

**Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě
ročník 2011**

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z ŘEŠENÍ

- bronzového stupně ceny**
 stříbrného stupně ceny
 inovace

(zatrhněte cenu, o jakou soutěžíte)

1. Název řešení: Implementace modelu CAF 2009 ke zvyšování kvality služeb a spokojenosti klientů Městského úřadu Valašské Klobouky

2. Autor zprávy:

Jméno: Mgr. Eliška Olšáková
Funkce: manažerka CAF, vedoucí odboru
Organizace: Městský úřad Valašské Klobouky
Telefon: +420 603 595 752
E-mail: olsakova@mu-vk.cz

3. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Městský úřad Valašské Klobouky

Masarykovo náměstí 189, 766 17 Valašské Klobouky

4. Popis řešení

Za účelem neustálého zvyšování kvality služeb a plnění poslání Městského úřadu Valašské Klobouky, které je podmínkou pro spokojenost klientů, což je jedna z nejdůležitějších vyznávaných hodnot, bylo v roce 2011 implementováno sebehodnocení podle modelu CAF 2009 (po dříve užívaném modelu CAF 2006) a v návaznosti na loňský akční plán došlo k zavedení mnohých změn a inovací.

Vzhledem k tomu, že radnice pracuje na své komunikaci a image, připravila již třetí ročník dotazníkového šetření spokojenosti občanů, pomocí kterého měřila spokojenost jak s prací a výkonností radnice, tak také s komunikací, otevřeností, transparentností, důvěryhodností, profesionalitou, kvalitou práce a dalšími aspekty jednotlivých odborů. Hodnocen byl městský úřad jako celek a přínos města ke kvalitě života obyvatel. Dotazník byl distribuován prostřednictvím Valašskoklobouckého zpravodaje a dostupný byl také na webových stránkách města. Dotazník dostal změn oproti předchozím letům z obsahového hlediska, tím že byly přidány položky k hodnocení, které se dotazovaly na spokojenost občanů s fungováním městské policie, Valašskoklobouckých služeb, na spokojenost se sociálními službami, zdravotními službami, mateřskými a základními školami a středními školami, čímž byla získána zpětná vazba i o fungování organizací zřizovaných městem. Jednalo se o první měření spokojenosti občanů s působením uvedených organizací ve městě Valašské Klobouky.

Mezi občany stoupá zájem o toto dotazníkové šetření, což potvrzuje každoročně se zvyšující počet respondentů, letos bylo odevzdáno 253 vyplněných dotazníků, které představují dostatečně reprezentativní vzorek podávající validní informace o veřejném mínění. Oproti minulým ročníkům dotazníkového šetření v letošním roce občané do dotazníků vepisovali slovní hodnocení, postřehy, názory a také kritické připomínky. Stejně jako dotazníky, tak také všechny další postřehy a názory občanů, jsou pro městský úřad cennou zpětnou vazbou, která je využívána v rámci procesů zvyšování

kvality ve veřejné správě a vede k naplňování poslání úřadu, kterým je spokojený občan. Všechny postřehy, názory a hlavně kritické připomínky byly předány kompetentním pracovníkům městského úřadu, kteří se jimi zabývali. Na otázky bylo zodpovězeno na stránkách Valašskoklobouckého zpravodaje v rubrice „Zeptali jste se“.

S výsledky byli seznámeni jak zástupci vedení, vedoucí pracovníci a zaměstnanci všech odborů prostřednictvím porad a intranetu, dále pak občané, prostřednictvím místního zpravodaje a umístěním podrobných výsledků na webu města. I nadále se s nimi bude pracovat při koncepci strategie a rozvoje městského úřadu. Na externí dotazníkové šetření navázalo také pravidelné interní šetření spokojenosti zaměstnanců.

Jedním z bodů akčního plánu zlepšování 2010 bylo zlepšení dotazníkového šetření spokojenosti občanů především ve fázi sběru dotazníků, aby byla zajištěna anonymita autorů odevzdaných dotazníků. Novinkou byla možnost vyplnit a odeslat dotazník v elektronické podobě. Dalším novým momentem byla spolupráce s Českou poštou, s.p., pobočka Valašské Klobouky, kdy občané mohli vyplněné dotazníky vhazovat bezplatně do poštovních schránek, což zvýšilo dostupnost odevzdávání dotazníků především občanům místních částí Mirošov, Lipina a Smolina. Dále bylo možné vyplněné dotazníky odevzdávat do nově zřízené schránky, která je umístěna na budově městského úřadu a je přístupná po dobu 24 hodin denně. Z původních osmi sběrných míst, která byla využívána v letech 2009 a 2010, byla zachována jen dvě a to v městském informačním centru a v městské knihovně.

V rámci procesů zlepšování komunikace, public relations a budování corporate identity městského úřadu dochází k pravidelné aktualizaci webových stránek, které splňují veškeré nároky na přístupnost pro slabozraké a handicapované, i zákonné povinnosti o sdělování informací. Za důležitou součást veřejného mínění je považována i rubrika „Anketa“, která dává možnost občanům vyjádřit se k aktuálnímu dění ve městě.

Druhým bodem loňského akčního plánu, byla příprava tvůrčí platformy pro vznášení podnětů, nápadů a inovací ze strany zaměstnanců směrem k vedení městského úřadu s cílem vytvoření mechanismu pro otevřené přinášení nových podnětů a nápadů, dále pak zdokonalení procesů dialogu a konzultace námětů formou profesionálně vedených setkání, které se uskutečňuje realizováním „Personální strategie, kompetenčních modelů a plánů na vzdělávání“, který je zajišťován z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Po vstupním workshopu se všemi zaměstnanci města, proběhlo vzdělávání vedoucích, rovněž byl proveden benchmarking procesů na jednotlivých odborech a vypracován personální audit pozice pracovníka, včetně kompetenčního profilu vedoucích pracovníků. Neformální charakter interní kultury podpořil i společný zájem a zapojení téměř 95% zaměstnanců městského úřadu do programu Adopce na dálku, k pomoci konkrétnímu dítěti v jeho vzdělávání.

Inovativním prvkem při komunikaci s veřejností je nově zřízena schránka městského úřadu na podněty, připomínky a stížnosti občanů, která je umístěna při vstupu do budovy a její využití je pro občany po dobu 24 hodin denně a na jejímž základě byla zřízena nová rubrika ve Valašskoklobouckém zpravodaji „Zeptali jste se“, kde je na podněty reagováno odpovědným pracovníkem.

K dalším bodům, které byly z akčního plánu naplněny, patří zejména zavedení jednotného evidenčního systému pro vyřizování podnětů, stížností a připomínek občanů, s cílem jejich sjednocení a následného analyzování problémů, se kterými se občané na úřad obracejí. Výsledky analýzy se využívají k předcházení nežádoucím stížnostem.

Mimo akční plán zlepšování 2010 se podařilo zrealizovat dvanáct elektronických aukcí (dále jen e-aukce) a tím uspořit 14,8 mil. Kč. Z vlastní iniciativy bylo zavedeno pořádání Klobouckých hospodářských trhů, vždy dvakrát za měsíci, které je plně financováno z Revolvingového fondu Ministerstva životního prostředí. Radou města byla schválena Vize města Valašské Klobouky, jako závazný dokument, uskutečnilo se vzdělávání zastupitelů z programu „Vzdělaný zastupitel“ pořádaného Svazem města a obcí České republiky. Byla vytvořena jednotná „Koncepce školství“, ve které se město zavázalo podporovat jejich stabilitu, vysokou úroveň a kvalitu zázemí. Dokument definuje školství jako jeden z pilířů prosperity města, čímž jej staví mezi priority rozvoje a vzájemné spolupráce. V současné době je dokončována realizace technologického centra, které má za cíl vytvoření bezpečného úložiště pro elektronická data městského úřadu a všech obcí správního obvodu ORP. Všechny realizované aktivity vedou k větší propagaci úřadu, ke zlepšení spolupráce s neziskovým sektorem a v neposlední řadě k zapojení široké části veřejnosti do dění ve městě.

4.1 Podstata řešení:

Podstatou řešení je přijetí takových opatření, které vedou ke zlepšení komplexu služeb, jenž prokazatelně zajistí vyšší kvalitu jednotlivých procesů interních chodů úřadu a tím vyšší spokojenost občanů. Z akčního plánu zlepšování 2010 došlo k realizaci nejdůležitějších kroků, jakými byly zjednodušení sběru dotazníků, zřízení nového komunikačního modelu (schránka městského úřadu), zahájení realizace projektu „Personální strategie, kompetenční modely a plány vzdělávání“, zavedení jednotného evidenčního systému pro vyřizování podnětů, stížností a připomínek. K rozpracovaným úkolům z akčního plánu zlepšování pro rok 2010 patří strategický rozvoj aktivit MA 21, rozvoj spolupráce s veřejností např. veřejné projednávání komunitního plánování, plánování sociálních služeb, veřejné projednávání strategického plánu města, dále pak územního plánu města a v neposlední řadě také veřejné besedy se stavebníky o připravovaných stavebních lokalitách, včetně dalších opatření, aby byl dosažen co nejlepší výsledek. Podporou v řízení těchto inovativních procesů je samotná implementace modelu CAF 2009, která z novějšího a aktualizovanějšího pohledu řeší fungování jednotlivých oblastí, které přehledně dělí do dílčích kritérií. Mezi úkoly, které se nepodařilo z loňského akčního plánu realizovat je koncepce jednotného informačního místa v recepci nového sídelního objektu z důvodu omezeného množství finančních prostředků, které byly na rekonstrukci budovy vyčleněny, s tím, že se hledá nový způsob financování na splnění i tohoto bodu akčního plánu zlepšování.

4.2 Důvod a cíle řešení (včetně doložení jejich měřitelnosti):

Důvodem k volbě uvedených opatření ke zvyšování kvality byl především jejich účel vzhledem k úsilí o zvýšení kvality poskytovaných služeb a k souvisejícímu nárůstu spokojenosti klientů. Městský úřad Valašské Klobouky realizoval následující **nejdůležitější kroky**:

- **Virtuální aukční síň** – cílem realizace je finanční a časová úspora při uskutečňování výběrových řízení, dále pak transparentnost a nediskriminační přístup při výběrových řízení a výrazné snížení nákladů na realizované zakázky. Měřitelnost je doložena značnou finanční úsporou realizovaných zakázek. Podrobně je projekt zpracován v závěrečné zprávě z řešení inovace.
- **Implementace modelu CAF 2009** – cílem realizace sebehodnocení podle aktuálních kritérií, příprava sebehodnotící zprávy a akčního plánu zlepšování, jenž postihne všechny důležité oblasti řízení a fungování úřadu, které je potřeba zdokonalit a rozvinout. Měřitelnost je zajištěna díky souvisejícím dotazníkovým šetřením – z hlediska účasti respondentů, stejně jako z hlediska hodnocení Týmu pro CAF.
- **„Personální strategie, kompetenční modely a plány vzdělávání“** – cílem provést benchmarking procesů na jednotlivých odborech a vypracovat personální audit pozice pracovníka, včetně kompetenčního profilu jednotlivých vedoucích pracovníků, čímž je splněna měřitelnost u zavedeného modelu.
- **Zřízení nového komunikačního modelu** – cílem poskytnout občanům možnost své názory, podněty, připomínky a stížnosti předávat prostřednictvím nově zřízené schránky městského úřadu, přístupné po dobu 24 hodin. Na všechny, včetně anonymních je kompetentními pracovníky městského úřadu reagováno, pokud není uveden adresát odpovídá se prostřednictvím nově zřízené rubriky ve Valašskoklobouckém zpravodaji „Zeptali jste se“. Měřitelnost – evidence příspěvků do schránky města.
- **Zavedení jednotného evidenčního systému pro vyřizování podnětů, stížností a připomínek** – s cílem sjednocení všech připomínek, stížností a podnětů občanů, které na úřad přichází v písemné, elektronické podobě, popř. ústním podání. Díky jednotnému systému je možné občana řešit jako celek a ne jako jeho dílčí problémy. Měřitelnost inovativního řešení je jednak prostřednictvím elektronické spisové služby a u anonymních dotazů je vedena manuální evidence mimo spisovou službu.
- **Vybudování technologického centra** – cílem je vybudování TC ORP jako infrastrukturního zázemí pro e-Government ve spádovém území ORP, pro poskytování spisových služeb s rozhraním na datové schránky v souladu s platnou legislativou, upravit informační a procesní systém MěÚ, aby tvořil interoperabilní systém, fungoval efektivně a byl eGON ready – připraven na zvyšující se požadavky na technické podmínky při elektronizaci veřejné správy. Měřitelným se stane počet obcí správních

obvodu, popř. organizaci, které budou elektronického úložiště využívat. Vybudování je hrazeno z Integrovaný operační program a z 15% se na financování podílí město.

- **E-learningové vzdělávání zaměstnanců** – cílem zajistit časově i finančně efektivní způsob průběžného vzdělávání zaměstnanců v souladu se zákonem o úřednících. Vzdělávání probíhá v souladu se vzdělávacími plány jednotlivých zaměstnanců.

- **Vize města Valašské Klobouky** – cílem vytvoření vizí a přijetí za závazný dokument města je deklarovat široké veřejnosti k jakým cílům směřuje práce Města Valašské Klobouky, Městského úřadu Valašské Klobouky, včetně všech organizací zřízených městem.

4.3 Implementace řešení:

- **Zainteresané strany** – podle jednotlivých oblastí realizovaných kroků šlo o tyto zainteresované strany: klienti městského úřadu, vedení městského úřadu a vedoucí zaměstnanci, zaměstnanci odborů, uživatelé webových stránek, široká veřejnost.

- **Odpovědnost za řešení** – převzali manažeři jednotlivých činností akčního plánu, garantem tajemník MěÚ Val. Klobouky Ing. Karel Švach, MPA, starosta města Ing. Dalibor Maniš, MPA.

- **Podpora řešení ze strany vedení** – byla plně deklarována jak starostou Ing. Daliborem Manišem, MPA, Ing. Martinem Janíkem, místostarostou, tak i tajemníkem Ing. Karlem Švachem, MPA.

- **Podpora řešení ze strany zaměstnanců** – prokázána vysokou účastí na dotazníkovém šetření, které bylo v porovnání s předchozím rokem o třetinu vyšší, zapojením do e-learningového vzdělávání a v neposlední řadě také dobrovolným zapojením se do všech akcí, které město v rámci svých aktivit pořádá a nebo je spoluorganizátorem.

- **Překážky** – při realizaci a implementaci akčního plánu zlepšování 2010 byly rozpočtové možnosti městského úřadu, vzhledem k současné ekonomické situaci.

- **Úspěchy** – úspěchů bylo dosaženo jak ve výše uvedených nejdůležitějších bodech procesu zlepšování kvality služeb a zvyšování spokojenosti klientů, tak i v dílčích procesních změnách v rámci plánování, řízení a kontroly chodu městského úřadu – viz. Formulář CAF a Sebehodnotící zpráva. Mezi další úspěchy patří uznání za 1. místo ve Zlínském kraji v kategorii „ Otevřenost úřadu“ za nejvyšší počet úředních hodin, udělená týdeníkem Ekonom Město pro byznys, dále Ocenění v oblasti ŽP - Osvědčení o úspoře emisí a Certifikát o třídění odpadu (viz. příloha). Město svým aktivním zapojením do akcí celostátního významu (Den Země, Uklid'me svět, Den mobility) zvyšuje kvalitu života ve městě a posiluje povědomí každého občana za stav životního prostředí, což přináší velký význam především u dětské populace, která si tím formuje hodnotový žebříček.

5. Výsledky řešení

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

K hlavním výsledkům provedeného sebehodnocení dle modelu CAF 2009 patří dosažení celkových 73,6 bodů. V rámci jednotlivých dotazníkových šetření je možno kvalitativní výsledky doložit výslednými zprávami (v přílohách). Kvantitativní ukazatele naplňuje účast respondentů, kterých bylo v případě dotazníkového šetření spokojenosti občanů 253 a v případě šetření spokojenosti zaměstnanců 74. Dílčí kvantitativní ukazatele jsou taktéž zachyceny v přílohách, obsahujících jak přehledné tabulky, tak grafy. K dalším měřitelným úspěchům v rámci zlepšování komunikace, public relations a budování corporate identity patří počet uživatelů webových stránek města, který v od října 2010 do října 2011 dosáhl počtu 397021 uživatelů, což je více než 1080 denně, jako i 12 podnětů z řad občanů, kteří využili pro komunikaci s úřadem schránku městského úřadu.

- **Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?**
K měření bylo použito statistických nástrojů při vyhodnocování výsledků dotazníkových šetření, sebehodnocení, analýzy návštěvnosti stránek pomocí administrátorských nástrojů redakčního systému.
- **Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?**
Ke specifickým faktorům, které mohly ovlivnit odpovědi respondentů při dotazníkovém šetření spokojenosti občanů patří jak obsáhlost dotazníků, tak i obtížnost posuzovat všechna pracoviště městského úřadu z hlediska hodnot, které by měly být reprezentovány jednotlivými pracovníky.
- **Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?**
Vedlejší účinky se neprojevíly.

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe¹

- V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?
- 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?
- Jaké nejdůležitější poznatky/zkušenosti jste při realizaci řešení získali?
- Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?
- Souhlasíte s prezentací Vašeho řešení na nadcházející Národní konferenci kvality ve veřejné správě a v časopise Veřejná správa jakožto s prezentací dobré praxe?

7. Přílohy

Příloha I	Sebehodnocení Městského úřadu Valašské Klobouky 2011
Příloha II	Akční plán zlepšování Městského úřadu Valašské Klobouky 2011
Příloha III	Formulář CAF – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení
Příloha IV	Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců 2011
Příloha V	Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti občanů s prací radnice 2011
Příloha VI	Osvědčení o úspoře emisí
Příloha VII	Certifikát o třídění odpadu
Příloha VIII	Uznání za otevřenost úřadu

Datum: 24. 10. 2011

Podpis:

Ing. Karel Švach, MPA, tajemník Městského úřadu Valašské Klobouky

Pozn.: V případě ceny udílené za implementaci modelu CAF musí být přílohou závěrečné zprávy sebehodnotící zpráva CAF a na ni navazující akční plán zlepšování, případně vyhodnocení plnění předchozího akčního plánu zlepšování. Sebehodnotící zpráva musí obsahovat popis naplnění minimálních kritérií pro udělení daného stupně Cený MV za model CAF. Pokud jsou výše uvedené informace součástí sebehodnotící zprávy, lze na ně pouze odkázat.

¹ Vyplní pouze uchazeč o cenu MV za inovaci ve veřejné správě