

Systemy managementu ve veřejné správě

■ Město Kloten

- Model organizace a řízení
- Strategický proces
- Operativní řízení městské správy
- Shrnutí

Z historie

- Clavodunum – Chlotun/Chloton
- Založeno Kelty jako „Oppidum“ (místo pro skladování zbraní)
- 100 p.c. dobyto Římany
- Od pradávna důležitý dopravní uzel (křižovatka římských cest)
- 1948: První letecké spojení z/na letiště v Curychu
- 1961: Počet obyvatel > 10'000
- 1970: Založení městského parlamentu

Plochy a jejich využití

- Plocha: 1928 ha
 - Lesy: 26%
 - Cesty: 22%
 - Zastavěná plocha: 17%
 - Zemědělská plocha: 34%

Počet obyvatel a pracovních míst (2006)

- Počet obyvatel: 17'727
 - Cizinci: 4'848 (27%)
 - 103 různých národností
- Počet pracovních míst: ca. 28'000
 - Letiště: asi 20'000
 - Město: asi 8'000

Čím je Klotten ve Švýcarsku známý

Lední hokej

Letadla

Atraktivní místo k bydlení pro aktivní občany

- Kloten je město orientované na sport,
- s rekreačními oblastmi v okolí,
- s velmi dobrou dopravní dostupností,
- jen kousek vzdálené od Curychu, Winterthuru a letiště – a přesto je venkovsky malebné

Perfektní místo pro podnikání

- Za 5 minut na letišti,
vyjádřeno jinými slovy - za
dvě hodiny v Londýně, Římě
nebo v Paříži
- Dálniční a vlakové spojení
- Dostupné kancelářské
prostory a prostory pro
podnikání
- Nízká míra zdanění

Domov pro rodiny

- Hodně zelených ploch a příroda přímo přede dveřmi
- Nadprůměrná nabídka vzdělání a školek pro děti
- Mezinárodní škola v blízkosti

Místo, kde chcete zestárnout ...

- Dům s pečovatelskou službou Im Spitz
- Nadprůměrný věk obyvatel
- Byty s nabídkou pečovatelských služeb

Nároky obyvatel

Zvláštnosti v blízkosti letiště ležícího města Kloten

■ Multikulturní obyvatelstvo

■ 103 národností

■ Všechny jazyky světa

■ Kulturní a náboženská rozmanitost

■ Každých pět let se vymění 50% obyvatel

| Jazyk | počet | % |
|-------------------------|-------|---------|
| němčina | 13540 | 78.77% |
| francouzština | 371 | 2.16% |
| italština | 714 | 4.15% |
| rétorománština | 48 | 0.28% |
| angličtina | 280 | 1.63% |
| španělština | 275 | 1.60% |
| portugalština | 203 | 1.18% |
| slovanské jazyky | 651 | 3.79% |
| turečtina | 168 | 0.98% |
| albánština | 240 | 1.40% |
| ostatní evropské jazyky | 185 | 1.08% |
| ostatní jazyky | 515 | 3.00% |
| celkem | 17190 | 100.00% |

Nároky obyvatel

Zvláštnosti v blízkosti letiště ležícího města Kloten

■ Práceschopné obyvatelstvo

■ Celkem: 27'455

■ Pracující obyvatelé: 10'182

■ Pracoviště není známo: 821

■ Dojíždí do zaměstnání: 5'165

■ Pracuje v Klotenu: 4'196

■ Dojíždí do zaměstnání vlakem: 23'559

■ Dojíždí veřejnou dopravou: 7'466

■ Dojíždí autem / na motorce / na kole: 15'242

Nároky obyvatel

Zvláštnosti letištního města Kloten

■ Letiště jako hospodářský faktor

- 21'000 pracovních míst u více než 260 firem
- 19,2 milionu cestujících
- 42 % cestujících, zaměstnanců a návštěvníků se dopravuje na letiště veřejnou dopravou
- 365 dní otevřené nákupní středisko s 105 obchody, 42 restauracemi a bary dosahuje obrátu 390 milionů/rok
- 30.9% objemu všeho exportu
- Nákladní přeprava: asi 1000 tun/den nebo 175 mil. CHF/den

Nároky obyvatel

Zvláštnosti letištního města Kloten

■ Letiště jako ohrožení kvality života

■ Obtěžování hlukem

- Přistávací a startovací provoz
- Pozemní letištní provoz
- Silniční doprava (cestující a náklad)

■ Znečištění ovzduší

■ Bezpečnostní riziko

Systemy managementu ve veřejné správě

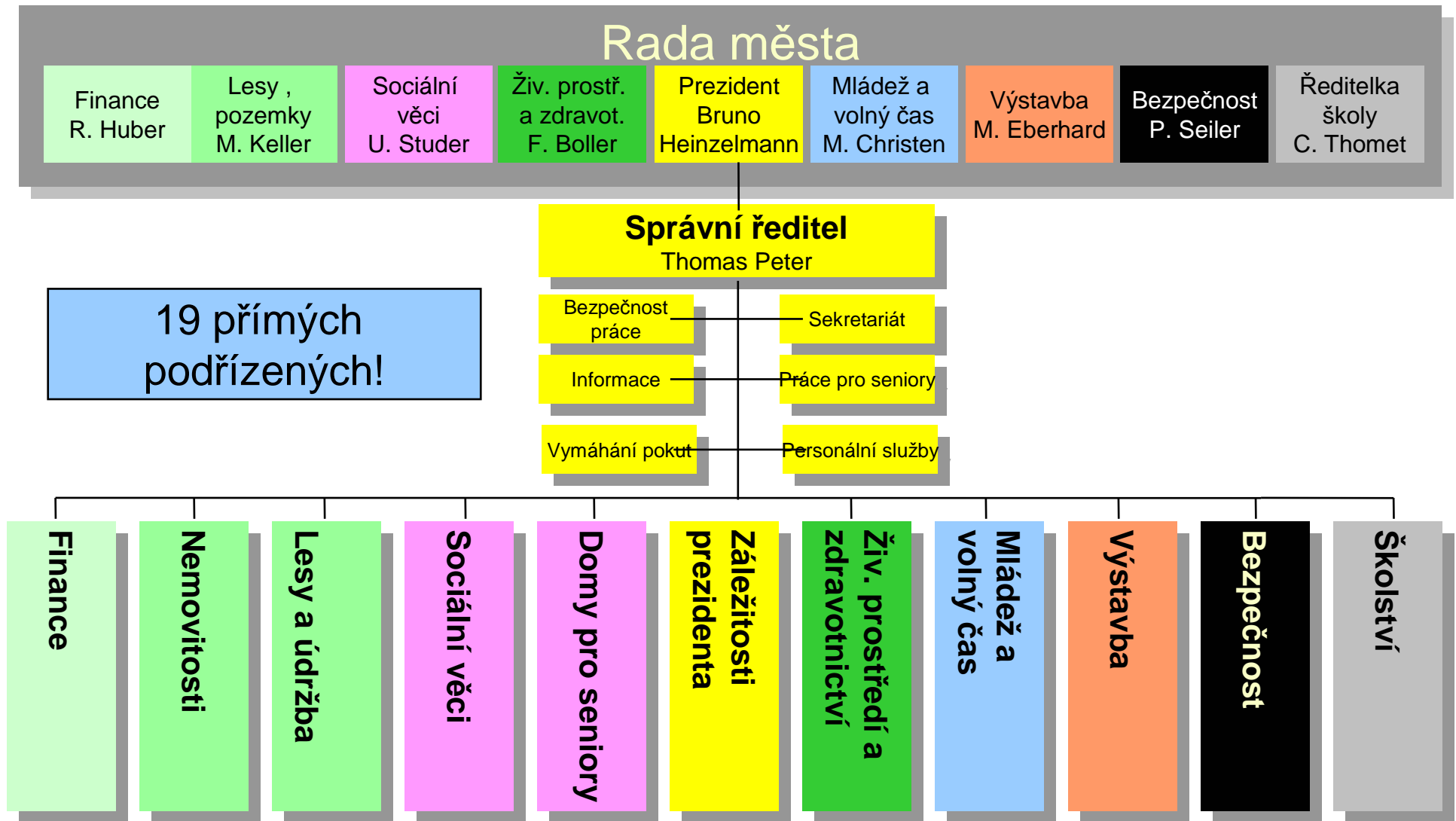
- Město Kloten
- Model organizace a řízení
- Strategický proces
- Operativní řízení městské správy
- Shrnutí

Základní rozhodnutí Rady města Kloten

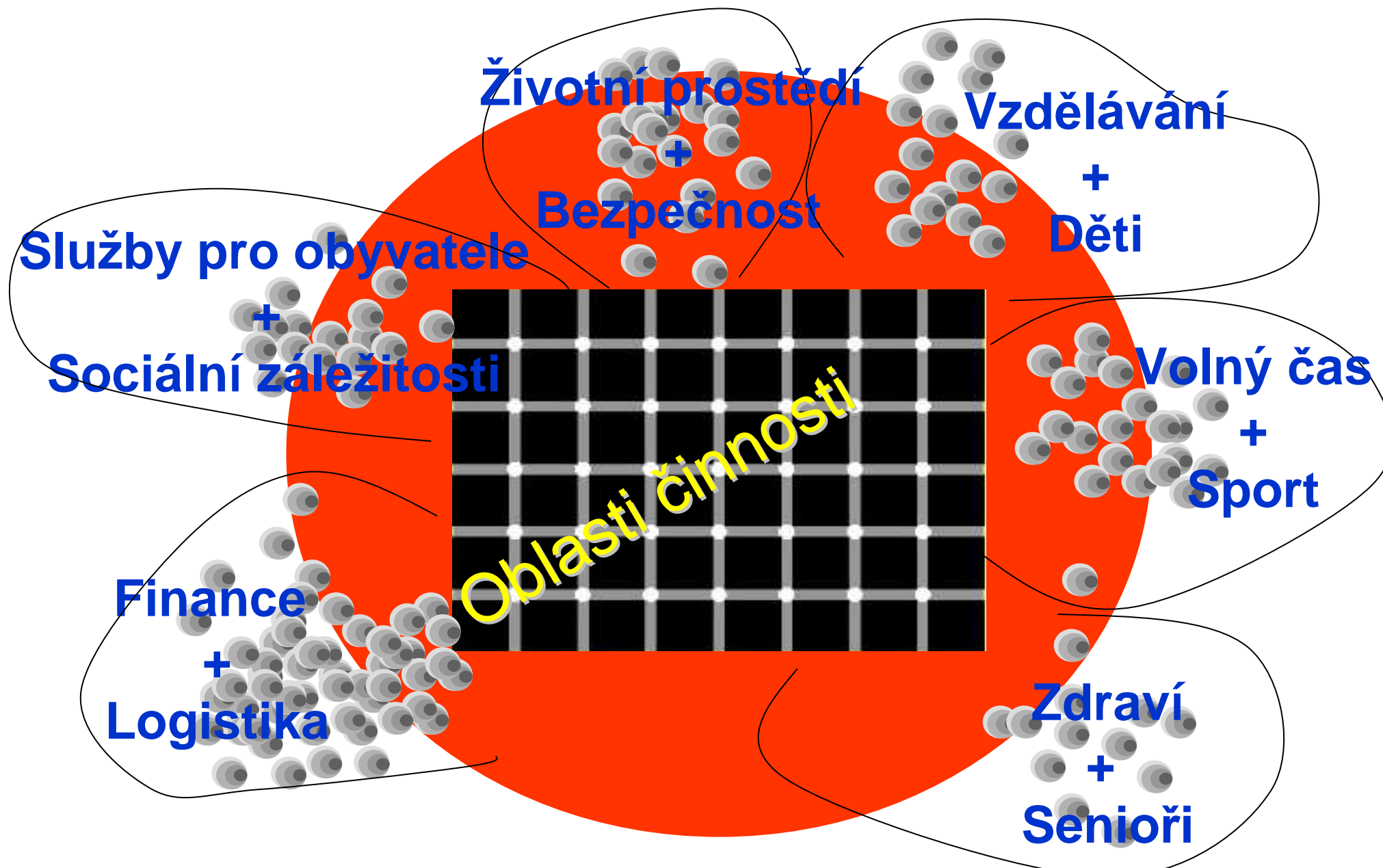
1. Oddělení strategických
a operativních úloh

2. Profesionalizace řízení správy
namísto (částečné)
profesionalizace politiků

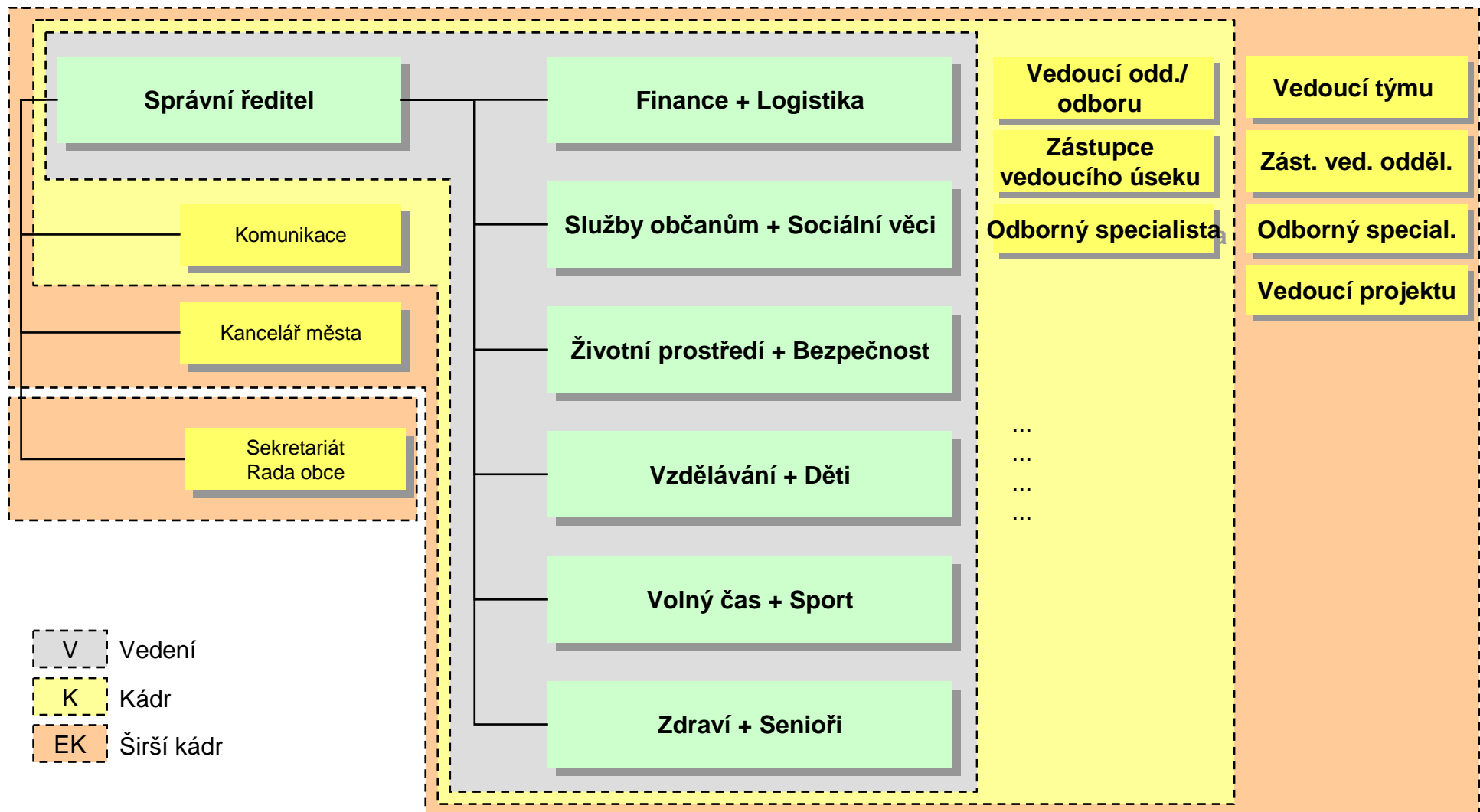
Organigram (před reorganizací 2002)



Nová organizace: 6 oblastí činnosti



Struktura řízení městské správy v Klotenu od 1.7.03



Důvody pro zavedení systému řízení

- Jednotlivé úkoly jsou propojeny
- Kvalita práce správy je výsledkem koordinovaného celkového výkonu
- „Kultura vměšování se“ zvyšuje kvalitu rozhodování
- Nebezpečí „všemocného“ správního ředitele je zažehnáno
- Delegovat kompetence znamená rozdělovat úkoly, odpovědnost a přidělovat rozhodovací pravomoc

Charakter systému vedení (SV): SV ...

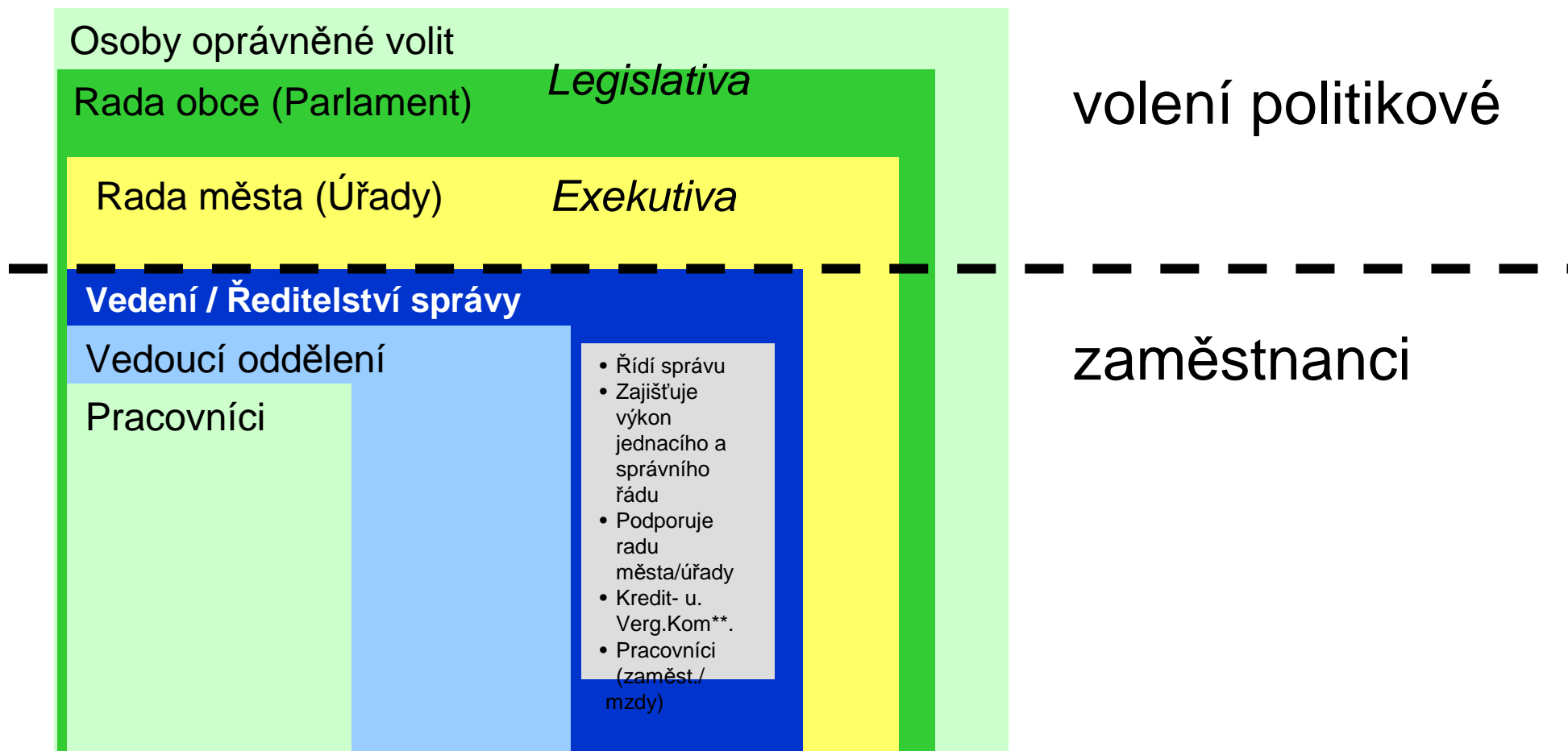
- „zastřešuje“ správu
- je víc než jen souhrn jednotlivých vedoucích úseků
- je nejvyšším řídicím orgánem Městské správy Kloten
- je strategickým pojítkem mezi radou města a správou
- propůjčuje správě duši a tvář (reprezentuje správu)

Úlohy vedení

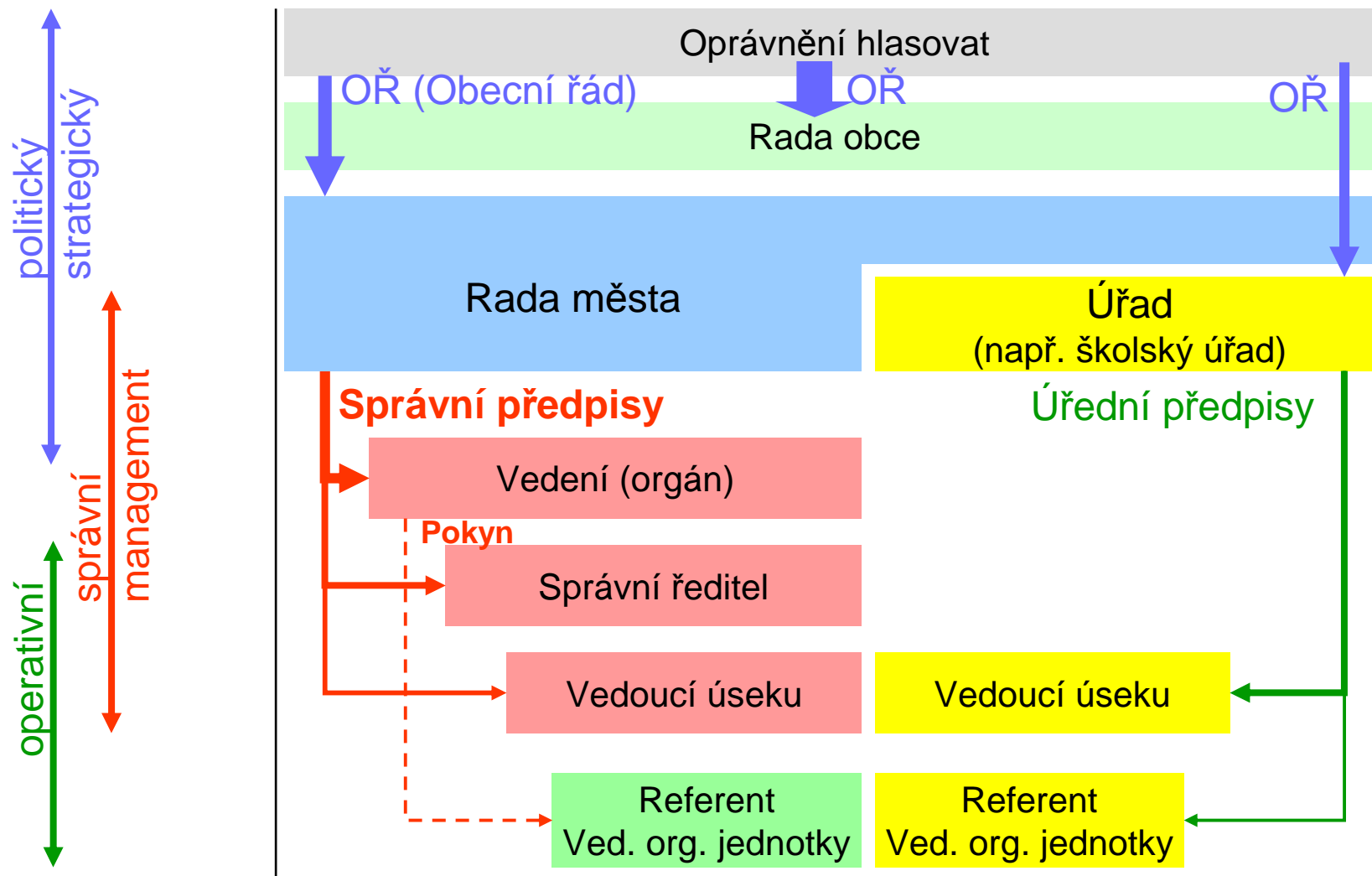
- Řídí správu města
- Usiluje o dosažení vzoru a realizuje zásady řízení
- Má odpovědnost za realizaci strategických úkolů uložených radou města
- Má odpovědnost za personální politiku městské správy
- Stará se o hospodárné využití zdrojů městské správy (podle rozpočtu, povinnost předkládat otevřené účty a dokladovat)
- Podporuje výkonné orgány* při vytváření vlastní strategie
- Zajišťuje informace/komunikaci vně a uvnitř
- Jako nejvyšší operativní instance rozhoduje v krizových situacích (finančních, personálních, organizačních)

* = Rada města, Komise se samostatným oprávněním (SP, BK, SozB, GStK)

Úrovně rozhodování a jejich hlavní úlohy



Základní koncept právních nařízení pro delegování kompetencí



Obecní řád jako základ pro delegování kompetencí

Rada města:

| | |
|-----------------------|--|
| Delegování kompetencí | <p>Čl. 35</p> <p>¹ Rada města může na základě správních předpisů v rámci svých příslušných pravomocí a odpovědností na své členy či na správu delegovat správní a trestněprávní kompetence, oprávnění k podání žádostí a oprávnění pro nakládání s finančními prostředky.</p> <p>² Rada města uděluje zaměstnané osobě (policejní soudkyni/policejnímu soudci) svébytné právo ukládat policejní pokuty jakož i oprávnění podávat žádosti přímo k nadřízeným úřadům a soudům.</p> <p>³ Proti rozhodnutím a nařízením v rámci delegovaných oprávnění lze ve lhůtě do 30 dnů po doručení podat odvolání, pokud právo vyšší úrovně nepředpokládá jiný opravný prostředek.</p> |
|-----------------------|--|

Komise se samostatnými správními oprávněními:

| | |
|-----------------------|--|
| Delegování kompetencí | <p>Čl. 53 až ...</p> <p>¹ Komise se samostatnými správními oprávněními mohou v rámci svých příslušných oprávnění a odpovědností na své členy či na správu delegovat správní a trestněprávní kompetence, oprávnění k podání žádostí a oprávnění pro nakládání s finančními prostředky.</p> <p>² Proti rozhodnutím a nařízením v rámci delegovaných oprávnění lze ve lhůtě do 30 dnů po doručení podat odvolání, pokud právo vyšší úrovně nepředpokládá jiný opravný prostředek.</p> |
|-----------------------|--|

Úkoly městské správy a jejího vedení

Městská správa

| | |
|----------------------------------|--|
| Organizace, řízení a úkoly | <p>Čl. 40</p> <p>¹ Městská správa provádí úkoly stanovené obcí, radou obce či radou města účinně, hospodárně a ve prospěch obyvatel.</p> <p>² Ředitelka či ředitel městské správy řídí městskou správu operativně jako celek v rámci cílů uložených radou města.</p> <p>³ Organizace, úkoly, kompetence a oprávnění jsou upraveny na základě správních předpisů.</p> <p>⁴ Zaměstnanci městské správy jsou zaměstnáváni v souladu s ustanoveními personálního řádu.</p> |
|----------------------------------|--|

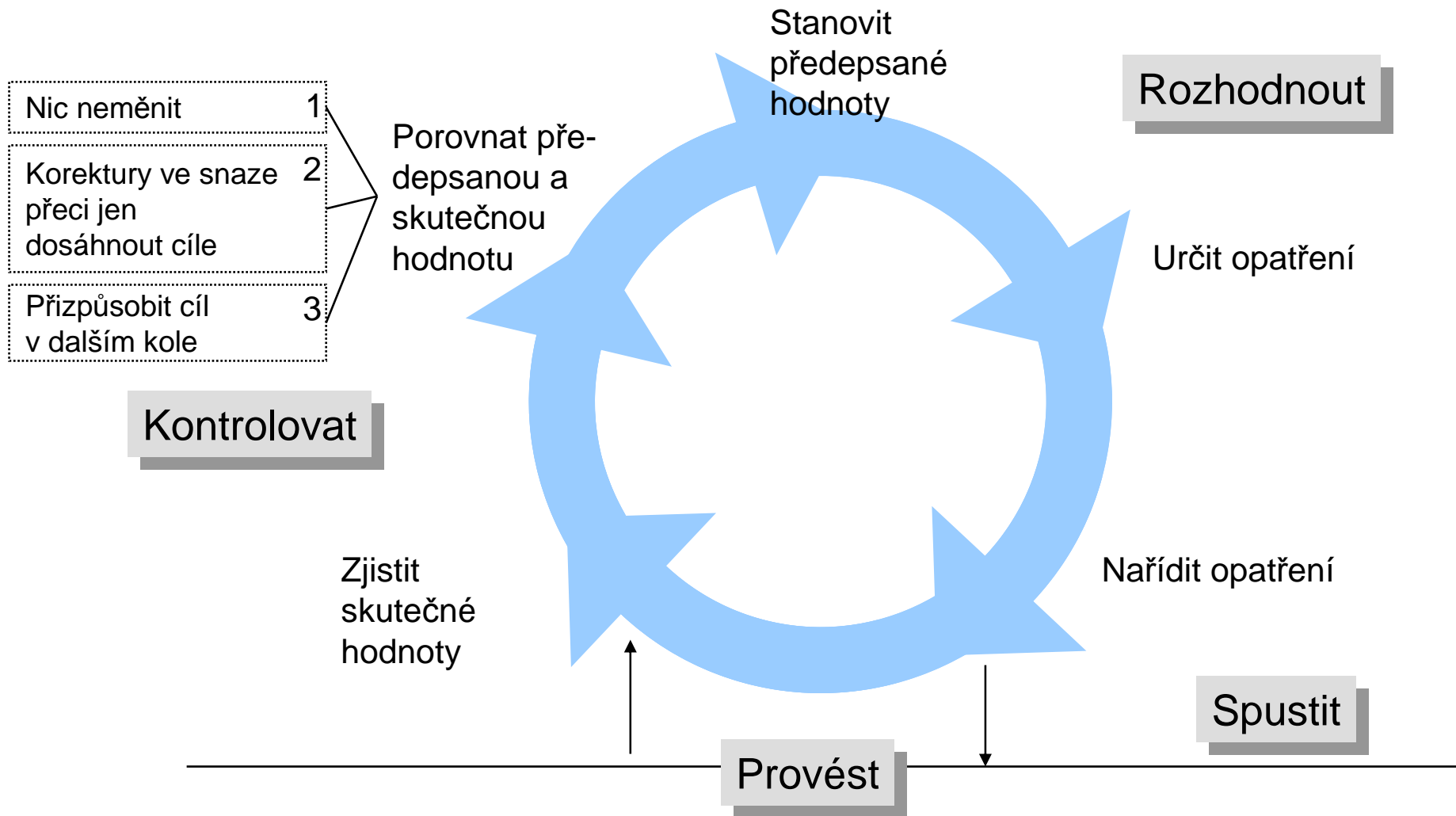
Realizace správních předpisů

- Zapojení vedení (V) s vlastními kompetencemi
- Organizační kompetence jsou delegovány na V
 - Podrobná organizace v rámci úseků činnosti
 - Organizace procesů
- Zapojení vedení V do strategického procesu
- Vlastní (rozsáhlé) finanční kompetence vedení
- Zavedení nástrojů controllingu

Systemy managementu ve veřejné správě

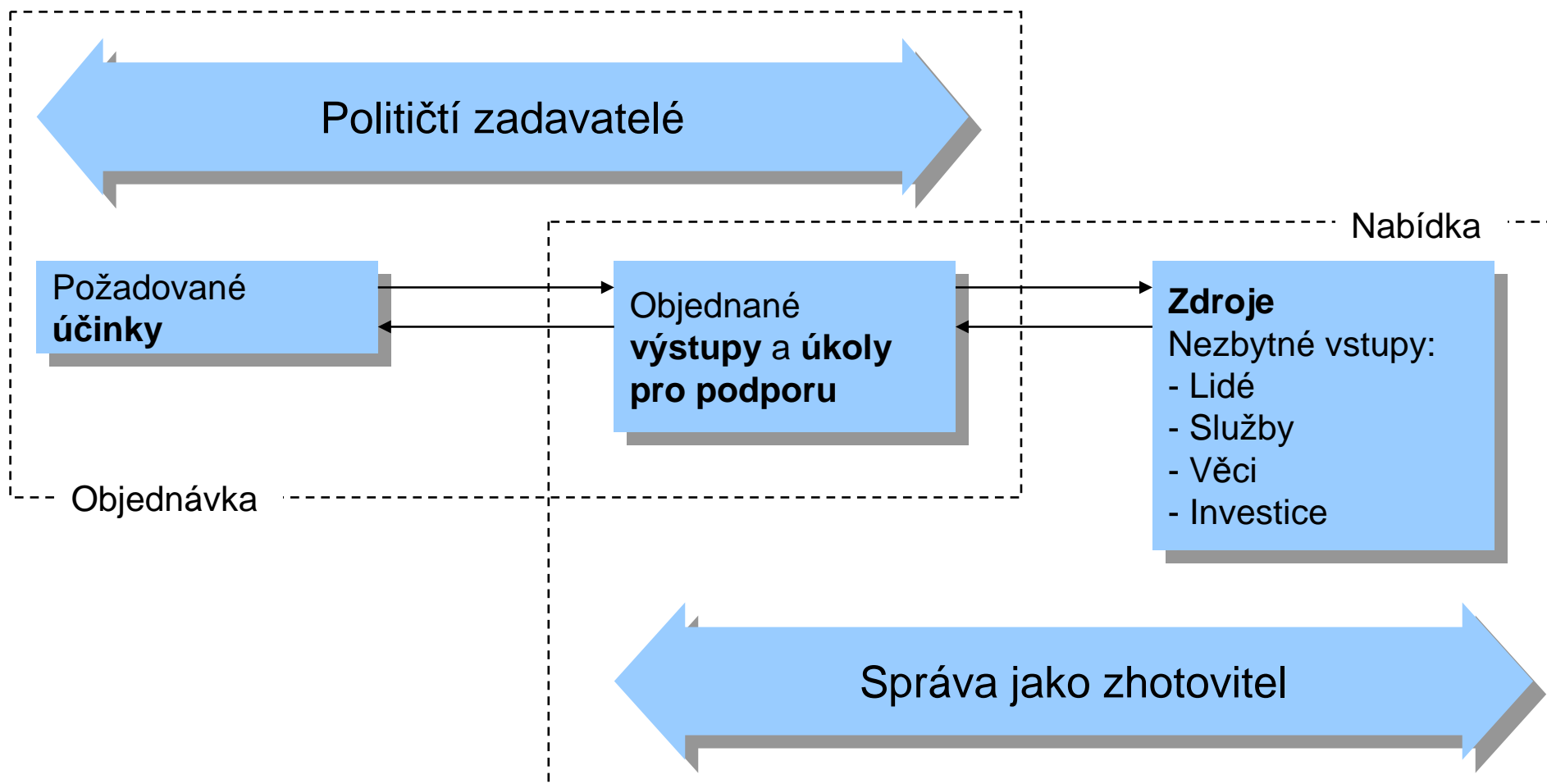
- Město Kloten
- Model organizace a řízení
- Strategický proces
- Operativní řízení městské správy
- Shrnutí

Okruh řízení¹



¹ Okruh řízení (podle Riedera, KLEER, 2004, str. 41)

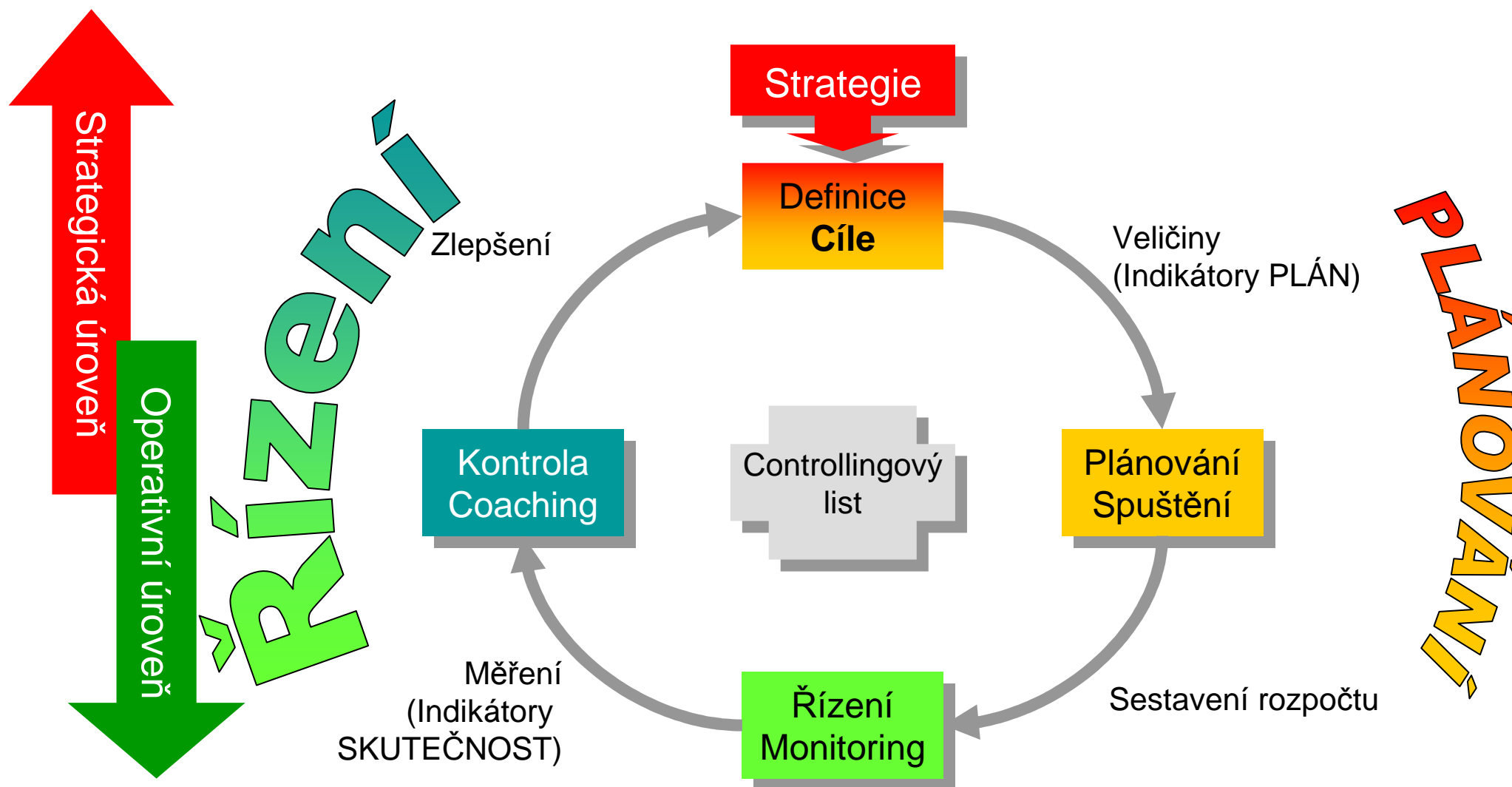
Vztah zadavatele a zhotovitele mezi parlamentem a správou



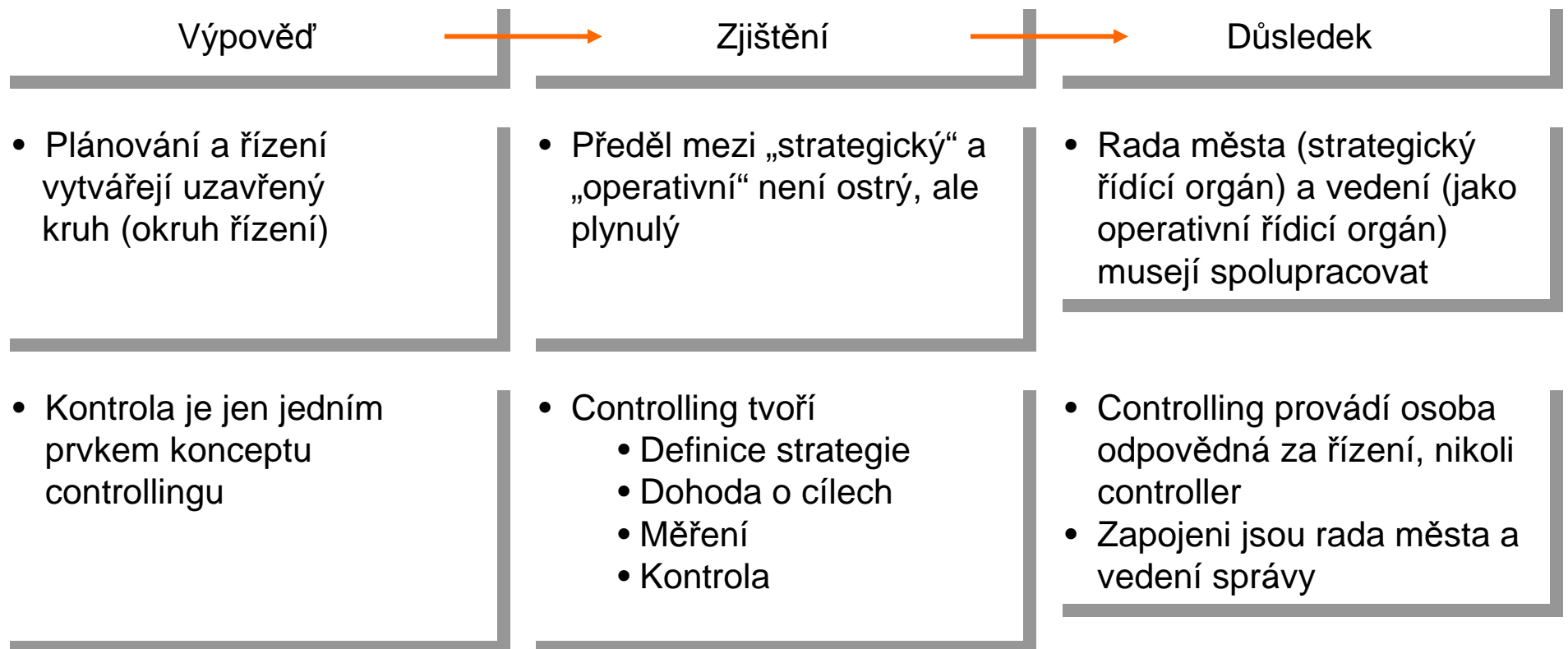
Strategické plánování



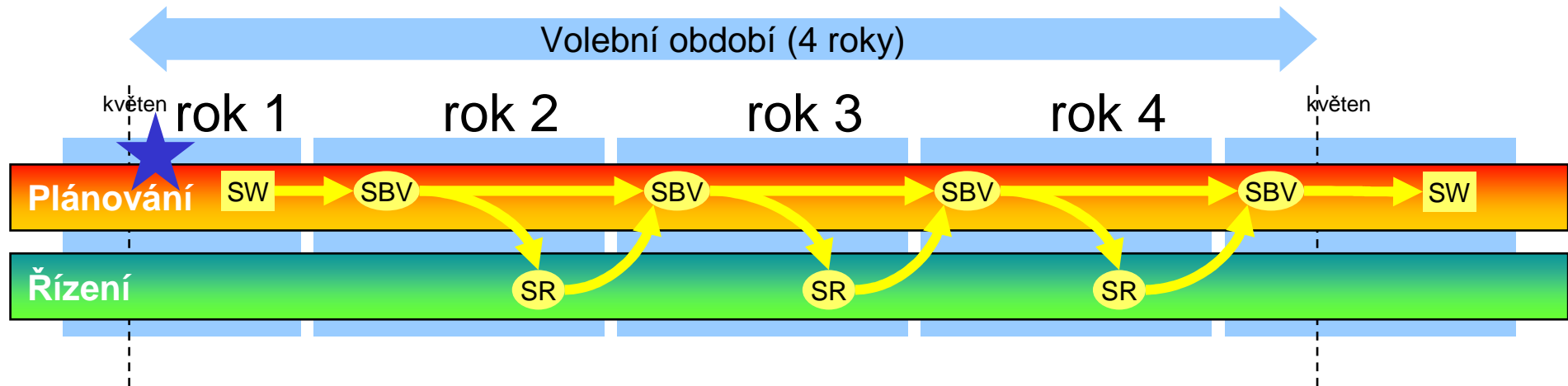
Controlling vycházející z okruhu řízení



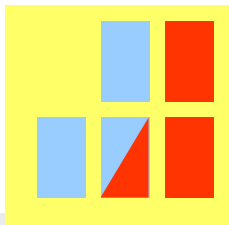
Posouzení procesu controllingu



Strategický proces ve volebním období



2 ½ dne



SW: Strategický workshop

- Příprava pověření pro V a RM
- 1. půlden: Posouzení stavu
- 2. půlden: Formulování variant strategie
- 3. půlden: Konsolidace variant strategie
- 4. půlden: Stanovení strategie (RM sama!)
- 5. půlden: Definování cílů pro funkční období

RM = Rada města bez vedení

V = Rada města a vedení



Konstituování

- Resort a rozdělení úkolů
- Pravidla
- Kultura

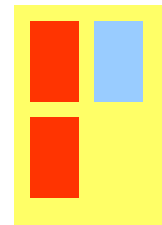
1 den



SBV: Strategie stanovení rozpočtu

- Připravuje výbor, který má na starosti zdroje
- 1. půlden: Diskuse / Schválení rozpočtových cílů
- 2. půlden: Vedení obdrží pověření


1 ½ dne



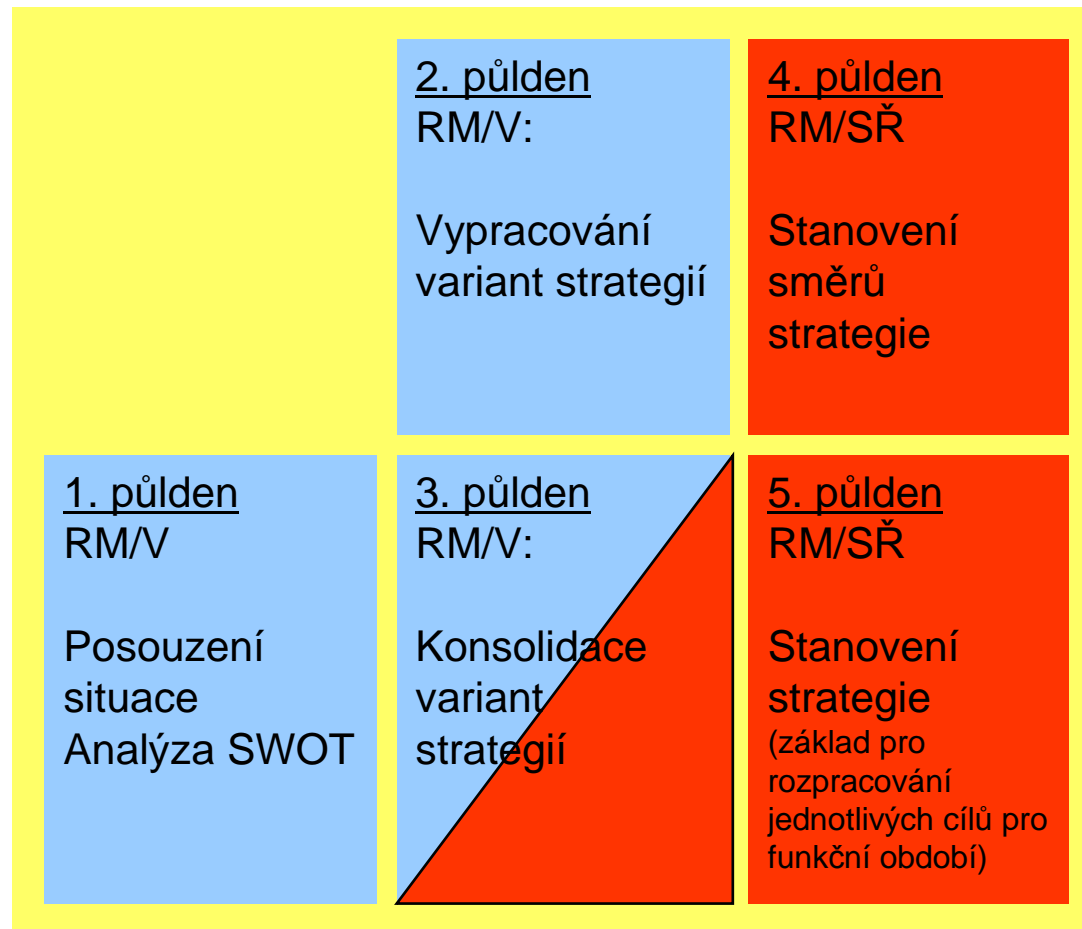
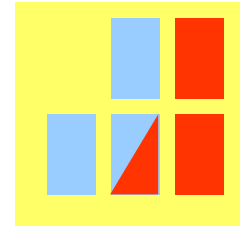
SR: Vyhodnocení strategie

- Připravuje vedení (controlling)
- 1. půlden: Posouzení dosažení cílů (controlling)
- 2. půlden: Vyjasnění potřeby přizpůsobení strategie
- 3. půlden: Zpětná vazba/vedení obdrží pověření

Konstituování

- ½ až 1 denní workshop
 - termín: před letními prázdninami
 - místo: Klotten, ovšem nikoli v městské budově
 - vedení: městský prezident
 - cíle:
 - Rozdělení resortů
 - Rezervace termínů (plán funkčního období)
 - Přidělení dalších úkolů a/nebo projektů
 - Seznámení se s novými členy a jejich integrace
 - Dohodnutí pravidel
 - Formování základů „politické kultury v radě města“
- 

Koncept strategického workshopu (SW)



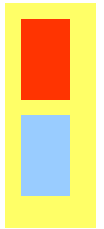
Rámcové podmínky:

- provádí se 1 x ve volebním období
- Termín: před schválením rozpočtu RM!
(konec srpna, začátek září)
- délka 2 ½ dne
- místo konání: externí
- v případě potřeby s externí moderací
- vedlejší cíl: teambuilding

Dopracování / následná opatření:

- začlenit okamžitá opatření pro rozpočet v následujícím roce
- RV**/Vedoucí úseku definují cíle funkčního období, controlling
- RM schvaluje cíle funkčního období
- Vedoucí úseku/vedoucí org. jedn. vypracují cíle na daný rok
- Dohoda cílů spolu s RV**

Koncept strategie stanovování rozpočtu (SBV)



1. půlden
RM/SŘ
Schválení
katalogu cílů
Jednání o
ústředních
zadáních
rozpočtu

2. půlden
RM/V:

Vedení
dostává
pověření k
sestavení rozp.

Příprava:

- Formulování strategie
- Formulování cílů volebního období

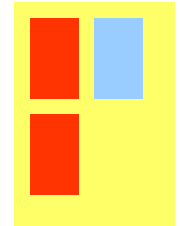
Rámcové podmínky:

- provádí se 1 x ročně
- délka 1 den, příp. 2 půldny
- místo konání: externí (blízko Klotenu, vždy na stejném místě!)

Dopracování / Následná opatření:

- iniciovat proces sestavování rozpočtu na následující rok
- sestavit rozpočet pro úseky s RV^{**}
- Projednání rozpočtu v rámci vedení
- Předjednání rozpočtu s finančním výborem/ RV^{**} /Vedoucím úseku
- Schválení rozpočtu RM

Koncept zhodnocení strategie - Strategiereview (SR)



1. půlden RM/SŘ

Posouzení,
nakolik byly
dosaženy cíle

2. půlden RM/SŘ

Vyjasnit potřebu
přizpůsobení
strategie?

3. půlden RM/V

Zpětná vazba
pro V

- nedělat nic
- přizpůsobit opatření
- přizpůsobit cíle

Přípravy:

- Vytvořit všechny controllingové listy
- Vést přípravná jednání *RV***/vedoucí úseku

Rámcové podmínky:

- Provádí se 1 x ročně kromě počátku funkčního období (to se koná SW)
- Rozsah 1 ½ dne
- Termín: před schvalováním rozpočtu RM (srpen/září)
- Místo konání: externí
- v případě potřeby s externí moderací
- vedlejší cíl: teambuilding

Dopracování / Následná opatření:

- Okamžitá opatření pro rozpočet v následujícím roce
- *RV***/vedoucí úseku definují cíle controllingu pro funkční období
- RM schvaluje cíle pro funkční období
- Vedoucí úseku/vedoucí org. jednotek vypracují cíle na rok
- Dohoda cílů s *RV***

Předpisy o činnosti Rady města Kloten

- Základy a účel
- Organizace
 - Ustavení
 - Zásady řízení
 - Vedení zasedání
 - Delegování kompetencí
- Závěrečná ustanovení

Zásady řízení rady města

Politische Führung

Art. 7 Gestützt auf Art. 26 GO Abs. 2 ist nimmt der Stadtrat die politische Führung der Stadt wahr. Er ist oberste leitende, planende und vollziehende Behörde der Stadt. Er überträgt die operative Führung und Aufgabenerledigung weitgehend der Verwaltung.

Nachhaltigkeit

Art. 8 Der Stadtrat fördert die nachhaltige Entwicklung der Stadt und orientiert sich deshalb gleichzeitig an ökonomischen, ökologischen und sozialen Werten und Grundsätzen.

- Zásada rozdílu mezi politickým řízením a operativním řízením správy
- Zakotvení udržitelnosti (ekonomické, ekologické a sociální)

Zásady řízení rady města

Leitbild

Art. 9 Der Stadtrat erarbeitet oder überprüft zu Beginn der Legislaturperiode das Leitbild und unterbreitet dieses dem Gemeinderat zur Genehmigung.

Strategieprozess

Art. 10 Gestützt auf das Leitbild erarbeitet der Stadtrat im dritten Quartal des Wahljahres eine Strategie und daraus abgeleitet die Legislaturziele. Er führt zu diesem Zweck eine gemeinsamen Strategietagung durch.

² Die Strategie wird jährlich im dritten Quartal überprüft und nötigenfalls angepasst. Dafür wird ebenfalls eine Strategietagung durchgeführt.

³ Die Geschäftsleitung wird vom Stadtrat in den Strategieprozess einbezogen.

■ Strategická činnost rady města je nyní „zákonně“ zakotvena

Zásady řízení rady města

Zielvereinbarung

Art. 11 Der Stadtrat führt jährlich eine Zielvereinbarung mit der Verwaltung durch. Dabei werden die Legislaturziele auf Jahresziele für einzelne Aufgabengebiete (Controllingobjekte) heruntergebrochen und zwischen den Ressortvorstehern und den operativ verantwortlichen Mitarbeitenden vereinbart.

Controlling

Art. 12 Das Finanzcontrolling ist das wichtigste Führungsinstrument des Stadtrates. Der Stadtrat ist oberstes Organ im Rahmen des Controllingprozesses.

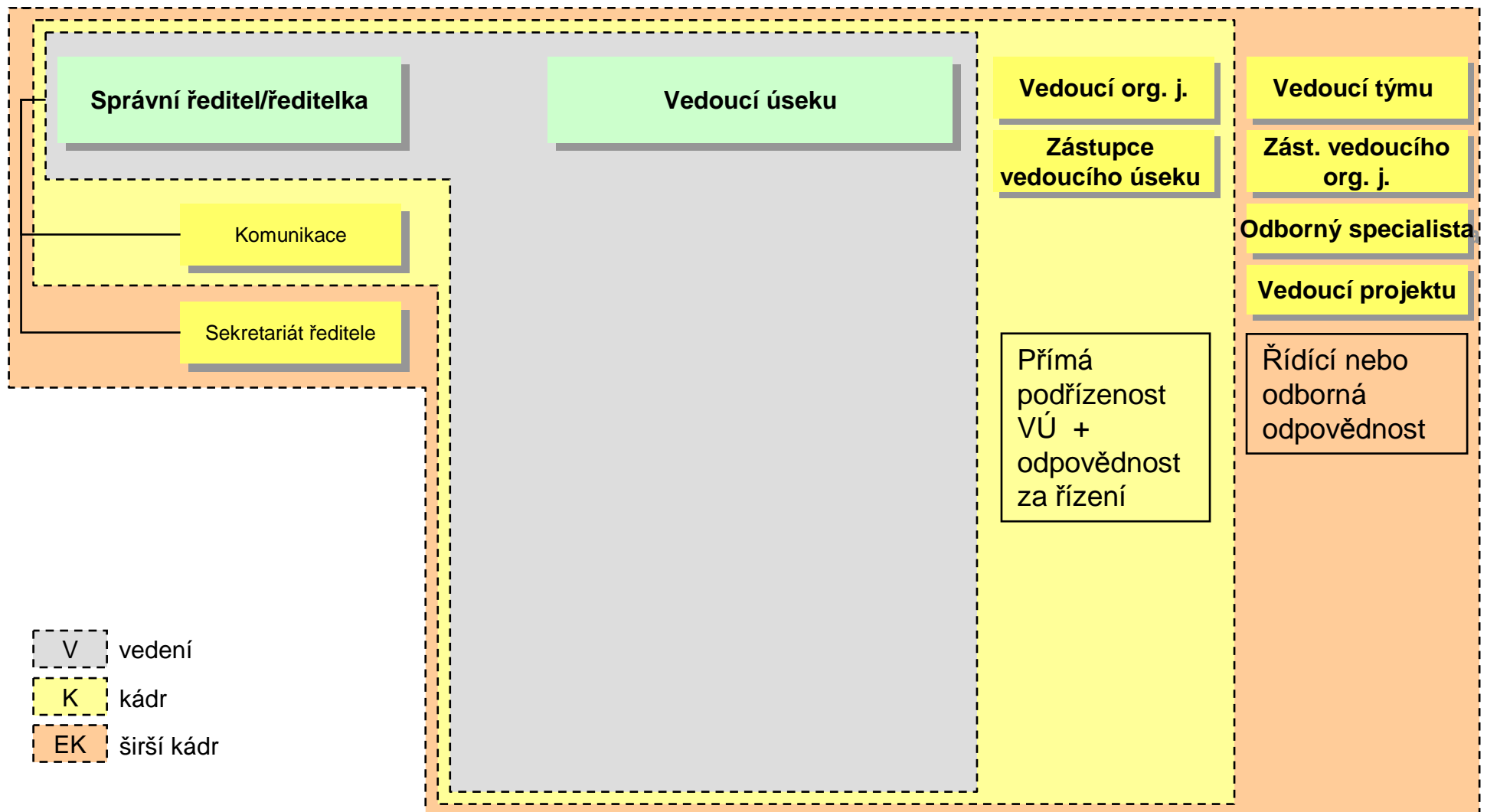
² Der Stadtrat entscheidet über die Zieldefinition und die Festlegung geeigneter Indikatoren. Er genehmigt die Umsetzungsmassnahmen.

■ Controlling je rovněž zakotven jako nástroj řízení pro radu města

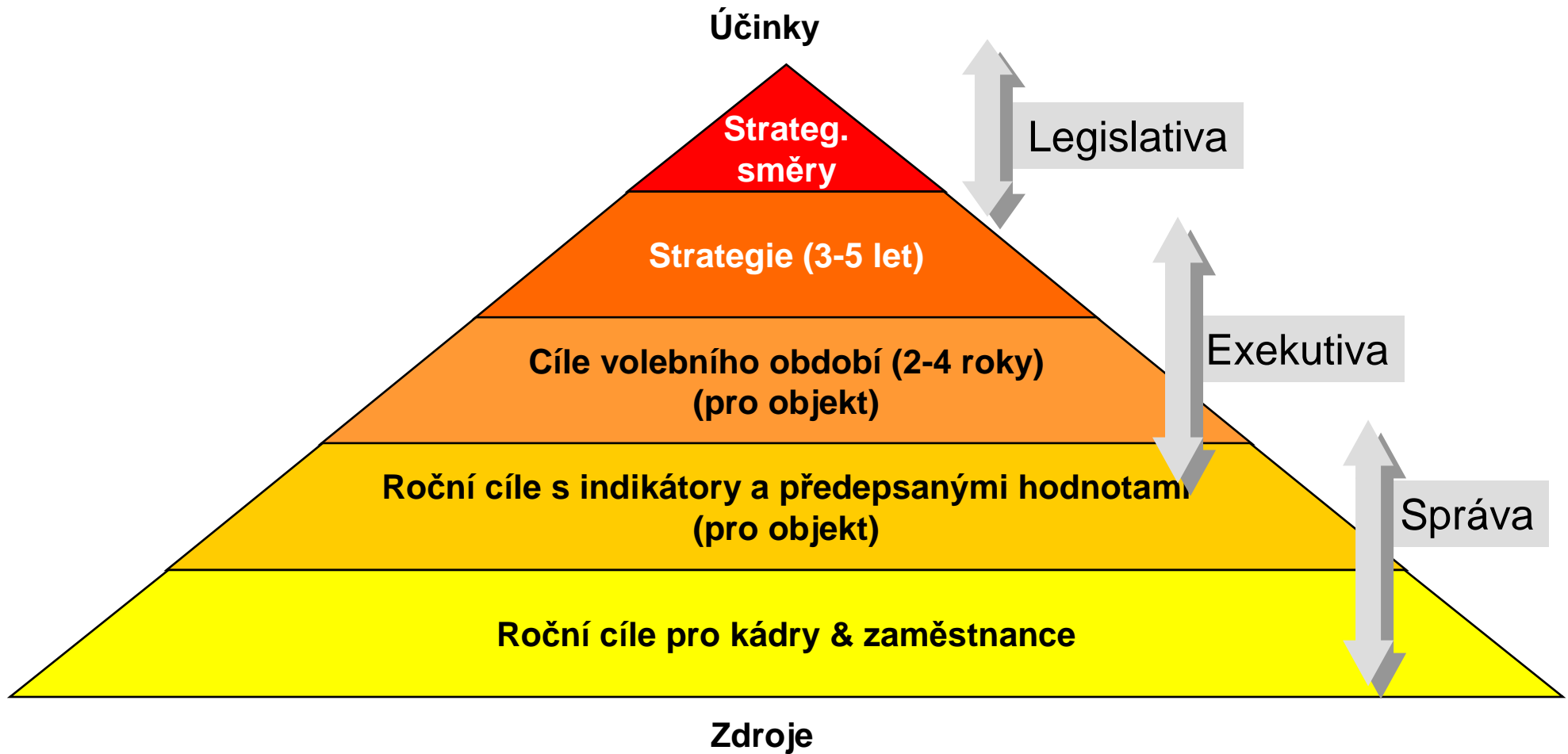
Systemy managementu ve veřejné správě

- Město Kloten
- Model organizace a řízení
- Strategický proces
- Operativní řízení městské správy
- Shrnutí

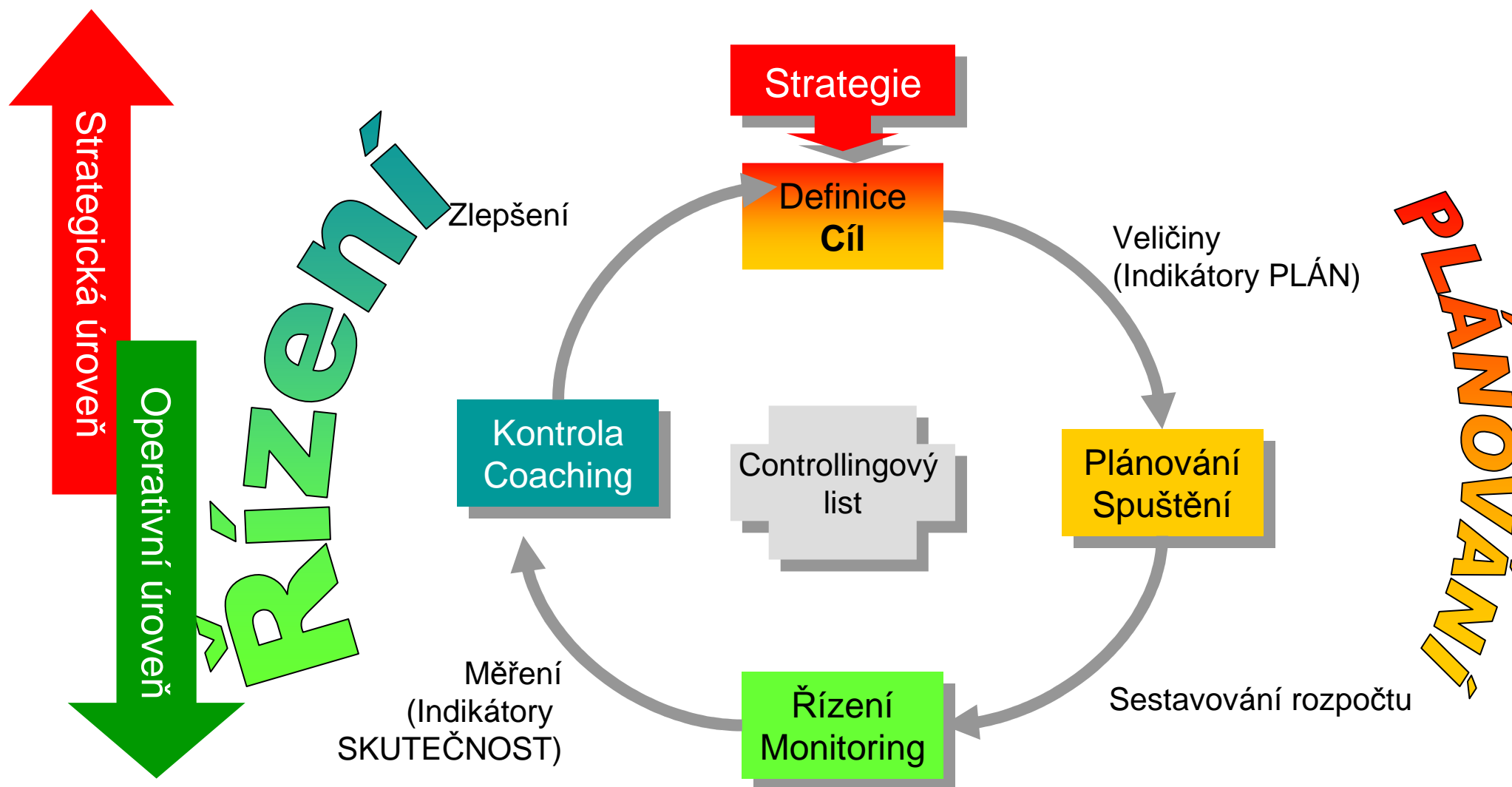
Struktura řízení městské správy



Strategické plánování



Controlling vycházející z okruhu řízení



Vzor městské správy Kloten

- Městská správa Kloten je homogenní, řízený podnik ve službách města a jeho obyvatel
- Kultura poskytování služeb je součástí podnikové kultury Městské správy Klotenu
- Městská správa Kloten pracuje profesionálně, hospodárně a účinně
- Městská správa Kloten komunikuje atraktivně, včas a s ohledem na potřeby adresáta, podporuje úřady v jejich komunikaci
- Městská správa Kloten nabízí atraktivní zaměstnání

Zásady finančního řízení

- Strategické zadání
- Schvalování rozpočtu v souladu s řízením vstupů
(žádný celkový rozpočet)
- Výkon rozpočtu sumárně
(jako celkový rozpočet)
- Vedení má odpovědnost za výsledky
- Finanční controlling v operativní oblasti

Příklad: Rozpočtový list podle nových pravidel

Návrh 2006

Návrh 2005

Účet 2004

Odchylka
VA06/RG04

Odchylka
VA06/VA05

Organizační
jednotka
(Objekt)

Finanční
údaje

Cíle
Indikátory

Podrobná
čísla

| Budget 2006 / Cockp | | Návrh 2006 | Návrh 2005 | Účet 2004 | Odchylka VA06/VA05 | | Odchylka VA06/RG04 | | |
|--|---|---|-----------------------------------|--------------------------------|--|-----------------------------|---|--|-----|
| 4220 Kreiszivilstands- und Bestattungsamt | | | | | | | | | |
| Aufgabe / Auftrag: | | Führung des Kreiszivilstandsamtes Kloten und Administration des Bestattungsamtes Kloten | | | Ressort: | Bevölkerung | | | |
| Legislatur-Ziel: | | Integration und Optimierung unter Einbezug der Anschlussgemeinden. | | | Bereich: | Einwohnerdienste + Soziales | | | |
| Finanzielle Daten | | Voranschlag 2006 Netto | Voranschlag 2005 Netto | Rechnung 2004 Netto | Abweichung VA 2006 zu VA 2005 | | | Abweichung VA 2006 zu RG 2004 | |
| Aufwand | | 342'845 | 319'160 | 349'309 | 23'685 | 7% | ⊖ | 6'464 | 2% |
| Ertrag | | 375'900 | 352'500 | 371'036 | 23'400 | 7% | ⊕ | 4'864 | 1% |
| Saldo | | -33'055 | -33'340 | -21'727 | 285 | 1% | ⊖ | -11'328 | 52% |
| Ziele Indikatoren | | Soll / Norm 2005 / 2006 | Prognose 2005 | Ist 2004 | Abweichung Soll 2005 zu Prognose 2005 | | Abweichung Prognose 2005 zu IST 2004 | | |
| Führung des Zivilstandsamtes | | | | | absolut | in % | absolut | in % | |
| Total Ereignisse (Geburt, Heirat, Tod, Anerkennung) | | 600 | 600 | 646 | 0 | 0% | ⊕ | -46 | ⊖ |
| Beanstandungen durch Aufsichtsorgan | | 1 | 0 | 164 | -1 | -100% | ⊕ | -164 | ⊕ |
| Kundenzufriedenheit / Anzahl Reklamationen | | 5 | 5 | 0 | 0 | 0% | ⊕ | 5 | ⊖ |
| Sicherstellung vollständige Rückerfassung bis Ende 2008 (Anweisung Bund) | | | | | | | | | |
| Anzahl erfasste Blätter / Jahr | | 6'000 | 5'000 | 0 | -1'000 | -16% | ⊖ | 5'000 | ⊕ |
| Detail-Zahlen | | Voranschlag 2006 | | Voranschlag 2005 | | Rechnung 2004 | | | |
| | | Aufwand | Ertrag | Aufwand | Ertrag | Aufwand | Ertrag | | |
| 4060 | Zivilstandsamt (100) | 342'845 | 375'900 | 319'160 | 352'500 | 349'309.35 | 371'036.45 | | |
| 4060.3010.000 | Besoldungen | 271'000 | | 265'510 | | 297'308.65 | | | |
| 4060.3030.000 | Sozialleistungen | 36'235 | | 35'500 | | 38'610.15 | | | |
| 4060.3101.000 | Drucksachen und Publikationen | 1'000 | | 2'000 | | 3'042.40 | | | |
| 4060.3130.000 | Blumen Trauzimmer | 2'000 | | 1'000 | | 1'393.00 | | | |
| 4060.3190.000 | Allg. Sachaufwand/Verbandsbeiträge | 32'610 | | 15'150 | | 8'955.15 | | | |
| 4060.4310.000 | Gebührenertrag | | 124'000 | | 120'000 | | 370'504.10 | | |
| 4060.4360.000 | Diverse Rückerstattungen | | | | 4'000 | | 532.35 | | |
| 4060.4520.000 | Rückerstattungen anderer Gemeinden | | 251'900 | | 228'500 | | | | |
| Kommentar | | | | | | | | | |
| 4060.3190.000 | Die Kurskosten sind für 2 Personen berechnet. | | | | | | | | |
| | Die Betriebskosten Infostar werden den Anschlussgemeinden verrechnet. | | | | | | | | |

Správní předpisy města Klotten jako nová právní norma

- Rozdíl mezi vládou a správou
- Správní činnost vykonávají primárně pracovníci správy

Správní předpisy upravují organizaci, úkoly a kompetence

Art. 2 Das Verwaltungsreglement regelt Organisation und Aufgaben der Stadtverwaltung sowie die Kompetenzen und Befugnisse der Ressortvorsteher und der Verwaltungsmitarbeitenden.

Zweck

- Na základě správních předpisů jsou přidělovány úkoly a kompetence, za které podle obecního řádu nese odpovědnost rada města (vedoucí představitelé obce).
- Správní předpisy platí subsidiárně, tzn. zvláštní zákonné úpravy mají primární platnost (např. daňové předpisy, občanské záležitosti, vymáhání pokut atp.)

Systemy managementu ve veřejné správě

- Město Kloten
- Model organizace a řízení
- Strategický proces
- Operativní řízení městské správy

■ Shrnutí

Předpoklady úspěchu

- Stanovit si jasný, srozumitelný a dosažitelný cíl.
- Mít čas, o rok dříve či později – na tom v obci nesejde.
- Pěstovat dobrou komunikační kulturu (vyvážené informace a spolurozhodování)
- Politická jednota vůči obecným cílům
- Kultura důvěry mezi úřady a správou
- Práci si raději udělat sami a nezadávat ji poradcům (používat poradenství jen cíleně a moderaci jen občasně)