



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



Olomoucký kraj



NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY



SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ

5. NÁRODNÍ KONFERENCE KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

4. – 6. ÚNORA 2009

OLOMOUC

Obsah

I.	Plenární zasedání.....	6
	VYSTOUPENÍ STAROSTY MĚSTA HRANIC – VÍTĚZE NÁRODNÍ CENY KVALITY ČR.....	7
II.	Plenární zasedání - Příklady dobré praxe z uplatnění metod kvality	10
	METODY CAF A BSC JAKO PLATFORMA PRO ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU CONTROLLINGU A REPORTINGU	11
	TŘI NÁSTROJE KVALITY V ČESKÉM STATISTICKÉM ÚŘADU	17
	ZAVÁDĚNÍ METODY BALANCED SCORECARD VE STATUTÁRNÍM MĚSTĚ DĚČÍN A NA MAGISTRÁTU MĚSTA DĚČÍN	21
	SPOLUPRÁCE KOMUNÁLNÍCH POLITIKŮ A ÚŘEDNÍKŮ PŘI ZAVÁDĚNÍ METOD KVALITY NA ÚŘADECH MÍSTNÍCH SAMOSPRÁV	25
	SW PODPORA ŘÍZENÍ KVALITY VE SPRÁVĚ MAJETKU SAMOSPRÁV.....	29
III.	Plenární zasedání - Inovace 2008 – příspěvky vítězů ceny MV za inovaci ve veřejné správě za rok 2008.....	31
	PORTÁL STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ÚŘADU	32
	POJÍZDNÝ ÚŘAD	35
	SYSTÉM POHLEDÁVEK A VYUŽITÍ SYSTÉMU SIPO NA MĚŮ ŠUMPERK	37
	SOUBĚŽNÁ IMPLEMENTACE MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ NA MINISTERSTVU PRO MÍSTNÍ ROZVOJ	42
	REGISTRAČNÍ MÍSTO PRO VYDÁVÁNÍ KVALIFIKOVANÝCH CERTIFIKÁTŮ NA ÚMČ PRAHA 13	47
	SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K EKOLOGIZACI PROVOZU MĚSTSKÉHO ÚŘADU UHERSKÉ HRADIŠTĚ.....	49
	VIRTUOS – VIRTUÁLNĚ OBČAN SAMOSPRÁVA	56
	UDRŽOVÁNÍ ODBORNOSTI PŘI DLOUHODOBÉ NEPŘÍTOMNOSTI ZAMĚSTNANKYŇ NA MATEŘSKÉ A RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ POMOCÍ VLASTNÍHO VZDĚLÁVACÍHO PORTÁLU	62
	ON-LINE ZÁSOBNÍK ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ MĚSTA HODONÍNA (AKČNÍ PLÁN STRATEGIE ROZVOJE MĚSTA JAKO EFEKTIVNÍ NÁSTROJ PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ)	64
	ZAVEDENÍ ELEKTRONICKÉ APLIKACE SOFTENDER A JEJÍ VYUŽITÍ V RÁMCI PŘÍPRAVY A REALIZACE VÝBĚRŮ DODAVATELŮ DODÁVEK, SLUŽEB A STAVEBNÍCH PRACÍ V PODMÍNKÁCH MĚSTSKÉHO ÚŘADU STUDÉNKA	70
	PRVNÍ ETAPA IMPLEMENTACE EMAS (SYSTÉMU ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU A AUDITŮ) DO ČINNOSTI MĚSTSKÉHO ÚŘADU.....	73
	PORTÁL CYKLOTURISTIKY JIHMORAVSKÉHO KRAJE V NÁVAZNOSTI NA DOLNÍ RAKOUSKO	79

IV. Plenární zasedání - Národní a nadnárodní podpora kvality ve veřejné správě	84
NAPLNĚNÍ STRATEGIE NÁRODNÍ POLITIKY KVALITY V ČR NA OBDOBÍ 2008 – 2013	85
HODNOCENÍ 14. ROČNÍKU NÁRODNÍ CENY KVALITY ČR (ROK 2008)	89
Pro začátečníky – proč kvalita a ochutnávka některých metod.....	94
KVALITA JAKO NEZBYTNÁ SOUČÁST ŘÍZENÍ MĚST A OBCÍ.....	95
PODPORA ZAVÁDĚNÍ KVALITY NA MĚSTECH A OBCÍCH MINISTERSTVEM VNITRA.....	101
„PRAKTICKÉ ZKUŠENOSTI UŽIVATELE MODELU CAF“	103
POHLED VÍTĚZE NÁRODNÍ CENY KVALITY ČR. 2008 VE VEŘEJNÉM SEKTORU	107
Přínosy partnerství pro růst kvality ve veřejné správě.....	109
VYTVOŘENÍ MEZINÁRODNÍ PARTNERSKÉ SÍTĚ	110
SPOLUPRÁCE PČR A MV PŘI IMPLEMENTACI MODELU EXCELENCE EFQM NA MV	114
SPOLUPRÁCE MĚSTSKÝCH ÚŘADŮ PŘI ZDOKONALOVÁNÍ KVALITY A IMPLEMENTACI MODELU CAF.....	116
KRITICKÉ ASPEKTY PROCESU REALIZACE SEBEHODNOCENÍ DLE MODELU CAF	119
Procesy a jejich optimalizace zapojováním veřejnosti a zaměstnanců.....	124
PŘÍKLADY FOREM ZAPOJOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEDOUcí K OPTIMALIZACI PROCESŮ	125
SILNÉ STRÁNKY A PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ KAŽDÉHO PRACOVNÍKA MĚSTSKÉHO ÚŘADU JABLUNKOV - ZAPOJENÍ PRACOVNÍKŮ MĚÚ JABLUNKOV DO TVORBY CÍLŮ ORGANIZACE.	127
PREVENCE KRIMINALITY REALIZOVANÁ OBCÍ NA PRINCÍPECH KOMUNITNÍ SPOLUPRÁCE	130
Strategické řízení měst a obcí jako cesta ke kvalitě.....	132
STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A KOMUNIKACE PRO KVALITU MĚSTA I ÚŘADU.....	133
STRATEGIE MĚSTA V KVALITĚ MÍSTNÍ AGENDY 21.....	139
ŘÍZENÍ MĚSTA SMĚREM K UDRŽITELNÉMU ROZVOJI	144
MĚSTO TÁBOR - BUDUJEME MODERNÍ ÚŘAD PRO POSKYTOVÁNÍ KVALITNÍCH SLUŽEB OBČANŮM.....	147
STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A MODEL CAF NA KRAJSKÝCH ÚŘADECH.....	151
Benchmarking	155
VYUŽITÍ BENCHMARKINGU A DALŠÍCH METOD ŘÍZENÍ KVALITY V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ÚŘADU.....	156
VYUŽITÍ BENCHMARKINGU JAKO NÁSTROJE ŘÍZENÍ KVALITY NA ÚŘADU MĚSTA PROSTĚJOVA	162

POROVNÁNÍ METODY BENCHMARKING S OSTATNÍMI METODAMI ŘÍZENÍ KVALITY ZAVEDENÝMI NA MĚÚ HRANICE	172
eGovernment v praxi	175
ELEKTRONICKÉ NÁSTROJE NA ÚMČ PRAHA 13	176
KUDY PŘIJDE EGOVERNMENT DO MALÝCH A STŘEDNÍCH OBCÍ ?	179
E-DOTACE V KRAJI VYSOČINA	182
ZKUŠENOSTI S E-PODÁNÍM NA ČSSZ	184
Kvalita v sociálních službách	188
VÝZVY A VÝVOJOVÉ TRENDY OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB Z POHLEDU BUDOUCÍCH POTŘEB	189
Komunikace ve veřejné správě	193
VIDEOKONFERENCE – EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ ČASU	194
ÚŘAD PRÁCE V OPAVĚ - OTEVŘENÝ ÚŘAD	198
REVOLUČNÍ ZJEDNODUŠENÍ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ = PSYCHOVZORCE	200
MARKETING OBCE, ÚŘADU – REALITA NEBO FIKCE?	207
KDYŽ DATA PROMLOUVAJÍ	212

I. Plenární zasedání

- vystoupení vítěze Národní ceny kvality za CAF ve veřejné správě

VYSTOUPENÍ STAROSTY MĚSTA HRANIC – VÍTĚZE NÁRODNÍ CENY KVALITY ČR

Mgr. Miroslav Wildner
Město Hranice

Dovolte mi, abych Vám nejdříve naše město přiblížil. Město Hranice, je 5. největším městem Olomouckého kraje, leží na obou březích řeky Bečvy a má 20 000 obyvatel. Městský úřad Hranice je pověřeným úřadem s rozšířenou působností a v jeho správním obvodu trojkovém i dvojkovém žije 35 000 obyvatel.

Strategická zeměpisná poloha Hranic v Moravské bráně už od pravěku předurčila toto území, aby se stalo přirozenou křižovatkou stezek a cest vedoucích z Pomoraví do severní a severovýchodní Evropy, do Slezska a na Slovensko. Původní osada je nejčastěji situována na jižní okraj historického jádra města (na návrší nad soutokem potoků, obtékajících město na východní a západní straně a řeky Bečvy). Poprvé jsou Hranice (též Granic, Mährisch Weisskirchen či Alba Ecclesia) zmiňovány v listině z roku 1169. Přestože se jedná o falzum, lze o skutečné existenci osady uvažovat již od konce 12. století. Městská práva získala tržní ves Hranice zčásti již v roce 1276 (tento proces nebyl ale ve zmatcích po smrti krále Přemysla Otakara II. dokončen) a k tzv. vysazení na město došlo definitivně v roce 1292. O „zlatém věku“ města by bylo možno hovořit v době, kdy majiteli byli páni z Pernštejna (1. polovina 15. století). Tehdy byly Hranice dobře opevněným a výstavným hospodářským a správním centrem rozlehlého panství s prosperujícím obchodem a řemesly. Naopak obecný úpadek v pobělohorském období se projevil i u nás. Město povstalo proti novému majiteli kardinálovi Františkovi Dietrichštejnovi a po porážce této „rebelie“ byli její hlavní vůdcové popraveni a městu odebrány dosavadní hospodářské výsady. K postupnému rozvoji dochází pak opět v průběhu 18. a 19. stol., kdy bylo do Hranic přeloženo několik správních institucí - r.1783 z Přerova c.k. krajský úřad a v pol. 19. stol. okresní hejtmanství. Na přelomu 18. a 19. stol. pracovala ve městě vrchnostenská manufaktura na výrobu fajansového zboží (které se vyváželo až do Vídně) a v 19. století se rozvíjelo tkalcovství a soukenictví. Od 2. pol. 19. stol. se stal jednou z dominant města rozsáhlý areál c.k. vojenských ústavů, pozdější vojenské akademie. K známým osobnostem, které zde pobývaly a působily, patří rakouský spisovatel Robert Musil a hrdinové 2. a 3. odboje (především generálové O. Zahálka a H. Píka).

Od 50. let 20. století se v Hranicích rozvíjel průmysl, především strojírenský (Sigma) a stavební (cementárna, cihelny) a v souvislosti s tím i bytová výstavba na nových sídlištích. To poznamenalo i vzhled města. Přes všechny stavby, přestavby a stavební úpravy však zůstalo kvalitní historické jádro města zachováno a od r. 1992 je památkovou zónou (od r. 1994 s památkovým ochranným pásmem). V současné době funguje průvodcovská služba po historickém jádru. Novou významnou stavební kapitolou posledního desetiletí je citlivá rekonstrukce zámku pro potřeby městského úřadu, která ukazuje možnosti moderního využití historických objektů.

K Hranicím patří dalších 8 místních částí, z nichž největší Drahouše mají 1491 obyvatel a nejmenší Rybáře 47 obyvatel. Dalšími místními, i částmi jsou Slavíč, Velká, Uhřínov, Středolesí, Valšovice a Lhotka. Obyvatelé žijící v těchto místních částech tj. v obcích přiřčených k městu v dobách před rokem 1989 by neměli, pokud možno, pociťovat to, že

žijí vlastně na vesnici a město by mělo investovat do svých nemovitostí, infrastruktury i do života občanů v těchto místních částech si zastupitelstvo města plně uvědomuje. Proto byly v roce 2002 v místních částech ustaveny osadní výbory.

Činnost osadních výborů je městem podporovaná několika způsoby:

1. Budovy osadních výborů – provoz, opravy, vybavení
2. Běžná údržba územního obvodu místních částí
3. Motivační prvek

Za zmínku stojí především bod 3 – Motivační prvek. Jedná se o předání pravomocí osadním výborům nakládat s určitým objemem finančních prostředků ve prospěch své místní části. Je určena částka na financování potřeb jednotlivých osadních výborů, které navrhnou její rozčlenění, dle svých potřeb. Rozčlenění schválí zastupitelstvo města v rámci rozpočtu města. V průběhu roku pak osadní výbory realizují schválené výdaje prostřednictvím příslušného odboru městského úřadu.

Zastupitelstvo vyčlenilo v minulosti na financování osadních výborů částku 2.350.000,- Kč, při provozních příjmech (bez sociálních dávek) města 260.000.000,- Kč. Tuto částku bylo potřeba rozčlenit mezi 8 osadních výborů s různým počtem obyvatel (od 50 do 1.500). Zvolili jsme jednoduchý klíč. Každý osadní výbor dostal paušál 100.000,- Kč a zbytek (2,3 – 0,8 = 1,5 mil. Kč) byl rozdělen poměrně, dle počtu obyvatel osadního výboru. Výsledné částky se pak pohybují od 130.000,- Kč (100.000 paušál + 30.000 dle obyvatel) u početně nejmenšího osadního výboru až po 955.000,- Kč u největších

Město Hranice, jako veřejnoprávní korporace a všechny jeho orgány tj. zastupitelstvo, rada, ale samozřejmě a to v neposlední řadě starosta s místostarostou a městský úřad se snaží o realizaci vstřícné politiky vůči občanům i všem dalším zainteresovaným stranám, vycházející z jejich přání a představ. Za základní přání občanů i dalších zainteresovaných stran lze považovat kvalitní práci městského úřadu, jako výkonného orgánu města. O kvalitní práci jsme se snažili vždy, ostatně, jako všechny městské a obecní úřady v České republice.

Zásadní změna nastala v roce 2003, kdy jsme se začali zabývat zkvalitněním naší práce systémově. Bylo to nejen rozhodnutí rady města o zavedení a certifikaci systému managementu jakosti podle normy ISO 9001, ale i rozhodnutí zastupitelstva zpracovat Program rozvoje města. Zpracování programu rozvoje města, který byl schválen v únoru 2004. Program rozvoje města je každoročně rozpracováván do akčního plánu. Tento je vyhodnocován a na základě vyhodnocení je zpracováván akční plán na další rok. Metody práce, které jsme se naučili využívat při tvorbě Plánu rozvoje města dále rozvíjíme a využíváme. Ankety, debaty s veřejností k rozvoji města a dalším aktuálním problémům, kulaté stoly, řešení problému s přizvanou odbornou veřejností, pravidelná – dvakrát ročně prováděná setkání s představiteli významných hranických firem, průzkumy spokojenosti občanů jsou základem pro rozhodovací procesy na všech úrovních řízení města, především však pro orgány s nejvyššími pravomocemi – zastupitelstvo a radu.

Samozřejmě, že našemu snažení o kvalitní práci na kvalitně řízném úřadě napomohlo i využití dalších metod, jako je benchmarking a především a samozřejmě CAF, za jehož aplikaci jsme vlastně Národní cenu kvality za rok 2008 získali.

Jako všechna města se snažíme budovat město do krásnější podoby – mezi nejvýznačnější stavby patří rekonstrukce zámku, na kterém sídlí městský úřad, ukončená v roce 1998 a z novějších akcí výstavba krytého akvaparku, výstavba kanalizace v Drahotuších v letech 2007 a 2008, pokračující rekonstrukce historického jádra města – za realizaci náměstí

obdrželo město Hranice cenu v soutěži Cesty městy. Dále regenerace sídlišť, opravy komunikací, výstavba cyklostezky Bečva, rekonstrukce sportovních areálů a dětských hřišť. V roce 2008 získalo město Hranice více než 99 mil Kč z dotačních titulů.

Kvalitní práci bychom nemohli na Městském úřadě vykonávat bez kvalitně připravených zaměstnanců a kvalitního řízení jednotlivých odborů. Za významné považujeme též využívání metod projektového řízení a týmové práce.

Závěrem mi dovoluji poděkovat všem zaměstnancům MěÚ Hranice za dosažené výsledky a popřát nám všem hodně pracovních úspěchů a spokojených občanů.

II. Plenární zasedání - Příklady dobré praxe z uplatnění metod kvality

- Metody CAF a BSC jako platforma pro zefektivnění systému controllingu a reportingu
- Tři nástroje kvality v Českém statistickém úřadu
- Zavádění metody Balanced Scorecard ve statutárním městě Děčín a Magistrátu města Děčín
- Spolupráce komunálních politiků a úředníků při zavádění metod kvality na úřadech místních samospráv
- SW podpora řízení kvality ve správě majetku samospráv

METODY CAF A BSC JAKO PLATFORMA PRO ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU CONTROLLINGU A REPORTINGU

Ing. Milan Půček, MBA, PhD.,
Ing. Marcela Roche
Ministerstvo pro místní rozvoj

Úvod

Uplatňování strategického řízení ve veřejné správě je součástí jedné z priorit strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby, která byla schválena usnesením vlády České republiky ze dne 11. července 2007 č. 757. Zavádění moderních metod řízení do činnosti Ministerstva pro místní rozvoj bylo zahájeno v roce 2007. Jedná se o systémy řízení kvality, hodnocení výkonnosti a prohlubování systému controllingu a reportingu. V příspěvku budou prezentovány zkušenosti ze souběžné implementace metod Common Assessment Framework (dále také CAF) a Balanced Scorecard (dále také BSC) se zaměřením na popis procesů a výstupů aplikace těchto metod a jejich návaznost a využití v systému controllingu a reportingu (dále také C&R). Důvodem pro aplikaci moderních metod řízení je zvýšení efektivity a výkonnosti ministerstva, zlepšení vnitřní provázanosti, prohloubení koordinace jednotlivých strategických dokumentů a omezení převahy operativního řízení uplatňovaného na úkor řízení procesního.

Hlavními cíli (vzhledem k tomu, že se jedná o první fázi) bylo: provést první hodnocení pomocí modelu CAF 2006, zavést BSC na vrcholové úrovni a posílit systém controllingu a reportingu (což zahrnuje také analýzu současné situace, definici priorit a implementaci nejvýznamnějších opatření). Byly vytvořeny tři týmy, které byly složeny z vrcholového a středního managementu ministerstva, zaměstnanců a externích expertů a poradců. Během zavádění výše zmíněných metod řízení byly jednotlivé procesy provázány a vzájemně se ovlivňovaly. Komplexní přístup umožňuje společné využití výstupů dílčích fází a zefektivňuje aplikaci metod. Týmy zodpovědné za implementaci jednotlivých projektů se částečně překrývaly, výsledkem čehož byl širší pohled, detailnější analýzy a hodnocení členů týmů. Koordinace aktivit snížila zatížení zapojených odborů. Tento přístup je použitelný pro jakoukoli organizaci zavádějící model CAF, BSC a systému C&R. Celková implementace byla koordinována odborem strategie a koordinace politik, který zajišťoval integraci projektů a efektivní spolupráci mezi jednotlivými týmy (obr. 1).

Controlling a reporting – Plán hlavních úkolů MMR

Z analýz a hodnocení jednoznačně vyplynula potřeba prohloubit dosavadní systém kontroly plnění klíčových úkolů ministerstva. Podle zdrojů zadání a důležitosti byly úkoly rozčleněny do skupin a na základě této prioritizace byl vytvořen Plán hlavních úkolů MMR (obr. 2). Do Plánu hlavních úkolů jsou zařazeny:

- a) úkoly z Programových cílů vlády do roku 2010 schválených usnesením vlády č. 596/2007, kterými se naplňuje Programové prohlášení vlády;
- b) úkoly z Plánu legislativních prací vlády, který je každoročně schvalován usnesením vlády;
- c) úkoly z Plánu nelegislativních úkolů vlády a Přehledu námětů pro Plán nelegislativních úkolů vlády, které jsou schvalovány usnesením vlády pololetně;
- d) ostatní prioritní úkoly např. Akční plán zlepšování činnosti MMR, projekty zmocněnců ministra, vybrané úkoly z usnesení vlády.

Pro každý úkol jsou stanoveny milníky jednotlivých etap, jejich plnění je pravidelně měsíčně vyhodnocováno a zpráva je předkládána poradě ministra.

Vzájemné vazby modelu CAF, metody BSC na systém controllingu a reportingu

Již při tvorbě systému C&R, hodnocení v rámci modelu CAF a zavádění metody BSC docházelo k vzájemnému ovlivňování a využívání výstupů. Příklady vzájemných vazeb modelu CAF, měřítek BSC a systému C&R jsou uvedeny v tabulce 1. Výsledky hodnotící zprávy a náměty zlepšování činnosti byly průběžně zapracovány při návrhu systému C&R a do Plánu hlavních úkolů byly zařazeny některé úkoly, které vyplynuly z realizace CAF a BSC.

Do Akčního plánu zlepšování činnosti (dále také AP CAF) byly zařazeny úkoly vedoucí k prohloubení C&R např. „Zpracovat Plán hlavních úkolů MMR na rok 2008“, „Dokončit posílení controllingu a reportingu“ nebo „Zavést sledování a vyhodnocování efektivnosti vybraných výdajů kapitoly MMR“. A naopak sledování a čtvrtletní vyhodnocování realizace jednotlivých úkolů AP CAF je součástí systému C&R a zároveň je jedním z úkolů Plánu hlavních úkolů. Při sestavování a návrhu měřítek výkonnosti BSC na vrcholové úrovni byl zohledněn stávající systém C&R tak, aby se co nejvíce využilo již sledovaných údajů a snížilo se tak zatížení správců měřítek. Plán hlavních úkolů je důležitou součástí systému měřítek na vrcholové úrovni, kdy sledování jeho plnění a pravidelné vyhodnocování je měřítkem pro naplňování vize a některých strategických témat např. „Účinný a srozumitelný právní rámec“, „Účinná nelegislativní činnost“ nebo „Tvorba koncepcí, metodik a legislativy“. Sledování a vyhodnocování měřítek BSC na vrcholové úrovni a pravidelné předkládání měsíční informace ministři a čtvrtletní informace poradě ministra doplňuje systém C&R.

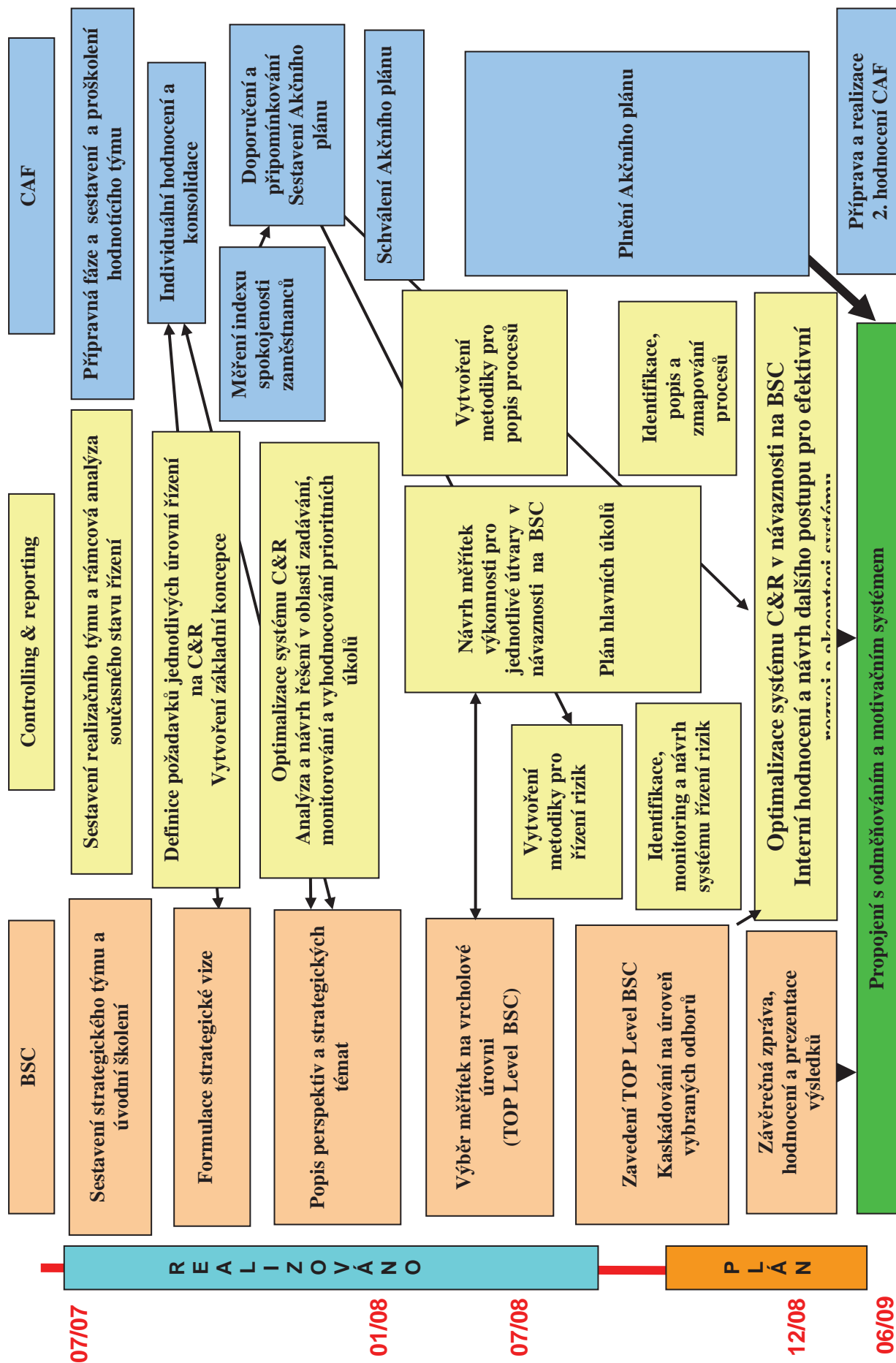
Závěr

I když proces zavedení BSC není dosud dokončen, souběžná implementace modelu CAF, metody BSC a systému C&R již nese užitek. Výstupy metod CAF a BSC mohou být efektivně využity pro účely C&R a vytváří tak účinný nástroj pro ekonomické řízení ministerstva. Přispívají k získání informace o výkonnosti a fungování ministerstva a tím podporují manažerské rozhodování. Osvědčil se postup pomocí malých kroků a postupného zavádění a zapojení všech sekcí a úrovní řízení včetně referentů do realizačních týmů – výhodou byla účast některých členů ve všech týmech, která umožnila efektivnější provázání jednotlivých metod.

Při následné realizaci jednotlivých metod poskytne sledování měřítek BSC a prohloubený systém C&R důkazy a konkrétní ukazatele pro hodnocení CAF zejména v části Výsledky (viz tab. 1). Na druhou stranu další hodnocení CAF připravované na rok 2009 a měření indexu spokojenosti zaměstnanců vytvoří zpětnou vazbu a náměty pro případnou aktualizaci a doplnění systému C&R. Výsledky a přínosy se zvýší v dalších krocích, kdy je připravováno propojení s odměňováním a motivačním systémem.

Pozn.: více o problematice metody BSC je možné najít v publikaci: HUŠEK Z., ŠUSTA M., PŮČEK M. a kol. (2006): Aplikace metody Balance Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru (http://www.npj.cz/publikace_list.asp?hledej=P%C5%AF%C4%8Dek&dostu)

Obr. 1. Schéma souběžné implementace moderních metod řízení na MMR.



Obr. 2. Ukázka tabulky úkolů a jednotlivých milníků Plánu hlavních úkolů MMR na rok 2008.

		Plánovaný termín				Skutečný termín				
N	Ozn.	Název projektu	Gestor	Zpracov.	Zdroj úkolu	č.	Milník	PTM	STM	Stav
2.	N1	Roční účetní závěrka Státního fondu rozvoje bydlení za rok 2007 a výroční zpráva o činnosti Fondu	NM Katous	SFRB	Plán nelegislativních úkolů vlády 2008					PTP 31.3.2008 splněno
		N – Nelegislativní úkoly								
		Projekt nebo milník splněný včas								
30.	O7	Návrh vyhlášky o technických požadavcích na stavby (vychází z Plánu legislativních prací vlády na rok 2007)	I.NM Půček	OSŘ - 82	Plán legislativních prací vlády na rok 2007	2.1.	rozeslání materiálu do meziposortního připomínkového řízení	22.2. 2008	22.2. 2008	splněno
		O – Ostatní hlavní úkoly								
		Projekt nebo milník splněný se zpožděním								
						30.1.	Rozeslání materiálu do meziposortního připomínkového řízení		15.1. 2008	splněno
						30.2.	předložení materiálu pro jednání porady ministra	30.6. 2008	30.6. 2008	splněno
						30.3.	Předložení materiálu pro jednání legislativní rady vlády	30.6. 2008	23.7. 2008	splněno
34.	ZM2	Materiál „Rámec bytové politiky“	ZM Wagner	OBP - 77, SFRB	RM 64/2008					PTP 6.10.2008
		ZM – Projekty řízené zmocněncem ministra								
		Nesplněný milník								
						34.1.	předložení základních tezí materiálu pro jednání porady ministra	16.6. 2008		
						34.2.	rozeslání celkového materiálu do vnitřního připomínkového řízení	31.8. 2008		

Tab. 1 Příklady vzájemných vazeb metody BSC na systém controllingu a reportingu a model CAF

BSC – strategická mapa	Měřítko BSC – vazby na C&R	Vazba na CAF
<p>Vize a priority</p>	<p>Měřítko „Plnění Plánu hlavních úkolů MMR“ – poradě ministra je předkládána měsíční informace o stavu plnění úkolů zařazených do Plánu (včetně jednotlivých milníků)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1. Vedení, 5. Procesy, 9. Klíčové výsledky výkonnosti - je součástí Akčního plánu zlepšování činnosti
<p>Perspektiva „Zájmy a potřeby partnerů / zákazníků“ Strategické téma „Průhledná a přívětivá administrativa“</p>	<p>Měřítko „Podíl včas vyřízených stížností“ – součást čtvrtletní informace vyhodnocující měřítka BSC na vrcholové úrovni (předkládané poradě ministra)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 4. Partnerství a zdroje, 5. Procesy, - 6. Zákazníci / občané – výsledky - vazba na úkol Akčního plánu zlepšování činnosti
<p>Perspektiva „Finance“ Strategické téma „Státní rozpočet“</p>	<p>Měřítko „Čerpání rozpočtu“ – součást měsíční informace pro ministra vyhodnocující měřítka BSC na vrcholové úrovni</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 4. Partnerství a zdroje, 5. Procesy, - 9. Klíčové výsledky výkonnosti - vazba na úkol Akčního plánu zlepšování činnosti
<p>Perspektiva „Interní procesy“ Strategické téma „Výkon státní správy (rozhodování ve správním řízení)“</p>	<p>Měřítko „Počet rozhodnutí, u kterých byla překročena lhůta stanovená právním předpisem / počet rozhodnutí celkem“ – součást čtvrtletní informace vyhodnocující měřítka BSC na vrcholové úrovni (předkládané poradě ministra)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 4. Partnerství a zdroje, 5. Procesy, - 6. Zákazníci / občané – výsledky, - 9. Klíčové výsledky výkonnosti - vazba na úkol Akčního plánu zlepšování činnosti
<p>Perspektiva „Učení se a růst“ Strategické téma „Identifikace s ministerstvem“</p>	<p>Měřítko „Fluktuace zaměstnanců“ – součást čtvrtletní informace vyhodnocující měřítka BSC na vrcholové úrovni (předkládané poradě ministra)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 3. Zaměstnanci, 7. Zaměstnanci – výsledky - vazba na úkol Akčního plánu zlepšování činnosti

Tab. 2 Strategická témata a měřítka BSC na vrcholové úrovni

BSC – strategická témata	Měřítka BSC
Vize a priority	<ul style="list-style-type: none"> - Plnění Plánu hlavních úkolů MMR
Perspektiva „Zájmy a potřeby partnerů / zákazníků“ <ul style="list-style-type: none"> - Účinná komunikace se zákazníky - Průhledná a přívětivá administrativa - Účinný a srozumitelný právní rámec - Účinná nelegislativní činnost - Účinné a hospodárné vynakládání finančních podpor 	<ul style="list-style-type: none"> - Plnění komunikační strategie - Podíl včas vyřízených stížností - Plnění Plánu hlavních úkolů MMR - Plnění Plánu hlavních úkolů MMR - Plnění indikátorů jednotlivých programů EU
Perspektiva „Finance“ <ul style="list-style-type: none"> - Státní rozpočet - Evropské zdroje 	<ul style="list-style-type: none"> - Čerpání rozpočtu - Změna celkových výdajů MMR bez výdajů na dotace - Změna výše dotací na národní programy - Provozní výdaje MMR na 1 zaměstnance - Alokace a proplácení prostředků EU
Perspektiva „Interní procesy“ <ul style="list-style-type: none"> - Tvorba koncepcí, metodik a legislativy - Výkon státní správy (rozhodování ve správním řízení) - Vnitřní správa - Rozpočtový proces 	<ul style="list-style-type: none"> - Plnění Plánu hlavních úkolů MMR - Počet rozhodnutí, u kterých byla překročena lhůta stanovená právním předpisem / počet rozhodnutí celkem - % včas splněných úkolů - Čerpání rozpočtu
Perspektiva „Učení se a růst“ <ul style="list-style-type: none"> - Znalosti a dovednosti - Identifikace s ministerstvem 	<ul style="list-style-type: none"> - Bude měřeno na úrovni odborů (např. index způsobilosti) - Index spokojenosti zaměstnanců - Fluktuace zaměstnanců - Počet a změna počtu systemizovaných míst - Počet a podíl systemizovaných míst pro vedoucí pracovníky

TŘI NÁSTROJE KVALITY V ČESKÉM STATISTICKÉM ÚŘADU

Ing. Alena Bokvajová
ČSÚ

V příspěvku o modernizaci Českého statistického úřadu (od roku 2004) je vyloženo použití **tří nástrojů kvality**, jejichž zavedení vyplynulo ze tří ročníků po sobě jdoucích cyklů sebehodnocení modelem Excellence EFQM. Jde o **nákladový controlling** jako finanční nástroj, **soustavu klíčových ukazatelů** ke sledování výkonnosti úřadu a **benchmarking se Statistickým úřadem Rakousko** (jako nástroj koncepční).

Jedním z klíčových záměrů vrcholového vedení Českého statistického úřadu v období od roku 2004 bylo výrazně posílit směřování Úřadu k dosažení takové úrovně celkového fungování a image, která snese srovnání s nejlepšími evropskými statistickými úřady či jinými organizacemi ústřední správy. Proto se manažeři zaměřili na :

- rozvíjení souboru dokumentů strategického charakteru
- prosazování kultury excellence včetně trvalého zlepšování
- faktické posilování role zejména vrcholových manažerů jako vůdčích osobností směřování k vyšší kvalitě činnosti úřadu
- zavádění a používání účinných nástrojů ke zvýšení efektivity a výkonnosti úřadu

Tyto záměry navázaly na rozhodnutí přijaté vedením ČSÚ už v roce 2003 - aktivně přistoupit k zavádění principů Celkového řízení kvality (TQM, Total Quality Management) do všech činností úřadu a systémové podpoře všech akcí směřujících k naplnění tohoto rozhodnutí.

Výrazným počinem pro postupné prosazování kultury excellence a pro posílení nástrojů neustálého zlepšování bylo první kolo sebehodnocení ČSÚ Modelem Excellence EFQM (European Foundation for Quality Management, Evropská nadace pro řízení kvality), které proběhlo v roce 2005. Podle Zprávy o sebehodnocení ČSÚ v roce 2005 byly ve spolupráci s externím expertem vypracovány náměty ke zlepšení činnosti ČSÚ ve vztahu k plnění soustavy strategických (pod)cílů úřadu. Obdobné přezkoumání výsledků sebehodnocení proběhlo v rámci pokračování projektu EFQM letech 2006 - 2008.

V souvislosti se zaváděním principů TQM se začaly v ČSÚ systematicky používat vhodné manažerské přístupy (nástroje). V této stati se zaměřím na nákladový controlling, soustavu klíčových ukazatelů výkonnosti a benchmarking. Vedení ČSÚ diskutovalo v květnu 2008 další oblast posilující systém řízení ČSÚ: modernizaci úřadu ve smyslu vytvoření prostředí pro efektivní procesně orientované řízení činností ČSÚ. Procesně orientovaná reforma ČSÚ povede ke kontinuálnímu zlepšení výkonnosti a nákladové efektivity procesů v rámci úřadu a ke zvýšení bezpečnosti informačních systémů v ČSÚ. V říjnu 2007 se vedení ČSÚ vrátilo k otázkám zvyšování produktivity práce, a výsledkem intenzivních několikaměsíčních debat bylo rozhodnutí o personálním auditu, který proběhl v létě 2008. ¹V souvislosti s personálním auditem bylo avizováno, že (v návaznosti na pokrok klíčových rozvojových projektů a na vyhodnocení výsledků auditu) dojde v roce 2009 k přezkoumání optimality organizační struktury a případné další větší organizační změny nastanou v roce 2010.

¹ V souvislosti s personálním auditem bylo avizováno, že (v návaznosti na pokrok klíčových rozvojových projektů a na vyhodnocení výsledků auditu) dojde v roce 2009 k přezkoumání stávající organizační struktury, a případné další větší organizační změny nastanou v roce 2010.

Zavádění **nákladového controllingu** v podmínkách ČSÚ proběhlo ve dvou etapách.

Ve druhém pololetí r. 2007 byl vytvořen útvar **nákladového controllingu**. Výsledkem jeho práce se stal návrh realizačního projektu pro zavedení controllingu nákladů na ČSÚ. Byly zahájeny práce na dopracování výčtu objektů controllingu a aktualizaci číselníků. Výsledné seznamy zakázek, středisek, procesů a subprocesů budou spolu s číselníky součástí kmenových dat uložených a využívaných v informačním systému ČSÚ. Controllingovými objekty se rozumí:

- zakázky (projekty, granty, technické asistence, statistické úlohy, výstupy diseminace apod.)
- střediska (útvary ČSÚ - odbory, samostatná oddělení)
- procesy a subprocesy (skupiny činností)

Nákladový controlling zaměřil zpětně na nejvýznamnější skupinu nákladů, resp. výdajů ČSÚ. Tu tvoří mzdové a ostatní osobní výdaje včetně pojistného, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti (včetně odstupného).

Základní podmínkou vyčíslení skutečných mzdových a ostatních osobních nákladů na controllingové objekty je **vykazování spotřeby času zaměstnanci ČSÚ**. K tomu se využívá vypracovaná a vyzkoušená metodika sledování času pro vybrané zakázky - projekty/granty a další zvlášť sledované úkoly s použitím fungující aplikace „Sledování zakázek“ v docházkovém programu. Každý zaměstnanec je povinen zapsat si dobu strávenou na činnostech v rámci subprocesů. Po získání základního souboru dat bude cílem druhé etapy vyčíslit náklady na jednotlivé subprocesy.

Sledování ostatních běžných nákladů na controllingové objekty bylo zahájeno ve druhé polovině roku 2008.

Ve druhé etapě bude v r. 2009 zavedena vyšší úroveň controllingu, která, s využitím dat získaných v prvním roce aplikace, bude umožňovat plánování a modelování nákladů na controllingové objekty, tj. především statistické úlohy, identifikaci a vyhodnocování odchylek skutečného vývoje.

Existující aplikace sledování spotřeby času již umožňuje např. následující typy výstupů pro řízení:

- Evidenci o skutečné spotřebě času pracovníků, kteří se podíleli na řešení zakázek s vypsanou cílovou odměnou
- Srovnání efektivity jednotlivých procesů a subprocesů napříč různými zakázkami
- Kontrolu a řízení pracovníků – přehled o činnostech konkrétního pracovníka
- Kontrolu a řízení zakázky - přehled odpracovaných hodin jednotlivých pracovníků na konkrétní zakázce

Soustava **klíčových ukazatelů výkonnosti** (dále KUV) byla zavedena v roce 2007. V rámci Střednědobého programu strategického plánování slouží ke sledování míry dosažení strategických cílů úřadu v návaznosti na Statut ČSÚ, platnou legislativu ČR a požadavky Eurostatu. V časových řadách se sledují mj. trendy vývoje spokojenosti uživatelů, respondentů i veřejnosti na služby a produkty ČSÚ.

Výkonové ukazatele byly rozděleny do sedmi tématických oblastí: **Prestiž ČSÚ** (KUV „Důvěryhodnost“, „Excellence“, „Mezinárodní spolupráce“, „Ohlas v médiích I a II“); **Nabídka produktů a služeb ČSÚ** (KUV „Elektronické informace“, „Časové řady“);

Poptávka uživatelů (KUV „Standardní produkty“, „Nestandardní služby“, „Návštěvnost“); **Vlastnosti kvality výstupů ČSÚ** (KUV „Zavádění ukazatelů kvality“, „Dostupnost pro zahraničí“, „Nedochvilnost“, „Délka zpoždění“, „Celková response“); **Zatížení respondentů** (KUV „Zatížení respondentů“, „Administrativní zdroje dat“); **Hodnocení ČSÚ (interní, externí)** (KUV „Spokojenost zaměstnanců“, „Spokojenost uživatelů“, „Spokojenost respondentů“, „Spokojenost partnerů!“); **Finanční ukazatele** (KUV „Doplňkové finanční prostředky“); plus 2–4 KUV ve vztahu k nákladovému controllingu (ukazatele budoucnosti).

U 13 z 22 výkonových ukazatelů týkajících se prestiže ČSÚ, nabídky produktů a služeb, uspokojování poptávky uživatelů a kvality výstupů bylo možné rekonstruovat jejich hodnoty od roku 2004. **Podle naměřených (vypočtených) hodnot KUV můžeme konstatovat příznivý vývoj při dosahování strategických podcílů ve vazbě na výše zmíněné oblasti.**

U pěti KUV jsou naměřené /zjištěné hodnoty k dispozici až od roku 2006. Jde o nově zavedená měření, jejichž výsledky nejsou před rokem 2006 k dispozici - např. průzkum veřejného mínění, který byl zahájen až v roce 2006 (KUV „Důvěryhodnost ČSÚ“); anketní šetření celkové spokojenosti (KUV „Spokojenost partnerů“; „Spokojenost zaměstnanců“); nebo složitější statistický ukazatel – „Celková response“. Ukazatel „Časové řady“ souvisí s vytvářením a velikostí veřejné databáze. Ukazatel „Ohlas v médiích II“ se začal měřit až v roce 2007.

Benchmarking se Statistickým úřadem Rakousko (SA) byl zahájen v prvním pololetí r. 2008. Volba partnera logicky vyplynula ze skutečnosti, že Rakousko je rozlohou území, kulturou i mentalitou obyvatelstva podobné České republice, s níž je nadto spojeno i dějinami. Benchmarking se SA má sloužit mj. ke zjištění procesních rozdílů mezi oběma úřady a převzetí nejlepší praxe. Ke dni 1.12.2008 zatím proběhla 2 kola vzájemného porovnávání. Z nich vyplynulo:

- Statistický úřad Rakouska (dále SA) má poloviční počet zaměstnanců než ČSÚ (porovnáváný stav počtu fyzických osob ke 31.5.2008: 1752 v ČSÚ, 857 v SA)
- SA nemá na rozdíl od ČSÚ regionální instituce
- ČSÚ i SA zajišťují prakticky tytéž statistiky; SA sleduje více statistik v oblasti životního prostředí, přistěhovalectví a cestovního ruchu
- SA uvádí zhruba 200 statistických zjišťování v roce 2008 podle Vyhlášky o stat. zjišťováních v Rakousku
- počet Rychlých informací a počet publikací plánovaných na rok 2008 je v SA 220, v ČSÚ 140 plus 71 regionálních publikací; počet Rychlých informací v r. 2007 v SA byl 280, v ČSÚ 199, v období 1-6/2008 v SA 134, v ČSÚ 102
- v SA jsou některé služby – konkrétně finanční účetnictví a právní služby – na rozdíl od ČSÚ nakupovány
- v SA k dispozici jsou pouze 2 služební auta (ke dni 31.5.2008 v ČSÚ celkem 93)
- SA nemá ve správě žádné nemovitosti (ke dni 31.5.2008 ČSÚ 17 objektů)
- SA má k dispozici neměnnou finanční částku ze státního rozpočtu, její navýšení zřejmě umožňuje prodej vybraných statistických služeb a produktů
- SA účtuje o nákladech a výnosech, na rozdíl od ČSÚ, který sleduje příjmy a výdaje

První částí benchmarkingu bylo porovnat počty zaměstnanců v hlavních procesech a statistikách, což se mj. stalo podkladem i pro personální audit (PA), který v ČSÚ proběhl v červnu a červenci 2008, bez spolupráce s externími konzultanty.

Předmětem třetího kola benchmarkingu, jež k datu 1.12.2008 zatím není uzavřeno, je detailnější objasnění rozdílů / důvodů v počtu pracovníků obou úřadů v oblasti některých statistik, specializaci a počtu tazatelů-pracovníků v terénu, personálním řízení, mezinárodní spolupráci, controllingu; používaném ICT systému, administrativních zdrojích dat, apod.

Všechny výše zmíněné nástroje kvality se používají v průřezu celého ČSÚ. Předpokládá se jejich vzájemné propojení v jeden kompaktní systém hodnocení výkonnosti a efektivity úřadu, který by měl zahrnout základní manažerské funkce (plánování, organizování, motivování – ovlivňování plus komunikace, operativní řízení a kontrolování) včetně strategického řízení lidských zdrojů, výkonový (klíčový) proces ČSÚ a jeho sub-procesy ve vazbě na soustavu strategických cílů a podcílů ČSÚ. Vyšší kvalita produktů a statistických služeb (zejména včasnost a přesnost produkovaných dat, uživatelsky příjemná webová prezentace se všemi daty přístupnými zdarma, její opakované zlepšování podle potřeb uživatelů, bezchybná práce při zpracování výsledků voleb, aj.), jsou důkazem jejich správného nasazení a používání, a zpětně též řadou ocenění a vyšší bodový zisk v sebehodnocení modelem EFQM.

ZAVÁDĚNÍ METODY BALANCED SCORECARD VE STATUTÁRNÍM MĚSTĚ DĚČÍN A NA MAGISTRÁTU MĚSTA DĚČÍN

Ing. Jaromír Zajíček
Magistrát města Děčín

Vážení účastníci 5. Národní konference kvality ve veřejné správě, dovolte popřát Vám pěkný den.

Na 2. Národní konferenci kvality v Plzni, která se konala v roce 2005, jsem Vás ve svém vystoupení informoval o zkušenostech se zvyšováním kvality při řízení chodu města a Městského úřadu Děčín a seznámil Vás s některými realizovanými postupy v praxi. Když jsem nahlédl při přípravě dnešního vystoupení do tehdejšího textu referátu, v mnohém ve mně vzbudil nostalgickou vzpomínku, v mnohém mně připomněl obtížné začátky se zaváděním některých metod kvality v Děčíně do praxe. Skutečností zůstává, že od doby mého vystoupení uplynulo již mnoho vody v Labi a že lze s odstupem doby mnohé věci hodnotit objektivněji a s vazbami v širších souvislostech.

Ve svém referátu v Plzni jsem se s Vámi snažil podělit o své tehdejší poznatky a zkušenosti a definoval jsem zejména pět vlivů, které dle mého názoru mají vliv na zvyšování výkonnosti fungování veřejnoprávní korporace, kterou je v současné době statutární město Děčín a mají vliv na zvyšování kvality práce magistrátu. Uvedl jsem tyto:

- Managerská schopnost vedení statutárního města a vzájemná spolupráce.
- Kolektiv zaměstnanců magistrátu, který pochopí podstatu a podílí se na realizaci.
- Zkušenosti z předchozí praxe.
- Aktivní zapojení se do iniciativ vzniklých mimo úřad.
- Aplikace dobré praxe jiných měst.

Z pohledu mých vlastních zkušeností, které jsem ve výše zmíněném mezidobí získal, můžu říci, že tehdejší mé tvrzení se zakládalo na pravdě a můžu potvrdit, že doposud na výše uvedených vlivech spolu s vedením města budujeme čím dál kvalitnější úřad. Není předmětem mého vystoupení hodnotit stále dokonalejší využívání výstupů z Benchmarkingu, není předmětem vyzdvihnout skutečnost, že po celé čtyři roky jsme zapojeni do metody C.A.F, kdy jsme v listopadu 2008 získali cenu „Oceněný finalista Národní ceny kvality“. Dnes bych se s Vámi rád podělil o poznatky se zaváděním dalšího ze způsobů metody posuzování a zvyšování kvality. Jedná se o metodu Balanced Scorecard.

Možná si někteří z Vás položíte otázku, proč v našem případě, kdy jsme úspěšně implementovali již dvě metody kvality na magistrát, se pouštíme do další z mezinárodně uznávaných metod sledování kvality fungování města a magistrátu. Na otázku Vám odpovím. Stalo se tak díky nabídce realizátorů projektu „Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech“ firmou Mepco s.r.o. již v roce 2006. Vedení města projevilo zájem se ucházet o účast v tomto projektu. Následně nám bylo oznámeno, že jsme byli vybráni pro aplikaci metody BSC. Na tomto místě bych chtěl vyzdvihnout, že se jednalo o pilotní projekt a nepopírám, že i tato skutečnost byla pro vedení města a pro některé z vedoucích úředníků inspirací a výzvou. Ke konci roku 2006 došlo i k proškolení zaměstnance magistrátu, který byl vybrán k tomu, aby se na realizaci zavádění této metody spolu s lektory firmy Mepco, s.r.o. podílel.

Zavedení metody Balanced Scorecard bylo pro město a magistrát logickým posunem k dalšímu zkvalitnění a zefektivnění výkonu veřejné správy. Měli jsme možnost stavět na již dříve zavedených metodách. Cílem pro nás bylo nalézt cestu, jak efektivněji řídit město a úřad, jak zvýšit kvalitu života občanů a zajišťovat kvalitnější a výkonnější péči o majetek města. Obecně pak zlepšit proces strategického plánování a výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlených strategií do života.

Podstatou zavádění metody BSC bylo pro vedení statutárního města především využití BSC jako nového nástroje pro zlepšení procesu strategického plánování. Tím, že byla vize a strategie určovány politickými zástupci města, byla z jejich strany zajištěna podpora a shoda v postupném zavádění této metody.

Začátkem roku 2007 byli na úvodním semináři vedeném přiděleným konzultantem MUDr. Markem Šustou Ph.D. seznámeni s metodou Balanced Scorecard političtí představitelé města spolu se všemi vedoucími úředníky magistrátu.

Na dalším svolaném semináři byla přítomna již užší skupina zástupců města - členové rady města a vedoucí odborů magistrátu. Členové rady města během tohoto pracovního semináře sestavovali svou vizi a strategii o městě, převáděli vizi do perspektiv a určovali obecné strategické cíle pro město a magistrát. Během tohoto semináře byla vypracována strategická mapa, která znázorňuje jednoduše, přehledně a srozumitelně strategii města, s logickými propojeními mezi strategickými tématy v jednotlivých perspektivách. Tento krok byl v celém procesu nejdůležitější a můžu říci, že nebyl zdaleka tak jednoduchý. Díky nesmírné houževnatosti a trpělivosti konzultanta MUDr. Šusty se tento pilotní projekt nezhroutil jako domeček z karet chvíli po jeho nastartování. Neustálé vysvětlování a přesvědčování některých členů rady města o důležitosti určení strategických témat bylo tím kamenem úrazu. V momentě, kdy měly být definovány na papír strategické cíle a kdy bylo potřeba zabezpečit jejich provázanost na volební program a reálné možnosti města, nastal téměř nepřekonatelný problém. Díky osobnímu zapojení primátora města a jeho aktivní komunikaci s konzultantem metoda postoupila do dalšího řešení.

Vize města a zvolená strategická témata vycházejí především z volebního programu politické strany, která má v radě města většinu svých zástupců a dále ze Strategického plánu rozvoje města, jehož plnění je každoročně vyhodnocováno zastupiteli.

Na dalším semináři k BSC byly ve strategické mapě upravovány vazby příčin a následků mezi jednotlivými tématy v perspektivách. Následně byla konečná podoba strategické mapy potvrzena. Dalším krokem bylo nalezení a stanovení souboru měřítek pro úroveň Top level. Jedná se o měřítka kvantity a kvality přiřazovaná ke strategickým cílům na úrovni města a celého úřadu, která musí umožnit sledovat úroveň dosažení těchto stanovených cílů. Měření strategických cílů nám takto umožňuje ovlivnit chování žádoucím směrem. K jednotlivým měřítkům byly stanoveny odpovědnosti (přiřazení správci měřítek z odborů magistrátu) a cílové hodnoty, které by měly být pro město ctižádostivé a zároveň věrohodné a dosažitelné. Navržená měřítka pro úroveň Top level, strategická mapa a popis jednotlivých strategických témat byly na podzim roku 2007 schváleny usnesením rady města.

Pomocí metody BSC byla jasně definována vize a strategie města, tedy to, co je politickými představiteli města očekáváno a co je třeba dosáhnout. Úkolem magistrátu je pak zajištění plnění zadání pro vizi a cíle města. Strategie není zaměřena pouze na to, čeho všeho chceme dosáhnout, ale zároveň nám ukazuje, čím toho dosáhneme, jaké finanční indikátory,

interní procesy uvnitř úřadu a znalosti a technologie nám zajistí cestu k naplnění strategie. Udává nám, jak tyto jednotlivé složky přispějí k tomu, abychom dosáhli efektivního přínosu pro cílené skupiny ve městě (občané města, podnikatelé, místní úřady, návštěvníci města, ostatní organizace působící na úseku veřejné správy).

Po uzavření etapy tvorby BSC pro úroveň Top level nastal čas pro tvorbu scorecardů pro úroveň odborů (Level 2) a pro úroveň zaměstnanci (Level 3) formou kaskádování (přenesení) strategických témat pomocí vhodně zvolených měřítek na nižší úrovně magistrátu. Na této fázi projektu spolupracovali již bez politického vedení města všichni vedoucí odborů, vedoucí oddělení spadající pod tajemníka a ředitel Městské policie. Po projednání stanovených měřítek s naším konzultantem jsme mohli přejít k zahájení měření zvolených měřítek a určování cílových hodnot.

Jako konečný výstup ze zavádění metody BSC byl vytvořen Manuál BSC pro všechny úrovně (město + magistrát, odbory + jejich zaměstnanci), který byl v říjnu tohoto roku schválen opět usnesením rady města.

V současné době, po uplynutí roku 2008 a po uzavření nejdůležitějších ekonomických ukazatelů za uplynulý rok, budeme poprvé hodnotit výsledky celého BSC. V případě nenaplněných očekávání (nedosažení stanovených cílových hodnot) v určitých oblastech pak budeme mít možnost sestavit plán opatření a ty následně realizovat se záměrem dosáhnout požadovaného vývoje.

Díky provázanosti BSC se Strategickým plánem rozvoje města Děčín a Integrovanými plány rozvoje města Děčín existují pro strategická témata konkrétní aktivity, které budou dle priorit a možností rozpočtu realizovány.

Výstupy z BSC budou určitým podílem sloužit jako jeden z ukazatelů pro stanovení výše nenárokové složky platu zaměstnanců magistrátu.

Protože rozvoj strategie je neustálý proces, po dvou letech sledování a vyhodnocování výsledků nás čeká revize a aktualizace celého BSC. Půjde o zpětnou vazbu, otestování správnosti nastavení jednotlivých ukazatelů.

Problémy při zavádění metody BSC:

V případě aplikace metody BSC na subjekt veřejné správy se jedná o poměrně nový nástroj řízení kvality, nebylo proto možné použít jasný návod pro implementaci této metody a její trvalé nasazení.

Protože první fáze aplikace metody BSC musela být prováděna v úzké spolupráci a za aktivní účasti politických zástupců města, bylo ze začátku obtížné přesvědčit je o významnosti jejich poslání při zavádění metody BSC, zapojení do tvorby strategické mapy, stanovení vize a definování strategie rozvoje města. Díky našemu konzultantovi se to však podařilo. Bohužel v dalších fázích aplikace již neprobíhala se všemi politiky taková spolupráce, jaká vzhledem k realizaci pilotního projektu by byla potřebná. O to více se pak věnovali celému BSC vedoucí zaměstnanci úřadu, avšak u tam nastaly prodlevy při tvorbě scorecardů na úrovni odborů a jednotlivých zaměstnanců.

Další překážku pro nás představovala počáteční nedůvěra některých zaměstnanců a názory, že další metoda řízení kvality je nadbytečná a přináší pro všechny jen další „práci navíc“. Na

druhou stranu museli uznat, že díky provázanosti BSC s ostatními metodami řízení kvality (benchmarking a CAF) vlastně budou sledovány ukazatele, které jsou jim z většiny případů už známé a jejichž vývoj je na jednotlivých odborech průběžně sledován a vyhodnocován.

Přínosy a využitelnost metody BSC:

Dokončení Manuálu BSC a jeho konečné schválení v radě města v říjnu tohoto roku považujeme za stoprocentní úspěch. Zavádění metody BSC byl pro nás velice zdoluhavý proces, o němž jsme ze začátku dosti pochybovali a téměř ani nedoufali, že jej dotáhneme do současné podoby. Po konečných úpravách a „doladování“ můžeme být s výsledkem spokojeni.

BSC města a magistrátu propojuje fáze hledání strategie a realizaci strategie, propojuje strategické a operativní plánování. Jedná se o metodu, která zapojuje do procesu strategického řízení celý úřad, nikoliv pouze vybranou skupinu lidí. Zapojení všech zaměstnanců do jeho tvorby a tím do strategického plánování může mít celkově pozitivní dopad, a to nejen z důvodu provázanosti na odměňování.

Na intranetu Magistrátu města je každému zaměstnanci umožněno nahlížet do Manuálu BSC nebo si celý manuál přímo stáhnout do svého počítače (stejným způsobem jsme naložili se Sebehodnotící zprávou dle modelu CAF 2006). Manuály BSC jednotlivých odborů jsou zaměstnancům k dispozici prostřednictvím jejich vedoucích.

Možnosti kombinace metody BSC s ostatními již zavedenými metodami řízení kvality na magistrátu (využití benchmarkingu, sebehodnocení dle modelu CAF):

Při zavádění metody BSC nám výrazně pomohly ostatní metody řízení kvality ve veřejné správě, které, jak jsem uvedl aplikujeme u nás v Děčíně již řadu let.

Z benchmarkingu jsme využili některé ukazatele výkonnosti, které jsou porovnávány v databázi měst zapojených do Benchmarkingové iniciativy. U těchto ukazatelů (jedná se zejména o ukazatele výkonu přenesené působnosti) se snažíme v porovnávané skupině měst dosáhnout neustále lepších než průměrných výsledků. Odpovídají tomu stanovené cílové hodnoty v souboru měřítek BSC.

Model CAF nám na magistrátu pomáhá vytvářet rámec pro zlepšování se ve všech oblastech, protože je výrazně procesně orientován. Hodnocení z CAFu se odrazilo v sestavování měřítek do scorecardů (zejména měřítko týkající se interních procesů a komunikace a řízení znalostí) a naopak zvolenou vizi a strategie města s nastaveným souborem měřítek jsme mohli využít jako důkaz ve zprávě při sebehodnocení úřadu dle modelu CAF 2006.

Provázaností již námi využívaných metod řízení kvality se tak nastoluje otázka, zda nelze nějakým způsobem zkloubit či vypracovat jednotnou metodu sledování a porovnávání kvality subjektů působících ve veřejné správě. Mám na mysli takovou metodu, která v sobě bude zahrnovat prvky benchmarkingu, CAFu či BSC, případně dalších již známých a využívaných metod řízení kvality. Určitě se na závěr mého vystoupení naskýtá řečnická otázka, zda lze nastavit určité standardy kvality a výkonnosti ve veřejné správě a netříštit své úsilí v řadě sobě navzájem velmi obdobných metod sledování kvality, které jsou ve většině případů převzaty z obchodních či průmyslových organizací. To je ale například námět pro další národní konferenci kvality.

SPOLUPRÁCE KOMUNÁLNÍCH POLITIKŮ A ÚŘEDNÍKŮ PŘI ZAVÁDĚNÍ METOD KVALITY NA ÚŘADECH MÍSTNÍCH SAMOSPRÁV

Ing. Jiří Hořánek
Městský úřad Vodňany

Rozvoj zavádění metod kvality na úřadech místních samospráv (obce, kraje) přináší nutnost koordinovat představy a cíle územního samosprávného celku reprezentovaného komunálními politiky (členy zastupitelstev) a výkonného orgánu (úřadu) tvořeného především úředníky. Při tom je zřejmé, že i bez obvyklého odkazu na spojený model výkonu veřejné správy (u zavádění metod kvality jde samostatnou působností) jsou do všech záležitostí týkajících se kvality zainteresovány obě skupiny – komunální politici i úředníci zařazení do obecních a krajských úřadů.

Východiska zastupitelů

K zavádění metod kvality přistupují členové zastupitelstev z různých východisek:

- mají mandát od voličů a tím je i daná jejich odpovědnost vůči nim,
- existují programové dokumenty stran a hnutí, za něž kandidovali, proto nemohou (resp. by neměli) prosazovat ve veřejné správě něco jiného,
- pokud programová prohlášení koaličních uskupení obsahují závazky (například snížení administrativy), je možné a vhodné je zvážit při volbě vhodné metody kvality,
- konkrétní strategické dokumenty a programy rozvoje se většinou týkají celého územního samosprávného celku, málokdy jsou zaměřené jen na úřad.

Východiska úředníků

Rovněž ve skupině úředníků je možné stanovit limitující faktory pro jejich zapojení do metod zvyšování kvality:

- limitující jsou pracovněprávní vztahy (druh práce, pracovní náplň),
- vlastní odbornost je většinou zaměřena na výkon správních činností, specialisté na kvalitu jsou jen na větších úřadech,
- loajalita sama o sobě nestačí, není-li podpořena motivací (kladná motivace v podobě finančních pobídek ovšem do značné míry závisí na objemu prostředků v rozpočtu schvalovaného zastupiteli)

Formy spolupráce

Možných forem spolupráce se rýsuje celá řada:

- zapojení úředníků do pracovních skupin pro přípravu strategických dokumentů územního samosprávného celku,
- zapojení politiků do pracovních a projektových týmů zavádějících metody kvality,
- prezentace a propagace uvnitř úřadu i na veřejnosti (zvýšenou kvalitu je možné lépe „prodat“).

Výhody spolupráce

Pro obě skupiny je spolupráce výhodná zejména pro

- posílení věrohodnosti výstupů a minimalizaci nereálných návrhů, které by zůstaly jen na papíře,
- posílení prestiže obou skupin v očích veřejnosti.

Příklady dobré praxe

Jako příklad spolupráce politiků a úředníků je uvedena soutěž o vizi městského úřadu Vodňany v rámci realizace akčního plánu zlepšování metody CAF v roce 2008. O zapojení do této metody a schválení akčního plánu rozhodovali členové rady města. Tajemník městského úřadu vyhlásil soutěž (viz příloha č. 1), které se zúčastnili úředníci zařazení do úřadu. Součástí pokynu k soutěži byly i příklady vizí různých úřadů a subjektů působících mimo veřejnou správu. V porotě hodnotící jednotlivé návrhy byli starosta a místostarosta. S výslednou vizí městského úřadu (viz příloha č. 2) byli seznámeni členové zastupitelstva města a byla zveřejněna na webu města.

Závěr

Lze konstatovat, že v podmínkách vzájemné spolupráce obou skupin lze dosáhnout vyšší efektivity při zavádění metod kvality než při izolovaném přístupu nebo dokonce soupeření komunálních politiků a úředníků. Navíc k takové spolupráci není nutná žádná metodika ani finanční prostředky.

Příloha č. 1

Soutěž o vizi městského úřadu Vodňany

1. Úvodní ustanovení

Jako součást akčního plánu zlepšování v rámci uplatnění metody kvality CAF bylo uloženo stanovit vizi městského úřadu. Jako jedna z možností získání vize je soutěž mezi zaměstnanci. Tento pokyn zakládá pravidla pro průběh takové soutěže.

2. Co je „vize“

*Vize organizace je její „stav v přiměřeně daleké budoucnosti“. Zjednodušeně lze říci, že vize je to, **kam chce organizace dojít, kam směřuje**. Primárně by stanovení vize mělo být úkolem vedení organizace, ale způsob jejího vygenerování „zdola“ je efektivnější. Jak je vidět z přílohy, je stanovení vize běžné nejen v podnikatelském sektoru, ale i v úřadech územní veřejné správy.*

3. Co vize úřadu není

Vize úřadu není totožná s jejím posláním, které je zakotveno v § 110 odst. 3 zákona o obcích. Za vizi tedy nelze označit „výkon veřejné správy“. Rovněž je nutné zde odlišit vizi úřadu od vize města. Proto nelze za vizi úřadu určit například „město příjemné k bydlení, podporující cestovní ruch“, ale je třeba se držet chodu úřadu.

4. Soutěž

Soutěže se mohou zúčastnit zaměstnanci zařazení do městského úřadu Vodňany, přičemž není vyloučena inspirace mimo úřad (rodinní příslušníci, známí). Návrh vize nepřesahující 4 řádky textu ve formátu WORD zašlou zaměstnanci elektronicky tajemníkovi do 10.3.2008.

Tajemník předloží všechny návrhy bez uvedení autorů odborné porotě k posouzení. Ta do 15.3.2008 vybere nejlepší návrh.

Autor výsledného návrhu obdrží v dubnovém výplatním termínu mimořádnou odměnu ve výši Kč (bude odděleno od odměn za první čtvrtletí 2008). Po té bude vize městského úřadu zveřejněna na oficiálním webu města.

5. Závěr

Tento pokyn nabývá účinnosti 25.2.2008. Za seznámení zaměstnanců s tímto pokynem zodpovídají vedoucí odborů městského úřadu.

Ve Vodňanech 21.2.2008

*Ing. Jiří Hořánek v. r.
tajemník*

Vize organizací a úřadů – příklady

Ministerstvo vnitra : *Veřejná správa v ČR je primárně pojata jako služba občanovi, naplňuje principy dobré správy, funguje efektivně a výkonně, přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti české ekonomiky a zvyšování kvality života obyvatel ČR.*

Městský úřad Jablunkov: *MěÚ Jablunkov - záruka dobré správy*

Městský úřad Moravská Třebová : *Naší vizí je úřad, který:*

- *vyznává základní hodnoty jako jsou profesionalita, nezávislost, nestrannost a otevřenost*
- *připravuje kvalitní a objektivní podklady pro rozhodování volených orgánů města a efektivně a důsledně realizuje úkoly jimi uložené*
- *v souladu s příslušnými právními předpisy a pokyny nadřízených orgánů státní správy rozhoduje objektivně, nestranně a efektivně o právech, právem chráněných zájmech nebo povinnostech fyzických i právnických osob v rámci výkonu přenesené působnosti*
- *dosahuje vysoké úrovně kvality poskytovaných služeb určených širokému spektru klientů, uznává princip vstřícného a rovného přístupu ke všem klientům, snižuje zatížení klientů*
- *komunikuje se všemi zainteresovanými stranami*
- *klade důraz na výkonnost a inovace vnitřních procesů*
- *dosahuje vysoké efektivnosti při využívání všech dostupných zdrojů, opírá se o vysoce motivované kvalifikované odborníky, pro které vytváří odpovídající pracovní podmínky*
- *využívá moderní (vyspělé) informační a komunikační technologie*
- *podporuje uplatňování principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni*
- *má důvěru a všeobecné uznání veřejnosti*

Krajský úřad Zlínského kraje: *Vizí Krajského úřadu Zlínského kraje je být profesionálním a efektivním úřadem a důvěryhodným zaměstnavatelem, který na základě tvořivosti, spolupráce a partnerství aktivně přispívá ke zvyšování kvality života občanů kraje.*

Městský úřad Písek : *Chceme kvalitně, efektivně a správně zabezpečovat úkoly samosprávy i výkon státní správy ke spokojenosti našich zákazníků. Snažíme se naslouchat všem a nestranně a objektivně posuzovat každou žádost. Pokud náhodou někdo není s naší službou zcela spokojen, musí mít pocit, že jsme se pro něj alespoň snažili udělat vše, co bylo v našich možnostech.*

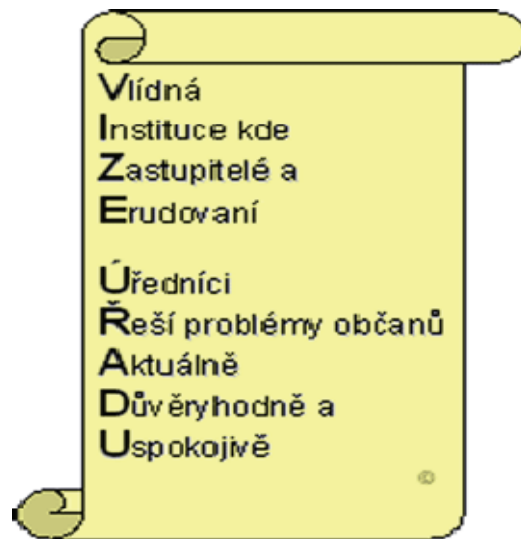
ČSA: *Vizí ČSA je být moderním, dynamicky se rozvíjejícím, nákladově optimalizovaným leteckým přepravcem, agresivně využívajícím podnikatelské příležitosti v oboru svého podnikání.*

SEZNAM: *Být nejoblíbenějším místem českého internetu, kde jeho uživatelé nalézají pomoc, řešení svých problémů, poučení i zábavu.*

Plzeňský Prazdroj a.s. *Strategická vize firmy je být nejobdivovanější pivovarnickou společností na světě. To znamená, nejatraktivnější pro investory, nejprestižnější jako zaměstnavatel a také firmou s nejlepší společenskou reputací – jako odpovědný výrobce alkoholických nápojů i jako dobrý soused všude tam, kde pracují naše podniky.*

Příloha č. 2

Vize městského úřadu Vodňany



SW PODPORA ŘÍZENÍ KVALITY VE SPRÁVĚ MAJETKU SAMOSPRÁV

Ing. Michal Tesařík, MBA
TESCO SW a.s.

Následující studie společnosti TESCO SW a.s. popisuje průřezovou implementaci komplexního řešení správy majetku samosprávy, jehož části jsou postupně nasazovány na Karlovarském, Libereckém, Olomouckém a Středočeském kraji. Dodávka řešení je realizována formou projektů, s důrazem na priority, ověření funkčnosti a služby v oblasti metodiky správy majetku a pořizování dat.

Úvod

Se vzrůstajícím tlakem na efektivní hospodaření a nakládání s nemovitým majetkem krajských samospráv vzrůstá i potřeba aktuálních, jednotných a kompletních informací o tomto majetku, a to pokud možno v co nekratším čase. Pro podporu rozhodování managementu kraje jsou kromě ekonomicko-finančních informací obsažených v majetkové či účetní evidenci organizace důležité též technicko-provozní informace (technický stav majetku, rozsah plánované údržby či investic) a v neposlední řadě i majetkoprávní informace (vlastnické vztahy, pronájmy, věcná břemena atd.). Následující část studie popisuje výše nastíněnou problematiku tak, jak byla řešena na **Krajském úřadě Karlovarského kraje**.

Problematika

Na činnostech evidence a správy majetku kraje se podílí v různém rozsahu více odborů krajského úřadu. Dílčí data o nemovitém majetku přicházejí též od jednotlivých příspěvkových organizací. Krajský úřad využíval ke správě majetku několika datových zdrojů, jimž chyběla vzájemná provázanost a u nichž docházelo k neaktuálnosti či neúplnosti evidovaných dat. Majetek byl převážně evidován pouze v ekonomickém SW bez provázanosti na údaje katastru nemovitostí. K jednotlivým položkám nemovitého majetku, pak nebyly vedeny technicko-provozní informace umožňující mimo jiné jednoznačné přiřazení nákladových a výnosových položek (údržba, energie, úklid, pronájem atd.). V případě majetku kraje, který je svěřen do užívání příspěvkovým organizacím, byly k dispozici často jen agregované ekonomicko-finanční informace.

Požadované výstupy byly prováděny na základě zpracování dílčích podkladů v tabulkách MS Excel nebo jen v papírové podobě. Tento postup kromě jeho časové náročnosti a pracnosti přinášel řadu dalších problémů. Takto získaná data byla velmi často neaktuální, neúplná a chyběl přesný popis. Orientace v těchto datech byla proto velmi problematická. Chyběla jednotná metodika, co a jak evidovat a příspěvkové organizace nebyly nijak motivovány k tomu, aby kvalitní data vůbec poskytovaly.

Požadavky na řešení

Na základě těchto skutečností došlo ze strany krajského úřadu k rozhodnutí podpořit tuto oblast postupným nasazením vhodného informačního systému, na jehož základě dojde k vytvoření **majetkového portálu** umožňujícího pořízení, aktualizaci a prezentaci dat o nemovitém majetku včetně vzájemné provázanosti.

Mezi další požadavky patřilo:

- umožnit evidenci libovolného množství položek nemovitého majetku v libovolné struktuře a podrobnosti včetně pasportizačních dat,

- všechny funkce systému dostupné přes internet bez nutnosti lokální instalace (řízený přístup pro pracovníky příspěvkových organizací a pro uživatele KÚ),
- umožnit vyhledávání a třídění záznamů podle zvolených kritérií a tisk sestav,
- zpřístupnit na jednom místě komplexní informace o nemovitém objektu, tj. realizovat rozhraní na účetní evidenci majetku, katastr nemovitostí a geografický informační systém,
- zabezpečit naplnění pasportizačních a evidenčních dat z již existujících zdrojů formou prvotní inicializace systému (včetně dat z účetní evidence majetku),
- umožnit definovat přístupová práva k jednotlivým funkcím řešení a datovým oblastem (příspěvkové organizace mají přístup jen ke svému majetku).

Řešení

Řešení je vybudováno na moderním CAFM systému FaMa+, který představuje kombinaci SW podpory a množství věcného know-how. Vzešlo ze standardní funkcionality systému pro oblast facility managementu a zahrnuje též specifické požadavky úřadu.

V rámci projektů jsou realizovány integrační vazby na:

- majetkové a účetní evidence v rámci ekonomického IS úřadu,
- na informační systém katastru nemovitostí,
- na geografický informační systém.

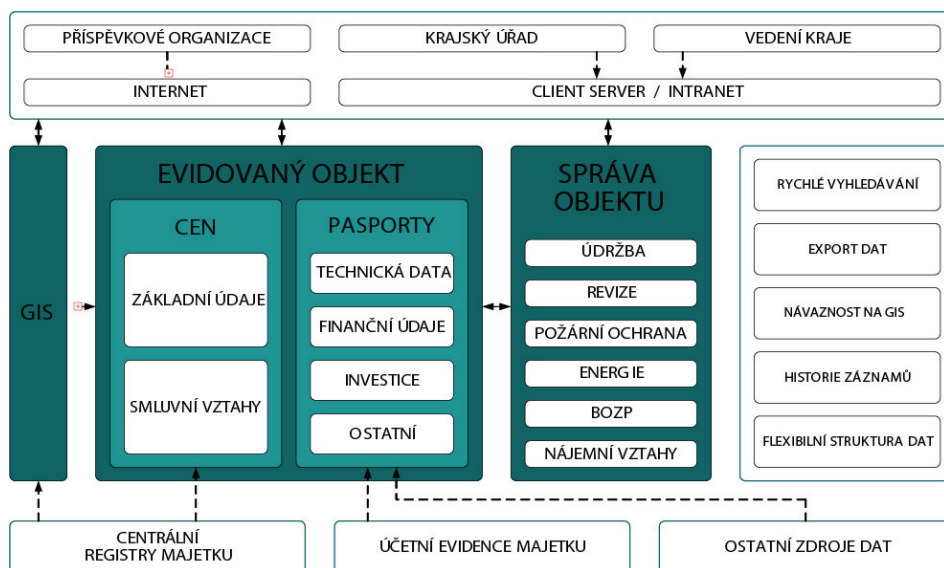
Součástí analýzy nasazení řešení byl také návrh metodiky pasportizace a jednoznačné identifikace (kódování) majetku s cílem zamezit duplicitám v přidělování inventárních čísel majetku, které vznikaly neprovázaností dílčích evidencí.

Díky použité technologii (3T) došlo k zapojení příspěvkových organizací do procesu průběžné aktualizace datové základny majetku samosprávy.

Přínosy

Klíčové přínosy realizace řešení zahrnují vytvoření:

- jednotného, aktuálního a přesného zdroje finančních a věcných informací o nemovitém majetku samosprávy ve správě příspěvkových organizací,
- zprůhlednění celého procesu nakládání s nemovitým majetkem,
- zvýšení bezpečnosti provozu spravovaného majetku, zvláště s ohledem na zákonné normy a zdraví jeho konečných uživatelů a veřejnosti,
- podpora centralizace nákupů služeb pro zefektivnění vynakládání finančních prostředků kraje.



III. Plenární zasedání - Inovace 2008 – příspěvky vítězů ceny MV za inovaci ve veřejné správě za rok 2008

- Portál strategického řízení KÚ Vysočina
- Pojízdny úřad Prahy 10
- Systém pohledávek a využití systému SIPO na MěÚ Šumperk
- Souběžná implementace moderních metod řízení na MMR
- Registrační místo pro vydávání kvalifikovaných certifikátů na ÚMČ Praha 13
- Systémový přístup k ekologizaci provozu městského úřadu Uherské Hradiště
- Virtuos - virtuálně občan samospráva
- Udržování odbornosti při dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnankyň na mateřské a rodičovské dovolené pomocí vlastního vzdělávacího portálu Magistrátu města Děčín
- On-line zásobník rozvojových projektů města Hodonín
- Zavedení elektronické aplikace Softender a její využití v rámci přípravy a realizace výběru dodavatelů dodávek, služeb a stavebních prací v podmínkách MěÚ Studénka
- První etapa implementaci EMAS do činnosti MěÚ Chrudim
- Portál cykloturistiky Jihomoravského kraje v návaznosti na Dolní Rakousko

Poznámka:

Popis projektů / řešení soutěžících o cenu MV za inovaci ve veřejné správě za roky 2005, 2006 a 2007 je k dispozici na: <http://www.mvcr.cz/clanek/prehled-projektu-reseni-soutezicich-o-cenu-mv-za-inovaci-ve-verejne-sprave-za-roky-2005-2006-2007.aspx>

PORTÁL STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ÚŘADU

Ing. Michal Šulc
Kraj Vysočina

1. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Vysočina, kraj - Krajský úřad kraje Vysočina

2. Popis řešení

2.1 Podstata řešení:

Řešení spočívá ve vytvoření specializovaného portálu v rámci intranetu krajského úřadu, kde všichni zaměstnanci úřadu včetně členů rady kraje mohou nalézt veškeré relevantní informace z oblasti strategického řízení úřadu, řízení kvality na úřadě a v budoucnu i výstupy procesního řízení. Podstatnou součástí portálu je dynamická složka, kde jsou on-line vyhodnocovány klíčové ukazatele řízení kvality a plnění strategických cílů úřadu s identifikací negativních (pozitivních) odchylek.

2.2 Důvod a cíle řešení:

K vybudování Portálu strategického řízení úřadu (dále „portál“) jsme přistoupili po důkladné analýze stavu dotčené oblasti v našem úřadu a identifikaci některých slabých míst procesu zvyšování kvality. Následující odstavce shrnují předpoklady i důvody budování portálu, jakožto základního nástroje řízení kvality na Krajském úřadu kraje Vysočina:

- 1) Pro oblast strategického řízení i řízení kvality obecně platí, že je mezi běžnými zaměstnanci i některými manažery poměrně neoblíbená. Většinou se totiž jedná o věci zpočátku abstraktní povahy, z kterých později (např. při realizaci návrhů na zlepšení identifikovaných nedostatků) vyplynou poměrně časově náročná opatření (byť krátkodobě), které je nutné řešit souběžně s běžnými pracovními úkoly. Maximální snížení (pokud ne úplná eliminace) administrativy v těchto oblastech rapidně zvyšuje přidanou hodnotu procesu(ů).
- 2) Efektivně i vstřícně fungujícího úřadu nelze dosáhnout, aniž by každý zaměstnanec (u vedoucích zaměstnanců to považujeme za samozřejmost) byl dokonale identifikován s postupy i metodami řízení kvality. Identifikace znamená především dokonalou a průběžnou informovanost všech zaměstnanců a jejich motivaci.
- 3) Je nutné nahradit vágní definice ukazatelů řízení kvality (např. „zlepšíme se“) konkrétními měřitelnými definicemi ukazatelů, s důrazem na jejich pravidelné měření a vyhodnocování. To je obsahem dynamické složky portálu – všechny měřitelné cíle jsou opravdu měřeny, a to v pravidelných co nejkratších intervalech s identifikací případných (negativních) odchylek.

Konkrétně z analýzy období 2006 – 2007 v oblasti strategického řízení organizace vyplynulo:

- je nutné nastavit kvalitní systém průběžného vyhodnocování jednotlivých strategických cílů místo dosavadního poměrně nepravidelného a nesystémového hodnocení,
- cílové hodnoty všech ukazatelů je nutné definovat přesně, rovněž definice požadovaných trendů musí vycházet z exaktních dat,
- ruční administrace a výpočty některých ukazatelů jsou pro období 2008 – 2009 neudržitelné, neboť jsou zbytečnou zátěží zaměstnanců,
- o výsledcích v jednotlivých oblastech musí být informováni všichni zaměstnanci, nejen vedoucí manažeři, neboť jedině tak je možné zajistit dostatečnou motivaci k plnění cílů,

- ukazatele nelze sledovat pouze za úřad jako celek, ale je nutné, aby se tam, kde je to možné, sledovalo plnění stanovených hodnot do úrovně odborů a někdy i oddělení či jednotlivců, což rapidně zvyšuje motivaci jednotlivých vnitroúřadových útvarů.

Samotné vytvoření portálu se stalo jedním ze strategických cílů na období 2008-2009.

Měřitelnost výsledků řešení je dána jednak v rovině existence-neexistence funkčního portálu a návštěvností portálu, jednak i v přítomnosti on-line vyhodnocovaných dat jednotlivých strategických cílů na portálu.

2.3 Implementace řešení:

- zainteresované strany: zaměstnanci, vedení úřadu, členové rady kraje
- odpovědnost za řešení: odbor analýz, v oblasti technické funkčnosti pak odbor informatiky
- podpora řešení ze strany vedení: Projekt měl maximální podporu vedení úřadu i kraje (hejtman, ředitelé) po celou dobu jeho zavádění do praxe.
- podpora řešení ze strany zaměstnanců: Podpora ze strany zaměstnanců spočívala především v poskytnutí relevantních dat i definování podoby on-line výstupů ze strany „administrátorů“ jednotlivých strategických cílů, v připomínkování designu, užitečnosti, přehlednosti i vypovídací hodnoty informací na portálu vedoucími odborů v průběhu výstavby portálu a v obecných připomínkách k funkčnosti portálu ze strany vybraných zaměstnanců.
- překážky: Největší překážkou je samotná povaha řešené oblasti – strategické řízení není každodenní pracovní téma, každý zaměstnanec řeší nejprve své agendy, potom teprve přistupuje k řešení dlouhodobých cílů. Zajištění motivace k zájmu o dotčenou oblast bylo klíčové (stav ještě není zcela optimální). Překážky technického charakteru se nevyskytly.
- úspěchy: Cíle projektu byly dosaženy, včetně realizace dynamické složky u ukazatelů, kde to bylo možné. Za projekty jsme obdrželi cenu časopisu Business World v soutěži Chytrý úřad 2008.

3. Výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky?

- portál obsahuje 8 sekcí (Základní dokumenty, Strategické cíle 2006-2007, Strategické cíle 2008-2009, Strategie řízení lidských zdrojů, CAF 2006, CAF 2002, Sekce ekonomiky a podpory a Řízení rizik),
- u celkově 11 z 33 strategických cílů se podařilo aplikovat on-line dynamické vyhodnocování cílů se zobrazením aktuálních hodnot, což je téměř maximum možného, neboť většinu cílů lze měřit pouze v rovině ano – ne, splněno – nesplněno, atd...
- za druhé čtvrtletí 2008 byl portál navštíven celkem 571x, nejčastěji byly navštíveny sekce Strategické cíle 2008 – 2009, Řízení rizik a CAF 2006,
- uplatněné metody se částečně podařilo přenést i do nižších stupňů organizace - sekce portálu „Sekce ekonomiky a podpory“ slouží pro vyhodnocování strategických i operativních cílů sekce ekonomiky a podpory a jejích jednotlivých odborů,
- dotčená oblast se stala přehlednější, došlo k eliminaci administrativy.

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

- většina měření vychází z exaktních dat (návštěvnost, dynamická složka),
- některé výsledky lze pouze dovozovat (např. užitečnost portálu pro organizaci), např. dle ohlasu a průběžných připomínek ze strany všech zaměstnanců.

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Ne.

Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Nelze přesně stanovit, v každém případě došlo k zvýšení informovanosti zaměstnanců, průhlednosti celé agendy a snížení administrativy.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?

Inovativnost spatřujeme zejména v následujících třech aspektech řešení, srovnání s obdobnými aplikacemi není možné, neboť předkladateli není známo podobné takto komplexní řešení:

- Veškeré informace z dotčených oblastí jsou přístupné všem zaměstnancům, nejen vybrané skupině top-managerů. Úřad je tak maximálně otevřený směrem ke svým zaměstnancům.
- Dynamická složka portálu dokonale zajišťuje identifikaci negativních tendencí a odchylek a to téměř v reálném čase. Kvalitní datová základna umožňuje rozbor odchylek přímo on-line a to bez nutnosti dodatečných požadavků na zbytečné ruční generování dat např. z účetního systému.
- Rozpadem klíčových ukazatelů z úrovně úřadu směrem k odborům a oddělením, v některých případech dokonce i ke konkrétnímu zaměstnanci, je zajištěna dokonalá identifikace dané jednotky organizační struktury se svým podílem na plnění klíčových ukazatelů. Možnost průřezového srovnání napříč úřadem umožní identifikaci slabých míst v procesně-organizační struktuře úřadu.

Může být / 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 může být aplikováno ve všech organizacích veřejné správy i v soukromém sektoru vždy s přihlédnutím k specifikům činností dané organizace.

- Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

I agendy, jejichž zacílení je dlouhodobé, lze poměrně úspěšně konkretizovat a měřit. To však vyžaduje spolupráci nejen užšího i širšího vedení úřadu, ale všech zaměstnanců. V konečném důsledku to znamená lepší zaměření praktické činnosti organizace ke stanoveným strategickým cílům.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Pro implementaci tohoto řešení je nezbytně nutné získat aktivní podporu vedení úřadu a nelze jej implementovat bez kvalitních nástrojů reportování dat.

POJÍZDNÝ ÚŘAD

Ing. Vratislav Osička
Úřad městské části Praha 10

1. Organizace kde bylo řešení aplikováno

Úřad městské části Praha 10

Vztah k normě ISO 9001:2001

Odst. 7.2 Určování požadavků týkajících se produktu

Organizace musí určit požadavky, které zákazník/občan neuvedl, ale které jsou nezbytné pro specifikované použití.

Odst. 8.5.1 Neustálé zlepšování

Organizace musí neustále zlepšovat efektivnost systému a to využívání analýzy údajů

Vztah k modelu EFQM

Kritérium 5 Procesy

Kritérium se zabývá vývojem a zlepšováním vlastních procesů pro podporu realizování vlastní strategie uspokojování zákazníků/občanů. Zvláštní důraz se klade na vytvoření přidané hodnoty pro zákazníky/občany.

Kritérium 6 Zákazníci-výsledky

Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti externích zákazníků/občanů.

Kritérium 8 Společnost –výsledky

Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje v očekávání místní společnosti a regionu, ve kterém je situován.

2. Popis řešení

2.1 Podstata řešení:

Formou vyřízení doma je možno zařídit:

- Odbor občanskoprávní: vyřízení žádosti o OP, doručení OP, ověření podpisu, ověření žádosti o výpis z rejstříku trestů, ověření žádosti o výpis z katastru nemovitostí
- Odbor sociální: příspěvek na péči, příspěvek na úpravu bytu, mimořádné výhody (průkazky TP, ZTP, ZTP/P), příspěvek na zakoupení motorového vozidla, příspěvek na zakoupení kompenzační pomůcky, příspěvek na individuální dopravu, příspěvek na provoz motorového vozidla
- Odbor státní soc. politiky: žádost o příspěvek na bydlení, pohřebné, žádost o přídavek na dítě, žádost o dávky pěstounské péče
- CZECH POINT doma: výstup z katastru nemovitostí, výpis z rejstříku trestů, výpis z obchodního rejstříku, výpis ze živnostenského rejstříku

2.2 Důvod a cíle řešení:

Dlouhodobý cíl ÚMČ – maximální otevřenost úřadu vůči občanům a realizace nadstandardních služeb: „Zavedeme pojízdný úřad, který seniorům, kteří jsou z důvodu vysokého věku a zdravotního stavu hendikepovaní, umožní pohodlné vyřízení běžných formalit, jako je výměna dokladů či služby notáře, přímo doma“

(z programového prohlášení rady ÚMČ Praha 10).

2.3 Implementace řešení:

zainteresované strany

- vytypovaná skupina občanů nad 80 let v Praze 10 (příp. zdravotně postižení)
- pracovníci odboru sociálního, občanskoprávního a odboru státní sociální
- politiky ÚMČ)

odpovědnost za řešení

Mgr. Irena Vorlická, vedoucí občanskoprávního odboru ÚMČ Praha 10

podpora řešení ze strany vedení

Realizované řešení je plnění volebního programu politické strany, která vyhrála poslední volby a bylo zapracováno do programového prohlášení Rady ÚMČ (bod.4.2)

podpora řešení ze strany zaměstnanců

Pracovnice výše uvedených odborů prokazují při své profesionalitě vysoké sociální cítění.

HW, SW podpora

Pro tuto službu je používán notebook s dálkovým připojením na internet (4G operátora T-mobile), na kterém jsou provozovány všechny potřebné SW aplikace. Pro propojení na pracoviště úředníků v budově úřadu je zřízena VPN Virtual Private Network, kde je přístup ke všem potřebným datům.

Nedílnou součástí je i přenosné multifunkční zařízení (tiskárna, scanner, kopírka), které je využíváno nejen pro tisk dokumentů, ale i pro kopírování.

3. Výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky?

Od zahájení provozu (1.7.2007) využilo službu na 460 občanů Prahy 10.

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili?

Relevantní statistiku četnosti realizovaných návštěv u potřebných občanů

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch?

Kvalita informační kampaně dosud vždy neodpovídá očekávané odezvě. Informace jsou opakovaně zveřejňovány v místním tisku a trvale uloženy na www stránkách. Ne všichni potřební občané o nich doposud vědí.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

V čem spočívá inovativnost tohoto řešení?

Zařazení uvedené služby do integrovaného systému sociální péče a managementu kvality

Může být aplikováno v jiné organizaci?

ANO, v libovolné obci.

Jaké nejdůležitější poznatky/zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

Důvěra občanů v plnění předvolebních slibů politické reprezentace a jejich realizace příjemnými, vstřícnými a empatickými úředníky/úřednicemi.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Důkladná analýza potřeb podobné formy služby, potřebné technické a organizační zajištění a odpovídající informační kampaň.

SYSTÉM POHLEDÁVEK A VYUŽITÍ SYSTÉMU SIPO NA MĚÚ ŠUMPERK

Ing. Pavel Kouřil
Městský úřad Šumperk

1. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Městský úřad Šumperk – pilotní projekt

Podle vzoru Šumperka pak v těchto dalších organizacích: Městský úřad Vrbno pod Pradědem, Městský úřad Chropyně, Městský úřad Hanušovice

Chystá se implementace na Městském úřadě ve Znojmě

2. Popis řešení

Nedílnou součástí činnosti samosprávy je zajištění plnění příjmové stránky rozpočtu pomocí poplatků od občanů samosprávné oblasti. Mezi základní poplatky patří dnes poplatky ze psů, svoz odpadů, vodné stočné a mnoho dalších. Výběr těchto financí je jak administrativně tak i finančně velmi náročný. Při řešení této agendy rozlišujeme dílčí části. Příprava databáze poplatníků, vlastní avízo požadavků na platby, zpracování salda a v konečné fázi proces vymáhání nedoplatků. Důležitým aspektem zvažování využití systému SIPO jsou administrativní a finanční náklady spojené s agendou vedení systému poplatků od úrovně evidence přes avíza, vlastní zaúčtování pohledávek a konče vymáhacím procesem. V tomto cyklu lze charakterizovat jako velmi úzká místa výkonu této činnosti přípravu a vlastní zpracování pohledávky. Tato fáze zpracování je charakteristická několika body:

- A. **Velmi velký objem zpracovávaných informací.** V této souvislosti vezmeme v úvahu databázi o 1000 záznamech, poplatky za odpady v cyklu splátky 2x ročně. Každý záznam musí obsahovat identifikační údaje o bydlišti plátce + variabilní symbol, následně pak během roku budeme mít v evidenci 2x předpis poplatku a následně v ideálním stavu 2x záznam o platbě. V účetním deníku v ideálním stavu budeme evidovat pro každý záznam 8 řádků účetního zápisu. Pro 1000 klientů je to tedy 8000 řádků účetních operací, 2000 řádků evidující typ a velikost platby, 2000 řádků identifikující velikost předpisu.
- B. **Velká závislost na kvalitě databáze, která nesouvisí přímo jen s výší vybíraného poplatku.** U výše jmenovaného příkladu je jednou ze základních nefinančních databází, která má velký vliv na kvalitu procesu zpracování pohledávek, registr bydlišť plátců (trvalé bydliště). Jelikož ukázněnost občanů v oznamovací povinnosti o trvalém bydlišti není vynucována je tento proces od samého počátku ovlivněn chybou této evidence. Běžně se tak stává, že úřadem jsou generovány složenky na adresáty, kteří v dané lokalitě již nebydlí a tudíž se k nim avízo o požadované platbě vůbec nedostane.
- C. **Velké finanční nároky spojené s vlastním zpracováním finanční operace – platba pohledávky.** V dnešní době je možné kalkulovat s tím, že pohledávku občan může uhradit různými typy finančních operací. Je běžné dnes počítat s platbami přes pokladní hotovost, pokladní bankovní terminál, bezhotovostní formou převodu z účtu, platbou složenky v bance, na poště, zápočtem pohledávky. Všechny tyto operace mají své kvalitativní ukazatele z nichž je pro nás nejdůležitější dostupnost a správnost variabilního symbolu, který slouží zpracovateli pohledávky k jednoznačné identifikaci platby a následnému správnému spárování s pohledávkou. Dalším parametrem, který nabývá velkého významu je cena platebního kanálu. Pro příklad uvádím níže porovnání nákladů na platby pomocí A-V složenek a platby pomocí SIPO. Jakékoliv chyby, nepřesnosti a v konečném důsledku špatná platební morálka vede ke spuštění systému vymáhání pohledávky, který

generuje pro samosprávu další agendu řídicí se zákonem a vyhláškami o spisové službě a správním řízení.

Mezi základní nároky kladené na systém výběru pohledávky a hovořící pro využití systému SIPO jsou:

- snížení obrátů hotovostních prostředků na pokladně
- průhlednost a správnost párovacího mechanismu pohledávka-platba
- zvýšení odpovědnosti obyvatel za platby poplatků
- snížení pracnosti a tím snížení potřebných mzdových a režijních nákladů
- využití technologií bezhotovostních operací, které nabízejí bankovní ústavy
- eliminace problémů s doručovací adresou poplatníka
- kvalitní a validní vstupní informace pro zajištění procesu vymáhání nedoplatků

Pro město či obec znamená tento způsob výběru poplatků následující výhody:

- bezhotovostní komunikace organizace s poplatníky, menší zatížení pokladen úřadu,
- automatické generování dávky složenek – bez nutnosti jednotlivého tisku na místní tiskárny, jejich nastavování, kontroly,
- zpracování velkého množství předpisů poplatníků během několika minut,
- ochrana dat poplatníků pomocí šifrovacího programu,
- zpětné automatické načtení plateb do programu, párování dle variabilního symbolu,
- možnost výběru způsobu doručení, typu a termínu strhávání plateb.

2.1 Podstata řešení:

Organizace má za úkol jediné, sepsat smlouvu s poskytovatelem této služby, jímž je Česká pošta, s.p. a zajistit si poplatníkův souhlas a jeho SIPO číslo ke strhávání požadovaných plateb. Software již pak dále řeší celou agendu od zadání způsobu úhrady a čísla k jednotlivým poplatníkům, přes vygenerování dávky SIPO v požadovaných termínech k výběr typu – předpis, nedoplatek až po zpětné načtení úhrad. Služba SIPO připouští měsíční až roční periodicitu plateb, umožňuje předávání změn předpisů plateb nebo předávání všech předpisů každý měsíc.

2.2 Důvod a cíle řešení:

Požadavky top managementu města

- Zvýšení efektivnosti výběru pohledávek
- Snížení finanční a administrativní náročnosti
- Zastavení vzrůstajícího počtu zaměstnanců zpracovávající pohledávky s výhledem na jejich snížení
- Motivace občanů k platbám

Požadavky odboru finančního a plánovacího

- Snížení nedobytných pohledávek formou zajištění vazby na systém vymáhání
- Inventarizace všech předpisů
- Možnost dohledání jakéhokoliv pohybu s vazbou na prvotní doklady
- Jednoznačná identifikace platby každého občana jako příprava na hladký průběh procesu vymáhání
- Využití nových technologií elektronické komunikace
- Co možná největší eliminace činností souvisejících s problematikou údržby databází
- Snížení finanční a administrativní náročnosti
- Podpora všech dnes dostupných typů plateb

Požadavky oddělení informatiky

- Jednotnost využívaného programového vybavení s pokrytím minimálně 80 % všech aplikačních agend provozovaných na městě
- Robustnost systému a jeho garantovaný vývoj dle individuálních požadavků
- Dostupnost implementačních, metodických a servisních služeb
- Stabilita systému
- Legislativní garance systému
- Možnost dohledání a jednoznačná identifikace aktivit jednotlivých osob v systému

2.3 Implementace řešení:

- **zajímavé strany:**
Město Šumperk – Městský úřad Šumperk, GORDIC spol. s r. o., Česká Pošta s.p.
- **odpovědnost za řešení:**
Ing. Pavel Kouřil – vedoucí oddělení informatiky
Ing. Milena Peluhová – vedoucí odboru finančního a plánovacího
Ing. Zdeněk Kindl – ASI Informační technologie s.r.o. LAR GORDIC spol. s r. o.
- **podpora řešení ze strany vedení:**
Mgr. Zdeněk Brož - starosta
- **podpora řešení ze strany zaměstnanců**
Metodická pomoc odboru finančního a plánovacího při stanovování vazeb systému.
Podpora ve formě betatestování systému ze strany oddělení daní a vymáhání pohledávek MěÚ Šumperk.
- **překážky:**
Z počátku neexistence kódu 205-214 u služby SIPO ČP s.p.
Nutnost úprav programu DDP, sestav a výstupů.
Nedůvěra starších občanů k moderním způsobům komunikace a využití systému bezhotovostních plateb.
- **úspěchy:**
29,2% poplatníků města Šumperka využívá způsob platby pomocí SIPO (29707 celkem / 8702 SIPO).
Počet přihlášených k tomuto systému plateb průběžně neustále narůstá.
Účinnost výběru SIPO plateb je 98,9 % při využití systému upomínkování systémem SIPO.
K dnešnímu dni je tento způsob výběru poplatků od občanů úspěšně implementován v našem regionu u těchto obcí:

<u>Město</u>	<u>Obyvatel</u>	<u>SIPO</u>	<u>Procento</u>
Šumperk	29707	8702	29,29%
Vrbno	6543	504	7,7%
Chropyně	5703	2641	46,3%
Hanušovice	3538	1923	54,35%

3. Výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky (uvést pokud možno kvalitativní i kvantitativní ukazatele)?

Obecné srovnání finančních nákladů

Složka organizace

Příklad: 1000 poplatníků, složka 1x do roka, obyčejná listovní zásilka

- složky bez alonže 8.809 Kč

- (složenky 400 Kč + balné 15 Kč, obálkování 1.100 Kč + 19% DPH + známky 7.500,-)
- složenky s alonží velikosti „4“ 9.302,85 Kč
- (složenky 800 Kč + balné 15 Kč, obálkování 1.100 Kč + 19% DPH + známky 7.500,-)
- složenky s alonží velikosti „8“ 10.254,85 Kč
- (složenky 1.200 Kč + balné 15 Kč, obálkování 1.100 Kč + 19% DPH + známky 7.500,-)

Složenka občan

- poštovní úřad 20 Kč (do částky 5.000 Kč za daný poplatek)
- bankovní úřad cca 2 až 50 Kč

SIPO organizace

Příklad: 1000 poplatníků, SIPO 1x do roka

- 3.100 Kč (1 položka/poplatník = 3,10 Kč osvobozeno od DPH)
- (3.400 Kč upomínky)

SIPO občan

- **8 Kč** poštovní úřad
- **až 0 Kč** bankovní úřad

VÝSLEDEK

Pro organizaci je **SIPO až 3x levnější než složenka!**

Pro občana je **SIPO až 20x levnější než složenka!**

- Časová náročnost přípravy dávky SIPO a následné párování plateb včetně automatizovaného zaúčtování a kontroly saldokonta zabere jednomu zaměstnanci zhruba 2 hodiny. Časová náročnost zpracování stejného objemu plateb občanů realizujících platbu přes pokladnu (1 pok. doklad za 1 minutu) zabere 18 dnů práce jedné pokladní. (Uvažován počet 8800 poplatníků)
- Byl snížen počet zaměstnanců, kteří vykonávali tuto agendu z původních 4 na stávající 2!
- Zaměstnanci ekonomického odboru přesunuli svoji činnost z pozice pořizování a shánění informací do pozice kontrolních pracovníků sledujících a vyhodnocujících jednotlivé činnosti na městě z pohledu ekonomických vazeb. Vlastní účetní operace, párování plateb se provádí automatizovaně. Činností zaměstnanců se stává kontrola operací, na které upozorní systém z důvodu nějaké nestandardní operace.
- Zaměstnanci jiných odborů mají dostupné informace o pohledávkách a to až na úroveň jednotlivých zpracovaných správních řízení. Tato činnost je automatizovaná, stav je dostupný v době potřeby dané informace. Zvýšila se informovanost, průhlednost, rychlost, kvalita informací a současně došlo ke snížení administrativní a komunikační náročnosti mezi jednotlivými odbory.
- Efektivnost výběru pohledávek se přesunula z hotovostních operací plynoucích přes pokladnu do operací bezhotovostních.
- Systém automatizovaného zpracování pohledávek do úrovně vymáhacího procesu vytvořil další prostor a umožnila zavést další kroky pro zefektivnění a zkvalitnění činnosti města ve vztahu k provozu spisové služby a správního řízení.

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

Procentuální podíl poplatníků je vypočítán z celkového počtu plátců dle typů plateb. Standardní nástroje systému GINIS.

Účinnost výběru SIPO plateb je 98,9 % při využití systému upomínkování systémem SIPO měříme dle standardních výstupů GINIS z počtu požadovaných plateb SIPO a z počtu

opravdu došlých plateb.

Časová náročnost zpracování SIPO dávky vstupní i výstupní je doložitelná skutečnou časovou náročností dané operace.

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Proběhla rozsáhlá informační kampaň v místních médiích, periodikách a na webu města, která informovala o výhodách řešení plateb za odpady prostřednictvím SIPO.

Projevily se nějaké vedlejší negativní či pozitivní účinky?

- Účinnost výběru SIPO plateb je 98,9 % při využití systému upomínkování systémem SIPO.
- Nedoručitelnost některých složenek pro občany, kteří stále preferují platbu složenkou odhalila několik chyb v databázi ROB.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?

Jde o zcela nový způsob využívání SIPO. Česká pošta rozšířila možnost využití kódu pro platby komunálního odpadu z jedné hodnoty na hodnoty 205-214. Jedno spojové číslo SIPO lze tedy přidělit až 9 osobám (např. rodinným příslušníkům), není již potřeba, aby si vyřizoval každý rodinný příslušník své vlastní SIPO číslo. Osobám se stejným spojovým číslem přiřazuje ČP s.p. speciální kódy, dle kterých se následně platby párují, tímto se zamezuje přiřazení platby jinému poplatníkovi. Plátcí je umožněno používat jedno spojovací číslo po celou dobu úhrady plateb přes SIPO tzn., že nemusí žádat při změně adresy o nové spojovací SIPO číslo. Pro jednu organizaci je možné provádět přípis vyinkasovaných plateb na více účtů ve vazbě na kód poplatku.

Může být / 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, podle vzoru Šumperka bylo toto řešení kompletně implementováno již také ve Vrbně pod Pradědem, Chropyni, Hanušovicích a chystá se ve Znojmě.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

Výběr místních poplatků nemusí být náročným procesem jak na lidské zdroje tak na finanční náklady organizace za předpokladu, že se využijí nové metody práce a dojde ke sklonění funkcí dnes běžně využívaných informačních systémů.

Marketingová kampaň v místních periodikách a webu výrazně přispěla k prosazení daného typu plateb městem. Výsledkem je spokojenost vedení organizace, vedení odboru finančního a plánovacího a v neposlední řadě i spokojenost občanů města. Nestačí jen něco dobře vymyslet musí se použít i prvky marketingu dnes již běžné u podnikatelských subjektů. Použití marketingové kampaně samosprávou by neměla být opomíjená věc při komunikaci s občanem.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Kontaktovat oddělení informatiky MěÚ Šumperk nebo ASI Informační technologie s.r.o. popř. GORDIC spol. s r. o.

Zajistit maximální publicitu výhod systému mezi občany města, kde má být řešení implementováno.

Uzavřít smlouvu s ČP s.p. na rozšíření SIPO.

SOUBĚŽNÁ IMPLEMENTACE MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ NA MINISTERSTVU PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

Ing. Marcela Roche
Ministerstvo pro místní rozvoj

1. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Ministerstvo pro místní rozvoj

- Ministerstvo pro místní rozvoj je podle zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, ústředním orgánem státní správy ve věcech:
 - regionální politiky,
 - politiky bydlení, rozvoje domovního a bytového fondu a pro věci nájmu bytů,
 - nebytových prostor,
 - územního plánování a stavebního řádu,
 - vyvlastnění
 - investiční politiky,
 - cestovního ruchu,
 - pohřebnictví.

2. Popis řešení

2.1 Podstata řešení:

Souběžná implementace moderních metod řízení, tj. metody Balanced Scorecard (BSC), modelu Common Assessment Framework (CAF) a systému controllingu a reportingu (C&R). Jedná se o komplexní přístup, který díky koordinovanému postupu všech tří částí umožňuje vzájemné využití výstupů jednotlivých metod a rychlejší a efektivnější uplatnění strategického řízení do činnosti ministerstva.

Vzájemné provázání BSC, CAF a systému controllingu a reportingu přináší pozitivní aspekty a synergické efekty např.:

- měřítko BSC poskytnou důkazy pro hodnocení CAF
- plnění Plánu hlavních úkolů (výstup controllingu a reportingu) je jedním z měřítek BSC
- úkoly Akčního plánu CAF a náměty ze Sebehodnotící zprávy mají přímou vazbu na perspektivy strategické mapy a na strategická témata a budou využity i při kaskádování BSC na nižší úrovni
- controlling a reporting má návaznost na úkoly Akčního plánu CAF
- další hodnocení CAF a měření indexu spokojenosti zaměstnanců vytvoří zpětnou vazbu a náměty pro případnou aktualizaci strategické vize a strategických témat a naopak strategická vize a strategická témata budou využity pro prioritizaci námětů a formulaci úkolů Akčního plánu CAF.

2.2 Důvod a cíle řešení (doložit jejich měřitelnost):

Důvody:

- Zvýšení efektivity a výkonnosti ministerstva. Zlepšit komplexní zaměření a řízení, vnitřní provázanost, prohloubit koordinaci jednotlivých strategických dokumentů a omezit převahu operativního řízení uplatňovaného na úkor řízení procesního.

- Zavádění strategického řízení je součástí jedné z priorit strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby, která byla schválena usnesením vlády České republiky ze dne 11. července 2007 č. 757.

Cíle:

Hlavním cílem je zvýšení efektivity a výkonnosti činnosti ministerstva. Dílčí cíle pro první fázi implementace strategického řízení na MMR a měření jejich splnění jsou:

- Aplikace metody BSC na vrcholové úrovni: definování vize, priorit, strategických témat, popis měřítek, měření výkonnosti na vrcholové úrovni
- Aplikace modelu CAF 2006: sebehodnotící zpráva, akční plán zlepšování činnosti MMR, měření indexu spokojenosti zaměstnanců
- Aplikace systému controllingu a reportingu: provedení rámcové analýzy, vytvoření základní koncepce systému

Měřitelným výsledkem je optimalizace organizační struktury a snížení počtu zaměstnanců a míst pro vedoucí pracovníky. Vzhledem k tomu, že se jedná o první rok implementace strategického řízení jsou měřítka splnění cílů kvalitativní. Kvantitativní indikátory plnění a zlepšování činnosti budou získány zejména sledováním měřítek v rámci aplikace metody BSC a z dalšího hodnocení CAF.

2.3 Implementace řešení: zainteresované strany:

- vedení MMR, zaměstnanci MMR, realizační týmy (zahrnují vedení, zaměstnance a externí konzultanty)
- následně všichni partneři/zákazníci MMR

odpovědnost za řešení:

- BSC: koordinace – odbor strategie a koordinace politik; realizace – strategický tým; metodické vedení – externí konzultanti (MEPCO o.p.s.).
- CAF: koordinace – odbor strategie a koordinace politik; realizace – hodnotící tým; metodické vedení – externí konzultant (ing. S. Kocourek).
- Controlling a reporting: koordinace – odbor strategie a koordinace politik; realizace – realizační a konzultační tým; metodické vedení – externí konzultanti (KPMG s.r.o)

podpora řešení ze strany vedení

- schválení strategického dokumentu „Hlavní záměry Ministerstva pro místní rozvoj v oblasti strategického řízení“
- zastoupení v realizačních týmech – zejména ve strategickém týmu v rámci implementace BSC
- schválení a podpora realizace měření indexu spokojenosti zaměstnanců
- projednání Sebehodnotící zprávy CAF, schválení a realizace Akčního plánu zlepšování činnosti MMR na rok 2008
- schválení záměru pokračovat v implementaci strategického řízení – součástí Akčního plánu a Plánu hlavních úkolů MMR je: kaskádování BSC na úroveň vybraných odborů, měření indexu spokojenosti zaměstnanců, 2. hodnocení CAF, pokračování v optimalizaci a prohlubování controllingu a reportingu
- schváleno a zahájeno pravidelné měsíční a čtvrtletní vyhodnocování měřítek BSC a schváleno zahájení pilotního kaskádování na úroveň odboru u vybraných útvarů

podpora řešení ze strany zaměstnanců

- zapojení v realizačních týmech

- zapojení do měření indexu spokojenosti zaměstnanců (48,5 %)
- prezentace výsledků zavádění na intranetu MMR a na konferenci odborové organizace

překážky

- V průběhu implementace se vyskytlo několik problémů (zejména v průběhu evaluace CAF), které byly zaviněny odmítáním těchto metod některými členy vedení, širokým spektrem činností ministerstva a rozdíly mezi jednotlivými sekcemi a odbory. Z tohoto důvodu se zvažuje, aby příští hodnocení bylo provedeno „per partes“ – tj. samostatně pro jednotlivé sekce a následně i pro celé ministerstvo.
- Z hlediska zavedení BSC je velmi obtížné vybrat přiměřený počet měřítek, která mají dostatečnou vypovídací hodnotu pro vedení ministerstva.
- Reorganizace ministerstva v průběhu realizace

úspěchy

- Splnění všech dílčích cílů: v období mezi červencem 2007 a říjnem 2008 bylo úspěšně dokončeno hodnocení CAF (včetně měření indexu spokojenosti zaměstnanců) a zavedeno BSC na vrcholové úrovni. V rámci projektu controllingu a reportingu byly provedeny analýzy současného stavu, navržen další postup optimalizace systému a zahájena realizace některých opatření.
- Na základě všech tří částí projektu byly definovány priority a přijata nejvýznamnější opatření – například „Plán hlavních úkolů na rok 2008“, zavedení systému projektového řízení, optimalizace struktury ministerstva (struktura upravena tak, aby ministerstvo efektivněji plnilo klíčové úkoly, snížení počtu vedoucích pracovníků, snížení počtu pracovníků celkem).
- Pokračování v implementaci jednotlivých metod a realizace výstupů – pilotní kaskádování BSC u vybraných odborů, Akční plán zlepšování činnosti, měření spokojenosti zaměstnanců, zavádění prvků systému controllingu a reportingu atd.

3. Výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky (uvést pokud možno kvalitativní i kvantitativní ukazatele)?

Aplikace metody BSC:

- definování vize, priorit, strategických témat – vytvořena strategická mapa (schváleno 02/2008)
- vytvoření vrcholového BSC a popis měřítek (schváleno 09/2008)
- zahájeno sledování měřítek BSC na vrcholové úrovni (10/2008)
- zahájeno pilotní kaskádování BSC u vybraných odborů (10/2008)

Aplikace modelu CAF 2006:

- provedení sebehodnocení - Sebehodnotící zpráva - celkové hodnocení 43,04 (10/2007)
- vytvoření a realizace Akčního plánu zlepšování činnosti MMR – schválen 01/2008
- měření indexu spokojenosti zaměstnanců 2007: zapojení 48,5 % zaměstnanců; průměrná známka 2,30 – stupnice 1 až 5, kde 1 znamená velmi spokojen a 5 velmi nespokojen (10/2007; 10/2008 proběhlo druhé měření).

Aplikace systému controllingu a reportingu:

- provedení rámcové analýzy – dokument: Vyhodnocení stávajícího stavu (10/2008)
- vytvoření základní koncepce systému – dokumenty: Koncepce – fáze I., Vyhodnocení stávajícího stavu a Výstupy fáze II. (11/2008)
- vytvoření systému controllingu a reportingu klíčových úkolů MMR – Plán hlavních úkolů MMR na rok 2008 (schváleno 04/2008)

Na základě všech tří částí byla přijata nejvýznamnější opatření:

- optimalizace organizační struktury a její rozpis až na úroveň oddělení

- snížení počtu zaměstnanců a míst pro vedoucí pracovníky
- zavedení Plánu hlavních úkolů MMR včetně stanovení časových milníků jednotlivých etap a pravidelné měsíční vyhodnocování jejich plnění
- zavedení projektového řízení (6 projektů řízených zmocněnci ministra)

Měřitelným výsledkem je optimalizace organizační struktury a snížení počtu zaměstnanců a míst pro vedoucí pracovníky. Vzhledem k tomu, že se jedná o první rok implementace strategického řízení jsou měřítka splnění cílů kvalitativní. Kvantitativní indikátory plnění a zlepšování činnosti budou získány zejména sledováním měřítek v rámci aplikace Metody BSC a z dalšího hodnocení CAF v roce 2008.

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

- výstupy z jednotlivých realizací – zpravidla ve formě dokumentu/zprávy
- výsledky měření a hodnocení – prováděny podle standardních metodik za metodického vedení externích konzultantů

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

- reorganizace ministerstva v průběhu realizace

Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

- souběžná implementace a vzájemně koordinovaný postup všech tří částí umožnily rychlejší a efektivnější uplatnění strategického řízení do činnosti ministerstva
- formulace nové strategické vize a její vazba na strategické dokumenty a hierarchii kompetencí MMR
- větší orientace na výsledky

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?

Souběžná implementace – inovativnost tohoto řešení spočívá v tom, že implementace všech tří částí probíhala souběžně. Koordinovaný postup a provázanost tak umožnily vzájemné využití výstupů jednotlivých částí a rychlejší a efektivnější uplatnění strategického řízení do činnosti ministerstva. Např. Sebehodnotící zpráva CAF (silné stránky, oblasti zlepšování, Akční plán zlepšování činnosti) – byly využity při formulaci strategické vize a strategických témat.

Vzájemné provázání BSC, CAF a systému controllingu a reportingu přináší pozitivní aspekty a synergické efekty:

- sledování měřítek BSC poskytne důkazy a konkrétní ukazatele při hodnocení CAF zejména v části Výsledky
- plnění Plánu hlavních úkolů (výstup controllingu a reportingu) je jedním z měřítek BSC
- vytvoření a sledování měřítek BSC je součástí systému controllingu a reportingu
- úkoly Akčního plánu (CAF) mají přímou vazbu na perspektivy strategické mapy a na strategická témata a budou využity i při kaskádování BSC na nižší úrovni
- controlling a reporting má návaznost na úkoly Akčního plánu CAF
- další hodnocení CAF a měření indexu spokojenosti zaměstnanců vytvoří zpětnou vazbu a náměty pro případnou aktualizaci strategické vize a strategických témat a naopak strategická vize a strategická témata budou využity pro prioritizaci námětů a formulaci úkolů Akčního plánu CAF

Zavádění metod strategického řízení do činnosti ústředního orgánu státní správy
metody strategického řízení jsou již dlouhodobě uplatňovány v ziskových organizacích a i řada organizací veřejného sektoru v ČR prokázala díky uplatňování těchto metod jednoznačné zvýšení své výkonnosti a efektivnosti. Nicméně jedná se zejména o samosprávné úřady.

**Může být / 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?**

- Zkušeností s implementací metod strategického řízení na MMR jako ústředním orgánem státní správy je možno využít ostatními subjekty na této úrovni.
- Souběžné a vzájemně koordinované zavádění metody BSC, CAF a systému controllingu a reportingu je plně aplikovatelné pro všechny organizace veřejné správy.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

- vytvoření strategické vize
- stanovení priorit
- podrobná analýza stávajícího stavu – kategorizace úkolů, systém ukládání a kontroly plnění úkolů, zjištění slabých stránek a oblastí ke zlepšování činnosti MMR

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

- v první fázi je nutno jasně definovat strategii organizace
- nutná podpora vedení
- pro souběžnou implementaci je nutné mít jednu osobu nebo malý tým koordinující realizaci všech částí, zajišťující vzájemnou provázanost a odpovídající za komunikaci mezi jednotlivými realizačními týmy
- v případě nedostatku vlastních kvalifikovaných zaměstnanců zajistit metodické vedení externími odborníky.

REGISTRAČNÍ MÍSTO PRO VYDÁVÁNÍ KVALIFIKOVANÝCH CERTIFIKÁTŮ NA ÚMČ PRAHA 13

Bc. Martin Šmíd
Úřad městské části Praha 13

1. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Úřad městské části Praha 13

2. Popis řešení

2.1 Podstata řešení:

Zřízení Registračního místa pro vydávání kvalifikovaných certifikátů na ÚMČ Praha 13

2.2 Důvod a cíle řešení:

V současné době se stále více prosazuje elektronizace veřejné správy a elektronická komunikace s veřejnou správou. Touto elektronizací by mělo dojít ke zjednodušení řady úkonů a v té konečné fázi, by občané měli s veřejnou správou komunikovat z pohodlí domova, bez jakékoliv nutnosti návštěvy úřadu. Aby však mohl občan komunikovat s orgány veřejné správy elektronicky, musí být pro veřejnou správu identifikovatelný. K tomu slouží kvalifikované certifikáty, které vydávají certifikační autority na základě zvláštního zákona. Jestliže tedy občanovi nabídneme možnost komunikace s úřadem elektronickou cestou, musíme mu i nabídnout způsob, jakým získat kvalifikovaný certifikát a tím i tzv. elektronický podpis. Nejlépe by občan měl možnost získat kvalifikovaný certifikát přímo na úřadě, se kterým chce elektronicky komunikovat. Proto Úřad městské části Praha 13 po sérii jednání a na základě výběrového řízení začal s certifikační autoritou eIdentity připravovat projekt zřízení registračního místa přímo na úřadě.

2.3 Implementace řešení:

Proběhla řada jednání mezi zástupci našeho úřadu a zástupci společnosti eIdentity. Na konci těchto jednání byl podpis smlouvy a okamžitě se rozběhly přípravné práce k otevření Registračního místa. Základním předpokladem k zřízení tohoto místa bylo technické vybavení v podobě počítače v posledních aktualizacích, připojení na internet, internetový prohlížeč a tiskárny. Po důkladném zvážení jsme se kvůli vhodnému technickému vybavení a zkušenému personálu rozhodli otevřít Registrační místo v kancelářích, kde provozujeme mimo jiné i agendu Czech POINTu.

Obsluha pracoviště byla důkladně proškolená na novou agendu. Školení bylo rozloženo do dvou dnů v jejichž průběhu sama obsluha získala kvalifikovaný certifikát a nezbytný přístupový USB klíč, díky němuž obsluha může vystupovat jako operátor společnosti eIdentity. V současné době máme takto vybavené 2 zaměstnance a po zkušenostech uvažujeme o třetím.

Po proškolení a vybavení obsluhy, softwarovém doplnění pracoviště a po provedení nezbytných technických úkonů, jako třeba úprava webových stránek, vytvoření odpovídající webové aplikace a zprovoznění zabezpečeného internetového připojení, jsme mohli novou službu pro občany spustit. Stalo se tak 6. února 2008.

Celý proces od registrace žadatele až po instalaci certifikátů je realizován webovou aplikací, takže se vydání certifikátů může zařídit přímo z domácího či pracovního počítače. Občan nejen naší městské části u nás tedy může získat tzv. balíček kvalifikovaného a komerčního certifikátu. První certifikát je kvalifikovaný certifikát podle zákona č. 227/2000 Sb. o elektronickém podpisu. Pomocí kvalifikovaného certifikátu může občan elektronicky komunikovat v oblasti veřejné správy. Druhý certifikát (komerční certifikát) se využije při šifrování zpráv, které zasílají partneři občanovi. Občan je tedy kompletně vybaven pro elektronickou komunikaci, kde je zajištěna integrita, důvěrnost a nepopiratelnost zpráv. Další přidaná hodnota pro občana je, že tento balíček získá za 500 Kč, což je cena o více než třetinu nižší než při pořízení přímo u společnosti eIdentity. Samotný úřad na této službě nikterak neprofituje a bere ji jako součást stálého zlepšování služeb pro občana. Registrační místo je v provozu každý pracovní den v úředních hodinách radnice. Přihlašovací webová aplikace, do které se žadatel o certifikát musí před návštěvou registračního místa zaregistrovat, je na našem internetu přístupná nepřetržitě.

3. Výsledky řešení

Výsledkem je vybudované Registračního místa pro vydávání kvalifikovaných certifikátů na ÚMČ Praha 13. Vedeme statistiku námi vydaných kvalifikovaných certifikátů, ale jejich počet není naším primárním cílem. Naším cílem bylo kompletně vybavit občana pro elektronickou komunikaci nejen s veřejnou správou tak, aby byla zajištěna integrita, důvěrnost a nepopiratelnost zpráv a dále učinit tuto službu pro občana finančně i místně dostupnou.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

ÚMČ Praha 13 byl prvním obecním úřadem, který umožňuje občanům získat kvalifikovaný certifikát, a to nejen pro potřeby elektronické komunikace s orgány veřejné správy. Tímto naším krokem, se možnost získání kvalifikovaného certifikátu občanovi značně přiblíží, a to nejen finanční, ale i místní dostupností (velice řídká síť registračních míst certifikačních autorit). Občan nejen naší městské části u nás může získat tzv. balíček kvalifikovaného a komerčního certifikátu. První certifikát je kvalifikovaný certifikát podle zákona č. 227/2000 Sb. o elektronickém podpisu. Pomocí kvalifikovaného certifikátu může občan elektronicky komunikovat v oblasti veřejné správy. Druhý certifikát (komerční certifikát) se využije při šifrování zpráv, které zasílají partneři občanovi. Občan je tedy kompletně vybaven pro elektronickou komunikaci, kde je zajištěna integrita, důvěrnost a nepopiratelnost zpráv. Další přidaná hodnota pro občana je, že tento balíček získá za cenu o více než třetinu nižší než při pořízení přímo u společnosti eIdentity, tedy za 500 Kč.

Možnost přenosu praxe je velká. Zřízení registračního místa pro vydávání kvalifikovaných certifikátů lze snadno domluvit s příslušnou Certifikační autoritou. Podmínky zřízení tohoto místa samozřejmě záleží na konkrétních jednáních. Ve využívání kvalifikovaných certifikátů při elektronické komunikaci však spatřujeme velký potenciál. I díky tomuto kroku organizace získá náskok a bude včas připravena na očekávanou elektronizaci veřejné správy.

SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K EKOLOGIZACI PROVOZU MĚSTSKÉHO ÚŘADU UHERSKÉ HRADIŠTĚ

Mgr. Ing. Petr Pavelčík
Městský úřad Uherské Hradiště

1. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Městský úřad Uherské Hradiště

2. Popis řešení

2.1 Podstata řešení:

Přidaná hodnota našeho přístupu ke snižování vlivů provozu úřadu na životní prostředí (dále jen ekologizace provozu) spočívá především v systémovém přístupu a komplexnosti přípravy ekologizace provozu úřadu včetně jeho ekonomického rámce (dle našich informací v rámci ČR pilotní aplikace).

2.2 Důvod a cíle řešení:

Důvody řešení: Aktuální potřeba zavést standard úsporného a ekologicky šetrného provozu budov a pracovišť městského úřadu vyplynula z výsledků sebehodnocení úřadu metodou CAF (Společný hodnotící rámec). Rozpracování tohoto záměru bylo zařazeno mezi úkoly akčního plánu CAF pro rok 2006. Projekt Zelená pro Zlínský kraj (je popsán v dalším odstavci) následně poskytl vhodný aplikační rámec pro přípravu standardu environmentálně šetrného provozu.

Město Uherské Hradiště bylo v období 1.3.2006 – 29.2.2008 partnerem projektu „Zelená pro Zlínský kraj - environmentální vzdělávání jako cesta k udržitelnému rozvoji“, spolufinancovaného Evropským sociálním fondem, státním rozpočtem ČR a Zlínským krajem. Město kromě jiného realizovalo také aktivity modulu Zelené hospodaření, v rámci něž se koordinátor projektových aktivit partnera vzdělával, zajišťoval propagaci aktivit modulu a šíření povědomí o principech ekologicky šetrného hospodaření mezi cílovými skupinami projektu. Ve druhé polovině projektu byl přípravným mikrotýmem koordinován proces přípravy ekologizace provozu na pracovištích Městského úřadu Uherské Hradiště.

Cíle řešení:

1. snížení vlivu činnosti úřadu na životní prostředí a příspěvek k udržitelnému rozvoji
2. osvětový efekt pro zaměstnance i návštěvníky úřadu
3. vytvoření příkladu dobré praxe strategického environmentálního řízení organizace
4. úspora finančních prostředků (redukce dílčích/celkových provozních nákladů)

Měřitelnost cílů - návrh témat konkrétních indikátorů:

AD 1 - snížení spotřeby kancelářského papíru, vody a dalších položek (dle konkrétních opatření)

AD 2 - počet budov, v nichž se zavádějí opatření a počty zapojených zaměstnanců

AD 3 - počet realizovaných opatření, počet tiskových zpráv a publikací

AD 4 - průběžné vyhodnocování postupu ekologizace provozu, snížení nákladů na kancelářský papír, vodné/stočné a další položky (dle konkrétních opatření)

2.3 Implementace řešení:

zainteresované strany

Pro tento účel vznikl v rámci městského úřadu v r. 2006 pracovní mikrotým, v němž byla vedoucí odboru životního prostředí, vedoucí oddělení rozvoje města a projektový pracovník aktivit projektu Zelená pro Zlínský kraj (koordinátor procesu ekologizace). Dílčí tématické konzultace probíhaly rovněž s vedoucími odborů kanceláře starosty a informatiky. Jako odborní externí konzultanti byli přizváni: zástupce ZO ČSOP Centaurea Uherský Brod (garant modulu Zelené hospodaření) a zástupce Ekologického institutu Veronica Brno. Mezi další partnery patří:

Město Kroměříž – rovněž partner projektu Zelená pro Zlínský kraj, proběhla výměna zkušeností a seminář umožňující přenos dobré praxe realizované Městským úřadem Uherské Hradiště.

Síť ekologických poraden (STEP) – konzultace k přípravě ekologizace provozu, rovněž několik seminářů věnovaných zelenému úřadování bylo ilustrováno konkrétními příklady přípravy ekologizace Městského úřadu Uherské Hradiště.

odpovědnost za řešení

V přípravné fázi ekologizace byli za vývoj řešení odpovědní členové pracovního mikrotýmu Městského úřadu Uherské Hradiště za podpory externích konzultantů. V realizační fázi se počet odpovědných osob značně rozšířil, u každého opatření jsou odpovědní pracovníci označeni ve schváleném akčním plánu. Jedná se např. o všechny vedoucí odborů, u některých opatření (např. třídění odpadů) jsou odpovědní všichni zaměstnanci městského úřadu včetně pomocného personálu (pracovníků zabezpečujících úklid). Kompletní výčet odpovědností je uveden v akčním plánu pro rok 2008.

podpora řešení ze strany vedení

Do přípravy řešení se zapojil příslušný resortní místostarosta a tajemník městského úřadu. Posléze byl návrh plánu ekologizace projednán na poradě vedení města a schválen Radou města Uherské Hradiště. Tajemník úřadu poskytuje podle potřeby průběžnou podporu na strategické úrovni, v oblasti koncepce realizace a rozvoje procesu ekologizace.

podpora řešení ze strany zaměstnanců

Zaměstnanci městského úřadu se podílejí na naplňování realizace aktivit ekologizace provozu v souladu s odpovědnostmi, stanovenými v akčním plánu. Někteří zaměstnanci, jejichž pracovní náplně se tato problematika dotýká více, se rovněž zúčastnili specializovaných seminářů o úsporném a šetrném hospodaření. Někteří zaměstnanci projeví aktivní zájem o tento proces a chystaná opatření, podporují jej ze svého vnitřního přesvědčení a jsou ochotni se na implementaci ekologizace provozu podílet i v širším rozsahu, než který anticipuje schválený akční plán.

překážky

Jedním z kritických míst přípravy a zejména realizace konkrétních opatření ekologizace je obava z finanční náročnosti, která v některých případech může být opodstatněná. Tento problém jsme řešili dvěma způsoby:

- takovým výběrem opatření zařazených do akčního plánu, aby se finanční prostředky potřebné na realizaci jednoho opatření rychle vrátily díky realizaci provozních úspor z tohoto opatření, nebo z opatření jiných,
- zařazením dílčích, zejména finančně náročnějších aktivit procesu přípravy i realizace ekologizace provozu do projektů spolufinancovaných z externích zdrojů (Zelená pro Zlínský kraj a Rozvoj MA21 v Uherském Hradišti).

Při interní diskusi o některých navrhovaných opatřeních záleží především na zvoleném úhlu pohledu, což je třeba případ navrženého používání recyklovaného papíru pro kopírování a tisk. Zde je samozřejmě náhled propagátorů ekologizace úřadu zcela opačný než pohled správců kopírek a tiskáren. V situaci, kdy diskuse o zavádění tohoto konkrétního opatření probíhá formou oboustranného dialogu mezi správci tiskáren a kopírek a členy pracovního mikrotýmu ekologizace, záleží v první řadě na odpovědnosti a uvážení informatiků (ale i na

dodavatelských a servisních smlouvách s dodavatelem kopírovací techniky), nakolik bude možné v určitých případech nebo na určitých strojích připustit využívání recyklovaného papíru.

Zde je tedy zavedení příslušného opatření složitější záležitostí, která může být v budoucnu vyřešena například díky technologickému pokroku kopírovací techniky či kvality dostupných (nikoliv zahraničních, ale českých) recyklovaných papírů, dlouhodobě systematicky věnované pozornosti ze strany propagátorů ekologizace nebo jinými okolnostmi, které v tuto chvíli není možné předvídat.

Další opatření, které se týká recyklovaného papíru (tisk letáků a dalších materiálů s využitím vně organizace) je v kompetenci vedoucích jednotlivých odborů, záleží především na jejich vstřícnosti a uvážení, zda-li je pro daný účel recyklovaný papír vhodný. A existuje shoda i mezi členy pracovního mikrotýmu pro ekologizaci úřadu, že pro určité účely tisků opravdu není recyklovaný papír příliš vhodný. V případě tohoto opatření tedy budeme považovat za úspěch, když se podaří postupně zavést alespoň částečné využívání recyklovaného papíru pro vnější tisky.

úspěchy

Co se již podařilo, je rozhodnutí o zavedení využívání služebních kol, dokonce ve větším rozsahu, než anticipoval akční plán. Do této chvíle si o ně požádalo již 6 odborů, kde každý odbor bude mít 1-2 vlastní bicykly. Je to lepší a administrativně méně náročné řešení než skrze rezervační systém, který navrhoval akční plán. Zde se ukázalo, že pokud se ponechají otevřené možnosti, výsledné řešení může být lepší než původně plánované.

Další opatření, u kterých byl udělán pokrok k realizaci a budou v letošním roce nejspíše bez problémů uskutečněna, je například instalace duálních systémů splachování nebo umístění odpadových nádob na tříděný odpad (zatím u vchodu v přízemí radnice, další třídící nádoby na všechny chodby budou pořízeny v roce 2009).

Byla také zahájena průběžná snaha o přípravu naplňování dlouhodobých cílů. Do připraveného nového projektu rozvoje MA21 v Uh. Hradišti byly vsazeny některé dílčí opatření ekologizace včetně originálního konceptu dlouhodobé podpory realizace ekologizace navržené pracovním týmem v rámci akčního plánu. Projekt byl doporučen k realizaci a proto např. pořízení džbánů na pitnou vodu a odpadních nádob na chodby úřadu, stejně jako navazující publikační aktivity a tvorba akčního plánu ekologizace na následující období budou realizovány v rámci aktivit tohoto projektu koordinátorkou místní Agendy 21 a projektu Zdravé město.

Je zde ovšem řada dalších opatření, které již jsou, nebo v nejbližší budoucnosti budou realizovány. Zejména v oblasti čištění a úklidu, díky přechodu na nový systém úklidu, a v oblasti úspor papíru (elektronické verze dokumentů) proběhla a probíhá implementace dílčích opatření dle plánovaného časového rozvrhu. Rovněž pro několik letáků a dalších tiskových materiálů byl použit recyklovaný papír a další se chystají.

3. Výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky (uvést pokud možno kvalitativní i kvantitativní ukazatele?)

Některé výsledky byly z kvalitativního hlediska popsány v předchozích odstavcích, zde doplňujeme dosažené hodnoty indikátorů podle jednotlivých stanovených cílů (stav k 30.9.2008, není-li uvedeno jinak):

snížení vlivu činnosti úřadu na životní prostředí a příspěvek k udržitelnému rozvoji

- snížení spotřeby papíru: min. o 5.000 listů A4 (odhad pro celý rok 2008)
- snížení spotřeby vody: zatím nevyhodnoceno, v r. 2008 se ještě výrazněji neprojeví
- snížení spotřeby elektrické energie: v r. 2008 odhadnuta úspora ve spotřebě elektřiny díky opatřením ekologizace min. o 4000 kWh (nákup energeticky úspornější techniky)

osvětový efekt pro zaměstnance i návštěvníky úřadu

- počet zapojených budov úřadu: 3 (všechna větší pracoviště, budovy jsou označeny jako zapojené do procesu ekologizace provozu)
- počet zapojených zaměstnanců: 175 (77% všech zaměstnanců – jde o zaměstnance v budovách, kde se již zavedly konkrétní opatření, které na ně mají přímý vliv a/nebo alespoň osvětový efekt)

vytvoření příkladu dobré praxe strategického environmentálního řízení organizace

- počet realizovaných opatření akčního plánu: 25 (jde o 60% plánu pro celý rok 2008)
- počet vydaných tiskových zpráv k tématu: 2
- počet publikací: 2 (informativní brožura a zařazení do publikace „Projekty udržitelného regionálního rozvoje ve Zlínském kraji“)

úspora finančních prostředků (redukce dílčích/celkových provozních nákladů)

- úspora nákladů na papír: cca 1200 Kč (odhad pro celý rok 2008)
- úspora nákladů za vodu: zatím nevyhodnoceno, v r. 2008 se ještě výrazněji neprojeví
- úspora nákladů za elektrickou energii: v r. 2008 odhadnuta úspora ve spotřebě elektřiny díky opatřením ekologizace cca o 10.000 Kč
- oproti tomu zvýšení nákladů na zavádění nových opatření ekologizace dosud činilo asi 5000 Kč, náklady přípravné fáze dosáhly (bez započtení personálního zajištění) 59.000 Kč, z toho 55.000 Kč bylo financováno z externích zdrojů.

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

Dále uvádíme způsob určení hodnot indikátorů v případech, že nebyl vysvětlen v předchozím textu. Zejména jde o případy, kdy bylo využito výpočtu (zdrojová data lze v naprosté většině případů doložit podle faktur):

snížení vlivu činnosti úřadu na životní prostředí a příspěvek k udržitelnému rozvoji

- snížení spotřeby elektrické energie: bylo vypočítáno podle příkonů nově nakoupené energeticky úspornější techniky v porovnání se staršími, vyřazovanými spotřebiči

vytvoření příkladu dobré praxe strategického environmentálního řízení organizace

- úspora nákladů na papír: výpočet proveden podle průměrné aktuální ceny papíru na kopírkách s duplexním modulem (jedná se o kvalitnější a tedy dražší papír)
- úspora nákladů za elektrickou energii: výpočet proveden podle průměrné ceny placené úřadem za 1 kW elektrické energie ve druhé polovině r. 2006, proto bude finanční úspora ve skutečnosti ještě vyšší

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Specifickým faktorem, který podstatně přispěl k úspěšnému nastartování celého procesu, jeho komplexnosti i výsledné kvalitě řešení, bylo zapojení města Uherské Hradiště do projektu Zelená pro Zlínský kraj, realizovaného v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.

Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Za externí pozitivní účinek úspěšného završení procesu přípravy ekologizace lze považovat skutečnost, že koordinátor přípravy ekologizace byl vyzván k prezentaci postupu města Uherské Hradiště na specializovaných seminářích v Ostravě a Kroměříži a rovněž na konferencích v Uherském Brodě a Uherském Hradišti.

Vedlejší negativní účinky nám do této chvíle nejsou známy.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?

Za inovativní považujeme zejména následující nově vyzkoušené postupy a aplikovaná řešení v rámci procesu ekologizace provozu:

- při přípravě akčního plánu ekologizace byly analyzovány všechny věcné oblasti ekologizace provozu (definované příslušnými standardy), souběžně byly prověřovány technické možnosti realizace a zohledněny ekonomické dopady zavádění jednotlivých navrhovaných opatření,
- bylo nastaveno počáteční vyvážení úspor a výdajů při zavádění jednotlivých opatření s výhledem následného využití jejich ekonomických přínosů pro kontinuitu procesu zavádění ekologicky šetrného provozu,
- bylo prověřeno, že opatření ekologizace provozu mohou vést k úsporám provozních nákladů,
- byl vytvořen příklad dobré praxe – systémový přístup k přípravě ekologizace provozu, rovněž následná realizace konkrétních opatření ekologizace již byla zahájena (pokračuje tvorba příkladu dobré praxe v oblasti realizace ekologizace),
- do praxe je uváděna zásada „podporujeme dlouhodobé a inovativní procesy, ne pouze časově ohraničené projekty“.

Podle námi dostupných informací doposud nebyl České republice při přípravě ekologizace provozu organizace použito výše popsané řešení, které je založeno na komplexním, procesním přístupu k přípravě řešení se zvláštním důrazem na ekonomickou přínosnost a udržitelnost zaváděného plánu ekologizace.

Může být / 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?

Využití dobré praxe odjinud: Při přípravě ekologizace provozu jsme samozřejmě prověřovali současný stav poznání a dobré praxe v oboru: sbírali jsme informace a zkušenosti z jiných úřadů/organizací, kde se tímto tématem zabývají, zejména na krajských úřadech Královéhradeckého a Libereckého kraje, ale i na Ministerstvu životního prostředí nebo na úřadech v Rakousku. Tyto praktické příklady, stejně jako odborná literatura, nám přinesly inspiraci jednak díky pozitivní motivaci, jako ukázky případů „že to jde“, a následně rovněž při zvažování reálnosti konkrétních dílčích opatření.

Samotná obsahová systematičnost přístupu vycházela z analýzy provedené na základě naší objednávky Ekologickým institutem VERONICA, systémovost přípravy řešení a její ekonomické souvislosti jsou naším původním, originálním přínosem k vývoji poznání a zvyšování kvality v tomto oboru.

Přenos dobré praxe od nás do jiných organizací: Naše řešení jako celek, nebo jeho jednotlivé dílčí prvky mohou být využity a již v několika případech rovněž jsou využívány dalšími organizacemi (nejenom úřady) jako inspirace a/nebo kompletní metoda přípravy ekologizace. Velmi vhodný bude i kompletní přenos získaných zkušeností, který je poměrně nenáročný (možný postup je naznačen níže) díky srozumitelné a názorné příručce, kterou jsme k tomuto tématu vydali v rámci aktivit projektu Zelená pro Zlínský kraj.

V brožůře „Ekologizace provozu úřadu a další příklady participativních postupů místní samosprávy“ je náš přístup metodicky vysvětlen a rozebrán do jednotlivých kroků celého postupu tak, aby mohl být aplikován jako ucelený metodický rámec přípravy i realizace ekologizace provozu v kterékoliv jiné organizaci s nevýrobní činností. Samozřejmě doporučujeme, aby bylo při konkrétní aplikaci přihlédnuto k místním specifikům a odlišnostem dané organizace, tak jako tomu bude například při realizaci ekologizace provozu v mikroregionu Východní Slovácko.

Mezi organizace, o nichž víme, že využily nebo využívají poznatky a výsledky námi aplikovaného přístupu a příkladu dobré praxe patří:

Projekty STEP a CENIA – při školení a přípravě ekologizace úřadů místních samospráv (např. Benešov u Prahy, Jičín) školitelé uváděli/doporučovali konkrétní příklad aplikace a přístupu města Uherské Hradiště při ekologizaci provozu. Kontaktní osoba: CENIA - Mgr. Pavel Hrubý, pavel.hruby@cenia.cz, tel. 267 225 347.

Město Hlučín – tajemnice úřadu projevila aktivní zájem o zkušenosti a postup Uherského Hradiště, poskytli jsme jim všechny naše výstupy a výsledky. Postupem Uherského Hradiště se inspirovali se při zavádění finančně nenáročných a organizačně jednoduchých opatření ekologizace.

Ekologický institut Veronica Brno a jeho ekoporadna – pro další práci, pro konzultace a při přípravě ekologizace úřadů místních samospráv využívá poznatků a zkušeností z aplikace ekologizace v Uherském Hradišti, zejména ekonomické aspekty a nástroje. Kontaktní osoba: Mgr. Ing. Petr Ledvina, petr.ledvina@veronica.cz, tel. 542 422 757.

Mikroregion Východní Slovácko – při přípravě procesu ekologizace byl převzat koncept aplikovaný městem Uherského Hradiště. V říjnu 2008 bude dokončen vzorový plán ekologizace provozu obecních úřadů mikroregionu, realizace ekologizace bude zahájena v roce 2009. Kontaktní osoba: Jan Pijáček, starosta obce Vlčnov, tel. 572 675 112.

VITA Ostrava a jejich ekologická poradna – citace ekoporadce Romana Kamenického: *Za skutečně přínosnou považuji aktivní prezentaci Vašich zkušeností, uplatňovanou v rámci akčního plánu. Váš přístup byl také inspirující v oblastech, které mohou přinést pozitivní změnu bez finančních nároků a které spočívají převážně v organizačních opatřeních, které mají podnítit zaměstnance k šetření zdrojů – a samozřejmě s tím spojenou osvětou zaměstnanců.* Kontakt: Roman Kamenický, rkamen@email.cz.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

Přípravná fáze ekologizace provozu nám přinesla řadu užitečných poznatků. Především šlo o zjištění, že při vhodně sestaveném plánu opatření může ekologizace organizace, chápána jako jeden celek, ve výsledku přinést snížení provozních nákladů. Pro ekonomické podložení dopadů opatření jsme vedle obecné studie s návrhem vhodných opatření zpracovali také dílčí analýzu ekonomické návratnosti u vybraných opatření, což byl důležitý předpoklad pro ověření reálnosti a smysluplnosti procesu ekologizace také z ekonomického hlediska.

Realizační fáze po několika měsících již ukazuje, že je potřeba i nadále dohlížet na průběh implementace, poskytovat podporu, komunikovat s jednotlivými zodpovědnými pracovníky, informovat zástupce vedení města, pracovníky i okolí o průběhu postupu i o novinkách. Tato podpora i informovanost je proto podle potřeby vedoucím i dalším pracovníkům úřadu ze strany pracovního mikrotýmu poskytována.

Z hlediska strategického rozvoje konceptu ekologizace je důležité začlenit některé aktivity do souvisejících projektů, partnerství a podobně. Je třeba se také dívat dopředu, plánovat možné další kroky, sledovat „ekologizační trendy“. Alespoň v případě města Uherské Hradiště se ukazuje, že tudy vede cesta.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Tématika ekologizace provozu a/nebo budov organizace je poměrně široké téma, které zahrnuje nebo se může dotýkat řady oblastí chodu a života organizace. Každý úřad si může vybrat prioritní oblast pro zlepšování podle svých potřeb nebo preferencí. Zde níže nabízíme stručný návod, jak snadno a rychle zjistíte vaši současnou pozici – jakýsi „průvodce ekologizátora“ úřadu v kostce:

Vstupní analýza environmentálních aspektů provozu, která konstatuje současný stav, může být ve zrychlené podobě velmi jednoduše provedena prostým srovnáním praxe na Vašem

úřadě s obsahem opatření akčního plánu pro Městský úřad Uherské Hradiště. Takto bez problémů zjistíte Vaši současnou pozici. Mohou nastat dva základní výsledky:

Výsledek 1 – nižší stupeň ekologizace: Pokud zjistíte, že většinu (alespoň 55-60%) opatření hradištského akčního plánu nemáte zavedenu, nebo jsou některé z opatření sice občas prováděny, ale nesystémově či v částečné podobě, patříte v oblasti ekologizace provozu mezi dosud nerozvinuté či začínající úřady. V tomto případě Vám bude stačit velmi jednoduchý krok: převzít hradištský plán ekologizace jako vzorový a pouze jej mírně upravit či aktualizovat s ohledem na specifika vašich podmínek, dosavadní zkušenosti v tomto oboru nebo metodické příručky.

Doporučujeme tedy to, co se osvědčilo u nás: zahájit tento proces navržením a realizací jednodušších, organizačně a ekonomicky nenáročných opatření, která budou úvodní kapitolou celého procesu a odrazovým můstkem, prokazujícím smysluplnost i přínosy ekologicky úsporného a ekonomicky šetrného provozu.

Je velmi užitečné zahrnout do realizačního plánu ekologizace alespoň jedno opatření z každé tématické oblasti, protože takto bude spektrum témat ekologizace provozu a šetrného úřadování představeno v praxi v celé své šíři.

Tyto konkrétní, byť dílčí kroky, povedou k přiblížení a praktickým ukázkám celé problematiky jak běžným pracovníkům úřadu, tak i návštěvníkům z jiných institucí, firem i široké veřejnosti.

Výsledek 2 – střední/vyšší stupeň ekologizace: Může se rovněž stát, i když to zatím nebude úplně obvyklé, že většinu opatření (alespoň 60%), která právě v Hradišti připravujeme k realizaci nebo už realizujeme, máte v plném rozsahu a systematicky zavedenu. Pak jste již středně nebo i vysoce ekologicky uvědomělým úřadem.

Pokud chcete dále snižovat vliv činnosti úřadu na životní prostředí, bude na řadě provedení hlubší analýzy, nejlépe některou ze specializovaných ekoporaden, která Vám doporučí, jaká další opatření by bylo vhodné zavést nebo rozvinout. Může jich být celá řada, protože připravený akční plán města Uherské Hradiště je jen (byť široce otevřenou) vstupní bránou do celé problematiky.

VIRTUOS – VIRTUÁLNĚ OBČAN SAMOSPRÁVA

Ing. Václav Koudele
Krajský úřad Plzeňského kraje

1. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Krajský úřad Plzeňského kraje, Město Klatovy, Nýrsko, Štěnovice, Rokycany, implementace, probíhá v obcích a městech – Dražeň, Vochov, Dlažov, Hamry, Bělá nad Radbuzou, Stod, Chodský Újezd. Připravuje se implementace v městech a obcích – Pačejov, Nová Ves, Poděvousy, Bezručice, Dešenice, Blížejev, Sušice, Nepomuk.

2. Popis řešení

2.1 Podstata řešení:

Informační systém VIRTUOS je vzdáleně hostovaný informační systém, na obci se tedy nemusí nic instalovat. Jeho funkcionality pokrývá nejen současné zákonné povinnosti obcí, tedy elektronickou podatelnu, elektronickou úřední desku, popisy životních situací, formuláře, ale i povinnosti, které sebou přinese zákon č. 300/2008 Sb., tedy především datové schránky (VIRTUOS bude umět propojení na Informační systém datových schránek). Dále přináší funkcionality, které nejsou v žádné legislativní normě, jako je rezervace času (když občan nemůže svoji záležitost vyřídit s využitím internetu a úřad musí fyzicky navštívit, může si zamluvit čas, kdy je na úřadě příslušný úředník a občan má téměř jistotu, že nebude muset čekat). VIRTUOS v sobě obsahuje i elektronickou spisovou službu, kterou používají města a obce, které doposud žádnou elektronickou spisovou službu nemají. Občan, který je uživatelem VIRTUOS vidí, jaká podání, nebo ještě lépe řečeno, jaká obecně komunikace mezi jím a úřady byla. Pokud tedy budu občan, uživatel VIRTUOS, a jeho prostřednictvím podám žádost o územní řízení, za 5 let nebudu muset hledat doma ve svých papírových dokumentech toto podání, ale podívám se do své informační schránky ve VIRTUOS, kde podání zůstává uložené.

2.2 Důvod a cíle řešení:

Důvody pro vznik řešení

Města a obce v České republice nemají v drtivé většině možnost samy implementovat do svého každodenního vykonávání veřejné správy eGovernment. Mezi hlavní důvody patří nedostatek finančních prostředků. Na aktivitu centrálních orgánů státní správy v tomto směru rovněž nelze spoléhat (částečná výjimka je Ministerstvo vnitra a jeho kroky v posledních dvou letech v elektronizaci veřejné správy), řeší většinou pouze agendy ve vlastní gesci, tedy státní správu (některá ministerstva pro obce zajišťují informační systémy určené k přenesení výkonu státní správy, některá ministerstva nezajišťují v tomto směru nic). Samosprávné agendy si obce musí zajistit vždy samostatně. Pokud ale bude každé město a každá obec samostatně vymýšlet a implementovat nástroje eGovernmentu, bude to neefektivní a neekonomické vynakládání veřejných prostředků, protože každý úřad bude vymýšlet téměř to samé a každý úřad bude „uzavřeným ostrůvkem“, bez vazby na jiné úřady. „Malé obce“ do 1000 obyvatel, kterých je v České republice cca. 80%, by v takové situaci zůstaly zcela „mimo“ eGovernment.

Podle statistického šetření mezi občany, které pro Ministerstvo vnitra realizovala společnost StemMark, je nejčastěji navštěvovaným úřadem právě městský, nebo obecní úřad. Z obou předchozích odstavců je zřejmé, že nejčastěji navštěvovaným (tedy nejvíce potřebným) úřadem, jsou pro občany České republiky městské a obecní úřady. Ty ale v drtivé většině nemají možnost zvýšit svoji efektivitu a kvalitu jimi poskytovaných služeb nástroji

eGovernmentu. Proto se Plzeňský kraj rozhodl, že v těsné spolupráci s příslušným ministerstvem (nejdříve to bylo Ministerstvo informatiky, nyní Ministerstvo vnitra) připraví pro obce jednoduchý informační systém VIRTUOS, který umožní jednoduše a efektivně využívat nástroje eGovernmentu každé obci.

Protože jsme si uvědomovali, že nelze budovat informační systém, který by byl využíván pouze obcemi v Plzeňském kraji, a tím jsme s Plzeňského kraje udělali svým způsobem rovněž „uzavřený ostrůvek“, mohou VIRTUOS využívat i obce z ostatních krajů v České republice.

Pro dokreslení podmínek vzniku projektu VIRTUOS je důležité uvést, že záměr, studie proveditelnosti a projektová žádost o evropské finanční prostředky vznikaly v roce 2005. Tedy v době, kdy ještě neexistovala Smart Administration, eGon, datové schránky, případně Czech POINT. Přestože aktivity současné vlády v oblasti eGovernmentu vznikaly až v době, kdy jsme na realizaci projektu VIRTUOS měli již uzavřený kontrakt s dodavatelem (společnost HP), podařilo se projekt VIRTUOS v rámci jeho implementace přizpůsobit současným potřebám a souvislostem.

Cíle řešení

- Zjednodušit komunikaci občanů a společností (v textu uváděno pouze občanům) s veřejnou správou.
- Nabídnout občanům možnost vyřídit vše na úřadech prostřednictvím internetu jednoduchým způsobem, který je způsobem a obtížností používání podobný internetovému bankovníctví.
- Nabídnout městům a obcím primárně v Plzeňském kraji a následně v celé České republice jednoduchý, srozumitelný a ekonomicky výhodný informační systém na praktické využívání eGovernmentu.
- Iniciovat vznik standardů a pravidel pro komunikaci eGovernmentových informačních systémů.
- Cíl doplněný v průběhu implementace – přizpůsobit VIRTUOS aktivitám Ministerstva vnitra v oblasti eGovernmentu.

2.3 Implementace řešení:

zainteresované strany - Plzeňský kraj, pilotní obce v Plzeňském kraji (Klatovy, Nýrsko, Štěnovice), který byly vybrány s ohledem na zastoupení všech tří typů obcí. Dále oponentní tým implementace – Kraj Vysočina, Ministerstvo vnitra, Město Liberec, Město Třebíč. Na implementaci se řídicí funkcí podílela Regionální rozvojová agentura Plzeňského kraje. Dodavatelem informačního systému VIRTUOS je společnost HP

odpovědnost za řešení - za návrh řešení byl odpovědný tým, sestavený ze zaměstnanců Krajského úřadu Plzeňského kraje (ředitel úřadu, vedoucí odboru informatiky, ekonomického odboru, právního odboru) a ze zaměstnanců pilotních obcí (většinou tajemníci, nebo starostové). Tento tým připravil Legislativně ekonomickou studii (její podoba odpovídala požadavkům na studii proveditelnosti pro projekty v rámci Společného regionálního operačního programu). V rámci této studie byla provedena analýza vykonávaných činností na územních samosprávných celcích a z nich vybrány agendy, které jsou vhodné pro elektronizaci (z hlediska komunikace s občany). Při výběru se bralo v úvahu to, zda elektronizaci neznemožňuje legislativa, zda není nějaká věcná překážka elektronizace, zda cílová skupina agendy je penetrována elektronickými prostředky komunikace a zda je využívání agendy dostatečně čtené.

podpora řešení ze strany vedení – realizace systému VIRTUOS je myšlenkou vedení kraje. Oficiální podpora byla projektu vyjádřena Radou Plzeňského kraje, která realizaci projektu schválila. Realizace projektu je monitorována hejtmanem Plzeňského kraje. Politickou zodpovědnost za realizaci má náměstkyně hejtmana Plzeňského kraje Mgr. Olga Kalčíková.

Projekt rozsahu VIRTUOS nejde bez výrazné podpory vedení kraje realizovat. Na straně Ministerstva vnitra je projekt koordinován přímo s náměstkem Mgr. Zajíčkem a s vrchním ředitelem Ing. Kolářem.

podpora řešení ze strany zaměstnanců – zaměstnanci zainteresovaných subjektů jsou v projektu považováni za důležitou cílovou skupinu, která musí VIRTUOS vnímat jako nástroj, který ji pomáhá lépe dělat svoji práci.

Překážky – největší překážkou při implementaci je malá legislativní podpora elektronizace komunikace občanů s veřejnou správou. Možnosti, které dává legislativa, jsou většinou podmíněny použitím zaručeného elektronického podpisu prostřednictvím kvalifikovaného certifikátu. Ten má ale mizivé procento občanů a firem. Důvody jsou různé, určitě k nim patří ne zcela jednoduchý způsob jeho získání, dále malé množství aplikací a elektronických služeb veřejné správy směrem k občanům. Zde je zajímavé se zastavit u otázky, proč je tak málo elektronických služeb veřejné správy? Z veřejné správy často zaznívá, že nemá smysl nabízet elektronické služby, když má tak málo občanů elektronický podpis. Občané zase reagují tak, že nemá smysl si pořizovat elektronický podpis, když je tak málo elektronických služeb veřejné správy. Tedy „začarovaný kruh“, ze kterého ale pomůže jen aktivita veřejné správy. Je nutné, aby veřejná správa nabízela elektronické služby, občané je pak začnou využívat (stejně jako klienti bank začali masivně využívat možností internetového bankovníctví, samozřejmě teprve v momentě, kdy jejej banky začaly nabízet). Řešení VIRTUOS bude v okamžiku nabytí účinnosti zákona č. 300/2008 Sb. aktivně využívat Informační systém datových schránek.

Úspěchy – podařilo se vytvořit skutečně jednoduchý informační systém, který formou „stavebnice“ může použít každé město a každá obec. Díky modularitě si může každý vybrat jen to, co potřebuje. Například město, které má svoji elektronickou spisovou službu, nebude využívat spisovou službu ve VIRTUOS, ale svoji spisovou službu na VIRTUOS napojí (integruje) prostřednictvím komunikačního rozhraní na bázi webových služeb. V rámci implementace projektu VIRTUOS byla realizována velmi podstatná integrace s projektem Czech POINT. Jedná se o to, že zaměstnanec, který je uživatelem Czech POINT i VIRTUOS současně, má v obou informačních systémech pouze jednu identitu, tedy jedno jméno a heslo do obou systémů. Pro veřejnou správu a především pro ministerstvo vnitra, byla tato integrace velmi zásadní (využívá se pro ni ještě systém ePUSA) a to vzhledem k praktickému ověření principů, které mají být Ministerstvem vnitra realizovány v rámci Komunikační infrastruktury veřejné správy, konkrétně Centrálního místa služeb. Úspěchem je rovněž vznik několika elektronických rozhraní, která se stanou díky spolupráci s Ministerstvem vnitra standardem ve veřejné správě (zatím dohodnut postup formou vyhlášky). Tím nepodstatnějším rozhraním je rozhraní pro komunikaci spisových služeb, které vzniklo v rámci projektu VIRTUOS a bylo ve spolupráci s Ministerstvem vnitra dopracováno do podoby, která je přijatelná pro celou veřejnou správu a pro většinu dominantních dodavatelů elektronických spisových služeb na českém trhu. Toto rozhraní řeší životní cyklus dokumentu v elektronické podobě (ať už nativní, nebo převedené z papírové podoby) a to od okamžiku vytvoření elektronického dokumentu (např. v datové schránce v Informačním systému datových schránek), vstupu do informačního systému úřadu (prostřednictvím elektronické podatelny), dále při předávání informací o dokumentu do agendových systémů na úřadě, a řeší i konce životního cyklu dokumentu, tedy jeho předání v elektronické podobě do Národního digitálního archivu.

3. Výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky?

Systém VIRTUOS má zatím 240 aktivních uživatelů (stav k 15. 10. 2008), je používán ve výše zmíněných městech a obcích a vzhledem k zájmu starostů je reálný předpoklad, že bude úspěšně používán velkým množstvím měst a obcí. Toto je množství uživatelů, které bylo

očekáváno, a to vzhledem k dosavadním zkušenostem s využíváním např. elektronického daňového přiznání. Zákon č. 300/2008 Sb. situaci projektu VIRTUOS výrazně změnil. Dotýká se především procesu registrace nového uživatele do systému VIRTUOS. Od 1. 7. 2009, tedy od účinnosti tohoto zákona, předpokládáme zcela zrušit vlastní identifikaci občanů a přejímat výhradně identitu občanů z Informačního systému datových schránek. I díky této podstatné změně, není realizován masivní marketing a propagace VIRTUOS a na jeho další propagaci se zaměříme až v rámci kampaně na datové schránky. Důležitým výsledkem (protože se jedná především o pilotní projekt!) je praktické ověření implementace eGovernmentových služeb veřejnou správou a velké množství praktických zkušeností s architekturou, logikou a funkcionalitou takových systémů. Ministerstvo vnitra se netají tím, že jeho aktivita CzechPOINT@home (CzechPOINT z domova prostřednictvím internetu), vychází z projektu VIRTUOS. Původní představa Plzeňského kraje a Ministerstva vnitra byla taková, že VIRTUOS bude majetkově převeden z Plzeňského kraje na Ministerstvo vnitra, které jej bude využívat a nabízet k využití samosprávám v rámci eGon. K tomuto převodu ale po vzájemné dohodě nedošlo, a to z důvodu zajištění podmínky zachování majetku nabytého z evropských fondů ve vlastnictví žadatele (tedy Plzeňského kraje), protože jak již bylo zmíněno, VIRTUOS je financován ze Společného regionálního operačního programu. Současná pozice VIRTUOS je tedy taková, že Ministerstvo vnitra připravuje dotační titul na CzechPOINT@home (obdoba typového projektu CzechPOINT, financovaného z Integrovaného operačního programu), v rámci kterého bude možné, aby města a obce v České republice mohly systém VIRTUOS (ale samozřejmě i jiný, který bude mít vlastnosti definované v CzechPOINT@home) implementovat do prostředí svého úřadu. Tím se docílí toho, že města a obce budou moci pro služby občanům využívat elektronické eGovernmentové nástroje.

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

počet uživatelů a seznam úřadů zapojených do VIRTUOS je veřejně dostupný na www.evirtuos.cz. Kvalitativní ukazatele je možné ověřit u náměstka Mgr. Zajíčka.

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Nejpodstatnějším faktorem při realizaci projektu byla výrazná změna legislativního prostředí od okamžiku přípravy projektové dokumentace (především zák. č. 300/2008 Sb.) a hlavně vládní strategie v oblasti eGovernmentu (Smart Administration, projekt CzechPOINT atd.). Specifickým faktorem je do jisté míry osoba starosty/starostky na konkrétní obci. Jsou starostové, kteří říkají – díky VIRTUOS nebudou muset občané naší obce jezdit do okresního města na další úřady a já to s nimi všechno vyřídím u nás na úřadě (pomohu jim s vyplněním příslušného formuláře a pomohu jim jej odeslat). Jiní starostové říkají – díky VIRTUOS mi na úřad bude chodit méně lidí a já je budu motivovat k tomu, aby vše řešili (pokud možno) přes Internet – tím budu mít více času na samotnou práci starosty! Specifický je rovněž přístup různých ministerstev k aktivitám samosprávy v oblasti eGovernmentu. Jako příklad uvedu zkušenost s realizací elektronické služby na zjištění stavu konta řidiče v bodovém systému. Jednoduchá úloha, která má umožňovat občanovi odeslat dotaz – Kolik mám bodů v bodovém systému? A úřadu mu zaslat odpověď. V momentě, kdy jsme tuto službu spustili, vydalo Ministerstvo dopravy stanovisko, které zjednodušeně říká – nikdo jiný, než ministerstvo dopravy nemůže takové informace elektronicky podávat. Následně jsme iniciovali na toto téma jednání na Ministerstvu dopravy, kde společně s námi byl i náměstek ostravského primátora (Město Ostrava provozuje informační systém ESMO, v rámci kterého chce rovněž občanům poskytovat obdobnou informaci). Přesto, že jsme měli argumenty, které byly opřené i o náš výklad legislativy, toto ministerstvo svůj názor nezměnilo – tedy i když velmi často lze elektronizovat ve veřejné správě nějaký proces, narazí to na lidský faktor, kdy příslušní

metodičtí úředníci jsou často ve svých výkladech legislativy přísnější, než by být měli. Tím si na sebe veřejná správa sama vymýšlí důvody, proč něco nejde, místo toho, aby (s ohledem na společný cíl – tedy poskytovat kvalitní služby občanům, kteří nás ze svých daní platí) hledala cestu jak cíle dosáhnout. Negativně se zde projevuje i ne vždy ideální komunikace mezi jednotlivými stupni veřejné správy, případně mezi jednotlivými resorty na centrální úrovni.

Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Pozitivní efekt je vznik typového projektu (dotačního titulu) Ministerstva vnitra CzechPOINT@home, se kterým jsme samozřejmě na počátku realizace projektu nepočítali. Pozitivním efektem je zjištění, že obdobné postupy jako při komunikaci s úřady, lze aplikovat i do komunikace občanů s dalšími institucemi (škola, kde potřebuji omluvit neúčast dítěte na vyučování atd.)

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?

Plzeňský kraj se rozhodl iniciativně řešit problém středních a malých obcí s praktickým nasazením eGovernmentových technologií do výkonu veřejné správy. Inovativnost spočívá v přístupu veřejné správy k občanovi, kdy zásadně platí pravidlo – nic, co už o tobě občané víme, nezjišťujeme znovu duplicitně. Takové informace jsou pak (při zachování všech povinností Zákona na ochranu osobních údajů) sdíleny více úřady navzájem. V rámci projektu VIRTUOS vzniklo rozhraní pro komunikaci elektronických spisových služeb, které se pravděpodobně stane standardem ve veřejné správě. V rámci projektu jsme rovněž řešili automatizované směřování podání občana na konkrétní úřad. Občan chce podat žádost o územní řízení, vyplní tedy žádost a podle umístění stavby (vyplněno v elektronickém formuláři) systém VIRTUOS pošle (díky jeho integraci s registrem územní identifikace, adres a nemovitostí UIR-ADR) žádost na stavební úřad, který je vzhledem k lokalitě stavby místně příslušný. Směrovací číselníky pro tuto funkci navrhujeme k dalšímu využití. Souvisí především s Registrem práv a povinností (RPP), kde katalog agend (služeb) ve vazbě na jednotlivé orgány veřejné moci patří k jeho základním stavebním kamenům. I z důvodů zkušeností Plzeňského kraje, nabitých v rámci projektu VIRTUOS, je pan ředitel Krajského úřadu Plzeňského kraje pověřen panem náměstkem Zajičkem k řízení projektu Katalog činností a agend.

Může být / 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, mělo být aplikováno a vzhledem k přípravě typového projektu CzechPOINT@home pravděpodobně i bude. Principy a zkušenosti získané v rámci projektu VIRTUOS, mohou být aplikovány rovněž v rámci přípravy nové podoby Portálu veřejné správy, kterou chystá Ministerstvo vnitra a dle dosavadní spolupráce se sekci Ing. Koláře tomu tak i bude – hlavně v oblasti životních situací a formulářů.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

Že elektronizovat procesy veřejné správy směrem k občanovi je možné, ale bez komplexnější legislativní podpory a změny myšlení vedoucích úředníků a politiků nemožné! Od 1. července 2009, kdy nabývá účinnosti zákon 300/2008 Sb. a všechny úřady mezi sebou budou muset komunikovat prostřednictvím datové schránky, budou nástroje typu VIRTUOS velmi potřebné. Úřady, tedy v tomto případě města a obce, které nebudou nástroje eGovernmentu využívat, budou v očích občanů pracovat neefektivně a nebudou poskytovat služby veřejné správy v kvalitě, která je díky současným technologickým možnostem a hlavně díky zákonu č. 300/2008 Sb. možná.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Zájem musí být ze strany vedení města či obce, případně ze strany tajemníka úřadu. Bez toho nemá smysl obdobné projekty vůbec řešit. Velkou překážkou na cestě k modernímu úřadu je pro množství úřadů nasazení elektronické spisové služby. To je totiž většinou první krok v elektronizaci jakéhokoliv úřadu. Většinou se najdou zaměstnanci, kteří zdůvodňují nepotřebnost takového systému a to, že jim elektronická spisová služba vlastně přiděluje práci a nic jim nepřináší. Není to pravda a dosavadní zkušenosti z užívání spisových služeb to dokazují. Jen je nutné, aby o věci rozhodoval kompetentní člověk v odpovídající pozici na úřadě, který vidí a umí vyhodnotit přínosy elektronické spisové služby za celý úřad a ne jen z pohledu jednotlivců. Dalším doporučením je, využít kreativitu zaměstnanců v oblasti hledání možných podání, které občané mohou řešit elektronicky. To, co se na první pohled zdá neřešitelné, se díky inovativnímu přístupu, který je podporován vedením úřadu (nebo města, případně kraje), většinou řešit dá.

UDRŽOVÁNÍ ODBORNOSTI PŘI DLOUHODOBÉ NEPŘÍTOMNOSTI ZAMĚSTNANKYŇ NA MATEŘSKÉ A RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ POMOCÍ VLASTNÍHO VZDĚLÁVACÍHO PORTÁLU

Ing. Jaromír Zajíček
Magistrát města Děčín

1. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Statutární město Děčín

2. Popis řešení

2.1 Podstata řešení:

Pomocí vlastního vzdělávacího portálu formou e-learningového vzdělávání si zaměstnanci v období dlouhodobé nepřítomnosti v práci (dlouhodobá pracovní neschopnost, mateřská dovolená a rodičovská dovolená, *dále jen PN, MD a RD*) udržují svou odbornost, získávají informace a udržují kontakt se zaměstnavatelem.

2.2 Důvod a cíle řešení:

důvody:

- dlouhá adaptace zaměstnanců
- ztráta kontaktů zaměstnanců se zaměstnavatelem
- pokles odbornosti zaměstnanců
- obavy z návratu zpět do práce

cíle:

Minimalizace a odstranění bariér, související s výše uvedenými důvody, které zaměstnavatele vedly k rozšíření přístupu k informacím pro skupinu dlouhodobě nepřítomných zaměstnanců. Snaha zaměstnavatele neztratit kontakt s těmito zaměstnanci, motivovat je k tomu, aby si průběžně udržovali a rozšiřovali znalosti s trvalým přístupem k informacím i po absolvování kurzů.

2.3 Implementace řešení:

- zainteresovanými stranami jsou zaměstnavatel a zaměstnanci dlouhodobě nepřítomní,
- odpovědnost za řešení převzal zaměstnavatel a s vybranými motivačními nástroji přenáší odpovědnost na zaměstnance,
- ze strany vedení je tento projekt podporován tím, že zaměstnanci mají bezplatný přístup do vzdělávacího portálu, v případě potřeby i zapůjčení PC a datové karty pro připojení na internet; zaměstnanci, kteří si takto udržují odbornost mají šanci vrátit se zpět na původní pracovní místo,
- podporou ze strany zaměstnanců je projevení zájmu o sebevzdělávání a studium v průběhu čerpání MD a RD a dlouhodobé pracovní neschopnosti,
- překážky ze strany zaměstnavatele nejsou,
- překážky ze strany zaměstnanců mohou být v jejich nezájmu o kontakty se zaměstnavatelem, v nezájmu o sebevzdělávání, v nedostatku volného času (zejména v prvních měsících dlouhodobé nepřítomnosti), zaměstnanci nemají dostatečné vybavení (PC nebo přístup k internetu),
- úspěchem je udržení kontaktu zaměstnavatele a dlouhodobě nepřítomných zaměstnanců, ochota k sebevzdělávání a seberozvíjení, minimalizování stresu z návratu zpět do práce po dlouhodobé nepřítomnosti

3. Výsledky řešení

Akce byla zahájena v dubnu 2008 sestavením harmonogramu, v květnu 2008 bylo osloveno všech 19 žen na MD a RD. Závěrečný test absolvovalo 5 zaměstnankyň v měsíci září 2008, na testování v říjnu 2008 je přihlášeno dalších 5 zaměstnankyň.

Dokladem o absolvování kurzu je osvědčení vydané společností RENTEL, a.s., která je poskytovatelem vzdělávacího portálu pro Magistrát města Děčín.

Nepříznivými faktory, které bylo nutno vyřešit byla nedostatečná vybavenost výpočetní technikou, neexistující internetové připojení.

Pozitivním účinkem je např. ekonomická výhodnost pro zaměstnavatele i zaměstnance, zájem zaměstnanců k seberozvíjení. Po zjištění zájmu o e-learningové vzdělávání z řad žen na MD a RD jsme se rozhodli tento způsob vzdělávání rozšířit i na zaměstnance v dlouhodobé PN a dále na děti našich zaměstnanců.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Inovativnost tohoto řešení je ve stálém udržování kontaktu zaměstnavatele s dlouhodobě nepřítomnými zaměstnanci, možnost studia z domova s minimálními náklady a maximálním získáním informací. Jedná se o novou formu péče o zaměstnance, kteří jsou dočasně zařazeni v mimo evidenčním stavu, dlouhodobě nepřítomných zaměstnanců a dětí zaměstnanců.

Tuto formu péče o zaměstnance jsme zavedli v souvislosti s hodnocením kvality úřadu pomocí modelu CAF a je možné ji aplikovat na všechny úřady, které mají zájem o zvýšení kvality.

Investice do vzdělávání zaměstnanců je významným motivačním prvkem, benefitem pro zaměstnance.

Doporučujeme aplikovat tuto dobrou praxi, která odstraní stres z návratu do práce po dlouhodobé nepřítomnosti, přispívá ke spokojenosti a pohodě úředníka a v konečném důsledku ke spokojenosti občana.

ON-LINE ZÁSOBNÍK ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ MĚSTA HODONÍNA (AKČNÍ PLÁN STRATEGIE ROZVOJE MĚSTA JAKO EFEKTIVNÍ NÁSTROJ PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ)

Ing. Jarmila Horská
Městský úřad Hodonín

1. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Město Hodonín, Masarykovo náměstí 1, 695 35 Hodonín

Současnost klade stále vyšší a vyšší požadavky na efektivní fungování úřadů veřejné správy a v souvislosti s tím se stává systém řízení úřadu i rozvoje města mnohem náročnější. ale za to kvalitnější, systematictější a koncepčnější.

Městský úřad Hodonín dlouhodobě postupuje dle metod kvality ve veřejné správě, – CAF, Benchmarking, kritéria místní Agendy 21 (MA21). Má zavedeno elektronické objednávání klientů přes internet, byla mu udělena cena za Ekologicky šetrný provoz úřadu, zapojuje se do soutěží vyhlašovaných ministerstvy i ostatními subjekty a další.

Projektem „On-line zásobník rozvojových projektů města Hodonína“ se Městský úřad snaží o další kvalitativní krok ve fungování úřadu i v rozvoji města, protože součástí profesních i politických cílů vedení města i úřadu je snaha o „správné řízení věcí veřejných“, která je hlavním předpokladem udržitelného rozvoje města a spokojených občanů, kteří mají ke svému městu vztah a cítí se v něm dobře.

2. Popis řešení

2.1 Podstata řešení:

Podstata řešení našeho projektu spočívá ve zkvalitnění strategického řízení města za aktivní spolupráce místních organizací. On-line zásobník projektů nabízí přehlednou platformu projektových záměrů města a místních organizací a prostřednictvím informačního nástroje DataPlán NSZM umožňuje propojení s oficiálními koncepčními dokumenty města (strategický plán, komunitní plány) včetně rozpočtu, dále propojení s oficiálními koncepčními dokumenty mikroregionu, kraje, České republiky a vybraných operačních programů. Celý systém tak přináší řadu informací, které jsou pro nás velmi užitečné a lze je využít jak pro argumentaci vůči zastupitelům, médiím, veřejnosti a další práci úředníků, tak pro zvýšení kvality a významu předkládaných žádostí o dotace.

A to je jeden z hlavních přínosů projektu: bez využití tohoto systému je získání podobných informací složité a z hlediska času velmi náročné.

2. 2 Důvod a cíle řešení:

V roce 2007 mělo město Hodonín čerstvě zpracovaný strategický plán, ovšem pouze do úrovně priorit rozvoje, specifikovaných prostřednictvím cílů, kterých je potřeba dosáhnout. Následně vyvstala potřeba rozpracovat tuto strategii do Akčního plánu, který by strategické cíle rozčlenil do konkrétních opatření, a také koncentrovat na jedno místo co nejvíce projektových záměrů města a místních organizací, pomocí nichž lze také definovaná opatření naplňovat.

Cíle řešení a jejich měřitelné ukazatele:

Vytvoření přehledné platformy projektových záměrů nejen města, ale i místních organizací.

PLÁN : minimálně 50 projektů v on-line zásobníku projektů

SKUTEČNOST k 30.9.2008 : v on-line zásobníku projektů je k dispozici 100 projektů (zobrazí DataPlán, viz www.dataplan.info/hodonin; sekce „Zásobník projektů / Statistika“)

Propojenost projektů a projektových záměrů se strategickými cíly a vizemi města v provázanosti na komunitní plány města (poptávka veřejnosti).

PLÁN : strategické a komunitní plány budou propojeny se zásobníkem projektů.

SKUTEČNOST k 30.9.2008: všechny oficiální strategické a komunitní dokumenty města včetně rozpočtu jsou zavedeny v systému DataPlán a jsou propojeny se zásobníkem projektů (zobrazí DataPlán, viz www.dataplan.info/hodonin).

Jasný přehled o aktivitách strategických a komunitních plánů a zodpovědnostech za jejich plnění v rámci úřadu (efektivní správa rozvojových záměrů města). Ukazatelem dosažení tohoto cíle jsou minimálně 4 zavedené koncepční dokumenty města se vzájemnými provázkami na realizátory a provázkami na projekty

PLÁN : minimálně 4 zavedené oficiální koncepční strategické a komunitní dokumenty města.

SKUTEČNOST k 30.9.2008: jsou zavedeny oficiální koncepční strategické a komunitní dokumenty města + rozpočet města (zobrazí DataPlán, viz www.dataplan.info/hodonin).

- Strategie udržitelného rozvoje města Hodonín do roku 2015 a Systém strategického plánování (2006)
- Akční plán rozvoje města Hodonína (2007)
- Komunitní Plán zdraví a kvality života Hodonín (2008)
- Plán rozvoje sociálních služeb pro Hodonín a spádové obce do roku 2010
- Rozpočet města Hodonína 2008

Díky databázovým možnostem systému má město k dispozici rovněž databázové propojení vybraných koncepčních dokumentů s rozpočtem:

- Akční plán rozvoje města Hodonína / Strategický rozpočet 2008
- Plán rozvoje sociálních služeb pro Hodonín a spádové obce do roku 2010 / Rozpočet 2008

Efektivní práce s projekty pomocí editačního prostředí DataPlánu (tzv. terminál) a sledování jejich návazností na strategické cíle a dotační tituly a programy. Pro dosažení tohoto cíle jsou určeni pracovníci.

PLÁN : minimálně 1 pracovník z každého odboru

SKUTEČNOST k 30.9.2008: 1 – 5 pracovníků z každého odboru (viz příloha č.2).

Transparentní řízení města vůči veřejnosti a médiím, přehledné informace o vynakládání veřejných financí a naplňování definovaných priorit jak ve strategických tak komunitních plánech města.

PLÁN : provázat strategické dokumenty města na schválený rozpočet města

SKUTEČNOST k 30.9.2008: jsou provázány strategické dokumenty města na schválený rozpočet města (zobrazí DataPlán).

2.3 Implementace řešení:

Zainteresané strany

Vedení města, pracovníci úřadu, zástupci místních organizací i široká veřejnost.

Odpovědnost za řešení

V červnu 2007 se vedení města rozhodlo využít informační nástroj DataPlán se zásobníkem projektů při přípravě Akčního plánu strategie. Správou on-line zásobníku rozvojových projektů města Hodonína byla pověřena paní Ing. Miroslava Nováková, pracovnice odboru rozvoje města, určená pro tvorbu Strategického plánu. Po jejím odchodu na mateřskou dovolenou byl zodpovědností tzv. „Správce zásobníku projektů“ pověřen vedoucí odboru rozvoje města pan Bc. Jaroslav Malát.

V dubnu 2008 bylo radou města projednáno zavedení informačního nástroje DataPlán včetně zásobníku projektů do činnosti celého úřadu. S tím, že odpovědností byla pověřena tajemnice úřadu paní Ing. Jarmila Horská ve spolupráci s koordinátorkou Projektu Zdravé město a místní Agendy 21 paní Martinou Pilkovou.

Podpora řešení ze strany vedení

Využívání tohoto veřejně přístupného informačního nástroje městským úřadem je garantováno politickým rozhodnutím vedení města z června 2007 (přijato v rámci přípravy akčního plánu strategie s důrazem na využití funkce zásobníku projektů). Na základě dobrých a přínosných zkušeností byl on-line zásobník projektů spolu s využíváním informačního nástroje DataPlán projednáním rady města v dubnu 2008 plně zaveden do činnosti celého úřadu.

Podpora řešení ze strany zaměstnanců

Podpora zaměstnanců byla získána po úvodním důkladném proškolení (dne 29.5.2008) o možnostech využívání tohoto informačního nástroje, a také díky jeho jednoduchému, přehlednému a intuitivnímu prostředí, které s sebou přináší řadu důležitých a užitečných informací a práce s ním je jednoduchá a snadno pochopitelná.

Překážky

Díky politické podpoře vedení města i důkladnému vysvětlení přínosu našeho projektu pro zaměstnance úřadu i zástupce místních organizací jsme na zásadní překážky nenarazili. Pouze došlo k situaci kdy, přestože byl zásobník projektů doprogramován dle všech připomínek vzešlých od místních organizací v pracovních skupinách, čímž bylo ošetřeno předávání informací mezi dotčenými subjekty a do jisté míry omezena míra zveřejňování informací o detailech projektových záměrů pro veřejné prostředí, se vyskytly obavy od jedné ze zúčastněných organizací, ohledně sdílení originálních projektových nápadů s případnou konkurencí. Tato situace může nastat spíše u neinvestičních projektů, ale samozřejmě vkládání a zveřejňování základních informací o projektových námětech je naprosto na zvážení dotčené organizace a o přínosu pro každý konkrétní projektový záměr.

Úspěchy

Za úspěch jednoznačně považujeme to, že o své projektové záměry se podělilo 14 místních organizací s celkovým počtem 100 projektů; počet evidovaných projektových záměrů tak daleko přesáhl původní předpoklad.

A také splnění všech cílů projektu – vytvoření platformy projektových záměrů, propojenost s oficiálními dokumenty, přehled o strategických a komunitních aktivitách a odpovědnosti za jejich plnění, transparentní řízení města včetně vynakládání financí městského rozpočtu.

Podrobněji viz Cíle řešení.

3. Výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky (uvést pokud možno kvalitativní i kvantitativní ukazatele)?

Město Hodonín se stalo pilotním městem, dle jehož připomínek vzešlých z pracovních skupin při přípravě akčního plánu strategie (složených ze zástupců místních organizací státních i neziskových a veřejné správy) se programovaly možnosti využívání zásobníku projektů v informačním systému DataPlán NSZM. Z připomínek Města Hodonína vzešlo mimo jiné i obohacení funkce zásobníku projektů o možnost sdílení editačních úprav v konkrétním projektu předem určeným lidem – nositelům projektu (např. vedoucím příspěvkových

organizací města) - nová funkce "zpřístupnit komu" a také rozlišení šířky sdílených informací - nová funkce „Interní popis projektu“ (vznik metodického listu).

Základem systému je provázání strategických a komunitních plánů a koncepcí města (mikroregionů, kraje, ČR), na základě kterého dojde ke zlepšení a zjednodušení orientace a vyhledávání podkladů pro jednotlivé záměry rozvoje města a především získávání podkladů pro konkrétní projekty (projektové záměry), kterými se město snaží naplnit své definované strategické cíle.

Město má v systému na internetové adrese www.dataplan.info/hodonin vytvořen tzv. miniportál, který je přístupný komukoli, kdykoli a odkudkoli. Otevřeným sdílením svých rozvojových záměrů včetně definované poptávky veřejnosti, reprezentované tzv. Komunitním plánem zdraví a kvality života a komunitním plánem sociálních služeb, pomáhá město Hodonín jednoznačně naplňovat vizi transparentní veřejné správy jako služby občanům (klientům).

Do zásobníku projektů **za spolupráce 14 místních organizací** bylo v průběhu realizace řešení až do 10. října 2008 vloženo prostřednictvím editačního prostředí DataPlánu NSZM, tzv. Terminálu. 100 projektových záměrů, přičemž editorem je vždy samotný nositel/garant projektu (určený pracovník městského úřadu, jeho příspěvkových organizací, neziskových organizací nebo podnikatelských subjektů).

Projekty jsou dále prostřednictvím celého systému DataPlán propojeny se čtyřmi oficiálními dokumenty města včetně schváleného městského rozpočtu (viz cíle projektu).

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

On-line zásobník rozvojových projektů města Hodonína jako součást informačního nástroje Dataplán NSZM vytváří transparentní systém, který je sám o sobě hodnověrným nástrojem pro sledování a měření rozvojových záměrů města, ať už ve stadiu přípravy nebo realizace projektu, tak pro evidenci již dokončených projektů. Provázáním se strategickými a komunitními dokumenty nám měří a zároveň dokazuje, které oblasti a konkrétní aktivity strategické rozvojové jsou podpořeny schváleným rozpočtem, kdo za ně zodpovídá, jestli je město adekvátně připraveno z hlediska zásoby vhodných projektových záměrů atd. Bližší informace viz www.dataplan.info/hodonin.

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Specifickým faktorem jsou různé typy člověka. V dnešní době je naštěstí zavádění nových metod a systémů do organizací a úřadů už podstatně jednodušší. Všeobecně lidé vstřícněji přijímají nové metody a systémy, protože vědí, že i přes úvodní investici času na poznání nového systému, je jim práce následně ulehčena, zjednodušena a vložený čas se jim mnohonásobně vrátí.

Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Za vedlejší, ale významný pozitivní účinek považujeme umožnění navázání zahraniční spolupráce díky internetovému prostředí, ve kterém se zásobník projektů nachází a které je volně přístupné široké, a tudíž i zahraniční veřejnosti.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?

Inovativnost projektu spočívá zejména v možnosti využívat tento informační nástroj pro strategické řízení s on-line zásobníkem projektů, který je ve svých možnostech a využití naprosto ojedinělý a zatím žádný program používaný ve veřejné správě podobnou službu neumožňoval.

Příklad jednoho z inovativních prvků podrobněji: možnost on-line editovat daný projektový záměr v čase (např. stadiu přípravy projektu, rozpočet projektu, zařazení projektu do

rozpočtu města, apod.) a to přímo samotným nositelem/garantem projektu (probíhá v editačním prostředí DataPlánu, tzv. Terminálu, který je přístupný po zadání příslušného jména a hesla). Přístupová jména a hesla do systému mají od doby zpracování Akčního plánu strategie rozvoje města nejen pracovníci městského úřadu (vedoucí odborů) a jeho příspěvkových organizací, ale také zástupci partnerských organizací z řad neziskového sektoru a podnikatelských subjektů. Odpadá tedy relativně neefektivní správa pomocí jediného souboru např. excelu (složitá aktualizace návazných dokumentů, apod.); provedená změna se díky databázové podstatě systému projeví ihned i ve všech provazbách na strategické cíle a rozvojové záměry města.

Využitím zásobníku projektů jako součásti DataPlánu můžeme získat naprosto nadstandardní informace o každém z projektových záměrů: provázání s cíli dokumentů (města, kraje i státních dokumentů) v databázi; význam projektových záměrů; kontakty a odpovědné organizace, odbory MěÚ a konkrétní osoby; přehled o stavu projektových záměrů v čase*; přehled o naplněnosti nebo nenaplněnosti strategických cílů projektovými záměry; provázání na rozpočet města.

* (k 13.10 je ze 100 sledovaných projektových záměrů 23 realizováno, k 16 je nachystaný projekt, 14 z nich je ve fázi hotové studie, 16 ve fázi projektové fiše a 31 ve formě nápadu)

Může být / 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?

Přenositelnost tohoto inovativního postupu je dána obecným doprogramováním databázového systému DataPlán NSZM dle připomínek a podnětů členů pracovních skupin pro tvorbu Akčního plánu rozvoje města Hodonína, kteří s DataPlánem a především zásobníkem projektů aktivně pracovali. Tyto praktické připomínky byly sesbírány a prokonzultovány s pracovníky Kanceláře NSZM ČR a ostatními členskými městy Národní sítě Zdravých měst ČR. Na jejich základě vznikl metodický list pro „Vkládání a správu projektů prostřednictvím informačního systému DataPlán NSZM“, který slouží jako metodické vedení všem ostatním městům, která se rozhodnou plnohodnotně využívat potenciál funkce Zásobníku projektů v DataPlánu NSZM.

Další cestou, jak využít naše zkušenosti, je databáze Příkladů dobré praxe (www.dobrapraxe.cz), kde jsou uveřejněny základní zkušenosti, doporučení a kontakty, kde je možno v případě zájmu získat více informací.

Informace o zkušenostech s přípravou Akčního plánu strategie a využitím zásobníku projektů jsme také prezentovali na celostátním semináři Místní Agenda 21 – cesta ke kvalitní obci, který proběhl 18. 6. 2008 ve Strakonících.

Doposud naše zkušenosti začala využívat města a obce:

Kopřivnice (úřad + ředitelé škol); Bolatice, Frýdek Místek, Chrudim, Praha Libuš – zatím pouze úřady.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

Hodnota vložených dat se mnohonásobně zvýší jejich provázáním na rozpočet města. Čímž začne být naprosto zřejmé, co se nejen strategicky a komunitně plánuje, ale také co z toho je ze strany města finančně podporováno. Je to naprosto jasná a srozumitelná informace pro úředníky, zastupitele, zástupce místních organizací i širokou veřejnost. Tento krok dal i novou dimenzi především komunitním plánům (poptávka veřejnosti), protože je přehledně doloženo, které navržené cíle a aktivity občanů schválené na veřejném projednávání jsou finančně podporovány městem a jejich realizace je podložena projektovými záměry.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

- Jasná podpora vedení města a tajemníka úřadu
- Důkladné proškolení vedení města, úředníků i zástupců místních organizací

- Po vložení projektových záměrů a dokumentů města do systému, také rozhodně udělat krok k provázání vložených dat s rozpočtem města, čímž hodnota vložených dat podstatně vzroste.

ZAVEDENÍ ELEKTRONICKÉ APLIKACE SOFTENDER A JEJÍ VYUŽITÍ V RÁMCI PŘÍPRAVY A REALIZACE VÝBĚRŮ DODAVATELŮ DODÁVEK, SLUŽEB A STAVEBNÍCH PRACÍ V PODMÍNKÁCH MĚSTSKÉHO ÚŘADU STUDÉNKA.

Ing. Stanislav Lichnovský
Město Studénka

1. Organizace, kde bylo řešení aplikováno

Město Studénka, nám. Republiky 762, 742 13 Studénka - Městský úřad Studénka

2. Popis řešení

2.1 Podstata řešení

Implementace aplikace Softender (včetně aplikace Softender aukce) do procesu výběrů dodavatelů dodávek, služeb a stavebních prací a jeho přizpůsobení podmínkám MěÚ (vytvoření vlastního scénáře pro oblast zakázek malého rozsahu) s cílem dosáhnout jednotného metodického postupu, vést veškerou agendu zakázek v elektronické podobě a na jednom datovém úložišti, zabezpečit kontrolní mechanismus provádění zakázek z jednoho přístupového místa (prostřednictvím 1 PC) a zabezpečit efektivní a hospodárný systém vynakládání veřejných prostředků z rozpočtu města Studénky.

2.2 Důvod a cíle řešení:

Důvody:

- omezený přístup uchazečů k zadávací dokumentaci (převážně tištěná podoba) – náklady na tisk, kopírování apod.,
- omezený přístup uchazečů → předpoklad vysoutěžení vyšší ceny,
- vedení agendy v tištěné podobě (pořadače – dle odborů, kanceláří) – ztráta dat, nízké zabezpečení dat,
- nejednotný metodický postup výběru dodavatelů dodávek, služeb a stavebních prací.

Cíle:

- zabezpečení neomezeného a dálkového přístupu k zadávací dokumentaci uchazečům pomocí internetu,
- neomezený přístup uchazečů → předpoklad vysoutěžení nižší ceny,
- vedení agendy zakázek v elektronické podobě (založení, zveřejnění, vyhodnocení, výběr uchazeče, archivace),
- zefektivnění procesu výběru dodavatelů dodávek, služeb a stavebních prací (převážně v oblasti zakázek malého rozsahu) → tvorba vlastního scénáře dle podmínek MěÚ a jeho zapracování do aplikace Softender,
- zajištění souladu procesu zadávání veřejných zakázek prováděných zaměstnanci MěÚ se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách,
- vytvoření jednotného metodického postupu při výběru dodavatelů dodávek, služeb a stavebních prací (vnitroorganizační směrnice),
- zabezpečení kontrolního mechanismu realizovaných zakázek – elektronicky pomocí 1 PC.

Realizované řešení je spíše povahy kvalitativní než kvantitativní. Z tohoto důvodu je obtížné dosažené přínosy změřit a kvantifikovat. Převedením agendy zakázek do elektronické podoby, umožnění neomezeného přístupu uchazečů k zadávací dokumentaci, zabezpečením

jednotného metodického postupu či kontrolního mechanismu z 1 PC ke všem uživatelům došlo zcela jistě ke zlepšení původního stavu a k vytvoření předpokladů pro zefektivnění procesu výběru dodavatelů dodávek, služeb a stavebních prací včetně dosažení úspor vynakládání veřejných prostředků z rozpočtu města.

Měřitelnost vysoutěžených cen zakázek je rovněž obtížná ať už z důvodu různorodosti či velikosti zakázek, tak z důvodu inflace, která způsobuje zvýšení cenové hladiny u zboží, služeb a stavebních prací. Nelze tedy vzájemně porovnávat jednotlivá období před a po realizaci řešení.

2.3 Implementace řešení

Zapojení:

Odbor rozvoje města a investic – správa aplikace na MěÚ, školení zaměstnanců, tvorba a implementace scénáře pro oblast zakázek malého rozsahu, tvorba metodického postupu (vnitroorganizační směrnice), garant nad dodržováním zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách – uživatel.

Odbory MěÚ včetně organizací zřízených a založených městem (zaměstnanci) – uživatelé (dle individuálních přihlašovacích údajů), tvůrci podnětů pro zapracování do scénáře pro oblast zakázek malého rozsahu včetně metodického postupu (vnitroorganizační směrnice).

B2B Centrum, a. s. – tvůrce a správce aplikace Softender včetně aplikace Softender aukce, tvůrce a správce elektronického tržiště Softender.

Firmy - uchazeči o zakázky (zpracovatelé nabídek).

Odpovědnost:

Odbor rozvoje města a investic – správa aplikace Softender na MěÚ, implementace vlastního scénáře pro oblast zakázek malého rozsahu, tvorba metodického postupu (vnitroorganizační směrnice) včetně provádění kontrol jeho dodržování uživateli.

Jan Marák – vedoucí odboru rozvoje města a investic

Ing. Stanislav Lichnovský – referent rozvoje města

Podpora vedení:

Podpora po celou dobu od okamžiku pořízení aplikace Softender, zaškolení zaměstnanců MěÚ zástupci společnosti B2B Centrum, a. s., rozhodnutí o tvorbě metodického postupu, tvorba

a aplikace vlastního scénáře do aplikace Softender, školení zaměstnanců, provádění kontrol dodržování metodického postupu včetně řešení zjištěných nedostatků.

Podpora zaměstnanců:

Příchozí zpětná vazba (podněty k zapracování) včetně výtek. Školení zaměstnanců individuálním přístupem.

Překážky:

Softwarové úpravy (převod a zapracování vlastního scénáře pro oblast zakázek malého rozsahu (Microsoft Excel) do aplikace Softender – B2B Centrum, a. s.).

Úspěchy, přínosy:

Postupný nárůst zaměstnanců užívající aplikaci Softender, rozvoj jejich dovedností a znalostí. Zlepšování úrovně provádění zakázek. Úspěšné zavedení metodického postupu a dosažení předpokladů pro zefektivnění procesu výběru dodavatelů dodávek, služeb a stavebních prací.

Počet evidovaných zakázek ke dni 24.9.2008 cca 63 (z toho cca 25 pomocí vlastního scénáře pro oblast zakázek malého rozsahu).

Kladné hodnocení neomezeného přístupu uchazečů k vypisovaným zakázkám a dokumentacím

ze strany uchazečů – aplikaci navštěvují a do výběrových řízení se hlásí také uchazeči, kteří nebyli osloveni.

3. Výsledky řešení

- poskytování zadávací dokumentace v elektronické podobě prostřednictvím dálkového neomezeného přenosu na elektronickém tržišti Softender,
- zabezpečení neomezeného přístupu uchazečů k zadávací dokumentaci,
- převedení agendy zakázek v tištěné podobě do podoby elektronické na jedno centrální datové úložiště (včetně trvalé archivace),
- ochrana dat (definování úrovní přístupu + přihlášení pomocí individuálních hesel), případné neoprávněné zásahy ostatních uživatelů jsou sledovány a zaznamenávány samotnou aplikací,
- provádění kontroly realizovaných zakázek z 1 místa (1 PC),
- v oblasti zakázek malého rozsahu vytvoření komplexního samostatného scénáře → prostřednictvím společnosti B2B Centrum, a. s. scénář k dispozici ostatním obcím a městům (uživatelé aplikace Softender).

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Vytvořením vlastního scénáře pro oblast zakázek malého rozsahu a jeho softwarové zapracování do aplikace Softender je jedinečnou a ojedinělou inovací, zvláště proto, že byla úprava provedena dle konkrétních potřeb a požadavků naší organizace (MěÚ Studénka). Vytvořený scénář může být vhodným vodítkem a návodem jiným obcím či městům k zapracování podobných scénářů do fungování jejich organizací respektující zásady dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, o transparentním, rovném a nediskriminačním postupu. Vytvořený scénář je k dispozici dalším uživatelům aplikace Softender (např. obce, města) prostřednictvím společnosti B2B Centrum, a. s.

PRVNÍ ETAPA IMPLEMENTACE EMAS (SYSTÉMU ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU A AUDITŮ) DO ČINNOSTI MĚSTSKÉHO ÚŘADU

Šárka Trunečková
Město Chrudim

1. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Městský úřad Chrudim

Městský úřad Chrudim zajišťuje výkon samostatné a přenesené působnosti dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů a dalších právních předpisů na území města Chrudim a ve správním obvodu města Chrudim jako obce s rozšířenou působností 3. typu. Správní obvod tvoří 86 obcí, tj. 82 – 83 tis. obyvatel. Úřad má 206 stálých zaměstnanců.

Město Chrudim je od roku 2001 aktivním členem Národní sítě Zdravých měst ČR. Ve své praxi implementuje metody modernizace veřejné správy – místní Agendu 21 (již třetím rokem obhájí doposud nejvyšší kategorii „B“ místní Agendy 21), CAF, Benchmarking a nyní nově zavádí i systém EMAS, přičemž jeho zavádění úzce souvisí se zaváděním MA 21 (EMAS je zároveň součástí nejvyšších úrovní MA 21 – kategorie A).

2. Popis řešení

2.1 Podstata řešení:

EMAS představuje systém řízení chodu úřadu z hlediska ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje, který je uplatňován v rámci Evropské unie. Běžně je využíván v podnicích jako standardizovaná metoda kvality. V prostředí EU je využíván rovněž v rámci veřejné správy – o tento postup využití v rámci úřadu usiluje i město Chrudim, které je **prvním pilotním městem** v jeho zavádění v prostředí ČR.

Zavedením standardizovaného systému EMAS na úřadě Město jasně deklaruje svůj postoj k problematice ochrany životního prostředí a trvale udržitelného rozvoje. Protože město Chrudim je již několik let aktivním členem Národní sítě Zdravých měst ČR a přihlásilo se k principům místní Agendy 21, je zavedení systému EMAS dalším logickým krokem při aplikaci principů místní Agendy 21 a trvale udržitelného rozvoje.

Město Chrudim pracuje na zavádění a propojování metod kvality ve veřejné správě dlouhodobě. Od roku 2005 zavádí město model CAF a v roce 2007 se stalo členem Benchmarkingové iniciativy. Zastřešující metodou zaměřenou jak na úřad, tak na jeho spolupráci s partnery města a veřejností je pak místní Agenda 21, kterou město realizuje od roku 2001. Všechny tyto metody kvality jsou souborem procesů směřujících k **efektivnímu a systémovému postupu** v rámci úřadu i města jako takového, současně při uplatňování principu udržitelného rozvoje – tedy sladění environmentálních, sociálních a ekonomických cílů, a to v celkovém systému strategického řízení, realizací konkrétních místních akcí či projektů; jsou založeny na aktivním zapojování pracovníků úřadu a veřejnosti a podporují vytváření místních partnerství. Realizované metody jsou propojeny do aktivit úřadu a společně vytváří logický celek a vzájemně se doplňují.

Například jedním z využitelných východisek pro hodnocení EMAS jsou údaje z benchmarkingové iniciativy, které nám poskytují srovnatelné údaje o spotřebě el. energie, využívání služebních vozidel, vytápění objektů, cenách úklidu a to již od roku 2005. Model CAF nám identifikoval silné a slabé stránky úřadu v subkritériu 8.2 – výsledky v oblasti životního prostředí, na které EMAS plynule navazuje.

V rámci MA21 pak představuje EMAS logický krok pro dosažení vyšších úrovní této metody (tzv. kategorie „A“), která dosud v ČR nebyla naplněna žádným městem.

Program zavedení systému řízení podniku a auditu z hlediska ochrany životního prostředí (v anglickém znění „Eco-Management and Audit Scheme“ - EMAS) (dále jen „EMAS“) je jednou z dobrovolných aktivit organizací vedoucích ke zlepšování vlivu jejich činnosti na životní prostředí a poskytování příslušných údajů veřejnosti a jiným zúčastněným subjektům. Cílem programu je především podpora neustálému zlepšování vlivu činností organizací na životní prostředí tím, že :

- jsou vytvářeny a zaváděny systémy environmentálního řízení podniku (EMS),
- fungování a účinnost těchto systémů jsou systematicky, objektivně a pravidelně hodnoceny,
- veřejnost a ostatní zúčastněné strany jsou o vlivu činnosti organizace se zavedeným EMAS na životní prostředí pravidelně informovány formou environmentálního prohlášení,
- pracovníci organizace se zavedeným EMAS jsou vhodnými formami vedeni k aktivní, účasti na činnostech spojených s fungováním EMAS.

Co je v EMAS navíc ve srovnání s ISO 14001

Již bylo zmíněno, že zavedení EMAS klade na organizaci nárok na splnění některých požadavků, které nejsou v normě ISO 14001 tak široce pojaty. EMAS totiž jako povinné vyžaduje určité prvky, které norma ISO 14001 pouze doporučuje nebo se jimi vůbec nezabývá (resp. se jimi nezabývá tak podrobně).

Patří mezi ně především tyto prvky:

- 1) environmentální přezkoumání;
- 2) publikace a ověřování environmentálního prohlášení;
- 3) soulad s legislativou;
- 4) posuzování nepřímých environmentálních aspektů;
- 5) aktivní účast zaměstnanců na procesu neustálého zlepšování;
- 6) využívání loga;
- 7) registrace

Pod následujícími odkazy je možné získat podrobnější informace o EMAS :

[http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFGSEV4B](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFGSEV4B)

2. 2 Důvod a cíle řešení:

V rámci Městského úřadu Chrudim se dlouhodobě zabýváme jednotlivými aktivitami např. třídění odpadu, šetření energiemi, zelené nakupování apod. Toto vše je nyní již považováno za nutný krok a řeší ho mnoho dalších úřadů. V rámci našeho snažení jsme ale potřebovali jít dále a postupovat systematictěji, a proto byla zahájena aplikace EMAS.

Město Chrudim zahájilo implementaci EMAS za podpory projektu EU s názvem „EMAS COMPASS+“, který město vnímá jako další systémový krok uplatňování zásad trvale udržitelného rozvoje a principů místní Agendy 21. Cílem projektu je jednak stanovit, v kterých oblastech vykazuje činnost úřadu **interakce se životním prostředím** a dále **zavést systém řízení úřadu z hlediska jeho vztahu k životnímu prostředí**, tak aby negativní vlivy byly minimalizovány. To zahrnuje rozvoj systému třídění odpadů, systém úspor energie a vody, používání ekologických výrobků v rámci celého úřadu (ekologicky šetrné čisticí prostředky, recyklovaný papír a další kancelářské potřeby apod.), zavedení systému optimalizace využívání služebních vozidel a zdokonalení systému školení zaměstnanců o dané problematice. V rámci EMAS bude např. sledováno množství odpadů vzniklých provozem úřadu, spotřeba energie a vody ve vztahu k přijatým opatřením. Smlouvy

s dodavateli úklidových prací budou obsahovat ustanovení o povinnosti využívat ekologicky šetrné čisticí prostředky apod.

Cíle, které jsme se na počátku stanovily, se nám podařilo společnou týmovou prací dosáhnout.

Ukazatele dosažení cílů:

Podařilo se nám zpracovat **environmentální politiku úřadu** a předložit ji ke schválení radě města a Zastupitelstvu města.

Vedoucí pracovníci a jejich zástupci byli proškoleni v rámci **úvodního školení k EMAS**

Byla vytvořena funkční **pracovní skupina pro EMAS**, která je složena ze zástupců jednotlivých odborů MěÚ, tajemníkem a místostarostou města

Společně jsme vytvořili **environmentální program**

Tímto byla dokončena první etapa zavádění EMAS. Na ní bude plynule navazovat etapa druhá, která se bude zabývat vytvořením systému environ. managementu, provedením auditu, environ. prohlášení, ověřením a ukončí se registrací.

V současné době máme nastavenou první etapu inovace a proto ještě nejsou plně vyhodnoceny výsledky. Měření a sledování stále probíhá a konečné výsledky za rok 2008 budou dostupné přibližně koncem ledna roku 2009.

2.3 Implementace řešení:

zainteresované strany:

Městský úřad (odborná spolupráce s MŽP)

odpovědnost za řešení:

Odbor životního prostředí MěÚ

podpora řešení ze strany vedení:

Zavádění EMAS projednala Rada města Chrudim a následně bylo zavádění systému EMAS schváleno Zastupitelstvem města. Zástupci vedení radnice jsou členy pracovní skupiny pro EMAS.

podpora řešení ze strany zaměstnanců:

Všichni vedoucí odborů a jejich zástupci prošli úvodním proškolením, tak aby se kvalifikovaně orientovali v problematice EMAS (co znamená zavádění EMAS do praxe, jak může každý ze zaměstnanců přispět k zavádění EMAS). Byly stanoveny role a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců v rámci procesu zavádění EMAS. Jeden zástupce z každého odboru je členem pracovní skupiny pro EMAS, prostřednictvím něj jsou přenášeny informace k EMAS v rámci odboru.

překážky:

V průběhu zavádění systému EMAS jsme narazili na neochotu a mnohdy také nepochopení podstaty této aktivity ze strany některých zaměstnanců. Zjistili jsme, že někdy jsou obtížně proveditelné změny zaběhnutých postupů (naučených mechanismů z dřívějších dob). Postupně se nám daří tyto překážky odbourávat, zejména díky komunikaci a diskusi o přínosech a důvodech navrhovaných.

úspěchy:

Za velký úspěch považujeme vytvoření tvůrčí pracovní skupiny a získání tak touto cestou týmu lidí, kteří jsou pro věc „zapálení“ a jsou ochotni proškolovat další zaměstnance a podílet se tak i na zavádění „novinek a systematických postupů“ do praxe. Podařilo se nám vytvořit systém, prostřednictvím kterého jsme zvýšili množství vytríděného odpadu v budovách MěÚ, snižujeme náklady vydané za spotřebu el.energie apod.

3. výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky?

1. Zastupitelstvem města byla schválena „**Environmentální politika úřadu**“ - definování environmentální politiky, tj. hlavních zásad a cílů ve vztahu k životnímu prostředí (včetně závazku dodržování všech příslušných právních požadavků a závazku trvalého zlepšování).

V rámci environmentální politiky bude město Chrudim :

- Pravidelně prověřovat a vyhodnocovat svůj environmentální profil, k tomu účelu bude stanovovat cíle a cílové hodnoty
- Klást důraz na prevenci znečišťování životního prostředí, což představuje minimalizovat dopady svých činností na životní prostředí a zdraví lidí
- Šetřit přírodní zdroje postupným snižováním spotřeby energie, vody a recyklací odpadů
- Zlepšovat životní prostředí používáním ekologicky šetrných materiálů a výrobků
- Vzdělávat a motivovat zaměstnance k ochraně životního prostředí
- Dodržovat požadavky všech platných zákonů, předpisů, nařízení a jiných požadavků na ochranu životního prostředí, které se vztahuje k její činnosti.

Environmentální politika města Chrudim je závazná pro všechny zaměstnance městského úřadu. Zaměstnanci jsou odpovědní za její dodržování v rozsahu svých povinností.

2. Následně bylo provedeno **environmentální přezkoumání** – proběhla úvodní podrobná analýza problémů ochrany životního prostředí, dopadů a plnění aktivit souvisejících s činnostmi úřadu. Byl tak přezkoumán současný stav a chování úřadu na poli ochrany životního prostředí s cílem zvážit všechny její environmentální aspekty a vytvořit tak základ pro vybudování kvalitního systému EMAS.

Tento krok byl opět učiněn v souladu s doporučeními EMAS – zapojit zaměstnance „do procesu neustálého zlepšování celkového vlivu činnosti organizace na životní prostředí.“

V rámci environmentálního přezkoumání bylo přesně zjištěno, v kterých hlavních oblastech Městský úřad Chrudim při své činnosti nejvíce ovlivňuje životní prostředí.

V rámci environmentálního přezkoumání byly definovány oblasti, kterými je nutné se zabývat a to:

- oblast úspor energie a s tím související opatření a aktivity,
- oblast „zeleného nakupování“ – nákup ekologicky šetrných výrobků,
- oblast třídění odpadů – rozšíření třídění odpadů na úřadě,
- oblast efektivního využívání služebních vozidel.

3. Dalším krokem bylo **stanovení cílů**, kterých chce úřad v oblasti ochrany životního prostředí dosáhnout, a definování konkrétních programů a opatření k zabezpečení jejich splnění. Např. :

- Zahájit používání recyklovaného papíru, snížit spotřebu papíru o 5%
- Postupně používat pouze tonery a možností opětovného plnění
- Kontrola smluv s úklidovou firmou, příp. úprava smlouvy
- Používat výhradně ekologické čisticí prostředky
- Snížit množství odpadu podobného komunálnímu produkovanému provozem úřadu o 5%
- Zvýšit množství vytříděných plastů a papíru o 25 %, zahájit třídění skla, hliníku a baterií
- Snížit spotřebu el.energie nutné při provozu úřadu o 10 %
- Snížit spotřebu paliva na osobu o 5%
- Zjištění energetické náročnosti budov
- Omezit cesty služebními vozidly na území města

4. Nezbytným krokem bylo **vymezení a stanovení formální struktury systému, tj. definování pravomocí a odpovědnosti konkrétních pracovníků** (týkajících se postupů, úkolů, cílů, programů atd.).

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

Environmentální přezkoumání bylo provedeno podle manuálu EMAS a metodiky doporučené Evropskou komisí. Pro vyhodnocení stanovených indikátorů budeme využívat již získaná data v rámci Benchmarkingu a nezbytným krokem je i zapojení dalších partnerů (Technických služeb, Veolia Transport apod.)

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Důležitým mezníkem v zavádění systému EMAS bylo rozhodnutí vedení města pro aplikaci tohoto systému a vyčlenění potřebných finančních zdrojů.

Projevily se nějaké vedlejší negativní či pozitivní účinky?

Za pozitivní jistě považujeme zavedení myšlenky ekologicky šetrného přístupu do povědomí zaměstnanců – lze předpokládat, že nově získané environmentální návyky budou zaměstnanci úřadu výhledově aplikovat i ve svém dalším působení (nejen pouze na pracovišti). Dále pozitivně hodnotíme nastavení systému řízení úřadu, který prokazatelně umožní výrazné snížení finančních nákladů na provoz úřadu. Na kontrole z MŽP, která proběhla v říjnu na místě, se zjistilo, že na úrovni centrální veřejné správy lze konkrétní opatření aplikovat rychleji než na úrovni obcí (rozhodnutí ministra má větší váhu, MěÚ mají jiná nastavená pravidla apod.)

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?

Řešení je inovativní v tom, že zahrnuje ucelený systém řízení úřadu z hlediska jeho vlivu na životní prostředí - jde o systémovou a standardizovanou (metodika Evropské komise) metodu kvality, která zefektivní vynakládání zdrojů úřadu a umožní jeho šetrnější provoz. V EMAS jsou podchyceny všechny činnosti úřadu, nejde tedy o pouhé dílčí kroky, ale o proces řízení, které v rámci environmentálního managementu komplexně řeší danou problematiku. Zároveň stanovuje i systém řídicích a operativních kontrol dodržování stanoveného systému. V rámci tohoto systému je lépe možné operativně reagovat na nově vzniklé situace a problémy, které při chodu úřadu vznikají.

V prostředí ČR je tento přístup k managementu úřadu unikátní, dosud byl využíván převážně ve firemní sféře.

Může být / 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?

Dosud je k dispozici pouze zkušenost se zaváděním EMAS v podnicích. Systém však lze aplikovat i v organizacích s jiným statutem – viz využití v rámci úřadu. Pilotní příklad implementace EMAS v rámci Městského úřadu v Chrudimi umožní odzkoušet tento postup na novém typu organizace a nabídnout jej pak k využití dále. V rámci projektu budeme mimo jiné řešit postupné zavedení EMAS do příspěvkových organizací města a Obchodních společností vlastněných městem.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

Změna zavedených postupů je obtížná, je nutné získat podporu vedení města a vedoucích pracovníků, zkušenost s komunikací a vysvětlováním problematiky kolegům.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Nejdůležitějším krokem je získání podpory ze strany vedení organizace, ztotožnění se s myšlenkou projektu a nepodceňovat stálou informovanost všech zaměstnanců a opakovaná školení.

Z hlediska metodiky doporučujeme spolupracovat s MŽP, příp. CENIA či organizací v rámci EU, která má se zaváděním EMAS praktické zkušenosti.

PORTÁL CYKLOTURISTIKY JIHMORAVSKÉHO KRAJE V NÁVAZNOSTI NA DOLNÍ RAKOUSKO

Ing. Kepř Jaroslav
Krajský úřad Jihomoravského kraje

1. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Projekt „**Portál cykloturistiky Jihomoravského kraje v návaznosti na Dolní Rakousko**“ byl realizován na Krajském úřadě Jihomoravského kraje, který je jedním z orgánů Jihomoravského kraje (dále jen JMK), v období od dubna do října r. 2007.

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 Podstata řešení:

Podstatou řešení bylo vybudování informačního systému cestovního ruchu v oblasti cykloturistiky tzv. „**Portál cykloturistiky Jihomoravského kraje v návaznosti na Dolní Rakousko**“ (dále jen Cykloportál) a vytvoření forem prezentace cykloturistiky a jejich realizace na Jižní Moravě, včetně vytvoření komunikace mezi obcemi JMK a organizacemi zabývajícími se cykloturistikou.

Cílovou skupinou pro neveřejnou část Cykloportálu jsou města a obce regionu, zájmová sdružení, pracovní skupiny pro koordinaci rozvoje cyklistické dopravy, projektanti cyklotras a podobně.

Cílovou skupinou pro veřejnou část Cykloportálu jsou informační turistická centra v regionu, sportovní kluby, cestovní kanceláře, veřejnost a zahraniční turisté.

Cykloportál je zveřejněn na internetových stránkách <http://www.cyklo-jizni-morava.cz/>. Je tak k dispozici široké veřejnosti doma i v zahraničí, organizacím které se zabývají cykloturistikou a všem obcím JMK, které tak mají možnost publikovat a vzájemně si předávat informace o cykloturistice. Je provázaný s turistickým portálem Jižní Morava (Oficiální portál cestovního ruchu JMK, <http://www.jizni-morava.cz>).

2.2 Důvod a cíle řešení:

Důvodem pro realizaci projektu byla především neexistence komplexních informací o vedení cyklotras včetně podrobnějších informací o vlastních cyklotrasách na území JMK (např. druh povrchu, obtížnost terénu, bezpečnosti z hlediska motorové dopravy). Nebyl k dispozici ucelený informační systém a propagační materiály za celé území JMK z oblasti cykloturistiky. Narůstaly požadavky obcí týkající se podpory projekční přípravy, financování a realizace cyklotras se vzájemnou provázaností na jednotlivé obce, sousední kraje a příhraniční oblasti.

Hlavním cílem tohoto projektu bylo tedy zviditelnit a propagovat celou Jižní Moravu jako turistickou destinaci s nabídkou široké škály služeb a husté sítě cyklotras a cyklostezek a

motivovat tak turisty a návštěvníky k trávení své letní dovolené na moravských trasách, kdy budou komplexně informováni o atraktivitách na celém území a službách pro cykloturisty.

K cílům tohoto projektu dále patřilo především:

- zmapování současného stavu cyklotras a cyklostezek na území JMK,
- zpřístupnění všech informací z oblasti cykloturistiky s vazbou na informace z cestovního ruchu české a zahraniční veřejnosti, prostřednictvím Cykloportálu,
- poskytování subjektům, které participují na budování a správě cyklotras a odborné veřejnosti, kompletní informace o přípravě, realizaci a možnostech financování sítě cyklotras,
- umožnění vkládání informací o cykloturistice na území JMK prostřednictvím vlastního redakčního systému do Cykloportálu, co nejširšímu okruhu subjektů mající informace o cykloturistice.

Stanovené cíle jsou měřitelné, k jejich měření byly použity následující ukazatele:

- existence vlastního Cykloportálu,
- počet vydaných propagačních materiálů,
- existence 14 informačních kiosků umístěných v obcích při hranici s Dolním Rakouskem.

2.3 Implementace řešení:

zainteresované strany

Nositel projektu je JMK, který se ve spolupráci s obcemi, organizacemi z oblasti cykloturistiky a Turistickými informačními centry JMK (dále jen TIC) podílel na zadání a financování projektu.

Hlavními zainteresovanými stranami jsou:

- města a obce JMK, ve kterých bylo následně umístěno 14 informačních kiosků pro turisty - Obec Vratěšín, Obec Vranov nad Dyjí, Město Znojmo, Obec Horní Břečkov, Obec Hnanice, Obec Hevlín, Město Mikulov, Město Valtice, Město Břeclav, Obec Chvalovice, Obec Lednice, Obec Hrádek, Obec Hrušovany nad Jevišovkou, Obec Novosedlí.
- Tyto města a obce mají rovněž možnost plnit informace o cykloturistice do Cykloportálu prostřednictvím redakčního systému (např. tematické výlety, otvírání cyklostezek),
- destinační agentura pro Weinviertel, Weinviertel Tourismus GmbH, Poysdorf - na rakouské straně, která je koordinátorem cyklotras v regionu Weinviertel, <http://www.weinviertel.at/weinviertel/portal/>,
- Klub českých turistů, Nadace partnerství – sběr a vkládání informací o cyklotrasách na území JMK, spolupráce na tvorbě metodiky sběru dat,
- TIC - vkládání informací o akcích z oblasti cykloturistiky,
- GiTy Netrade, spol. s r. o. - technické řešení, dodavatel projektu,
- VARS BRNO a.s. – technické řešení, datový model,
- CCB, spol s r.o. – tisk propagačních materiálů,
- pracovníci odboru informatiky a odboru regionálního rozvoje Krajského úřadu JMK.

odpovědnost za řešení

Za řešení byl odpovědný odbor regionálního rozvoje a Odbor informatiky Krajského úřadu JMK.

podpora řešení ze strany vedení

Ze strany vedení (1. náměstek hejtmana JMK, Rada JMK, ředitel Krajského úřadu JMK) byl projekt schválen a podporován. Bylo zajištěno jeho financování a další zdroje, včetně vytvoření vhodných pracovních podmínek pro pracovníky zainteresované na projektu

(hardware, software, usnadněna komunikace s obcemi a organizacemi atd.), byla podpořena propagace projektu v médiích.

podpora řešení ze strany zaměstnanců

Ze strany pracovníků jednotlivých odborů byl projekt podporován především z hlediska bezproblémového poskytování dat a informací, včetně využívání dostupných informačních technologií.

překážky

Překážky při realizaci projektu souvisely především s náročnou administrací evropských projektů

a systémem výběrových řízení veřejných zakázek. V důsledku toho vznikaly problémy s prodlužováním termínů realizace.

úspěchy

V rámci projektu byla vytvořena jedinečná metodika pro systém sběru dat o cyklotrasách a informacích souvisejících s cykloturistikou, včetně její aktualizace. Pro vlastní aplikaci byl vytvořen tzv. Datový model, který je využitelný pro subjekty vytvářející podobné aplikace. Na základě vzniklých zkušeností je projekt podkladem pro sjednocení metodiky sběru dat a datového modelu webové aplikace pro jednotlivé kraje.

Prostřednictvím výstupů z projektu byla rovněž zajištěna komplexní informovanost veřejnosti (turistů

a cykloturistů), pracovníků obecních úřadů atd. o cykloturistice v JMK. Do systému sběru dat byla zapojena mimo jiné i široká veřejnost.

3. Výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky (uvést pokud možno kvalitativní i kvantitativní ukazatele)?

V rámci projektu byl vytvořen informační systém cykloturistiky JMK, který zahrnuje:

- pořízení databázového a aplikačního serveru,
- zřízení 14 informačních kiosků pro obce JMK (obec Vratěšín, obec Vranov nad Dyjí, město Znojmo, obec Horní Břečkov, obec Hnanice, obec Hevlín, město Mikulov, město Valtice, město Břeclav, obec Chvalovice, obec Lednice, obec Hrádek, obec Hrušovany nad Jevišovkou, obec Novosedly). Obce na základě uzavřené dohody s JMK zajišťují obsluhu kiosků pro veřejnost s možností tisku vygenerované mapy, včetně profilu cyklotrasy a itineráře za poplatek,
- vytvoření Cykloportálu (<http://www.cyklo-jizni-morava.cz>)
- vytvoření jednotné metodiky - zároveň vznikla metodika pro vytvoření sítě cyklotras a metodika sběru dat týkajících se cyklotras a doprovodné infrastruktury (např. druh povrchu, stavební stav, náročnost, informační tabule odpočívky). Ve spolupráci s Centrem dopravního výzkumu byla dána k dalšímu využití pro jednotlivé kraje,
- vytvoření tzv. Datového modelu - vytvoření geografické sítě cyklotras, která je vhodná jak pro vyhledávání trasy pro cykloturisty, tak pro analytické úlohy jako je plánování rozvoje sítě cyklotras a zajištění financování údržby cyklotras a doprovodné infrastruktury (značení, infotabule, odpočinková místa).
- pořízení dat a vývoj webové aplikace s vyhledávací možností z místa do místa pro uživatelskou veřejnost ve vazbě na informace cestovního ruchu, atraktivity regionu, ubytování, koupaliště, Integrovaný dopravní systém JMK, cykloservisy a další služby pro cyklisty,
- vytvoření redakčního systému pro plnění informací a komunikaci s obcemi a organizacemi, zabývajícími se cykloturistikou,

- aktualizaci stávajících dat cyklotras a sběr dat nových v nadefinovaném prostředí dle technické specifikace,
- propojení s Portálem Jižní Moravy (Oficiální portál cestovního ruchu JMK, <http://www.jizni-morava.cz> a dalšími tématicky odpovídajícími zdroji informací.

Dalším výstupem projektu bylo vytvoření a dodávky různých forem prezentace:

- logo cykloturistiky v JMK, které provází veškeré prezentační materiály,
- leták o cykloturistice v JMK, odkazy na informační materiály- 8 000 ks,
- informační průvodce cykloturistiky JMK s vloženou mapou 1:200000 - 8000 ks,
- brožura cykloturistiky JMK, popis vybraných cyklotras, profil, fotografie - 8000 ks,
- propagační CD - 1000 ks.

V rámci doprovodného programu veletrhu cestovního ruchu FORTRAVEL konaného dne 6. – 9. března 2008 v Pražském veletržním areálu Letňany obdržel JMK na semináři Cyklostezky v ČR pořádaným Ministerstvem dopravy ČR a Státním fondem dopravní infrastruktury certifikaci a ohodnocení evropskou známkou BYPAD.

Hlavním kritériem je celková podpora a ochota politiků a úředníků aktivně naslouchat možnostem podpory cyklistiky. Takto vybrané kraje pak mají možnost být certifikováni a ohodnoceni evropskou známkou BYPAD.

JMK získal také ocenění Asociací cestovních kanceláří ČR v rámci soutěže GRAND PRIX REGIONTOUR 2008 za komplexní propagační materiál na téma Cykloturistika Jižní Moravy.

Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

Důkazy jsou hodnověrné, pro jejich měření byly využity především tyto nástroje:

- fyzická kontrola na místě,
- kontrola vkládaných dat pracovníky odboru regionálního rozvoje,
- kontrolní dny,
- monitorování přístupu na Cykloportál.

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Ke specifickým faktorům, které mohly ovlivnit úspěch projektu jistě patří míra nadšení lidí zabývajících se oblastí cykloturistiky, kteří se podíleli na spolupráci při realizaci projektu a jejich ochota spolupracovat.

Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Za pozitivní účinek lze považovat především zvýšený zájem občanů i politiků o oblast cykloturistiky v JMK. Na základě výstupů z projektu byla zpracována koncepce cykloturistiky JMK nazvaná „**Program rozvoje sítě cyklistických komunikací s minimálním kontaktem s motorovou dopravou v Jihomoravském kraji**“. Cílem tohoto Programu je definování toho, co je na území JMK realizováno a co je potřeba v oblasti rozvoje cyklistické dopravy a cykloturistiky ještě vytvořit. Dále vymezení systému přípravy realizačních projektů z fondů EU, jejich financování, budování a následná správa, vytvoření prostoru pro vzájemnou komunikaci na dané téma mezi obcemi, mikroregiony, místními akčními skupinami, ostatními subjekty a JMK.

4. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?

V rámci projektu byl vytvořen jedinečný otevřený informační systém, který umožňuje plnění dat a informací o cykloturistice, vytváření a aktualizaci sítě cyklotras, plánování výletů, náměty na výlety atd. Propojením s oficiálním Portálem cestovního ruchu JMK, <http://www.jizni-morava.cz/> vytváří ucelený systém informací o cestovním ruchu na Jižní Moravě. Koncepce řešení tedy umožňuje jeho snadnou aktualizaci a nezávislost na dodavateli tohoto řešení.

V rámci projektu tedy vznikla komplexní geografická síť cyklotras tzv. Datový model. Geografická síť umožňuje jak vyhledávání trasy pro cykloturisty tzv. „vyhledávání z místa do místa“ ve vazbě na informace cestovního ruchu, atraktivitu regionu, ubytování, koupaliště, integrovaný dopravní systém JMK, cykloservisy a další služby pro cyklisty, tak slouží i pro analytické úlohy, jako je plánování rozvoje sítě cyklotras a zajištění financování údržby cyklotras a doprovodné infrastruktury (např. značení, infotabule, odpočinková místa). Zároveň vznikla také komplexní a univerzální metodika pro vytvoření této sítě a metodika pro sběr a aktualizaci dat o cyklostezkách v terénu (popisující např. druh povrchu, stavební stav, náročnost, informační tabule odpočívky). Celý popsaný projekt byl v době svého vzniku jedinečný a nebyl nikým realizovaný v takovém rozsahu. Následně byla na základě spolupráce s Centrem dopravního výzkumu výše popsaná metodika dána k dalšímu využití pro jednotlivé kraje.

Může být / 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?

Výše popsané řešení/projekt může být aplikováno i v jiné organizaci či sektoru. Vytvořená metodika pro sběr a aktualizaci dat o cyklostezkách i Datový model jsou využitelné i pro ostatní subjekty vytvářející podobné aplikace.

Část Cykloportálu, která řeší vyhledávání trasy včetně doprovodných informací, převzaly do svých cykloturistických portálů Karlovarský a Plzeňský kraj. Velký zájem projevila Rakouská strana a Trnavský samosprávný kraj, který přistoupil v rámci příhraniční spolupráce na podání projektu z evropských fondů společně s JMK na stejnou tematiku.

Způsob publikování mapových podkladů ověřený na Cykloportálu JMK použila dodavatelská firma také pro cykloportál Karlovarského kraje i do aplikací v oblasti sběru a publikování dopravních informací.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

Pro úspěšnou realizaci projektu je důležitá bezproblémová a nepřetržitá komunikace s lidmi z praxe, IT specialisty, turisty a zástupci obcí. Výhodná je i zkušenost s obdobnými systémy v praxi.

Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Na úvod je důležité se seznámit s celým procesem přípravy a realizace projektu. Využít metodiku sběru dat a datový model aplikace, který je již v praxi odzkoušen a přizpůsobit na vlastní specifické podmínky.

Výsledky projektu mohou být podkladem pro přípravu, projednání tvorby koncepčních materiálů o cykloturistice. Slouží také k přehledu financování a realizace cyklostezek.

IV. Plenární zasedání - Národní a nadnárodní podpora kvality ve veřejné správě

- Naplňování strategie Národní politiky kvality v ČR na období 2008 - 13
- Hodnocení ročníku Národní ceny kvality 2008

NAPLŇOVÁNÍ STRATEGIE NÁRODNÍ POLITIKY KVALITY V ČR NA OBDOBÍ 2008 – 2013

Ing. Alexander Šafařík - Pštroz
Rada kvality České republiky,
Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví

Rada kvality České republiky přijala na svém zasedání v lednu 2008 novou Strategii Národní politiky kvality (NPK) v České republice na období let 2008 až 2013. Informace o tomto důležitém dokumentu Rady byly zveřejněny i v mnohých sdělovacích prostředcích.

Několik poznámek k obsahu tohoto důležitého dokumentu a jeho realizaci:

1. Byla provedena SWOT analýza působení Národní politiky podpory jakosti v období 2000-2007, posouzeny klady i zápory.
 - o Ke kladům určitě patří vytvoření informační základny pro podnikatele i veřejnost (webové stránky www.npj.cz). K dispozici jsou přehledy poradenských a certifikačních firem, neúplný seznam (6802 organizací) certifikovaných firem, databáze poradců managementu a celá řada aktuálních informací.
 - o Zahájili jsme proces zavádění nástrojů kvality (ISO 9001, model CAF) ve veřejném sektoru
 - o Bylo vydáno 44 publikací s aktuální tematikou kvality (Průvodce řízením jakosti) Z pohledu veřejného sektoru to byly příručky CAF (8 publikací) a dokumenty ISO/IWA pro samosprávné úřady a školy.
 - o Prosadili jsme usnesení vlády k programům Národní ceny kvality ČR a Programu Česká kvalita. Obě tyto aktivity jsou funkční.
 - o K záporům naopak radíme to, že práce Rady se opírala spíše jen o aktivitu několika jednotlivců, především však Národního informačního střediska pro podporu jakosti působícího při ČSJ.

2. Nový dokument Strategie formuluje především vizi, poslání a strategické záměry Národní politiky kvality.

Za základní cíl si klade podporovat udržitelný rozvoj a růst kvality života v České republice.

Strategické záměry představují z pohledu Rady přehled nejdůležitějších aktivit, kterými by se měly resorty, samospráva, podnikatelská a jiná uskupení, školy, poradenské a vzdělávací organizace i neziskový sektor ve své každodenní práci ve vztahu ke kvalitě prioritně zabývat. Pozice Rady je v tomto směru iniciační, koordinační a poradenská. Rada nezasahuje jednotlivým aktérům do jejich kompetencí, zajišťuje pouze synergii jednotlivých aktivit.

- Za zásadní změnu v činnosti Rady považujeme zřízení Odborných sekcí, v jejichž čele stojí členové Rady. I když konkretizace vzniku a aktivit těchto sekcí byla přijata teprve na květnovém zasedání Rady, lze konstatovat, že tato myšlenka se setkala u členů Rady i veřejnosti s pochopením, ale i očekáváním. Byly přijaty Statut a Jednací řád Odborných sekcí.
- V průběhu měsíců červen - prosinec 2008 postupně zahájilo svoji činnost třináct z patnácti odborných sekcí Rady kvality ČR. Jsou to:
 - o Sekce pro kvalitu Hospodářské komory ČR
 - o Kvalita v normalizaci, metrologii, zkušebnictví, akreditaci a certifikaci
 - o Kvalita ve vzdělávání

- Společenská odpovědnost organizací
 - Pro mediální podporu a propagaci kvality ve společnosti
 - Kvalita v dopravě
 - Kvalita v obranném a bezpečnostním průmyslu
 - Kvalita v zemědělské výrobě, výrobě potravin a lesnictví
 - Kvalita ve veřejné správě
 - Kvalita v průmyslu a stavebnictví
 - Kvalita v životním prostředí
 - Kvalita v obchodě
 - Kvalita v cestovním ruchu a službách
- Ustavení zbývajících odborných sekcí je v jednání.
3. Činnost jednotlivých odborných sekcí přináší již první výsledky. Ku příkladu:
- a. Sekce pro kvalitu Hospodářské komory ČR (pracuje od roku 2007 na základě usnesení představenstva HK ČR). Sekce má stanoveny programové cíle zaměřené především na malé a střední podniky a řemesla. Byl přijat Akční plán, který je zaměřen na pořádání seminářů, propagaci kvality v tisku Hospodářské komory, tvorbu publikací i vytvoření jednoho informačního portálu pro podnikatele. Ku příkladu jen v listopadu 2008 (měsíc kvality v ČR) byly uskutečněny kulaté stoly s problematikou „kvalita“ v šesti okresních HK.
 2. b. Odborná sekce Kvalita ve vzdělávání pod vedením Prof. Petříkové, CSc. se ve svých aktivitách zaměřila na dokument „Strategie celoživotního učení ČR (UV 761/2007)“ a připomínkování jednotlivých jeho částí.
 - Byly zpracovány a 5. 8. 2008 zaslány na MŠMT připomínky k části Další vzdělávání, odstavec 3F – Zvýšit kvalitu dalšího vzdělávání.
 - Na zasedání sekce 20. srpna 2008 byly formulovány připomínky k „Bílé knize terciárního vzdělávání“ s cílem preferovat systémy a metody ověřování kvality vysokých škol.
 - b. Odborná sekce pro kvalitu ve veřejné správě zahájila svíji činnost v září 2008. Vzhledem k odchodu ředitele odboru Ing. Trnky nebyl zvolen předseda sekce, očekává se, že zvolen bude jeho nástupce. Místopředsedou byl zvolen Ing. Pavel Kajml. Druhé zasedání sekce se uskutečnilo 27.11.2008 a mělo ryze pracovní charakter – byly projednány návrhy na udělení Cen MV za kvalitu ve veřejné správě a cen za inovaci ve VS. Sekce se zabývala i přípravou dnešní konference.
3. Strategie 2008 – 2013 nadále počítá s činností Národního informačního střediska podpory kvality (NIS-PK) při ČSJ.
- V roce 2008 byly vydány publikace:
 - Společenská odpovědnost organizací – aplikace a hodnocení (publikace č. 43)
 - Národní cena kvality ČR – statuty 2009
 - Za období 2007 – 2008 bylo poskytnuto zdarma cca 2540 publikací více jak 450 zájemcům z řad podnikatelů, samosprávních orgánů a škol.
 - NIS-PK organizačně zajišťuje činnost Řídícího výboru Programu Česká kvalita, ten byl doplněn novými, aktivními členy.
 - Pokračuje vydávání ročních „Národních programů kvality“.

- Pokračuje rovněž realizace akcí „Listopad – měsíc kvality“ s předáváním Národní ceny kvality ČR na Pražském hradě.

4. Národní cena kvality ČR vstupuje v roce 2009 do svého 15. jubilejního ročníku. Rádi bychom toto výročí náležitě připomněli. Rada proto připravila pro zájemce z podnikatelského i veřejného sektorů novou publikaci se statuty všech realizovaných programů, která je již na této konferenci k dispozici. Statuty jsou k dispozici i na www.npj.cz

V roce 2009 budou realizovány tyto programy Národní ceny kvality:

- Podnikatelský sektor – model EXCELENCE
- Podnikatelský sektor – model START
- Veřejný sektor – model EXCELENCE
- Veřejný sektor – model CAF
- Podnikatelský i veřejný sektor
model SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ

5. Dalším úkolem, který si pro nastávající období Rada uložila, je podpora důvěryhodné certifikace, především certifikace systémů kvality. Rada sleduje aktivity Českého institutu pro akreditaci, o.p.s. v této oblasti (etický kodex certifikační a certifikované organizace), na hodnocení reálných přínosů této akce je prozatím ještě brzy, ale ohlas je pozitivní. Rada rovněž uvítala vznik Českého národního certifikačního fóra (CNCF), které si stanovilo konkrétní úkoly pro zlepšení certifikačního prostředí.

6. Předpokládané přínosy NPK

Pro občana

- Kvalitnější domácí zboží (růst počtu dodavatelů a zboží s certifikáty kvality)
- Lepší informovanost o kvalitě nakupovaného zboží (Program Česká kvalita, Klasa, projekty, publikace, letáky) a kvalitě vůbec (veřejnoprávní televize, rozhlas)
- Lepší kvalita péče o zákazníky (modely EFQM, Six Sigma a další)
- Zkvalitnění přístupu úřadů k občanům na všech stupních veřejné správy (systémy kvality ve veřejné správě – CAF, EFQM)
- Kvalitnější služby (gastronomie, sociální služby, technické služby apod.)
- Snížení zdravotních a bezpečnostních rizik spotřebitelů
- Lepší informovanost ve všech otázkách kvality (např. informace na www.npj.cz)
- Odpovědný výběr zboží a služeb typu „Kvalita za dobrou cenu“

Pro podnikatele

- Kvalitnější poradenství, věrohodná certifikace - podpora získání integrovaných certifikátů, snadnější přístup k normám, zvýšení konkurenceschopnosti, získání výhody při veřejných zakázkách, zlepšení řízení firem, zvýšení odborné úrovně (vzdělávací kurzy)
- Možnost zahájení práce s modelem EFQM – pro trvalé zlepšování (sebehodnocení) – cesta k excelenci
- Možnost vstoupit do programů Národní ceny kvality – získání prestiže, lepší vstup na zahraniční trhy, nárůst zisku a zvýšení tržeb (dle zdrojů z USA až o 50%), zvýšení produktivity, snížení nákladů, zvýšení rentability tržeb i aktiv

- Získání větší důvěryhodnost ve společnosti , např.prostřednictvím dokladu o plnění požadavků Společenské odpovědnosti organizací (CSR) podle připravovaného návrhu národního systému ověřování
- Získání nových informací v oblasti kvality, EMS, BOZP, bezpečnosti informačních systémů (konference, semináře)
- Lepší vstup na trh pro nové podnikatele (a nové výrobky/služby). Možnost garantovat kvalitu díky nezávislému ověření v Programu Česká kvalita
- , urychlení a usnadnění zavádění nových metod a postupů)
- Existence koordinovaných aktivit, které vytvářejí prostředí pro rozvoj podnikání
- Zvláštní podpora malým podnikům – modely kvality “na míru“
- Vytváření nových zákaznických segmentů preferujících kvalitu (produktů i vztahů se zákazníkem) v dimenzi cena/výběr/kvalita.
- Jednodušší a výhodnější přístup k reklamě a propagaci produktů (výrobků a služeb) oceněných značkami kvality (Program CzQ)

Pro stát (exekutivu)

- Zvýšení schopnosti firem exportovat i do vyspělých zemí, zlepšení platební bilance, růst HDP (zvýšení konkurenceschopnosti např. prostřednictvím získání mezinárodně uznávaných certifikátů kvality)
- Vyšší výkony firem- vyšší daně
- Úspora nákladů prostřednictvím zefektivňování činností úřadů zaváděním systémů řízení kvality, včetně systémů environmentálního řízení a principů tzv. zeleného úřadování
- Zvýšení spokojenosti občanů - kvalitnější služby včetně veřejných
- Snižování nezaměstnanosti díky zvyšování úrovně řízení firem (větší konkurenceschopnost)
- Zlepšení spolupráce ústředních správních orgánů s nevládními organizacemi (na platformě Rady kvality ČR)
- Lépe připravená mladá generace pro působení v globálním světě
- Zlepšený vztah zvláště mladé generace k životnímu prostředí, trvale udržitelnému rozvoji, kvalitě a multikulturní společnosti

7. Jak jsem ale v úvodu uvedl, role Rady kvality ČR je především iniciační a koordinační. Záleží tedy na každé organizaci, na každém jedinci, jaký přístup ke kvalitě zvolí a zda přispěje nejen k růstu konkurenceschopnosti své organizace i své vlastní, ale i k rozvoji růstu kvality života v České republice vůbec. Toto se týká i organizací veřejného sektoru.

HODNOCENÍ 14. ROČNÍKU NÁRODNÍ CENY KVALITY ČR (ROK 2008)

Ing. Jaroslav Prachař
Sdružení pro oceňování kvality

Příspěvek je zaměřen na představení Národní ceny kvality ČR pro veřejný sektor a na příklady hodnocení vybraných kritérií. Podrobnější výklad hodnocení bude obsahovat přednáška na konferenci.

1. Úvod

Program Ceny České republiky za jakost byl při svém vzniku v roce 1995 zaměřen na oceňování špičkových českých podniků a jejich úspěchů ve zvyšování jakosti a efektivnosti podnikání, jejichž cílem je ekonomická úspěšnost a uspokojování požadavků zákazníků. V roce 1997 byl model Ceny v plném rozsahu harmonizován s modelem Evropské ceny za jakost (model excellence EFQM).

Jako základní metody jsou využívány sebehodnocení a benchmarking. Sebehodnocení je souhrnný, systematický a pravidelný pohled na činnosti a výsledky vztahené k modelu vynikajícího (excelentního) podnikání. Proces sebehodnocení nabízí podniku příležitost poznávat silné stránky i oblasti pro zlepšování. Umožňuje dále poznávat, co znamená užívání modelu ve firmě a určovat, jak daleko na poli kvality firma došla, jak daleko v budoucnu musí dojít a zároveň umožňuje srovnání s konkurencí. Benchmarking umožňuje porovnávat dosažené výsledky s výsledky lepších firem v oboru i mimo něj.

V roce 2000 přijala vláda svým usnesením Národní politiku podpory jakosti a ustavila Radu ČR pro jakost. O rok později, tedy v roce 2001, vláda svým usnesením č. 806 o Národní ceně České republiky za jakost jako součásti Národní politiky podpory jakosti vyslala veřejnosti jasný signál své podpory tomuto programu. Na základě tohoto usnesení se vyhlášovatelem programu stala Rada ČR pro jakost (od roku 2008 Rada kvality ČR) organizátorem z pověření Rady je i nadále Sdružení pro oceňování kvality (dříve Sdružení pro Cenu České republiky za jakost) a předáním Národní ceny byl pověřen předseda vlády. Držitelé Národní ceny jsou slavnostně vyhlášováni při příležitosti Evropského týdne kvality v České republice. Na základě Strategie Národní politiky kvality v České republice na léta 2008 až 2013 přijaté Radou kvality ČR nese od roku 2008 program nový název Národní cena kvality ČR.

Principy řízení kvality dosud uplatňované v podnikatelském sektoru se časem začaly zavádět také ve veřejném sektoru. Za jeden z hlavních důvodů lze označit vstup České republiky do Evropské unie, kdy tlak na zvyšování kvality řízení a efektivity vnitřních procesů organizací veřejného sektoru a na zvyšování kvality jimi poskytovaných služeb byl ještě zintenzívněn.

Na zvýšenou potřebu sledovat a řídit kvalitu také ve veřejném sektoru reagovala Rada kvality ČR. V rámci Národní politiky podpory jakosti od doby svého ustavení každoročně vypisuje a aktivně podporuje projekty podpory jakosti ve veřejném sektoru.

Vzhledem ke specifikám organizací veřejného sektoru, které je odlišují od podnikatelských subjektů a s přihlédnutím na stále přibývajících zkušenosti s aplikací modelu „Společný hodnotící rámec“ (model CAF - Common Assessment Framework), vyvinutého speciálně pro

podmínky veřejného sektoru, je hodnocení přihlášených organizací v Národní ceně za kvalitu prováděné buď podle modelu excelence EFQM nebo podle modelu CAF.

Národní cena kvality ČR je určena pro organizace působící v rámci veřejného sektoru (na centrální, regionální či místní úrovni) a zabývající se specifickými produkcemi a poskytováním určitých statků nebo redistribucí. Charakteristickým rysem organizací veřejného sektoru je skutečnost, že jsou financovány buď částečně nebo úplně z veřejných prostředků a jsou napojeny na fiskální systém a veřejné rozpočty.

Mezi organizace veřejného sektoru jsou zařazeny např.: ústřední správní úřady, samosprávné úřady (krajské, městské, obecní), dozorové orgány, orgány s regulatorní funkcí, organizace z oblasti školství, zdravotnictví, sociálních služeb, dopravy, policie apod.

2. Stručný popis Národní ceny kvality ČR pro veřejný sektor

Cyklus Národní ceny kvality ČR (dále též Cena) je roční. Je zahajován v listopadu předcházejícího ročníku Ceny a končí vyhlášením výsledků v listopadu příslušného roku.

Základním dokumentem programu Ceny je Statut, který je závazný pro všechny účastníky programu a který určuje jejich práva a povinnosti. Účastníky programu Ceny jsou:

- Rada kvality České republiky - vyhlašovatel programu Ceny
Rada kvality ČR (Rada) vytváří společenský rámec programu Ceny a vyhlašuje program Ceny.
- Česká společnost pro jakost (ČSJ) – Národní partnerská organizace EFQM
ČSJ je odborným garantem programu Ceny.
- Sdružení pro oceňování kvality (SOK) - realizátor programu Ceny
SOK je organizace pověřená Radou realizací programu Ceny.
- Uchazeč - organizace, která se přihlásila do programu Ceny
- Hodnotitelé – skupina vyškolených odborníků, kteří posuzují sebehodnotící zprávy uchazečů a ověřují na místě u uchazečů pravdivost skutečností, které uchazeč uvedl v sebehodnotící zprávě.

Program Ceny je řízen Řídící radou. Mezi její činnosti patří např. odborný dohled nad výcvikem hodnotitelů, sestavuje hodnotitelské týmy, analyzuje výsledky každého ročníku Ceny. O udělení příslušného ocenění organizaci rozhoduje s konečnou platností Jury na základě doporučení Řídící rady.

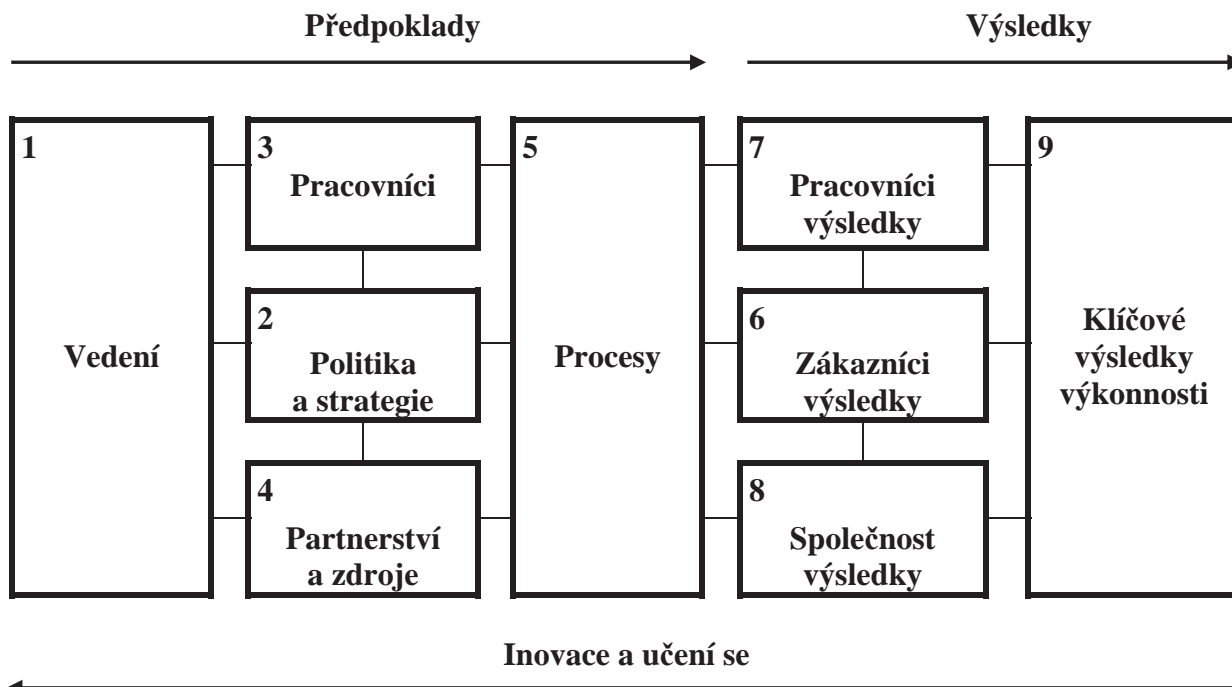
Modely použité v programu Národní ceny kvality ČR

Program Ceny je založen na důsledném a objektivním ověřování efektivnosti a kvality všech činností organizace a na jejich hodnocení zejména z pohledu uspokojování požadavků zákazníka a dosažení ekonomické úspěšnosti.

Cena je založena na dvou modelech – modelu excelence EFQM a modelu CAF. Oba modely vycházejí ze struktury devíti kritérií, z nichž pět tvoří kritéria **předpokladů** a čtyři kritéria **výsledků**. Struktura je znázorněna následujícím schématem.

U **modelu excelence EFQM** je každé kritérium doplněno několika subkritérii. Subkritéria vyvolávají řadu otázek, které by se měly v průběhu hodnocení vzít v úvahu. Pod každým subkritériem jsou uvedeny pomocné body, jejichž použití není povinné, ani jejich výčet není vyčerpávající, ale jsou určeny k dalšímu objasnění významu subkritéria.

Devět kritérií **modelu CAF** se dále dělí na 28 subkritérií, které identifikují hlavní otázky, jež je třeba při hodnocení organizace posoudit. U každého subkritéria jsou uvedeny příklady, které podrobněji objasňují jejich obsah a jejich účelem je informovat organizaci, kterým oblastem je vhodné věnovat pozornost, aby bylo možné zjistit, jak organizace reaguje na otázku formulovanou v subkritériu.



Postup hodnocení

Hodnocení uchazeče v programu Ceny se skládá ze dvou částí – vyhodnocení sebehodnotící zprávy a hodnocení na místě. Postup hodnocení:

- Uchazeč podle Pokynů vypracuje sebehodnotící zprávu a zašle ji na sekretariát SOK v termínu podle harmonogramu programu Ceny
- Hodnotitelský tým provede vyhodnocení sebehodnotící zprávy uchazeče (každý člen týmu individuálně) a na koordinační schůzce rozhodne o společném konsolidovaném hodnocení jednotlivých kritérií a celkovém hodnocení uchazeče. Současně stanoví silné stránky a oblasti pro zlepšování a oblasti, které by bylo vhodné prověřit při hodnocení na místě.
- Hodnotitelský tým provede hodnocení na místě u uchazeče, při kterém ověřují hodnotitelé všechny údaje nutné pro stanovení bodového hodnocení.
- Na závěr hodnocení u uchazeče zkoriguje hodnotitelský tým podle zjištěných skutečností výsledky z vyhodnocení sebehodnotící zprávy a podklady pro Zpětnou zprávu.
- Řídící rada projedná závěry hodnotitelských týmů a zpracuje doporučení pro rozhodnutí Jury.
- Jury schvaluje výsledky hodnocení uchazečů předložené Řídící radou a rozhodne o stupních ocenění.
- Všichni uchazeči obdrží od sekretariátu SOK Zpětnou zprávu z hodnocení.
- Sekretariát SOK vyrozumí oceněné uchazeče.

Ocenění v programu Ceny – veřejný sektor

Na základě počtu získaných bodů může uchazeč získat jedno z následujících ocenění:

- Vítěz ceny
- Oceněný finalista
- Ocenění zlepšení výkonnosti organizace

- Ocenění za zapojení organizace

3. Výsledky Národní ceny kvality ČR ve veřejném sektoru za rok 2008

V roce 2008 se do Národní ceny kvality přihlásilo 13 organizací. Hodnocení bylo provedeno ve 12 organizacích, které získaly následující ocenění:

Vítěz Ceny

- Městská část Praha 10 – Úřad městské části Praha 10 (*model Excellence EFQM*)
- Město Hranice – Městský úřad Hranice (*model CAF*)

Oceněný finalista

- Fakulta hornicko-geologická, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (*model Excellence EFQM*)
- Statutární město Děčín – Magistrát města Děčín (*model CAF*)
- Město Jablunkov – Městský úřad Jablunkov (*model CAF*)

Ocenění zlepšení výkonnosti organizace

- Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (*model Excellence EFQM*)
- Český statistický úřad (*model Excellence EFQM*)
- Policie České republiky, Správa Severočeského kraje (*model Excellence EFQM*)

Ocenění za zapojení organizace

- Střední škola sociální PERSPEKTIVA a Vyšší odborná škola, s.r.o. (*model Excellence EFQM*)

Čestné uznání za účast v programu Národní ceny kvality ČR

- Karlovarský kraj, Krajský úřad Karlovarského kraje (*model CAF*)
- Královéhradecký kraj, Krajský úřad Královéhradeckého kraje (*model CAF*)
- Národní ústav odborného vzdělávání (*model CAF*)

Výsledky hodnocení

Nejdůležitějším výstupem z hodnocení pro každou organizaci je Zpětná zpráva. Ta obsahuje bodové a písemné hodnocení – klíčová témata, silné stránky a oblasti pro zlepšení. Z dosažených výsledků jednotlivých organizací plynoucí z hodnocení jak podle modelu excellence EFQM, tak podle modelu CAF, je možné obecně konstatovat:

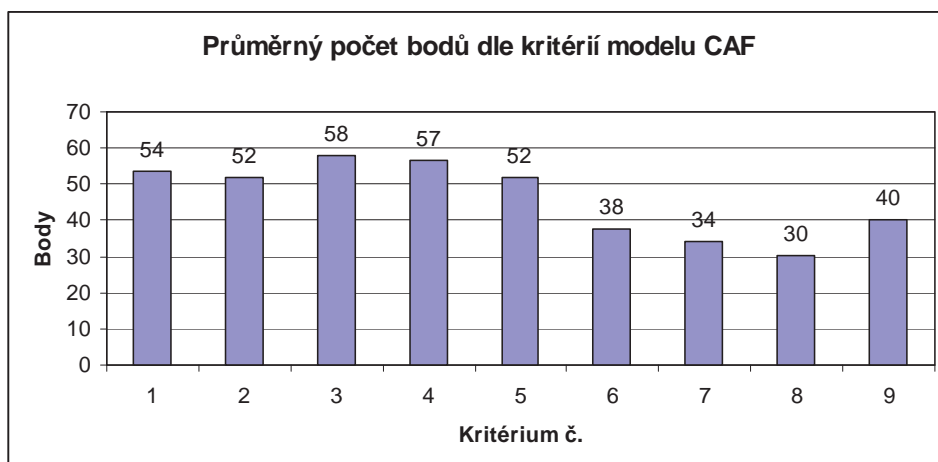
Silné stránky:

- Systematické a několikaleté využívání principů modelu v řízení organizací vede k prokazatelným zlepšením (porovnání výsledků některých organizací, které se Ceny účastnili vícekrát)
- Zapojení vrcholového vedení do prosazování moderních metod managementu
- Pravidelné provádění sebehodnocení odhaluje oblasti pro další zlepšování, které jsou zaneseny do plánu zlepšování a jsou stanoveny priority
- Zvyšování spokojenosti pracovníků a zákazníků (zejména občanů)

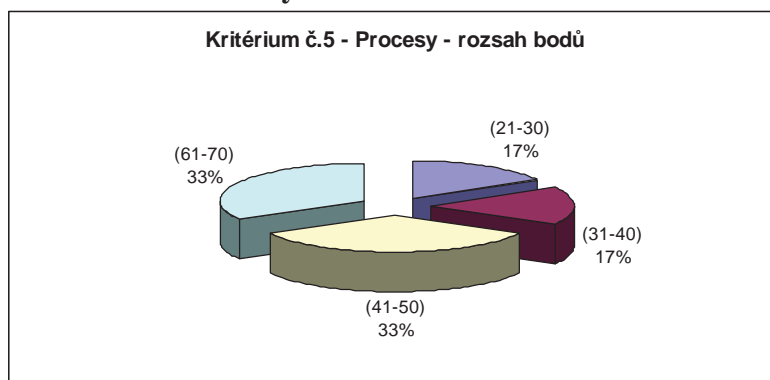
Oblasti pro zlepšování:

- Zkvalitnění zpracování sebehodnotící zprávy jak po stránce obsahové, tak i po stránce grafické
- V oblasti „Předpokladů“ nejsou v některých případech dostatečně doloženy kroky k přezkoumání a zlepšování podle metodiky PDCA
- V oblasti „Výsledky“ není možné v některých případech vysledovat trendy a není možné porovnávat plány s cíli
- Není dostatečně a systematicky prováděn benchmarking

Graf: Průměrný počet bodů dle kritérií – model CAF



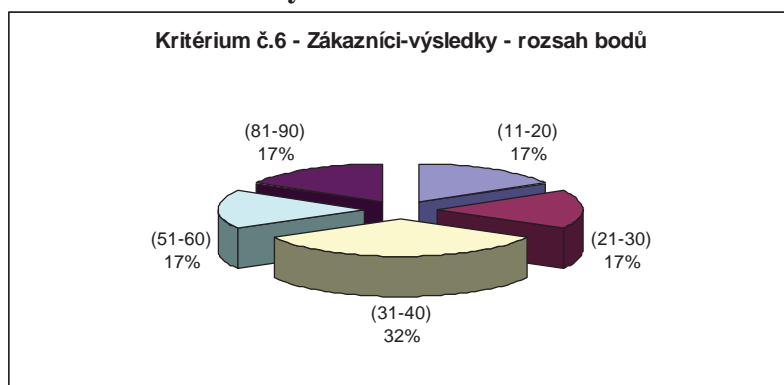
Graf: Příklad bodového hodnocení vybraného kritéria modelu excelence EFQM



Z grafu je patrné, že:

- 33% organizací bylo hodnoceno v rozsahu 41-50 resp. 61-70 bodů
- 17% organizací bylo hodnoceno v rozsahu 21-30 resp. 31-40 bodů

Graf: Příklad bodového hodnocení vybraného kritéria modelu excelence EFQM



Z grafu je patrné, že:

- 32% organizací bylo hodnoceno v rozsahu 31-40 bodů
- 17% organizací bylo hodnoceno v rozsahu 11-20 bodů
- 17% organizací bylo hodnoceno v rozsahu 21-30 bodů
- 17% organizací bylo hodnoceno v rozsahu 51-60 bodů
- 17% organizací bylo hodnoceno v rozsahu 81-90 bodů

Pro začátečníky – proč kvalita a ochutnávka některých metod

- Kvalita jako nezbytná součást řízení měst a obcí
- Podpora zavádění kvality na městech a obcích ministerstvem vnitra
- Praktické zkušenosti uživatele modelu CAF
- Pohled vítěze Národní ceny kvality České republiky 2008 ve veřejném sektoru

KVALITA JAKO NEZBYTNÁ SOUČÁST ŘÍZENÍ MĚST A OBCÍ

Ing. Ivo Bělonohý

Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR, o. s.

Anotace:

Příspěvek vychází z předpokladu, že kvalitně pracuje každá organizace veřejné správy, rozdíl mezi nimi je v míře a systémovosti kvality její práce. Chce upozornit, že kvalita je široká oblast, prostupující celou organizací, její činností a výsledky. Jednotlivé modely zavádějící tzv. kvalitu jsou „pouhé“ nástroje k popsání kvalit organizace a sloužící k jejich dalšímu zvyšování. Zvyšovat kvalitu nelze bez uvědomění si, co všechno může být a je faktorem, ovlivňujícím výsledek snažení.

Motto:

Kvalita čili jakost je údaj o vlastnosti nějaké věci, odpověď na otázku „jaký?“ (latinsky qualis?), na rozdíl od kvantity, která odpovídá na otázku „kolik?“

(otevřená encyklopedie Wikipedia⁽¹⁾)

Úvod, cíl příspěvku

Národní konference kvality ve veřejné správě již několik let slouží jako místo pro výměnu informací mezi subjekty veřejné správy a dalšími organizacemi a institucemi v oblasti kvality veřejné správy. Jsou zde prezentovány komplexní systémy řízení jakosti v úřadech, vytváření backroundu pro zvyšování kvality i dílčí inovativní projekty. Tomuto systému odpovídá i struktura cen Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě pro ty nejlepší. Na konferenci se setkávají povětšinou zástupci organizací, které již systém řízení kvality ve větší či menší míře realizují. V mnohem menším počtu se konferencí účastní ti, kteří stojí teprve na počátku a rozhodují se jak začít. Právě těm je určen tento příspěvek, který si klade za cíl, aby si tito „začátečníci“ uvědomili, co vše musí být vzato v úvahu a s čím vším musí při zvyšování kvality pracovat. A ty již pokročilejší chci trochu vyprovokovat k zamyšlení, zda všechny faktory, které kvalitu ovlivňují, skutečně při svých realizacích využívají a zlepšují.

Tento příspěvek si neklade za cíl popsat všechny oblasti a problematiky, ovlivňující kvalitu a může vyvolat nesouhlasné názory mezi jednotlivými odborníky v této sféře. Vyvolá-li polemiku a diskusi nad jednotlivými oblastmi, pak splní svůj účel. Zamyslet se zdravým „selským rozumem“ a vědět, proč kvalitu organizace zvyšovat. Jedině tak lze dospět k dalšímu kroku – jakým způsobem, co zvýšení kvality organizaci přinese a co jí to bude stát.

Trocha teorie na začátek

Kvalita patří mezi základní kategorie a uvádí ji v této souvislosti Aristoteles i Kant. Kvality (barva, vůně, chuť, hebkost...) obvykle pocházejí ze smyslového vnímání a jsou pak nutně podmíněny vnímajícím subjektem i okolnostmi. I když i u nich lze rozlišit nějaké "více" a "méně", nedá se vyjádřit poměrem a číslem a je zpravidla také relativní: i ten největší pes je menší než malý slon, červená plocha je v červeném osvětlení světlá, kdežto v zeleném tmavá, a hluk motoru, který se na rušné ulici úplně ztratí, působí v tichu jako ohlušující. Aristoteles a scholastika rozlišuje kvality podstatné nebo primární, které „jsou ve věci“, a kvality nahodilé či sekundární, vznikající teprve při vnímání, a tedy subjektivní. Program novověké filosofie zahrnuje také kritiku pojmu kvality a věda se snaží domnělé kvality nahradit měřitelnými veličinami. Jednou z prvních, kde se to už v předhistorických dobách

podánilo, byla váha, původně smyslový vjem tíže nějakého předmětu, který však lze vyjádřit pomocí váhových jednotek a závaží. V průběhu novověku se ukázalo, že také například teplota, výška tónu, tvrdost a dokonce i barva se dají přesně měřit a vyjadřovat čísly, čili stávají se kvantitami.

Nicméně přesná číselná označení, jak je užívá věda, se do reálného světa naší běžné zkušenosti nehodí. Údaj o vlnové délce zeleného světla nevystihuje dojem lesa a působí by v běžné řeči směšně. Tříkilová kniha zůstane „těžká“, kdežto tříkilový stan „lehký“. Označení kvalit se kromě toho běžně užívají jako metafory a „kyselý obličej“ nelze vyjádřit údajem o pH.

Pojem kvality se tak přenesl do běžného života, do obchodu, marketingu i veřejných služeb, kde dnes znamená praktické ocenění dobrého ("kvalitního") zboží nebo služby, a to i v teoretických souvislostech (např. "kvalita života"). Oproti označení „dobrý“ budí slovo „kvalitní“ dojem hodnocení jaksi objektivního a samo o sobě často znamená vysokou jakost („kvalitní výrobek“).

V moderním řízení organizace se pak často hovoří o systémech řízení jakosti nebo kvality (*quality control*, někdy nesprávně překládané jako „kontrola“ kvality), čímž se míní nejen průběžná kontrola výrobků či služeb, ale také odstraňování zjištěných nedostatků, vylepšování výrobků i motivace pracovníků, aby si kvality hleděli. Jednou z nejčastěji užívaných metod je tzv. Shewhartův nebo také Demingův cyklus (*Plan – Do – Check – Act* /plánuj-realizuj-přezkoumej-zaváděj změny/ čili PDCA).

Nejnovější výklad slova kvalita ve spojitosti s veřejnou správou přináší Slovník nejčastěji používaných pojmů ve veřejné správě⁽²⁾:

Kvalita veřejné správy - obsahuje zvýšení kvality výkonu veřejné správy, zprůhlednění jejích procesů, zkvalitnění poskytovaných služeb a maximální přiblížení veřejné správy občanovi. Nese s sebou trend přejímání moderních metod řízení, které byly původně vyvinuty pro potřeby soukromého sektoru.

Kvalita služeb - míra naplňování požadavků občanů/zákazníků na služby/činnosti poskytované organizacemi.

Kvalita zasahuje do všech oblastí činnosti organizace

I organizace veřejné správy zjistily, že je pro ně výhodné uplatňovat principy TQM (Total Quality Management). Je to filosofie řízení zaměřená na zákazníka, usilující o trvalé zlepšování hlavních činností a využívající analytické nástroje a týmovou práci, která vyžaduje angažovanost všech zaměstnanců.

Na základě svých zkušeností zkusím popsat několik tvrzení či otázek, které by si měla organizace zodpovědět:

1) Kvalitně pracuje každý úřad, rozdíl je v míře a systémovosti její práce.

Každá organizace veřejné správy musí nějakým způsobem řídit svoji činnost, finance, lidské zdroje i poskytování finálních produktů – veřejných služeb. Může tak činit nahodile, podle momentálních potřeb, ale pokud možno vždy v souladu s legislativou a dalšími normami a ke spokojenosti zákazníků (občanů, podnikatelů...). Anebo systematicky, kdy každá taková organizace, jak je praxí spolehlivě ověřeno, dochází k zásadně lepším výsledkům.

2) Proč chce naše organizace (úřad) zvyšovat kvalitu a co zavádění systému a nástroje (nástrojů) zvyšování kvality naší organizaci přinese?

Vzhledem ke zvyšujícím se ekonomickým nákladům a snižující se hodnotě vstupů je pak organizace ekonomicky tlačena k vyšší efektivitě. Mnohé (možná většina) organizace chtějí

ale více – zvyšovat spokojenost odběratelů služeb, stabilizovat své zaměstnance, chovat se šetrně k životnímu prostředí. A proto potřebují nástroj(-e) ke zvyšování těchto hodnot a výsledků. Toto tvrzení platí pro všechny velikostní kategorie organizací. Velké subjekty potřebují efektivní nástroje k řízení velkého množství činností, služeb i zaměstnanců, malé subjekty mohou nebo spíše musí pro svůj budoucí rozvoj efektivně využívat relativně malé množství zdrojů (finančních i lidských).

Možnými důvody, z nichž lze složit vysoce životaschopný celek jsou:

- ekonomická efektivita
- efektivní využívání zdrojů
- optimální management a controlling
- stabilizace a rozvoj lidských zdrojů – kvalifikovaný, výkonný a spokojený zaměstnanec
- efektivní procesy
- efektivní výstupy – služby
- spokojený zákazník
- šetrnost k životnímu prostředí
- Zvyšování důvěryhodnosti a image organizace

2) Co zavedení systému kvality stojí?

Zavedení systému kvality není bezbolestné, je třeba řádně analyzovat přínosy a potřebu zdrojů na zavedení konkrétního nástroje. Jednotlivé metody vyžadují odlišné zdroje a jejich množství.

- Finanční náročnost - každá metoda bude něco stát. Ovšem rozdíl mezi ekonomickou náročností jednotlivých metod jsou velké a to v závislosti na rozsahu, náročnosti a na tom, jaký poměr práce bude provedena vlastními zaměstnanci nebo externím subjektem.
- Lidské zdroje – při zavedení každé metody bude třeba využít větší či menší zapojení zaměstnanců organizace. (Je nutné počítat s přirozeným obranným postojem zaměstnanců organizace. Modely řízení kvality nelze zavádět 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.)
- Partneři – organizace by neměla svou kvalitu hodnotit pouze sama, ale měla by do hodnocení výsledků a výstupů zapojit i další zainteresované strany – občany, zřízené subjekty, další odběratele služeb, nezávislé auditory či podnikatelský sektor.
- Znalosti – pro zavedení nástroje(-ů) zvyšování kvality je třeba pochopit a naučit se jeho principy, pro úspěšnou implementaci je však třeba především popsat a analyzovat samotnou organizaci – od vize a strategie, přes finální služby a další cíle, procesy, zdroje až po složky SWOT analýzy. I kdyby se následně od zavedeného nástroje ustoupilo, tato znalostní základna bude sloužit organizaci pro její další růst.
- Technologie – každý nástroj vyžaduje nějaký technologický systém práce, analýzy, zpracování a uchování dat. A to buď od pouhého schématu na papíře až po složité ICT celky. Je třeba velmi pečlivě zvažovat, jaké investice do technologií vložíme a zda budou technologie dlouhodobě účelně využívány.
- Čas – tato veličina nepotřebuje velkého vysvětlování. Je třeba si včas nastavit, kolik času implementace nástroje bude stát, zda jej má organizace k dispozici a bude vyvážen výsledným efektem.

Ve výsledku (po zavedení nástroje zvyšování kvality) by organizace měla zaznamenat výraznou úsporu (návrtnost) všech nebo alespoň většiny vložených zdrojů. Bez této návratnosti by se musel nástroj zvyšování kvality vyhodnotit jako neefektivní a neúčinný.

3) Různé cesty, různé nástroje pro dosažení vytčených cílů aneb letmý exkurs do jednotlivých metod ^{(2), (3)}

Tento oddíl chce popisem principů nejčastěji používaných metod zvyšování kvality seznámit s těmito nástroji bez rozboru jejich podrobných postupů, hodnocení apod. (od toho jsou na konferenci jiné sekce). Je však si uvědomit, že většina z těchto nástrojů má dvě složky – analytickou a návrhovou. V té první odhaluje přednosti a slabiny organizace, v té druhé pak dává návod, jak lze pracovat na růstu organizace. Žádná z metod však nezajistí organizaci zvyšování kvality sama o sobě, vždy musí nastoupit tvrdá práce všech pracovníků organizace, počínaje jejím managementem.

- **Benchmarking** – měření dosaženého výkonu (výkonů) organizace, jejich porovnávání s ostatními organizacemi a porovnávání z nejlepšími dosaženými výkony ve své kategorii. Nezbytnou součástí, navazující na porovnávání, je poučení se ze zjištěných skutečností. Na benchmarking by pak měl navázat **benchlearning**, neboli proces učení se, jak zlepšovat činnost sdílením poznatků, informací a někdy i zdrojů. Je považován za efektivní způsob zavádění organizačních změn.

- **BSC - Balanced Scorecard**, též systém vyvážených ukazatelů výkonnosti. BSC je soubor měřítek kvantitativního hodnocení rozsahu úspěšnosti organizace v realizaci poslání a strategických cílů organizace. Tento systém tvoří čtyři hlediska: inovace a vzdělávání (zaměstnanci), vnitřní procesy, zákazníci a řízení financí. Tyto ukazatele jsou vzájemně propojené přes vztahy příčina–následek. BSC je také užitečný komunikační nástroj managementu pro informování zaměstnanců v organizaci a jiných zainteresovaných stran o realizaci strategických plánů.

- **CSR - Corporate Social Responsibility** (společenská odpovědnost firem) je takový způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku. Základním principem CSR je dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. Pracuje se třemi rovinami aktivit – ekonomickou činností, sociálním rozvojem a ochranou životního prostředí

- **EFQM** - Model excellence EFQM byl vytvořen Evropskou nadací pro řízení kvality (European Foundation of Quality Management). EFQM je diagnostickým nástrojem pro hodnocení současného stavu organizace. Prostřednictvím sebehodnotícího procesu je organizace schopna lépe vyvážit své priority a jasně rozeznat silné stránky a oblasti, ve kterých se může zlepšit. Model předpokládá i využití benchmarkingu jako nástroje zlepšování. Proces je završen plánovanými činnostmi vedoucími ke zlepšení, které jsou pak dále sledovány. Struktura Modelu byla východiskem pro vytvoření modelu CAF.

- **CAF** - Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec) je nástrojem pro zvyšování kvality a výkonnosti organizací veřejného sektoru. 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.

- **EMAS** – systém environmentálního managementu představuje aktivní přístup podniku ke sledování, řízení a postupnému snižování dopadů svých činností na životní prostředí. V rámci zavádění a udržování systému je zvyšována komunikace a povědomí zaměstnanců, partnerských organizací, zefektivněna havarijní připravenost.

- **ISO 9001** - mezinárodní norma, stanovující požadavky na systém řízení kvality, zejména se zaměřením na efektivnost systému řízení kvality při plnění požadavků zákazníka.

- **ISO 14001** - mezinárodní norma, která specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu tak, aby organizaci umožnila vytvořit a zavést politiku a stanovit cíle,

kteře zahrnou požadavky právních předpisů a jiné požadavky, které se na organizaci vztahují a informace o významných environmentálních aspektech.

- **Komunitní plánování** - metoda plánování veřejných služeb. Jedná se o otevřený a cyklický proces zjišťování potřeb a zdrojů a hledání řešení, která nejlépe odpovídají místním podmínkám a potřebám lidí, do něhož jsou zapojeni zástupci zadavatelů, poskytovatelé a uživatelé služeb a veřejnost. Pro oblast sociálních služeb je metoda nejpropracovanější, lze ji však aplikovat i v jiných oblastech veřejných služeb.
- **Místní Agenda 21** – je programem, který zavádí principy trvale udržitelného rozvoje do praxe při zohledňování místních problémů. Je tvořen za účasti a ve spolupráci s občany a organizacemi a jeho cílem je zajištění dlouhodobě vysoké kvality života a životního prostředí na daném místě. Prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování (řízení), zapojováním veřejnosti a využíváním všech dosažených poznatků o udržitelném rozvoji zvyšuje kvalitu života ve všech jeho směrech a vede k zodpovědnosti občanů za jejich životy i životy ostatních.
- **Procesní audit** - audit je obecně nezávislé odborné hodnocení zaměřené na přezkoumání a vyhodnocení činností organizace a jejich výsledků. Procesní audit se logicky věnuje oblastem procesů v organizaci - vymezuje jednotlivé procesy (klíčové, řídicí, podpůrné), jejich vlastníky a hledá, zda vše funguje efektivně a kde jsou oblasti ke zlepšování.
- **Personální audit** - hodnocení, zaměřené na oblast lidských zdrojů, jejich využití, kvalifikaci a odborný i osobní růst ve prospěch organizace.

Propojování jednotlivých nástrojů a výstupů pro dosažení efektivního a stabilního systému

Každý z nástrojů zvyšování kvality se v základu zabývá organizací jako celkem, ale ve výstupu je zaměřený vždy více na jednu nebo několik oblastí (výkon, ekonomika, lidské zdroje, práce s veřejností, environmentální kritéria apod.). Pro komplexní rozvoj organizace se pak teoreticky jeví jako nejvýhodnější zavedení všech metod, což by však bylo náročné z hlediska zdrojů a s nejistým až virtuálním výsledkem absolutní jakosti.

Jak ukazuje praxe, velmi výhodná je proto implementace dvou či více metod, v nichž organizace použije shodnou datovou základnu, obdobnou strategii implementace a zpracuje výsledky z jednotlivých nástrojů v jeden funkční celek.

Pro výběr jednotlivých metod doporučuji použít metody zdánlivě odlišné a s jinými principy zvyšování kvality tak, aby se některé práce, sběr a analýza dat neprováděly opakovaně, ale naopak postupně propojovaly a podepíraly.

A ještě jedna poznámka - při zavádění kvality je nezbytné nejen propojení metod a dat, ale již od počátku i zapojení celé organizace napříč vertikální i horizontální strukturou organizace. Bez diskusí je samozřejmá i podpora a spolupráce volené samosprávy. Jedině tak lze dosáhnout maximálního efektu a nejvyšší účinnosti použitých metod.

Proč následovat úřady, které mají systémy zvyšování kvality již zavedeny?

Jak bylo uvedeno v úvodu, měření kvality je subjektivní disciplína, kdy umíme stanovit míru jakosti organizace proti organizacím jiným a umíme (možná) stanovit, která organizace je nejlepší. Podstatné je proto sdělení informací a poznatků z praxe jednotlivých úřadů a jejich vzájemné porovnávání. Ty organizace, které již mají systém zvyšování kvality zaveden, jistě potvrdí, že došlo ke zvýšení efektivity organizace, ať už je explicitně změřena či pouze vnímána pocitově. Mnoho z těchto zkušených organizací za uplynulé roky prošly úskalími či slepými uličkami při implementaci a mnohé doslova vyšlapávaly cestičku v doposud

neznámé oblasti zavádění kvality v české byrokracii. Většina z nich je ochotna se o své zkušenosti a dobré praxe podělit.

Závěr

Výstupem ze zavedení některého nebo více z modelů zvyšování kvality je důkladné poznání činnosti úřadu, vytvoření scházející strategie rozvoje organizace a stanovení cílů pro další období. Nezanedbatelné je porovnání s ostatními organizacemi a etalony, špičkami v dané oblasti.

Výsledkem by mělo být zvýšení kvality výkonu veřejných služeb organizace, zvýšení efektivity činnosti organizace, zvýšení image organizace v rámci regionu či republiky, spokojenější zákazník i další zainteresované strany. Globálním výsledkem je pak trvalé zvyšování kvality činnosti jednotlivých organizací i veřejné správy jako celku.

Literatura

⁽¹⁾ <http://cs.wikipedia.org>

⁽²⁾ Kolektiv autorů, *Slovník nejčastěji používaných pojmů ve veřejné správě*, IMS Praha a MV ČR 2008

⁽³⁾ Kolektiv autorů, *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*, Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2007

PODPORA ZAVÁDĚNÍ KVALITY NA MĚSTECH A OBCÍCH MINISTERSTVEM VNITRA

Ing. Pavel Kajml

Odbor reformy regulace a kvality veřejné správy MV ČR

Převedením gesce za koordinaci reformy regulace a reformy ústřední státní správy z Úřadu vlády ČR na Ministerstvo vnitra v roce 2006 (usnesení vlády č. 1232/2006) došlo ke sjednocení gesce za veřejnou správu umožňující komplexní přístup k řešení problematiky. Při této příležitosti došlo k vytvoření nového útvaru na MV ČR v rámci sekce pro veřejnou správu – odboru reformy regulace a kvality veřejné správy.

Strategické cíle odboru reformy regulace a kvality veřejné správy:

- odstranění nadměrné byrokratické zátěže plynoucí z existujících regulací;
- zamezení nárůstu byrokratické zátěže novou regulací;
- zefektivnění rozhodovacích procesů ve veřejné správě a posílení jejich transparentnosti;
- zvýšení kvality výkonu veřejné správy s důrazem na občana jako klienta.

Aktivity odboru reformy regulace a kvality veřejné správy v oblasti kvality

Pořádání Národních konferencí kvality ve VS

Přehled dosavadních konferencí: Ostrava - prosinec 2004, Plzeň - prosinec 2005, Liberec - leden 2007, Karlovy Vary - leden 2008.

Kromě MV se na organizaci a financování konferencí tradičně podílejí Rada kvality ČR a příslušný krajský úřad/magistrát města.

Tradiční jsou také hlavní sponzoři konferencí – firma Gordic a Telefónica O2

Na konferenci v Liberci proběhl hlubší průzkum spokojenosti účastníků, který potvrdil přání:

- zachovat stávající aranžmá, tzn. konferenci v délce tří dnů;
- každoroční opakování nejlépe v lednu či únoru;
- program vystavit především na tuzemských příkladech;
- vystoupení přednášejících zaměřit na poskytnutí hlubších/odbornějších informací.

Obdobný průzkum proběhne na letošní konferenci v Olomouci.

Organizování soutěže o ceny MV za kvalitu a inovaci ve veřejné správě

Jejich cílem je podpořit ty veřejnosprávní organizace, které hledají a nacházejí cesty ke zvyšování své kvality. Toho lze dosáhnout např. využitím metod jako CAF, Balanced Scorecard, benchmarking, charty občana, místní Agenda 21, komunitní plánování, společenská odpovědnost organizací, norem ISO 9001, 14001 a 27001, EMAS eventuálně dalšími metodami.

Jsou udělovány 3 typy cen MV:

- bronzový stupeň: Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby;
- stříbrný stupeň: Organizace dobré veřejné služby;
- cena MV za inovace ve veřejné správě.

Rekapitulace dosavadních ročníků soutěže:

- pilotní ročník 2005 – uděleno 33 cen pro 27 organizací;
- rok 2006 - uděleno 48 cen pro 41 organizací;
- rok 2007 – uděleno 45 cen pro 45 organizací;
- rok 2008 – uděleno 45 cen pro 39 organizací.

V roce 2008 došlo ke sladění s Národní cenou kvality pro veřejný sektor, která se stala zlatým stupněm.

Iniciace a podporování projektů na zvyšování kvality veřejné správy, např.:

Projekt *Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech*, který realizovalo MEPCO, CERT Kladno, Vzdělávací centrum pro veřejnou správu v letech 2006 – 2007 za financování z OP RLZ, více informací na: <http://www.mepco.cz/modernizace.html>

Pilotní projekt *Charta pro občana*, který realizovalo MV, SIGMA a vybrané organizace veřejného sektoru – MěÚ, KrÚ, knihovny, organizace sociálních a komunitních služeb v letech 2006 - 2007. Vznikly charty občanů pro různé typy veřejných služeb, blíže na <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>

Připravovaný projekt *Metodika pro výběr nejvhodnějšího nástroje zvyšování kvality úřad*, by měl vytvořit a ověřit metodiku pro výběr nejvhodnějšího nástroje pro zvyšování kvality v úřadech a podpořit její používání v návazných projektech správních a samosprávních úřadů při implementaci těchto nástrojů.

MV chce být i v budoucnu partnerem obdobných projektů, např. tím, že se bude podílet na připomínkování/hodnocení výstupů nebo zapojením svých zaměstnanců do řídicích týmů projektů.

Budování expertní kapacity zaměstnanců veřejné správy v oblasti kvality. Vznikla skupina tzv. *regionálních manažerů kvality*, kteří mají dobré znalosti z uplatňování kvality a zároveň jsou zaměstnanci krajských či obecních úřadů. Tím se z nich stali poradci, hodnotitelé cen či experti pomáhající zvyšovat efektivnost svých či partnerských úřadů. MV má zájem s touto skupinou i nadále pracovat a rozšiřovat počet jejich členů.

Zastupování ČR na mezinárodní úrovni, konkrétně v tzv. CAF Expert Group, zabývající se podporou a zdokonalováním modelu CAF a dalšími souvisejícími metodami.

„PRAKTICKÉ ZKUŠENOSTI UŽIVATELE MODELU CAF“

Ing. Stanislav Loskot
Městský úřad Jablunkov

Motto : Musíme kvalitě dodat její morální rozměr Měla by být považována za ctnost – za něco, o co usilujeme pro vlastní dobro – nejen za prospěšnou strategii (Tom Peters – Hledání dokonalosti)

Městský úřad Jablunkov je od 1.1. 2003 je úřadem s rozšířenou působností. Výkon přenesené působnosti vykonává pro 23.000 obyvatel spádové oblasti. Město zaměstnává na úřadě 110 pracovníků z toho je 80 úředníků podle zákona č.312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků.

Po ukončení reformy veřejné správy na úrovni obcí se Městský úřad Jablunkov v roce 2004 zapojil do pilotního projektu Ministerstva vnitra České republiky „Zvyšování kvality poskytovaných služeb ve veřejné správě – model CAF“.

V té době jsme neměli dostatek zkušeností ani vědomostí, proto jsme model CAF zvolili více méně intuitivně, svou roli jistě sehrála i jeho volná šířitelnost a podpora při zavádění ze strany MVČR. V následujícím roce vznikla „Benchmarkingová iniciativa 2005“ kdy jsme možnost zapojení využili též. Oba dva modely dodnes v naší organizaci fungují, model Benchmarking však spíše podpůrně, prioritní je model CAF.

Pro měření výsledků, zda li se kvalita poskytovaných služeb opravdu zvyšuje a jestli je naše cesta k excelenci vytýčená správným směrem, využíváme nejen různých forem měření spokojeností občanů, ale též zapojení do rezortních cen MVČR a Národní ceny ČR za jakost.

V průběhu let 2005-2008 jsme získali rezortní ceny MVČR“ „Za inovaci“ (tvorba vnitřního informačního systému), „Organizace zvyšující kvalitu poskytovaných služeb“, včetně ocenění nejvyššího „Organizace dobré veřejné služby“. Od roku 2006 jsme zapojení do „Národní ceny ČR za jakost ve veřejné správě“, kdy jsme získali ocenění za zapojení, letos jsme získali ocenění „Oceněný finalista Národní ceny kvality ČR“. Tato ocenění pro nás znamenají uznání, že naše práce (mnohokrát nad rámec pracovní doby) má smysl, že jdeme správným směrem, že snaha o zvýšení kvality poskytovaných služeb se vyplácí.

Řízením kvality na MěÚ Jablunkov je pověřen tým5 členů a zasedá ve čtrnáctidenních intervalech, mimo jiné zpracovává, na základě podkladů pracovníků úřadu, sebehodnotící zprávy a plán zlepšování na následující rok.

Na rozdíl od mých kolegů, kteří s oblibou uvádějí to dobré, co se od počátků zavádění modelů daří, já se pokusím uvést **příklady „špatné praxe“:**

1. důkladně jsme se neseznámili s modely kvality užívané ve veřejné správě,
2. vrcholové vedení (rada města) nerozhodlo o zavedení modelu,
3. nevěnovali jsme dostatek času pro důkladné vyškolení pracovníků, („vrátilo“ se nám to v nepochopení otázek, některých pojmů, nepochopení smyslu přezkoumání atd.),
4. nekomunikovali jsme se zaměstnanci o smyslu zavádění kvality.

Na druhou stranu se rád podělím o naše zkušenosti, co nám model CAF 2006 pomohl, snad budou i pro vás inspirací při každodenní práci :

Kriterium“Vedení“: poprvé jsme formulovali vizi organizace 2006, o dva roky později jsme ji přezkoumali a vytvořili novou. Do formulace vize byli zapojeni všichni zaměstnanci, každý měl možnost podat svůj návrh. Konečnou verzi formuloval tým pro kvalitu – „Městský úřad Jablunkov – záruka dobré správy“. Zákonem stanovené požadavky na chování a jednání zaměstnanců jsme povýšili na etickou normu „Etický kodex“, kde jsou podrobně popsány požadavky organizace na zaměstnance ve vztahu k jednání s občany. Velký ohlas mělo zahájení projednávání věcí, které se týkají všech zaměstnanců. Tajemník úřadu, zpravidla 3-4 krát do roka, svolává zaměstnance do zasedací místnosti, vysvětluje rozhodnutí vedení organizace která se realizovala a které se budou realizovat, např. ve vztahu k organizační struktuře, rozpočtu, výsledku měření kvality práce apod. Každý odbor vypracoval ukazatele, které jsou měřitelné, sledujeme a vyhodnocujeme trendy vývoje těchto ukazatelů. Celkově se jedná o 57 ukazatelů, z těchto ukazatelů vychází i tvorba strategických cílů organizace (na základě šetření spokojeností zaměstnanců a občanů).

Po vyhodnocení analýz pracovních míst zpracováváme plán zlepšování pro následující rok, sledujeme průběžně jeho plnění a pololetně ho vyhodnocujeme. K porovnání výsledků naší činnosti a hledání zkušeností využíváme model Benchmarking, prostřednictvím kterého jsme zavedli např. i výměnné stáže našich pracovníků na úřadech obdobných svou velikostí a typem.

Kritérium „Strategie a plánování“ : společně se všemi zaměstnanci jsme vypracovali strategii organizace, která je na základě vize rozpracována do 5 strategických okruhů – občan, finance, evropská unie, zaměstnanci, interní procesy. Pro každý strategický okruh jsou vedoucím úřadu jmenovány pracovní skupiny, které pravidelně nezasedají, jsou svolávány pouze za účelem zpracování konkrétních úkolů. Počet členů je 5 až 7. celkem je zapojeno 31 pracovníků. V současné době se zabývají přípravou strategických cílů organizace pro rok 2009.

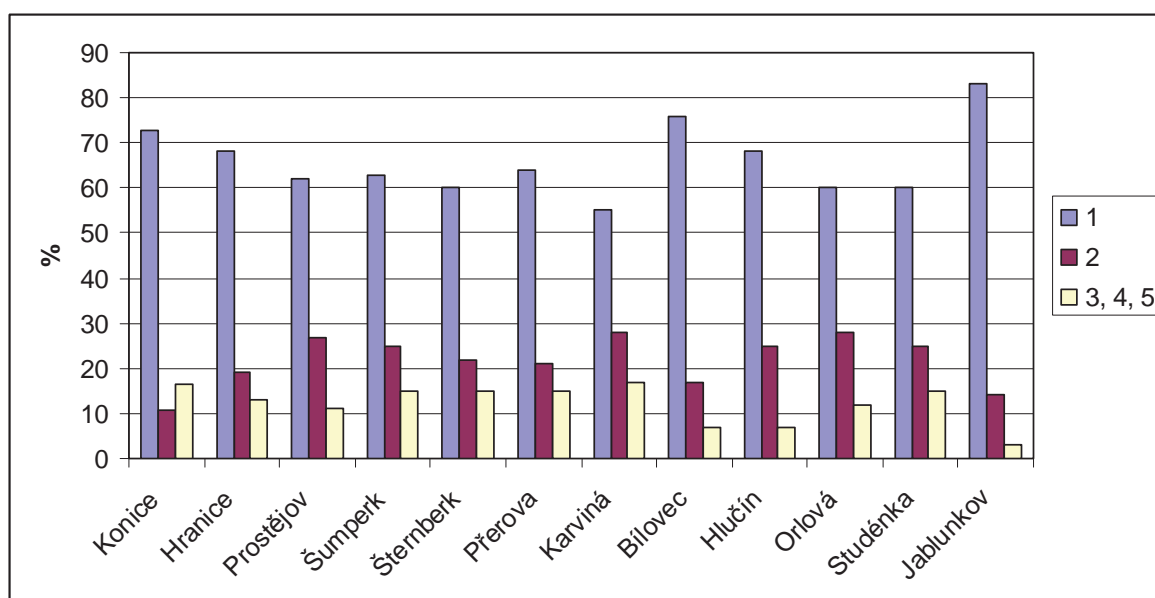
Výsledky činnosti naší organizace měříme a porovnáváme s výsledky předchozích let, výroční zpráva úřadu uvádí veškeré údaje z tohoto měření, je k dispozici na první stránce www.jablunkov.cz. V letošním roce jsme se zaměřili na konkrétní průzkum pohledu zaměstnanců na pracovní místo. Každý zaměstnanec-úředník vypracoval posouzení pracovního místa, kde uvedl jaké jsou, podle jeho názoru, silné stránky a příležitosti ke zlepšování. Vedoucí odborů zkompletovali veškeré zprávy a uvedli co z navržených zlepšení jsou schopni realizovat sami v rámci odboru a co navrhují řešit v rámci organizace. Vedoucí úřadu zkompletoval veškeré návrhy na zlepšení, které se stali podkladem i pro jednání ve skupinách pro strategii za účelem tvorby strategických cílů úřadu pro následující rok. Jedním z požadavků skupiny pro strategii – finance, bylo i zavedení systému pro řízení financí organizace nad rámec stanovený zákonem, z důvodu zkvalitnění správy financí. Od ledna letošního roku jsme implementovali systém GINIS (vybraný na základě benchmarkingu s ostatními obcemi), který splňuje naše požadavky. Velmi významným krokem v řízení kvality se stalo vytvoření vnitřního informačního systému organizace. Byl vytvořen pouze našimi zaměstnanci. Jednotlivé odbory úřadu samy vytvořili návrh tohoto systému a to jak po stránce obsahové, tak i grafické. Úroveň zpracování byla samozřejmě různá, ale byl položen základ, který je dodnes rozvíjen, doplňován a aktualizován. Konečnou podobu získal zpracováním informatikem úřadu. V oblasti inovací stojí za zmínku inovační formulář, zveřejněný na intranetu, prostřednictvím kterého je možno popsat stávající stav a navrhnout nové řešení. Tento vyplněný inovační formulář přichází na vedoucího úřadu, lze ho zadat i tak, že se osoba nemusí identifikovat. Využili jsme i naši účasti v projektu „Partnerství“ a

management organizace se prostřednictvím vzdělávacího kurzu seznámil s modelem Balanced Scorecard.

Kritérium „Zaměstnanci“ : při práci na projektech jsme si uvědomili, jak mnoho záleží na způsobu vzájemné spolupráce zaměstnanců, vytvořili jsme rámeček pro práci v týmech – „Směrnice pro projektové řízení“. V oblasti vzdělávání jsme vypracovali požadavky na potřebu lidských zdrojů, které jsme formulovali ve směrnici „O výběrových řízeních“.

Zpracovali jsme „Koncept vzdělávání a rozvoje zaměstnanců města Jablunkov“, o rok později jsme ji doplnili o vzdělávání managementu „Profesionální manažerem na úřadě“, které bylo „ušito“ na míru managementu úřadu. Pro zvýšení pocitu sounáležitosti a zkvalitnění informovanosti organizujeme čtvrtletně setkání se zaměstnanci k projednání všech závažných „starostí i radostí“. Za velmi důležité považujeme v řízení kvality i motivaci pracovníků – vypracovali jsme „Pravidla motivace“, ve kterých je srozumitelně popsán systém motivací pro zaměstnance, v letošním roce po přezkumu byly „Pravidla“ doplněny a podrobněji rozpracovány. Velmi se nám osvědčilo zavedení otevřeného dialogu v organizaci, určili jsme den a hodiny každého vedoucího zaměstnance, kdy je k dispozici pro své podřízené k projednání věcí, které jsou spíše strategického významu, nebo se jedná o projednání inovace, popř. osobních problémů .

Kritérium výsledků – „občané/zákazníci“ : začali jsme pravidelně měřit spokojenost občanů/zákazníků za účelem sledování plnění jejich potřeb a očekávání, sledování trendů vývoje a dle výsledků se snažíme nastavit předpoklady pro jejich spokojenost. Hodnocení spokojenosti provádíme jednou ročně, což asi není úplně ideální, ale více času této oblasti věnovat nemůžeme. Od samého začátku jsme si sami vypracovali text dotazníku, vymysleli způsob zadávání a vyhodnocování. V letošním roce jsme získali grant na zavedení systému měření spokojenosti občanů ve výši 50 000 Kč a pověřili jsme Univerzitu Palackého Olomouc, katedru andragogiky, vypracováním dotazníku, zadáním občanům a jeho vyhodnocením. Podobně postupovali další úřady Moravskoslezského a Olomouckého kraje a zde nabízím výsledky šetření (školské hodnocení) :



Ve vztahu k občanům klademe velký důraz na efektivní a přátelskou komunikaci a jednání se zákazníky (identifikace pracovníků, zkulturnění prostředí, vzorově vyplněné formuláře, zveřejnění na webu úřadu rubriky „nejčastěji kladené dotazy“. Pro zkvalitnění poskytování

informací jsme zavedli měsíčník „Jabko“ (shodné pojmenování české i polské) - informace a zpravodajství do každé domácnosti zdarma.

A co nám model CAF dále pomohl?

1. Zabývat se kvalitou jako každodenní činností a neustále přemýšlet o inovaci.
2. Zvýšit ochotu pomoci, profesionalitu a vlídnost (dle údajů z průzkumu spokojenosti).
3. Přinést i pocit sounáležitosti, pocit, že to vše není o tom, jak pracuji já, ale že „kopeme“ za náš úřad všichni
4. Získat ocenění za kvalitu (MVČR a Národní cena za jakost).
5. Získat příležitost se zapojit i do jiných projektů na podporu kvality („Kvalita řízení na městských úřadech v Moravskoslezském kraji“).

Pro ty, kteří se zabývají myšlenkou zavést model CAF do organizace uvádím několik „doporučení“:

1. postupujte v pořadí : vize ➔ strategie ➔ stanovení cílů organizace,
2. doporučuji dodržet posloupnost jednotlivých kritérií, kritérium 5. - procesy považují za kritérium nejsložitější,
3. problém bývá u výsledků, neboť se obecně málo měří, dále ve stanovení klíčových výsledků a jejich měření,
4. práci týmu plánujte pravidelně, pracujte s technickými prostředky (datapojektor),
5. při sebehodnocení ponechte dostatečný čas diskusi i „prudké“ výměně názorů,
6. občas opusťte prostory úřadu – zvolte jiné zázemí,
7. uskutečňte výměnné stáže v rámci republiky i Evropské unie,
8. samotné sebehodnocení by nemělo trvat déle než 2 měsíce.

Na závěr : splnění původních cílů..

Zavedli jsme měření a hodnocení ➔ možnost porovnání s ostatními ➔ benchlearning
Naučili jsme se pracovat s fakty o řízení organizace a získávat objektivní důkazy o jeho fungování.

Zvládli jsme využívání silných stránek a vyhledávání oblastí pro zlepšování.

Zvýšili jsme image organizace.

Zlepšili jsme kvalitu poskytovaných služeb.

POHLED VÍTĚZE NÁRODNÍ CENY KVALITY ČR. 2008 VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Ing.Bc.Vladimír Vypelík
Městský úřad Hranice

Městský úřad Hranice se stal v roce 2008 Vítězem Národní ceny kvality ČR. Dovolte mi několik slov k tomuto našemu výsledku.

K 1.lednu 2003 přešly na MěÚ Hranice kompetence z Okresního úřadu v Přerově. Najednou jsme si uvědomili, že MěÚ je nový, že ho vlastně neznáme,. A co neznáš, nemůžeš řídit. Uvažovali jsme, jakým způsobem postupovat.. Projekty, které připravovalo MV ČR později tj, benchmarking a CAF se v té době ještě nerealizovaly.. Nakonec jsme se rozhodli pro zavedení systému managementu jakosti / dále jen SMJ / podle normy ISO 9001. Zahájili jsme v létě 2003 a certifikovali v prosinci 2004. Společně s Prahou 10 jsme byli po České Lípě a Vsetínu třetím městským úřadem certifikovaným dle této normy.Podle doby zavádění se může zdát, že jsme tedy byli pěkně neschopní. V současné době zavádění SMJ trvá na úřadech daleko kratší dobu. Jenže v té době žádné zkušenosti kromě těch z České Lípy a Vsetína nebyly. Bylo dobré, že jsme mohli navázat na tyto především vsetínské zkušenosti , zároveň však naše práce byla tvůrčí. V žádném případě to nebylo otrocké převádění požadavků normy ISO 9001 do prostředí MěÚ. Úřad je sice firma jako kterákoliv jiná, ale zároveň je to opravdu firma jiná a kdo toto nepochopí, nikdy nemůže na úřade SMJ zavést tak, aby byl funkční. Systém, je obecný, ale je ho třeba přizpůsobit firmě či úřadu do kterého je zaváděn. Náš poradce z České společnosti pro jakost se ještě pořád učil poznávat veřejnou správu a my se učili chápat požadavky normy ISO 9001. Navíc jsme si uvědomovali, že to není o tom mít certifikát, ale že SMJ musí být integrální součástí řídicího systému úřadu. Ty zkušenosti, které byly získány v České Lípě a ve Vsetíně jsme dále rozpracovali a vše zdokonalili.

V létě 2003 jsme se přihlásili do projektu Ministerstva vnitra ČR, který se jmenoval Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3.typu.. Poprvé jsme sbírali data za rok 2003. V roce 2005 po ukončení projektu jsme vstoupili do Benchmarkingové iniciativy 2005. Metodu CAF jsme začali využívat až ve 2.sledu tj., poprvé v roce 2005. V roce 2004 se nám blížila certifikace dle ISO 9001 a zdálo se nám, že by toho bylo až moc.V roce 2005 bylo provedeno první hodnocení CAFu a následně začátkem roku 2006 druhé hodnocení CAFu a přihlásili jsme se do soutěže Národní cena ČR za jakost. V této soutěži jsme získali společně s Krajem Vysočina Ocenění zlepšení výkonnosti organizace, což bylo v podstatě druhé místo. Vítězem ve veřejném sektoru se stala Česká obchodní inspekce. Zkušenosti z této soutěže, z vlastního hodnocení na místě a ze Zpětné zprávy zaslané nám po soutěži byly pro nás významné a pomohli nám v dalším zlepšování naší práce. V roce 2007 jsme nesoutěžili a snažili jsme se vyrovnat s požadavky modelu CAF 2006 a vytvářeli jsme si předpoklady pro rok 2008 a to především soustředěním se na měření v kategorii výsledků. Že to bylo rozumné nám ukázalo to, že v roce 2007 nebyl vítěz Národní ceny České republiky za jakost vyhlášen. Byly pouze uděleny ocenění nižšího stupně. V roce 2008 kromě toho, že soutěž změnila název na Národní cenu kvality České republiky, stanovila i nové ohodnocení – vedle Vítěze ceny , poražené finalisty.

V roce 2008 jsme se stali vítězi ceny, ale opět jsou pro nás nejdůležitější zkušenosti z hodnocení na místě a zkušenosti získané ze Zpětné zprávy. Vítězství a přední umístění v takovéto soutěži vždy potěší, ale hlavně tato soutěž je ostrý test, který nám jednoznačně řekne v čem jsme dobří a kde máme rezervy. Z tohoto důvodu bych doporučoval čas od času projít takovýmto testem každé organizaci veřejné správy.

Proč si myslíme, že jsme uspěli v soutěži? Tak především je to naše práce se zainteresovanými stranami, s občany a zákazníky, kterou jsme systematicky začali provádět v roce 2003, při zpracovávání Programu rozvoje města. Dále zavedený SMJ dle normy ISO 9001, procesní řízení, zavedený a dobře fungující systém interních auditorů kvality tj. zaměstnanců, kteří vedle své vlastní práce dle pracovní smlouvy vykonávají na úřadě tyto interní audity, dále zaměření na kvalitní personální práci – počínaje výběrovými řízeními, přes vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. A také organizaci tréninků v komunikaci, asertivitě, zvládání stresových stavů, řízení pracovních týmů a podobně. V neposlední řadě je to též provádění průzkumů spokojenosti zaměstnanců a práce s nimi. Vzájemné doplňování využívaných metod kvality tj ISO 9001, CAF a benchmarking. Zavedený SMJ dle ISO 9001 pomáhá zvyšovat hodnocení v kriteriích předpokladů, měření v kriteriích výsledků napomáhá kontinuálnímu zlepšování dle požadavků normy ISO 9001.

Problém nám činilo to, co všem Městským úřadům s rozšířenou působností, které provádějí hodnocení dle modelu CAF. A to především fakt, že tyto úřady mají na starosti velké množství různých činností. V této republice prakticky nejsou úřady s rozsáhlejším počtem vykonávaných činností. Navíc tyto činnosti mnohdy spolu nemají nic společného a vlastně příslušné odbory mohou fungovat naprosto samostatně. Není to jen rozdělení na samostatnou působnost, kterou úřad vykonává na základě usnesení a pokynů zastupitelstva a rady, ale i především agendy přenesené působnosti.. Stavební úřad, živnostenský úřad nebo činnosti odboru sociálních věcí a zdravotnictví spolu nemají nic společného. Přesto systém musí být obecný a musí zastřešovat všechny činnosti. Vymyslet to tak, aby to bylo smysluplné, je někdy docela problém. V tomto směru jsou státní úřady, výzkumné ústavy a další instituce veřejného sektoru, které model CAF využívají, ve výhodě.

MěÚ Hranice získal v posledním období také ocenění v rámci vyhlášení resortních cen. Celkem 3 resortní ceny Organizace dobré veřejné služby - dvakrát za Uplatnění modelu CAF a jednou za zavedení a certifikaci SMJ dle normy ISO 9001

V Hranicích jsme soutěživí, ale uvědomujeme si, že úspěchy v různých soutěžích nemohou být samoúčelné. Důležité je pro nás soustavné zlepšování naší práce, ostatně jak je stanoveno ve vizi naší organizace Neustále zlepšujeme svoji práci.

Přínosy partnerství pro růst kvality ve veřejné správě

- Vytvoření mezinárodní partnerské sítě
- Spolupráce PČR a MV při implementaci modelu excelence EFQM na MV ČR
- Spolupráce městských úřadů při zdokonalování kvality a implementaci modelu CAF
- Kritické aspekty procesu realizace sebehodnocení dle modelu CAF - Příklad přidané hodnoty realizovaného partnerství ve VS

VYTVOŘENÍ MEZINÁRODNÍ PARTNERSKÉ SÍTĚ

Ing. Marcela Česáková
MÚ Nový Bydžov

1) Realizováno: Město Nový Bydžov

2) Kontaktní osoba:

ing. Marcela Česáková, tajemník MÚ Nový Bydžov

tel.: 495 703 913

e-mail: cesakova@novybydzov.cz

3) Typ organizace, rozsah realizace

Projekt realizovalo Město Nový Bydžov, které má 7,2 tisíc obyvatel a je střediskovým městem pro region 17 tisíc obyvatel. Město a jeho představitelé jsou zapojeni do MAS Společná Cidlina, celé území zahrnuje 34 obcí, 2 města a celkem 26 tis. obyvatel.

Výstupy projektu byly aplikovány na území partnerů s cílem postupně zahrnout regiony. Partnerem se proto staly 4 města a ve 2 případech i navazující regiony.

4) Cíl řešení

Cílem projektu bylo vytvoření mezinárodní sítě kontaktů ve veřejné správě a nastartování spolupráce a výměny dobré praxe různých subjektů veřejné správy z různých částí Evropy. Vertikálně projekt vydefinoval 4 základní oblasti veřejné správy. Horizontálně projekt propojil subjekty veřejné správy 5 zemí.

5) Popis řešení

Projekt nesl název „Vytvoření sítě partnerských měst z České republiky, Slovenska, Polska, Lotyšska, Itálie a navazujících regionů“

Projekt byl financovaný Evropskou komisí z programu Evropa pro občany

Akce – Aktivní občané pro Evropu

Opatření 1.2. Vytváření tématických sítí partnerských měst

Základním kamenem projektu bylo uskutečnění mezinárodní konference, která proběhla v Novém Bydžově 8.-10. května 2008. Konference se uskutečnila pod záštitou ing. Oldřicha Vlasáka, poslance Parlamentu Evropské unie, předsedy Svazu měst a obcí a výkonného předsedy Rady evropských měst a regionů. Třídenního setkání se zúčastnilo mnoho významných osobností regionálního i politického života.

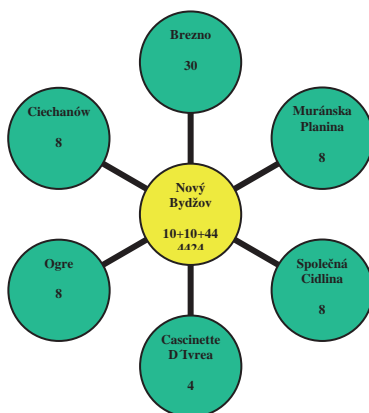
V Novém Bydžově se sešlo 130 účastníků z 5 zemí Evropské unie. Na projektu participovalo celkem 7 partnerů:

- Město Nový Bydžov (Česká republika),
- Společná Cidlina (Česká republika)
- Brezno (Slovensko)
- Muránska Planina (Slovensko)
- Ciechanów (Polsko)
- Ogre (Lotyšsko)
- Cascinette d' Ivrea (Itálie)



Se všemi partnery byla předem uzavřena partnerská smlouva, která stanovovala práva, ale také povinnosti partnerů. Uzavření partnerské smlouvy také zajistí udržitelnost výstupů projektu minimálně 2 roky po realizaci.

Nejvíce účastníků konference bylo z hostitelského města – 64. Z toho 10 osob plnilo funkci řídicího a servisního týmu, konference se zúčastnilo 10 hostů politického a veřejného života, event. z podnikatelského prostředí. Další větší skupinou bylo město Brezno, se kterým má Nový Bydžov uzavřenou generální partnerskou smlouvu již od roku 2000. Další partneři byli zastoupeni vždy po 8 účastnících a to tak, aby partneři zaplnili každou stanovenou oblast veřejného života.



Účastníci pracovali v 5 skupinách tématicky zaměřených na různé oblasti veřejného života. Vedení jednotlivých delegací reprezentovali starostové, primátoři, prezidentí měst a předsedové regionů. Vedení diskutovalo zejména o cílech konference a možnostech další spolupráce. Ostatní účastníci byli předem rozdělení do oblastí, které sami reprezentovali:

- státní správa, samospráva, veřejné investice

- veřejné služby, školství, odpadové hospodářství
- sociální služby, zdravotnictví, senioři
- sport, kultura, myslivost, neziskové organizace

Každou skupinu vedl připravený speaker, jehož cílem bylo spolupracovat se zástupci partnerů na prezentacích jednotlivých podoblastí veřejného života. Každá skupina byla odlišena i barevně, což usnadnilo organizaci.

ŘT 5 Řídící tým

všechny prezentace

PD 1. Veřejná správa

samospráva
státní správa
strategické plánování
veřejné investice

PD 2. Veřejné služby

školství
odpadové hospodářství
veřejná zeleň
místní komunikace, veřejné osvětlení
krizové řízení, požární služby

PD 3. Sociální služby, zdravotnictví, senioři

pečovatelské služby
zdravotnictví
seniorské organizace
zdravotně postižení
prevence kriminality

PD 4. Sport, kultura, neziskové organizace

lesnictví, myslivost
kultura
amatérské divadlo
sport (fotbal, tenis,)
chovatelé, pěstitelé

V každé skupině pracovalo kolem 20 lidí, zastoupeni byli všichni partneři. Každá delegace měla připravené prezentace zdůrazňující specifika dané oblasti každé zúčastněné země. V pracovní skupině tak měli ideální možnost diskutovat problematiku a rozdíly v jednotlivých zúčastněných zemích.

Jednácím jazykem byla angličtina, což zejména v pracovních skupinách nebylo dodrženo. V každé skupině byl k dispozici tlumočnick.

Cílem projektu bylo:

- vytvořit databázi kontaktů z různých oblastí veřejného života a tuto zveřejnit na webových stránkách všech partnerů,
- přenos dobré praxe v různých oblastech veřejného života,
- diskuzí získat seznam nápadů pro další spolupráci,

- navázání osobních kontaktů
- zajistit informovanost občanů o možnostech vzájemného partnerství
- poznání kulturního dědictví

Výstupem z konference je jednak sborník všech prezentací, kterých se sešlo 21 a charakterizují specifika zúčastněných zemí v jednotlivých oblastech veřejného života. Druhým výstupem je databáze kontaktů zúčastněných partnerů, kde kontakty za každou zemi jsou rozdělené dle struktury, kterou navrhli právě účastníci. Sborník i kontakty jsou zveřejněny na webových stránkách všech partnerů a jsou tak k dispozici široké veřejnosti. Závěry konference byli též projednány v samosprávných orgánech každého partnera. Konference tak přímo podpoří budoucí twinningové projekty, které pak umožní zcela konkrétní výměny názorů a zkušeností na aktuální témata, umožní poznání lidí a kulturních rozmanitostí, umožní navázání osobních přátelství v rámci evropských zemí.

Další informace a fotodokumentace jsou uveřejněny na stránkách:

www.novybydzov.cz/konference

www.spolecnacidlina.cz

www.brezno.sk

www.muranskaplanina.com

www.ciechanow.pl

www.ogre.lv

www.comune.cascinetto.to.it

6) Inovativnost řešení

Inovativnost řešení spočívá ve vertikálním a horizontálním propojení spolupráce veřejné správy. Vertikálně spolupracovaly jednotlivé oblasti veřejné správy navzájem – v rámci projektu byly vydefinovány 4 základní oblasti, v rámci každé pak další podoblasti. Každý partner byl povinen zajistit prezentaci o všech oblastech, zákonitě tak bylo nutné komunikovat a spolupracovat navzájem. Významná taky byla třídní osobní přítomnost zástupců různých oblastí veřejné správy každého partnera na konferenci. Horizontální spolupráci navázali účastníci konference za téměř každou oblast veřejné správy z 5 zemí Evropy. Zástupci veřejné správy všech zúčastněných partnerů mají možnost ve vybrané oblasti spolupráci dále specifikovat a prohlubovat.

Inovativnost také můžeme spatřovat v udržitelnosti projektu – databáze kontaktů osob ochotných spolupracovat i sborník prezentací jsou k dispozici široké veřejnosti na webových stránkách všech partnerů.

SPOLUPRÁCE PČR A MV PŘI IMPLEMENTACI MODELU EXCELENCE EFQM NA MV

RNDr. Růžena Krejčířková

Odbor reformy regulace a kvality veřejné správy MV ČR

Vážené dámy, vážení pánové,

dovolte mi, abych vás v krátkosti seznámila se situací a počátečními zkušenostmi se zaváděním Modelu excelence EFQM na Ministerstvu vnitra ČR a s tím spojeného partnerství s PČR. Chápu, že mnozí z vás, kteří si přijeli převzít ocenění v oblasti kvality máte již dávno tyto první krůčky a počáteční zkušenosti za sebou, ale domnívám se, že pro ty zde přítomné, kteří se teprve na podobný krok chystají, budou možná některé naše postřehy a zkušenosti přínosem.

V resortu MV je již od roku 2002 Model excelence EFQM postupně zaváděn v Policii ČR. Na ministerstvu máme tedy tu nespornou výhodu, že můžeme čerpat zkušenosti od kolegů z PČR a využívat toto partnerství pro přenos dobrých zkušeností.

Celý projekt byl na ministerstvu odstartován letos počátkem roku, kdy ve spolupráci Odboru personálního a kolegů z PČR byl sestaven harmonogram činností, potřebných k zahájení implementace modelu. Bylo navrženo, aby model byl zaváděn ve dvou etapách, a to v první pilotní fázi, kdy se implementace odzkouší na 6 pilotních útvarech MV a od roku 2009 se naváže druhou fází dalšího zavádění. Návrh byl předložen ministroví vnitra a na poradě ministra dne 31.3.2008 byl usnesením tento návrh přijat. Na základě schváleného usnesení byl vypracován IAŘ – PMV, který byl vydán v srpnu 2008. Pokyn dává projektu důležitý organizačně-právní rámec a stanovuje povinnosti zúčastněných stran a harmonogram prací.

Po organizační stránce byla pilotní fáze projektu zajištěna řídicím výborem vedeným náměstkem ministra Mgr. Zajíčkem, pracovní skupinou, manažerkou projektu a jejím zástupcem. Gesci nad projektem převzal ORR KVS ve spolupráci s OPe. Řídicí výbor měl funkci koordinační a jeho hlavním úkolem bylo zajistit potřebné vstupy do projektu – finance, lidské zdroje a techniku. Pracovní skupina složená z manažerky projektu, ze zástupců všech 6 pilotních odborů a z odborníků z PČR pracovala zhruba v 11-ti členném složení a dle potřeby se vnitřně členila na další pracovní minitýmy, které měly za úkol speciální činnosti, například zajištění výzkumu spokojenosti zaměstnanců.

Pro objasnění musím vysvětlit, že zavedení modelu neprobíhá systémově „odshora“ pro celé ministerstvo najednou, ale bylo rozhodnuto, alespoň v první fázi, postupovat horizontálně po jednotlivých odborech, nejprve po 6 pilotních a potom postupně po ostatních, a potom ve výsledku provést syntézu pro celou organizaci. O vhodnosti toho kterého přístupu se vedou neustálé diskuze a jsou zvažovány oba přístupy.

Právě v této oblasti se učíme u kolegů z PČR, kteří začínali také postupně a po jednotlivostech, ale časem zjistili nutnost systémového přístupu a jednotného profesionálního vedení, což vyústilo ve vytvoření nového organizačního útvaru – Kanceláře podpory kvality při kabinetu policejního prezidenta. My na ministerstvu jsme nyní na počátku zavádění a tak

vysoké cíle, jako je změna OŘ a vytvoření nového útvaru si nyní v počáteční fázi neklademe, nicméně v dlouhodobějším výhledu, zhruba 2-3 let bude toto řešení nutné zavést.

Vraťme se ale k pilotnímu projektu a ke spolupráci s PPČR.

Celý projekt byl zahájen několikafázovým školením, a to jak pro členy pracovní skupiny, tak pro další pracovníky pilotních odborů i pro vedení – především pro ředitele odborů a pro vedoucí oddělení. Školení pro management bylo pojato v obecné rovině, nešlo do přílišných detailů, v první fázi šlo především o to, aby byl pochopen smysl modelu a jeho přínos při využití v řízení. Zkušenost se zaváděcím školením pro management není stoprocentní, ukázalo se, že pro začátek bylo zvoleno školení příliš dlouhé – 3-denní, což pro osoby, které s jakýmkoliv modelem kvality nikdy nepřišly do styku bylo náročné na pochopení a tudíž neúčelné. V další fázi zavádění zvolíme tedy školení maximálně jednodenní, dle potřeby se opakující s určitým časovým odstupem pro zažití tématu.

Daleko podrobnější a delší školení bylo pro členy realizačního týmu, ti byli proškoleni ve struktuře modelu, v sepisování sebehodnotících zpráv, v jejich vyodnocování a v systému RADAR.

Školení probíhalo pod vedením externích lektorů, kteří všem pilotním odborům poskytovali i konzultace. V momentě, kdy se projevila nutnost dalšího následného doškolení či konzultací, využili jsme spolupráce s PČR a kolegové z PČR ochotně docházeli na naše pracoviště a vedli další následná odborná školení, jak pro management, tak i pro výkonné pracovníky z realizačního týmu projektu.

První pilotní fáze projektu byla završena v prosinci předáním výsledných zpráv ředitelům odborů a předáním jedné souhrnné zprávy panu ministrovi. V této zprávě byl navržen i další postup prací na projektu, včetně finančního rozpočtu a návrhu organizačně-personálního.

Závěrem bych shrnula oblasti, ve kterých jsme v maximální míře využili zkušenosti kolegů z PČR a které byly pro nás – začátečníky – přidanou hodnotou.

- sestavení prvotního plánu a harmonogramu – především informace o průběhu a trvání jednotlivých fází a o nárocích na vstupy (lidé, finance, technika)
- sestavení plánu školení – rozsah a intenzita školení pro různé cílové skupiny zapojené do projektu, doporučení školitelů
- konzultace k odborným záležitostem v projektu
- konzultace sebehodnotících zpráv
- konzultace hodnotících zpráv a zpráv pro ředitele odborů
- spolupráce při průzkumu spokojenosti zaměstnanců pilotních odborů
- konzultace a poradenství pro další fáze realizace projektu

Z rozhovorů s kolegy z PČR je jasné, že spolupráce s Ministerstvem vnitra v zavádění Modelu excelence EFQM měla i pro ně zásadní přínos, a to nejen v tom, že mohli procvičovat a zdokonalovat své pedagogické schopnosti na přednáškách a workshopech, ale i pro získání určité prestiže, že byli přítomni při prvních krůčcích systému jakosti na MV ČR.

SPOLUPRÁCE MĚSTSKÝCH ÚŘADŮ PŘI ZDOKONALOVÁNÍ KVALITY A IMPLEMENTACI MODELU CAF

Ing. Tomáš Chudoba, Mgr. Kateřina Tichá
EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení s.r.o

Stále častěji si při celé řadě činností, realizaci projektů a dalších aktivit uvědomujeme, jak je princip partnerství důležitý. Poskytuje mnohdy důležité informace a zkušenosti, které bychom jen těžko získávali a přitom často otevírá dveře další spolupráci.

Při realizaci projektů zvyšování kvality v prostředí veřejné správy, konkrétně například mezi městskými úřady a magistráty toto platí dvojnásob a to hned z několika důvodů. Jedním z nich je poměrně široká paleta existujících nástrojů řízení kvality. V případě úřadů, které do problematiky kvality řízení teprve začínají pronikat tak může být často složité se na počátku zorientovat, ale nejen to. Všechny tyto nástroje mají svá specifika a je třeba být dobře obeznámen s tím co daný nástroj nabízí a co může úřadu ve výsledku poskytnout. V tomto smyslu bývají nástroje řízení kvality často nepochopeny, ale i odsuzovány a jejich využití odsouváno na neurčito.

Partnerství může v tomto smyslu významně pomoci a nemusí se jednat nutně o partnerství na komerční úrovni, ale právě nalezení vhodného partnera v podobě jiného úřadu. Samozřejmě, že využití externí firmy má svá specifika a přináší jiné výhody. Kupříkladu při provádění výzkumů spokojenosti zaměstnanců a zákazníků, jako jednoho ze základních kroků ve zvyšování kvality, je výhodnější navázat spolupráci s externí firmou. Ta může zajistit profesionální prostředky a metodiku, téměř nulové zatížení vlastních pracovníků s přípravou a vyhodnocováním podobných šetření, ale především jistotu větší anonymity, což se významně projevuje v úspěšnosti těchto výzkumů. Vždy je důležité, na co se chceme zaměřit a čeho dosáhnout. Pokud jde o získání zkušeností, názorů a pomoci s některým z užívaných nástrojů řízení kvality, proč se nespojit s některým z úřadů, který je již využívá?

Těchto úvah jsme se v minulosti drželi při realizaci projektů v Olomouckém a Moravskoslezském kraji, ve kterých celkem dvanáct městských úřadů a magistrátů společně spolupracovalo. Některé z úřadů se více orientovaly na zavádění metod řízení kvality např. v podobě modelu CAF (Společný hodnotící rámec), některé na prohlubování a zdokonalování řízení kvality na svých úřadech.

Projekty se opíraly o vzdělávací akce a workshopy, na kterých měly změnové týmy – týmy kvality jednotlivých zapojených úřadů možnost spolupracovat a zdokonalovat své znalosti a přístupy ve zvyšování kvality nejen za pomoci modelu CAF. Zajímavým výstupem pro tento příspěvek byla zpětná vazba zúčastněných úřadů, která proběhla v rámci závěrečné konference zmiňovaných projektů. Na konferenci zazněly příspěvky všech zúčastněných městských úřadů a magistrátů, ve kterých měly možnost vyjádřit celkový přínos realizace projektu právě pro jejich úřad a jejich práci na zvyšování kvality. Dále bych proto uvedl alespoň některé úvahy z těchto vystoupení, které přiblíží, jak bylo partnerství a spolupráce vnímáno z pohledu těchto úřadů. Jednotlivé podněty se poměrně často opakovaly, proto zde budou rozděleny a dále komentovány v následujících skupinách.

Výměna zkušeností

Logicky vyplývajícím přínosem partnerství mezi několika městskými úřady je výměna zkušeností, v tomto případě s aplikací modelu CAF a obecně řízením kvality. V rámci našeho projektu bylo zajímavé ale i to, že byla zapojeny města ze dvou krajů. Úřady byla tato skutečnost hodnocena velice pozitivně, jelikož jim umožnila srovnání z různých pohledů. Dalším uváděným přínosem byla možnost vidět věci v souvislostech z různých stupňů řízení, ale i seznámení s některými zahraničními zkušenostmi.

Vytvoření podmínek pro sdílení informací

Aby byla vůbec výměna zkušeností možná, je pro ni třeba vytvořit podmínky. V případě realizovaných projektů tomuto sloužily vzdělávací akce a workshopy, na kterých byl vždy prostor pro diskusi a výměnu zkušeností. Vzdělávací akce se zaměřovaly na jednotlivé aspekty sebehodnocení dle modelu CAF jako práce v týmu, vyjednávání, jednotlivá kritéria modelu a jejich chápání atd. Sdílení informací a komunikace však nebyla omezena pouze na aktivity projektu, ale podařilo se je posunout i do běžných pracovních činností partnerských úřadů.

Poučení se od ostatních - dobrá praxe

Identifikace dobrých praxí a jejich převzetí ostatními partnerskými úřady byl další z často zmiňovaných přínosů partnerství v projektu. Dobré praxe se týkaly všech aspektů činností úřadů a neomezovaly se tak pouze na model CAF. Často se týkaly konkrétních činností, jako například práce sebehodnotících týmů, organizace schůzek apod. Zde je nutné zmínit i to, že partnerské úřady měly možnost navzájem sdílet sebehodnotící zprávy modelu CAF za minulá období, což především těm méně zkušeným v začátcích velmi pomohlo.

Zvýšení kvality sebehodnocení a lepší pochopení modelu CAF

Byli jsme rádi, že na závěr projektu od několika úřadů zaznělo, že díky partnerství a spolupráci s ostatními úřady se jim podařilo zvýšit kvalitu sebehodnocení. Z velké části je to vysvětlováno tím, že se podařilo prohloubit pochopení modelu CAF a jeho smyslu pro úřad. Díky vzájemné konfrontaci bylo možné alespoň částečně sjednotit výklad subkritérií modelu CAF, ale také zhodnotit úroveň sebehodnotících zpráv tak, aby byla posílena jejich vypovídací schopnost.

Nalezení lídra

Často zmiňovaným přínosem byla i skutečnost, že všechny úřady měly ve svých začátcích problém v nalezení lídra, čili někoho, s kým by se mohly poměřovat, ke komu vzhlížet, od koho se učit. V rámci realizace projektu měly úřady možnost takovéhoho partnera nalézt a využít tohoto partnerství ve svůj prospěch. Zpravidla docházelo k tomu, že lídrů nakonec bylo víc než jeden pro každý úřad. Spíše šlo o lídry v rovině jednotlivých kritérií.

Šetření spokojenosti občanů

Díky spolupráci všech partnerských úřadů se společností EDUKOL se podařilo připravit metodiku výzkumu spokojenosti občanů/zákazníků úřadů, která naplňuje požadavky modelu CAF a která byla aplikována na všech dvanácti partnerských úřadech. Metodika byla hodnocena jako největší přínos spolupráce partnerských úřadů. Ve spolupráci s Ministerstvem vnitra ČR byla vydána souhrnná zpráva ze sociologických šetření v podobě odborné publikace s názvem *Šetření spokojenosti klientů úřadu*.²

² Ryšavý, D., Štainer, M. *Šetření spokojenosti klientů úřadu*, MV ČR, 2008, ISBN 978-80-254-2973-0

Ostatní

Podnětů od úřadů byla spousta. Mezi některé přínosy, které nebyly zmiňovány tak často, ale přesto zdůrazňují přínos partnerství, patřila například možnost výměny členů změnových týmů mezi úřady. Některými partnerskými úřady byla využita možnost návštěv členů změnových týmů na hodnotících schůzkách druhého úřadu. I tato zdánlivě banální záležitost byla vnímána velice pozitivně a umožnila utřebením pohledu na činnost změnových týmů. Dále byla uváděna možnost definice silných a slabých stránek ve srovnání s partnerskými úřady. Posunutí úřadu na další úroveň především díky možnosti srovnání mezi partnerskými úřady a tím i zvýšení celkové kvality úřadů.

Z výše uvedeného je zřejmé, jaké výhody poskytuje partnerství při zvyšování kvality ve veřejné správě. Současně tak naznačuje cestu, kterou se mohou začínající úřady vydat tak, aby mohly efektivně začít s cíleným zvyšováním své kvality.

Nelze ale přehlížet fakt, že podstatou vzniklého partnerství jako výsledku aktivit našich projektů kvality byla bezesporu i účast „třetí strany“. Nejen, že jsme byli prvním pojícím prvkem vznikajícího partnerství, ale také stranou, která celý proces moderovala, přinášela podněty k výměně zkušeností i dobrých praxí. V neposlední řadě ho celý po organizační stránce zaštiťovala, včetně náročné administrace projektů ESF. Již tato samotná skutečnost umožnila zúčastněným úřadům daleko snazší navázání kontaktů a využívání výhod, které princip partnerství při zvyšování kvality ve veřejné správě přináší.

Je jistě velice dobře, že existují způsoby, jak můžeme v České republice realizovat také díky ESF záležitosti, které mají dopad na lepší život nás všech. Na druhé straně však velmi závažným faktem zůstává, jak se s prostředky ESF zachází v novém programovacím období 2007-13, které je bohužel dnes již ve své polovině. Ve své podstatě neexistuje žádná časová návaznost na předchozí projekty včetně slibovaných výzev směřovaných do kvality veřejné správy. Smutně pak tato skutečnost působí zejména v případech úřadů motivovaných zlepšovat život svých občanů.

KRITICKÉ ASPEKTY PROCESU REALIZACE SEBEHODNOCENÍ DLE MODELU CAF

Příklad přidané hodnoty realizovaného partnerství ve VS

Ing. Iveta Vrabková
VŠB – TU Ostrava, Ekonomická fakulta

1 ÚVOD

Efektivnost, výkonnost či racionalita jsou častými otázkami objektivní kritiky každé organizace a tedy i veřejné správy. V podmínkách veřejné správy na rozdíl od tržně orientovaných organizací nelze pro její hodnocení využít základní měřítko efektivity, které představuje zisk a je nutno přihlížet k jiným faktorům a ukazatelům. Z tohoto a dalších důvodů je otázka efektivity ve veřejné správě stále neuzavřeným tématem vědeckého zkoumání či odborných diskusí a takto je nutno k ní přistupovat.

Obecně lze říci, že cílem každé organizované činnosti bez rozdílu je produkovat hodnotu, která převyšuje náklady na její vytvoření. Efektivnost je pak tvořena základními složkami, kterými jsou kvalita, cena, objem produkce (výrobky nebo služby) a náklady.

Hodnocení kvality plnění poslání a úkolů veřejné správy je úzce spjato zejména s ekonomickými ukazateli, přičemž v současné době jsou stále častěji rovněž zohledňovány kvalitativní měřítka výkonnosti veřejné správy ve smyslu míry naplnění očekávání všech zainteresovaných stran včetně občanů.

Byť je v praxi přímé hodnocení konkrétní instituce veřejné správy nejčastěji pojímáno tzv. ex-post ve formě vnitřního či vnějšího auditu, kontroly či dozoru,³ dochází v posledních pěti letech rovněž k uplatňování sofistikovaných nástrojů hodnocení, jež jsou spjata s cílově orientovaným řízením organizace. Jedná se zejména o metody CAF (Common Assessment Framework), Benchmarking, Benchlearning a Balanced Scorecard (dále jen BSC).

K velmi účinným postupům usnadňující využívání výše uvedených nástrojů zvyšující kvalitu pro konkrétní instituci patří tzv. partnerský přístup. Partnerství či princip partnerství se v ČR zavedl zejména v rámci realizace regionální a strukturální politiky Evropské unie spjaté s čerpáním finanční podpory.

Partnerství může mít mnoho podob a tento příspěvek vychází z informací, které byly získány v rámci z konkrétního projektu partnerství, které vzniklo v rámci realizace zdánlivě dvou nezávislých projektů⁴, které spojily vzdělávací a poradenské instituce⁵, dvanáct městských úřadů a Ministerstvo vnitra ČR.

2 VYBRANÝ OKRUH ORGANIZACÍ ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY

Příspěvek řeší praktické otázky spojené s implementací modelu CAF v sedmi konkrétních orgánech (městských úřadech) územní samosprávy na úrovni obcí s rozšířenou působností Moravskoslezského a Olomouckého kraje. Stručná klasifikace městských úřadů je uvedena v tab.1.

³ ze zákona, např.: z. č. 552/1991 Sb., o státní kontrole; z. č. 320/2000 Sb., o finanční kontrole, z. č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech; z. č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů; z. č. 128/2000 Sb., o obcích.

⁴ Implementace systému kvality řízení v podmínkách městských úřadů v Olomouckém kraji a Kvalita řízení na městských úřadech v Moravskoslezském kraji a její zvyšování

⁵ Edukol a Institut pro místní správu MV ČR.

Tab.č.1: Charakteristika zkoumaných městských úřadů

Město	Kraj	Počet obyvatel města	Počet obyvatel správ. obvodu	Poč. zaměst. úřadu	Poč. odborů	Rok zahájení impl. CAF	Jiné metody
Bílovec	MSK	7 688	26 005	74	10	2004	BMK
Hlučín	MSK	14 322	39 943	119	12	2005	BMK
Orlová	MSK	33 363	46 611	242	14	2005	BMK
Hranice	OL	19 525	34 881	136	12	2005	ISO, BMK
Prostějov	OL	45 613	97 884	265	16	2004	BMK
Přerov	OL	47 307	85 263	329	16	2005	BMK
Šumperk	OL	28 224	72 639	205	13	2006	BMK, BSC

Zdroj: interní podklady vybraných úřadů; vlastní zpracování 6/2008

MSK – Moravskoslezský kraj, OL – Olomoucký kraj, BMK – Benchmarking; BSC - Balanced Scorecard;

ISO - International Organization for Standardization

K identifikaci kritických aspektů procesu realizace sebehodnocení dle modelu CAF v podmínkách úřadů byly použity dvě metody - dotazníkové šetření a řízené interwiev. Šest městských úřadů měst Bílovice, Hlučína, Hranic, Orlové, Přerova a Šumperka byly osloveny formou dotazníku, který obsahoval dvanáct otázek. Rovněž s šesti vybranými zástupci úřadů měst Bílovice, Hlučína, Orlové, Prostějova, Přerova a Šumperka bylo realizováno řízené interwiev, jehož obsah byl dán třemi otázkami.

3 ROZBOR INFORMACÍ ZÍSKANÝCH PROSTŘEDNICTVÍM DOTAZNÍKOVÉ METODY

Respondenty dotazníku byli zaměstnanci⁶ výše jmenovaných městských úřadů, kteří jsou (v době realizace byli) osobně zapojeni do realizačních týmů implementace modelu CAF v podmínkách vlastních městských úřadů.

Struktura otevřených otázek dotazníků:

1. *Co se stalo podnětem implementace modelu CAF na Vašem úřadě?*
2. *Kdo rozhodl o implementaci modelu CAF na Vašem úřadě?*
3. *Měli jste v době zavádění modelu CAF na vašem úřadě reálnou představu o jeho možnostech a přínosech?*
4. *Co, nebo kdo Vám komplikoval implementaci modelu CAF na Vašem úřadě? (Podmínky, zázemí, lidé, čas...vše co jste nečekali, co vás překvapilo, co vás demotivovalo apod.)*
5. *V čem Vás samotný model CAF zklamal, nebo nesplnil Vaše očekávání?*
6. *Porozuměli jste před, nebo až v průběhu procesu vlastního sebehodnocení principům a poslání modelu CAF?*
7. *Implementací modelu CAF jste zahájili cílené zlepšování na Vašem úřadě, nebo jste si pouze ověřili vlastní silné a slabé stránky?*
8. *Do jaké míry se Vám podařilo zapojit do sebehodnocení zaměstnance úřadu?*

⁶Vybraní respondenti zastávají na vlastních úřadech tyto pracovní pozice: Bílovec - vedoucí živnostenského úřadu; Hlučín – úředník odboru vnitřních věcí; úřad Hranic – tajemník úřadu; Orlová – interní auditor; Přerov – vedoucí kanceláře tajemníka; Šumperk - vedoucí kanceláře tajemníka. Realizace únor, březen/2008

9. *Informovali jste ostatní zaměstnance o průběhu a výsledcích sebehodnocení dle modelu CAF?*
10. *Považovali volení zastupitelé (starosta, místostarostové popř. rada města) výsledky vlastního sebehodnocení dle modelu CAF za seriózní?*
11. *Myslíte si, že vlastní sebehodnocení je objektivní?*
12. *Myslíte si, že externí hodnotitelé by provedli sebehodnocení dle modelu CAF kritičtěji a lépe?*

Šetření dotazníkovou metodou bylo zaměřeno především na identifikaci překážek bránících úspěšné implementaci metody CAF. Přesto první dvě otázky dotazníku směřovaly k identifikaci podnětů, které vedly k výběru metody CAF managementem úřadu jako nástroje zvyšující kvalitu veřejných služeb a poslední dvě otázky dotazníku byly věnovány detekování vlastních názorů respondentů ve smyslu objektivity a kompetentnosti provedeného sebehodnocení vlastními silami (zaměstnanci daného úřadu).

Z odpovědí kvalifikovaných respondentů vyplynulo, že model CAF management vybraných městských úřadů zvolil jednak po výzvě České společnosti pro jakost nebo jiné externí organizace (Edukol), a dále na základě informací získaných na I. Národní konferenci kvality veřejné správy. V případě objektivity provedeného sebehodnocení jednoznačně respondenti označují vlastní sebehodnocení za objektivní, ale v odpovědích na otázku č. 12 připouštějí, že externí pohled na systém a hodnocení úřadu by byl kritičtější.

Ve smyslu překážek, tedy kritických aspektů úspěšné implementace, byly získány odpovědi, které identifikují bariéry, jež byly autorkou strukturovány následovně:

1) interní bariéry:

- a) nedostatečná příprava na zahájení implementace modelu CAF ze strany realizátorů – členové sebehodnotících týmů neměli před zahájením implementace modelu CAF reálnou představu o jeho poslání a konkrétních přínosech;
- b) absence jasných postojů a očekávání vedení úřadu k samotné implementaci modelu CAF potažmo k dosaženým výsledkům sebehodnocení;
- c) nezájem ostatních kolegů zaměstnanců a volených zastupitelů města o procesy zlepšování potažmo sebehodnocení.

2) externí bariéry:

- a) nesrozumitelný a abstraktní překlad některých pasáží anglického originálu modelu CAF;
- b) časová náročnost zpracování podkladů a sběru dat;
- c) nejednoznačnost oblasti sebehodnocení v podmínkách městských úřadů.

4 Analýza informací získaných metodou řízeného interview

Řízené interview (dále také jen interview) bylo realizováno 17. dubna 2008 v rámci společného pracovního setkání níže uvedených šesti a dalších šesti městských úřadů v Karlově na Jesenicku⁷. Interview bylo uskutečněno s cílem zhodnocení implementace modelu CAF do organizací územní veřejné správy a následné identifikace překážek jeho úspěšného řešení. Účastníky interview byli odborní zástupci z šesti městských úřadů měst Břilovce, Hlučína, Orlové, Prostějova, Přerova a Šumperka.

Následným cílem skupinového interview bylo potvrzení informací, které byly získány na základě dotazníkového šetření, viz výše.

Otázky a analýza odpovědi řízeného interview:

⁷ V rámci projektu realizovaného fa. Edukol.

První otázka, na kterou diskutující odpovídali, zněla: ***Do jaké míry se do procesu sebehodnocení zapojil tajemník úřadu? Je podle vašeho názoru jeho přítomnost v sebehodnotícím týmu přínosná, nebo naopak?***

Důvodem položení této otázky bylo objasnění možné příčiny identifikovaných interních bariér viz 1 b) a 1c).

Z šesti jednotlivých odpovědí vyplývá, že ve všech úřadech se do procesu sebehodnocení (někde více někde méně aktivně) tajemník městského úřadu zapojil. Přítomnost tajemníka úřadu v hodnotitelském týmu jako běžného člena je diskutujícími považována nejen za přínosnou, ale hlavně nutnou.

Tajemník městského úřadu je členem vrcholového vedení městského úřadu a jeho zainteresovanost na procesech zvyšující kvalitu veřejných služeb je klíčová. V tomto smyslu se jeví jako přirozené, že úloha tajemníka městského úřadu by neměla být omezena pouze na členství a práci v realizačním týmu. V rámci své manažerské funkce tajemník městského úřadu koordinuje komunikaci městského úřadu s politickým vedením města a z tohoto pohledu je to právě tajemník, který by měl získat podporu politického vedení městského úřadu potažmo města. Důraz je třeba klást rovněž na „podporu“ vlastních aktivit ve smyslu zlepšování kvality veřejných služeb na jejíž absenci upozorňují jak diskutující v rámci interview, tak respondenti dotazníkového šetření.

Následující otázka č. 2 interview zněla: ***Jak jste se při sebehodnocení vyrovnali s faktem, že nelze vždy oddělit činnosti úřadu a města, např. kritérium 8 Společnost?*** Odpovědi měli blíže specifikovat výše uvedené externí bariéry viz 2 a) a 2 c), a v případě 2 c) jsou umocněny skutečnosti, že městské úřady jsou pouze organizačními jednotkami měst bez právní subjektivity a kromě výkonu přenesené působnosti jsou vnímány převážně jako administrativa politického vedení města.

Jednotlivé odpovědi potvrzují následující protichůdná fakta

- model CAF je vybranými úřady implementován pouze v rámci městského úřadu;
- městský úřad nelze podle tohoto modelu CAF hodnotit bez zohlednění strategických aspektů řízení a fungování daného města.

Nejednoznačnost oblasti sebehodnocení se ukazuje v praxi městských úřadů jako problém, který je řešen sice jednotlivými úřady individuálně, ale se stejným dopadem. Na počátku procesu sebehodnocení je realizačním týmem vymezeno, že sebehodnocení dle modelu CAF se bude týkat pouze činnosti městského úřadu a již při prvním kritériu modelu CAF zjišťují, že hodnotí strategii rozvoje města apod. Výsledkem jsou pak protichůdné postoje členů sebehodnotícího týmu a nejasné vymezení oblasti sebehodnocení.

Poslední otázka: ***V čem se podle vašeho názoru zlepšil a zkvalitnil přístup či služba vašeho úřadu díky plnění APZ, potažmo modelu CAF?***

Odpovědi na poslední otázku přinesly nejen konkrétní příklady dokončeného plnění akčního plánu zlepšování, ale rovněž celou řadu podnětů, které zasluhují přinejmenším krátké zamyšlení:

- využití systémového přístupu k řešení problému;
- zlepšení interní komunikace úřadu;
- zlepšení práce jednotlivých zaměstnanců úřadu.

5 ZÁVĚR

Nezastupitelnou úlohu v procesech zlepšování a zavádění kvality (např. prostřednictvím modelu CAF) do organizací veřejné správy sehrává tedy management, který ve veřejné správě představuje specifickou aktivitu „řízení ve veřejné správě“ a zároveň vrcholové vedení, resp. vedoucí zaměstnanci té či oné organizace. Na podmínkách městského úřadu obce s rozšířenou působností tuto úroveň představuje tajemník městského úřadu, vedoucí odborů a oddělení.

V rámci analýzy údajů získaných dotazníkovým šetřením, jehož cílem bylo detekování překážek úspěšné implementace metody CAF u vybraných městských úřadů, byly autorkou identifikovány interní a externí bariéry. Jako kritické se jeví tzv. *interní bariéry*, které je možné označit za důsledek selhání systému řízení daného městského úřadu, jenž následně negativně ovlivňuje motivaci a zainteresovanost aktérů na procesech zvyšování kvality veřejných služeb. Naproti tomu identifikované *externí bariéry* patří tzv. mezi překonatelné překážky, které jsou dány mírou přiblížení modelu CAF praxi městských úřadů.

Údaje získané prostřednictvím řízeného interview potvrdily již detekované interní a externí bariéry, které mimo jiné blíže specifikovaly. Konkrétně se jedná o klíčovou úlohu tajemníka městského úřadu a jednoznačné vymezení oblasti sebehodnocení dle modelu CAF.

Závěrem je nutné připomenout, že výše uvedené zkoumání mohlo být realizováno díky již v úvodu zmíněných partnerských projektů. Odhalení kritických míst zlepšování v podmínkách městských úřadů lze tedy považovat za přidanou hodnotu partnerských projektů, která je využitelná pro další budování kvality ve veřejné správě.

Použitá literatura:

- HENDRYCH, Dušan. Správní věda, teorie veřejné správy. Praha: ASPI, 2007. 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8.
- JURAN, Joseph Moses. Quality Control Handbook. New York: McGraw Hill, 2000. 1872 s. ISBN-13: 978-0071165396.
- RYŠÁNEK, Pavel; a kol. Kvalita v podmínkách Evropské Unie. Praha: Montanex, 1998. 190 s. ISBN 80-7225-1-010-8.
- Společný hodnotící rámec - CAF 2006. 1. vyd. Praha: ČSJ, 2007. 114 s. ISBN 978-80-02-01901-5. zveřejněno na <http://www.npj.cz>.
- Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015, [online], [cit. 2008-11- 3] Dostupný z WWW:<<https://www.mvcr.cz/soubor/strategie-realizace-smart-administration-2007-2015-pdf.aspx>>.

Procesy a jejich optimalizace zapojováním veřejnosti a zaměstnanců

- Příklady forem zapojování zaměstnanců za účelem optimalizace procesů
- Silné stránky a příležitosti pro zlepšování každého pracovníka Městského úřadu Jablunkov
- Prevence kriminality realizovaná obcí na principech komunitní spolupráce

PŘÍKLADY FOREM ZAPOJOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEDOUCÍ K OPTIMALIZACI PROCESŮ

JUDr. Dana Hlavinková, Ing. Roman Hynčica
Město Hranice

1.1 Proč pečovat o zaměstnance, zjišťovat jejich potřeby a zapojovat je do procesů? Vede skutečně zapojování zaměstnanců k optimalizaci procesů?

Zaměstnanci jsou základem každé organizace, jsou tvůrci výstupů procesů. Spokojený zaměstnanec je reálným předpokladem kvalitních výstupů. Jinak řečeno, čím spokojenější zaměstnanec, tím lepší produkt.

Vytvořit zaměstnancům pracovní podmínky, které by odrážely jejich skutečné potřeby, patří mezi prioritní oblasti systému managementu organizace.

Jak zajistit ty „správné“ potřeby zaměstnanců tak, aby byly relevantní pro systém řízení i pro ně?

1. Využívají se informace získávané různými způsoby, např. dotazníkovými akcemi, shromažďováním podnětů a iniciativních návrhů jednotlivců, prostřednictvím úřednických novin apod.

Závěr: Pracujeme s informacemi, které poskytli sami zaměstnanci

2. Jedním z možných informačních zdrojů je vnitřní počítačová síť INTRANET. Typickým obsahem intranetu jsou interní podnikové informace a výstupy související s hlavními procesy organizace. Na intranet jsme umístili další nadstavbové moduly, které obsahují tzv. podpůrné procesy, se kterými musí zaměstnanci denně pracovat, aby si zajistili podmínky pro řádný výkon své práce a splnili tak každodenní pracovní úkoly.

Závěr: Zaměstnanci průběžně aktualizují obsah stanovených procesů podle svých skutečných potřeb.

3. Tyto informace jsou dále analyzovány a vyhodnocovány v souladu se strategií organizace a politiky řízení LZ. Vyhodnocené informace je nutné realizovat a informovat zaměstnance.

Závěr: Srozumitelně informovat o provedených vyhodnoceních a realizacích

Shrnutí: Pro zjištění relevantních potřeb zaměstnanců jsou využity informace zjištěné ze skutečného a aktivního zapojení zaměstnanců do procesů, které v konečném důsledku vede k optimalizaci procesů ve prospěch obou zainteresovaných stran. Jde vlastně o aplikaci vzájemně prospěšných dodavatelských vztahů v praxi, kdy zaměstnavatel a jeho zaměstnanci jsou vzájemně závislí a vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu.

1.3 Inovace obsahu intranetu

Je kladen důraz na kvalitní obsah intranetu se zásadním zaměřením na zapojení zaměstnanců do procesů s cílem jejich optimalizace.

Příklady nových služeb na intranetu, kdy předpokladem funkčnosti je jejich používání zaměstnanci:

- rezervace zdrojů
- evidence SW a HW
- evidence přístupových práv

Rezervace zdrojů

Cílem této intranetové aplikace bylo zajistit transparentní, jednoduchý a dostupný systém pro rezervování místností, referentských vozidel, projektorů, notebooků atd. Rezervace probíhá přes jednotné webové rozhraní, kde si uživatel může zarezervovat určitou věc, místnost nebo

vozidlo. Uživatel si může vybrat i více věcí najednou, takže v jednom kroku si zajistí rezervaci místnosti, projektoru a plátna i když místnosti má na starosti Odbor správy majetku a prezentační techniku Odbor kancelář starosty – oddělení IT. Po zadání požadavku na rezervaci obdrží správce zdroje notifikaci emailem s informacemi o požadavku, Zároveň je již daný zdroj předrezervován uživateli, který si jej objednal. Správce zdroje má tak přehled o využití prostředků, které má na starosti. Tento systém eliminoval telefonování správcům jednotlivých zdrojů, jestli je volná zasedací místnost nebo vozidlo na služební cestu . Přehled o jednotlivých rezervacích a obsazenosti prostředků mají přímo všichni uživatelé intranetu okamžitě k dispozici v momentě, kdy si třeba telefonicky sjednávají schůzku.

Jednoduchá evidence instalace počítačových programů a hardware

Účelem aplikace bylo vytvořit transparentní, komplexní a jednotný systém, který by sloužil k evidenci počítačových programů a výpočetní techniky. Jádrem je vedení evidence hardware (počítače, monitory a další periferie) s návazností na konkrétního uživatele. Příslušné programy jsou pak svázány s konkrétní stanicí a tím i s konkrétním uživatelem. Při nákupu výpočetní techniky je majetek zaveden do této evidence. Počítačová stanice je pak předána uživateli a zároveň jsou na stanici nainstalovány programy, které potřebuje k výkonu své činnosti. V minulosti jsme s evidencí HW a SW řešili základní problém, kterým bylo udržení aktuálnosti této evidence, zvláště v době, kdy jsme schopni většinou instalací a upgradů programů dělat vzdáleně. Udržení evidence v papírově podobě se tak stávala mnohem náročnější než samotné instalace aktualizací, které byly v mnoha případech prováděny hromadně na všech stanicích najednou. Nový systém evidence umožňuje vést tuto evidenci v čistě elektronické podobě, přičemž se podařilo zachovat základní požadavek na vedení této evidence a tou je autorizace záznamu uživatelem, kterému byl daný program instalován. Při instalaci nového programu nebo jeho aktualizace, správce sítě do systému zadá informace o novém programu nebo jeho další verzi, a definuje, na které počítače byl nainstalován. Systém pak automaticky rozpošle emailem upozornění příslušným uživatelům. Ti pak jednoduchým kliknutím na schvalovací odkaz přímo v mailu instalaci programu odsouhlasí. Administrátorům jsou pak k dispozici sestavy přehled programů určitého uživatele, přehled instalace programu, historie změn atd. Správcům IT pak systém pomáhá udržet přehled o počtu instalovaných programů v multilicenčním režimu tím, že automaticky odečítá při instalaci SW příslušný počet licencí z pořízeného software.

Evidence přístupových práv

Tato miniaplikace slouží k zajištění přehledu přístupu jednotlivých uživatelů do informačního systému a jednotlivých aplikací. Využívají se zde číselníky uživatelů z předchozího modulu. Aplikace tak poskytuje přehledy o tom, do jakých aplikací má daný uživatel přístup a přehledy o tom kdo má oprávnění vstupovat do konkrétního programu.

SILNÉ STRÁNKY A PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ KAŽDÉHO PRACOVNÍKA MĚSTSKÉHO ÚŘADU JABLUNKOV - ZAPOJENÍ PRACOVNÍKŮ MĚÚ JABLUNKOV DO TVORBY CÍLŮ ORGANIZACE.

Mgr. Terezie Müllerová
Městský úřad Jablunkov

1/ Úvod

Městský úřad Jablunkov se systematicky zvyšováním kvality zabývá již od roku 2004, kdy jsme se zapojili do pilotního projektu MVČR, do projektu sebehodnocení dle modelu CAF, který se stal jedním z nástrojů pro řízení na našem úřadě. Každý rok jsme vypracovali sebehodnotící zprávu dle metodiky CAF, mimo jiné jsme se zaměřili i na kritérium „zaměstnanci“. Probíhala dotazníková šetření, jejichž smyslem bylo získat zpětnou vazbu, nové náměty a v neposlední řadě zjistit spokojenost zaměstnanců. Šetření byla anonymní, návratnost se pohybovala kolem 70%, přece jen jsme však u některých odpovědí postrádali konkrétnost, navíc jsme chtěli identifikovat současný stav a dosáhnout maximálního zapojení do procesu zlepšování a tvorby cílů organizace. Z tohoto důvodu jsme přikročili ke zmapování silných stránek a příležitostí ke zlepšování u každého pracovního místa na úřadě.

2/ Čím bylo šetření výjimečné?

Máte-li zpracovat klasickou SWOT analýzu, obvykle postupujete od vytvoření týmů, přes společná zpracování, až k finálnímu závěru. Naše „miniswotky“, jak jsme jim začali říkat, vznikaly přesně opačně.

Na začátku bylo pro organizaci potřebné zjistit, co zaměstnanci považují u své agendy za silnou stránku a v čem vidí příležitost ke zlepšení. Tím byl vytvořen i prostor k zamyšlení nad postojem pracovníků k vlastní práci. Byl zpracován jednoduchý formulář, který byl všem pracovníkům zaslán v elektronické podobě (viz.příloha č.1). Proběhla diskuze na poradách jednotlivých odborů a byl stanoven termín odevzdání.

Během dvou týdnů vedoucí odborů takto od svých kolegů vyplněné formuláře vybrali a začala další etapa probíhající v následujících krocích:

A/Jednotliví vedoucí odborů získali přesnou zpětnou vazbu, která vycházela z odlišného přístupu, než při klasickém hodnocení či dotaznících. „Miniswotky“ poskytly vedoucím odborů velmi konkrétní podobu toho, co je pro zaměstnance důležité, v čem se domnívají, že vynikají, nakolik dokáží formulovat své vlastní silné stránky a také silné stránky celé organizace. V oblasti příležitostí pro zlepšování byly jasně definovány potřeby jednotlivých zaměstnanců.

B/Za každý odbor byly silné stránky i příležitosti pro zlepšování sumarizovány a prezentovány vedoucími odborů a tajemníkem na společném setkání všech pracovníků úřadu. Velký přínos vidíme i ve vzájemném zvýšení informovanosti o silných stránkách a námětech ke zlepšení pro následující období mezi jednotlivými odbory organizace navzájem.

C/Následoval další krok – sumarizace za celý úřad. Náměty jsme rozdělili na ty, které bylo možné řešit operativně přímo na odborech či bez jakýchkoliv finančních prostředků a náměty,

kteře je nutné řešit po etapách, dlouhodobě či se zapojením finančních prostředků a spoluprací v rámci celé organizace. Byl proveden výběr opakujících se témat, které se prolínaly napříč úřadem, tyto byly vyhodnoceny jako priority a zařazeny do akčního plánu zlepšování na následující rok. Snahou bylo i upřednostnit činnosti, které nevyžadují finanční podporu. S ostatními bude započato s realizací dle schváleného rozpočtu.


D/Souběžně probíhala jednání ve skupinách pro tvorbu strategie „Občan“, „Zaměstnanec“, „Evropská unie“, „Finance“ a „Procesy“, v rámci nichž byly připravovány strategické cíle organizace. I zde bylo přihlédnuto k námětům z „miniswotek“ a některé byly přímo zapracovány do strategie organizace na rok 2009 (viz.příloha č.2)

3/ Závěr : Mělo to smysl? Nebyly to jen další údaje, které skončí v šuplíku?

Odpověď je jednoduchá. Zkuste to! Budete překvapeni, kolik různých nápadů a námětů se vám sejde, co všechno tato jednoduchá metoda dokáže rozkrýt. Ne vždy totiž platí myšlenka Julia Caesara:

„Co chceme, tomu také ochotně věříme a doufáme, že i ostatní si myslí, co si myslíme sami.“

Příloha č.1

	Přehled silných stránek a příležitostí pro zlepšování na pracovním místě	Městský úřad Jablunkov odbor: název pracovního místa: počet stránek:
Sestavil (jméno, příjmení):		
Datum sestavení:		
SILNÉ STRÁNKY		PŘÍLEŽITOSTI PRO ZLEPŠOVÁNÍ
- -		- -



CÍLE ORGANIZACE MĚÚ JABLUNKOV PRO ROK 2009

Oblast strategie	zaměstnanci
Název cíle	Realizovat vzdělávání z oblasti budování týmů se zaměřením na zlepšení meziodborové spolupráce.
Způsob realizace	Ve spolupráci se vzdělávacím Institutem Euroscola Třinec
Potřebné lidské zdroje	Personalista, odborní lektoři
Potřebné finanční zdroje	Dle cenové nabídky (cca 100 000 Kč)
Předpokládaný termín dokončení	Průběžně pro následující roky
Garant realizace cíle	Tajemník MěÚ
Manažer činností	personalistka

PREVENCE KRIMINALITY REALIZOVANÁ OBCÍ NA PRINCIPECH KOMUNITNÍ SPOLUPRÁCE

Ing. Daniela Lusková
Město Nový Bydžov

Začátkem roku 2008 bylo město Nový Bydžov (cca 7 200 obyvatel) doporučeno Královéhradeckým krajem k podpoře Ministerstva vnitra v oblasti prevence kriminality, zejména díky početné romské komunitě. Podíl romského etnika ve městě činí 4,48% a má výrazně stoupající tendenci, zároveň počet trestných činů a počet případů kurátora pro mládež je na vzestupu.

Podmínkou získání dotace bylo vytvoření koncepce prevence kriminality a následný projekt ve velice krátkém čase. Pro tento úkol byl vytvořen speciální tým pracovníků úřadu a spolupracujících odborníků škol, Policie České republiky a obecní policie – tzv. pracovní skupina prevence kriminality. Poprvé v historii moderního řízení města byli do takové skupiny zapojeni studenti, tj. zástupci mládeže, ke které podstatná část prevence směřuje. Chtěli jsme slyšet jejich názory na jednotlivé aktivity a vyjádření, které z nich jsou pro děti nejpřínosnější. Ve skupině jsou zástupci dětí věkové skupiny do 15 let a věkové skupiny 15 - 19 let. Proces byl řízen projektově, náročnější úkoly plnili pracovníci úřadu, spolupracující instituce poskytovali dílčí informace.

Pro nastavení koncepce bylo nutné zpracovat čtyři dílčí analýzy – demografickou, institucionální, komunikační a analýzu bezpečí.

Demografická analýza

V rámci tohoto dokumentu byly popsány struktury místního obyvatelstva z hlediska věkového, genderového, národnostního i etnického, vzdělání, ekonomické aktivity, zaměstnanosti a nezaměstnanosti. Analyzovány a početně vyčísleny byly skupiny obtížně zaměstnatelné, proveden byl výpočet trendu demografického vývoje romské komunity do roku 2050.

Institucionální analýza

Rozbor popsal veškeré organizace, které se na území přímo nebo nepřímo podílí na prevenci kriminality, zabýval se jejich kompetencemi a možnou kapacitou pro další činnosti.

Komunikační analýza

Analýza souhrnně popsala všechny informační cesty, které vedou k veřejnosti a cílové skupině.

Bezpečnostní analýza

Tato analýza byla na provedení nejnáročnější. Zabývala se popisem území z hlediska pocitu bezpečí občanů a metodami zajištění bezpečí. Zmapován byl současný kamerový systém a popsán ideální stav kamerového systému, kterého by bylo třeba ve městě dosáhnout.

Analyzovány byly rizikové lokality, tj. lokality se zvýšenou možností nebezpečí a výskytu sociálně patologických jevů. Zkoumání proběhlo z hlediska městské policie a z hlediska subjektivního pocitu občanů. V několika lokalitách byl názor obecní policie a občanů shodný. Další část analýzy se zabývala drogovou problematikou, vandalismem, graffiti, týráním a dalšími nežádoucími jevy na území. Významná část byla věnována trestné a přestupkové činnosti jednak dětí a mládeže a jednak dospělých v členění dle statistik České policie, která

této části analýzy velice pomohla. Důležité informace o pocitu bezpečí a o názorech na tuto oblast přineslo dotazníkové šetření veřejnosti, kterého se účastnilo 384 respondentů. Sami občané navrhuji pro zlepšení situace ve městě zvýšení počtu policistů, zvýšení počtu zařízení pro volný čas mládeže a více veřejného osvětlení.

Poté, co byly všemi analýzami posbírány veškeré možné a dostupné informace, vypracovala pracovní skupina prevence kriminality SWOT analýzu a stanovila zásadní priority, na které je nutné se co nejdříve zaměřit. Celou koncepcí se prolínají základní principy:

- Politické rozhodnutí o záměru dlouhodobě se angažovat v komplexním systému prevence a vytvořit finanční, materiální a technické podmínky pro jeho fungování
- Místní účinnost
- Manažerské zajištění programu
- Funkční pracovní skupina prevence kriminality
- Princip komunitního plánování
- Spolupráce subjektů
- Provádění analýz
- Akceptace názoru veřejnosti
- Projektové zajištění aktivit
- Akcent na primární prevenci

Ke každé prioritě, která byla stanovena, byly vybrány aktivity řešící problém a zároveň dostupné se stávajícími materiálními, personálními a finančními zdroji malého města. Byly vybrány instituce podílející se na řešení aktivit, zodpovědná osoba a cílová skupina, na kterou se dané aktivity zaměřují.

Nejdůležitější v celém procesu bylo zjištění názoru veřejnosti, který je mnohdy odlišný od názoru úředníka a aktivní spolupráce veřejné správy, odborníků z řad veřejnosti a těch, kterým je významná část preventivních aktivit směřována. Všichni zainteresovaní dostali prostor otevřeně se bavit o tom, co má smysl a co ne. I děti si dokázaly říct: “tohle s námi nedělejte, z toho máme srandu, chceme něco, u čeho musíme sami přemýšlet - to nás baví“. Proto aktivity následného projektu prevence kriminality financovaného z Ministerstva vnitra byly postavené zejména na samostatném přemýšlení a aktivitě cílových skupin a finanční podpora byla získána.

Strategické řízení měst a obcí jako cesta ke kvalitě

- Strategické řízení pro kvalitu města i úřadu
- Strategie města v kvalitě místní Agendy 21
- Řízení města směrem k udržitelnému rozvoji
- Základní prvky strategie města
- Strategické řízení a model CAF na krajských úřadech

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A KOMUNIKACE PRO KVALITU MĚSTA I ÚŘADU

Ukázka postupu asociace Národní síť Zdravých měst ČR

Ing. Petr Švec, Mgr. Jitka Boušková
NSZM ČR

1. NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST ČR

Zdravých měst, obcí a regionů je v České republice aktuálně 88 (stav k listopadu 2008) a přímý dopad jejich působení/aktivit pocítuje 1/3 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 již 15 let asociace **Národní síť Zdravých měst ČR (NSZM)**, která je jednou z neaktivnějších „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 jednotlivé konkrétní kroky (např. příprava veřejných projednání, strategické řízení apod.).

2. MÍSTNÍ AGENDA 21 - MEZINÁRODNÍ PROGRAM PRO KVALITU ÚŘADŮ

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 municipality při splnění zadaných podmínek oceněny Cenou Ministerstva vnitra za kvalitu v územní veřejné správě. V České republice je většina aktivních a pokročilých MA21 realizována v rámci Zdravých měst, obcí a regionů (municipality, které v praxi uplatňují mezinárodní Projekt WHO „Zdravé město“). Tyto municipality 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 dle sady **Kritérií MA21**, kterou vyhlásila Rada vlády pro udržitelný rozvoj ČR. Města, obce a regiony tuto svou kvalitu dokládají v rámci **Databáze MA21**, veřejně přístupné na stránkách <http://www.ma21.cz>.

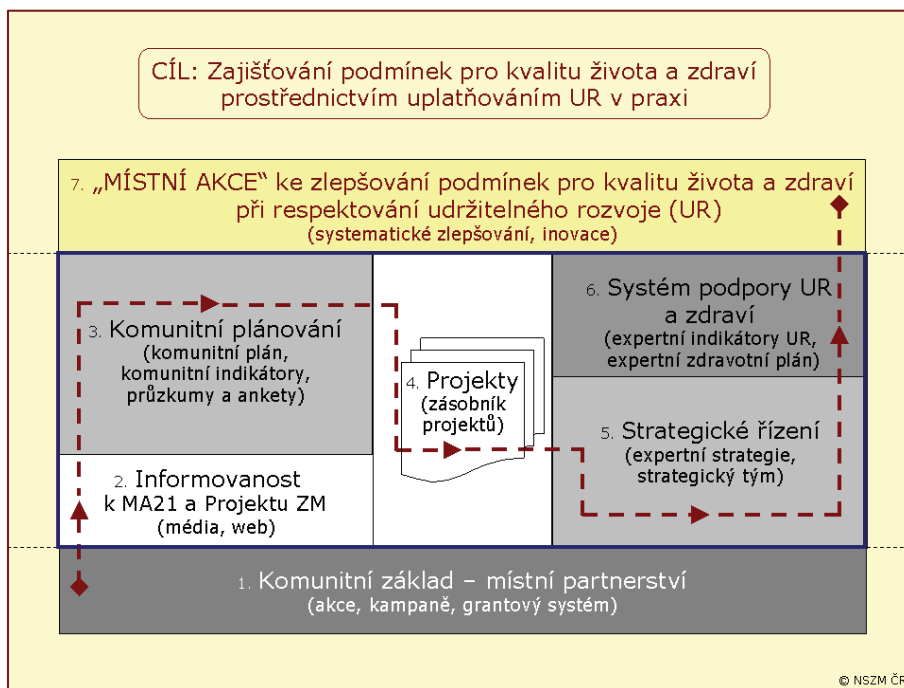
Základní oblasti sledované programem MA21 jsou: **udržitelný rozvoj, zapojování veřejnosti a systémový přístup** (strategické řízení). Na národní úrovni se otázkami MA21 zabývá Rada vlády pro udržitelný rozvoj, zejména její Pracovní skupina pro MA21. V roce 2005 pro transparentní postup municipalit vznikla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

3. KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ

Komunitní plán rozvoje (komplexní, pro všechny oblasti života) je důležitým podkladem strategického plánování a řízení. Ve Zdravých městech, obcích a regionech představuje komunitní plán standardní součást procesu řízení rozvoje. Vazby mezi komunitním, strategickým plánem 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 spolupracuje **místní veřejnost za účasti odborníků a politiků**. 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 návodů k úspěšnému postupu Projektu Zdravé město, obec, region / místní Agendy 21



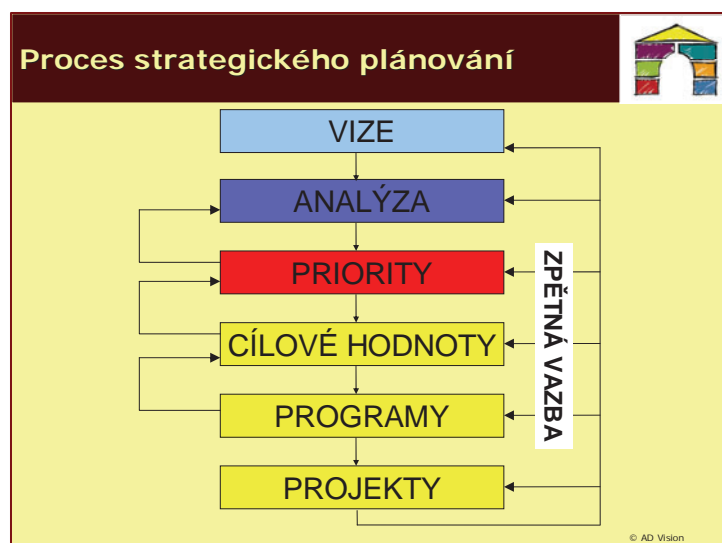
4. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

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.

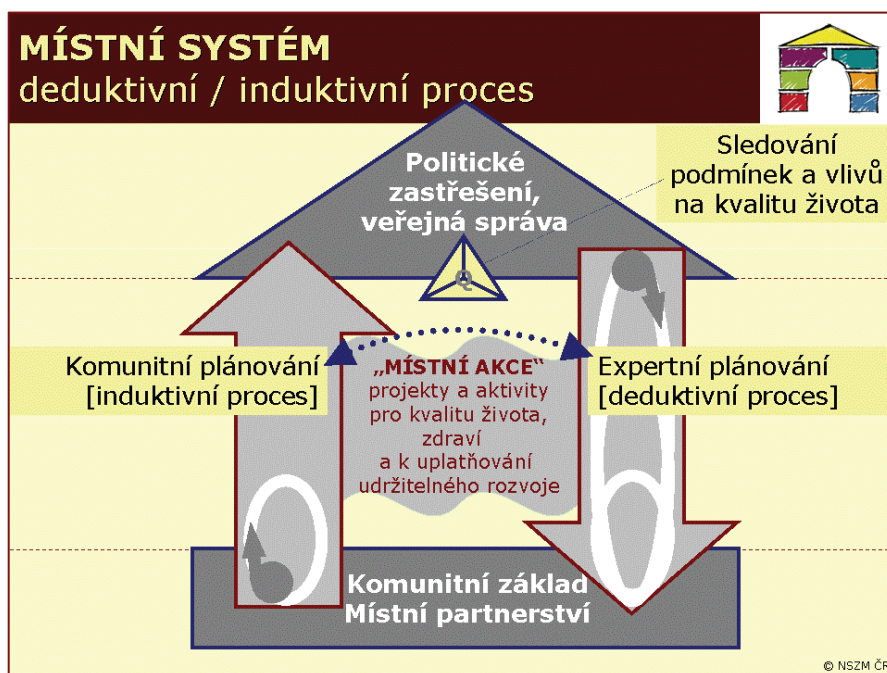
Jedním z významných podkladů strategického plánu je plán komunitní. V info-systému DataPlán NSZM je tak možné sledovat „**překryv**“ **veřejné poptávky v komunitní plánu a zastupitelstvem schváleného strategického plánu**.

Je nutné, aby strategický plán byl v různých etapách jeho zpracování otevřeně a kvalitně **projednáván s veřejností** (pozn. nenahrazuje ovšem komunitní plánování, viz výše). Po odborné stránce musí strategický plán respektovat priority udržitelného rozvoje – v optimálním případě vychází z odborné koncepce udržitelného rozvoje v regionu.

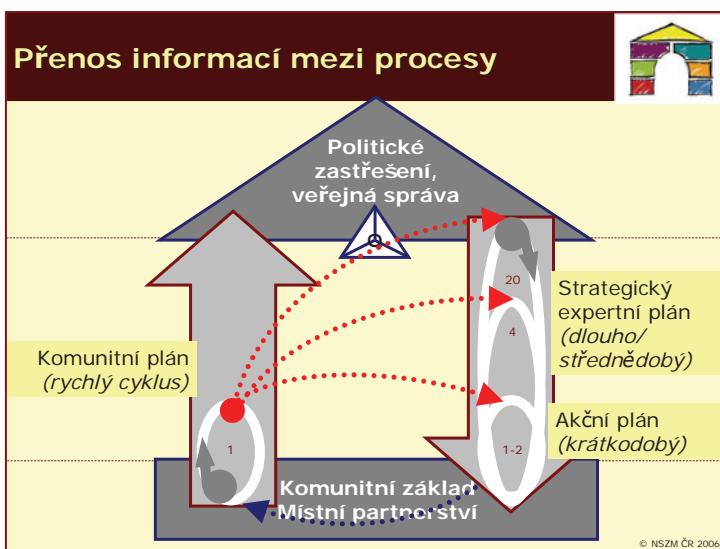
Obr. 2 Standardní schéma procesu strategického plánování a řízení (podle AD Vision s.r.o.)



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

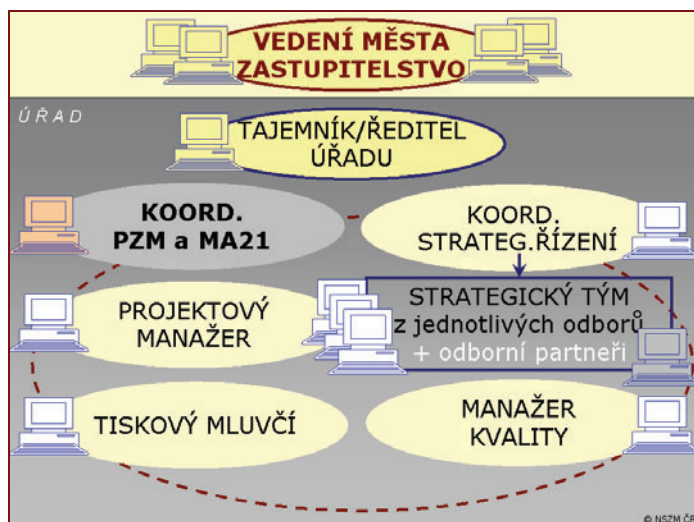


Obr. 4 Procesy strategického a komunitního plánování ve Zdravých městech, obcích a regionech tvoří logický systém kvalitní veřejné správy a místního partnerství



5. KLÍČOVÍ AKTÉŘI UVNITŘ ÚŘADU

Obr. 5 Organizační zázemí uvnitř úřadu je základním faktorem úspěchu Projektu Zdravé město a MA21



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

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 dle 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 s garantů

jednotlivých tématických 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 48
100 42 Praha 10
T: +420 602 500 638
E: info@nszm.cz
W: www.zdravamesta.cz



DATAPLÁN NSZM

DATA PLÁN NSZM

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

DataPlán NSZM je informační systém, které slouží Zdravým

DATABÁZE DOBRÁ PRAXE

Databáze DOBRÁ PRAXE

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

Příklady dobré praxe jsou osvědčené postupy a řešení, které v sobě

STRATEGIE MĚSTA V KVALITĚ MÍSTNÍ AGENDY 21

Ing. Josef Jalůvka, Dagmar Rysová
Město Kopřivnice

Město Kopřivnice se nachází v Moravskoslezském kraji (32 km jihozápadně od Ostravy), na východě okresu Nový Jičín. Je druhým největším městem okresu, vzdálené 14 km od Nového Jičína. Ke Kopřivnici patří tři místní části Lubina, Vlčovice a Mniší. Transformace ekonomiky v minulých letech přinesla změny ve struktuře hospodářství s restrukturalizací dříve nosných odvětví ve městě a dynamický rozvoj malých a středních podniků a služeb. Změny vnějších podmínek, uplatňování tržních principů ekonomiky, spolu s nutností řešit vlastní problémy města, vyvolávají požadavky na změny postupů orgánů města.

Tyto a další skutečnosti, ale také vědomí nezbytnosti systémového a koordinovaného přístupu k řešení rozvoje města v souladu s principy udržitelného rozvoje a místní Agendy 21, přivedly představitele města Kopřivnice v prosinci r. 2006 k rozhodnutí pokračovat v aktivním přístupu v oblasti rozvoje města. Nejbližším cílem bylo zpracovat „Strategický plán rozvoje města Kopřivnice pro období 2007 – 2022“. Tento strategický dokument navazuje na předchozí strategický plán, formuluje nové strategické cíle města na zvolené období a dále je konkretizuje ve formě příslušných priorit, opatření a aktivit, včetně stanovení způsobu financování a implementace.

Strategický plán rozvoje města Kopřivnice pro období 2007 – 2022 byl vytvořen ve spolupráci s obyvateli města, neziskovými organizacemi i místními podnikateli **komunitním způsobem plánování**. Při jeho zpracovávání jsme se snažili do procesu vtáhnout co nejširší veřejnost a nezapomněli jsme ani na obyvatele místních částí Kopřivnice (Lubina, Mniší, Vlčovice).

Ing. Josef Jalůvka – starosta města Kopřivnice: „Vtáhnout lidi, firmy a další instituce do "věcí veřejných" je sice zpočátku trochu bolestivé, následně to chce nepolevit a výsledek je radostný. Přibývá těch, kteří jsou hrdi na to, že jsou správným občanem svého města.“

Dagmar Rysová – místostarostka města Kopřivnice, garant projektu Zdravé město a místní Agenda 21 ve městě Kopřivnice: „Zdravé město Kopřivnice jako jedno z asociace NSZM má dlouholetou dobrou zkušenost se zapojováním veřejnosti do procesů plánování. Tohoto jsme využili také při přípravě strategického plánu v roce 2007. Jedním z podkladů SP byl "Plán zdraví a kvality života", zpracovaný právě komunitním způsobem. Komise Zdravého města vytipovala deset prioritních problémů navržených v komunitním Plánu zdraví, které byly zapracovány na úrovni priorit či opatření do strategického plánu. Zkušenosti nabyté v rámci procesu zavádění principů Zdravého města a MA21 jsme nejvíc zúročili právě při organizování jednotlivých veřejných projednání, pracovních skupin, kulatých stolů či fór. Právě umění organizace a facilitace těchto akcí bylo pro celý proces velmi přínosné. Věřím, že i v budoucnu se nám bude dařit další komunikace s občany při průběžné kontrole plnění plánu a zjišťování dalších potřeb v rámci tohoto dlouhodobého procesu.“

Všemi kapitolami plánu se prolíná skutečnost, že město Kopřivnice vychází – jako člen asociace **Národní síť Zdravých měst ČR (NSZM)** – z principu udržitelného rozvoje. Jeho uplatňování není, na rozdíl od historicky chybného chápání, pouze záležitostí životního prostředí, ale také součástí zbývajících dvou pilířů sociálního a ekonomického rozvoje.

Zpracovávání SP bylo zahájeno v únoru 2007, kdy byla ustanovena **Komise pro strategický rozvoj** (dále jen KSR), která řídila celý proces zpracovávání SP a následně dohlížela nad jeho realizací. Před samotným zahájením procesu zpracovávání SP byli osloveni s nabídkou spolupráce místí podnikatelé. Ti byli osobně navštíveni volenými představiteli města. Starosta, místostarostové a členové Rady města Kopřivnice byli v roli tazatelů, kdy zajistili, současně s nabídkou užší spolupráce, průzkum podnikatelského prostředí. Díky tomuto postupu se podařilo navázat dobrou spolupráci a kvalitní komunikační kanál mezi městem a podnikatelským prostředím. Někteří z podnikatelů byli následně osloveni k přímé účasti v komisi pro Strategický rozvoj..

Požadavkem zástupců města bylo zapojit do celého procesu v maximální míře veřejnost včetně obyvatel místních částí: Lubina, Vlčovice a Mniší. Proto byly zřízeny i tři **Místní strategické komise** složené ze zástupců místních komisí pro dané části města, doplněné o zainteresované fyzické i právnické osoby, které měly zájem přicházet s podněty a návrhy pro rozvoj místních částí.

První fází projektu bylo vytváření **Profilu města Kopřivnice**. Pro jeho zpracování byla vybrána firma SPF Group, o.p.s., která přistoupila na podmínku širokého sběru dat při diskusích a projednávání návrhu profilu s širokým spektrem zainteresovaných účastníků. Na tvorbě profilu se podílely již zmíněné komise, příslušné odbory Městského úřadu Kopřivnice, Český statistický úřad a další instituce, které poskytly aktuální informace a data o obyvatelstvu, místní ekonomické základně a ekonomickém prostředí, infrastruktuře, bydlení, životním prostředí apod. Členové zpracovatelského týmu v této fázi vycházeli také z průzkumu podnikatelského prostředí ve městě a průzkumu veřejného mínění. Z takto získaných podkladů byla provedena socioekonomická analýza města, která se stala základem dokumentu Profil města Kopřivnice.

Vzhledem k obsáhlosti problematiky však standardně do profilu města není možné zařadit ty detailní informace, které jsou specifické pro některou z místních částí, a které nepatří mezi nejvýznamnější zjištění v měřítku celého města. Proto byly v souladu s požadavky zadání na zpracování Profilu města Kopřivnice vytvořeny také „**subprofily**“ **místních částí Lubina, Vlčovice a Mniší**. Pro tyto dokumenty probíhal sběr informací zejména při diskusích se zástupci místních částí.

Na základě výstupu profilu města a **SWOT analýz** města a jeho místních částí schválila Komise pro strategický rozvoj **vizi města Kopřivnice** a dohodla se na **čtyřech prioritních oblastech rozvoje**, kterými je nutno se především zabývat, aby bylo možno naplnit vizi a zajistit potřeby a předpoklady pro další rozvoj města.

Prioritní oblasti byly stanoveny takto:

- Ekonomický potenciál a rozvoj lidských zdrojů
- Doprava, infrastruktura, životní prostředí
- Sociální zázemí
- Image města

Dále Komise pro strategický rozvoj (dále jen KSR) na svých pravidelných zasedáních přijímala a schvalovala dílčí výstupy strategického plánu, které vzešly ze **čtyř pracovních skupin**, které komise zřídila.

Do těchto pracovních skupin KSR vytipovala členy z řad odborné a zájmově organizované veřejnosti. Bylo navrženo, aby **jednání pracovních skupin byla otevřená veřejnosti** – aby veřejnost byla o setkáních skupin informována a mohla se jich kdykoliv účastnit. Díky tomuto procesu se pracovní skupiny mnohdy rozšířily z 15 - 20 nominovaných členů na 30 - 40 účastníků, kteří se pod metodickým vedením členů zpracovatelského týmu pravidelně scházeli mezi zasedáními KSR a připravovali dílčí výstupy strategického plánu ke schválení.

Z každého zasedání pracovní skupiny byl vypracováván zápis, který byl poté rozeslán všem, kteří na sebe v prezenční listině nechali kontakt. Spolu se zápisem lidé vždy obdrželi i připomínkový list, do kterého zapisovali své připomínky, pokud je již neprezentovali na pracovní skupině. Proto, abychom dokázali lidi vtáhnout do celého procesu bylo nutné zvláště zvažovat a promýšlet systém propagace setkání. Zajímavostí byl i výběr netradičního místa pracovního setkání v létě – rekreační zázemí na Červeném kameni v těsné blízkosti města.

Nedílnou podmínkou naplnění principů MA21 bylo také dodržení profesionálního organizačního zajištění. Setkávání jednotlivých pracovních skupin byla naplánována tak, aby se časově nepřekrývala, ale zároveň na sebe navazovala. Facilitaci (moderování) zajišťovali pracovníci Oddělení strategického plánování, kteří v minulosti absolvovali sérii školení zaměřených právě na tyto dovednosti.

Nejdůležitějším výstupem strategického plánu je jeho návrhová část – definované **priority, opatření k jejich řešení a konkrétní aktivity**, s určením přínosu a výstupů, zúčastněných subjektů, měřitelných ukazatelů, odhadu finanční náročnosti a vztahu k územnímu plánu. V následující části strategického plánu byla vyjádřena **návaznost na komunitní plánování, projektové řízení a na zdroje financování z EU**. Členové zpracovatelského týmu spolu s vedením města a Komisí pro strategický rozvoj rovněž navrhli **systém implementace a kontroly realizace strategického plánu**.

Kromě toho, že všech pět jednání pracovních skupin bylo veřejných, byla dále zorganizována **dvě veřejná projednání ve všech třech místních částech** a jedno velké **veřejné fórum před kulturním domem v centru města**. V rámci celého procesu bylo postupně sesbíráno množství připomínek, námětů a nápadů, které veskrze potvrdily stejné potřeby, jež byly do plánu naformulovány pracovními skupinami.

Prostřednictvím pracovních skupin, místních strategických komisí v Lubině, Vlčovicích a Mniším a zapojení veřejnosti se díky tomuto postupu na tvorbě plánu **podílelo téměř 200 Kopřivničanů (bez účastníků fóra)**. Fóra se dle prezenční listiny zúčastnilo **190 občanů**. Rozdáno kolemjdoucím bylo cca 370 brožur s pracovní verzí plánu, které si lidé odnesli k prostudování domů.

Strategický plán rozvoje města Kopřivnice pro období 2007 – 2022 (dále SP) byl oficiálně **schválen Zastupitelstvem města Kopřivnice dne 6. 12. 2007**. Počátkem roku 2008 Komise pro strategický rozvoj vybrala prioritní aktivity ze schváleného strategického plánu, které poté předložila k projednání a schválení Zastupitelstvu města. Dne 21. 2. 2008 zastupitelé schválili **Akční plán rozvoje města Kopřivnice 2008–2009**. Souběžně s přípravou Akčního plánu probíhalo sestavování **rozpočtu na rok 2008**.

V první polovině roku 2008 byla v návaznosti na SP vytvořena tzv. **Pravidla projektového řízení** a na základě těch byly poté vybrány hlavní rozvojové projekty města Kopřivnice.

V průběhu celého zpracovávání strategického plánu byla o tomto procesu veřejnost informována klasickou cestou, pomocí článků v tisku, vydáváním tiskových zpráv. Pozvánky na pracovní skupiny byly vyhlašovány rozhlasem.

Jako nestandardní nová forma oslovení veřejnosti bylo použito pravidelné **vysílání besedy** se starostou města Kopřivnice a s vedoucí oddělení strategického plánování na téma: „**Co to je strategický plán**“. V kabelové televizi byla také opakovaně odvysílána pozvánka na Veřejné projednání SP v centru města a pravidelně byla také vysílána upozornění na zasedání pracovních skupin, na která byla veřejnost zvaná i klasickou formou - vylepování plakátů. Osvědčilo se také **roznášení letáčků** mezi lidmi v centru města – zajištěno skauty a členy Dětského zastupitelstva. Touto formou byla veřejnost zvána na výše zmíněné Veřejné projednání strategického plánu v centru města.



Vyhodnocování plnění strategického plánu probíhá s využitím definovaných **programových ukazatelů /indikátorů**. Tento systém je pomocí internetové databáze **DataPlán** propracován až na úroveň zodpovědností jednotlivých pracovníků MÚ a zároveň jej může sledovat každý občan na internetu (www.dataplan.info/koprivnice). Aby veřejnost mohla jednoduše (srozumitelně) sledovat naplňování jednotlivých akcí, je jejich plnění vizuálně zobrazováno jako na semaforu pomocí jednoduché analogie: červená – stop, oranžová – připravuje se, zelená – splněno.

The screenshot shows the DataPlán NSZM website interface. The main content area displays the 'Akční plán rozvoje města Kopřivnice 2008-2009'. A vertical traffic light indicator is overlaid on the page, with a red light at the top, an orange light in the middle, and a green light at the bottom. The website content includes a sidebar with navigation links (Základní, MUNICIPALITY, DOKUMENTY, INDIKÁTORY, Ostatní, ASOCIACE NSZM, Editace) and a main section for 'Kopřivnice (Město)' with the title 'Akční plán rozvoje města Kopřivnice 2008-2009'. The main content lists several indicators and their status:

- E. EKONOMICKÝ POTENCIÁL A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ** (Green indicator)
- D. DOPRAVA, INFRASTRUKTURA, ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ** (Orange indicator)
- D.2 Zlepšení podmínek pro bezpečnost a plynulost cyklistického a pěšího provozu** (Orange indicator)
- D.2.1.2 Optimalizace systému přechodu pro chodce a přejezdů pro cyklisty a jejich úprava pro osoby se sníženou schopností pohybu a orientace** (Green indicator)
- D.2.1.3 Bezbariérová Kopřivnice** (Orange indicator)
- D.2.1.4 Doplnění chybějících a úprava nevyhovujících komunikací pro cyklistický a in-line provoz s návazností na místní a regionální síť včetně potřebného zázemí a mobilní telekomunikace** (Green indicator)

Rozpočet

Konzultace a metodické vedení bylo hrazeno z krajského projektu "Partnerství k prosperitě" podpořeného ze SROP EU. Tento projekt nezahrnoval zpracování profilu (131 tis.), průzkum podnikatelského prostředí (25 tis.) a zapojení veřejnosti (uspořádání Veřejného projednání

v centru města + zasedání pracovních skupin) celkem 100 tis. Tyto částky byly hrazeny z rozpočtu města. Na zpracování SEA bylo využito externích prostředků (120 000,-) získaných prostřednictvím dotace z MŽP určených na podporu MA21.

Na základě zkušeností se zpracováním SP v kvalitě MA21 doporučujeme:

- Zvolit specifické, adresné metody oslovení a zapojení jednotlivých skupin účastníků do procesu (občané, podnikatelé, neziskové organizace).
- Zpracovávat SEA průběžně s přípravou celého plánu.
- Využít možností přenosu v kabelové televizi, besedu na téma strategický plán vysílat již v průběhu zpracovávání dokumentu – dosáhneme lepší informovanosti a povědomí o celém procesu i aktivně nezapojených občanů.

ŘÍZENÍ MĚSTA SMĚREM K UDRŽITELNÉMU ROZVOJI

Bc. Marie Barvířová, MSc., Ing. Petr Kozel
Městský úřad Vsetín

Osnova:

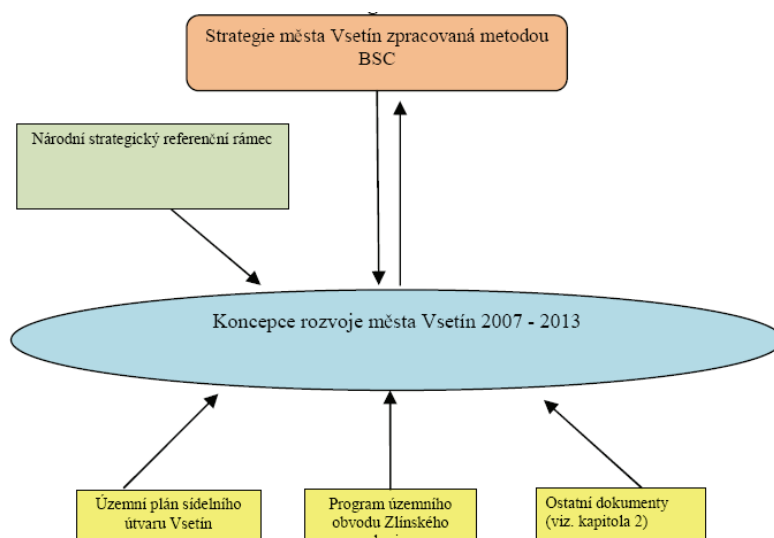
- A) strategický pilíř
- B) komunitní pilíř
- C) vyvážení pilířů

A) Strategický pilíř

V roce 2004 při snaze o zavedení řízení samosprávy směrem k udržitelnému rozvoji byl zpracován návrh strategie města Vsetín pomocí metody Balanced Scorecard (BSC, český metoda vyvážených ukazatelů). Návrh této dlouhodobé strategie byl formulován do podoby tzv. strategické mapy. Úkolem této strategie není ani tak stanovit vizi a strategie, jako stanovit především jejich naplnění. Plnění této vize a strategie se děje prostřednictvím soustavy konkrétních kvantifikovatelných indikátorů. Zastupitelstvo města Vsetína tuto strategii schválilo na svém zasedání dne 2. 11. 2004. Strategie byla koncipována jako dlouhodobá do roku 2020 s tím, že v roce 2010 dojde k její aktualizaci a revizi.

V roce 2008 nastal fenomén nedostatečnosti strategického plánu dělaného metodou BSC se záměrem zpracování dokumentace SEA k takové strategii. Proto jsme museli použít rozpracovaný materiál koncepce čerpání strukturálních fondů EU a dopracovat ho do podoby strategického prováděcího dokumentu k metodě BSC, na který byl zpracován posudek SEA. Tento prováděcí dokument má stejný cíl – dosažení udržitelného rozvoje města Vsetína a používá stejnou měřicí indikátorovou sadu jako metoda BSC. Tímto doplněním strategie bylo navíc možné propojit i strategické a komunitní plánování, což samotná metoda BSC umožňovala jen omezeně.

Graf č. 1: Znázornění vazeb mezi strategiemi



B) Komunitní pilíř

Proces realizace komunitní práce pomocí metody MA 21 má za sebou již dlouhou historii. Počátky sahají do roku 1999, kdy došlo ke schválení projektu MA 21 ve vsetínském zastupitelstvu. Od té doby se místní Agenda 21 rozvinula do realizace různých metod podporujících kvalitu veřejné správy, jejichž pojítkem je právě metoda místní Agendy 21. V roce 2008 se jednalo o následující činnosti se vztahem ke komunitní práci:

- Zpracování Akčního plánu zdraví a kvality života města Vsetína 2008
- Zpracování Komunitního plánu sociálních služeb a péče Vsetínska 2008 – 2010
- Zpracování Zdravotního plánu města Vsetína
- Zpracování dokumentace SEA
- Realizace Benchmarkingové iniciativy
- Realizace kampaní ke zdraví a udržitelnému rozvoji
- Aktivní spolupráce se soukromým sektorem
- Zavádění SW DataPlán NSZM do běžné činnosti úřadu
- Obhajoba kategorie B MA 21

Komunitní práce přináší přidanou hodnotu zejména v oblasti dvou hlavních cílů, jakými jsou kvalitní a efektivní zapojování občanů do rozhodování o dění ve městě a kvalita a provázanost aktivit probíhajících uvnitř úřadu. Podstatou zapojování občanů je umožnit jim prostor v pracovních skupinách či na neformálních setkáních, aby se sami podíleli na dění ve městě. Všechny aktivity naplňující tento cíl provozuje Společnost pro komunitní práci Vsetín o.p.s. (SPKP), metodicky a multisektorově je pak příslušným politickým orgánem nad SPKP Komise Agendy 21 a projektu Zdravé město Rady města Vsetína. Druhý cíl naplňuje Odbor strategického rozvoje Městského úřadu Vsetín ve spolupráci s SPKP, neboť ta je realizátorem MA 21, která je jakýmsi pojítkem všech ostatních metod kvality veřejné správy.

Při realizaci velkého množství aktivit a nových metod docházelo přirozeně k jevu snižující se koordinovanosti činností a ušlou synergií mezi jednotlivými oblastmi činnosti. Další problémy byly administrativního rázu, kdy pro zavádění inovace bylo nutné přepracovat nebo spíše doplnit již inovované výstupy o konvenční doplněk, jak tomu bylo v případě zpracování dokumentace SEA, jak bylo popsáno ve strategickém pilíři.

Proto bylo nutné inovovat celý systém realizace MA 21 a propojit všechny činnosti o komunikační platformu v Týmu pro kvalitu.

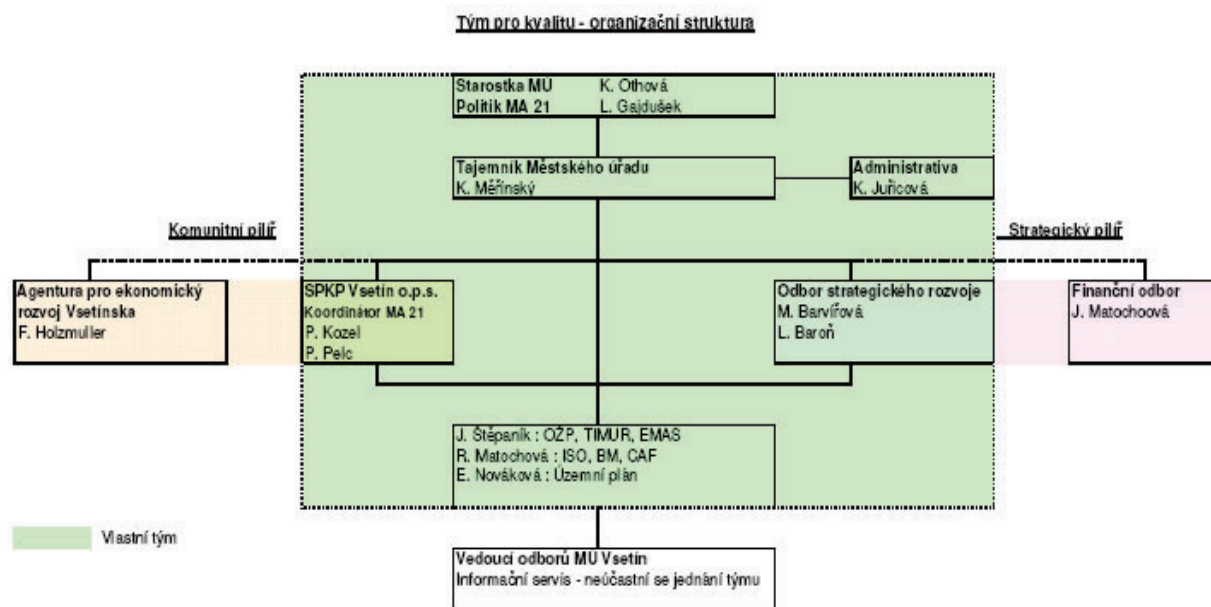
C) Vyvážení pilířů

Dle metodiky MA 21 je koordinace při řízení úřadu v provázanosti na metody kvality veřejné správy jednou z nutných podmínek při vytváření struktur udržitelného rozvoje.

Fungování takových struktur je vizitkou měst obhajujících kategorii B místních Agend, což svědčí již o zakotvenosti a systematické politické podpoře ze strany samosprávy.

V grafu je znázorněno takové vyjádření v organizační struktuře ve Vsetíně.

Graf č.2: Organizační struktura Týmu pro kvalitu

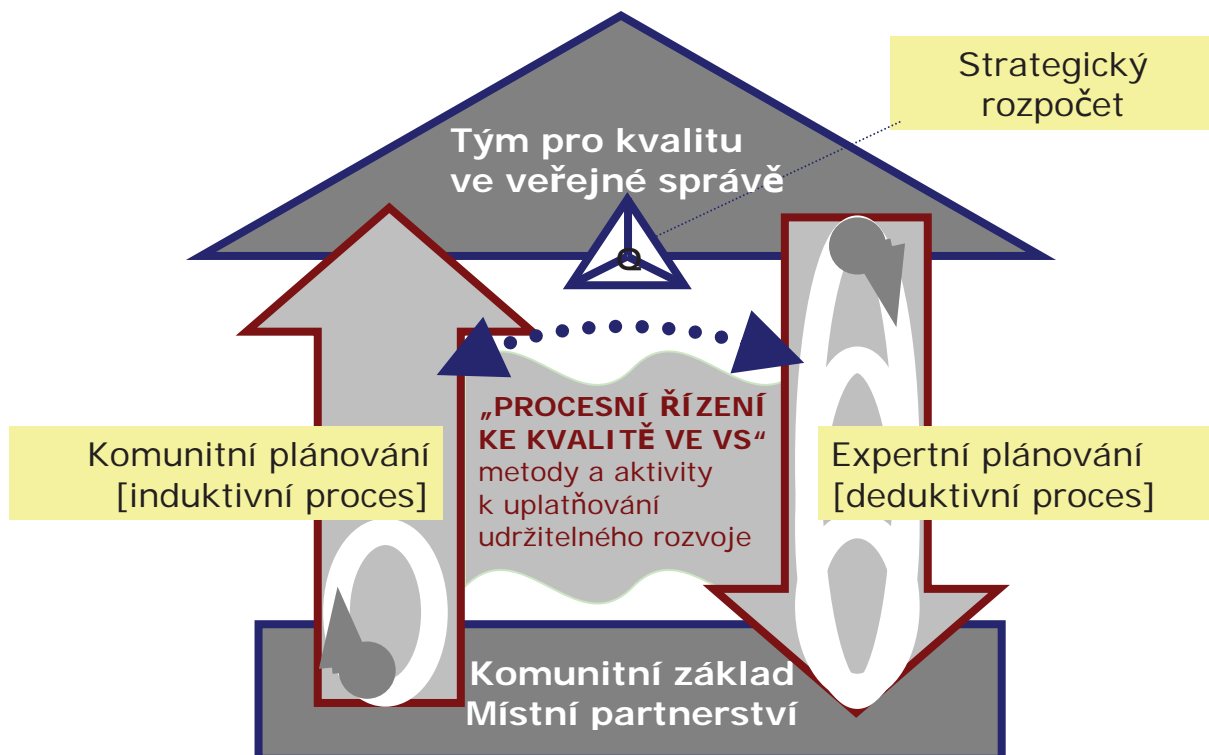


Úkolem nově vytvořeného Týmu pro kvalitu Městského úřadu Vsetín bylo zajistit efektivní plnění procesu MA 21 a PZM, provázání řízení úřadu s realizací metod kvality ve veřejné správě a optimalizaci těchto procesů směrem k udržitelnému rozvoji města Vsetín.

Příčemž se nejedná pouze o nějakou pracovní skupinu, ale má pevné zadání a zakotvení ve struktuře úřadu a je zřízena vydáním příkazu tajemníka.

Graficky lze vyjádřit podstatu funkčnosti tohoto týmu následujícím schématem naplňování UR v místních podmínkách.

Graf č.3: Grafická struktura procesu MA 21 ve Vsetíně



MĚSTO TÁBOR - BUDUJEME MODERNÍ ÚŘAD PRO POSKYTOVÁNÍ KVALITNÍCH SLUŽEB OBČANŮM

Ing. Lubomír Šrámek
Městský úřad Tábor

Obsah prezentace:

1. Impulsy pro budování moderního úřadu
2. Základní prvky naší strategie
 - Komunikace uvnitř úřadu
 - Komunikace s občany
 - Komunikace s médii
 - Zavádění metod kvality
 - Nové strategické dokumenty
 - Zavádění nových služeb
 - Ekologické chování
3. Závěrečné zhodnocení

1. Impulsy pro budování moderního úřadu

- Vznik samospráv v 90. letech 20. století
- Reforma veřejné správy v roce 2003 a převod kompetencí
- Uspokojení potřeb občanů a poskytování kvalitních služeb
- Prestiž města a úřadu, loajalita
- Hledání nových způsobů řízení moderní, „střední firmy“ za využití moderních metod
- Možnost srovnání s jinými úřady a se zahraničím
- Pocit z dobře vykonané práce

2. Základní prvky naší strategie - Komunikace uvnitř úřadu

- Odpovídající organizační struktura – úsekové uspořádání
- Stanovení kompetencí všech pracovníků
- Pravidelné porady vedení města, porady úseku i „velké porady“ s vedoucími odborů
- Pravidelná výjezdní školení s vedoucími dvakrát ročně
- Intranet, spisová služba, centrální informační systém
- Neformální setkání se zaměstnanci před Vánoce i v létě
- Sportovní klání a soutěže

2. Základní prvky naší strategie - Komunikace s občany

- Pravidelné hovory s občany již 15 let
- Besedy a veřejná setkání v různých částech města na různá témata
- Informační měsíčník – Noviny táborské radnice
- Rozšíření úředních hodin na všechny dny v týdnu
- Úřední desky a informační tabule

- Elektronická úřední deska a web
- Ankety na různá témata v novinách i samostatně
- Kulturní a společenské akce prezentují město a přináší možnost vyžití
- Podpora spolků, klubů

2. Základní prvky naší strategie - Komunikace s médii

- Předcházení problémů, práce se žurnalisty a podávání informací předem
- Noviny tábořské radnice – nosné médium
- Každý týden informační servis pro novináře
- Pravidelné tiskové besedy po schůzi rady města
- Informujeme o každé události
- Média jsou partnery našich akcí

2. Základní prvky naší strategie - zavádění metod kvality

- **Benchmarking**
 - Metoda srovnávací
 - Tábor – jeden ze zakládajících členů BI v roce 2003
 - Tvorba parametrů – výborná příležitost poznat procesy
 - Sběr dat vyžaduje dobrý přístup pracovníků
 - Srovnávání parametrů je práce pro manažery
 - Dobré praxe jsou velmi důležité pro naši činnost
 - Setkání odborníků je dalším stupněm BI
 - Moderní software pro možnost analýz a projektů
 - Komunikace s kolegy je vysoce přínosná pro každého
- **CAF**
 - Metoda sebehodnocení poprvé v roce 2007
 - V roce 2009 opakované hodnocení
 - Pracovní tým a hodnotící tým ve stejném složení
 - Akční plán a úkoly z akčního plánu jsou pravidelně kontrolovány
 - Zapojení pracovníků je velmi důležité
- **Národní síť zdravých měst a MA 21**
 - Agenda MA 21 a Národní síť zdravých měst od roku 2008
 - Prozatím ve skupině D
 - Soutěž na logo zdravého města
 - Letní škola v Táboře v roce 2009
- **Personální a procesní audit v roce 2008**
 - Zadání auditu v „nerevoluční době“, ve vlastním zájmu zlepšovat se
 - Výsledky prezentovány na všech řídicích úrovních
- **ISO 9001 a 27001**
 - V roce 2009 bychom chtěli zavést obě hodnocení ISO jako další stupeň kvality naší práce

- **Metody kvality i do škol a dalších společností města**

2. Základní prvky naší strategie - Nové strategické dokumenty

- Vize a dlouhodobé cíle na celé volební období 2006 – 2010 jsou pravidelně aktualizovány
- Rozpočtový výhled na další roky
- Územní plán (projednávání) se projednává nadstandardním způsobem
- Personální politika, hodnocení zaměstnanců jsou důležité nástroje pro řízení lidských zdrojů
- PR strategie je důležitý dokument pro komunikaci
- Nové Logo města a Jednotný vizuální styl v roce 2008
- Kodex firemní kultury je jistě netradiční, ale zajímavý dokument
- Nové vnitřní dokumenty (pokyny nahradily příkazy)
- Další strategické dokumenty (pilíře privatizace, průmyslové zóny, atd.) v jednotném stylu pomáhají občanům s orientací v daném problému a prezentují naši práci

2. Základní prvky naší strategie - Zavádění nových služeb

- Odbavovací systém na dopravně správních agendách se velmi osvědčil
- Služby občanům při placení odpadů – složenky, hromadné platby, osvěta
- Czechpoint spojený s ověřováním je skvělou službou pro občany
- Ověřování a CzechPoint je na více místech a na více budovách
- Infokoutek, informátor, infocentrum
- Elektronizace a digitalizace úřadu
- Platební terminály -možnost placení platebními kartami na pokladnách
- Úprava vnitřních prostor úřadu vytváří příjemné prostředí pro občany. V roce 2009 i hudba v reproduktorech
- Metodiky na stojanech je nápad z Jablonce, který se u nás velmi osvědčil
- Orientační systém v budovách i ve městě
- Kontaktní místo pro občany připravujeme za využití dotací

2. Základní prvky naší strategie- Ekologické chování

- Ekologizace úřadu již několik let podle usnesení rady města
- Separace odpadů
- Recyklovaný papír na dokumenty úřadu a na naše noviny
- Prvky moderního ekologického chování zavádíme mezi prvními
- Využívání MHD na úkor automobilů při služebních cestách
- Vozidla na CNG jsou nyní ve vozovém parku úřadu
- „ zelené“ úpravy interiéru úřadu
- Osvěta v dopravních prostředcích, médiích, v úřadu
- Rozšiřujeme počet sběrných dvorů i kontejnerů
- Místo EVVO ve struktuře úřadu

3. Závěrečné zhodnocení

- Správná cesta začíná v komunikaci uvnitř firmy
- V komunikaci se zákazníky a médii je stále co vylepšovat
- Nesmíme usínat na vavřínech, ale trvale dbát na kvalitu
- Alespoň jedna novinka měsíčně
- Naši práci prezentuje i pořádání různých konferencí a účast v mnoha soutěžích
- Výsledky je potřeba zhodnotit v další práci a v komunálním marketingu
- Dobrý pocit z práce v moderní firmě

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A MODEL CAF NA KRAJSKÝCH ÚŘADECH

(kritický pohled)

Mgr. Libor Košťál

Krajský úřad Královéhradeckého kraje

Model CAF je implementován na Krajském úřadu Královéhradeckého kraje od r. 2004. Úřad získal od počátku řadu cen dle hodnocení podle metody CAF, nastartoval zlepšování. Tým hodnotitelů z řad zaměstnanců však dnes poukazuje na stav strategického řízení, které na úřadě implementováno není a *zdá se, že model CAF strategické řízení nenahradí*. Zásadní cíle akčního plánu modelu CAF, které by přinesly zvýšení efektivity často nejsou realizovány. Kvalita služeb se zlepšuje, ale nedůsledně a nesystémově. Připustíme-li tezi, že *rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80%* (viz 1), *zaslouží si strategické řízení pozornost i v prostředí veřejné správy*. Tuto pozornost lze vyvodit např. z Usnesení vlády ČR č. 197/2007 Sb.

Na základě shora uvedeného jsem provedl analýzu stavu strategického řízení na krajských úřadech. *Výzkumnou otázkou* by mohlo např. být: **„Je možné dosáhnout vyšší efektivity krajského úřadu implementací strategického řízení (resp. Je ve veřejné správě, na úrovni krajských úřadů skutečně využíváno strategické řízení nebo se o něm spíše jenom mluví)?“** K uvedenému byly provedeny 2 výzkumy:

- 1) Analýza současného stavu strategického řízení na krajských úřadech
- 2) Benchmarking kvality strategického řízení na krajských úřadech dle kritérií 1 (vedení) a 2 (strategie a plánování) modelu CAF.

Velmi stručně z pohledu *metodologie výzkumu* (viz 3,4) lze říci, že *charakteristika předmětu výzkumu*, jímž je strategické řízení, je *abstraktní*. *Výběrový soubor* byl vytvořen ze zaměstnanců zastávajících na krajských úřadech shodnou pozici, tzn. vedoucí odboru kancelář ředitele (celkem 13, nezahrnuta Praha). *Objektem výzkumu* jsou *kraje, respektive krajské úřady*. *Strategie výzkumu* *kvalitativní*. Vzhledem k předmětu výzkumu se jedná o *výzkum endogenní*, výzkumník je součástí zkoumaného objektu. Získané poznatky mají posloužit k zlepšení chodu krajského úřadu, ukázat vhodnost implementace strategického řízení. *Použité metody a techniky* výzkumu, vzhledem ke skutečnosti, že základem každé kvalitativní metody je práce s jazykem, práce s textem – narace, rozhovor, dotazník a zejména při výzkumu 2 analýza dokumentů/textů.

Interpretace výsledků výzkumu 1

Výsledky odpovídají na položenou výzkumnou otázku z úvodu kladně, tzn.: **Je možné dosáhnout vyšší efektivity krajského úřadu implementací strategického řízení** (*Na úrovni krajů, respektive krajských úřadů se o strategickém řízení více mluví, než jsou koncepty strategického řízení využívány*. V výjimkou je snad pouze KU Zlínského kraje). Všechny kraje (jako nadřazená úroveň úřadů) mají zpracované strategie rozvoje, plány rozvoje, ale ty nejsou v rámci hierarchie propojeny s nižší úrovní, strategie na úrovni krajských úřadů téměř absentují. Celkem 5 úřadů má zpracovanou vizi. Cíle často nenaplnují požadavky SMART. Úřady se připravují na zavádění moderních metod a naplňování usnesení vlády č. 197/2007 s podporou finančních prostředků Evropské unie.

Krajské úřady zpravidla využívají modifikované podoby konceptu **EFQM**, tzn. **CAF** (viz 5). Koncept CAF využívají spíše k měření, není *považován za koncept strategického řízení k eliminaci strategických mezer*. Napomáhá však částečně zkvalitňovat poskytované veřejné služby. Dalším konceptem s nímž je vedení úřadů seznámeno je **BSC**(viz 6). Tento

koncept, je využíván KU Zlínského kraje, ostatní kraje jsou zpravidla s konceptem seznámeny, není však využíván v takové míře jako CAF, spíše ojediněle.

SWOT analýza, v tabulce č. 2, identifikuje faktory a skutečnosti, které pro úřad (analyzované úřady) představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Silné stránky – S	Slabé stránky - W
Na úřadech jsou zaměstnanci proškolení na CAF	Nedostatečná kvalifikace pro strategické řízení u většiny vedoucích
Krajské úřady zpravidla využívají od r. 2004 model CAF	CAF využívají spíše k měření, není kancléři považován za koncept strategického řízení, k eliminaci strategických mezer
Úřady seznámeny s konceptem BSC (zřídka i implementován)	BSC je využíván v minimální míře, spíše ojediněle. Zdá se nesrozumitelným.
Úřady mají k dispozici Programová prohlášení rady na volební období	Cíle programových prohlášení často nenaplnují požadavky SMART
Rozpracované jsou některé strategie na funkční úrovni (zejména IS/IT, ojediněle personální strategie)	Minimum (pouze 3) úřadů má nějakou vnitřní normu ke strategickému řízení (během skupinového rozhovoru nebyl nikdo)
	Corporate vedení se zaměstnanci o strategickém řízení komunikuje nedostatečně, pouze ve 3 případech
	Akční plány modelu CAF jsou projednávány v nadřazené úrovni pouze jedním úřadem,
	pouze 1 úřad má v projektovém týmu CAF zástupce nadřazené (corporate) úrovně, tzn. politika
Příležitosti – O	Hrozby – T
Všechny kraje mají zpracované strategie rozvoje, plány rozvoje na corporate úrovni	Strategie nejsou v rámci hierarchie propojeny s nižší úrovní, strategie na úrovni SBU (krajských úřadů) v podstatě absentují
EU i vláda ČR podporuje zavádění moderních metod, včetně strategického řízení	Více se na všech úrovních o zavádění strategického řízení mluví, než skutečně dělá
Podpora strategického řízení z finančních prostředků EU	Nedůslednost zajištění efektivity z centrální úrovně i EU
Cíl EU i ČR je zvýšit efektivitu veřejné správy,	
Programová prohlášení krajů deklarují výkonné úřady s úsporným provozem	Malý tlak corporate úrovně
Dobry příklad Zlínského kraje a úřadu se zaváděním strategického řízení	
Názor všech kancléřů, že je možné dosáhnout vyšší efektivity krajského úřadu implementací strategického řízení.	

Tab. 1: Tabulka SWOT

Interpretace výsledků výzkumu 2

Také výsledky výzkumu 2 potvrdily možnosti zefektivnění krajských úřadů, kde strategické řízení není systémově implementováno, ale mohlo by efektivitu zvýšit. Na základě provedeného benchmarkingu má nejkvalitnější strategické řízení Krajský úřad Zlínského kraje. Ostatní zkoumané úřady dílčí aktivity realizují, ale *zdá se, že řízení postrádá systém již z corporate úrovně, která se o úřad nestará v duchu konceptu strategického řízení.* Úřady se

zpravidla snaží odrazit od vize, strategií a plánů nadřazené úrovně, ale zde pro ně bývá velmi málo strategických cílů, alespoň během analýz dokumentů nebyly identifikovány.

Silné stránky – S	Slabé stránky – W
CAF využíván krajskými úřady	BUSINESS strategie krajských úřadů chybí
Průzkumy z úrovně krajského úřadu zaměřeny více na zaměstnance	Strategie v dlouhodobém a střednědobém horizontu absentují.
Krajské úřady mají zpracovány mapy rizik.	Strategické analýzy SBU – úřadu chybí
Objevují se strategie na funkční úrovni (IS/IT, krizového řízení)	Řízení, přidělování odpovědností i tok informací byly identifikovány jako hierarchické
	kultura „mašliček“ ,která nepřispívá skutečným inovacím a zlepšením
	Funkční strategie nejsou plánovány systémově, v podstatě absentují
	Méně výzkumů zaměřeno na další rozhodující zájmové skupiny než zaměstnance a politiky.
	Kvalita informací není zpravidla prověřována
Příležitosti – O	Hrozby – T
Na CORPORATE úrovni mají kraje zpracovávána vizi, včetně rozpracování do formy firemních principů.	Strategické cíle ne vždy splňují podmínky SMART
Formalizované strategie a plány rozvoje krajů, včetně SWOT analýz.	Identifikován nebyl generický charakter business strategií
4 úřady mají vizi	Identifikován nebyl koncept strategického řízení na corporate úrovni- u krajů.
Strategie v horizontu do 1 roku patrně splňují podmínky SMART	Žádný analyzovaný kraj nemá na corporate úrovni schválen etický kodex
Známý je na úřadech koncept BSC.	Vysokoškolské, univerzitní manažerské vzdělávání je spíše výjimečné.
	Žádné zmínky o marketingovém mixu.

Závěr

Výsledky provedených výzkumů ukazují, že je možné dosáhnout vyšší efektivity krajských úřadů implementací strategického řízení. Výzkumný soubor „kancléřů“ i hodnotící zprávy kritérií vedení, strategie a plánování modelu CAF poskytly jednoznačné **důkazy, že existuje strategická mezera, která může v případě využití strategického řízení přinést nejenom krajským úřadům, ale i celé veřejné správě vyšší efektivitu.**

Důraz na běžný, rutinní chod na úkor strategického řízení, který byl identifikován v souvislosti s reformou veřejné správy není pouze minulostí. Model CAF, nebude-li kraj a úřad využívat vhodný koncept strategického řízení musí být propojen s úrovní nadřazenou úřadu, být součástí řízení/systémem. Zdá se, že specifické rysy managementu z geografického hlediska publikované pro ČR v odborné literatuře (viz7) přetrvávají (sklon k operativnosti, podceňování koncepce, nedůsledná eliminace prvků z minulosti, mechanické přebírání metod managementu z EU).

Použité zdroje:

Klasické zdroje informací

- [1] Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení - Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-578-X.

- [2] Usnesení vlády České republiky č. 197/2007 Sb., k návrhu integrovaného operačního programu pro období 2007 až 2013 a základním cílům Strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby
- [3] Hubík, S. *HYPOTÉZA*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zdravotně sociální fakulta, 2006, ISBN 80-7040-842-1
- [4] Keřkovský, M. *Research Methods (Learning Package)*. B.I.B.S., a.s., 2007/2008
- [5] *CAF Společný hodnotící rámec (Model CAF)*. Aplikační příručka modelu CAF pro ústřední správní úřady. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005, ISBN 80-02-01753-6
- [6] Hušek, Z., Šusta, M., Půček, M. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006, ISBN 80-02-01861-3
- [7] Keřkovský, M. *Strategic Management (Learning Package)*. B.I.B.S., a.s., 2007/2008

Internetové zdroje

- [1] Česká společnost pro jakost: www.csq.cz, www.benchmarking.cz
- [2] Evropský institut pro veřejnou správu: www.eipa.nl
- [3] Královéhradecký kraj: www.kr-kralovehradecky.cz
- [4] www.efqm.org

Benchmarking

- Využití benchmarkingu a dalších metod řízení kvality v systému řízení úřadu
- Využití benchmarkingu jako nástroje řízení kvality na úřadu města Prostějova
- Porovnání metody benchmarking s ostatními metodami řízení kvality zavedenými na MěÚ Hranice

VYUŽITÍ BENCHMARKINGU A DALŠÍCH METOD ŘÍZENÍ KVALITY V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ÚŘADU

Mgr. Rostislav Honus

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

Klíčová slova

Metody řízení kvality, Efektivní propojení metod do jednoho celku, Řízení podle cílů, Cílová měřítko a ukazatele, Hodnocení, Motivace, Odměňování, Controlling, Reporting, Analýza procesů a potenciál vlastních zaměstnanců, Strategické řízení nákladů, Rozpočtování s nulovým základem

Při diskusích s tajemníky městských úřadů o metodách řízení kvality slýcháváme několik tvrzení (nebo spíše povzddechů), která se nápadně často opakují:

„U nás už jsme vyzkoušeli všechno. Benchmarking, CAF, máme zpracovanou analýzu procesů, vizi úřadu, prošli jsme personálním auditem, ale pořád tomu všemu něco chybí. Bylo by dobré „to nějak“ propojit, více pracovat s výsledky a do jejich vyhodnocování zapojit více zaměstnanců (je to všechno záležitost několika tahounů, kteří „už jsou z toho všeho“ trochu unavení). Navíc (nebo spíše hlavně) nemáme odpovídající podporu politického vedení, úkoly, cíle, priority se často mění a to je zásadní problém. V podstatě jsme vzdali tvorbu strategie města nebo úřadu – prostě to v současné době (za současného rozložení sil v zastupitelstvu) není možné. Proto se už vážně rozmýšlím jestli pracovníky zatěžovat nějakou další metodou a raději lépe nepracovat s tím, co už máme.“

V tomto příspěvku se pokusím nabídnout řešení zejména těm městským úřadům (ale nejen jim), kde chybí jasná strategie a koncepční / kontinuální vedení na úrovni zastupitelstva nebo rady města a z tohoto důvodu zde lze jen s obtížemi aplikovat metodu Balanced Scorecard. Co je důležité – při propojování metod řízení kvality a jejich výstupů se systémem řízení nelze, podle mého názoru, navrhnout obecně platný postup kroků jedna až x, ale spíše model, k jehož naplnění dojdeme různými cestami. Ty budou resp. musí být přizpůsobeny na míru individuálním podmínkám konkrétního městského úřadu.

Jinými slovy – jde nám o to, propojit ty činnosti a aktivity, které již vykonáváme, do efektivnějšího celku, který bude mít, v konečném důsledku, dopad do řízení KAŽDÉHO zaměstnance. V příspěvku se tedy nebudeme, s ohledem na výše uvedené, zabývat problematikou metody Balanced Scorecard. Tím jsem samozřejmě NEREZIGNOVAL na oblast strategického řízení, ale zaměřuji svou pozornost na efektivní využití nejrůznějších činností, metod a aktivit ke zlepšování práce a řízení úřadu v oblastech, které jsou zejména v kompetenci tajemníků (i zde je ale nutná alespoň minimální podpora ze strany vedení města při využívání zdrojů a plánování změn).

Nejčastěji používané metody

Na úvod vyjmenujme (nikoli vyčerpávajícím způsobem) metody, se kterými se na městských úřadech usilujících o kvalitnější služby a řízení můžeme nejčastěji setkat. Některé z nich jsou činnosti, které vykonáváme, aniž by byly samostatně označovány za metody řízení kvality, ale jsou jejich součástí nebo k nim mají blízko. Co je ale důležité, získáváme díky nim informace, se kterými je potřeba dále systematicky a efektivně pracovat tj. využít je k ŘÍZENÍ.

Metody řízení kvality

- **Benchmarking**
- **CAF**
- **Analýzy procesů nebo implementace systému ISO, EFQM a jiné**

Další používané metody (produkující informace využitelné ke zlepšování)

- **Měření spokojenosti klientů (občan / klient, zastupitelé, vnitřní zákazníci úřadu, příspěvkové organizace, starostové okolních obcí apod.) – příp. komunální marketing**
- **Měření spokojenosti zaměstnanců**
- **Hodnocení zaměstnanců, hodnotící dotazníky a pohovory**
- **Individuální plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jiné**

Činnosti, které by se daly nazvat reportingovými a controllingovými systémy, oblast řízení nákladů

- **Informace k plnění rozpočtu celkem a za jednotlivé organizační jednotky (ORJ)**
- **Rozbory hospodaření řízených organizací**
- **Provozní a operativní informace (např. naplňování vzdělávacího plánu, provoz autoparku, využití PC a internetu zaměstnanci, chyby v materiálech pro RM a ZM, nemocnost zaměstnanců, atd., atd. – nepřehledné množství informací o činnostech a zaměstnancích úřadu).**

Většinu výše uvedených činností nebo metod (v různém rozsahu a kvalitě) najdeme u většiny městských úřadů s rozšířenou působností, ale i na úřadech obcí tzv. II. typu. Všichni nějakým způsobem minimálně hodnotíme své zaměstnance a disponujeme provozními informacemi a informacemi o plnění rozpočtu.

Propojení metod, činností a aktivit, které již vykonáváme do efektivnějšího celku – řízení podle cílů

Jsem přesvědčen, že odpovědí na otázku: „Jak propojit ty činnosti a aktivity, které již vykonáváme do efektivnějšího celku, který bude mít v konečném důsledku dopad do řízení KAŽDÉHO zaměstnance?“ je důsledná aplikace ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ a důsledné MĚŘENÍ A HODNOCENÍ JEJICH NAPLŇOVÁNÍ.

1. Východiskem je, aby na konci každé z používaných metod, at' už je to benchmarking, CAF nebo měření spokojenosti byl plán zlepšování. Tedy seznam měřitelných cílů, jejich jasný popis, proč a jak jich má být dosaženo, za jak dlouho, kdo je za jejich naplnění odpovědný, jaké zdroje jsou k jejich naplnění potřebné a „jak se pozná, že byly dosaženy“ tedy MĚŘÍTKA A CÍLOVÉ HODNOTY.
2. Cíle v oblasti zlepšování, zvyšování efektivity, snižování nákladů, zlepšování kompetencí zaměstnanců atd., které vyplývají z jednotlivých metod a činností MUSÍ BÝT V SOULADU S CÍLI CELÉHO ÚŘADU / MĚSTA, i když jsou formulovány poněkud mlhavě. U řady městských úřadů je právě zajištění této provázanosti kritickým místem. Přesto, pokud neexistuje strategie a nejsou jasně stanovené cíle z pozice politického vedení města, najdeme řadu oblastí, kde lze nalézt společnou řeč a zájem nebo, kde se zájmy a potřeby nekříží. Je pak nesnadným

úkolem zejména tajemníka městského úřadu zajistit alespoň souhlas, když už ne jasnou podporu. Tam, kde jakákoli podpora zastupitelů, radních a vedení města zcela chybí nebo jsou snahy o zlepšování činnosti úřadu dokonce kritizovány, je to úkol velmi nesnadný, ne-li nemožný.

3. Na všech úrovních musí být cíle stanoveny vzájemnou dohodou mezi vedoucími / manažery a zaměstnanci (tajemník / vedoucí odborů, vedoucí odborů / zaměstnanci příp. vedoucí oddělení). Cíle jsou „produkovány“ jako výsledky metod řízení kvality a dalších činností popsaných výše. Tyto cíle zahrnují tři velmi důležité charakteristiky:
 - a. Vztahují se bezprostředně k práci každého pracovníka úřadu.
 - b. Jsou předmětem koordinace a dialogu mezi odbory i uvnitř odborů.
 - c. Odráží cíle definované ve výstupech metod řízení kvality a ostatních činností a nejsou v rozporu s cíli úřadu, které jsou prezentovány politickým vedením (ať již verbálně nebo písemně, přesně, nepřesně nebo rámcově – strategie, cíle, programové prohlášení atd.)
 - d. Dohodou je stanoven způsob měření jejich dosažení a cílová hodnota; lze využít řadu již existujících měřítek benchmarkingu nebo vnitřních controllingových systémů, některá měřítka bude potřeba nově začít sledovat a vyhodnocovat.

(volně podle David P. Doyle: „Strategické řízení nákladů; Cost control a strategic guide“, ASPI, a.s., Praha 2006)

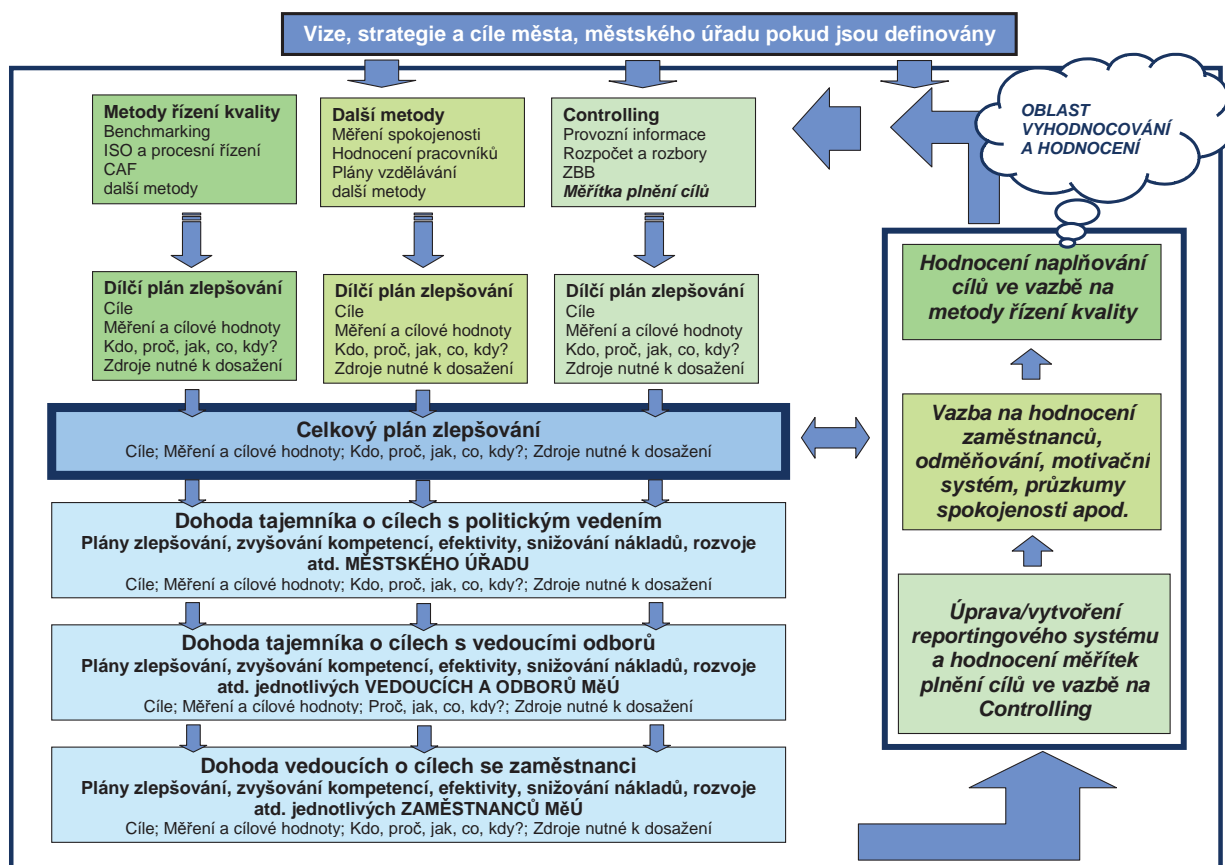
Naplňování cílů a měřítek úspěšnosti jejich dosahování je potřeba sledovat a pravidelně vyhodnocovat. To může být časově navázáno na cyklus metod a činností, které cíle „tvorí“ - např. benchmarking 1 x ročně, CAF 1 x za dva roky, hodnocení zaměstnanců 2 x ročně, měření spokojenosti 1 x za 1/2 roku apod.

Vznikne tak přehledný systém cílů jednotlivých odborů, zaměstnanců ve vazbě na výsledky používaných metody řízení kvality a přehledný systém ZÁKLADNÍCH A NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH UKAZATELŮ / MĚŘÍTEK, které je potřeba sledovat, aby bylo zajištěno prokazatelné a měřitelné vyhodnocování. To pak tvoří ZÁKLAD EFEKTIVNÍHO CONTROLLINGU respektive REPORTINGU - co, jak a jak často musíme sledovat, vyhodnocovat, abychom dosáhli stanovených cílů.

Důležité je, že se systém vykazování a sledování důležitých ukazatelů tvoří ve vazbě na cíle a ne naopak, jak tomu často bývá při sledování plnění rozpočtu – na určitou aktivitu jsou alokovány finanční a lidské zdroje, ale už se tolik neřeší, které cíle má naplňovat.

Naplňování cílů a měřítek je nezbytné navázat na systém odměňování a motivační systém. Jejich vyhodnocování se musí stát nejen součástí zpětné vazby v rámci jednotlivých metod řízení kvality, ale samozřejmou a nedílnou součástí hodnocení zaměstnanců při hodnotících pohovorech.

Celý postup je schématicky znázorněn na následující straně.



Využijme více potenciál vlastních zaměstnanců – procesy a rozpočtování s nulovým základem

Pokud již nepracujeme systematicky s procesy, pak lze celý systém doplnit vytvořením plánů na zlepšování na úrovni jednotlivých odborů - návrhy mimo výstupy z metod řízení kvality: zjednodušení procesů, odstranění duplicit, úspory, zlepšování v oblasti spokojenosti klientů apod., za jejichž zpracování jsou odpovědní jednotliví vedoucí společně se svými zaměstnanci.

Další možností je vytvoření „meziodborového“ týmu pracovníků. V každé organizaci existuje řada nadbytečných nebo duplicitních činností, procesů, které zbytečně váží čas zaměstnanců a produkují zbytečné náklady (poštovné, tisk, kopírování atd., ale nejdražší je samozřejmě čas zaměstnanců). Je to z části dáno tím, že se často vytváří množství zpráv, e-mailů, papírů, šanonů..., aby se zaměstnanci kryli pro případ, „kdyby se něco přihodilo“, a jsou přesvědčení, že jejich výkonnost záleží na množství vytvořených zpráv nebo e-mailů podle hesla "Co je psáno, to je dáno". Chybí jasně stanovené a měřitelné cíle ve vazbě na cíle organizace. Z části pak zbytečnou složitostí některých procesů, duplicitním prováděním činností a ne vždy ideálním a koordinovaným způsobem řízení ze strany vedení města.

Někteří si objednájí personální nebo procesní audit, který je nákladný, ale především je to do značné míry omezený pohled zvenci.

Metoda, kterou popisují, kombinuje výhody obou přístupů a dále vychází z přesvědčení, že:

- **Můžeme být skutečně úspěšní teprve tehdy, když se "vlastnictví" těchto změn přesune do "první linie",**
- **Zaměstnanci v tomto procesu hrají klíčovou roli. Snižování složitosti vnitřních systémů úřadu se totiž dotýká VŠECH - ti, kteří nejlépe vědí, jak dané procesy**

zjednodušit a jak narovnat informační toky, jsou právě ti, kteří tyto procesy zajišťují; z podobných úvah vychází i celý koncept řízení podle cílů.

- **Úkolem tohoto týmu, který je koučován, podporován a směřován k cíli externím lídrem stojícím mimo úřad, je prozkoumat nejen to, jestli "každá" práce, úkol, způsob vykonávání určité činnosti atd. nemohou být vykonávány lépe, ale zejména to, zda vůbec vykonávány být musí nebo jak mohou být vykonávány jednodušeji nebo s nižšími náklady.**

Otázky, na které hledáme odpověď:

- **Kde to skřípe? Kde ne zcela optimálně funguje spolupráce mezi odbory?**
- **Musí být tato činnost vůbec vykonávána? V čem je její užitek, co přináší, jaká hodnota je na konci?**
- **Jak kvalitně by měla být tato činnost vykonávána? Neboli jakou kvalitu očekávají klienti (občan / klient, rada, zastupitelstvo ...) nebo ostatní odbory, které na tuto činnost navazují nebo využívají její výsledky? Kdo je vlastně zákazníkem?**
- **Nepřeháníme to? Musíme "to dělat" právě tímto způsobem?**
- **Jaký to má dopad na čas a práci zaměstnanců?**
- **Kolik to stojí? Tato otázka může být trochu problematičtější, právě proto, že často chybí účinný nákladový a controllingový systém uvnitř úřadu.**

V ideálním případě lze tento postup rozšířit ještě o efektivní metodu strategického řízení nákladů - Rozpočtování s nulovým základem (Zero Based Budgeting - ZBB). Ve zkratce se jedná o přehodnocení všech procesů a činností, které jsou předmětem sestavování rozpočtu. Vychází se z toho, že na každou činnost je od počátku alokována suma 0,- Kč. Každý proces, činnost a služba se musí (nejlépe jednou za 3 - 4 roky) popsat a obhájit. Vedoucí zaměstnanci a zaměstnanci hledají odpovědi na otázky, které byly položeny výše a navíc:

- **Jaké jsou cíle této služby?**
- **Jak služba funguje, kterých lidí, odborů se týká, kdo je ZÁKAZNÍKEM? Jde o to popsat i tzv. zákazníky interní – např. klientem odboru IT jsou v podstatě všichni zaměstnanci, odbor financí a rozpočtu s celým ekonomickým systémem apod.**
- **Jak je měřena její výkonnost? (Jestli vůbec - a jaké jsou její silné a slabé stránky?**
- **Co by se stalo, kdyby se tato činnost nebo služba nevykonávala? (Založeno na výroku Petera Druckera: "Je pozoruhodně mnoho věcí, které děláme a které by přitom nikdo nepostrádal.")**
- **Nedá se služba zajistit jinak? Jaké jsou alternativy?**
- **Co služba přináší? Co je na jejím konci? Jaké výsledky – hodnoty vytváří?**

(volně podle David P. Doyle: „Strategické řízení nákladů; Cost control a strategic guide“, ASPI, a.s., Praha 2006)

Hlavní výhodou tohoto postupu, opět za dodržení principu, že vlastnictví změn přesuneme směrem k těm, kteří procesy a služby nejlépe znají, za dodržení principů motivace, odměňování a dalších, které jsem popsal výše v textu příspěvku, je, že se „všichni“ zaměstnanci městského úřadu na chvíli „zastaví“ a ZAMYSLÍ SE nad tím CO,

PROČ A JAKÝM ZPŮSOBEM DĚLAJÍ, kdo je vlastně jejich ZÁKAZNÍKEM, **at' již uvnitř nebo vně úřadu**, a JAKÉ JSOU JEHO POTŘEBY.

Důležité je, aby část prostředků, která byla uspořena, byla použita k motivaci zaměstnanců.

A na závěr ještě jedna důležitá poznámka. Pokud tento proces transparentně funguje a je úspěšný, může zastavit nebo omezit „klasická“ rychlá rozhodnutí, kdy „někdo“ rozhodne, že se budou hledat úspory. Prvními oblastmi, v nichž se začne „šetřit“ jsou mzdy, odměňování, vzdělávání, měkké projekty, rozvoj a často i nákup IT, což v konečném důsledku úřad dlouhodobě poškozují.

Přínosy modelu

- Provázání **dílčích metod řízení kvality a dalších činností** do jednoho systému cílů a hodnocení.
- Implementace řízení podle cílů.
- **Úprava stávajícího controllingového systému a vytvoření efektivního reportingu ve vazbě na dosahování cílů** - sledujme a vyhodnocujme pouze to, co je důležité pro dosahování našich cílů.
- Využití potenciálu vlastních zaměstnanců, **posílení vzájemné komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a průhlednější systém odměňování a motivace.**
- Dosahování cílů je jasně doložitelné pomocí naplňování konkrétních měřítek.
- Lidé v organizaci se **tolik neztrácejí v detailech desítek operativních úkolů, ale mají stále „před očima“** cíle, které byly identifikovány pomocí metod řízení kvality jako důležité.
- Zaměstnanci přesně chápou, jakými výsledky své práce přispívají k naplňování cílů.
- Hlavním cílem **modelu je zejména to**, aby se pracovalo na věcech, které jsou opravdu podstatné.

Kritické faktory úspěchu

- Motivace a účast tajemníka **na projektu jako vedoucího úřadu a alespoň základní podpora politického vedení. Motivace a účast** vedoucích zaměstnanců, manažerů kvality a pracovníků, v jejichž kompetenci jsou jednotlivé metody řízení kvality („Nemáme už na to čas a prostor“, „Další práce navíc“, „Co nám to přinese?“ apod.).
- Koučování celého procesu zvenčí, důkladné proškolení zaměstnanců a projektové řízení celého procesu.
- **Systém a jeho implementace musí být připraven** na míru individuálním podmínkám konkrétního městského úřadu.
- Systém nebude zaveden ze dne na den. **Je potřeba připravit všechny zúčastněné na určitou posloupnost a čas, který si vyžádá implementace jednotlivých kroků. Přínosy orientace zaměstnanců na cíle se neprojeví ihned po úvodním semináři.**
- Náklady spojené s realizací.
- Systém musí být, **zejména v počátcích**, neustále monitorován, aby k jeho uplatňování docházelo v celé organizační struktuře. Nelze připustit, aby vše fungovalo pouze na některých odborech a jiných ne.

VYUŽITÍ BENCHMARKINGU JAKO NÁSTROJE ŘÍZENÍ KVALITY NA ÚŘADU MĚSTA PROSTĚJOVA

Ing. Lubomír Baláš
Městský úřad Prostějov

1. Úvod

Městský úřad Prostějov je jedním z mnoha městských úřadů, které se dlouhodobě zabývají problematikou řízení kvality své činnosti a jejím zvyšováním. Svoji snahu o systematické zlepšování realizuje úřad implementací několika projektů a metod, které mají ve svém konečném důsledku za cíl „vyprodukovat“ spokojeného občana.

Od roku 2000 je město Prostějov členem Národní sítě Zdravých měst ČR. V roce 2001 zastupitelstvo města schválilo „Plán zdraví a kvality života města Prostějova“, na jehož realizaci má městský úřad nezastupitelný podíl.

V roce 2004 byla rozhodnutím orgánů města zahájena implementace metody CAF, tedy společného hodnotícího rámce, jejímž smyslem bylo posouzení vytvořených podmínek pro výkon veřejné správy bezprostředně po zásadním kroku reformy veřejné správy - zrušení okresních úřadů - a vyhodnocení dopadů a výsledků činnosti, jak města, tak konkrétně městského úřadu na kvalitu života občanů.

A konečně v roce 2006 se Městský úřad Prostějov zapojil do Benchmarkingové iniciativy 2005 s jednoznačným úmyslem: mít možnost využívat jedinečné informace a obsáhlý soubor dat, kterými iniciativa disponuje a naplňováním vlastní podstaty benchmarkingu – zlepšování učením se od druhých, získat představu o své vlastní kvalitě a výkonnosti a hledat cesty a způsoby jejich zvyšování.

Postupem času, prohlubováním znalostí obsahu jednotlivých forem a metod zvyšování kvality a poznáváním zákonitostí a dopadů jejich implementace jsme v letošním roce dospěli k několika závěrům, které nakonec vedly k rozhodnutí výrazným způsobem posunout problematiku k systematickému postupu, vedoucímu ke změnám v myšlení a přístupu lidí.

Jde o změny nejen u úřadu jako celku, ale především u jeho organizačních prvků, tj. odborů, oddělení a v neposlední řadě u jednotlivých zaměstnanců. Smyslem toho je dospět postupně ke změnám vedoucím k potlačování zbytečných a neefektivních forem práce a tím ke zvýšení své vlastní výkonnosti.

Stejně, jako v případě řady dalších úřadů a našich kolegů v jiných městech, jsme dospěli k poznání, že nejtěžší a nejsložitější je prosadit implementaci jednotlivých realizovaných metod mezi co nejširší okruh zaměstnanců. Tedy docílit stavu, kdy se kvalitou a výkonností budou na jednotlivých odborech a odděleních zabývat v první řadě vedoucí úředníci, ale také všichni „řadoví zaměstnanci“, aby pochopili smysl snahy do té doby několika jedinců zapojených prostřednictvím vytvořených projektových týmů, aby ve své činnosti hledali možnosti a způsoby zvyšování výkonnosti svého odboru a zvyšování kvality jím poskytovaných služeb a také aby se k nim dostaly potřebné informace o využívání a dopadech realizovaných metod na celkovou činnost úřadu.

Klíčovým slovem pro dosažení úspěchu v procesu řízení kvality na úřadě se tak stal pojem **zaměstnanec**.

Cílem vedoucího managementu úřadu se proto stal spokojený zaměstnanec, který „produkuje“ spokojeného občana! Zaměstnanec, který se cítí platným a vždy informovaným zaměstnancem a který ví, co od něho zaměstnavatel očekává.

Bylo a je ale třeba naplnit předpoklady, jejichž realizací může být stanoveného cíle dosaženo:

1. Formulovat jasné, srozumitelné a měřitelné cíle a posílit znalosti cílů zaměstnavatele (úřadu)
2. Provést analýzu stávajícího stavu, problémů, docílit veřejné propagace potřebných změn
3. Zásadně zlepšit interní komunikaci. Přejít od nahodilé komunikace k pravidelné a plánované komunikaci s určením:
 - co je nutné komunikovat
 - jakými prostředky
 - jak často

2. Vytvoření postu manažer / koordinátor kvality práce na odboru MěÚ

Ukázalo se jako nezbytně nutné v daleko větší míře se soustředit na konkrétní práci uvnitř odborů, přijmout systémové patření, kterým by se postupně naplňoval stanovený cíl.

Jedním ze zásadních kroků proto bylo vytvoření (ustanovení, zřízení) postů tzv. **manažerů / koordinátorů kvality na jednotlivých odborech**.

Smyslem tohoto kroku bylo vytvořit v managementu řízení kvality spojovací článek, jenž by mezi jednotlivými stupni řízení napomáhal podněcování iniciativy a aktivity řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců.

Činnost manažerů / koordinátorů kvality na odborech by měla být orientována na všechny používané metody řízení kvality u úřadu.

Základní role manažerů / koordinátorů kvality:

1. Podíl na společné analýze problémů jak v rámci celého úřadu, tak v rámci jednotlivých odborů a oddělení, podíl na veřejné propagaci potřebných změn.
2. Posílení interní komunikace jak na vertikální, tak na horizontální úrovni struktury úřadu
3. Propagace a posílení znalosti cílů úřadu, odboru, oddělení

Kroky potřebné k zavedení institutu manažerů / koordinátorů kvality na odborech:

1. Vymezení postavení manažerů / koordinátorů kvality v rámci úřadu a odboru
2. Proškolení manažerů / koordinátorů kvality ve znalostech obsahu jednotlivých forem a metod řízení kvality se zaměřením na využití výstupů z jejich implementace
3. Vymezení rozsahu činnosti manažerů / koordinátorů kvality v jejich pracovních náplních
4. Odpovídající motivace činnosti manažerů / koordinátorů kvality

Konkrétní postup na Městském úřadě Prostějov:

- Ve druhé polovině roku 2007 byli na výzvu tajemníka MěÚ vedoucími všech odborů vybráni a osloveni zaměstnanci, kteří měli podle jejich názoru schopnosti působit v rolích manažerů (koordinátorů) kvality na svých odborech
- Na přelomu roku 2007 a 2008 byli tito lidé ve třech týdenních cyklech proškoleni v problematice implementace metody CAF u úřadu využitím pilotního kurzu v rámci projektu firmy EDUKOL a v průběhu roku 2008 byli vlastními silami úřadu proškoleni v problematikách Místní agendy 21 a benchmarkingu.
- K výraznému posunu v jejich orientaci a dovednostech v používání údajů databáze BI 2005 došlo na základě spolupráce se Vzdělávacím centrem pro veřejnou správu, o.p.s., konkrétně jeho metodickou pomocí a zajištěním intenzivního proškolení, za což patří uznání a poděkování Mgr. Rostislavu Honusovi.

- Rozhodnutím tajemníka MěÚ bylo stanoveno postavení manažerů kvality v rámci jednotlivých odborů a celého úřadu, byly doplněny jejich pracovní náplně a pro rok 2008 stanovil tajemník MěÚ způsob jejich motivace a hmotného ocenění na základě rozsahu, úrovně a výsledků jejich činnosti.

3. Využití benchmarkingu jako nástroje řízení kvality na odborech MěÚ, místo a úloha manažerů / koordinátorů kvality při práci s databází BI 2005

Jedním z původních záměrů při rozhodování o uplatnění benchmarkingu jako nástroje řízení u Městského úřadu Prostějov bylo využití údajů a dat z databáze BI 2005 pro posouzení výkonnosti odborů, oddělení, případně samostatných pracovišť řídicími pracovníky zodpovědnými za výkon veřejné správy v dané oblasti, tj. příslušnými odpovědnými vedoucími odborů, ale také vedoucími oddělení, případně bezprostředně těmi pracovníky, kteří danou agendu vykonávají.

V prvním pololetí roku 2006 jsme měli k dispozici údaje za roky 2004 a 2005 s možností jejich porovnání v rámci úřadů zapojených do BI 2005.

V letošním roce 2008 proběhl v pořadí již třetí sběr dat a je skutečností, že práce se získanými údaji, využití databáze pro jednotlivé agendy bylo ze strany odborů MěÚ minimální.

Vedoucí odborů, ani ostatní zaměstnanci úřadu se neztotožnili se záměrem implementace benchmarkingové metody pro zvyšování kvality vlastní činnosti a záměru využít potenciálu dostupných informací a nevyvíjeli vlastní iniciativu pro průběžnou práci v tomto směru.

Konstatování tohoto stavu vedlo mimo jiné rovněž k rozhodnutí o vytvoření pozic manažerů / koordinátorů kvality na odborech a ke stanovení systému práce s vytvářenými analýzami.

Úloha manažerů / koordinátorů kvality byla v souvislosti s využíváním benchmarkingu jako nástroje řízení odborů úřadu stanovena následovně:

1. Práce s výstupy v rámci zapojení úřadu do BI 2005
2. Rozbor analýz jednotlivých agend
3. Sledování a uplatňování dobrých praxí
4. Navrhování kroků ke zlepšení (inovaci)
5. Soustředování připomínek a podnětů zaměstnanců odboru
6. Příprava a vyhodnocení porad odboru s tajemníkem MěÚ
7. Připomínkování připravovaných změn a navrhování úprav organizačního řádu, organizační struktury a dalších vnitřních norem úřadu

Záměr konkrétního postupu a první výsledky roku 2008

Pro zajištění plánovaných činností pro využití údajů databáze BI 2005 jmenoval tajemník MěÚ benchmarkingový projektový tým ve složení:

- vedoucí personálního oddělení odboru právního a personálního jako vedoucí týmu
- vedoucí finančního odboru a
- interní auditor jako členové týmu

Úkolem projektového týmu je úzce spolupracovat s manažery / koordinátory kvality na odborech, ale také s vedoucími odborů příp. oddělení při realizaci záměrů tajemníka MěÚ.

Předpokládaným výstupem takto vzniklých „pracovních skupin“ by mělo být:

8. Výběr agend, které se týkají bezprostředně daného odboru, vypovídají o úrovni jeho výkonnosti a efektivitě práce zaměstnanců do něho zařazených.

9. Jedenkrát ročně (zpravidla bezprostředně po „sběru dat“ a jejich zpracování v databázi BI) provedení rozboru výsledků porovnání v každé jednotlivé agendě.
10. Vypracování záměru (plánu) pro realizaci konkrétních opatření u příslušného odboru vedoucích ke změnám a vlastní realizace těchto opatření v pravomoci a kompetenci vedoucího odboru.
11. Předložení podnětů a požadavků na přijetí opatření v kompetenci tajemníka MěÚ
12. Předložení návrhů a doporučení jako podkladu pro zpracování „Plánu zlepšování“ v rámci celého úřadu.

V současné době pracují benchmarkingové týmy se dvěma druhy výstupů:

- Jeden typ výstupu jsou vypracované analýzy některých agend, z nichž lze celkem jednoduchým způsobem provádět srovnání v rámci celé databáze úřadů zapojených do BI, potažmo z údajů dané srovnatelné kategorie, případně z údajů získaných vytvořením vlastního výběru.
- Druhý typ výstupů je používán u těch agend, u kterých doposud nebyly analýzy zpracovány. V tomto případě je rozbor prováděn na základě srovnání s vlastním výběrem kategorie úřadů.

Předpokládáme, že postupem času budou k dispozici analýzy všech nebo velké většiny agend databáze BI 2005 a bude tak vytvořen předpoklad pro jednotný postup při vypracovávání rozborů u každého odboru.

4. Příklady výstupů

Pro představu jsou v závěru tohoto materiálu uvedeny dva konkrétní rozborů, které byly zpracovány a předloženy tajemníkovi MěÚ v letošním roce spolu s dalšími rozborů příslušných agend u jednotlivých odborů:

1) Analýza agendy BI č. 36 Povolování provozování výherních hracích přístrojů

2) Analýza agendy BI č. 17 Památková péče

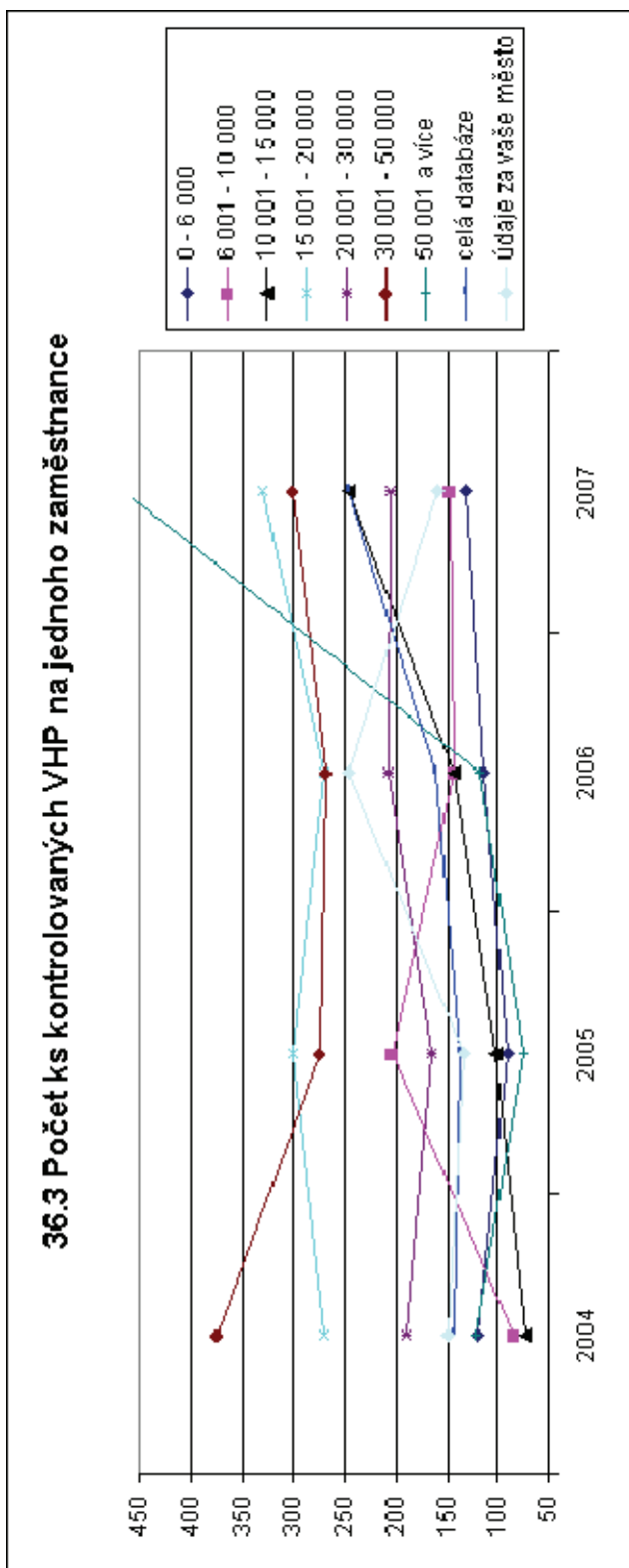
Jedná se o první výstupy z činnosti manažerů / koordinátorů kvality na odborech v rámci implementace metody benchmarkingu u úřadu. Z tohoto pohledu je třeba výsledek hodnotit.

Je to počátek nastaveného procesu. Bude třeba řadu věcí dopracovat a vyjasnit. Jsme však přesvědčeni, že je to krok správným směrem, že je smysluplný a že bude základem pro další etapu řízení kvality na Městském úřadě Prostějov.

Rozbor agendy č. 36 „Povolování provozování výherních hracích přístrojů“

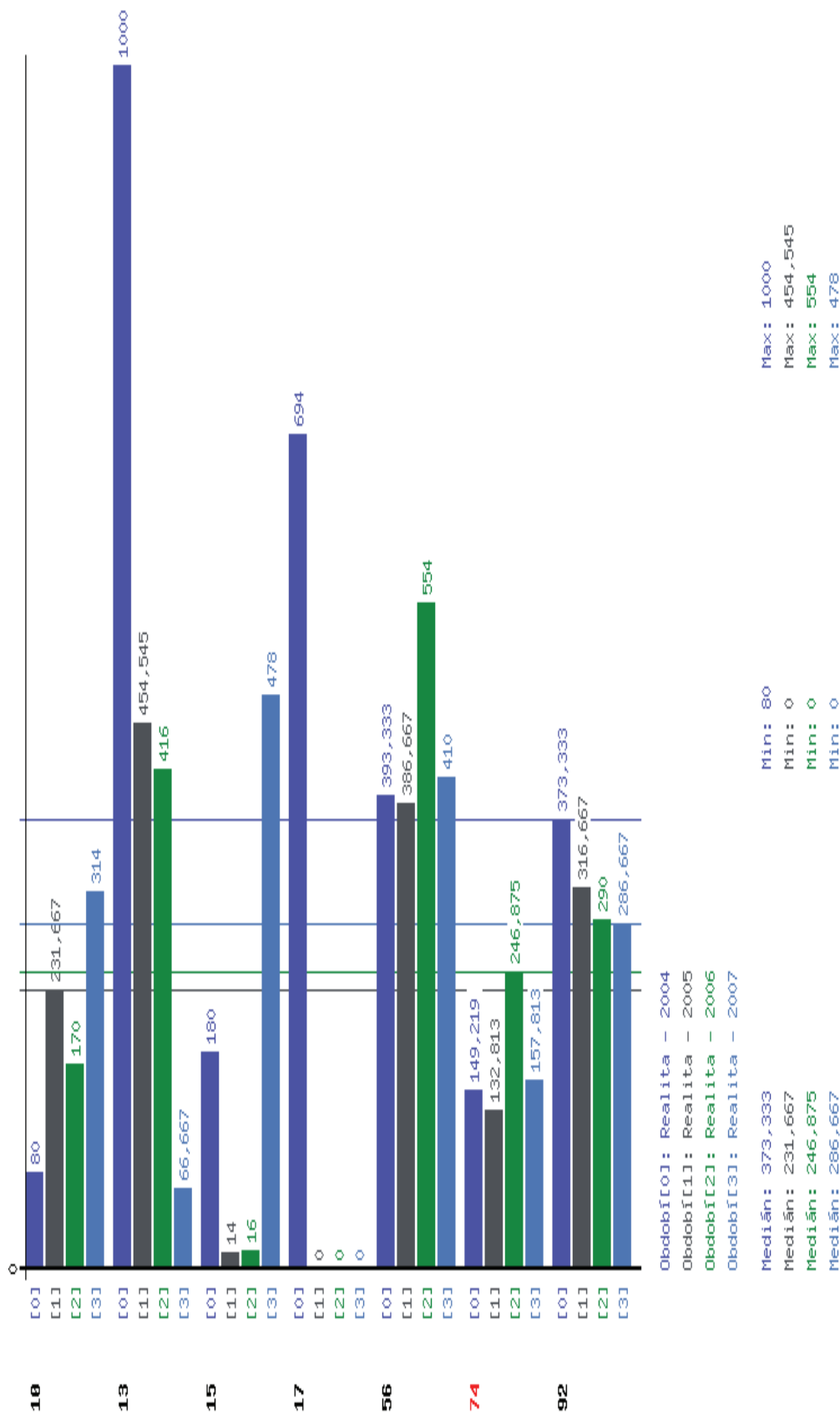
Počet ks kontrovaných VHP na jednoho zaměstnance

Velikostní kategorie	Hodnoty mediánu/rok		
	2004	2005	2006
0 - 6 000	120	90	113
6 001 - 10 000	84	204	143
10 001 - 15 000	73	102	143
15 001 - 20 000	269	300	270
20 001 - 30 000	189	164	207
30 001 - 50 000	373	274	268
50 001 a více	123	75	118
celá databáze	143	138	161
údaje za vaše město	149	133	247



36.3 Počet ks kontrolovaných VHP na jednoho zaměstnance (skupina srovnatelně velkých měst)

Typ: Počítaný podle vzorce Výhodnocení: Absolutní hodnoty Průměr: Medián



Zaškrtněte (označte barevně) odpovídající tvrzení	Nevyrovnaný - rostoucí	Rostoucí (převážně rostoucí)	Nevyrovnaný - stagnující	Stagnující (převážně stagnující)	Klesající (převážně klesající)	Nevyrovnaný – klesající
Celkový trend za všechny kategorie je:						
Trend srovnatelné kategorie je:						
Trend našich výsledků je:						
Pořadí mediánu srovnatelné/"mé" kategorie je:	1	2	3	4	5	6
Pořadí naší hodnoty ve srovnatelné kategorii je:	1	2	3	4	5	6
Náš výsledek se liší od mediánu srovnatelné kategorie:	-15,1% a více %	-5,1% až -15%	Příliš se neliší +/- 5%	Rovná se mediánu	+5,1% až +15%	+15,1% a více %
Díčí závěr, poznámka, interpretace:	Trend našich výsledků je převážně klesající na rozdíl od trendu srovnatelné kategorie, který je nevyrovnaný - rostoucí.					

SWOT analýza výsledků Agendy č. 36:

Silné stránky : ---

Slabé stránky :

1. Provádění kontrol jen v odpoledních hodinách a jen v určitém období (jaro, podzim).
2. Nízký počet pracovníků, kteří provádějí kontroly VHP.

Příležitosti :

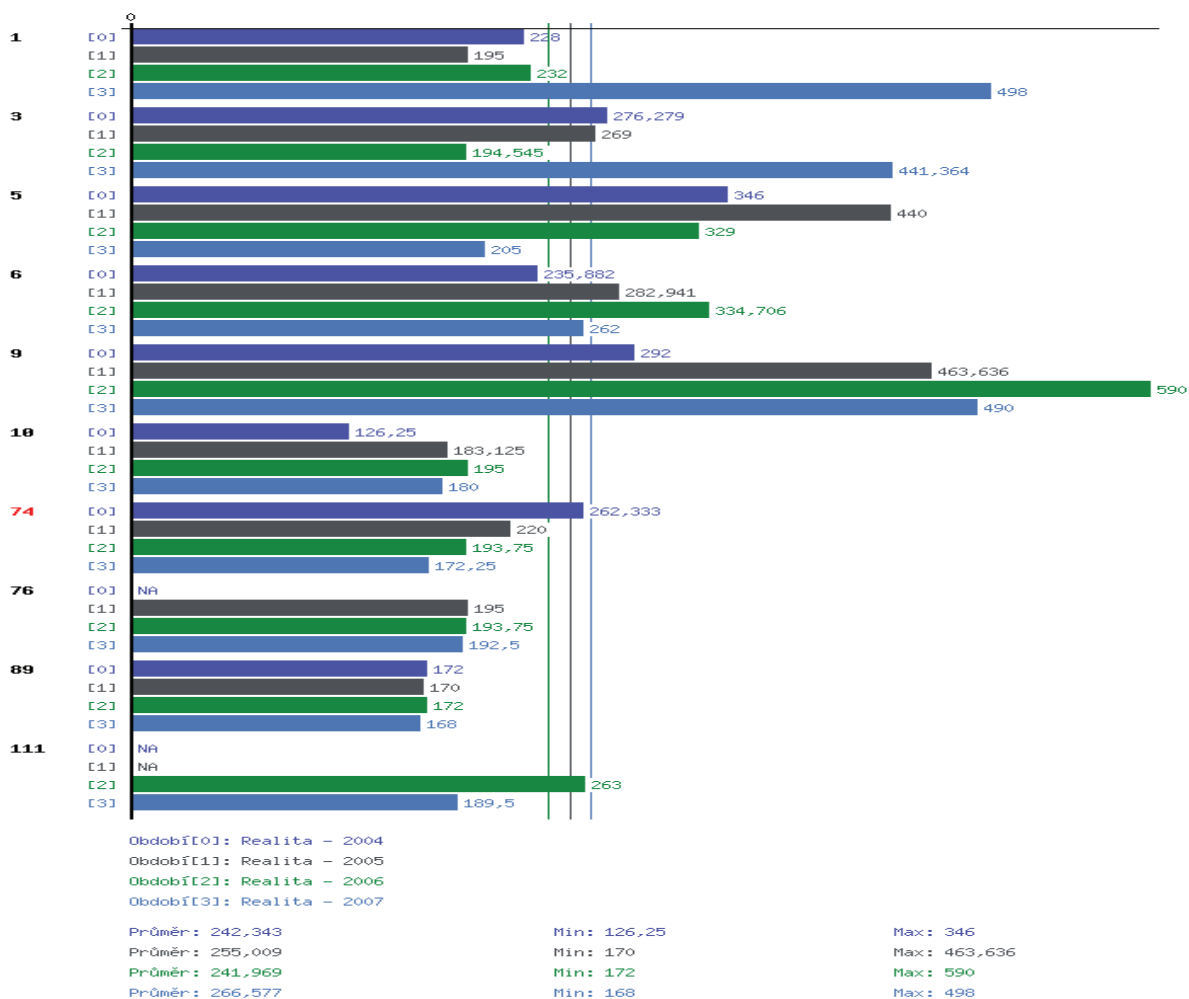
1. Navýšení počtu prováděných kontrol, a to i ve večerních a nočních hodinách - za účasti Městské policie.
2. Zvýšení počtu pracovníků zabývajících se kontrolou VHP (za předpokladu doplnění pracovních náplní a organizací práce přesčas).

Ohrožení :

1. Snížení počtu pracovníků na odboru - může dojít k omezení provádění kontrol VHP z důvodu navýšení pracovní náplně o agendu zrušeného pracovníka.
2. Změna zákona (jiný orgán, který bude kontrolovat provoz VHP)

Vzhledem k pochybnostem o relevantnosti srovnávaných údajů máme za to, že v rámci iniciativy je nezbytné provést kontrolu naplnění metodiky přepočtu koeficientu výše úvazku pracovníka agendy jednotlivými úřady. Dle faktického ověření jsme v porovnání s jinými úřady do výše úvazku započítali i částečný úvazek vedoucího oddělení a vedoucího odboru, což v konečném důsledku znamená v přepočtu na jednoho zaměstnance menší počet provedených kontrol a takovýto údaj je zavádějící.

15. Památková péče: 15.1 Počet úkonů celkem na jednoho pracovníka



Komentář a SWOT analýza agendy č. 15 Památková péče

Činnost správního orgánu státní památkové péče nespočívá pouze v písemné agendě, provádí i činnost kontrolní, metodickou, konzultační, kterou poskytuje občanům – žadatelům o obnovu kulturních památek či objektů v památkově chráněných územích a kterou vyvíjí při výkonu dozoru. Ne všechny tyto činnosti jsou písemně podchyceny a zaznamenány, ale čas na tyto úkony vynaložený je srovnatelný s časem vynaloženým na zpracování písemných úkonů ať správních či ostatních. Proto pro objektivní srovnání by bylo dobré uvažovat i s těmito úkony. Např. jestliže po několikahodinovém kontrolním dnu na obnově kulturní památky je sepsán zápis se stanoviskem správního orgánu, má ve statistice BI tento úkon stejnou statistickou hodnotu jako písemné stanovisko, že zamýšlená stavební činnost se nedotýká zájmů státní památkové péče, které je sepsáno za 5 minut.

Telefonicky byl ověřen stav agendy památkové péče na jiných úřadech z hodnocené skupiny – zejména na úřadech vykazujících vyšší počet úkonů na 1 pracovníka, a bylo zjištěno, že buď mají podstav pracovníků a stávající pracovníci stěží stačí vyřizovat pouze písemnou agendu a nemají čas na další úkoly, které jim ukládá zákon o státní památkové péči nebo vyplývají přímo z jejich činnosti (dozor, řešení případů porušování zákona, kontrolní dny při obnovách objektů apod.), což jim bylo vytýkáno i Památkovou inspekcí

MK ČR, nebo uvádějí počet pracovníků desetinným číslem odpovídajícím procentuálním úvazkům na hodnocené činnosti.

SWOT analýza výsledků Agendy č. 36:

Silné stránky:

- vzájemná zastupitelnost pracovníků oddělení a dobrá spolupráce při vyřizování agendy oddělení, což vede k vyšší efektivitě práce
- maximální snaha co nejvíce zkrátit průběh správních řízení a vyjít tak vstříc občanům

Slabé stránky:

- nemožnost do značné míry ovlivnit počet prováděných úkonů, neboť kroky v průběhu správního řízení a odpovídající termíny pro jejich splnění vyplývají ze správního řádu a nelze je dle potřeby navyšovat (resp. u termínů zkracovat)
- některé části řízení není možno ovlivnit – zákonem daná povinnost vyžádat si písemné vyjádření NPU, na které má NPU 20 dní a povinnost seznámit účastníka řízení s podklady pro rozhodnutí

Příležitosti:

- zvýšení kontrolní činnosti u kulturních památek a objektů v památkově chráněných územích
- snížení počtu pracovníků oddělení, čímž se při stejném množství práce zvýší počet úkonů na jednoho pracovníka (se všemi negativy, která jsou uvedena v oddíle Ohrožení)

Ohrožení:

- snížení počtu pracovníků může vést k neúměrnému prodlužování jednotlivých správních řízení až na hranici zákonné lhůty
- omezení kontrolní činnosti správního orgánu a tím možnost zvýšení počtu případů porušování zákona o státní památkové péči
- snížení efektivit oddělení v době nepřítomnosti některého ze zbývajících pracovníků, což v konečném důsledku může vést k nespokojenosti občanů s prací úřadu jako takového a k nenaplnění vize úřadu jako úřadu dobré služby.

POROVNÁNÍ METODY BENCHMARKING S OSTATNÍMI METODAMI ŘÍZENÍ KVALITY ZAVEDENÝMI NA MĚÚ HRANICE

Ing. Vladimír Zemek
Městský úřad Hranice

1. Úvod

MěÚ Hranice má v současné době zavedeny 3 metody řízení kvality:

- **systém managementu jakosti podle normy ISO 9001,**
- **sebehodnocení dle Modelu CAF 2006,**
- **benchmarking** – v rámci Benchmarkingové iniciativy 2005.

Tyto tři metody řízení kvality neprobíhají vedle sebe, neběží ani současně, ale navzájem se prolínají, doplňují a tvoří jeden celek. Právě díky spojení všech těchto iniciativ, které město realizuje, dochází k synergickému efektu, kdy podněty získané v rámci jedné aktivity jsou vyhodnocovány a přenášeny do dalších aktivit a působí také zpětně. Metodika CAF se nám osvědčila jako výborný doplňující způsob, přispívající ke kontinuálnímu zlepšování v rámci SMJ 9001.

K tomuto stavu jsme se však museli propracovat postupnými kroky.

2. Norma ISO 9001

Systém managementu jakosti podle normy ISO 9001 zavádí do práce úřadu potřebný řád. Organizace si určuje, v rámci dané normy, jaké postupy si zavede a jak je bude provádět. Organizace musí sama vědět, co chce dělat a jakým způsobem. Zavedený systém jí pak pomáhá v neustálém procesu zlepšování těchto činností. Doslova nutí organizaci svou práci řídit, zlepšovat a to právě vytvořeným systémem.

Certifikace je v každém roce její platnosti obhajována v rámci dozorových auditů externího hodnotitele. V systému řízení je zaveden na MěÚ Hranice propracovaný **systém využívání vlastních zaměstnanců jako vyškolených interních auditorů kvality**. Tento tým auditorů je významným prvkem kontinuálního zlepšování a tvoří zároveň zpětnou vazbu mezi zaměstnanci úřadu a jeho vedením.

3. Metoda CAF

Model CAF – Společný hodnotící rámec se ptá na konkrétní řešení předem daných okruhů otázek. Organizace si sama odpovídá na otázky – jaké postupy si zavedla a jak je provádí. Záleží jen na organizaci, co je schopna doložit a jak je ochotna změnit některé postupy. Díky cyklu PDCA je zde obsažen i určitý návod jak toho dosáhnout.

V podstatě (velmi zjednodušeně) lze říci, že se jedná o jistou obdobu normy podobné té, o které jsem hovořil v předchozím odstavci. Na této metodě se mi líbí, že tým lidí poskládaný z lidí napříč úřadem se sejde a diskutuje o chodu úřadu a hledá možnosti, jak práci úřadu vylepšit. Což se projeví ve vypracovaném **Plánu zlepšování**. Doporučuji však nechat Zprávu o sebehodnocení projít externím posouzením. Dozvíte se o své organizaci ještě více (občas i to, co nechcete).

4. Benchmarking

Organizace zapojené do Benchmarkingové iniciativy 2005 (BI 2005) si, ze své činnosti vytvořili databázi agend, ve které sledují různá data a ukazatele. Tyto ukazatele pak, když jsou správně vyhodnoceny, vypovídají o výkonnosti organizace. Bez porovnání s ostatními členy BI 2005 by však ukazatele nedávaly smysl.

Na základě výsledků porovnání může organizace přijímat opatření vedoucí ke změnám. Porovnání je možné provést, protože v rámci BI2005 jsou dohodnuta pravidla tvoření dat a ukazatelů pro všechny organizace stejně.

BI 2005 dává smysl občas nesmyslným číslům tím, že **umožňuje setkávání lidí, kteří vykonávají stejné nebo podobné činnosti na různých úřadech.**

Porovnáním činností a jejich výsledků dochází k hledání (a občas i nalezení) nejlepších postupů / nejlepší praxe. V tomto převyšuje benchmarking prováděný v rámci BI 2005 ostatní dvě metody řízení kvality zavedené na našem úřadu.

5. Co mají výše popsané metody společného?

Pokud mají přinést výsledek, donutí **organizaci rozklíčovat jednotlivé činnosti až na dílčí procesy.** Každá z metod jiným způsobem a z jiného úhlu.

Nejlepší návod je v Systému managementu jakosti podle normy ISO 9001, který nutí organizaci procesy rozebrat, popsat, měřit a zlepšovat.

Metoda CAF se ptá: máte definované procesy? Ale neříká jak je definovat. Také se ptá: **jaké máte výsledky?** Ale neříká, jak je změřit. Pokud se organizace chce zlepšovat, nezbyvá jí nic jiného, než najít způsob jak procesy popsat a jak je změřit.

Benchmarking pak slouží ke **změření veličin potřebných pro řízení procesů a provádění změn,** bez ohledu na to, která z metod vytvořila potřebu měření. Znovu zopakují, že benchmarking převyšuje obě metody v tom, že **hledá konkrétní postup / proces stejný nebo podobný pro všechny účastníky, přiřazuje k němu data a výsledky,** na základě kterých **hledá nejlepší praxi.** A tyto výsledky jsou podrobeny společné korektuře.

6. Co jsme udělali pro začlenění výsledků BI 2005 do průběhu ostatních metod?

1. krok: vedoucí odborů vyplňovali **podklady pro databázi BI 2005**

2. krok: vedoucí odborů byli **proškoleni v práci s databází BI 2005**

3. krok: vedoucí odborů zpracovali **samostatně analýzy výsledků** ve svých databázích a s **výsledky seznámili tajemníka úřadu.**

4. krok: **v rámci interních auditů jakosti** (systém managementu jakosti podle normy ISO 9001) byly **výsledky prověřovány**

5. krok: na úřadu byl **vytvořen pracovní tým Benchmarking,** který se skládá z vedoucích odborů, tajemníka úřadu, manažera jakosti podle normy ISO 9001 a správce databáze BI 2005. Tento tým vypracoval **seznam ukazatelů pro každou agendu, které se v rámci úřadu budou nadále sledovat,** a určil **klíč pro porovnávání** (opět pro každou agendu). Na základě tohoto seznamu vedoucí odborů provedli porovnání a analýzu výsledků. **Ukazatele jsou**

začleněny jak do systému managementu jakosti podle normy ISO 9001, tak i CAF 2006.

7. Závěr

Každá s těchto metod může fungovat samostatně, mohou také fungovat vedle sebe. Nejvhodnější a nejlepší však je tyto metody propojit a využít z každé to potřebné.

Na MěÚ Hranice došlo k takovému propojení na základě Systém managementu jakosti podle normy ISO 9001, do které postupně začleňujeme další postupy vzešlé z Metody CAF a konkrétní výsledky změřené prostřednictvím BI 2005. Vše se odráží v každoroční Zprávě o činnosti úřadu, která je prezentována v zastupitelstvu města.

eGovernment v praxi

- Elektronické nástroje na Úřadu Městské části Praha 13 jako základ pro aplikaci zákona o e-governmentu
- Kudy přijde e-government do (malých) obcí
- E-dotace v kraji Vysočina
- Zkušenosti s e-podání na ČSSZ

ELEKTRONICKÉ NÁSTROJE NA ÚMČ PRAHA 13

JUDr. Kateřina Černá
Úřad městské části Praha 13

V současné době se stále více prosazuje elektronizace veřejné správy a elektronická komunikace s veřejnou správou. Koneckonců tato sekce na 5. konferenci kvality je toho důkazem. Od 1.7.2009 nás čeká aplikace zákona č. 300/2008 Sb. o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů. Místo tradičních papírů by měli úředníci za pár let hospodařit s imaginárními nulami a jedničkami. Právě k tomu mají posloužit základní nástroje takzvaného e-governmentu. Které to jsou?

Základní registry

Aby mohla celá státní správa účelně fungovat, musí sjednotit roztržštěné informace jednotlivých úřadů. K tomu mají sloužit takzvané základní registry shromažďující data. Vzniknout by měly čtyři: registr obyvatel, ve kterém budou údaje o fyzických osobách; registr osob obsahující údaje o právnických osobách, dnešních fyzických osobách – podnikatelích a orgánech veřejné moci; registr územní identifikace, adres a nemovitostí; registr práv a povinností. Data by měla být zajištěna tak, aby se nadala kombinovat a zneužívat. Fungovat by měly v roce 2010.

Datová schránka

Tento nástroj by měli všichni podnikatelé i instituce všech obcí. Šlo by o jakousi spolehlivou obdobu tradiční poštovní adresy, pomocí které by se dalo rychleji a „bezpapírově“ komunikovat s úřady. Jejich zřizováním by celý „eGovernment“ měl začít.

Autorizovaná konverze

Jde o nástroj, který se bude využívat v případech, kdy je třeba převést papírový dokument do elektronické podoby a naopak. Tedy ve chvíli, kdy například podnikatel potřebuje dokument ve své datové schránce někomu fyzicky předat nebo naopak chce fyzický dokument předat úřadu do datové schránky. Autorizovanou konverzi budou provádět především Czech Pointy.

Czech Point

Takzvaný český podací ověřovací informační národní terminál je styčné místo, kde bude možné nejefektivněji komunikovat se státní správou. Teoreticky by mělo být možné vše vyřídit na jednom místě. Úředníci si pak dokumenty díky sjednoceným registrům předají. Czech Pointy bývají na obecních úřadech nebo například poštách.

O výše uvedených nástrojích bude na to sekci odborně hovořeno a jistě i diskutováno. Ráda bych Vás ve svém vystoupení seznámila s některými elektronickými nástroji, které jsou používány na Úřadu Městské části Praha 13. Je to začátek procesu, kterým se snažíme naplnit vizi elektronizace úřadu jak po technické, technologické, procesní i personální stránce. Považuji za důležité všechny tři složky. Náš cíl je komfortní služba pro občana v uživatelsky příjemném prostředí za použití moderních metod. Naším prvním krůčkem v tomto procesu bylo spuštění Registračního místa pro vydávání kvalifikovaných certifikátů.

Registrační místo pro vydávání kvalifikovaných certifikátů

- nástroj elektronické komunikace mezi úřadem a občanem
- naplnění principu Smart administration (možnost přístupu z domova)
- příprava na aplikaci zákona o egovernmentu /z.řč. 300/2008Sb.)

Jaká byla cesta k vytvoření a používání tohoto elektronického nástroje?

V polovině loňského roku se úřad rozhodl vybavit všechny své vedoucí zaměstnance a vedení úřadu kvalifikovaným certifikátem, umožňující elektronický podpis, a to nejen pro vnější komunikaci, ale i pro oběh a verifikaci vnitřních dokumentů. Na úřadě mělo v té době podpis jen několik zaměstnanců. V souladu se zákonem č. 137/2006 Sb. o zadávání veřejných zakázek jsme provedli výběrové řízení, z kterého jako vítězná nabídka byla vybrána spol. E-identity, která jako jediná nabídla zřízení Registračního místa přímo v prostorách radnice .

Co je kvalifikovaný certifikát , umožňující elektronický podpis?

- kvalifikovaný certifikát umožňuje občanovi podepisovat elektronickou komunikace v oblasti veřejné moci
- komerční certifikát lze zase využít při šifrování zpráv mezi obch. partnery

Základním předpokladem ke zřízení registračního místa bylo

- technické vybavení v podobě počítače v posledních aktualizacích,
- připojení na internet
- internetový prohlížeč
- tiskárna

V prostředí Městské části je toho pracoviště umístěno v prostorách, kde je vykonávána agenda CZECHPOINTU, podotýkám, že registrační místo není součástí CZECH POINTU.

Jak probíhalo personální řešení této činnosti?

Tuto činnost vykonávají 2 úředníci odboru občansko správního, kteří absolvovali dvoudenní školení, získali sami kvalifikovaný certifikát a nezbytný USB klíč, díky jemuž obsluha může vystupovat jako operátor společnosti E-identity. Následně byly upraveny webové stránky, byla vytvořena webová aplikace a zprovoznění internetového připojení.

Registrační místo je v provozu každý pracovní den v úředních hodinách radnice, ale přihlašovací služba je v provozu nepřetržitě z prostředí domova občana přes naše webové stránky.

Jaká byla úskalí nasazení?

- Technické problémy s nastavením spojení v prostředí Mepnet
-IPSec, Open VPN
- Úroveň odborných znalostí žadatelů
-Veskrze žádná vs. povinnosti ze zákona
- Nedostatek aplikací vyžadujících certifikáty
-Státní správa pracuje dávkově
- Obtíže s použitím kvalifikovaného certifikát pro identifikaci a autentizaci
- OpenID
- Plánování návštěv Registračního místa
-Plánování zatížení pracoviště úřadu

Další elektronické nástroje

- Spisová služba
- Czech Point
- Vnitřní Czech Point
- Zapojení do pilotního projektu „Spisová služba a RŽP“
- Pilotní projekt oboustranného rozhraní pro automatizovanou výměnu informací mezi centrálním informačním systémem a informačním systémem pro spisovou službu úřadu
- Finanční prostředky EU – projekt rozšíření a zvyšování kvality služeb poskytovaných úřadem (infocentrum pro podnikatele s možností získání komplexních informací z elektronických systémů)

Další náměty

- Zavedení elektronické komunikace s občany formou SMS
- Objednávkový systém pro občany (SMS, internet)
- Internetová televize
- Další moduly Czech Pointu

Všechny uvedené skutečnosti znamenají změny při řízení úřadu, a to jak procesní, organizační, personální a technické. nastavení interních směrnic a metodiky, propojení do systémů kvality, vše v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů s profesionálně připravenými úředníky za použití techniky jsou tedy náměty, které musíme zvládnout . Dovolte, abych na závěr citovala S.Exuperyho : Chceš-li postavit loď, nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dříví a rozdělíš jim práci, místo toto je nauč toužit po širém nekonečném moři. A tím proces elektronizace určitě je.

KUDY PŘIJDE EGOVERNMENT DO MALÝCH A STŘEDNÍCH OBCÍ ?

Ing. Václav Koudele
Krajský úřad Plzeňského kraje

Jedním z hlavních cílů současné vlády, je zeštíhlení a zefektivnění veřejné správy. Nic nového pod sluncem, obdobný cíl měly téměř všechny vlády od listopadu 1989, kdy se to nazývalo tu reformou, tu transformací veřejného sektoru. Současná vláda chce pro tento účel maximálně využít moderní komunikační a informační technologie. Současná vláda má ale oproti předchozím několik podstatných výhod. Tou asi nejdůležitější jsou evropské fondy, které pro tento účel může využít. Peníze, jak známo, jsou dobrým vyjednávacím nástrojem. To, co vypadalo jako neřešitelné, tedy resortismus a neotřesitelné pozice jednotlivých ministerstev, se nyní zdá řešitelné. Když to dobře dopadne, přestanou být jednotlivé úřady izolované ostrůvky, které si mezi sebou vymění maximálně nějaký papír prostřednictvím České pošty.

19. srpna tohoto roku byl ve Sbírce zákonů vyhlášen zákon č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů. Tento zákon si dobře zapamatujte. Je důležitý pro další informace v tomto článku, ale především je důležitý v dalším směřování eGovernmentu v České republice. Myslím, že není přehnané ho nazvat dokonce zlomovým bodem. Pro některé z Vás buď už je, nebo se brzo stane, tento zákon velkým očekáváním, pro některé ale také noční můrou. Ale o tom až dále. Obecně k tomuto zákonu - pokud by nebyl eGovernment v gesci silného subjektu (a tím Ministerstvo vnitra bezesporu je), těžko by byl vůbec prosaditelný na úrovni vlády, natož v poslanecké sněmovně.

Nejdříve ale k současnému stavu eGovernmentu ve veřejné správě. Nebudeme se v tomto článku zabývat stavem na jednotlivých ministerstvech a jiných centrálních orgánech státní správy. Jejich pozice a vybavenost je naprosto různorodá. Protože jsou to úřady spíše větší, není pro ně až takový problém, dát své informační systémy do souladu s legislativou požadovaným stavem. Daleko větší problém bude na městech a ještě větší na obcích a především na malých obcích. A to, že to není zanedbatelné, dokazuje neuvěřitelné množství obcí do 500 obyvatel. Jen pro srovnání - v Plzeňském kraji je z cca 500 obcí téměř 350 této velikosti. Dokonce máme v kraji 73 obcí, které nemají ani 100 obyvatel. Jak taková typická malá obec funguje? Většinou nemá uvolněnou starostku/starostu (dále jen starosta), tedy starosta nemá starostování jako zaměstnání, ale dělá to navíc ke svému normálnímu zaměstnání. Úřaduje na radnici zpravidla jednou týdně, velmi obvyklá bývá středa v pozdním odpolední. Na některých takových úřadech je zaměstnán jeden úředník (častěji úřednice), který dělá úplně všechno. Samosprávnými činnostmi obce počínaje, účetnictvím konče. Dalo by se říci, že to je takový univerzální úředník, který musí umět nejen dělat svoji práci, ale i poradit každému občanovi obce, na který úřad má jít, když chce např. nový cestovní doklad. Jaké informační systémy se na malých obcích používají? Mají všude alespoň počítač? Začneme těmi počítači. Možná to některé z Vás překvapí, ale obcí bez počítače je už skutečně naprosté minimum. Pokud taková ještě někde existuje, necht' se mi prosím ozve, protože bych docela rád znal důvody, proč si ho zatím nepořídili. Vzhledem k cenám výpočetní techniky, kdy slušný nový počítač se dá pořídít (včetně tiskárny) do 20 tis. Kč, si dovedu představit snad jediný důvod. A to, že ho starosta obce prostě nechce. No a jaké jsou ty informační systémy? Minimálně to je alespoň textový editor a připojení k internetu. Na některých mají účetní program a používají některou z variant homebankingu, dnes už všichni pravděpodobně s využitím internetu. Na některých mají i agendový systém, kterým řeší např. ohlašovnu obyvatel, majetek, přestupky, matriku atp. Na obcích, které mají svěřený nějaký přenesený výkon státní správy, používají často i informační systémy, které si sami nezvolili. Vybralo si

jej a plošně nasadilo na obce stejného typu příslušné ministerstvo a tak zajistilo centrálně systém pro konkrétní agendu. Příkladem takových systémů je Hmotná nouze, nebo CzechPOINT. Teď ale přejdeme od vyjmenovávání toho, jaké informační systémy kde existují, k tomu, co téměř nikde není. Naprostá většina obcí v České republice (a tím myslím i obce nad 500 obyvatel), nemá elektronickou spisovou službu! Jak to v praxi na takovém obecním úřadě funguje? Když přijde nějaké podání, nebo písemnost, nebo prostě dopis, je zapsán do papírové doručovací knihy a na úřadě obíhá papírový dokument. Když si dva zaměstnanci na takovém úřadě písemnost předávají a potřebují s ní pracovat oba dva, udělá se prostě papírová kopie a dokument po úřadě putuje ve dvou (a více) exemplářích.

Jak se to dělá, když na takový úřad přijde elektronické podání? A nemusí se jednat o podání podepsané elektronickým podpisem. Může se jednat i o prostý mail, kterým je možné podávat dotazy dle zákona o svobodném přístupu k informacím. Může se jednat i o mail, na základě kterého je zahájeno správní řízení a který je do pěti dnů následován papírovou podobou podání (dle správního řádu). Na úřadě bez spisové služby si takový mail vytisknou a pracuje se s ním dále stejně, jako by přišel papírový dopis. A proč nemají obce elektronickou spisovou službu? Častý argument, se kterým se setkáváme v rámci řešení projektu VIRTUOS je, že těch elektronických podání je tak málo, že to kvůli těm dvěma za rok nemá cenu dělat. No a zapisování do papírového podacího deníku je přece „rychlejší a snazší“, než se učit zapisovat poštu do elektronické spisové služby. Co proti tomu namítnout? Práce s dokumenty je vždy jednodušší v elektronické podobě. Snadněji předáte kolegovi úředníkovi elektronický dokument, než papírový. Elektronický dokument se Vám většinou neztratí a „chytré“ elektronické dokumenty (elektronické formuláře) v sobě umí nést informace, které umí některé „chytré“ informační systémy „nacucnout“, aniž by je musel úředník z papíru otrocky přepisovat. Tedy šetří práci úředníkům, kteří se mohou věnovat důležitějším věcem.

Teď ale přijde to nejpodstatnější z celého článku. Ono těch elektronických dokumentů, bude úřadům doručováno již v příštím roce nesrovnatelně více, než doposud. Proč? Jak již bylo zmíněno, právě díky účinnosti zákona č. 300/2008 Sb. V něm se píše: Umožňuje-li to povaha dokumentu, orgán veřejné moci jej doručuje jinému orgánu veřejné moci prostřednictvím datové schránky ... (§17 odst.1). Obdobně to platí i pro doručování orgánů veřejné moci jiným osobám, které mají zřízenou datovou schránku. Tedy od 1. července roku 2009 se dá očekávat výrazný nárůst elektronické komunikace. Pokud bude získání datové schránky jednoduché a snadno dostupné, je pravděpodobné, že s úřady začnou více elektronicky komunikovat i občané. Doufejme, že to Ministerstvo vnitra s Českou poštou vymyslí tak, že se datové schránky mezi občany rozšíří více, než se rozšířil elektronický podpis.

Jak by mělo Ministerstvo vnitra pomoci městům a obcím s úspěšným překonáním takto dramatického skoku? Již nyní jsou avizovány (a v době kdy čtete tento článek možná i vypsány) některé tzv. typové projekty z IOP. Konkrétně CzechPOINT, Přípojka do KIVS, Spisová služba a pravděpodobně ještě CzechPOINT@home. V praxi by to mohlo vypadat tak, že kterákoliv obec bude chtít některý z výše zmíněných projektů využít, stačí když „podepíše“ předvyplněnou žádost o „dotaci“. Získá tím finance na zřízení místa Czech POINT, přípojku do tzv. Komunikační infrastruktury veřejné správy (bez této přípojky se pravděpodobně do budoucna nedostanete na Czech POINT – je to realizováno s ohledem na zvýšení jeho bezpečnosti). Dále může obec získat finance na pořízení elektronické spisové služby. Pod zatím tajemným názvem CzechPOINT@home) získá obec dotaci na pořízení systémů, které umožní občanům, nebo podnikatelům s aktivovanou datovou schránkou vyřizovat většinu podání s obcí přes datovou schránku a tedy přes Internet. To je samozřejmě sen většiny občanů, kteří již dnes běžně komunikují se svojí bankou elektronicky a rádi by si ušetřili i běhání po úřadech. Dobrou zprávou pro všechny současné i budoucí uživatele VIRTUOS (www.evirtuos.cz, více informací v předchozích číslech) je, že VIRTUOS bude jedním z možných způsobů elektronické komunikace, který bude podporováno Ministerstvem vnitra.

Po jeho napojení na Informační systém datových schránek, získá obce plnohodnotný nástroj, kterým si vyřeší všechny své potřeby v oblasti eGovernmentu. A co přinese VIRTUOS občanovi? Komplexnější a komfortnější nástroj pro komunikaci s úřady a se svojí datovou schránkou, který v sobě integruje další systémy, jako např. rezervaci času úředníka. Doufejme, že Ministerstvo vnitra svoji šanci posunout o několik skoků dál český eGovernment nepromarní. Doufejme, že rovněž nepodcení další důležité související věci, jako je vyškolení úředníků na využívání eGovernmentových nástrojů, nebo kvalitní, jednoduché a stručné informování občanů o možnostech a výhodách elektronické komunikace s úřady. Určitě bude nezbytné o všem velmi komunikovat a diskutovat i uvnitř veřejné správy a správně jednotlivé úředníky motivovat. Všechny informační systémy jsou totiž vždy pouze tak kvalitní, jak kvalitní lidé s nimi pracují.

Odpovědí na otázku v nadpisu je, že český eGovernment přijde do malých a středních obcí přes datové schránky. A kam vlastně český eGovernment kráčí? Vypadá to, že přes datové schránky konečně k občanům. Ministerstvo vnitra má šanci s využitím typových projektů z IOP výrazným způsobem pomoci městům a obcím s jejich praktickým využíváním eGovernmentu. Města a obce (a to i ty nejmenší), mají šanci získat stejné elektronické nástroje, kterými doposud disponovala jen velká města, nebo města, která mají VIRTUOS. Města, která mají, nebo zvažují VIRTUOS, mají eGovernment nejen v souvislosti s datovými schránkami vyřešen.

E-DOTACE V KRAJI VYSOČINA

Ing. Martina Rojková
Krajský úřad kraje Vysočina

OBSAH:

1. Úvod
2. Pilotní provoz
3. Zhodnocení
4. Výhled

1. Úvod:

Na počátku vzniku systému nazvaného „eDotace“ bylo přání zjednodušit elektronizaci agendy podávání žádostí o dotace. Cílem byla kompletní elektronizace procesů, zveřejnění potřebných podkladů na webových stránkách a podávání žádostí formou elektronické emailové zprávy s připojeným elektronickým podpisem a dále i elektronické hodnocení žádostí. V současné době probíhá pilotní testování na dotacích odboru informatiky – v roce 2009 bychom rádi používání systému rozšířili i mezi ostatní odbory.

2. Pilotní provoz:

Na základě zadání byly zváženy jednotlivé kroky, analyzována stávající situace a zjištěny všechny typy dotací, které úřad poskytuje. Snažili jsme se vytipovat agendy, které by byly vhodné pro pilotní otestování – což bylo podmíněno souhlasem odboru, který danou agendu administroval. Problematickými se jevila specifika jednotlivých typů dotací, jejich formulářů a požadovaných příloh. Maximální snaha mířila ke sjednocení formulářů jednotlivých dotací do jednoho univerzálního typu obsahujícího údaje společné pro všechny typy dotací. Prozatím vznikly dvě skupiny – formulář typu dotací poskytovaných na základě zásad zastupitelstva a formulář typu Fondu Vysočiny. Kompletní elektronický proces bylo možné ihned nasadit v případě dotací poskytovaných na základě zastupitelstva kraje – v případě grantových programů by však bylo zavádění složitější. V počátcích byly vytipovány tři aktuální výzvy dotací poskytovaných na základě zásad zastupitelstva kraje a jeden grantový program Fondu Vysočiny administrovaný odborem informatiky.

Koncem dubna 2008 spustil kraj Vysočina oficiálně na svých webových stránkách novou službu nazvanou eDotace. Službu lze najít na adrese www.kr-vysocina.cz/edotace. Zde jsou uvedeny jak úvodní informace, tak bezplatná aplikace 602XML Filler a návod pro práci s elektronickými formuláři. Následují jednotlivé typy dotací a veškerá další podpůrná dokumentace jako formuláře, výzvy apod. Pro každý typ dotací připravil odbor informatiky vlastní 602XML verzi formuláře, která byla vyvěšena na zmíněném webu. Žadatel si jej stáhl a vyplnil – ve formulářích bylo přednastaveno automatické vyplňování identifikačních údajů na základě vyplnění IČ, údaje jsou načítány ze systému ePUSA v případě obcí a zřizovaných organizací a z ARESu v případě ostatních žadatelů.

Vyplněný formulář žadatel odeslal elektronicky podepsaným emailem na adresu podatelny KrÚ posta@kr-vysocina.cz a v kopii na emailovou adresu garanta dotací – to vše včetně povinných příloh zpracovaných ve zvláštním souboru a přiložených do daného emailu. Email je třeba podepsat zaručeným elektronickým podpisem (kvalifikovaným certifikátem) osoby oprávněné za žadatele jednat, případně jej zastupovat, jinak není úkon právně platný. Podepsáním emailu elektronickým podpisem odpadla žadatelům povinnost doložit k žádosti povinnou přílohu o právní subjektivitě.

Po přijetí žádosti došlo k jejímu zaevidování do spisové služby a dále do příslušných databází sloužících k evidenci jednotlivých typů dotací. Dále se postupovalo jako s klasicky přijatými žádostmi – tzn. zaslanými poštou.

4. Zhodnocení:

Pilotně bylo podávání elektronických žádostí odzkoušeno na několika typech dotací poskytovaných na základě zásad zastupitelstva – bohužel využita byla tato možnost pouze u dotací odboru informatiky a to u následujících typů dotací:

Typ dotace	Počet elektronicky podaných žádostí z celkového počtu
Zásady Zastupitelstva kraje Vysočina na podporu systémové výstavby a financování datových úložišť veřejné správy na území kraje Vysočina, č. 19/07	100%
Fond Vysočiny – GP Popularizace a vzdělávání v oblasti IT	11%
Fond Vysočiny – Metropolitní síť IX	9%
Fond Vysočiny – GIS VIII	23%
Fond Vysočiny – Bezpečnost ICT a archivace dat	11%
Fond Vysočiny – Podpora dostupnosti služeb veřejné správy	10%

V případě Fondu Vysočiny byla ponechána žadatelům možnost volby – mohli si vybrat jak klasické podání prostřednictvím pošty, tak podání prostřednictvím elektronických formulářů. Vzhledem k tomu, že většinou jde o žadatele z řad menších obcí, očekávali jsme, že bude dále převažovat podání klasické, papírové. Přesto se našlo několik žadatelů, kteří vyzkoušeli tuto novou možnost. Objevilo se i několik případů, že žadatel si stáhl elektronickou žádost, ale místo aby ji odeslal emailem, poslal ji vytištěnou poštou. Ve zmíněných zásadách na podporu výstavby datových úložišť bylo předem stanoveno, že bude možné podávat žádosti pouze elektronicky – všichni žadatelé úspěšně podali své žádosti bez nejmenších problémů.

Z pilotního provozu vzešlo několik poznatků a připomínek. Ze stran žadatelů šlo o kladné odezvy z důvodu ušetření „papírování“, což na druhé straně byla jedna z nejčastějších připomínek garantů dotací – jelikož zatím není možné hodnotit žádosti elektronicky, stejně budou žádosti tisknout. V případě využití 602XML formulářů by však garantům grantových programů odpadla práce s vyplňováním vstupních údajů do stávající databáze Fondu Vysočiny, která by byla převedena pod jednotnou společnou databázi, díky které by byly možné nejen přehlednější a komplexnější analýzy, ale i přesná kontrola poskytování dotací de minimis.

5. Výhled:

Odbor informatiky připravil jednoduchý jednotný evidenční systém, který bude od ledna 2009 používán pro evidování elektronicky došlých žádostí – současně bude fungovat překlápění s momentálně používanými databázemi. Cílem bude sjednocení evidencí do jedné databáze. Součástí systému by měla být i možnost elektronického hodnocení žádostí příslušnými hodnotiteli. Celý proces bude otestován na prvním grantovém programu odboru informatiky.

ZKUŠENOSTI S E-PODÁNÍM NA ČSSZ

Ing. Radka Poláková
Česká správa sociálního zabezpečení



Česká správa sociálního zabezpečení (dále jen ČSSZ) má zkušenosti s přijímáním *e-Podání* od roku 2004, kdy začala sbírat evidenční listy důchodového pojištění (dále jen ELDP) elektronickou cestou.

V té době začala platit novela zákona o důchodovém pojištění, která zaměstnavatelům ukládá každoročně zasílat ČSSZ tyto ELDP, aby nedocházelo k zániku důchodových nároků po ukončení činnosti zaměstnavatele. Tím vznikla ČSSZ povinnost ročně zpracovat cca 4 miliony dokladů. Novela zákona o nemocenském pojištění v následujícím roce uložila všem zaměstnavatelům hlásit nástup do zaměstnání každého jejího zaměstnance, a to do 8 dnů po nástupu, a dále také i každou změnu pracovního poměru, tj. dalších cca 7,7 milionu dokladů ročně. V době, kdy ČSSZ stejně jako ostatní úřady meziročně snižuje počty zaměstnanců, legislativní změny vyžadují přepočty důchodů a třetí subjekty (soudy, exekutoři, policie, celní správa, obecní úřady a další) vyžadují informace od ČSSZ, nelze takové množství papírových dokladů zvládnout. Přechod na *e-Podání* alespoň z 60% je proto pomocí pro obě strany – podávající i ČSSZ.

Tohoto cíle se podařilo ČSSZ dosáhnout již v roce 2005. Bylo přijato 6,2 mil. dokladů a každý rok se toto číslo zvyšuje. V roce 2005 byla ČSSZ oceněna za svůj přínos k e-governmentu v ČR cenou ministra informatiky za ušetřený stoh papíru ve výši Eiffelovky. Dnes se úspory vyjadřují výškou hory Kilimanžáro a do roka jistě dosáhnou velehor jiných kontinentů.

Čtyřleté používání *e-Podání* pro sběr údajů prostřednictvím Portálu veřejné správy (dále jen PVS) je zdrojem cenných zkušeností pro přípravu dalších elektronických služeb.

Využívání *e-Podání* v ČSSZ

e-Podání jsou jednoznačně vítána zaměstnavateli, kteří zpracovávají mzdovou a

personální agendu programovými systémy. Dodavatelé těchto systémů komunikaci s PVS nabízejí jako rozšířenou funkcionalitu a získávají tím konkurenční výhodu na trhu.

S postupem času nabývají významu programy typu komunikátor, které obstarají veškerou komunikaci s PVS, během ní odešlou datovou větu připravenou v souboru ve formátu .xml a zpracují datovou větu odpovědi. Některé z nich umožní manuální vkládání údajů do připravené šablony.

E-Podání je však málo využíváno soukromými osobami pro hlášení osob samostatně výdělečně činných. Důvodem je jednoznačně cena kvalifikovaného certifikátu, která neodpovídá velmi malé frekvenci využití - v případě ČSSZ jedenkrát za rok.

Naproti tomu jsou klienty vyžadovány e-sloužby k hlášením, která jsou odesílána často, např. Přehled o výši pojistného a vyplacených dávkách. Tento dokument je využíván každý měsíc.

Poměrně vhodným prostředkem pro předávání údajů mezi orgány veřejné správy je PVS. ČSSZ přijímá aktualizací dávky registrů, které spravuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Jsou to aktualizace Registru živnostenského podnikání a nově i Jednotného registračního formuláře (dále jen JRF), který obsahuje údaje uvedené při registraci fyzické osoby jako podnikatele na živnostenském úřadě.

Uživatelé *e-Podání* pro důchodové a nemocenské pojištění jsou pověřené osoby, na základě pověření zaměstnavatelem jsou registrovány jako oprávnění uživatelé zmíněných služeb včetně údajů jejich podpisového certifikátu.

Pro zjednodušení potřebného doplnění záznamu uživatele při každoročním získání nového kvalifikovaného certifikátu, ČSSZ připravuje e-sloužbu servisního charakteru, totiž možnost doplnění záznamu samotným oprávněným uživatelem. ČSSZ bude přijímat datovou větu s údaji veřejné části kvalifikovaného certifikátu, ještě než bude tento použit. Podmínkou je záznam uživatele, platný (stávající) kvalifikovaný certifikát.

Od této služby si ČSSZ slibuje redukci požadavků na obsluhu, která ručně vkládá údaje nebo vysvětluje uživatelů, proč nový certifikát není ověřen.

Zkušenosti Technické pomoci ČSSZ

Díky početnosti podávající veřejnosti, stále se rozšiřujícímu a obměňovanému počtu podávajících (cca 30 tisíc organizací a cca 50 tisíc oprávněných uživatelů) a počtu spolupracujících vývojářských pracovišť, bylo nutno zřídit v ČSSZ pracoviště typu Helpdesk.

Jeho pracovníci odpovídají na dotazy vývojářů, podávající veřejnosti, a pomáhají opravit zamítnutá podání z důvodů chyb. Tuto činnost vykonávají vedle své hlavní činnosti: správy a dohledu na provoz DIS (server ČSSZ pro komunikaci s PVS) a souvisejících IT systémů a zdokonalování DIS systému (např. přípravy nových služeb). Zatížení je sezonní, vrcholy jsou: koncový termín pro podání ELDP, začátek roku pro zvýšený počet Přihlášek/Odhlášek k nemocenskému pojištění. Další zvýšené zatížení jsou veškeré změny, zejména technického charakteru, např. neplatnost šifrovacího certifikátů z důvodů vypršení nebo zpřísnění kontrol ve schématu a údajích GovTalk obálky (obálka pro doručování datových vět). I když jsou pro předběžné a další informování využívány weby ČSSZ a PVS,

ukazuje se potřeba minimálně 1 vyhrazeného telefonu.

Nejčastěji je poskytována pomoc při potížích uživatelů s přihlašovacími údaji pro transakční část PVS (chyba 1046 na PVS), dále při nastavení a jiných operacích s podpisovým certifikátem (Chyba 103 DISu). Seznam všech chyb je na webu ČSSZ. Dále dochází k zodpovídání dotazů na nejčastější otázky k e-sloužbám.

Každá změna na PVS, DISu, odstávky, i výměna šifrovacího certifikátu - každých 10 měsíců - ztěžuje nejen práci pracovníkům ČSSZ, ale zejména podávající veřejnosti. Ukazuje se, že doba platnosti šifrovacího certifikátu - 10 měsíců - je příliš krátká.

Povážlivě také narůstá potřeba úložného prostoru pro přijatá *e-Podání*. Je třeba proto věnovat pozornost definicím datových vět, což se v ČSSZ děje, bohužel ne u podání, která jsou definována bez účasti ČSSZ (příklad je datová věta JRF, kde vlastní údaje tvoří méně než 20 % objemu dat).

Při paralelním zpracování formulářů v podání narůstá potřeba režijních prostředků zpracování (velikost pracovní databáze, čas potřebný na dokončení zpracování celého podání). Z tohoto důvodu bylo v ČSSZ přistoupeno k některým čistě technickým omezením. Jedná se o redukci počtu formulářů na 1500 a zpracování podání s více než 300 formuláři v noční době.

Zkušenosti z ČSSZ

Co se týká zájmu zaměstnanců ČSSZ o *e-Podání*, jsou kladně hodnoceny přínosy automatizovaného zpracování u zaměstnanců, kteří by jinak museli zpracovávat velké množství dokumentů. Občas přetrvává nechuť přijímat údaje, u kterých není kulaté či jiné razítko, avšak kontroly *e-Podání* jsou v praxi přísnější než u podání papírových. Tito zaměstnanci si neuvědomují, že díky ustanovení o datových schránkách podle zákona č.300/2008 Sb. vzniká *e-Podání* přes PVS schopný konkurent. V zájmu ČSSZ je tedy co nejvíce možné elektronické komunikace usnadnit *e-Podáními* přes PVS v silně formalizované podobě, neboť ta umožní přímé postoupení údajů do interního informačního systému. Je obava, že datové schránky budou využívány také jako e-podatelná plná dokumentů v nedefinované formě, proto by každá instituce měla včas definovat co nejvíce podání ve formalizovaném tvaru.

Osvědčila se vlastní aplikace pro vytvoření a odeslání *e-Podání*. ČSSZ na svém webu zpřístupnila obslužný program, který spolu se šablonami pro všechny služby toto umožňuje. Veřejnost takové vybavení očekává a také právem vyžaduje. Jsou tak pokryty potřeby malých organizací, velké dávají přednost robustnějšímu a lépe integrovanému programovému vybavení.

Kvalifikovaný certifikát

Při startu *e-Podání* se ukázala jako nepřekonatelná překážka dostupnost a cena kvalifikovaného certifikátu. V té době jej vydávala jediná certifikační autorita - I.CA, v ceně řádově 800 Kč/rok. Byl proto umožněn podpis certifikátem zdarma vydaným pro *e-Podání* ČSSZ doplněný papírovým potvrzením s razítkem. Díky dalším vzniklým certifikačním autoritám (PostSignum a eIdentity) i zlevnění ceny kvalifikovaného certifikátu bylo možno výdej certifikátů omezovat a proto poklesl podíl *e-Ppodání* čekajících na potvrzení (v %: 46 v červnu/07, 26 v prosinci/07, 7 v červnu/08, 2 v říjnu/08).

Zkušenosti s novými podáními od 1.1.2009

Nová *e-Podání* pro ČSSZ budou rozvíjena v několika směrech:

- a) jako inovované transakce s upravenými datovými službami podle úprav, které jsou vyžadovány pro stávající služby změnou legislativy,
- b) nové služby pro sběr údajů ve zcela nových formulářích,
- c) e-sloužby servisního charakteru, např. ohlášení nového kvalifikovaného certifikátu,
- d) služby oboustranné komunikace - např. ČSSZ bude poskytovat informace na žádost ve formě přijaté datové věty - odpověď bude datová věta opatřena bezpečnostními prvky požadované žadatelem, obvykle šifrovaná certifikátem, který přijme ČSSZ jako údaj žádosti.

Závěr:

Úspěchu ČSSZ při *e-Podání* by nebylo dosaženo bez politické podpory ze strany vedení ČSSZ a ministerstva informatiky ČR (nyní Ministerstva vnitra ČR), ale hlavně bez zájmu klientů i zaměstnanců ČSSZ. Legislativní rámec, vymezený zákony o elektronickém podpisu, informačních systémech veřejné správy a provádění sociálního pojištění, umožnil o elektronickém podání uvažovat. Finanční problém spočívající v ceně kvalifikovaného certifikátu, tehdy jediné 1.CA, byl vyřešen rozhodnutím ČSSZ zdarma vydat svým klientům elektronický podpis, platný 3 roky. Zaměstnanci okresních správ sociálního zabezpečení nesli na svých bedrech pomoc klientům při zdolávání nástrah přihlašování k portálu veřejné správy, registrace pověřených osob, odstraňování chyb v podání, čtení disket či jiných médií. Díky zájmu softwarových firem vyrábějících mzdové systémy nezůstalo *e-Podání* pouze v myšlenkách. Když se tyto firmy přesvědčily o tom, že zabudování elektronické komunikace ČSSZ do jejich produktů znamená konkurenční výhodu, rády se účastnily seminářů, které pro ně pořádali ČSSZ a tvůrci PVS – Microsoft a Siemens. V současné době si již klienti na elektronické služby zvykli, již nepošílají dotazy typu „jak se co dělá“, ale jen urgují, že nabídka elektronických formulářů je z jejich pohledu malá.

Ale to je pro nás, kteří podporujeme e-government, jen dobře.

Kvalita v sociálních službách

- Výzvy a vývojové trendy oblasti sociálních služeb z pohledu budoucích potřeb

VÝZVY A VÝVOJOVÉ TRENDY OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB Z POHLEDU BUDOUCÍCH POTŘEB

PhDr. Jiří Tošner
HESTIA, o.s.

1. Trendy a předpovědi

Jaká nás čeká budoucnost. Jak se změní ekonomika, společnost, technologie v roce 2009 i ve vzdálenější budoucnosti. Týdeník Ekonom v dvojčísle na závěr roku 2008 požádal odborníky, aby sepsali své vize. Pro účely tohoto příspěvku jsem vybral několik myšlenek sociologa Jana Kellera, který říká: „... Řada odborníků se shoduje v názoru, že se před námi rýsuje vznik jakési trojrychlostní neofeudální společnosti.... **Tradiční dělnictvo a dělníci terciéru jsou ohroženi sestupem mezi sociálně exkludované. Až polovinu středních vrstev čeká sociální deklasování, stávají se posledními sponzory sociálního státu. Horní vrstva všemocných patronů provozuje systém soukromého pojištění sociálních rizik, či je alespoň politicky zajišťuje.**“

Další vize uvádí „Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012“: „... Předpokládá se, že v období let 2000 až 2050 se v hospodářsky vyspělých zemích zvýší podíl lidí ve věku 80 a více let třikrát“. V materiálu se dále uvádí, že: „Stále větší část dospělého života budeme prožívat ve stáří. Pokud lidé starší 65 let budou tvořit třetinu populace, přestává mít smysl rozlišovat mezi službami a produkty pro seniory a pro neseniory. ... Polovina života stále většího počtu lidí se přitom odehraje ve věku nad 50 let. ... Je třeba se zamyslet nad tím, zda naše instituce, prostředí, způsob myšlení i života jsou připraveny na pozvolný, ale jistý příchod společnosti dlouhověkosti.“

Cíle českého předsednictví v Radě EU v roce 2009 v oblasti zaměstnanosti a sociální politiky jsou:

- volný pohyb pracovníků,
- zvyšování zaměstnanosti a pružnosti trhu práce pomocí obecných zásad flexijistoty,
- horizontální podpora rodiny v rámci unijních politik,
- sociální služby jako nástroj aktivního sociálního začleňování znevýhodněných osob a jako příležitost zaměstnání.

K poslednímu bodu se v cílech předsednictví uvádí, že: „*Předsednictví ČR se zaměří na úlohu sociálních služeb v prevenci sociálního vyloučení a v aktivním začleňování nejvíce zranitelných osob do společnosti. Dostupnost sociálních služeb bude předsednictví akcentovat z hlediska územního, finančního i druhového. ... Pozornost bude věnována i otázce zlepšení kvality, dostupnosti a financování dlouhodobé péče, ochrany důstojnosti a práv osob závislých na péči a podpoře aktivního, zdravého a důstojného stárnutí.*“

V dokumentu MPSV „Anotace k Návrhu národního plánu rozvoje sociálních služeb“ stojí za zmínku: „*Druhá kapitola se zaměřuje na oblast systémových aktivit. NPSS definuje jako prioritní oblasti dostupnost a kvalitu, tj. plánování rozvoje sociálních služeb a kvalitu poskytování sociálních služeb. K rozvoji těchto dvou pilířů a posílení jejich stability je nutné realizovat systémové změny rozsáhlého charakteru a mezi ně patří transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy služeb. Za důležitou subkapitolu považujeme vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách.*“

V samotném „Národním plánu rozvoje sociálních služeb“ se subkapitola „Transformace“ zabývá zejména národní strategií a systémovými změnami vedoucími k humanizaci pobytových zařízení sociálních služeb v takové sociální služby, které umožní uživatelům

setrvání v jeho přirozeném prostředí a jeho aktivní zapojení se na trh práce a do společnosti. Subkapitola „Vzdělávání“ tohoto Národního plánu se zabývá také podporou a rozvojem profese sociální pracovník jako jednoho z nástrojů k dosažení reformy sociálních služeb, neboť bez kvalifikovaných profesionálů z oblasti sociální politiky a práce na všech úrovních bude systém fungovat pouze formálně.

V neposlední řadě najdeme řadu podnětů ve výkladovém sborníku standardů kvality sociálních služeb pro poskytovatele, který je výstupem z tematických diskusních setkání a práce odborných týmů. V úvodu se dočteme zejména, že: „*V současném pojetí sociálních služeb v České republice je kladen důraz na poskytování takových sociálních služeb, které dbají na dodržování lidských práv osob při individuálním poskytování služeb, respektují svobodnou vůli osob a zajišťují jejich důstojný život a v neposlední řadě směřují k sociálnímu začleňování klientů. ... V procesu poskytování sociálních služeb je zásadní změnou zaměření se na konkrétní situaci klienta, z níž vychází uplatňovaný princip **individuálního poskytování sociálních služeb.** ...*“

A opět je zde kladen důraz na to, že: „*Nositelem kvalitních sociálních služeb je **personál**, který poskytování sociálních služeb zajišťuje. Snaha o **profesionalizaci** sociálních služeb koresponduje s širokou nabídkou vzdělávacích kurzů a vyústila v nastavení odborné způsobilosti sociálních pracovníků i dalších pracovníků v sociálních službách. Pro poskytování bezpečných, kvalitních a efektivních služeb již nestačí nadšení a empatie, ale pracovníci musí rozvíjet svoji odbornost a přizpůsobovat se novým požadavkům na svoji profesi.*“

2. Výzvy a řešení

Ve všech uvedených textech se nejčastěji setkáváme se slovy:

- *aktivní začleňování sociálně znevýhodněných osob,*
- *ochrana důstojnosti a práv osob,*
- *podpora aktivního, zdravého a důstojného stárnutí,*
- *transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy služeb,*
- *individuální poskytování služeb, respektující svobodnou vůli osob,*
- *podpora a rozvoj profese sociálních pracovníků,*
- *pracovníci musí rozvíjet svoji odbornost a přizpůsobovat se novým požadavkům profese,*
- *nositelem kvalitních sociálních služeb je personál.*

Vidíme, že velká pozornost je věnována konkrétním lidem a jejich potřebám, a to jak na straně uživatelů služeb, tak na straně poskytovatelů těchto služeb, tedy personálu. Obě tyto skupiny lidí byly v minulosti, a často i v současnosti, zanedbávány právě z hlediska jejich potřeb. I standardy kvality kladou důraz na potřeby nejen uživatelů, ale v personálních standardech č. 9 a 10 i na osobní profesní potřeby zaměstnanců.

U pracovníků sociálních služeb jsou klíčové nejen jejich profesní zkušenosti, ale také jejich osobnostní charakteristiky. Základním profesním nástrojem je jejich osobnost a emoční zralost, zjednodušeně řečeno jejich „duše“, o jejíž zdraví a pohodu by měli neustále pečovat všichni, kteří pracují v tzv. pomáhajících profesích. Termínem „pomáhající profese“ jsou míněny profese, jejichž podstatou je práce s druhými lidmi, přičemž tato práce je založena především na mezilidské komunikaci. A to jsou právě sociální pracovníci, pečovatelé, zdravotní sestry, lékaři, učitelé, lektori, psychologové, policisté a hasiči, ale také vedoucí pracovníci sociálních služeb.

V těchto profesích člověk potřebuje mít schopnost zpětné vazby sám na sebe, bez ní nemůže být kvalitním profesionálem. Základem opravdu kvalitní pomáhající profese je totiž neustálé vyvažování jistoty a nejistoty, tázání a odpovídání, tedy neustálá mírná nespokojenost se stavem vlastního poznání i prožívání a z toho plynoucí ochota naslouchat myšlenkám i pocitům druhých. Člověk, který je tzv. „na cestě“, který se stále ptá a hledá sám sebe, má splněn základní předpoklad pro pomáhající profesi – toto hledání mu pomáhá být naslouchající a řešící opravdu individuální potřeby svých klientů, či pacientů. Ve vyvažování profesionálního přístupu jde o to, aby se člověk nestal necitelným vykonavatelem profesních úkonů a naopak, aby se nedostal do vyčerpávající závislosti nad složitým a bolestným osudem svého klienta.

Z tohoto hlediska by systém celoživotního vzdělávání pracovníků sociálních služeb neměl být jen odškrtáváním a plněním předepsaných hodin kurzů, ale procesem neustálého porovnávání potřeb sociální služby – tedy především cílové skupiny jejich klientů – a individuálních a osobních potřeb jejich zaměstnanců.

Až se podaří, aby takový systém fungoval od spontánně projevených potřeb pečovatelek, až po objektivní, ale zároveň vstřícné posouzení těchto potřeb managementem, budou sociální služby kvalitnější a udržitelnější. Až se stane samozřejmostí, že pracovníci v přímé péči (a nejen oni) se budou spontánně a s vědomím prospěšnosti zúčastňovat supervizních setkání, potom bychom již neměli v takovém zařízení potkávat lidi se zjevnými známkami syndromu vyhoření, kteří škodí nejen klientům, ale i sami sobě.

3. Časový horizont změn

Při návštěvách Holandska, Dánska, či Švédska po roce 1989, které považujeme za vzorové z hlediska prosociálního chování lidí i institucí, jsem byl opakovaně překvapen jejich líčením, jak dlouho trvalo, než se dětské oddělení nemocnice smířilo a posléze i uvítalo jako pomoc pobyt rodičů hospitalizovaných dětí na oddělení. Nebo jako dlouho trvalo, než se stalo samozřejmým vysokoškolské vzdělání sociální práce, či kolik let trval proces adaptace sociálních pracovníků na supervizi jejich činnosti, jako na samozřejmou a užitečnou součást profese.

Proto mne nepřekvapilo, když se v dokumentu „Koncepte podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti“ přijatém vládou ČR v únoru 2007, říká: „*Proces transformace sociálních služeb bude probíhat v období několika následujících desítek let v kontextu přirozeného vývoje pobytových sociálních služeb.*“

Změny v postojích a chování lidí obecně, a to platí i pro pomáhající profese, nelze nastolit naráz, nelze je nařídit, ale je možno pro ně lidi získat, a to je dlouhodobá a trpělivá činnost, která se týká nejen resortu sociálních služeb, ale celé společnosti v tomto stále ještě posttotalitním období.

Jistě jste si všimli, že v dosavadním textu nepadlo slovo o financích – platech zaměstnanců, režijních nákladech, či investicích do sociálních služeb. Peníze mají určitě významný vliv na kvalitu služeb, ale o jejich rozdělování opět rozhodují lidé a u těchto lidí, kteří mají finanční zdroje pro sociální služby v kompetenci, opět závisí nejen na jejich ekonomickém vzdělání, ale také na jejich lidských kvalitách.

Prameny

Anotace k Návrhu národního plánu rozvoje sociálních služeb. Oddělení koncepce veřejné správy v sociálních službách, Odbor sociálních služeb MPSV, Praha, leden 2008.

KELLER, Jan. *Trojrychlostní společnost*. Praha: Ekonom, č. 51-52/2008.

Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti. Usnesení vlády České republiky ze dne 21. února 2007 č. 127.

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 1997, II. vydání 2006.

Kvalita života ve stáří: Národní plán přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2112. Praha: MPSV, 2008.

Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele. Praha: MPSV, 2008.

TOŠNER, Jiří. *Metodika vzdělávacích plánů: Celoživotní vzdělávání v sociálních službách*. Praha, MPSV, 2007.

Zákon o sociálních službách, ze dne 14. března 2006. č. 108/2006 Sb., v platném znění.

Komunikace ve veřejné správě

- Videokonference – efektivní využití času
- Úřad práce v Opavě - otevřený úřad
- Revoluční zjednodušení komunikace ve veřejné správě = psychovzorce
- Marketing úřadu – realita nebo fikce?
- Když data promlouvají ...

VIDEOKONFERENCE – EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ ČASU

Mgr. Jiří Šafránek
Krajský úřad Olomouckého kraje

V rámci běžné činnosti krajských úřadů se téměř denně koná na některém místě v České republice koordinační schůzka, nebo porada jejich zaměstnanců, případně politických představitelů. Značnou část celkového času účastníků těchto schůzek a porad zabírá jejich čas na cestě, což se pohybuje od 1 hodiny a v případech přejezdu celé republiky až 6 hodin. Část těchto schůzek je nutné absolvovat pouze fyzicky, ale velké množství lze řešit pomocí tzv. videokonference. Videokonferenční systémy umožňují jednoduchou a levnou komunikaci dvou a více partnerů při zachování téměř stejného komfortu jako při skutečném jednání „tváří v tvář“. Při využívání videokonferenčních systémů dochází k úspoře času (tím i nákladů na mzdu zaměstnanců, místo cestování mohou dělat něco smysluplného), nákladů na dopravu (benzín, amortizace vozidel, mzda řidičů, jízdné) a snižují se i rizika zaměstnavatele spojená s cestováním (dopravní nehody, pracovní úrazy atp.). Dalším důvodem hovořícím pro videokonferenční systémy je jejich využívání při komunikaci v oblasti krizového řízení.

Všechny kraje již mají vlastní videokonferenční systém zakoupený a již dnes jeho prostřednictvím komunikují s partnery (např. i zahraničními v rámci mezinárodních partnerství, případně v rámci společně řešených projektů financovaných z prostředků EU). Skutečně efektivní využívání videokonferencí je zajištěno využíváním služeb poskytovatele multipointu (zařízení, které zabezpečuje propojení 3 a více současně komunikujících partnerů) s odpovídajícím rezervačním systémem, umožňujícím určeným zaměstnancům jednotlivých krajských úřadů „rezervaci“ termínu pro konání videokonferenčního přenosu mezi všemi účastníky. Pro propojení videokonferenčních systémů se používá běžný internet v rámci stávajícího internetového připojení jednotlivých krajských úřadů.

Každý kraj zajistil nákup odpovídajícího klientského videokonferenčního systému dle společně definovaných parametrů.

Společnými finančními prostředky kraje zajistily službu serverové části, tzv. multipointu včetně rezervačního systému.

Videokonference spolu se sdílením aplikací (textových, tabulkových, grafických) se s klesající cenou IP konektivity a vzrůstající kvalitou přenášeného obrazu stávají efektivním nástrojem řízení a komunikace. V případě krajů se může v krizových situacích stát jedinou možností, jak zajistit možnost společné komunikace hejtmanů, manažerů a specialistů. Dnešní systémy jsou škálovatelné a dovolují připojení dalších účastníků (složky IZS apod.) nebo postupné zlepšování kvality koncových pracovišť. Praxe ukazuje, že oblíbenost videokonference jako nástroje komunikace je přímo úměrná kvalitě systému. Do budoucna se dá očekávat nárůst potřeby ad hoc komunikace mezi pracovníky krajů a zastoupeními krajů v EU ve spojení s předsednictvím ČR v EU. Videokonferenční systémy zvažují pro své efektivní koordinování i ředitelé úřadů jednotlivých regionálních rad.

Prezentace tohoto tématu přinese schematický pohled na celý systém, způsob rezervace a popis rezervačního systému, příklady komunikace, možnosti dalších rozšíření a zkvalitnění a statické informace o využívání videokonferenčních systémů krajů.

Podoby koncových pracovišť

Videokonference je dnes součástí systémů sjednocené komunikace zahrnující IP telefonii, video, sdílení aplikací, jednotné zpracování vzkazů apod. Koncová zařízení mohou mít různou podobu – pracoviště pro jednotlivce nebo pro více osob v

zasedací místnosti

Osobní systémy jsou založené na kameře připojené k PC a telefonu (obr. 1) nebo na komfortnějším videotelefonu (obr. 2).



Obr. 1 Videokonference s kamerou k IP telefonu



Obr. IP Videotelefon

Tzv. „Room“ systémy existují v různých cenových relacích a kvalitě (natáčení kamery, změna ohniska, přepínání zvuku atd.)

Kvalitativně zcela jiný dojem z komunikace poskytuje systém Telepresence (viz obr. 3). Tento systém navozuje iluzi přítomnosti vzdálených účastníků konference u jednoho jednacího stolu. Je to zajištěno díky promyšlené ergonomii včetně HDTV obrazovek, ozvučení a nábytku.



Obr. 2 Systém Telepresence

eGovernment v praxi u našich partnerů v projektu PIKE

Promoting Innovation and the Knowledge Economy (Propagace inovací a znalostní ekonomiky)

Ve čtvrtek 24. dubna 2008 schválil Monitorovací výbor na svém zasedání ve slovinské Lublani šest kapitalizačních projektů přihlášených v 1. výzvě OP Mezuregionální spolupráce (Interreg IVC).

V rámci této výzvy programu Mezuregionální spolupráce (INTERREG IVC), která trvala od 21. září 2007 do 15. ledna 2008, bylo předloženo celkem 492 projektových žádostí, z nichž bylo pouze 13 kapitalizačních. Z těchto projektů bylo nakonec vybráno šest, které splnily kritéria způsobilosti a kvality. Čeští partneři jsou zapojeni ve třech vybraných kapitalizačních projektech, **RAPIDE** (Jihočeská agentura pro podporu inovačního podnikání o.p.s.), **PIKE** (Olomoucký kraj) a **ICHNOS PLUS** (Kraj Vysočina).

Olomoucký kraj zahájil svou činnost v projektu PIKE_ Promoting Innovation and the Knowledge Economy (Propagace inovací a znalostní ekonomiky). První společné jednání partnerských regionů se uskutečnilo 3. a 4. září 2008. Zúčastnilo se všech deset partnerských regionů z osmi zemí. Obsahem jednání byla základní specifikace spolupráce, definice podmínek, upřesnění harmonogramu činností a akcí, vyjasnění rolí jednotlivých partnerů v projektu a dalších detailů nutných pro úspěšnou realizaci projektu.

Cílem tohoto projektu je vytvoření „Akčního plánu“, který bude podporovat rozvoj znalostní ekonomiky v jednotlivých regionech, schválení tohoto plánu odpovědným orgánem regionu a nastavení podmínek tak, aby mohl být plán realizován s využitím prostředků z některého z vhodných programů.

Nedílnou součástí projektu je propagace a vysvětlování toho, k čemu vlastně tyto aktivity v rámci programu mezuregionální spolupráce jsou. Vysvětlování musí probíhat nejen mezi partnery projektu ale hlavně přímo v regionu. Někdy je to poměrně složité, protože takto koncipovaný projekt nepřináší „novou silnici“ ani „most“ ale výstupem je většinou soubor dobrých zkušeností, popisy uskutečněných realizací. To vše za spolupráce partnerských regionů tak, aby výstup byl v jejich regionu pochopitelný a bylo ho možné úspěšně (tedy s minimálními náklady) realizovat. Proč ho tedy nevzít a nepřenést do druhého regionu? Někdy to prostě nejde: například to co jde udělat s technologií Wimax na rovinách Finska se v Jeseníkách za stejné náklady určitě nepodaří. Nebo projekt irského Donegalu poskytující zájemcům nadstandardní možnosti informací a procesů při plánování a přípravě stavby bude velmi těžce provozovatelný v regionu bez digitální katastrální mapy. Existuje mnoho rozdílů mezi regiony geografické, sociální, právní atd. a mnoho dobrých projektů v oblasti ICT, které podporují rozvoj regionu. A o tom, aby ty dobré a úspěšné šly realizovat se stejným úspěchem v regionu odlišném, jsou programy mezuregionální spolupráce.

V ostatních regionech byl cíl specifikován tak, že akční plán bude realizován s využitím prostředků z Regionálního operačního programu (ROP) pouze v našem a bulharském případě je oblast ICT vyjmuta z ROP a zahrnuta do Integrovaného operačního programu (IOP). Cíl projektu splňuje podmínky takzvaného „Fast Track“ typu projektu, což znamená propojení programu mezinárodní spolupráce s místním rozvojovým programem (INTERREG IVC a

ROP respektive IOP). Využití prostředků projektu tedy směřuje k podpoře tvorby projektů do ROP či IOP.

Hlavním partnerem projektu je sdružení ERNACT (Irsko). V projektu je zapojeno celkem 10 partnerů: ERNACT (Irsko)

- Derry City Council (Velká Británie)
- Donegal County Council (Irsko)
- EMCANTA_Cantabria (Španělsko)
- Galway County Council (Irsko)
- Region of Sterea Ellada (Řecko)
- Bologna Municipality (Itálie)
- Agency for Regional Development and Innovations (Bulharsko)
- Vasternorrland (Švédsko)
- Olomoucký kraj (Česká republika)

Každý z těchto partnerů měl (ve většině případů), delší čas na realizaci služeb poskytovaných občanům prostřednictvím ICT. Cílem tohoto příspěvku bude stručně představit jednotlivé partnery, jejich začlenění do nám známé struktury (samospráva, státní správa, příspěvková organizace, privátní sektor, případně jiná forma), popis jejich aktivit a zvýraznění dobrých příkladů, kterými se stojí za to nechat inspirovat.

ÚŘAD PRÁCE V OPAVĚ - OTEVŘENÝ ÚŘAD

Ing. Jarmila Mateřanková
Úřad práce Opava

Úřad práce v Opavě budujeme krok po kroku jako otevřený úřad na principech informovanosti a fungující komunikace.

Úřady práce v České republice plní dvě rozdílné skupiny úkolů: Jednak vykonávají „tvrdé“ dávkové agendy a kontrolní činnost, vydávají povolení a lékařské posudky, rozhodují podle správního řádu, a jako takové mají fungovat minimalisticky, veřejnosti co nejméně překážet a co nejméně ji obtěžovat. Ve druhé větvi působí jako agentury práce, zprostředkovávají zaměstnání, poskytují dotace, poradenské služby a školení, včetně motivačních kurzů. Zde naopak je prostor pro tvořivý přístup, marketing a publicitu.

Usilujeme o co nejuplněnější, nejaktuálnější a nejodbornější informovanost – jak navenek, tak uvnitř. Cílem je vysunout informace ven, před úřad, na internet, tak aby si je uživatelé našich služeb mohli sami snadno vyhledat a využít. Za tím účelem pořádáme s uchazeči informační schůzky a školíme je ve využívání portálu MPSV. Na centrálním pracovišti provozujeme Infocentrum, záchytné místo, které poskytne všechny druhy informací a ušetří tak odbornou kapacitu dalších úředníků. Interně uvnitř úřadu poskytuje zásada informovanosti mnohonásobný efekt, získává zaměstnance pro záměry vedení, přináší včas podnětné připomínky, napomáhá identifikaci zaměstnanců s organizací, eliminuje potenciální konflikty, ztráty pracovní doby při neplodných debatách a frustraci z nedostatku seberealizace.

Systematicky odstraňujeme poruchy v komunikaci. Všemi nedorozuměními, ať už interními, tak při komunikaci s klienty, chybami zaměstnanců, riziky, podněty, stížnostmi, připomínkami jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany veřejnosti a ze strany zaměstnavatelů se pravidelně zabývá porada vedení, stávají se součástí zápisu, včetně případných změn v pracovních postupech, tak aby se naše práce neustále zlepšovala a chyby se neopakovaly. Zápisy z porad vedení se zveřejňují pro všechny zaměstnance. Dalším prostředkem interní komunikace je intraweb.

Při výběru nových zaměstnanců, kteří budou ve styku s veřejností, je kladen důraz na jejich schopnost mít a udržet si dobrý vztah k lidem. Vedeme zaměstnance k zachování serióznosti v každé, i konfliktní situaci. Školíme zaměstnance ve vlastní režii, nespolehneme na rezortní vzdělávací programy, zejména se snažíme vytvářet týmového ducha a zabránit syndromu vyhoření. Investujeme do lidí.

Z pohledu zaměstnanců budujeme úřad jako nehierarchickou organizaci. Zaměstnanci mají kdykoli volný přístup ke všem svým vedoucím, včetně ředitelky ÚP. K řešení problémů jsou svolávány specializované porady zainteresovaných, bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Dbáme na to, aby zaměstnanci měli dobrou oporu pro svou rutinní práci v pracovních postupech, a současně se je snažíme naučit rozeznávat nestandardní situace, kdy je nutné zapojit nadřízeného zaměstnance a přenést zodpovědnost na něj. Zaměstnanci jsou povzbuzováni ke vzájemné komunikaci bez ohledu na stupně řízení a na příslušnost k útvaru, a to včetně servisních činností. Zvláště je oceňována aktivita zaměstnanců na tzv. území nikoho, na hranici působnosti jednotlivých útvarů, a snaha dosáhnout dobrého výsledku bez

ohledu na jejich konkrétní pracovní náplň. Odměňování zaměstnanců za takovou práci je samozřejmostí, a to jak ve formě finanční, tak ve formě pochvaly.

Komunikace navenek spočívá ve vzájemné spolupráci s ostatními aktéry na trhu práce, která optimálně napříč institucemi využívá potenciálu lidských odborných kapacit, které navíc jsou vesměs vysoce motivované. Účastníme se tvorby strategických plánů obcí a měst, komunitního plánování, spolupracujeme s neziskovými organizacemi, s poskytovateli sociálních služeb, koordinujeme své postupy s orgány sociální péče, s cizineckou policií, s celními úřady, s finančními úřady, s vězeňskou službou, a to k oboustranné spokojenosti, která byla vícekrát vyjádřena formou děkovných dopisů adresovaných konkrétním našim zaměstnancům.

Velkou výzvou je pro nás zlepšení komunikace se zaměstnavateli. Jako jeden z nejtěžších aktuálních úkolů vnímáme zprostředkování pracovních sil na volná místa u zaměstnavatelů. Zde klademe důraz na přijetí zodpovědnosti ÚP za obsazení volného místa, komunikujeme se zaměstnavateli, ladíme požadavky kladené na uchazeče. Dlouhodobě podporujeme zájem mladých lidí o technické profese, svoláváme semináře výchovných poradců základních škol, pořádáme olympiádu stavebních profesí, a do všech těchto aktivit zapojujeme zaměstnavatele. Zvláštní pozornost věnujeme zprostředkování zaměstnání pro zdravotně postižené osoby, vyhledáváme a podněcujeme vhodná pracovní místa terénním způsobem přímo u zaměstnavatelů na otevřeném trhu práce. Šijeme rekvalifikace uchazečům na míru. Propagujeme rekvalifikace zaměstnanců.

Proces zprostředkování zaměstnání prochází v současné době významnou změnou, kdy poradkyně jsou soustředěny do malých pracovních skupin, vedených zkušenou kolegyní, která provádí supervizi nad prací celé skupiny. Tyto týmy jsou oproštěny od nesouvisející administrativy, aby se mohly soustředit výhradně na práci s klienty – uchazeči a zaměstnavateli. Za účelem vyřešení složitějších situací našich klientů tyto týmy úzce spolupracují se speciálními poradci, kteří vyjíždějí za klienty i na pobočky. Nadto mají týmy k dispozici odbornou podporu renomované externí psychologicko-poradenské firmy. Tato nová organizace práce zaujala odborníky z Masarykovy univerzity natolik, že náš ÚP zařadili do svého výzkumného úkolu.

Na ÚP v Opavě a v Hlučíně jsou dveře všech kanceláří opatřeny průhledným sklem. Naši klienti tak mohou kontrolovat naši práci. Důkazem respektu k veřejnosti je pozývání klientů na určitou hodinu a rozsah úředních hodin 33 hodin týdně na všech pracovištích ÚP. Naším cílem je, aby naše jednání bylo vstřícné, spravedlivé a předvídatelné, a přitom v souladu s veřejným zájmem.

REVOLUČNÍ ZJEDNODUŠENÍ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ = PSYCHOVZORCE

Ing. David Gruber,
Gruber TDP

Myslíte, že je možné místo desítek různých několikadenních kurzů komunikačních dovedností jen pár desítek minut pečlivě číst určitou pasáž v určité knížce – a znát totéž a více, než z těchto desítek kurzů? Zdá se to nemožné – vždyť těch kurzů je spousta, bez systému – takové zmatené rozsáhlé výčty – týmová práce, zvládání konfliktů, mimoslovní komunikace, zvládání denní záplavy e-mailů, efektivní studium angličtiny, jednání s lidmi, teambuilding, manažerské dovednosti, leadership, time management, prezentační dovednosti, vedení porad, konstruktivní kritika, emoční inteligence...

Blýská se na časy – snad to i možné je! Pomožme si s analogií z oblasti chemie:

Býval kdysi velký zmatek v hmotách kolem nás – v prvcích a sloučeninách. Vědátoci neměli systém. A tak dělili ty materie podle barev, hořlavosti, tíže či lehkosti, lesklosti nebo matnosti, drsného nebo hladkého povrchu, pevnosti, kapalnosti nebo plynnosti, pružnosti, pevnosti, křehkosti, houževnatosti, průhlednosti, průsvitnosti, hojnosti v přírodě či vzácnosti... čert aby se v tom vyznal.

Až přišel jistý Mendělejev a řekl: Všechno to je jen různá kombinace tří základních stavebních kamenů – protonů, elektronů a neutronů. Z těch a z ničeho jiného jsou prvky, a z těch prvků všechny sloučeniny. Ba, „drzoun“ Mendělejev si ještě dovolil tvrdit, že ve své tabulce všech možných vyskytujících se prvků má volná místa pro ty prvky, které ještě nebyly objeveny! A že dokáže dokonce předem rámcově odhadnout jejich hlavní vlastnosti! No to už bylo pro Mendělejevovy méně úspěšné kolegy příliš! Bere jim slávu z budoucího objevitelství nových prvků! Oni se tak těšili, že třeba za pár let přijdou s úžasnou novou hmotou – a ten Mendělejev si dovoluje tvrdit „ale na tento prvek už jsem měl dávno kolonku ve své tabulce... a už před lety jsem věděl, že bude mít vlastnosti ty a ty...“

Něco jako Mendělejevova tabulka existuje i v oblasti kurzů a tréninků vzdělávání dospělých v komunikačních a dalších manažerských dovednostech a v osobním rozvoji. Ty „protony, elektrony, neutrony“, z nichž se skládají všechny prvky, se jmenují psychovzorce®.

Příklady:

Trénink prezentačních dovedností: chcete se jim naučit? Nastudujte raději stručně

- psychovzorec profesionální koncentrace (dále PPK),
- psychovzorec opozice podvědomí (dále POP),
- psychovzorec psychické teorie relativity (dále PPTR).

A pak tyto psychovzorce aplikujte v přiměřeném množství: Koncentrujte posluchače na váš projev – všechny možné způsoby toho koncentrování odvodíte z PPK. Citlivě zacházejte s oponujícím podvědomím posluchačů. Všechny způsoby odvodíte z POP. Podejte svou věc tak, že žádoucí chování posluchačů bude pro ně zlepšením jejich situace. Vše odvodíte z PPTR.

Tyto tři psychovzorce tvoří podstatu všech kurzů prezentačních dovedností – současných i budoucích. Zbytek jsou jen detailní ozdoby.

Kurz „time management“: Stanovte si priority podle PPK. Dotahujte své projekty a úkoly do úspěšného konce, vyhněte se věčnému začátečnictví a ztroskotání – opět podle PPK, též trochu podle POP. Používejte skvělou techniku „worst first“ – odvodíte ji z PPTR.

Kurz „Jak jednat s komplikovanými podřízenými či šéfy“: Citlivě zacházejte s oponujícím podvědomím komplikovaných jedinců – využijte POP. Koncentrujte tyto lidi na žádoucí chování, ztěžujte jim koncentraci na nežádoucí – opět všechna konkrétní opatření

odvodíte z PPK. Přidejte PLZ – to je další psychovzorec – psychovzorec lidského zkreslování....

Kurz „mimoslovní komunikace“. Aplikujte psychovzorec emočního managementu – PEM. A z něj odvodíte desítky a desítky významů jednotlivých gest, mimických výrazů, postojů, pohledů, zaujímání vzdáleností... i těch výrazů, které nebyly konkretizovány ani v tom neobsáhlejší mezinárodním bestselleru o „tajné řeči lidského těla“.

Kurz „emoční inteligence“: aplikujte totéž – PEM. Jen trochu v jiné intenzitě. Tak jako různé prvky mají různý počet protonů, tak různé kurzy namíchávají tytéž stejné psychovzorce v různých poměrech, v různých ingrediencích. Kurz marketingu? Kurz prodejních dovedností? Stres management? Motivační dovednosti? Leadership? Vyjednávání? Péče o zákazníky běžné i klíčové? Vedení porad? Rychločtení®? Efektivní studium angličtiny?...

Takovéto a desítky podobných kurzů – a pořád totéž; jen různé kombinace velmi malého počtu psychovzorců.

Pravda, těch psychovzorců je o trochu více než pět výše uvedených.

První tři byly uváděny již od 80. let minulého století v knihách a televizních seriálech autora tohoto článku. Velký poprask vzbudily na začátku 90. let, kdy bylo české know-how psychovzorce® poprvé konfrontováno se světovým know-how „managerial soft skills“. Někteří lidé spojení s kurzovým byznysem zahraničních guru se obávali, že čtenáři nevelkých knih o psychovzorcích (ty knihy byly za pár desetikorun či stokorun) si sami a lépe odvodí to, co přinášejí oni zahraniční guru – a že pak na kurzy a přednášky těch guru nebudou chodit – a že tedy ztroskotá stamilionový a miliardový byznys takovýchto přednášek. Obdobně se obávali i někteří čeští poskytovatelé kurzů a tréninků v oblasti „managerial soft skills“.

Čas ukázal, že obavy nejsou na místě. Že znalí posluchači, s nastudovanými psychovzorcí, dokážou sice lépe ocenit konkrétní výplody jednotlivých lektorů a autorů, ale že to nevadí. Ba naopak – účastník libovolného kurzu, který už odjinud zná psychovzorce, má v ruce kontrolní mechanismus, jak rozeznat kurzové zrno od kurzových plev. Kurzové zlato od kurzového pozlátka. Dobří lektoři s dobrými tématy – tedy ono kurzové zlato – se nemusí bát; pravda, znalý účastník je tak trochu nad nimi, umí si pomocí psychovzorců odvodit i to know-how, které lektor ještě nezná – ale takovýto znalý účastník umí též uctivě ocenit, že jeho dobrý lektor tyto psychovzorce neporušuje, že učí v souladu s nimi. A když k tomu dobrý lektor přidá ještě něco navíc - originální propojení, atraktivní podání, nápadité příklady a přirovnání... - je u svých účastníků v úctě.

Naopak – bát se musí špatný lektor, který jde proti pravidlům psychovzorců, který je znásilňuje, který jejich pouhou novou kombinací vydává za naprostou novinku. Bát se musí špatný lektor, který – obrazně řečeno – tvrdí lidem, že objevil zcela nový chemický prvek, který se neskládá z protonů, elektronů a neutronů, ale z něčeho úplně jiného, „úžasné nového“. A že se takový lektor bojí, to je v pořádku.

Kolik je tedy psychovzorců?

Pravda, psychovzorců je o trochu více než pět výše uvedených – bylo napsáno výše. (Také elementárních částic je více než tři – později byly objeveny různé hadrony, neutrina, částice antihmoty atp.) Ve výzkumné dílně autora tohoto článku jich bylo zformulováno již přes pětadvacet. Pořád je to ale jen malý počet proti stům a stům různých názvů kurzů dnešních i budoucích. Deset nejdůležitějších psychovzorců bylo poprvé na světě publikováno v roce 2005 ve knize Zlatá kniha komunikace, pět dalších přibylo v roce 2007 v jejím druhém vydání. Stačí je nastudovat, jde to rychle – a máte v ruce (tedy – v hlavě) podstatu know-how stovek kurzů dnešních i budoucích.

Co jsou konkrétně psychovzorce?

Rozsah příspěvku umožňuje jen stručný popis. Psychovzorec®, dříve též psychomatematický nebo psychokybernetický vzorec, je složené slovo z „psycho“ a „vzorec“. Je to poučka, pravidlo, které má sílu matematického vzorce, tj. platí obecně pro miliony případů, a zároveň se tématicky vztahuje k psychologii, tedy ke komunikaci, rozvoji osobnosti, manažerským měkkým dovednostem. Vymyslet se dá, když ovládáte na vysokoškolské úrovni řadu vědních disciplin, od sebe navzájem vzdálených – tj. vedle matematiky a fyziky též pedagogiku a psychologii, jazykovědu, lingvistiku, filologii jazyka českého i cizích, když máte dobré znalosti neurofyziologie, kybernetiky, historie, geografie...

Vytvoření psychovzorce je těžké – ale když už je psychovzorec na světě, jeho použití je lehké. Je to jako s vynalezením moderního mobilu a s jeho používáním.

Nyní aspoň dva příklady nejdůležitějších psychovzorců:

Psychovzorec profesionální koncentrace (PPK)

Psychovzorec profesionální koncentrace, PPK, má tento základní tvar:

$$K = (|Z+| + |Z-|) * (N + V).$$

Řečeno slovy: Míra naší koncentrace, a tím i pravděpodobnost našeho úspěchu, je dána součinem dvou závorek. V první závorce je součet absolutní hodnoty našeho kladného zájmu o danou záležitost a záporného zájmu – tj. motivující „zdravé naštvání“. Ve druhé závorce je součet míry našeho návyku dělat něco a množství vynaložené vůle.

A aplikace?

- Chcete prodat zboží či službu? Koncentrujte na to potenciálního zákazníka. Povzbudíte jeho kladný zájem (či kladné emoce), poukažte též na všechny nevýhody a hrozby, když nekoupí – a postupně utvářejte jeho návyk. Návyk coby železnou košili, kterou váš zákazník nerad svlékne, i když konkurence bude třeba lacinější. Pracujte s návykem stávajícího zákazníka, na sta způsobů jej utužujte – tlustá zahraniční kniha o tom steru způsobů se může jmenovat třeba učeně „CRM – Customer Relationship Management“ – ale není to ve své podstatě nic než toto.
- Chcete prodat svou myšlenku, projekt, žádost o grant strhující a účinnou formou? Koncentrujte své posluchače opět podle stejného vzorečku.
- Hrozí vám věčné začátečnictví v angličtině nebo nedotažení jakéhokoliv jiného projektu do konce? PPK vysvětlí příčinu – je to tehdy, když emoce pominuly (místo nadšení i zdravého naštvání se dostavila lhostejnost všedního dne) a návyk ještě pořádně nevznikl. Protože tvorba návyku je dlouhodobý proces, protože i maximálně vynaložená vůle je slabá (názory o tzv. „pevné vůli“ coby strůjkyni úspěchu jsou stejně obrovským omylem, jak obrovsky jsou rozšířené), musíme zasáhnout v oblasti kladných či záporných zájmů. Musím si je obnovit. Zde nastupuje představivost, fantazie – a to co nejkreativnější. Ta obnovuje emoce, ta obnovuje zájmy. Můžeme to také říci synonymem: Jde o obnovení touhy. Jeden z lidí vyškolený v tomto psychovzorci, zpěvák a skladatel Daniel Landa, má velký dar vyjádřit tyto odborné zákonitosti populárně a širokým masám přístupnou formou.

Touha je zázrak, kámo... touha je padnout a vstát, a rány nevnímat... takže přej si, co chceš....

A splní se to, nakolik jen objektivní vnější omezení dovolí. Toť telegraficky psychovzorec profesionální koncentrace.

Psychovzorec opozice podvědomí

Lidská psychika připomíná ledovec. Menší část – možná desetina, možná i méně – naší psychiky je tak nějak viditelná našim bdělým myšlenkám. Můžeme tam svými myšlenkami sáhnout a „ohmatávat“ každý záhyb mysli. Nazýváme tuto část vědomí. V něm sídlí vědomá koncentrace, v něm sídlí vůle.

Větší část, pod hladinou nedostupná, je podvědomí. Velký silák, který hravě zvládne koordinovat stovky spolupůsobících sil při chůzi, psaní, trávení, udržování tlaku a složení krve a vůbec všech těch elektrických, chemických a biochemických složitostí vnitřního tělního fungování. V podvědomí, jak zřejmo, sídlí návyk. Podvědomí je „devadesátiprocentní ředitel našeho já“. A zejména v náročných situacích rozhoduje, co chce ono (on).

Psychovzorec opozice podvědomí zní:

RM = - T

(Čti „er em rovná se minus té“.)

Kde

- RM je reální motivovanost člověka, tendence něco udělat,
- T je tlak, který na sebe sama (či na druhé) vykonává svým vědomím a svou vůlí.

Slovně: Čím více na sebe sama tlačíte, čím více zaplňujete své vědomí vnitřním příkazem „musíš!“, čím větší je vaše vědomí důležitosti – tím více podvědomí myslí na možnost opačnou („a co když ti to nevyjde“); a tím více ji také prosazuje. Dá se říci – tím více vnitřně sýčkuje.

A čím více sama sebe naopak táhnete, čím více zaplňujete své vědomí vnitřním příkazem „nesmíš!“, čím větší je vaše vědomí nutnosti zdržet se něčeho, tím více podvědomí ponouká opačným směrem („a co když to přece jen uděláš“).

Podvědomí je silné a nepředělatelné. Nemůžeme jeho reakce zrušit – to by bylo hlavou proti zdi. Můžeme ale jeho sílu chytře využít, nasměrovat správným směrem.

Praktická řešení nebezpečných situací jsou trojí:

- A. Snížit tlak, popřípadě netlačit.
- B. Tlaky a protitlaky nechat vybíjet se v jiné oblasti.
- C. Působit opačně – táhnout.

Příklady:

1. Citlivě s vlastním podvědomím: Co je příčinou trémy, zakoktávání se u důležitých rozhovorů (zkouška, konkurz), paměťových výpadků? Nic než váš počáteční vědomý tlak na sebe sama: Musíš mluvit plynule! Nesmíš nic důležitého zapomenout!

Zvolte třeba řešení A. vnitřní uklidňující větu „Když nejde o život, nejde o nic. Svět se pro jedno selhání nezboří.“ Podvědomí přestává být drážděno – a vida – jste uvolněnější, úspěšnější.

2. Citlivě s podvědomím druhého při komunikaci: Jak být zdvořilý? Všechny známé cizí jazyky radí. Nepoužívejte tvrdé příkazy (Pass me this glass at once!). Zkuste podmiňovací způsob (Would you like to pass me this glass?). Zkuste převést psychiku žádané osoby z říše „musíš!“ do říše „udělej, jen když chceš“. Převodní slůvko je slůvko PROSÍM. A také otázka

místo oznámení. (Would you like to pass me this glass, please?) A ještě lépe – použijte ve větě slovese zápor (Wouldn't you like to pass me this glass, please?)

Pořád nechcete nic jiného, než aby vám někdo podal sklenici. Pořád chcete po druhém člověku stenou námahu. Ale v prvním případě nepodá, urazí se a do smrti vás bude považovat za nevychovance. V případě posledním sklenici podá ochotně a s radostí.

Platí to ve všech cizích jazycích. Není to báječně, vědět už předem, jak se vyjadřuje zdvořilost – ještě než vám to učitel/učitelka s náležitým pocitem odborné převahy oznámí? Není to báječně odvodit si i další zdvořilostí vylepšení tam, kde je učitel/učitelka v koncích?

Jednu dobu jsem takové příklady sbíral intenzivně pomocí novinových výstřižků apod. Zakrátko jsem jich měl přes sto čtyřicet. A téměř každý den přinášel aspoň jeden praktický důkaz. Takže nemělo smysl dále se honit sběrem – jako důkaz, že princip opozice podvědomí je opravdu psychovzorcem (= má sílu univerzality vzorce) to stačilo.

3. Aplikace pro asertivitu: Proč asertivista místo věty „Vraťte mi peníze!“ Použije raději větu „Milerád vám vyhovím a peníze nebudu chtít, pokud mi ukážete v zákoně, že nemám nárok?“ Protože tímto způsobem A méně tlačí na oponující podvědomí manipulátora.

4. Viděl jsem manuál jedné školicí firmy – k týdennímu kurzu pro prodejce automobilů. Byla tam řada vět typu:

Tento automobil má nové skvělé ASR.

Spotřeba je nízká.

Kupte si doplňkovou výbavu.

Všechny škrtnuté – jako že je prodejce nemá používat. A vedle nich neškrtnuté a doporučené:

Jak by se vám líbil nový stabilizační systém pro ještě větší bezpečnost v zatáčkách?

Což takhle ušetřit přes šedesát tisíc za pohonných hmoty každý rok – co tomu říkáte?

Nechtěl byste mít také takové halogeny jako zde na prospektu, co myslíte?

Ty věty druhého typu opět méně tlačí na zákaznickovo podvědomí. Jsou zakončeny otazníkem – vybízejí jej tedy ke spoluúčasti. A zvyšují pravděpodobnost koupě.

Od tohoto okamžiku si je už odvodíte sami.

Ve veřejné správě jistě neprodáváte auta – ale prodáváte své myšlenky, svá přání. Na poradách, při prezentacích, při letném zastavení s kolegou na chodbě, kdy mu potřebujete rychle a přesvědčivě říci, co má nebo nemá udělat. Pokud dobře prodáte, kolega to udělá. Pokud ne, vaše přání zůstává nesplněno. Ale je to pořád totéž v bleděmodrém: Respektujte oponující podvědomí druhých – a vše půjde tak hladce, jak jen je reálně možné.

5. A co reklamy typu „zbývá posledních pár volných míst“, „jen do vyprodání zásob“, „výprodej časově omezen“? To je typická metoda C. Zákaznickovu vědomí se sugeruje: Ty to vlastně ani nekoupíš, nestihneš, jiní tě předběhnou. Zákaznickovo podvědomí protestuje: A zrovna ne, a zrovna koupím!

Tento trik zabírá hlavně tehdy, když je neohraný, čerstvý. Je-li ohraný, bere jej zákazník spíše návykem – a návyk s podvědomím si neprotiřečí, protože oba jedno jsou – oba stejně pod hladinou ledovce.

Co si dále se znalostí tohoto psychovzorce odvodíte:

- Zvýšení atraktivity ženy v očích muže při namlouvání, když se ta žena zdráhá a staví se nedostupnou,
- snížení její atraktivity, když se podbízí příliš okatě,
- Cimrmanův princip výborného zapamatování učiva právě proto, že ono zapamatování žákům zakáže (zabudka)

a desítky dalších konkrétních aplikací. Prostě do toho vidíte. Tam kde fascinovaně stáli před záhadou Tony Curtis, Marilyn Monroe, Jindřich Plachta, Věra Chytilová, diváci na seancích „záračných“ hypnotizérů – tam vy budete myšlenkově a vzdělanostně nad nimi, s vlídným nadhledem a převahou.

Možná si vzpomenete na velmi úspěšnou a bohatou plnoštíhlou dámu, vypravěčku, majitelku časopisu, autorku knih, dlouholetou moderátorkou televizního konverzačního pořadu. Jak citlivým zacházením s oponujícím podvědomím svých čtenářů a diváků stále vylepšuje svou popularitu. Její výroky a texty – to je ustavičná řada sebashazování, průšvihů za průšvihem – s dětmi, s ukrajinským otcem, s kamarádkami, s mnohokrát neúspěšným hubnutím... Co kdyby jednou obrátila a ve svém pořadu mluvila (upřímně!) pouze o tom, že je jednou z našich nejvydávanejších spisovatelek, že na svých knihách vydělala velké peníze... byla by to pravda – ale kam by se poděla její popularita?

Nezapomeňme na aplikaci psychovzorce opozice podvědomí, týkající se Járy Cimrmana: Když si vědomě přikážeme „toto se naučit nesmíš!“, oponující podvědomí nám zařídí o to lepší zapamatování. Viz Cimrmanova zabudka. Ze stejného důvodu si žák rošťák básničku z češtiny nezapamatuje (musí), ale sprostou říkačku umí perfektně (má to zakázáno se učit či říkat).

Psychovzorec opozice podvědomí byl v době psaní těchto řádků už více než dvacet let vrcholným zážitkem kurzů rychločtení a racionálního čtení. Ne kurzů zahraničních, ale pouze českých.

Koučování jako aplikace psychovzorce opozice podvědomí

V době psaní této knížky byla populární manažerská komunikační technika zvaná „koučování“. S řadu atributů jako

- západní know-how, původu zejména amerického,
- novinka, kterou zahraničí znalo dříve než my, kterou je třeba sem dovážet, učit se jí v kurzech, platit za ty kurzy nemalé západní ceny,
- kdo je koučován, je „in“ apod.

Na jedné straně je slušné mít úctu před světovými veličinami koučovací teorie a praxe jako jsou Clutterbuck, Gallwey, Stayer, Whitmore a další. A je vhodné jejich nauku studovat a ocenit.

Na druhé straně – šikovný znalec psychovzorce opozice podvědomí si odvodí správnou koučovací metodu a odvodí příčinu její úspěšnosti ještě dříve, než o ní nějaká světová veličina napíše knihu, článek, internetovou website.

Především: Koučování je takový typ spolupráce kouče a koučovaného, kdy kouč nedává konkrétní rady, ale mistrně volenými vhodnými otázkami podněcuje koučovaného k uvažování. A dovádí jej k tomu, aby si na optimální řešení přišel sám.

Jak to souvisí s psychovzorcem opozice podvědomí? Jednoduše. Když radíte „natvrdo“ sebevědomému manažerovi, co má dělat a co ne, komunikujete s jeho vědomím. Jeho podvědomí může protestovat: Proč bych měl dělat zrovna toto – jak to ten druhý, ten poradce, může vědět lépe než já, sám veliký jedinečný ředitel?

A proto kouč chytře zařídí, aby si tytéž rady dal sebevědomý manažér sám. Sám sobě. A čím více sebe sama respektuje, čím je tedy sebevědomější, tím spíše s poslechne. Protože mu neradí a nepřikazuje nikdo jiný, než on sám veliký převeliký. Proti radám takového génia, za nějž se považuje, nejspíše protestovat nebude.

Koučovací příručky správně opakovaně poznamenávají, že koučování není ani tak boj proti vnějším bariérám, ale proti bariérám uvnitř člověka, uvnitř koučovaného. Ty jsou přý často ještě větší, ještě horší. A ty příručky mají pravdu – docela se blíží našemu poznání o psychovzorci opozice podvědomí, co říkáte, milí kolegové čtenáři?

Závěrem

Že znalost a aplikace psychovzorců v každodenní praxi veřejné správy, v každodenní komunikaci a práci s informacemi, je obrovskou šancí na zefektivnění, to snad není třeba zdůrazňovat... Co se muselo školit na desítkách školení, na to nyní stačí snad jeden jediný den – a několik málo základních psychovzorců.

Anebo není třeba ani školení – stačí prostudovat dvacet stránek ze Zlaté knihy komunikace.

MARKETING OBCE, ÚŘADU – REALITA NEBO FIKCE?

Ing. Stanislav Kocourek
VCVS ČR

Proč vlastně vůbec komunální marketing?

Ve vybraných městech byli občané dotazováni v roce 2007, zda mají zájem seznámit se s plány a záměry městského úřadu týkajícími se dalšího rozvoje města. Celkem 37 % občanů prohlásilo, že se o rozvojové plány radnice nezajímá. Dále 39 % dotázaných uvedlo, že má zájem seznámit se s těmito plány, 15 % občanů by se k nim chtělo vyjádřit a 9 % má zájem spolupracovat při tvorbě těchto plánů.

Čtvrtina všech dotázaných tedy měla zájem aktivně se podílet na plánech města. U zbývajících respondentů nelze jednoznačně hovořit o nezájmu, ve většině případů tito lidé totiž neví, jak by se do procesu tvorby plánů mohli zapojit.

Výsledky také ukázaly, že tam, kde se s obyvateli v tomto směru dlouhodobě a cíleně pracuje, je počet těch, kteří mají zájem aktivně se zapojit, větší.

Funkce obce ve společnosti

Každá obec, město plní v rámci svých činností určité funkce. Mezi základní funkce, které obec naplňuje, patří následující:

- společenská: kromě zajišťování životních podmínek pro občany zajišťuje demokratické principy (volební, hlasovací...),
- legislativní: vydává vlastní právní normy – vyhlášky, nařízení,
- ekonomická: ekonomický územní celek (dílčí část národního hospodářství), ekonomický subjekt s majetkem, financemi, zaměstnanci (vystupuje v právních ekonomických vztazích jako právní subjekt).

Komunální nebo městský marketing – vymezení pojmu

Jednotná definice městského marketingu neexistuje. Jednou z možných je např. tato:

„městský marketing podporuje změnu myšlení směrem k potřebám a požadavkům potenciálního odběratele produktů a služeb. Zahrnuje důsledné plánování, řízení a kontrolu vztahů města s jeho rozličnými nárokovými skupinami. Pouze uspokojováním jejich potřeb může město zvýšit svou atraktivitu, zlepšit image a vybudovat jedinečný profil“.

1. Městský marketing jako koncept regionálního rozvoje

Městský marketing můžeme chápat jako marketing území. Podstatou městského marketingu jsou:

- (1) Podpora rozvoje demokracie tzn. nový „komunitní – komunikační – interaktivní“ flexibilní styl plánování rozvoje území za participace občanů.
- (2) Snaha o zvýšení kvality poskytovaných služeb a kvality fungování veřejného sektoru a inspirace tržním, flexibilnějším, efektivnějším podnikatelským stylem řízení.
- (3) Plánování orientované na realizaci projektů zvyšujících kvalitu života cílových skupin v obcích, městech a regionech.

Cílové skupiny

Kdo je cílovou skupinou marketingu obcí? Tak především **obyvatelé regionu a samotné obce** (jednotlivci, rodiny, manažeři), poté **jiné osoby**, které do obce přicházejí (nebo mohou přijít!) a pak **instituce** (banky, firmy, školy). Další podstatnou cílovou skupinou jsou **zaměstnanci úřadu**.

Úlohou marketingu je systematicky zkoumat a analyzovat potřeby cílových skupin. Marketing obcí přímo vede k povzbuzování k lepším službám pro obyvatele, podnikatele i návštěvníky. Pomáhá obci definovat oblasti, které mohou být konkurenční výhodou a ty následně posilovat. Marketing se snaží podpořit zájem investorů o vstup na území obce a obecně zabezpečovat komplexní rozvoj obce. Díky marketingu tak můžeme docílit zlepšení image regionu, obce a jeho konkurenceschopnosti.

Potřeba městského marketingu

Veřejná správa ve vztahu k veřejnosti (občanovi) musí:

- umět dokázat prezentovat výsledky práce orgánů veřejné správy v určitém území i území samotné obyvatelům, potenciaálním návštěvníkům a investorům jako zajímavé a zasluhující si pozornost,
- umět prezentovat hospodaření se spravovaným majetkem a financemi dostatečně průhledně,
- se snažit veřejnosti vysvětlit záměry a plány veřejné správy, při realizaci těchto plánů se snažit dosáhnout co největší míry shody a zohlednit připomínky veřejnosti (klíčových skupin),
- vytvářet prostor pro iniciativu, dávat šanci těm, kteří chtějí spolupracovat, pomáhat,
- být všímavá k potřebám veřejnosti a dokázat podat v případě nouze pomocnou ruku.

Potřeba městského marketingu se postupně zvyšuje spolu s tím, jak se mění vnější společenské a hospodářské podmínky.

Mezi nejdůležitější vlivy patří:

- demografické změny (pokles a stárnutí populace),
- změny v hospodářské struktuře díky novým výrobním postupům, měnící se poptávce a měnícím se lokalizačním preferencím podniků,
- technické inovace,
- změna hodnot – orientace na životní prostředí a plný život, využití volného času, kvalitu bydlení a života, formy práce.

1. Národní a mezinárodní konkurenční boj měst o usídlení a udržení průmyslových podniků, o pobočky progresivně orientovaných podniků (inovační potenciál), kvalifikovanou pracovní sílu, turisty a kupně silné spotřebitele, kongresy a veletrhy, kulturní a sportovní akce a podpůrné finanční prostředky pro vědu a techniku jsou nejdůležitějším důvodem městského marketingu. Městská konkurence se dále zostřuje v procesu hospodářské integrace spolu s polarizací měst. K zajištění kvalitního východiska v tomto závodě se komunity musejí pokusit lépe než dosud využívat či rozvinout existující potenciál (kapitálový, infrastrukturní, tržní, ekologický a plošný). Projekty sázející na přitažení kapitálu nelze přitom již připravovat pouze v plánech územního (stavebního) rozvoje, požadovány jsou *komunální inovace*.

2. Potřeba větší kvality života. Na pozadí konkurence měst o hospodářskou sílu a pracovní místa je důležitý poznatek, že vedle potenciálních možností výtěžku, specifického lokálního a regionálního hospodářského klimatu nebo nabídky průmyslových ploch hraje u zaměstnavatelů a podniků při lokalizačních rozhodnutích neuvěřitelně důležitou roli dané městské prostředí (tj. životní podmínky ve městě) a městské image. Rozhodující (měkké) *faktory lokalizace* jsou:

- kvalita životního prostředí,
- možnosti volného času a plného života,

- tvář města,
- kvality centra a nákupní příležitosti,
- možnosti vzdělávání a jeho zvyšování,
- lokální a regionální kulturní nabídka,
- přírodní parky a regionální zelené plochy.

K uspokojení rostoucích nároků obyvatel na větší kvalitu života a trendu k větší orientaci na životní prostředí a aktivní životní styl musejí komunity vytvořit odpovídající nabídku, přičemž rozhodující roli zde hraje právě město, potažmo právě městský úřad.

3. Nespokojenost s činností správy a samosprávy. Naplnění veřejných úkolů komunity je stále více měřeno tím, jak jsou její aktivity stříženy na míru potřeb obyvatel. Většina komunit je však dosud značně vzdálena od cíle dosažení správy a samosprávy orientované na občany a ekonomiku, což se projevuje v nedůvěře a nespokojenosti vůči správě. Zvláště je kritizováno, že komunální správa a samospráva má tendenci:

- silně využívat rutinních postupů,
- pracovat neekonomicky a neefektivně díky nedostatku cílové motivace a tempa,
- úsudek pracovníků nahrazovat neosobními předpisy,
- příliš detailně a strnule vymezovat pracovní úkoly zaměstnanců, takže tyto problémy lze řešit pouze v jejich specifické kompetenční oblasti,
- obracet se k veřejnosti neosobně, (f) málo seznamovat zákaznictvo s nabídkovou paletou,
- vytvářet relativně nepružnou autoritativní hierarchii.

Přitom je při dotazníkových akcích zřejmé, že čím více kontaktů dotazovaní mají vůči úřadům, tím horší jsou jejich názory na ně. Kritizuje se zejména: příliš dlouhé vyřizování, zavádějící předpisy, dlouhé čekací doby, formalistický vztah úředníků, příliš krátké úřední hodiny, nejasné kompetence, příliš úzké předpisy, nepřátelští a nekvalifikovaní úředníci.

Příčiny této všeobecné nespokojenosti lze hledat v neschopnosti úřadů včas se přizpůsobit změnám v jejich okolí. Je třeba věnovat více pozornosti především měnícím se potřebám rozličných cílových skupin ve městě a novým konstelacím v hospodářské, technologické a kulturní oblasti a změnám spojeným s vydáváním zákonů a nařízení.

Toto je oblast, která je plně v kompetenci tajemníků úřadů. Odstranit toto vnímání občanů (zákazníků úřadu) nebo tomu alespoň pomoci mohou metody kvality jako „CAF“, „ISO“, „benchmarking“ a další.

4. Potřeba účasti občanů. Při dotazování občanů a podniků postižených městskými plánovacími opatřeními ve smyslu průzkumu trhu či mínění realizovaného výdělečnými podniky je možno:

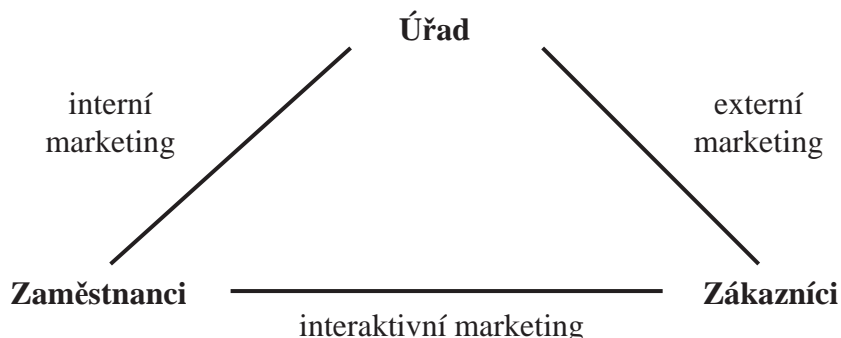
- v předstihu před plánovacími opatřeními rozeznat základní tendence, potřebu a možnosti jednání a problémy,
- relativně záhy vytvořit důvěru a dosáhnout konsensus zúčastněných,
- silněji orientovat komunální politiku na cílové skupiny,
- dosáhnout lepšího řízení konfliktů díky informačním a komunikačním strategiím.

Konkrétní zaměření plánování na potřeby postižených cílových skupin je základním předpokladem pro akceptování komunálních postupů a opatření.

2. Marketingová komunikace v rámci městského úřadu

Marketingovou komunikaci, respektive komunální marketing podstatným způsobem ovlivňuje i samotný městský úřad. Komunikace úřadu s klienty probíhá dle následujícího obrázku:

S kým kdo komunikuje ve službách



Základními cíli při komunikaci úřadu s veřejností mohou být:

- důvěryhodnost v očích veřejnosti
- získání podpory veřejnosti
- propagace programu, cílů a činnosti
- kdo není vidět, kdo není slyšet, jako by nebyl
- instituce musí mít zájem vytvářet o sobě pozitivní mediální obraz
- aktivní komunikaci je zapotřebí vést jak uvnitř instituce, tak i navenek

Mezi základní nástroje, které úřad pro komunikaci v praxi využívá, patří:

- osobní komunikace
- propagace
- public relations (komunikace s veřejností i se zaměstnanci)

Osobní komunikace = zaměstnanci úřadu

Zaměstnance úřadu můžeme ve vztahu ke klientům a kontaktu s nimi rozdělit do následujících skupin:

- **kontaktní zaměstnanci** – jsou v častém (pravidelném) styku s klienty, hodně zapojeni i do MKT činností – tzn. image úřadu, města (např. recepce, personální oddělení)
- **obsluhující pracovníci** – do marketingu moc nemluví, ale jsou v častém styku s klientem (např. zaměstnanci na přepážkách).
- **koncepční pracovníci** – se zákazníky téměř vůbec nejednají, jsou ale činní v marketingu (např. tajemník)
- **podpůrní pracovníci** – nejsou v kontaktu se zákazníky, ale ani činní v marketingu (např. pracovníci mezd, IT pracovníci)

Každý zaměstnanec úřadu je jeho reprezentantem!

Propagace

Propagace je neosobní formou marketingové komunikace. Její úlohou je podpořit informovanost cílové skupiny (občanů, investorů, podnikatelů apod.) s cílem získat je pro určitou myšlenku, využívání určité služby. Forem propagace je nespočet. Patří sem různé prospekty, katalogy, plakáty, letáky, inzeráty, spoty v rádiu, spoty v televizi, „3D“ –

trojrozměrné reklamní předměty (např. různé poutače, suvenýry apod.), ale i webové stránky nebo vývěsky v obci.

Při tvorbě strategie propagace je třeba zodpovědět si tyto otázky:

- komu (cílová skupina)
- co (reklamní sdělení)
- jak (reklamní styl)
- čím (prostředek a nositel reklamy)
- kdy a kde (časový a prostorový záběr reklamy)
- za kolik (rozpočet)

Public relations

Public relations můžeme rozdělit na vnější a vnitřní.

Vnější komunikace, tzn. komunikace zaměřená na občany, zahrnuje např.:

- Články v tisku, interview, audiovizuální dokumenty pro média
- Pravidelné zpravodajství z území, výroční zprávy
- Tiskové konference, zprávy, vyhlášení
- Odborné konference a semináře
- Charitativní, kulturní, sportovní a jiné akce
- Vydávání publikací, letáků a jiných tiskovin
- Budování jednotné identity a image
- Účast na výstavách a veletrzích
- Webová stránka
- Průzkumy veřejného mínění
- Dny otevřených dveří, veřejná shromáždění

Všechny formy komunikace, které mohou na úrovni úřadu zlepšit jeho image či pomoci na úrovni města při zapojování občanů do věcí veřejných, mají určitě smysl. Je jen na představitelích města (úřadu), jakým způsobem tyto formy (nástroje) využijí.

Závěr

V souhrnu lze říci, že tlak obyvatel a hospodářských subjektů na představitele obce a tudíž na jednotlivé komunální instituce bude dále stoupat. Uvedené problémy a požadavky v komunální oblasti přitom nelze uspokojivě řešit s dosud používanými nástroji, proto roste potřeba komunálního marketingu. Cesta, jak tlaku čelit, je marketingové myšlení a jednání. O nutnosti tohoto myšlení by měli být v první řadě přesvědčeni především zástupci města a úřadu.

Použité zdroje

- Janečková, L., Vašítková, M. Marketing obcí a měst Grada, Praha 1999
Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. Praha: Grada Publ. 2004
Rumpel, P. Městský marketing jako koncept rozvoje města.
www.komunikujici-mesto.cz

KDYŽ DATA PROMLOUVAJÍ ...

Mgr. Jaroslav Burian, Prof. RNDr. Vít Voženílek, CSc.
Univerzita Palackého v Olomouci

Úvod

Rozhodování v řadě oblastí se v současné době opírá o kvalitní odborné informace, které vznikají nejrůznějšími metodami vysoce odborných pracovníků. Pro ně je digitální prostředí správy informací a nástroje založené na programových aplikacích naprostou samozřejmostí. A proto rok od roku narůstá objem digitálních dat na všech úrovních veřejné správy, ve všech podnikatelských subjektech i v osobních počítačích běžného občana.

Je obecně známo, že objem a kvalita informací uložených v datových souborech, databázích a programech jsou stále nedoceny. Jen málo pracovníků dokáže z dat „vydolat“ maximum. A právě v tom jsou největší rezervy v kvalitě řízení veřejné správy. V následujícím textu jsou zmíněny nejvýznamnější formy interpretace digitálních dat pro základní komunikaci mezi jednotlivými složkami veřejné správy i mezi orgány veřejné správy a okolím, tedy občany, investory, podnikateli či turisty.

Územní plán

Územní plán (dále jen ÚP) je kartografický produkt představující vizualizaci prostorových dat o území. Je jedním z nejčastěji používaných mapových dokumentů ve veřejné správě, který přináší komplexní informace o potenciálu území. Územní plán představuje základní dokument územního rozvoje obce a jejího okolí. Obsahuje pokud možno všechny vlivy a faktory související s rozvojem daného území, zachycené na podkladě nezkreslené prostorové informace.

Je však autorským produktem urbanistů a architektů, určeným pro široký okruh uživatelů bez jakéhokoli geografického či kartografického vzdělání. Logicky se proto nabízí otázka kvality územního plánu jako digitálního geoinformačního projektu koncipovaného jako nástroje strategického plánování. V profesním vzdělávání urbanistů a architektů však vizuálnímu zpracování výstupních informací, tj. v tomto případě tvorbě map a tedy kartografii, není věnována žádná nebo jen minimální pozornost a logicky se tudíž nabízí otázka kvality ÚP jako kartografického díla.

Každý ÚP je možné posuzovat jako kartografické dílo ze dvou hledisek: z hlediska heterogenity vycházející z rozdílného „autorství“ ÚP a z hlediska heterogenity spojené s datovým formátem. Je zřejmé, že významnou roli při tvorbě ÚP hrají znalosti, zkušenosti a technické vybavení zpracovatele ÚP, ale také potřeby a nároky pořizovatelů resp. zadavatelů. Navíc způsob zpracování vhodný pro tištěné výstupy nemusí být, a také není, vhodný pro zpracování geoinformačních projektů. Zpracovatel ÚP (autor) je tím, kdo udává výslednou podobu ÚP jako kartografického díla. Jeho kartografická gramotnost je však mnohdy založena pouze empiricky. Logicky by se měla tvorba ÚP odvíjet od souboru požadavků zadavatele a od standardizovaných pokynů pro tvorbu ÚP. Dostačující standardizace, jak bylo zmíněno výše, však v současné době schází, a tak má často rozhodující (někdy i jediné) slovo právě zpracovatel v osobě projektanta a celá kartografická problematika se tím posouvá do úrovně jeho odborných (tedy nekartografických) znalostí, dovedností a zkušeností.

Bezešvý ÚP vyžaduje jediný datový model a jediný znakový klíč. Jejich vytvoření z velkého počtu rozdílných dílčích územních plánů obcí klade před kartografa řadu problémů. Tato problematika je v poslední době poměrně často diskutována, avšak její realizace v praxi poněkud vázne, a to zejména z důvodu velké časové náročnosti.

Mapy

Mapa je jedinečným fenoménem, který umí sdělit velké množství prostorových informací rychle a přesně. Jako jedna z nejvhodnějších možností pro vizualizaci prostorových dat se jeví prostředí geografických informačních systémů (GIS), které umožňuje zachytit jak geometrickou (grafickou) složku, tak popisnou (atributovou) složku prostorových dat. Z těchto důvodů se vizualizace provádí více způsoby a vzniká tak obrovské množství druhů map. Od jednoduchých a snadno čitelných žáky a laiky až po náročná odborná díla využitelná ve vědě a výzkumu.



Obr. 1 Mapy územních konfliktů

Analýzy územních konfliktů

Analýzy územních konfliktů vycházejí z teoretických základů metodik zabývajících se problematikou krajinného potenciálu a hodnocení krajiny. Představují přístup, který pracuje s jednotlivými fyzickogeografickými tématy a hledá lokality, kde dochází ke konfliktům mezi socioekonomickými zájmy a právě fyzickou geografii. Zaměřují se zejména na rozvojové aktivity, tedy nově navržené plochy pro technickou vybavenost, průmysl, dopravu, sport a rekreaci, bydlení, sady a zahrady, hřbitovy, občanskou vybavenost, parkoviště, průmyslové plochy, výrobní aktivity a zemědělské výrobní areály. Do analytického zpracování se také odděleně zahrnují již stávající aktivity stejného druhu. Analytickými metodami v prostředí GIS (geografické informační systémy) se lokalizují místa konfliktů sledovaného fyzickogeografického jevu s navrženými a stávajícími aktivitami lidské činnosti. Konfliktem je v tomto smyslu rozuměn střet mezi fyzickogeografickými předpoklady území s lidskou činností (stávající i navrhovanou).

Jednotlivé konflikty lze rozdělit podle stupně závažnosti do několika kategorií podle svého významu. Takovýmto způsobem nebyly konflikty v žádné zjištěné literatuře klasifikovány. Nejvýznamnější střety jsou zařazeny do stupně 1, nejméně závažné do kategorie 3. Vzhledem k tomu, že názory odborníků se na danou problematiku v mnoha případech liší, je v některých případech poměrně diskutabilní, do které kategorie daný konflikt patří. Podobně lze říci, že má jinou váhu konflikt s 1. stupněm ochranného pásma vod nebo konflikt s 2. stupněm ochranného pásma vod. Střet s aktivním sesuvným územím má rovněž mnohem vyšší váhu než střet s potenciálním sesuvem. Podobným způsobem lze prakticky v každé sledované tematice nalézt nějaký příklad. Proto je uvedené rozdělení možné označit spíše jako účelové pro dané zpracování.

Do kategorie 1 se řadí konflikty, které mohou mít na navrhované aktivity katastrofální následky, ale naopak výstavba v těchto lokalitách přírodní podmínky příliš neovlivní. V kategorii 2 jsou konflikty, které v případě lidské aktivity v těchto místech znamenají poškozování kvality přírody. V kategorii 3 jsou ostatní konflikty, které spíše řeší otázku vhodnosti, resp. nevhodnosti lidské činnosti v daných lokalitách a nemají takovou váhu jako předchozí zmíněné střety.

Konflikty 1. stupně: Konflikt se záplavovou zónou – stanovená záplavová zóna a povodeň 1997; Konflikt se sesuvy (aktivní i pasivní).

Konflikty 2. stupně: Konflikt s kvalitními půdami; Konflikt s pásmy hygienické ochrany vodních zdrojů (1. a 2. stupně); Konflikt s ÚSES – biocentra, biokoridory (lokální, regionální, nadregionální); Konflikt s významnými přírodními lokalitami (ekologicky významné lokality, významné krajinné prvky, významné botanické lokality); Konflikt s NATUROU 2000; Konflikt s ochrannými pásmo maloplošně chráněných území; Konflikt s pásmy léčivých zdrojů vod; Konflikt s ochranným pásmem lesa; Konflikt s poddolovaným územím; Konflikt s nerostnými surovinami (výhradní ložiska nerostných surovin, prognózní zdroje, nevýhradní ložiska, chráněná ložisková území, dobývací prostory).

Konflikty 3. stupně: Konflikt s podmáčenými lokalitami; Konflikt s mírou oslunění; Konflikt s nevhodným sklonem svahu.

Například v Mikroregionu Hranicko se nachází celkem 2845 ha území definovaného jako současně zastavěné území a 265 ha ploch určených k zastavění jako zastavitelné území. Bylo zjištěno poměrně velké množství ploch, které lze v území označit jako konfliktní. V případě sledované záplavové zóny Q₁₀₀ bylo zjištěno, že v této zóně se nachází celkem 180,1 ha (6,3 %) současně zastavěného území a 8,23 ha (3,1 %) zastavitelného území MRH. Při detailním rozboru jednotlivých ploch jde o přibližně 2 % (6,6 ha) nově navrhovaných ploch k bydlení, 11% (3,9 ha) nově navrhovaných ploch pro občanskou vybavenost, 31,5 % (22 ha) nově navrhovaných ploch k rekreaci a sportu, 25 % (23,5 ha) stávajících ploch k rekreaci a sportu a pouhých 0,5 % (0,7 ha) navrhovaných výrobních aktivit. Na sesuvných územích (potenciálních i aktivních) se nachází 72,6 ha (2,6 %) současně zastavěného území a o 10,6 ha (4 %) zastavitelného území. Při detailním rozboru se jedná o 1,8 ha (0,53 %) ploch navrhovaných k bydlení, 31,1 ha (3,35 %) stávajících ploch k bydlení a 4,8 ha (6,8 %) ploch určených k rekreaci. V konfliktu s ochranným pásmem lesa bylo zjištěno 16,3 ha (4,9 %) navrhovaných ploch pro bydlení a 0,4 ha ploch s výhledem pro bydlení. Do tohoto ochranného pásma spadá také 0,14 ha (8,3 %) ploch navrhovaných pro parkování, 8,6 ha (6,2 %) navrhovaných výrobních aktivit a 1,8 ha (9,8 %) s výhledem pro výrobní aktivity. Do kategorie 2 nejméně osluněných kategorií spadá 3,1 ha (0,9 %) ploch navrhovaných k bydlení, zatímco v případě zahrnutí i střední kategorie je celková plocha těchto ploch 249,7 ha (74,4 %). Pouze 25,6 % nově navrhovaných ploch pro bydlení je tedy umístěno do nejvíce osluněných lokalit MRH. Podobný případ nastává i pro navrhované sady a zahrady, kdy je „optimálně“ navrženo pouze 11,6 % ploch. Do kategorie dvou nejméně osluněných ploch ale spadá pouze 0,4 % ploch pro navrhované sady a zahrady, což znamená, že převážná většina z nich je umístěna v lokalitách se střední mírou oslunění. Při studiu konfliktu s kritickým sklonem svahu lze jako nejkritičtější označit celkem 11,2 ha orné půdy na svazích se sklonem nad 20° (30,6 ha v případě sklonu nad 17°, 64,2 ha v případě sklonu nad 15° a 215 ha v případě sklonu nad 12°).

Prostorové analýzy v GIS

Pokud se z jedné dat dělají data nová, zúročuje se jejich hodnota a význam. Prostorové analýzy jsou doménou současnosti při řešení územních problémů. A mnohdy jen díky digitálním datům lze analýzy provádět, protože by jejich manuální provádění trvalo neúměrně dlouho a bylo by finančně nepřijatelné.

Prostorové analýzy v prostředí GIS představují rozsáhlý soubor přístupů, od tvorby kvalitního digitálního modelu reliéfu přes analýzy viditelnosti až k prostorovým modelováním a simulacím. Využít lze i data z moderních druhů sběru dat, např. z leteckého laserscaningu, která jsou však relativně drahá a tedy nedostupná pro většinu orgánů veřejné správy.

Obr. 3 Výsledky analýzy viditelnosti: vybrané vyhlídkové body města Olomouce (vlevo) a viditelnost z vybraného vyhlídkového bodu (vpravo)

Aktuální programy GIS (například ArcGIS, GRASS) disponují velkým množstvím

analytických nástrojů vhodných pro územní plánování. Téměř každý GIS program s dostatečným množstvím kvalitních funkcí může být využit jako nástroj územního plánování. Jednotlivé nástroje GIS poskytují všechny možné potenciální funkce pro plánování a řízení urbanizačních procesů. Model LUCIS (Zwick a Carr (2007)) je dobrým příkladem kombinace analytických nástrojů GIS do rozšíření ArcGIS, vhodného pro územní plánovače. Kumar a Sinha (2006) představují možnosti analytických nástrojů free programů. V jejich výzkumu byl jako nástroj pro územní plánování používán program GRASS (Geographic Resource Analysis Support System). Brail a Klosterman (2001) popisují ve své knize několik programů, které jsou zejména v USA, ale i v jiných částech světa běžně používány pro potřeby regionálního plánování. Jde například o software METROPILUS, postavený jako aplikace nad ESRI produktem ArcView GIS. Na podobném principu funguje například software INDEX, který disponuje velkým množstvím funkcí pro hodnocení a plánování změn v krajině. Naopak samostatnými produkty jsou například TRANUS, CUF I, CUF II nebo CURBA. Klosterman dále ve svých četných publikacích (např. Klosterman 1999) popisuje vlastní programové řešení pro tvorbu scénářů vývoje v podobě nástroje What if?, který se řadí do skupiny planning support systems (PSS) – nástroje pro podporu rozhodování – a je rovněž nadstavbou nad ESRI produkty.

I přes obrovské množství programů, které mohou být a v některých zemích také jsou prakticky využívány pro územní plánování, existuje bariéra pro využívání těchto nástrojů v praxi. Většina urbanistů totiž neumí pracovat s programy GIS a místo toho pracuje s nástroji CAD programů, které mají značně omezené právě analytické funkce. Proto je nutné vytvářet jednoduché nástroje, které budou nabízet pokročilé funkce na jedné straně a snadné ovládání na druhé.

Atlas

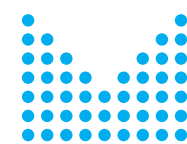
Současné atlasy se zpracovávají jako plně digitální produkty s dalším použitím v řadě geoinformačních úloh. Tento trend není pouhým důsledkem naplňování požadavků na využívání prostředků do hardwarových a softwarových vybavení pracovišť.

Geoinformační technologie spolehlivě zajišťují sběr, správu, analytické zpracování či vizualizaci prostorových informací. Je proto logické, že kartografové soustředí při podobném zájmu o prostorové informace hlavní část přípravných prací na tvorbě atlasu do prostředí GIS. Nástroje, která tato sofistikovaná řešení poskytují, výrazně usnadňují nejenom sběr a správu prostorových, resp. kartografických dat, ale svými analytickými nástroji umožňují postupy kartografického modelování (přestože tento termín už není korektní). Zpracování kartografických úloh v prostředí GIS a propojení oborů má proto velké možnosti. Atlasové projekty jsou jednou z velkých příležitostí společných výzkumných a aplikačních aktivit kartografie, geoinformatiky a příslušné (nejčastěji geovědní) disciplíny.

Je jen málo archivních děl, která přetrvávají staletí. A atlas je jedním z nich. Digitální soubory se časem vymažou nebo za pár let nepřečtou. Ale atlas má vždy své čestné místo v knihovně.

Závěr

Lze prohlásit, že data jsou všude, kam se podívám. Jsou obrovským zdrojem informací. A mnohdy nedoceneným zdrojem, který skýtá nové poznání. Pokud necháme data promlouvat, dozvíme se více věcí, nežli bychom je nechali mlčet. A to by byla velká chyba.



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



Olomoucký kraj



NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY



SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ

**5. NÁRODNÍ KONFERENCE KVALITY
VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

4. – 6. ÚNORA 2009

OLOMOUC

Sborník příspěvků 5. Národní konference kvality ve veřejné správě

Kolektiv autorů

Vydává: Ministerstvo vnitra České republiky,
sekce veřejné správy

odbor reformy regulace a kvality veřejné správy
náměstí Hrdinů č. 3, 140 21 Praha 4

Vydání: první

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

Počet stran: 215

Místo a rok vydání: Praha, 2009

Příspěvky autorů nebyly redakčně upravovány po obsahové, terminologické ani grafické stránce,
publikace neprošla jazykovou úpravou .

ISBN 978-80-254-3758-2