



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ

4. NÁRODNÍ KONFERENCE KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

23.–25. LEDNA 2008

KARLOVY VARY

Sborník příspěvků 4. Národní konference kvality ve veřejné správě

Kolektiv autorů

Vydává: Ministerstvo vnitra České republiky,
úsek veřejné správy
odbor reformy regulace a kvality veřejné správy
náměstí Hrdinů 3, 140 21 Praha 4

Vydání: první

Vytiskla: Tiskárna Ministerstva vnitra, p.o., Bartoškova 4, 149 00 Praha 4

Počet stran: 248

Místo a rok vydání: Praha, 2008

ISBN 978-80-254-1146-9

Publikace neprošla jazykovou úpravou

Obsah

| | |
|--|------------|
| 1. Sekce „Začínáme s kvalitou“ | 5 |
| • Problematika zavádění moderních systémů řízení kvality v menších úřadech | 6 |
| • Zlepšování image úřadu prostřednictvím měření spokojenosti zákazníků | 12 |
| • Benchmarking ve veřejné správě | 17 |
| • Místní Agenda 21 - kvalita pro úřad i město | 21 |
| • Zkušenosti se zaváděním systému řízení podle norem ČSN EN ISO 9001:2001 na Krajském úřadě Jihomoravského kraje | 28 |
| 2. Sekce „Zavádění CAF do škol“ | 32 |
| • Zavádění CAF do škol | 33 |
| 3. Sekce „Příklady dobré praxe z oblasti přípravy a uplatňování regulace“ | 37 |
| • Principy kvality regulace a hodnocení dopadů regulace | 38 |
| • Elektronické jednání Rady města Uherský Brod – eMaterialy.rm | 42 |
| • Spolupráce s komisemi Rady města | 48 |
| • Normativní systém tvorby a evidence vnitřních předpisů | 53 |
| • Systém vnitřních předpisů | 56 |
| 4. Sekce „Přechod na CAF 2006“ | 60 |
| • Zkušenosti z hodnocení podle CAF 2006 | 61 |
| • Zkušenosti úřadu soutěžícího o Národní cenu ČR za jakost s modelem CAF 2006 | 69 |
| • Čtyřleté zkušenosti s projektem kvality CAF v porovnání při zavádění na velkém a malém městě ČR | 72 |
| 5. Sekce „Možnosti využití dat z benchmarkingu“ | 78 |
| • Jak efektivně pracovat s výsledky benchmarkingového srovnávání Benchmarkingové iniciativy 2005 | 79 |
| 6. Sekce „Příklady dobré praxe z oblasti spolupráce s občany, zákazníky a zaměstnanci“ | 84 |
| • Ostravský magistrát komunikuje znakovou řečí | 85 |
| • Snaha o novou tvář města pomocí metod komunitního plánování a benchmarkingu | 88 |
| • Bez aktivního přístupu k trhu práce se výsledky nedostaví | 93 |
| • Zelené karty | 99 |
| • Projekt rotace zaměstnanců | 100 |
| • Úřad práce Brno-město - nositel značky Ethic Friendly zaměstnavatel | 102 |
| 7. Sekce „Jak efektivně řídit veřejnou správu“ | 106 |
| • Řízení procesů a rizik v podmínkách veřejné správy ČR, přínosy a rizika | 107 |
| • Kvalitní řízení na Městském úřadu Hranice | 118 |

| | |
|--|------------|
| 8. Sekce „Externí hodnocení CAF zpráv“ | 121 |
| • Zkušenosti z hodnocení CAF | 122 |
| • Zkušenosti z externího hodnocení CAF u cen MV za kvalitu ve veřejné správě | 125 |
| 9. Sekce „Informační společnost v praxi úřadů – šance pro kvalitu“.... | 127 |
| • Program „Brána kvality“ a Dataplán NSZM – využití info-technologií pro kvalitu ve veřejné správě | 128 |
| • Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí | 133 |
| • Méně papírování pro veřejnost i zaměstnance? Jde to! | 140 |
| • Efektivita informačního systému na městském úřadě | 146 |
| I. Plenární zasedání..... | 150 |
| • Zkušenosti ze souběžné implementace metod Balanced Scorecard, Common Assessment Framework a controllingu a reportingu na ministerstvu pro místní rozvoj | 151 |
| II. Plenární zasedání | 158 |
| • Podíl členů Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR na zvyšování efektivnosti veřejné správy | 159 |
| • Komunitní plánování sociálních služeb na Otrokovicích | 163 |
| III. Plenární zasedání „Inovace 2007“ | 168 |
| • Datový sklad kraje Vysočina | 169 |
| • Zavedení ekonomického informačního systému GINIS a jeho využití pro nastavení vnitřního kontrolního systému, Městský úřad Hlučín | 174 |
| • Intranet Úřadu vlády České republiky | 177 |
| • Bezplatné volání na obecní úřad, Obecní úřad Koleč | 181 |
| • „Koncept Phone Box“ - samoobslužné provádění vybraných úředních úkonů klientem s využitím ICT, Magistrát města Chomutov | 183 |
| • Zavedení nového způsobu objednávání – služba objednání na úřad pomocí webu a SMS, tzv. elektronická obsluha občana, Magistrát města Děčín | 190 |
| • Řízení procesů v podmínkách Městského úřadu Orlová | 194 |
| • Zavedení nové metody zpracování živnostenské agendy skenováním, Magistrát města Děčín | 198 |
| • Vytvoření podnikatelského centra – “Chytrá administrativa pro podnikatele”, Magistrát města Chomutov | 203 |
| • Navigační balíček, Krajský úřad Jihomoravského kraje | 209 |
| • Zavedení systému SMS InfoKanál pro občany města, Městský úřad Milevsko | 214 |
| • Zavedení softwarového monitoringu činností uživatelů, resp. zaměstnanců Města Slaného na počítačích ve vlastnictví zaměstnavatele v integraci s elektronickým docházkovým systémem | 217 |
| • Vyhlášení programů nulové tolerance v královském městě Slaný | 220 |
| IV. Plenární zasedání „Vzdělávání ve veřejné správě“ | 224 |
| • Moderní přístupy k řízení veřejné správy a jejich výuka | 225 |
| • K profesnímu a „občanskému“ profilu pracovníka (úředníka) veřejné správy | 231 |
| • Podíl Institutu státní správy na zkvalitňování státní správy | 241 |
| • Manažerské vzdělávání na zákaznickém principu | 242 |
| • Zavedení modelu Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) do policejního vzdělávání | 243 |

1. Sekce „Začínáme s kvalitou“

- Problematika zavádění moderních systémů řízení kvality v menších úřadech
- Zlepšování image úřadu prostřednictvím měření spokojenosti zákazníků
- Benchmarking ve veřejné správě
- Místní Agenda 21 - kvalita pro úřad i město
- Zkušenosti se zaváděním systému řízení podle norem ČSN EN ISO 9001:2001 na Krajském úřadě Jihomoravského kraje

PROBLEMATIKA ZAVÁDĚNÍ MODERNÍCH SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ KVALITY V MENŠÍCH ÚŘADECH (PŘÍPADOVÁ STUDIE MĚÚ LOMNICE NAD POPELKOU)

Ing. Ivo Bělonohý
Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR, o. s.

Anotace:

Tématem příspěvku je seznámení se se zavedením modelu CAF v podmínkách malého pověřeného obecního úřadu – Městského úřadu Lomnice nad Popelkou.

Cílem příspěvku je seznámit účastníky konference s možností zavádění moderních metod řízení kvality na menších městských úřadech a v obdobných subjektech.

1) Úvod, cíl příspěvku

Cílem příspěvku je seznámit zejména tzv. „začátečníky“ s otázkou rozhodování, jaký model z moderních metod řízení kvality použít podle očekávaných přínosů.

U malého úřadu je vyšší provázanost se samosprávou a veškerým děním ve městě, s tímto faktem je nutno obezřetně pracovat a v každém kroku počítat. Velká část účastníků konference jsou zástupci samospráv, tento příspěvek chce připomenout jejich nezastupitelnost při zavádění systému kvality.

Jedním z hlavních cílů příspěvku je ukázat, že i malé subjekty mohou nebo spíše musí pro svůj budoucí rozvoj využívat moderních metod řízení kvality a že i malé úřady mají možnost zapojit se do větších projektů v této oblasti. Výstupem je pak trvalé zvyšování kvality činnosti jednotlivých úřadů i veřejné správy jako celku.

Jako případovou studii zde používám typický příklad malého města – Lomnice nad Popelkou, s poměrně velkou obslužnou i veřejnoprávní funkcí i pro okolní spádové obce.

Město Lomnice nad Popelkou je malým městem na rozhraní Českého ráje a Podkrkonoší. S počtem obyvatel okolo šesti tisíc je v podstatě větší obcí, které byl již ve 14. století přiznán statut města. Z historických i současných pohledů plní Lomnice nad Popelkou úlohu města i pro několik sousedních obcí a je tak přirozeným spádovým střediskem pro více než deset tisíc obyvatel. Splnit podmínky pro potřeby zaměstnání, občanské vybavenosti, dopravy a služeb pro tyto občany i mnoho turistů, pro průmyslový a zemědělský sektor, pro cestovní ruch i pro zachování trvale udržitelného rozvoje včetně dopadů na životní prostředí stojí nemalé úsilí. Příjmová stránka rozpočtu města (cca 70 mil. Kč) je vzhledem k počtu stálých obyvatel nevelká, požadavky na výdaje jsou až trojnásobné. Proto vedení města nezbyvá jiná možnost, než se zaměřit na efektivitu a výkonnost orgánů města. Zejména z tohoto důvodu došlo a dochází k systémovým úpravám činnosti jednotlivých orgánů, včetně městského úřadu, který je pověřeným obecním úřadem.

2) Rozhodnutí o zavádění moderních metod řízení kvality na MěÚ Lomnice nad Popelkou

Jak zvýšit výkonnost, efektivitu, účinnost, i vnější obraz úřadu? To je otázka, kterou se vedení Města Lomnice nad Popelkou zabývá již více než čtyři roky. Prvním krokem, po převodu některých kompetencí v rámci reformy územní veřejné správy, byla reorganizace úřadu, snížení počtu odborů a přeskupení některých činností. Dalším krokem bylo svěřeni některých

operativních rozhodnutí samosprávy pouze starostovi města, samozřejmě při dodržení platných právních předpisů. Jako třetí krok zcela přirozeně a neopominutelně vznikla potřeba zabývat se systémově kvalitou činnosti městského úřadu. Zabývat se kvalitou pro město znamenalo zavést některý z modelů řízení a zvyšování kvality.

3) Specifika malých úřadů ve vazbě na oblasti zavádění kvality

Obecní či městské úřady menších měst a obcí se vyznačují několika specifiky. Jednak je to relativně malý rozpočet, který je odvozen zejména od nízkého počtu obyvatel. Menší města však musí plnit pro své obyvatele podobné funkce jako města mnohem větší, musí provozovat školské organizace, kulturní, sportovní a jiná veřejná zařízení, mají svá divadla, kina, muzea, knihovny. Musí zajistit technické komunální služby a mnohde pro velkou rozlohu provozovat či alespoň hradit i dopravní obslužnost. K tomu mají v návaznosti na finance velmi omezený aparát – městský úřad, který navíc musí vykonávat i přenesenou působnost státní správy s nedostatečným finančním příspěvkem ze strany státu. Omezené počty zaměstnanců znamenají kumulaci mnoha činností v jejich pracovních náplních a jejich téměř stoprocentní a někdy i vyšší vytížení. Je proto nutno rozhodnout se, zda další práci, která je se zaváděním kvality vždy spjata, vyváží očekávaný efekt, a zda se podaří do budoucna výsledky této činnosti využít naopak k zefektivnění práce, případně odstranění nadbytečných úkonů. Posledním specifíkem je vysoká provázanost činnosti celého úřadu se samosprávou, vyšší než u úřadu, který zaměstnává stovky úředníků, z nichž ale pouze část vykonává samostatnou působnost. Při zavádění kvality na menších úřadech je proto nezbytná spolupráce volené samosprávy, optimální je zavádět kvalitu v rámci celého města jako právnické osoby. Jedině tak lze dosáhnout maximálního efektu a nejvyšší účinnosti použitých metod.

4) Proč zrovna CAF?

Ze všech běžně aplikovaných modelů se vedení Města Lomnice nad Popelkou zcela intuitivně rozhodlo pro model CAF, společný hodnotící rámec. Důvodem byl zejména princip CAFu – metodou sebepoznání a sebehodnocení odhalit silné a slabé stránky, pracovat na posílení dosavadních kvalit a odstranit rizikové body.

Obr. 1 Schematická struktura modelu CAF

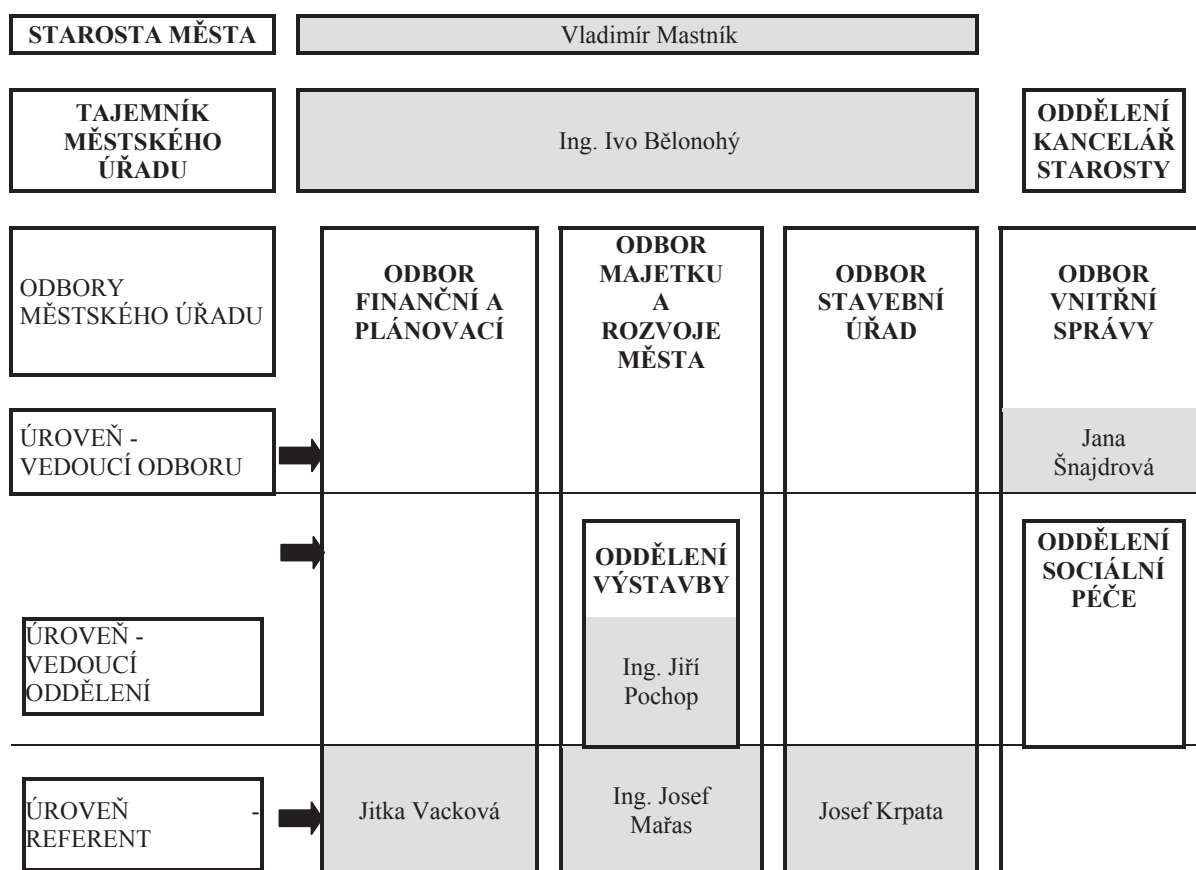
Na rozdíl od jiných metod je CAF výhodný pro zahájení systematické činnosti, protože se nejedná o činnost externího subjektu, ale o metodu řízeného sebehodnocení všech osob v organizaci. Vedení města usoudilo proto, že principem „poznej sám sebe a pak se zlepši“ dosáhne většího efektu a motivace pracovníků úřadu, než kdyby na úřad přišli „pánové v kravatách“ a provedli audit, na základě kterého by se propouštělo, nařizovalo, zakazovalo. Já sám jsem přesvědčen, že první kolo CAFu dalo této myšlence plně za pravdu.

V CAFu byla popsána spousta oblastí, kde úřad tlačí bota, o kterých se sice vědělo i bez CAFu, ale nebýt něho, tak by se asi nikdy nevytvořil časový prostor o nich systémově hovořit, natož na jejich zlepšení pracovat.

5) Příprava zavedení CAF 2002

Na podzim 2005 jsem se zúčastnil prvních seminářů, které ke CAFu pořádal odbor modernizace veřejné správy MV ve spolupráci s Institutem pro místní správu Praha. S tehdejší starostkou Jaroslavou Hynkovou jsme se rozhodli pro zavedení modelu CAF i v Lomnici nad Popelkou. V tomto období jsme byli prvním menším úřadem (jsme pověřeni obecní úřad s necelými 25 zaměstnanci), který o tento model projevil zájem a i díky tomu jsme se dostali do pilotního projektu, řízeného MV ve spolupráci mj. se společností CERT Kladno, s. r. o. Posledně jmenovaná společnost uspořádala na jaře 2006 workshop k problematice CAFu v Kladně, kterého se zúčastnili dva pracovníci městského úřadu, a kde se pokusili proniknout do tajů teorie tohoto modelu. V květnu pak rada města schválila zapojení Města Lomnice nad Popelkou do projektu "Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech" a zřídila a obsadila sedmičlennou komisi pro zavedení řízení kvality výkonu veřejné správy pomocí metody CAF. Do této komise byli vybráni pracovníci městského úřadu z celého spektra vertikálního i horizontálního členění úřadu.

Obr. 2 Složení realizačního týmu v organizační struktuře Městského úřadu Lomnice nad Popelkou



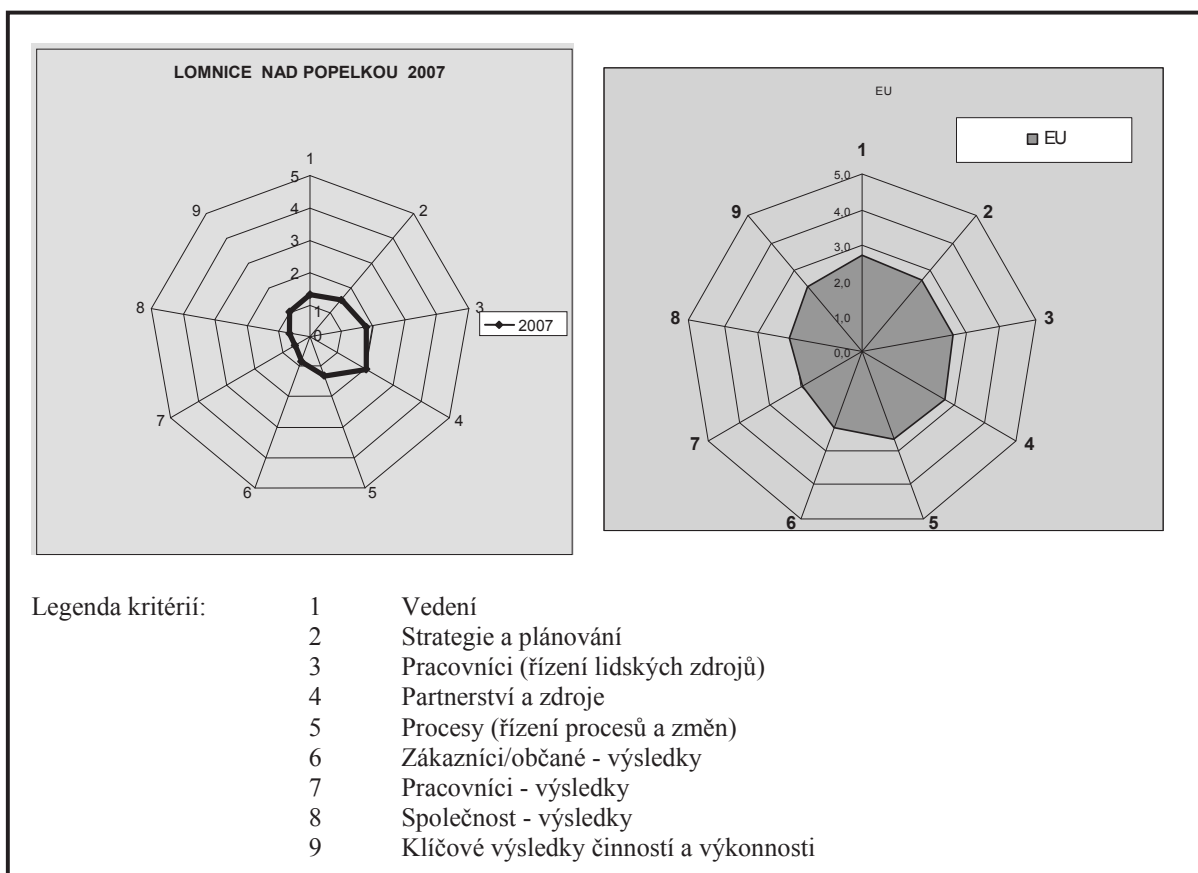
Vedoucím projektu a předsedou této komise jsem byl jmenován já jako tajemník úřadu. Koordinátorem projektu byl určen Ing. Josef Mařas, v běžné práci referent rozvoje nebo také

projektový manažer a koordinátor činnosti města v Národní síti Zdravých měst. Složení komise tak vytvořilo podmínky pro kvalitní informační toky mezi komisí a celým úřadem. Tato komise, ve které byla prakticky třetina zaměstnanců města, zařazených do městského úřadu, působila jako celý realizační tým – přípravný, hodnotící i jako gestor realizace přijatých opatření – akčních plánů.

V létě 2006 jsme obdrželi od MV písemné vyrozumění o zapojení našeho města do zmíněného pilotního projektu, následně byl realizační tým v období IX/2006 – II/2007 proškolen k zavádění modelu CAF a již nic nebránilo se do CAFu pustit s plným nasazením. Přes občasné zaváhání o smyslu celého konání a po několikerém vyjasňování pojmů a „překladech úředničtiny“, ve které byly napsány hodnotící otázky, realizační tým během jara letošního roku nasbíral a vyhodnotil podklady a provedl sebehodnocení úřadu.

Nesčetně pracovních jednání proběhlo na půdě městského úřadu, výsledné hodnocení a příprava akčního plánu však byly zajištěny formou dvoudenního workshopu, který jsme uspořádali mimo budovu úřadu, v klidném prostředí Penzionu Tábor. Tato volba byla výhodná – realizační tým měl dostatek klidu a mohl se soustředit výhradně na CAF. Tento způsob vyhodnocení se podle mého názoru projevil i na kvalitně zpracovaném výstupu, který se stal podkladem pro další zvyšování kvality úřadu.

Obr. 3 Souhrnné výsledky hodnocení CAF a porovnání s výsledky v celé EU



6) Zkušenosti z realizace zavádění modelu CAF

Výstupem ze zavedení modelu CAF je důkladné poznání činnosti úřadu, čtyři základní pilíře akčního plánu a desítky námětů pro další období. Prvním pilířem je oblast strategie a plánování (vypracování vize a strategie, analýza rizik a vytvoření orientačního a informačního systému úřadu), druhou oblastí jsou pracovníci (přehodnocení pracovních

náplní, periodické průzkumy spokojenosti zaměstnanců s úřadem a úřadu se zaměstnanci, stanovení pravidel pro hodnocení zaměstnanců). Třetím okruhem jsou procesy (stanovení systému řídicích, realizačních a podpůrných procesů a jejich maximální efektivity) a poslední oblastí je životní a sociální prostředí (hospodaření s energiemi, třídění odpadů, environmentální osvěta, zlepšování mediálního obrazu města).

Realizací akčního plánu nebo alespoň jeho dílčích cílů se Městský úřad Lomnice nad Popelkou posune opět dál do dvacátého prvního století a stane se opět o kus přívětivější k občanům, podnikatelským subjektům, ale i ke svým zaměstnancům a samosprávě.

A jaké jsou přínosy metody CAF pro úřad? Zejména zvýšení kvality výkonu veřejné správy, zvýšení image města pro občany i v rámci regionu či republiky, nikoliv nevýznamné body pro hodnocení města při podávání žádostí o finanční prostředky z EU, zvýšení efektivit činnosti úřadu, spokojenější občan, podnikatel, spokojenější zastupitel města a z toho vyplývá i spokojenější zaměstnanec.

7) Doporučení pro realizátory nebo zájemce o podobné projekty

Pro zájemce o realizaci obdobného projektu uvádím několik postřehů a doporučení:

- Pro úspěšnou aplikaci modelů řízení kvality je nutná vůle samosprávy i vedení měst a jejich úřadů.
- Neoddělovat úřad od celého města jako veřejnoprávního subjektu. To lze možná na větších úřadech, ale nikoliv v menších městech.
- Neočekávat, že model řízení kvality objeví něco zásadního, převratného. Možná otevře dveře do jiného světa, ale vejít už musí pracovníci organizace v čele se svým vedením.
- Neočekávat, že za nás model řízení kvality něco vyřeší. Ten problémy popíše a může nastavit cestu ke zlepšení. Zlepšovat se však musí organizace a zejména její vedení i všichni pracovníci sami.
- Počítat s přirozeným obranným postojem zaměstnanců organizace. Modely řízení kvality nezavádět pouze příkazem, ale současně též trvalým vysvětlováním smyslu a ukazováním průběžných výsledků. Jedině tak se zaměstnanci mohou ztotožnit s kvalitou jako nástrojem ke zlepšení a ne pouze snižování stavu zaměstnanců a přidávání další práce.
- Nebát se zdánlivé složitosti modelů řízení kvality. Jejich teorie většinou mnoha cizojazyčně uváděnými termíny popisuje to, čemu se říká po staletí selský rozum.

Poslední rada – nevymýšlet na počátku něco příliš nového, je spousta úřadů a měst, které již mají se zaváděním kvality bohaté zkušenosti, o které jsou většinou ochotny se podělit.

8) Závěr

Veřejný sektor, v našem případě městský úřad, je vlastně dodavatel služeb, produktů a činností zákazníkům, občanům. Zákazníci očekávají, že jejich žádost nebo potřeba služby bude vyřízena rychle, bez právních a jiných nedostatků, v požadované kvalitě. Občan očekává, že dojde ke zvyšování kvality života v obci. Pro nás, úředníky, je proto důležité měřit spokojenost občanů.

Tento cíl plní mj. i model CAF. Jeho hlavním přínosem je sebepoznání, něco na způsob nastaveného zrcadla a z něj vzniklý akční plán, soupis námětů pro další období. Jde o opakující se cyklus „plánuj – dělej – kontroluj – zlepšuj“, jehož výsledkem je spirála růstu kvality.

Aby dosud vynaložené úsilí v prvním kole CAFu nepřišlo nazmar, je nutno pokračovat dál. V příštím roce podle vylepšené metody CAF 2006 zapojením nejen městského úřadu, ale celého Města Lomnice nad Popelkou jako právnické osoby.

Zmiňovaný projekt zavádění moderních metod kvality na úřadech byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky v rámci programovacího období 2004 – 2006. Zájemci o kvalitu na úřadech by jistě přivítali pokračování systematického zavádění kvality ve veřejné správě i v dalším programovacím období. A zde se proto obracím na pořadatele této konference, zejména MV s výzvou, aby podporovalo vznik a realizaci obdobných projektů, kterými nejen doháníme, ale řekl bych, že přinejmenším držíme krok s vyspělými zeměmi EU v oblasti kvality veřejné správy.

Projekt byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



ZLEPŠOVÁNÍ IMAGE ÚŘADU PROSTŘEDNICTVÍM MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Ing. Stanislav Kocourek
Vzdělávací centrum veřejné správy ČR

1.1 Co je spokojenost?

Spokojenost lze jednoduše definovat jako „*vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků, očekávání*“.

Spokojenost občanů s životem a děním v obci, regionu či kraji je tedy vnímání těchto občanů týkající se stupně splnění jejich požadavků na kvalitu života ve městě, regionu či kraji.

Spokojenost zákazníků úřadu je vnímání těchto zákazníků týkající se stupně splnění jejich požadavků na poskytovanou veřejnou službu, či produkt.

1.2 Proč šetřit spokojenost zákazníků?

Šetření spokojenosti se používá se ve všech metodách kvality. Je nástrojem marketingu včetně konceptu městského marketingu.

Nejčastějším důvodem pro zahájení šetření spokojenosti je snaha zjistit nebo ověřit zpětnou vazbu, tedy jak naši občané a zákazníci vnímají práci úřadu, poskytované služby či kvalitu života v obci/ kraji.

Spokojenost občanů či zákazníků patří ke klíčovým měřítkům vztahujícím se k vizi a strategii města/ kraje, úřadu či obecně každé organizace veřejného sektoru. Společně s dalšími klíčovými ukazateli (u města např. míra nezaměstnanosti, počet obyvatel, dostupnost služeb, míra zadluženosti, podíl provozních výdajů k celkovým zdrojům atd.) dává obraz o úspěšnosti práce představitelů obce, kraje či organizace veřejného sektoru.

Šetření je také vhodné provádět jako součást podkladů pro rozhodování o struktuře úřadu, jeho reorganizaci či optimalizaci, o poskytovaných službách.

Každé prováděné šetření s sebou ale neoddělitelně nese náklady a nároky na zdroje. Proto je ve fázi přípravy nutné jasně si definovat očekávání a důvody a také jasně vymežit čeho a koho se má šetření týkat (kdo jsou zákazníci). Například u města či kraje je třeba vymežit, zda se má šetření týkat kvality života občanů, nebo se má týkat zákazníků úřadu.

1.3 Znaky služeb

Každé šetření spokojenosti by mělo být prováděno v závislosti na základních znacích služby, kterými jsou:

- ✓ Dostupnost
- ✓ Spolehlivost
- ✓ Čekací doba
- ✓ Doba vyřízení
- ✓ Kompetence a způsobilost
- ✓ Komunikace
- ✓ Jistota a bezpečnost
- ✓ Prostředí
- ✓ Technické vybavení
- ✓ Důvěryhodnost

1.4 Spokojenost občanů

Kvalita života občanů je důležitou součástí udržitelné společnosti. Znamená možnost žít v takových podmínkách, které zahrnují bezpečné a cenově přijatelné bydlení, dostupnost základních služeb (školství, zdravotnictví, kultura, atd.), zajímavou a uspokojující práci, kvalitní životní prostředí (jak přírodní, tak antropogenní) a reálnou možnost účastnit se na místním plánování a rozhodování. Názor občanů na tyto otázky představuje důležité měřítko celkové spokojenosti s daným místem, takže je to důležitý indikátor místní udržitelnosti.

Samozřejmě, že tyto aspekty nepokrývají celou problematiku kvality života a spokojenosti (např. spokojenost spojená s pocitem soudržnosti s danou obcí, mezilidských vztahů, kvality osobního života apod.), ale je důležité vzít v úvahu ty faktory kvality života, které jsou přímo ovlivňovány místní, národní a/nebo evropskou politikou.

Při šetření spokojenosti občanů by představitelé obce měli hledat odpovědi zejména na tyto otázky:

- ✓ Jak jsou občané spokojeni se svou obcí jako místem, kde žijí a pracují?
- ✓ Jak jsou občané spokojeni s jednotlivými rysy fungování obce?
- ✓ Jak občané hodnotí různé rysy fungování obce, a který z těchto rysů vnímají jako nejdůležitější z hlediska kvality jejich života?

Příklad dotazníku pro šetření spokojenosti občanů obce je uveden v příloze č. 1 (zdroj: www.timur.cz)

Ke zjišťování požadavků a spokojenosti skupin občanů je vhodné používat kromě anket, dotazníkových šetření a obdobných běžných metod také veřejná projednávání, kulaté stoly, práci ve skupinách, akční plánovací vikendy a podobně (metody komunitního plánování nebo Místní Agendy 21, více viz www.nszm.cz nebo www.cenia.cz).

1.5 Spokojenost zákazníků úřadu

Krajské či obecní samosprávy zabezpečují celou řadu služeb. Některé přímo zejména prostřednictvím úřadu nebo nepřímo prostřednictvím různých poskytovatelů. Ke službám poskytovaným přímo můžeme přiřadit například přenesený výkon státní správy (správní agendy), metodickou pomoc vůči příspěvkovým organizacím, pronájem nebytových prostor, služby sociálního charakteru, pořádání různých kulturních či společenských akcí a celou řadu dalších. Všechny tyto veřejné služby mají své zákazníky, kteří jsou či nejsou se službou spokojeni.

Odpovědnost za spokojenost konkrétního zákazníka (například žadatele o registraci vozidla, vydání stavebního povolení atd.) nese pracovník, který danou službu (výkonu státní správy nebo samosprávy) na úřadě zabezpečuje.

Odpovědnost za kvalitu a spokojenost zákazníků té které veřejné služby (například matričního úřadu, stavebního úřadu, svozu odpadů, správy hřbitova atd.) nese zejména vedoucí, který stojí v čele útvaru, který službu poskytuje. Odpovědnost za kvalitu práce a spokojenost zákazníků celého městského úřadu nese starosta, přeneseně pak tajemník úřadu. U krajského úřadu ředitel.

Příklad dotazníku pro šetření spokojenosti zákazníků úřadu je uveden v příloze č. 2.

Zdroj: MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI V ORGANIZACÍCH VEŘEJNÉ SPRÁVY SOUBOR PŘÍKLADŮ, Ministerstvo vnitra České republiky, Praha, 2005, ISBN 80-239-6154-3

Dotazník – Indikátor 1

Níže uvedené údaje vyplní pouze JEDNA osoba (označená jako příjemce). V případě, že jsou data zjišťována pomocí telefonního interview, je nutné, aby dotazník byl vyplněn před vlastním rozhovorem.

Obecné informace

- a) Pohlaví: muž žena
- b) Věk _____
- c) Zaměstnání student zaměstnaný nezaměstnaný důchodce

1.a) Jak jste spokojen(a) s vaší obcí, jako s místem, kde žijete a pracujete?

(Vyberte prosím pouze jednu možnost)

- velmi spokojen
 mírně spokojen
 mírně nespokojen
 velmi nespokojen

1.b) Vyjádřete úroveň vaší spokojenosti na procentní stupnici (0 velice nízká, 10 velmi vysoká)

Procentní skóre: _____

Prosím přiřaďte ke každé otázce procentní skóre (podobně jako v předchozí otázce 0 velice nízká spokojenost, 10 velmi vysoká)

2) Jak jste spokojen s mezilidskými vztahy ve vaší obci? _____

3) Jak jste spokojen s možnostmi provozovat své záliby a koníčky? _____

4) Jak jste spokojen se základními veřejnými službami (zdravotní a sociální služby, školy, veřejná doprava, atd.)? _____

5) Jak jste spokojen s kvalitou okolního životního prostředí? _____

6) Jak jste spokojen s možnostmi zaměstnání ve vašem městě? _____

7) Jak jste spokojen s možnostmi účastnit se místního plánování, rozhodování či kulatých stolů?

Nyní prosím seřaďte dané oblasti/položky v závislosti na vašem osobním hodnocení důležitosti (1 = nejvíce důležitý, 6 = nejméně důležitý)

Pořadí

- _____ mezilidské vztahy
_____ možnost praktikovat vaše zájmy a záliby
_____ základní veřejné služby
_____ kvalita okolního životního prostředí
_____ možnost zaměstnání
_____ možnost účastnit se lokálního plánování

Přiřaďte prosím hodnocení na škále mezi 0 (nejméně) a 10 (nejvíce) každé položce v seznamu otázky a):

a) Jak časté je ve vašem sousedství:

- _____ Mluvit se sousedy?
_____ Mluvit s lidmi, které potkáte v obchodech?

_____ Zastavit se a hovořit s přáteli, které potkáte na ulici?
_____ Setkávat se na místech k tomu určených (hospody, kostel, sociální centra, parky)?
Nyní prosím označte – podle vašeho osobního hodnocení – dvě nejdůležitější položky z daného výčtu
(1 = nejdůležitější, 2 druhý nejdůležitější)

1.....

2.....

Nyní prosím zopakujte totéž pro otázky b) až g) tak, že do druhého sloupce (*) napíšete číslice 1 a 2 pro nejdůležitější a druhou nejdůležitější alternativu

b) Jak bezpečné je podle vás: (*)

_____ Být přes den doma s nezamknutými dveřmi?

_____ Nechat přes noc otevřené okno?

_____ Chodit v noci po hlavních ulicích?

_____ Chodit v noci po veřejných prostranstvích?

c) Zhodnoťte prosím kvalitu následujících služeb:

_____ Sportovní zařízení

_____ Divadla a kina

_____ Muzea a výstavní síně

_____ Kulturní domy

_____ Knihovny

d) Jak dostupné jsou následující základní služby

_____ Praktičtí lékaři

_____ Nemocnice

_____ Sociální služby

_____ Sociální bydlení

_____ Policie

_____ Veřejné školy

_____ Veřejná doprava

e) Zhodnoťte kvalitu následujících položek:

_____ Veřejné parky a zahrady, zeleň obecně

_____ Zastavěné prostory

_____ Odvoz odpadů a čištění ulic

_____ Kvalita ovzduší

_____ Hlučnost v noci

_____ Hlučnost ve dne

f) Jaký je váš názor na následující možnosti:

_____ Možnost odborné rekvalifikace

_____ Podpora novým podnikatelským záměrům

_____ Úroveň nezaměstnanosti ve vaší obci

_____ Distribuce bohatství ve vaší obci

_____ Reinvestice příjmů obce v místě

g) Zhodnoťte prosím efektivitu následujících možností zapojení do rozhodování ve vaší obci:

_____ Podílet se na místním plánovacím procesu (příprava ÚP apod.)

_____ Stát se členem místní nevládní organizace

_____ Podávat přímé žádosti/dotazy na místní úřad

_____ Účast v komunálních volbách/referendech

_____ Organizovat/účastnit se na místních demonstracích

Příloha 2:

Dotazník spokojenosti občanů se službami úřadu

Hodnocení provádějte známkou:

1. spokojen(a)

2. spíše spokojen(a)

3. spíše nespokojen(a)

4. nespokojen (a)

N – nehodnotím (nemám s tímto odborem žádný kontakt, zkušenost)

Záležitost, ve které jste přišel / přišla, jste vyřídil(a) zde na úřadě (tzn. spadá do kompetencí úřadu)

nebo jste byl(a) odkázán(a) někam jinam?

ANO – vyřídil(a) na úřadě

NE – byl(a) odkázán(a) jinam

V jaké záležitosti jste na krajský úřad přišla / přišel?

úřední jednání (vyřízení úřední záležitosti přímo s konkrétním úředníkem)

pracovní schůzka (např. zástupce firmy) – jednáno s představiteli obce (starosta, radní, zastupitel)

pracovní schůzka (např. zástupce firmy) – jednáno s úředníkem (vedoucí odboru, úředník)

poskytnutí informací

vzdělávací akce, kurz, seminář

stížnost, petice

soukromá návštěva

jiné (prosím uveďte)...

I. Jak jste spokojen(a) s:

| Oblast pro vyhodnocení | Hodnocení |
|--|-----------|
| Orientační systém (plán) úřadu | |
| Míra odbornosti pracovníků úřadu | |
| Jednání a vystupování úředníka – chování, vstřícnost | |
| | |

V případě hodnocení známky 3 nebo 4 vypište, prosím, důvod:

Na kterém odboru jste jednal(a) ve své záležitosti?

Jaká byla čekací doba: do 10 min: do 20 min: nad 20 min:

Vaše případné připomínky nebo návrhy:

BENCHMARKING VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Ing. Jana Voldánová

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s.

1. Představení metody

Benchmarking je metoda řízení kvality, která zapojené organizaci umožňuje:

- měřit výkon a porovnávat jej s výkonem ostatních
- neustále se zlepšovat a zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb

Podstatou benchmarkingu je zlepšování učením se od druhých.

Jinou výstižnou definici benchmarkingu jsme převzali od Ontarijské Benchmarkingové Iniciativy Měst (OMBI): **Benchmarking je postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáme, že je někdo jiný v něčem lepší, a pak jsme tak chytří, že zjistíme, jak se jim v tom vyrovnat, nebo je dokonce předčít.**

Na rozdíl od ostatních metod kvality, které jsou zaměřeny dovnitř organizace, znamená aplikace benchmarkingu **těsnou spolupráci s jinými subjekty, setkávání, výměnu dat a zkušeností.**

Lze tedy shrnout, že je benchmarking technikou trvalého zlepšování, při níž měříme data, ze kterých získáváme poměrové ukazatele výkonu a kvality, které nám umožňují porovnávat a analyzovat procesy / služby za účelem zjistit nejlepší postupy.

S těmi se pak organizace porovnává, hledá rezervy ve vlastním výkonu a aplikuje je na vlastní procesy. Opakovaným porovnáním a analýzou reorganizovaných resp. optimalizovaných procesů lze zjistit, zda došlo ke zlepšení výkonnosti, efektivity a kvality poskytovaných služeb.

Proces benchmarkingu

Benchmarking je cyklický proces řízení změn, který lze popsat v sedmi krocích:

1. Výběr oblasti, agendy, služby pro benchmarkingové porovnávání
2. Vypracování profilu služby, definování měřitelných dat a ukazatelů
3. Sběr a zpracování dat
4. Analýza dat a ukazatelů, identifikace nejlepších výkonů a rezerv ve výkonech
5. Výběr a definování nejlepších praktických postupů
6. Návrh strategií a akčních plánů pro optimalizaci procesů a služeb
7. Opakovaná analýza dosažených výsledků a optimalizovaných procesů

Obr. 1: Benchmarkingový cyklus

Smyslem benchmarkingu je:

- Zjistit, jak konkrétní organizace pracuje z hlediska vstupů, tj. personálu, financí a dalších zdrojů, a jak si stojí ve srovnání s ostatními, především pokud jde o výstupy, tj. výsledky služeb vašim klientům / zákazníkům (1.–4. krok benchmarkingového cyklu).

- Účelem tohoto postupu je vytyčit rozdíly, které pak lze využít k vymezení oblastí pro zlepšování. To je založeno na standardech nebo stanovené úrovni, kterou chceme v poskytovaných službách dosáhnout (1.–4. krok benchmarkingového cyklu).
- Vedle zjišťování vlastních nedostatků ve výkonu lze využít proces benchmarkingu ke stanovení nejlepších postupů pro danou službu. Informace získané prostřednictvím této metody je proto třeba využít k dosažení změny směrem ke zlepšování poskytovaných služeb (5.–6. krok benchmarkingového cyklu).
- 7. krok benchmarkingového cyklu je pak ověřením, zda a jak se nám to povedlo.

2. Co je třeba udělat pro zavedení benchmarkingu?

Obecně potřebujete **vůli chtít něco změnit** a, jelikož benchmarking jako každá metoda kvality znamená něco nového a určité pensum práce navíc, samozřejmě i **motivaci**. Jednou z možných motivací může být např. manažerské pravidlo, které říká, že co nelze měřit, nelze ani řídit. A benchmarking je nástroj, který vám v tom může pomoci.

Dále potřebujete **podporu** - a to jak ze strany vedení organizace, tak i zaměstnanců.

Vyjdeme-li z výše uvedených kroků benchmarkingového cyklu, je zřejmé, že **potřebujete partnery** pro porovnávání, tj. ve veřejné správě organizace se stejnými nebo obdobnými kompetencemi; výhodou je, jsou-li srovnatelně velké.

S partnery se musíte dohodnout, **v čem se budete porovnávat**, jak budete pracovat, komunikovat, setkávat se, jaká **pravidla** dodržovat. Je třeba říci, že definování dat a ukazatelů je dost pracný a zdlouhavý, ale nutný proces, kterým je třeba projít, abyste porovnávali srovnatelné.

Musíte mít pracovníka, který zajišťuje sběr dat, ať už osobně nebo "jen" kontroluje proces, který provádí jiní.

Se získanými výsledky je třeba pracovat: podívat se, jak si stojí vaše organizace ve srovnání s ostatními a výsledky zanalyzovat, zjistit, jak to dělají jinde, a proč jsou v něčem lepší. Zde je výhodou benchmarkingu, že dává komplexní plastický pohled na sledovanou problematiku - z pohledu výkonu, financí a kvality. To vám umožní inspirovat se jejich řešeními pro možné uplatnění změn ve vlastní organizaci.

A **změny** jsou nutné, jinak benchmarking zůstane pouze určitým zmapováním situace v daném období, statistikou.

3. Konkrétní řešení

Benchmarking však umožňuje víc: je to cyklický, dynamický proces založený na spolupráci, výměně zkušeností, sdílení a šíření dobrých praxí. S výsledky lze dále pracovat, srovnávat je v časové řadě, s výsledky konkrétních organizací vybraných podle různých kritérií nebo kombinace kritérií, připravit problémově orientované analýzy nebo hloubkovou analýzu dat jedné organizace v porovnání s jinými organizacemi, ze které lze stanovit její silné a slabé stránky.

Toto vše nabízí **Benchmarkingová iniciativa 2005 (BI)**, neformální sdružení obcí za účelem zvyšování kvality prostřednictvím benchmarkingu, které sdružuje **87 obcí**, vesměs s rozšířenou působností. (V letošním roce se však poprvé porovnávaly i obce s pověřeným úřadem.)

Porovnávání probíhá v celkem **53 agendách** státní správy, samosprávy a servisních. Ročně se sbírá celkem cca **700 vstupních údajů**; výstupem je na **400 poměrových ukazatelů**. V době přípravy konferenčního sborníku obsahuje databáze celkem na **200 000 dat**.

Města, která se začala porovnávat v r. 2004, mají dnes už **časovou řadu dat za 4 roky**; v lednu 2008 k nim přibudou údaje za r. 2007, tzn. za 5. rok.

Data se vkládají a zpracovávají **on-line** ve specificky vyvinuté a neustále aktualizované a upgradované softwarové aplikaci, která členům BI kromě klasického porovnávání formou

grafických a tabulkových výstupů umožňuje velkou škálu výběrů podle vlastního zadání a kritérií, nápočtů a modelování.

Od letošního roku produkuje BI **soubor analýz**, za použití dat různých velikostních kategorií měst resp. správních obvodů, jakož i analýzy pro konkrétní město.

Silnou stránkou BI jsou pracovní **schůzky zástupců měst**. Jsou jimi vesměs tajemníci a dále pracovníci s dobrou znalostí celého úřadu, kteří se ročně zúčastní 3 - 4 jednání pracovních skupin. Předmětem jednání jsou benchmarkingová porovnávání a analýzy, ale v poslední době zejména aktuální problémově orientovaná témata, jakož i strukturovaná výměna zkušeností a dobrých praxí. Jelikož schůzky probíhají v jednotlivých městech, účastníci mohou často vidět inovativní řešení v praxi konkrétního úřadu.

Na některé schůzky jsou přizváni rovněž specializovaní odborníci na konkrétní problematiku; od letošního roku jsou organizována rovněž **setkání těchto odborníků** napříč iniciativou, kde kromě benchmarkingu je i prostor pro diskusi aktuálních témat.

Noví členové pracovních skupin jsou **proškoleni v teorii a praxi benchmarkingu a v práci s databázovou aplikací**. Dále jsou organizována školení **benchmarkingu pro pokročilé**, kde se účastníci učí efektivní práci s daty a analýzami. Kromě toho jsou nabízena **in-house školení pro (vedoucí) pracovníky konkrétního úřadu**.

Průběžně jsou sbírány **dobré praxe**, které jsou umístěny do **neveřejné části webu BI**, kde jsou dále zápisy z jednání, výroční zprávy, analýzy, kontakty členů, fotogalerie z jednání pracovních skupin, apod.

Většina těchto aktivit je hrazena z **ročního poplatku**, který se pohybuje **kolem 30 000 Kč**. Pouze aktivity připravené pro jedno konkrétní město jsou dále zpoplatněny.

4. Pozitiva a negativa

Shrme-li, co znamená zapojení do benchmarkingu, jsou to určité náklady a čas investovaný do pracovních schůzek, sběru dat, případně popisu dobrých praxí. Asi neuspokojí někoho, kdo hledá jednoduchá řešení. Naopak: spíše lze očekávat, že nastolí otázky a někdy i ukáže skryté problémy, o kterých jsme neměli tušení.

Vynaložené úsilí při aktivním **zapojení do kvalitně vedeného benchmarkingu** však přináší:

- Relevantní data, které potřebujeme pro skutečně manažerské řízení organizace, pro zavedení změn
- Dává nám možnost porovnání dat a ukazatelů s jinými subjekty v různých oblastech výkonu, financí a kvality
- Umožňuje nám porovnávat se s jinými ale i se sebou samým - v časové řadě, aplikujeme-li benchmarking po několik let
- Benchmarking je zdrojem informací, dobrých praxí, inovativních řešení a nápadů, kterými se můžeme inspirovat ve vlastní práci

Benchmarking však není všelék. Je to nástroj pro kvalifikované rozhodování.

5. Inspirace: co konkrétního se dozvíme?

- Máte příliš málo nebo příliš mnoho pracovníků na konkrétní agendu?
- Kolik klientů připadá na pracovníka sociálního odboru?
- Pracují vaši úředníci efektivně?
- Jsou dostatečně vzděláni a kvalifikováni?
- Víte, kolik "stojí" vydání stavebního občanského průkazu, cestovního pasu, stavebního povolení apod.?

- Co jsou silné a slabé stránky našeho úřadu?
- Využíváme efektivně možností elektronické komunikace?
- Jak velkou část rozpočtu vydávají jiná města na sociální služby, školství, kulturu, sport apod.?
- Jsou naše provozní náklady srovnatelné s podobnými úřady?

Toto jsou některé otázky, na které umí benchmarking, konkrétně Benchmarkingová iniciativa 2005 odpovědět. Jak vidíte, týkají se úřadů, úředníků, problematiky měst.

Ale **obdobně lze porovnávat další složky veřejného sektoru**: sociální služby, školy, zdravotnická zařízení, policii apod.

„MÍSTNÍ AGENDA 21“ – KVALITA PRO ÚŘAD I MĚSTO UKÁZKA POSTUPU ASOCIACE NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST ČR

Ing. Petr Švec
Národní síť Zdravých měst ČR

1. MÍSTNÍ AGENDA 21 - MEZINÁRODNÍ PROGRAM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU

Od roku 2006 je mezinárodní program **místní Agenda 21** (MA21) součástí „rodiny“ metod pro zvyšování efektivity veřejné správy. Na základě kvalitní realizace MA21 mohou být municipalita při splnění zadaných podmínek oceněny cenou Ministerstva vnitra za kvalitu v územní veřejné správě. V České republice je většina MA21 realizována v rámci Zdravých měst, obcí a regionů (municipality, které v praxi uplatňují mezinárodní Projekt WHO „Zdravé město“). Tyto municipalita se snaží o uplatnění udržitelného rozvoje do strategických dokumentů, dílčích koncepcí, i každodenního řízení měst, obcí, a regionů. Jde o to transformovat do praxe veřejné správy nejruznější mezinárodní dokumenty, doporučení, projekty jako jsou Agenda 21 (OSN), Zdraví 21 (OSN-WHO) a další. Pro kvalitu místní a regionální veřejné správy je MA21 jedním z nejvýznamnějších mezinárodních programů.

Kvalita MA21 je měřitelná podle sady **Kritérií MA21**, kterou schválila Rada vlády pro udržitelný rozvoj. Města, obce a regiony tuto svou kvalitu dokládají v rámci **Databáze MA21**, veřejně přístupné na stránkách <http://ma21.cenia.cz>.

Základní oblasti sledované programem MA21 jsou: **udržitelný rozvoj, zapojování veřejnosti a systémový přístup** (strategické plánování a řízení). Na národní úrovni se otázkami MA21 zabývá Rada vlády pro udržitelný rozvoj, zejména její Pracovní skupina pro MA21. Ta v roce 2005 připravila sadu Kritérií MA21 – konkrétních ukazatelů a měřítek, které umožňují měřit a porovnávat kvalitu realizovaných procesů v rámci MA21 (více na: www.nszm.cz/ma21).

2. NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST ČR

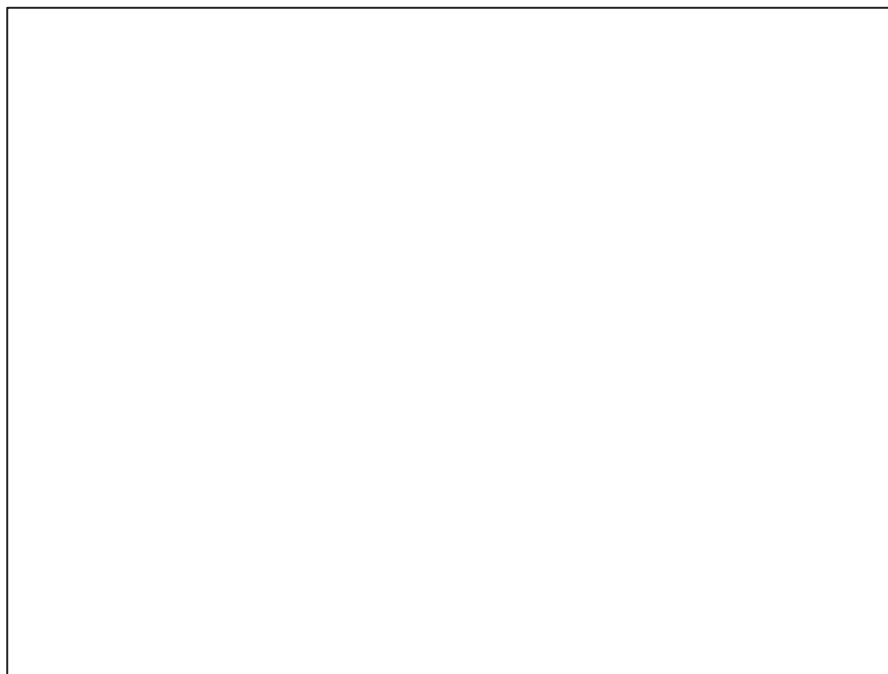
Zdravých měst, obcí a regionů je v ČR aktuálně 84 (stav k listopadu 2007) a přímý dopad jejich působení/aktivit pocítuje téměř ¼ populace ČR. Ojedinelým a zároveň efektivním nástrojem jejich postupu při realizaci mezinárodního Projektu Zdravé město a místní Agendy 21 (PZM a MA21) je souhrn návodů v podobě **Metodiky NSZM**. Tuto podrobnou „kuchařku“, jak postupovat v zavádění principů UR do „života měst, obcí a regionů“, rozvíjí více než deset let asociace **Národní síť Zdravých měst ČR** (NSZM), která je jednou z nejaktivnějších „národních sítí“ v Evropě a která je certifikována vůči OSN. Pro úspěšný postup ve výše uvedených oblastech Metodiky NSZM jsou pro členy NSZM zpracovány **praktické metodické návody**, které detailně popisují konkrétní kroky při plnění souvisejících aktivit/úkolů (např. „Jak připravit veřejné projednání a zajistit reprezentativní účast“, „medializace“, „systematická práce s rozpočtem města ve vazbě na strateg. plán“ ad.)

3. KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ

Komunitní plán (KP) je důležitým podkladem strategického plánování a řízení (ve Zdravých městech, obcích a regionech představuje KP standardní součást SP). Vazby mezi komunitním, strategickým plánem (SP) a dalšími koncepcemi jsou sledovány pomocí internetového databázového informačního systému **DataPlán NSZM** (www.dataplan.info). Komunitní plán je dokumentem, který vzniká procesem „plánováním odspodu“ (jedná se tedy o tzv. bottom-up či „induktivní“ postup). Na jeho přípravě a každoroční aktualizaci spolupracují **místní**

pracovní skupiny za účasti odborníků i zástupců široké veřejnosti. Každoročně probíhají veřejná **Fóra Zdravého města, obce, regionu**, kde jsou souhrnně projednávány veškeré oblasti rozvoje municipality s možností širokého se vyjádření veřejnosti. Je doporučeno, aby vytvořený komunitní plán byl ověřen prostřednictvím **anket** nebo nejlépe **sociologických průzkumů** – tento krok zamezí zpochybnění výstupů komunitního plánu.

Obr.1 Metodika NSZM je přehledným souborem návodu k úspěšnému postupu Projektu Zdravé město, obec, region / místní Agendy 21



4. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

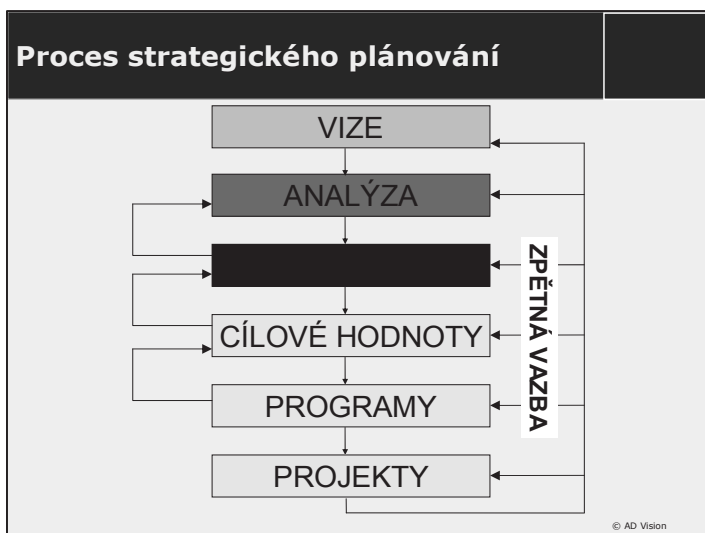
Strategický plán ve Zdravých městech, obcích a regionech vzniká za využití **standardních metod a metodik deduktivního plánování** (např. metoda logického rámce – tzv. LogFrame, která je doporučena i pro tvorbu dílčích projektů). Na základě vize a analýzy jsou ve strategickém plánu řešeny priority kvalitního rozvoje území, na něž jsou navázány konkrétní aktivity a projekty. Úspěšnost realizace strategického plánu je sledována za využití **indikátorů** a jejich cílových hodnot.

Jedním z významných podkladů strategického plánu je plán komunitní. V info-systému DataPlán NSZM je tak možné sledovat „překryv“ veřejné poptávky v komunitním plánu a zastupitelstvem schváleným strategickým plánu.

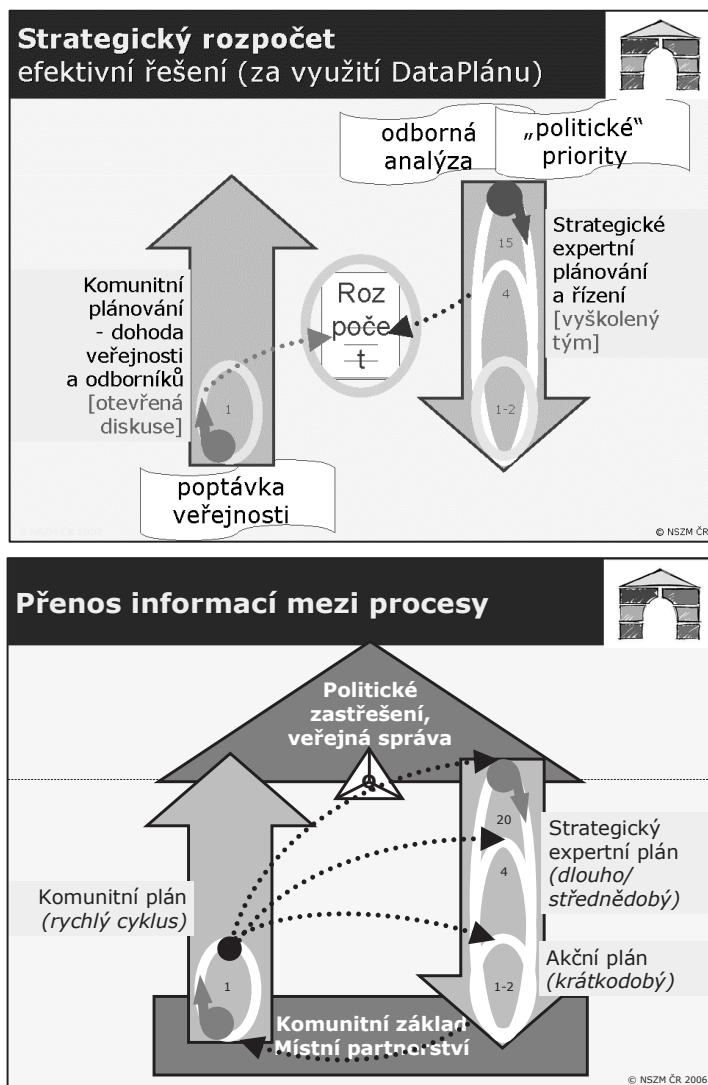
Je nutné, aby strategický plán byl v různých etapách jeho zpracování otevřeně a kvalitně **projednáván s veřejností**. Po odborné stránce musí strategický plán respektovat priority udržitelného rozvoje – v optimálním případě vychází z odborné koncepce udržitelného rozvoje v regionu.

NSZM se za pomoci akreditovaných školicích aktivit snaží vytvořit **strategické týmy v rámci úřadu**, které jsou schopny zpracování a zejména aktualizace strategických plánů zajistit převážně z vlastních zdrojů.

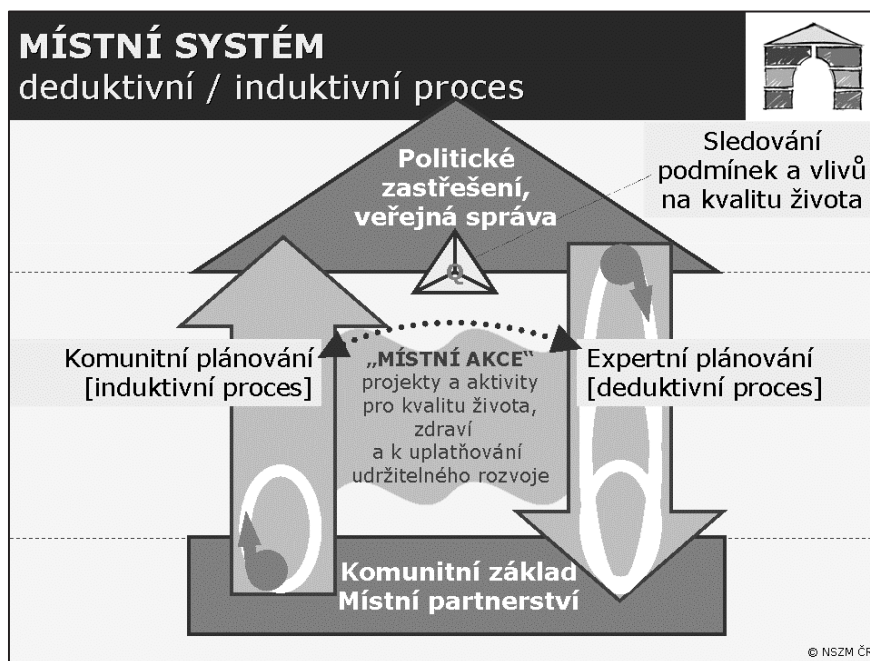
Obr. 2 Standardní schéma procesu strategického plánování a řízení (podle AD Vision s.r.o.)



Obr. 4,5 Procesy strategického a komunitního plánování ve Zdravých městech, obcích a regionech tvoří logický systém kvalitní veřejné správy a místního partnerství

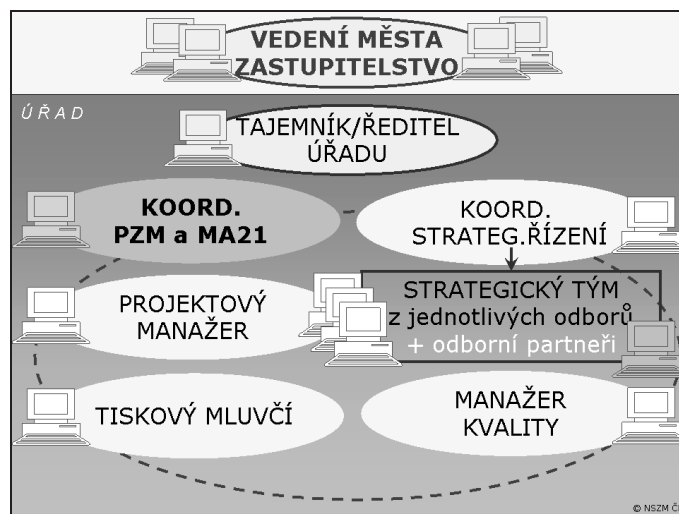


Obr. 3 Schéma „Místního systému Projektu Zdravé město, obec, region“ je modelem uplatnění místní Agendy 21, který získal ocenění „Světový projekt EXPO 2000“



5. KLÍČOVÍ AKTÉŘI UVNITŘ ÚŘADU

Obr. 3 Organizační zázemí uvnitř úřadu je základním faktorem úspěchu Projektu Zdravé město a MA21



1. Představitelé politického vedení obce/města a úřadu

(zastupitelstvo, rada, tajemník)

Představitelé politického vedení obce/města a úřadu zastřešují proces strategického plánování a řízení; s ohledem na výstupy komunitního plánování a expertní doporučení formulují vizi a priority rozvoje; podílejí se na přípravě komunitního i strategického plánu (účast v pracovních skupinách a týmech, účast na veřejných projednáních); zadávají zpracování

a aktualizaci strategického plánu; schvalují (příp. berou na vědomí) komunitní plán a schvalují strategický plán.

Tajemník/ředitel úřadu je podle zákona o obcích zodpovědný za plnění úkolů obecního úřadu v samostatné působnosti i přenesené působnosti. Tajemník je vedoucím úřadu, jeho přístup k realizaci PZM a MA21 výrazným způsobem ovlivňuje postoje a participaci dalších pracovníků úřadu na těchto procesech. Je klíčovou osobou pro rozdělení kompetencí mezi jednotlivé pracovníky úřadu, jeho role je stěžejní i při realizaci a propojení oficiálních metod kvality ve veřejné správě (mj. místní Agenda 21, CAF, benchmarking). Tajemník koordinuje vnitřní chod úřadu, spolupráci mezi jednotlivými odbory, podílí se na koncepční činnosti a přípravě a řízení strategických dokumentů města.

Politik Projektu Zdravé město a místní Agendy 21 zastřešuje uvedené procesy navenek. Je doporučeno, aby byl členem politického vedení města (většinou na úrovni starosty, místostarosty). Stanovený politik pak zodpovídá za strategickou část zmíněného procesu, za prosazování udržitelného rozvoje, zdraví a kvality života do aktivit a směřování municipality.

2. Koordinátor Projektu Zdravé město a místní Agendy 21

/ koordinátor komunitního plánování

Pracovník úřadu, který proces PZM a MA21 komplexně sleduje, vyhodnocuje a přináší potřebné podněty, inovace a informace klíčovým aktérům PZM a MA21. Pro kvalitu procesu PZM a MA21 hraje organizační zařazení koordinátora PZM a MA21 a výše jeho pracovního úvazku jednu z hlavních rolí. Důležitá je jeho role vyjednávat, předávat informace a zapojit důležité aktéry do procesu PZM a MA21. Zásadní je zodpovědnost koordinátora za hledání efektivního postupu rozvoje PZM a MA21 v místních podmínkách.

3. Komise a pracovní skupiny Projektu Zdravé město a místní Agendy 21

Komise PZM a MA21 i pracovní skupiny jsou důležitými partnery koordinátora i politika PZM a MA21. V menších městech obvykle jsou níže uvedené funkce spojeny do jedné komise (může souviset i s *Radou obcí* v rámci nového Stavebního zákona).

- komise pověřená dohledem nad zaváděním procesů PZM a MA21;
- expertní komise pro sledování udržitelného rozvoje, kvality života a zdraví.

4. Koordinátor strategického týmu

Funkce v rámci úřadu, která může být obsazena jedním z výše uvedených klíčových aktérů či může být obsazena samostatným pracovníkem (např. pracovníky odborů rozvoje apod.).

5. Strategický tým úřadu

Základní organizační jednotka pro přípravu strategického plánu, jeho následnou realizaci a vyhodnocování, tj. je zároveň týmem strategického řízení municipality; skládá se z garantů jednotlivých tematických oblastí a dalších klíčových osob z úřadu (optimálně zastoupení všech odborů včetně vedení municipality) – přizváni mohou být i externí experti; dohlíží na implementaci principů udržitelného rozvoje v navrhovaných opatřeních; zodpovídá za přípravu a průběžnou aktualizaci akčních plánů (na 1-2 roky) ve vazbě na rozpočet municipality; řeší implementaci podnětů z komunitního plánování.

| | | | | |
|---|------------|-----------------|---|-----------|
| NÁRODNÍ | SÍŤ | ZDRAVÝCH | MĚST | ČR |
| Šrobárova | | |  | |
| 100 | 42 | | | |
| T: +420 602 500 638 | | | | |
| E: info@nszm.cz | | | | |
| W: www.zdravamesta.cz | | | | |
| | | | ZDRAVÁ MĚSTA, OBCE, REGIONY | |
| | | | ČESKÉ REPUBLIKY | |

DATAPLÁN NSZM

DataPlán NSZM je informační systém, které slouží Zdravým městům, obcím a regionům k tomu, aby přehledně a efektivně dovedly řídit procesy v rámci veřejné správy a zefektivnit a zkvalitnit celkové řízení a plánování na úrovni municipalit. Z technického hlediska je DataPlán NSZM velmi přehledné, intuitivní a příjemné webové prostředí. Uvnitř se však jedná o poměrně složitý systém databází, které propojují různé druhy strategických dokumentů i aktuálně probíhajících aktivit.

Blíže viz www.dataplan.info

DATABÁZE DOBRÁ PRAXE

Příklady dobré praxe jsou osvědčené postupy a řešení, které v sobě zároveň zahrnují prvky inovace, nové myšlenky a nápady. Veřejně přístupná Databáze DobráPraxe slouží jako přehledný a uživatelsky přátelský internetový nástroj, který pomáhá jednotlivé příklady shromažďovat, systematicky třídit a poté nabízet zájemcům z řad státní správy a samosprávy, neziskovým organizacím, soukromému sektoru, ale i jednotlivcům ze zainteresované veřejnosti.

Blíže viz www.dobrapraxe.cz

ZKUŠENOSTI SE ZAVÁDĚNÍM SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODLE NOREM ČSN EN ISO 9001:2001 NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ JIHOMORAVSKÉHO KRAJE

Ing. Jiří Crha
Krajský úřad Jihomoravského kraje

Představení Krajského úřadu Jihomoravského kraje

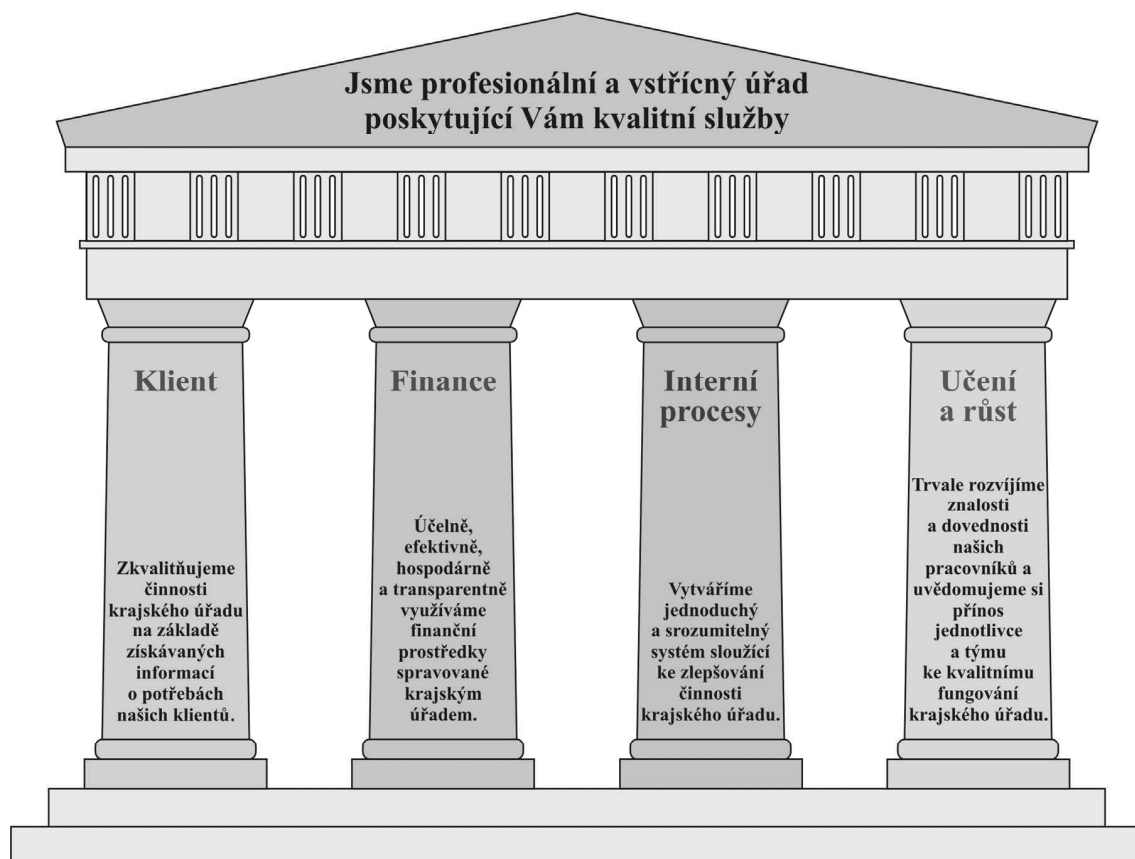
Krajský úřad Jihomoravského kraje (dále jen krajský úřad) je jedním z orgánů Jihomoravského kraje. Postavení kraje a jeho orgánů definuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. Organizační struktura krajského úřadu je zachycena v organizačním řádu. V současné době úřad tvoří ředitel a 19 odborů, které se popř. vnitřně dělí na oddělení.

Důvody a cíle zavedení systému řízení podle norem ČSN EN ISO 9001:2001

Krajský úřad je moderně řízenou institucí, která si klade za cíl nejen plnění všech legislativních předpisů a uspokojování potřeb zákazníků, ale i neustálé zvyšování kvality a efektivnosti svých činností a poskytovaných služeb. Jako cestu k tomu zvolilo vedení úřadu využití moderních metod řízení.

Jedním z prvních kroků bylo zapojení Jihomoravského kraje do projektu Národní politiky podpory jakosti pro rok 2005 s názvem „Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné správy v ČR“. Následně byla mezi Jihomoravským krajem a Českou společností pro jakost uzavřena dohoda o spolupráci při realizaci projektu, na jejímž základě se úřad zavázal aplikovat model CAF ve třech po sobě jdoucích letech. První sebehodnocení krajského úřadu podle modelu CAF bylo tedy provedeno v roce 2005, druhé v roce 2006 a třetí následovalo v letošním roce.

Snaha o neustálé zlepšování se promítla i do textu vize krajského úřadu, která byla zpracována v první polovině roku 2006 ve spolupráci se všemi vedoucími odborů a konzultantskou firmou. Tento pro krajský úřad závazný dokument vychází ze strategické vize Strategie rozvoje Jihomoravského kraje. Při jeho formulaci bylo postupováno podle čtyř perspektiv, které tvoří základ metody Balanced Scorecard (BSC).



Obr. 1: Vize krajského úřadu Jihomoravského kraje

Jedním z dalších kroků směřujících k naplnění cílů bylo zavedení systému řízení kvality podle norem ČSN EN ISO 9001:2001 (dále jen QMS) a jeho propojení s modelem CAF. Přestože má koncepce ISO univerzální charakter a je použitelná nejen ve výrobních organizacích, nejsou stále s aplikací této metody ve veřejné správě dostatečné zkušenosti. Zejména z tohoto důvodu a také z předpokládané velké administrativní náročnosti při zavedení QMS na celý úřad (19 odborů, cca 600 zaměstnanců zařazených do krajského úřadu), rozhodl ředitel úřadu v polovině r. 2006 o aplikaci QMS pilotně na dva odbory. Po předběžném seznámení se strukturou a požadavky výše uvedené normy byl vybrán odbor kancelář ředitele, zajišťující oblast personalistiky, infrastruktury a pracovního prostředí a odbor regionálního rozvoje, který je zaměřen na poskytování žádaných služeb externím zákazníkům (oblast dotací z EU i z rozpočtu kraje, podpora cestovního ruchu, rozvoje zemědělství a venkova, podpora malých a středních podnikatelů atp.) Tyto dva odbory byly vymezeny jako prostor pro zavedení systému řízení jakosti, čili jako certifikovaná oblast úřadu.

Postup při zavádění QMS

Pro snadnější aplikaci QMS bylo využito služeb poradenské firmy, která navrhla harmonogram a postup zavádění. Vzhledem k náročnosti zavádění QMS bylo žádoucí, aby co nejvíce zúčastněných pracovníků prošlo v průběhu zavádění proškolením. Smyslem bylo především poskytnout informace o koncepci ISO norem, seznámit se s normou ČSN EN ISO 9001:2001, její strukturou a požadavky, včetně vysvětlení smyslu zavádění QMS. Proškolení bylo realizováno v několika etapách a zaměřeno vždy na konkrétní skupinu pracovníků.

Na konci roku 2006 byla provedena analýza současného stavu. Jejím smyslem bylo zjistit, na které oblasti je potřeba zaměřit pozornost, aby byly splněny všechny požadavky norem a mohla proběhnout úspěšná certifikace systému řízení kvality.

Na výsledky provedené analýzy navazovalo určení pracovníků, kteří budou odpovědní za zavedení a fungování QMS, včetně definování jejich odpovědností a pravomocí.

Dalším krokem bylo vypracování potřebné dokumentace QMS, neboť normy ISO vyžadují, aby všechny procesy řízení jakosti v organizaci byly popsány v soustavě dokumentů. Cílem bylo především jednoznačně definovat co, kdo, jak a kdy má v QMS vykonávat a současně zjednodušit systém tvorby dokumentace, včetně zpřehlednění její evidence. Tato etapa byla časově a administrativně velmi náročná a proto vzbuzovala i negativní reakce pracovníků.

Jako základní dokument QMS byla zpracována Příručka jakosti. Účelem příručky jakosti je vytvořit souhrnný popis systému řízení, odpovědností a pravomocí, organizačního uspořádání, souboru dokumentace, požadovaných záznamů a odkazů na navazující dokumentaci.

Pro ověření nastaveného QMS bylo od března 2007 vyhlášeno zkušební období s cílem odhalení všech zatím nedořešených problémů. Zahrnovalo v sobě i prosazení dokumentovaných postupů do praxe úřadu. Tato etapa byla velmi důležitá, protože i sebelépe zpracované postupy zůstanou pouze cárem papíru, pokud si je lidé neosvojí a nepřijmou je za své. Pracovníci byli proto i nadále proškolení se zaměřením na vysvětlení jednotlivých postupů, které jsou od nich očekávány.

Ověření funkčnosti a splnění všech požadavků bylo zabezpečeno prostřednictvím interních auditů jakosti a předcertifikačním auditem.

Poslední etapa zahrnovala odstranění neshod včetně realizace opatření k nápravě, které vyplynuly z provedených auditů. Současně i přípravu k závěrečnému certifikačnímu auditu, který proběhl v prosinci 2007.

Zhodnocení zavedení QMS

Je důležité si uvědomit, že rozhodnutí zavést systém řízení je strategického charakteru a ovlivní chod celé organizace.

Doporučení pro organizace, které se rozhodnou zavést QMS, zhodnocení výhod a nevýhod při zavádění, které vychází z našich zkušeností, je uvedeno v následujících bodech.

Doporučení pro zavádění QMS:

- zajištění podpory vedení,
- vyčlenění zdrojů pro realizaci projektu (jmenování týmu, zajištění motivace členů týmu i ostatních pracovníků atd.),
- zabezpečení důsledného proškolení před i v průběhu zavádění,
- výběr vhodné konzultantské firmy.

Výhody:

- přehledná a aktuální dokumentace,
- jednoznačné definování odpovědností a pravomocí pro jednotlivé funkce,
- určení jednotných komunikačních kanálů (interních i externích),

- nastavení procesního přístupu,
- zavedení postupů podporujících neustálé zlepšování QMS,
- zkvalitňování služeb poskytovaných zákazníkům na základě zjišťování jejich potřeb a požadavků.

Nevýhody:

- nedostatek zkušeností konzultantských firem při zavádění QMS ve veřejné správě,
- časová a administrativní náročnost při vypracování potřebné dokumentace,
- negativní reakce pracovníků,
- finanční náklady na zavedení a udržování QMS.

Zavedením systému řízení v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 se Krajský úřad Jihomoravského kraje řadí k standardům běžným ve vyspělých zemích EU. K tomu, aby byl systém i do budoucna dlouhodobým přínosem, je potřeba po zvládnutí požadavků uvedené normy věnovat minimálně stejné úsilí zdokonalování nastaveného systému řízení jakosti. Zavedený systém řízení tedy není statickou záležitostí, nýbrž živou součástí chodu a řízení úřadu, který je v závislosti na měnících se požadavcích neustále upravován a zlepšován.

2. Sekce „Zavádění CAF do škol“

- Zavádění CAF do škol

ZAVÁDĚNÍ CAF DO ŠKOL

Ing. Štěpánka Steinbachová
Česká společnost pro jakost, o.s.

V loňském roce na konferenci v Liberci Česká společnost pro jakost, o.s. slíbila informace o výsledcích projektu „**Implementace modelu CAF do středních a vyšších odborných škol**“. Projekt již je u konce a v rámci sekce věnované školám přineseme konkrétní výsledky, zároveň budou představeny zkušenosti zástupců dvou škol zapojených do projektu.

V roce 2006 vypsal Rada ČR pro jakost projekt zaměřený na zvyšování kvality ve školství - projekt „Implementace modelu CAF do středních a vyšších odborných škol“. Bohužel v průběhu roku byl z důvodu nedostatku finančních prostředků Národní politiky podpory jakosti zrušen.

Česká společnost pro jakost v souladu se svým posláním se rozhodla projekt realizovat z vlastních zdrojů. Do projektu se zapojilo celkem 12 středních škol z celého území České republiky. Ze zdrojů ČSJ bylo realizováno nejprve školení, následně poradenství při aplikaci modelu CAF, při zpracování akčních plánů, a nakonec byla zpracována analýza výsledků sebehodnocení v jednotlivých školách.

Projekt byl určen pro střední odborné a vyšší odborné školy v ČR, které byly vybrány ve spolupráci s Národním ústavem odborného vzdělávání.

Cílem projektu bylo prostřednictvím nástroje pro zlepšení managementu kvality pomoci s provedením sebehodnocení, a tak poskytnout výsledky pro vlastní srovnání s jinými školami. Projekt naplňuje zákonné požadavky na školy ohledně jejich povinné autoevaluace.

Pro realizaci projektu byla použita publikace Aplikační příručka modelu CAF pro školství, která byla vydána jako součást publikační řady v rámci Národní politiky podpory jakosti. Jako vedlejší výstup projektu jsou doporučeny na aktualizaci této příručky.

Projekt probíhal standardním způsobem, doporučeným v příručce modelu. Pro shrnutí:

- školení dvou zaměstnanců z každé školy
- sestavení CAF týmů na každé škole
- provedení vlastního sebehodnocení
- sepsání sebehodnotících zpráv
- předběžná analýza sebehodnotících zpráv
- společné setkání škol – zpracování akčních plánů zlepšování
- srovnávací analýza finálních sebehodnotících zpráv a akčních plánů zlepšování

Následující text shrnuje závěry předběžné analýzy sebehodnotících zpráv v kritériích předpokladů:

Kritérium VEDENÍ

- Vize a poslání většiny škol je formulováno v klíčových dokumentech.
- Vedení většiny škol podporuje projektovou a týmovou práci.
- Střet zájmů není v naprosté většině škol řešen.
- U většiny chybí marketingová koncepce, chybí ucelený dokument, ale marketing provádí většina.

- U většiny škol chybí identifikace zainteresovaných stran zastřešená jedním dokumentem.
- Školy mají zpracovány vlastní koncepci.
- Jsou různé zkušenosti s organizací porad. Někde neexistují pravidelné měsíční porady, někde mají vypracován systém pravidelných porad vedení, úseků, provozních a pedagogických porad.
- Ve většině případů je aktivní studentská rada/studentský parlament někde, nicméně jsou případy neaktivní studentské rady, studenti nemají zájem.
- Benchmarking: Je na jedné škole plánován, na další škole je plánován pomocí modelu CAF, několik škol jej realizuje.
- Hodnocení vedení prostřednictvím průzkumu u zaměstnanců se neprovádějí nebo se provádějí nepravidelně.
- Etický kodex v písemné podobě většinou neexistuje jako samostatný dokument, je zakotven ve vnitřních směrnících/řádech školy.
- V oblasti společenské odpovědnosti (CSR) jsou realizovány různé aktivity.

Kritérium STRATEGIE

- Ve většině škol jsou zainteresované strany zapojeny do procesu formulování, plánování a realizace strategických cílů školy.
- Dlouhodobé záměry či koncepce jsou rozpracovány až do konkrétních a měřitelných cílů pro všechny úrovně školy, ve většině škol. Jen jedna škola uvedla, že formulování strategie, cílů školy za účasti vedení a zaměstnanců školy je velmi obecné, často neadresné a nesystematické, pedagogickým zaměstnancům není vždy známo, jaké cíle a strategie má škola v koncepci vyučování stávajících oborů.
- Několik škol má definováno SMART cíle. U některých škol neexistuje systém měřitelných cílů.
- Několik škol promítá definované cíle do organizační struktury a jsou propojovány s klíčovými procesy školy. Probíhá hodnocení propojení cílů a úkolů se strategickými cíli a dokumenty školy.
- U většiny škol chybí přehled o finančním pokrytí jednotlivých cílů.
- Nejsou identifikovány protichůdné požadavky zainteresovaných stran. Sledují se požadavky zainteresovaných stran, ale nevyhodnocují se.
- Na jedné škole probíhá aktivní tvorba a projednávání ročních a operativních plánů na tematických besedách se studenty.
- Jedna škola uvedla, že v rámci zlepšení strategie je prováděn každoročně sociometrický výzkum.
- Jedna škola průběžně vyhodnocuje výsledky plněných úkolů a jejich dopady a následně podle nich koriguje plány a strategii.
- Většina škol pracuje se SWOT.
- Jedna škola provedla analýzu rizik ve spojení s riziky demografického vývoje.
- Na jedné škole se připravují na proces certifikace podle ISO 9001.
- V rámci jedné školy plánuje její vedení zavedení elektronické třídní knihy, což usnadní práci třídním učitelům a zároveň umožní rodičům sledování přítomnosti žáků ve výuce.

Kritérium ZAMĚSTNANCI

- Většina škol vypracovává politiku řízení lidských zdrojů. Některé z nich ji zveřejňují a umožňují zaměstnancům vyjádřit se.
- U některých škol jejich vedení realizuje průzkumy zaměřené na zjišťování potřeb lidských zdrojů.
- Průběžně jsou doplňovány osobní spisy.

- U většiny škol existují individuální plány vzdělávání. V některých školách nemají individuální plány kariérního růstu.
- Na některých školách chybí systematické odměňování.
- U většiny škol chybí schéma na předkládání inovací. Pro zvyšování kreativity zaměstnanců nejsou využívány speciální metody.
- Zaměstnanecké průzkumy ve vztahu k hodnocení vedoucích zaměstnanců u většiny škol se pravidelně neprovádí.
- Odbory jsou i nejsou.
- U většiny škol jsou stanovena objektivní kritéria pro přijímání zaměstnanců, kariérní růst a odměňování. Naopak na jedné škole nejsou pro obsazování manažerských funkcí vypracována objektivní kritéria.
- Na některých školách jsou zpracované standardizované postupy pro případ odchodu zaměstnanců.
- Na jedné škole je každoročně realizován vnitřní personální audit, na další škole průběžně probíhá hodnocení a optimalizace počtu pracovních míst na jednotlivých úsecích školy.
- Na jedné škole probíhají hodnotící pohovory (zpětná vazba od zaměstnanců ohledně jejich potřeb).
- Na jedné škole mají zpracovánu metodiku pro měření dovedností a znalostí zaměstnanců.

Kritérium PARTNERSTVÍ A ZDROJE

- Jedna škola systematicky shromažďuje a analyzuje informace o zainteresovaných stranách, jejich potřebách a očekáváních.
- Některé školy mají identifikované partnery, většina škol je projektem CAF poprvé identifikovala, u většiny škol chybí jejich databáze/dokument/seznam.
- U většiny škol zodpovědnost za přípravu smluv a dodržování smluvních podmínek má vedení školy a jím pověřeni zaměstnanci - koordinátoři a odpovědní zaměstnanci; sledování dohod o spolupráci bez pravidelného vyhodnocení výsledků.
- Několik škol provádí hodnocení hospodárnosti a efektivnosti finančního rozhodnutí. Nejsou informace a podrobnosti o nakládání s finančními prostředky veřejně přístupné, předkládají se pouze zřizovateli. Transparentnost finančního řízení je zajištěna zveřejňováním zprávy o činnosti školy za kalendářní rok na webových stránkách.
- Většina škol vyhodnocuje náklady na poskytování standardních služeb.
- Jedna škola: Nejsou nastavena kritéria efektivnosti, proto je těžké efektivnost vyhodnotit a řídit.
- Jedna škola má zpracovánu metodiku pro šetření spokojenosti studentů.
- Několik škol využívá elektronické bankovníctví.
- Na jedné škole je prováděn sdružený ekologický audit zpracovaný na úrovni kraje pro více škol najednou. Na jedné škole je využíván solární kolektor.
- Jedna škola komunikuje s dopravním podnikem časové možnosti MHD ke škole
- U většiny škol jsou zavedeny schránky na stížnosti, u několika škol jsou aktivní diskusní fóra na webových stránkách.
- Na jedné škole existuje účinný informační počítačový systém, který umožňuje nejen účinný přístup k informacím a jejich využití, nýbrž i dialogovou metodu pro posuzování a hodnocení jejich kvality.

Kritérium PROCESY

- Jedna škola realizuje procesní analýzy, další škola procesní přístup pro měření výkonnosti procesů pomocí indikátorů za využití Balanced Scorecard.
- Většina škol uvedla, že popis jejich procesů je uveden ve zřizovací listině, organizačním řádu, některé školy dále uvedly interní směrnice, závěrečné a výroční zprávy.

- Pouze jedna škola má zpracovanou mapu procesů. Ta je trvale umístěna na intranetu a každý zaměstnanec je schopen získat představu o zaměření školy a její činnosti.
- Vlastníci procesů jsou definováni zejména v náplních práce, popisech pracovních míst, ve školním řádu, organizačním schéma nebo v rámci projektové dokumentace.
- Většina škol vyhodnocuje efektivnost hlavních procesů ukazatelem uplatnění studentů v praxi (program Bakaláři, CERMAT – Maturita nanečisto, SCIO testování).
- Některé školy uvedly, že mají pouze částečné informace o uplatnění žáků na trhu.

V době zpracovávání analýzy nebyly k dispozici údaje výsledkových kritérií, proto v rámci analýzy byla zpracována kritéria 1 až 5.

Bližší závěry z projektu budou prezentovány v rámci sekce určené pro školy.

3. Sekce „Příklady dobré praxe z oblasti přípravy a uplatňování regulace“

- Principy kvality regulace a hodnocení dopadů regulace
- Elektronické jednání Rady města Uherský Brod – eMaterialy.rm
- Spolupráce s komisemi Rady města
- Normativní systém tvorby a evidence vnitřních předpisů
- Systém vnitřních předpisů

PRINCIPY KVALITY REGULACE A HODNOCENÍ DOPADŮ REGULACE

Ing. Daniel Trnka
Odbor reformy regulace a kvality veřejné správy
Ministerstvo vnitra

Hovoříme-li o kvalitě veřejné správy a jejího výkonu, nelze se nezmínit také o kvalitě regulace. Regulace je totiž jedním z nejdůležitějších nástrojů, kterými stát prostřednictvím veřejné správy vykonává svou základní funkci, jíž je ochrana základních společenských hodnot – především bezpečnosti obyvatel, jejich zdraví a životního prostředí.

Za regulaci lze považovat veškeré nástroje, jejichž prostřednictvím stát ovlivňuje chování občanů, organizací apod. Těmito nástroji jsou především (ovšem nikoliv pouze) právní předpisy, ale i nástroje samo- a spoluregulační, jako např. různé kodexy a dohody, nástroje ekonomické povahy (např. daňové úlevy či dotace), informační kampaně apod.

Pro kvalitu těchto nástrojů je důležitá kvalita procesů, které vedou k jejich vytváření. Nejdůležitějším z těchto procesů – procesem legislativním - se zabývá druhá část tohoto příspěvku. Důležitá je také kvalita fungování institucí, které mají pravomoc regulovat. Tento aspekt je dostatečně zkoumán v rámci celé konference, a proto se na něj tento příspěvek ve výrazné míře nesoustředí.

Jaká jsou tedy kritéria, která mohou posloužit k posouzení, zda je, či není, daná regulace kvalitní? Podívejme se na tato kritéria ze dvou pohledů.

První z nich uplatňuje Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD), která se otázkami kvality regulace zabývá již více než deset let. Již v roce 1995 přijala Rada OECD Doporučení ke zlepšení kvality vládní regulace¹ obsahující tzv. kontrolní seznam 10 otázek, které by měly sloužit k posouzení kvality regulace. Šlo o první mezinárodní standard kvality regulace. Otázky jsou následující:

1. Je problém správně definován?
2. Je činnost vlády odůvodnitelná?
3. Je regulace nejlepší formou zásahu?
4. Existuje právní základ pro regulaci?
5. Jaká je vhodná úroveň státní (veřejné) správy pro zásah?
6. Je užitek plynoucí z regulace alespoň v rovnováze s náklady?
7. Je rozdělení dopadů ve společnosti transparentní?
8. Je regulace jasná, konzistentní, srozumitelná a přístupná pro uživatele?
9. Měly všechny zainteresované strany příležitost uplatnit svoje názory?
10. Jak bude dosaženo dodržování regulace?

Soubor těchto deseti otázek sice dává docela dobré východisko pro úředníky, kteří posuzují kvalitu daného právního předpisu či jiné regulace, nicméně lze jej jen těžko nazývat souborem principů.

O definování jasných a zřetelných principů regulace se pokoušely v minulosti především anglosaské země, jako USA, Spojené Království či Irsko, inspiraci u nich ale hledaly i další státy vyspělého světa, jako například Nizozemsko či Česká republika.

K definici principů kvalitní regulace v ČR došlo přijetím usnesení č. 877 ze 13. srpna 2007 o Obecných zásadách hodnocení dopadu regulace (RIA). Těmito principy jsou:

¹ Recommendation of the Council of the OECD on Improving the Quality of Government Regulation

- Přiměřenost
- Odpovědnost
- Konzistence
- Transparentnost
- Cílenost a směřování.

Podívejme se nyní na tyto principy podrobněji:

Přiměřenost

Regulovat by se mělo pouze v případech, kdy je to nezbytné. Přijatá opatření by měla být přiměřená reálně existujícímu riziku a vycházet z porovnání nákladové efektivnosti různých nástrojů (regulace, metodická nebo informační činnost, samoregulace apod.) pro dosažení cílů. Alternativní řešení může být na rozdíl od prikazujícího právního předpisu účinnější a levnější. Přínosy, které regulace bude mít, musí v každém případě převyšovat náklady, které způsobí občanům, podnikatelům atd. Musí být zvážena také proporce mezi jednotlivými formami regulace; odstranění nebo omezení určité formy regulace (např. právní) může mít negativní dopad, pokud díky tomu vznikne méně průhledná forma regulace, např. interní akty. Regulace může mít různě velké dopady v závislosti na pozici příjemce regulace, např. drobní podnikatelé čelí regulaci s většími obtížemi než velké podniky se stabilním postavením na trhu. V návaznosti na princip subsidiarity by mělo být rozhodování přijímáno na úrovni co nejbližší občanovi, podnikateli nebo jinému zainteresovanému subjektu. Právo EU by mělo být transponováno s použitím stejných nástrojů, které se používají pro přípravu a přezkoumávání národní regulace. Donucovací prostředky by měly být přiměřené stanoveným cílům a rizikům. Donucovací orgány by se měly v případech, kdy je to možné, zaměřit spíše na vzdělávací a informační činnost než na trestání.

Odpovědnost

Z regulace by mělo být dostatečně zřejmé, kdo je komu odpovědný a za co. Regulující úřady by měly zavést jasné standardy a kritéria, podle kterých budou postupovat. Měl by existovat dobře známý, dostupný, spravedlivý a účinný systém žalob (stížností) a odvolání. Regulace by neměla zvýhodňovat některé subjekty na trhu, pokud nejsou v důsledku tržního selhání diskriminováni.

Konzistence

Při přípravě nové regulace by se měly vzít v úvahu existující nebo plánované regulace – národního, unijního nebo mezinárodního původu – tak, aby regulace byla předvídatelná, aby poskytovala stabilitu a jistotu těm, na které se vztahuje. Donucovací orgány by měly uplatňovat regulaci důsledně na celém území a musí být zajištěna homogenní a rovná aplikace pro všechny dotčené subjekty.

Transparentnost

Regulující úřady by měly působit transparentně a udržovat právní předpisy v jednoduché a pro regulované subjekty přístupné formě. Regulace by měla být jasná, jednoduchá, srozumitelná a podrobná jen do té míry, aby mohla být správně pochopena. Publikovat by se měla s dostatečným časovým předstihem před nabytím účinnosti. Regulace musí být dostatečně konzultována s dotčenými subjekty před tím, než je konečný návrh regulace vytvořen, nejlépe však v průběhu celého procesu přípravy regulace, aby existovala jistota, že

byl názor zainteresovaných skupin a expertů vzat v úvahu. K vyjádření musí mít zainteresované strany dostatečný prostor. Následky nepřizpůsobení se regulaci musí být zřejmé a jasné.

Cílenost, směřování

Regulace se musí zaměřit na řešení daného problému a minimalizovat vedlejší efekty a dopady. Kontrola a donucování by měly být úměrné riziku. Regulace by se měla systematicky přezkoumávat, aby se zjistilo, zda je ještě nutná a účinná. Pokud ne, měla by být upravena nebo zrušena.

Hodnocení dopadu regulace a principy kvality regulace

Již zmíněné usnesení vlády č. 877 mělo především za cíl zavést do legislativního procesu metodu známou pod anglickou zkratkou RIA, tedy Regulatory Impact Assessment neboli hodnocení dopadu regulace. Tato metoda, nebo spíše soubor metod směřujících k systematickému hodnocení negativních a pozitivních dopadů navrhované či existující regulace, jak praví oficiální definice, vznikla v sedmdesátých letech v USA a přes Velkou Británii a další státy se rozšířily do celého vyspělého světa včetně České republiky.

Konkrétně vláda rozhodla, že od 1. listopadu 2007 budou muset být u všech návrhů právních předpisů vyhodnoceny dopady, které navrhovaný právní předpis způsobuje občanům, podnikatelům, orgánům veřejné správy apod. Návrh právního předpisu nebude moci být přijat, aniž by bylo zřejmé, jaký problém řeší, jakého cíle má dosáhnout, zda je nutné řešit věc novou regulací, případně jakou její formou a jaké výsledky od přijetí navrhovaného řešení lze očekávat. Pouze ten legislativní návrh, který se s těmito otázkami vypořádá, může vláda projednat.

Každý návrh právního předpisu bude nyní obsahovat komplexní zhodnocení ekonomických, sociálních a environmentálních dopadů, které bude založeno na relevantních datech. Dopady navrhovaných řešení budou hodnoceny jak z hlediska celé společnosti, tak i z hlediska jednotlivých společenských skupin, sektorů ekonomiky, územních částí státu, firem podle velikostí apod.

V tomto smyslu byla rovněž upravena Legislativní pravidla vlády, dokument, kterým se řídí legislativní proces. Vedle toho byly přijaty také Obecné zásady pro hodnocení dopadu regulace, což je příručka, kterou by se měl řídit každý úředník připravující právní předpis v průběhu celého procesu přípravy.

Jakým způsobem tedy konkrétně bude nově zavedený proces hodnocení dopadů přispívat k dodržování principů kvality regulace?

Předně, na počátku každého procesu přípravy regulace musí být podle RIA přesně definován problém. Ten musí být popsán s využitím co největšího množství existujících dat a pokud možno kvantifikován, včetně popisu rizik a pravděpodobnosti, s jako nastanou. Zároveň musí být na úvod jasně popsán cíl regulace, tedy odstranění problému, omezení pravděpodobnosti rizik, zmírnění dopadů apod. To dává předpoklady k tomu, aby regulace byla cílená, aby směřovala k řešení daného problému, aby eliminovala vedlejší nechtěné efekty a byla přiměřená popsaným rizikům.

Po dostatečně přesném popisu problému by měla nastat další fáze hledání různých alternativ řešení tohoto problému. Měly by být hledány veškeré varianty řešení, včetně variant nelegislativních. Zároveň by vždy měla být zvažována i tzv. „nulová“ varianta – tedy nedělat nic. U všech těchto variant musí být vyhodnoceny ekonomické, sociální a environmentální dopady, a poté je zvolena ta varianta řešení, která je z hlediska nákladové efektivity nejúčinnější. Tím je zajištěno dodržení zásady přiměřenosti. V případě, že je to výhodnější,

měl by předkladatel zvolit nelegislativní variantu řešení, případně variantu nulovou. Zároveň výsledné náklady nepřevýší užitek plynoucí z regulace. Součástí vyhodnocení dopadů by mělo být také posouzení rozložení dopadů napříč sociálními skupinami, sektory hospodářství, apod. Tím je zajištěn další aspekt přiměřenosti, tedy že určité skupiny nebudou navrhovaným řešením nepřiměřeně postiženy. V rámci vyhodnocení dopadů by též měla být posouzena nejvhodnější úroveň veřejné správy pro přijetí regulace.

Podle Metodiky stanovení plánovaných nákladů na výkon státní správy, která je jakousi přídatnou metodikou RIA, by měl předkladatel podrobně popsat, jakým způsobem bude vykonávaná agenda, která orgánům veřejné správy přijetím regulace vznikne. K popisu by mělo dojít pomocí procesních map. Tím bude zajištěna zásada konzistence, regulace bude uplatňována na celém území stejně. Tím, že je součástí popisu problému i popis existujícího stavu včetně platné právní úpravy, mělo by v následujícím postupu dojít k vyhodnocení, zda pro řešení problému je třeba měnit existující či připravit novou regulaci, zda by nebylo dostatečným řešením například lepší vynucování stávající regulace.

V rámci RIA musí být zřetelně popsána odpovědnost za danou regulaci, včetně způsobu odvolání proti jejímu uplatnění.

Velmi důsledně se v rámci RIA dbá na dodržování principu transparentnosti. Nejen, že výsledná regulace musí být zřetelná, jasná a srozumitelná, jde hlavně o proces její přípravy. V rámci něj totiž musí být dáno slovo všem subjektům, které budou regulací dotčeny, ať už jde o nevládní organizace, spotřebitelská sdružení, podnikatelské svazy, atd. Všechny zainteresované strany, včetně nejširší veřejnosti, by měly mít možnost se k regulaci vyjadřovat už od fáze popisu problému, tím spíše pak ve fázi vyhodnocování dopadů jednotlivých variant. Jejich připomínky by měl předkladatel brát na zřetel, na druhou stranu však, v souladu s principem odpovědnosti, za konečnou podobu předkládaného řešení je odpovědný předkladatel, nikoliv konzultované subjekty, a je na něm, jaké řešení doporučí k přijetí.

Je zřejmé, že zavedení procesu RIA automaticky nezajistí, že veškerá regulace vzniklá v ČR bude pouze té nejvyšší kvality. Jednak proto, že změna kultury přípravy právních předpisů si vyžádá čas, že je třeba úředníky důsledně vzdělávat, ale také vychovávat konzultující subjekty k tomu, aby byly schopny se konstruktivně a odpovědně zapojit do procesu přípravy regulace. Jednak také proto, že povinnost provádět RIA se vztahuje zatím pouze na státní správu, ale kvalita regulace je silně ovlivněna i rozhodovacími procesy v Parlamentu.

Nicméně je prvním krokem k tomu alespoň zlepšit kvalitu u nově vznikající regulace. Vyčištění existujícího regulatorního rámce od regulace nesplňující popsané standardy je krokem logicky následujícím.

ELEKTRONICKÉ JEDNÁNÍ RADY MĚSTA UHERSKÝ BROD - eMATERIALY.RM

Ing. Kamil Válek
Oddělení informatiky
Město Uherský Brod

Příprava materiálů před zavedením systému

Před zavedením jednotného systému zpracovávání materiálů pro jednání Rady města (RM) a Zastupitelstva města (ZM) zpracovával každý odbor tyto materiály podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Vzhledem k tomu, že příprava materiálů nebyla zakotvena v žádné interní směrnici, ani žádný jiný dokument tento proces dostatečně nepopisoval, tak se přesto jedná o proces dostatečně komplikovaný, který by měl být komplexně zmapován a zadokumentován.

Tyto nejednotné postupy přípravy materiálů způsobovaly nejednotné tiskové výstupy. Navíc byla s přípravou materiálů spojena vysoká pracnost při tisku materiálů. Připravené materiály se v mnoha případech tiskly i několikrát, a to nejčastěji v okamžiku, kdy zpracovaný materiál byl předložen příslušnému funkcionáři k projednání a ten v něm shledal nějakou nepřesnost nebo nejasnost. Následovala oprava tohoto materiálu a jeho opětovné vytištění a předložení ke znovuprojednání.

Ve finální podobě se celý materiál tisknul pro potřeby jednání RM v 11 kopiích a pro potřeby jednání ZM dokonce ve 40 kopiích, což neúměrně navyšovalo provozní náklady na přípravu těchto materiálů.

Proces změny způsobu práce

Měnit způsob práce v průběhu volebního období je v mnoha případech komplikované. Bylo rozhodnuto o vyčkání do vhodného termínu k provedení změny přípravy materiálů. Jako nejvhodnější doba pro zavedení nových postupů a procesů práce se ukázalo období shodné s termínem komunálních voleb, resp. s obměnou členů RM.

Na tuto změnu jsme se však připravovali již delší dobu. S dostatečným předstihem jsme si nechali zpracovat implementační studii pro zavedení nových procesů pro přípravu materiálů pro jednání RM a ZM zcela v elektronické podobě. Implementační studie zavedla nový pojem do procesu přípravy dokumentů a to: role v systému (viz níže). Nejednalo se o zcela novou záležitost, protože své role měl každý, kdo se podílel na přípravě materiálů i dříve, ale zde došlo k jednoznačné definici jednotlivých rolí v celé fázi přípravy a následném zpracování materiálů.

Na posledním zasedání RM v minulém volebním období byli s chystanou změnou přípravy dokumentů seznámeni členové RM, kteří tuto změnu podpořili přijetím potřebných usnesení pro zakoupení potřebného softwarového a hardwarového vybavení. Velkou podporu získal nový systém přípravy materiálů i v bezodkladném vydání interní směrnice tajemníkem úřadu (později ještě schválena RM a tímto okamžikem se stala závazná i pro všechny členy RM).



Příprava materiálů nyní

Jako softwarový nástroj pro přípravu dokumentů jsme zvolili aplikaci **Dokumenty zastupitelstva a rady (DZR)**, která automatizuje procesy přípravy materiálů pro jednání, odsouhlasení materiálů, zpracování materiálů před jednáním, průběh jednání a zpracování materiálů po jednání RM a ZM. Dokumenty se člení na titulní list materiálu, text návrhu usnesení, důvodovou zprávu, přílohy materiálu, program jednání, zápis z jednání, text schváleného usnesení a přehled úkolů.

Základní schéma procesů

Příprava materiálů pro jednání spočívá ve vytvoření materiálu v elektronické podobě prostřednictvím intranetové aplikace Vyplnění titulního listu každého bodu jednání, ve kterém se specifikuje např. s kým byl materiál projednán, kdo se doporučuje přizvat na jednání nebo se vkládá tematická oblast pro pozdější snadnější orientaci ve vložených materiálech. Následuje strukturovaná formulace návrhu usnesení, definují se předkladatelé a spoluzpracovatelé materiálu. Definice předkladatele materiálu je důležitá pro následné odeslání materiálu k odsouhlasení a jeho předání do programu jednání. Pomocí běžných kancelářských aplikací se vytvoří např. důvodové zprávy (dokumenty, fotografie z mapového serveru apod.), které se k materiálu připojují jako nepovinné přílohy.



Obr.: základní obrazovka aplikace pro přípravu materiálu

Odsouhlasení materiálů probíhá rovněž elektronicky. Informace o nově vloženém materiálu jsou doručeny předkladateli formou e-mailové zprávy. Doručený e-mail obsahuje aktivní odkaz, prostřednictvím kterého se předkladatel dostane přímo k zaslanému materiálu. Informace o nově vloženém materiálu do systému je tak k dispozici bez nutnosti neustálého připojení do systému. Po odsouhlasení materiálu předkladatelem je opět formou e-mailu o této skutečnosti informován správce systému, který příslušný materiál přebírá k dalšímu zpracování.

Zpracování materiálů před jednáním provádí správce systému (zapisovatelka), který provádí formální kontrolu materiálů, sestavuje program jednání RM a ZM, kompletuje návrhy usnesení a provádí distribuci materiálů členům RM.



Obr.: zjednodušené schéma procesů přípravy materiálů

V okamžiku zahájení jednání RM se s aplikací pracuje v režimu **průběh jednání RM**. Zapisovatelka provede schválení konečného programu (včetně přijetí materiálů dodaných po termínu), doplňuje aktuálně přijatá usnesení nebo na základě probíhajícího jednání

připravuje pracovní verze usnesení. V průběhu jednání vzniká rovněž pracovní verze zápisu z jednání.

Ve fázi **zpracování dokumentů po jednání** probíhá tvorba jednotlivých usnesení, finální podoba zápisu z jednání, ověřování usnesení a jejich následné zveřejňování na intranetu v plné verzi a internetu ve verzi, která je plně v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů.

| Sledování stavu dokumentů v jednání | |
|-------------------------------------|--|
| Zahájení | |
| 1 | 01.02.2007 |
| 154/R7/07 | Žádost o povolení zpracovat změnu územního plánu města Uh. Brod, lokalita "Šumické pole" |
| 2 | I U R P P P P 24.01.2007 |
| 155/R7/07 | Návrh zadání změny č. 4 a návrh zadání změny č. 5 územního plánu města Uh. Brod |
| 3 | I U R P P P P 26.01.2007 |
| 156/R7/07 | Veřejná finanční podpora 2007 |
| 4 | I U R P P 01.02.2007 |
| 157/R7/07 | Veřejná finanční podpora |
| 5 | I U R P P P P 02.02.2007 |
| 158/R7/07 | Pravidla Rady města Uherský Brod ke stanovení platů ředitelům příspěvkových organizací zřizovaných městem Uherský Brod |
| 6 | I U R P P P P 31.01.2007 |

Obr.: statistika materiálů v jednání a sledování stavu dokumentů v jednání

Role v systému DZR:

- **Zpracovatel** jednotlivé materiály pro RM a ZM vytváří. Ke každému materiálu pořizuje titulní list, návrh usnesení pro příslušné jednání, může připojit též důvodovou zprávu a libovolné množství příloh. Po kompletaci materiálu jej zpracovatel v aplikaci předá ke schválení předkladateli.
- **Předkladatel** má především za úkol materiály pro jednání schvalovat. Může je pochopitelně sám upravovat nebo vrátit zpracovateli k dopracování. Kromě toho může materiály také sám vytvářet.
- **Správce** zajišťuje průběh jednání. Ve skutečnosti u něho celý proces začíná, neboť jen on má právo do systému vkládat termíny jednání, do kterých později mohou zpracovatelé materiály vytvářet. Po vytvoření a schválení materiálů je správce může opět kontrolovat (případně vrátit), z došlých materiálů na jednání zpracovává program jednání, jenž může zároveň sloužit jako pozvánka.

Distribuce materiálů

Materiály připravené v systému DZR rozdělujeme na materiály řádné a materiály „na stůl“. Distribuce **řádných materiálů** jednotlivým členům RM probíhá prostřednictvím CD-ROM médií. Tato CD-ROM média jsou zašifrovaná a jsou čitelná pouze na notebookech členů RM. Každý člen RM má k dispozici osobní token s osobním šifrovacím certifikátem, který slouží k rozšifrování předaného materiálu. Distribuce materiálů „na stůl“ je řešena prostřednictvím jednorázové synchronizace potřebných souborů z našeho serveru na jednotlivé notebooky členů RM prostřednictvím Wi-Fi sítě, která byla pro tyto potřeby nainstalována v zasedací místnosti. Ve výjimečných případech dochází k distribuci materiálů, které vzniknou v průběhu jednání RM a jejich distribuce je zajištěna rovněž prostřednictvím interní Wi-Fi sítě.

Materiály z pohledu člena RM

Každý člen RM (včetně tajemníka a zapisovatelky) má k dispozici notebook, na který se přihlašují výhradně pomocí tokenu (zadáním PINu) a všechny notebooky jsou připojeny do interní Wi-Fi sítě. Materiály vidí člen RM jako intranetovou stránku s aktivními odkazy na všechny připravené dokumenty (titulní list, návrh usnesení, důvodovou zprávu a jiné přílohy). Vzhledem k přehlednému uspořádání připravených materiálů ve formátu web stránky a přizpůsobení prohlížení těchto materiálů prostřednictvím internetového prohlížeče (odkazy na připravené materiály), bylo zaručeno, že se všichni členové RM velmi rychle naučili systém ovládat, protože prohlížení materiálů je shodné s prohlížením libovolných stránek na internetu.

Zabezpečení výpočetní techniky

Z bezpečnostních důvodů je individuální (domácí) nastavení notebooků možné pouze po konzultaci s oddělením informatiky. Zabezpečení je provedeno na úrovni operačního systému. Pravidelně se aktuální nastavení bezpečnostní politiky kontroluje a aktualizuje při každém přihlášení uživatele do notebooku.

Rozdíly mezi materiály do RM a ZM

Proces přípravy materiálů pro jednání RM a ZM je shodný. Jediný rozdíl spočívá v tom, že materiály pro jednání ZM jsou stále distribuovány členům ZM v klasické „papírové“ podobě, protože potřebnou technikou jsou v současnosti vybaveni pouze členové RM. V případě úspěšnosti tohoto systému u členů RM, budeme velmi zvažovat pořízení potřebné techniky pro všechny členy ZM a tím docílíme ještě větších finančních i časových úspor při přípravě materiálů.

Vazba na jiné systémy

V současnosti nemá systém DZR žádnou on-line vazbu na jiné interní systémy úřadu. Po několikaměsíčním provozu tohoto systému se nám ale jeví jako nejužitečnější možná vazba na náš hlasovací, evidenční a řídicí systém, který používáme na jednání ZM. Propojení návrhů usnesení, které jsou připraveny v DZR systému do jednotlivých bodů jednání ZM, o kterých se hlasuje, ušetří spoustu manuálního přepisování. Na přípravě této vazby v nejbližší době začneme intenzivně pracovat.

O systému Dokumenty zastupitelstva a rady (DZR)

Software vyhovuje Standardu ISVS č. 005/02/01 pro životní cyklus informačního systému Ministerstva informatiky. Jeho používání na městském úřadě je podpořeno interní směrnicí, kterou schválila RM a je závazná i pro všechny orgány města a ostatní organizace zřizované městem.

Závěr

Zatím jako jediné negativum, vzniklé ve spojitosti se zavedením systému elektronické přípravy dokumentů pro jednání RM a ZM, se nám jeví nutná součinnost s oddělením informatiky. Převážně při přípravě CD-ROM médií, uváděním do provozu notebooků těsně před jednáním RM a občasných výpadcích přetížené Wi-Fi sítě při synchronizaci velkého množství materiálů těsně před jednáním RM.

Jednoznačně však převažují pozitiva. Připravované materiály jsou obsáhlejší a kvalitnější, členové RM mají on-line přístup k interním aplikacím úřadu – právní předpisy, mapový server, e-mail, internet, které napomáhají k větší informovanosti členů RM. Jako největší pozitivum spatřujeme úsporu provozních nákladů.

SPOLUPRÁCE S KOMISEMI RADY MĚSTA

Mgr. Josef Botek

Městský úřad Uherské Hradiště

Město Uherské Hradiště



Na základě § 122 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, Rada města Uherské Hradiště zřizuje jako iniciativní a poradní orgány tyto komise:

1.5.1 Komise Rady města

- Komise architektury a regenerace MPZ
- Komise bezpečnostní
- Komise bytová
- Komise cestovního ruchu
- Komise finanční
- Komise kulturní
- Komise pro nakládání s majetkem města
- Komise pro rozvoj města
- Komise sociální a zdravotní
- Komise společenská
- Komise sportovní
- Komise výchovy a vzdělávání
- Komise životního prostředí
- Místní komise Jarošov
- Místní komise Mařatice-Východ
- Místní komise Míkovice
- Místní komise Sady
- Místní komise Vésky

- Místní komise Štěpnice

Komise Rady města mají významné postavení v rámci rozhodovacích procesů. Připomínají téměř všechny materiály, které následně řeší Rada města. Usnesení jednotlivých komisí je uvedeno v materiálech, které Rada města projednává.

Členové komisí jsou delegováni jednotlivými politickými stranami, které mají zastoupení v zastupitelstvu města.

Propojenost s úřadem je zajištěna tím, že tajemníkem této komise je vždy úředník, který má v komisi poradní hlas. Tajemníci připravují veškeré materiály pro jednání komisí, vedou zápisy z jednání a veškerou administrativu s tím spojenou. Jsou spojovacím článkem mezi komisí a úřadem. Za svou činnost jsou odměňováni. Taktéž členové jednotlivých komisí jsou za svou činnost odměňováni.

Sazby včetně návrhu na zvýšení odměn pro neuvolněné členy ZM jsou uvedeny v následující tabulce:

| odměna Kč/měsíc | člen ZM | člen RM | předseda komise - výboru | místopředseda komise - výboru | | člen komise - výboru | |
|--|------------|-------------|--------------------------|-------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|
| | | | | Komise pro nakl. s maj. města | ostatní komise | Komise pro nakl. s maj. města | ostatní komise |
| podle nařízení vlády č. 614/06 včetně příplatku podle počtu obyv. až do výše | 780 | 2320 | 2130 | 1820 | | 1820 | |
| dosud vypláceno | 740 | 2200 | 1500 | 1250 | 900 | 1000 | 250 |
| návrh podle NV č. 614/2006 | 780 | 2320 | 1500 | 1250 | 900 | 1000 | 250 |

Tajemník komise je odměňován v rámci mimořádných odměn – 300 Kč/ jednání komise.

Komise se konají většinou jedenkrát měsíčně, pokud je to nutné tak i častěji. Jednou za 14 dnů se schází komise pro nakládání s majetkem města, aby projednala materiály, které budou následně projednány v Radě města.

Rada města vydala také Statut komisí Rady města Uherské Hradiště a Jednací řád komisí Rady města Uherské Hradiště.

Rada města rozhoduje o počtech členů jednotlivých komisí, jmenuje a odvolává její členy a předsedu komise. Na návrh tajemníka MěÚ Rada města jmenuje a odvolává tajemníky komisí z řad zaměstnanců města Uherské Hradiště, zařazených do městského úřadu.

Komise plní své úkoly v rámci náplně činností, která je pro každou komisi vymezena. Rada města stanoví každé komisi plán práce na období šesti měsíců na základě návrhu komise, který musí navazovat na plán práce Rady města.

Komise v rámci plnění svých úkolů jsou oprávněny požadovat od zaměstnanců města, zařazených do městského úřadu, případně od právnických osob založených nebo zřízených městem, předložení dokumentů s výjimkou dokumentů důvěrných či tajných, součinnost, vysvětlení a odborná stanoviska.

V rámci samostatné působnosti města jsou komise oprávněny podávat Radě města stanoviska a náměty v rámci vymezeného úseku své činnosti. Rada města tyto podněty komisí projedná a informuje komisi o výsledku jednání.

Komise je ze své činnosti odpovědná Radě města. Zprávu činnosti komise za dané období jsou povinny předložit Radě města – jednou za tři měsíce komise finanční a komise výchovy a vzdělávání a jednou za půl roku ostatní komise.

Rada města přijme, na základě podaných zpráv, předložených podnětů, zjištění a doporučení komise, usnesení, kterým rozhodne ve věci, případně uloží komisi další úkoly nutné k zajištění své činnosti.

Rada města na základě svého usnesení č. 589/37 ze dne 13.7.2004 pověřila komisi kulturní, komisi výchovy a vzdělávání, komisi životního prostředí, komisi sociální a zdravotní a komisi sportovní doporučit starostovi ke schválení dary, příspěvky a dotace v hodnotě 10 tis. Kč a nižší v jednotlivých případech. Celkem může komise starostovi doporučit dary v hodnotě až 100 tis. Kč.

Žádosti o dary jsou projednávány pololetně, přičemž v prvním pololetí je využita maximálně polovina schválených prostředků na dary pro celý kalendářní rok. Žádosti pro udělení darů v prvním pololetí jsou přijímány do 30.12. předcházejícího roku. Žádosti pro druhé pololetí je nutno doručit do 30.6. daného kalendářního roku, pokud je žádost doručena později a není ji možné již zařadit do projednávání, bude automaticky zařazena do dalšího období.

Podle svého zaměření komise doporučují poskytnutí darů, dotací a příspěvků v těchto oblastech:

- a) komise kulturní – posuzuje dary z oblasti kultury
- b) komise výchovy a vzdělávání – posuzuje dary z oblasti školství, vědy a péče o mládež
- c) komise životního prostředí – posuzuje dary z oblasti ochrany životního prostředí
- d) komise sociální a zdravotní – posuzuje dary z oblasti charitativní, humanitární a sociální a z oblasti zdravotnictví
- e) komise sportovní – posuzuje dary z oblasti sportovní

Rada města také výše uvedeným usnesením uložila starostovi uzavírat smlouvy na poskytnutí darů doporučených výše uvedenými komisemi v případě, že doporučení bude v souladu s pověřením komise, platnými Pravidly postupu při poskytování darů Městem Uherské Hradiště a zákony.

Příklad činností komisí Rady města

- **Komise pro rozvoj města a strategické plánování**

11 členů, zastoupení podle politických stran

jednání je účasten vedoucí Odboru architektury, územního plánování a regionálního rozvoje

četnost: 1 x měsíčně, podle potřeby i častěji

účast: 90%

Komise si stanoví plán práce na půl roku. Předseda s tajemníkem stanoví hlavní body jednání. V průběhu roku je plán práce doplňován o aktuální požadavky.

Komise projednává: rozvoj města, jeho fungování, studie, koncepce, strategie, investiční záměry, projekty, dokumentace, rozpočtový výhled, rozpočet.

Komise jedenkrát za půl roku vyhodnocuje implementaci Strategického plánu rozvoje města.

Projednávaná témata v roce 2007:

- Studie dopravy v klidu na území MPZ
- Návrh rekonstrukce místních komunikací
- Investiční záměr dostavby Městského rekreačního areálu
- Studie proveditelnosti záměru rekonstrukce a dostavby krytého plaveckého bazénu a letního koupaliště
- Strategický plán rozvoje města
- Generel cyklo dopravy v Uherském Hradišti

Komise prostřednictvím svých členů shromažďuje podněty od občanů, vztahující se např. ke kvalitě a rekonstrukci veřejných prostranství, ke kvalitě místních komunikací, fungování dopravy, parkování, zvýšení výdajů z rozpočtu města na údržbu místních komunikací a chodníků apod.

Komise Rady města předkládá každého půl roku Zprávu o činnosti komise Rady města na jednání Rady města.

- **Komise pro nakládání s majetkem města**

9 členů, zastoupení podle politických stran

jednání je účasten vedoucí Odboru správy majetku města

četnost: 1 x 14 dnů

účast: 90 %

Komise má naplánovány termíny jednání na půl roku dopředu. Tyto termíny jsou nastaveny tak, aby odpovídaly jednotlivým termínům jednání Rady města.

Konkrétní programy jsou připravovány aktuálně podle potřeby a tyto programy jsou zasílány členům komise k prostudování předem.

Komise projednává: vyhodnocování záměrů města, nové záměry, vyjadřuje se k navrhovaným cenám prodávaných či kupovaných nemovitostí

Komise se vyjadřuje: ke strategickým investicím, k rozpočtovému výhledu, k rozpočtu.

Komise prostřednictvím svých členů shromažďuje podněty od občanů.

Komise Rady města předkládá každého půl roku Zprávu o činnosti komise Rady města na jednání Rady města.

- **Komise finanční**

11 členů, zastoupení podle politických stran

jednání je účasten vedoucí Ekonomického odboru

četnost: 1 x měsíčně

účast: 80 %

Plán práce komise vyplývá ze schváleného plánu práce Rady města. Tajemník s předsedou komise domluví podle plánu práce Rady města, co se bude projednávat v komisi a následně jsou stanoveny termíny jednání komise.

Komise má na jednání k dispozici stejné materiály, které jsou následně projednávány v Radě města. Rada města má následně k dispozici tytéž materiály již s vyjádřením názoru komise Rady města.

Místopředseda komise je radní, který následně interpretuje názor komise na jednání Rady města.

Komise projednává: rozpočet, rozpočtový výhled, hospodaření příspěvkových organizací, odměny ředitelů příspěvkových organizací, změny rozpočtů, obecně závazné vyhlášky, úvěry, půjčky, správa cenných papírů, dary, investiční akce apod.

Komise rady doporučila Radě města např. - běžné výdaje snížené o platby úroků nesmí překročit 95 % všech příjmů města.

Komise Rady města předkládá každého půl roku Zprávu o činnosti komise Rady města na jednání Rady města.

Komise Rady města předkládá každého čtvrt roku Zprávu o činnosti komise Rady města na jednání Rady města.

Závěr:

Město Uherské Hradiště má velmi dobrou zkušenost se spoluprací s komisemi Rady města jako iniciativními a poradními orgány. Prostřednictvím komisí Rady města jsou občané města zapojeni do spurozhodovacích procesů o dění ve městě.

Město Uherské Hradiště vnímá spolupráci s komisemi Rady města jako významný článek propojení města s občany, jako jednu z možností komunikace města s občany a získání zpětné vazby.

Tato spolupráce se významně podílí na snaze úřadu zvyšovat kvalitu práce a poskytovaných služeb.

NORMATIVNÍ SYSTÉM TVORBY A EVIDENCE VNITŘNÍCH PŘEDPISŮ

Mgr. Ilona Ondrášková
Městský úřad Uničov

1. Stručný popis organizace, kde bylo řešení aplikováno

Město Uničov je obcí s rozšířenou působností v rámci Olomouckého kraje s 12.121 obyvateli. Město Uničov zastupuje starostka Ing. Jarmila Kaprálová.

Městský úřad v Uničově jako orgán obce zajišťuje kromě samostatné působnosti rovněž výkon přenesené působnosti pro dalších 9 obcí v rámci ORP s celkovým počtem 23 392 obyvatel.

Do Městského úřadu v Uničově je zařazeno 86 zaměstnanců, organizačně se úřad dělí do 10 odborů.

2. Popis řešení

Na základě doporučení interního auditora je na MěÚ v Uničově postupně od r. 2003 zaváděn vnitřní procesní postup spočívající v normativní tvorbě a evidenci vnitřních předpisů souvisejících s fungováním úřadu. V období před implementací systému normativní tvorby a evidence vnitřních předpisů na úřadě neexistoval v této oblasti ucelený a jednoznačně popsaný systém, přičemž tvorba interních předpisů, tj. směrnic, zásad a příkazů starostky probíhala živelně, ad hoc a bez systematické evidence a distribuce zaměstnancům na jednotlivé odbory. Cílem aplikace navrženého procesního postupu je sjednotit legislativní proces tvorby vnitřních předpisů představujících regulaci jednotlivých úseků činnosti úřadu a dosáhnout předvídatelnosti regulace pomocí vnitřních norem úřadu jak pro zaměstnance úřadu, popř. členy orgánů města, tak i pro veřejnost, pokud má určitý vnitřní předpis účinky i vně úřadu (např. směrnice o poskytování a vyúčtování dotací z rozpočtu města Uničova).

3. Proces implementace řešení

Implementace procesu normativní tvorby a evidence vnitřních předpisů byla zahájena v prosinci 2003 vypracováním tzv. generelní směrnice pro tvorbu vnitřních předpisů Městského úřadu Uničov, číslo S/01/2004, která po schválení v radě města nabyla účinnosti k 12.1.2004. Pracovně byla označena jako " směrnice o směrnících".

Účelem této generelní směrnice bylo dosáhnout následujících účinků:

- a) sjednotit a normalizovat formální úpravu a vnitřní strukturu vnitřních předpisů městského úřadu
- b) definovat písemnosti, které se považují za vnitřní předpisy (směrnice, příkazy, zásady)
- c) jednoznačně upravit legislativně-technický proces od vlastního vypracování vnitřního předpisu, přes jeho evidenci až po předání koncovým příjemcům na jednotlivých odborech
- d) v souvislosti s distribucí a rozdělováním schválených vnitřních předpisů zavést zkratky odborů městského úřadu využitelné i na jiných úsecích činnosti úřadu (např. při oběhu a rozdělování písemností)
- e) závazným způsobem stanovit proces tvorby dodatků k již platným a účinným vnitřním předpisům (samostatné číslování, přehledná evidence na vnitřní síti úřadu)
- f) zavést proces připomínkového řízení k vnitřním předpisům

- g) zavést jednotnou evidenci vnitřních předpisů na vnitřní síti úřadu, jejich pravidelnou roční revizi a aktualizaci

Druhy vnitřních předpisů:

1. směrnice - nástroj pro regulaci vnitřních procesů městského úřadu mající dlouhodobější charakter
2. příkazy (starostky, tajemníka) - nástroj pro plnění krátkodobých, dílčích úkolů nebo jednorázových opatření
3. zásady - vnitřní předpisy obecnějšího charakteru, upravují vztah mezi činnostmi zajišťovanými městem Uničov a vymezeným okruhem veřejnosti. Stanoví práva a povinnosti obou stran.

Popis normativního procesu tvorby a evidence vnitřních předpisů MěÚ

1. záměr (potřeba) zpracovat vnitřní předpis
2. přidělení čísla v rámci číselné řady pro daný kalendářní rok zaměstnankyní sekretariátu kanceláře starostky
3. zaslání návrhu vnitřního předpisu zpracovatelem k připomínkovému řízení na povinná připomínková místa (vedoucí odborů, interní auditor, vedení města), je stanovena 10 denní lhůta na připomínky. Ve výjimečných případech je přípustné tzv. zkrácené připomínkové řízení, a to z důvodu časové tísně, nebo pokud dochází pouze k formálním změnám již vydaných vnitřních předpisů
4. schválení v příslušném orgánu města (vyjma příkazů starostky)
5. zpracování připomínek vzešlých z jednání orgánů města
6. opatření originálu vnitřního předpisu podpisy zpracovatele (referent nebo vedoucí gesčního odboru), tajemnice (kontrolující osoba) a starostky
7. založení schváleného a podepsaného originálu vnitřního předpisu do evidence sekretariátu kanceláře starostky
8. distribuce vnitřního předpisu podle rozdělovníku odborů oproti podpisu vedoucím odborů
9. seznámení se s obsahem vnitřního předpisu ze strany jednotlivých zaměstnanců
10. publikace vnitřního předpisu na vnitřní síti úřadu a podle důležitosti rovněž na webových stránkách města
11. stejný procesní postup podle bodu 1-10 platí i v případě dodatků k vnitřním předpisům.

K 15.11.2007 bylo na MěÚ v Uničově platných a účinných celkem 82 vnitřních předpisů.

4. Výsledky řešení a inovativnost přístupu

Inovativnost věcného řešení ve věci implementace normativního systému tvorby a evidence vnitřních předpisů MěÚ v Uničově spočívá v zavedení systematického a normalizovaného procesního přístupu k tvorbě a evidenci vnitřních norem úřadu.

Vzhledem k systematické a průkazné evidenci předpisů na vnitřní síti úřadu umožňující snadné vyhledávání je výrazně usnadněna práce úředníků i vedení města, zejména řídicí činnost. Dochází k jednoznačnému stanovení odpovědnosti vedoucích odborů za důkladné seznámení jim podřízených zaměstnanců s obsahem vnitřních předpisů. Důsledná evidence vnitřních předpisů a jejich předávání na odbory městského úřadu výrazně eliminuje riziko jejich zneužití, nemohou existovat dva vnitřní předpisy shodného nebo obdobného obsahu.

V konečném důsledku zavedení normativního procesu tvorby a evidence vnitřních předpisů přispívá ke zvyšování kvality služeb poskytovaných MěÚ v Uničově, což bylo jako silná stránka posouzeno i v souvislosti s hodnocením příslušného kritéria v rámci zavádění metody CAF na našem úřadě.

SYSTÉM VNITŘNÍCH PŘEDPISŮ

Ing. Marcela Česáková
Městský úřad Nový Bydžov

1) Typ organizace, rozsah zavedení

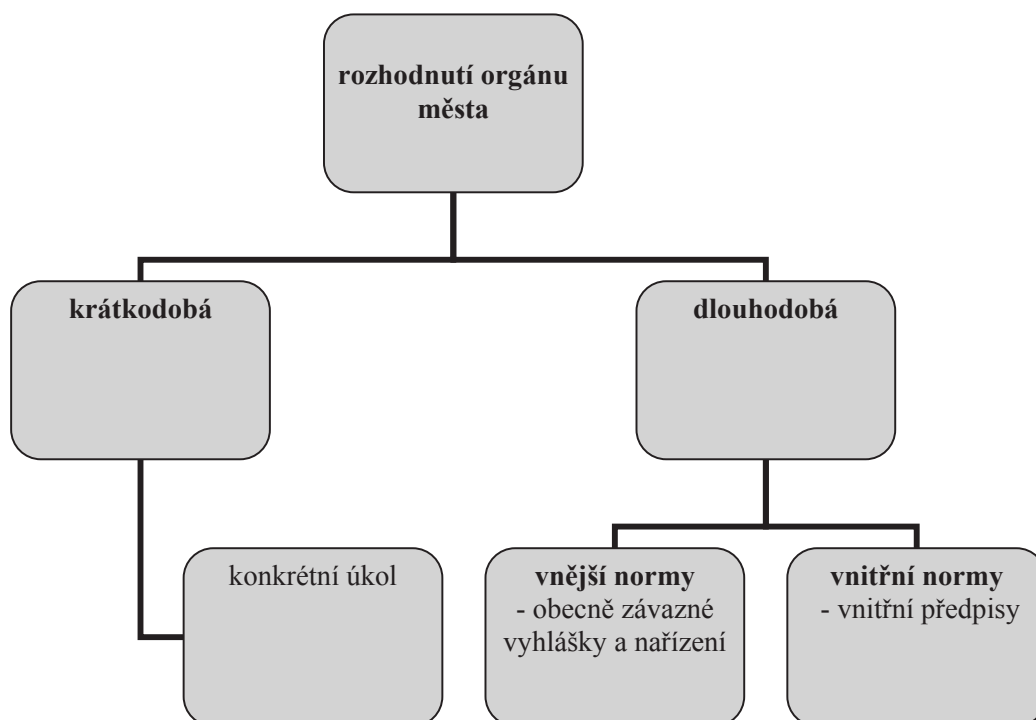
Městský úřad Nový Bydžov je obecní úřad s rozšířenou působností, se správním územím 17 tis. obyvatel.

Město Nový Bydžov – 7,2 tis. obyvatel, je zřizovatelem 6 organizačních složek, 6 příspěvkových organizací, 1 akciové společnosti a 1 obecně prospěšné společnosti

Systém vnitřních předpisů se vztahuje na městský úřad a jeho zaměstnance, orgány města, organizační složky a organizace zřízené městem.

2) Popis řešení

Řešení vychází z potřeby mít pro řízení města k dispozici ucelený systém norem a úkolů.



Z tohoto důvodu je třeba prvotně rozdělit rozhodnutí kompetentních orgánů na:

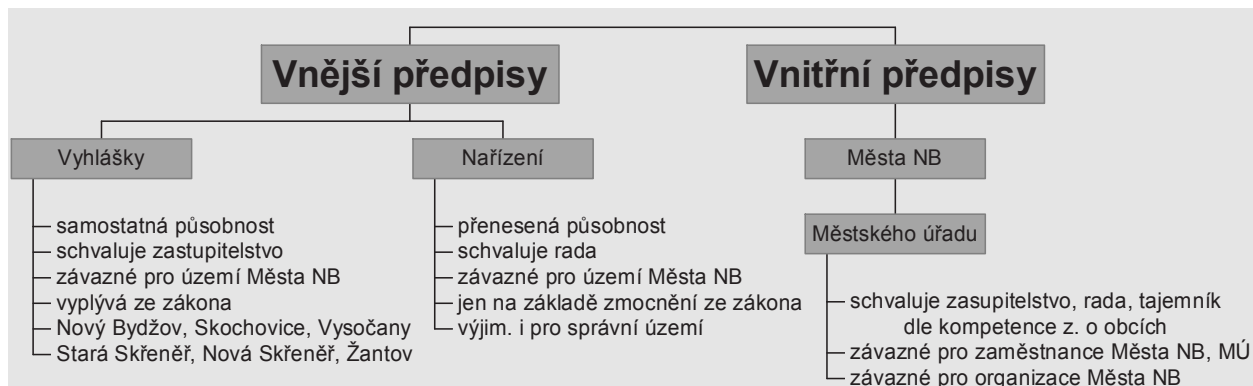
- krátkodobé
- dlouhodobé

Všechna krátkodobá rozhodnutí řešíme zadáním konkrétního úkolu na úrovni zastupitelstva města, rady města, porady vedení, příp. oborové porady. Konkrétní úkol je přidělen v zápise z jednání příslušného orgánu.

Rozhodnutí, jejichž účinek je dlouhodobý, je již zobecněn a stanoven v normě.

Z hlediska oblasti dopadu normy, pak normy (předpisy) lze rozdělit na:

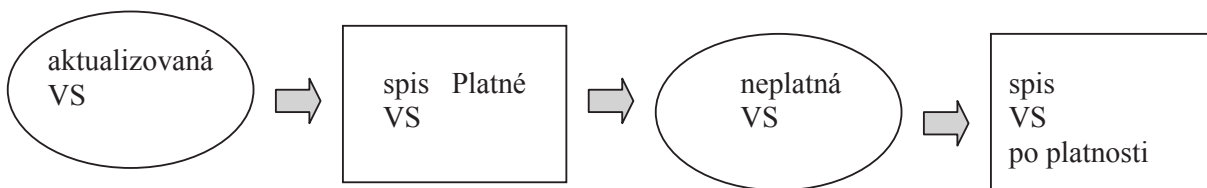
- vnější (dopad na občany města, správního území)
- vnitřní (dopad na zaměstnance, vedoucí organizačních složek, ředitele organizací a členy orgánů města různé úrovně)



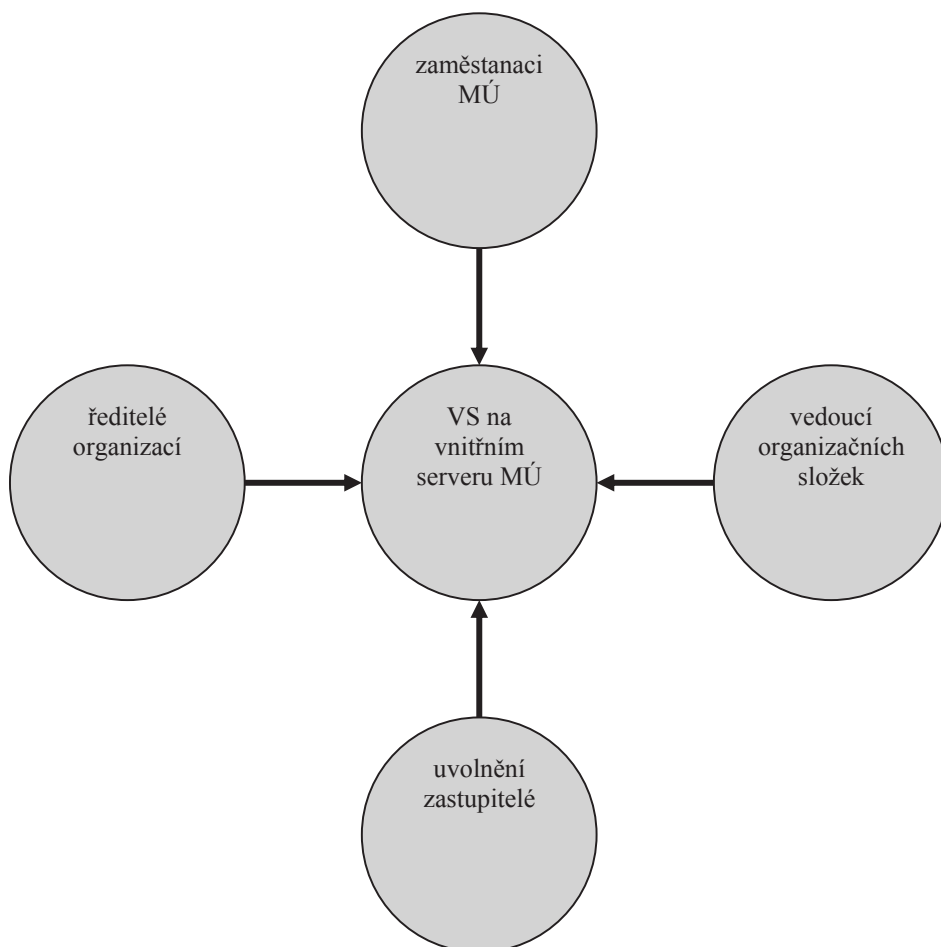
Pro vnitřní směrnice byl stanoven systém, že každá směrnice má svoje **pevně přidělené číslo a pracovníka odpovědného za zpracování a aktualizaci**. Směrnice se zpracovávají do jednotného formuláře, kde v záhlaví je stanoveno datum schválení vydání případně změny kompetentním orgánem a datum účinnosti. Jednoduše tak lze dohledat zpětně datum, předmět a důvod změny. Vnitřní směrnici pak podepisuje:

- starosta
 - starosta a místostarosta
 - starosta a tajemník
 - tajemník
- a to podle působnosti a věcného záměru směrnice

Aktualizace se vždy zpracovává do těla vnitřní směrnice, a je uložena ve **spise platných vnitřních směrnic**. Původní neplatná směrnice je z tohoto spisu vyjmuta, označena datem ukončení platnosti a uložena do **spisu vnitřních směrnic po době platnosti**, který je označen příslušným skartačním znakem.



Originály vnitřních směrnic jsou uloženy u tajemníka, jejich scan je všem kompetentním pracovníkům k dispozici na vnitřním serveru městského úřadu.



3) Důvod a cíle zavedení systému vnitřních směrnic:

- vytvoření jednotného uceleného systému vnitřních norem
- přehlednost
- vymezení odpovědnosti za přípravu, zpracování a aktualizaci
- splnění požadavků spisového řádu
- přístupnost a informovanost

4) Seznam vnitřních směrnic Města Nový Bydžov

Městský úřad Nový Bydžov prozatím zpravoval tyto vnitřní směrnice:

- 1) Organizační řád
- 2) Pracovní řád
- 3) Spisový a skartační řád
- 4) Jednací řád Zastupitelstva města NB
- 5) Jednací řád Rady města NB
- 6) Pravidla pro zajištění přístupu k informacím
- 7) Finanční kontrola
- 8) Řízení příspěvkových organizací
- 9) Pravidla vyřizování petic a stížností
- 10) Oběh účetních dokladů
- 11) Evidence majetku města

- 12) Cestovní náhrady
 - 13) Inventarizace majetku a závazků
 - 14) Poskytování osobních ochranných pracovních pomůcek
 - 15) Rozpočtová pravidla
 - 16) Užívání mobilních telefonů
 - 17) Kolektivní smlouva
 - 18) Výkon správních činností
 - 19) Pravidla přidělování rekreačních poukazů
 - 20) Finanční vazba Město – TS
 - 21) Kontrolní řád
 - 22) Účtový rozvrh
 - 23) Vnitřní platový předpis
 - 24) Vnitřní platový předpis ředitelů škol
 - 25) Docházkový systém, využívání pracovní doby
 - 26) Využívání fitcentra
 - 27) Pravidla pro poskytování prostředků z rozpočtu města
 - 28) Zadávání zakázek
 - 29) Provozní řád informačního systému
 - 30) Pravidla využívání Zimního stadionu
 - 31) Ochrana utajovaných skutečností
 - 32) Materiály do RM a ZM
 - 33) Ceníky
 - 34) Závodní stravování
 - 35) Oprávněné úřední osoby
 - 36) jazykové Kurzy
 - 37) Statuty výborů ZM a komisí RM
 - 38) Pravidla pro činnost škol zřizovaných městem NB
 - 39) Zásady pro prodej bytů
 - 40) Podpisové vzory
 - 41) Užívání znaků a vlajky města Nový Bydžov
 - 42) Pronájmy městských bytů
-
- 43) Označení ulic a domů
 - 44) Vymáhání pohledávek

4. Sekce „Přechod na CAF 2006“

- Zkušenosti z hodnocení podle CAF 2006
- Zkušenosti úřadu soutěžícího o Národní cenu ČR za jakost s modelem CAF 2006
- Čtyřleté zkušenosti s projektem kvality CAF v porovnání při zavádění na velkém a malém městě ČR

ZKUŠENOSTI Z HODNOCENÍ PODLE CAF 2006

Ing. Lubomír Baláš
Městský úřad Prostějov

Městský úřad v Prostějově v roce 2007 se zapojil již **čtvrtým rokem** do procesu sebehodnocení metodou jednotného hodnotícího rámce CAF.

Hodnocení 2004, 2005

V letech 2004, 2005 hodnotící tým Městského úřadu v Prostějově hodnotil předpokladová a výsledková kritéria slovním hodnocením jednotlivých příkladů a jednotlivým příkladům také přiděloval bodové hodnocení. Sebehodnotící tým si předem rozdělil mezi své členy jednotlivá kritéria a tedy každý zpracovával pouze vybrané části s tím, že ostatním bylo umožněno připomínkování a bodové hodnocení probíhalo po diskuzi všech.

Příklad - předpoklady:

KRITÉRIUM 3 - LIDSKÉ ZDROJE

| 3. | Kritérium | Ø | Celkový Ø |
|-----|--|-----|-----------|
| 3.1 | plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování | 2,7 | 1,9 |
| 3.2 | identifikování, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí zaměstnanců a přidělování osobních, týmových a organizačních záměrů a dlouhodobých cílů | 1,7 | |
| 3.3 | zapojení zaměstnanců rozvíjením dialogů a zmocnění | 1,4 | |

2. Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů

| | Kriterium | Letapa |
|-------|---|--------|
| 3.1.1 | vypracování a sdělování politiky managementu lidských zdrojů, založené na strategii a plánování organizace <i>Počet zaměstnanců zařazených do městského úřadu stanoví rada města, a to jak při rozhodování o maximálním počtu zaměstnanců, tak při schvalování organizační struktury jednotlivých odborů městského úřadu. Organizační schéma odpovídá činností, které městský úřad povinně zajišťuje na základě zvláštních zákonů nebo na základě rozhodnutí o úkolech uložených zastupitelstvem města nebo radou města. Byl proveden externí personální audit, přístup v oblasti lidských zdrojů je orientován spíše na přizpůsobování dosavadních zaměstnanců novým úkolům a činnostem.</i> | 3,3 |
| 3.1.2 | pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů, při zohledňování potřeb a očekávání zainteresov. stran <i>Minimálně jednou ročně je analyzován stav na jednotlivých odborech městského úřadu a Radě města je předložen návrh organizačních opatření a organizační struktury, případně jednotlivých změn.</i> | 2,9 |

^{*)} Příklad použit z materiálu Sebehodnotící zpráva CAF Městský úřad v Prostějově z roku 2004

U výsledkových kritérií hodnotící tým uváděl přímo do sebehodnotící zprávy tzv. „tvrdá data“.

Příklad:

Výsledkové kritérium

3. Výsledky v oblasti působení na společnost

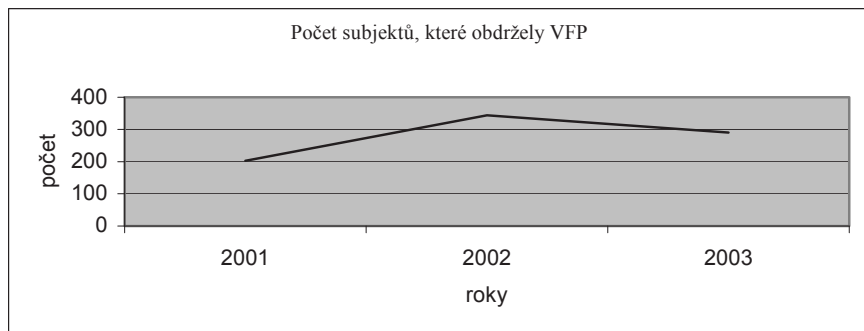
| | | |
|-----------|---|---|
| 8.1. 4 | <p>zapojení se do společenství, v němž je organizace založena, a to prostřednictvím podpory (finanční nebo jiné) místních a společenských činností (sociálních, ve vztahu k životnímu prostředí atd.)</p> <p><i>Město podporuje nejrůznější subjekty např. v oblasti kulturní, sportovní, sociální, ochrany přírody apod. Podle možností poskytuje město subjektům finanční a materiálně technickou pomoc (pronájem prostor, zapůjčení výpočetní techniky, metodická, právní pomoc, veřejná finanční podpora). Město je zapojeno do projektu Zdravé město.</i></p> <p><i>Objem finančních prostředků poskytnutých z veřejné finanční podpory činí za rok 2001 – 16 107 106,- Kč, za rok 2002 – 26 270 320,- Kč, za rok 2003 – 36 563 900,- Kč, a v 1/2 r. 2004 – činí 18 230 820,- Kč, z prostředků Zdravého města bylo poskytnuto za rok 2003 59 940,60 Kč a pro rok 2004 činí rozpočet 150 000,- Kč.</i></p> | 2 |
|-----------|---|---|

4. Ke kritériu 8.1.4^{v)}

Veřejná finanční podpora (VFP)

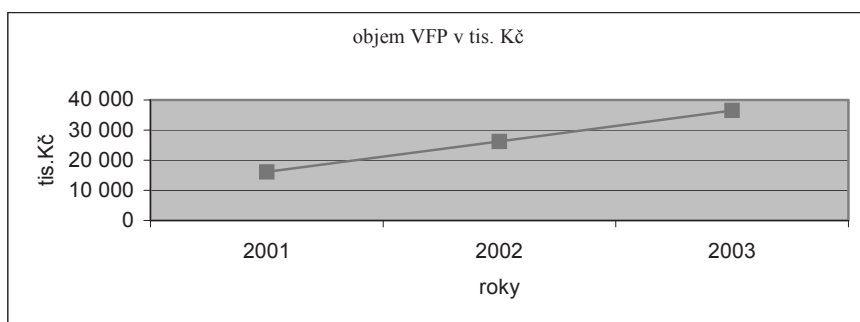
VFP je poskytována třetím osobám na základě doporučení komisi RM nebo jiného orgánu města Prostějova nebo ZM, a to formou dotací, bezúplatného převodu peněz, příspěvku, návratné finanční výpomoci a dalších prostředků poskytnutých z rozpočtu města.

| | | | | |
|----------------|------|------|------|------------|
| rok | 2001 | 2002 | 2003 | 1.pol.2004 |
| počet subjektů | 202 | 344 | 290 | 179 |



objem VPF

| | | | | |
|----------------|--------|-------|-------|------------|
| rok | 2001 | 2002 | 2003 | 1.pol.2004 |
| objem v tis.Kč | 16 107 | 26270 | 36563 | 18230 |



³⁾ Příklad použit z materiálu Sebehodnotící zpráva CAF Městský úřad v Prostějově z roku 2004

Hodnocení v roce 2006

V roce 2006 se systém přípravy podkladů, zpracování hodnocení bodového hodnocení od minulých let neliší. Oproti předcházejícím rokům došlo pouze k jediné změně, kdy hodnocení jednotlivých příkladů bylo doplněno vždy o **SWOT analýzu** - viz. příklad.

Příklad ^{x)}

KRITÉRIUM 3 - LIDSKÉ ZDROJE

| 3. | Kritérium | Ø | Celkový Ø |
|------|--|-----|-----------|
| 3.1. | plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování | 3,2 | 3,2 |
| 3.2. | identifikování, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí zaměstnanců a přidělování osobních, týmových a organizačních záměrů a dlouhodobých cílů | 3,1 | |
| 3.3. | zapojení zaměstnanců rozvíjením dialogů a zmocnění | 3,4 | |

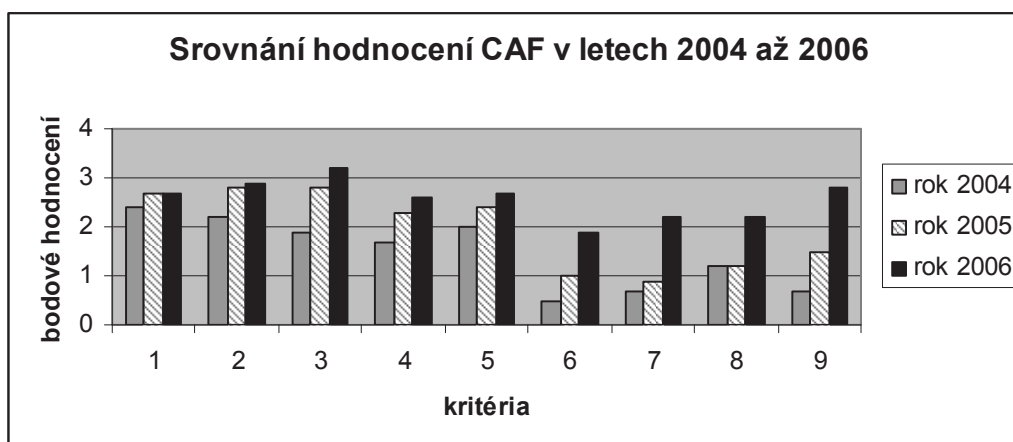
5.

Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Lidské zdroje jsou plánovány podle potřeb organizace - RM Prostějova schvaluje organizační strukturu a organizační schéma - jsou přezkoumávány pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců úřadu - je uplatňováno pravidelné hodnocení zaměstnanců - jsou optimalizovány a neustále zlepšovány pracovní podmínky zaměstnanců | <ul style="list-style-type: none"> - do procesu plánování a řízení lidských zdrojů se promítají naprosto nepředvídatelné legislativní kroky, které vedou k převodu agend na obce zákon č. 312/2002 Sb. o úřednicích představuje v určitých směrech brzdu pružného personálního řízení - pracovní podmínky zaměstnanců jsou limitovány ekonomickými a technickými možnostmi |
| PŘÍLEŽITOSTI | OHROŽENÍ |
| <ul style="list-style-type: none"> - využívat analýzy benchmarkingového šetření - zdokonalení systému hodnocení - řízení lidských zdrojů může reagovat i na externí | <ul style="list-style-type: none"> - stanovení „pevného“ počtu zaměstnanců Radou města Prostějova může znamenat omezení těch úkonů úřadu, které představují |

| | |
|----------|--|
| podněty. | „fakultativní“ výkon státní správy – zejména kontrolní činnosti - navyšování agend obce bez dostatečně kvalitního vzdělávání může ohrozit kvalitu poskytnutých služeb |
|----------|--|

| | Kriterium | |
|-----------|--|-----|
| 3.1. 1 | <p>Vypracování a sdělování politiky managementu lidských zdrojů, založené na strategii a plánování úřadu</p> <p><i>Počet zaměstnanců zařazených do městského úřadu stanoví Rada města, a to jak při rozhodování o maximálním počtu zaměstnanců, tak při schvalování organizační struktury jednotlivých odborů městského úřadu. Při návrzích týkajících se stanovení počtu zaměstnanců vychází tajemník MěÚ z aktuální situace, která se může měnit v závislosti s legislativní úpravou kompetencí obce – např. v roce 2006 změna dopravně správních agend na obcích. Organizační schéma odpovídá činností, které městský úřad povinně zajišťuje na základě zvláštních zákonů nebo na základě rozhodnutí o úkolech uložených zastupitelstvem města nebo Radou města. V roce 2004 byl proveden externí personální audit</i></p> <p><i>Jsou vypracovány popisy konkrétních pracovních pozic.</i></p> <p>Důkaz: výsledky personálního auditu. Organizační řád, organizační struktura, popisy pracovních pozic, usnesení RM, BI 2006.</p> | 3,5 |
| 3.1. 2 | <p>Pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů, při zohledňování potřeb a očekávání zainteresovaných stran</p> <p><i>Minimálně jednou ročně je analyzován stav na jednotlivých odborech městského úřadu a Radě města je předložen návrh organizačních opatření a organizační struktury, případně jednotlivých změn na jednotlivých odborech. Jsou také analyzovány podněty klientů týkající se např. čekací doby, délky vyřízení jejich záležitostí a dochází k analýze na základě předpokládaných legislativních změn.</i></p> <p>Důkaz: usnesení RM, vyhodnocení anketních akcí, podnětů a připomínek, BI 2006</p> | 3,6 |



Hodnocení v roce 2007

Důvody pro změnu

V roce 2007 Městský úřad v Prostějově využil při sebehodnocení novou metodiku CAF 2006. Důvodů pro tuto změnu bylo několik. I když došlo k částečné obměně hodnotícího týmu, předchozí tři léta vedla k určitému stereotypu v hodnotících úvahách. Městský úřad v Prostějově byl vyzván k aktivnímu podílu na tvorbě metodiky a s tím souvisela také snaha o odzkoušení nového způsobu sebehodnocení a bodování v praxi. V neposlední řadě zde byla snaha o ověření poznatků z nových metod hodnocení, získaných v sídle EIPA v Maastrichtu.

Průběh a organizace hodnocení

Pro čtvrté kolo sebehodnocení Městský úřad v Prostějově zvolil hodnotící model, kdy se hodnotí pouze jednotlivá subkritéria jako celek, a tedy se nerozpracovávají odpovědi podle jednotlivých příkladů.

Změny doznala také organizace přípravy slovních podkladů pro hodnocení. Na rozdíl od minulých kol hodnocení nyní všichni členové hodnotícího týmu připravovali slovní podklady pro všechna předpokladová subkritéria. Tento způsob hodnocení se jevil pracnější na konečné zpracování. Bylo totiž zapotřebí, aby určený administrátor odstranil z hodnocení duplicitu, které se v těchto vícečetných podkladech logicky objevily. Poté ve stanovených termínech probíhaly schůzky hodnotícího týmu s diskuzí. Jednotlivé texty byly členěny do třech oblastí - a to do oblastí pro zlepšování, silných stránek a činností pro podporu hodnocení. V průběhu pracovních schůzek šlo také o to, aby se hodnotící tým shodl na obsahu takto rozčleněného textu.

Příklad: ^{x)}

| Kritérium 3 – Zaměstnanci |
|--|
| Hodnocení na základě kritéria 3 Posouzení důkazů o tom, co vedení organizace dělá pro: |

| Subkritéria | Počet bodů |
|--|------------|
| 3.1. Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování | 75 |
| 3.2. Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace | 59 |
| 3.3. Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu a udělováním pravomocí | 71 |
| Celkem/300 | 205 |
| Průměr na 100 | 68 |

| 3.1. Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování | |
|---|---|
| Silné stránky | Oblasti pro zlepšování |
| 1. Fungující mechanismy, které umožní promítnout bez zbytečných prodlev potřebné změny do organizačních norem (<i>důkaz: Organizační řád</i>) 2. Pravidelný přezkum spokojenosti s pracovními podmínkami zaměstnanců (<i>důkaz: výsledky anket</i>) 3. Systémové zjišťování a analyzování potřeb zaměstnanců 4. Péče o bezpečnost a dobré podmínky | 1. Zlepšit konfrontaci současných a budoucích potřeb lidských zdrojů s potřebami a očekáváním zainteresovaných stran 2. Zvýšit pozornost potřebám znevýhodněných zaměstnanců 3. Vyšší pozornost kariérnímu růstu - vytipování schopných mladých zaměstnanců a jejich příprava pro budoucí vedoucí pozice 4. Pravidelné vyhodnocování účelovosti a efektivnosti |

| | |
|---|--|
| <p>zaměstnanců pro práci</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Celá řada nadstandardních programů zlepšujících zdraví a kondici zaměstnanců - program Zdravá firma 6. Péče o zdraví (<i>důkaz: Směrnice o poskytování závodní preventivní péče zaměstnancům účinná od 20.05.2002</i>) 7. Zaměstnanci mohou uplatnit své připomínky na pravidelné poradě zam. s tajemníkem, připomínky jsou vyhodnoceny a přezkoumávány (<i>důkaz: zápisy z porad</i>) 8. Podpora vzdělávání 9. Uzavírání kvalifikačních dohod se zaměstnanci na zvyšování kvalifikace 10. Velký výběr nabízených školení pro zaměstnance 11. Zvyšování počítačové gramotnosti zaměstnanců úřadu 12. Transparentní podpora výuky cizích jazyků (<i>důkaz: Pokyn tajemníka MěÚ</i>) 13. Systémově řešený proces hodnocení zaměstnanců (<i>důkaz: Pracovní řád</i>) 14. Odměňování za zastupování zaměstnanců, kteří jsou v pracovní neschopnosti 15. V souladu se změnami organizační struktury jsou přezkoumávány a měněny pracovní náplně zaměstnanců 16. Zajištění potřeb znevýhodněných zaměstnanců - půjčky ze sociálního fondu (<i>důkaz: Kolektivní smlouva</i>) 17. Písemně upravený postup přijímání nových zaměstnanců (<i>důkaz: Pokyn tajemníka MěÚ</i>) 18. Rozsáhlá nabídka nefinančních bonusů 19. Podpora volnočasových aktivit zaměstnanců 20. Při naléhavých a nepravidelných potřebách zainteresovaných stran jsou přibíráni pracovníci na dohody o provedení práce 21. Zapojení do projektu BI | <p>fírem, které zajišťují činnosti spojené s provozem úřadu (úklidová firma, bezpečnostní agentura)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Při některých výběrových řízeních umístit PC a tím dát možnost prokázat konkrétní praktické znalosti práce na PC 6. Na základě psychotestů přesně zařadit zaměstnance na odpovídající místo (např. práce u přepážky x práce v zázemí) 7. Na určitých pracovištích zlepšit prostor pro jednání s klientem (mlčenlivost - jednání o exekuci, nedoplatcích, apod.) 8. Informovanost zaměstnanců o politice řízení lidských zdrojů 9. Provádění pravidelných hodnocení potřeb a stavu rozvoje lidských zdrojů (např. Jako součást rozborů činnosti odborů) 10. Více využívat benchmarking 11. Ankety spokojenosti zaměstnanců – zapojit zaměstnance v širším měřítku 12. Chybějící podpora osobního vzdělávání zaměstnanců nad zákonem stanovený rámec |
| <p>Počet bodů:</p> | <p>75</p> |
| <p>Činnosti na podporu hodnocení:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Je pravidelně přezkoumávána a přizpůsobována organizační struktura úřadu (Organizační řád a organizační schéma) a v souvislosti s tím pracovní náplně zaměstnanců 2. Na cíle organizace navazuje zajištění lidských zdrojů 3. Problematika lidských zdrojů je součástí projektu Benchmarkingová iniciativa, do které je MěÚ v Prostějově zapojen 4. Jsou vypracovány popisy pracovních pozic 5. Nábor a výběr zaměstnanců probíhá v souladu s právními předpisy 6. Jsou vypracovány vnitřní předpisy upravující odměňování - vnitřní platový předpis 7. Vypracování, realizace a přizpůsobování systému hodnocení a odměňování zaměstnanců 8. Jsou vytvořeny nadstandardně dobré pracovní podmínky zaměstnanců 9. Je uzavřena Kolektivní smlouva – pravidelně aktualizovaná v návaznosti na změnu legislativy, podněty a připomínky odborů a zaměstnanců 10. Sociální fond, možnost bezúročných půjček, příspěvek zaměstnancům na penzijní připojištění, vlastní rekreační zařízení pro zaměstnance, finanční příspěvky na dětskou rekreaci, rekreaci zaměstnanců a rodinných příslušníků 11. Vyhodnocení dotazníkových šetření u zaměstnanců, jejich podnětů a připomínek 12. Oznámení o výběrových řízeních, zápisy o výsledku výběrových řízeních 13. Stanovení systému výběru, přijímání a nástupu nových zaměstnanců (Pokyn tajemníka Městského úřadu v Prostějově č. 2/2006, kterým se stanoví závazný postup při přijetí nového zaměstnance a při rozvázání pracovního poměru zaměstnance) 14. Jsou uzavírány dohody o provedení práce a pracovní činnosti, smlouvy o zajištění některých služeb (bezpečnostní agentura, úklidové práce) 15. Plány vzdělávání zaměstnanců jsou sestavovány v souladu se zákonnými požadavky na danou pracovní pozici a potřebami zaměstnavatele (vstupní vzdělávání formou e-learningu, ZOZ) 16. Jsou organizovány vzdělávací akce vedoucích úředníků 17. Je vytvořen systém hodnocení vzdělávacích akcí 18. Rozhodnutí tajemníka Městského úřadu v Prostějově Znalost cizích jazyků - Podpora a hmotná stimulace ke zvyšování jazykové kvalifikace 19. Jsou uzavírány kvalifikační dohody | |

20. Proveden audit počítačových dovedností všech zaměstnanců úřadu
21. Provedení personálního auditu úřadu v roce 2004
22. Je věnována péče o zdraví a bezpečnost při práci – spolupráce s odbornou firmou
23. Provedení bezpečnostního auditu a realizace opatření k zajištění bezpečnosti zaměstnanců při styku s klienty
24. Rovný přístup, zohledňování osobního života zaměstnanců, péče o kulturní a sportovní aktivity zaměstnanců, nabídky k rekreaci organizované zaměstnavatelem nebo poskytnuté v rekreačním zařízení města
25. Je organizována Volejbalová liga MěÚ v Prostějově
26. Proběhl Sportovní pětiboj zaměstnanců města Prostějova

^{*)} Příklad použit z materiálu Sebehodnotící zpráva CAF 4 Městský úřad v Prostějově z roku 2006

Bodování předpokladových subkritérií bylo zvoleno systémem bodového hodnocení s jemným rozlišením - tedy podle následujícího schématu:

| FÁZE | Stupnice | 0-10 | 11-30 | 31-50 | 51-70 | 71-90 | 91-100 |
|-------|---|--|--|---|--|---|--|
| | Důkazy | Žádné důkazy nebo pouze některé myšlenky | Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí | Pár dobrých důkazů týkajících se důležitých oblastí | Pádné důkazy týkající se většiny oblastí | Velice pádné důkazy týkající se všech oblastí | Nejpřesvědčivější důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi |
| PLAN | Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se průběžně v příslušných útvech organizace. | | | | | | |
| | Počet bodů | | | | | | |
| DO | Provádění je řízeno pomocí definovaných procesů a odpovědností a průběžně se rozšiřuje do příslušných útvarů organizace. | | | | | | |
| | Počet bodů | | | | | | |
| CHECK | Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace průběžně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány. | | | | | | |
| | Počet bodů | | | | | | |
| ACT | Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace průběžně provádějí činnosti zaměřené na nápravu a zlepšení. | | | | | | |
| | Počet bodů | | | | | | |
| | | | | | | | Celkem / 400 |
| | | | | | | | POČET BODŮ / 100 |

Důvodem pro volbu tohoto způsobu přidělování bodů bylo to, že „klasické“ bodové hodnocení předpokládá kumulativní způsob bodování, tedy k tomu, aby bylo možno dosáhnout určité úrovně bodového hodnocení, je nutno naplnit předchozí úrovně cyklu PDCA. Realita však ukazuje na to, že některé oblasti, ač vědomě v plném rozsahu nejsou plánovány, tak dochází k jejich realizaci, kontrole a mnohdy i přezkumu. Zkušenosti ukázaly, že tento způsob umožnil detailnější posouzení uvedených skutečností a dal prostor pro podrobnější diskuzi členů týmu. Z toho pak vyplynula situace, která umožnila najít více nejen argumentů pro podporu tvrzení, ale i námětů pro zlepšování.

V oblasti výsledkových kritérií, pokud měla zůstat zachována forma dokladování dosažených výsledků tzv. „tvrdými“ daty, pak bylo nezbytné, aby zůstala ponechána z ryze praktických důvodů i strategie přípravy podkladů. Nemělo totiž smysl, aby všichni členové zjišťovali hodnoty všech sledovaných ukazatelů.

Pro hodnocení výsledků jsme naopak zvolili „klasické“ bodové hodnocení

| PANEL VÝSLEDKŮ | Počet bodů | Úroveň 2002 |
|---|-------------------|--------------------|
| Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace. | 0 – 10 | 0 |
| Výsledky se měří a ukazují na negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují relevantní cíle. | 11 – 30 | 1 |
| Výsledky vykazují nevýrazné trendy a/nebo některé relevantní cíle jsou splněny. | 31 – 50 | 2 |
| Výsledky svědčí o zlepšujícím se vývoji a/nebo většina relevantních cílů je splněna. | 51 - 70 | 3 |
| Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo všechny relevantní cíle jsou splněny. | 71 – 90 | 4 |
| Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny relevantní cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků s odpovídajícími organizacemi je pozitivní. | 91 – 100 | 5 |

Důvodem takového přístupu byla zejména skutečnost, že bylo možno v hodnocení výsledků spíše vysledovat trendy, než míru splnění stanovených cílů. Dále hodnotící tým vycházel ze skutečnosti, že pro řadu ukazatelů není vytvořen rámec pro stanovení cílů.

Tak, jako v minulých kolech, i v tomto - na proces sebehodnocení navazovala tvorba akčního plánu zlepšování.

Celkové hodnocení:

Hodnotící tým CAF Městského úřadu v Prostějově prověřil v praxi využití metodiky CAF 2006 a konstatuje to, že model CAF není statický, ale že se přizpůsobuje potřebám a specifikům jednotlivých úřadů.

ZKUŠENOSTI ÚŘADU SOUTĚŽÍCIHO O NÁRODNÍ CENU ČR ZA JAKOST S MODELEM CAF 2006

Mgr. Stanislav Loskot
Městský úřad Jablunkov

Městský úřad Jablunkov je úřadem nejvýhodněji položeného města České republiky, které se rozkládá v oblasti tzv. Trojmezí, společné hranice tří států – České republiky, Polska a Slovenska. Město zaměstnává celkem 110 pracovníků, z toho je 86 úředníků.

Do řízení kvality se úřad zapojil v roce 2004, v pilotním projektu „Zvyšování kvality poskytovaných služeb ve veřejné správě“ – model CAF. V následujícím roce jsme se zapojili do „Benchmarkingové iniciativy 2005“. Implementace obou nejrozšířenějších modelů kvality ve veřejné správě přineslo, podle výsledků dotazníkových šetření, jednoznačně zvýšení spokojenosti uživatelů našich služeb, tj. občanů/klientů i zákazníků z celé spádové oblasti. Úřad byl ohodnocen cenou MV „Za inovaci“, dále oceněním „Organizace zvyšující kvalitu poskytovaných služeb“, a v letech 2006 a 2007 oceněním nejvyšším – „Organizace dobré veřejné služby“.

V roce 2006 se poprvé v historii „Národní ceny ČR za jakost“ otevřely brány i veřejnému sektoru. Po zpracování sebehodnocení a následném auditu České společnosti pro jakost jsme se stali jedním ze tří úřadů územně samosprávných celků, které získaly ocenění. Stejná situace nastala i v letošním roce, navíc MěÚ Jablunkov je doposud jediným úřadem územně samosprávného celku, který ocenění získal po druhé za sebou, navíc při použití nového modelu „CAF 2006“.

Na jablunkovském úřadě se o celý proces průběžného sebehodnocení a přípravy plánu zlepšování pro následující rok stará sedmičlenný tým složený z tajemníka, vedoucích odborů a pracovníka informačního centra. Společnými silami s ostatními pracovníky úřadu se nám postupně daří zavádět změny, ke kterým nás model CAF vede, a které směřují k neustálé snaze zlepšovat kvalitu služeb.

V průběhu čtyřletého užívání modelu CAF jsme zavedli celou řadu změn a inovací v organizaci a alespoň ty nejvýznamnější se pokusím představit pro názornost i v dělení na jednotlivá kritéria. Jak nám model CAF pomohl ?

V oblasti vedení :

- Formulovali jsme vizi organizace ve spolupráci se všemi zaměstnanci. Po jejím naplnění jsme opět po dvou letech společně vypracovali novou v tomto znění : „MěÚ Jablunkov - Záruka dobré správy“.
- Zavedli jsme obecnou etickou normu chování a jednání, především vůči veřejnosti – „Etický kodex“.
- Zahájili jsme společná projednávání věcí týkající se všech pracovníků.
- Pro všechny úrovně organizace jsme vypracovali a schválili soubor měřitelných ukazatelů (tam, kde to mělo smysl).
- Určili jsme klíčové procesy a zodpovědné osoby za jejich sledování a plnění (až po třech letech).
- Zpracováváme akční plány zlepšování s ohledem na potřeby a očekávání občanů a pracovníků.
- Zavedli jsme model Benchmarking (následující rok po zavedení modelu CAF na podporu rozhodování a získávání příkladů dobré praxe).

V oblasti strategií a plánování :

- Začali jsme pravidelně shromažďovat a analyzovat informace v oblasti právní, sociální a životního prostředí.

- Zahájili jsme zpracování SWOT analýzy (s důrazem na slabé stránky a příležitosti ke zlepšování) organizace pro přípravu akčních plánů zlepšování (APZ) na každý kalendářní rok.
- Stanovili jsme pevná pravidla přípravy a průběhu rozpočtového procesu a zavedli systém GINIS.
- Došlo k vypracování vnitřního informačního systému všemi pracovníky jak po stránce obsahové, tak grafické.
- Tým pro kvalitu byl proškolen v metodě Balanced Scorecard jako moderního nástroje pro posuzování výkonnosti procesů a strategického plánování.
- Zavádí se plánování a uplatňování inovací.

V oblasti zaměstnanců:

- Uvědomili jsme si, že úspěch organizace vždy záleží na způsobu vzájemné spolupráce zaměstnanců (začali jsme výrazně prosazovat práci v týmech).
- Dialog, přidělování pravomocí zaměstnancům (zmocňování) se staly, mimo jiné, základem pro zajištění osobní angažovanosti a spolupráce zaměstnanců na cestě organizace k „excelenci“.
- Zpracovali jsme „Koncepci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců města Jablunkov“, zavedli dlouhodobé vzdělávání managementu - „Profesionálním manažerem na úřadě“.
- Stanovili jsme požadavky na potřebu lidských zdrojů (vypracování směrnice „O výběrových řízeních“).
- Organizujeme setkání se zaměstnanci k projednání všech závažných „starostí i radostí“.

V oblasti procesů:

- Identifikovali jsme většinu procesů podle charakteru na: hlavní (rozhodující pro poskytování služeb/produktů), řídící (organizaci řídí) a podpůrné (dodávají nezbytné zdroje).
- Popsali jsme a zdokumentovali klíčové procesy.
- Identifikovali jsme většinu vlastníků procesů a přidělujeme odpovědnosti těmto vlastníků.
- U klíčových procesů jsme zpracovali procesní mapy a vývojové diagramy.
- Vybraní pracovníci byli vyškoleni v oblasti zavádění změn v organizaci.

V oblasti výsledků šetření spokojenosti občanů/klientů:

- Začali jsme pravidelně měřit spokojenost občanů/zákazníků za účelem sledovat, jak plníme jejich potřeby a očekávání, sledovat trendy vývoje.
- Model CAF nás navedl na oblasti, které jsou prioritní pro sledování a měření, naučil nás zabývat se stížnostmi (sledování počtu, rychlost vyřízení..).
- Klademe velký důraz na efektivní a přátelskou komunikaci a jednání se zákazníky (identifikace pracovníků, zkulturnění prostředí, vzory formulářů, nejčastěji kladené dotazy).
- Poskytujeme měsíčník informací a zpravodajství do každé domácnosti zdarma.

Na závěr :

- Naučili jsme se zabývat kvalitou jako každodenní činností a neustále přemýšlet o inovaci.
- Zvýšila se ochota pomoci, profesionalita a vlídnost (podle údajů z průzkumu spokojenosti).
- Do kolektivu se přinesl i pocit sounáležitosti, pocit, že to vše není o tom, jak pracuji já, ale že „kopeme“ za náš úřad všichni.

- Získali jsme profesní ocenění za kvalitu (MV a NCJ).
- Získali jsme příležitost zapojit se i do jiných projektů na podporu kvality („Kvalita řízení na městských úřadech v Moravskoslezském kraji“ – garantem firma Edukol).

Tento model splnil naše očekávání. Je opravdu nástrojem pro zlepšování výsledků práce obce či města. CAF je cestou k efektivnímu, kvalitnímu a výkonnému úřadu. Nestojí žádné peníze, „jenom“ práci lidí, kterým není lhostejné, jak organizace funguje, jak ji vnímají občané a klienti. Prostřednictvím tohoto článku chci poděkovat za skvělou spolupráci pracovníkovi MV Ing. Pavlu Kajmlovi, výkonné ředitelce ČSJ Ing. Štěpánce Steinbachové, Ing. Mileně Najmanové, tajemnici Národní ceny ČR za jakost, Petru Sagitariovi, starostovi města Jablunkov, a všem svým kolegům a přátelům z úřadu.

ČTYŘLETÉ ZKUŠENOSTI S PROJEKTEM KVALITY CAF V POROVNÁNÍ PŘI ZAVÁDĚNÍ NA VELKÉM A MALÉM MĚSTĚ ČR

Ing. Vítězslav Vlček, MSc.
Městský úřad Chabařovice

PODTITULY:

- hlavní poznatky a příklady dobré praxe z aplikace projektu kvality CAF na magistrátním městě po dobu tří let (Město Děčín)
- zkušenosti se zaváděním prvků kvality na malém městě do 5000 obyvatel (Město Chabařovice)
- porovnání obou výše uvedených příkladů (rozdíly, výhody, problémy)
- srovnání zkušeností při aplikaci podle modelu CAF 2002 a CAF 2006
- zkušenosti získané jako hodnotitel kvality při hodnocení ostatních městských úřadů

Úkolů mého dnešního vystoupení na 4. Národní konferenci kvality je, jak je patrné z podtitulů, hned několik. Můj referát se nebude odvíjet v duchu přednášek řečníků z předchozích let, kteří zde popisovali metody zavádění kvality na své úřady, ať již CAF, Benchmarking či ISO nebo EFQM apod. O tom již bylo řečeno a popsáno mnoho a já je nebudu opakovat, neboť všichni v sále víme, oč jde.

Pro Ty z vás, kteří mě ještě neznají, dovoluji, abych na začátku sdělil, jak jsem se k jakosti dostal. Pracoval jsem jako vedoucí kanceláře vedení úřadu na Městském úřadě Děčín, později Magistrátu města Děčín a zároveň zástupce tajemníka. Na jaře roku 2004 jsme vstoupili společně s dalšími 25 úřady do projektu CAF. Zároveň jsem byl členem Jury MV a hodnotitelem jiných městských úřadů. V současné době jsem tajemníkem Městského úřadu Chabařovice a zároveň hodnotitelem Národní ceny ČR za jakost v oblasti CAF.

Velice jsem přivítal možnost aktivně se účastnit aplikace metod, o kterých jsme předtím neměli ani ponětí. O to více si cením myšlenky a následné realizace projektů jakosti. Od samého počátku, kdy jsem se před čtyřmi lety začal zabývat projektem jakosti CAF, jsem tvrdil to, co říkám i nyní: největším přínosem pro veřejno-správní organizace, které se odvážily jít do neznámých tajů kvality je: **1) získávání zkušeností z jiných měst a organizací, 2) zpětná vazba získaná pomocí dotazníkových akcí, 3) týmová práce.**

„Lidi se v zásadě bojí jednoduchosti, proto mají potřebu pořád ji něčím obalovat. Pro někoho jednoduchá věc nevypadá dost vznešeně, honosně, čišší z ní málo zaujetí a úsilí, jako by to někdo „odfláknul“. Přitom k jednoduchosti se dopracováváme složitě. Musíme ji chtít objevit a zbavit zbytečností.“²

Často nám k pokoušení osudu chybí notná dávka odvahy, chuť vystoupit ze zaběhnutého a pohodlného stereotypu, připravenost převzít zodpovědnost za svá rozhodnutí a umění unést neúspěchy, ale také výhry. Být nároční sami k sobě a při tom všem zůstat lidmi s morálními hodnotami.

Nutným předpokladem je ale neustálá chuť na sobě pracovat, rozvíjet se, vnímat dění kolem sebe a čerpat z toho zkušenosti, chuť diskutovat a hlavně – nebát se změn.³

Město Děčín

Ve velkém Děčíně, který má 52 tisíc obyvatel, jsem měl vytvořen, jakožto manažer jakosti projektu CAF, tým o 12 členech. Město Děčín a magistrát města se zabývá zvyšováním

² Eislerová Eva – proslulá designérka

³ Umbrová Daniela – manažerka lidských zdrojů T-Mobile

jakosti k obrazu občana a z důvodu jeho lepší orientace na úřadě, zkrácení čekací doby na úřadě, vyřízení svých záležitostí pokud možno v jedné kanceláři apod. Tři roky po sobě jdoucí jsme prováděli hodnocení podle původní metodiky CAF 2002 a musím říci, že jsme si na něj zvykli a stupnice od 0 do 5 po půl bodech nám vyhovovala. Čekala nás spousta práce a my ani na začátku netušili, jaká bude.

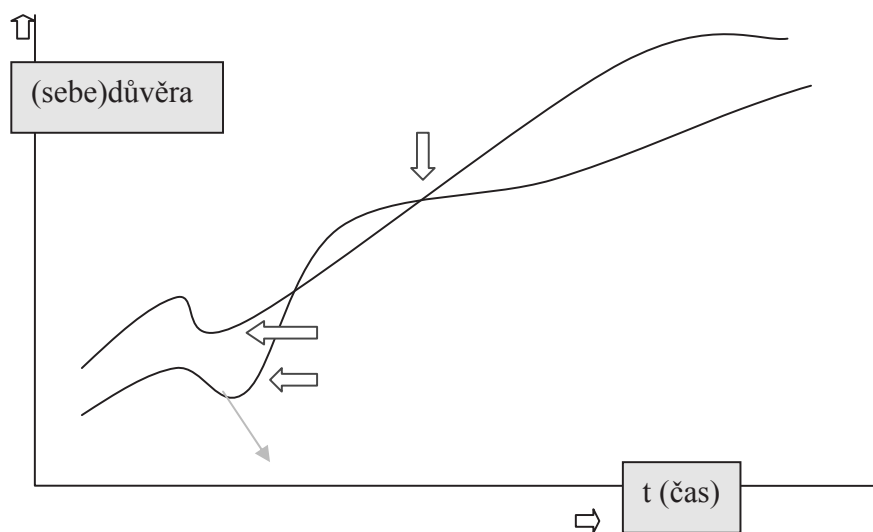
Dnes již víme, že před spuštěním změny je nutná práce v týmech. Standardně by měl proces před spuštěním změny vypadat následovně:

1. VHODNOST – pro instituci a podmínky, ve kterých se nachází
2. SCHVÁLITELNOST – Jedná se o lepší službu občanům?
Je vedením a radou města akceptována úroveň rizikovosti projektu?
3. REÁLNOST PROSAZENÍ ZMĚNY:
Opravdu na to máme? Máme k provedení změny všechny potřebné zdroje?

Na všechny uvedené otázky musí být jednoznačná odpověď ANO. Pokud tomu tak není, je lepší žádnou změnu neprovádět. A to si, v případě, kdy se neprovádí hloubková analýza a průběžná kontrola plnění, uvědomíme ex post.

Také je užitečné vědět, jak se s procesem změny vypořádá lidský faktor, jednak tým, který změnu provádí (příp. iniciuje) a také především ostatní zaměstnanci. V tomto směru již máme několikaleté zkušenosti se zaváděním projektu CAF. Implementace změny není jednoduchá. Následující graf popisuje naše dosavadní zkušenosti s chováním zaměstnanců při provádění plánované změny.

Od samého začátku jsme kladli důraz na to, abychom přesvědčili co největší počet našich spolupracovníků o nutnosti postupného zavádění jakosti na úřad. Že to nebude jednoduché, o tom nás přesvědčili už první dotazníky. Po celé téměř tři roky jsme procházeli, nazval bych to, „sinusoidou důvěry v projekt“. Někdy členové týmu upadali do beznaděje a pocitu, že ani tisíc CAFů nic nezmuže na rozhybání takového kolosu směrem dopředu, pak se psychicky zvedali a to se několikrát opakovalo především při prosazování konkrétních novinek do chodu úřadu.



Graf č.1: nadšení pro změnu (zaujetí pro věc) – má vlastní zkušenost

- tým, pracující na změně
- ostatní zaměstnanci
- nezdar zaměstnanci
- kritická místa

Město Chabařovice

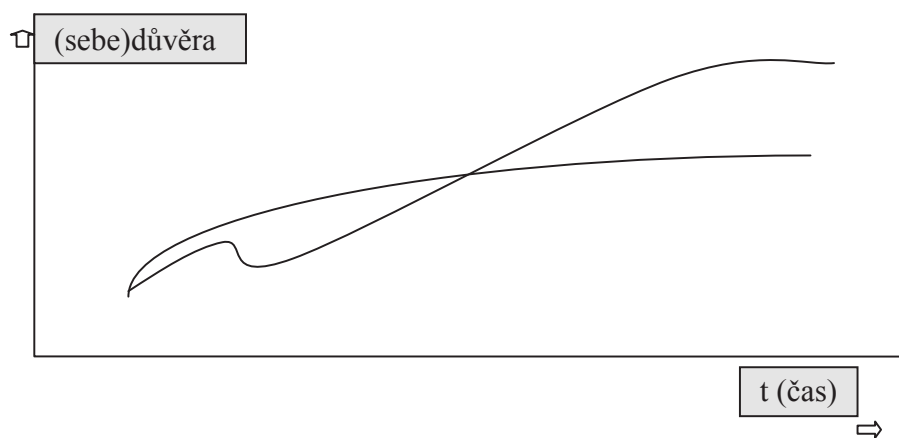
V malých Chabařovicích, které mají cca 2,5tisíce obyvatel, mám vytvořen tým o 5 členech. Do poloviny roku 2007, kdy jsem začal zavádět na úřad prvky jakosti, se zvyšováním kvality moderními trendy a měřitelnými výsledky nikdo nezabýval.

Zaměstnanci úřadu se pro samotný projekt příliš nenadchli. Považovali jej za zbytečnost, která je odvádí od smysluplnější práce, a to až do doby konkrétních výsledků. O to více je musí manažer týmu přesvědčit o správnosti zapojení se do projektů zvyšování kvality a co nejdříve předložit výsledky práce týmu – pro ně samotné, pro úřad, pro občana. U nás to např. bylo:

elektronický systém evidence smluv, zavedení „košilek“ k materiálům do Rady města a zastupitelstva města, nový informační systém na úřadě a informační tabule na příjezdových komunikacích do města, používání mobilního radaru měření rychlosti ve městě a především zbrusu nové webové stránky města.

„Úspěchy nás totiž utvrdí, že jdeme správným směrem. Prohra nás učí pokoře, sounáležitosti a hledání jiné cesty.“⁴

Následující graf porovnává mé zkušenosti s implementací projektu CAF na velkém a malém městském úřadě. Pracovníci v Chabařovicích sice neprojevili takové počáteční ani celkové nadšení z nových metod jako pracovníci v Děčíně, avšak zase byla jejich „přízeň“ k projektu konstantnější a vyváženější od počátku až do konce sebehodnocení.



Graf č.2: Subjektivní porovnání týmů malých a velkých měst

----- tým, pracující na změně ve velkém městě

----- tým, pracující na změně na malém městě

A jaké byly důvody, proč jsme se rozhodli jít cestou zkvalitňování úřadu?

Důvodů pro vznik řešení a zapojení se do projektu kvality bylo několik, bylo to jednak proto, že úřad již byl zkosnatělý, interní předpisy zastaralé, týmová práce nefungovala atd. Dalším důvodem bylo dokázat si, že zvýšeným úsilím máme na to, abychom úřad rozhýbali, zavedli moderní metody a trendy a zařadili se po bok několika mála desítek (vesměs mnohem větších) úřadů, které s kvalitou již pracují.

Problémy, se kterými jsme se během prvního sebehodnocení setkali?

1. při jednáních týmu v prostorách úřadu docházelo k neustálému narušování práce odvoláváním členů týmu, telefonickými hovory, příchozími občany apod. a nebyla tak zajištěna možnost soustředěné a nerušené práce.

2. úplně se nepodařilo přesvědčit všechny pracovníky úřadu o smysluplnosti projektu, neboť jakoukoliv změnu někteří cítí jako své ohrožení a obavu dělat něco jinak a chápou zavádění

⁴ Kollárová Dana – ředitelka lidských zdrojů společnosti Sazka

novinek jako zásah do jejich „léta zaběhnutých kolejí“ a odtrhávání je z „mnohem důležitějších a smysluplnějších činností“.

3. poslední negativní stránkou bylo, že ne vždy se tým sešel v plném složení, což není v tak malém počtu pěti lidí úplně ideální, neboť jak známo „více hlav = více názorů“.

„Přístup to nejde“⁵ je bohužel ve střední Evropě hluboce zakořeněn. Je přece o tolik snazší uzemnit nezkušeného občana argumentem špatně vyplněné kolonky. Nebo mu pomocí několika odborných termínů vysvětlit, proč „to prostě není možné“, než se snažit přijít na způsob, jak jeho požadavek zrealizovat.

Je naprosto nezbytné, odstranit bariéry v myslích našich manažerů, naučit se občanům porozumět, pochopit důvody jejich požadavků a následně jim pozitivním a srozumitelným způsobem předložit možné varianty řešení.

Já tomu říkám „zvykové právo“. Pracovníci si kdysi byli nuceni přečíst určitý vnitřní předpis či směrnici, který potřebují ke svému výkonu činnosti. Z tohoto dokumentu si vzali to, co se jim „hodí a líbí“ a s tím pracují. Chcete-li po nich po letech nějakou změnu, nehodlají ji akceptovat a ještě dříve, než s tím začnou pracovat, mají na vše odpověď „to nepůjde“, v lepším případě podle toho pracují, ale nesjíjí se se změnou.

A k jakým dalším závěrům jsem nakonec dospěl?

Rozdíl mezi „malým“ a „velkým“ úřadem jsou také následující:

- při jednání ZM jsou vedoucí odborů „v dění“ a obhajují si své návrhy a seznamují zastupitele se svými materiály
- při schůzích RM jsou vedoucí odborů rovněž přítomni při projednávání svých bodů jednání a obhajují své materiály
- vše je „rodinné“
- problém se ihned řeší

To vše jsou výhody, které jsem našel nejen u Chabařovic, ale i při mém hodnocení jiných, počtem obyvatel, menších měst a městských úřadů. A ještě jednu výhodu spatřuji v práci městského úřadu na malém městě – a to je přímý, pružný přístup k občanovi, protože malý úřad je mu prostě blíž. Úředníky musí zajímat, co jejich několik stovek či tisíců lidí ke zlepšení života potřebuje a občan to mnohem pečlivěji sleduje. Chcete příklad? Dotazníky! V Děčíně se dotazníkové akce spokojenosti občanů s prací úředníků městského úřadu zúčastnilo v prvním roce 0,16 % občanů (85 občanů), kdežto v Chabařovicích je to číslo 4,3 % (100 občanů), což znamená, že dokonce i absolutní počet odevzdaných vyplněných dotazníků byl na malém městě vyšší.

A jaký je výsledek, co nám CAF přinesl?

SWOT analýza

V následující analýze se pokusím zobecnit nejdůležitější body z důležitých.

| STRENGTHS (silné stránky) | WEAKNESSES (slabé stránky) |
|--|--|
| - nezabýváme se vymyšlením vymyšleného | - nepřipravenost úřadu na zavádění kvality |
| - úspora nákladů | - zaměstnanci nepovažují systém za „svůj“ |
| - informační servis | - nejednotnost v pochopení pojmů a názvů |
| - zlepšení práce úřadu | - malá podpora managementu města |
| | |

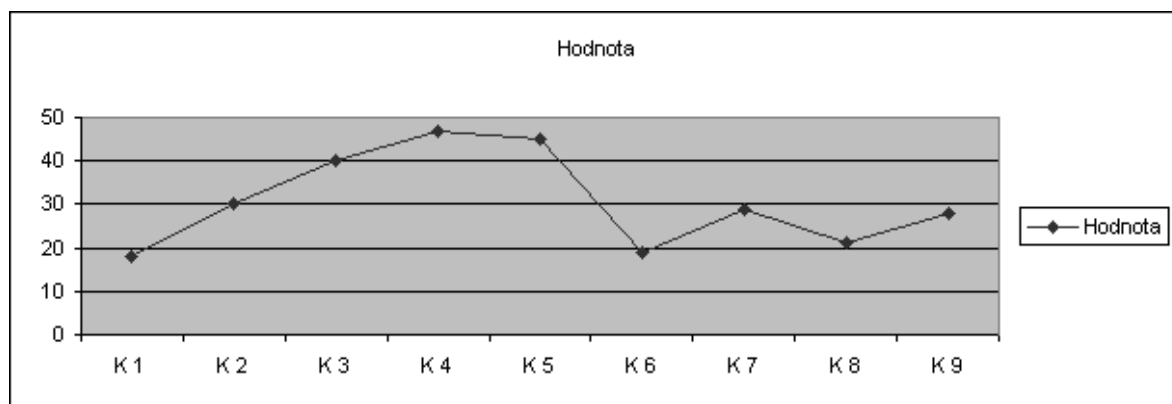
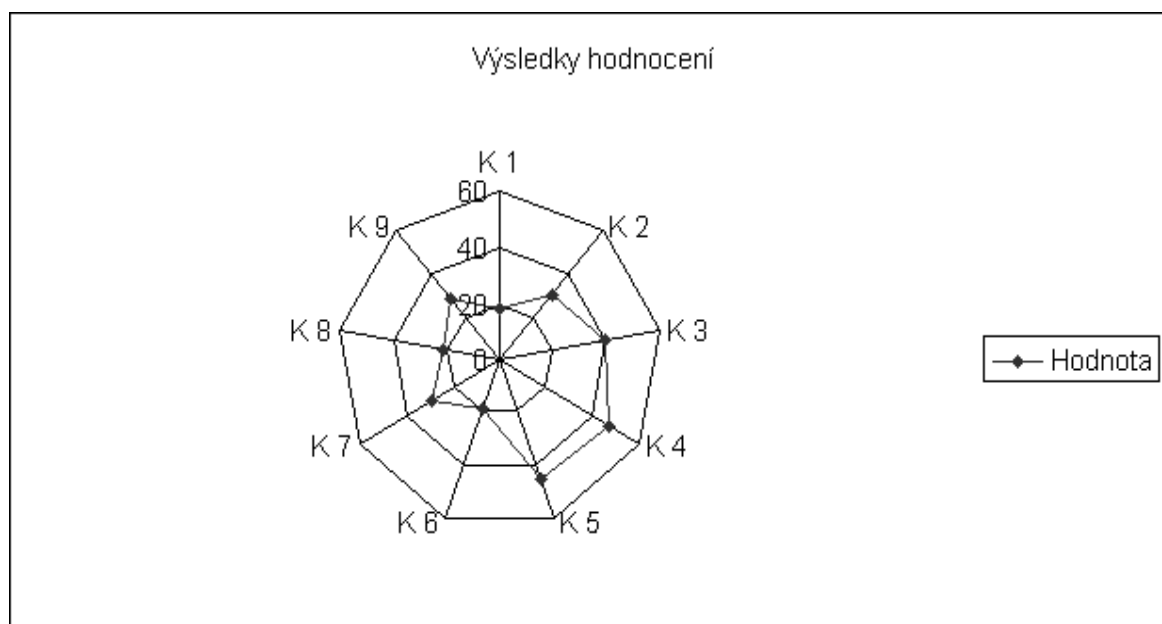
⁵ Moláček Mojmír - manažer

| OPPORTUNITIES (příležitosti) | THREATS (ohrožení) |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| - snadná aplikovatelnost na úřad | - zklamání z dílčích neúspěchů |
| - projekt je finančně nenáročný | - volnostylové hodnocení |
| - prestiž oceněného města | - zaseknutí se na maličkostech |
| - odrazový můstek na cestě ke kvalitě | - nedůvěra ve zdárnost projektu |
| | |

CAF 2002 a 2006

O hodnocení podle metodiky CAF 2002, který jsme prováděli po tři roky v Děčíně, jsem se již zmiňoval a tak přejdu k novému systému. V Chabařovicích jsme se sebehodnotili podle „klasické“ metody CAF 2006. Při porovnání obou metod musím konstatovat, že hodnocení v cyklu PDCA mi připadalo časově náročnější. Možná se zde ale také odrazila skutečnost, že podle metodiky CAF 2002 jsem celkem hodnotil tři roky po sobě jeden a tentýž úřad a měl jsem jej i zažitý z mého působení jako hodnotitel jiných úřadů, kdežto CAF 2006 jsem začal používat ihned po novém proškolení hodnotitelů Národní ceny. Navíc jsem jej používal prvním rokem. Až další hodnocení ukáže, zda se ve svém úsudku nemýlím.

V sebehodnocení úřadu jsme na sebe byli přísní a tak jako vždy se nám projevil nepoměr mezi výsledky dosaženými v prvních pěti kritériích (rovina předpokladů) a dalších čtyřech kritériích (rovina výsledků).



Veřejná správa je zvláštním typem organizace, kde neplatí některé známé pravdy ze sféry podnikatelského sektoru. I na jakost se zde musí pohlížet jinými kritérii.

Budu šťasten, pokud si občan jiného města po návštěvě našeho úřadu řekne: „ano, to jsou opravdu změny k lepšímu. Závídím občanům toho města, tam bych na úřad chodil rád.“

Zkvalitnění práce úředníka si představuji natolik, aby si občan města Chabařovice mohl říci: „ano, tady dělají něco co má smysl pro mne, pro svého občana!“

Rád bych, aby na konci celého procesu kvality bylo patrné, že úředníci zde nejsou pro to, aby z občana vytahovali peníze z jeho daní a že nechtějí být terčem posměchu z byrokratického nicnedělání, ale že chtějí být hybnou silou na cestě ke spokojenosti občanů a k pochopení jejich potřeb.

Na úplný závěr bych si dovolil ocitovat dvě myšlenky, které vyjadřují i můj postoj ke zvyšování kvality:

„svoje služby zákazníkům nemůžete zlepšit, pokud nebudete svým zákazníkům skutečně naslouchat. Z pohledu vašeho zákazníka potřebujete vědět, jak se vám daří a jak se můžete zlepšit.“⁶

Když získáte nějaký certifikát, vůbec to neznamená, že něco skončilo. Naopak vše začíná. Člověk něco udělá, postoupí o krok dál a objeví se mu úplně nový obzor, nové perspektivy.

„Především ve službách platí jedna stará pravda: naše služba nebude nikdy lepší, než je kvalita našich lidí“.⁷

⁶ Al Gore – bývalý viceprezident USA

⁷ Chvátal Petr, generální ředitel TNT Express Worldwide, Hospodářské noviny, 19. prosinec 2005, str.8

5. Sekce „Možnosti využití dat z benchmarkingu“

- Jak efektivně pracovat s výsledky benchmarkingového srovnávání
Benchmarkingové iniciativy 2005

JAK EFEKTIVNĚ PRACOVAT S VÝSLEDKY BENCHMARKINGOVÉHO SROVNÁVÁNÍ BENCHMARKINGOVÉ INICIATIVY 2005

Mgr. Rostislav Honus
Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s.

Benchmarkingová iniciativa 2005 sdružuje celkem 87 obcí. Její organizační a technické zázemí zajišťuje Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s. K dnešnímu dni probíhá porovnávání a vyhodnocování výsledků v 53 oblastech výkonu samostatné a přenesené působnosti. Sleduje se více než 700 vstupních údajů a vyhodnocuje se téměř 400 poměrových ukazatelů. To vše představuje užitečný, ale také velký objem informací, s nimiž je potřeba efektivně pracovat tak, abychom zjistili vše podstatné, „neutopili“ se v detailech a uchovali si potřebný nadhled. Současně je v databázi ukryta řada netušených souvislostí, které můžeme systematickým přístupem nacházet a využívat jejich informační hodnotu.

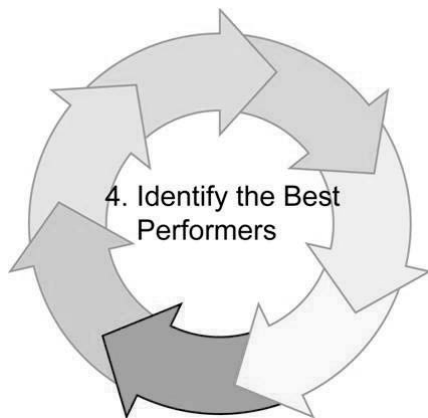
Abychom dokázali naplnit jedno ze základních pravidel a současně přínosů benchmarkingu:

„ZÍSKANÉ INFORMACE A PRAKTICKÉ ZKUŠENOSTI JE NUTNÉ VYUŽÍT KE ZMĚNÁM.

V OPAČNÉM PŘÍPADĚ BY BYL BENCHMARKING POUZE NÁROČNÝM SBĚREM DAT.“

je nutné věnovat pozornost čtvrtému kroku benchmarkingového cyklu – analýze dat. Vzhledem k množství dat a ukazatelů, s nimiž pracujeme, to vyžaduje systematický postup, znalost široké problematiky veřejné správy a stálé zlepšování našich dovedností včetně metod, které využíváme.

Krok č. 4 - Analyzovat data, identifikovat nejlepší výkony a mezery ve výkonech



- Na základě analýzy dat identifikujeme nejlepší výkony.
- Současně hledáme mezery ve vlastním výkonu.
- Ověřujeme, zda nejlepší či slabé výkony jsou založeny na objektivních příčinách.
- Vyloučíme chyby ve vstupních datech.
- Vyloučíme specifický vliv místních podmínek.

1. Efektivní práce s výsledky benchmarkingového porovnávání ve třech krocích

V současné době zajišťujeme členům Benchmarkingové iniciativy 2005 několik služeb, které umožňují:

- zlepšování využití výsledků porovnávání v praxi,
- efektivnější vyhodnocení silných a slabých stránek jednotlivých úřadů v přenesené i samostatné působnosti.

Popíšeme si několik možností (kroků), které vedou k efektivnímu využití výsledků, které benchmarking přináší.

Krok první – proškolený klíčový pracovník na městském úřadě – benchmarking pro pokročilé

Účast na semináři benchmarkingu pro pokročilé přináší tajemníkům možnost využít vlastních kapacit při zpracování nejrůznějších analýz podle aktuálních potřeb. Klíčový zaměstnanec úřadu pro benchmarking je v ideálním případě tvůrčí osobnost s analytickým myšlením a schopností „vidět a znát úřad jako celek“. Předpokládá se, že úřad má organizačně zvládnutý bezchybný sběr dat a nastavený kontrolní systém. Seminář Benchmarking pro pokročilé probíhá v počítačové učebně a účastníci si prostřednictvím praktických úkolů osvojují dovednosti potřebné k práci s databázovou aplikací.

Krok druhý – využití výsledků analýz zpracovaných napříč Benchmarkingovou iniciativou 2005

V roce 2007 jsme pro zapojená města zpracovali několik podrobných analýz, které zahrnují podrobný návod k tomu jak jednoduše doplnit „vlastní“ hodnoty poměrových ukazatelů a vyhodnotit své výsledky vzhledem ke srovnatelné kategorii měst:

- Analýza profilu města
- Analýza finančních agend
- Analýza provozních agend – autoprovoz a telefonování
- Analýza agend dávky sociální péče a sociálně právní ochrana dětí v souvislosti s uvažovaným převodem těchto agend na státní organizaci

S těmito dokumenty může pracovat klíčový zaměstnanec. Výsledků je potřeba využít. Nejzajímavější výsledky jsou okomentovány a v závěru analýzy přinášíme otázky, které vás navedou k hledání souvislostí.

Jako příklad poslouží Analýza profilu města

Analýza profilu města využívá celé řady ukazatelů napříč agendami. Naší snahou je pracovat se všemi ukazateli, které nějakým způsobem popisují území města, obyvatelstvo, ekonomiku, sociální situaci apod. Vše je vyhodnoceno za období let 2003 (resp. 2004) až 2006.

Jak zpracovat výsledky podle hodnot mediánů podle velikostních skupin obcí?

„Velikost“ je v tomto příkladě vyjádřena počtem obyvatel OBCE nikoli správního obvodu. RŮZNÝ JE POČET OBCÍ V JEDNOTLIVÝCH VELIKOSTNÍCH KATEGORIÍCH. Proto jsou některé velikostní kategorie vybrány tak, aby se překrývaly.

| Velikostní kategorie | Počet obyvatel celkem | Počet obcí | Medián - počet obyvatel |
|----------------------|-----------------------|------------|-------------------------|
| do 5 000 | 25 102,00 | 7,00 | 3 586,00 |
| 5 001 - 10 000 | 132 778,00 | 18,00 | 7 376,56 |
| 10 001 - 15 000 | 137 162,00 | 11,00 | 12 469,27 |
| 15 001 - 20 000 | 140 522,00 | 8,00 | 17 565,25 |
| 20 001 - 30 000 | 232 935,00 | 9,00 | 25 881,67 |
| 30 001 - 50 000 | 270 450,00 | 7,00 | 38 635,71 |
| 50 001 - 65 000 | 213 629,00 | 4,00 | 53 407,25 |
| 60 001 a více | 243 173,00 | 3,00 | 81 057,67 |
| 50 001 a více | 456 802,00 | 7,00 | 65 257,43 |
| Celá databáze | 1 395 751,00 | 67,00 | 20 832,10 |

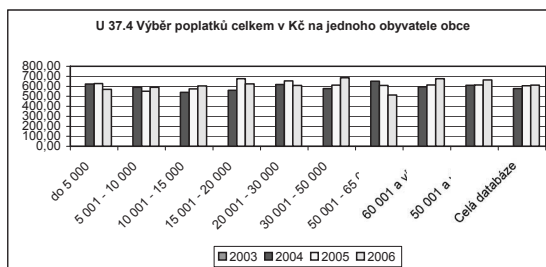
Do výsledných tabulek pak doplníme hodnoty za naše město a porovnááme je:

- a) s velikostní kategorií, která odpovídá parametrům našeho města,
- b) s jinými velikostními kategoriemi, přičemž můžeme hledat další souvislosti a otázky, které souvisejí s analýzou.

Například:

U 37.4 Výběr poplatků celkem v Kč na jednoho obyvatele obce

| Velikostní skupina obcí | Hodnoty mediánu / rok | | | |
|-------------------------|-----------------------|--------|--------|------|
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| do 5 000 | 623,57 | 626,97 | 570,49 | |
| 5 001 - 10 000 | 589,28 | 551,78 | 588,92 | |
| 10 001 - 15 000 | 541,13 | 574,07 | 604,79 | |
| 15 001 - 20 000 | 561,26 | 676,52 | 625,64 | |
| 20 001 - 30 000 | 617,76 | 654,34 | 609,09 | |
| 30 001 - 50 000 | 577,92 | 611,93 | 685,31 | |
| 50 001 - 65 000 | 651,95 | 608,64 | 512,84 | |
| 60 001 a více | 594,44 | 614,60 | 676,59 | |
| 50 001 a více | 610,81 | 614,60 | 663,99 | |
| Celá databáze | 578,00 | 606,79 | 612,79 | |



Otázky, na které můžete hledat odpověď, náměty k zamyšlení

- Snižuje se ve Vašem městě od roku 2003 počet obyvatel? Jak výrazně?
- Klesá nezaměstnanost? Rychleji nebo pomaleji než ve srovnatelné kategorii měst?
- Povšimli jste si, že podíl dotací na jednoho obyvatele klesá s velikostí měst, a naopak podíl vlastních příjmů s velikostí obce stoupá?
- Jaký je Váš ukazatel dluhové služby a dlouhodobé závazky v porovnání s ostatními? Jak se vyvíjí v čase? Mají města s nižším počtem obyvatel vyšší ukazatel dluhové služby, než města ve vyšších „velikostních“ kategoriích?
- Jaká je výše výběru místních poplatků na jednoho obyvatele v porovnání s mediány v ostatních velikostních kategoriích?
- Srovnali jste si Vaše výdaje v přepočtu na jednoho obyvatele do oblasti kultury, sportu a sociální péče s mediány ve Vaší „velikostní“ kategorii obcí? Lze vysledovat nějaké rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi obcí?
- Ubývá dětí ve školách v přepočtu na 1000 obyvatel obce? Jsou v tomto ukazateli „lepší“ velká města, nebo je to spíše naopak?

Krok třetí – zpracování SWOT analýzy benchmarkingového porovnání

Od roku 2007 nabízíme zapojeným městům zpracování SWOT analýzy výsledků benchmarkingového porovnávání na klíč (samostatně hrazená služba). Jedná se o analýzu všech dostupných výsledků s tím, že skupina srovnatelných obcí je vybírána na základě specifik města a mění se podle jednotlivých okruhů agend.

SWOT analýza se zaměřuje na vyhodnocení ukazatelů v následujících okruzích:

1. Analýza profilu města
2. Analýza profilu úřadu
3. Analýza výkonu přenesené působnosti

Po každé kapitole, následuje podrobnější shrnutí nejdůležitějších závěrů, každá část je ukončena shrnutím silných a slabých stránek, ohrožení a příležitosti. SWOT analýza shrnuje výsledky vyplývající z benchmarkingového porovnávání, tedy údajů, které jsou k dispozici v databázi BI 2005. V každé kapitole jsou k dispozici podrobné údaje a vyhodnocení jednotlivých ukazatelů (grafy, hodnoty mediánů srovnatelných obcí, odchylka od mediánu, komentář k trendům).

Príklad SWOT analýzy profilu úradu

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|---|
| Příznivá struktura vedoucích úředníků dle věku. Věkové kategorie jsou rovnoměrně rozloženy. | Relativně nízké % zastoupení zaměstnanců ve věku do 30-ti let a zvyšující se procentuální zastoupení zaměstnanců ve věkové kategorii 51 let a výše. |
| Mzdové náklady na zaměstnance včetně odvodů jsou nižší než hodnoty mediánu ve srovnatelných obcích o 3,2 až 12%. V roce 2006 tak činí v průměru 293 626 Kč na jednoho zaměstnance což je o 9,2% méně než v úřadech srovnatelných obcí. Provozní výdaje na zaměstnance představují částku 476 018 Kč na zaměstnance v roce 2006 a výrazně se neliší od hodnoty mediánu srovnatelných obcí. | % zastoupení vysokoškolskými by mělo mít jednoznačnější stoupající trend. |
| Výdaje na energie v přepočtu na metr čtvereční podlahové plochy mají meziročně překvapivý průběh. Zejména jde o skokové snížení v roce 2006 kdy náklady klesly z částky 655,8 Kč (65,5% nad hodnotou mediánu) na 389,-Kč (10,8% pod hodnotou mediánu). Může jít o chybu v datech, ale rovněž mohlo být provedeno výrazné úsporné opatření (oprava, zateplení apod.) čemuž by nasvědčovaly i poměrně vysoké náklady na opravy a zhodnocení v letech 2004 až 2006 (viz graf na straně 16). Současně se v roce 2006 zvýšila i výměra kancelářských ploch připadající na jednoho zaměstnance. | Procentuální zastoupení vedoucích úředníků s vysokoškolským vzděláním by se mělo postupem času zvyšovat v návaznosti na zákonem stanovené požadavky. |
| Výdaje na hardware a software v přepočtu na zaměstnance byly zejména v roce 2005 výrazně nad hodnotou mediánu srovnatelných obcí - 18 716,58 Kč / 13% nad hodnotou mediánu. V roce 2006 již tyto výdaje stagnují a dostávají se pouze necelá 4% nad medián výdajů srovnatelné velikostní kategorie obcí. Výdaje ve srovnatelných obcích přitom poměrně výrazně rostou. | Poměrně výrazně klesají náklady na vzdělávání zaměstnanců. V letech 2003 a 2004 118 a 50% nad hodnotou mediánu srovnatelných obcí (současně maxima ve sledovaném vzorku), v roce 2006 již 31% pod touto hodnotou. Snížení z 4 003,68 Kč na zaměstnance v roce 2003 na 3 063,45 Kč na zaměstnance v roce 2006. Zajímavé je, že počet absolvovaných vzdělávacích akcí byl v letech 2004 a 2005 o 10 až 57% nižší než ve srovnatelné kategorii měst. V roce 2006 s 2,9 vzdělávacími akcemi na zaměstnance již 8,5% nad hodnotou mediánu. |
| Výdaje na provoz vozidla jsou výrazně pod hodnotami mediánu (do roku 2005 v celých Kč, od roku 2006 v tis. Kč) přitom počet najetých km na jednoho zaměstnance naopak výrazně nad hodnotami srovnatelných obcí (viz následující tabulky). V porovnání nižší je také počet zaměstnanců v přepočtu na jedno vozidlo. Nízké výdaje mohou být dokladem efektivního řízení autoproduktu. Vyšší počet najetých kilometrů může souviset s velikostí správního obvodu, kdy se město pohybuje v poměru počtu obyvatel vlastního území a správního obvodu pod hodnotou mediánu, který odpovídá hodnotě 28,5% (viz níže doplněný graf). | Koeficient nemocnosti zaměstnanců dosti strmě roste. Zatímco v roce 2003 byl ještě výrazně pod hodnotou mediánu srovnatelných obcí (o 32,6%) v roce 2006 je již 38,6% nad touto hodnotou (7,32% dnů absence. Důvodem by mohl být zvyšující se počet zaměstnanců ve vyšších věkových kategoriích nebo dlouhodobě onemocněním několika pracovníků. Pozitivním trendem je snižování podílu krátkodobých absencí. |
| Celkové výdaje na telefonování zaměstnanců jsou výrazně nižší proti mediánu srovnatelných obcí (zejména v roce 2006 o 30,6%) a současně se zvyšuje podíl využití mobilních telefonů. Za prudkým meziročním snížením v roce 2005 – 2006 bude pravděpodobně skryto systémové opatření (výběrové řízení na operátora, instalace GSM brány apod.). | Mzdové náklady na zaměstnance včetně odvodů jsou nižší než hodnoty mediánu ve srovnatelných obcích o 3,2 až 12%. V roce 2006 tak činí v průměru 293 626 Kč na jednoho zaměstnance což je o 9,2% méně než v úřadech srovnatelných obcí. |
| | Výdaje na hardware a software v přepočtu na zaměstnance byly zejména v roce 2005 výrazně nad hodnotou mediánu srovnatelných obcí - 18 716,58 Kč / 13% nad hodnotou mediánu. V roce 2006 již tyto výdaje stagnují a dostávají se pouze necelá 4% nad medián výdajů srovnatelné velikostní kategorie obcí. Výdaje ve srovnatelných obcích přitom poměrně výrazně rostou. |
| | Výdaje na úklid m2 plochy jsou velmi výrazně vyšší proti hodnotám mediánu srovnatelných obcí (71 až 99%) a meziročně stoupají. |
| Příležitosti | Ohrožení |
| I nadále pokračovat ve zvyšování efektivity a úsporných opatřeních, která jsou patrná z bodů uvedených v silných stránkách. | Nižší zastoupení zaměstnanců ve věku do 30-ti let, zvyšující se průměrný věk zaměstnanců, výrazný pokles nákladů na vzdělávání zaměstnanců, zvyšující se koeficient nemocnosti, nižší mzdové náklady na zaměstnance - to vše mohou být v budoucnu ohrožující faktory z hlediska systematického řízení lidských zdrojů. |
| Zpracování strategie řízení lidských zdrojů - kvalita zaměstnanců je rozhodující. Trendy, které jsme v této oblasti zaznamenali nemusejí být ohrožující v současné době, ale mohou přinést problémy v blízké budoucnosti. Nízké mzdové náklady tvoří úsporu tolik potřebných zdrojů rozpočtu, ale mohou také znamenat obtíže při vyhledávání a přijímání kvalitních pracovníků. Doporučujeme analyzovat vzdělávací potřeby (klesající náklady) a možné příčiny rostoucího koeficientu nemocnosti, možnosti stáží, diplomových prací studentů vysokých škol a jejich následné zaměstnávání apod. | Výdaje na hardware a software ve srovnatelných obcích poměrně výrazně rostou zatímco ve městě stagnují - do budoucna nebezpečí zastarávání informačních technologií právě v době, kdy je a bude kladen důraz na e-government. |
| Analýzovat výdaje/náklady na úklid - možnost spolupráce s městy s nízkými náklady a sdílení dobrých praxí. | |

2. Příklady využití výsledků v praxi

- Strategické řízení a rozhodování.
- Sestavování a rozhodování o rozpočtu města.
- Rozhodování o výši rozpočtových nákladů na provoz úřadu – náklady na vzdělávání, hardware, software.
- Uzavírání veřejnoprávních smluv.
- Rozhodování o počtu zaměstnanců úřadu a provozních výdajích.
- Zvyšování kvality služeb občanům – klientům, úředních hodin, odbavovacích systémů apod.
- Rozhodování o systémových opatřeních týkajících se absorpční schopnosti města – dotace z EU, státních fondů apod.
- Podpora při jednáních o příspěvku na výkon přenesené působnosti.
- Podpora při jednáních o dotacích na úrovni státního rozpočtu a rozpočtu krajů.
- Podpora při realizaci jakýchkoli změn, které vycházejí ze sdílení DOBRÝCH PRAXÍ v rámci BI 2005.

3. Závěr - shrnutí

Pro odpovídající využití času a finančních prostředků vložených do benchmarkingu je nejdůležitější zajistit aby:

1. Všichni zaměstnanci pochopili smysl benchmarkingu, měli přístup k výsledkům a především věděli, že se s výsledky pracuje, že se benchmarking stal nástrojem řízení, je

využíván pro hodnocení, rozhodování, že jsou zpracovávány analýzy z nejrůznějších oblastí a přijímána odpovídající opatření. To se pak přímo projeví ve kvalitě a věrohodnosti dat, která pro naše účely vyplňují.

2. Sběr dat byl koordinován a řízen, byly určeny termíny, odpovědnost a probíhala namátková kontrola hodnověrnosti vyplňovaných údajů.

3. Se analýzám systematicky věnoval tajemník nebo pověřený analytik – klíčový pracovník (Efektivní práce s výsledky benchmarkingového porovnávání ve třech krocích). Aby rozhodování tajemníka, Rady a Zastupitelstva bylo v relevantních případech opřeno o výsledky těchto analýz, případně komplexní SWOT analýzy benchmarkingových výsledků.

4. Výsledky a změny provedené na základě benchmarkingu byly „vidět“. Každé zlepšení je nutno „prodat“, aby byla benchmarkingu věnována patřičná pozornost a nebyl považován pouze za „rozmar nebo zálibu“ tajemníka úřadu v „nějakých číslech“.

6. Sekce „Příklady dobré praxe z oblasti spolupráce s občany, zákazníky a zaměstnanci“

- Ostravský magistrát komunikuje znakovou řečí
- Snaha o novou tvář města pomocí metod komunitního plánování a benchmarkingu
- Bez aktivního přístupu k trhu práce se výsledky nedostaví
- Zelené karty
- Projekt rotace zaměstnanců
- Úřad práce Brno-město - nositel značky Ethic Friendly zaměstnavatel

OSTRAVSKÝ MAGISTRÁT KOMUNIKUJE ZNAKOVOU ŘEČÍ

Mgr. Alena Kartousková
Magistrát města Ostravy

Statutární město Ostrava usiluje o zvyšování kvality úřadem poskytovaných služeb občanům, včetně zlepšování servisu osobám s handicapem při jejich návštěvách a jednáních na Magistrátu města Ostravy. Dnes je už samozřejmostí osobám s pohybovým handicapem zajistit bezbariérový přístup ke všem agendám úřadu. Ne vždy si však společnost uvědomuje, že se kolem pohybují lidé také s jiným handicapem a specifickými potřebami jednání nebo lidé, u nichž se mohou vyskytnout nenadálé zdravotní potíže. Úředník by pak měl umět kromě výkonu své správní činnosti adekvátně komunikovat také s osobami se zdravotním postižením, rychle reagovat nebo zasáhnout při případných zdravotních potížích návštěvníků úřadu.

Magistrát města Ostravy proto začal realizovat pro vybrané úředníky kurzy správné komunikace s osobami s handicapem nebo kurzy první pomoci, v nichž se úředníci teoreticky i prakticky školí, jak při náhlých zdravotních problémech návštěvníků zareagovat, jak zvládnout stresovou a zátěžovou situaci, jak rozeznat o jaký zdravotní problém návštěvníka úřadu jde a jak co nejdříve poskytnout první pomoc například při náhlé nevolnosti, epileptickém záchvatu či případném úrazu v prostorách magistrátu. Uvědomíme-li si, že magistrát zajišťuje výkon správních činností pro asi 350 000 občanů včetně obyvatel 12 obcí správního obvodu Ostrava, je taková připravenost úředníků namístě.

Magistrát města Ostravy se zaměřil na zkvalitnění života a zvýšení sebevědomí osob se sluchovým postižením. Legislativa České republiky ukládá sice správním orgánům povinnost ustanovit neslyšícím osobám tlumočnicka znakové řeči, avšak při vyřizování běžných úředních záležitostí přicházejí neslyšící na úřad bez tlumočnicka a jsou tak odkázáni pouze na písemný styk s úředníkem. S vědomím toho, že základním problémem neslyšících je komunikační bariéra, pokouší se magistrát tuto bariéru co nejvíce minimalizovat.

Dvacet úředníků Magistrátu města Ostravy a některých úřadů městských obvodů absolvovalo v rámci úspěšného projektu Vzdělávání zaměstnanců statutárního města Ostravy, financovaného z Evropského sociálního fondu ve výši tři a půl milionů korun, mimo jiné i kurzy znakové řeči. Kurzy probíhaly za plného pracovního zatížení účastníků vždy dopoledne jednou týdně, praktického nácviku získaných dovedností se účastnili přímo neslyšící a celý kurz byl završen závěrečnou zkouškou před porotou a získáním příslušného certifikátu.



Z výuky znakové řeči

Vybraní úředníci znakovou řeč jako prostředek komunikace s neslyšícími zvládli během 80 hodin výuky natolik, že jsou připraveni k prvotnímu dorozumívání s neslyšícími klienty magistrátu. Významnou součástí výuky je také seznámení se základními principy správné komunikace se sluchově postiženými.

Úsilí magistrátu napomoci handicapovaným podpořilo zároveň zřízení on-line centra znakového překladu. Z rozhodnutí rady města přijalo statutární město Ostrava nabídku ze strany příjemce projektu iniciativy EQUAL spolupracovat při ověřování provozu on-line centra, jehož pilotní provoz byl na Magistrátu města Ostravy zahájen v únoru 2007.



Práce s webovou kamerou pro znakovou řeč

O co vlastně jde? Jde o technické zařízení – webovou kameru s nainstalovaným softwarem, které zabezpečí okamžité propojení s certifikovaným tlumočnickem a zajistí tak odborný překlad specifických požadavků a potřeb neslyšících do znakové řeči. Odbor vnitřních věcí, který prostřednictvím oddělení střediska informačních služeb zajišťuje prvotní komunikaci s klienty magistrátu vůbec, je vybaven personálně i prostorově k poskytnutí této on-line služby jako doplňku základní komunikace s neslyšícími ve znakové řeči.

Neslyšící návštěvník magistrátu je díky tomuto zařízení a proškolenému personálu okamžitě

napojen prostřednictvím sítě internetu na znakového tlumočnicka, který zprostředkuje v úřední dny a úřední hodiny jeho přímou odbornou komunikaci s příslušným úředníkem.

Původní zařízení webové kamery bylo následně nahrazeno modernější technikou – přenosným videotelefonem umožňujícím kvalitní přenos hlasu a obrazu současně, nyní už na několik pracovišť překladu znakové řeči. Obsluha videotelefonu je podstatně jednodušší a rychlejší.



Práce s videotelefonem při překladu do znakové řeči

Neslyšící velmi oceňují zavedenou službu on-line centra. Od února 2007 využilo on-line centra znakové řeči a komunikačních dovedností úředníků magistrátu více než třicet klientů, ihned po zahájení provozu centra se dostavily do střediska informačních služeb magistrátu tři skupiny uživatelů služeb České unie neslyšících, které zaměstnanci informovali o provozu a možnostech centra. O této nové službě handicapovaným byla informována široká veřejnost médií, informace poskytuje magistrát též pomocí informačních letáčků. Seznámit se s provozem on-line centra projevila zájem též speciální škola.

Handicapovaní si však ze všeho nejvíce cení komunikační snahy úředníků hovořit s nimi ve znakové řeči. Neslyšící dnes přicházejí na úřad s větší důvěrou i sebevědomím. Absolventi kurzů znaková řeč již běžně komunikují s neslyšícími na odboru vnitřních věcí, odboru financí a rozpočtu při vyřizování záležitostí domovního odpadu, na odboru kultury při zajišťování dotačních příspěvků města na jejich různé programy, ale také na odboru sociálních věcí a zdravotnictví magistrátu, kde je frekvence styku s neslyšícími občany mnohem vyšší a základní komunikace znakovou řečí vhodná a velmi potřebná.

Rok a půl dlouhá realizace projektu dalšího vzdělávání zaměstnanců města byla na podzim roku 2007 ukončena závěrečnou konferencí, jejíž součástí tvořily ukázky dovedností úředníků dohovořit se znakovou řečí. Výsledky ukázky byly zcela přesvědčivé.

Značný podíl na tom, že úředníci statutárního města Ostravy jsou motivováni učit se znakovou řeč a zároveň aktivně používat získanou dovednost prakticky při výkonu své profese má nejen pozornost nadřízených, ale především pedagogický um a přesvědčivost lektorky znakové řeči, která tím, že pochází z prostředí handicapu a přitom nenese žádné jeho následky, dovede svým svěřenkyním tento handicap přiblížit a zároveň je přesvědčit o potřebě poskytované služby pro tuto cílovou skupinu. Vyjadřovaná vděčnost ze strany sluchově postižených, pocit užitečnosti a okamžité praktické aplikovatelnosti této vzdělávací aktivity jsou dalším motivačním činitelem, který vede úředníky, bez ohledu na časovou a obsahovou náročnost, k dalšímu studiu znakové řeči.

SNAHA O NOVOU TVÁŘ MĚSTA POMOCÍ METOD KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ A BENCHMARKINGU

Ing. Bohumila Budková
Městský úřad Dobříš

Od změn v roce 1989 prochází naše společnost mnoha změnami a jisté vývojové trendy pokračují do současnosti. Žijeme v občanské společnosti, kde se na věcech veřejných mohou podílet sami občané, mimo jiné prostřednictvím svých volených zástupců. Světový trend zapojování občanského sektoru do centra veřejné politiky však v České republice zatím nenašel adekvátní odezvu. S tímto konstatováním se město Dobříš však ztotožňovat nechce. Nejen při zajišťování dostupných a kvalitních veřejných služeb, ale především při snaze o udržení a rozvoj kvality života ve městě využívá a aplikuje stále více metody komunitního plánování a benchmarkingu.

➤ Komunitní plánování je jedna z metod používaných především pro vytvoření plánu sociálních služeb. Základním cílem této metody je, aby sociální služby byly takové, jaké si je občané určité komunity (obce, města, kraje) přejí, aby byly dostupné a efektivní. To znamená, že jejich počet a druh poskytovaných služeb bude odpovídat potřebám občanů. Komunitní plánování můžeme označit jako aktivní úsilí obce o dlouhodobé a průběžné zapojování veřejnosti do řízení záležitostí této obce. Poslední věta více méně vysvětluje podstatu našeho příspěvku. Zkušenosti z realizace projektu „Cesta ke komunitnímu plánu sociálních služeb na Dobříšsku“ jsme se rozhodli použít i pro zmapování problémů a možností dalšího rozvoje města.

➤ Staré české přísloví, říká že „více hlav, ví více“. Metoda benchmarking je založena na měření výkonu organizace, sdílení zkušeností a příkladů nejlepší praxe. Jedná se o vzájemné srovnávání s cílem zvyšování výkonu, kvality a učení se jeden od druhého. K další práci s poznatky o potřebách města podle výstupů získaných od občanů se nabízí využití sedmi kroků benchmarkingového cyklu. Město k využívání maximálního množství možných postřehů pro kvalitní chod města, spokojenost občanů, aktivizaci dění ve městě a rozumné hospodaření v budoucnu hodlá vedle výstupů z realizovaného projektu CAF a zkušeností dalších měst, zapojených do Benchmarkingové iniciativy 2005 stavět také na výsledcích anket od občanů, či informacích a podnětech získaných při setkáních zástupců města s občany. Vyhodnocením těchto dat má město větší šanci najít své silné a uvědomit si své slabé stránky i hledat možnosti a cesty pro případná zlepšení. Domnívám se, že tudy vede cesta k uspokojování potřeb občanů a k udržitelnému rozvoji města i regionu při dodržení principů hospodárnosti, výkonnosti a efektivnosti.

Dobříš, jako přirozené jádro regionu, se snaží poskytnout oporu a zázemí celé spádové oblasti, a to nejen v oblasti již zmíněného komunitního plánování, nýbrž i v ostatních regionálních záležitostech. Na Dobříšsku probíhá souběžně a při částečné koordinaci několik aktivit. Nejstarší aktivitou je založení **Svazku obcí Dobříšsko - Novoknínsko** a nově i **Místní akční skupina Brdy – Vltava**, která působí v regionu ORP Dobříš a v pěti obcích v regionu Slapské oblasti. Tato skupina nyní zpracovává Strategii rozvoje regionu, jejíž hlavním záměrem je společné zásobování pitnou vodou z oblasti řeky Vltavy. Dalším projektem podporovaným z Evropské unie a rozpočtu ČR je projekt **komunitního plánu sociálních služeb**, který má stejně jako svazek obcí a MAS celoregionální působnost. Po celém okolí iniciovalo město Dobříš anketu „**Dobříšské náměstí v novém**“. Jako reakci na výstupy ankety zahájilo setkávání s veřejností pod názvem „**Pojďme tvořit společně**“, na které byli zváni všichni občané Dobříše, ale také občané ze sousedních obcí, jelikož i na ně mohou mít aktivity města vliv. Jsou využívány i výstupy z aktivit, které byly nastartovány

za minulého volebního období: **zavedení a aplikace metody CAF a zapojení se do Benchmarkingové iniciativy 2005.** Nakonec výčtu tvůrčích aktivit ještě zmíním prohlubující seminář na téma „Možnosti čerpání dotací z ROP Střední Čechy“, který pořádal ve spolupráci s městem pro území celého regionu Úřad Regionální rady regionu NUTS II Střední Čechy a podporu činnosti neziskových organizací zabývajících se sociálními, sportovními či okrašlovacími a společenskými aktivitami.

Jak již bylo uvedeno pod heslem „*Pojďme tvořit společně*“ se na Dobříši rozjela nová éra spolupráce. Radnice nabízí občanům spolupráci při rozvojových plánech města. Souběžně s tímto projektem se nejen na Dobříši, ale v celém regionu Dobříšska realizuje projekt „Cesta ke komunitnímu plánu sociálních služeb na Dobříšsku“, který je také založen na spolupráci s veřejností. Co tyto projekty městu a regionu přinášejí a jak spolupráce, nejen s občany, probíhá? Co předcházelo, co je zapotřebí a co se od spolupráce očekává do budoucna?

V rámci regionální spolupráce se jedná především o myšlenku založenou na principech vzájemné pomoci a vložení rozdílných znalostí jednotlivců do společného projektu. Více lidí víc zmůže a nikdo neumí vše. Dalším nemalým argumentem je oblast čerpání finančních prostředků, kde malé obce bývají znevýhodňovány a naopak projekty bez vazeb na okolí nebývají kvalitním řešením. Díky vzájemné komunikaci a spolupráci neztrácejí obce ani dílčí organizace svoji nezávislost, naopak mají možnost získat zajímavé informace od svých kolegů, poučit se, inspirovat a při troše vytrvalosti i těžit na poli ekonomickém ze společné spolupráce. Regionální spolupráce zde funguje na dvou úrovních. Tou první je již zmíněné společenství obcí a tou druhou je komunitní plán sociálních služeb. Zatímco společenství obcí se potýká s nedůvěrou části starostů a s horlivostí té druhé části, čímž je ohrožena jeho činnost, má Komunitní plán sociálních služeb (KPSS) o něco lepší zázemí především proto, že získal na svou činnost (financování zázemí) finanční prostředky z Evropské unie. Zástupci města Dobříše cítí jako důvod pro navázání otevřenější diskuze zkvalitnění spolupráce s občany, lepší pochopení jejich přání, zkvalitnění služeb i rozvojových projektů a také v přiblížení práce zástupců města a úřadu občanům.

Praktické zkušenosti v rámci příspěvku lze doložit několika již realizovanými či probíhajícími projekty, které utvrdily vedení města o správnosti rozhodnutí dlouhodobě a cíleně zapojovat veřejnost do diskuze o aktuálních problémech. Veřejností nejsou myšleni pouze občané, ale i zájmové a neziskové organizace, školy a podnikatelské subjekty působící na území města i regionu.

Počátkem loňského roku proběhla rozsáhlá a úspěšná anketa „Dobříšské náměstí v novém“, jejímž cílem bylo získání informací o tom, zda občané cítí potřebu změny náměstí a jaké změny očekávají, případně jaké funkce náměstí upřednostňují (doprava, setkávání, zeleň, obchody, parkování, tržiště a pod). Pro zjištění zájmu obyvatel o konkrétní funkce náměstí jsme využili možnosti sestavení pořadí. Každý občan tak sám musel zvážit, zda je pro něho důležitější dopravní nebo například relaxační funkce náměstí. Šetření se zúčastnilo přes tisíc respondentů. Vzhledem k velikosti města (8 045 obyvatel) je to nečekaný úspěch. K tomu je nutno připočítat ještě názory studentů 23 tříd dvou základních škol a gymnázia, které byly získány prostřednictvím řízených rozhovorů a mentálních map. Výsledky ankety byly, kromě zkušeností dalších měst, použity jako jeden z důležitých parametrů podmínek pro urbanisticko-architektonickou soutěž o návrh budoucí podoby náměstí.

Další zajímavou akcí jsou setkání zástupců města, úřadu a dalších souvisejících složek s veřejností pod názvem „Pojďme tvořit společně“. První z těchto velkých setkání bylo rozděleno na dvě části, přičemž nejprve se jednalo prezentaci poskytovaných sociálních služeb a volnočasových aktivit v regionu Dobříšska. Následně byla diskuze zaměřena na oblasti týkající se o budoucnosti města Dobříše s tematickými okruhy: zásobování vodou,

přestavba náměstí, doprava, bezpečnost. Na základě zájmu a reakcí občanů se v měsíci říjnu uskutečnilo další setkání, věnované tématům: odpady a životní prostředí, dětská hřiště a volný čas a bezpečnost ve městě. I když zájem veřejnosti nebyl velký, již při prvním červnovém setkání byl účel akce splněn. Na místo původně zvažovaného rozdělení občanů podle jejich zájmu do „pracovních skupin“ si sami občané zvolili možnost diskutovat společně. Což vzhledem k cca 40 občanům, kteří se na setkání sešli, lze hodnotit jako dobrou volbu. Ohlas občanů byl i tak velice pozitivní, diskuze měla jasnou formu i spád. Celou akci vedla odborná mediátorka - osoba, která má za úkol nezávisle vést diskusi tak, aby bylo dosaženo potřebného cíle v potřebném čase a při spokojenosti nejlépe všech zúčastněných. Což, zejména pokud se objeví emoce mezi diskutujícími stranami, není snadné. Bez zkušené mediátorky by jistě celá akce ztratila na hodnotě. V obdobném duchu, avšak již za vyšší účasti občanů, proběhlo i druhé, říjnové setkání. Starosta města zde představil novou koncepci práce městské policie, s názvem „**SPOLEČNÁ CESTA K BEZPEČÍ**“. Je to způsob práce založený na spolupráci mezi městskou policií, samosprávou a občany. Vychází ze znalosti prostředí, ve kterém se městský policista pohybuje a z otevřené komunikace mezi všemi těmito skupinami.

I na rok 2008 jsou plánována obdobná setkání. Malou změnou bude jejich umístění – vedení města nechce „lákat“ občany na tradiční místo do kulturního domu, ale plánuje tato setkání v různých lokalitách města, např. v zahradní restauraci.

Projekt „**Cesta ke komunitnímu plánu sociálních služeb na Dobříšsku**“ vyvolala skupina neziskových organizací. Město Dobříš poskytlo celému projektu zázemí. Vzhledem k tomu, že takový projekt je především inovativní, má pevně dané cíle, ale s mnoha neznámými, je diskuze nad jednotlivými kroky velice důležitá. Doporučujeme proto všem, kteří by měli zájem o podobný typ projektu (projekt založený na inovacích, komunikaci se širokou veřejností a organizacemi) nelimitovat se pouze jednou vůdčí osobou. Diskuze a komunikace i mezi koordinátory pomáhá ke kvalitě, nápaditosti i snížení rizik ze špatných rozhodnutí. V projektu KPSS se pravidelně setkávají zástupci NNO a dalších poskytovatelů služeb, zástupci města, zájemci z řad veřejnosti a koordinátoři projektu, kteří společnými silami vytvářejí základní strukturu potřeb, potenciálů i rizik sociálních a doplňkových služeb. Setkání se pořádají ve třech samostatných pracovních skupinách – „Děti, mládež, rodina“, „Senioři“ a „Zdravotně postižení“. V průběhu projektu se od skupiny „Zdravotně postižení“ odloučila problematika osob postižených sociální exkluzí (vyloučením), která se nyní řeší samostatně a dílčí části byly přiřazeny do jiných skupin. Příkladem může být problematika drogové závislosti, která se nyní stala součástí skupiny „Děti, mládež, rodina“. Již na prvních setkáních vyšla najevo důležitost prevence, a to zejména pro mládež, osoby ohrožené sociální exkluzí a osoby v předdůchodovém věku. Zároveň s prevencí se ukázala důležitost kvalitní informovanosti. Po těchto poměrně jednoznačných závěrech se rozšířila skupina poskytovatelů také o spolky a sdružení zabývající se například sportovní činností, vzděláváním nebo ekologicko společenskou činností. Tyto oblasti nevyplývají přímo z náplně komunitního plánu sociálních služeb ani ze zákona, jsou právě pro jejich preventivní důležitost brány za nedílnou součást práce, i když tím přinášení práci nad rámec rozsahu projektu. Součástí činnosti koordinátorů je i snaha o vhodnou a dostupnou formu zvyšování informovanosti občanů o sociálních i volnočasových aktivitách v regionu.

V současnosti je před dokončením brožura poskytovatelů služeb, proběhlo informační setkání s veřejností a v průběhu celého projektu se pravidelně konají pracovní schůzky skupin, na které je veřejnost také zvána. Stejně důležitá je také plošná propagace projektu, aby si lidé uvědomili, že mají možnost svým názorem a spoluprací něco změnit. Bez zájmu veřejnosti a znalosti jejích názorů je jakákoliv snaha o „komunitní plánování“ zbytečná.

Přináší toto úsilí své „ovoce“? Již ano! Na základě velkého zájmu NNO i poptávky občanů město zařadilo mezi své priority rekonstrukci brownfieldu - budovy bývalého kina na komunitní a vzdělávací centrum s knihovnou. Podnětné výstupy a informace jsou získané od představitelů spádových obcí. Kromě témat týkajících se KPSS (sociální a doplňkové služby působící na území obce, a to bez ohledu na zřizovatele) jsou diskutována témata jako je potřeba zvyšování bezpečnosti obcí a chatových oblastí, problémy udržitelnosti MŠ a ZŠ, potřeba domova důchodců či možnosti náhradního bydlení v případě nečekané katastrofy.

Již první etapa komunitního plánu přinesla v regionu patrné zvýšení spolupráce jednotlivých organizací. Většina zástupců organizací se na pracovních skupinách setkala poprvé, nebo měla šanci poprvé se blíže seznámit s ostatními, přestože jejich činnosti se doplňují, či se dokonce překrývají. Jejich součinnost je pro budoucnost kvalitních služeb v jakékoliv oblasti důležitá. A problémy? Objevily se zejména při oslovování lidí a v jejich přesvědčování, že jejich slovo má význam a jejich názor je důležitý. Veřejnost se setkání účastní zatím spíše jen sporadicky, přestože se snažíme o maximálně široké pole působnosti i podávání informací.

Je všeobecně známo, že se lidé o zvolená témata zajímají a jsou častým námětem jejich „neveřejné“ diskuze. Protože se jedná o počátek dlouhodobého procesu-navázání přímého kontaktu zástupců města s občany, je zapotřebí trpělivosti a stále snahy. Kladnou zkušeností při kontaktu s občany a potvrzením nástupu na správnou cestu byla vysoká účast v již proběhlých anketách.

Názor veřejnosti získaný ve správný okamžik je totiž velmi cenný, díky včasnému rozpoznání potřeb či nezájmu obyvatel je možné předejít nesnázím, které by mohly vzniknout během přípravy projektu, jeho realizace, případně při zpuštění provozu. Názor veřejnosti, který přijde až ve fázi výstavby, případně její přípravy, bývá především investorům na obtíž. Různými způsoby protestů a odvolání je možné prodloužit dobu výstavby i o několik měsíců, a tím výrazně zvýšit náklady na výstavbu. Problémem se mohou také stát i nesouhlasné akce občanů znepříjemňující vlastní provoz.

Důležitost zapojovacích procesů je namířena na období předpřípravy a přípravy projektů, kdy je veřejnost přizvána již k rozhodování o typu projektu a posléze k prvním návrhům. Předchází se tím právě výše jmenovanému „maření“ sadou odvolávacích procesů a podobných metod. Celý proces je často pro investora i z finančního a časového hlediska méně náročný.

Člověk, který se podílí na vytváření jakéhokoliv díla, se s konečným projektem snaže ztotožnit a najde si k němu cestu. Lidská hrdost a touha být součástí něčeho je tak velká, že projekty vytvořené při zralé diskuzi s občany jsou dobře vnímány, mají dlouhodobou prosperitu a díky faktu, že si jich lidé váží právě kvůli možnosti spolupodílení, nedochází tak k častému opovrhování, či dokonce vandalismu.

Slabá místa zapojování veřejnosti

Problém je i na straně veřejnosti, jež není zvyklá komunikovat či spolurozhodovat o věcech, které se jí přímo dotýkají. Rozmanitost a množství různých metod při zapojování veřejnosti, umožňují snadnou kombinaci podle potřeby konkrétní situace či záměru. Je však vhodné dodržovat postup libovolného modelu. Každý z modelů má ověřený postup, ve kterém se odrazily předchozí pozitivní i negativní zkušenosti.

Při snaze zapojit veřejnost do procesu rozhodování na jakékoliv úrovni, je důležité si uvědomit, že tím vstupujeme do života jiných lidí. Oslovená veřejnost nesmí být zklamaná, a to by si měl uvědomit každý, kdo veřejnost oslovuje a očekává od ní spolupráci. Je velmi těžké získat si přízeň lidí, začít s nimi komunikovat a dokonce mít jejich důvěru. Často jsou taková sezení (zvláště první a druhé setkání) doprovázena vlnou nedůvěry, nevole vyjádřit svůj názor a „neukázněností“ při moderované diskuzi. Pokud jsou tyto vazby přerušeny a

projekt z jakéhokoliv důvodu nepokračuje dál, cítí se lidé podvedeni, odvrženi a kdokoliv by chtěl těmto lidem v budoucnu pomoci, či si žádal jejich názor, bude mít situaci velmi ztíženou. Následky takového neúspěchu pak nejsou známy pouze v dané lokalitě. Každý si musí být vědom, že projekt je úspěšný pouze tehdy, pokud místo (komunita, objekt, apod.), funguje stejně dobře během jeho zrození, jako i po odchodu koordinátora, vypršení grantu, konce volebního období apod.

Druhým důležitým aspektem je skutečná odezva na proces zapojování od místního úřadu případně jiných institucí a sponzorů. Pokud zadavatel či iniciátor během procesu (ve kterékoliv fázi) přestane projekt podporovat (nemusí se jednat o finanční podporu), ztrácí projekt význam a lidé vidí, že jejich snažení přišlo vniveč. Příkladem může být zapojení lidí do tvorby veřejného prostranství, kdy například občané svou spoluprací a diskuzí vytvoří návrh, který by jim vyhovoval a naproti tomu obec postaví návrh architekta, který s požadavky lidí nekoresponduje. Problémem je vynechání těch, jichž se problém nejvíce týká. Lidé jsou chytří, vycítí okamžitě nepravdu, podvádění či obcházení pravidel. Jsou lepšími znalci místa než kdokoliv jiný, mají však problém chápat souvislosti za hranicí jejich profesní a životní zkušenosti - zedník nechápe potřeby automechanika, urbanista nechápe potřeby podnikatele - a ještě méně lidí chápe systém financování a související administrativy. I proto je velmi důležité a zároveň problematické oslovování lidí. Zejména chceme-li opravdu oslovit každého bez rozdílu pohlaví, věku, vzdělání i zájmů. Hlavní soustředění by se mělo vztahovat na tzv. „spáče“ tedy osoby, které nejsou samostatně aktivní. Ti ostatní si informace najdou snáze.

Problémem je často podceňovaný název akce, či formulace důvodu setkání. Lidé jsou prvním dojmem velmi ovlivněni a nevhodné pojmenování může stát cenné minuty vysvětlování, ztrátu pozornosti oslovovaného a řadu neoslovených občanů.

Důležité je i načasování celé akce – roční období, měsíc, den v týdnu, hodina, délka trvání a výběr místa prezentace – umístění, velikost, uspořádání, akustika, technické vybavení...

Jak **komunitní plánování** tak i **benchmarking** ve svých principech naplňují myšlenku založenou na principech vzájemné pomoci a vložení rozdílných znalostí i potřeb do společného projektu. Díky vzájemné komunikaci a spolupráci neztrácejí obce ani jednotlivci svoji nezávislost, naopak mají možnost získat zajímavé informace od svých kolegů, poučit se, inspirovat ale i těžit za společné spolupráce. Město Dobříš chce prostřednictvím otevřenější diskuze zkvalitnit spolupráci s občany, lépe pochopit jejich přání a přiblížit práci města a úřadu občanům. I přes „batolecí“ problémy, jimiž mám na mysli především oslovování lidí a přesvědčování, že jejich slovo má význam a že jejich názor je důležitý, je třeba mít trpělivost a vytrvat v započaté cestě.

Prameny:

Česká republika 2003: deset let udržitelného ? rozvoje; UK Praha, Centrum pro otázky životního prostředí, Praha 2003

Veřejná správa v České republice, MV, Praha 2005

D.Smrčinová, Udržitelný management venkovských sídel v ČR, ČVUT 2007

BEZ AKTIVNÍHO PŘÍSTUPU K TRHU PRÁCE SE VÝSLEDKY NEDOSTAVÍ

Ing. Jan Marek
Úřad práce ve Vyškově

Je naprosto evidentní, že momentální vývoj situace na trhu práce v ČR musí být ve větší míře reflektován státními institucemi, kraji a obcemi, vzdělávací soustavou, nicméně rovněž také i samotnými zaměstnavateli. Nemůžeme přitom odhlížet od globálních procesů (demografický vývoj vč. stárnutí populace, odliv a příliv mozků, rychle vznikající ale i rychle zanikající profese, rychlé zastarávání disponibilních vědomostí atd.). Vývoj na trhu práce je prostě nutné vidět v poměrně širokých souvislostech a není možné najít jednoduchá a navždy platná řešení problémů. Stávající vývoj v ČR se blíží k hranici přirozené míry nezaměstnanosti. Na tom se bezesporu podílejí tři klasické faktory: *demografické změny, vládní politika a strukturální změny*.

V současné době jsme bezesporu v situaci, že se prakticky v celé EU, tudíž i v české ekonomice, začíná průkazně projevovat nedostatek kvalifikované pracovní síly, zejména pak v řemeslných profesích. Velmi důležitou roli zde hraje faktor demografický. Českou republiku čeká v příštích letech další pokles populace ve věku 15-19 let. Velikost populačního ročníku, nastupujícího na střední školy (vč. výučních oborů), která se v současné době pohybuje kolem 125 000-130 000 dětí, klesne na průměrných 100 000 dětí, v roce 2010 dokonce na cca 90 000 dětí. Stabilizace by měla nastat až po roce 2012. Ministerstvo školství uvádí, že mezi roky 2008 a 2009 poklesne počet absolventů základních škol o cca 14 000, následující rok ubude dalších 11 000 dětí. Pokud se nezmění stávající vzdělávací politika, více než tři čtvrtiny mladých lidí budou v nejbližších letech získávat maturitu, po roce 2015 dokonce ještě větší procento mladé populace. Takovýto vývoj se nejvíce promítne na učilištích a bude zejména na zřizovateli škol (zejména kraje), jak si z tohoto pohledu ovlivní trh práce ve svém území.

Dalším klasickým faktorem jsou strukturální změny. Struktura zaměstnanosti se v České republice po roce 1989 začala výrazně měnit a přibližovat se proporcím, které jsou obvyklé ve vyspělých západoevropských ekonomikách. Lze očekávat, že začlenění ČR mezi průmyslově vyspělé země Evropy povede i k postupnému přiblížení se obdobné struktuře zaměstnanosti z pohledu struktury (primární, sekundární a terciální sektor). Specifika místního trhu práce se začala v devadesátých letech výrazně stírat a po našem vstupu do EU již začínají nabývat stále menšího významu. To ve svém důsledku vede ke změnám ve struktuře zaměstnanosti podle odvětví a k přelévání pracovních sil mezi sektory. Do budoucna lze v České republice reálně očekávat následující trendy v zaměstnanosti:

Primární sektor (zemědělství a dobývání surovin): bude zaměstnávat výrazně méně osob, tudíž bude provázen pokračujícím poklesem zaměstnanosti

Sekundární sektor: budou pokračovat změny v jednotlivých průmyslových odvětvích, např. utlumování kožedělného průmyslu, standardního textilního průmyslu, výroby kovů; na druhou stranu porostou výroby s vysokou přidanou hodnotou a s využitím špičkových technologií. V sekundárním sektoru prozatím přetrvává přezaměstnanost, daná jednak zděděnou deformovanou strukturou zaměstnanosti, jednak stále nízkou produktivitou práce. Vysokou zaměstnanost v průmyslu ovlivňuje i souběh rozvoje moderních průmyslových podniků, vyvolaný ve značné míře výhodností pro zahraniční investory a přetrvávající existencí našich podniků s tradiční výrobou, konkurenceschopných na základě levné pracovní

síly a existující průmyslové základny. I když tyto podniky přispívají k udržení přijatelné míry zaměstnanosti, z dlouhodobého hlediska nelze považovat tak vysoký podíl pracovníků v průmyslu za trvale udržitelný.

Terciární sektor – služby: je oblastí, která se bude více rozvíjet a ve svém důsledku bude generovat výrazně větší podíl zaměstnaných. Důvodně lze očekávat, že zdrojem pracovní síly budou primární a především sekundární sektor.

Třetím z citovaných faktorů je tzv. vládní politika. Víme, že v Evropské unii existuje více či méně úspěšný lisabonský proces, že existují také navazující národní politiky jednotlivých členských států EU. V rámci ČR jakožto členského státu EU existuje tzv. *státní politika zaměstnanosti*. Jejím cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti. Plnou zaměstnanost je třeba chápat nikoliv jako 100% zaměstnanost socialistického typu, ale jako samuelssonovskou „přirozenou míru nezaměstnanosti“. Státní politika zaměstnanosti je dále definována § 2 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti (dále „ZoZ“) a obsahuje 12 základních ustanovení o tom, co zejména zahrnuje.

§ 2 Státní politika zaměstnanosti

(1) Státní politika zaměstnanosti v České republice zahrnuje zejména

- a) zabezpečování práva na zaměstnání,*
- b) sledování a vyhodnocování situace na trhu práce, zpracovávání prognóz a koncepcí zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů na úseku trhu práce, programů a projektů pro pracovní uplatnění fyzických osob,*
- c) koordinaci opatření v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů na úseku trhu práce v souladu s evropskou strategií zaměstnanosti a podmínkami pro čerpání pomoci z Evropského sociálního fondu,*
- d) tvorbu a koordinaci jednotlivých programů a opatření k zajištění priorit v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů na úseku trhu práce,*
- e) uplatňování aktivní politiky zaměstnanosti,*
- f) tvorbu a zapojení do mezinárodních programů souvisejících s rozvojem zaměstnanosti a lidských zdrojů na úseku trhu práce,*
- g) hospodaření s prostředky na politiku zaměstnanosti,*
- h) poskytování informačních, poradenských a zprostředkovatelských služeb na trhu práce,*
- i) poskytování podpory v nezaměstnanosti a podpory při rekvalifikaci,*
- j) opatření na podporu a dosažení rovného zacházení s muži a ženami, s osobami bez ohledu na jejich rasový a etnický původ, s osobami se zdravotním postižením a s dalšími skupinami osob, které mají ztížené postavení na trhu práce, pokud jde o přístup k zaměstnání, rekvalifikaci, přípravu k práci a ke specializovaným rekvalifikačním kurzům, a opatření pro zaměstnávání těchto osob,*
- k) opatření pro zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením a dalších skupin fyzických osob, které mají ztížené postavení na trhu práce,*
- l) usměrňování zaměstnávání pracovních sil ze zahraničí na území České republiky a z území České republiky do zahraničí.*

Uvedený zákon o zaměstnanosti dále konstatuje, že „...*státní politiku zaměstnanosti vytváří stát a podílejí se na ní další subjekty činné na trhu práce, zejména zaměstnavatelé a odborové organizace; při provádění státní politiky zaměstnanosti spolupracuje stát s dalšími subjekty činnými na trhu práce, zejména s územními samosprávnými celky, profesními organizacemi, sdruženími osob se zdravotním postižením a organizacemi zaměstnavatelů...*“

Z dikce zákona je tedy zřejmé, že se jedná o rozsáhlý a složitý proces, do kterého musí být zapojena celá řada významných partnerů. Otázkou ovšem je, jak je tento proces „zapojení se“ v praxi realizován a jak si jednotliví partneři uvědomují (a někdy i vůbec připouští) svoji roli.

Státní správu v oblasti státní politiky zaměstnanosti v České republice ze zákona vykonávají ministerstvo práce a sociálních věcí (dále „MPSV“) a jednotlivé úřady práce.

Úřady práce jsou správními úřady a samostatnými účetními jednotkami. V rámci své působnosti a ve svém správním obvodu vykonávají pro občany a další, zejména zaměstnavatelské subjekty, komplexní činnosti podle zákona o zaměstnanosti, rozhodují o dávkách státní sociální podpory a vykonávají specializované činnosti lékařské posudkové služby. Správní obvod úřadu práce je shodný s územním obvodem okresu. Úřady práce začaly vznikat v nových porevolučních podmínkách postupně od roku 1990 a byly postaveny jako moderní evropská služba zaměstnanosti s využitím nejlepších zahraničních zkušeností. V roce 2004 převzaly ze zákona oblast státní sociální podpory, v posledním období pak rovněž lékařskou posudkovou službu. Významné změny do jejich činnosti přinesla rovněž praktická aplikace nového správního řádu. Aktuálně v ČR působí 77 úřadů práce.

Jedním z úkolů úřadů práce při naplňování státní politiky zaměstnanosti je sledování a vyhodnocování situace na trhu práce popř. koordinace opatření v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů na úseku trhu práce. Plnění těchto úkolů je podmíněno mimo jiné získáváním dostatečného množství informací z celé šíře trhu práce. K jejich významným zdrojům patří informace získávané od zaměstnavatelů, zejména pak informace o volných pracovních místech a také informace o záměrech zaměstnavatelů do budoucna, protože od nich se odvíjí potřeba pracovních sil. Podle ustanovení § 34 ZoZ získává zaměstnavatel zaměstnance v potřebném počtu a struktuře sám *nebo* za pomoci úřadu práce (od kterého může vyžadovat informace o situaci na trhu práce popř. poradenskou činnost při výběru zaměstnanců) *nebo* za pomoci agentury práce. Tímto ustanovením je jasně dáno právo zaměstnavatele na určování početní a kvalifikační struktury svých zaměstnanců a zároveň na poskytování služeb při výběru vhodných zaměstnanců (úřadem práce nebo agenturou práce). Jako velmi efektivní pro zaměstnavatele se ukazuje samoobslužné využití integrovaného portálu MPSV na adrese <http://portal.mpsv.cz>. Zde je uživatelsky komfortní formou veden při vyplňování potřebných údajů a může si zde nejen vytvořit vlastní databázi, ale čerpat i z databázi dostupných vč. databáze životopisů osob, hledajících nové zaměstnání. Pro efektivní součinnost zaměstnavatele s úřadem práce je velmi důležité správně charakterizovat pracovní místo, uvést o něm veškeré potřebné údaje a spolupracovat s úřadem práce při jeho obsazování. Úřad práce k tomu vydává vhodným uchazečům tzv. doporučenku do zaměstnání. V ní uvedené údaje jsou velmi důležité a jsou zásadními právními skutečnostmi jak pro uchazeče o zaměstnání, tak pro úřad práce. Proto je potřebné, aby tzv. doporučenkám věnovali zaměstnavatelé patřičnou pozornost, protože v konečném důsledku mohou mít zde uvedené údaje velmi vážné právní následky a sloužit jako důkazní prostředek. Zákon o zaměstnanosti tak i tímto přisuzuje zaměstnavatelům velmi vážnou roli při provádění státní politiky zaměstnanosti a v její praktické provázanosti do sféry sociální.

Nabídku na trhu práce úřady práce sledují a monitorují i jinými dostupnými způsoby. Není myslitelné efektivně působit na trhu práce a nebyť přitom se zaměstnavateli v každodenním kontaktu. V praxi se při tomto monitorování využívají různé formy popř. jejich kombinace – od prostého monitorování tisku až po cílené akviziční návštěvy odborníků z úřadů práce ve firmách, na školách popřípadě na obcích. V tomto je role každého z úřadů práce

individuální. Záleží na konkrétních podmínkách v daném správním obvodu, ale i na tom, jakou vzájemnou pozici má úřad práce vůči svým partnerům vybudovánu. Z „moci úřední“ se věci řeší mnohem hůř, než z pozice vzájemně prospěšné a efektivně fungující partnerské spolupráce. Legislativně podložená kompetence a z ní vyplývající schopnost úřadů práce operativně reagovat a operativně přijímat na svou zodpovědnost zásadní opatření je jednou z nejcennějších devíz, kterou ke své činnosti na trhu práce v ČR mají.

Úřad práce ve Vyškově patří k těm, které se hlásí k názoru, že jeho prioritním klientem je zaměstnavatel. To neznamená, že nepracujeme dostatečně s uchazeči - právě naopak! Tam, kde je to jen trochu možné, je cíleně připravujeme na konkrétní místa, vznikající u zaměstnavatelů. Bez znalosti potřeb a konkrétních záměrů zaměstnavatelů bychom však o těchto místech nevěděli. Že je tato metoda efektivní a přináší úspěch – o tom není pochyb a dokazují to i naše výsledky v celostátním měřítku. Musíme pro tento úspěch ale udělat mnohem více, než pouze rozhodovat z kanceláře. Jaké způsoby používáme, jakými formami pracujeme – o tom blíže v prezentaci. Přesto alespoň základní nástin:

- a) úřady práce mají v principu stejnou organizační strukturu, vycházející z centrálně provedené standardizace a nastavené příkazem ministra. Ctí však zásadu, že prioritou je zabezpečení procesu, teprve poté až jeho organizační začlenění. Tím se úřadům práce umožňuje efektivně reagovat na místní odlišnosti, rozdílnou strukturu pobočkové sítě i rozdílné podmínky vyplývající z geografického charakteru správního obvodu. Toho plně využíváme. V podmínkách ÚP Vyškov se nám pro zabezpečování mimořádných úkolů navíc velmi osvědčilo vytváření pružných pracovních týmů, průřezově pro účely daného úkolu a obsazených specialisty z různých útvarů. Po splnění úkolu týmy svou činnost končí. Prakticky se jedná o produktový přístup.
- b) K úkolům mimořádného charakteru přistupujeme na základě širšího projednání a konsenzu. Není možné se bezhlavě vrhnout do splnění jakéhokoliv přání či nápadu, vždy musíme mít na zřeteli základní prioritu, kterou je splnění našich zákonných povinností. Tento přístup se nám velmi osvědčil a získané poznatky jsme dokázali operativně využít v každodenní činnosti.
- c) Mimořádnou práci navíc je třeba ohodnotit. To lze dokázat i v omezených rozpočtových podmínkách. Rozhodně nepodceňujeme také morální stimuly.

Rád bych se konkrétně zmínil o několika vybraných a nadstandardních aktivitách, do kterých se náš Úřad práce ve Vyškově v posledních letech zapojil:

1. **Pilotní ověřování tzv. Individuálních akčních plánů (IAP).** Tato zahraniční aktivizační metoda byla z podnětu MPSV pilotně zkoušena na 15 úřadech práce, z nichž pět ji zkoušelo na jedné cílové skupině nezaměstnaných, dalších pět na druhé cílové skupině a třetí pětice, ve které byl i náš ÚP Vyškov, ověřovala IAP na obou cílových skupinách nezaměstnaných. Dokázali jsme, že IAP může být vhodným nástrojem poradenské praxe, nikoliv původně zamýšleným nástrojem výhradně sankčním a tento princip se v zásadě promítl i do novely zákona o zaměstnanosti.
2. **Projekt Příležitostná registrovaná práce (PRP).** V součinnosti s MPSV, firmou Sodexo Pass ČR a s úřady práce Hodonín a Znojmo jsme ověřovali, zda k nám lze implementovat zejména belgické zkušenosti s tzv. poukázkovými systémy. Cílem bylo ověřit, zda tuto činnost lze zavést jako nový nástroj aktivní politiky zaměstnanosti s dopadem na omezení nelegální černé práce. Ukázalo se, že to takto lze pouze za předpokladu vysokého zdrojového krytí; nicméně v praxi jsme si ověřili, že velmi významným „vedlejším produktem“ může být využití principů PRP pro aktivizaci

- příjemců sociálních dávek. Aktuálně se touto myšlenkou intenzivně zabývá nejen naše MPSV, ale zájem projeví i slovenské orgány zaměstnanosti.
3. V rámci naší účasti v mezinárodním **TWINNING LIGHT PROJECTU** se na základě zahraničních zkušeností potvrdilo, že nastává čas vážně se zamyslet nad institutem tzv. „case managementu“ – „případového managementu“, který aktuálně velmi sílí zejména v Německu (Fallmanagement, struktury ARGE). Jeho základní myšlenkou je stabilizovat nejprve sociálně, až pak pracovní. To mají za úkol týmy specializovaných případových managerů, vybavené kompetencemi i hlubokými znalostmi. Stávající struktura nezaměstnaných vytváří ideální předpoklady k uplatnění case managementu také v našich podmínkách. Spolupracujeme proto na přípravě projektového řešení.
 4. Jedním z našich vlastních produktů, které úspěšně ověřujeme v rámci tzv. regionálních cílených programů, je aktivita „**Podané ruce**“. Již druhým rokem na 15 obcích spolufinancujeme nové pečovatelky pro sociální oblast. Tyto původně nezaměstnané ženy jsou v trvalém pracovním poměru k obci, zpravidla na zkrácený úvazek, s příspěvkem 8.000 Kč měsíčně od našeho ÚP po dobu až 24 měsíců. Prošly rekvalifikačním kurzem pro pečovatelku v sociální oblasti, v letošním roce doplněném podle zákona 108 (již jako zájemkyně o zaměstnání) a velmi úspěšně pomáhají na obcích starým a pomoc potřebujícím spoluobčanům. Cílem není nahradit plnohodnotné sociální služby, ale naopak doplnit tuto činnost tam, kde není k dispozici v potřebném rozsahu. Není bez zajímavosti, že tato aktivita byla úspěšně převzata do řady projektů ESF v rámci celé ČR.
 5. Naší specialitou, ve které máme velmi významné výsledky, je naše interní aktivita, pracovní nazývaná „**Úřad práce na cestách**“. Princip je velmi jednoduchý: s využitím díkce zákona o zaměstnanosti vyzveme dopisem nezaměstnané z dané obce, aby se ve stanoveném termínu dostavili na skupinové jednání zpravidla v zasedací místnosti jejich obecního úřadu, kde bude přítomen i starosta/starostka obce. Pracovní tým našeho ÚP (zpravidla tříčlenný) pak shromážděným prezentuje aktuální nabídky volných míst, rekvalifikací či účastí v evropských projektech zabezpečovaných naším úřadem práce. Do jednání je vtažen i představitel(ka) obce a svým způsobem se spoluobčanům zpovídá z toho, jak jim obec může pomoci. Jedním z dobrých výsledků bylo například zpřístupnění obecních internetů zdarma pro účely hledání zaměstnání popř. naše na obce pravidelně zasílané přehledy zahajovaných kurzů vč. evropských projektů. Z celkových 78 obcí okresu jsme již navštívili 53 a samozřejmě v tom budeme pokračovat i nadále. Tato metoda práce s nezaměstnanými je ve svém důsledku nesmírně efektivní. Je silně aktivizační, působí také preventivně a v případě nedostavení se uchazeče na kontakt bez vážného důvodu vede i k jejich sankčnímu vyřazení. Obce jsou tím navíc velmi silně vtaženy do řešení problémů spoluobčanů, o kterých často ani neměly zdání, že jsou v evidenci nezaměstnaných...
 6. Velmi dobrým příkladem spolupráce státní správy a samosprávy v oblasti zjišťování potřeb trhu práce je tzv. „**Průzkum zaměstnanosti v Jihomoravském kraji**.“ Tento průzkum probíhá jednou ročně na základě jednotného dotazníku s pevně dohodnutou strukturou. Průzkum v praxi realizují jednotlivé jihomoravské úřady práce ve svých správních obvodech, tzn. Vyškov, Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín a Znojmo, a to ve spolupráci s krajským úřadem Jihomoravského kraje. Velmi cenná je získaná časová řada – dotazníkové šetření bylo provedeno již popáté (polovina roku 2003, následně vždy kultimu roku 2003, 2004, 2005, 2006). Vlastní vyhodnocení dotazníků si provádí jednotlivé úřady práce za svůj správní obvod, zpracováním za krajskou úroveň je pověřeno Centrum pro regionální rozvoj Masarykovy university v Brně. Průzkum je zaměřen především na subjekty zaměstnávající více než 20 osob; jednotlivé úřady práce však často oslovovaly i menší

zaměstnavatele. K 31.12.2006 bylo osloveno celkem 2 924 zaměstnavatelů s celkem 244 663 zaměstnanci. Celková reprezentativnost průzkumu za kraj činila 46,8 %, v sektoru průmysl pak 57,1 %. Průzkum je tedy velmi reprezentativní a má výraznou vypovídací schopnost. Jednotlivé úřady práce na jeho základě stanovují své krátkodobé strategie a postupy; z extrapolace trendů lze vyvozovat kvalifikované dlouhodobé závěry. Obrovskou výhodou je, že se po celou dobu používá jednotný a prakticky se neměnicí dotazník, který je pro firmy akceptovatelný a nezatěžuje je zbytečnou a nadstandardní administrativou. Firmy mají rovněž možnost svého vlastního rozhodnutí, zda souhlasí s využitím poskytnutých údajů pro úřední potřebu Jihomoravského kraje (v některých případech souhlas skutečně neudělují a je to plně respektováno).

Z uvedených příkladů je zřejmé, že Úřad práce ve Vyškově patří k těm, kteří aktivně hledají způsoby ovlivňování trhu práce. Jsem přesvědčen, že tato cesta je správná a přináší průkazné výsledky.

ZELENÉ KARTY

Bc. Václav Gráf
Odbor podnikatelského prostředí
Ministerstvo průmyslu a obchodu

Projekt „Zelené karty“, které vzniká ve spolupráci tří ministerstev – Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva práce a sociálních věcí a Ministerstva vnitra, byl již schválen vládou na jejím zasedání dne 22. října 2007. Projekt je zaměřen na kvalifikované cizince z tzv. třetích zemí – občanů ze zemí mimo EU a EHS. Projekt reaguje na aktuální situaci na trhu práce. Česká republika se potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly a tento projekt by měl nastalou situaci částečně řešit.

Imigrační politika ČR a zaměstnávání cizince se v České republice primárně řídí Zákonem o pobytu cizinců na území ČR a Zákonem o zaměstnanosti, které budou novelizovány v souvislosti s tímto projektem.

V současné chvíli musí cizinec, který žádá o práci v ČR, získat dva různé doklady – povolení k zaměstnávání a povolení k pobytu. Navrhovaná úprava by změnila současnou praxi a zelená karta by měla charakter duálního dokladu, který by zahrnoval povolení k zaměstnávání a povolení k pobytu na území České republiky na dobu nejdéle 3 let.

Snahou celého projektu je přinést liberálnější přístupy do imigrační politiky ČR. Nejdůležitější změnou by mělo být zkrácení lhůt na 30 dnů, to vše za koordinace všech zúčastněných orgánů státní správy.

Při zpracování projektu „Zelené karty“ bylo využito zkušeností z obdobných projektů v zahraničí.

PROJEKT ROTACE ZAMĚSTNANCŮ

Ing. Jiří Hořánek
Městský úřad Vodňany

Proč rotace úředníků?

Podstatou řešení je krátkodobá reciproční výměna zaměstnanců zařazených do různých městských úřadů na stejné pracovní pozice. Jde o běžný manažerský postup používaný v komerční sféře. Důvodem pro aplikaci tohoto postupu byla potřeba výměny zkušeností na úřadech obcí s rozšířenou působností. Cílem bylo nejen inspirovat se poznatky z dobré praxe, ale i poučit se z případných chyb a nezdarů při výkonu veřejné správy (worst practice). Jedním z důvodů byla také snaha zpestřit a rozšířit netradiční formou školu možností při aplikaci modelu CAF (má vztah k subkriteriím modelu CAF 3.2., 3.3, 5.3.,7.2.). Současně představuje náznak přechodu od benchmarkingu (oba úřady jsou zapojeny do benchmarkingové iniciativy) k benchlearningu, tedy k inspirování a učení se navzájem.

Jaké jsou překážky?

V první řadě jsou to překážky právní - pro výkon správních činností je zejména pro výkon státní správy nutná speciální kvalifikace (například zkouška zvláštní odborné způsobilosti, specializovaná školení o obsluze registrů apod.) a proto není možné hlavně u menších úřadů udělat rotaci uvnitř úřadu. Úředník stavebního úřadu prostě nemůže provádět zápisy do matriční knihy. Tím se výrazně zužuje prostor pro aplikaci tohoto postupu oproti výrobní sféře, kde například skladník může dělat po zaučení práci pokladní a opačně. Ale i rotace mezi dvěma zaměstnavateli má svá úskalí. Rotující zaměstnanec nemůže na druhém úřadě provádět správní činnosti „naostro“, protože nemá postavení oprávněné úřední osoby a není vázán vnitřními normami jiného zaměstnavatele.

Další skupina překážek má charakter organizační. Nelze kvůli provádění rotace zavřít úřad, vše se musí uskutečnit za provozu. Je třeba se také vypořádat s odlišnou organizační strukturou zapojených úřadů.

Poslední okruh jsou překážky personální, které reprezentují především obavy zaměstnanců ze zapojení do neznámé aktivity a strach z případného zpřísnění „výkonových norem“.

Vlastní rotace

Rotace zaměstnanců proběhla na městských úřadech Písek a Strakonice. Jako hlavní zainteresované strany byli vnímáni zaměstnanci zařazení do obou městských úřadů. Jejich výběr byl proveden tak, aby pokud možno průřezově pokryl co nejširší spektrum správních činností.

Za řešení byli zodpovědní tajemníci obou úřadů.

Vlastní výměna se odehrála v rámci předem určeného týdne podle předem určeného harmonogramu – tak bylo zaručeno, že „návštěvník“ z jednoho úřadu bude mít připraven odborný program prakticky na identickém pracovišti a bude mít možnost si v praxi přímo vyzkoušet práci na druhém úřadě a porovnat ji s vlastní prací na „mateřském“ úřadě. Celá akce byla relativně nenáročná na finanční zabezpečení – po dobu jednoho týdne každý den ráno vyjelo pět zaměstnanců na služební cestu na druhý úřad vzdálený 20 km a odpoledne se vrátili zpět. Touto formou se mohlo rotace zúčastnit 25 zaměstnanců z každého úřadu.

Podpora zaměstnanců spočívala v důsledném objasnění přínosu celé akce a eliminací obav ze zapojení se do výměny.

Jako největší překážka se na počátku jevila odlišná organizační struktura obou úřadů, ale za využití zkušeností z benchmarkingu se podařilo vybrat taková pracoviště, kde bylo možné

porovnat příslušné správní činnosti bez ohledu na to, v jakém organizačním útvaru byly zastřešeny.

Výstupy

Po ukončení jednodenní stáže napsal každý její účastník stručné hodnocení v rozsahu jednoho odstavce obsahující jeho vlastní náměty a poznatky. Sumář těchto poznatků byl bez jakýchkoliv redakčních úprav po ukončení akce předán druhému úřadu. Tyto necenzurované závěry byly zveřejněna na intranetu a staly se podkladem pro „myšlenkovou bouři“ na hostitelských úřadech jak při poradách na jednotlivých odborech, kde účastníci informovali své kolegy o tom, jak to dělají jinde, tak i pro poradou vedoucích odborů, kde byly nové poznatky zobecněny.

Za hlavní výsledky celého projektu lze označit:

- a) navázání kontaktů mezi konkrétními zaměstnanci obou úřadů a výměnu zkušeností zejména z aplikace právních předpisů, jejichž výklad je dosti často nejasný a nejednotný,
- b) inspirací z organizace práce a vybavení pracovišť na obou úřadech,
- c) posílení motivace zaměstnanců přijímat změny a nové pracovní postupy.

Za pozitivní vedlejší účinek je možné označit zahrnutí realizace projektu rotace zaměstnanců mezi důkazy v rámci sebehodnotící zprávy a tím i zvýšení celkové pozice úřadu.

Toto řešení lze v podmínkách veřejné správy označit za nové a inovativní zejména ve smyslu absence právní úpravy metodiky i doporučení ústředních orgánů; celý projekt byl založen na dobrovolnosti a spontánnosti obou úřadů.

Řešení může být aplikováno v jakýchkoliv jiných úřadech územních samosprávných celků, pokud možno stejného typu. V podmínkách neustálých změn ve veřejné správě se jedná o levné a nenáročné řešení, které může buď do úřadu přinést nové nápady a inspirace, nebo naopak posílit sebevědomí potvrzením správnosti již realizovaných postupů. Je prakticky vyloučeno, aby výsledkem rotace byly negativní dopady na úřad – to by hrozilo, kdyby hodnocení jednotlivých zaměstnanců byla zneužita k neobjektivním a nepodloženým zásahům do chodu úřadu (například optimalizaci počtu zaměstnanců).

Při popisování výhod je třeba upozornit na jedno nebezpečí: nelze se domnívat, že rotace zaměstnanců může nahradit benchmarking. Zatímco při benchmarkingu jde o sběr dat podle jednotné metodiky a jasných pravidel a porovnávají se fakta, při rotaci jde o využití subjektivních postřehů jednotlivých účastníků.

Ukazuje se, že rotaci by bylo možné použít i na „neúřednických“ pracovištích (například podatelny, obslužné profese). Rovněž je možné navrhnout použití rotace i pro vedoucí zaměstnance, případně i uvolněné členy zastupitelstev.

Závěr

Vzhledem k výše uvedenému lze doporučit pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení, aby věnovali péči vytvoření atmosféry otevřenosti a důvěry, bez nichž by sice rotace mohla formálně proběhnout, ale její přínos pro úřad by byl devalvován nic nepřinášejícími frázemi uvedenými v hodnocení průběhu rotace jejími účastníky. Smyslem zavádění metod kvality přece není vyrábění důkazů o permanentním zlepšování se za každou cenu, ale zahrnutí zájmu zaměstnanců o kvalitní výkon veřejné správy jako přirozené součásti jejich práce do systému firemní kultury. A k tomu může rotace zaměstnanců přispět.

ÚŘAD PRÁCE BRNO-MĚSTO – NOSITEL ZNAČKY ETHNIC FRIENDLY ZAMĚSTNAVATEL

Ing. Jiří Uklein, Ph. D.
Úřad práce Brno-město

1.0 Úřad práce Brno-město – nositel značky Ethnic Friendly zaměstnavatel

Úřad práce Brno-město, Křenová 25/27, 659 59 Brno, jako organizační složka státu řízená Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR byl dne 30.8.2007 certifikován občanským sdružením IQ Roma servis, zda splňuje podmínky k udělení značky Ethnic Friendly zaměstnavatel.

Při šetření na místě se vycházelo z následujících podkladů:

- Pracovní řád
- Kolektivní smlouva
- Vnitřní organizační směrnice

Dále byly provedeny strukturované rozhovory s vedením a pověřenými zástupci ÚP Brno-město, dále pak neformální rozhovor se zaměstnanci úřadu, který prokázal funkčnost již dříve přijatých opatření.

Dne 31.10. 2007 v 11:00 hodin Úřad práce Brno-město slavnostně převzal z rukou 1. náměstka hejtmana Jihomoravského kraje pana Ing. Milana Venclíka a Primátora Statutárního města Brna pana Romana Onderky certifikát značky Ethnic Friendly zaměstnavatel (EFZ).

2.0 Informace o značce Ethnic Friendly zaměstnavatel (EFZ)

Ethnic Friendly zaměstnavatel je značkou umožňující ocenění zaměstnavatelů, kteří se hlásí k zásadě rovného zacházení s etnicky odlišným obyvatelstvem a ve své personální praxi tuto zásadu také dlouhodobě naplňují a dbají o její dodržování.

Udělení značky má podobu udělení Certifikátu Ethnic Friendly zaměstnavatel a práva používat logo Ethnic Friendly.

Značka je spravována občanským sdružením IQ Roma servis (www.iqrs.cz), které zjišťuje dodržování Pravidel pro udělení a užívání značky Ethnic Friendly zaměstnavatel. Udělení značky je garantováno Radou Ethnic Friendly složenou z nezávislých odborníků a zástupců veřejnosti, kteří převzali nad značkou záštitu.

Udělení a prezentace značky Ethnic Friendly zaměstnavatel vede ke zviditelnění zaměstnavatelů, kteří dodržují zásadu rovného zacházení a zajišťují nediskriminační přístupy a vztahy, a představují tak pozitivní příklad vedoucí k rozšíření dodržování této zásady až na běžný standard chování zaměstnavatele na trhu práce. Významným efektem medializace a postupného šíření známosti této značky je také nárůst povědomí o otázkách rovných příležitostí a diskriminace na základě etnického původu i v jiných oblastech společenského života a odstraňování negativních stereotypů a předsudků vážících se k etnicky odlišnému obyvatelstvu.

Značka Ethnic Friendly zaměstnavatel je ze své podstaty neexkluzivní a není nikterak oborově omezena. Jejím nositelem se může stát kterýkoli zaměstnavatel či pouze pobočka většího zaměstnavatele.

K udělování značky dochází od roku 2007. V první fázi jejího šíření mezi subjekty trhu práce jsou oceňováni primárně zaměstnavatelé působící v Jihomoravském kraji, o její udělení se však mohou ucházet i zaměstnavatelé z dalších regionů.

Držitelé značky Ethnic Friendly zaměstnavatel jsou oprávněni prezentovat označení a logo značky při svých marketingových aktivitách, uveřejňovat logo na svých oficiálních materiálech (tištěné zprávy, webové stránky) a užívat jej dalším způsobem v souladu s dobrými mravy a stanovenými podmínkami užívání značky jako integrální součást své identity.

Doba platnosti certifikátu, prostřednictvím něhož je značka udělena, je neomezená. Možnost ponechání si jej a užívat značku je však podmíněna dodržováním zásady rovného zacházení, resp. Podmínek užívání značky Ethnic Friendly zaměstnavatel, jež jsou součástí Pravidel pro udělení a užívání značky Ethnic Friendly zaměstnavatel.

Certifikát Ethnic Friendly zaměstnavatel obsahuje informace o značce, identifikaci zaměstnavatele, souhlas s používáním loga Ethnic Friendly a datum udělení značky.

Na udělení značky není právní nárok.

Při snaze o budování etnicky přátelského firemního prostředí a zajištění nediskriminačních vztahů a fungování zásady rovného zacházení mohou zaměstnavatelé využít asistenci či poradenství odborných pracovníků občanského sdružení IQ Roma Servis.

3.0 Podmínky pro udělení značky Ethnic Friendly zaměstnavatel (EFZ)

- Kandidátem na udělení značky může být fyzická nebo právnická osoba, která zaměstnává další osoby podle zákoníku práce. Kandidátem může být i pobočka (např. autonomní výrobní podnik) zaměstnavatele.
- Zaměstnavatel musí dodržovat platné právní předpisy upravující rovné zacházení a zákaz diskriminace, včetně předpisů Evropských společenství.
- Zaměstnavatel jedná v souladu se zásadou rovného zacházení. Stanovuje rovné podmínky a kritéria pro výběr pracovníků, uplatňuje nediskriminační přístup při vybírání uchazečů o zaměstnání a přijímání pracovníků, při jejich vzdělávání a rozvoji, při odměňování a při povyšování pracovníků a také v dalších oblastech vztahu k zaměstnancům.

V rozporu s nediskriminačním přístupem není zacházení vyplývající z přiměřených podstatných a určujících požadavků na profesní pozici a její výkon, je-li cíl tohoto zacházení legitimní.

V rozporu s nediskriminačním přístupem nejsou jednání a zajišťování opatření, která mají vést k vyrovnání nevýhod souvisejících s rasou či etnickým původem nebo se sociálním postavením.

- Zaměstnavatel prostřednictvím vnitřních předpisů či opatření zajišťuje nediskriminační prostředí a vztahy jak k zaměstnancům a mezi nimi, tak k dalším osobám (např. uchazeči o zaměstnání, dodavatelé).
- Zaměstnavatel vhodným způsobem zajišťuje důsledné a včasné řešení stížností na diskriminační jednání (např. pověřená osoba) a vhodným způsobem informuje o možnosti podat stížnost.
- Jednání zaměstnavatele navenek a činnost vnímaná veřejností nepřispívá k diskriminaci či k předsudkům vůči osobám pro jejich etnický původ.

4.0 Cíl projektu Ethnic Friendly zaměstnavatel (EFZ)

Cílem projektu je vytvoření a dlouhodobé etablování značky „Ethnic Friendly zaměstnavatel“ (EFZ). Ta má sloužit k ocenění širokého spektra zaměstnavatelů, jenž se hlásí k pravidlům rovného zacházení s etnicky odlišným obyvatelstvem, vědomě (i nad rámec legislativních norem) ve své personální praxi tyto principy rozvíjejí a systematicky dbají o jejich dodržování.

Důvody pro opodstatnění existence takovéto značky pramení ze současné situace na trhu práce. Chování některých zaměstnavatelů totiž nezřídka odráží přístup a negativní stereotypy, které dlouhodobě uplatňuje majoritní obyvatelstvo k těm, jež lze na „první pohled“ zařadit k jinému etniku. Zvláště osoby skutečně usilující o zlepšení svých šancí na trhu práce vrací diskriminační chování ze strany zaměstnavatelů do začarovaného kruhu dlouhodobé nezaměstnanosti.

Výsledkem iniciativy Ethnic Friendly zaměstnavatel tak má být především zviditelnění zaměstnavatelů, jež budou na základě objektivního nezávislého ověření shledáni jako etnicky nediskriminující, a vytvoří tak pozitivní příklad vedoucí k rozšíření tohoto principu až na běžný standard chování zaměstnavatele na místním trhu práce. Významným efektem medializace a postupného šíření známosti této značky je také nárůst povědomí o otázkách diskriminace na základě etnického původu i v jiných oblastech společenského života a odstraňování negativních stereotypů vážících se k etnicky odlišnému obyvatelstvu.

Značka „*Ethnic Friendly zaměstnavatel*“ je ze své podstaty neexkluzivní a není nikterak oborově omezena. Jejím smyslem je upozornit ostatní zaměstnavatele i širší veřejnost na pozitivní přínos dodržování pravidel rovného zacházení při zaměstnávání a zajistit tak její možnost udělení co největšímu počtu subjektů na trhu práce.

Držitelé certifikátu „*Ethnic Friendly zaměstnavatel*“ mají oprávnění logo této značky používat při svých marketingových aktivitách, uveřejňovat na svých oficiálních materiálech (tištěné zprávy, webové stránky) a dalším způsobem v souladu s „dobrymi mravy“ jej užívat jako integrální součást identity jejich firmy.

Doba platnosti certifikátu je neomezená, možnost ponechání si jej však podléhá pravidelnému prověřování, které bude prokazovat dlouhodobé dodržování principů rovného zacházení a nediskriminačního chování. Je vhodné zároveň poznamenat, že součástí koncepce není snaha o zavádění pozitivních opatření a jejich uplatňování není podmínkou pro získání označení Ethnic Friendly zaměstnavatel.

Zaměstnanci IQ Roma Servis, o.s. (především jeho Antidiskriminačního centra) jsou všem zájemcům z řad zaměstnavatelů připraveni být nápomocni při jejich snaze o budování firemního prostředí založeného na rovném přístupu ke všem uchazečům o práci a zaměstnancům

5.0 Jak se stát Ethnic Friendly zaměstnavatelem

Zaměstnavatel, který se nedopouští diskriminace, je především zaměstnavatelem, který dodržuje všechny zásady pracovně právních vztahů, jak jsou definovány právním rámcem České republiky i vyplývajících z práva Evropských společenství. Primárně by tedy měla být hlavní motivací zaměstnavatelů k detailnějšímu seznámení se a dodržování těchto zásad snaha vyhnout se ilegálnímu jednání a postihů z něj plynoucích.

Ethnic Friendly zaměstnavatel se však zároveň vyznačuje úsilím o skutečné a funkční zajištění rovného přístupu například i tím, že se snaží svým zaměstnancům výše zmíněné normy srozumitelně představit a seznámit je s jejich právy i povinnostmi z nich plynoucími.

Dalšími pozitivními důsledky plynoucími z úsilí o tvorbu organizační kultury, jejíž součástí je princip rovného zacházení se všemi etnickým skupinami na pracovišti, jsou také:

- *efektivnější využití potenciálu jejich pracovní síly*
- *budování loajálních vztahů mezi firmou a zaměstnanci, zvyšování jejich motivace*
- *vytvoření pozitivnějšího pracovního prostředí, efektivnější fungování pracovních týmů*
- *přijetí jednoho ze základních principů sociální zodpovědnosti komerčních i státních subjektů a budování dobré pověsti zaměstnavatelů*

Prvním krokem pro získání certifikátu je vyjádření zájmu zaměstnavatele formou **žádosti**. Přesný postup a soupis nezbytných podmínek je součástí „**Pravidel pro udělení a užívání značky Ethnic Friendly zaměstnavatel**“. Oba dokumenty lze získat na kontaktní adrese IQ Roma servis, o. s., Cejl 49, 602 00 Brno (www.iqrs.cz) a rovněž na webových stránkách věnovaných projektu: www.ethnic-friendly.eu.

6.0 Logo značky Ethnic Friendly zaměstnavatel



7. Sekce „Jak efektivně řídit veřejnou správu“

- Řízení procesů a rizik v podmínkách veřejné správy ČR, přínosy a rizika
- Kvalitní řízení na Městském úřadu Hranice

ŘÍZENÍ PROCESŮ V PODMÍNKÁCH VEŘEJNÉ SPRÁVY ČR, PŘÍNOSY A RIZIKA

doc. Ing. Václav Řepa, CSc.

Katedra informačních technologií Vysoké školy ekonomické v Praze

Procesní řízení organizací

Zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých dvaceti let se již stalo, alespoň ve zdravějších ekonomikách, zvykem, že podniky, pod tlakem svých zákazníků, žádajících stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů. Zejména proto, že pokud zákazník nedostane co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem. To je síla konkurenčního prostředí – hlavní hodnoty tržní ekonomiky. A tak mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplývajícím podnětům k jeho zlepšování. Můžeme zde mluvit o jakémisi „přirozeném procesním přístupu“.

Tento způsob zlepšování podnikových procesů je vhodný k dosahování evolučního – přírůstkového zlepšení. Avšak od počátku devadesátých let minulého století útočí na podniky několik faktorů, které mají za následek, že potřeba zlepšování podnikových procesů akceleruje. Nejvíce zřetelným z těchto faktorů je *technologie*. Nové technologie (zejména Internet) rychle přinášejí nové možnosti, což v konkurenčním prostředí okamžitě působí zesílení celkové úrovně konkurence, což nakonec nemůže skončit jinak, než nutkavou potřebou zlepšit procesy radikálně - dramaticky.

Dalším zjevným trendem z devadesátých let je otevření světových trhů a s tím související osvobození obchodu. To přivádí na trhy mnohem více společností a působí postupně stále větší obtíže ve schopnosti konkurovat. Dnes již nestačí na trh prostě přijít, dnes se vede boj o přežití.

Výsledkem výše zmíněné akcelerace bylo, že podniky začaly dotahovat metody rychlého zlepšení svých procesů do důsledků, přestala jim stačit pouhá přírůstková zlepšení, začaly vyžadovat dramatické a průkopnické změny, a to hned. Tyto posuny v konkurenčním prostředí mají globální rozsah a jen málo oblastí podnikání si mohlo dovolit se jim vyhnout, resp. necítit je tak dramaticky. Jedním z přístupů k dramatickým změnám a dramatickému zlepšení, který se v té době objevil, byl tzv. *Reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering (BPR))*.

Za manifest radikálního reengineeringu je považována kniha Michaela Hammera a Jamese Champyho „Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishingm London, 1993“, vyšlá i česky roku 1995 v mistrném překladu L.Vodáčka v nakladatelství Management Press. Kniha je cenná zejména bravurním a přesvědčivým výkladem základních kořenů reengineeringu. Autoři v ní na historických souvislostech nade vši pochybnost dokládají, že potřeba změny v řízení firem je nevyhnutelná, že vyvstává z objektivních skutečností, z nichž nelze utéci, vyhlat se, ani se jim vyhnout. Z knihy se dovídáme, že tato potřeba vyvstala s přechodem od *industriální éry* podnikových činností do *éry postindustriální*. V této postindustriální éře se tím, kdo začal rozhodovat o úspěchu té které firmy, stal zákazník, značně narostla konkurence a potřeba neustálých změn. BPR je kulturně zcela jiným přístupem, než průběžné zlepšování procesů. Ve své *radikální* podobě BPR předpokládá, že stávající podnikový proces (procesy) je zcela nevyhovující – nefunguje, je špatný, je třeba jej z podstaty změnit, od počátku. Takový čistý,

ostrý pohled na věc umožňuje designérům procesu se zcela odpoutat od současného stavu procesu a soustředit se jen na proces nový, a to ve všech jeho aspektech, včetně sociálních (Radikální změna procesů, jelikož se týká prakticky všech dimenzí života firmy, má i dopady na její zaměstnance a jejich vztahy, a to včetně propouštění a změny pozic ve firmě.). Je to jako promítnout sebe sama do budoucnosti a přitom se sebe sama ptát: jak by měl proces vypadat? Jak chtějí zákazníci, aby vypadal? Jak chtějí zaměstnanci, aby vypadal? Jak vypadá u významných konkurentů? Jak ještě bychom mohli novou technologii využít?

Souhrnně řečeno, jsou zde dva základní přístupy ke změně procesů v organizaci – průběžné zlepšování a radikální reengineering. Základní rozdíl mezi nimi je v tom, vycházejí-li z respektování existujících procesů, nebo staví „na zelené louce“, z toho pak plynou rozdíly v závažnosti rozsahu a výsledných změn. Thomas Davenport ve svém díle „Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1993“ uvádí následující charakteristiku rozdílu mezi oběma přístupy ke změnám v podnikových procesech.

| | Zlepšení | Inovace |
|-------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| Úroveň změny | Postupná | Radikální |
| Počáteční bod | Existující proces | Zelená louka |
| Frekvence změn | Jednorázová / průběžná | Jednorázová |
| Potřebný čas | Krátký | Dlouhý |
| Participace | Zespoda - nahoru | Shora – dolů |
| Typický rozsah | Omezený, v rámci dané funkční oblasti | Široký, mezifunkční |
| Rizikovitost | Střední | Vysoká |
| Primární nástroj | Klasické - statistické řízení | Informační technologie |
| Typ změny | Kulturní | Kulturní / Strukturní |

tabulka 1 - Zlepšení versus inovace procesu podle Davenporta

Za téměř dvě desetiletí existence fenoménu reengineeringu byla postupně vyzkoušena řada variant radikálního reengineeringu i průběžného zlepšování podnikových procesů, podle povahy a potřeb firmy, odvahy vedení i dané situace, a to s menšími, či většími úspěchy a neúspěchy. Je obtížné, spíše nemožné, stanovit jeden universální přístup, vhodný pro každého v každé situaci. Zkušenosti naopak ukázaly, že velkou výzvou je umět vybrat / vytvořit si metodu, která zajistí dosažení žádaných výsledků, jakož i umět ji v daných okolnostech dobře použít.

M.Hammer a J.Champy ve své knize také upozorňují na klíčovou úlohu informační technologie v popisovaných nutných změnách. Na příkladech dokladují, jak informační technologie bourají omezení původního pravidla a umožňují jej zaměnit pravidlem novým, umožňujícím změny, které jsou v rámci reengineeringu nezbytné.

| Původní pravidlo | Bourací technologie | Nové pravidlo |
|--|--------------------------------|--|
| Informace se vyskytuje v jednom čase na jednom místě | Sdílené databáze | Informace se vyskytuje v jednom čase na těch místech, kde je potřeba |
| Složitou práci může dělat jen expert | Expertní systémy | Všestranný pracovník je schopen nahradit i experta |
| Je nutno se vždy rozhodnout mezi centralizací a | Telekomunikační nástroje, sítě | Lze souběžně těžit z výhod centralizace i decentralizace |

| | | |
|--|--|--|
| decentralizací | | (centralizace s distribucí dat a zpracování) |
| Vše rozhodují manažeři | Nástroje na podporu rozhodování (databáze, repositáře a modelovací nástroje) | Rozhodování je běžnou součástí práce každého |
| Terénní pracovníci potřebují kanceláře pro příjem, ukládání a rozesílání informací | Bezdrátová komunikace, přenosné počítače | Terénní pracovníci mohou přijímat, ukládat a rozesílat informace ať jsou kdekoliv. |
| Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je osobní kontakt | Interaktivní videodisky, WWW stránky | Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je efektivní kontakt |
| Lidé musí najít věci | Automatická identifikace, sledování pohybu... | Věci samy řeknou, kde jsou |
| Plány je nutno revidovat periodicky | Výkonná výpočetní technika a plánovací nástroje | Plány jsou revidovány permanentně |

tabulka 2 - Technologie jako nástroj k bourání bariér / pravidel (Hammer/Champy, 1993)

Role informační technologie se tak v těchto změnách jeví jako nejdůležitější. To později vedlo k extrémnímu (a, popravdě, stále ještě častému) dojmu, že jediným, nebo hlavním podnětem, či dokonce důvodem „reengineeringové revoluce“ byly informační technologie, že se tedy jedná o jakousi informační (či IT) záležitost. Dnes, z jistého časového odstupů, je již jasně vidět, že je to zcela jinak, ačkoliv řada lidí, veřejnou správu nevyjímaje, stále tento klamný názor zastává. Technologie na jisté úrovni svého vývoje je sice nezbytnou podmínkou k tomu, aby nutné změny, z reengineeringu plynoucí, vůbec mohly být uskutečněny (viz tabulku výše), ale to neznamená, že tyto komplexní změny v pojetí managementu organizace, jakož i lidských zdrojů apod., by měly být považovány za ryze technologickou záležitost. Je zřejmé, že vývoj (informační) technologie dodal tu poslední kapku, kterou přetekl pohár starého způsobu řízení, což ale neznamená, že by právě ta poslední kapka měla být tou nejdůležitější, a už vůbec to neznamená, že je kapkou jedinou. Ostatně, přecenění „technických“ stránek procesních změn bylo základní příčinou krize „reengineeringového hnutí“, k níž došlo v polovině devadesátých let a která celou myšlenku reengineeringu málem stála život.

V současnosti je modelování procesů již běžně podporováno, jako součást návrhu informačního systému organizace, prakticky ve všech významných nástrojích pro vývoj informačního systému, zvaných CASE (Computer Aided Systems Engineering). Kromě toho, nezávisle na vývoji informačního systému, je již celá kategorie modelovacích nástrojů specializována právě na modelování, analyzování a měření podnikových procesů. Model podnikových procesů je také čím dále tím více používán jako základní východisko integrace informačního systému, a to přímo v technologických nástrojích, specializovaných na integraci, jako je Oracle Application Server, nebo SAP NetWeaver. **Podnikový proces se ukazuje být tím pravým jádrem integrace informačního systému organizace** v obsahovém smyslu. Po létech pokusů o pojetí integrace informačního systému (IS) jako záležitosti čistě technologické, přes snahy o sjednocení celého IS organizace do *jednotného aplikačního pojetí*, pokud možno od jediného dodavatele, se odborná informatická komunita pomalu dobírá pojetí, postaveném na základních principech:

- informační systém organizace musí být *vnitřně integrován* jak technologicky, tak obsahově,
- *heterogeneita* složek IS organizace je přirozená, integrace neznamená jednotnost,
- přirozeným základem integrity IS není ani jednotná technologie, ani jednotné aplikace, ale *společný obsah*,
- informační systém organizace je infrastrukturou reálného systému organizace (business system), tedy přirozeným základem integrity jeho obsahu jsou *podnikové procesy*.

Teprve informační systém, integrovaný prostřednictvím *jednotného modelu podnikových procesů*, může být dostatečnou informační infrastrukturou *procesně řízené organizace* se všemi jejími požadavky na pružnost chování a z toho plynoucí přirozenou proměnlivost a heterogeneitu procesů a potažmo i informačního systému.

Gary L. Neilson, Bruce A. Pasternack a Albert J. Viscio, vicepresidenti organizace Booz-Allen Hamilton ve svém díle „Up the (E) Organization! A Seven-Dimensional Model for the Centerless Enterprise“ (viz <http://www.bnet.com>) o své firmě, prošlé úspěšným reengineeringem, hovoří jako o „e-organizaci“. Rozeznávají sedm základních dimenzí, v nichž se „e-organizace“ výrazně liší od klasicky vedeného podniku let devadesátých. Těchto sedm dimenzí ukazuje na oblasti života každého podniku, v nichž je vliv reengineeringu nejmarkantnější.

| | 90tá léta | „e-organizace“ |
|-----------------------|---|---|
| Organizační struktura | <ul style="list-style-type: none"> • Hierarchická • Příkaz – kontrola | <ul style="list-style-type: none"> • Necentrická, síťová • Pružná, snadno změnitelná struktura |
| Velení | <ul style="list-style-type: none"> • Zaměřené dovnitř organizace • Shora-dolů, hierarchické | <ul style="list-style-type: none"> • Vnitřní i vnější zaměření • Distribuované – síťové |
| Vůdcovství | <ul style="list-style-type: none"> • Vůdcem je nadřízený • Vůdcové určují agendu • Vůdcové vyvolávají změnu | <ul style="list-style-type: none"> • Vůdcem je kdokoliv • Vůdcové vytvářejí prostředí pro úspěch • Vůdcové vytvářejí kapacity pro změnu |
| Lidé a kultura | <ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobé odměny • Vertikální rozhodování • Odměňování jednotlivců a malých týmů | <ul style="list-style-type: none"> • Mentalita „vlastním svou kariéru“ • Delegace rozhodovací pravomoci • Očekávána a odměňována spolupráce |
| Znalost | <ul style="list-style-type: none"> • Zaměřená na vnitřní procesy • Individuální vlastnost | <ul style="list-style-type: none"> • Zaměřená na zákazníky • Vlastnost organizace |
| Soudržnost | <ul style="list-style-type: none"> • „zadrátovaná“ v procesech • Interní soudržnost firmy | <ul style="list-style-type: none"> • Vize vložená v jednotlivcích • Účinek promítnut mimo firmu |
| Spojenectví | <ul style="list-style-type: none"> • Doplnuje / zvýrazňuje propasti • Spojování se vzdálenými partnery | <ul style="list-style-type: none"> • Vytváření nové hodnoty a vytěsňování (outsourcing) konkurenčně slabých služeb • Spojování s konkurenty, zákazníky a dodavateli |

tabulka 3 - Sedm dimenzí e-organizace (Neilson, G.L., Pasternack, B.A., Viscio, A.J., 2000)

Jednotlivé rozdíly mezi „klasicky vedenou“ a „procesně / znalostně vedenou“ organizací přesně ilustrují základní typické dopady reengineeringu do života organizace.

Procesní řízení organizací veřejné správy v České a Slovenské republice

Platí výše uvedené faktory a skutečnosti i ve veřejné správě? Není veškerá problematika procesního řízení, kde základním principem je orientace na zákazníka a trh, specifickou záležitostí tržního prostředí, kam veřejnosprávní instituce nepatří? Jsou myšlenky procesního řízení v prostředí veřejné správy vůbec použitelné? Takovýmto otázkám se nelze vysmívat, naopak je nutno je brát vážně, protože jejich východiska jsou namnoze reálná a pravdivá – veřejná správa opravdu není součástí běžného trhu, disponuje zcela zásadním „přirozeným“ monopolem a primitivní přenesení zvyků z tržního prostředí do veřejné správy tak zpravidla přináší více škody, než užitku. To však neznamená, že se jedná o něco tak specifického, že by to vyžadovalo použít zcela jinou logiku a rozhodovací mechanismy. Poukazy na specifickou prostředí veřejné správy bývá velmi často používáno jen jako výmluva a důvod k odmítání pokusů o aplikaci dobrých zkušeností z tržních firem – inu, monopol je prastarým velkým lákadlem k pohodlnému a změnami nerušenému životu. V tomto ohledu, přiznejme si, má u nás veřejná správa stále co dohánět.

Problémy s aplikací dobrých zkušeností z tržních firem do organizací veřejné správy pramení z něčeho jiného. Je to především těžká uchopitelnost veřejné správy jako celku. Narozdíl od tržních firem jsou základní hodnoty veřejné správy velmi abstraktní a vůbec není lehké si je uvědomit, přesněji řečeno to vůbec nebývá zvykem. Na otázku co jsou základní strategické cíle fungování úřadu samosprávy drtví většina úředníků všech stupňů řízení, ty nejvyšší nevyjímaje, odpoví podobně jako „vykonávat činnosti podle zákona“ (Tajemník, 2003). Taková odpověď však, žel, svědčí o naprostém neporozumění základnímu smyslu práce vrcholového manažera a jeho primární odpovědnosti za vytyčování strategických cílů. U politické reprezentace pak bývá vnímání strategických hodnot veřejné správy ještě deformovanější, zejména vlivem všudypřítomnosti tzv. „volebního cyklu“, který mnohým zabraňuje vidět přes hranice jejich volebního mandátu, či taktických cílů své politické strany.

Aktivní vnímání strategických hodnot organizace vyžaduje především ujasnění základních prvků prostředí, v němž organizace působí, jimiž jsou (Hammer, 1995):

- zákazníci;
- konkurence;
- změna.

Organizace slouží zákazníkům, vytváří hodnotu, a to pro ně. Jen to jí obecně dává právo na existenci. Organizace žije v konkurenčním prostředí, dosahuje svých cílů, jichž nebude schopna dosáhnout, nevyrovná-li se s konkurencí, jež hrozí jí připravit o zákazníky – smysl její existence. Organizace žije v prostředí nikoliv neměnném, změna prostředí je přirozená a každý se s ní musí vyrovnat, a to principiálně – reagování na změny prostředí tak musí být permanentní součástí života organizace, změna není nic výjimečného, mimořádného, naopak: neměnnost je nereálná.

Ujasnit si ve veřejné správě tyto základní pilíře existence úřadu není nic nemožného, vyžaduje to však značnou abstrakci. Už jen na otázku „kdo je zákazníkem činnosti úřadu“ nelze jen jednoduše odpovědět „občan“, neboť není jediným úkolem úřadu řešit osobní záležitosti občanů jako individuí. Ty jsou velmi často ve vzájemném konfliktu a tak jednoduše neřešitelné. Moudrá reprezentace obce navíc musí myslet i na její strategický rozvoj. Úvahy o tom všem nás nakonec dovedou k poznání, že specifickým druhem zákazníka úřadu je kromě občana i podnikatel/podnik a třeba i obec/komunita jako celek. A to už je rozdíl, v porovnání s pohádkově jednoduchou představou zákazníka očima podnikatele, vpravdě řádový. Podobným způsobem je třeba vnímat ve veřejné správě i prvek konkurence.

Je sice pravda, že úřady si vzájemně nekonkurují, nemohou, svůj lokální monopol mají dán z podstaty, nicméně představme si třeba jen k jakým změnám v pojetí práce úřadu vede nový zákon o sociálních službách. Také stále se zvyšující tlak na kvalitu služeb úřadu, a to včetně změny jejich celkového pojetí, podpořený zprávami o tom, „jak to jde jinde“ a postupně stavějící lokální politiky do neudržitelné pozice, pokud změnu také nerealizují, je jistou formou působení konkurence.

Procesní řízení je tedy nejen pro veřejnou správu zcela relevantní, ale naopak je pro ni základním východiskem k dosažení příslušné kvality výkonu, protože kriticky vyžaduje vyjasnění základních strategických cílů, bez čehož by postrádal smysl.

Kolik z organizací, realizujících projekt procesní změny, směřuje ke skutečné inovaci a kolik jich pojímá celou akci jen jako vylepšení pracovních postupů bez změny stávajících principů? Je reálné uvažovat v současné situaci naší společnosti tak radikální změny, jaké přináší inovace procesů? A je to vůbec nutné? Nakolik jsou naše organizace samosprávy schopny využít potenciál moderní technologie, postavené na procesních modelech?

Na výše uvedené a další související otázky se pokouší odpovědět průzkum stavu procesního řízení, prováděný v rámci grantu Grantové Agentury ČR č. 402/05/022 s názvem „Modelování podnikových procesů“.

První kolo průzkumu proběhlo v průběhu května až června 2006 a bylo zaměřeno na úřady měst a obcí, které mají střední regionální význam. Jedná se o města a obce, které, kromě běžného výkonu samosprávy, tak jako u všech obcí, jsou též pověřeny, v rámci reformy státní správy na principu subsidiarity¹, výkonem agend „státní správy“ v daném regionu. Kromě České Republiky byl souběžně v roce 2006 proveden tento průzkum i mezi srovnatelnými úřady samosprávy na Slovensku, a to za spolupráce s asociací SAPRIA². V současnosti probíhá druhé kolo průzkumu, zaměřené na orgány samosprávy městských částí statutárních měst, kde očekáváme jisté rozdíly oproti obcím středního regionálního významu, ačkoliv jak velikostí, tak obsahem agend se jedná o úřady zcela srovnatelné.

Pro další léta je v plánu, v rámci nového grantu Grantové Agentury ČR č. 402/08/0529, rozšíření průzkumu i na další Visegrádské země – Polsko a Maďarsko, což by mělo umožnit srovnání stavu procesního řízení v těchto organizacích ve středoevropském regionu.

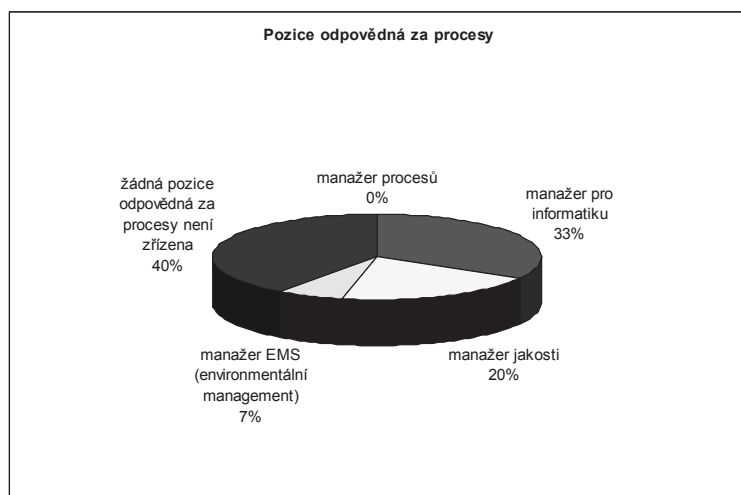
Průzkum přinesl následující výsledky:

¹ Princip subsidiarity vyjadřuje snahu o umístění řízení veřejné správy na tu hierarchickou úroveň, kam logicky náleží. Znamená to, že každá oblast veřejné správy má určitou úroveň v hierarchii svých orgánů, kam patří její řízení. Tato úroveň musí být dostatečně vysoká, aby pokryla danou oblast veřejné správy v plné šíři (region, okres, stát, odvětví, atd.) a současně dostatečně nízká, resp. nejnižší možná, aby nebyla správa nižších hierarchických stupňů neadekvátně (a samozřejmě i nedostatečně) suplována správou na úrovni vyšší. Typickým současným problémem veřejné správy, který se princip subsidiarity snaží řešit, je pravomoc státní správy v oblastech, které logicky náleží samosprávě. To je také klíčovým předmětem snah tzv. „reformy státní správy“. Ačkoliv o úspěších a kvalitě této reformy, oficiálně prováděné již po několik let, lze úspěšně pochybovat, trend, který vyjadřuje, je nepochybný a objektivní a nesporně se časem prosadí, jak ukazují mnohé příklady rozvinutějších společností, jak evropských, tak i zámořských.

Hlavním důvodem k tomu, že byly v průzkumu preferovány samosprávné úřady, které přímo přicházejí do styku se změnami, souvisejícími s uplatňováním subsidiarity, před orgány státní správy (centrálními úřady), je právě předpoklad, že tyto změny podstatným způsobem souvisí se změnami v řízení úřadů ve smyslu analogie důvodů k reengineeringu (kde se též jedná, globálně vzato, o zjednodušování mechanismů řízení na úroveň složitosti, nezbytně nutnou vzhledem k objektivní povaze řešených problémů – alias k podstatě business procesů).

² Slovenská Asociácia pre Procesné RIAdenie – viz <http://www.sapria.sk>

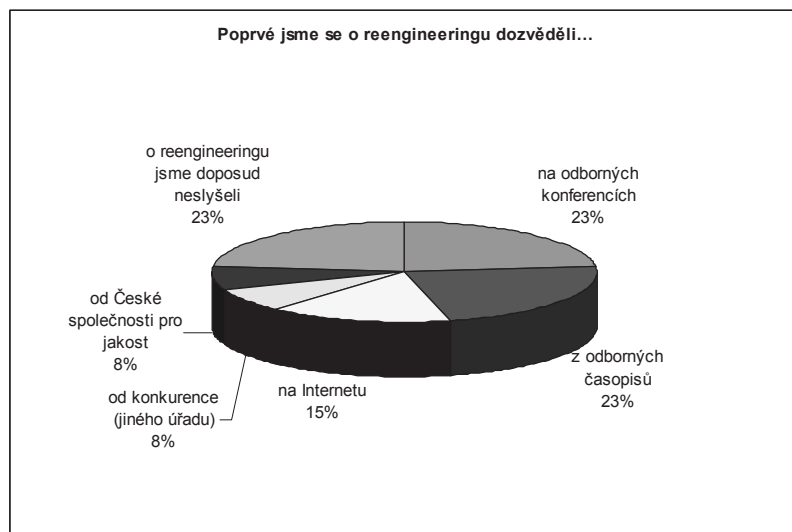
Pozice v organizaci odpovídající za (procesní) řízení



Obrázek 1 Zavedená pozice pro odpovědnost za procesní řízení v organizaci

Odpovědi na otázku „*kdo je odpovědný za procesní řízení v organizaci*“ ukázaly, že ve většině úřadů není vůbec vědomí potřeby takové pozice, v ostatních převažuje „informatické pojetí“ procesního řízení. Na dalším místě je pak procesní řízení jako součást řízení jakosti. Žádný úřad však nemá zavedenou pozici manažera procesů. Lze jen doufat, že zlehka viditelný trend posunu chápání procesního řízení nikoliv jako technologické záležitosti se bude v budoucnosti dále prohlubovat.

Primární zdroj informací o reengineeringu

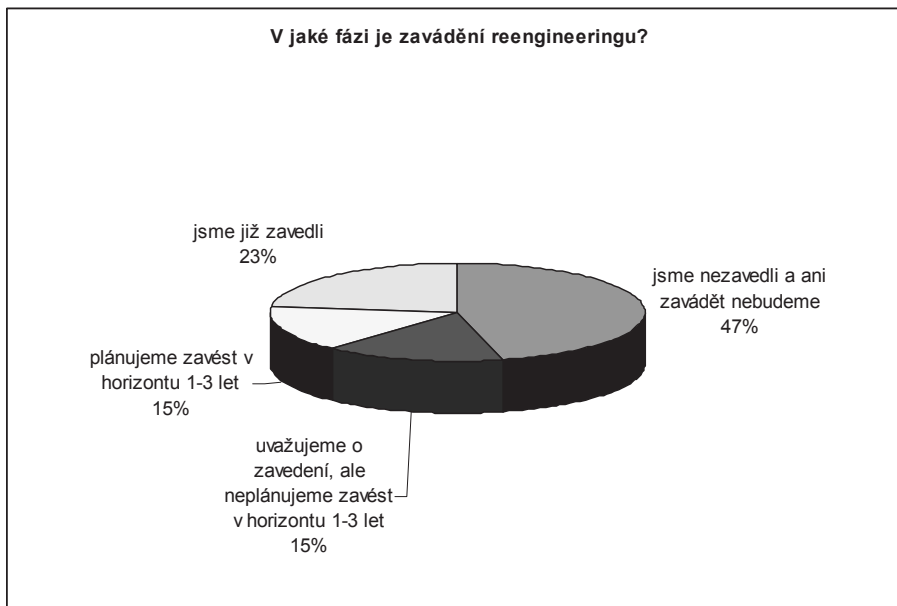


Obrázek 2 Zdroj informací o reengineeringu

Většina úřadů čerpá informace o procesním řízení a reengineeringu procesů z odborných zdrojů (konference, časopisy...). Stejný počet jich však nemá o těchto trendech vůbec ponětí, což koresponduje s výsledky předchozí otázky. Po 8 % má informace od jiných úřadů a od České společnosti pro jakost, tedy připočteme-li této společnosti ještě i část procent za konference, lze usuzovat, že Česká společnost pro jakost je v této oblasti ve veřejné správě dominantní organizací.

Žádný úřad však nepřiznal, že by měl pro procesní řízení zavedenou vnitropodnikovou metodiku (z výsledků tedy vůbec není vidět, že tato otázka byla položena).

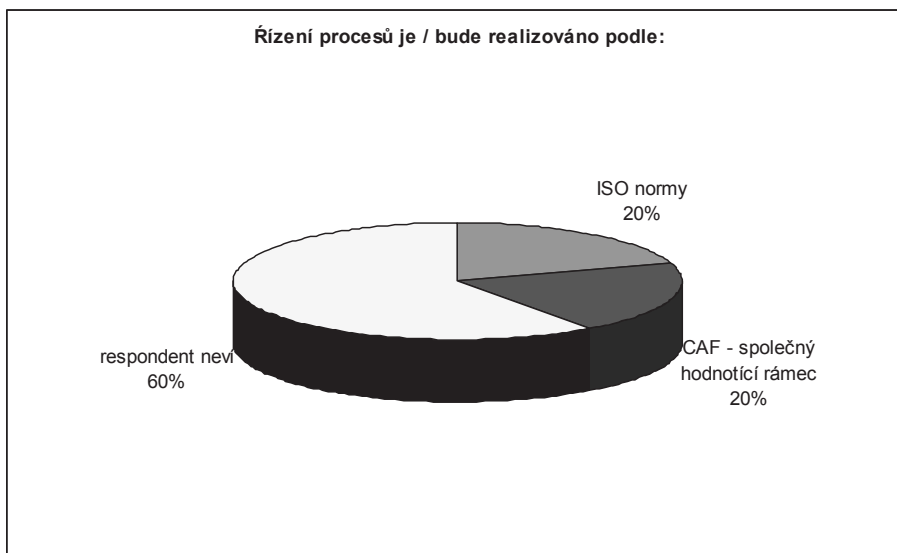
V jaké fázi je zavádění reengineeringu?



Obrázek 3 Stav zavádění procesního řízení

Tato otázka odhalila jeden z nejsilnějších, žel nikoliv pozitivních, rysů naší veřejné správy ve věci procesního řízení - největší část (téměř polovina!) úřadů vůbec v současnosti neuvažuje o změně takového druhu. Značná část úřadů pak považuje své řízení za procesní, což, v konfrontaci s první otázkou, svědčí o jisté deformaci významu tohoto pojetí řízení. Shodně po 15 % jich pak plánuje přechod na procesní řízení do tří let a v delším časovém horizontu.

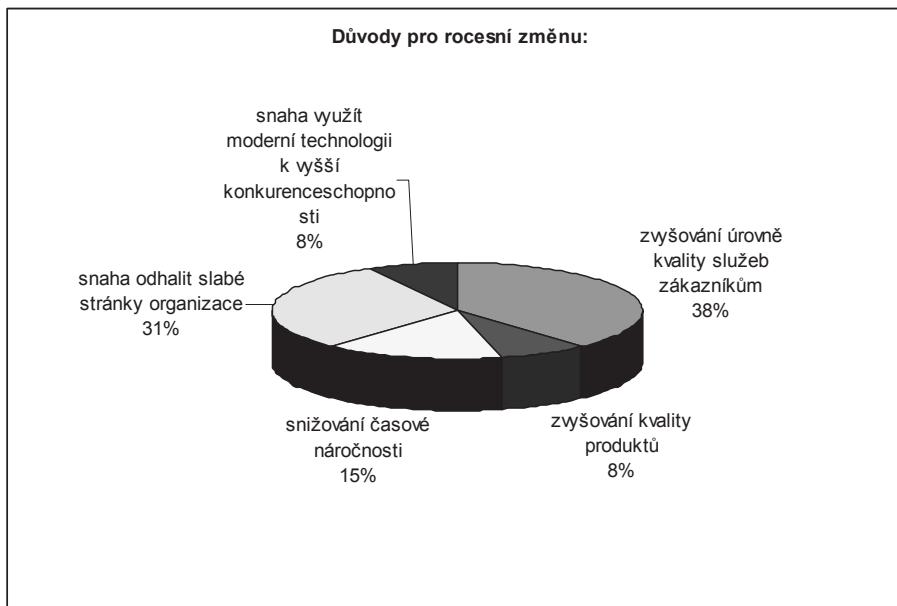
Podle jakých standardů / norem jsou nebo budou procesy řízeny?



Obrázek 4 Používané metodiky/standarty řízení procesů

Odpovědi na otázku o používané metodice procesního řízení poskytly opravdu zajímavé informace. Jasná většina úřadů si nevěděla s touto otázkou rady. Rozdělení ostatních odpovědí mezi „ISO“ a „CAF“ dobře koresponduje s rozšířeným pojetím procesního řízení jako součásti řízení jakosti, jak též ukázala první otázka (viz výše).

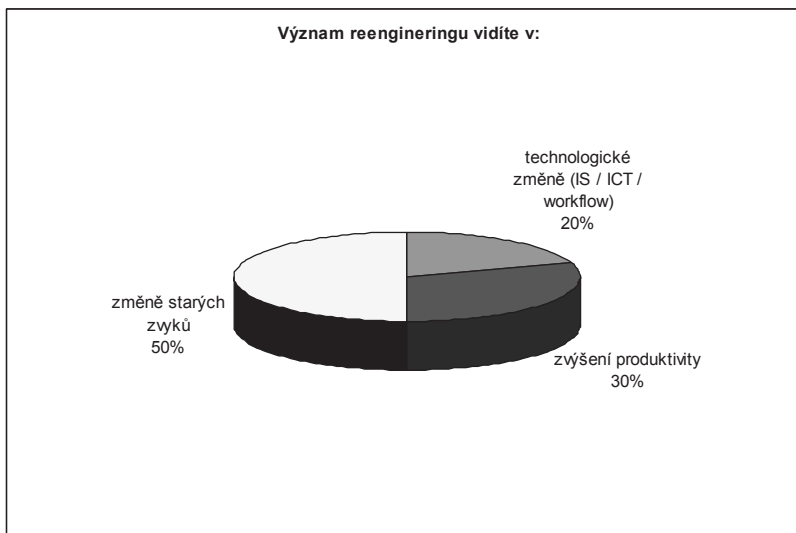
Důvody k přechodu na procesní řízení



Obrázek 5 Důvody k přechodu na procesní řízení

Ještě větším překvapením byly pak odpovědi na otázku po důvodech. Ty ukázaly, že, bez ohledu na značnou míru netknutosti veřejné správy myšlenkami procesního řízení, ty úřady, které o důležitosti procesního řízení vědí, poměrně přesně rozumějí také jeho skutečnému smyslu. Jak zvyšování úrovně služeb, tak i snaha po odstranění obecně slabých stránek práce úřadu, coby převažující odpovědi, jsou faktory komplexní. Výrazně nižší podíl pak mají spíše druhotné důvody „technické“ povahy, jako snižování časové náročnosti a využití technologie. Zde se ukázal značný rozdíl v pojetí mezi tržními firmami (kde naopak převažují druhotné a technické argumenty) a organizacemi veřejné správy – ukázalo se, že *pokud je ve veřejné správě myšlenka procesního řízení přijata, vede to přirozeně i k sofistikovanému pojetí jejího významu.*

Význam reengineeringu



Obrázek 1 Význam reengineeringu

Otázka po hlavním významu reengineeringu a procesního řízení měla za cíl konfrontovat původní očekávání (viz předchozí otázku) s nabytými zkušenostmi. To přirozeně omezuje skupinu relevantních odpovědí jen na ty respondenty, kteří již nějakou zkušenost s procesním řízením mají. Z odpovědí patrná jasná korespondence především v převažujícím správném pojetí procesního řízení na úkor pojetí technologického.

Další důležité poznatky průzkumu

V jednotlivých kapitolách výše je rozebíráno jen několik klíčových otázek a odpovědí na ně. Kromě výše uvedeného přinesl průzkum též další detailnější poznatky, z nichž ty nejdůležitější uvádím na závěr:

- Ve všech organizacích, kde proběhla procesní změna, byly pozorovány **dlouhodobé přínosy**. Nejčastějšími pozorovanými přínosy byly:
 - Zjednodušení rozhodovacích procesů
 - Změna pracovních postupů
 - Nově definovaní vlastníci procesů
 - Nově definované principy finančního ohodnocení zaměstnanců
 - Kumulace funkcí a snížení počtu vedoucích zaměstnanců
- Realizované projekty procesní změny
 - vedli buďto vlastní zaměstnanci, nebo konzultační firma, nikdy však technologická firma;
 - Jako nejdůležitější vlastnosti člena projektového týmu byly identifikovány:
 - nadšení pro změnu
 - kreativita
 - znalost vnitropodnikového prostředí
 - předchozí zkušenosti
 - komunikativnost
- Ve všech případech došlo vlivem procesní orientace
 - ke změně podnikové kultury
 - i ke konfrontaci podnikové strategie.

Rizika a kritické faktory procesní změny

Velmi důležitým faktorem každého projektu procesní změny jsou jeho kritické faktory, jako zdroj jeho základních rizik. Každá procesní změna je rizikovou záležitostí ze své podstaty a její projekt se bez systematického řízení rizik neobejde. Na druhou stranu je však procesní řízení spolehlivou cestou k dosažení potřebné kvality veřejné správy, jak je uvedeno výše, tedy i nástrojem k eliminaci typových rizik fungování veřejné správy obecně. Níže uvedené kritické faktory jsou tak současně i základním zdrojem rizik fungování veřejné správy.

[Gartner, 2003] uvádí jako překážky při zavádění procesního řízení:

- 1) vnímání BPM jako čistě technologické záležitosti;
- 2) vnitropodnikové rozporné přístupy k BPM;
- 3) zavádění BPM bez vhodné metodiky;
- 4) nedostatek kvalifikovaných pracovníků;
- 5) příliš obecný přístup;
- 6) nezainteresovanost vedení i pracovníků.

Odpovědi respondentů průzkumu v samosprávě ČR a SR jsou částečně podobné. Mezi největší překážky podle jejich vyjádření patří:

- 1) špatně definované cíle;
- 2) nechut' ke změně;
- 3) obavy zaměstnanců ze ztráty místa (pozice).

Jako nejčastěji uváděné kritické faktory / rizika procesní změny pak ty úřady, které mají s procesní změnou zkušenosti, velmi kvalifikovaně a v plné shodě se světovými zkušenostmi, uvádějí:

- rychlé provedení změn (změna je komplexní záležitostí a vyžaduje čas na akceptaci, příliš rychlé provedení změny vede k jejímu neúspěchu);
- přesvědčit zaměstnance o přínosech reengineeringu (součástí komplexní změny je i člověk, resp. všichni zaměstnanci);
- jasné zdůvodnění reengineeringu (neporozumění smyslu změny je obecným rizikem, nerozumět znamená nesouhlasit a nepodporovat);
- přidělení pravomocí a zodpovědností pro projekt reengineeringu (toto je obecný faktor projektového řízení, každý projekt musí mít svého sponzora, který má vůli, odpovědnost a moc změnu prosadit a podporovat. Sponzorem by měl v tomto případě být nikoliv tajemník úřadu, ale „osvícený“ představitel politické reprezentace v příslušném výkonném postavení (člen Rady, starosta, ...);
- silnou osobnost projektového manažera;
- kvalifikovaný a zkušený projektový tým;
- dobře zvolenou metodiku;
- přijatelné náklady na projekt.

Závěrem považuji za nutné poděkovat jednak Grantové agentuře České republiky, jejíž podpora především umožnila průzkum realizovat a dále též všem účastníkům průzkumu v roli respondentů.

Jak je již zmiňováno v úvodu, průzkum bude pravidelně opakován a jeho výsledky jsou průběžně publikovány na již zmiňované stránce projektu <http://bpr.panrepa.org>.

Pro další podrobnosti lze projekt kontaktovat i e-mailově na adrese bpr@panrepa.org.

Literatura:

- | | |
|--------------------------|--|
| Gartner, 2003 | Sinur, J., Thompson, J.: The Business Process Management Scenario, Gartner, 2003 |
| Hammer, 1995 | Hammer, M., Champy, J.: Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání (přeložil L. Vodáček). Praha: Management Press, 1995. |
| Tajemník, 2003 | Rozhovor s nejmenovaným tajemníkem nejmenovaného městského úřadu. |
| Panrepa, 2005-2007 | http://bpr.panrepa.org |
| ŘEPA, 2007 | Řepa, V.: Podnikové procesy – modelování procesů a informační systém podniku – druhé, aktualizované a rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2252-8. |
| ŘEPA, 2005 | Řepa, V.: Podnikové procesy – modelování procesů a informační systém podniku, Praha, Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1281-4. |
| ŘEPA, Zámečnicková, 2005 | Řepa, V., Zámečnicková, J.: Procesní řízení - jak si stojí firmy v ČR?, in Systémová Integrace, listopad 2005. |

KVALITNÍ ŘÍZENÍ NA MĚSTSKÉM ÚŘADU HRANICE

JUDr. Dana Hlavinková
Městský úřad Hranice

1. ÚVOD

Provedenou reformou veřejné správy a vstupem České republiky do EU se zvyšuje tlak na efektivní fungování celé veřejné správy. Dochází k přenosu standardů běžných v zemích EU a mění se struktura financování samosprávy. To vše zvyšuje nároky na stávající činnost orgánů státní správy a samosprávy.

Tak jako se v komerční sféře organizace přizpůsobují měnícím se požadavkům trhu, tak jsou i organizace veřejné správy - kraje, města a obce nuceny přizpůsobovat veřejné služby nejen změnám legislativním, ale také změnám ve vnímání veřejných služeb. Zákazníci institucí veřejné správy (občané i právnické osoby) vyžadují rychlé, dostupné a kvalitní služby.

Metody kvality řízení ve veřejné správě jsou v ČR používány již téměř 5 let. Příspěvek je zaměřen na praktické zkušenosti se zavedením systému managementu jakosti podle normy ISO 9001 a dokladuje možnost úspěšného používání této metody i ve veřejné správě.

Nejdůležitějším úkolem všech orgánů samosprávy a jejich zaměstnanců je služba všem zákazníkům, kteří jejich služeb musí nebo chtějí využít. A je jedno jestli se jedná o činnosti spadající do samosprávy (samostatná působnost) nebo státní správy, chcete-li přenesené působnosti.

2. ZKUŠENOSTI A PŘÍNOSY CERTIFIKOVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY PODLE NORMY ISO 9001(SMJ)

Městský úřad Hranice se dlouhodobě a soustavně snaží zvyšovat kvalitu svých služeb pro občany, firmy, instituce a stát.

V roce 2004 byl na Městském úřadě certifikován systém managementu jakosti podle normy ISO 9001. V letech 2005 a 2006 proběhly dozorové audity, které rozhodly o pokračování platnosti certifikátu. V roce 2007 bude provedena recertifikace systému.

Systém se stále více dostává úředníkům „pod kůži“, kteří ho uvádějí do života. Certifikace je jistě další kvalitativní stupeň posuzování organizace, ale jak kvalitně a rychle je výsledný produkt zdokonalován, závisí především na přístupu a práci zaměstnanců.

2.1 PŘÍKLADY KONKRÉTNÍCH ZKUŠENOSTÍ „ DOBRÁ PRAXE „

V souladu s požadavky mezinárodní normy je vytvořen, dokumentován, uplatňován a udržován systém managementu jakosti, který je neustále zlepšován. Dokumentace je systémově rozvržena a označena podle kapitol a oblastí normy ISO 9001. Podle 4. – 8. kapitoly popisuje systém požadavky na dokumentaci, povinnosti managementu, odpovědnost a pravomoc, organizační uspořádání, realizaci produktu (služby) managementu zdrojů, analýzu a zlepšování. Soubor dokumentace zahrnuje příslušné záznamy. Do definovaného systému managementu jakosti jsou zahrnuty všechny činnosti, které umožní realizaci úkolů samosprávy a výkonu státní správy. Kapitola 7.3 – Návrh a vývoj, byla s ohledem na charakter posuzované činnosti vyloučena. Dokumentace zahrnuje jednak normou požadované povinné procesy, ale také další, které jsou zpracovány pro efektivní chod

organizace, je umístěna na vnitřní síti organizace – Intranet, s přístupem pro všechny zaměstnance.

Dokumentace SMJ na MěÚ Hranice, obsahuje:

- povinné dokumenty, uvedeny v kapitole 4, v oblasti všeobecných požadavků na dokumentaci: Řízení dokumentů a záznamů a Příručka jakosti, v kapitole 5, v oblasti odpovědnosti vedení organizace a politiky jakosti a plánování: Koncepce jakosti a Program rozvoje města, v oblasti odpovědnosti, pravomoci a komunikace: Organizační řád, v kapitole 8, v oblastech měření, analýza a zlepšování, monitorování a měření procesů: Interní audity jakosti, dále v oblasti řízení neshodné služby: Kontinuální zlepšování, Přezkoumávání účinnosti a efektivnosti SMJ vedením, zahrnující opatření k nápravě a preventivní opatření.
- další dokumenty, které jsou systémově rozvržené v rámci povinných procesů do normou stanovených kapitol a oblastí, jako např. v kapitole 6, v oblasti managementu zdrojů a jejich zajištění: Vnitřní platový předpis, Oběh účetních dokladů aj., v oblasti lidských zdrojů: Personální záležitosti, v oblasti infrastruktury: Provozní řád, Požární řád, v kapitole 7. v oblasti realizace služby: Zadávání zakázek a veřejných zakázek, Přehledy činnosti a související dokumentace, Procesní mapy aj.

Jestliže další fáze od zavedení a udržení systému managementu jakosti je jeho kontinuální zlepšování, pak jeho základem je stále větší přehled vrcholného managementu o činnosti dané organizace. Jedním z podkladů, který má tento přehled zajistit je **Zpráva o činnosti úřadu za daný rok s přílohami (Příloha 1 - Výkon státní správy a samosprávy jednotlivých odborů**, kde jednotlivé odbory shrnují svoji činnost v daném roce podle daných oblastí, **Příloha 2 - Systém managementu jakosti podle ISO normy)** obsahuje výstupy za celý městský úřad, které jsou zpracované podle předem stanovených oblastí z podkladů od jednotlivých odborů. Předem stanovené oblasti jsou vybrané podle normy a konkrétně podle směrnice Kontinuální zlepšování. Z takto stanovených oblastí vyplynou Hlavní cíle a úkoly pro jednotlivé odbory na daný rok, které jsou rozpracovávány až na konkrétní osoby se stanoveným cílem a termínem. V průběhu roku kontrolují plnění cílů interní auditoři jakosti a manager jakosti, který pak zpracuje Závěrečnou zprávu z IAJ a v závěru roku, zmiňovanou Přílohu 2 Zprávy o přezkoumání SMJ.

Příklady stanovených oblastí:

- řízení změn prostřednictvím podmínek stanovených pro změnová řízení, aktualizace, revize
- plnění koncepce a cílů jakosti, prostřednictvím rozpracovaného akčního plánu a interních cílů jakosti na jednotlivých odborech
- centralizace a vyhodnocení výstupů z externích a interních kontrol
- efektivita správních a přestupkových řízení s ohledem na počet odvolání, jejich důvodů
- efektivita a účinnost vzdělávání úředníků
- efektivita personálního řízení
- centrální systém řízení opatření k nápravě/preventivní opatření propojený s interními audity jakosti a jeho výstupy dovnitř úřadu

Na základě uvedeného lze zcela zodpovědně prohlásit, že:

2.2 UPLATNĚNÍ ZÁSAD MANAGEMENTU JAKOSTI SMĚŘUJE K DOSAŽENÍ CÍLE, KTERÝM JE ZLEPŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE

Přínosy

1. orientace na zákazníka
 2. „příklad“ vedoucích
 3. zapojení všech pracovníků
- prohloubení spolupráce, měření spokojenosti zákazníků a vyvozování dalších aktivit, stanovení jasné vize, kvalitní vzdělávání
4. procesní přístup
 5. systémový přístup k řízení
 6. neustálé zlepšování
 7. rozhodování zakládající se na faktech
 8. vzájemně výhodné dodavatelské vztahy
- identifikace procesů, definice jejich rozhraní, rozvoj, neustálé zlepšování prostřednictvím měření a vyhodnocování dosažených cílů, konkrétní aplikace přístupu P-D-C-A, identifikování a výběr klíčových dodavatelů, sdílení informací a plánů do budoucna.

3. ZÁVĚR

- kvalitní produkt je dosahován jen přes kvalitní proces obsahující všechny souvislosti a zasahující všechny zainteresované strany
- míra shody systémů je vždy posuzována jako určitý proces sebehodnocení, který v případě, že nebude dále rozvíjen, zůstane jen popsaným papírem
- jakost ve veřejné správě lze dosáhnout různými nástroji a metodami, stojícími vedle sebe, nezávisle na sobě, na sebe navzájem navazující.

8. Sekce „Externí hodnocení CAF zpráv“

- Zkušenosti z hodnocení CAF
- Zkušenosti z externího hodnocení CAF u cen MV za kvalitu ve veřejné správě

ZKUŠENOSTI Z HODNOCENÍ PODLE CAF 2006

Ing. Vladimír Braun



Business Excellence CONSULTING s.r.o.
Adresa: Nedašovská 332, 155 21 Praha 5
Telefon: +420 736 677 972
E-mail: V.Braun@Becon.cz

V příspěvku představím své zkušenosti s hodnocením podle modelu CAF ve veřejné správě a organizacích řízených státní správou. Zaměřím se na porovnání hodnocení podle CAF 2006 v porovnání s předchozí verzí. Přednesu také svůj pohled na výhody či nevýhody sebehodnocení podle modelu CAF.

Biografie – Vladimír Braun je jednatelem Business Excellence CONSULTING s.r.o., poradenské společnosti zabývající se měřením a zlepšováním výkonnosti organizací. Mimo jiné působí jako poradce a hodnotitel pro model CAF a model excelence EFQM a jako poradce pro standard kvality řízení lidských zdrojů Investors In People.

Změny v modelu CAF

Dále uvedené zkušenosti s hodnocením a jeho změnami v souvislosti s aktualizovanou verzí modelu CAF se budou opírat o český překlad a popis modelu tak jak byl uveden v publikaci „Společný hodnotící rámec - CAF 2006“ vydané Národním informačním střediskem pro podporu jakosti v roce 2007, o předchozí publikaci „Společný hodnotící rámec (model CAF)“, a o mé zkušenosti s uplatněním obou verzí.

Kdo je seznámen s oběma verzemi modelu CAF potvrdí, že změny se týkají dvou oblastí. Prvou z nich je znění a struktura vlastního modelu, zejména tak zvaných subkritérií a příkladů, které tato subkritéria obsahují. Druhou oblastí jsou tak zvané panely hodnocení, podle kterých se bodově hodnotí úroveň organizace.

Změny týkající se znění a struktury modelu nejsou nijak dramatické. Došlo sice i ke změně počtu subkritérií v některých kritériích, například kritérium 2 – Strategie a plánování se rozšířilo ze tří na čtyři subkritéria, ale změny nejsou nijak dramatické. Částečně se změnil i text příkladů ve stávajících subkritériích, ale opět bez dramatických změn. Struktura i znění modelu CAF ve verzi 2006 nemají tedy zásadní vliv na způsob hodnocení. Jinak je to ale s panely hodnocení.

Ještě než se dostaneme konkrétně k panelům hodnocení, tak je třeba popsat jednu zásadní změnu, skrytou v pokynu číslo 1) k panelu hodnocení předpokladů na straně 48 publikace CAF 2006. Tento pokyn zní „Hodnocení provádějte po jednotlivých subkritériích“. Pro vás, kdo jste obeznámeni s preferovaným způsobem hodnocení podle předchozí verze modelu je zde zásadní změna. Dříve se preferovalo bodové hodnocení každého příkladu v subkritériu zvlášť. Příkladům se říkalo „otázky“ a vyžadovala se odpověď a bodové hodnocení každé z nich. Bodové hodnocení subkritéria se pak vypočítalo jako aritmetický průměr hodnocení otázek. Nyní je přímo v publikaci modelu doporučeno hodnocení subkritéria jako celku. Příklady v subkritériu tak jsou skutečně jen příklady toho, co by mohlo subkritérium obsahovat, a ne arbitrární výčet otázek, na které je třeba odpovědět. Na jednu stranu tak mají organizace při sebehodnocení více volnosti a mohou si rozhodnout, co je konkrétně obsahem

subkritéria. Na druhou stranu mají také více odpovědnosti a musí se nad obsahem subkritérií více zamyslet.

Nyní tedy konečně k hodnotícím panelům.

První věcí, které si čtenář při čtení modelu CAF 2006 povšimne, je skutečnost, že nyní máme jinou škálu bodového hodnocení, již ne od nuly do pěti, ale od nuly do sta, což umožní jemnější hodnocení. Zajímavější a důležitější je skutečnost, že nyní existuje „klasické bodové hodnocení“ a „bodové hodnocení s jemným rozlišením“. Bodové hodnocení s jemným rozlišením je v modelu CAF tou zásadní novinkou.

Hodnocení s jemným rozlišením zavádí komplexnější způsob hodnocení, kdy se na stupnici 0 až 100 hodnotí dílčí aspekty samostatně. Pro kritéria předpokladů jsou celkem čtyři – plánuj, realizuj, přezkoumej a konej, pro kritérium výsledků jsou dva – trendy a cíle. Pro vás, kdo znají model excelence EFQM a hodnocení podle RADARu, je zřejmé, že se tak hodnocení podle modelu CAF značně přiblížilo hodnocení podle modelu excelence EFQM.

Zkušenosti hodnotitele

Podle předchozí verze modelu CAF jsem hodnotil nebo pomáhal se sebehodnocením, převážně na úřadech samosprávy, od městských úřadů menších měst až po magistrát krajského města nebo krajský úřad. Na základě těchto zkušeností mohu prohlásit, že určitou výhodou předchozího způsobu hodnocení byla jeho relativní jednoduchost, a tím i snazší sebehodnocení pro úřady, které s modelem CAF začínaly. Hodnocení bylo do určité míry „mechanizované“ tím, že se hodnotila otázka po otázce a pro hodnocení byly k dispozici „vývojové diagramy“ popisující cestu ke konečnému bodovému výsledku.

Podle CAF 2006 jsem hodnocením s jemným rozlišením zatím hodnotil jen jednu organizaci a zkušenosti proto nemám tak hluboké. Nicméně i na základě této zkušenosti lze učinit následující závěry:

1. Hodnocení s jemným rozlišením podle CAF 2006 je náročnější na znalosti a odbornost hodnotitele. Důvodem je jak požadavek na hodnocení kritéria jako celku a nikoli jednotlivých otázek, tak i požadavek na hodnocení jednotlivých aspektů v rámci hodnotícího panelu. Týká se to zejména předpokladů, kde hodnotitel musí rozčlenit důkazy celého subkritéria na části plánuj, realizuj, přezkoumej a konej. Náročnější je to i v tom, že je třeba zhodnotit zda organizace vzala do úvahy vše, co by pro její situaci mělo dané subkritérium obsahovat.
2. Za zvýšené úsilí při hodnocení je na jednu stranu organizace odměněna komplexnějšími výsledky za subkritérium, tedy pokud má k dispozici kompletní hodnotící panely a ne jen celkový bodový výsledek za subkritérium. Z hodnotícího panelu subkritéria totiž daleko konkrétněji zjistí, například, že zatímco plánování a přezkoumání je na dobré úrovni tak realizace má rezervy a konání na základě přezkoumání vůbec neexistuje. Pohled z jiného úhlu může ale vést ke konstatování, že výsledky jsou méně komplexní, neboť již nejsou hodnoceny jednotlivé otázky.

Závěr

Představme si pozici politického a nebo manažerského vedení organizace v době rozhodování o tom, zda použít model CAF a v jaké jeho verzi. Má model CAF 2006 pro sebehodnocení nějaké výhody? Můj osobní závěr, kdybych byl v pozici vedení a o sebehodnocení rozhodoval, by byl jednoznačný – ano model CAF 2006 má výhody. Hlavní výhodu vidím

právě v tom, že není v hodnocení tak jednoznačný a popisný jako předchozí verze. Nutí tak podřízené pracovníky, ze kterých je obvykle složen sebehodnotící tým, k daleko hlubšímu zamyšlení nad prováděnými a hodnocenými činnostmi a výsledky. Sebehodnocení tak má daleko hlubší vliv a je významným impulsem pro pozitivní změny, a to by měl být jeho hlavní účel.

ZKUŠENOSTI Z EXTERNÍHO HODNOCENÍ CAF U CEN MINISTERSTVA VNITRA ZA KVALITU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Ing. Pavel Kajml
Odbor reformy regulace a kvality veřejné správy
Ministerstvo vnitra

Účelem cen Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě (dále jen "ceny MV") je podpořit ty obce či kraje, které hledají a nacházejí cesty ke zvyšování své kvality.

Udělují se zatím 3 typy cen: bronzová cena "Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby", stříbrná cena "Organizace dobré veřejné služby" a zvláštní cena za inovaci ve veřejné správě, která však není předmětem tohoto článku.

Nejnižší bronzový stupeň je udílen organizacím, které započaly se zlepšováním kvality, ale zatím nedosahují výraznějších úspěchů či potřebných parametrů.

Střední stříbrný stupeň ocenění lze získat za dosažení a prokázání stanovených parametrů.

Nejvyšší zlatý stupeň zatím nebyl realizován, stále se hledá spojení s Národní cenou ČR za jakost.

Ceny MV lze získat za aplikaci některé z těchto metod: CAF, EFQM, ISO 9001, ISO14001 a ISO 27001, Balanced Scorecard, benchmarking, charta služby pro občany, místní Agenda 21 a komunitní plánování.

Rekapitulace počtu udělených cen MV:

- v pilotním ročníku 2005 bylo uděleno 33 cen (15x bronz, 9x stříbro, 9x inovace) pro 27 organizací
- v ročníku 2006 bylo uděleno 48 cen (18x bronz, 18x stříbro, 12x inovace) pro 41 organizací
- v posledním ročníku 2007 bylo uděleno 44 cen (27x bronz, 12x stříbro, 5x inovace) pro 44 organizací

Externí hodnocení CAF zpráv se v této soutěži využívá při posouzení plnění požadavků na udělení bronzového či stříbrného stupně ceny MV.

Postup je takový, že hodnotitel obdrží jako podklady k hodnocení přihlášku do soutěže, závěrečnou zprávu z realizace projektu/řešení, eventuálně její přílohy, což je ve většině případů sebehodnotící zpráva podle CAF a akční plán zlepšování. Hodnotitel se při hodnocení zaměřuje především na:

- posouzení shody mezi přihláškou a závěrečnou zprávou
- formální stránku závěrečné zprávy, eventuálně příloh
- posouzení reálnosti popisovaného průběhu realizace projektu/řešení
- posouzení splnění plánovaných cílů projektu/řešení
- posouzení ukazatelů/důkazů dokladujících dosažení plánovaných cílů
- uvedení hlavních přínosů projektu/řešení

V případě soutěže o stříbrný stupeň ještě provede ověření závěrečné zprávy na místě. Na závěr hodnotitel uvede své stanovisko, zda doporučuje, či nedoporučuje udělit příslušnou cenu. V negativním případě uvede důvody pro toto stanovisko.

Návrhy hodnotitelů jsou poté projednávány na Pracovní skupině kvality ve veřejné správě a finální návrh na udělení cen je předkládán k odsouhlasení ministru vnitra včetně podpisu diplomů.

Výše popsaný způsob externího hodnocení CAF zpráv odpovídá tzv. hodnocení na 1. úrovni - viz dále.

Externí hodnocení u metody CAF v rámci Evropské unie

V závěru roku 2006 provedla tzv. CAF Expert Group prostřednictvím národních korespondentů průzkum ve využívání externího hodnocení CAF v Evropě. Průzkumu se účastnilo 19 států a jeho výsledek nepřekvapil:

- není žádný sjednocený postup či metodika externího hodnocení CAF zpráv
- hodnotitelé většinou mají určité odborné znalosti a dovednosti
- hodnotitelé většinou absolvují speciální výcvik, eventuálně mají k dispozici metodiku hodnocení
- hodnotí jak sebehodnotící zprávy, tak akční plán zlepšování
- hodnotitelé jsou za tuto činnost odměněni buď osobním certifikátem či penězi

Ze získaných informací lze stanovit:

1. Důvody pro použití externího hodnocení CAF, které jsou:

- interní (za účelem ověřit výsledky sebehodnocení pro vedení, podrobněji analyzovat vybraná kritéria, nalézt příležitosti ke zlepšování)
- externí (pro ověření výsledků hodnocení pro ostatní partnery v projektu, pro správné porovnání dat v rámci benchlearningu, v rámci soutěže o ceny)

2. Hloubka a předmět externího hodnocení podle CAF pak závisí na stanoveném cíli, kterým může být:

- ověření procesu sebehodnocení (dodržení metodiky CAF)
- prověření výsledků hodnocení (hledání důkazů, silných a slabých stránek, správné uplatnění panelů hodnocení)
- hodnocení akčního plánu zlepšování (je v souladu se závěry CAF zprávy?, je vhodně navržený - SMART cíle?)
- posouzení příkladů dobré praxe (jde skutečně o dobrou praxi?)

V praxi se tak uplatňují 2 typy externího hodnocení CAF:

- tzv. **hodnocení na 1. úrovni** - ověření procesu hodnocení či vhodnosti akčního plánu zlepšování (jednodušší metoda, rychlejší, jde o celkové posouzení, aniž by se zpochybňovaly body)
- tzv. **hodnocení na 2. úrovni** - prověření výsledků hodnocení či zhodnocení příkladu dobré praxe (náročnější, delší, hodnotitel sám boduje, musí být dobře připraven)

Očekávaný vývoj cen MV

Po tříletém cyklu (viz výše zmíněná rekapitulace počtu udělených cen MV) lze očekávat změny v systému udílení cen, zřejmě dojde ke:

- zpřísnění podmínek pro získání bronzového i stříbrného stupně
- s tím bude souviset náročnější příprava hodnotitelů (prokázaná praxe, školení, auditorské dovednosti, ...)
- dořešení zlatého stupně - ať v rámci Národní ceny nebo jako nový zlatý stupeň cen MV

9. Sekce „Informační společnost v praxi úřadů – šance pro kvalitu“

- Program „Brána kvality“ a Dataplán NSZM – využití info-technologií pro kvalitu ve veřejné správě
- Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí
- Méně papírování pro veřejnost i zaměstnance? Jde to!
- Efektivita informačního systému na městském úřadě

PROGRAM „BRÁNA KVALITY“ A DATAPLÁN NSZM – VYUŽITÍ INFO-TECHNOLOGIÍ PRO KVALITU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Ing. Petr Švec
Národní síť Zdravých měst

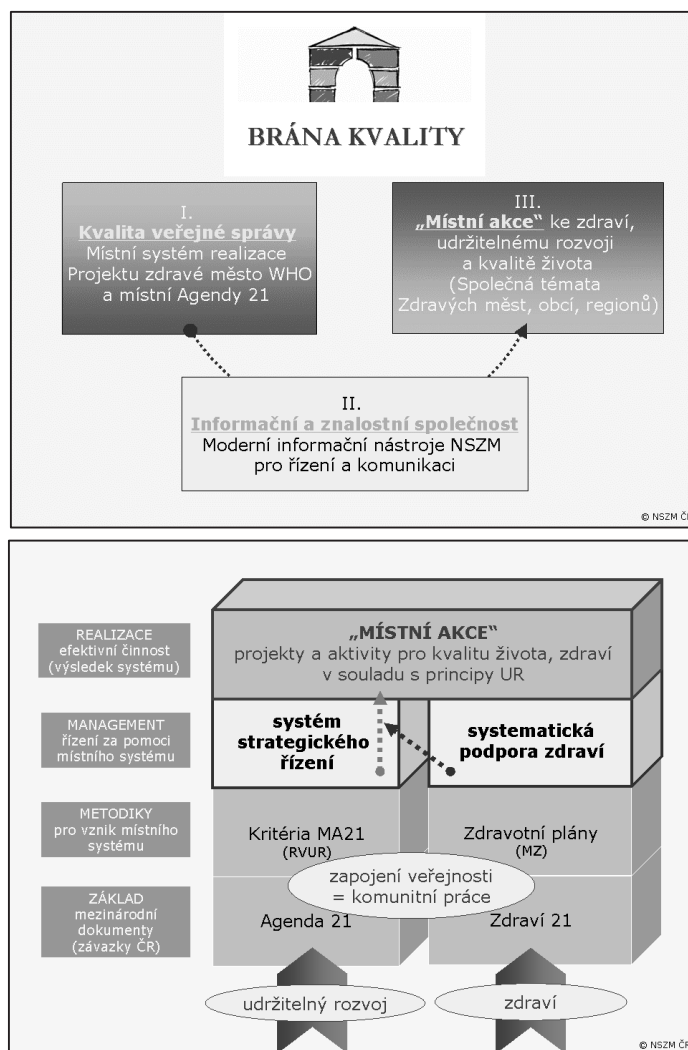
ZÁKLADNÍ INFORMACE A CÍL PROGRAMU „BRÁNA KVALITY“

Národní síť Zdravých měst ČR (NSZM) vyhlásila na období let 2007 až 2015 dlouhodobý program Brána kvality, který je rámcem většiny činností této asociace. Program přispívá k efektivnímu postupu v rámci jejího poslání – systematické podpoře zdraví, kvality života a uplatňování udržitelného rozvoje (mezinárodní dokumenty Zdraví 21, Agenda 21, Smart Administration). Kvalita veřejné správy, na kterou je program zaměřen, souvisí navíc s jejich možnostmi získávat externí finanční zdroje, zejména zdroje EU.

Program Brána kvality aktivně přispívá ke kvalitní a moderní územní veřejné správě. Těžištěm programu je specializovaný informační internetový systém **DataPlán NSZM**, jehož vznik i rozvoj vychází z poptávky samotných obcí a regionů a který je vytvářen podle jejich požadavků a speciálně pro ně.

Klíčová slova: kvalita, efektivita a transparentnost územní veřejné správy, místní Agenda 21, strategické řízení, informační společnost.

Obr. 1,2 Program Brána kvality přináší propojení dvou linií směřujících ke kvalitě života – linie udržitelného rozvoje a linie zdraví (reprezentovaných mezinárodními dokumenty Zdraví 21 a Agenda 21)



Základním cílem programu Brána kvality je dosáhnout *propojením existujících kvalitních aktivit a nástrojů v rámci Zdravých měst, obcí a regionů ČR dalšího zvýšení efektivity postupu ke zdraví, udržitelnému rozvoji a kvalitě života, prostřednictvím konkrétních opatření a místních akcí*. Významnou součástí programu tvoří *spolupráce s rezorty a odbornými partnery na národní i mezinárodní úrovni*.

Dlouhodobý program Brána kvality se zaměřuje nejen na systém kvalitní realizace Projektu Zdravé město WHO a místní Agendy 21, ale též je rámcem pro „**stálé tematické sekce**“ a „**společná témata**“.

- A) Kvalita ve veřejné správě
- B) Strategické plánování, řízení a komunikace
- C) Informační a znalostní společnost – info-technologie a systémy
- D) Plánování a řízení pro zdraví
- E) Udržitelná a bezpečná doprava (dílní téma)
- F) Udržitelná energetika - zdroje a úspory (dílní téma)

Program Brána kvality navazuje na mezinárodní standardy OSN a EU (Good Governance – Agenda 21, Zdraví 21, které se snaží kvalitními manažerskými postupy a komunikací (New Public Management, Smart Administration) zavádět do každodenní činnosti Zdravých měst, obcí a regionů. Vzhledem k systematickému a dlouhodobému postupu členů NSZM v souladu s mezinárodními standardy a tedy i prioritami EU (kvalita života, udržitelný rozvoj, zdraví, místní partnerství), mají Zdravé municipality vyšší šance využívat externí zdroje financování – např. zdroje EU pro období 2007–2013.



DATA PLÁN NSZM

Těžištěm Programu Brána kvality je rozvoj a zavádění informačního systému s názvem **DataPlán NSZM** do praxe měst a obcí. Tento systém určený pro strategické řízení municipalit přináší nové a moderní možnosti posílení kvality ve veřejné správě a transparentnosti procesů vůči veřejnosti. Info-systém DataPlán posiluje transparentnost procesů řízení v úřadech a využívání veřejných prostředků, je využitelný pro všechny metody kvality ve veřejné správě, zejména pro Balanced Scorecard (BSC), Common Assessment Framework (CAF) Benchmarking (BM) a Local Agenda 21 (LA21) - více k danému řešení viz další body.

DataPlán NSZM má sloužit obcím, městům a regionům k tomu, aby přehledně a efektivně dovedly řídit procesy v rámci veřejné správy a zefektivnit a zkvalitnit celkové řízení a plánování na úrovni municipalit.

Informační systém Národní sítě Zdravých měst ČR DataPlán je nástrojem pro zlepšení řídicích procesů ve městech, obcích a regionech. Slouží municipalitám jako databázové prostředí, ve kterém lze přehledně pracovat s veškerou strategickou dokumentací jednotlivých měst, obcí a regionů. Města, obce a regiony tak mají ve svých úřadech pořádek a přehled, hlavní informace jsou navíc prostřednictvím internetu bez problémů přístupné široké veřejnosti.

DataPlán NSZM může využívat **každá municipalita** – od malé obce až po kraj - k tomu, aby byla ve svém území schopna **sladit priority a cíle v jednotlivých oblastech** rozvoje a zároveň přehledně sledovat, jaké finanční prostředky a s jakým efektem jsou do těchto priorit rozděleny. Silnou stránkou DataPlánu NSZM je sledování **projektové kapacity** pro zdroje EU a možnosti financování v jakémkoliv území a v širokém spektru tematických oblastí.

Z technického hlediska je DataPlán NSZM velmi přehledné, intuitivní a příjemné webové prostředí. Uvnitř se však jedná o poměrně složitý systém databází, které propojují různé druhy strategických dokumentů i aktuálně probíhajících aktivit.

DataPlán NSZM získal v roce 2006 **Cenu za inovaci** ministra vnitra.



CÍLOVÁ SKUPINA DATAPLÁNU NSZM (podle využívaných funkcí nástroje)

- tajemníci a ředitelé úřadů
- řízení úřadu, sledování a vyhodnocování efektivity postupu úřadu
- vedoucí odborů a jednotliví pracovníci úřadů
- vedení „karet odboru“ (viz dále) s profilem činnosti odboru i profilem činnosti pracovníka
- zástupci krajů (zejm. odbory strategie)
- sledování a vyhodnocování projektové absorpční kapacity (podle témat, financí, území ap.)
- političtí představitelé municipalit
- argumenty pro rozhodování – návaznost strategických cílů, projektová kapacita
- státní správa – zástupci rezortů
- sledování naplňování národních koncepcí, strategií a plánů na místní úrovni
- zástupci mezinárodních organizací
- sledování naplňování mezinárodních koncepcí, strategií a plánů v rámci ČR
- veřejnost
- vkládání projektových návrhů, hledání partnerských subjektů pro projekty, přehled o strategických cílech municipalit a vazeb na rozpočet

Odborným partnerem NSZM pro vývoj informačního systému DataPlán NSZM je sdružení Econnect, o.s. (www.ecn.cz).

MOŽNOSTI VYUŽITÍ DATAPLÁNU NSZM

A) STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

DataPlán NSZM sleduje **KONCEPČNÍ a STRATEGICKÉ dokumenty** na úrovni municipalit, zejména samotný strategický plán rozvoje a další rozvojové programy (například program rozvoje kraje), ale i komunitní plány, mapující názor veřejnosti (například komunitní plány sociálních služeb, Plán zdraví a kvality života apod.). Díky speciálním funkcím má municipalita **přehledné POROVNÁNÍ** vlastní strategické dokumentace, srovnání s jinými městy a kraji. Je možné jednoduše zjistit **SOUVISLOST** místních záměrů s prioritami kraje, operačními programy i s národními a mezinárodními dokumenty (např. Strategie udržitelného rozvoje ČR a EU, Agenda 21 aj.).

Zároveň DataPlán NSZM přehledně zobrazuje **ÚSPĚŠNOST realizace STRATEGIÍ** na základě vyhodnocování indikátorů a sledování trendů.

B) INFORMAČNÍ PODPORA a MOŽNOST PROPOJENÍ METOD KVALITY

DataPlán NSZM poskytuje informační podporu pro jednotlivé **METODY MODERNIZACE veřejné správy** aplikovaných v praxi municipalit (Benchmarking, MA21, Balanced ScoreCard, Benchmarking aj.) a jejich vzájemné propojení na informační bázi. Pro vybrané metody, jako BSC a MA21, je informační systém nezbytným nástrojem.

C) „KARTY ODBORŮ“

V rámci DataPlánu NSZM je připraveno přehledné komunikační rozhraní pro práci jednotlivých odborů úřadu. Jedná se o **PŘEHLEDY AKTIVIT ODBORU** ve vazbě na **priority strategických plánů a rozpočet** municipality. Toto rozhraní se nazývá „karta odboru“ a umožňuje po rychlém zaškolení efektivní práci s daty z jednotlivých odborů, zejména pro vyhodnocení strategie.

D) SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ABSORPČNÍ KAPACITY

DataPlán NSZM slouží rovněž jako **ZÁSOBNÍK PROJEKTŮ**, lze jej efektivně využívat pro mapování a **VYHODNOCOVÁNÍ projektové kapacity** municipalit, Akční plány ad. Kraje tak mají přehled, kolik projektů a v jaké finanční výši může být potencionálně připraveno, na jaké téma, které typy subjektů budou žadateli, v jakém území apod. Speciální funkcí je porovnávání projektových záměrů s **MOŽNOSTMI FINANCOVÁNÍ** (zejména ve spolupráci s kraji a rezorty).

E) DOBRÁ PRAXE

DataPlán NSZM dává rovněž přehled o příkladných aktivitách, které probíhají v obcích, městech a regionech. Součástí DataPlánu NSZM - **DATABÁZE DobráPraxe** - obsahuje inovativní a inspirativní projekty či aktivity. Umožňuje sdílet dobrá řešení nejrůznějších problémů, se kterými se municipality setkávají ve své každodenní praxi, jsou průběžně doplňována. Více na www.dobrapraxe.cz.



Národní síť Zdravých měst ČR (dále jen „NSZM“ nebo „asociace“) je zájmovým sdružením právnických osob, založeným podle ustanovení § 20f a následujících zákonů č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku v platném znění. Členem asociace může být město, obec, městská část hlavního města Prahy, sdružení obcí, kraj, i jiná právnická osoba nemunicipálního charakteru, která se rozhodne postupovat k naplnění poslání asociace.



**ZDRAVÁ MĚSTA, OBCE, REGIONY
ČESKÉ REPUBLIKY**

Posláním asociace je *propojovat municipality a odborné organizace v České republice ke spolupráci v systematické podpoře zdraví a kvality života a k aktivnímu uplatňování udržitelného rozvoje na místní, regionální, národní i mezinárodní úrovni*. Asociace se dlouhodobě zaměřuje na oblast strategického řízení.

NSZM je v současné době jedinou municipální asociací v ČR, která má ve svém statutu systematicky podporovat praktickou realizaci hodnot: udržitelný rozvoj, zdraví a kvalita života v podmínkách měst, obcí a regionů. Ve Zdravých městech, obcích a regionech můžete najít praktickou ukázkou, co v praxi znamenají pojmy LEHAP (místní akční plán zdraví a životního prostředí) i **místní Agenda 21** (soubor procesů ke zkvalitňování správy věcí veřejných s cílem kvalifikovaně zajišťovat podmínky pro kvalitu života. Tyto procesy směřují k uplatňování udržitelného rozvoje – tedy sladění environmentálních, sociálních a ekonomických cílů - prostřednictvím strategického řízení, realizací konkrétních místních akcí či projektů; měly by být založeny na aktivním zapojování veřejnosti a podporovat vytváření místních partnerství mezi všemi subjekty. MA21 má rovněž přispívat k řešení tzv. globálních problémů na lokální úrovni). Zdravá města usilují o systémový přístup k „dobré správě věcí veřejných“ (good governance vč. new public management).

Společným návodem pro postup měst, obcí a regionů se od roku 1998 stala **Metodika NSZM**, na které asociace spolupracuje se širokým spektrem odborných partnerů, například s Univerzitou Karlovou. Metodika byla podpořena UNDP a získala titul *Světový projekt EXPO 2000* na Světové výstavě v Hannoveru. V roce 2001 obdržela NSZM jako čtrnáctá z 30 národních sítí v Evropě certifikát *kvality OSN-WHO*, kterým WHO akredituje národní síť vůči mezinárodním standardům. V roce 2003 získala NSZM za svoji činnost *Cenu ministra životního prostředí*, v roce 2006 postoupila do celosvětového finále *Ceny OSN za kvalitu ve veřejné správě* (UNPAN Awards). NSZM je rovněž akreditovanou vzdělávací institucí MV. V roce 2006 byl internetový systém DataPlán NSZM, určený pro strategické řízení municipalit oceněn Cenou za inovaci Ministerstva vnitra.

NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST ČR

Šrobárova 48

100 42 Praha 10

T: +420 602 500 638

E: info@nszm.cz

W: www.zdravamesta.cz / www.dataplan.info / www.dobrapraxe.cz

INTEGROVANÝ PORTÁL MINISTERSTVA PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (MPSV)

Ing. Petr Hortlík
Ministerstvo práce a sociálních věcí

Vývoj integrovaného portálu MPSV

Česká republika začala na vývoji samoobslužných systémů v oblasti zaměstnanosti pracovat v roce 1996, kdy začaly být na ÚP instalovány informační kiosky, které byly prostřednictvím speciálního softwaru napojeny na databáze volných míst jednotlivých úřadů práce. Úřady práce také začaly vytvářet samostatné webové stránky. Časem však bylo zřejmé, že přestože úřady práce mají v ČR poměrně vysokou autonomii, není možné dál rozvíjet služby klientům služeb zaměstnanosti bez fungujícího celostátního systému, kde by klienti byli schopni získat na jednom místě informace z celé ČR. Proto byl v roce 2001 zahájen vývoj Integrovaného portálu MPSV. Po nezbytném testovacím období byl portál spuštěn do ostrého provozu 1. 1. 2004. Portál má několik základních sekcí, a to informace o MPSV, Zaměstnanost, EURES a Sociální tematika. Každá sekce má svoji charakteristickou barvu, která odpovídá logům těchto institucí.

Statistiky návštěvnosti portálu

Z hlediska návštěvnosti je jednoznačně nejnavštěvovanější část týkající se zaměstnanosti. Problematika zaměstnanosti dělá téměř 90 % návštěvnosti, přičteme-li k tomu EURES (Evropské služby zaměstnanosti), pak se dostáváme na 92 %. Tato čísla odpovídají průzkumům na internetu. Ty ukazují, že pokud lidé na internetu hledají informace, pak otázky spojené se zaměstnaností jsou druhé až třetí nejhledanější. *Je pravdou, že vítězem, kterým jsou stránky se sexuální a pornografickou problematikou výrazně zaostáváme, ale s tím se asi musíme smířit.*

Zajímavý je i celkový vývoj návštěvnosti portálu. Tady se za poslední dva roky návštěvnost zvýšila z cca 0,5 milionu zobrazených stránek na cca 9 milionů (říjen 2007). Obdobná situace je u požadavků na volná místa hlášená zaměstnavateli prostřednictvím portálu. Tady je nárůst z několika desítek na 11 500 v říjnu letošního roku. Průměrně byla jedním požadavkem hlášena přibližně 3 volná místa.

Je zřejmé, že tyto statistiky jsou pro mnoho lidí jenom jakousi hrou suchých čísel. Z hlediska rozvoje elektronického trhu práce však statistiky návštěvnosti portálu nejen že považujeme za velmi důležité, ale dokonce je zveřejňujeme na jednom z nejlepších míst na portále. Proč? Ukazuje se totiž, že mnoho lidí má ostych a určité obavy například zveřejnit svůj inzerát typu „Hledám práci“. Pokud však zjistí, že v obdobné situaci je spousta dalších lidí, do značné míry to ovlivní jejich rozhodnutí. Proto zveřejňujeme informaci o tom, kolik informací bylo hledáno za jednotlivé měsíce, týdny, dny a hodiny.

Důvody pro vytvoření elektronického trhu práce

Hlavní budovanou aplikací v části zaměstnanost Integrovaného portálu MPSV je elektronický trh práce. Na otázku: „Proč vlastně budujeme samoobslužné systémy a snažíme se vytvořit elektronický trh práce?“ můžeme odpovědět přibližně třemi způsoby:

- a) snažíme se poskytnout našim klientům co nejvíce informací,
- b) poskytování informací nám ukládá zákon,
- c) elektronický trh práce budujeme proto, abychom našim klientům dali nástroj umožňující jim nalézt práci vlastními silami, což nám uvolní ruce, abychom se mohli více věnovat těm,

kteří naši pomoc skutečně potřebují. Navíc tento nástroj je mnohdy pro klienty daleko výhodnější než osobní návštěva úřadu práce.

Ve chvíli, kdy dokážeme efektivně spojit člověka hledajícího práci se zaměstnavatelem práci nabízejícím a to pomocí elektronických médií, získává naše konání výraznou přidanou hodnotu.

Jistě je pravdivá námitka mnohých oponentů, že ještě zdaleka ne všichni klienti jsou schopni využívat elektronická média pro hledání zaměstnání. Pokud ale vezmeme za základ studie ze Švédska, podle které je ve Švédsku 70 procent lidí schopno využívat samoobslužné systémy pro hledání zaměstnání, a budeme velkými pesimisty, pak můžeme očekávat, že v České republice je takových lidí polovina (*přestože pro tento předpoklad není žádný důvod a považujeme jej za výrazně nepravděpodobný*). Z toho plyne, že každý třetí člověk je schopen si hledat práci prostřednictvím portálu sám ať už doma, v internetové kavárně nebo na úřadu práce. *I toto pravděpodobně výrazně podhodnocené číslo je fantastické*. Vždyť pokud se nám tyto klienty podaří k elektronickým systémům nasměrovat, potom kolegové na odboru zprostředkování zaměstnání budou mít ušetřenu třetinu času. Tu pak mohou věnovat těm, kteří o práci příliš nestojí, nebo těm, kteří nejsou schopni tyto systémy využívat.

Technické předpoklady pro fungování elektronického trhu práce

Uvědomujeme si, že pro to, aby elektronický trh práce mohl efektivně fungovat, musí být splněny minimálně 3 základní předpoklady:

1. Musí být vytvořeno dostatečně robustní, jednoduché a uživatelsky přívětivé softwarové řešení provozované na výkonném hardware. Tento požadavek jsme splnili jednak vývojem portálových aplikací s využitím Oracle Portalu a databázového prostředí Oracle a jednak nákupem výkonných serverů provozovaných na operačním systému Linux.
2. Portál musí být provozován na takových počítačích, aby doba za jakou náš klient získá informace, byla velmi krátká. Samozřejmě pokud si někdo sedne k počítači a 10 minut mu najíždí na obrazovce hlavní stránka portálu, pak je na tomto portálu poprvé a pravděpodobně také naposled.

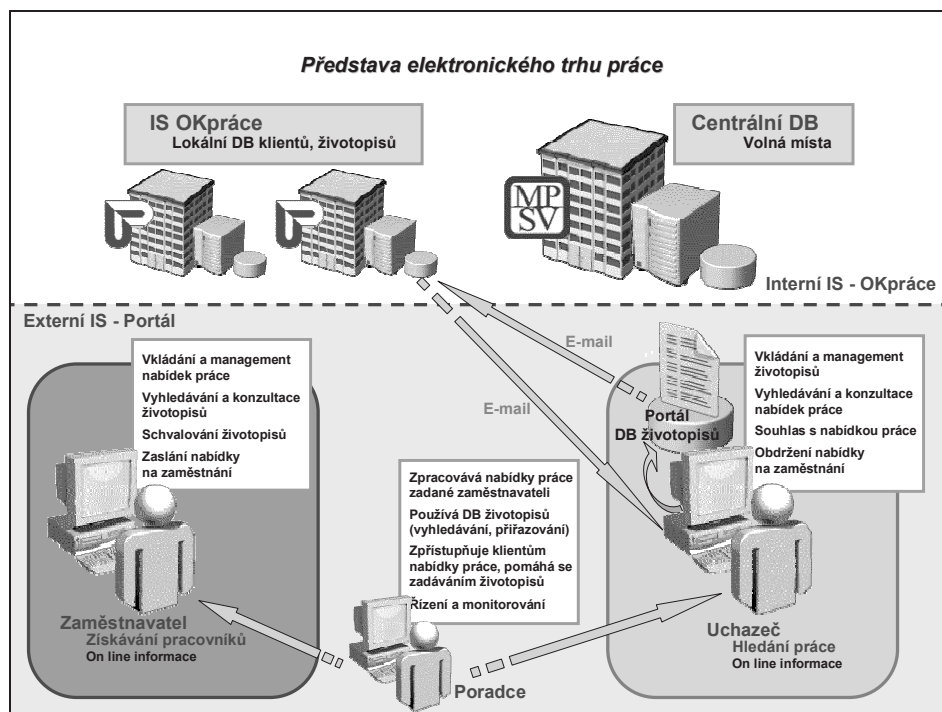
Lidé musí mít dostatečně rychlý přístup k internetu. V posledních dvou letech se situace v ČR v tomto směru rapidně změnila, počet lidí připojených k vysokorychlostnímu internetu několikanásobně stoupl.

Protože ne každý náš klient může využívat počítač s takovým připojením k internetu, jsou k dispozici na úřadech práce samoobslužné informační kiosky a počítače. Informační kiosky jsou vlastně obyčejný počítač, který je dostatečně zabezpečen proti krádeži a vandalizmu.

Když jsme uvažovali o nákupu těchto „obrněných“ informačních kiosků, měli jsme na zřeteli, že cena takového kiosku je přibližně 7 až 8 násobkem ceny standardního počítače. Proto jsme je instalovali pouze tam, kde to bylo nezbytné a naopak tam, kde existoval alespoň částečný dohled pracovníků ÚP, jsme umístili obyčejné sestavy PC. Úvaha byla jednoduchá. Pokud nám naši klienti v průběhu 4 let polovinu těchto počítačů zcizí, potom stejně výraznou měrou ušetříme. S potěšením však musím říci, že za poslední dva roky máme hlášenu pouze krádež jedné podložky pod myš. To je opravdu neočekávaný úspěch. Navíc úřady práce našly velmi jednoduchý a cenově nenáročný způsob, jak alespoň částečně „obrnit“ počítače a přitom mnohdy vtipně odstranit největší problém, který jsme u samoobslužných systémů řešili. Problém totiž nebyl ani tak ve výpočetní technice, jako v prostorových možnostech jednotlivých úřadů práce. Mnohé ÚP totiž sídlí v pronajatých budovách a hlavní problém byl, kam samoobslužné počítače vměstnat.

Technické předpoklady jsou tedy splněny a nyní si řekněme, jaké jsou naše představy elektronického trhu práce v ČR. V horní části obrázku 1 vidíte některé části interního informačního systému, který se nazývá OKPráce. Na každém úřadě práce existuje databáze zájemců a uchazečů o práci a registr volných míst. Tento registr volných míst se každou noc sehrává do centrální databáze volných míst, odkud jsou volná místa předávána na portál. Tady jsme už u základního stavebního kamenu elektronického trhu práce.

Obrázek 1:



Na jedné straně elektronického trhu práce stojí zaměstnavatel. Ten má nyní kompletně pod kontrolou systém práce s vlastními volnými místy (tj. zadávání, úpravu a rušení volných míst přes internet a to včetně kompletní historie jednotlivých požadavků) a dále má přístup k databázi životopisů zájemců o práci, aby v nich sám mohl vyhledávat vhodné kandidáty a tyto kandidáty také elektronicky oslovovat. Portál umožňuje oslovit vhodného kandidáta i tehdy, pokud nemá telefon ani elektronickou adresu – prostě mu zaměstnavatel nechá na portálu vzkaz.

Na druhé straně stojí člověk, který hledá práci. Ten může sám na portále zadávat vlastní inzeráty týkající se hledání zaměstnání. K inzerátům je možné přiložit profesní životopis. Tvorbu strukturovaného profesního životopisu portál nabízí, přičemž klient je veden interaktivní formou. Strukturovaný životopis, na jaký jsou zaměstnavatele zvyklí, je tak schopen vytvořit i člověk, který má základní znalosti výpočetní techniky a jemuž je i vlastní pojem „strukturovaný profesní životopis“ naprosto cizí. Důležité je, že u každého údaje klient rozhoduje, zda ho chce nebo nechce zveřejnit. Vyvstává otázka, proč mají být vyplněny nějaké údaje, když je potom klient nechce zdůraznit. Důvody jsou dva:

1. Stává se, že klient nechce zveřejnit některé údaje „anonymním“ uživatelům internetu. Ve chvíli, kdy se mu však ozve potenciální zaměstnavatel tyto údaje odkrývá a zveřejňuje vybranému zaměstnavateli kompletní životopis
2. Každý klient si může takto vytvořený životopis vytisknout a to v kompletní podobě, tedy se všemi zadanými údaji, a tento životopis si potom může vzít s sebou například na pohovor u zaměstnavatele

Největší zájem mají naši klienti o vyhledávání volných míst. Musím říci, že přestože se zdá, že vytvořit systém pro vyhledávání volných míst je celkem banální záležitost, opak je pravdou. Není totiž vůbec jednoduché vytvořit takový systém, aby klient zároveň našel přesně ta volná místa, která hledá, a zároveň, aby ovládání bylo velmi jednoduché. My se o to velmi snažíme. V současnosti máme 3 způsoby vyhledávání volných míst.

První způsob je tzv. Rychlé vyhledávání. V tomto formuláři se kombinuje pouze teritoriální hledisko, tedy okres v němž chce klient pracovat, případně včetně okresů, které s daným okresem sousedí, s jedním dalším kritériem. Tím je buď dosažený stupeň vzdělání nebo název profese. Poslední možnou volbou je vybrat všechna volná místa s ubytováním v ČR. Tento formulář je určen především lidem s nižším vzděláním a hlavní důraz je kladen na jednoduchost.

Druhý způsob je nový a je určen především lidem s vyšším dosaženým vzděláním. Jedná se o vyhledávání podle jednotlivých oborů, tedy např. práce v IT, administrativě a tyto oblasti jsou ještě rozčleněny podle požadovaného vzdělání. To znamená, že například vysokoškolák, který hledá práci v IT hledá v prvním sloupečku, středoškolák ve druhém atd.

Třetí způsob je kombinací obou předchozích způsobů a je určena lidem, kteří jsou dobře znalí výpočetní techniky. Ti mají také možnost si nastavit automatické každodenní zasílání vybraných volných míst prostřednictvím e-mailu. Tady jsme měli zajímavý problém. My jsme tato volná místa rozepisovali mezi 8 a 9 hodinou ránní a měli jsme stížnosti od našich klientů, že jsou zvyklí si prohlížet volná místa hned po příchodu do zaměstnání. Museli jsme tedy změnit čas odesílání volných míst. Nyní je odesíláme mezi 5 a 6 hodinou ránní. Nicméně i tato skutečnost nám potvrdila to, co jsme věděli už dávno, že mezi našimi klienty je výrazné procento těch, kteří dosud pracují a mají třeba výpověď nebo o změně zaměstnání uvažují.

Další službou, kterou portál přináší člověku, rozvažujícímu o své budoucnosti, je poskytnutí informace o perspektivnosti jednotlivých oborů studia. Kromě toho, že zde může nalézt kompletní seznam středních i vysokých škol a učebních oborů v ČR, může zjistit i úspěšnost těchto škol. Úspěšností školy se rozumí údaj, kolik studentů daného oboru skončilo jako klienti úřadu práce. Tento údaj je na portále k dispozici v členění: počet absolventů škol v evidenci úřadu práce, z toho děvčat a absolventi dosud bez práce. Domníváme se, že například pro rodiče, kteří uvažují o tom, na jakou školu svou ratolest vyslat, je to velmi důležitý údaj.

Obdobně zajímavá může být jak pro studenty, tak podnikatele, ale i starosty obcí a veřejnost celá řada statistik, která dává detailní informace o různých pohledech na problematiku zaměstnanosti. Velmi poptávanou je například statistika nabídky a poptávky práce v členění podle jednotlivých profesí.

Vzhledem k tomu, že ČR je malou zemí v srdci Evropy mnozí naši studenti se rozhlížejí po možnostech studia v Evropě i USA. I tento typ informací je na portále také k dispozici.

Celkově je možné říci, že se při vývoji portálu snažíme reagovat na ekonomickou a politickou situaci ČR. Vzhledem k vysokému růstu HDP v posledním období a vysokým zahraničním investicím především v automobilovém průmyslu roste poptávka po pracovní síle, kterou není možné uspokojit vlastními zdroji. Proto je třeba provádět nábor pracovních sil v zahraničí. Portál na tuto potřebu reaguje.

Vytvořili jsme jazykové mutace, do kterých byly hlavní funkcionality portálu přeloženy. V tuto chvíli máme mutaci anglickou, ruskou, ukrajinskou, rumunskou, bulharskou, moldavskou a mongolskou

V současnosti pracujeme na tom, aby ve všech těchto jazycích bylo dostupné i vyhledávání volných míst a informace o daném volném místě se zobrazovala v příslušném jazyku, v současnosti je tato možnost v anglickém a ukrajinském jazyce.

Dále bych chtěl ještě ukázat dva zajímavé náměty, které byly na portálu realizovány teprve nedávno a částečně realizovány ještě budou. Jedná se o databázi dojezdových vzdáleností. Tato databáze je k dispozici při vyhledávání volných míst a nabízí volná místa v dojezdové vzdálenosti 30, 60, 90 minut a to hromadnou dopravou.

Druhým námětem je dopracování elektronické komunikace s veřejností všude tam, kde to půjde a kde nám to zákon umožňuje. V současnosti jsou sice k dispozici elektronické formuláře například v oblasti zprostředkování zaměstnání. V mnoha případech je třeba jít výrazně dál a umožnit lepší elektronickou komunikaci, především zaměstnavatelů s úřady práce.

Právě prezentovaný český elektronický trh práce je úzce propojen s evropským elektronickým trhem práce informační a poradenské služby EURES. Na evropském portálu EURES mohou klienti nalézt více jak milion volných pracovních míst, která se na portál sehrávají automaticky z databází 31 Správ služeb zaměstnanosti států EU/EHP a Švýcarska. Je důležité podotknout, že Česká republika byla první, která z deseti nově přichozích států EU začala v lednu 2005, podle požadavku evropské směrnice, posílat automaticky volná pracovní místa z národní databáze na evropský portál.

Volná místa mohou klienti vyhledávat v 25 evropských jazycích. Nabídky pokrývají širokou škálu povolání a jsou mezi nimi jak místa na trvalý pracovní poměr, tak nabídky sezónních prací. Každá nabídka volného pracovního místa obsahuje informace, jak se o ně ucházet a na koho se obrátit. Kontaktní osobou může být buď poradce EURES, který bude zpracovávat žádost, anebo lze navázat spojení přímo se zaměstnavatelem.

Síť EURES, která vznikla v roce 1993, je výsledkem spolupráce Evropské Komise, veřejných služeb zaměstnanosti členských států EHP (zemí EU a Norska, Islandu a Lichtenštejnska) a dalších partnerských organizací. Do spolupráce v rámci sítě EURES je zapojeno také Švýcarsko.

Účelem sítě EURES je poskytovat informace, poradenství a služby v oblasti nábory a vyhledávání pracovních míst pracovníkům, zaměstnavatelům i všem občanům, kteří by chtěli využít výhod zásady volného pohybu osob.

EURES je však mnohem více než jen portál pracovní mobility. Disponuje sítí více než 750 poradců EURES, kteří jsou v každodenním kontaktu s uchazeči o zaměstnání a zaměstnavateli po celé Evropě. Česká republika má 14 vyškolených odborníků a 62 kontaktních osob EURES. V praxi to znamená, že na každém úřadu práce najdete člověka, který vám podá základní informace týkající se možnosti zaměstnání v EU/EHP a Švýcarsku.

Pro zlepšení informovanosti klientů o možnostech uplatnění se na evropských pracovních trzích byly vytvořeny národní webové stránky EURES, které jsou součástí již zmíněného portálu MPSV. Stránky EURES jsou pravidelně aktualizovány EURES poradci ČR. Informace, které zde klient nalezne, mu pomohou lépe se orientovat na pracovním trhu země, kterou si vybral pro své další pracovní působení. Klient si tedy již před odchodem za prací

vyhledá volné pracovní místo, kontaktuje svého budoucího zaměstnavatele, zjistí, zda a kde je nutno se zaregistrovat, jak je to se sociálním a zdravotním pojištěním, placením daní nebo uznáním kvalifikace.

Rovněž na zahraniční klienty, kteří přicházejí za prací do České republiky, portál pamatuje. V sekci "Vše o práci v ČR" najdou všechny potřebné informace a kontakty, a to nejen v českém jazyce, ale i německém, polském, rumunském a bulharském.

Současná doba přináší vysokou poptávku po kvalitní pracovní síle a personalisté českých firem využívají všech dostupných nástrojů k obsazení volných pracovních míst.

Jak mohou zaměstnavatelé využít službu EURES? Možností se nabízí více:

- K šíření svých nabídek volných pracovních míst v rámci EU/EHP a Švýcarska.
- Ke zveřejnění volného pracovního místa prostřednictvím úřadu práce na evropském internetovém portálu pracovní mobility.
- K doplňkové inzerci své nabídky ve vybrané cílové zemi.
- K získání co největšího množství informací spojených se zaměstnáním cizího státního příslušníka v ČR.

V případě volného pracovního místa jej může zaměstnavatel nejen zveřejnit na portálu MPSV ČR <http://portal.mpsv.cz>, ale v případě zájmu o pracovníka z jiných zemí EU, může při zadání volného pracovního místa požádat příslušný úřad práce o označení volného místa znakem Zvýraznit na portálu EU. Takto označená nabídka je následně automaticky k dispozici na celoevropském portálu pracovních příležitostí v rámci veřejných služeb zaměstnanosti v EU/EHP - EURES <http://europa.eu.int/eures>, a to na předních místech v seznamu nabízených pozic.

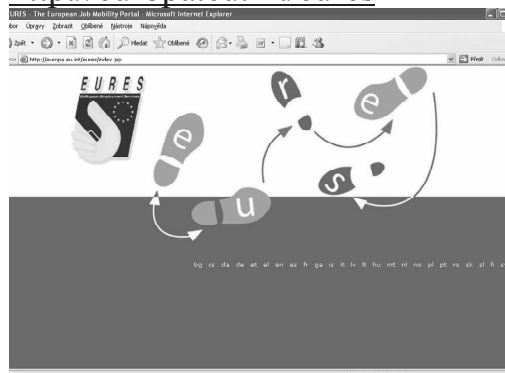
EURES poradci v případě zveřejnění volného místa v rámci celoevropského portálu pracovních příležitostí mohou danému zaměstnavateli navíc nabídnout i nadstandardní šíření nabídek práce do těch cílových zemí EU, ze kterých chce zaměstnavatel získat své nové pracovníky. Vše je umožněno koordinovanou spoluprací EURES poradců v rámci všech členských států EU. Účel této služby je jasný. Jde o dosažení větší dostupnosti některých nabídek práce v určitých zemích u místních uchazečů. Obvykle je nabídka navíc zveřejněna i na národních webových stránkách EURES daného státu, včetně vývěsek místních úřadů práce.

Další možností, jak získat pracovníky ze zemí EU/EHP s využitím služby EURES, je samoobslužné vyhledávání vhodných zájemců na evropském portálu pracovních příležitostí <http://europa.eu.int/eures>. Pokud se zaměstnavatel rozhodne registrovat v sekci Můj EURES pro zaměstnavatele, bude moci sám aktivně si vyhledávat životopisy vhodných uchazečů a velice snadno je následně kontaktovat. „Na tomto portálu je aktuálně evidováno přes 250 000 zájemců o práci ze zemí EU/EHP, kteří hledají práci v jiné zemi a zveřejnili svůj životopis na těchto internetových stránkách.“

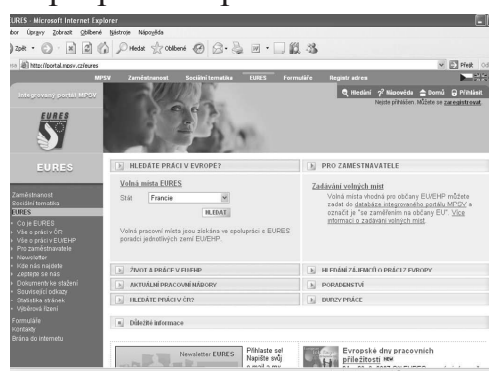
Významnou aktivitou EURES poradců a jednotlivých úřadů práce jsou mezinárodní burzy práce a veletrhy pracovních příležitostí, v rámci kterých je ideální možnost přímé účasti zaměstnavatelů a prezentace jejich nabídek konkrétním zájemcům.

„Služby sítě EURES jsou zaměstnavatelům i uchazečům o zaměstnání poskytovány zdarma. Kompletní informace o možnostech využití služeb EURES najdou klienti na internetovém portálu služby EURES České republiky <http://portal.mpsv.cz/eures>.

Evropský portál pracovní mobility <http://europa.eu.int/eures>



Český portál EURES <http://portal.mpsv.cz/eures>



MÉNĚ PAPIROVÁNÍ PRO VEŘEJNOST I ZAMĚSTNANCE? JDE TO!

Mgr. Anna Veverková
Energetický regulační úřad



4. Národní konference kvality ve veřejné správě

Karlovy Vary
24. ledna 2008

Mgr. Anna Veverková
Energetický regulační úřad

1

Energetický regulační úřad

zřízen k 1. lednu 2001

- regulace podnikatelských aktivit, kde není možná konkurence
- vytváření předpokladů pro fungování hospodářské soutěže
- ochrana zájmů spotřebitelů a držitelů licencí
- kontrola dodržování podmínek podnikání
- spolehlivost dodávek elektřiny, zemního plynu a tepla
- podpora využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie
- mezinárodní aktivity

2

Webové stránky ERÚ

- kalkulátor cen elektrické energie
- vodorovné menu pro rychlý přístup k nejčastěji vyhledávaným informacím, nově přidán FAQ
- během přípravy prováděcího předpisu nebo jiného dokumentu možnost zapojení se do „připomínkového řízení“ elektronickou cestou
- odkaz na Portál veřejné správy
- ochrana spotřebitele, Rok zákazníka

3

ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD - CZ - Poskytovatel aplikace Windows Internet Explorer: ERÚ

Soubor Úpravy Zobrazit Oblíbené Nástroje Nápověda

Adresa http://www.eru.cz/

ERÚ
Energetický regulační úřad

Připomínkové řízení

Aktuální informace

- Základní údaje >
- Legislativa >
- Ceny a tarify >
- Výkaznictví >
- Statistika >
- Licence >
- Metodika regulace >
- Evropská unie >
- Sdělení ERÚ >
- Poskytování informací >
- Úřední deska >
- Ostatní >

Rok zákazníka

Portál veřejné správy

Mapa stránek www.eru.cz

Hledání:

Google

Internet www.eru.cz

Poslední aktualizace: 16. 11. 2007

© 2002 – 2007 ERÚ

Změna dodavatele > Cenová rozhodnutí > Často kladené dotazy - FAQ >

.....Informace o úřadu.....

Energetický regulační úřad (ERÚ) byl zřízen dnem 1. ledna 2001 zákonem č. 458/2000 Sb., ze dne 28. listopadu 2000, o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů, (energetický zákon), ve znění pozdějších předpisů, jako správní úřad pro výkon regulace v energetice.

Podle § 2 odst. 1 bod 10 zákona ČNR č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky, ve znění pozdějších předpisů, je Energetický regulační úřad "dalším ústředním orgánem státní správy" se samostatnou kapitolou státního rozpočtu.

Úřad řídí předseda, kterého na dobu 5 let jmenuje a odvolává vláda.

S účinností od 1. září 2004 byl **předsedou Energetického regulačního úřadu** jmenován **Ing. Josef Fiřt**.

Hlavní úkoly ERÚ:

- podpora hospodářské soutěže
- podpora využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie
- ochrana zájmů spotřebitelů v těch oblastech energetických odvětví, kde není možná



Evidence a zpracování dokumentů v ERÚ

moduly v rámci jednotného informačního systému:

- podatelna
- spisová služba
- archivní služba
- řízení činností
- licence

archivní služba

- automaticky jsou generovány sestavy písemností pro Národní archiv
- více než dvouletá praxe s využíváním e-KLEPu; v době, kdy je zaveden systém pouze elektronického MPR, se můžeme podělit o poznatky, včetně využívání možnosti přístupu do e-VLÁDY (do jednotlivých resortů)

10

licence

- ve spolupráci s ČSÚ **přidělování identifikačních čísel** žadatelům /fyzickým osobám/ o licence pro podnikání v oblasti energetiky; tím odpadá dvojí žádost a jednání v ČSÚ a ERU zároveň
- **zavádění geografického informačního systému (GIS)** umožnilo používání mapových podkladů pro vymezená území a energetická zařízení v elektronické podobě (na CD) namísto dříve předávaných tištěných souborů map. Lze tak ověřovat práva k nemovitostem v licenčním řízení a prohlížet vybraná území s údaji o provozovatelích rozvodných sítí a výrobcích tepelné energie, což přispívá k rychlé orientaci při řešení přerušení dodávek energií a možnosti okamžitého zajištění náhradního zdroje /dodavatele/ pro spotřebitele

11



rozvody tepla:
fialová,
rozvody plynu
stl: červená
rozvody plynu
ntl: zelená

12

EFEKTIVITA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ

Růžena Jeżowiczová
Odbor sociálních věcí a zdravotnictví
Městský úřad Jablunkov

„Kde chybí informace, kvetou drby...“
Komenda

1. Informační systém Městského úřadu Jablunkov

Komunikační a informační prostředky získávají stále větší význam. Jejich vývoj a masové zavádění přináší hodně změn jak v běžném životě, podnikání, tak i v oblasti veřejné správy. Jsou nevyhnutelným předpokladem pro úspěšnou činnost každé organizace, včetně organizace veřejné správy.

V mnoha případech organizace začínaly, a to nejen z důvodů finančních, ale rovněž z hlediska dostupnosti zdrojů (lidské zdroje – vývoj a správa systému, technické zdroje) s budováním vlastního informačního systému a volí vlastní řešení.

Městský úřad v Jablunkově (dále jen MěÚ) rovněž zvolil tuto cestu a v roce 2003 začal postupně tvořit pomocí intranetu vnitřní informační systém, který umožňuje spravovat data na jednom místě, provádět jeho aktualizaci a pravidelné zálohování.

V prostředí MěÚ Jablunkov byli do tohoto projektu a do prvotního návrhu obsahové i grafické stránky systému zapojeni všichni pracovníci úřadu. Samotné výsledné grafické zpracování a implementaci do webového prostředí pak zajistil informatik úřadu. Prvotní návrh nebyl konečný, neustále se provádí vyhodnocení a následná aktualizace dat na základě přístupů pracovníků k jednotlivým sekcím intranetu a jejich podnětů k rozšíření či doplnění.

Aplikačním prostředím bylo zvoleno webové prostředí. Nebylo nutné pořizovat nový software, pro jednotné zobrazení stránek u všech uživatelů byla využita stávající topologie sítě pro přenos dat (TCP/IP). Za celkovou technickou správu systému jsou odpovědní pracovníci informačních technologií, u vybraných pracovníků byla přidělena administrátorská práva pro zadávání údajů a jejich aktualizaci. Ostatní pracovníci mohou návrhy zasílat e-mailem správci systému, popř. využít formuláře pro požadavky a připomínky k jednotlivým sekcím a ty adresovat tajemníkovi úřadu.

Informační hodnota intranetové sítě je určována jeho obsahem, pro jednotlivé uživatele je důležitá možnost informace na intranetu vyhledat a použít, popř. připravit dokumenty určené pro zpřístupnění ostatním.

2. Základní cíl implementace projektu a její inovativnost

2.1 Základní cíl implementace projektu:

- správné sdílení informací uvnitř organizace,
- aktivní zapojení pracovníků úřadu do návrhu projektu,
- aktivní zapojení pracovníků úřadu do správy systému,

- systém, který vychází z potřeb samotných zaměstnanců,
- nízká finanční náročnost na implementaci systému,
- efektivní komunikační propojení všech pracovišť úřadu.

2.2 Inovativnost implementace systému v podmínkách MěÚ Jablunkov:

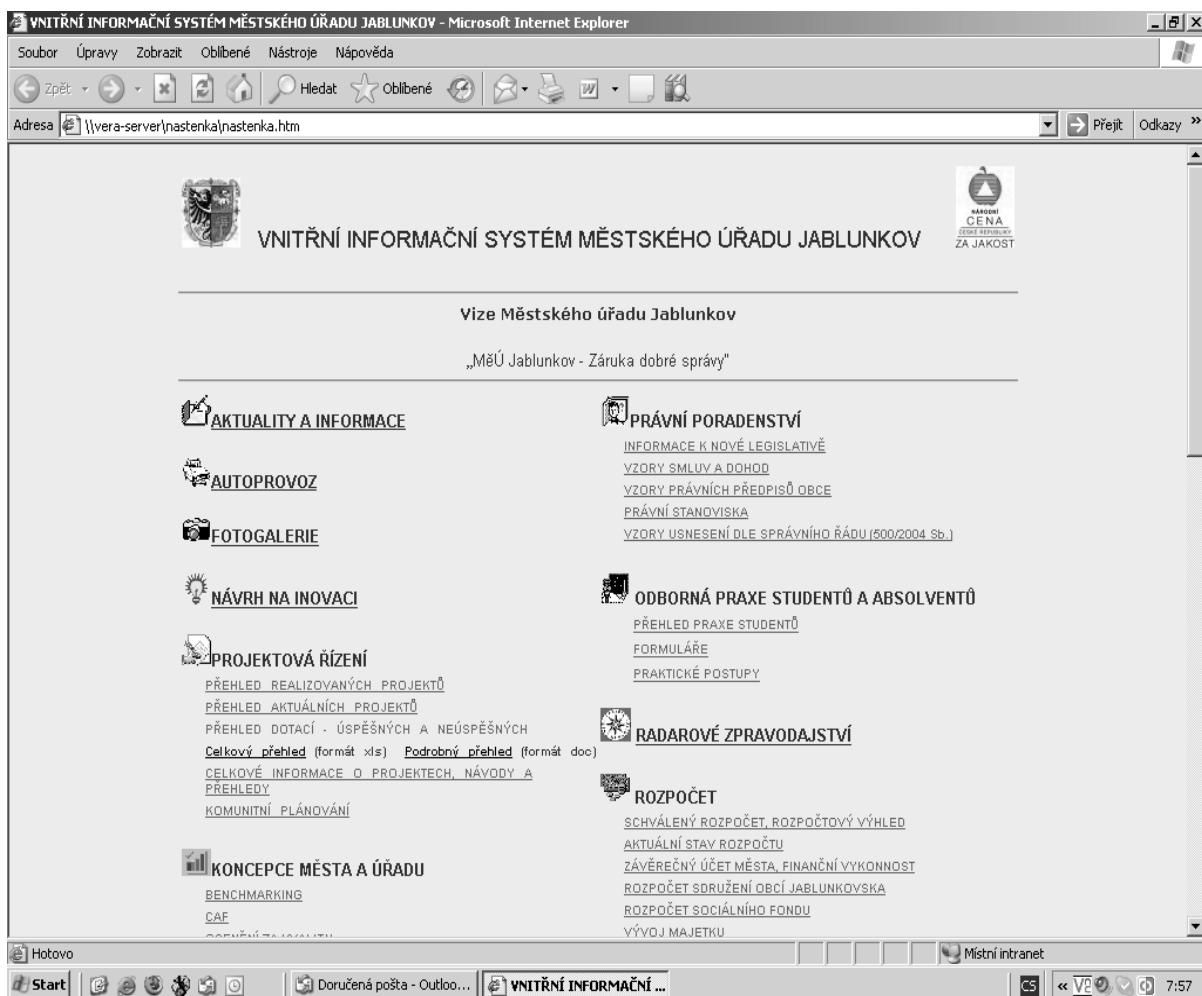
- zapojení pracovníků úřadu do implementace nového prvku v organizaci,
- motivace zaměstnanců do procesu rozhodování mimo svoji hlavní pracovní náplň,
- zapojení pracovníků do nepřetržité aktualizace a spoluorganizování změn provozu systému.

Vlastní provoz systému je zajišťován jako nepřetržitá služba sdílení informací, díky kvalitnímu datovému naplnění databáze a její aktuálnosti, představuje účinný informační nástroj pro všechny pracovníky úřadu.

3. Základní přehled obsahu informačního systému

- **Aktuality a informace**
- **Aktualizace Softwaru**
- **Autoprovoz**
- **Fotogalerie**
- **Granty a dotace**
- **Koncepce města a úřadu**
 - Benchmarking
 - CAF
 - Komunitní plánování sociálních služeb
 - Ocenění za kvalitu
 - Strategický plán
- **Kontakty a adresáře**
- **Krizové řízení a povodňová komise**
- **Metodické pokyny a stanoviska**
- **Partnerská města**
- **Právní poradenství**
 - Informace k nové legislativě
 - Vzory smluv a dohod
 - Vzory právních předpisů obce
 - Právní stanoviska
- **Personální záležitosti**
 - Všeobecná ustanovení
 - Koncepce vzdělávání pracovníků
 - Hodnocení zaměstnanců
 - Zprávy ze služebních cest
- **Přehled praxe studentů**
- **Rozpočet města a úřadu**
 - Schválený rozpočet
 - Rozpočtový výhled
 - Aktuální stav rozpočtu
 - Závěrečný účet města
 - Finanční výkonnost
 - Rozpočet sociálního fondu

- Stav majetku
- **Směrnice a nařízení**
- **Usnesení a zápisy**
 - Rada města
 - Zastupitelstvo města
 - Porady vedení města a vedoucích odborů
 - Internetová rada
 - Komise a výbory
 - Sdružení Obcí Jablunkovska
 - Sociální fond
 - Odborová organizace
- **Přehled aktuálních projektů úřadu**
- **Zajímavé odkazy**
- **Formuláře ke stažení**



4. Efektivnost implementace informačního systému

- **jednoduchá, dostupná, rychlá a levná** distribuce informací mezi pracovníky,
- **metodická a systémová podpora** pro různé stupně rozhodování,
- **motivace pracovníků** do procesu rozhodování,

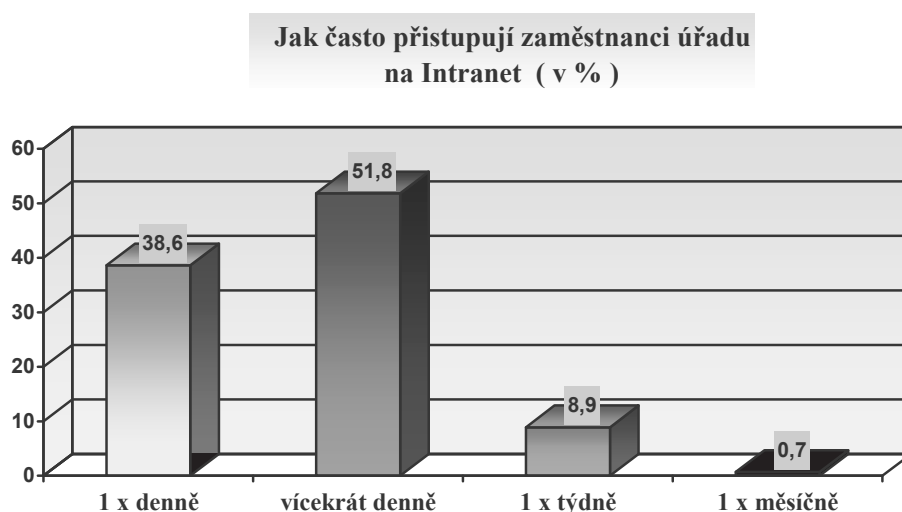
- **ovládání aplikace bez větších problémů** - odpadá nutnost zaškolování uživatelů k jeho používání,
- **vytvoření uceleného informačního zdroje**, včetně aktualizace dat a údajů,
- podpora nehierarchické **komunikace napříč organizací**,
- **posílení vzájemné informovanosti** o dění v organizaci,
- **nízké náklady** na údržbu a správu systému,
- téměř **nulové náklady** při zvýšení počtu uživatelů,
- **přístup do sdílených databází**.

5. Efektivnost provozu informačního systému

Výhodou tohoto systému je:

- **úspora** tisku rozsáhlých dokumentů a **rychlost** jejich distribuce,
- **rychlý, snadný a levný přístup** k potřebným informacím,
- **snadná rozšiřitelnost** o další aplikace na míru konkrétních požadavků,
- **okamžitá zpětná vazba a potvrzení o přijetí informací uživatelem** (např. zápisy a úkoly z jednotlivých porad, vydávání nových vnitřních směrnic, plnění časového harmonogramu jednotlivých společných projektů úřadu apod.).

Výsledek anketního šetření mezi pracovníky úřadu



Intranet v podmínkách MěÚ Jablunkov je účinným nástrojem jednotného přístupu k informacím, internetovým zdrojům a interním databázím. Je jedním z výsledků procesních změn uskutečňovaných zavedením a využíváním modelu CAF v rámci nových metod kvality řízení organizace. Je předpokladem pro zlepšování výkonnosti a efektivnosti úřadu tak, aby mohl naplňovat svou vizi a plnit úkoly potřebné pro dosažení vlastních cílů.

I. Plenární zasedání

- Zkušenosti ze souběžné implementace metod Balanced Scorecard, Common Assessment Framework a controllingu a reportingu na ministerstvu pro místní rozvoj

ZKUŠENOSTI ZE SOUBĚŽNÉ IMPLEMENTACE METOD BALANCED SCORECARD, COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK A CONTROLLINGU A REPORTINGU NA MINISTERSTVU PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

Ing. Milan Půček, MBA, Ph. D.; Ing. Marcela Roche; Ing. Igor Hartmann
Ministerstvo pro místní rozvoj

1. Úvod

Jednou z pěti priorit předsedy vlády Mirka Topolánka je „Moderní a efektivní stát“. Tuto prioritu s ním sdílí také 1. místopředseda vlády a ministr pro místní rozvoj Jiří Čunek. Proto byla na základě schváleného strategického dokumentu „Hlavní záměry ministerstva pro místní rozvoj v oblasti strategického řízení“ v roce 2007 zahájena implementace strategického řízení do činnosti ministerstva.

Součástí těchto záměrů je uplatnění systémů řízení kvality, hodnocení výkonnosti, controllingu a reportingu. K tomu jsou využity metody Balanced Scorecard (BSC), Common Assessment Framework (CAF) a metoda controlling a reporting (C&R). Jedná se o komplexní přístup, který díky vzájemně koordinovanému postupu všech tří částí umožňuje rychlejší a efektivnější uplatnění strategického řízení do činnosti ministerstva.

Hlavním důvodem pro zavádění těchto metod je nedostatečně komplexní strategické zaměření a řízení ministerstva, vnitřní neprovázanost a nedůsledná koordinace jednotlivých strategických dokumentů a převaha operativního řízení uplatňovaného na úkor řízení procesního. Dalším důvodem je také skutečnost, že řada organizací veřejného sektoru v ČR – zejména samosprávných úřadů – prokázala díky uplatňování těchto metod jednoznačné zvýšení své výkonnosti a efektivnosti. To, co je smysluplné pro samosprávy, by mohlo a mělo fungovat také na ministerstvech.

V tomto příspěvku se budeme krátce věnovat modelu CAF, zkušenostmi se šetřením spokojenosti zaměstnanců a také uvedeme pár slov o zavádění BSC, controllingu a reportingu. Rozsah příspěvku neumožňuje podrobnější popis. Základní zobrazení BSC, CAF a C&R v časové ose je zobrazeno v příloze č. 2.

2. CAF - Common Assessment Framework

Co je CAF

Společný hodnotící rámec - CAF je nástrojem TQM (Total Quality Management) inspirovaný modelem excellence Evropské nadace pro management kvality (EFQM). Vychází z předpokladu, že vynikající výsledky ve výkonnosti organizace, v oblasti vztahů k občanům/zákazníkům, zaměstnancům a společnosti, jsou dosahovány na základě řízené strategie a plánování s pomocí zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů a procesů. Nahlíží na organizaci z několika úhlů současně na základě jednotného přístupu při analýze výkonnosti organizace (viz Společný hodnotící rámec CAF 2006).

Postup zavedení

Implementace modelu CAF na ministerstvu pro místní rozvoj byla schválena v březnu 2007 a fakticky zahájena v červenci 2007, kdy byl sestaven přípravný a hodnotící tým. Tým se skládal z 16 členů, převážně ze zkušených zaměstnanců a ředitelů odborů. Realizace projektu byla organizačně a metodicky zajištěna koordinátorem za MMR a externím poradcem. Ministerstvo

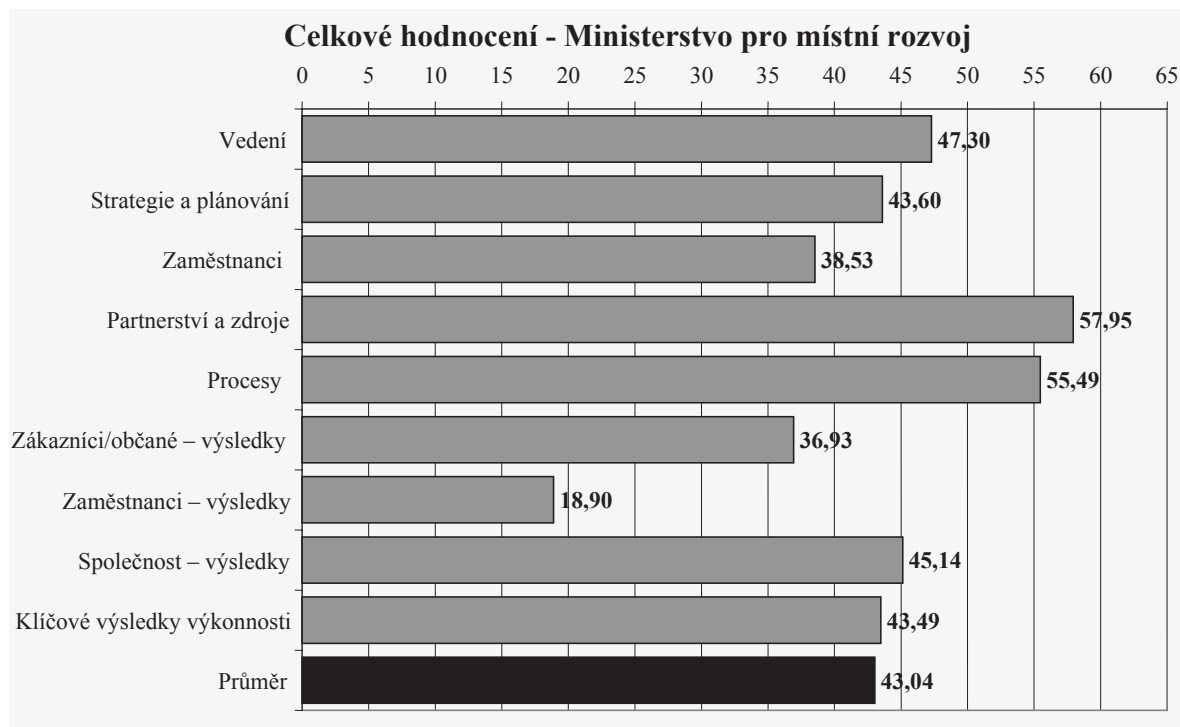
postupovalo podle metodiky CAF 2006. Hodnocení probíhalo během srpna a září, závěrečná zpráva včetně akčního plánu byla CAF týmem sestavena během října a listopadu.

Výsledky hodnocení CAF

Nejlépe byla mezi předpoklady hodnocena kritéria č. 4 Partnerství a zdroje a č. 5 Procesy, kdy u obou kritérií byla známka podle panelu hodnocení předpokladů na úrovni „Prověřujeme/přezkoumáváme správnost činnosti a způsobu provádění“. Naopak nejhůře bylo hodnoceno kritérium č. 3 Zaměstnanci. V oblasti výsledků dosáhlo MMR dobrého hodnocení v kritériích č. 8, Společnost – výsledky a č. 9, Klíčové výsledky výkonnosti, naopak nejhůře (poměrně výrazně) bylo hodnoceno kritérium č. 7, Zaměstnanci – výsledky, což je způsobeno neexistencí trendů zejména v oblasti měření spokojenosti zaměstnanců (viz graf č. 1). Nedostatky v této oblasti zároveň potvrzuje i nízká hodnota kritéria č. 3, což se následně projevilo v opatřeních navrhovaných v Akčním plánu oblastí pro zlepšování (např. vytvořit systém řízení lidských zdrojů, propracovat systém hodnocení zaměstnanců, provádět CAF a měření spokojenosti zaměstnanců).

Nízké hodnocení některých oblastí výsledků bylo významně ovlivněno chybějícím měřením a tím i neexistencí důkazů vývoje. V případě zahájení sledování a zjišťování trendů lze předpokládat, že při dalším hodnocení bude možné klasifikovat oblasti výsledků lépe.

Graf č. 1 Celkové hodnocení CAF na Ministerstvu pro místní rozvoj



Zkušenosti s CAF

Zpočátku se zdálo, že zavedení modelu CAF bude pro ministerstvo velmi nesnadný úkol. Díky pečlivé přípravě, dobré volbě poradce a výborné práci CAF týmu přinesl CAF řadu podnětů ke zlepšení.

2. Měření indexu spokojenosti zaměstnanců

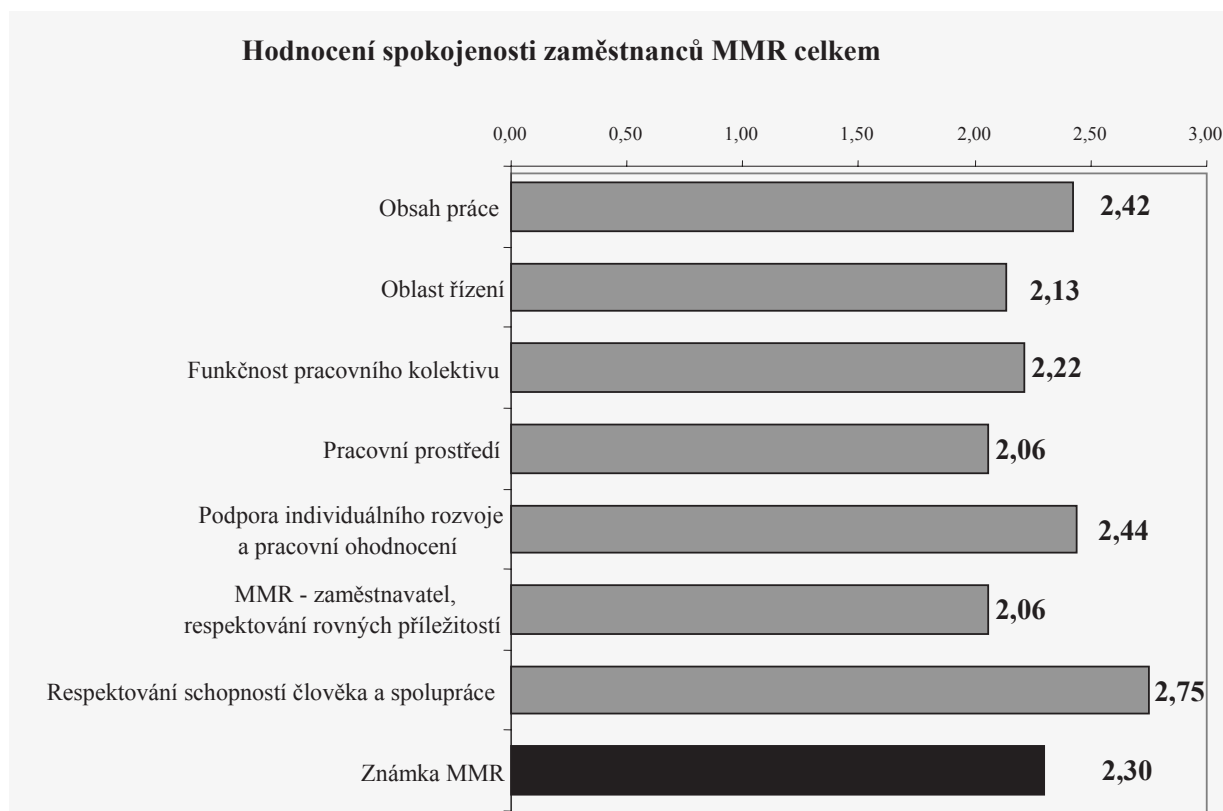
Jako součást implementace modelu CAF bylo na ministerstvu provedeno měření indexu spokojenosti zaměstnanců. Měření bylo provedeno vlastními silami MMR. Cílem bylo zjistit názor na otázky týkající se obsahu práce, oblasti řízení, atmosféry a podmínek na pracovišti, možností osobního rozvoje, komunikace a informovanosti, organizace práce apod.

Šetření probíhalo anonymně od 23. října do 29. října 2007. Celkem bylo rozdáno 557 dotazníků, přičemž návratnost v rámci celého ministerstva byla 48,5 %. Průměrná hodnota indexu spokojenosti zaměstnanců byla 2,30 (použitá stupnice 1 až 5, kde 1 znamená velmi spokojen a 5 velmi nespokojen). Nejlépe hodnocené byly oblasti řízení, kvalita pracovního prostředí, rovné příležitosti a ministerstvo jako zaměstnavatel. Nejmenší spokojenost byla vyjádřena v oblasti respektování člověka a jeho schopností a respektování spolupráce a otevřenosti/průhlednosti (viz graf č. 2). V dílčích otázkách byla nejlépe hodnocena spolupráce a atmosféra v oddělení (1,73), podpora od přímého nadřízeného (1,83) a pracovní náplň (1,85) a nižší spokojenost byla vyjádřena s možností ovlivňovat strategii ministerstva (3,52), s respektováním spolupráce, otevřeností a průhledností (2,88) a dále s platem vzhledem k podávaným pracovním výkonům (2,81).

Obecně lze konstatovat, že zaměstnanci poměrně kladně hodnotili své nejbližší okolí, které je jim důvěrněji známé. Naopak horší známky byly přidělovány v oblastech vzdálenějších a abstraktnějších, o kterých pravděpodobně mají respondenti horší povědomí a méně informací. Výsledky šetření byly využity při sestavování akčního plánu CAF.

Podrobnou metodiku pro šetření metodiky zaměstnanců, podle které postupovalo i MMR lze najít v publikaci Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy, kterou lze stáhnout na http://web.mvcr.cz/odbor/moderniz/spokojenost_final.pdf.

Graf č. 2 Celkové hodnocení spokojenosti zaměstnanců na Ministerstvu pro místní rozvoj (index spokojenosti:1 – velmi spokojen a 5 – velmi nespokojen)



3. Systém controllingu a reportingu (C&R)

Cílem systému controllingu a reportingu je zajistit strukturovanou informaci pro vyhodnocování činnosti ministerstva ve vztahu k základním strategickým cílům a jednotlivým úkolům. Systém je navrhován pyramidově tak, aby sloužil všem výkonným úrovním řízení ministerstva. Obsahově tedy zahrnuje složky od základních, detailních ukazatelů a analýz s popisným charakterem přes taktické ukazatele vypovídající o efektivitě řízení procesů, po strategickou úroveň sloužící vrcholovému vedení ministerstva k provádění zásadních rozhodnutí. Systém C&R ministerstva je zpracováván tak, aby byl kompatibilní s metodou řízení BSC a umožnil efektivně využít přínosy obou přístupů. Základními složkami C&R jsou nejen kvantitativní a kvalitativní ukazatele, ale také řada instrumentů pro analýzy, plánování, vyhodnocování aktuálního stavu fungování klíčových procesů ministerstva, prognózy budoucího vývoje apod. Schéma systému reportingu je v příloze č. 2.

Výstupem projektu controllingu jsou:

- zprávy či soubory informací v předem dohodnuté struktuře (systém „reportingu“), které poskytují správné a včasné informace pro potřebné rozhodování,
- návrh souboru opatření, je-li potřebné je přijímat.

Součástí projektu (C&R) je také stanovení metodiky popisu procesů. Základní popis bude vycházet z následujícího obrázku zobrazující procesní přístup (organizaci veřejného sektoru).

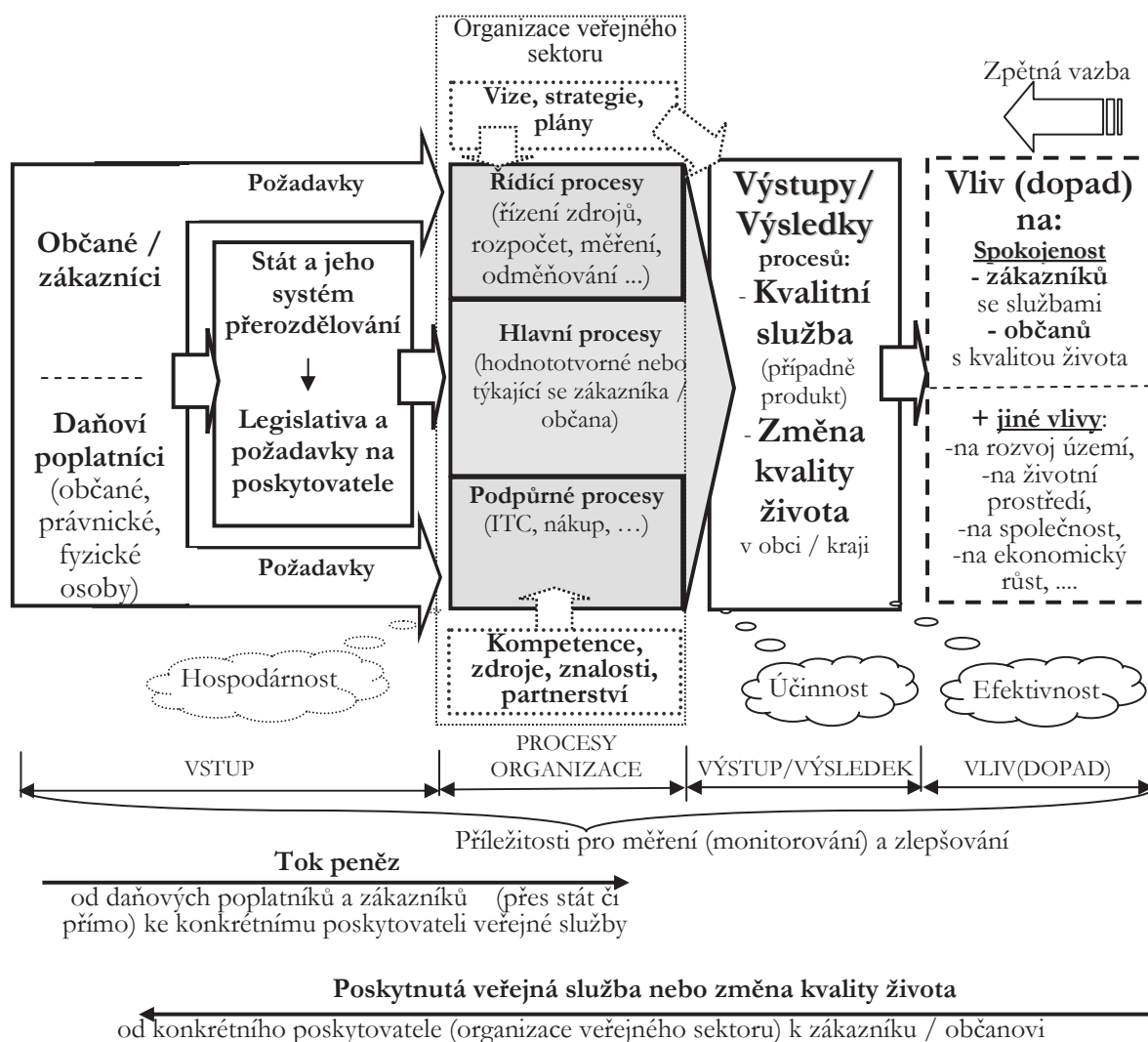
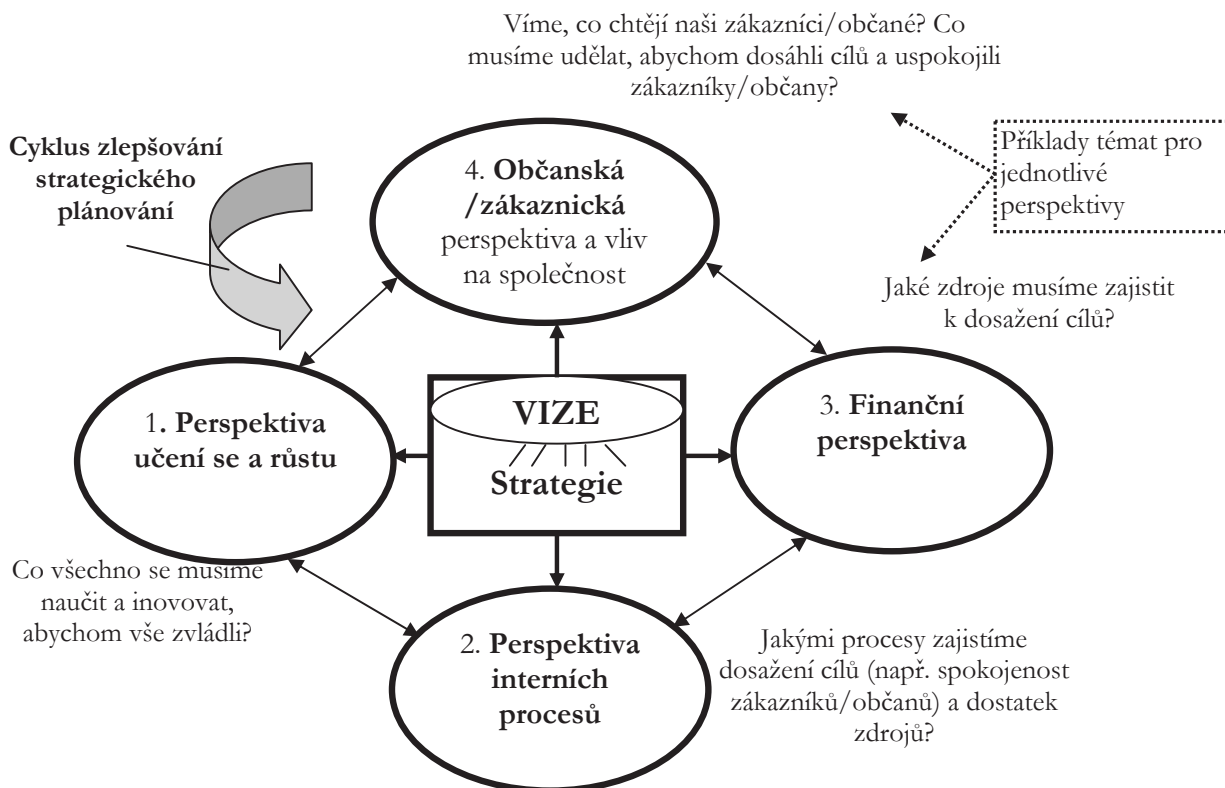


Schéma je vhodné zejména pro samosprávy a je převzato z publikace s názvem „Řízení rizik a financí“, která lze stáhnout na http://www.mepco.cz/projekt_vystup3.html.

4. BSC - Balanced Scorecard

Metoda BSC vznikla v USA a je používána nejen tam, ale i v Evropě, a to s velkými úspěchy v podnicích i v organizacích veřejného sektoru. Název metody se do češtiny buď nepřekládá vůbec nebo se setkáme s názvy „Metoda vyvážených ukazatelů“ nebo „Metoda vyváženého úspěchu“ a podobně. Logiku metody BSC upravenou pro organizace veřejného sektoru vysvětluje následující obrázek. Jádrem metody BSC je soubor vyvážených indikátorů.

Více najdete v publikaci „Aplikace metody Balance Scorecard ve veřejném sektoru“: http://www.npj.cz/publikace_list.asp?hledej=P%C5%AF%C4%8Dek&dostupne=&orderby=nazev.

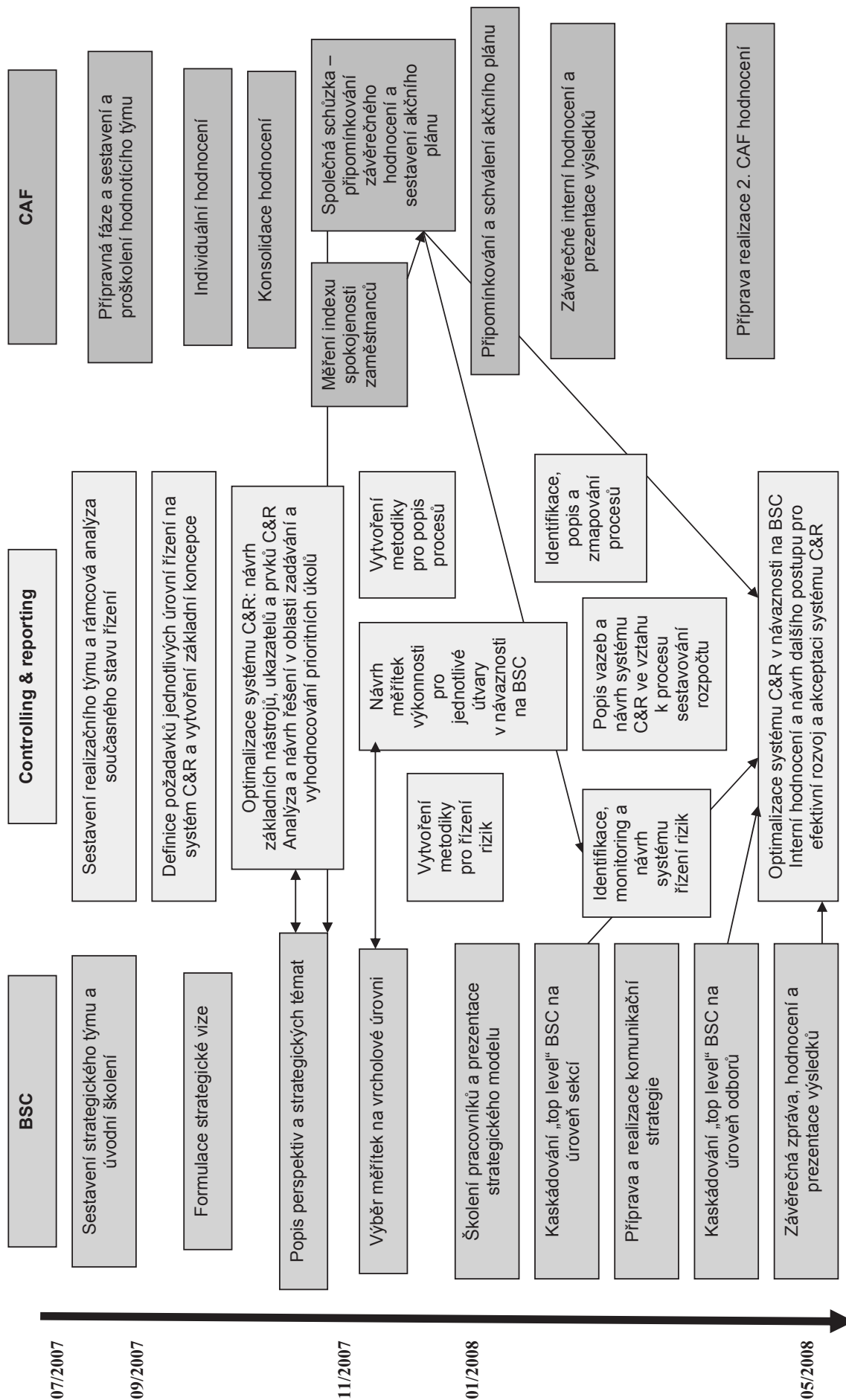


K datu sestavování tohoto příspěvku bylo ministerstvo ve stádiu dokončování strategické mapy ministerstva. To znamená, že byla navržena vize ministerstva, hlavní priority a byly vytipovány klíčové oblasti směrem k zákazníkům, financím, procesům a také v oblasti učení se a růstu.

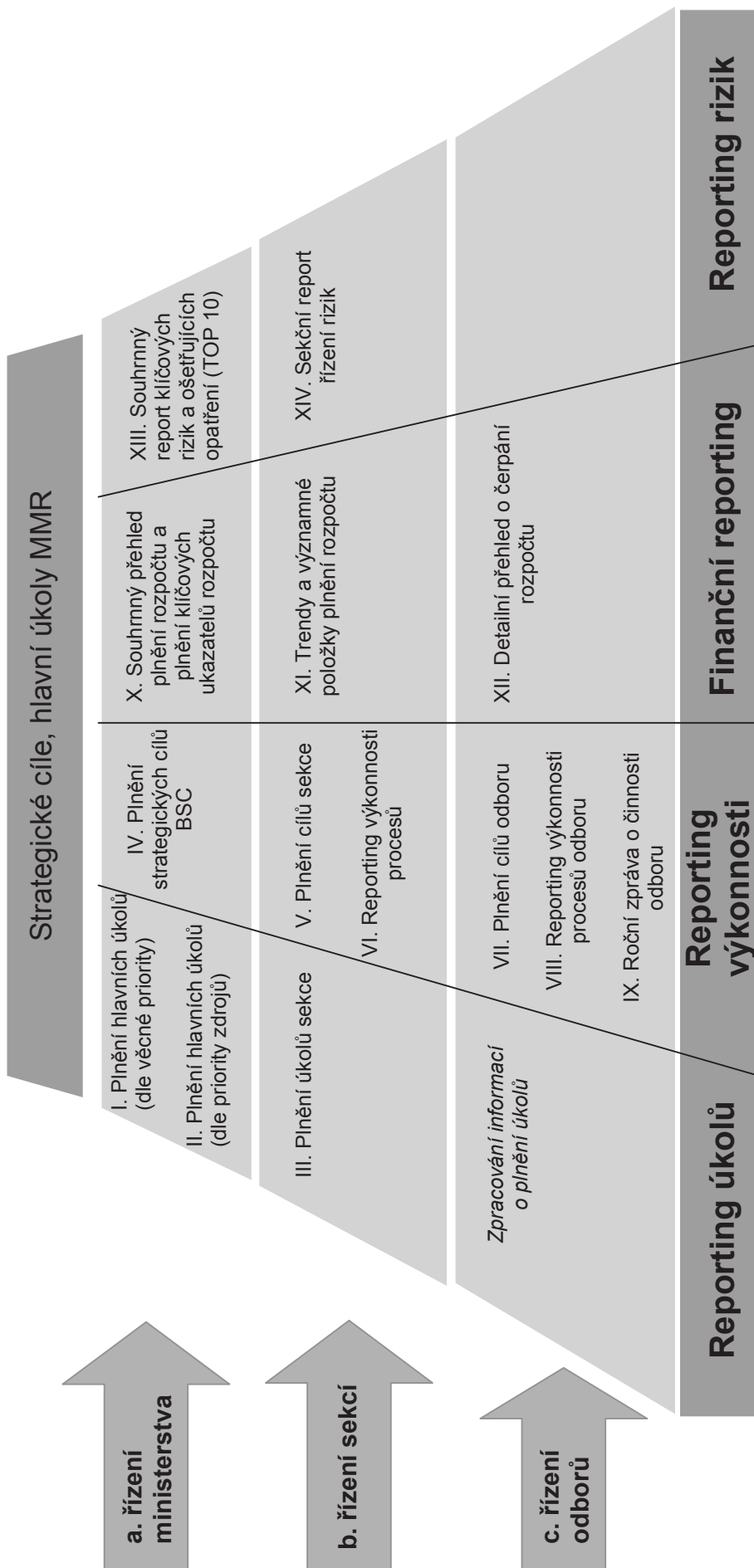
5. Závěr

Ministerstvo pro místní rozvoj vykročilo na cestu zlepšování kvality, zvyšování výkonnosti a efektivnosti. Na této cestě mají pomoci v tomto příspěvku popsané metody. Hodnotit, zda se to podaří, bude možné až v dalších letech.

Příloha č.1 Schéma implementace BSC, systému controllingu a reportingu a CAF na MMR včetně provázanosti procesů



Příloha č.2 Schéma systému reportingu – Ministerstvo pro místní rozvoj (zdroj: KPMG 2007)



II. Plenární zasedání

- Podíl členů Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR na zvyšování efektivnosti veřejné správy
- Komunitní plánování sociálních služeb na Otrokovicku

PODÍL ČLENŮ SDRUŽENÍ TAJEMNÍKŮ MĚSTSKÝCH A OBEČNÍCH ÚŘADŮ ČR NA ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI VEŘEJNÉ SPRÁVY

Ing. Jaromír Zajíček
Magistrát města Děčín
a Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR

V červnu roku 2007 jsem byl zvolen předsedou Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR. Sdružení je právnickou osobou se statutem občanského sdružení, tedy funguje na principu dobrovolného spolku jeho profesně blízkých členů. Orgánem, který mě ze svého středu zvolil, bylo čtrnáctičlenné předsednictvo, které tvoří vždy po jednom zástupci z každého kraje (s výjimkou Prahy) a předseda. Volba předsedy probíhá tajným hlasováním. Proto, aby kandidát na předsedu přesvědčil jednotlivé členy předsednictva, předložil každý z uchazečů teze svých představ o budoucím fungování sdružení. Po dlouhých diskuzích a složitých jednáních v jednotlivých krajích jsme se shodli na XV. valném shromáždění STMOŮ v Českých Budějovicích na tom, že se pokusíme naše sdružení částečně profesionalizovat. Shodli jsme se na tom, že vytvoříme podmínky pro zaměstnávání jednatele, který by měl být jakousi mou pravou rukou a měl by se podílet na dalším rozvoji našeho sdružení. Tuto velice složitou otázku si беру jako svůj prvořadý cíl. Jedná se především o to, že sdružení bude zaměstnávat schopného manažera, jehož hlavní náplní bude napomoci aktivizovat činnost tajemníků a zvýšit jejich prestiž jak na domácí, tak mezinárodní půdě.

V posledních letech se podařilo postupně aktivizovat členskou základnu v jednotlivých krajích. V této práci budu usilovně pokračovat, protože pouze vzájemná komunikace se všemi tajemníky (ať členy sdružení či nečleny, ať s tajemníky z těch nejmenších obecních či městských úřadů nebo s tajemníky těch největších měst) může přinést podněty pro jejich další profesní rozvoj a v konečné fázi mimo jiné také zvýšení efektivity jednotlivých úřadů a prestiže celé veřejné správy a prospěch občanům, podnikatelům a obchodním společnostem.

Zvyšování kvality ve veřejné správě, to je pojem, který se v posledních letech skloňuje stále intenzivněji a v praxi začíná postupně přinášet výsledky. Obrazem reality je mimo jiné i ta skutečnost, že se scházíme na národní konferenci kvality letos již počtvrté. Je zde mnoho těch, kteří byli svědky první konference v Ostravě, zúčastnili se následující konference v Plzni, byli na té předcházející v Liberci a jsou zde v Karových Varech opět. Hovořím o všech těch příznivcích všeho nového, o tzv. inovátorech, o přátelích jak z podnikatelské sféry, od nichž přejímáme mnohé metody a postupy do prostředí veřejné správy, tak o tajemnicích a tajemnicích z obecních úřadů, představitelích krajských úřadů a dalších organizací veřejné správy. Je řada těch, kteří přišli na toto fórum se o něco nového podělit, je zde řada pouhých pozorovatelů, kteří teprve zkoumají, co by se dalo využít v podmínkách úřadu, ve kterém pracují.

Nechci a ani mně nepřísluší na tomto místě nostalgicky vzpomínat na začátky, kdy jsme poprvé v Ostravě slyšeli slovo benchmarking. Po těch několika málo letech, které od Ostravy uběhly, se můžeme spolu s více než osmdesáti úřady pochlubit hmatatelnými výsledky, jejichž využití v praxi v celostátním porovnání přispělo k poměrně značným úsporám napříč celou veřejnou správou. Je skutečností, že se matematickým vyjádřením zrealizovaných racionalizačních opatření asi nikdo konkrétně nezabýval, troufnu si však říci, že se jedná o stovky milionů korun. To je však parketa jiného přednášejícího na této 4. Národní konferenci kvality, především Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR, o.p.s.

Proč jsem se právě na tomto místě zmínil právě o benchmarkingu? Objasnění je celkem jednoduché. Chtěl bych na tomto příkladu aplikace metody zvyšování kvality na úřadech demonstrovat aktivní podíl tajemníků městských a obecních úřadů. Za vedení zkušených lektorů VCVS ČR jsme s velkým nadšením vytvořili 5 základních skupin měst lišících se od sebe podle velikosti správních obvodů. Byli to tajemníci, kteří s pomocí odborníků ze svých úřadů sestavovali ukazatele, podle kterých od té doby porovnáváme jakousi výkonnost, nebo chcete-li produktivitu práce na svých pracovištích. Nechci se zabývat podstatou benchmarkingu, ale chtěl bych vyzdvihnout souběžný efekt této metody. Řada úřadů se navzájem jakoby „přebíjela“ tím, kdo porovnávanou agendu dělá efektivněji. Druhý se zajímal o to, jak podobného efektu docílit také, přijel na zkušenou a následně zavedl na svém úřadě některá opatření, která jej vynesla na špici hodnocení. To pak vedlo další kolegy, mající zdravou ctižádost, se této špičce vyrovnat.

Metoda vzájemného porovnávání nás tajemníky hodně a hodně lákala. Řada úřadů se do vzájemného porovnávání pustila sama na vlastní pěst a bez poměrně nákladného softwaru, který využívají úřady spolupracující s VCVS ČR. Jako příklad bych chtěl uvést kolegyně a kolegy z Karlovarského a Plzeňského kraje, nechci jim však brát myšlenky a ošidit je o možnost se o výsledky své práce s Vámi na této konferenci podělit, navíc když se jedná o zdejší úřady.

Po několika letech statistika v rámci Benchmarkingové iniciativy ukazuje, jak dochází k postupnému vylepšování efektivity. Ale co vzniklo dál jako synergický efekt? Dobrovolně se vytvořily pracovní týmy, které se zaměřily na bližší zkoumání některých problematik a navzájem jsme začali zveřejňovat příklady dobré praxe. Pro úřady zapojené do Benchmarkingové iniciativy jsou příklady dobré praxe dostupné na webových stránkách. V současné době bylo příkladů vhodných následování již shromážděno tolik, že byl vydán celý jejich sborník. Tedy nejen data vzniklá porovnáváním cca 60 agend vykonávaných ve veřejné správě, ale výměna příkladů dobré praxe, aktivní přístup tajemníků v jednotlivých odborných skupinách, to vše propojené do komplexních výstupů, je v současné době téměř nevyčerpatelnou pokladnicí nápadů a zdrojem zvýšení výkonnosti služby občanům. Je to perfektní základ pro to, abychom mohli navázat dalšími metodami, je to jeden ze základních kamenů pro budoucí vítězný cílový oblouk vyjádřený šesti vrcholy – fungující hexagon veřejné správy.

Z pozice tajemníka Magistrátu města Děčín a předsedy STMOÚ bych zde mohl uvádět příklady z uplatňování metody CAF na našem i jiných úřadech. V současné době jsme byli zařazeni do pilotního projektu při zavádění metody BSC, jejíž aplikaci po dlouhých přípravách zavedeme za necelý měsíc. Mohl bych zde říci, s jakými dětskými nemocemi jsme se potýkali, jak složitou cestu jsme hledali ke společným shodám s volenými zastupiteli, abychom si na vlastní kůži vyzkoušeli něco, od čeho očekáváme další možnosti pohledu na naši práci a pohledu na možnosti jejího zlepšování.

To vše, co jsem v několika předchozích myšlenkách uvedl, bylo zdůrazněno proto, abych vyzdvihl důležitou a nenahraditelnou úlohu vedoucího úřadu, jímž je právě tajemník. Ten má, anebo může mít v ruce většinu řídicích nástrojů k tomu, aby dokázal, že úřad může pracovat se stále vyšší efektivitou. Ono to někdy není na první pohled tolik zřejmé, jako když sjede z výrobní linky ve VW určitý počet aut, ale ohlédneme-li se po několika letech zpět, je možné kus dobré práce vysledovat.

Na první pohled by se dalo říci, že to vše, na čem jsem demonstroval jednu z důležitých úloh vedoucího úřadu, moc nesouvisí s tématem mého vystoupení. Dovolím si tvrdit opak. Já třeba dělím pracovníky, se kterými jsem denně v kontaktu na chovné a tažné. Na ty, kteří se se společností jen vezou, a na ty, kteří tu společnost strkají kupředu. A právě tady v Karlových Varech sedí téměř všichni, které bych zařadil mezi ty aktivní, kteří něco chtějí dokázat, kteří to s veřejnou správou myslí dobře. Podle své zkušenosti a poznatků za uplynulých 5 let, kdy jsem ve funkci, se kolem zavádění kterékoliv z metod kvality vytvořilo vždy takové jakési zdravé jádro, které na sebe nabalovalo ty ostatní. A právě tak bych chtěl spolu s jednatelem STMOÚ a spolu se všemi členy jeho předsednictva působit na celou členskou základnu a působit i na nečleny s cílem je pro aktivní členství získat.

Nevím, jestli to je náhoda nebo právě výsledek aktivity členů předsednictva, ale v tomto orgánu v současné době není nikdo, kdo by nebyl zapojen do některé z metod zvyšování kvality a efektivity ve veřejné správě. Můžu prohlásit, že kdybych v tuto chvíli svolal mimořádné předsednictvo, tak během několika minut se sejdeme a budeme usnášeníschopní, protože předsednictvo sdružení je složeno z lidí, kteří jsou ochotni a chtějí nadále být příkladem pro ostatní, jsou to ti, kteří mají možnost každý ve svém kraji působit na celou členskou základnu a získávat jí pro naplňování cílů – realizaci zvyšování efektivity veřejné správy.

STMOÚ chce rozvinout daleko užší a hlubší spolupráci s jednotlivými ministerstvy, zejména s MV. Toto patří k našim prioritám. Sešel jsem se s panem náměstkem Mgr. Zdeňkem Zajíčkem, kdy náš rozhovor hodně přesáhl jeho vymezený čas a z rozhovoru jsem nabyl dojmu, že z jeho strany patří spolupráce s tajemníky k prioritám, protože právě vzájemná podpora povede k realizaci myšlenek, které již hýbou veřejnou správou a povedou k mnoha doslova revolučním změnám. To, že pan náměstek spatřuje ve vzájemné spolupráci jednu z možných cest, jak co nejrychleji a nejefektivněji zvýšit kvalitu ve veřejné správě, jsme ocenili při jeho osobní účasti a vystoupení na podzimním semináři, který STMOÚ pořádalo v Olomouci. Právě tady nás vyzval ke konkrétní účasti na některých projektech MV. Vnímám to jako výborný signál a výzvu k úzké spolupráci.

O co konkrétně šlo? Ve svém důsledku k praktickým krokům, k naplnění jednoho z vrcholů hexagonu kvality VS. Pan náměstek Mgr. Zdeněk Zajíček na našem semináři v Olomouci vyzval tajemníky, aby se aktivně podíleli na procesních auditech vybraných činností ve veřejné správě. Jedná se o to, že za stávající platné přebujelé legislativy mnohdy ani nevíme, proč některé agendy vykonáváme, proč je vykonáváme tak složitě, co vlastně ze společenského hlediska přinášejí a co tato společnost na jejich výkon vynakládá, tedy zda jsou takové činnosti vůbec efektivní.

O cestě naplnění myšlenky zrušení či zjednodušení některých agend jsem společně s kolegy již několikrát diskutoval s paní vrchní ředitelkou sekce veřejné správy Ing. Světlanou Kubíkovou. Realizovali jsme několik pracovních schůzek, jejichž výsledkem bylo uspořádání společného semináře pořádaného MV a STMOÚ na téma „Zefektivnění procesů ve veřejné správě na základě procesních analýz“, který se konal 8.11.2007 v budově ministerstva. Protože se jedná o problematiku, která se přímo dotýká každodenní práce každého tajemníka, jsem přesvědčen o tom, že pouze ve spolupráci s vedoucími úřadů měst a obcí, kterými tajemníci jsou, lze tuto problematiku vyřešit skutečně efektivně.

Položím si řečnickou otázku: „Jsou členové STMOÚ připraveni na realizaci opatření vedoucí ke zvýšení efektivity veřejné správy?“. Odpovídám jednoznačně, jsou. Co více. Jsou

připraveni na takovou práci, která přinese konkrétní racionalizaci na úřadech. Na zjednodušení a snížení zátěže pro veřejnost a úředníky se těšíme, i když víme, že v této fázi to může představovat mnoho hodin nad běžný pracovní rámec, jsme ochotni vnést do postupné a účelné realizace své poznatky z praxe a denního života na úřadech. Tady na tomto místě bych nechtěl hovořit úplně za celou členskou základnu, ale vím o velké skupině tajemníků, kteří pro tuto myšlenku jsou zapálení a kteří udělají vše pro to, aby získali ty ostatní nebo jim byli přínejmenším vzorem.

Činnost STMOÚ ČR v oblasti podporování zavádění kvality ve veřejné správě doposud lehce zaostávala za ostatními prioritami uvnitř sdružení. Nicméně v současné době se sdružení snaží tuto problematiku mnohem více prosazovat a podporovat. V současnosti je ukončován projekt „Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech“, jehož realizátorem je společnost MEPCO s.r.o. a partnerny MV, VCVS ČR a CERT Kladno, s.r.o. Projektu se zúčastnily desítky městských a obecních úřadů, z převážné většiny prostřednictvím osoby tajemníka obecního úřadu nebo pracovníka odpovědného za kvalitu. Aby výsledky tohoto projektu nezanikly, je třeba navázat s dalšími aktivitami. Jednou z nich je i příprava projektu vytvoření metodiky systematického zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech a její aplikace s pracovním názvem „Metody kvality do všech obcí v ČR“.

Ve spolupráci s odborníky na MV, Národní sítí Zdravých měst, s podporou Svazu měst a obcí a za aktivní účasti členů STMOÚ je tento projekt připravován s cílem vytvořit metodiku rozhodování a její implementaci v první etapě do zhruba 20 úřadů. V další etapě si pak projekt klade za cíl do roku 2015 zavést metodiku do všech měst a obcí s pověřeným obecním úřadem a následně do všech obcí v ČR. Samozřejmě na bázi dobrovolnosti obcí, které tak budou mít možnost získat kladné body například při žádostech o finanční podporu ze strukturálních fondů EU.

Velice rád bych Vás na následující konferenci kvality informoval, jak práce na zefektivnění veřejné správy přičiněním Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR pokročily, co vše se nám podaří a z čeho se budeme spolu s Vámi radovat. Cíle jsme si stanovili poměrně vysoké, avšak ne nesplnitelné.

Přeji Vám hodně a hodně úspěšných dnů.

KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB NA OTROKOVICKU



Mgr. Eva Kuchařová
Městský úřad Otrokovice

Od října 2005 do července 2007 realizovalo město Otrokovice společně se svými partnery projekt Komunitní plán sociálních služeb na Otrokovicku (KPSS), který byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a Ministerstvem pro místní rozvoj. Projekt pomohl realizovat řadu aktivit spojených s procesem zapojování veřejnosti do tvorby plánu sociálních služeb, umožnil nastavení administrativních a organizačních struktur procesu komunitního plánování a v neposlední řadě také přispěl ke vzniku řady výstupů, ať už máme na mysli Katalog sociálních služeb nebo samotný 1. Komunitní plán sociálních služeb na Otrokovicku na období 2008–2012, kterým byl projekt završen. Ukončením realizace projektu však neskončil proces komunitního plánování sociálních služeb na Otrokovicku. Ba naopak se tento proces rozrostl o další cílové skupiny a začaly být naplňovány projektové záměry, které vzešly z procesu KPSS jako řešení prioritních potřeb občanů.

Jak vypadaly jednotlivé aktivity projektu, k čemu vedly a v jaké fázi se nyní nachází proces KPSS na Otrokovicku, Vám přiblíží následující řádky.

V regionu Otrokovicko žije 35 tisíc obyvatel v 15 obcích. Z těchto obcí se na realizaci projektu KPSS aktivně podílely kromě Otrokovic obce Bělov, Halenkovice, Nová Dědina, Oldřichovice a Tlumačov, nově se do procesu KPSS zapojila i obec Žlutava. Z neziskových organizací se na projektu výrazně podílely Naděje Otrokovice, Charita sv. Anežky Otrokovice, SENIOR Otrokovice, Svaz tělesně postižených v ČR, Český červený kříž Zlín, TyfloCentrum Zlín, Via Vitae Napajedla, Centrum pro zdravotně postižené Zlínského kraje, Centrum služeb postiženým Zlín. Zmíněné obce a prvních pět výše jmenovaných organizací spolupracovaly na realizaci projektu na základě dohody o partnerství, jež byla uzavřena v dubnu 2005. Rovnocennými partnery zadavatelů a poskytovatelů sociálních služeb byli a jsou zcela samozřejmě občané – uživatelé těchto služeb.

Projekt byl zaměřen na cílové skupiny: Senioři, Osoby se zdravotním postižením a Nezaměstnaní občané. V rámci procesu KPSS se těmto cílovým skupinám věnujeme i nadále, nově však přibyly další cílové skupiny, a to: Rodiny s dětmi, Děti a mládež ohrožené delikvencí, Drogově závislí, Oběti násilí, Osoby bez přístřeší a občané vracující se z výkonu trestu odnětí svobody.

Cílem procesu KPSS je vytvořit systém sociálních služeb založený na skutečných potřebách uživatelů žijících v regionu a dále na možnostech, plánech a zdrojích zadavatelů a poskytovatelů sociálních služeb. Dalším z cílů je spolupráce zadavatelů (tj. zástupců obcí), poskytovatelů (tj. organizací poskytujících sociální služby) a uživatelů na plánování sociálních služeb, přizpůsobení sociálních služeb vývoji potřeb uživatelů a v neposlední řadě také řešení podnětů zadavatelů, poskytovatelů, uživatelů a veřejnosti, které zazní v průběhu procesu komunitního plánování a netýkají se pouze sociálních služeb. Cílem realizace procesu KPSS je dále posílení principů občanské společnosti, dodržení pravidel demokratické spolupráce, svobody vyjadřování, rovnosti mezi účastníky procesu komunitního plánování, hospodárné a transparentní využívání finančních prostředků vynakládaných na sociální služby, efektivní zvyšování dostupnosti sociálních služeb v regionu, optimalizace sítě

sociálních služeb a zajištění argumentů pro politické představitele, které služby jsou potřeba a je nutné je podpořit.

Projekt Komunitní plán sociálních služeb na Otrokovicku byl rozdělen na dvě etapy. První etapa probíhala od října 2005 do května 2006. Navázala na ni druhá etapa projektu, která byla ukončena v červenci 2007.

Cílem první etapy bylo zjistit potřeby veřejnosti a uživatelů, záměry a kapacity poskytovatelů a finanční možnosti zadavatelů sociálních služeb. Za tímto účelem byly firmou Augur Consulting zpracovány analýzy uživatelů, zadavatelů a poskytovatelů sociálních služeb, sociodemografická analýza a anketa mezi občany. Analýzy byly zpracovány za celý Mikroregion Otrokovicko. Zjistili jsme, že mezi hlavní potřeby občanů patří bezbariérovost, bezpečnost, asistenční služba, pomoc v krizi, služby domovů pro seniory atd.

Během první etapy se uskutečnily tři úvodní besedy s občany, každý měsíc probíhala jednání pracovních skupin Senioři, Zdravotně postižení a Nezaměstnaní, jichž se zúčastňovali uživatelé, zadavatelé i poskytovatelé. Týž princip zastoupení ctí i řídicí skupina složená ze starostů partnerských obcí, ředitelů partnerských organizací a uživatelů. Jednání řídicí skupiny se také uskutečňovala jedenkrát měsíčně. Byla taktéž realizována tři veřejná setkání v Otrokovicích. Na prvním veřejném setkání bylo více jak sto účastníků seznámeno s projektem a poté všichni přítomní určovali, co je nejvíce potřeba pro jednotlivé cílové skupiny. Výstupem bylo pořadí nejdůležitějších služeb a dalších potřeb pro seniory, nezaměstnané a zdravotně postižené občany. Tyto výsledky byly následně ověřovány výše uvedenými odbornými analýzami. Na druhém veřejném setkání byli občané seznámeni s výsledky analýz. Na třetím veřejném setkání proběhla prezentace služeb tří největších poskytovatelů sociálních služeb v Otrokovicích. Účastníci setkání rovněž vybrali vítěze výtvarné soutěže o nejlepší návrh loga projektu KPSS. Soutěž byla vyhlášena pro žáky druhého stupně všech základních škol Mikroregionu Otrokovicko. Zapojili se do ní žáci ze tří otrokovických ZŠ, ze ZŠ Tlumačov a ZŠ Napajedla. Vítězné logo se poprvé objevilo na obálce katalogu sociálních služeb.

Další veřejné setkání v první etapě proběhlo v Tlumačově. Občané byli realizátory projektu seznámeni s procesem komunitního plánování sociálních služeb a následně stanovili pořadí potřeb jednotlivých cílových skupin ve své obci.

Během první etapy byly zrealizovány i tři semináře. První byl určen členům pracovních skupin a lektori – odborníci na komunitní plánování – proškolili účastníky v pravidlech komunitního plánování, v tvorbě analýzy SWOT a samotného komunitního plánu. Další dva semináře byly pro poskytovatele sociálních služeb. Prvním byl seminář JUDr. Rázové z MPSV na téma „Aktuální právní úprava sociálních služeb“. Druhým byl seminář realizátorů projektu KPSS zaměřený na zákon o sociálních službách z pohledu praxe, standardy kvality sociálních služeb, způsob řízení projektů, náležitosti dobrého projektu a získávání finančních zdrojů a na ochranu životního prostředí.

V květnu 2006 byl vydán již zmíněný Katalog sociálních služeb na Otrokovicku, který byl distribuován do všech 16 000 domácností Mikroregionu Otrokovicko.

Ve druhé etapě probíhala taktéž jednání řídicí skupiny a pracovních skupin. Výsledkem práce členů pracovních skupin byla mj. formulace priorit, a to nejen v oblasti sociálních služeb, a jednotlivých projekových záměrů, kterými by měly být tyto priority naplněny. Veškeré závěry jsou popsány v dokumentu 1. Komunitní plán sociálních služeb na Otrokovicku, který obsahuje popis systému sociálních služeb, jenž by měl na Otrokovicku vzniknout v letech 2008–2012.

Prioritní oblasti, na jejichž řešení se členové pracovních skupin zaměřili, byly: podpora sociálních služeb poskytovaných v přirozeném prostředí uživatelů, zvyšování kapacity

pobytových sociálních služeb, sociálně aktivizační služby, bezbariérovost, bezpečnost, vznik a rozvoj služeb zvyšujících zaměstnatelnost osob se zdravotním a sociálním handicapem, informovanost nezaměstnaných, vytváření podmínek pro využívání veřejně prospěšných prací, informovanost o sociálních službách v regionu, koordinace systému sociálních služeb na Otrokovicku, financování systému sociálních služeb v regionu a kvalita sociálních služeb v regionu. Jde o priority jak cílových skupin Senioři, Zdravotně postižení, Nezaměstnaní, tak o tzv. systémové priority, které jsou společné všem cílovým skupinám s přesahem na obyvatelstvo Otrokovicka obecně. Byly také definovány projektové záměry, tj. popsány služby, které v regionu chybí a které by měly vzniknout v letech 2008-2012, tj. integrovaný objekt sociálních služeb a veřejné správy Tlumačov, odlehčovací služby, krizová linka, asistenční služba pro osoby se zdravotním postižením a seniory, pečovatelská služba v malých obcích, signál tísňové pomoci, mikrobus jako sociální taxi, domov pro seniory s oddělením pro nemocné Alzheimerovou chorobou a centrem denních služeb Otrokovice, domov pro seniory Halenkovice, zkvalitnění služeb klubu důchodců Otrokovice, přístavba domu s pečovatelskou službou Otrokovice, vzdělávání veřejnosti k pomoci seniorům a lidem se zdravotním postižením, koordinátor bezbariérovosti, bezbariérový chodník v Oldřichovicích, bezpečnost seniorů, systémová podpora celoživotního vzdělávání obyvatel mikroregionu Jižní Haná, nezaměstnaní jako dobrovolníci v sociálních službách, poradenské středisko pro nezaměstnané, lepší pracovní podmínky pro maminky s dětmi, výpočetní technika pro nezaměstnané, koordinátor veřejně prospěšných prací, informační a poradenské místo / linka pomoci, projektoví manažeři v sociálních službách. Všechny jmenované služby se prokázaly jako potřebné, doposud v regionu chybí zcela nebo nedostačuje jejich kapacita.

Co se týče dalších aktivit uskutečněných v rámci projektu KPSS, nesmíme opomenout dvě soutěže a přehlídku, které byly vyhlášeny v dubnu 2007. Fotografická soutěž byla určena dětem a mládeži od 10 do 21 let z Otrokovicka. Literární soutěže se zúčastnili žáci 4.–9. tříd základních škol na Otrokovicku. Do přehlídky hudebně dramatických děl se mohly zapojit spolky dětí z Otrokovicka bez věkového omezení. Tématem soutěží i přehlídky bylo Ze života starých, zdravotně postižených nebo nezaměstnaných lidí, popř. pomoc těmto lidem. Vyhodnocení soutěží a přehlídka proběhly na pátém veřejném setkání v Otrokovicích dne 17. května 2007.

Dále pokračovala veřejná setkání s občany partnerských obcí. V Halenkovicích občané po seznámení s projektem stanovili pořadí potřeb jednotlivých cílových skupin ve své obci. Proběhla také veřejná setkání v Nové Dědině, Oldřichovicích, Bělově a opakovaně v Tlumačově. Cílem bylo seznámit přítomné s projektem a formou diskuze zjistit jejich aktuální potřeby v sociální oblasti. V září 2006 se v Otrokovicích uskutečnila pod záštitou KPSS celodenní výstava kompenzačních pomůcek pro seniory a zdravotně postižené občany, jíž se zúčastnilo téměř 170 občanů. Sedm vystavujících firem doplnil stánek chráněné dílny a informační místo odboru sociálního. Na pódiu zazněly osobní prezentace vystavovatelů, informace o sociálních službách a příspěvcích na zakoupení kompenzačních pomůcek, přednáška rehabilitačního lékaře na téma Handicap a kompenzační pomůcky, nechyběla ani prezentace projektu a hudební vystoupení dětí z Naděje Otrokovice. Na výstavu navázalo 4. veřejné setkání v Otrokovicích, během kterého byla zrekapitulována výstava a prezentováno vše, co se podařilo zlepšit nejen v oblasti sociálních služeb od minulého veřejného setkání. V květnu 2007 bylo realizováno závěrečné veřejné setkání s občany v Otrokovicích. Realizátoři projektu seznámili veřejnost s projektovými záměry, které jsou popsány v dokumentu 1. Komunitní plán sociálních služeb na Otrokovicku. Součástí veřejného setkání bylo i představení vítězných literárních prací a fotografií ze soutěží pro děti a mládež a vystoupení tří dětských souborů v rámci přehlídky hudebně dramatických děl.

Byla také realizována dvoudenní konference ke komunitnímu plánování, která se uskutečnila v červnu 2007. Zazněly zde příspěvky na téma realizace KPSS v šesti obcích či regionech

Zlínského kraje, možnosti metodické podpory KPSS, tvorba krajského plánu rozvoje sociálních služeb, ale i čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU. Součástí konference byl i workshop pro poskytovatele sociálních služeb týkající se poskytování služeb v podmínkách nového zákona o sociálních službách.

Co se týče propagace KPSS, probíhá nejen na webových stránkách, prostřednictvím článků v tisku a reportáží kabelové televize, na nástěnkách MěÚ a ve vitrínách města, ale i díky výstavě fotografií z akcí KPSS, které byly k vidění na MěÚ Otrokovice a na obecních úřadech partnerských obcí.

Podněty, které v rámci práce na KPSS zaznívaly a zaznívají, se průběžně řeší a co jde, je vyřešeno ihned. Za všechny zmiňme alespoň tři podněty spadající do kategorie „vyřešeno“.

Z podnětu členů pracovní skupiny Zdravotně postižení byl v květnu a červnu 2006 proveden ve spolupráci se dvěma vozíčkáři monitoring bezbariérovosti chodníků v Otrokovicích. Zjištěné závady byly odstraněny nebo zahrnuty do plánu oprav. „Je to věc, která nejvíc pomůže nejen pohybově a zrakově postiženým, ale i starším lidem, maminkám s kočárky,“ komentoval daný počín jeden z jeho účastníků, zástupce uživatelů sociálních služeb Josef Tylšar.

Na téže pracovní skupině zazněl rovněž požadavek zajistit možnost setkávání zdravotně postižených dětí, a to formou realizace nejrůznějších volnočasových aktivit v místech s bezbariérovým přístupem. V červnu 2006 byl v prostorách klubu důchodců otevřen klub handicapovaných dětí s názvem Stůňata, jehož činnosti se každý týden účastní až 25 dětí se zdravotním postižením a jejich rodičů.

Od počátku roku 2006 je nezaměstnaným občanům k dispozici na obecních úřadech partnerských obcí, v Městské knihovně v Otrokovicích, na odboru sociálním a u informátorů MěÚ Otrokovice nabídka volných pracovních míst z úřadu práce. Zpřístupnění nabídky volných pracovních míst z úřadu práce bylo realizováno z podnětu členů pracovní skupiny Nezaměstnaní.

Realizací projektu Komunitní plán sociálních služeb na Otrokovicu započala úspěšná spolupráce zástupců města a partnerských obcí s občany a nestátními neziskovými organizacemi (NNO), o čemž svědčí 1. místo v celostátní soutěži O lidech s lidmi – Cena za podporu místní demokracie a spolupráci s NNO, jež obdrželo město Otrokovice 7.12.2006. Soutěž je určena obcím, krajům, mikroregionům, které zapojují veřejnost do rozvoje své obce, aktivně spolupracují s neziskovými organizacemi a podporují demokratickou společnost. Hlavní cenou byla studijní cesta do Japonska pro zástupce města Otrokovice a zástupce NNO. „Projekt byl velmi inovativní v tom, že umožnil dialog mezi zadavateli, uživateli, poskytovateli. NNO měly prostor prezentovat své služby, vést o nich dialog s uživateli a zadavateli a podílet se na plánu, který přispěje k jejich zlepšení,“ řekla o KPSS ředitelka Naděje Otrokovice Ing. Eva Ludvíčková.

Za velký úspěch projektu považujeme mj. zapojení cca 60 uživatelů, 31 organizací poskytujících služby cílovým skupinám a 32 zástupců zadavatelů do procesu KPSS. Úspěšná byla taktéž veřejná setkání - celkem se jich zúčastnilo 732 občanů ze všech partnerských obcí, ale i konference ke KPSS, jíž navštívilo 110 zájemců o problematiku komunitního plánování sociálních služeb.

Rozšíření procesu KPSS na nové cílové skupiny bylo úspěšně započato již při realizaci projektu KPSS v dubnu 2007, kdy byly ustanoveny nové tři pracovní skupiny: pracovní skupina Rodiny s dětmi sdružující zástupce obcí a organizací zaměřujících se na problematiku stejnojmenné cílové skupiny, pracovní skupina Osoby v krizi sdružující odborníky na problematiku obětí násilí, osob bez přístřeší a občanů vracejících se z výkonu trestu odnětí svobody a pracovní skupina Osoby ohrožené sociálně patologickými jevy, již reprezentují

odborníci zabývající se pomocí drogově závislým a prací s dětmi a mládeží ohroženými delikvencí.

Členové pracovních skupin doposud vytvořili přehled potřeb daných cílových skupin a služeb, jež jsou jim poskytovány, formulovali vizi budoucí podoby systému služeb a vytvořili SWOT analýzy pro dané cílové skupiny. Dále budou formulovány priority a daná zjištění budou ověřována v rámci analýz. Výsledkem bude plán sociálních služeb pro tyto cílové skupiny.

Jsou také naplňovány projektové záměry vzešlé z procesu komunitního plánování sociálních služeb pro původní cílové skupiny. Uskutečňují se jednání řídicí skupiny i jednání všech pracovních skupin. V rámci jednání pracovních skupin Senioři, Zdravotně postižení a Nezaměstnaní probíhá sběr nových podnětů občanů a monitoring realizace projektových záměrů popsaných v 1. Komunitním plánu sociálních služeb na Otrokovicku na období 2008–2012. V budoucnu bude probíhat hodnocení naplňování projektových záměrů a podle vývoje potřeb uživatelů bude plán aktualizován.

III. plenární zasedání „Inovace 2007“

- a) Závěrečné zprávy z řešení, která získala cenu Ministerstva vnitra za inovaci ve veřejné správě za rok 2007
- Datový sklad kraje Vysočina
 - Zavedení ekonomického informačního systému GINIS a jeho využití pro nastavení vnitřního kontrolního systému, Městský úřad Hlučín
 - Intranet Úřadu vlády České republiky
 - Bezplatné volání na obecní úřad, Obecní úřad Koleč
 - „Koncept Phone Box“ - samoobslužné provádění vybraných úředních úkonů klientem s využitím ICT, Magistrát města Chomutov
- b) Závěrečné zprávy z řešení, která se účastnila soutěže o cenu Ministerstva vnitra za inovaci ve veřejné správě za rok 2007
- Zavedení nového způsobu objednávání – služba objednání na úřad pomocí webu a SMS, tzv. elektronická obsluha občana, Magistrát města Děčín
 - Řízení procesů v podmínkách Městského úřadu Orlová
 - Zavedení nové metody zpracování živnostenské agendy skenováním, Magistrát města Děčín
 - Vytvoření podnikatelského centra – “Chytrá administrativa pro podnikatele”, Magistrát města Chomutov
 - Navigační balíček, Krajský úřad Jihomoravského kraje
 - Zavedení systému SMS InfoKanál pro občany města, Městský úřad Milevsko
 - Zavedení softwarového monitoringu činností uživatelů, resp. zaměstnanců Města Slaného na počítačích ve vlastnictví zaměstnavatele v integraci s elektronickým docházkovým systémem
 - Vyhlášení programů nulové tolerance v královském městě Slaný

DATOVÝ SKLAD KRAJE VYSOČINA

Ing. Michal Šulc

vedoucí odboru analýz Kraje Vysočina

Žižkova 57, 587 33 Jihlava, tel.: 564 602 331, e-mail: sulc.m@kr-vysocina.cz

1. Stručný popis organizace (nebo organizací) kde bylo řešení aplikováno

Kraj Vysočina je veřejnoprávní korporací, orgány kraje jsou krajský úřad (cca 380 zaměstnanců), rada kraje (9 radních), zastupitelstvo kraje (45 zastupitelů) a hejtman kraje. Kraj rovněž zřizuje 140 příspěvkových organizací, které jsou jeho „prodlouženou rukou“ při zajišťování veřejných statků. V příspěvkových organizacích kraje je zaměstnáno cca 11 000 zaměstnanců. Řešení bylo (je) aplikováno na krajském úřadě, s dosahem na ostatní orgány kraje včetně příspěvkových organizací.

Identifikujte organizaci, která Vám pomohla řešení zavést

Řešení je aplikováno přírůstkovou metodou po etapách. Dodavatelem 1. etapy byla firma Asseco Czech Republic, a.s. (dříve PVT, a.s.). V průběhu 1. etapy výstavby došlo k nasazení technologie a důležitému přenosu know-how na zaměstnance krajského úřadu. Další etapy výstavby jsou realizovány zaměstnanci krajského úřadu. 4. etapa (Ekonomika krajského úřadu) byla realizována zčásti firmou GORDIC s.r.o.

2. Popis řešení

2.1. Souhrn:

Co je podstata tohoto řešení?

Podstatou řešení je zavedení metod business inteligence do informačního systému kraje Vysočina. Je vybudována centrální databáze (datový sklad), kam jsou ve stanovených intervalech načítána data z různých oblastí působnosti kraje. Obsah datového skladu je postupně rozšiřován. V datovém skladu jsou data uložena specifickou metodou (OLAP objekty), která umožňuje rychlou analýzu a snadnou dosažitelnost dat pro zaměstnance úřadu. Data se automaticky čistí, integrují, kontrolují a rovněž většina dosud ručně prováděných výpočtů je nyní prováděna strojově. V konečném důsledku tak mimo jiné:

- dochází k rapidní úspoře času (a nákladů), kdy většinu dosud ručně zpracovávaných dat a reportů je schopen zastat stroj,
- těžiště práce s daty se přesouvá od „vytváření tabulek“ ke skutečné analýze dat,
- data jsou přístupná komukoliv a de facto kdekoliv,
- zvyšuje se vypovídající schopnost dat, je možné zadávat křížové dotazy napříč různými databázemi,
- dochází k odstraňování duplicit při zpracovávání dat a vzniká jednotná datová platforma pro analýzy nejrůznějšího typu.

Uveďte klíčová slova, která jej nejlépe vystihují

business inteligence, zpracování dat, automatizace procesů, efektivnost fungování veřejné zprávy, informační systém

K jakým kritériím a subkritériím modelu CAF má vztah (pokud je to možné stanovit)?

Můžeme říci, že datový sklad je úzce spojen s modelem CAF. Je to totiž univerzální nástroj pro měření dosahování kritérií modelu, rovněž je úzce spjat se zvyšováním efektivnosti činnosti organizace, procesním řízením a měřením dosahování strategických cílů organizace (např. plánované zavádění metody BSC).

2.2. Důvod a cíle:

Co bylo důvodem pro vznik řešení a jaké byly jeho cíle?

Důvodem implementace řešení byl neustále se zvyšující objem dat nutných pro rozhodování kraje a neúměrné náklady spojené s jejich zpracováním. Byly stanoveny následující cíle řešení:

- prohloubení a rozšíření informačních nástrojů kraje Vysočina směrem k obcím, příspěvkovým organizacím, občanům kraje, zaměstnancům a managerům kraje, tzn. efektivní a uživatelsky snadné zpřístupnění všech relevantních dat krajské úrovně veřejné správy zainteresovaným subjektům,
- zvýšení využitelnosti, výtěžnosti a vypovídající hodnoty krajských informací, zkvalitnění a zrychlení rozhodovacích procesů kraje Vysočina,
- zvýšení efektivity fungování krajského úřadu, zejména v oblasti zpracování dat - automatizace a unifikace dotčených procesů.

Byly tyto cíle měřitelné?

Cíle jsou částečně měřitelné a k jejich měření jsou používány zejména následující ukazatele (jde o kontinuální proces):

- počet interních přístupů do datového skladu kraje Vysočina,
- počet externích přístupů na WWW „Analytické a statistické služby kraje Vysočina“,
- úspora práce zaměstnanců krajského úřadu v člověkodnech.

Pokud ano, byly měřeny / kvantifikovány?

Částečně ano.

2.3. Implementace:

Jaké byly do řešení zapojené hlavní zainteresované strany?

Interní uživatelé:

Výstavba jednotlivých etap probíhá týmovou spoluprací napříč úřadem, tým vždy definuje rozsah zpracovávané oblasti, požadované výstupy a přidanou hodnotu, které má být zpracováním dosaženo. Činnost týmu reflektuje rovněž požadavky z řad manažerů krajského úřadu i radních.

Externí subjekty:

Externí subjekty jsou zapojovány zatím pouze coby poskytovatelé dat. Vznikem specializované webové stránky může na data dosáhnou od září 2007 i veřejnost, rovněž je plánováno vytvoření specializované sekce pro příspěvkové organizace kraje.

Kdo byl za řešení zodpovědný?

Za provozní i technickou část výstavby datového skladu bylo zodpovědné analytické oddělení odboru interního auditu (nyní samostatný odbor analýz) a oddělení správy databází a aplikací odboru informatiky.

Jaké nástroje / prostředky / metody byly použity?

Technické řešení (hardware a software) bylo dostatečně popsáno v přihlášce do soutěže, v průběhu implementace byly z hlediska organizace použity následující postupy:

- Projektové řízení

Na výstavbu datového skladu je pohlíženo striktně objektově. Existuje stálý neformální tým, složený ze zástupců vedení úřadu, odboru informatiky a odboru analýz, který koordinuje rozvoj datového skladu v mezích radou schválené Strategie rozvoje datového skladu. K zabezpečování konkrétních etap jsou jmenovány speciální týmy, složené z odborníků na danou problematiku z různých odborů.

- Zpětná vazba
Důraz je rovněž kladen na dostatečný prostor pro zpětnou vazbu ze strany managementu úřadu a pružnost řešení v případech nutnosti změn z objektivních důvodů.

Kým bylo řešení podporováno?

Řešení je stabilně podporováno hejtmanem i ostatními členy rady kraje, rovněž se podařilo získat velkou podporu managementu úřadu. O podpoře svědčí následující skutečnosti:

- schválení finančních prostředků pro výstavbu první etapy projektu,
- vytvoření prostoru v organizační struktuře úřadu, vznik analytického oddělení, následně samostatného odboru analýz,
- schválení Strategie rozvoje datového skladu, která obsahuje záměr dalšího rozšiřování datového skladu.

Jak jste získali podporu Vašich zaměstnanců?

Vzhledem k tomu, že v podmínkách krajského úřadu jde o metodu zcela novou a diametrálně odlišnou od klasické práce s daty, považujeme získání podpory zaměstnanců za kritický faktor úspěšnosti projektu. Podporu jsme se snažili získat:

- kontinuální interní propagaci datového skladu, včetně vysvětlování přidané hodnoty, kterou pro všechny zaměstnance využívání datového skladu přinese,
- průběžným školením zaměstnanců a osvětou,
- okamžitým řešením ad hoc požadavků zaměstnanců směrem k datovému skladu,
- maximálním přiblížením výstupů z datového skladu k uživatelům, a tím i jejich maximálně pohodlné využití (předdefinované sestavy, zasilání dat emailem, zpravodaj o novinkách a aktualizacích skladu).

Na jaké překážky jste narazili a jak jste je překonali (je důležité identifikovat bariéry a chyby stejně jako úspěchy)?

Největší překážkou úspěchu byla (a stále je) nechuť některých zaměstnanců přijmout novou metodu práce s daty a nechuť učit se novým věcem. Je nutno vysvětlovat, že práce s datovým skladem a sdílení dat znamená přínosy jak v individuální rovině, tak v konečném důsledku pro úřad jako celek.

3. Nejvýznamnější výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky?

Mezi hlavní výsledky projektu počítáme:

- fyzickou existenci 70 datových objektů a fungující mechanismy (datové pumpy) aktualizace dat,
- fungující přímý přístup do datového skladu pro zaměstnance kraje (intranet),
- fungující přímý přístup do datového skladu pro veřejnost v kraji (web Analytické a statistické služby kraje Vysočina, <http://analytika.kr-vysocina.cz>).
- uspokojivou návštěvnost interních i externích uživatelů.

Jak jste zjistili, jakých výsledků jste dosáhli?

Řešení existuje na úřadě fyzicky a je plně funkční. Návštěvnost je měřitelná, rovněž frekvence dotazů, připomínek a požadavků v zejména provozně-ekonomických datových tržištích roste. Důležitost řešení pro management dokumentuje rovněž to, že od roku 2008 bude vzdělávání v oblasti datových skladů součástí vzdělávacího systému krajského úřadu.

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

Přímo měřitelné jsou interní i externí přístupy do datového skladu. Nelze bohužel věrohodně zjistit, zejména v interních přístupech, zda uživatel pouze „brouzdal“ datovým skladem, či data skutečně reálně využíval pro svoji práci.

Úsporu času nelze rovněž kvantifikovat zcela přesně, je založena na odhadu.

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Ne.

Projevily se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

K nejdůležitějšímu vedlejšímu pozitivnímu účinku počítáme zvýšení otevřenosti krajské veřejné správy směrem k veřejnosti.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Je toto řešení nové či inovativní, a pokud ano, v jakém smyslu?

Datový sklad přináší rychlost, kvalitu a efektivitu zpracování dat. Dostupnost dat "on demand" kdekoli a kdykoli je rovněž podstatným přínosem řešení. Zatímco v privátní sféře se využívání metod bussines inteligence stává standardem, v oblasti krajské veřejné správy je to určité novum. Nejvýraznějším rozdílem obou sfér je především šíře dat potřebných pro rozhodování.

Může být nebo bylo již toto řešení přeneseno / aplikováno v jiné organizaci či sektoru? Pokud ano, které jeho základní prvky? Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?

Ano, bezpochyby může. Při výstavbě datových skladů v jiných regionech je možné přenést naše dosavadní zkušenosti s výstavbou. V budoucnu bude pravděpodobně možná i výměna zpracovaných dat a tedy tvorba "virtuálního" datového skladu všech zapojených krajů. S výstavbou datového skladu započaly i další 2 kraje. Budoucí spolupráce a dosažení synergických efektů tak dostává konkrétní obrysy.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

IT technologie v současné době zvládne téměř každý sebesložitější úkol a je schopna při správném nastavení zautomatizovat většinu administrativních úkonů. Úspěšnost implementace podobných IT projektů je kriticky závislá na kvalitě lidských zdrojů organizace.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Výstavba datového skladu v podmínkách krajské veřejné správy není záležitost jednoho roku a není možná bez důkladného zvážení přínosů výstavby a bezvýhradní podpory top managementu organizace.

5. Hlavní přínosy projektu/řešení

Za hlavní přínosy řešení považujeme:

- centrální uložení dat v pevné a logické struktuře,
- snadná interní i externí dostupnost,
- úspora času při zpracování dat, rychlá on-line dosažitelnost dat,
- pravidelná aktualizace dat ve stanovených intervalech,
- zvýšení vypovídající hodnoty a kvality dat,
- možnost spojování dat provozních systémů, křížové dotazy,

- eliminace souběžného ručního zpracování dat několika pracovníky, eliminace duplicit,
- jednotnost výstupů kraje, zvýšení otevřenosti směrem k veřejnosti.

ZAVEDENÍ EKONOMICKÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU GINIS A JEHO VYUŽITÍ PRO NASTAVENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU

Ing. Jiřina Pudichová
tajemnice Městského úřadu Hlučín
Mírové nám. 23, 748 01 Hlučín, tel.: 595 020 300, fax: 595 043 238,
e-mail: tajemnice@hlucin.cz

1. Stručný popis organizace (nebo organizací), kde bylo řešení aplikováno

Městský úřad Hlučín je jedním z orgánů města Hlučína, v čele úřadu je starosta Ing. David Mañas. Tajemníkem úřadu je Ing. Jiřina Pudichová. Strukturu úřadu tvoří 12 odborů, 4 oddělení a útvar interního auditu.

Identifikace organizace, která pomohla řešení zavést

Tento systém byl zaveden a nastaven ve spolupráci s firmou Gordic spol. s r.o.

2. Popis řešení

2.1. Souhrn

Podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů jsou povinny orgány veřejné správy zavést vnitřní kontrolní systém, jehož bližší podrobnosti řeší vyhláška č. 416/2004 Sb. Město Hlučín – Městský úřad Hlučín pro zavedení tohoto systému využilo ekonomický informační systém GINIS, jehož ostrý provoz byl spuštěn od 1. 1. 2007.

Tento projekt byl pojat s cílem jak maximálně zefektivnit vnitřní kontrolní systém, tak zabezpečit důsledné dodržování rozpočtové kázně všech správců rozpočtových prostředků a rovněž plně využít možností, které software nabízí. Celý proces řídicí kontroly byl převeden do elektronické podoby. Jednotliví zaměstnanci pověřeni výkonem řídicí kontroly jako příkazci operace, správci rozpočtu a hlavní účetní schvalují hospodářské operace v systému pomocí elektronického podpisu. Výhodou zavedení tohoto systému je zefektivnění celého procesu finanční a rozpočtové kontroly. Díky využití elektronického podpisu došlo k odbourání oběhu v „papírové podobě“, což má vliv na environmentální chování organizace a ve svém důsledku přispívá k nižší produkci odpadů.

Dále díky elektronickému podpisu došlo k vyšší efektivitě organizace práce a zjednodušení celého procesu. Systém navíc umožňuje na rozdíl od papírové podoby zainteresovaným osobám „on line“ sledovat přehled čerpání jednotlivých položek rozpočtu, což vede k vyšší efektivitě hospodárného využití rozpočtových prostředků.

2.2. Důvod a cíle

Důvodem a cílem implementace tohoto projektu bylo zefektivnění procesu finanční a rozpočtové kontroly a možnost zjištění aktuálního stavu rozpočtových prostředků, což má vliv na jejich optimální využití.

Zavedením ekonomického informačního systému GINIS a jeho využití pro nastavení vnitřního kontrolního systému dojde k důslednému uplatňování finanční kontroly podle výše uvedeného zákona při minimální administrativní zátěži zaměstnanců.

2.3. Implementace

V průběhu měsíců duben–květen 2006 proběhla na MěÚ Hlučín prezentace ekonomických systémů různých firem, kterých se zúčastnili a mohli se k nim vyjádřit všichni potencionální uživatelé systému. Takto byli zaměstnanci motivováni k zapojení do projektu. Poté pracovní

skupina pro výběrové řízení dodavatele ekonomického informačního systému předložila Radě města Hlučína návrh výběru dodavatele, přičemž Rada města rozhodla o výběru systému GINIS firmy Gordic spol. s r. o.

Po vytvoření testovací databáze došlo k administraci uvedeného systému, převodu dat do nového systému a školení uživatelů. Ve spolupráci s jednotlivými zaměstnanci byl systém pro jednotlivé uživatele nastaven „na míru“.

V průběhu měsíců listopad až prosinec 2006 byl realizován zkušební provoz, v rámci něhož měli uživatelé systému možnost testování oběhu dokladů. Během zkušebního provozu došlo k optimalizaci toků některých informací, což bylo velkým přínosem při nasazení ostré databáze a zahájení provozu ekonomického informačního systému GINIS v lednu 2007.

3. Nejvýznamnější výsledky řešení

Nejvýznamnějším výsledkem „Zavedení ekonomického informačního systému GINIS a jeho využití pro nastavení vnitřního kontrolního systému“ bylo zjednodušení a zefektivnění procesu při schvalování čerpání výdajů rozpočtu města, časová úspora, zavedení elektronického podpisu při schvalování hospodářských operací.

Úspěšnou implementaci projektu mohla ovlivnit počítačová gramotnost některých zaměstnanců, kteří se podílejí na schvalování operací. Z tohoto důvodu Městský úřad Hlučín společně firmou Gordic spol. s r.o. kladl velký důraz na kvalitní proškolení všech dotčených zaměstnanců s individuálním přístupem.

Městský úřad Hlučín disponoval kvalitním technickým zařízením, proto nebylo nutno investovat do nového hardware, čímž došlo k úspoře nákladů.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Novost spočívá v komplexním využití možností systému GINIS pro elektronizaci vnitřního kontrolního systému (využití elektronického podpisu, elektronický oběh vnitřních dokladů).

Ze strany firmy Gordic spol. s r.o. bylo takovéto nastavení a komplexní využití GINISu ve výše popsaném rozsahu aplikováno prvně na Městském úřadě v Hlučíně.

Takto nastavený projekt může být aplikován v kterémkoli orgánu veřejné správy, při respektování individuálních uživatelských podmínek.

Při aplikaci na MěÚ v Hlučíně bylo využito zkušeností jiných městských úřadů s využíváním jednotlivých dílčích modulů systému GINIS, přičemž bylo rozhodnuto dopracovat propojení celého ekonomického systému a využití všech jeho možností tak, aby byl celý proces zefektivněn, zelektronizován a řešen komplexně.

Při implementaci systému bylo nutné vytvořit a nastavit uživatelské rozhraní jednotlivých odpovědných zaměstnanců. Pro odstranění případných nedostatků byl spuštěn v měsících listopad, prosinec 2006 zkušební provoz systému, v němž měli zaměstnanci možnost si systém odzkoušet a na základě jejich poznatků došlo k úpravám nastavení.

Doporučením pro zájemce o zavedení komplexního ekonomického systému je zejména nepodcenit přípravu včetně kvalitního proškolení a motivace zaměstnanců.

5. Hlavní přínosy projektu/řešení

Cíle, které si MěÚ Hlučín stanovil před realizací tohoto projektu, byly naplněny a po deseti měsících provozu můžeme konstatovat, že došlo k:

- zjednodušení procesu a časové úspoře při schvalování čerpání výdajů rozpočtu města,
- vyšší efektivitě organizace práce,
- schvalování hospodářských operací pomocí elektronického podpisu,
- „on-line“ sledování přehledu čerpání jednotlivých položek rozpočtu,
- vyšší efektivitě využití rozpočtových prostředků,
- operativnímu provádění rozpočtových opatření v návaznosti na čerpání rozpočtu,

- úspore jednoho zaměstnance na odboru finančním,
- nižší produkci odpadů.

INTRANET ÚŘADU VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

PhDr. Lucie Wittlichová

ředitelka odboru dokumentačního, Úřad vlády ČR

Nábř. Edvarda Beneše 4, 118 01 Praha 1, tel. 224 002 258, e-mail: wittlichova.lucie@vlada.cz

1. Stručný popis organizace kde bylo řešení aplikováno:

Úřad vlády ČR (dále jen „Úřad“) zajišťuje technické, organizační a odborné zázemí pro činnost vlády České republiky, zejména pak předsedu vlády, ministry bez portfeje a poradní a pracovní orgány vlády.

Na projektu jsme spolupracovali s firmou Rentel a.s., společností zabývající se intranetovým řešením a vývojem aplikací pro platformu Lotus Notes.

2. Popis řešení

2.1. Souhrn:

Podstatou řešení je Intranet tvořený pomocí publikačního systému samotnými uživateli tak, aby jako centrální úložiště dat a zdroj informací usnadnil zaměstnancům přístup k informacím a orientaci v technicko-organizačních a odborných záležitostech Úřadu.

Projekt lze charakterizovat klíčovými slovy:

aktuality, aplikace, databáze, efektivita, informace, Intranet, organizace, směrnice, telefonní seznam, Úřad, vláda, zaměstnanci, zpravodajství, publikační systém, Lotus Notes

Projekt má vztah k následujícím kritériím a subkritériím modelu CAF:

- 1.1. Nasměrování úřadu: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot
- 1.2. Vypracování a uplatňování systému řízení úřadu
- 1.3. Motivování a podporování zaměstnanců v úřadu a vedení
- 2.3. Uplatňování strategie a plánování v celém úřadu
- 3.1. Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování
- 3.2. Identifikování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů
- 3.3. Zapojení zaměstnanců rozvíjením dialogu a zmocněním
- 3.4. Řízení znalostí
- 4.5. Řízení technologií

2.2. Důvod a cíle:

Zahájení projektu bylo vyvoláno zejména těmito aspekty:

- Podstatné a časté změny organizační struktury vyvolané výměnou kabinetů předsedy vlády a nárůstem nových agend, které Úřad zabezpečuje v souvislosti s činností místopředsedů vlády a ministrů bez portfeje.
- Velký rozvoj interních procesů postavených na moderních informačních technologiích.
- Neznalost a nedodržování vnitřních předpisů, resp. směrnic a rozhodnutí vedoucího Úřadu.
- Potřeba definovat zodpovědnost konkrétních zaměstnanců za jednotlivé agendy a za aktualizaci dokumentů, adresářů, šablon atd.

Cílem bylo vytvořit Intranet, který usnadní orientaci v Úřadu a odstraní nebo minimalizuje problémy spojené s výše uvedenými aspekty.

Vytvořit centrální úložiště dat a informací, a tak dosáhnout vyšší efektivity a úspory času.

Nezbytným předpokladem bylo vytvořit uživatelsky přívětivý systém jak pro správu, tak pro prohlížení s možností definovat přístupová práva pro určitý okruh uživatelů apod. Intranet Úřadu byl od počátku koncipován s vědomím, že jako primární zdroj informací bude nejen průběžně aktualizován a obsahově rozšiřován, ale že se jedná o první krok na cestě k integraci všech relevantních zdrojů a k vybudování skutečně funkčního nástroje s důraznou orientací na uživatele.

Míra úspory času při práci s informacemi (zejména jejich vyhledávání), která je nesporným cílem a výsledkem projektu Intranet, je obtížně měřitelná. Na základě výsledků měření zveřejněných komerčními subjekty v odborné literatuře lze však předpokládat až 30% úsporu času vynaloženého na dohledávání potřebných informací. Praxe odboru dokumentačního ukazuje výrazné snížení telefonických dotazů.

Na základě statistických ukazatelů lze vysledovat návštěvnost jednotlivých odkazů, a tak sledovat zájem ze strany uživatelů o jednotlivá témata.

Dosažení cílů lze dále kvantifikovat např. počtem neplatných šablon a směrnic, které byly zrušeny nebo aktualizovány na základě analýz vypracovaných v průběhu projektu.

Lze dokladovat jednotný vzhled interních dokumentů (žádanky, referátníky, dopisní papíry aj.).

2.3. Implementace:

Do řešení byli zapojeni:

- Projektový tým – do projektového týmu byli jmenováni lidé s ohledem na schopnost vyhodnotit potřeby zaměstnanců, s dovednostmi v oblasti IT a dále se zkušenostmi s vedením projektového řízení a konečně s ohledem na ochotu osobního nasazení. Vedením projektu byla pověřena PhDr. Lucie Wittlichová.
- Zaměstnanci – držitelé dat a informací.
- Vedení Úřadu schválilo projektový záměr a tvořilo zároveň řídicí tým. O projektu byla průběžně informována porada vedení prostřednictvím ředitele administrativní sekce.

Podporu zaměstnanců jsme získali:

- Prezentací projektu na výjezdním zasedání a na zasedání Redakční rady webových stránek.
- Propagací projektu formou interních sdělení.
- Školením uživatelů a vstupním školením nových zaměstnanců.
- Dotazníkovým šetřením a zpětnou vazbou k návrhům a připomínkám.

Během projektu jsme narazili na následující překážky:

- Nedostatek zkušeností a z toho vyplývající počáteční komplikace při výběru technického řešení (redakční systém x publikační systém x portál).
- Počáteční nedůvěra zaměstnanců.
- Neochota přijímat změny a inovace.

Překážky jsme překonávali vzděláváním členů projektového týmu, propagací projektu a osobním nasazením jednotlivých členů.

Pro řešení bylo aplikováno Projektové řízení.

3. Nejvýznamnější výsledky řešení

V novém Intranetu získali pracovníci Úřadu efektivní nástroj, který jim umožňuje vyhledávat a sdílet informace a dokumenty potřebné ke každodenním činnostem. Jedná se především

o dokumenty interní povahy jako jsou směrnice a rozhodnutí, zápisy z porad, manuály, přehledy aj.

Intranet umožňuje přístup do interních databází (kontakty, e-mail, databáze ČTK, organizační schéma) a na internetové odkazy související s činností Úřadu.

Jsou v něm tematicky tříděné informace o jednotlivých agendách a kontakty na odpovědné pracovníky.

Aplikace Organizační schéma umožňuje orientaci ve struktuře Úřadu a jeho pracovištích.

Aplikace Šablony zaručuje dodržování jednotného vizuálního stylu.

Prostřednictvím aktualit zaměstnanci získali přehled o dění v Úřadě a o novinkách.

Do jaké míry byl projekt úspěšný lze vysledovat pomocí zpětné vazby zaměstnanců (dotazníky před začátkem projektu a po 6 měsících provozu Intranetu), sledováním návštěvnosti stránek a aplikací a z písemných připomínek zaměstnanců.

Průběh a dokončení projektu mohla zásadním způsobem narušit spolupráce resp. nespolečná řídicího týmu, jehož personální složení se změnilo v souvislosti se změnou vlády. Úkolem projektového týmu bylo také zajistit kontinuitu postupu prací přesto, že v průběhu projektu došlo k personálním změnám.

Z analýz, průběhu a přípravy nového Intranetu vyplynula nutnost věnovat se některým oblastem více a hlouběji (agendy Úřadu, informační technologie, procesní řízení aj.), než dovoľoval rámeček toho projektu. Kladné přijetí ze strany uživatelů vyvolalo potřebu pokračovat ve zkvalitňování Intranetu a v současné době je rozpracován projekt, jehož hlavním přínosem bude implementace workflow do vybraných procesů. Negativní účinek nebyl shledán.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Aktivní zapojení zaměstnanců do tvorby a aktualizace dat a informací na Intranetu. Bylo aplikováno projektové řízení, které jasně definuje zodpovědnost za dokončení projektu a minimalizuje riziko neefektivního vynaložení finančních prostředků. Projektová dokumentace je k dispozici všem zaměstnancům na Intranetu. Byla vytvořena sdílená adresa, kam mohou zaměstnanci posílat návrhy na zlepšení, příspěvky ke zveřejnění, podněty apod.

Toto řešení bylo použito v soukromém sektoru a je přenositelné i do dalších orgánů státní správy. Základním principem je analýza interních procesů, pracovních náplní jednotlivých útvarů, definování odpovědnosti za jednotlivé agendy a zapojení všech kompetentních zaměstnanců. Dále je nezbytná projektová dokumentace, jasná definice cílů a v neposlední řadě angažovanost projektového týmu a propagace výsledků.

Nejdůležitější z poznatků, které projekt přinesl jsou:

- Zkušenost se zaváděním a aplikací projektového řízení.
- Zkušenost s řízením změn a se zaváděním nových postupů a metod.

Doporučení pro ty kteří by rádi provedli implementaci našeho řešení jsou:

- Provést podrobnou analýzu potřeb uživatelů.
- Důkladná propagace.
- Získat podporu vedení.
- Vyhodnocení výsledků projektu – dosažení cílů.
- Zajistit kontinuitu, aktualizaci a správu Intranetu po ukončení projektu (redakční rada, šéfredaktor, pravidla publikování, školení atd.).

5. Přínosy projektu/řešení

Vedlejším produktem projektu Intranet jsou zpracované analýzy, na jejichž základě byly například zrušeny, případně přepracovány neaktuální směrnice a rozhodnutí, vyřazeny neplatné šablony a sjednocen jejich vzhled. Výsledkem analýzy elektronických zdrojů informací Úřadu je mj. přehled informačních systémů, který může sloužit jako základ pro hlubší informační audit. Nemalé úsilí věnoval projektový tým analýze agend Úřadu, a to jak interních poradních orgánů, tak věcných agend typu finanční kontrola, bezpečnostní záležitosti apod. Výsledkem bylo popsání těchto činností a uvedení odpovědných pracovníků.

BEZPLATNÉ VOLÁNÍ NA OBECNÍ ÚŘAD

Ing. Radek Moulis

starosta obce Koleč, Obecní úřad Koleč

Koleč 103, 273 29, tel. 315783828, mobil: 724188895, fax: 724188895,

e-mail: ou.kolec@worldonline.cz, kolec@kolec.cz,

skype: obecni.urad.kolec; obecni.urad.kolec.ucetni

1. Stručný popis organizace (nebo organizací) kde bylo řešení aplikováno

Řešení bylo aplikováno na 2 počítačích Obecního úřadu Koleč, který poskytuje činnosti veřejné správy. Na uvedených PC pracuje účetní (plný úvazek), starosta a místostarosta (neuvolněný k výkonu funkce).

Řešení nepomohla zavádět žádná specializovaná organizace.

2. Popis řešení

2.1. Souhrn:

- Podstatou řešení je umožnit občanům, kteří využívají komunikaci prostřednictvím aplikace SKYPE bezplatné volání na obecní úřad, případně bezplatnou textovou službu s úřadem (uživatelé bez reproduktorů a mikrofonu).
- Bezplatné volání na obecní úřad a bezbariérová komunikace s obecním úřadem.

2.2. Důvod a cíle:

- Důvodem pro vznik uvedeného řešení bylo využití volně dostupné aplikace pro bezplatné volání a současně využití nástroje, který je ve světě ke komunikaci mezi lidmi v současné době využíván. Cílem bylo vybavit 2 PC reproduktory a mikrofonem, a umožnit tak občanům z obce Koleč, ve které dochází k rozvoji připojení k internetu, i občanům z ostatních obcí komunikaci s představiteli a zaměstnanci obecního úřadu prostřednictvím aplikace SKYPE.

Byly cíle byly měřitelné?

Ano, cíle byly a jsou měřeny.

2.3. Implementace:

- Do řešení byli zapojeni starosta, místostarosta a zaměstnanci obecního úřadu.
- Za řešení byl zodpovědný starosta obce Ing. Radek Moulis.
- Nebyly identifikovány žádné překážky při implementaci řešení.

3. Nejvýznamnější výsledky řešení

- Hlavním výsledkem řešení byla realizace uvedeného projektu a umožnění občanům bezplatného telefonování na obecní úřad.
- Výsledkem bylo přijetí několika bezplatných telefonických hovorů a textových zpráv od občanů (do 30.9.2007 celkem 26).
- Pro měření výsledků byla použita historie v aplikaci SKYPE, což lze považovat za velmi hodnověrný důkaz.
- Za vedlejší pozitivní účinek lze považovat informaci o osobě, která se na úřad nedovolala v nepřítomnosti (je uvedena v historii a lze tak občana zpětně kontaktovat) a dále v případě přítomnosti starosty na obecním úřadě ve večerních hodinách po úřední době (neuvolněný) lze na ikoně v aplikaci SKYPE spatřit, zda je aktivní a zjistit tak, zda je na úřadě někdo přítomný, či se s ním rovnou spojit.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

- Domníváme se, že řešení je inovativní, neboť jej zavádí minimum obecních úřadů.
- Řešení může být podle našeho názoru využito v jakékoliv organizaci.
- Při realizaci řešení bylo zjištěno, že občané postupně začínají využívat uvedenou službu.
- Doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení je zavést jej co nejdříve, neboť je to řešení výhodné pro občany za minimální náklady.

5. Hlavní přínosy projektu/řešení

- Zavedení nové služby pro občany, která je finančně výhodná.
- Minimální náklady na realizaci uvedeného projektu.
- Využití moderního způsobu komunikace.
- Snížení nákladů na telefonické hovory i ze strany obecního úřadu.
- Snížení bariér mezi úřadem a občanem.

„KONCEPT PHONE BOX“ - SAMOOSLUŽNÉ PROVÁDĚNÍ VYBRANÝCH ÚŘEDNÍCH ÚKONŮ KLIENTEM S VYUŽITÍM ICT V PODMÍNKÁCH OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ

Ing. Bedřich Rathouský

vedoucí odboru dopravních a správních činností, Statutární město Chomutov

Zborovská 4602, 430 28 Chomutov, tel. 474 736 270 , 603244070

e-mail: b.rathousky@chomutov-mesto.cz

1. Stručný popis organizace (nebo organizací) kde bylo řešení aplikováno

Statutární město Chomutov

Organizace, která pomohla řešení zavést

Vývoj sw: NOEL-PLUS, s.r.o., Chomutov – služby mj. v elektrotechnické oblasti, projekční činnost

Zapojení: provozovatelé autoškol v územní působnosti, vzorek vybraných uživatelů (žáci autoškol)

2. Popis řešení

2.1. Souhrn:

Co je podstata tohoto řešení?

Vhodné agendy - úřední úkony - převádíme na soubor jednoduchých intuitivních znaků, pomocí nichž si naši klienti dálkově, v non-stop režimu zahajují vybraný úkon. Následně se proces tohoto úkonu pomocí příslušného sw:

- zahájí » provede » dokončí nebo
- zahájí » částečně provede » úředník dokončí nebo
- zahájí » úředník provede » sw dokončí nebo
- zahájí » úředník provede i dokončí

Uveďte klíčová slova, která jej nejlépe vystihují.

dálkové samoobsloužení klientů úřadů, aplikace ICT v municipální sféře s konkrétní přidanou hodnotou, rozvoj eGovernmentu v ČR

K jakým kritériím a subkritériím modelu CAF má vztah?

Přiřazení bylo provedeno s využitím publikace Národní politika podpory jakosti ČR („The Common Assessment Framework“)

Kritérium 4, Partnerství a zdroje

subkritérium 4.4 Řízení financí (průběžné monitorování nákladů na standardně poskytované služby nebo produkty)

subkritérium 4.5. Řízení technologie (efektivní aplikace technologie v managementu zlepšování, interakce se zainteresovanými stranami a partnery, monitorování technologického pokroku a uplatňování příslušných inovací)

Kritérium 5, Procesy

subkritérium 5.2. Rozvíjí a poskytuje služby a produkty při zapojování klientů (jasný a srozumitelný jazyk, zapojování klientů při navrhování a vývoji informačních zdrojů a kanálů, prosazování zpřístupnění úřadu, prosazování elektronické komunikace a interakce s klienty)

subkritérium 5.3. Plánuje a řídí modernizaci a inovace

Kritérium 6, Zákazníci/občané – výsledky

subkritérium 6.1. Výsledky měření spokojenosti zákazníka/občana (výsledky týkající se dostupnosti úřadu, zaměření na administrativní zjednodušení, doba vyřizování záležitostí)

Kritérium 7, Pracovníci-výsledky

subkritérium 7.2. Ukazatelé výsledků lidí (míra výkonnosti a produktivity práce, vazby mezi výkonností jednotlivce a jakostí služeb, využití ICT pracovníky).

Kritérium 8, Společnost-výsledky

subkritérium 8.2. Výsledky v oblasti životního prostředí (úspora energií, opatření ke snižování emisí – redukce individuální dopravy klientů na úřad).

2.2. Důvod a cíle:

Co bylo důvodem pro vznik řešení a jaké byly jeho cíle?

Důvody, impulsy:

- převod dalších agend na obce s rozšířenou působností (od 1.7.2006 a 1.7.2007)
- invenční přetlak, seriózní orientace magistrátu na rozvoj eGovernmentu v ČR
- zaměření na přidanou hodnotu adekvátní výši správních poplatků hrazených klienty

Základní cíle:

- omezit tlak na růst počtu úředníků s novými agendami
- snižovat „provozní slepotu“ magistrátu plynoucí z nepředvídatelnosti návštěv klientů
- posílit dálkovou obsluhu klientů a rozšířit portfolio samoobslužných úkonů bez nutnosti jejich osobní přítomnosti na magistrátu
- vyšší komfort u prováděných činností úředníky, obdobně pak při obsluze klientů
- omezovat riziko chybovosti při provádění úkonů

Byly tyto cíle měřitelné?

Vesměř ano, mj. v rámci benchmarkingového projektu obcí s rozšířenou působností v ČR, vyhodnocování nadále probíhá, vypovídací schopnost statistických ukazatelů a hodnot se s dobou aplikace „konceptu“ zpřesňují.

Pokud ano, byly měřeny / kvantifikovány?

Ano, pro ilustraci:

- ve správním území s cca 85 000 obyvateli a 49 000 držiteli ŘP zajišťují agendy řidičů i nadále jen 2 pracovnice (resp. +1 na „dohodu“ do konce r. 2007 z důvodu očekávaného náporu při výměně ŘP „ze zákona“)
- prokázali jsme, že doba zpracování 10 „žádostí o výpis z karty řidiče“ nepřesáhne 11 minut, obdobně 10 „žádostí o zjištění stavu zapsaných bodů“ nepřekročí 12 minut. Nepochybně za stejný čas nelze obsloužit stejný počet nahodile přicházejících klientů během úředního dne
- od spuštění „konceptu“ v 04/2007 jsme dosáhli 18,5% využití (karta řidiče), resp. 35% (výpis bodů) našimi klienty. Znamená to, že ze 100 návštěv přestalo na magistrát docházet 18, resp. 35 žadatelů o příslušný úkon.

2.3. Implementace:

Jaké byly do řešení zapojené hlavní zainteresované strany?

Zástupci firmy NOEL-PLUS, s.r.o. Chomutov (konzultace „studie proveditelnosti“, vývoj sw, zkušební provoz)

Zástupci provozovatelů autoškol v územní působnosti (konzultace „studie proveditelnosti“, zkušební provoz)

Vzorek žáků autoškol (konzultace „studie proveditelnosti“)

T-Mobile – provozovatel mobilních sítí (zahrnutí výše správního poplatku do ceny SMS)

ComGate, a.s. Praha, integrátor plateb pro všechny mobilní operátory v ČR (zahrnutí výše správního poplatku do ceny SMS)

Kdo byl za řešení zodpovědný?

Ing. Bedřich Rathouský, vedoucí odboru dopravních a správních činností

Ing. Jan Mareš, vedoucí odboru ekonomiky

Jaké nástroje / prostředky / metody byly použity?

- týmová práce
- risk management
- projektové řízení
- řízení pomocí cílů, kontrolní dny
- zkušební provoz

Kým bylo řešení podporováno?

Reprezentací statutárního města a úřadu, 1. náměstek primátorky, Ing. Jan Řehák

Jak jste získali podporu Vašich zaměstnanců?

Zaměstnanci sami byli konfrontováni rizikem tvorby front na sledovaných pracovištích vyvolaných mj. povinnou výměnou ŘP do konce roku 2007. Zapojovali se tak iniciativně do procesu vývoje sw, účastnili se kontrolních dnů. Vedoucím projektu byli adekvátní měrou průběžně informováni o fázích vývoje. V neposlední řadě měli naši lidé již z minulosti poznatky o výsledcích úspěšných aplikací e-služeb na magistrátu.

Na jaké překážky jste narazili a jak jste je překonali (je důležité identifikovat bariéry a chyby stejně jako úspěchy)?

Stále ještě přetrvává rezervovanost potenciálních klientů k zavádění a využívání moderních komunikačních forem s úřady a obava o bezpečnost přenosu osobních dat.

Projektový tým se tak přednostně orientoval na mladší věkovou skupinu. Oslovil vedení všech středních škol a učilišť, kterým srozumitelnou formou přiblížil nový Koncept PB. Cílem bylo přiblížit teenagerům, že běžně zvládnuté „esemeskování“ lze rovněž využít pro přístup na úřady. Obdobně, ve vztahu k řidičům, vyšly v místním tisku opakovaně články, které čtenářům přiblížily výhody takovéto formy samoobsloužení, mj. ve spojení s frontami, které se tvoří na evidenci řidičů v souvislosti se zákonnou výměnou ŘP do konce r. 2007.

3. Nejvýznamnější výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky?

- vysoká jednoduchost ve využití „Konceptu PB“ našimi klienty
- non-stop komunikace klienta s úřadem; přibližně 30 % e-žádostí podávají klienti po úředních hodinách a zcela běžně o víkendech
- vysoká je míra přidané hodnoty, a to i pro samotný náš magistrát
- v procesu obslužení jsme podstatně snížili riziko chybovosti
- vzrostla produktivita práce; měřítkem je zachování počtu úředníků pracoviště evidence řidičů

Jak jste zjistili, jakých výsledků jste dosáhli?

- z elektronické databáze - archivu „konceptu“; ta umožňuje trvalý přístup k ukládaným datům, z nich čerpáme prezentovaná statistická data a výsledky

- podle rychlosti, s jakou naši klienti začali „koncept“ masivně využívat, prakticky během měsíce, a dále z jejich počtu (přítom jsme náhodným průzkumem - naposledy 10.9.2007 - zjistili, že jak provozovatelé autoškol, tak i vedení středních škol se příliš neangažují v propagaci nových služeb)
- ukázka „výřezu z archivu“ konceptu viz následně a „graf využití SMS služeb“ dokumentují trvalý trend růstu počtu uživatelů našich e-slужeb

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

Data se do archivu „konceptu“ ukládají automaticky. Uvádím 2 příklady výkazu žadatelů jak se automaticky ukládají do databáze.

Výřez z databáze „žáci autoškol“, („zabílena“ jsou osobní data – rodná čísla - za jmény). Mj. je patrný mizivý zájem o komunikaci s úřadem pomocí e-mailů – zde pouze jeden:

| | | | |
|--------------------|------------------|-------------------------|---|
| 25.4.2007 9:37:20 | +420604567432 | AS03 Petr Richter | 1 |
| 26.4.2007 21:34:45 | lubos@vanovi.net | AS08 Jilka Vanova | 1 |
| 29.4.2007 10:40:30 | +420774273240 | AS09 FILIP TYLS | 1 |
| 30.4.2007 14:02:24 | +420605480225 | AS05 TOMAS VOPATKA | 1 |
| 30.4.2007 14:04:00 | +420724426984 | AS05 Michaela Ahneova | 1 |
| 3.5.2007 9:08:06 | +420732605857 | AS05 Jaroslav Krska | 1 |
| 3.5.2007 10:30:17 | +420774947075 | as05 Filip Krstic | 1 |
| 7.5.2007 9:07:19 | +420602403496 | AS05 Martin Nedved | 1 |
| 9.5.2007 11:28:07 | +420603761365 | AS04 VERA VOHRALIKOVA | 1 |
| 14.5.2007 13:55:38 | +420737480487 | AS05 ZDENEK KUKRAL | 1 |
| 14.5.2007 16:53:17 | +420726260097 | AS05 JANA BERGEROVA | 1 |
| 15.5.2007 13:58:54 | +420726259429 | AS05 KVETOSLAVA ROZKOVA | 1 |
| 16.5.2007 11:33:08 | +420731231374 | AS01 LUCIE PETRMICHOVA | 1 |
| 16.5.2007 16:20:47 | +420775350292 | AS01 ZUZANA DROBNA | 1 |
| 17.5.2007 15:56:34 | +420739045800 | AS09 Renata Pychova | 1 |
| 18.5.2007 11:36:04 | +420606345948 | AS01 PETR HAK | 1 |
| 21.5.2007 16:54:37 | +420732757295 | AS09 Roman Brand | 1 |
| 22.5.2007 16:51:00 | +420604402525 | AS01 ALENA BVHMOVA | 1 |
| 22.5.2007 17:38:58 | +420605078133 | AS01 MONIKA THIMOVA | 1 |
| 22.5.2007 21:04:30 | +420736227630 | as01 Jan Jelinek | 1 |
| 23.5.2007 9:45:22 | +420777745285 | AS04 SARKA KUGELOVA | 1 |

Výřez z databáze „body řidičů“, („zabílena“ jsou data – číslo řidičského průkazu - za jmény, indikátor 1 = dotaz byl zpracován, 0 = dotaz dosud nezpracován).

| | | | |
|--------------------|---------------|-----------------------|---|
| 9.8.2007 10:18:27 | +420777703169 | Vladimir Vanek - AP | 1 |
| 9.8.2007 13:27:34 | +420774631628 | SECKAR,EC | 1 |
| 15.8.2007 14:23:10 | +420607291230 | PETR VLASAK AL | 1 |
| 17.8.2007 16:13:59 | +420604915786 | radek vesely AJ | 1 |
| 20.8.2007 6:37:04 | +420603834086 | miroslav becvar al | 1 |
| 22.8.2007 15:40:19 | +420602686412 | Jan Kobr , AK | 1 |
| 23.8.2007 9:04:33 | +420603954839 | Iveta Natherova AL | 1 |
| 25.8.2007 10:34:01 | +420604872456 | Petr Pastyrik,EA | 1 |
| 4.9.2007 8:19:55 | +420608028690 | Jan Busovsky EA | 1 |
| 5.9.2007 14:21:55 | +420736400964 | MILOTA Dusan AJ | 1 |
| 5.9.2007 14:40:48 | +420731803313 | TRNKA EA | 1 |
| 5.9.2007 17:40:36 | +420603363108 | Sipos Lubor , EA | 1 |
| 5.9.2007 21:06:49 | +420602129159 | PLISEK,AL | 1 |
| 6.9.2007 10:38:24 | +420606112790 | holubar ea | 1 |
| 6.9.2007 12:35:11 | +420605108817 | Martina Novakova AM | 1 |
| 7.9.2007 9:40:08 | +420774308251 | eva braumova , AL | 1 |
| 7.9.2007 15:48:59 | +420739306106 | miroslav dubsky ao | 1 |
| 8.9.2007 11:29:56 | +420777219555 | BATKO , AL | 1 |
| 8.9.2007 22:31:37 | +420603140925 | BURKET MARTIN AP | 1 |
| 10.9.2007 13:54:54 | +420724468416 | jaroslav perutka, AL | 1 |
| 12.9.2007 16:27:06 | +420602120157 | MARCELA VOGLOVA, EA | 0 |
| 13.9.2007 10:46:38 | +420777162172 | MIROSLAVA MOUCHOVA EB | 0 |
| 13.9.2007 11:19:35 | +420602840542 | CERMAK JAROSLAV, AO | 0 |
| 14.9.2007 7:07:48 | +420604778935 | VLADIMIR NIKODYM,EC | 0 |

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Nepochybně, pokud by byl náš magistrát zahrnut mezi úřady, které si pilotně osvojovaly procesy projektu CzechPoint.

První jednání se zástupci operátorů mobilních sítí ohledně zahrnutí poplatků do ceny SMS jsme vedli již před 3 roky, kdy byla představa jejich finanční participace na ceně SMS neakceptovatelná.

Rezervovanost až nepodložená skepse některých provozovatelů autoškol k novým e-službám přetrvává. Nedoceňují, že pokud mají první kontakt s potenciálním žákem, pak jestliže sami nabídnou zájemci kontakt s úřadem prostřednictvím e-služby, pak s vysokou pravděpodobností tento nový žák výuku u nich také zahájí, neboť zde získal zjednodušující vstupní informace o podmínkách zahájení výuky.

Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Žadatelé o výpis ze svého „bodového konta řidiče“ např. sice spěchají s ověřením stavu bodů, avšak cca 25 % si vyzvedává obálku se svým výpisem až po více jak týdnů od jeho zpracování.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Je toto řešení nové či inovativní, a pokud ano, v jakém smyslu?

Možnost dálkového samoobsloužení samotnými klienty, kdy si předdefinují a sami aktivují zahájení procesu odbavení u vybraného úkonu, je průkazně inovativní. Toto tvrzení dokládá i to, s jakou rychlostí a v jakém počtu naši klienti začali služby „Konceptu PB“ využívat.

Může být nebo bylo již toto řešení přeneseno / aplikováno v jiné organizaci či sektoru? Pokud ano, které jeho základní prvky? Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?

Předchozí „Koncept SMS“ je využíván několika úřady, mj. MěÚ Kadaň, MěÚ Vsetín, MM Jablonec n.N. „Koncept PB“ je zaveden od 04/2007, jeho prezentaci budeme spojovat spíše s konferencemi – např. INFOTRANS 2007 (Univerzita Pardubice, září 2007, Konference „Modernizace veřejné správy 2007-2013“, září, Praha, popř. konference organizované MV). Dále, vzhledem k tomu, že jde o sw firmy Noel-Plus, s.r.o., Chomutov, předpokládáme, že tato firma bude produkt sama nabízet segmentu veřejné správy.

Naše dobrá praxe „Koncept PB“ je jistě přenositelná i na jiné úřady. Dovožeme reálnost zavedení „celorepublikového telefonního seznamu znaků úředních úkonů“, kde by se jen rozlišovalo sídlo místně příslušného úřadu. Konkrétní příklad pro celorepublikovou e-službu „výpis stavu bodů“: CV BODY POZ Jan Novak EA 151007

NB BODY POZ Jan Novak EA 151007

PU BODY POZ Jan Novak EA 151007

kde: CV – žádost adresovaná žadatelem v působnosti chomutovského magistrátu, NB – žádost adresovaná žadatelem v působnosti nymburského úřadu, PU – žádost adresovaná žadatelem v působnosti pardubického magistrátu.

Koncept PB je ideově i aplikačně spjat s odborem dopravních a správních činností Magistrátu města Chomutov. Samozřejmě, naše motivace je významnou měrou dána projektem ústředních orgánů ČR na podporu e-Governmentu a v neposlední řadě naším aktivním zapojením do projektů benchamrking a CAF.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

„Vytrvalost, trpělivost, náročnost a etika snižují míru nahodilosti i v řízených procesech.“

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

- soustřeďte se skutečně seriózně na několik perspektivních a ekonomicky zdůvodněných cílů,
- dosáhněte podpory u reprezentace města,
- dosáhněte identifikace s cíli projektu u vašich kolegů a rovněž u zainteresovaných stran,
- zaveďte týmový duch do procesu vývoje,
- cíl/vizi prosazujte, kontrolujte a vyhodnocujte rámcový časový plán,
- manažeři daného projektu musí včas, tj. těsně před jeho zřejmým úspěšným završením, z projektu „vystoupit“, nechat ho jakoby dokončit ostatním členům týmu a pokud možno by měli zahájit projekt nový (continuous improvement),
- jste zváni na náš magistrát a čekáme vzájemnou výměnu praktických poznatků, pokud „Koncept PB“ rovněž zavedete.

5. Hlavní přínosy projektu/řešení

- na úrovni místní samosprávy průkazně omezujeme zatížení klientů v procesu jejich obsluhy
- existuje potenciál dalšího rozvoje „konceptu“, mj. zahrnutí ceny správního poplatku již do ceny SMS klienta, přidání dalších agend do „telefonního seznamu znaků úředních úkonů“
- nízká pořizovací i provozní cena sw, snadná dostupnost pro klienty v non-stop režimu otevřeného úřadu
- zvyšování kvality služby (vysoká přidaná hodnota)
- posílení produktivity práce úředníka

- nastavení podmínek pro omezení chybovosti již v samotném procesu (obdoba „poka-yoke“ u podnikatelských subjektů)
- ve vztahu k zákonné výměně ŘP do konce tohoto roku přispívá k řešení „úzkých míst“ (TOC)

Celkově bylo v komunikaci s klienty odesláno SMS (viz graf v příloze):

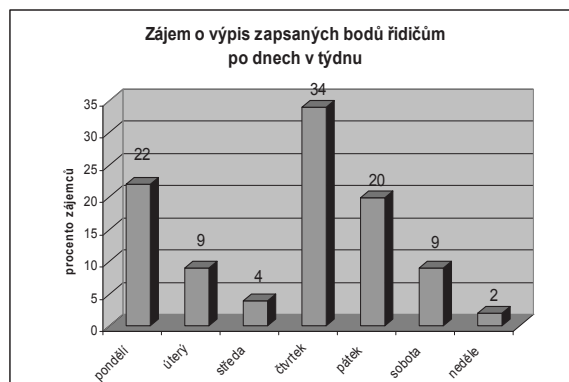
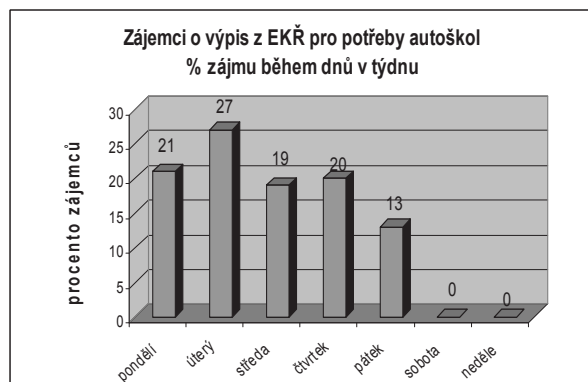
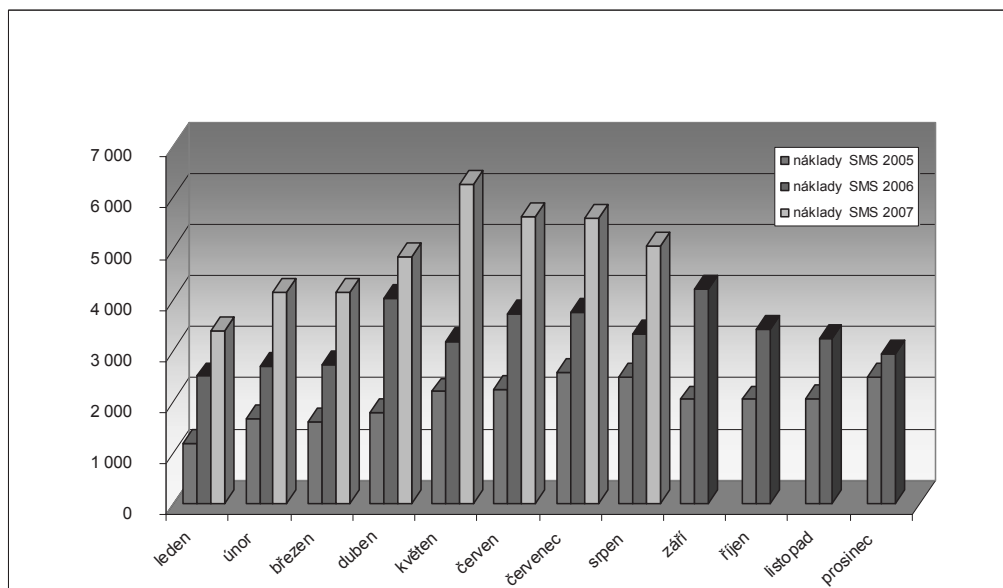
- r. 2005 = 20 390 (správní území Chomutova má cca 84 000 obyvatel)
- r. 2006 = 33 140
- r. 2007 (k 31.8.) = 33 475

Úředník zpracuje :

- 1. služba (žák autoškoly) = 10 elektronických žádostí za 11 minut.
- 2. služba (zapsané body) = 10 elektronických žádostí za 12 minut.

Závěr: Nepochybně nelze během úředního dne v souhrnu za 11 min osobně obsloužit 10 nahodile přicházejících zájemců o výuku v autoškolě, resp. za 12 min 10 zájemců o zjištění počtu zapsaných bodů.

6. Přílohy



ZAVEDENÍ NOVÉHO ZPŮSOBU OBJEDNÁVÁNÍ – SLUŽBA OBJEDNÁNÍ NA ÚŘAD POMOCÍ WEBU A SMS, TZV. ELEKTRONICKÁ OBSLUHA OBČANA

Ing. Tomáš Kejzlar

vedoucí odd. informatiky Magistrátu města Děčín, Statutární město Děčín

Mírové nám. 1175/2, 405 38 Děčín IV, tel: 412 593 120, e-mail: tomas.kejzlar@mmdecin.cz

1. Stručný popis organizace, kde bylo řešení aplikováno

Statutární město Děčín je obcí s rozšířenou působností, správní území města je rozděleno do 22 katastrálních území, samotné město má 50 852 obyvatel. Počet členů zastupitelstva je stanoven na 25, radu města tvoří 7 členů. Magistrát města Děčín zajišťuje agendy přenesené působností pro 34 obcí a celkově pro 81 580 obyvatel. Magistrát je organizačně členěn do odborů, oddělení a úseků, do magistrátu je začleněno 253 zaměstnanců.

Organizace (školicí / poradenská firma), která nám pomohla řešení zavést

Kadlec elektronika s.r.o., Kamenice 3, 625 00 Brno, www.kadlecelektro.cz

2. Popis řešení

2.1. Souhrn:

Co je podstata tohoto řešení?

Řešení umožňuje objednat se pomocí webu nebo SMS k vyřízení záležitostí dopravně správních agend (evidence vozidel, evidence řidičů, občanské průkazy, evidence obyvatel, cestovní doklady), úseku matriky (ověřování podpisů, narození, sňatky, státní občanství, úmrtí, změna jména, opisy matričních údajů, výpisy z rejstříků), pokladny a vidimace a legalizace.

System je přímo napojen na vyvolávací zařízení, které vydává klientům lístky k obsluze a následně je zve k příslušným přepážkám k obslužení.

Kromě přímého objednávání do vyvolávacího systému na konkrétní termín pohodlně ze svého domova či kanceláře lze snadno získat aktuální informace o počtu lidí čekajících ve frontách u jednotlivých vyřizovaných agend a odhad přibližné aktuální čekací doby.

Klíčová slova, která řešení nejlépe vystihují:

SMS, web, objednávání, vyvolávací systém

2.2. Důvod a cíle:

Důvod vzniku řešení a jaké byly jeho cíle?

Důvodem byly neúměrně dlouhé čekací doby občanů. Cílem bylo zkrácení těchto čekacích dob, zvýšení efektivity obsluhy a rozšíření poskytování služeb elektronického objednání i na další činnosti (matrika, pokladna, vidimace a legalizace). Vedlejším cílem bylo také vytvoření nových kulturnějších prostor zejména pro matriku a pokladny.

Byly tyto cíle měřitelné?

Ano, kvantitativně délkou čekací doby a dobou následného odbavení občanů.

Kvalitativně pak mírou spokojenosti občanů.

Pokud ano, byly měřeny / kvantifikovány?

Přesné hodnoty délky čekací doby měřeny nebyly. Jednalo se pouze o odhady, kdy se čekací doby pohybovaly v případě evidence vozidel a evidence řidičů i v rádech hodin. Míra spokojenosti občanů pak byla před zavedením služby samozřejmě nízká.

Průměrné čekací doby jsou pro účely srovnání s jinými úřady vyplňovány za jednotlivé roky v rámci Benchmarkingové iniciativy.

2.3. Implementace:

Jaké byly do řešení zapojené hlavní zainteresované strany?

Odbor správních agend a odbor provozní a organizační, dodavatel technického řešení Kadlec elektronika, s.r.o.

Kdo byl za řešení zodpovědný?

Ing. Petr Hodbod' - vedoucí odboru provozního a organizačního

Jaké nástroje / prostředky / metody byly použity?

Řešení bylo na magistrát dodáno na klíč a bylo implementováno formou pilotní strategie, tzn. že bylo zavedeno nejprve na úseku evidence řidičů a evidenci vozidel a po ověření jeho funkčnosti bylo následně zavedeno i na úsek evidence obyvatel, občanských průkazů, cestovních dokladů, úsek matriky, pokladnu a služby vidimace a legalizace.

Kým bylo řešení podporováno?

Řešení bylo podporováno vedením magistrátu a následně schváleno radou města.

Jak jste získali podporu Vašich zaměstnanců?

Sami pracovníci cítili potřebu neúnosnou situaci nějak řešit, takže navržené řešení podporovali.

Na jaké překážky jste narazili a jak jste je překonali (je důležité identifikovat bariéry a chyby stejně jako úspěchy)?

Po rozšíření systému o další agendy jsme narazili na technický problém, kdy bariérou bylo, že systém nezvládl nárůst počtu žadatelů. Jako chyba se ukázala kombinace použití sériové linky a nevhodného časování přenosu dat. Problém byl vyřešen úpravou časování přenosu dat.

System se ukázal být náchylný na výkyvy napětí elektrické sítě, zejména při bouřkách. Problém byl vyřešen instalací stabilizátoru napětí a bleskojistek.

Další bariérou se ukázalo zpočátku nevhodné nastavení počtu objednávek, což jsme vyřešili postupnou optimalizací pro jednotlivé agendy.

Jistou bariérou také lze nazvat určité nepochopení systému ze strany občanů v případě špatných formulací SMS zpráv. Zde se úspěch dostavuje pozvolna tím, jak si občané na nový systém zvykají.

3. Nejvýznamnější výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky?

Zvýšení dostupnosti služeb jednotlivým občanům a vyšší míra spokojených občanů díky zkrácení čekací doby. Dále došlo k optimalizaci rozložení agend mezi jednotlivé pracovníky a tím i ke zvýšení jejich efektivnosti.

Jak jste zjistili, jakých výsledků jste dosáhli?

System automaticky generuje statistiku o počtu objednaných a odbavených občanů, vytíženosti jednotlivých přepážek a délce čekajících dob.

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

Jako nástroj pro měření byl použit tabulkový editor, zdrojem dat potom byla statistika

automaticky generovaná systémem. Důkazy jsou zcela hodnověrné a jsou pravidelně předávány příslušným vedoucím odborů a tajemníkovi magistrátu.

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Jako pozitivní faktor lze označit jednoznačný zájem o toto řešení ze strany vedení a dotčených pracovníků. Díky jejich pozitivnímu přístupu byla implementace řešení mnohem snazší. S vývojem informačních technologií je také ze strany občanů požadováno zavedení určitého standardu při komunikaci s úřadem. Pozitivním faktorem je také relativně jednoduchá obsluha celého systému, která taktéž napomáhá zájmu o jeho využití.

Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Na základě pozitivního ohlasu občanů hodláme celý systém v budoucnu rozšířit i na další agendy úřadu a uzpůsobit tomu i umístění dotčených oddělení v budovách magistrátu.

Tento systém hodláme také začlenit do plánované metropolitní sítě formou internetových kiosků, ze kterých se budou moci občané objednávat.

Pozitivně je také vnímáno to, že vedoucí nyní mohou díky generovaným statistikám lépe vytěžovat jednotlivé pracovníky.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Je toto řešení nové či inovativní, a pokud ano, v jakém smyslu?

Řešení je inovativní především v kombinaci možnosti objednání jak formou SMS, tak pomocí webových stránek a zároveň šíří agend, pro které bylo nasazeno (zejména rozšíření na agendy matriky, pokladny, vidimace a legalizace).

Může být nebo bylo již toto řešení přeneseno / aplikováno v jiné organizaci či sektoru?

Pokud ano, které jeho základní prvky? Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?

Řešení je možné aplikovat v jakékoliv organizaci a sektoru, zejména pak část vyvolávacího systému pro jednotlivé přepážky. V podstatě jsme využili dobrou praxi s vyvolávacími systémy instalovanými na České poště a některých bankách. Řešení jsme pak rozšířili o možnost objednání se přes web a SMS, které nyní využívají i další městské úřady či magistráty, ale pouze na dopravně správní agendy. Naše řešení zahrnuje i úsek matriky, pokladnu a vidimaci a legalizaci. Počátkem roku 2008 chceme systém objednávání a vyvolávací systém rozšířit i na další budovy magistrátu a do budoucna i na služby Czechpointu.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

Pro to, aby byla realizace úspěšná, je bezpodmínečně nutná především podpora vedení organizace i pracovníků a samozřejmě zájem ze strany občanů.

Při samotné realizaci je pak klíčové systém nejprve doladit v testovacím provozu.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Doporučení vycházejí z výše uvedených poznatků. Především získat zájem vedení a dotčených pracovníků. Celý systém je nutné nejprve vyzkoušet v testovacím provozu. Celá realizace se výrazně usnadní a urychlí, pokud se dotyční dopředu seznámí s implementací na jiných úřadech a využijí jejich dobré praxe.

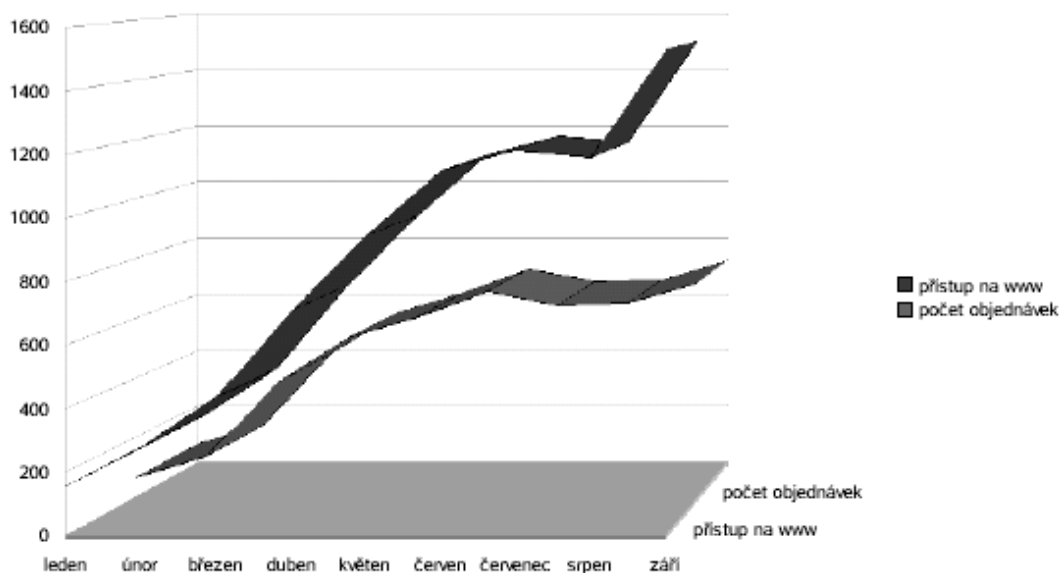
5. Hlavní přínosy projektu/řešení

- zásadní zkrácení čekacích dob klientů – při využití objednávacího systému občan prakticky nečeká a je odbaven přednostně
- přehled o aktuálním stavu přepážek pro občany – na webových stránkách je neustále vidět obsazenost přepážek či případný odhad čekací doby
- přehled o vytíženosti jednotlivých pracovníků – na základě generovaných statistik má vedení přehled o výkonnosti pracovníků
- nárůst produktivity práce – díky statistikám je možné lepší rozložení práce mezi jednotlivé pracovníky
- zvýšení dostupnosti služeb úřadu občanům – pomocí SMS a webu se může občan objednat prakticky odkudkoliv

6. Příloha:

Statistika návštěvnosti www služby a počtu objednaných občanů

| | leden | únor | březen | duben | květen | červen | červenec | srpen | září | |
|------------------|-------|------|--------|-------|--------|--------|----------|-------|------|--|
| přístup na www | 152 | 276 | 432 | 709 | 944 | 1148 | 1211 | 1189 | 1533 | |
| počet objednávek | 64 | 134 | 386 | 533 | 603 | 689 | 643 | 652 | 718 | |



ŘÍZENÍ PROCESŮ V PODMÍNKÁCH MĚSTSKÉHO ÚŘADU ORLOVÁ

Ing. Iveta Vrabková

odborná asistentka, katedra Veřejné ekonomiky, Ekonomická fakulta

VŠB – TU Ostrava, iveta.vrabkova@vsb.cz

1. Stručný popis organizace kde bylo řešení aplikováno

Řešení je aplikováno v podmínkách Městského úřadu Orlová, jehož postavení a působnost upravuje zák.č. 128/2000 Sb., o obcích. Městský úřad plní úkoly jak v samostatné působnosti města Orlová, tak zajišťuje výkon státní správy v přenesené působnosti na úrovni obce s rozšířenou působností. Organizační strukturu úřadu tvoří vedení úřadu (starosta, dva místostarostové a tajemník úřadu) a jednotlivé odbory a samostatné útvary úřadu (k 31.8.2007 – 11 odborů a 2 samostatné útvary).

2. Popis řešení

2.1. Souhrn:

Podstatou řešení je implementace systému procesního řízení do Městského úřadu Orlová (dále jen projekt).

Projekt je členěn do čtyř realizačních etap:

I. ETAPA – vytvoření interních podmínek pro zahájení projektu

- rozšíření útvaru interního auditu o jednoho zaměstnance – interního auditora, který se zabývá auditem systému a procesů na úřadě;
- zpracování metodiky - identifikace a popisování procesů;
- zavedení jasného a jednotného systému připomínkování vnitřních dokumentů;
- vzdělávání a informování zaměstnanců o připravovaných změnách a z nich vyplývajících požadavků na jejich znalosti a organizaci práce.

II. ETAPA – stanovení východisek projektu

- zpracování harmonogramu projektu;
- sestavení základního projektového týmu (interní auditor, metodik, tajemnice úřadu);
- zveřejnění harmonogramu projektu na intranetu.

III. ETAPA – realizace projektu

- úvodní proškolení vedoucích odborů a detailnější seznámení s harmonogramem postupu řešení projektu;
- identifikace hlavních procesů na úrovni jednotlivých odborů;
- popsání jednotlivých procesů podle metodiky včetně rizik;
- vytvoření mapy procesů a mapy rizik;
- stanovení výkonnostních ukazatelů u klíčových hlavních procesů.

IV. ETAPA – ukončení projektu

- zhodnocení projektu ve smyslu zpracování závěrečné zprávy, která bude obsahovat návrhy dalších postupů a zlepšování.

Klíčová slova: proces, hlavní proces, procesní mapa, harmonogram projektu, projektový tým, závěrečná zpráva.

Vztah ke kritériím a subkritériím modelu CAF: kritérium 5 Procesy, subkritéria 1.2; 2.2; 2.3; 3.2; 4.1; 6.2; 7.2; 9.1; 9.2

2.2. Důvod a cíle:

Jaké byly důvody a cíle řešení?

Podnětem pro realizaci projektu v podmínkách úřadu se staly výsledky sebehodnocení podle modelu CAF v roce 2005, na jejichž základě byl sestaven Akční plán zlepšování 2005. Akční plán zlepšování 2005 identifikoval oblasti – tedy cíle zlepšování, které měly být řešeny mimo jiné úkoly následujícího znění – „Zajistit vypracování procesní analýzy“ a „Vypracovat mapu rizik“.

Vzhledem k tomu, že stanovené úkoly nebyly splněny (organizační a finanční důvody) v řádných ani náhradních termínech, staly se oblasti procesů opět slabými místy úřadu, jenž byly identifikovány opětovným sebehodnocením úřadu podle modelu CAF v roce 2006.

Z výše popsaných důvodů přistoupilo vedení úřadu k řešení, které je obsahem zde popisovaného projektu.

Posláním projektu je identifikovat, popsat a ohodnotit (vstupní a výstupní parametry procesů) hlavní procesy úřadu. **Cílem projektu** je vytvoření optimálních podmínek pro neustálé zlepšování organizování, plánování, kontroly a řízení úřadu, a to prostřednictvím procesního řízení.

Jak byly stanovené cíle splněny?

Vzhledem k tomu, že projekt není v současné době ještě ukončen – probíhá III. etapa realizace, nelze v tuto chvíli hodnotit naplnění stanovených cílů.

2.3. Implementace:

Které zainteresované strany byly do projektu zapojeny?

Nejvýznamnější skupinou zainteresovaných osob jsou zaměstnanci úřadu, kteří mají v průběhu projektu různé role (koordinátor – řídí a kontroluje průběh projektu na úrovni úřadu, správce procesů – vedoucí odboru, administrátor – identifikuje a popisuje procesy, auditor – provádí následný audit, metodik – autor nebo spoluautor metodiky projektu).

Mezi další zainteresované strany lze zařadit vedení města Orlová a společnost Edukol - vzdělávací a poradenské sdružení, s.r.o.

Kdo byl za řešení zodpovědný?

Za projekt je zodpovědná tajemnice Městského úřadu Orlová paní Bc. Dana Tichá, která řídí základní projektový tým.

Jaké nástroje / prostředky / metody byly použity?

Hlavní metodou, která byla využita (byť v modifikované podobě) pro sestavení popisů procesů je metoda vývojových diagramů, dále byly využity podpůrné metody – SWOT, Benchlearning (zkušenosti MěÚ Vsetín), principy ISO 9001, dále byly využity - závěry a doporučení personálního auditu provedeného na MěÚ Orlová externí firmou a závěry interních auditů.

Kým bylo řešení podporováno?

Primárně je projekt podpořen rozhodnutím vedení města Orlová, které je zainteresováno na zvyšování efektivity práce úřadu.

Dále je projekt nepřímo podporován Městskými úřady Moravskoslezského kraje potažmo Olomouckého kraje, které jsou zapojeny do projektu „Kvalita řízení na městských úřadech v Moravskoslezském kraji a její zvyšování“ a „Implementace systému kvality řízení v podmínkách městských úřadů v Olomouckém kraji“ (výměna zkušeností se zaváděním procesního řízení atd.)

Jak jste získali podporu Vašich zaměstnanců?

Podpora větší části zaměstnanců byla získána již v první etapě projektu, kdy byly realizovány na vybraných odborech systémové audity, v rámci nichž byly popisovány procesy. Do popisování procesů se aktivně zapojili všichni zaměstnanci daného úseku společně s kompetentními zaměstnanci. Dále probíhaly na auditovaných odborech volné diskuze, kde se hovořilo o smyslu a přínosu procesního řízení.

K snadnější realizaci projektu rovněž přispěla skutečnost, že vedoucí odborů a samostatných útvarů úřadu považují procesní řízení za nástroj, který jim umožní lépe řídit vlastní odbory a útvary.

Na jaké překážky jste narazili a jak jste je překonali (je důležité identifikovat bariéry a chyby stejně jako úspěchy)?

Zásadní překážkou se staly organizační změny, které byly na úřadě realizovány zejména v důsledku provedení personálního auditu – principiální změnou z pohledu realizace zlepšování a tedy i realizace zde popisovaného projektu byla dvakrát provedená personální změna na pozici tajemníka úřadu.

Další překážky již byly tzv. negativní přidanou hodnotou výše uvedených organizačních změn a s ní související pracovní atmosférou na úřadě - malá priorita projektu a tedy odsouvání jeho realizace. V současné době je organizační struktura úřadu téměř stabilizována a současné vedení úřadu, jak již bylo uvedeno projekt podporuje.

3. Nejvýznamnější výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky?

Hlavní výsledky budou dosaženy po ukončení projektu, který je v současné době v realizaci. Nicméně očekáváme:

- zefektivnění výkonu a provádění dílčích činností – zkrácení doby vyřizování jak běžné provozní agendy, tak správního řízení;
- zlepšení interní a externí komunikace;
- zkvalitnění využívání informačních technologií;
- dosažení úspory provozních nákladů (např. materiál, autoprovoz, cestovné);
- zvýšení celkové hospodárnosti (snížení pohledávek, zvýšení vyššího podílu získaných dotací atd.);
- snížení výskytu důsledků rizik atd.

Jak jste zjistili, jakých výsledků jste dosáhli?

Úspěšnost očekávaných výsledků se zejména promítne:

- ve výsledcích sebehodnocení podle modelu CAF, které na úřadě v současné době probíhá podle nové metodiky CAF 2006, ale zejména ve výsledcích dalšího sebehodnocení, které je plánováno na podzim roku 2008;
- ve výsledcích monitoringu doby vyřizování správních řízení,
- v rozbořech hospodaření,
- ve výsledcích šetření spokojenosti zaměstnanců a občanů.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Je toto řešení nové či inovativní, a pokud ano, v jakém smyslu?

Inovativnost projektu „Řízení procesů v podmínkách Městského úřadu Orlová“ má dvě roviny:

- do řešení se zapojí téměř všichni zaměstnanci úřadu = většina zaměstnanců vykonává, nebo se podílí na činnostech, které jsou součástí hlavních procesů – tento fakt přináší pozitivní efekty jak pro samotný výsledek projektu ve smyslu kvality a detailu popisů, tak

pro zaměstnance, kteří se mohou podílet na společném úkolu a je u nich posilován pocit sounáležitosti,

- řešení projektu je jedinečné a originální ve smyslu přizpůsobení postupu a metodiky popisu procesů specifickým podmínkám a potřebám městského úřadu s rozšířenou působností.

Může být nebo bylo již toto řešení přeneseno / aplikováno v jiné organizaci či sektoru? Pokud ano, které jeho základní prvky? Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?

Vzhledem k již několikrát zmiňované skutečnosti, že projekt není doposud ukončen, a tudíž zhodnocen, nelze tento projekt jako celek doporučit ke sdílení s ostatními organizacemi veřejné správy. Přesto dílčí části projektu – metodika k popisům procesů a směrnice procesně upravující připomínkovací řízení jsou zcela funkční nástroje ověřené v praxi úřadu, které lze využít v praxi jiných organizací veřejné správy již v současné době.

Při zpracování projektu byly využity dobré praxe úřadů, které aplikovaly v organizaci systémy ISO 9001 a metodu CAF.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

V průběhu realizace byly a jsou získávány poznatky a zkušenosti, které přispívají jak ke zlepšování samotné metodiky popisování procesů, ale rovněž odhalují neefektivní jevy v organizaci práce úřadu – samoučelnost a duplicita činností, nekvalitní sdílení informací, které vede k „zmetkovým“ výsledkům/produktům.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Řešení lze doporučit zejména organizacím veřejného sektoru, které získaly praktické zkušenosti v souvislosti se zaváděním metod kvality (CAF, BSC, EFQM), nebo disponují personálním zázemím, které je proškolené v problematice procesního řízení.

5. Hlavní přínosy projektu/řešení

Zpřehlednění a narovnání činností a následně procesů včetně upřesnění zodpovědností a kompetencí jednotlivých zaměstnanců.

Vytvoření podmínek jak pro standardizaci služeb, tak měření výkonnosti procesů, a to z pohledu produktivity a finanční náročnosti.

ZAVEDENÍ NOVÉ METODY ZPRACOVÁNÍ ŽIVNOSTENSKÉ AGENDY SKENOVÁNÍM

Zdeněk Lukáš

odd. živnostenský úřad Odboru správních činností a živnostenského úřadu Magistrátu města Děčín, Statutární město Děčín

Mírové nám. 1175/2, 405 38 Děčín IV,

tel.: 412 591 129, 602 806 626, e-mail: zdenek.lukas@mmdecin.cz

1. Stručný popis organizace, kde bylo řešení aplikováno

Metoda skenování všech listinných podkladů a dokumentů je zavedena na oddělení živnostenský úřad Odboru správních činností a živnostenského úřadu Magistrátu města Děčín (dále jen živnostenský úřad). Město Děčín se stalo od roku 2003 obcí s rozšířenou působností a od loňského roku je i statutárním městem. Tato změna, kdy se ve správním obvodu úřadu zdvojnásobil počet podnikatelů a tím i nárůst listinných podkladů, se začala projevovat zejména v archivaci a každodenním používání těchto podkladů. Tento trvalý tlak na uspořádání, přehlednost a používání podkladů nás více méně donutil k realizaci tohoto záměru.

Zavedení návrhu, řešení a komplexního technického zabezpečení této nové metody bylo a je prováděno z vlastních zdrojů magistrátu, a to zejména oddělením informatiky. Pracovní síly pro zvládnutí přenosu údajů ze stávající archivované agendy byly zajištěny z řad nezaměstnaných evidovaných na Úřadu práce Děčín.

2. Popis řešení

2.1. Souhrn:

Co je podstata tohoto řešení?

ELOprofessional/ ELOenterprise je moderní systém pro elektronickou správu dokumentů, který je navržen pro snadnou a rychlou práci s dokumenty. V systémech ELO může být dokumentem jak libovolný soubor (MS-Office, PDF, video, záznam zvuku, obrázků, fax, e-mail,...) tak i papírový dokument převedený do digitální podoby. Systém umožňuje zařadit dokument velmi snadno do zabezpečeného elektronického archivu, ve kterém je pak možné snadno vyhledávat nejen podle zařazovacích kritérií, ale i fulltextově a navíc plně česky. ELOprofessional je systém důsledně založený na principech architektury klient-server s tím, že každá komponenta může být umístěna na samostatném počítači. Díky tomu je možné optimálně distribuovat úkoly mezi jednotlivé stroje tak, aby i při opravdu vysokém zatížení byly zachovány co možná nejkratší doby odezvy a aby práce s rozsáhlými archivy byla stejně pohodlná, jako v případě archivů malých.

Instalace systému probíhá na serveru a klientských stanicích, kde probíhá digitalizace a úprava dat. Součástí systému je intranetová aplikace pro prohlížení elektronického archivu.

Implementace systému:

Systém ELOprofessional používáme již od roku 2004, kdy byl nasazen na platformě Windows. S přibývajícimi agendami a nároky ze strany uživatelů jsme přešli ze serverové platformy Windows na Linux a s tím i upgrade na verzi ELOenterprise. Dnes máme již několik agend, které jsou propojeny s jinými u nás používanými systémy běžících na různých platformách.

Školení pracovníků pro běžné použití probíhá velmi rychle, neboť systém má předdefinované parametry skenování dokumentu.

V současné době používá magistrát tyto agendy:

- archiv materiálu do Rady města

- archiv materiálu do Zastupitelstva města
- archiv Stavebního úřadu
- archiv Informatiky
- archiv Kontroly
- archiv Monitoringu tisku
- archiv Spisu
- spisovna živnostenského rejstříku Živnostenského úřadu se tvoří

Klíčová slova, která nejlépe vystihují projekt:

- zajištění snadné a rychlé dostupnosti podkladů pro pracovníky živnostenského úřadu
- on-line přístup k dokumentům pro více pracovníků živnostenského úřadu
- rychlý tisk a export dat na přenosné medium (CD, DVD, Flash disk)
- dosažení úspory času pracovníků živnostenského úřadu
- zamezení poškozování již archivovaných materiálů jejich neustálým používáním a přenášením
- uvolnění pracovních prostor pro kanceláře a tím zlepšení komfortu „obsluhy“ klientů a v neposlední řadě i zlepšení pracovního prostředí pro pracovníky živnostenského úřadu

2.2. Důvod a cíle:

Co bylo důvodem pro vznik řešení a jaké byly jeho cíle?

Rychlý nárůst spisové agendy po roce 2003, kdy se město Děčín stalo obcí s rozšířenou působností, zapříčinil i trvalé zabírání kancelářského prostoru narůstající spisovnou (lístkovnicemi). Živnostenský úřad byl nucen neustále hledat prostory pro spisovnu listinných dokumentů a podkladů hromadících se z procesu vydávání živností. Následně pak řešit i jeho přemístění mimo kancelářské prostory živnostenského úřadu i z důvodů stavebně technických (statické zatížení spisovny v 2. NP budovy bylo posouzeno statikem a nevyhovělo). Přestože spisovna živnostenského úřadu v listinné podobě zůstává, bude přemístěna do suterénních prostor budovy. Současně, a to se nakonec stalo prioritním, se rychlá dostupnost podkladů v digitální podobě ukázala jako výborné řešení.

Cíl tedy byl: přemístit spisovnu, resp. Živnostenský rejstřík v listinné podobě mimo kanceláře živnostenského úřadu a zároveň mít veškeré podklady a doklady jednotlivých podnikatelů ihned k dispozici, a to on-line i pro více pracovníků současně. Dále pak uchránit spisovnu listinných dokladů před opotřebením a poškozováním neustálým přemísťováním ze spisovny na pracovní místa.

Byly tyto cíle měřitelné?

Z doposud získaných zkušeností, kdy je v digitální podobě již zaneseno přes 50% všech podnikatelů spadajících do působnosti obce s rozšířenou působností na Děčínsku, lze vysledovat, že použití on-line podkladů zaujímá desetinu doby potřebné dříve k nalezení podnikatele v lístkovnici v místnosti spisovny a jejich přenesení do kanceláře příslušného pracovníka. Současně bude na minimum eliminována skutečnost chybného zařazení podnikatele zpět do spisovny v abecedním pořádku a uchránění kvality originálních podkladů jejich nadměrným používáním.

Pokud ano, byly měřeny / kvantifikovány?

Měření ukázalo při sledování této exaktní hodnoty, že on-line přístup k podkladům představuje desetinásobně rychlejší získání informací a podkladů pro každého jednotlivého podnikatele. Zejména při vstupu do databáze pro konkrétní jeden doklad, např. doklad o odborné způsobilosti (výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom apod.)

2.3. Implementace:

Jaké byly do řešení zapojené hlavní zainteresované strany?

Do řešení byly zapojeni někteří pracovníci živnostenského úřadu s posílením absolventů vedených na Úřadu práce v Děčíně. Tito pak zabezpečují konkrétní přenos dat z listinné podoby do digitální pomoci skenerů. Společně pak s oddělením informatiky byly provedeny technické úpravy na jednotlivých pracovištích, a to včetně vybrání vhodného programu do počítačů.

Kdo byl za řešení zodpovědný?

Za řešení a realizaci tohoto projektu byl zodpovědný Mojmír Skala – pracovník odd. informatiky.

Jaké nástroje / prostředky / metody byly použity?

Na dobu určitou je živnostenský úřad posílen o čtyři absolventy děčínských škol, kteří byli vedeni na Úřadu práce jako nezaměstnaní, a to včetně části mzdových prostředků. Dále pak byl každý pracovník živnostenského úřadu vybaven skenovacím zařízením. Pro ukládání dokumentů byl po určitých zkušenostech instalován program, který potřebnou elektronickou manipulaci umožňuje a je poměrně jednoduchý i pro běžného uživatele PC.

Kým bylo řešení podporováno?

S návrhem na řešení této problematiky souhlasilo vedení magistrátu města Děčína, a to bez výhrad.

Jak jste získali podporu Vašich zaměstnanců?

Z počáteční nedůvěry si všichni zaměstnanci k tomuto projektu již vytvořili určitý kladný vztah. Je předpoklad, že po převedení celého rejstříku do digitální podoby bude jejich případná nedůvěra naprosto rozptýlena a celý rejstřík v této digitální podobě se stane neocenitelným pomocníkem a bude přínosem pro jejich rozhodování.

Na jaké překážky jste narazili a jak jste je překonali (je důležité identifikovat bariéry a chyby stejně jako úspěchy)?

Velmi důležité bylo stanovení rozsahu potřebných dokumentů ke skenování, a to zejména podle důležitosti. Některé podklady se vyskytují dvakrát, některé byly nahrazeny apod. Tento proces je již v kompetenci každého pracovníka, ten se musel naučit orientovat v podkladech a vlastně i rozhodnout tak, aby celý spis měl dokonalou vypovídací schopnost pro následného uživatele. Současně bylo nutné vytvořit určitou legendu pro názvy jednotlivých podkladů.

3. Nejvýznamnější výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky?

Výsledek, i když zatím zjištěný pouze z části převedených dokumentů do digitální podoby, překvapuje svojí jednoduchostí zavedení do digitální podoby a rychlostí vyhledávání. Jak se ukazuje, rychlost vyhledávání podkladů je pro úředníka tou největší a potřebnou devizou, zejména při jednání s klientem. Tento komfort se pak odráží i v pohodlnějším řešení požadavků ze strany klienta - podnikatele a tím i jeho určitou spokojeností v jednání na úřadě.

Jak jste zjistili, jakých výsledků jste dosáhli?

V odpovědi na tuto otázku snad jen tolik, že metoda je zavedena velmi krátce a digitální archiv není kompletní, doposud je takto zpracováno cca něco přes 50% všech podnikatelů. V současné době se prolíná vyhledávání podkladů jak v listinné podobě, tak i v jejich digitálním zpracování. Zpracování zároveň probíhá z několika abecedních míst současně,

proto je zatím orientace, zda je podnikatel již zpracován digitálně, cca 50ti procentně kladná. Přesto je vysledováno, že získání informace přímo on-line z počítače je desetinásobně rychlejší, než její fyzické nalezení v listinné podobě v archivu. Tento proces bude bezezbytku funkční až po vytvoření kompletního digitální archivu. U nových podnikatelů se vždy předpokládá, že listinné podklady předkládají bezprostředně k jednání. Jejich zavedení do digitálního archivu je pak v povinnostech a v zájmu vždy příslušného pracovníka.

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

Pro uvedené údaje bylo použito fyzické pozorování a měření času jednak při demonstrativním předvedení, tak při použití nové metody v praxi úředního dne.

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Prakticky se žádné faktory, které by ovlivnily nebo mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení, nevyskytly.

Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Negativní účinek je pouze dočasný a vyplývá z určité jednotvárnosti práce při převádění listinných podkladů do digitální podoby pomocí skenerů. Tento stav však potrvá cca jeden rok a po zvládnutí velkého počtu listinných podkladů bude digitální zpracování převedeno na všechny pracovníky živnostenského úřadu a objem této práce bude zanedbatelný. Závěrečný a věříme pozitivní dopad budeme moci celkově vyhodnotit až po zvládnutí digitalizace celého archivu.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Je toto řešení nové či inovativní, a pokud ano, v jakém smyslu?

Přes jednoduchost této formy zpracování archivní dokumentace, která ještě není rozšířena i na jiných úřadech mimo Děčín, představuje zavedení této metody ulehčení práce pracovníků živnostenského úřadu a jednoznačně i zkrácení doby „odbavení“ klienta v kanceláři pracovníka. Ušetřením času dojde i k vytvoření většího prostoru na řešení potřeb klienta.

Řešení je inovativní v tom, že naplňování principu spokojenosti klientů při jednání na úřadu je jedním ze základních cílů veřejné správy.

Může být nebo bylo již toto řešení přeneseno / aplikováno v jiné organizaci či sektoru?

Pokud ano, které jeho základní prvky? Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?

Toto řešení je možné aplikovat (a my jej doporučujeme, i když zatím po krátké zkušenosti) i v jiných organizacích s podobným problémem archivace a používání dokumentů v každodenní praxi. Ve státní správě snad beze zbytku. Základním prvkem je dovednost v práci s PC a orientace v té určité problematice příslušného odboru případně činnosti organizace.

Stejný problém archivace řeší v podobné metodě živnostenský úřad v Mostě. Určitá zkušenost byla získána právě tam.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

Nejdůležitější poznatek je jednak v rychlosti vyhledávání podkladů a dokladů a z toho vyplývající nepřehlédnutelná spokojenost pracovníků živnostenského úřadu, která se pak následně projeví i u jednotlivých klientů. Cílem bylo usnadnění práce se spisovnou živnostenského rejstříku a ten se naplňuje.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Doporučení je jednoznačně kladné. Organizace by měly nejprve najít v pracovních postupech záležitosti podobného typu (archivace, spisovna apod.) a zálohování a digitální ukládání těchto dokumentů řešit obdobným způsobem.

5. Hlavní přínosy projektu/řešení

Cílem bylo usnadnění práce se spisovnou živnostenského rejstříku. Tento cíl je naplňován zejména v oblasti zjednodušení a zrychlení vyhledávání podkladů, což představuje každodenní činnost pracovníků živnostenského úřadu. Proces vyhledání a používání podkladů bude jednodušší, rychlejší a nebude stresovat pracovníka představou ručního hledání ve velkém množství dokumentů. V této souvislosti pak klient - podnikatel nestráví zbytečný čas v kanceláři, který je potřebný k vyhledání spisu ve spisovně. Současně bude tentýž spis mít možnost používat i jiný pracovník.

VYTVOŘENÍ PODNIKATELSKÉHO CENTRA – “CHYTRÁ ADMINISTRATIVA PRO PODNIKATELE”

Ing. Jan Mareš

vedoucí odboru ekonomiky města, Statutární město Chomutov

Zborovská 4602 , 430 28 Chomutov

tel.: (+420) 474 736 250, fax: (+420) 474 637 254, GSM: (+420) 605 504 173,

j.mares@chomutov-mesto.cz

1. Stručný popis organizace (nebo organizací) kde bylo řešení aplikováno

Statutární město Chomutov - obec s rozšířenou působností. Projekt byl aplikován v tzv. podnikatelském centru, což je jeden z objektů Magistrátu města Chomutova.

Participace na projektu:

Projekt byl zrealizován plně v režii Magistrátu města Chomutova, dílčí části projektu napomohly zrealizovat následující instituce: Komerční banka a.s., NOEL-PLUS, s.r.o., HSI.COM a další.

2. Popis řešení

2.1. Souhrn:

Co je podstata tohoto řešení?

Podstatou projektu bylo vytvoření Podnikatelského centra služeb pro podnikatele, které město vybudovalo v budově bývalé střední školy na Husově náměstí, do níž soustředilo všechny odbory, které mají co dočinění s podnikáním. V budově úřadu na Husově náměstí lze kromě centrálního registračního místa pro podnikatele, kteří zde mohou provést registrační úkony související s jejich podnikáním nejen vůči městu, ale i dalším institucím veřejné správy (Finančnímu úřadu, České správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám či Úřadu práce). Živnostenský úřad je zde navíc doplněn stavebním úřadem, a to jak obecným, tak speciálními, a dalšími agendami souvisejícími se životním prostředím. Klienti, a právě ve velké míře podnikatelé, si zde tedy mohou soustředěně na jednom místě vyřídit veškeré agendy, od požádání o vydání živnostenského oprávnění, přes registraci samostatných hospodářících rolníků, až po např. speciální záležitosti v oblasti životního prostředí, jako je vodohospodářské řízení, lesní hospodářství, ochrana ovzduší, odpadové hospodářství či záležitosti týkající se znečišťování ovzduší. V budově lze nalézt rovněž stavební úřad pro správní území obcí III. stupně, ale i speciální stavební úřad pro památkovou péči či stavební úřad vodohospodářský. Podnikatel si tak v jednom centru může v klidu vyřídit i např. stavební povolení a další.

Centralizací služeb pro podnikatele do jedné budovy magistrátu však projekt neskončil. Statutární město Chomutov projekt doplnilo téměř desítkou dalších služeb, které vedou k omezení administrativní zátěže podnikatelů, ke kterým patří možnost plného elektronického podání, kdy klient v mnoha případech vůbec nemusí navštívit pro vyřizování svých záležitostí úřad a ještě může ušetřit na zaplacených správních poplatcích, další službou je možnost veškerých úhrad bezhotovostně prostřednictvím platebních terminálů (což, jak jsme se v Bruselu přesvědčili není zcela běžné u veřejných institucí ani v západní Evropě). Jako další služby již pouze vyjmenováváme možnost SMS komunikace a objednávání se na úřad, kdy si klient sám volí den a čas návštěvy některých pracovišť úřadu, a kdy v zaslaném potvrzení obdrží veškeré informace potřebné k vyřízení úkonu (jaké formuláře si musí připravit, kolik stojí správní poplatek, v jaké místnosti najde svého úředníka), dále pak projekt doplňovala digitalizace dokumentů stavebního úřadu, kdy si klient může odnést potřebné údaje na technickém nosiči dat, plný přístup do programu GISel (mapy, pasparty – několik desítek

vrstev), do programu AXIS (podnikatelský registr) či internetové infokiosky a mnoho dalších aktivit, jako je pořádání seminářů, školení a poradenství pro podnikatele, zejména k možnostem čerpání národních a evropských dotačních prostředků.

Uveďte klíčová slova, která jej nejlépe vystihují.

Podnikatelské centrum, centrální registrační místo, elektronické služby, dálkové samoobsloužení klientů, platební terminály, elektronický podpis, SMS komunikace a objednávky, digitalizace dokumentů, GISel, AXIS, internetové kiosky, rozvoj eGovernmentu v ČR.

K jakým kritériím a subkritériím modelu CAF má vztah?

4.6.1 Porovnávání efektivnosti nákladů rozmístění lokalit s potřebami a očekáváními uživatelů (např. centralizace versus decentralizace budov).

5.1.4 Zapojování zaměstnanců a externích zainteresovaných stran při navrhování a vývoji klíčových procesů

5.2.6 Prosazování zpřístupnění organizace (např. pružné otevírací hodiny, poskytování dokumentů jak v papírové, tak v elektronické verzi).

5.3.1 Neustálé monitorování interních signálů pro změnu (např. nežádoucí trendy poruch, stoupající úrovně stížností) a externích tlaků vůči modernizaci a inovaci.

2.2. Důvod a cíle:

Co bylo důvodem pro vznik řešení a jaké byly jeho cíle?

Důvody projektu:

Magistrát stál před problémem reorganizace svých činností a změny procesního řízení v organizaci.

Rovněž řešil neefektivní rozmístění jednotlivých odborů v rámci několika objektů magistrátu a bývalého okresního úřadu.

Cíle projektu:

- Centralizace a sdružení „podnikatelských agend“ do jednoho objektu
- Zjednodušení administrativy pro podnikatelské subjekty
- Zřízení centrálního registračního místa
- Sloučení odborů Stavební úřad a životní prostředí
- Snížení počtu zaměstnanců a počtu vedoucích úředníků (2 + 1), dále sloučení pozic administrativní pracovník odboru, pokladní, vidimace a legalizace pro potřeby Oboru stavební úřad a životní prostředí. Druhý administrativní pracovník mohl začít vykonávat odbornou agendu.
- Omezení počtu návštěv magistrátu ve prospěch dálkového samoobsloužení
- Posílení dálkové obsluhy klientů
- Poskytnutí vyššího komfortu služeb klientům magistrátu
- Zjednodušení procesů pro zaměstnance magistrátu
- Omezení rizika chybovosti při provádění úkonů
- Vytvoření „chráněné dílny“ – organizační složky Pomoc hendikepovaným, která zaměstnává osoby ZPS = snížení odvodů
- Nezvyšování provozních výdajů magistrátu

Byly tyto cíle měřitelné?

Většina cílů a přínosů projektu byla měřitelná v rámci benchmarkingového projektu obcí s rozšířenou působností v ČR – Benchmarkingová iniciativa (např. počty zaměstnanců, počty

úkonů, objem transakcí z platebních terminálů, čekací doby, počty dálkově obslužených klientů apod.).

Další efekty vyplynuly z rostoucí spokojenosti klientů, návštěvníků podnikatelského centra.

Pokud ano, byly měřeny / kvantifikovány?

Měření proběhlo opět v rámci projektu Benchmarking, kde se úřad porovnával se srovnatelnými úřady s pověřenou působností III. typu. Agregované výsledky lze kumulativně vyčíslit každoročně ze závěrečné zprávy projektu Benchmarking.

2.3. Implementace:

Jaké byly do řešení zapojené hlavní zainteresované strany?

Klienti magistrátu, zejména z řad podnikatelů.

Společnosti: Komerční banka a.s., NOEL-PLUS, s.r.o., HSI.COM s.r.o., mobilní operátoři, ComGate, a.s. a další.

V rámci poradenství podnikatelům i projektový manager magistrátu

Kdo byl za řešení zodpovědný?

Ing. Vladimír Dědeček, vedoucí odboru obecní živnostenský úřad (v současné době rovněž pověřený řízením odboru stavební úřad a životní prostředí)

Ing. Jan Mareš, vedoucí odboru ekonomiky

Ing. Bedřich Rathouský, vedoucí odboru dopravních a správních činností

Ing. Theodor Sojka, vedoucí úřadu

Jaké nástroje / prostředky / metody byly použity?

- týmová práce
- risk management
- projektové řízení
- procesní řízení
- řízení pomocí cílů, kontrolní dny

Kým bylo řešení podporováno?

Vedením statutárního města a magistrátu města.

Jak jste získali podporu Vašich zaměstnanců?

Podpora zaměstnanců nebyla vynucená a přišla de facto sama. Skutečnost, že dálková obsluha klienta je plánovaná a ve velké míře probíhá elektronicky usnadňuje práci i samotným zaměstnancům magistrátu. Zaměstnanec je vždy na klienta připraven, ví přesně, jaký úkon chce klient provést, má předem k dispozici žádosti a další potřebné podklady a dokumenty, což umožňuje rychlejší a efektivnější provedení úkonu. Dálkové objednávání se k fyzické návštěvě rovněž umožňuje předem plánovat časový snímek dne, kdy má úředník znormovaný jednotlivý úkon a klient přesně ví, v kolik hodin na úřad přichází a za kolik minut bude jeho úkon vyřízen. Vedoucímu odboru pak umožňuje plánovat časové rozestupy v době nepřítomnosti zaměstnanců na pracovišti (např. v době dovolené či pracovní neschopnosti). Po vyhodnocení se zjistilo, že tato služba je mezi zaměstnanci velmi oblíbená (vedla k soutěživosti a zvýšení přesnosti obsluhy klienta). Samotní zaměstnanci nejvíce oceňují, že mají dopředu přesné informace o požadovaném úkonu a mají čas se na tento úkon připravit, což na druhou stranu vede k větší spokojenosti klientů.

Na jaké překážky jste narazili a jak jste je překonali (je důležité identifikovat bariéry a chyby stejně jako úspěchy)?

Mezi lidmi stále přetrvává určitá nedůvěra k moderním elektronickým službám, které jsou

provozované prostřednictvím internetu či telekomunikačních zařízení. Například elektronický podpis, ač je magistrát plně připraven, se v praxi téměř nepoužívá.

3. Nejvýznamnější výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky?

- Významným prvkem je, že všechny nově zavedené služby provádí magistrát ve své režii a nikterak nezatěžují klienty magistrátu. Provozní náklady magistrátu na představené služby nepřevyšují měsíčně 4 tisíce korun (telefonní hovory, poplatky operátorům, energie), což je částka pro město s více než miliardovým rozpočtem poměrně zanedbatelná a politická reprezentace města se ji rozhodla vydat, aby mohla svým klientům nabídnout určitou přidanou hodnotu oproti jiným institucím veřejné správy.
- Non-stop komunikace klienta s úřadem; přibližně 30% e-žádostí podávají klienti po úředních hodinách a zcela běžně o víkendech.
- Snížení hotovostních operací (zvýšení bezhotovostních plateb a plateb přes platební terminál)
- Vysoká je míra přidané hodnoty poskytované klientům
- V procesu obslužení jsme podstatně snížili riziko chybovosti
- Vzrostla produktivita práce při snížení počtu zaměstnanců
- Kompatibilitnost s dosavadním SW vybavením magistrátu - veškeré aplikace běží na stávajícím vybavení úřadu a jsou plně kompatibilní se stávajícími aplikacemi užívanými magistrátem.
- Kofinancování nákladů projektu dotacemi EU - jednotlivé součásti projektu Chytrá administrativa pro podnikatele byly financovány nebo z velké míry kofinancovány z projektů EU. Magistrát tak zaznamenal značnou úsporu vlastních prostředků.

Jak jste zjistili, jakých výsledků jste dosáhli?

- Ze statistiky počtu návštěv podnikatelského centra (včetně kumulovaných návštěv, kdy si klient vyřizuje několik záležitostí při jedné návštěvě úřadu)
- Z rostoucí spokojenosti klientů

Částečnou zpětnou vazbu přineslo i získání:

- Ceny za omezení byrokracie – vítězství v národním kole soutěže vyhlášené MPO ČR a nominace za ČR do evropského kola soutěže v Bruselu
- Druhého místa v Evropském kole soutěže European Enterprise Award 2006 – Committee of the Regions, 5.12.2006 Brusel, v kategorii Cena za omezení byrokracie (Red Tape Reduction Award)

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

Měřitelná data byla porovnána v rámci projektu benchmarking (Benchmarkingová iniciativa, který realizuje VCVS ČR o.p.s.).

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Jako jediný specifický faktor, lze označit odvedenou práci a „nadšení“ řešitelského týmu, bez něhož by mnoho e-služeb našeho magistrátu nemohlo být spuštěno.

Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Jako pozitivní účinek lze hodnotit rasantní zvyšování zájmu o e-služby podnikatelského centra a samotného magistrátu.

Negativní účinek – stále přetrvává mezi klienty úřadu jistá rezervovanost k novým elektronickým službám.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Je toto řešení nové či inovativní, a pokud ano, v jakém smyslu?

Možnost dálkového objednání, elektronické komunikace a v některých případech i „samoobsloužení“ samotnými klienty-podnikateli, je ve veřejné správě průkazně inovativní. Toto tvrzení dokládá i to, s jakou rychlostí a v jakém počtu naši klienti začali služby „Podnikatelského centra“ využívat.

Může být nebo bylo již toto řešení přeneseno / aplikováno v jiné organizaci či sektoru? Pokud ano, které jeho základní prvky? Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?

Model je plně kopírovatelný na jiné obce s přenesenou působností, pouze vyžaduje dostatečné prostory pro zřízení centra podnikatelských agend.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

Důležité je nebát se vyzkoušet něco nového. Na služby, které přinesou klientův komfort, úsporu času, peněz a zvýšené pohodlí si klienti velice brzy zvyknou a přijmou je za své.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Důležitá je týmová práce a podpora vedení úřadu

5. Hlavní přínosy projektu/řešení

- Centralizace a sdružení „podnikatelských agend“ do jednoho objektu
- Zjednodušení administrativy pro podnikatelské subjekty
- Zřízení centrálního registračního místa
- Sloučení odborů Stavební úřad a životní prostředí
- Snížení počtu zaměstnanců a počtu vedoucích úředníků (2 + 1), dále sloučení pozic administrativní pracovník odboru, pokladní, vidimace a legalizace pro potřeby Oboru stavební úřad a životní prostředí. Druhý administrativní pracovník mohl začít vykonávat odbornou agendu.
- Omezení počtu návštěv magistrátu ve prospěch dálkového samoobsloužení
- Posílení dálkové obsluhy klientů
- Poskytnutí vyššího komfortu služeb klientům magistrátu klientům
- Zjednodušení procesů pro zaměstnance magistrátu
- Vytvoření „chráněné dílny“ – organizační složky Pomoc hendikepovaným, která zaměstnává osoby ZPS = snížení odbodů
- Nezvyšování provozních výdajů magistrátu (Významným prvkem je, že všechny nově zavedené služby provádí magistrát ve své režii a nikterak nezatěžují klienty magistrátu. Provozní náklady magistrátu na představené služby nepřevyšují měsíčně 4 tisíce korun (telefonní hovory, poplatky operátorům, energie), což je částka pro město s více než miliardovým rozpočtem poměrně zanedbatelná a politická reprezentace města se ji rozhodla vydat, aby mohla svým klientům nabídnout určitou přidanou hodnotu oproti jiným institucím veřejné správy.
- Non-stop komunikace klienta s úřadem; přibližně 30% e-žádostí podávají klienti po úředních hodinách a zcela běžně o víkendech.

- Snížení hotovostních operací (zvýšení bezhotovostních plateb a plateb přes platební terminál)
- Vysoká je míra přidané hodnoty poskytované klientům
- V procesu obsluhy jsme podstatně snížili riziko chyb
- Vzrostla produktivita práce při snížení počtu zaměstnanců
- Kompatibilita s dosavadním SW vybavením magistrátu - veškeré aplikace běží na stávajícím vybavení úřadu a jsou plně kompatibilní se stávajícími aplikacemi užívanými magistrátem.
- Kofinancování nákladů projektu dotacemi EU - jednotlivé součásti projektu Chytrá administrativa pro podnikatele byly financovány nebo z velké míry kofinancovány z projektů EU. Magistrát tak zaznamenal značnou úsporu vlastních prostředků.
- Možnost magistrátu napomoci k podpoře ekonomického rozvoje prostřednictvím služeb pro podnikatele

NAVIGAČNÍ BALÍČEK

Ing. Šárka Čáslavová
manager kvality, Krajský úřad Jihomoravského kraje
Žerotínovo nám. 3/5, 601 82 Brno, tel.: 541 651 225, fax: 541 651 269,
e-mail: caslavova.sarka@kr-jihomoravsky.cz

1. Stručný popis organizace (nebo organizací) kde bylo řešení aplikováno

Projekt instalace tzv. „navigačního balíčku“ byl realizován na Krajském úřadě Jihomoravského kraje, který je jedním z orgánů Jihomoravského kraje. Postavení kraje a jeho orgánů definuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

Kraj je samostatně spravován zastupitelstvem kraje, dalšími orgány kraje jsou rada kraje, hejtman kraje a zvláštní orgán kraje zřízený podle zákona.

Krajský úřad plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zastupitelstvem a radou (v rozsahu její působnosti svěřené jí zákonem) a napomáhá činnosti výborů a komisí. Krajský úřad vykonává přenesenou působnost s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu a radě nebo zvláštnímu orgánu.

Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. Organizační struktura krajského úřadu je zachycena v organizačním řádu a tvořena ředitelem a 19 odbory, které se popř. vnitřně dělí na oddělení.

2. Popis řešení

2.1. Souhrn:

Podstatou tohoto projektu bylo především zlepšení dostupnosti krajského úřadu, a to zkrácením příjezdového času k budově úřadu pomocí navigačního dopravního systému rozmístěného v okolí a centru sídelního města úřadu, usnadněním hledání parkovacích míst v okolí budovy úřadu, prostřednictvím letáku „Možnosti parkování v okolí budovy Krajského úřadu Jihomoravského kraje“ a zjednodušením orientace v budovách krajského úřadu pomocí nového orientačního systému, včetně vhodnějšího umístění pracoviště informací.

Klíčová slova: dostupnost, informovanost, orientace.

Vztah řešení k modelu CAF 2006:

Subkritérium 4.6. – řízení prostředků a zařízení

Subkritérium 6.1. – výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků

2.2. Důvod a cíle:

Důvodem pro realizaci výše uvedeného řešení byly výstupy z projektu „Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné správy v ČR“. Zpracování navigačního balíčku bylo jedním z opatření akčního plánu, který byl sestaven na základě druhého sebehodnocení úřadu podle modelu CAF.

Budova Krajského úřadu Jihomoravského kraje je umístěna ve středu města, poměrně nedaleko vlakového a autobusového nádraží a je dobře dostupná městskou hromadnou dopravou. Vzhledem k tomu, že však velkou část zákazníků krajského úřadu tvoří zástupci obcí a krajských příspěvkových organizací z celého Jihomoravského kraje, kteří k cestám využívají služební vozidlo, bylo nutné vyřešit problém s parkováním v okolí budovy úřadu.

Dalším problémem byla nesnadná orientace zákazníků v budově úřadu, který tvoří dva propojené historické objekty. Zákazníci se neorientovali v budově, stěželi dohledávali požadované kanceláře, zasedací místnosti a pracoviště informací.

Tato zjištění byla rovněž potvrzena výsledky dotazníkového šetření spokojenosti občanů/zákazníků.

K hlavním cílům tohoto projektu patřilo především:

- zvýšit spokojenost občanů/zákazníků s dostupností krajského úřadu,
- zlepšit dostupnost krajského úřadu a zkrátit příjezdový čas k budově,
- usnadnit hledání parkovacích míst,
- zjednodušit orientaci v budovách krajského úřadu.

Tyto cíle byly částečně měřitelné pomocí dotazníkového šetření spokojenosti občanů/zákazníků.

2.3. Implementace:

Na instalaci „navigačního balíčku“ do podmínek krajského úřadu se podíleli zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu a to především odbor kanceláře ředitele, odboru dopravy, odboru územního plánování a stavebního řádu a odboru informatiky. Vypracování pasportu naváděcího systému, včetně následné realizace bylo zabezpečeno firmou HICON-dopravní značení, s.r.o. Vypracování posudku vnitřního orientačního systému, včetně návrhu nového řešení a realizace bylo zabezpečeno firmou PRIMA Blansko s.r.o. Další zainteresované strany byly Policie ČR a Odbor dopravy Magistrátu města Brna.

Za celkové řešení byl odpovědný odbor kancelář ředitele. Řešení bylo podporováno ředitelem krajského úřadu.

Popis navigačního balíčku

Navigační balíček je tvořen naváděcím dopravním systémem, letákem „Možnosti parkování v okolí budovy Krajského úřadu Jihomoravského kraje“, orientačním systémem v budově úřadu a novým pracovištěm informací.

- Naváděcí dopravní systém

OD KONCE ROKU 2006 směřuje motoristy ke Krajskému úřadu JMK naváděcí systém. Značení je zrealizováno ze čtyř exitů dálnice D1 v okolí Brna (exit Bohunice, exit Vídeň, exit Bratislava, exit Slatina) a navedení z R 43. Značení je ukončeno na Žerotínově náměstí tzv. „sendvičem“, kde je uveden znak kraje se šipkou směrem na budovu krajského úřadu (viz příloha č. 2).

- Leták lokalit pro možnost parkování v okolí krajského úřadu

Krajský úřad vydal leták „Možnosti parkování v okolí budovy Krajského úřadu Jihomoravského kraje“. Vedle informací o možnostech parkování obsahuje leták také podrobnou mapku umístění budovy krajského úřadu, informace o úředních hodinách a provozní době krajského úřadu a také kontakty na brněnská i detašovaná pracoviště úřadu. Leták lze najít na webových stránkách Jihomoravského kraje, v tištěné podobě je k dispozici na vrátnici a pracovišti informací.

- Orientační systém v budově krajského úřadu

V roce 2006 prošel celkovou úpravou orientační systém v budově krajského úřadu. Ve vstupní hale nad výtahem byla umístěna orientační tabule s rozmístěním uvolněných členů ZJMK, odborů a zasedacích místností. Na chodbách přispívají k lepší orientaci stojany s půdorysem budovy (viz příloha č. 1). Ve výtazích orientační systém doplňuje zjednodušený popis jednotlivých pater budovy.

- **Nové pracoviště informací**

V budově Krajského úřadu Jihomoravského kraje je v provozu nové pracoviště informací. Na rozdíl od dosavadního, které se nachází ve zvýšeném přízemí, je umístěno bezprostředně za vchodem do budovy na Žerotínově náměstí 3/5 v Brně. Je tak pro občany mnohem přístupnější. Současně působí jako podací místo, takže zde mohou být předávána podání pro krajský úřad (průměrně měsíčně je takto učiněno cca 200 podání). Zájemci zde také získají základní informace o krajském úřadu i informaci o přítomnosti konkrétního pracovníka. V provozu zůstává i dosavadní pracoviště informací ve zvýšeném přízemí, kde se provádí např. vidimace a legalizace listin a podpisů.

3. Nejvýznamnější výsledky řešení

Značným ulehčením zejména pro zdravotně handicapované občany je nové pracoviště informací ihned u vstupu do budovy, sloužící jako podací místo pošty a také zvonek umístěný na fasádě budovy, kterým lze přivolat pracovníka informací. Tito pracovníci jsou připraveni převzít podání či podat informaci, příp. doprovázet občana po budově, aby mu usnadnili vyřízení svého požadavku. Zákazníkům se díky novému vnitřnímu orientačnímu systému v budově, který má mnohem větší vypovídací hodnotu, je barevně sladěn s prostředím budovy a schéma půdorysu budovy plně odpovídá reálnému postavení v budově, může mnohdy výrazně zkrátit čas strávený vyřizováním svých záležitostí. Pozitivních ohlasů ze strany zákazníku se dostalo velké orientační tabuli s rozpisem jednotlivých pater umístěné ve vestibulu nad dvojicí hlavních výtahů a zejména menším orientačním tabulkám uvnitř výtahů. Pozitivní účinek realizace navigačního balíčku je projevily především v zájmu zákazníků o realizaci obdobného vnitřního orientačního systému v jejich objektech.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Výše popsané řešení je inovativní především v tomto smyslu.

Jelikož se budova krajského úřadu nachází ve středu města u frekventované křižovatky, motoristé směřující na krajský úřad budovu snadno přehlédnou. Z tohoto důvodu je ukončení naváděcího dopravního systému řešeno tzv. „sendvičem“ se šipkou směrem na budovu úřadu (Příloha č. 2), který je dobře viditelný.

Obsah specifického letáku „Možnosti parkování v okolí budovy Krajského úřadu Jihomoravského kraje“, který zahrnuje výše uvedené informace o krajském úřadě (Příloha č. 3).

Na panelech vnitřního orientačního systému je půdorys budovy s označením, kde se návštěvník nachází. Panely vnitřního orientačního systému jsou umístěny na všech důležitých místech v budově (před schodištěm a výtahy v každém podlaží, na křížení a rozdělení chodeb, v průchodech do vedlejší budovy). Orientace půdorysu budovy odpovídá konkrétnímu postavení v budově. Na půdorysech budovy jsou zvýrazněny zasedací místnosti, které jsou častým cílem návštěvníků. Pro případ, že by nastala potřeba ošetřit drobná poranění, jsou na půdorysech rovněž vyznačeny kanceláře, kde je k dispozici lékárnička první pomoci (Příloha č. 1)

Toto řešení může být v celém rozsahu aplikováno v jiné organizaci. Jedním z doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci, je vycházet především z potřeb zákazníků/občanů a dbát na neustálé zjišťování a vyhodnocování těchto potřeb.

5. Hlavní přínosy projektu/řešení

Hlavní přínosy řešení jsou popsány výše.

6. Přílohy

Příloha č. 1 – panely vnitřního orientačního systému



Příloha č. 2 – naváděcí dopravní systém – ukončení „sendvič“



Příloha č. 3 – leták „Možnosti parkování v okolí budovy Krajského úřadu Jihomoravského kraje“

Možnosti parkování v okolí budovy Krajského úřadu Jihomoravského kraje

Budova Krajského úřadu Jihomoravského kraje je situována na Žerotinově náměstí, v severní části centra města Brna (na vnitřním městském okraji) a je dobře dostupná městskou hromadnou dopravou. V bezprostřední blízkosti se nachází zastávka „Česka“. V případě příjezdu automobilem máte následující možnosti, kde zaparkovat.

Parkoviště:

- na Moravském náměstí (před kostelem sv. Tomáše)
- v okolí hotelů Continental, Best Western International a Slavia
- u Mahenova divadla (ulice Za Divadlem), před Jaradovým divadlem

Ulice s možností parkování:


- v okolí ulic: Veverí a Kounicova
- třída Kapitána Jaroše a její okolí

Parkovací domy:

- Bozmarjín (ulice Kounicova)
- Slovák (ulice Mezitka)
- BC (ulice Pitkovy)

Ve výjimečných případech (např. tělesně postižení) lze po vyzvednutí parkovací karty na vratnici krajského úřadu využít vyhrazená parkovací místa za budovou Ústavního soudu (Brandlova ulice).

Vydáno dne 31. 10. 2008.



Úřední dny, hodiny a provozní doba Krajského úřadu Jihomoravského kraje pro veřejnost:

| | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Pondělí: 8.00 – 17.00 hodin | úřední den |
| Úterý: 8.00 – 15.00 hodin | provozní doba pro veřejnost |
| Středa: 8.00 – 17.00 hodin | úřední den |
| Čtvrtek: 8.00 – 15.00 hodin | provozní doba pro veřejnost |
| Pátek: 8.00 – 14.00 hodin | provozní doba pro veřejnost |

Provozní doba podatelny, vratnice-informace a pokladny Krajského úřadu Jihomoravského kraje pro veřejnost

| |
|-----------------------------|
| Pondělí: 8.00 – 17.00 hodin |
| Úterý: 8.00 – 15.00 hodin |
| Středa: 8.00 – 17.00 hodin |
| Čtvrtek: 8.00 – 15.00 hodin |
| Pátek: 8.00 – 14.00 hodin |

Na adresu elektronické podatelny posta@kr-jihomoravsky.cz lze podání zaslat 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

Další pracoviště, která přijímají a vyzrují podání občanů v úřední dny a hodiny a v provozní době Krajského úřadu Jihomoravského kraje pro veřejnost: odbor školství, odbor Krajský životnostný úřad, Moranka 1, 601 82 Brno

Detailovaná pracoviště:


odbor dopravy:
 Bředav, Sovadřina 10, 690 02
 Hodonín, Bimínska 3254, 695 01
 Znojmo, Kotkova 24, 669 02, PO BOX 5

odbor životního prostředí:
 Hodonín, Stofánkova 28, 695 01
 Znojmo, náměstí Armády 1213/8, 669 02




Žerotinovo nám. 3/5
 601 82 Brno
 Tel.: 541 651 111, Fax: 541 651 209
 IČ: 70888337

<http://www.kr-jihomoravsky.cz>



Možnosti parkování v okolí budovy Krajského úřadu Jihomoravského kraje



MOŽNOSTI PARKOVÁNÍ V OKOLÍ BUDOVY KRAJSKÉHO ÚŘADU JIHMORAVSKÉHO KRAJE

ZAVEDENÍ SYSTÉMU SMS INFOKANÁL PRO OBČANY MĚSTA

Ing. František Kabele

referent krizové řízení, obrana a požární ochrana, Městský úřad Milevsko

nám. E. Beneše 420, 399 16 Milevsko, tel.: 382 504 122, 724 151 734, fax: 382 521 879,

e-mail: kabele@milevsko-mesto.cz

1. Stručný popis organizace (nebo organizací) kde bylo řešení aplikováno

Řešitelem je základní územní samosprávný celek – Město Milevsko. Městský úřad v Milevsku využívá systém pro informování široké veřejnosti i pro kontakt s účastníky vybraných skupin (členové zastupitelstva města, členové rady, členové bezpečnostní rady a krizového štábu, členové výborů a komisí města, členové povodňové komise, členy zásahové jednotky sborů dobrovolných hasičů města, starosty obcí ve správním obvodu) jako svou vnitřní potřebu. V zavedení systému využíváme program firmy Qbizm technologies, a.s., se sídlem v Brně.

2. Popis řešení

2.1. Souhrn:

Podstatou řešení je využití systému SMS InfoKanal pro informovanost občanů a současně také rychlá informace pro účastníky různých cílových skupin uživatelů mobilních telefonů. Nejlépe schopnosti uvedené služby charakterizuje výraz „rozhlas do kapsy“.

2.2. Důvod a cíle:

Tato nová služba umožňuje zasílání důležitých informací z městského úřadu na zaregistrovaná čísla mobilních telefonů občanů formou krátkých textových zpráv (SMS). Služba funguje pro zákazníky všech tří českých mobilních operátorů a může dobře zastoupit mnohde nefungující městský rozhlas. Navíc takto rozesílané zprávy si adresáta najdou prakticky kdekoli, což je výhodné zejména pro ty občany, kteří tráví většinu dne mimo místo trvalého bydliště. Včasná informovanost občanů se již několikrát ukázala jako naprosto nezbytná zejména při krizové komunikaci v případě povodní, problémů s kontaminovanou pitnou vodou, ekologických havárií, přerušení dodávky elektřiny, plynu, vody, topení a podobně. Navíc systém zabezpečuje možnost zpětné vazby (zdokumentování odeslané SMS zprávy).

V dnešní době, kdy mobilní telefony používá téměř každý, město nabízí svým občanům efektivní a rychlý systém zveřejňování důležitých informací. Služba je poskytována všem zaregistrovaným občanům ve stejném rozsahu a zdarma.

V případě nouze lze také zprávu všem registrovaným občanům odeslat přímo z mobilního telefonu. To může být užitečné především v krizových situacích, kdy může současně dojít k výpadku elektrické sítě, internetu, nebo je třeba odesílat zprávy přímo z místa ohrožení. Na rozdíl od jiných řešení je SMS InfoKanal neinvazivní službou. Na úřadech není třeba pořizovat nové počítače, instalovat nový software a ani kupovat licence.

SMS InfoKanal je robustní a modulární řešení, které lze podle potřeb dále rozšiřovat včetně možnosti přímého propojení na informační systém města. Na rozdíl od jiných řešení, které vyžadují instalaci speciálního programu na počítač, je SMS InfoKanal možné integrovat přímo do webových stránek města disponuje pevným a vysokokapacitním propojením na všechny české mobilní operátory. Důležitá je také jednoduchá a výhodná cena SMS do sítí všech GSM operátorů bez předplatného.

Cílem projektu je zabezpečení rychlé a kvalitní přímé informovanosti občanů, v neposlední řadě možnost zajištění zpětné vazby a komunikace mezi úřadem a jednotlivými občany.

Cíle jsou měřitelné zájmem občanů o tuto službu, to je počtem zaregistrovaných účastníků v systému, který již v našem případě přesáhl počet 500 a dále v případě řízení různých druhů krizových situací.

2.3. Implementace:

Za řešení je odpovědný zaměstnanec krizového řízení Městského úřadu Milevsko. K popularizaci služby SMS Infokanal bylo využito všech v místě dostupných informačních prostředků – regionální tisk, Milevský Zpravodaj, městský rozhlas, kabelová televize, letáky a podobně.

Projekt byl a je i nadále jednoznačně podporován vedením Města Milevska i Městského úřadu v Milevsku.

3. Nejvýznamnější výsledky řešení

Za dobu 8 měsíců od zavedení služby se do programu přihlásilo přes 500 občanů a to nejenom města, ale i dalších, kteří mají k dění ve městě nějaký vztah – např. zde vlastní nemovitost, mají zde rodiče a podobně.

Informační zprávy různého charakteru jsou rozesílány podle potřeby a to alespoň 2x do měsíce. Do konce září bylo využíváno systému pouze k odesílání zpráv zaregistrovaným účastníkům. Od měsíce října jsme v předstihu oproti původnímu harmonogramu zahájili také provoz v modulu „skupiny“. Zde jsou vytvořeny podmínky pro zasílání zpráv cíleným skupinám a tuto možnost jsme již využili.

Dnes tak máme možnost pohotově oslovit lidi zařazené v následujících skupinách jako jsou členové zastupitelstva města, členové rady, členové bezpečnostní rady a krizového štábu, členové výborů a komisí města, členové povodňové komise a zásahové jednotky sborů dobrovolných hasičů města a starosty obcí ve správním obvodu.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Inovativnost tohoto řešení tkví především v rychlosti a cíleném působení na občany, kteří tuto službu postupně ve stále větším měřítku využívají. Dále je takto jednoduše zajištěn i kontakt s cílenými skupinami osob, které zajišťují různé druhy služeb a nebo funkcionářů na všech úrovních samosprávy, výkonu státní správy, zajišťování bezpečnosti a ochrany obyvatel.

Námi využívané řešení je možno bez vysokých finančních nákladů a administrativy aplikovat i v ostatních obcích a městech. Tento systém komunikace můžeme všem zájemcům o její zkvalitnění doporučit.

5. Hlavní přínosy projektu/řešení

Tato nová služba umožňuje zasílání důležitých informací z městského úřadu na zaregistrovaná čísla mobilních telefonů občanů a vytvořených skupin formou krátkých textových zpráv (SMS). Služba funguje pro zákazníky všech tří českých mobilních operátorů. Tato služba může dobře zastoupit mnohde neslyšitelný městský rozhlas. Navíc takto rozesílané zprávy si vás najdou prakticky kdekoli, což je výhodné zejména pro ty občany, kteří tráví většinu dne mimo naše město. Včasná informovanost občanů se již několikrát ukázala jako naprosto nezbytná zejména při krizové komunikaci v případě povodní, problémů s dodávkou elektrické energie, vody, topení, ekologických havárií apod. U nás tuto službu využíváme doposud především pro oznámení informací o výlukách dodávky elektřiny, topení a teplé vody, dopravní omezení, pozvání na zasedání zastupitelstva města, svoz nebezpečného odpadu, dále informování starostů obcí ve správním obvodu obce s rozšířenou působností o důležitých událostech v regionu.

SMS InfoKanal Server je robustní systém pro hromadné rozesílání SMS zpráv na zvolené distribuční seznamy a pro jejich správu. Systém je vhodný jak pro intranety firem při urgentní

komunikaci se zaměstnanci, partnery a zákazníky, tak pro státní správu a samosprávu. V dnešní době, kdy mobilní telefony používá téměř každý, město nabízí svým občanům efektivní a rychlý systém zveřejňování důležitých informací, ale také možnost rychlého varování v případě havárií i řešení mimořádných a krizových situací.

ZAVEDENÍ SOFTWAREVÉHO MONITORINGU ČINNOSTÍ UŽIVATELŮ, RESP. ZAMĚSTNANCŮ MĚSTA SLANÉHO NA POČÍTAČÍCH VE VLASTNICTVÍ ZAMĚSTNAVATELE V INTEGRACI S ELEKTRONICKÝM DOCHÁZKOVÝM SYSTÉMEM

Ing. Petr Kolačkovský
tajemník městského úřadu, Město Slaný
Velvarská 136, 274 53 Slaný, tel.: 312 511 118, e-mail: kolackovsky@meuslany.cz

1. Stručný popis organizace, kde bylo řešení aplikováno

Město Slaný je obcí s rozšířenou působností. Jeho působnost je upravena zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění.

Na základě vyhlášky MV č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností, v platném znění, kterým se určují pověřené obecní úřady, zajišťuje Městský úřad ve Slaném výkon přenesené působnosti státní správy v územních obvodech těchto měst a obcí: Beřovice, Bílichov, Černuc, Drnek, Dřínov, Hobšovice, Hořešovice, Hořešovičky, Hospozín, Hrdlív, Chržín, Jarpice, Jedomělice, Jemníky, Kamenný Most, Klobuky, Kmetiněves, Knovíz, Královice, Kutrovice, Kvílice, Ledce, Libovice, Líský, Loucká, Malíkovice, Neprobylice, Neuměřice, Páleč, Plchov, Podlešín, Poštovice, Pozdeň, Přelíc, Řisuty, Sazená, Slaný, Smečno, Stradonice, Studeněves, Šlapanice, Třebíz, Tuřany, Uhy, Velvary, Vraný, Vrbičany, Zichovec, Zlonice, Zvoleněves, Zelenice, Žižice,

2. Popis řešení

2.1. Souhrn:

Co je podstata tohoto řešení?

Implementací uvedeného projektu do praxe dochází k přesnému a objektivnímu měření a kontrole lidských zdrojů v organizaci, vč. řešení správy a zabezpečení IT. Elektronický docházkový systém pak umožnil lepší kontrolu využívání pracovní doby zaměstnanci úřadu, usnadnil jejich dosažitelnost a zjednodušil práci mzdovým účetním.

Uveďte klíčová slova, která jej nejlépe vystihují.

- občan,
- zaměstnanec,
- správa IT,
- efektivita,
- monitoring.

K jakým kritériím a subkritériím modelu CAF má projekt vztah?

Vztah je zaručen ke kritériím 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 modelu CAF.

2.2. Důvod a cíle

Co bylo důvodem pro vznik řešení a jaké byly jeho cíle?

Zavedením tohoto nástroje se předpokládalo zlepšení činnosti Městského úřadu ve Slaném, vč. jeho výkonnosti a efektivnosti poskytovaných veřejných služeb občanům/zákazníkům. Cílem projektu byla aplikace nového přístupu k řízení lidských zdrojů uplatnitelného i v dalších organizacích, dále jednoduché a bezpečné technické řešení správy a zabezpečení IT, snížení počtu administrativních zásahů a zvýšení dostupnosti informačního systému organizace.

Byly tyto cíle měřitelné?

Ano, parametrem pro měření byl stanoven typ nejčastěji používané aplikace na jednotlivých stanicích.

2.3. Implementace

Jaké byly do řešení zapojené hlavní zainteresované strany?

Do projektu bylo zapojeno vedení města, dále zaměstnanci města a dodavatelé docházkového systému a softwaru specializovaného na monitoring práce na PC.

Kdo byl za řešení zodpovědný?

Iniciátorem a garantem projektu byl ing. Petr Kolačkovský, tajemník úřadu.

Jaké nástroje (prostředky), metody byly použity?

Docházkový systém byl aplikován již v roce 2006 s tím, že po dvouměsíčním zkušebním provozu byl naostro spuštěn v září.

Pořízení softwaru předcházela testovací provoz na náhodně vybraných stanicích (uživatelů) umožňující písemný výstup hromadného vyhodnocení použití aplikací podle jednotlivých stanic.

Kým bylo řešení podporováno?

Docházkový systém měl podporu celého vedení. Aplikace projektu monitoringu si bohužel našla odpůrce v jednom z místostarostů.

Jak jste získali podporu Vašich zaměstnanců?

Zavedení obou dvou systémů sledování docházky i nové softwarové technologie jako nástrojů řízení v organizaci se nesešlo s podporou u většiny zaměstnanců a některých členů vedení města. Nicméně z výsledků zkušebního provozu monitoringu výpočetní techniky vyplynul poznatek, že internetová aplikace docházkového systému je daleko nejnavštěvovanější stránkou.

Na jaké překážky jste narazili a jak jste je překonali?

Překážky se objevily na straně zaměstnanců a místostarosty, kteří k monitorování použití aplikací na PC vyslovili nedůvěru s obavou zasahování vedení úřadu do jejich soukromí. Uvedené obavy bezdůvodně přetrvávají. V případě docházkového systému se dá říci, že se po jeho ročním provozu stal běžnou součástí úřednického života na našem úřadě.

3. Nejvýznamnější výsledky

Jaké byly hlavní výsledky?

Instalování docházkového systému splnilo v něj vložené očekávání zejména výrazně zlepšenou možností kontrolovatelnosti plnění pracovní doby, usnadněním práce mzdové účtárny a v kombinaci s možností sledování využívání výpočetní techniky v možnostech využívání pracovní doby.

Zavedení předmětného softwaru umožnilo vést evidenci využití výpočetní techniky prostřednictvím přehledu o používaných hardwarových a softwarových prostředcích organizace. Tyto informace následně mohou být využity vedením úřadu podle přístupových práv. Současně tento systém umožnil upozornění na nežádoucí akce (aplikace), ověření správnosti zavedené bezpečnostní politiky IT, zjištění příčin problému na stanicích a dohledání jeho zdroje.

Nainstalovaný software prováděl rovněž personální audit, který jednoznačně zaznamenával čas strávený pracovníkem u počítače. Docházelo tak k monitoringu způsobu práce, využití

programů, internetových a emailových služeb, množství vytištěných stránek nebo přenos dat pomocí externích zařízení. Údaje byly k dispozici přesně v okamžiku jejich potřeby s maximální aktuálností a přesností. Bylo tak dosaženo zvýšení efektivity práce zaměstnanců.

Jak jste zjistili, jakých výsledků jste dosáhli?

Výsledky byly zdokumentovány ve výkazech pro vyhodnocení použití aplikací.

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak věrohodné jsou důkazy?

Důkazem jsou přehledy pro hromadné použití aplikací.

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Vzhledem k omezeným finančním možnostem Města Slaný bylo pořízení předmětného softwaru odkládáno a k aplikaci došlo s cca 4 měsíčním zpožděním po uzavření dohody s dodavatelem systému..

Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Žádný vedlejší účinek se neobjevil.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Je toto řešení nové či inovativní, a pokud ano, v jakém smyslu?

Systém evidence využití výpočetní techniky je ve veřejné správě zaváděn jen velmi sporadicky a na krátké časové úseky.

Může být nebo bylo toto řešení přeneseno (aplikováno) v jiné organizaci či sektoru? Pokud ano, které jeho základní prvky? Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?

Inovativní prvky v metodách zvyšující kvalitu řízení jsou doménou soukromého sektoru, a to z hlediska jejich konkurenceschopnosti dnes již na bezhraničním trhu. Do veřejného sektoru nové metody řízení kvality začínají pronikat.

Jaké nejdůležitější poznatky (zkušenosti) jste při realizaci řešení získali?

Zavedení evidence využití výpočetní techniky přispělo k transparentnosti užívání stanic zaměstnanci a snížení počtu administrativních zásahů do informačního systému úřadu.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Před zavedením inovativního prvku do stávajícího režimu řízení organizace je nezbytné zajištění informovanosti všech zaměstnanců vlastními silami za účasti experta v dané oblasti.

Vhodné jsou i vzdělávací programy v oblasti zavádění moderních metod řízení kvality ve veřejné správě s aktivním využitím dat a zjištění z benchmarkingu v tomto případě obcí s rozšířenou působností.

Vzhledem k široké nabídce na trhu s výpočetní technikou je potřebná vysoká pečlivost při výběru dodavatele zakázky.

5. Hlavní přínosy projektu (řešení)

Přínosem bylo zefektivnění práce na jednotlivých stanicích a zejména zajištění přehledu o používaných hardwarových a softwarových prostředcích Města Slaný.

VYHLÁŠENÍ PROGRAMŮ NULOVÉ TOLERANCE V KRÁLOVSKÉM MĚSTĚ SLANÝ

Ing. Petr Kolačkovský
tajemník městského úřadu, Město Slaný
Velvarská 136, 274 53 , Slaný, tel.: 312 511 118, e-mail: kolackovsky@meuslany.cz

1. Stručný popis organizace, kde bylo řešení aplikováno

Město Slaný je obcí s rozšířenou působností. Jeho působnost je upravena zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění.

Na základě vyhlášky MV č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností, v platném znění, kterým se určují pověřené obecní úřady, zajišťuje Městský úřad ve Slaném výkon přenesené působnosti státní správy v územních obvodech těchto měst a obcí: Beřovice, Bílichov, Černuc, Drnek, Dřínov, Hobšovice, Hořešovice, Hořešovičky, Hospozín, Hrdlív, Chržín, Jarpice, Jedomělice, Jemníky, Kamenný Most, Klobuky, Kmetiněves, Knovíz, Královice, Kutrovice, Kvíllice, Ledce, Libovice, Líský, Loucká, Malíkovice, Neprobylice, Neuměřice, Páleč, Plchov, Podlešín, Poštovice, Pozdeň, Přelíc, Řisuty, Sazená, Slaný, Smečno, Stradonice, Studeněves, Šlapanice, Třebíz, Tuřany, Uhy, Velvary, Vraný, Vrbičany, Zichovec, Zlonice, Zvoleněves, Zelenice, Žižice,

2. Popis řešení

2.1. Souhrn:

Co je podstata tohoto řešení?

Smyslem vyhlášení programů nulové tolerance v královském městě Slaný je vyvrácení dojmu, že dodržování společenských norem a slušnost se nevyplácí. Lidé, kteří dodržují zákony a vyhlášky, platí daně, musí vědět, že mají přednost před těmi, kteří konají opak.

Uveďte klíčová slova, která jej nejlépe vystihují.

- občan,
- vedení města,
- bezpečnost,
- rovnoprávnost,
- společnost,
- byrokracie.

K jakým kritériím a subkritériím mám projekt vztah?

Vztah je zaručen ke kritériím 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 modelu CAF.

2.2. Důvod a cíle

Co bylo důvodem pro vznik řešení a jaké byly jeho cíle?

Klíčovým důvodem k vyhlášení programů nulové tolerance je nesmiřitelnost vedení města s mnohdy protiprávními a neslušnými jednáními občanů města Slaný.

Vyhlášení nulové tolerance předcházelo třídění myšlenek, právní rozborů a početné konzultace mezi občany města.

Cílem projektu nezabránění protizákonného jednání občanů města Slaný prostřednictvím legálních nástrojů a zejména spoluprací se všemi dotčenými stranami a institucemi pod

záštitou vzájemné koordinace postupů k odstranění již vzniklého stavu a přijetí preventivních opatření.

Byly tyto cíle měřitelné?

Vytyčené cíle byly měřitelné, zejména v oblasti finanční, statistické (výkazy, index mezi sledovaným obdobím), majetkové (počet kamer).

2.3. Implementace

Jaké byly do řešení zapojené hlavní zainteresované strany?

Do projektu byla zapojena rada města, podporu vyjádřilo také zastupitelstvo města, vedení města, dále zaměstnanci města, občané a bezpečnostní složky (Policie ČR a Městská policie Slaný).

Kdo byl za řešení zodpovědný?

Vedoucím projektu byl určen RNDr. Ivo Rubík, starosta města, Ing. Pavel Bartoníček a pan Jaroslav Hložek, místostarostové města a ing. Petr Kolačkovský, tajemník úřadu.

Jaké nástroje (prostředky), metody byly použity?

Na základě principů slušného chování, bezpečnosti a zákonných norem byly definovány klíčové oblasti, ve kterých byl nastaven proces realizace programu nulové tolerance, a to:

- Úředníci byli požádáni, aby do praxe uvedli pravidlo: „Pokud občan překročí zákony a vyhlášky a vyplývají z toho nějaké sankce, budou tyto uloženy v maximální zákonem možné hranici.“
- Na občany, kteří neplnili povinnosti vůči městu v nájemném, byly podávány soudní žaloby bez ohledu na výši dluhu. V případě neuhrazení povinné částky trvalo město na vystěhování a exekuci majetku.
- Na koordinační schůzce bezpečnostních složek města bylo domluveno zintenzivnění kontrol na úseku veřejného pořádku a na úseku dopravy a silničního hospodářství.
- V oblasti poskytování prostředků a majetku města (byty aj.) byl na Městském úřadě ve Slaném nastaven systém zjišťování bezdlužnosti žadatele o službu.
- Za účelem zajištění bezpečnosti občanů města byl instalován Městský kamerový dohlížecí systém provozovaný Městskou policií Slaný a propojený i na služebnu obvodního oddělení Policie ČR ve Slaném. Kamerový systém byl navíc propojen i se systémem městského rozhlasu a v rámci dalších služeb provozuje MP Slaný pult centrální ochrany, kam jsou napojeny veškeré zabezpečené nemovitosti v majetku města.
- Byla zintenzivněna kontrola poplatníků z poplatku ze psa a kontrola dodržování veřejného pořádku, resp. čistoty veřejných prostranství.
- Na úseku životního prostředí byly více prováděny kontroly posekání travnatých ploch, které mají charakter veřejné zeleně a byly v soukromém vlastnictví.
- V souvislosti s reformou veřejné správy v ČR byla pozornost úředníků více věnována nadbytečnému formálnímu zatěžování úkony, které přímo neukládá zákon, za účelem jejich odstranění, případně zmírnění.

Kým bylo řešení podporováno?

Podpora byla vyslovena, zastupitelstvem města, radou města, vedením města, zaměstnanci a občany města.

Jak jste získali podporu Vašich zaměstnanců?

Vzhledem ke zvyšujícímu se výskytu kriminálních událostí, nečistoty ve městě a neslušného chování, bylo získání podpory zaměstnanců velmi snadné.

Na jaké překážky jste narazili a jak jste je překonali?

Překážky se objevily na straně osob, jež zákony a zásady slušného chování nerespektovaly, a dále na straně ombudsmana z hlediska nestandardnosti přístupu města k protizákonnému chování lidí.

Uvedené překážky byly překonány důsledným dodržováním právního řádu ČR a vytrvalostí v postupech všech zainteresovaných stran.

3. Nejvýznamnější výsledky

Jaké byly hlavní výsledky?

Mezi klíčové výsledky bylo zvýšení bezpečnosti a pořádku ve městě, posílení důvěry občanů ve vedení města a bezpečnostních složek. Z finančního hlediska se jednalo zejména o vypořádání se s „neplatiči“ nájemného v bytech města a zajištění transparentnosti služeb poskytovaných žadatelům o prostředky, resp. byty města na základě zavedení zjišťovacího systému bezdlužnosti.

Jak jste zjistili, jakých výsledků jste dosáhli?

V oblasti dodržování veřejného pořádku a čistoty byly výsledky fakticky viditelné. Klesl počet protizákonného chování, zvýšila se aktivita činnosti, resp. zásahů bezpečnostních složek (statistické výkazy, finanční výkazy, zvýšení salda pohledávek města a na druhé straně zvýšený příjem sankčních plateb od dlužníků).

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak věrohodné jsou důkazy?

Významným nástrojem bylo sestavení rizikových oblastí, stanovení postupů a koordinace činností zainteresovaných stran (bezpečnostní složky, zaměstnanci města), důsledné dodržování právních norem.

Důkazem jsou objektivní dokumenty - statistické finanční a jiné výkazy.

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Vzhledem k nestandardnosti postupu, resp. důslednému výkonu práva ze strany města – vlastníka bytů, ubytovny byly úkony vykonané při vystěhování dlužníků nájemného z předmětných prostor monitorovány ombudsmanem. Bylo konstatováno, že nikdo ze zúčastněných stran nebyl na svých právech krácen.

Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Implementací projektu nulové tolerance v městě Slaný se potvrdila potřeba důsledného a jednotného postupu při řešení problémů s vhodně vybranými zainteresovanými stranami.

Na základě dosažených výsledků stoupla také důvěra vedení města a zastupitelů u občanů.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Je toto řešení nové či inovativní, a pokud ano, v jakém smyslu?

Ve své době bylo zavedení postupů podle programu nulové tolerance (v červnu 2003) v České republice zcela ojedinělé, netradiční a výjimečné, avšak naprosto demokratické.

Může být nebo bylo toto řešení přeneseno (aplikováno) v jiné organizaci či sektoru? Pokud ano, které jeho základní prvky? Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?

Postupy podle programu nulové tolerance lze doporučit v celém rozsahu z hlediska hospodárného, bezpečnostního a lidského.

Jaké nejdůležitější poznatky (zkušenosti) jste při realizaci řešení získali?

Získaným poznatkem je potvrzení tvrzení „V jednotě je síla“ s doplněním důsledného, trpělivého a vytrvalého dodržování postupu k dosažení cíle.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Při vyhlášení projektu nulové tolerance je nezbytná jednotnost a podpora všech zástupců města. Velmi vhodné je pečlivě vybírat rizikové a problematické oblasti se stanovením koncepce postupu a řízení, včetně zainteresovaných stran a jejich vzájemná informovanost o stavu věci.

5. Hlavní přínosy projektu (řešení)

Významným přínosem bylo dosažení cíle projektu ve smyslu tvrzení, že „Lidé, kteří dodržují zákony a vyhlášky, platí daně, musí vědět, že mají přednost před těmi, kteří konají opak“.

IV. Plenární zasedání „Vzdělávání ve veřejné správě“

- Moderní přístupy k řízení veřejné správy a jejich výuka
- K profesnímu a „občanskému“ profilu pracovníka (úředníka) veřejné správy
- Podíl Institutu státní správy na zkvalitňování státní správy
- Manažerské vzdělávání na zákaznickém principu
- Zavedení modelu Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) do policejního vzdělávání

MODERNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY A JEJICH VÝUKA

Ing. Svatava Nunvářová

Katedra regionální ekonomie a správy

Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita, Brno

Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity (dále jen ESF) vznikla v roce 1991, kdy v září toho roku byla zahájena výuka pro prvních 110 posluchačů. V současné době je na fakultě zapsáno ke studiu 3 984 studentů¹ a fakulta stále rozvíjí svoji pedagogickou i vědeckou činnost.

Vysokoškolské studium je realizováno na základě platného vysokoškolského zákona ve třech základních formách (prezenční, distanční nebo kombinované), doplněné specifickým typem studia v rámci tzv. celoživotního vzdělávání:

- prezenční studium – neboli denní je standardním typem studia založeným na každodenní docházce do vyučování na fakultu,
- distanční studium – je typem studia, kdy studenti vůbec nenavštěvují fakultu a studují výhradně na základě samostudia,
- kombinované studium – (dříve známé jako „dálkové studium“), je specifickým typem studia, jež kombinuje výhody distančního a prezenčního studia; studenti studují samostatně a několikrát za semestr se setkávají na fakultě k přednáškám a konzultacím – tento typ studia je vhodný pro vzdělávání při zaměstnání,
- celoživotní vzdělávání – je placené vysokoškolské vzdělávání, které doplňuje a rozšiřuje základní nabídku vzdělávacích služeb fakulty a rozšiřuje jejich kapacitu; je vhodné pro vzdělávání při zaměstnání a pro specifické odborné školicí programy.²

Příloha č. 1 upřesňuje jaké obory (případně i jejich směry) lze v současnosti studovat na Ekonomicko-správní fakultě v rámci prezenčního a kombinovaného typu studia. V příloze č. 2 lze nahlédnout do stručné charakteristiky vybraných oborů, jejichž absolventi získávají studiem lepší předpoklady pro práci ve veřejné správě, než absolventi ostatních oborů.

Další pozornost bude v příspěvku věnována především výuce moderních přístupů k řízení ve veřejné správě v rámci oboru Regionální rozvoj a správa, který zaštiťuje katedra, na které v rámci ESF působím. Za úvod do studia moderních přístupů lze jmenovat předmět Teorie a praxe rozvoje měst a obcí. Zde jsou studenti seznámeni s vybranými metodami, které lze využívat ke zvyšování kvality. Představeny jsou metody a postupy použitelné jak pro zvyšování kvality celé organizace, tak i se zaměřením na veřejné služby. Dalším předmětem, kde jsou studentům ozeřmeny moderní přístupy k řízení, je Řízení a kontrola ve veřejné správě. Tady jsou do hloubky rozebrány koncepty řízení, které byly či jsou aplikovány ve vybraných zahraničních státech, a také škála nástrojů sloužících ke strategickému řízení, marketing atp. Za zajímavost stojí také předmět Rozpočty územních samospráv, kde jsou studenti seznamováni s různými (v praxi českých samospráv běžně nepoužívanými) možnostmi rozpočtování.

¹ Údaj je ke dni 10. 12. 2007. Přičemž v bakalářské formě (tříletý program zakončený získáním titulu „Bc.“) je zapsáno 2 324 studentů, z toho 1 473 studentů v kombinované (dříve nazývané dálkové či distanční) formě. V magisterských studijních programech (pětiletý program zakončený získáním titulu „Ing.“) je zapsáno 548 studentů, v magisterském kombinovaném navazujícím studijním programu (mohou studovat absolventi bakalářských programů) je zapsáno 343 studentů a v doktorském studijním programu (tříleté studium zakončené získáním titulu Ph.D.) pak 170 studentů. Data dostupná na <<http://www.muni.cz/econ/general/statistics>>.

² Informace a požadavky k přijímacím zkouškám pro akademický rok 2008/2009, s. 15.

V rámci fakulty jsou každoročně vyhlašovány interní výzkumné projekty, jejichž realizaci se snažíme propojovat potřeby praxe územních samosprávných celků a výuky studentů. Díky těmto projektům jsem v minulosti s kolegyněmi realizovala několik výstupů (skript, monografií), které mohou sloužit pracovníkům územních samospráv k seznámení se s vybranými přístupy a zároveň slouží i k výuce studentů našeho oboru. Jedná s např. o tyto publikace:

- Hrabalová, S.: *Teorie a praxe rozvoje měst a obcí*. Brno : Masarykova univerzita, 2004. 99 s. ISBN 80-210- 3356-8.
- Hrabalová, S. Klímová, V. Nunvářová, S. *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. Brno : Masarykova univerzita, 2005. 130 s. ISBN 80-210-3679-6.
- Hrabalová, S. Nunvářová, S. Opluštilová, I. *Řízení místních samospráv*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 76 s. ISBN 80-210-4158-7.

V rámci zvyšování kvality a seznamování se s moderními přístupy k řízení jsou studenti uvedeni do problematiky:

- Hodnocení poskytovaných veřejných služeb; Zdůrazňována je potřeba zvyšování efektivnosti vynakládaných prostředků na územními samosprávami (včetně jimi zřizovanými a zakládanými organizacemi) poskytované veřejné služby, zjišťování žádoucího rozložení a dostupnosti veřejných služeb a zhodnocení rozsahu poskytovaných služeb (je-li odpovídající finančním možnostem a poptávce občanů po službách);
- Standardy služeb; Standardy jsou představovány jako definované ukazatele charakterizující poskytování veřejných služeb, které jsou standardizací podrobovány; pokud jsou definovány, mohou se používat jak pro kontrolu poskytování služeb, tak i k jejich zlepšování. Standardy kvality mohou mít charakter normativů, které jsou centrálně vyhlašovány a které definují některé kvalitativní či kvantitativní parametry poskytování veřejné služby. Standardy si však může definovat i organizace sama.
- TQM; Přístup Total Quality Management je filozofií managementu v zajišťování kvality, je systémem principů, koncepcí, metod a nástrojů sloužících k trvalému zlepšování jedinců, procesů a celých organizací. Jedná se o otevřený systém, který absorbuje vše pozitivní, co může být využito pro rozvoj organizace.
- EFQM; Model Excellence EFQM byl vyvinut na principech TQM a spočívá v sebehodnocení organizace v devíti hlavních a 32 dílčích kritériích a následném zdokonalení vlastních manažerských systémů. Model byl vyvinut pro všechny typy organizací bez ohledu na jejich procesy, produkty či velikost.;
- CAF; Společný hodnotící rámec, jak je CAF v ČR překládán, je odvozen od Modelu Excellence EFQM, byl vyvinut speciálně pro měření a zvyšování kvality ve veřejné správě. Oproti Modelu Excellence je jednodušší a slouží k tomu, aby si organizace udělala základní představu o svém fungování.
- Benchmarking a Best practices; Benchmarking je jednou z metod řízení kvality. Analyzuje vlastní a cizí procesy, postupy či služby a snaží se nalézt tzv. best practices (tedy nejlepší praxi). Cílem je nalézt organizaci (u vnějšího benchmarkingu) či oddělení (u vnitřního benchmarkingu), které bude vhodné ke srovnávání a které tedy v ideálním případě dosahuje nejlepší výkonnosti. Zde je výstižná a dobře pochopitelná definice benchmarkingu uváděná Ontarijskou benchmarkingovou iniciativou měst, která říká, že benchmarking je postup, při němž je organizace tak skromná, že přizná, že je někdo jiný v něčem lepší, a zároveň je organizace tak chytrá, že zjistí, jak se mu v tom vyrovnat nebo ho dokonce předčit. V rámci výuky jsou studentům představovány také tzv. příklady dobré praxe, které mimo jiné vycházejí i ze zkušeností měst, které byly představeny na dřívějších ročnících Konferenci o kvalitě. Snahou je, aby studenti pochopili, že benchmarking a z něj vycházející dobré praxe jsou jednou z nejrozvinutějších moderních

metod používaných územními samosprávami a že nespočívá ve složitém a neporozumitelném procesu.

- Místní agenda 21; Jde o metodu, která sjednocuje zvyšování kvality veřejných služeb s principy udržitelného rozvoje, strategickým řízením a zapojováním občanů do veřejného rozhodování, prostřednictvím provádění těchto činností by pak mělo docházet ke zvyšování kvality života obyvatel. Při praktickém pohledu je Místní agenda 21 určitým programem rozvoje obce, který určuje jeho další směřování při zachování zásad udržitelného rozvoje. Studentům jsou prezentovány různé názory na metodu a i příklady jejich realizace v praxi podle Evropských indikátorů udržitelného rozvoje i podle Kritérií Místní agendy 21.
- Systém řízení kvality na bázi ISO norem; Vysvětlovány jsou základní pojmy využívané v certifikaci prostřednictvím ISO norem. Samotné ISO normy jsou pouze doporučeními, jsou souborem minimálních požadavků na systém jakosti organizace. Závazné se stávají až v okamžiku přípravy na proces certifikace a jeho realizace. Norma ISO 9000 poukazuje na osm zásad managementu organizace, které mají vytvořit podmínky pro trvalé zlepšování a v maximálně možné míře plnit požadavky zákazníků.
- Spokojenost zákazníků; Spokojenost zákazníků využívajících veřejné služby je obvykle měřena pomocí průzkumů veřejného mínění či dotazováním uživatelů konkrétních veřejných služeb. Jako ukazatelem spokojenosti lze užít i množství stížností na zajišťování služeb. Spokojenost lze odvozovat i z rozsahu využívání služeb, nízký počet uživatelů služeb může indikovat jejich nespokojenost s poskytovanou službou. Naše pracoviště je zapojeno do výzkumného záměru spočívajícího v ověřování různých metodik sloužících pro zjišťování spokojenosti služeb uživatelů předem definovaných veřejných služeb poskytovaných územními samosprávami.
- Koncept NPM; New Public Management je myšlenkovým proudem, který se orientuje na aplikaci metod řízení známých ze soukromého sektoru na sektor veřejný. Základy konceptu tvoří především orientace na výstupy, a to jak z pohledu jejich efektivnosti tak i kvality, a dále snaha o dosažení kvalitní veřejné služby nebo produktu při maximální možné efektivnosti. S ohledem na teoretický základ konceptu je vhodné zdůraznit, že jeho aplikace na jakýkoliv systém organizací veřejné správy či na jednotlivou organizaci není bez výhrad možná. Koncept je spíše představován jako soubor různých nástrojů, které lze v organizaci použít při splnění stanovených podmínek. Koncept byl hodně prosazován od osmdesátých let 20. století především v anglosaských zemích s různými výsledky. Ze zkušeností vyplývá, že jeho aplikace je možná jen v zemích, které mají stabilizovanou veřejnou správu na určité úrovni, a kde fungují mechanismy poskytování různorodých veřejných služeb se soukromými i veřejnými poskytovateli.
- Koncept Good Governance; Koncept Dobrého vládnutí je považován za jistou „nadstavbu“ konceptu New Public Managementu. Oproti NPM je Dobré vládnutí více než o efektivnosti zaměřeno na vztah odpovědnosti mezi státem a jeho občany. Vrací zpět pohled na občana jako člena společnosti, než ve smyslu spotřebitele, klienta. Hledán je správný poměr mezi efektivností fungování veřejného sektoru a zachováním základních principů fungování demokracie, tj. mezi snahou o snižování nákladů a zvyšování kvality a transparentností, participativností, spravedlností a nestranností, dodržování zákonnosti a odpovědností ve smyslu kontrolovatelnosti a skládání účtů ze své činnosti. Organizace, která naplňuje principy Dobrého vládnutí je taková, která naplňuje své základní poslání, dosahuje zamýšlených výsledků pro občany a uživatele služeb a se svými zdroji nakládá efektivním, účinným a etickým způsobem.;
- Balanced Scorecard; Metoda je zaváděna s cílem zlepšit proces strategického plánování organizace. Je to zvláštní druh konkretizace, znázornění a sledování strategií a s její pomocí se má výrazně zvýšit pravděpodobnost zamýšlené strategie. Ve veřejné sféře by se

Balanced Scorecard měla zaměřit na dva hlavní cíle, kterými jsou „politické řízení“ a „politická komunikace“. Zatímco politické řízení se zaměřuje na skutečnou realizaci cílů, která není možná bez efektivní koordinace zúčastněných, politická komunikace se snaží o zprůhlednění cílů a cest k nim, protože občané podporují především otevřenou politiku.

- Komunikace a srozumitelná prezentace záměrů územních samospráv; Komunikace je něčím více, než jen poskytováním informací. Má-li se jednat o komunikaci musí do ní být aktivně zapojena i druhá strana. Efektivní komunikace mezi veřejnou správou a veřejností je základním stavebním kamenem fungování jejich společného partnerství. Aby bylo takové partnerství vytvořeno, je nutné poskytovat veřejnosti kvalitní a srozumitelné informace, ale je také potřebné občany zapojit do přípravy a schvalovacího procesu důležitých projektů a dokumentů. Informace poskytované veřejnou správou jsou proto mnohdy obtížně přístupné, neúplné a pro občana značně nesrozumitelné. Naší snahou zde je naznačit studentům principy srozumitelné komunikace samospráv v důležitých oblastech, kterými jsou strategické a finanční řízení.

Závěr

Výuka moderních přístupů k řízení veřejné správy je pro studenty oboru Regionální rozvoj a správa realizována prostřednictvím předmětu Teorie a praxe rozvoje měst a obcí, což je povinný předmět pro všechny studenty oboru a je vyučován ve čtvrtém ročníku. Další informace studenti získají ve volitelném na veřejnou správu vysoce specializovaném předmětu Řízení a kontrola ve veřejné správě, který je určen pro studenty pátého ročníku. Moderní přístupy k rozpočtování jsou zase součástí oborově povinného předmětu vyučovaného pro studenty pátého ročníku s názvem Systémy územních rozpočtů.

Naším cílem není a ani, s ohledem na rozsah vyučovaných předmětů, nemůže být naučit studenty tomu, jak přesně aplikovat představené přístupy do praxe. Studentům jsou ukázány možnosti, které se využívají v zahraničí a v menší míře již i v české veřejné správě. Studenti by měli být schopni jednotlivé metody od sebe rozeznat, vědět pozadí jejich vzniku, možnosti, pozitiva a omezení jejich použití. Doufáme, že díky našemu pedagogickému působení studenti po příchodu do praxe budou aktivně prosazovat používání moderních přístupů k řízení veřejné správy v k tomu vhodných situacích. A pokud se s přístupy setkají, budou vědět, že to není nic, co by mělo ohrozit jejich pozici v organizaci a čemu by bylo třeba bránit, spíše naopak.

Použité literární zdroje:

- [1] HRABALOVÁ, S. KLÍMOVÁ, V. NUNVÁŘOVÁ, S. *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. Brno : Masarykova univerzita, 2005. 130 s. ISBN 80-210-3679-6.
- [2] HRABALOVÁ, S. NUNVÁŘOVÁ, S. OPLUŠTILOVÁ, I. *Řízení místních samospráv*. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 76 s. ISBN 80-210-4158-7.
- [3] HRABALOVÁ, S.: *Teorie a praxe rozvoje měst a obcí*. Brno : Masarykova univerzita, 2004. 99 s. ISBN 80-210- 3356-8.
- [4] Informace a požadavky k přijímacím zkouškám pro akademický rok 2008/2009. Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita, Brno: 2007. 56 s. ISBN 978-80-210-4410-4. Dostupný na http://is.muni.cz/do/1456/soubory/studium/studijni/brozurapr89_final_web.pdf.
- [5] Podrobné statistické údaje - Ekonomicko-správní fakulta. Dostupný na <http://www.muni.cz/econ/general/statistics>.

Příloha č. 1

Tabulka č. 1: Přehled možností studia na ESF MU.

| Typ studia | | Studijní program | Studijní obor | Studijní směr |
|----------------------------------|-------------------------------------|---|---|--|
| Prezenční | bakalářské | Hospodářská politika a správa | Národní hospodářství | |
| | | | Veřejná ekonomika | |
| | | | Regionální rozvoj a správa | |
| | | | Finanční podnikání | |
| | | | Evropská hospodářská, správní a kulturní studia | |
| | | Ekonomika a management | Podnikové hospodářství | |
| | Systémové inženýrství a informatika | Ekonomické informační systémy | | |
| | magisterské navazující | Ekonomické teorie | Ekonomie | |
| | | Hospodářská politika a správa | Hospodářská politika | |
| | | | Veřejná ekonomika | |
| | | | Regionální rozvoj a správa | |
| | | | Finanční podnikání | |
| | | | Administration publique – veřejná správa | |
| | | Ekonomika a management | Podnikové hospodářství | |
| Kvantitativní metody v ekonomice | | Matematické a statistické metody v ekonomii | | |
| Kombinované | bakalářské | Hospodářská politika a správa | Veřejná ekonomika a správa | Ekonomika a řízení nestátních neziskových organizací |
| | | | | Veřejná ekonomika a správa |
| | | | Regionální rozvoj a správa | Regionální rozvoj a správa |
| | | | | Regionální rozvoj a cestovní ruch |
| | | Finanční podnikání | | |
| | Ekonomika a management | Management | | |
| | magisterské navazující | Hospodářská politika a správa | Finanční podnikání | |
| | | | Regionální rozvoj a správa | |
| | | | Veřejná ekonomika a správa | Veřejná ekonomika Veřejná správa |
| | | Ekonomika a management | Podnikové hospodářství | |

Příloha č. 2

Stručná charakteristika vybraných oborů ESF MU.

Regionální rozvoj a správa

Tento obor připravuje ekonomy pro aplikaci ekonomického rozhodování na úrovni regionů, měst a obcí. Současně absolventům dává základní znalosti v oblasti územní veřejné správy. Řešení lokálních problémů zpravidla vyžaduje multidisciplinární přístup, posluchač se proto učí komunikovat s odborníky jiných profesí tak, aby rozhodování, jehož se bude účastnit, mělo komplexní charakter. Absolventi najdou uplatnění především v orgánech veřejné správy, ale také v těch institucích, kde je při ekonomickém rozhodování třeba brát v úvahu regionální aspekty.

Regionální rozvoj a cestovní ruch

Studijní směr Regionální rozvoj a cestovní ruch připravuje studenty pro vrcholovou manažerskou oblast cestovního ruchu v rámci regionální i národní ekonomiky. Studenti získávají široké znalosti základního makroekonomického pojetí cestovního ruchu, a to z hlediska územního, podnikového a mezinárodního. Absolventi se uplatní jak ve vrcholovém managementu regionální i lokální veřejné správy, tak i v podnikatelské činnosti v oblasti cestovního ruchu.

Veřejná ekonomika

Studenti tohoto oboru jsou připravováni zejména pro výkon ekonomických a administrativních profesí ve veřejném a nestátním neziskovém sektoru. Do výuky jsou zahrnuty předměty jako veřejná ekonomie, veřejná správa, sociální politika i regionální a municipální ekonomika stejně jako veřejná politika. Studenti získávají hluboké poznatky o způsobu efektivního hospodaření s veřejnými prostředky, a to jak na straně veřejných příjmů (daňový systém, správa daní a poplatků), tak i na straně vynakládání veřejných výdajů do nejrůznějších sfér.

Veřejná ekonomika a správa

Studijní obor veřejná ekonomika a správa je určena zejména pro pracovníky obecních a krajských úřadů, institucí specifické státní správy, jako jsou finanční úřady, celní úřady, úřady práce, úřady zajišťující sociální zabezpečení, správa soudů, státních zastupitelství, věznic, ale i školy, kulturní instituce, nemocnice, ústavy sociálních služeb, masmedia, instituce technické infrastruktury a bydlení atd. Mají-li se instituce veřejné správy chovat efektivně, potřebují ekonomy vzdělané ve veřejné ekonomice i veřejné správě.

Administration Publique - veřejná správa

Tento obor je připraven ve spolupráci s Univerzitou Rennes I ve Francii. Ve výuce se střídají čeští a francouzští učitelé, proto polovina výuky probíhá v českém a polovina ve francouzském jazyce. Obor je zaměřen na přípravu kvalifikovaných pracovníků pro veřejnou správu s akcentem na evropskou dimenzi procesů.

Zdroj: Informace a požadavky k přijímacím zkouškám pro akademický rok 2008/2009, s. 25 – 32.

K PROFESNÍMU A „OBČANSKÉMU“ PROFILU PRACOVNÍKA (ÚŘEDNÍKA) VEŘEJNÉ SPRÁVY

prof. PhDr. Vladimír Čechák, CSc.
Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

Dnešní konference je věnována problematice „kvality veřejné správy“. Samotná otázka vymezení pojmu „kvality“ a to nejen ve veřejné správě, je poměrně složitá. Existují vymezení tohoto pojmu, ať již ČSN (ISO 8402) či velmi atraktivní vymezení, podle něž kvalita je (v podstatě) totožná se spokojeností klientů (tj. v případě veřejné správy – občanů). Přesto však, jak pro racionální, dobrou teorii, tak i pro úspěšnou praxi, by bylo vhodné koncipovat takové vymezení pojmu kvality (byť strukturované), které by bylo aspoň do vysoké míry „operacionalizovatelné“, tj., aby jednotlivé, transparentně vymezené aspekty tohoto pojmu byly „měřitelné“. To lze, mimo jiné, považovat i za jednu z podmínek srovnatelnosti účinnosti jednotlivých metod řízení kvality (a to opět nejen ve veřejné správě).

Při určitém zjednodušení lze říci, že všechny změny a reformy, k nimž v posledních deseti letech v oblasti veřejné správy došlo, ať již technologickém vybavení nebo v organizační struktuře označované jako reforma veřejné správy, měly výrazně přispět právě k jejímu zkvalitnění.

Občan a občanská veřejnost se však neseťkává v běžném životě s „principy reformy“ ani s „optimalizací správních postupů“, nýbrž vždy s konkrétními lidmi, kteří tyto „principy“ uvádí v život a zmíněné „optimální správní postupy“ vykonávají - tedy úředníky veřejné správy. Právě jejich kvalita, kvalifikace, profesní připravenost a osobnostní vlastnosti jsou tím, co rozhoduje o konečném úspěchu všech reformních kroků a inovativních změn.

Veřejná správa představuje relativně složitý systém vzájemně propojených komponent³, v němž sehrávají důležitou úlohu jak legislativa, vnitřní organizace a struktura správních orgánů, tak i úroveň technických a technologických prostředků (včetně informačních technologií). Pracovníci veřejné správy jsou, nejen obrazně řečeno, nýbrž zcela reálně, aktivním integrujícím prvkem, který jednotlivé komponenty správního komplexu nejen spojuje, nýbrž uvádí je v organizovanou činnost. Všechny změny, všechna opatření ke zvýšení efektivity a kvality veřejné správy nabývají svůj smysl a mohou plnit svoji funkci jen prostřednictvím jednání a konání pracovníků správních institucí. Obecně lze přijmout názor, že kvalita výkonu veřejné správy je určována, a to velmi výrazně, právě „kvalitou“ fyzického nositele tohoto výkonu, tj. správního pracovníka (úředníka).

Aktuálním a důležitým problémem je bezesporu i kvalita výkonu veřejné správy. Libovolný systém kvality, který správní instituce zavedly nebo zavádějí, pouze vytváří předpoklady ke kvalitnímu výkonu správy, umožňuje její „měření“, eventuálně může být nástrojem identifikace možných (či aktuálních) nedostatků. Je však opět záležitostí konajících a jednajících pracovníků - úředníků do jaké míry a jak intenzivně dokáží možnosti, který zavedený systém kvality poskytuje, využít. Proto si problematika osobnosti pracovníka veřejné správy zaslouží daleko větší pozornosti, než jí dosud byla věnována. Byly již několikrát zformulovány požadavky, které by měl kandidát na profesi úředníka veřejné správy splňovat. Stejně tak byly zformulovány (a jsou i standardizovány) způsoby a metody, kterými lze relativně objektivně zjistit, zda a do jaké míry eventuální konkrétní uchazeč o pozici

³ K tomu viz např. článek Z. Zajíčka: Hexagon veřejné správy, viz: Obec & finance/2-2007 str. 22.

úředníka tyto požadavky splňuje. Přesto však nelze říci, že není v této oblasti co zlepšovat. Realizovat organizační změny, přijmout (byť i složitá) administrativní opatření je i přes jejich náročnost, podstatně jednodušší a „rychleji“ uskutečnitelné, než dosáhnout žádoucích změn v oblasti jednání a chování lidí. Ale jsou to právě lidé – úředníci, pracovníci veřejné správy, jejichž reálná a z jejich hlediska běžná, každodenní pracovní činnost rozhoduje v konečné instanci o tom, zda všechny reformní kroky a s nimi spojená opatření a změny splní svůj účel. To je jeden z důvodů, proč formování osobnosti je jedním z aktuálních a současně permanentních úkolů nejen pro personální management, nýbrž pro všechny, kteří se na vývoji a utváření současné veřejné správy podílejí.

Poměrně často se lze setkat s poněkud skeptickými názory, poukazujícími na to, že pracovníci veřejné správy jsou již „hotovými lidmi“, že jejich osobnostní vývoj je již ukončen. Lze přijmout sice názory, že zejména střední a starší generace pracovníků je nepochybně po profesní, odborné a osobnostní stránce daleko vyzrálejší než ti, kteří teprve vstupují na profesní dráhu úředníka veřejné správy, ale současně je nutno odmítnout konstatování, že jejich osobnostní, ale i profesní a odborný vývoj je definitivně uzavřen. Spíše naopak. Tyto věkové skupiny pracovníků disponují kromě své odbornosti i velmi značným množstvím nejen profesních, ale i „životních“ zkušeností. Pokud nedokážeme tuto skupinu pracovníků dostatečně intenzivně motivovat a doslova inspirovat k jejich dalšímu odbornému a osobnostnímu rozvoji a růstu, je ta velmi cenná část lidského kapitálu, kterou jejich profesní a životní zkušenosti představují, více méně ztracena.

Jinou specifickou skupinu představují potenciální pracovníci veřejné správy, tedy ve své většině ti, kteří se na svoji budoucí profesní činnost v oblasti správy teprve připravují, tj. převážně studující a noví absolventi terciárního vzdělávání. Zde sehrávají významnou úlohu vzdělávací instituce, v současnosti převážně vysoké školy (v menší míře i vyšší odborné školy). K zaměření, obsahu a charakteru vzdělávacího procesu, který na těchto školách probíhá (a který je svým způsobem mimo jejich přímý dosah), měly by instituce a orgány veřejné správy přispět svými náměty a doporučeními, eventuálně pokud možno i přesnou formulací nároků a požadavků na pracovníky (úředníky) veřejné správy.

Vzdělávací proces je jedním (nikoliv jediným) velmi efektivním prostředkem ovlivňujícím formování osobnosti, a to nejen profesních a kvalifikačně odborných stránek, nýbrž i celkově inteligenčních a kulturních dispozic. Velmi často právě utvářením těchto osobnostních rysů se vytváří předpoklady k reálnému využití všech inovačních a modernizačních změn, které jsou s reformou veřejné správy spojeny.

Jakým způsobem lze přispět k tomu, aby pracovníci veřejné správy dokázali maximálně využít podmínek, které dosavadní průběh reformy vytvořil a které, jak lze předpokládat (protože nic jiného, pokud nechceme jako společnost podlehnout všeobecné stagnaci, nám nezbyvá), se budou i nadále optimalizovat? Dokážeme sice zformulovat požadavky na osobnost úředníka, popsat poměrně přesně jaké má mít psychické a morálně volní vlastnosti a schopnosti. Stejně tak lze stanovit požadavky na odborné zaměření a stupeň vzdělání⁴, eventuálně i popsat požadované pracovní postupy, které by měl úředník na dané pozici ovládat. Poněkud náročnější a také daleko méně propracované jsou způsoby nalézání

⁴ Určité komplikace spojené se stanovením požadavků na vzdělání úředníků (zaměstnanců), především samosprávy, a možné přístupy k jejich řešení na základě zkušeností Slovenské republiky jsou předmětem stati Stanislava Konečného. Viz Konečný S.: Veřejná správa v Slovenskej republike – zamestnanosť a sociálny kontext vzdelávania vo verejnej správe. In: Andragogie 7/2002, str. 26-27.

optimálních metod, jak co nejefektivněji požadovaných znalostí a dovedností na straně jedné a odpovídajících vlastností na straně druhé dosáhnout.

Problémem, ne vždy jednoznačně řešeným, je i vymezení optimálního vzdělání a to zejména v té rovině, která se týká univerzálně a principiálně všech (odborných) pracovníků, úředníků veřejné správy, bez ohledu na jejich pracovní zařazení. V této souvislosti je vhodné zmínit se, či vrátit se k pojmu „vzdělání“⁵ chápaném (nikoliv jen v profesně-personálním smyslu). Je již všeobecně přijatý názor, že je nelze zúžit na osvojení si znalostí a vědomostí či zvládnutí profesních dovedností. S určitou nadsázkou lze k jeho charakteristice použít známého konstatování že „**vzdělání je to co zůstává, když zapomeneme vše, co jsme se naučili**“. I když nejde o vymezení exaktní, obrazně postihuje právě tu dimenzi vzdělání, která se v jistém smyslu vymyká deskriptivním a měřitelným charakteristikám, a tedy vykazovatelným a kontrolovatelným ukazatelům. Vzdělání takto pojímané, kromě znalostí a vědomostí, především podstatně rozvíjí způsoby myšlení, schopnosti adekvátního vnímání okolností a prostředí, orientaci v odborném, profesním, obecně společenském, politickém, ale i kulturním dění, začleňování jevů a událostí do odpovídajícího kontextu a v neposlední řadě i schopnost optimální reakce na vnější podněty a impulzy. I když ani zde nejde o úplný výčet toho, co bychom u kvalifikovaného pracovníka potřebovali a co lze od moderně koncipovaného vzdělání očekávat, můžeme říci, že jde především o takové rysy nebo součásti vzdělání, které v běžném smyslu nejčastěji označujeme termíny jako „kultivovanost“, „kulturnost“ či „přirozenou, event. univerzální inteligenci“. Mimo jiné, jsou to právě tyto „schopnosti“ a „dovednosti“, které vytváří optimální předpoklady pro utváření toho, co je v podnikové sféře označováno jako „firemní“ kultura a co je základním předpokladem k vytváření inteligentní „správní kultury“.

Zdůrazňujeme-li svým způsobem „nefaktografickou“ či pozitivněji (ale méně přesněji) řečeno metodologicko-kultivační stránku vzdělání, nemíníme tím směřovat k nedocenení či dokonce k podcenění pozitivních vědomostí a znalostí. Pouze upozorňujeme na dosud převládající „redukcionismus“ (a to nejen v oblasti vzdělávání pracovníků veřejné správy), který vzdělání a to i vzdělání v širším pojetí, ztotožňuje se „sumou znalostí“, eventuálně dobře zvládnutelných technicko administrativních dovedností. K efektivnímu vzdělání však nezbytně patří schopnost (umění) těchto znalostí a dovedností optimálně využívat (či používat) při výkonu své běžné profesní činnosti. Sebedokonalejší znalost právních norem a pracovních předpisů není ještě zárukou jejich účelného využití při reálném výkonu správní činnosti, je však nutným, nezbytným předpokladem k tomu, aby jejich výkon byl skutečně kvalitní. K praktickému zhodnocení profesních znalostí nedostačuje (spolu se znalostmi) ani subjektivní ochota a vůle pracovníků těchto znalostí a vědomostí nejlepším způsobem ve své činnosti využívat. K ochotě a dobré vůli je nezbytná ještě dostatečně rozvinutá a neustále se rozvíjející schopnost (schopnosti), o nichž jsme se v souvislosti s metodologicko-kultivační funkcí vzdělání zmiňovali.

Právě k jejich utváření velmi efektivně přispívá spolu s profesně odbornou přípravou i ta část vzdělání, která svojí obsahovou orientací výrazně „přesahuje“ úzce profesní zaměření, ale kterou lze považovat svým způsobem za odborně podpůrnou, kterou je možno chápat jako „širší vzdělanostní rámec“.

⁵ Z hlediska profesně-personalistického je pojem vzdělání zcela jednoznačně vymezen odborným zaměřením (oborem) a stupněm (Bc, Mgr, atd.), eventuálně výčtem absolvovaných „odborných“ kurzů, či aktivit celoživotního vzdělání.

Jestliže požadavky na profesně-odborné znalosti a dovednosti lze zpravidla s dostatečnou přesností ve spolupráci s příslušnými orgány a institucemi veřejné správy vymezit, otevírá se v případě zmíněného „širšího vzdělávacího rámce“ široké diskusní pole. Nebylo by smyslem dosáhnout v této oblasti, mezi jednotlivými vzdělávacími institucemi, obsahové a strukturální shody, nýbrž užitečné je orientovat úsilí na nalezení základního koncepčního konsensu v otázce smyslu a funkce této „vzdělanostní“ části přípravy stávajících i budoucích pracovníků veřejné správy.

Eventuální nedostatky či nepostižení podstatných záležitostí a souvislostí v této oblasti se neprojevuje zpravidla v běžném fungování veřejné správy a výkonu správních činností transparentním způsobem. Velmi často se v jevové rovině neprojevuje bezprostředně vůbec. Teprve v relativně delším časovém období zjišťujeme, že ty či ony oblasti či úseky v oblasti výkonu veřejné správy nefungují, přes přísné a pečlivé dodržování všech norem, předpisů, pokynů a odborných pracovních postupů, podle našeho očekávání. Pokud dospějeme k takovémuto konstatování, jen velmi těžko hledáme (a tím spíše můžeme nalézt) příčiny této skutečnosti. Nespočívají zpravidla ve zjevném „pochybení“ v jednání jednotlivých pracovníků, ani v „organizačních“ či systémových nedostatcích. Jejich nejhlubším kořenem bývá zpravidla to, co bychom mohli s určitou benevolencí označit jako „osobnostní“ stránku, která je nezbytnou a samozřejmou součástí všech aktivit a činností, při nichž přicházíme do styku s jinými lidmi, občany, partnery, spolupracovníky atd., a kterou si právě pro její „samozřejmost“ zpravidla ani neuvědomujeme. Právě to, co jsme označili za vzdělávání v širším pojetí, či širší vzdělanostní rámec, je nejefektivnějším způsobem jejího formování. V souvislosti s tím se znovu nabízí otázka „osobnostního profilu“ či „osobnostních charakteristik“ pracovníka veřejné správy.

Klademe-li důraz na širší rámec vzdělání stávajících i budoucích pracovníků veřejné správy, nepomíjíme ani nesnižujeme význam a důležitost odborné, více méně i velmi prakticky orientované, profesní přípravy. Nechceme rovněž zastávat názor, že v této oblasti, tj. v oblasti profesní přípravy pracovníků veřejné správy, není již nutno hledat cesty k efektivnějšímu zvládnutí příslušných znalostí a dovedností. Chceme naopak upozornit na skutečnost, že právě nalezení efektivního směru rozvoje a obsahových dominant širšího vzdělanostního rámce vytváří předpoklady k tomu, aby ty znalosti a dovednosti, které charakterizujeme jako odborně-profesní, a o něž se opírá podstatná část výkonu jak standardních, tak i kreativních činností pracovníků veřejné správy, byly zhodnoceny nejen výrazně úspěšnějším, nýbrž i flexibilnějším způsobem. Posílení širšího vzdělanostního rámce je i jedním ze způsobů usnadňujících a zrychlujících prosazování modernizačních trendů směřujících k dosažení evropských standardů veřejné správy. Jde zejména o posílení procesu demokratizace, decentralizace a debyrokratizace veřejné správy, zvýšení její efektivnosti a celkové koncepčnosti.

Je jednou z obecně přijímaných (a do značné míry i reálně akceptovaných) skutečností požadavek odpovídajícího odborného vzdělání a dalšího průběžného vzdělávání úředníků. K jistému uspokojení v tomto směru může vést skutečnost, že ve veřejné správě, zejména ve státní správě, většina úředníků má v současné době vysokoškolské vzdělání (zpravidla odpovídajícího zaměření) a další vzdělávání úředníků samosprávy je upraveno dokonce zákonem. Vysoký počet vysokoškoláků, působících ve veřejné správě, představuje současně mimořádně velkou koncentraci „lidského kapitálu“ a bylo by vhodné vytvořit i podmínky k diskusi o tom, zda stávající legislativní úprava postavení pracovníků veřejné správy vytváří

dostatečně vhodné podmínky k efektivnímu využití tohoto velmi cenného potenciálu.⁶ Součástí dalšího zhodnocování a rozvoje tohoto velmi cenného „lidského kapitálu“ je kromě praktického výkonu správních činností i systém „dalšího“ vzdělávání úředníků veřejné správy. Dosavadní zkušenosti však ukazují, že rozsah vzdělávání daný současně platnou zákonnou normou (zákon č. 312/2002 Sb.), které je věnována zcela po zásluze patřičná pozornost, představuje pouze prostor pro zvládnutí a zdokonalování nezbytného profesního minima, na něž nelze vzdělávání v žádném případě redukovat.

Domníváme se, že stejnou, ne-li větší, pozornost by bylo vhodné věnovat i vzdělávání a vzdělávacím aktivitám, které probíhají „nad rámec“ ze zákona povinného vzdělávání. Rozsah a tématikou orientaci vzdělávání upraveného vzpomínaným zákonem lze, z mnoha důvodů, považovat za „dolní limit“⁷, za určité „minimum“, které nemůže být vzhledem k současným úkolům a potřebám veřejné správy považováno za dostačující. K podobnému závěru dojdeme, budeme-li sledovat rozsah řízeného vzdělávání (kvalifikovaných pracovníků – na vysokoškolské či středoškolské úrovni) v podnikatelské sféře. I když rozsah ani struktura vzdělávání zde není „upravena zákonem“, pohybuje se podle expertních odhadů u vysokoškolsky vzdělaných pracovníků mezi 20 až 30 % jejich časového fondu. (V případě manažerů je tato část ještě výrazně vyšší.)

Hovoříme-li o srovnávání a využívání zkušeností z podnikatelského sektoru, v oblasti veřejné správy, pak ve vztahu k problematice vzdělávání je vhodné upozornit na skutečnost, že v podnikatelském sektoru je nejúčinnější hybnou silou rozvoje vzdělávacích aktivit motivace pracovníků, jichž se vzdělávání týká. Otázka motivace (nejen) k profesnímu, odbornému a osobnostnímu rozvoji pracovníků (úředníků) veřejné správy je velmi úzce spojena s personálním systémem, který je v současné době ve veřejné správě uplatňován, eventuálně který bude realizován v souvislosti s legislativní úpravou postavení pracovníků veřejné správy.⁸ Domníváme se, že i v oblasti veřejné správy by bylo vhodné se touto problematikou intenzivněji zabývat.

Specifický okruh problémů představuje kvalitní zajištění vzdělávacích aktivit pro pracovníky (úředníky) veřejné správy. V současné době získalo akreditaci MV více než 370 institucí. (28 z nich však zajišťovalo téměř 80 % vzdělávacích akcí.) Při tak velkém počtu akreditovaných vzdělávacích institucí dříve či později (zřejmě by bylo vhodné „dříve“) bude nutno seriózně se zabývat i zvyšováním úrovně, odborné a metodické přípravy lektorů. V tomto směru vyvíjí určitou aktivitu ČAVIS. Bylo by však vhodné, aby i v této oblasti došlo k užší spolupráci s orgány a institucemi veřejné správy, zejména s příslušným odborem MV.

Další záležitostí, která je s problematikou vzdělávání úředníků spojená, je otázka způsobu a forem dalšího vývoje systému a způsobu vzdělávání. Jedním z výchozích předpokladů je důsledná analýza dosavadních zkušeností se stávající strukturou a způsobem realizace dalšího vzdělávání. Do jisté míry může přispět k jeho efektivnímu prohloubení i intenzivnější rozvoj spolupráce mezi vysokými školami a institucemi veřejné správy. Aktuálnost této spolupráce je zvýšena i přípravou nové úpravy právního postavení úředníků.

⁶ Lze předpokládat, že připravovaná legislativní úprava postavení pracovníků (úředníků) veřejné správy vytvoří v tomto směru dostatečně vhodné podmínky.

⁷ Zdůvodnění tohoto názoru je obsaženo například i ve „Zprávě ze sociologického šetření zadaného Vzdělávacím centrem pro veřejnou správu OPS“ - Průzkum rozvoje lidských zdrojů na krajských, městských a obecních úřadech – zveřejněné v týdeníku „Veřejná správa“. In: Veřejná správa 22/05 str. I – VI.

⁸ Kariérní a poziční systém , eventuálně jejich racionální kombinace. – Jejich stručná charakteristika viz např.: Kolektiv autorů: Personalistika ve veřejné správě. Masarykova univerzita, 2006, str. 9-11.

Zvláštní pozornost si zasluhuje zejména problém dalšího vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Jistě lze využít všech prostředků, které poskytuje rozvoj informačních technologií a forem distančního studia. Na druhé straně je vhodné si uvědomit, že tyto prostředky slouží především k transferu informací, méně již k formování a rozvoji manažerských, metodologických či komunikačních kompetencí. Pro tyto, více méně vysoce kvalifikované a profesně zkušené pracovníky, s kvalitním vysokoškolským vzděláním lze zvažovat, jako jednu z možných forem, stanovení (doporučení) individuálních studijních aktivit, realizovaných formou samostatného studia, s konzultační podporou špičkových odborníků (z vysokoškolské či vědecko-výzkumné sféry, včetně zahraničních). Velmi účinnou formou odborného a profesního rozvoje vhodnou především pro vysoce kvalifikované a profesně zkušené pracovníky je i pořádání monotematických seminářů (workshopů) moderovaných (zpravidla externími) odborníky z příslušné oblasti (nikoliv profesionálními moderátory). Obecně lze konstatovat, že čím vyšší je odborná vzdělanostní a profesní úroveň adresátů, jimž je vzdělávání určeno, tím výraznější by měl být jeho „individuální“ charakter. Jedním z významných příspěvků ke zvýšení kvality profesní a zejména manažerské přípravy vedoucích pracovníků veřejné správy, může být i příprava speciálního systémového studia zaměřeného na rozvoj manažerských znalostí a dovedností analogického (a s podobným účelem) jako je nyní všeobecně akceptované studium MBA, určené pro podnikovou sféru (např. MPA).

Již jsme se zmínili o relativně vysokém počtu vysokoškolsky kvalifikovaných pracovníků veřejné správy. Kromě toho, že tato skutečnost představuje jeden ze základních předpokladů kvalitního výkonu veřejné správy jsou, či spíše mohou být tito pracovníci i významným partnerem a zdrojem poznatků i zkušeností při koncipování dalšího vývoje a další optimalizace veřejné správy. K tomu je však nutno dosáhnout výrazného zvýšení jejich aktivního přístupu nejen k vlastnímu výkonu správních činností, ale také k veřejné správě jako instituci a její společenské funkci.

Tím se však dostáváme k dalšímu důležitému aspektu osobnostních rysů pracovníka veřejné správy, k otázce loajality a aktivního osobnostního přístupu nejen k výkonu svých pracovních a služebních povinností, nýbrž i ke společenské funkci a poslání veřejné správy jako takové. Loajalitu nelze pojímat jako bezvýhradné, demonstrativní nadšení pro jakýkoliv akt výkonu správy, na jehož realizaci se příslušný pracovník podílí nebo jehož realizace se jej týká. Nelze ji rovněž ztotožnit s identifikací pracovníka (úředníka) veřejné správy s jeho konkrétním pracovištěm, tj. příslušným úřadem a institucí veřejné správy. Toto „ztotožnění“ se správní institucí je významným a žádoucím faktorem podmiňujícím a posilujícím kvalitní výkon správních činností, ale problematika loajality je daleko širší. Jde zde především o to, aby se tato loajalita opírala o racionální pochopení smyslu a účelu nejen jednotlivých opatření a postupů, či obsahu a záměru vlastní činnosti, nýbrž o racionální pochopení smyslu, účelu, funkce a poslání veřejné správy vůbec, veřejné správy jako způsobu, určitého typu řízení společnosti. Má-li být toto pochopení skutečně racionální, nelze je opřít jen o, byť sebelepší, znalost zákonů, předpisů a pravidel upravujících správní činnost. Jejich důsledná znalost je pro každého pracovníka podmínkou bezpodmínečně nutnou, ale dostačující pouze možná k technicky (a předpisově) bezchybnému provádění úředních výkonů. Takovým výkonům chybí jeden, zdánlivě okrajový, avšak nezbytný a v mnohém určující jak kvalitu výkonu, tak image úředníka, instituce a ve svých důsledcích i veřejné správy jako celku, aspekt, který bychom mohli označit jako „osobnostní“.

Kvalita tohoto osobnostního aspektu spočívá, ale také mimo jiné, v pochopení (opřené o racionální poznání) smyslu poslání a účelu veřejné správy. K němu nelze dospět bez znalosti teorie (nejen právní úpravy) a vývoje, tj. procesu utváření veřejné správy a jejích institucí, bez pochopení začlenění správních činností do širších společenských, politických a ekonomických, ale i kulturních souvislostí. Tyto širší „společenské, politické, ekonomické a kulturní souvislosti“ jsou v obecném smyslu považovány za součást tzv. „všeobecného“ vzdělání. Z hlediska vzdělání pracovníka veřejné správy je daleko přesnější považovat je za součást jejich, byť širěji pojatého, ale odborného, profesního vzdělání. Je to bezesporu dimenze, kterou by nemělo kvalitní koncepčně pojaté vzdělávání úředníků postrádat.

V současné společnosti je určující pro charakteristiku osobnosti intelektuální, vzdělanostní i obecně kulturní úroveň. Ta v případě pracovníka veřejné správy by měla být nutně spojena nejen se sdílením, nýbrž s aktivním a transparentním „prosazováním“ nosných, především integrujících společenských hodnot. Státní úředník, stejně jako úředník samosprávy není jen vykonavatelem, jen oním „kolečkem“ v mechanismu správní činnosti, nýbrž je současně, svým způsobem, i představitelem obce a státu a je, i když to bude možná znít nadneseně, oficiálním reprezentantem dosaženého společenského konsenzu a také určitým zajištěním a garancí jeho perspektiv. To, co ostatní řadoví občané mohou buď vzít na vědomí či ignorovat, k tomu si úředník správy nejen musí „vytvořit“ svůj osobní vztah, nýbrž musí nalézt, pokud možno vždy, vhodnou formu prezentace tohoto vztahu. Může-li řadový občan zachovat vůči rozhodnutím a řešením správy pasivitu, nebo zaujmout zdrženlivý či odmítavý postoj, správní úředník jako jejich potenciální, či aktuální vykonavatel, by měl nejen zaujmout jednoznačný a loajální postoj, nýbrž měl by odpovídajícím způsobem jej i projevit. Není z hlediska výkonu správy paradoxnější situace, než představa úředníka realizujícího rozhodnutí správních institucí (které osobně považuje za zbytečná či dokonce nesprávná), o jejichž racionalitě pochybuje nebo ji subjektivně nedokáže pochopit. Nejde jen o, pro veřejnou správu samozřejmý požadavek loajality, ale o aktivní participaci na racionalitě, spočívající na ztotožnění se s hodnotovou orientací, která je v jistém smyslu morálně ideovým zázemím politicko-správních aktivit. Je to jeden z momentů organicky propojující osobnostní kvalitní, vlastní výkon správních činností s aktivním přístupem k rozvoji veřejné správy jako instituce a plnění její společenské funkce.

Dobrým úředníkem se člověk nestává pouze studiem a eventuálním tréninkem potřebných dovedností, nýbrž reálným vykonáváním odpovídajících správních činností. V tomto směru faktická zkušenost je velmi významnou a svým způsobem finalizující sférou utváření úředníka jako osobnosti. Avšak seberozsáhlejší zkušenost, která není opřena o dostatečnou znalostní bázi a podrobena důsledné analýze opřené o systematickou teorii, přináší jen málo pozitivních impulsů pro formování osobnosti úředníka. Tento závěr je opřen o dlouholeté systematické sledování úspěšnosti podnikového managementu a zásadně se vztahuje nejen na jakoukoliv manažerskou, ale i na správní činnost, a dominantně i na management v oblasti veřejné správy. Proto oblast výkonu správních činností, ale zejména oblast správního managementu, je oblastí, kde bude nutně a stále intenzivněji a výrazněji docházet ke stírání pevné hranice mezi vzděláváním a reálnou praxí. Součástí odborné profesní přípravy v rámci všech vzdělávacích, a zejména treningových aktivit zaměřených tímto směrem, je vždy řešení řady praktických problémů a současně neoddelitelnou součástí běžné profesní praxe je analýza a hodnocení průběhu a výsledků reálné správní úřední činnosti s využitím znalostí teorie. Kvalita této analýzy, stejně jako všech odborných správních činností, je podmíněna trvalým a průběžným intenzivním studiem všeho nového, co se v oblasti teorie správy vyskytne.

Zmiňujeme-li se o smyslu a významu studia teorie veřejné správy, není možno přehlédnout názory, které více méně absolutizují rozdíl mezi „teorií“ a „praxí“ a nejsou výjimečná ani stanoviska poukazující dokonce na určitý rozpor mezi nimi. K tomu je třeba připomenout myšlenku německého chemika XIX.století von Liebiga, že „**není nic praktičtějšího, než dobrá teorie**“. Předmětem „dobré teorie“ není nic jiného než „praxe“. Ale „dobrá teorie“ není a nemůže být jen konstatováním či popisem praxe, ačkoliv právě tento „popis“ bývá velmi často (a to nejen „praktiky“) za teorii považován. **Racionální teorie je** důslednou a hlubokou analýzou reálného stavu, identifikací podstatných vztahů a příčinných souvislostí, umožňující nejen důslednou explanaci daného stavu, nýbrž i **principiální predikci optimálního vývoje**, včetně identifikace podstatných důsledků vývojových změn. Praxe stojící „mimo“ akceptování racionální teorie se může stát, a vývoj veřejné správy v minulosti potvrzuje, že k tomu velmi často dochází, hledáním vývojových změn metodou „pokus, omyl“. I s tím se můžeme ve vývoji naší veřejné správy, a to i v posledních desetiletích setkat.

Na druhé straně bylo by vhodné, aby i oblast praxe, tj. orgány a instituce veřejné správy, včetně centrálních, výrazně častěji důrazněji a přesněji formulovaly své požadavky na „sféru“ teorie tj. na vysoké školy a vědecko-výzkumné instituce. Od jednorázových, velmi často „ad hoc“ formulovaných požadavků, které se v mnoha případech týkají „teorie“ jen okrajově, by bylo vhodné přejít či přistoupit i k zadávání požadavků komplexnějších a na výzkum a teorii náročnějších. O tom, že v tomto směru existuje dostatečně široký prostor, svědčí mimo jiné např. i skutečnost, že dosud neexistuje (a to nejen v ČR) komplexní studie zaměřená na analýzu vývoje soudobých systémů veřejné správy, i když od 2. poloviny minulého století právě zde došlo (a dochází) k mimořádně dynamickým změnám.

Zmiňujeme-li se o významu studia teorie veřejné správy, je nutno přihlídnout ke skutečnosti, že právě v této oblasti zůstává nezodpovězena řada velmi závažných otázek.⁹ Stejně tak i sám způsob studia okruhu problémů, které bývají označovány jako teoretické, není vždy a všeobecně zcela optimálně pojímán. V mnoha případech (stejně jako u některých dalších oblastí (nejen) profesního vzdělávání) bývá „redukováno“ na předávání teoretických (odborných) informací. Zde je nutno zdůraznit, že podstatou efektivního studia, zejména teoretických a vysoce odborných problémů, je nikoliv pouze „zvládnutí (odborné) teoretické fakticity“, nýbrž i způsob „zacházení“ s touto fakticitou, tj. zvládnutí „způsobu (profesního, teoretického) myšlení“. Právě tento aspekt nejvýrazněji přispívá k vyhraněnosti osobnosti každého odborníka, každého skutečného „profesionála“ - tedy i dobrého správního úředníka. Vyhraněnost, kultivovanost a vysoká intelektuální úroveň spojená s reálně projevovanou profesionalitou je tím, co zvyšuje „image“ a společenskou vážnost nejen správního úředníka jako konkrétního jedince - nýbrž výrazně přispívá i ke zvýšení společenské prestiže veřejné správy jako instituce, jako celku.

Při úvahách o modernizaci veřejné správy se velmi často odvoláváme na zkušenosti z oblasti podnikového managementu. V této souvislosti je vhodné zmínit se o oblasti, které je ze strany managementu věnována mimořádná pozornost, o oblasti komunikace, komunikačních schopností a dovedností. Její důležitost z hlediska dobrého fungování veřejné správy je zcela zřejmá, sehrává však i mimořádnou roli z hlediska vytvoření „obrazu“ veřejné správy v očích občanské veřejnosti a podstatně ovlivňuje společenské postavení pracovníka (úředníka) veřejné správy i veřejné správy jako systému. Proto právě je třeba za nezbytnou součást profesní kvalifikace úředníků považovat základní (v případě veřejné správy bychom měli

⁹ I samotný problém konstituování „teorie veřejné správy“ vyvolává mnoho nejednoznačných reakcí.

spíše požadovat „dostatečně rozvinuté“) komunikační dovednosti a vše, co s jejich efektivním uplatňováním souvisí.

Hovoříme-li o komunikaci, je nutno se zmínit zejména o jednom mimořádně důležitém okruhu otázek. Poněkud zjednodušeně jej lze označit jako „specifiku komunikace se sdělovacími prostředky“. Nesetkáváme se zpravidla s tím, že sdělovací prostředky, včetně veřejnoprávních, informují o běžném, každodenním výkonu správy. S konstatováním, že pracovníci příslušného úřadu pracovali a plnili své povinnosti k úplné spokojenosti občanů a v souladu se všemi platnými pravidly a předpisy, se nesetkáváme a zřejmě také v dohledné době se setkávat nebudeme. Spíše (v zásadě v souladu se svým posláním v demokratické společnosti) sdělovací prostředky „hlídají“ jakékoliv pochybení či nedostatek ve výkonu správy, ale i ve znalostech, vědomostech (nejen úzce profesních) a v jednání úředníků. Tuto situaci nelze změnit (a má beze sporu svá pozitiva), je však nutno s ní počítat a systematicky na ni pracovníky veřejné správy připravovat, tak aby obsah, forma a způsob jejich vystupování na veřejnosti (ale i v soukromí) minimalizoval možnost vytváření principiálně „skeptického“ mediálního obrazu veřejné správy i těch, kdo v této sféře pracují. Právě proto je nutno věnovat komunikaci se sdělovacími prostředky zvláštní pozornost a specifickou přípravu. Nestačí jen zaujímat a prezentovat věcně správná a profesně bezchybná stanoviska. Je nutno je formulovat takovým způsobem, aby je nebylo možno žádným způsobem „dezinterpretovat“. Kromě věcné a profesní správnosti zde sehrává podstatnou roli i logická přesnost a sémantická jednoznačnost. Vysoká kulturní a intelektuální úroveň úředníků spolu s profesní perfektností jsou základním předpokladem optimálního zvládnání tohoto specifického druhu komunikace. Význam této problematiky je zvýrazněn skutečností, že právě sdělovací prostředky nejen ovlivňují, nýbrž v mnoha případech vytváří „veřejné mínění“ o veřejné správě jako instituci či systému, tak i o jejích pracovnících.

K otázce osobnosti pracovníka veřejné správy je nutno přistupovat ještě z jednoho, neméně podstatného zorného úhlu. Úředník, pracovník veřejné správy jím nepřestává být „skončením pracovní doby“, nýbrž je jím stále, po 24 hodin denně, 7 dnů v týdnu, i ve dnech pracovního volna. S jistou nadsázkou lze říci, že v očích veřejnosti (občanů) jím nepřestává být ani po ukončení svého aktivního pracovního života. Zde nejde jen o povinné „zachování mlčenlivosti“ jak je stanoveno příslušnou legislativou (zákon č. 312/2002 Sb., zákon č. 500/2004 Sb. a návaznými předpisy) ani jen o „zachovávání pravidel slušnosti“ při výkonu pracovní činnosti. Úředník je „pod kontrolou“ veřejnosti i ve svém mimopracovním čase, ve svém běžném občanském životě. Neočekává se od něj jen běžné akceptování a dodržování základních pravidel občanského soužití a dodržování norem občanské slušnosti, nýbrž i určitá vstřícnost v přístupu k řešení místních občanských či veřejných problémů a záležitostí, tedy to co bychom mohli označit za „aktivní občanství“. Tento zorný úhel v přístupu k osobnosti pracovníka veřejné správy je zpravidla stranou pozornosti, ale má zcela specifické konsekvence. Do popředí vystoupí obyčejně jen v souvislosti s výraznými případy negativních jevů (nevyjímaje trestných činů), zejména pokud je jim věnována pozornost ze strany sdělovacích prostředků. I tyto skutečnosti významně ovlivňují společenské postavení úředníků veřejné správy i image veřejné správy jako instituce a systému.

Otázka společenského uznání a společenské vážnosti úředníků veřejné správy je problematikou velmi složitou. Osobnost úředníka, jeho profesní a širěji pojatá kvalitní vzdělanostní průprava, stejně jako vysoký morální standard, vstřícný vztah ke konkrétním občanům či občanské veřejnosti jako celku jsou nepochybně klíčovými faktory, podstatně utvářejícími společenský status úředníka. Ovšem svou úlohu zde sehrává i řada dalších činitelů. Kromě již zmíněné kvalitní, funkční a z hlediska občanské veřejnosti účelné

struktury a organizace veřejné správy zde sehrávají významnou úlohu takové skutečnosti jako vytváření (někdy cílevědomé, někdy „bezkonceptní“) mediálního obrazu veřejné správy, ale také hodnocení efektivnosti a účelnosti výkonu veřejné správy subjekty, které jsou v tomto směru považovány za autority a jako autority jsou podstatnou částí společnosti vnímány.¹⁰

Hovoříme-li o postavení úředníka veřejné správy ve společnosti či o jeho společenském uznání, nepochybně výrazným způsobem je ovlivňuje právě osobnost, způsob jednání, komunikační schopnosti a v neposlední řadě i odborná kvalifikace a profesní zdatnost. Na druhé straně je nutno vzít v úvahu, že sebelepší profesní připravenost a osobnostní či osobní kvality nejsou tím jediným co podmiňuje společenskou prestiž úředníka veřejné správy. Sebeschopnější a sebekvalitněji profesně připravený pracovník veřejné správy nezíská na společenském uznání a vážnosti, pokud organizace, struktura a systém výkonu veřejné správy neodpovídají společenské potřebě, či některé z jejich aktivit jsou dokonce společností, občany vnímány jako zbytečné, neúčelné a obtěžující.

Společenská vážnost úředníka veřejné správy a společenská vážnost veřejné správy jako instituce jsou vzájemně úzce propojeny, i když nelze říci, že v tomto směru je jejich vztah symetrický. Může-li nekvalitní (nekvalifikovaný) úředník svým jednáním snížit společenskou prestiž velmi kvalitně koncipovaného systému veřejné správy, vynikající úředník, působící v rámci nekvalitního či nefunkčního správního systému, nemůže jeho (ani svou) společenskou prestiž výrazně posílit. Proto soustavná modernizace a optimalizace veřejné správy jako celku, stejně jako neustálé zvyšování její kvality jsou nezbytným předpokladem zvyšování společenské prestiže a vážnosti úředníka. Změnit tento předpoklad v realitu mohou však jen konkrétní pracovníci veřejné správy - úředníci.

¹⁰ Tím bychom se však dostali k poměrně složitým tématickým okruhům, výrazně přesahujícím rámec dnešní konference.

PODÍL INSTITUTU STÁTNÍ SPRÁVY NA ZKVALITŇOVÁNÍ STÁTNÍ SPRÁVY

Mgr. Jaroslav Dvořák
Institut státní správy

Nezbytným předpokladem pro kvalitnější a efektivnější státní správu jsou kompetentní a vzdělaní úředníci. Na jejich dalším vzdělávání se podílí i Institut státní správy (ISS), který byl vytvořen k 1. červenci 2001 na základě usnesení vlády ze dne 23. srpna 2000 č. 814, k návrhu systému přípravy pracovníků ve veřejné správě. V současné době je ISS součástí MV, kde jako oddělení spadá do působnosti náměstkyně ministra vnitra pro evropské záležitosti.

Hlavním cílem ISS je poskytovat kvalitní vzdělávání zaměstnancům správních úřadů. K zajištění tohoto cíle připravuje a realizuje ISS vedle prezenčních kurzů také e-learningové a kombinované kurzy a provozuje jazykové centrum pro samostudium cizích jazyků. Vzdělávací akce jsou připravovány v souladu s Pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, která byla přijata usnesením vlády č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005 a rámcově řeší vzdělávání těchto úředníků. Nabídka ISS obsahuje více než 90 druhů kurzů a je pololetně aktualizována v Katalogu vzdělávacích akcí, který je k dispozici rovněž v elektronické podobě na našich internetových stránkách (www.iss-edu.cz).

V současné době je naším prioritním úkolem příprava vybraných úředníků na výkon funkce předsednictví ČR v Radě EU v 1. polovině roku 2009. Předsednictví Rady EU představuje velkou výzvu pro administrativu každého státu, tedy také pro zaměstnance státní správy. Kvalitně zorganizovaný průběh pak představuje jedno ze základních měřítek hodnocení předsednictví a má velký význam pro další hodnocení naší republiky ostatními členskými státy.

O tom, že zvyšování kvality státní správy se stává stále aktuálnějším tématem svědčí i stoupající zájem o námi nabízený kurz „Řízení kvality ve správních úřadech“, jehož cílem je vybavit účastníky širšími znalostmi v oblasti řízení kvality veřejných služeb a seznámit je s nástroji a metodami řízení kvality. Takto získané poznatky se pak absolventi snaží zavádět do každodenní praxe v jednotlivých úřadech.

Závěrem bych rád zdůraznil, že nutnost, význam a přínos vzdělávání svých zaměstnanců si velmi dobře uvědomují i personalisté ve všech úřadech. Ve spolupráci s nimi tak můžeme i nadále přispívat ke stálému zkvalitňování státní správy.

MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ NA ZÁKLADĚ ZÁKAZNICKÉHO PRINCIPU

rada pplk. Mgr. Pavel Osvald
Policejní prezidium ČR

Návrh řešení koresponduje s požadavky uvedenými v rámci Reformy Policie ČR - manažerské vzdělávání je označováno jako klíčové – viz citace z dokumentu Reforma Policie ČR

„Bude fungovat systematické manažerské vzdělávání, které bude zajišťováno i mimorezortními subjekty. Toto vzdělávání bude taktéž zakomponováno do kariérního řádu a hodnotícího systému.“

Dále:

Manažerské vzdělávání bylo identifikováno jako **oblast pro zlepšení a priorita** pro PČR v roce 2004 v projektu zavádění Modelu excelence EFQM a v projektu, který zaváděl do PČR community policing, byl dokonce vytvořen **akční plán**, jež měl manažerské vzdělávání realizovat. V rámci **sebehodnocení** útvarů provedeném v roce 2005-6 byl plošně problém manažerského vzdělávání uváděn jako **klíčová oblast pro zlepšení**

Manažerské vzdělávání

System vzdělávacího programu pro management Policie ČR se zaměřením na získání znalostí a dovedností v oblasti managementu.

Zaměření:

Rozvoj manažerských kompetencí (odborná, sociální, etická a výkonnostní)

Cíl programu:

Změna paradigma vedoucích funkcionářů Policie ČR ze stávajícího způsobu řízení na manažerské vedení a řízení organizace. Osvojení dovedností praktického využití základních manažerských nástrojů pro rozvoj jednotlivých kompetencí k naplnění poslání manažera Policie ČR

Iniciační kurz

V rámci základního iniciačního kurzu bude docházet k měření úrovně manažerských kompetencí pomocí metody AC a na základě této identifikace bude AD centry stanovován plán rozvoje, jež se bude sestávat z nabídnutých kurzů rozvoje manažerských kompetencí sestavených na základě požadavku PČR (KPK), které budou vycházet ze stanovených měřených kompetencí (8 kompetencí z AC; 4 kompetence obecně – odborná, sociální, etická a výkonnostní). Jednotlivým úrovním budou přiřazeny váhy v kompetencích (specifické pro každou úroveň). Zástupci AC budou muset vytvořit metodiku a společně s lektory případové studie, které budou zároveň ukončením kurzu a také základem pro měření úrovně kompetencí. Dále budou muset stanovit váhy pro jednotlivé úrovně řízení. Přezkoumání úrovně manažerských kompetencí bude prováděno po 2 - 5 letech v rámci navazujících kurzů.

ZAVEDENÍ MODELU EVROPSKÉ NADACE PRO ŘÍZENÍ KVALITY (EFQM) DO POLICEJNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

PaedDr. Jan Vykoukal
Odbor vzdělávání a správy policejního školství MV

Trvale udržitelný rozvoj systému policejního vzdělávání není možný bez zavádění prvků managementu jakosti do systému policejního vzdělávání a řízení policejních vzdělávacích institucí. Optimálním řešením je použití komplexního modelu managementu jakosti. Vzhledem k charakteru poskytovaných služeb je zřejmé, že výběr vhodného modelu směřuje k modelu sebehodnocení, jehož cílem je především

- poskytnout ucelený obraz současného stavu organizace (sebepoznání);
- umožnit organizaci rozpoznání silných stránek a oblastí pro možné zlepšování;
- poskytnout fakta a informace pro formulování akčních plánů;
- poskytnout fakta a informace k provádění benchmarkingu;
- poskytnutí příležitosti učit se;
- zlepšování organizace.

Požadovaným kritériím odpovídá model Evropské nadace pro management jakosti – „Model excellence EFQM“ (dále jen „model EFQM“). MV se aplikací tohoto modelu do své činnosti začalo zabývat v rámci projektu Phare 98 - „Komplexní systém řízení lidských zdrojů pro Policii ČR“ jako vůbec první ústřední orgán státní správy v ČR. Důvodem zájmu MV byla skutečnost, že model kvality řízení jen v rámci EU využívá více než 20 tis. špičkových firem a orgány státní a veřejné správy. V rámci projektu bylo sebehodnocení podle modelu EFQM provedeno na okresním ředitelství Policie ČR v Jindřichově Hradci. Pilotní zkouška projektu v Jindřichově Hradci dopadla natolik slibně, že Policie ČR a MV požádaly EU o samostatný projekt Phare, který by byl na implementaci modelu EFQM zaměřen. V letech 2003 – 2004 tak byl realizován ve spolupráci s partnery z Nizozemí projekt Phare 01 - „Zavádění modelu EFQM do Policie ČR“.

Projekt Phare 01 byl členěn do 7 komponentů, komponent č. 5 byl zaměřen na vzdělávání policistů. Na základě hlavních cílů projektu byly v komponentu 5 – „Policejní vzdělávání“ vytyčeny tyto cíle:

- Rozvíjet na základě zásad modelu EFQM systém celoživotního povinného vzdělávání příslušníků Policie České republiky s cílem připravit policisty pro výkonnou, spolehlivou, apolitickou a nestrannou profesionální veřejnou službu založenou na principech demokratického právního státu v návaznosti na potřeby občanské společnosti, aktuální a dlouhodobá bezpečnostní rizika a na vstup České republiky do Evropské unie.
- Uplatňovat model EFQM v koncepční a řídicí činnosti odborných útvarů v oblasti policejního vzdělávání MV a Policejního prezidia České republiky, v koncepční a řídicí činnosti vzdělávacích institucí MV - Policejní akademii České republiky (dále jen „PA ČR“) a vyšších a středních policejních školách MV (dále jen „PŠ MV“).
- Začlenit model EFQM do vzdělávacích programů vzdělávacích institucí MV, zejména do vzdělávacích programů pro přípravu manažerů všech úrovní.

Součástí projektu byla řada vzdělávacích aktivit, např. školení managementu a školení specialistů pro zpracování a hodnocení sebehodnotících zpráv. Školiteli byli partneři z nizozemské policie a lektori z České společnosti pro jakost. V rámci projektu byla také ve SPŠ MV v Brně zpracována první sebehodnotící zpráva. Integrovaný přístup k řešení problémů spočívající v prostupnosti jednotlivých komponentů umožnil pracovníkům z oblasti policejního vzdělávání zapojit se do všech částí projektu, zejména do činnosti týmu podpory kvality, který byl zřízen na Policejním prezídiu ČR a po skončení projektu vytvořil personální základnu a záruku kontinuální aplikace modelu EFQM v rámci útvarů Policie ČR a policejních škol.

První výstupy projektu naznačily přínos užití modelu EFQM pro rozvoj policejního vzdělávání. Jako příklad konkrétních výstupů lze uvést identifikaci klíčových procesů, probíhajících v policejních školách nebo identifikaci zákazníků PŠ MV. V souladu s jednotlivými kritérii modelu byla také větší pozornost, hned od počátku užívání modelu EFQM, věnována formulaci vize a strategie, práce s lidskými zdroji, spolupráce s partnery apod. Prohlubována je také zpětná vazba od zákazníků, partnerů, ale i vlastních zaměstnanců.

V rámci projektu probíhal také legislativní proces, jehož cílem bylo závazně zakotvit využívání modelu EFQM v Policii ČR i v policejním vzdělávání. Výsledkem bylo vydání pokynu ministra vnitra č. 51/2004. Ministr vnitra tímto pokynem uložil policejnímu prezidentovi a prvnímu náměstkovi ministra vnitra (odpovědnému za oblast policejního vzdělávání) povinnost plně aplikovat tento model v rámci všech příslušných útvarů. I. náměstek ministra vnitra reagoval na tento úkol vydáním pokynu č. 4/2004, kterým se zavádí používání manažerského modelu Excellence EFQM do středních policejních škol MV a Policejní akademie České republiky. Tímto pokynem bylo ředitelům PŠ MV uloženo zpracovat do 31. srpna 2005 sebehodnotící zprávy podle kritérií modelu EFQM a model EFQM začlenit do vzdělávacích programů policejních škol, zejména do vzdělávacích programů pro policejní management. Koordinací a metodickým vedením byl pověřen odbor vzdělávání a správy policejního školství MV, který má zejména za úkol vypracovat metodiku pro zpracování sebehodnotících zpráv PŠ MV, průběžně koordinovat zavádění modelu EFQM do PŠ MV, zejména přípravu odborníků pro zpracování a vyhodnocování sebehodnotících zpráv a pro výuku, a ve spolupráci s PŠ MV a Policejním prezídiem ČR provádět vyhodnocování sebehodnotících zpráv a vizitace v místech jejich zpracování. Obdobné úkoly jako ředitelům PŠ MV byly uloženy také rektorovi PA ČR.

Na základě úspěšné realizace projektu Phare 01 byl stanoven cíl dalšího rozvoje, kterým je zlepšit prostřednictvím modelu EFQM výkonnost policejních škol MV jako služby s důrazným zaměřením na zákazníky (policisty, Policejní prezídium ČR, odborné služby, občany, atp.) a založit systém řízení kvality, který je slučitelný s filozofií Evropské nadace pro řízení kvality. Očekávané výsledky korespondují se záměry Policie ČR v této oblasti a jsou dalším krokem k naplnění Usnesení vlády ČR č. 458 ze dne 10. května 2000, které definuje Národní politiku podpory jakosti.

Očekávané výsledky:

- zavedení efektivního moderního manažerského nástroje do policejního vzdělávání, systému managementu, který je založen na potřebách a očekáváních občanů, MV a Policie ČR a je určen k jejich plnění,
- vytvoření kritérií excelence pro činnost policejních škol,
- vytvoření rámce pro rozmísťování existujících iniciativ (zejména vzdělávacích programů a projektů), odstraňování duplicit a identifikování mezer,

- zavedení jednotného nástroje sebehodnocení, kterým policejní školy mohou zjišťovat, kde jsou na cestě k excelenci, nástroje, který pomáhá pochopit mezery a následně podněcuje k řešení,
- vytváření „akčních plánů pro zlepšení kvality“ policejních škol na základě objektivního nezávislého hodnocení vycházejícího ze sebehodnotících zpráv,
- zavedení objektivního nástroje srovnání kvality řízení a činnosti policejních škol za využití vědeckých metod na základě modelu EFQM,
- vytvoření odborného zázemí (zpracovatelů a hodnotitelů sebehodnotících zpráv),
- vytvoření společného slovníku a způsobu myšlení o organizaci (struktuře), který se společně bude používat ve všech součástech systému vzdělávání policistů.

Pro zpracování sebehodnotících zpráv byla vydána metodická pomůcka, byly zpracovány sebehodnotící zprávy PŠ MV a proběhlo školení pro zpracovatele sebehodnotících zpráv. Problematika modelu EFQM je zařazena do vzdělávacích programů pro nižší a střední management, informativně i do základní odborné přípravy policistů.

Aplikace modelu EFQM probíhá v souladu se školskou legislativou. Podle vyhlášky č. 2/2005, kterou se pro školy a školská zařízení zřizované MV provádějí některá ustanovení školského zákona zpracovávají policejní školy sebehodnocení za období 2-3 roků; stanovená kritéria přitom vycházejí z modelu EFQM.

Přínos zavádění modelu EFQM, jako nástroje ke zvyšování kvality policejního vzdělávání byla potvrzena i na evropské úrovni. Např. v rámci tzv. Boloňského procesu vytváření Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání (program rozvoje vysokého školství v Evropě do roku 2010) byl na konferenci ministrů členských zemí EU v Bergenu v květnu 2005 mimo jiné přijat dokument, který určuje na evropské úrovni soubor standardů, postupů a hlavních směrů v oblasti zabezpečení kvality. Velkou pozornost kvalitě v policejním vzdělávání věnuje také European Police College (CEPOL), který vydal několik doporučení a metodik k aplikaci standardů kvality (např. tzv. Q 13 neboli 13 otázek k zajištění kvality v policejním vzdělávání), při jejichž tvorbě mohla ČR uplatnit i své zkušenosti z procesu implementace modelu EFQM na národní úrovni.

Zavedením modelu EFQM do policejního vzdělávání se vzdělávací instituce MV začlenily mezi tisíce jiných organizací, které využívají tento model. Zavedení tohoto modelu představuje dosažení evropské úrovně v oblasti managementu, na které je tento model vytvářen a zdokonalován Evropskou nadací pro management kvality.

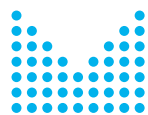
Literatura:

Česká společnost pro jakost: „Řízení kvality veřejných služeb. Základy managementu jakosti.“ Studijní materiály, Úřad vlády ČR, Praha 2004

Projekt PHARE CZ01/IB/JH/04 „Zavedení modelu Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) do Policie České republiky” – závěrečná zpráva projektu, Ministerstvo vnitra ČR, Praha 2004

Poznámky:

Poznámky:



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ

4. NÁRODNÍ KONFERENCE KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

23.–25. LEDNA 2008

KARLOVY VARY



AKCE JE POŘÁDÁNA V RÁMCI NÁRODNÍHO PROGRAMU PODPORY JAKOSTI 2007