovaných analýzou vzdělávacích potřeb.

Dopady: profesionalizace městského úřadu (procesní řízení, vzdělávání, sdílení dobré praxe).

Priorita: vysoká

Finanční náročnost: střední, podpořeno za předpokladu získání dotačních zdrojů

Zdroje financování: odbor vedení města, snaha o získání dotačních zdrojů

Realizátor: odbor vedení města (projektový manažer), pracovní skupina „strategie“

#### **Opatření 1.7 – Reklamní předměty pro interní potřebu úřadu**

Popis výchozího stavu: Není systémově řešeno.

Popis cílového stavu: Zpracování návrhu konkrétních typů reklamních předmětů pro interní potřeby úřadu a způsob jejich využití. Nákup vybraných reklamních předmětů a jejich distribuce dle stanovených pravidel (zaměřeno prioritně na zaměstnance).

Dopady: existence reklamních předmětů pro interní využití úřadu, posilující integritu zaměstnanců s úřadem.

Priorita: střední

Finanční náročnost: nízká

Zdroje financování: odbor vnitřních věcí

Realizátor: odbor vnitřních věcí

### **Opatření 1.8 – Koncept interního vzdělávání**

Popis výchozího stavu: Interní vzdělávání není adekvátně využíváno.

Popis cílového stavu: Zavedení konceptu interního vzdělávání napříč organizací prostřednictvím interních lektorů s cílem zvýšení profesní kompetence zaměstnanců při nízkých nákladech. Sdílení informací v rámci úřadu ve stanovených oblastech.

Dopady: zvýšení profesní kvalifikace zaměstnanců, využití potenciálu profesních zkušeností zaměstnanců a sdílení informací a dobré praxe v rámci úřadu při nízkých nákladech.

Priorita: střední

Finanční náročnost: nízká

Zdroje financování: odbor vnitřních věcí

Realizátor: odbor vnitřních věcí

## **SEKCE 2 – OPATŘENÍ EXTERNÍ POVAHY**

### **Opatření 2.1 – Strategické plánování rozvoje sociálních služeb (SPRSS)**

Popis výchozího stavu: Metoda komunitního plánování v rámci ORP nebyla doposud zavedena.

Existuje vysoký tlak na tvorbu strategického plánu rozvoje sociálních služeb ze strany Krajského úřadu Středočeského kraje i institucí působících v oblasti sociálních služeb.

Popis cílového stavu: Zavedení metody komunitního plánování ve správním obvodu ORP Černošice, realizace projektu SPRSS s kofinancováním z dotačních zdrojů v optimálním rozsahu, případně alespoň v minimálním rozsahu z vlastních zdrojů města. Pořádání pravidelných setkání aktérů – obcí, MAS, občanů, poskytovatelů sociálních služeb aj. a vytvoření kvalifikovaného podkladu k rozhodování v území v oblasti sociálních služeb.

Dopady: zavedení komunitního plánování a dialogu na úseku sociálních služeb v rámci ORP, posílení vzájemné spolupráce aktérů a zlepšení efektivity fungování sociálních služeb.

Priorita: vysoká

Finanční náročnost: střední

Zdroje financování: odbor sociálních služeb a zdravotnictví, snaha o získání dotačních zdrojů

Realizátor: OSVZ, projektový manažer



### **Opatření 2.2 – Posilování komunikace v rámci ORP**

Popis výchozího stavu: Komunikace v rámci ORP není intenzivní a je žádoucí její průběžné posilování.

Popis cílového stavu: Pravidelné schůzky starostů obcí, tajemníků obcí, vydávání Bulletinu ORP s určenou periodicitou.

Dopady: zintenzivnění vzájemné komunikace mezi obcemi a dalšími institucemi v rámci ORP.

Priorita: střední

Finanční náročnost: nízká

Zdroje financování: vedení města, tajemník

Realizátor: vedení města, tajemník

### **Opatření 2.3 – zefektivnění PR města (reprezentace)**

Popis výchozího stavu: Neexistence jasné definice PR města, neexistence reprezentativních reklamních předmětů.

Popis cílového stavu: Definování základních charakteristik reprezentace města a pořízení adekvátních reklamních předmětů.

Dopady: zefektivnění způsobu reprezentace města, existence reklamních předmětů vhodných pro definované příležitosti.

Priorita: střední

Finanční náročnost: nízká - střední

Zdroje financování: vedení města

Realizátor: vedení města

### **Opatření 2.4 – Dotazník spokojenosti pro klienty**

Popis výchozího stavu: V rámci projektu „Zlepšení kvality procesního řízení a strategického managementu města Černošice, registrační číslo CZ.1.04/4.1.01/53.00083 realizovaným v předchozích letech byly pravidelně distribuovány a vyhodnocovány dotazníky spokojenosti pro klienty úřadu. V současné době takové zjišťování neprobíhá.

Popis cílového stavu: Realizace jednorázového dotazníkového šetření spokojenosti klientů s prací MěÚ Černošice v rozsahu cca 5 -10 dní, jeho vyhodnocení a reflexe výstupů při řízení úřadu.

Dopady: zjištění informací – zpětné vazby klientů úřadu a možnost jejich reflexe v dalším řízení úřadu.

Priorita: střední

Finanční náročnost: nízká

Zdroje financování: odbor vedení města

Realizátor: odbor vedení města

## 4 Naplňování, aktualizace, hodnocení pokroku, evaluace strategie

Za naplňování stanovených opatření zodpovídají osoby (pozice) u těchto opatření uvedené, obvykle vedoucí pracovníci, vedení města či tajemník městského úřadu.

Aktualizace strategie či akční plány k ní tvořené jsou výstupem zavedených pracovních skupin. Každá pracovní skupina se seje alespoň 1x za ½ roku a z jednání bude vytvořen zápis.

Hodnocení pokroku bude řešeno na společné schůzce pracovních skupin, která se koná periodicky min. 1x ročně. Z této schůzky bude pořízen zápis, z něhož bude patrný výstup hodnocení pokroku u jednotlivých opatření či návrhů aktualizací / akčních plánů.

V posledním roce platnosti strategie dojde k evaluaci, která generuje podklady pro tvorbu nového strategického plánu pro roky 2022 – 2028 (či delší). Závěrečná schůzka pracovní skupiny vypracuje evaluační dokument a iniciuje přípravu návazného strategického plánu.

Kontrolu nad dodržováním stanoveného postupu má tajemník městského úřadu. Účast tajemníka na jednání pracovních skupin není vždy bezpodmínečně nutná, ale musí být seznamován s jejich výstupy.

Závěrečná evaluační zpráva bude předložena starostovi města na vědomí.

### Kontrolní list plnění opatření:

| Číslo opatření | Splnění (ano, ne, částečně) | Komentář |
|----------------|-----------------------------|----------|
| 1.1            |                             |          |
| 1.2            |                             |          |
| 1.3            |                             |          |
| 1.4            |                             |          |
| 1.5            |                             |          |
| 1.6            |                             |          |
| 1.7            |                             |          |
| 1.8            |                             |          |
| 2.1            |                             |          |
| 2.2            |                             |          |
| 2.3            |                             |          |
| 2.4            |                             |          |

Datum zpracování: 5. 4. 2017

Datum schválení: 19. 4. 2017 (Z/21/10/2017)

Vypracoval: Mgr. Ing. Monika Formáčková, odbor vedení města

Souhlas s materiálem: Ing. Bohumila Budková, tajemnice, 5. 4. 2017  
Mgr. Filip Kořínek, starosta, 14. 4. 2017 (po zapracování připomínek)