



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

STRATEGIE MĚSTSKÉHO ÚŘADU MĚSTA ČERNOŠICE

červen
2012





**PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST**
www.esfcr.cz



OBSAH

Úvod	2
Vize Městského úřadu Černošice	7
Prioritní oblasti Strategie Městského úřadu města Černošice	9
Prioritní oblast 1 – Úřad a klient	10
Dílčí cíl 1.1. – Naplňovat kritéria kvality v činnosti úřadu	10
Dílčí cíl 1.2. – Zlepšovat výkon a výkonnost úřadu	10
Dílčí cíl 1.3. – Zajišťovat vyvážený mediální obraz úřadu.....	11
Prioritní oblast 2 – Úředník a klient	12
Dílčí cíl 2.1. – Zjišťovat potřeby a požadavky klientů úřadu a vnímat jejich názory	12
Dílčí cíl 2.2. – Zajišťovat kvalitu služeb poskytovaných úředníky klientům úřadu	13
Dílčí cíl 2.3. – Posilovat pozitivní vnímání úředníků klienty úřadu	14
Prioritní oblast 3 – Úřad a úředník	14
Dílčí cíl 3.1. – Rozvíjet odborné vzdělávání úředníků.....	15
Dílčí cíl 3.2. – Rozvíjet a využívat systém hodnocení úředníků.....	15
Dílčí cíl 3.3. – Zjišťovat potřeby a požadavky úředníků a vnímat jejich názory	16
Naplňování Strategie MÚ Černošice	17



ÚVOD

Předkládaná „Strategie Městského úřadu města Černošice“ (dále jen Strategie MÚ) je aktualizací dokumentu schváleného Radou města dne 24. 11. 2008. Reflektuje pokrok dosažený za uplynulé období při rozvoji činnosti úřadu, a stává se nedílnou součástí Systému řízení kvality.

Aktualizace dokumentu o strategickém směřování Městského úřadu města Černošice ve střednědobém horizontu je také realizací Programového prohlášení Rady města Černošice, kde se mj. uvádí: „Ve správě města budeme využívat moderních přístupů a technických možností ke zveřejňování informací na webových stránkách města, k efektivním nákupům výrobků a služeb a k optimalizaci vnitřních procesů městského úřadu.“, resp. „V oblasti tzv. přenesené působnosti, tj. ve výkonu státní správy skrze městský úřad, zajistíme fungování úřadu na bázi profesionality, nestrannosti a výkonnosti.“

Při zpracování strategie se vycházelo z několika odborných a právních zdrojů. Hlavní priority a dílčí cíle Strategie MÚ byly zpracovány za použití *Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy* (schválený na začátku května 2012), dokumentu Ministerstva vnitra *Etika ve veřejné správě na místní a regionální úrovni v České republice*, monografií¹ a vlastní metodiky založené na analýze strategických dokumentů města, řídicích dokumentů Městského úřadu, vyhodnocení dotazníků spokojenosti klientů s prací úředníků MÚ Černošice za rok 2011 na pracovištích v Černošicích a v Praze a srovnání dotazníkových šetření mezi zaměstnanci MÚ v letech 2009 a 2010.

Aktualizovaná Strategie MÚ se zaměřuje na hlavní oblasti rozvoje MÚ, jako správního úřadu obce s rozšířenou působností. Jasně stanovení cílů a priorit, jejich postupné naplňování, vyhodnocování míry úspěšnosti a pokroku v jednotlivých oblastech představuje nástroj pro sledování a vyhodnocování změn v kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb MÚ.

V konečném důsledku by realizace Strategie MÚ měla přispět k vyšší spokojenosti občanů města a správního obvodu, obcí ve správním obvodu a dalších fyzických a právnických osob vstupujících do styku s úřadem.

ZÁKONNÁ VÝCHODISKA PRO ČINNOST ORGÁNU VEŘEJNÉ SPRÁVY

Právní základ pro činnost orgánu veřejné správy je kromě fundamentálních zákonných předpisů (zák. č. 1/1993 Ústava České republiky a zák. č. 2/1993 Listina základních práv a svobod) tvořen skupinou specifických zákonů, která konkrétně upravuje postavení úředníků veřejné správy a územních samosprávných celků:

- ❖ zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecních zřízeních), ve znění pozdějších předpisů,
- ❖ zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízeních), ve znění pozdějších předpisů,
- ❖ zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů,
- ❖ zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon),
- ❖ zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 46/2004 Sb.,
- ❖ zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností,
- ❖ zákon č. 387/2004 Sb., o změnách hranic krajů a o změně zákona č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o

¹ Dolista, J., Ježek, R. (2006): *Etika zaměstnance veřejné správy*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 122 s.

Hendrych, D. (2009): *Správní věda – Teorie veřejné správy*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 232 s.

Hrabalová, S., et al. (2006): *Řízení místních samospráv*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 76 s.

Mates, P., Wokoun, R. (2006): *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. 1. vyd. Praha: LINDE Praha, 351 s.



rozpočtovém určení daní), ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, a zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů.

SPECIFICKÉ PODMÍNKY ČERNOŠIC PRO VÝKON VEŘEJNÉ SPRÁVY

REZIDUA SPRÁVY OKRESU

Reformou státní správy a zánikem okresních úřadů k 1. 1. 2003 se Černošice staly na základě zákona č. 314/2002 Sb. obcí s rozšířenou působností. Teritoriálně správní obvod ORP Černošice odpovídá okresu Praha-západ (s výjimkou obce Dolany).

Novou kompetencí pro město od tohoto data je výkon státní správy v přenesené působnosti ve správním obvodu, a to v oblasti evidence obyvatel, vydávání dokladů a živnostenských oprávnění, výplaty sociálních dávek, péče o nemocné a seniory, sociálně právní ochrany dětí, vodního a odpadového hospodářství, ochrany přírody a krajiny, ovzduší, zemědělského půdního fondu, správy lesů, myslivosti a rybářství a v oblasti dopravy a silničního hospodářství.

ROZLOHA A OBYVATELSTVO SPRÁVNÍHO OBVODU

Městský úřad malého města v zázemí Prahy se stal správním centrem oblasti o rozloze 58 064 ha se 79 obcemi, z nichž 9 má statut města a 2 statut městyse.

Podle údajů ČSÚ žilo k 1. 1. 2012 na území správního obvodu 124 799 obyvatel (hustota zalidnění dosahuje 215 obyvatel na km²), z toho v Černošicích 6 447 obyvatel. Přírůstek obyvatel od posledního sčítání v roce 2001 činil téměř 50 % (SLDB 2001 – 82 404 obyvatel ve správním obvodu) a svědčí o vysoké dynamice služeb, které musí město Černošice, jako centrum správního obvodu poskytovat.

POLOHA ÚŘADU (KLADY A ZÁPORY BLÍZKOSTI METROPOLE)

Úřední agenda obce s rozšířenou působností Černošice je do velké míry predisponována jejím rozlehlým správním obvodem, který se rozprostírá v severojižním směru při západní hranici hlavního města Prahy. Blízkost velkoměsta je pro obyvatelstvo v mnoha ohledech velmi výhodná, avšak samotný úřad dostává do složité administrativní situace, kterou podtrhuje roztržité rozmístění úřadu do několika budov, resp. dvou pracovišť v Černošicích a Praze. První pracoviště MÚ v Černošicích spravuje převážnou část samostatné působnosti obce Černošice, přičemž druhá část MÚ, sídlící v Praze na místě bývalého Okresního úřadu Praha-západ (ul. Podskalská), vykonává činnost vycházející z rozšířené působnosti obce a slouží tak celému správnímu obvodu. Vzhledem k exponované poloze hlavního města vůči území ORP Černošice je Praha poměrně logicky jeho spádovým centrem. Znamená to ale, že v záležitostech vyžadujících kompetenčnost ORP se obyvatelstvo regionu, a to včetně obyvatel města Černošice, musí sjíždět na pracoviště v Praze, čímž dochází ke zvyšování dopravní fluktuace mezi metropolí a jejím zázemím a posilování disparit úřední agendy obecního úřadu, pověřeného obecního úřadu a úřadu obce s rozšířenou působností.



PŘEDPOKLADY MĚSTSKÉHO ÚŘADU PRO SPRÁVNÍ ČINNOST

ŘÍZENÍ AGEND A PROCESŮ

Klíčovým krokem pro zlepšení řízení agend a procesů MÚ Černošice bylo uvedení do provozu projektu s názvem „Zlepšení kvality procesního řízení a strategického managementu města Černošice“, který je dlouhodobě realizován v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Z pohledu interních procesů jsou tak rozvíjeny principy procesního řízení, postupně je optimalizován procesní model úřadu a jsou odstraňovány duplicity v činnostech vykonávaných úřadem. MÚ Černošice se úspěšně podařilo implementovat systém kontrol a prevencí prostřednictvím řízení systému kvality ISO, který je dále rozvíjen. Podle MÚ je hlavním cílem této aktivity: „Realizace auditů, certifikací a školení, zjistit současná slabá místa v systému procesního řízení úřadu a jejich odstraněním zvýšit efektivitu postupů a procesů, které v rámci organizace probíhají tak, aby se činnost úřadu více přiblížila občanům/klientům služeb“. V rámci projektu je dále kladen důraz na zvýšení efektivnosti řízení rizik v rámci Městského úřadu a využití metod Benchmarkingové analýzy při řízení a zlepšování výkonnosti úřadu. Problematikou, s kterou se MÚ Černošice prozatím nezabývá, jsou principy trvale udržitelného rozvoje obsažené například v dokumentu Místní Agenda 21.

EXTERNÍ KOMUNIKACE ÚŘADU

Komunikační kanály pro vytváření vyváženého mediálního obrazu a externí komunikaci s klienty jsou Městským úřadem využívány poměrně aktivně, zejména prostřednictvím webových stránek. Na základě Vyhlášky č. 496/2004 Sb. MÚ Černošice povinně provozuje elektronickou podatelnu prostřednictvím e-mailové komunikace a podle novely Správního řádu č. 500/2004 Sb. na svých internetových stránkách vyvěšuje elektronickou úřední desku. MÚ Černošice také provozuje několik nadstavbových komunikačních služeb, jako jsou například rozesílání důležitých zpráv pomocí SMS (nahrazuje rozhlas), komunikační fórum často kladených otázek (přínosné pro nové návštěvníky fóra, kteří tak nemusí klást dotaz znovu), kulturně-společenský kalendář, možnost elektronického objednání činností (úřední agendy) poskytovaných na pracovišti v Praze nebo interaktivní mapový prohlížeč MISYS-WEB s širokou tematickou nabídkou mapových vrstev.

Pro zjištění spokojenosti a získání informací, jakým způsobem jsou úředníci vnímáni klienty úřadu, bylo v roce 2011 provedeno dotazníkové šetření mezi klienty na pracovištích v Černošicích a Praze. Získaná data, případná zlepšení či zhoršení stavu, prozatím není možné porovnat v časové řadě a zároveň chybí využití dalších investigativních metod v podobě referenčního formuláře nebo simulování kontaktu s úředníkem pomocí „mystery klienta“.

INTERNÍ KOMUNIKACE ÚŘADU A MOTIVACE ÚŘEDNÍKŮ

V letech 2009 a 2010 byla provedena dotazníková šetření mezi zaměstnanci MÚ Černošice s cílem zmonitorovat demografické složení úřadu, spokojenost a sebehodnocení úředníků a zaměstnanců úřadu, mezilidské vztahy a interní komunikaci v rámci úřadu. Ačkoliv jsou výsledky kvantitativně vyobrazeny v podobě tabulek a grafů a lze i sledovat jejich meziroční srovnání, komentáře a vyhodnocení získaných signálů již zpracovány nebyly. V roce 2009 bylo dotazováno o téměř 1/3 více respondentů než v roce 2010 (125 v r. 2009, 93 v r. 2010), což má za následek optické zhoršení výsledků za rok 2010. Nicméně průběh křivek spokojenosti sleduje v obou letech podobný trend, a proto nelze pozorovat razantní výkyvy změn „k lepšímu“ či „k horšímu“. Na pracovišti převažuje pozitivní vnímání interní komunikace v rámci jednotlivých odborů i mezi odbory, technického zázemí, náročnosti práce a pracovního ohodnocení. Není však vyjasněno, jakým způsobem bylo naloženo s negativními ohlasy, které tvořily v průměru 25 % odpovědí.



ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ŘÍDÍCÍ PRÁCE

MÚ Černošice umožňuje vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků pro nové zaměstnance. Jedná se o akreditovaný program, který úřad opravňuje vzdělávat i zaměstnance ostatních obcí nacházejících se v jeho správním obvodu. V rámci realizace aktivit vztahující se k plnění normy ČSN EN ISO 9001:2009 bylo v plánu vyškolen třetí vybrané zaměstnance úřadu. V rozsahu stanoveném zákonem má MÚ Černošice zaveden systém zvyšování kvalifikace vedoucích pracovníků a referentů jednotlivých odborů. 15 vybraných vedoucích zaměstnanců úřadu a 21 zastupitelů se má zúčastnit podpůrného školení zaměřeného na vytváření dlouhodobých a střednědobých strategií. Průběžný systém hodnocení zaměstnanců úřadu a v neposlední řadě i zpětnou vazbu, zjišťování spokojenosti pracovníků a míru jejich motivace k lepším výkonům, je třeba nadále rozvíjet.



VIZE MĚSTSKÉHO ÚŘADU ČERNOŠICE

Vize Městského úřadu Černošice vychází na jedné straně z jeho současného reálného stavu, a na druhé straně definuje ideální cílový stav.

Současná představa vedení města o cílovém stavu fungování Městského úřadu se výrazně neodlišuje o obecně uznávaných požadavků na dobře fungující úřad, který lze charakterizovat jako úřad:

- ❖ **vstřícný ke klientovi,**
- ❖ **profesionálně vedený,**
- ❖ **poskytující kvalitní služby,**
- ❖ **ve všech směrech transparentní a**
- ❖ **netolerující nezákonnost.**

Dosažení takového cílového stavu vyžaduje, aby byly trvale rozvíjeny podmínky pro zlepšování pracovního prostředí pracovníků úřadu, profesionalitu jejich výkonů a efektivitu jejich práce.

CÍLOVÝ STAV Z POHLEDU KLIENTA

Pro klienta Městského úřadu, občana i instituci, by měla být patrná snaha úřadu trvale zkvalitňovat svoji činnost, zejména na základě objektivně shromažďovaných informací o potřebách klientů.

Klient by se měl cítit jako rovnocenný partner úřadu, jehož zákonné nároky jsou bezesbýtku naplňovány a tam, kde se ve svých požadavcích odchyluje od zákona, by měl být dostatečně informován o povinnostech a kompetencích veřejné správy a o aktivitách úřadu, které může v dané věci vykonat.

CÍLOVÝ STAV Z POHLEDU FINANČNÍHO ZABEZPEČENÍ

Aniž by se snížila kvalita poskytovaných služeb, je nezbytné využívat všechny prostředky spravované Městským úřadem účelně, efektivně, hospodárně a transparentně.

Z hlediska přenesené působnosti státní správy je třeba dát do souladu objem příspěvku na výkony v přenesené působnosti a rozsah, resp. kapacity vyčleněné úřadem na tuto činnost.

Z hlediska samosprávné činnosti je třeba soustředit se na efektivní využití prostředků města k jeho správě a dalšímu rozvoji.

CÍLOVÝ STAV Z POHLEDU INTERNÍCH PROCESŮ

Úřad má zaveden a dále rozvíjí Systém řízení kvality. Ten jednoduchými a srozumitelnými postupy napomáhá ke zlepšování činnosti úřadu. Je to nástroj ke zvyšování efektivnosti, hospodárnosti, výkonnosti a trvalého zlepšování plnění kompetencí Městského úřadu.

V rozhodování úřadu a v přípravě podkladů se uplatňuje rozhodování založené na faktech, procesní a systémový přístup řízení, aktivní zapojení pracovníků a ostatní zásady managementu kvality.



CÍLOVÝ STAV Z POHLEDU UČENÍ A RŮSTU

Zaměstnanci úřadu, úředníci i ostatní zaměstnanci, by se měli cítit dostatečně motivováni nejen finančním ohodnocením, ale i možností dále odborně růst.

Měli by vnímat, že úřad prostřednictvím vedoucích zaměstnanců trvale rozvíjí jejich znalosti a dovednosti a stimuluje je k vyšší výkonnosti a kvalitě odváděné práce.

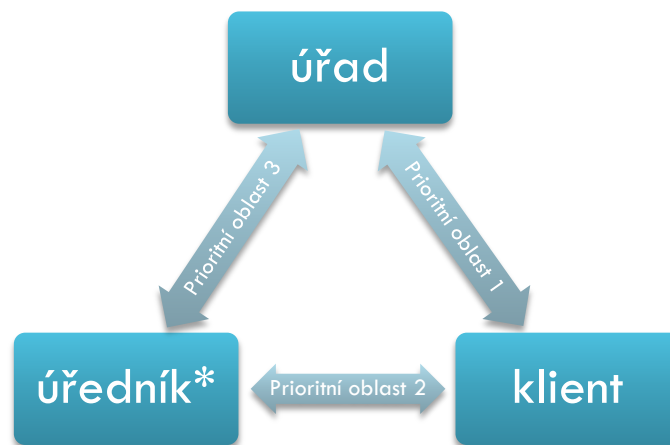
Pouze spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou předpokladem pro zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a kvalitního fungování úřadu.



PRIORITNÍ OBLASTI STRATEGIE MĚSTSKÉHO ÚŘADU MĚSTA ČERNOŠICE

Strategie MÚ Černošice se v obecné rovině soustřeďuje na tři póly vstupující do formulované vize úřadu vstřícného ke klientovi, profesionálně vedeného, poskytujícího kvalitní služby, ve všech směrech transparentního a netolerujícího nezákonnost.

V první řadě je to **KLIENT**, pro kterého veřejná správa funguje, v druhé řadě je to **ÚŘAD**, jako instituce a v neposlední řadě je to **ÚŘEDNÍK²**, se kterým je klient přímo či nepřímo v kontaktu. Vzájemný vztah takto definovaných pólů pak vymezuje **tři prioritní oblasti** Strategie MÚ.



* resp. zaměstnanec úřadu státní správy

PRIORITNÍ OBLAST 1

První z prioritních oblastí Strategie MÚ definuje vztah mezi **KLIENTEM** a **ÚŘADEM**. Vyjadřuje zásadu, že úřad je správní institucí, vytvořenou za účelem poskytovat veřejnosti - klientům úřadu (občanům i institucím) kvalitní služby, resp. vykonávat správní činnosti v zákonem stanoveném rozsahu.

PRIORITNÍ OBLAST 2

Druhá prioritní oblast pojednává o vztahu mezi **KLIENTEM** a **ÚŘEDNÍKEM**. Vyjadřuje zásadu, že úředník je ten, kdo uplatňuje vůči klientovi veřejnou moc a musí tak činit eticky a s respektem.

PRIORITNÍ OBLAST 3

Třetí prioritní oblast definuje vztah mezi **ÚŘADEM** a **ÚŘEDNÍKEM**. Jde o standardní vazbu organizace a zaměstnance a je zřejmé, že organizace může být pozitivně vnímána a efektivně pracovat pouze tehdy, pokud se opírá o kvalitní zaměstnance.

² úředníka definuje § 2 odst. 4 zákona č. 312/2002 Sb. jako zaměstnance územního samosprávného celku podílejícího se na výkonu správních činností zařazeného do obecního úřadu, do městského úřadu,...



PRIORITNÍ OBLAST 1 – ÚŘAD A KLIENT

Hlavním cílem prioritní oblasti je zvyšování kvality a účinnosti výkonu správních činností a zvyšování prestiže Městského úřadu Černošice.

Cíl, který má být v rámci první prioritní oblasti dosažen lze spatřovat ve dvou úrovních.

Na jedné straně jde o neustálé zvyšování kvality výkonu veřejné správy ze strany úřadu, zlepšování organizace činnosti úřadu směrem k vyšší efektivnosti správních činností a zavádění příkladů „dobré praxe“.

Na druhé straně jde o účinnou komunikaci úřadu, a to jak směrem ke klientovi, tak směrem k samosprávě města.

Takto definovaný cíl lze blíže rozpracovat pro tři oblasti – dílčí cíle:

1. 1. Naplňovat kritéria kvality v činnosti úřadu

1. 2. Zlepšovat výkon a výkonnost úřadu

1. 3. Zajišťovat vyvážený mediální obraz úřadu

DÍLČÍ CÍL 1.1. – NAPLŇOVAT KRITÉRIA KVALITY V ČINNOSTI ÚŘADU

Vymezení dílčího cíle:

Pro zkvalitňování a zefektivňování své činnosti má MÚ nastaven systém řízení kvality a jako jeden z vnitřních předpisů publikovanou „Příručku kvality“.

Trvalé naplňování požadavků ČSN EN ISO 9001:2009 v souladu s jednotlivými kapitolami Příručky kvality a udržování řídicích dokumentů v aktuálním stavu je nezbytným předpokladem pro udržení vysokého standardu systému řízení kvality.

Aktivita k naplnění dílčího cíle se zaměří na periodické (zpravidla roční) monitorování, ověřování a kontrolu systém řízení kvality k prokázání, že si udržuje nastavené parametry.

Zodpovědnost za realizaci: tajemník městského úřadu
vedoucí odborů

Příklady aktivit k realizaci dílčího cíle Strategie:

- ❖ průběžné ověřování stavu systému řízení kvality, jeho funkčnosti, účinnosti a efektivnosti interním auditem, (včetně finanční kontroly a kontroly platnosti a aktuálnosti vnitřních předpisů a řídicích dokumentů,
- ❖ zpracování analýzy rizik při realizaci systému řízení kvality a specifikace následných kroků při řízení rizik,
- ❖ příprava a realizace auditů k obhájení certifikace ISO po uplynutí platnosti certifikátu.

DÍLČÍ CÍL 1.2. – ZLEPŠOVAT VÝKON A VÝKONNOST ÚŘADU

Vymezení dílčího cíle:

Součástí systému řízení kvality je průběžný monitoring, měření výkonu a výkonnosti, měření procesů a analýza zjištěných skutečností. Cílem je zabezpečit neustálé zlepšování výkonu státní správy a



samosprávy a zvyšování výkonnosti při zabezpečování jednotlivých agend.

Proto je nezbytné na jedné straně průběžně analyzovat, zda jsou řídicí procesy v činnosti úřadu nastaveny optimálně, zda organizační struktura odpovídá aktuálním potřebám a zjištěné nedostatky a neshody promítat do systému řízení kvality.

Na druhé straně je nezbytné průběžně poměřovat, zda je lidský kapitál optimálně využíván a vytěžován. U zjištěných skutečností, které nejsou ve shodě s požadovanými parametry, je třeba odstranit příčinu identifikované neshody.

Aktivita k naplnění dílčího cíle se zaměří na průběžnou optimalizaci řídicích procesů a na objektivní hodnocení výkonnosti úředníků v rámci svěřených agend.

Zodpovědnost za realizaci: tajemník městského úřadu
vedoucí odboru vnitřních věcí

Příklady aktivit k realizaci dílčího cíle Strategie:

- ❖ analýza parametrů procesního řízení a průběžná optimalizace řídicích procesů,
- ❖ analýza personálního a finančního zajištění agend zabezpečujících přenesenou působnost státní správy a porovnávání skutečného objemu výkonů a počtu úředníků v jednotlivých agendách s daty Benchmarkingové iniciativy, resp. s výkonnostními analýzami MV,
- ❖ zavádění příkladů „dobré praxe“.

DÍLČÍ CÍL 1.3. – ZAJIŠŤOVAT VYVÁŽENÝ MEDIÁLNÍ OBRAZ ÚŘADU

Vymezení dílčího cíle:

Mediální obraz úřadu a to zda je vnímán samosprávou jako efektivně fungující výkonný orgán města, resp. to, zda je klienty (občany i institucemi) vnímán jako úřad kvalitně naplňující své kompetence a plně zabezpečující jejich oprávněné potřeby, závisí mj. na kvalitě komunikace a vyváženém využívání mediálních prostředků.

Dílčím cílem je posilovat pověst městského úřadu jako úřadu politicky nezávislého, důvěryhodného, otevřeného, transparentního a komunikativního, zajistit jednotnost poskytovaných informací, efektivní publikaci dosahovaných výsledků činnosti úřadu a včasnou reakci na případné námitky k činnosti úřadu.

Zodpovědnost za realizaci: tajemník městského úřadu
vedoucí odboru vnitřních věcí

Příklady aktivit k realizaci dílčího cíle Strategie:

- ❖ průběžně analyzovat problémy a nedostatky v komunikaci MÚ se samosprávou a optimalizovat přenos informací,
- ❖ prezentovat činnost odborů MÚ zaměřených na samosprávnou agendu, a to jak na webu, tak v tisku (zejména v Černošických listech), s cílem zdůraznit pozitivní dopad činnosti MÚ na město Černošice a jeho obyvatele,
- ❖ využívat internetové stránky města (např. při odpovědích na elektronické dotazy) pro prezentaci dobrých výsledků MÚ ve správní oblasti, a to jak v oblasti samosprávných agend, tak v oblasti agend v přenesené působnosti.



PRIORITNÍ OBLAST 2 – ÚŘEDNÍK A KLIENT

Hlavním cílem prioritní oblasti je zvyšování profesionality úředníků Městského úřadu Černošice a zvyšování jejich prestiže.

Podstatná část činnosti úředníků MÚ spočívá v naplňování kompetencí správního orgánu. Tím je dán rámeček pro jejich postupy Správním řádem, zejména ustanoveními o základních zásadách činnosti správních orgánů.

Úředník musí při své práci respektovat, že veřejná správa je službou veřejnosti a každý, kdo plní úkoly vyplývající z působnosti správního orgánu, má povinnost se ke klientům chovat zdvořile a podle možností jim vycházet vstříc. Klient většinou svůj vztah k úřadu personifikuje a své výhrady obrací k úředníkovi, který úřad směrem ke klientovi reprezentuje. Proto je nezbytné umět klientovi profesionálně zdůvodnit zákonnost postupu správního orgánu.

Součástí zacílení prioritní oblasti je také účinná reflexe potřeb a oprávněných požadavků klienta v kontaktu s úředníkem a agendami, které pro klienty zajišťuje.

Takto definovaný cíl lze blíže rozpracovat pro tři oblasti – dílčí cíle:

- 2. 1. Zjišťovat potřeby a požadavky klientů úřadu a vnímat jejich názory**
- 2. 2. Zajišťovat kvalitu služeb poskytovaných úředníky klientům úřadu**
- 2. 3. Posilovat pozitivní vnímání úředníků klienty úřadu**

DÍLČÍ CÍL 2.1. – ZJIŠŤOVAT POTŘEBY A POŽADAVKY KLIENTŮ ÚŘADU A VNÍMAT JEJICH NÁZORY

Vymezení dílčího cíle:

Obraz o spokojenosti klientů s činností a vystupováním úředníků lze zjistit přímým dotazováním se klientů úřadu, ať ve fyzické či elektronické podobě. Z pohledu klientů je důležitá jejich motivace k aktivní spolupráci s úřadem a vstřícnost prováděného zjišťování.

Účinná reflexe potřeb a požadavků klientů spočívá v tom, že se provádějí tematicky zaměřené průzkumy veřejného mínění, analyzují se a vyhodnocují informace o uvedených potřebách a požadavcích.

Vedle periodicky prováděných tematických dotazníkových šetření je důležitý také trvale a průběžně fungující systém monitorující spokojenost (resp. nespokojenost) klientů s činností a vystupováním úředníků.

Zatímco periodická šetření umožňují analýzu informací a přijímání systémových opatření, tak průběžný monitoring spokojenosti klientů umožňuje navíc operativně reagovat na negativní vývoj.

Výsledná zjištění by měla umožňovat posoudit, do jaké míry poskytují úředníci klientům kvalitní služby v rámci své agendy, do jaké míry jsou reflektovány oprávněné požadavky klienta na činnosti vykonávané úředníkem (potažmo úřadem) a jak je úředník klienty vnímán.

Analytická zjištění, získaná v rámci tohoto dílčího cíle, jsou vstupní informací pro realizaci následujících dvou dílčích cílů druhé prioritní oblasti.

Zodpovědnost za realizaci: vedoucí odboru vnitřních věcí



Příklady aktivit k realizaci dílčího cíle Strategie:

- ❖ dotazníkové průzkumy mezi klienty úřadu o potřebách a požadavcích na služby a činnosti v rámci jednotlivých agend,
- ❖ průběžné monitorování názorů, stanovisek a negativních nálad mezi klienty úřadu (stručným formulářem pro uvedení konkrétní výhrady klienta k výkonu správních činností a vystupování úředníků, distribuovaným všemi odbory a se sběrným boxem u východu z budovy úřadu),
- ❖ rozvoj elektronické komunikaci s klienty úřadu prostřednictvím internetu a kromě zodpovídání dotazů (komunikační fórum) umožnit klientům vyplnit formulář s výhradami klienta k výkonu správních činností a vystupování úředníků také elektronicky.

DÍLČÍ CÍL 2.2. – ZAJIŠŤOVAT KVALITU SLUŽEB POSKYTOVANÝCH ÚŘEDNÍKY KLIENTŮM ÚŘADU

Vymezení dílčího cíle:

Primárním úkolem úředníka je provést kvalitně a v plném rozsahu činnosti definované příslušným obecným nebo vnitřním předpisem pro jím zajišťovanou agendu. Způsob jakým je daná služba poskytována však nemusí v úplnosti odpovídat reálným a oprávněným potřebám občana nebo instituce.

Je proto účelné inspirovat občana i instituce vstupující do kontaktu s úřadem k vyjádření jejich výhrad k činnosti úřadu. Vznesené požadavky a náměty na zkvalitnění poskytovaných služeb analyzovat a tam kde neodporují právním předpisům je promítnout do vnitřních předpisů úřadu.

Vedle analýzy zpětnovazebních informací získaných průzkumem veřejného mínění je také důležitá průběžná kontrolní činnost ze strany vedoucích zaměstnanců úřadu.

Dílčím cílem je systematicky shromažďovat a analyzovat informace o kvalitě služeb poskytovaných zaměstnanci úřadu a přijímat opatření k jejich průběžnému zkvalitňování tak, aby poskytované služby byly relevantní, přesné, pohotové, srozumitelné a úplné.

Zodpovědnost za realizaci: tajemník městského úřadu
vedoucí odborů

Příklady aktivit k realizaci dílčího cíle Strategie:

- ❖ analytické zhodnocení údajů a informací získaných dotazováním v oblasti hodnocení kvality a rozsahu činností poskytovaných klientovi a využití výsledků analýzy při řídicí činnosti (organizace agend v rámci správních činností, optimalizace procesů a subprocessů v rámci agend tak, aby úkony na sebe optimálně navazovaly i z pohledu klienta),
- ❖ pro objektivní posouzení názoru klientů na kvalitu a rozsah poskytovaných služeb uplatnit postup nazývaný „mystery client“, tedy simulování kontaktu s cílem zjistit reakci úředníka,
- ❖ promítnutí analytických závěrů v oblasti kvality a rozsahu vykonávaných činností v rámci jednotlivých agend do pracovního řádu případně dalších vnitřních dokumentů řídicích kvalitu.



DÍLČÍ CÍL 2.3. – POSILOVAT POZITIVNÍ VNÍMÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ KLIENTY ÚŘADU

Vymezení dílčího cíle:

Kvalitní provedení správního úkonu v požadovaném rozsahu je pouze formálním splněním pracovních povinností zaměstnance úřadu a nemůže být jeho jediným úkolem.

I ve složitých podmínkách jednotlivých agend musí úředník dbát na profesionalitu svého vystupování za normálních okolností i v krizových situacích. Je důležité, aby správně identifikoval potřebu a požadavek klienta, se kterým na úřad přichází a ovládal umění komunikace.

Dílčím cílem Strategie MÚ je rozvoj morálně-volních vlastností úředníků, vyhodnocování příčin nepřiměřeného chování a přijímání opatření k odstraňování takových jevů.

Zodpovědnost za realizaci: tajemník městského úřadu
vedoucí odborů

Příklady aktivit k realizaci dílčího cíle Strategie:

- ❖ analytické zhodnocení údajů a informací získaných dotazováním v oblasti hodnocení činnosti a vystupování úředníků a využití výsledků analýzy při vzdělávání a odměňování úředníků,
- ❖ zpracování námětů na doškolování úředníků v tzv. měkkých dovednostech (komunikační dovednosti, sociologie, psychologie apod.) a specifikace cílových skupin pro školení,
- ❖ zajištění dodržování správního řádu ze strany úředníků,
- ❖ rozpracování obecných etických zásad pro chování úředníků (např. Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy) do interního dokumentu - etického kodexu úředníků zaměstnanců MÚ.

PRIORITNÍ OBLAST 3 – ÚŘAD A ÚŘEDNÍK

Hlavním cílem prioritní oblasti je trvale zvyšovat odbornou úroveň úředníků, aktivní politikou řízení lidských zdrojů optimalizovat jejich výkonnost a zkvalitňovat kvalifikační strukturu úřadu.

Třetí prioritní oblast je zaměřena na rozvoj lidského kapitálu, kterým úřad disponuje. Rozvoj schopností a dovedností úředníků na základě kompetenčního modelu funkčních míst jednotlivých agend je základním předpokladem pro vytvoření efektivně fungující organizace a nemusí jít pouze o finančně náročné postupy rozvoje lidských zdrojů vymezené zákonem 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

Pro rozvoj lidských zdrojů je důležitá motivace (finanční i nefinanční), stejně tak jako pravidelné hodnocení řadových i vedoucích zaměstnanců.

Součástí zacílení prioritní oblasti je také reflexe toho, jak se úředník ve svém pracovním zařazení cítí a co považuje za největší překážky podvazující iniciativnost a kvalitní plnění jeho povinností.

Takto definovaný cíl lze blíže rozpracovat do třech opatření – dílčích cílů:

- 3. 1. Rozvíjet odborné vzdělávání úředníků**
- 3. 2. Rozvíjet a využívat systém hodnocení úředníků**
- 3. 3. Zjišťovat potřeby a požadavky úředníků a vnímat jejich názory**



DÍLČÍ CÍL 3.1. – ROZVÍJET ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ

Vymezení dílčího cíle:

Pro zvyšování výkonnosti a kvality odevzdávané práce úředníků je nezbytné trvale dbát o jejich odborný růst. Dílčím cílem Strategie MÚ je proto zlepšování systému osobního odborného růstu pracovníků úřadu a obecně zkvalitňování rozvoje lidských zdrojů, kterými úřad disponuje.

Specifické odborné znalosti a dovednosti, související s vykonávanou agendou (tzv. kompetence úředníka), lze pro každé funkční místo popsat v kompetenčním modelu. Analýzou reálného rozsahu kompetencí, jimiž zaměstnanci úřadu disponují a potřebnými kompetencemi nezbytnými pro kvalitní výkon funkce se dají odhalit nedostatky ve vzdělání, resp. ve znalostech a dovednostech, kterými zaměstnanci úřadu disponují.

Je vhodné rozvíjet odborné vzdělávání minimálně ve dvou rovinách. Na jedné straně se jedná o profesní vzdělávání (tvrdé znalosti a dovednosti), např. v oblasti legislativních změn upravujících zaměření činnosti a postupy v dané agendě nebo práce s daty a informačními technologiemi, na druhé straně se jedná o vzdělávání v průřezových (měkkých) znalostech a dovednostech úředníků, jako je sociologie, psychologie nebo interpersonální komunikace.

Zodpovědnost za realizaci: tajemník městského úřadu
vedoucí odboru vnitřních věcí

Příklady aktivit k realizaci dílčího cíle Strategie:

- ❖ zpracování a realizace plánů vzdělávacích aktivit v agendách zajišťovaných jednotlivými odbory, vč. plánu vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance úřadu,
- ❖ zajišťovat vzdělávání úředníků podle zákona 312/2002 Sb. a vyhlášky 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků,
- ❖ zajišťovat další vzdělávání úředníků v sociálních službách a sociálních pracovníků podle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách.

DÍLČÍ CÍL 3.2. – ROZVÍJET A VYUŽÍVAT SYSTÉM HODNOCENÍ ÚŘEDNÍKŮ

Vymezení dílčího cíle:

Základním prvkem personální práce je periodické hodnocení zaměstnanců. Posuzování rozsahu a kvality vykonávané práce by mělo úzce vázat na systém odměňování.

Součástí hodnocení by mělo být také posouzení, zda je hodnocený zaměstnanec vybaven potřebnými kompetencemi (specifickými odbornými znalostmi souvisejícími s vykonávanou agendou).

Dílčím cílem Strategie MÚ je rozvinout systém hodnocení úředníků tak, aby byl podkladem pro jejich odměňování i další vzdělávání.

Zodpovědnost za realizaci: tajemník městského úřadu
vedoucí odborů

Příklady aktivit k realizaci dílčího cíle Strategie:

- ❖ periodické sebehodnocení vedoucích zaměstnanců (vlastní hodnocení zaměstnance o míře naplnění závěrů předchozího hodnocení nadřízeným, o plnění úkolů vyplývajících z dokumentace systému řízení kvality apod.),
- ❖ periodické hodnocení úředníků (vedoucích zaměstnanců) nadřízeným, sestavování plánů



- rozvoje kompetencí pro vykonávanou funkci,
- ❖ periodické hodnocení úředníků (řadových zaměstnanců) a sestavování plánů rozvoje kompetencí pro vykonávanou agendu.

DÍLČÍ CÍL 3.3. – ZJIŠŤOVAT POTŘEBY A POŽADAVKY ÚŘEDNÍKŮ A VNÍMAT JEJICH NÁZORY

Vymezení dílčího cíle:

Důležitou zpětnovazební informací o spokojenosti úředníků s úrovní personální a řídicí práce jsou průzkumy jejich názorů a mínění.

Dílčím cílem je vedle periodicky prováděných dotazníkových šetření mezi zaměstnanci úřadu považovat za součást řídicí práce monitorování spokojenosti (resp. nespokojenosti) úředníků s podmínkami pro výkon práce.

Jedná se o protisměrný tok informací v hierarchii úřadu od zdola nahoru. Vedoucí zaměstnanci všech úrovní by měli přenášet zjištěné potřeby, požadavky a názory svých podřízených na vyšší úroveň organizační struktury.

Zatím co periodická šetření umožňují analýzu informací a přijímání systémových opatření, tak průběžný monitoring spokojenosti úředníků umožňuje operativně reagovat na oprávněné výhrady.

Zodpovědnost za realizaci: tajemník městského úřadu
vedoucí odboru vnitřních věcí
vedoucí odborů

Příklady aktivit k realizaci dílčího cíle Strategie:

- ❖ periodické dotazníkové průzkumy mezi zaměstnanci úřadu o potřebách, požadavcích a názorech (cca 1x ročně),
- ❖ průběžný monitoring a analýza postojů řadových zaměstnanců k činnosti úřadu a k personální práci, prováděné na úrovni středního managementu,
- ❖ periodické vyhodnocování signálů o nedostacích v řídicí a organizační činnosti úřadu, návrhů opatření z úrovně středního managementu úřadu na úrovni vedoucích odborů (cca 1x ročně),
- ❖ periodické vyhodnocování relevance provedených zjištění vedením úřadu a jejich využití pro řídicí práci (cca 1x ročně).



NAPLŇOVÁNÍ STRATEGIE MÚ ČERNOŠICE

Naplňování Strategie MÚ Černošice se bude odvíjet v rámci devíti definovaných dílčích cílů. Některé dílčí cíle jsou svým charakterem předurčeny k realizaci na úrovni středního managementu, zejména na úrovni vedoucích odborů a oddělení.

Naplnění většiny ostatních dílčích cílů je pak v kompetenci vrcholového managementu úřadu a vedoucích průřezových odborů, jakými jsou např. finanční odbor, odbor vnitřních věcí a útvar interního auditu.

Je však možné vymezit i dílčí cíle, u nichž takto jednoznačné kompetence stanovit nelze a musí být realizovány napříč celým úřadem.

NAPLŇOVÁNÍ STRATEGIE NA ÚROVNI ODBORŮ MÚ

U každého dílčího cíle jsou věcně specifikovány příslušné odbory, do jejichž působnosti realizace dílčích cílů náleží. Odpovědní vedoucí příslušných odborů si proto v rámci své řídicí práce v daném období:

- ❖ konkretizují aktivity k realizaci dílčích cílů Strategie MÚ (tj. v rámci své kompetence vydefinují, jakým způsobem mohou a hodlají přispět k naplnění daného dílčího cíle, dané priority),
- ❖ na konci daného období odpovědní vedoucí sebehodnocením kvantifikují pokrok a precizují aktivity pro další období.

U každého dílčího cíle jsou ve Strategii uvedeny relevantní aktivity, které přispějí k naplnění definovaného dílčího cíle. Jejich výčet rozhodně není konečný, neboť není možné při formulování Strategie předjímat možný vývoj situace a lze předpokládat, že další období přinese úřadu nové výzvy, s nimiž se bude muset vyrovnat.

Strategické směřování, tak jak je explicitně vymezeno dílčími cíli, by však mělo zůstat zachováno ve střednědobém horizontu platnosti Strategie.

PRIORITY ROZVOJE MĚSTSKÉHO ÚŘADU ČERNOŠICE V LETECH 2012 - 2015

- ❖ kvalitní výkon správních činností při růstu výkonu a výkonnosti úřadu,
- ❖ zvyšování profesionality a odborné úrovně zaměstnanců úřadu,
- ❖ zlepšování podmínek pro výkon veřejné správy, jak z hlediska zaměstnanců úřadu, tak jeho klientů.

HODNOCENÍ POKROKU V NAPLŇOVÁNÍ STRATEGIE

Aby měla Strategie MÚ smysl, je třeba průběžně hodnotit pokrok při jejím naplňování.

Periodická výroční hodnocení se proto zaměří na:

- ❖ aktivity realizované v působnosti odborů v rámci jednotlivých dílčích cílů Strategie MÚ,
- ❖ vyhodnocení efektů z realizace dílčích cílů Strategie MÚ - míra pokroku,
- ❖ specifikaci klíčových aktivit pro následující období jednotlivým odborům.

Závěry z výročního hodnocení budou podkladem pro Zprávu Radě o plnění Strategie MÚ a o pokroku ve zkvalitňování činnosti MÚ, resp. budou využity vedením MÚ pro další zkvalitňování činnosti úřadu.



ZPRÁVA O NAPLŇOVÁNÍ STRATEGIE MÚ

Zprávu o naplňování Strategie MÚ vypracovává na základě podkladů jednotlivých odborů odbor vnitřních věcí a schvaluje tajemník městského úřadu.

Zpracování podkladů pro Zprávu je vhodné formalizovat pro snazší slučitelnost do jednotného formuláře.

PODKLAD PRO ZPRÁVU O NAPLŇOVÁNÍ STRATEGIE MÚ

Název odboru:	
Vedoucí odboru:	
Dílčí cíl strategie MÚ:	

Realizované aktivity v působnosti odboru:

--

Zapojení pracovníků do realizace aktivit:

--

Splnění cíle aktivity (vyhodnocení pokroku v realizaci dílčího cíle Strategie MÚ):

--

Vytýčení aktivit v působnosti odboru pro příští období:

--

