



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Název projektu: Zavedení strategického řízení MěÚ Kutná Hora
Identifikační číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002825

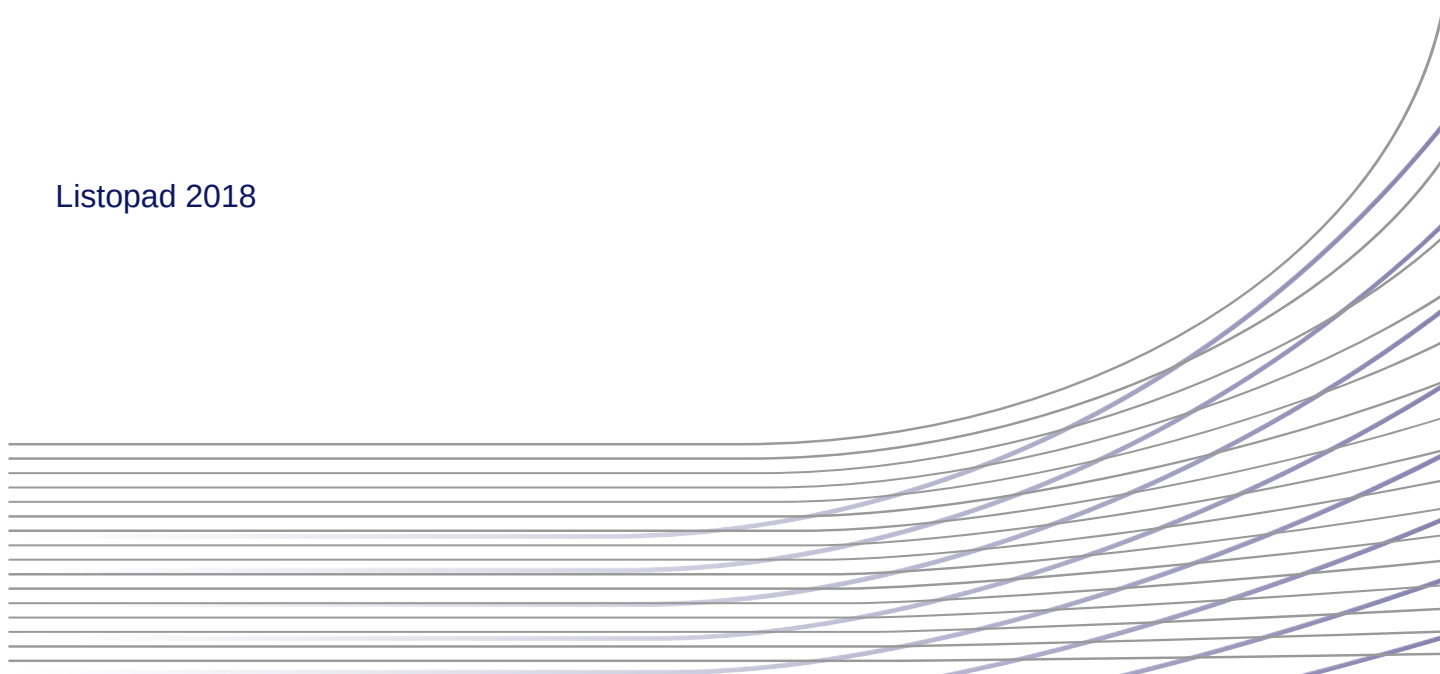
STRATEGIE ROZVOJE ÚŘADU

Strategické řízení úřadu

MĚSTO KUTNÁ HORA



Listopad 2018





*Projekt je spolufinancován Evropskou unií z Evropského sociálního fondu
prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost*



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



OBSAH

1. VÝCHODISKA	4
2. POSTUP TVORBY STRATEGIE	5
3. VIZE	6
3. 1. ANALÝZA ŘÍZENÍ ÚŘADU	6
3. 2. VIZE A KLÍČOVÉ HODNOTY ÚŘADU	7
4. STRATEGIE	9
4. 1. DEFINICE PRIORIT A STRATEGICKÝCH CÍLŮ	9
4. 1. 1. Strategické cíle rozvoje městského úřadu Kutná Hora dle jednotlivých Priorit	10
4. PLÁN IMPLEMENTACE	15
4. 2. AKČNÍ PLÁN	15
4. 3. DEFINICE NUTNÝCH KAPACIT	15
4. 4. DEFINICE NÁROKŮ NA OUTSOURCING SLUŽEB	16
4. 5. ODHAD PŘÍNOSŮ A ÚSPOR NÁKLADŮ	17
5. ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ	18





1. VÝCHODISKA

Tento materiál byl zpracován jako dílčí výstup v rámci projektu Zavedení strategického řízení MěÚ Kutná Hora; identifikační číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002825.

Samotná strategie má za cíl vytyčit cíle úřadu v souladu s vývojem legislativy a dalšími relevantními koncepcemi a strategiemi pro působnost veřejné správy a územní samosprávy. Strategie úřadu zároveň definuje a konkretizuje způsoby řešení dílčích specifických cílů a převádí je do požadavků na personální, finanční a projektové kapacity. Současně je popsán způsob a forma, jak bude cílů dosaženo a jakým způsobem bude zajišťována kontrola dosahování cílů.

Východiska – shrnutí klíčových úvah realizačního týmu o významu a zdůvodnění potřeby existence Strategie rozvoje úřadu:

- a) Vnímáme aktuální potřebu formulovat konkrétní kroky pro rozvoj úřadu jako organizace a sladit představy klíčových aktérů o cílech a způsobech rozvoje a řízení úřadu.
- b) Vrcholovou hodnotou pro naši činnost je kvalita veřejné služby, se kterou se chceme „ztotožnit“.
- c) Vztah ke klientům vnímáme jako veřejný závazek, určitou formu „smlouvy“ s klienty.
- d) Strategii vnímáme jako soubor nástrojů k zajištění kvalitní veřejné služby a zvýšení prestiže úřadu.
- e) Strategii vnímáme jako akt otevřenosti, odpovědnosti, týmové i osobní odpovědnosti a vstřícnosti; proto očekáváme korektní jednání ze strany klientů
- f) Vnímáme důležitost uspokojení potřeby klientů, které může být dosaženo i v případě nemožnosti vyhovět – „informovaný klient“
- g) Chceme definovat hlavní směry rozvoje úřadu a identifikovat nutné podmínky, předpoklady a zdroje nutné k dosažení cílů.
- h) Chceme nalézt konkrétní odpovědi na zásadní otázky:
 - Jaké je poslání úřadu, jak by měl úřad fungovat?
 - Čeho je nutné v následujících letech dosáhnout, co je třeba změnit?
 - Jaké jsou možnosti a příležitosti, kterých lze využít?
 - Jak nejlépe zaměstnance řídit?





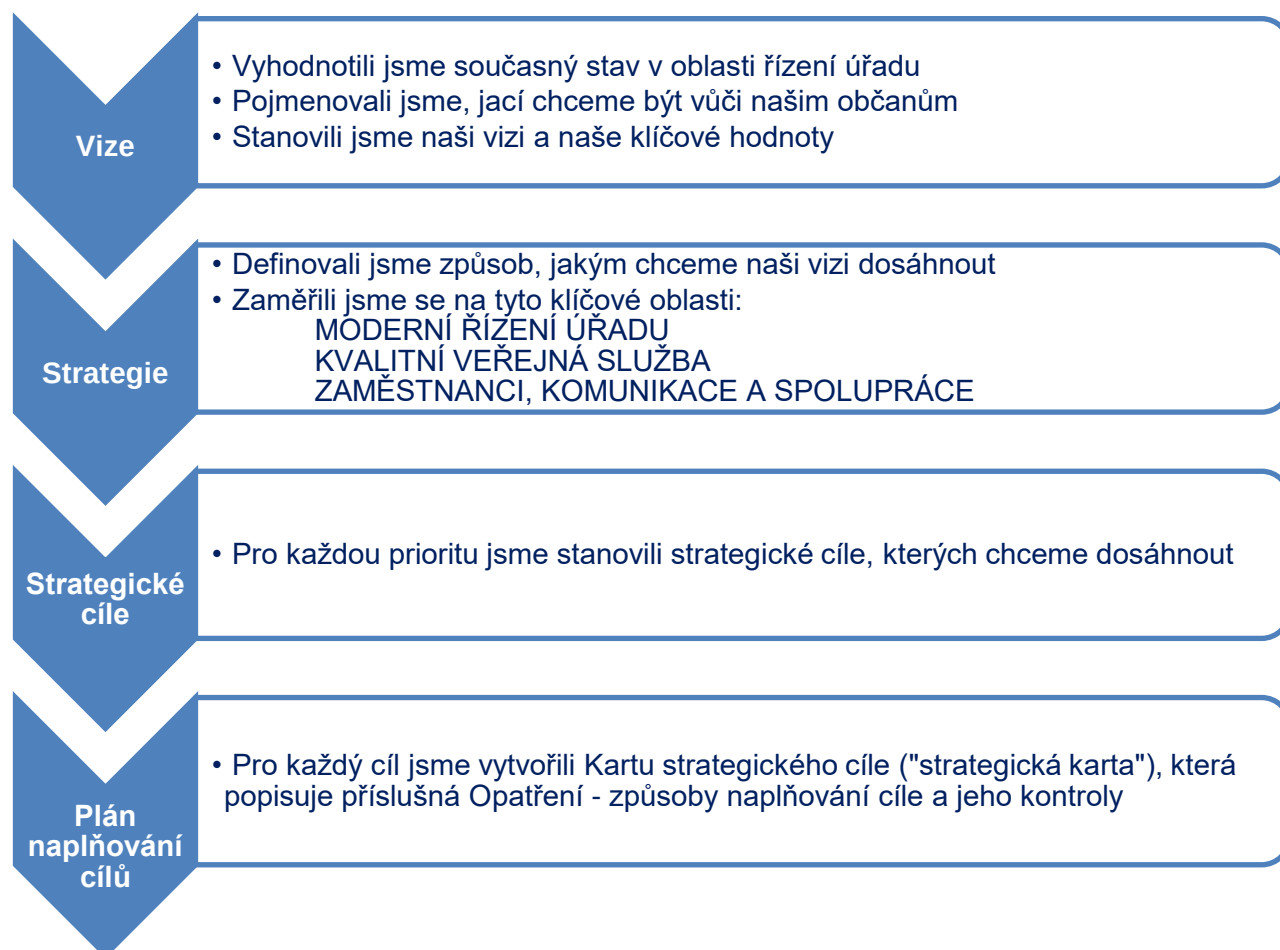
2. POSTUP TVORBY STRATEGIE

Strategie rozvoje městského úřadu Kutná Hora vznikla na základě několika workshopů, individuálních rozhovorů a konzultací s klíčovými osobami úřadu a samosprávy. Jako základní srovnávací rovina pro hledání smysluplných směrů rozvoje úřadu byly využity závěry z provedené Analýzy řízení úřadu (říjen 2018), vycházející se Standardu inteligentní město. Pro vyhodnocení zvolených kritérií a ukazatelů byla využita metoda Balanced Scorecard, která byla upravena prostředí a podmínkám územní samosprávy.

Při zpracování Analýzy řízení úřadu bylo využito několika metod sběru dat:

- Analýza interní řídicí dokumentace úřadu
- Řízené rozhovory s vybranými zástupci městského úřadu
- Řízené rozhovory v rámci fokusních skupin
- Dotazníková šetření (mezi zaměstnanci úřadu, volenými zástupci i občany města)

Při tvorbě strategie jsme postupovali v následujících krocích:



Výše uvedené kroky jsou dále v dokumentech blíže popsány, včetně jednotlivých Strategických cílů a příslušných strategických karet.





3. VIZE

Vize je formulací žádoucího (budoucího) stavu, kterého chceme prostřednictvím realizace strategie dosáhnout. Jde o formulaci jasné představy o tom, kam úřad směřuje (burcující heslo, jednoduché sdělení, myšlenka k dobrému cíli, atp.).

K naplnění vize by mělo dojít ve střednědobém či dlouhodobém horizontu (což nemusí být bezprostředně po ukončení realizace strategie).

Vizi rozvoje úřadu můžeme chápat rovněž jako velmi efektivní nástroj komunikace jednak směrem k veřejnosti, tak směrem „dovnitř“ úřadu a jako prostředek ke zvýšení motivace zaměstnanců, jejich ztotožnění s hodnotami a prací úřadu jako celku.

3. 1. ANALÝZA ŘÍZENÍ ÚŘADU

Aby bylo možné dobře stanovit vizi rozvoje úřadu a priority, kam se má úřad ubírat, je nezbytné provést vyhodnocení současného stavu a vytvořit základní výchozí platformu pro smysluplné uvažování o rozvoji úřadu.

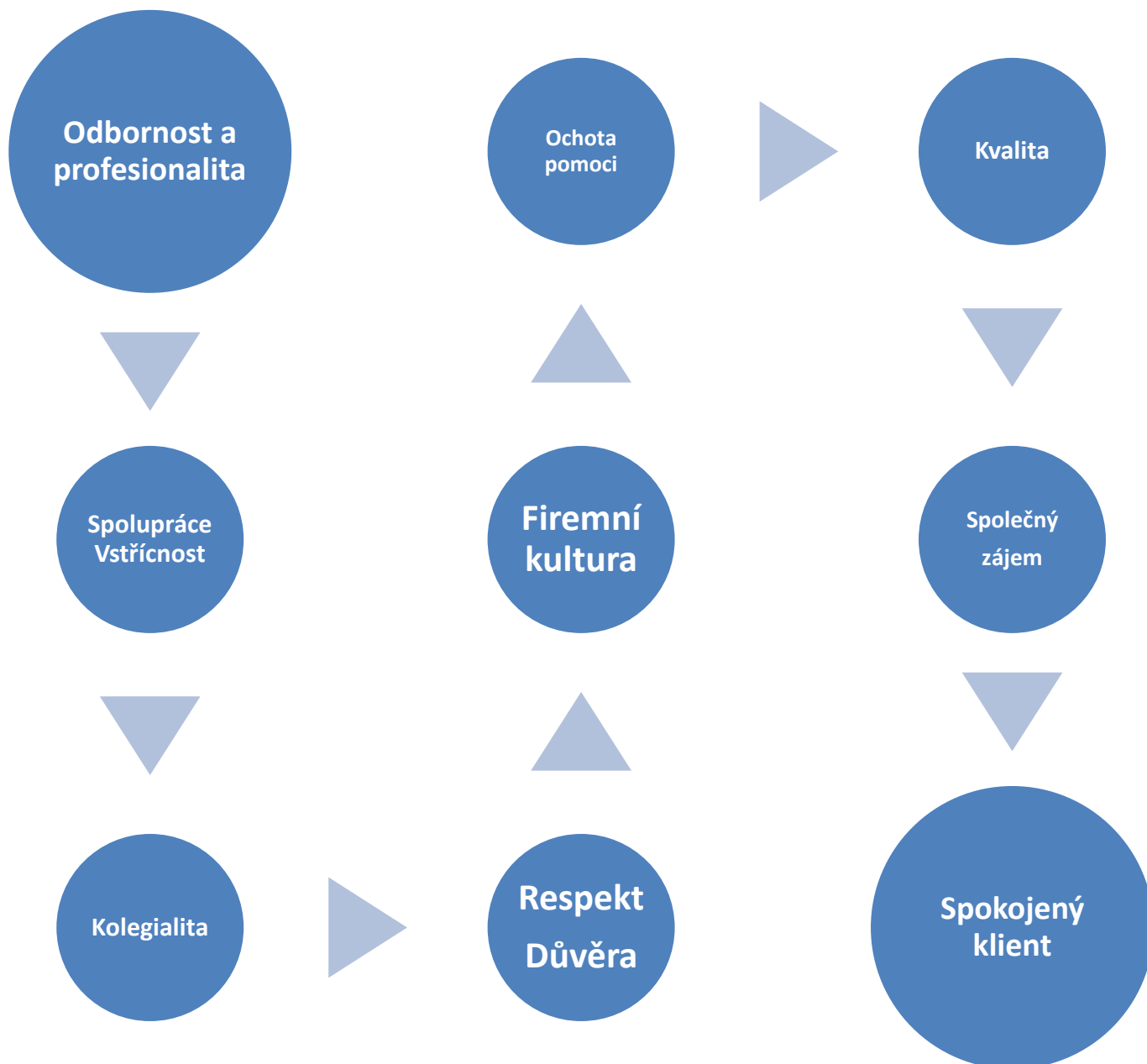
Za tímto účelem byla vypracována Analýza řízení úřadu s využitím metodiky BSC a Standardu Inteligentní město, jejímž hlavním vstupem byly (kromě interní řídicí dokumentace úřadu, dotazníkových šetření mezi klienty úřadu, zaměstnanci a volenými zástupci města) zejména individuální strukturované rozhovory s klíčovými zaměstnanci úřadu a představiteli samosprávy.





3. 2. VIZE A KLÍČOVÉ HODNOTY ÚŘADU

V rámci široké diskuse s realizačním týmem projektu bylo formulováno několik tzv. Klíčových hodnot městského úřadu. Jde o hodnoty (obvykle exaktně neměřitelné), které úřad uznává jako pilíře své činnosti, a které vytvářejí základ pro formulování vize:





V rámci workshopů bylo dále prodiskutováno několik návrhů a různých variant vize městského úřadu, které by lépe vystihovaly představy jak vedení úřadu, tak i zaměstnanců úřadu, z nichž bylo nakonec vybráno toto konečné znění:

**„Chceme se stát efektivně fungujícím,
moderním, profesionálním a otevřeným úřadem
poskytujícím kvalitní veřejnou službu
založenou na odpovědnosti a vzájemnému
respektu.“**



4. STRATEGIE

4. 1. DEFINICE PRIORIT A STRATEGICKÝCH CÍLŮ

Na základě závěrů a doporučení výše uvedených analytických podkladů a na základě výsledků diskuse během společných workshopů s klíčovými zaměstnanci úřadu, vedením úřadu a vedením města byly navrženy Priority, Strategické cíle a Opatření (podrobnější popis způsobů naplňování Strategických cílů).

Byly zvoleny čtyři priority:

Priorita I. EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ ÚŘADU

Priorita II. KVALITNÍ VEŘEJNÁ SLUŽBA

Priorita III. ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Priorita IV. KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE





U každé Priority byly poté definovány konkrétní Strategické cíle, pro které byly v tzv. strategických kartách rozvedeny příslušná Opatření.

4. 1. 1. Strategické cíle rozvoje městského úřadu Kutná Hora dle jednotlivých Priorit



Efektivní řízení úřadu

Priorita I. Efektivní řízení úřadu je zaměřena na zvýšení kvality vnitřních procesů, komunikace v horizontální i vertikální rovině, stanovení kompetencí, organizování práce a v neposlední řadě personální řízení, včetně optimalizace personálních procesů (zejm. hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnanců).

Strategické cíle a Opatření pro Prioritu I. EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ ÚŘADU:

SC I.1.: Optimalizovat a průběžně zkvalitňovat fungování vnitřních procesů

- OP I.1.a)** Vypracovat procesní audit a navrhnout optimalizaci a redefinici klíčových procesů
- OP I.1.b)** Doplnit a modernizovat interní řídicí dokumentaci (vnitřní dokumenty úřadu)

SC I.2.: Zkvalitnit způsob a formu řízení projektů

- OP I.2.a)** Rozvíjet projektové řízení na úřadu a principy projektového řízení zavést napříč úřadem





Kvalitní veřejná služba

Vrcholovou hodnotou pro městský úřad je spokojený klient. V duchu hesla „úřad jako služba“ byla formulována **Priorita II. Kvalitní veřejná služba**, která je zaměřena směrem k veřejnosti.

Strategické cíle a Opatření pro Prioritu II. KVALITNÍ VEŘEJNÁ SLUŽBA:

SC II.1.: Zlepšit otevřenost úřadu a zkvalitňovat vztah s veřejností

- OP II.1.a)** Vytvořit systém pravidelného sběru podnětů od občanů a zajistit tak vyšší participaci občanů na rozvoji města/úřadu
- OP II.1.b)** Vytvořit komunikační strategii (pravidla a zásady) směrem k veřejnosti a vytvořit „Portál občana“
- OP II.1.c)** Rozšiřovat možnosti elektronické komunikace občana s úřadem (elektronizace agend)



ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Vedení úřadu i samosprávy si uvědomuje, že hlavním bohatstvím úřadu jsou jeho zaměstnanci a snaží se vytvářet maximálně vhodné pracovní podmínky pro jejich vysokou profesionalitu, odborný i manažerský rozvoj, spokojenost a motivaci.

Strategické cíle a Opatření pro Prioritu III. ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ:

SC III.1.: Vytvářet vhodné pracovní podmínky všem zaměstnancům

- OP III.1.a)** Zavést nový elektronický docházkový systém
- OP III.1.b)** Modernizovat a zkvalitnit technické a technologické vybavení
- OP III.1.c)** Zjednodušit, zefektivnit a zrychlit komunikaci uvnitř úřadu (intranet „Portál úředníka“)

SC III.2.: Zefektivnit řízení a odborný rozvoj zaměstnanců

- OP III.2.a)** Systematicky rozvíjet hodnocení zaměstnanců a jeho provázání na rozvoj, vzdělávání a odměňování zaměstnanců
- OP III.2.b)** Zefektivnit systém adaptace nových zaměstnanců
- OP III.2.c)** Vytvořit kompetenční model zaměstnanců úřadu a posílit řízení agendy HR
- OP III.2.d)** Efektivně zapojit aktivní zaměstnance do řízení úřadu (sběr nápadů dobré praxe)
- OP III.2.e)** Personálně posílit tým pro řízení lidských zdrojů na úřadě



KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE

Klíčovým předpokladem pro naplňování strategie je fungující vztah mezi úřadem a samosprávou, který bude založen na vzájemné důvěře, respektu, ochotě ke spolupráci směrem ke kvalitní veřejné službě.

Strategické cíle a Opatření pro Prioritu IV. KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE

SC IV.1.: Budovat a zkvalitňovat vztah ÚŘAD - SAMOSPRÁVA

- OP IV.1.a)** Zkvalitnit, doplnit a provázat systém vzdělávání zaměstnanců a volených zástupců
- OP IV.1.b)** Zlepšit systém motivace, profesního rozvoje a podpory klíčových zaměstnanců ze strany vedení města

SC IV.2.: Zefektivnit a zjednodušit komunikaci ÚŘAD - SAMOSPRÁVA

- OP IV.2.a)** Zefektivnit komunikaci v rámci vztahu „úřad – samospráva

Přehled strategických cílů:



EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ ÚŘADU

SC I.1.: Optimalizovat
a průběžně
zkvalitňovat
fungování vnitřních
procesů

SC I.2.: Zkvalitnit
způsob a formu řízení
projektů



KVALITNÍ VEŘEJNÁ SLUŽBA

SC II.1.: Zlepšit
otevřenost úřadu a
zkvalitňovat vztah s
veřejností



ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

SC III.1.: Vytvářet
vhodné pracovní
podmínky všem
zaměstnancům

SC III.2.: Zefektivnit
řízení a odborný
rozvoj zaměstnanců



SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE

SC IV.1.: Budovat a
zkvalitňovat vztah
ÚŘAD -
SAMOSPRÁVA

SC IV.2.: Zefektivnit a
zjednodušit
komunikaci ÚŘAD -
SAMOSPRÁVA



4. PLÁN IMPLEMENTACE

4. 2. AKČNÍ PLÁN

Plán naplňování cílů („akční plán“) je vypracován v podobě souboru „Strategických karet“, kdy každé opatření je přehledně a podrobně rozepsáno ve formě konkrétních kroků.

Součástí karty opatření je rovněž specifikace rolí, resp. odpovědností za dané opatření, časové hledisko jeho realizace a návrh měřitelných ukazatelů jeho plnění.

4. 3. DEFINICE NUTNÝCH KAPACIT

Identifikace personálních, finančních a projektových kapacit pro naplňování stanovených cílů.

4.3.1 PERSONÁLNÍ KAPACITY

Vzhledem k tomu, že navržená opatření budou realizována stávajícími personálními zdroji v rámci stávajících pracovních úvazků, nepředpokládá se navyšování personálních kapacit.

Výjimkou je návrh posílení týmu pro řízení lidských zdrojů (Opatření III. 2. c) Vytvořit kompetenční model zaměstnanců úřadu a posílit řízení agendy HR).

4.3.1 FINANČNÍ KAPACITY

Navržená opatření budou realizována v rámci stávajících rozpočtových zdrojů na chod úřadu a nepředpokládá se tak žádný významný nárůst finančních nároků na realizaci navržených opatření.

Finanční náklady si pravděpodobně vyžádá Opatření III. 1. b) Modernizovat a zkvalitnit technické a technologické vybavení řadu, Opatření III. 1. a) Zavést nový elektronický docházkový systém a vytvoření Portálu Občana, resp. Portálu úředníka (Opatření II. 1. b), resp. Opatření III. 1. c).

4.3.1 PROJEKTOVÉ KAPACITY

Většina navržených opatření budou realizována v rámci dočasných projektových struktur. Projektové týmy budou sestaveny vždy manažerem realizačního týmu projektu (opatření) a tímto způsobem budou rovněž řízeny.





4. 4. DEFINICE NÁROKŮ NA OUTSOURCING SLUŽEB

Vzhledem k tomu, že navržená opatření budou realizována stávajícími personálními zdroji v rámci stávajících pracovních úvazku a v rámci stávajících rozpočtových zdrojů, nepředpokládá se využití externích dodavatelských služeb s výjimkou vzdělávacích služeb.

Externí dodavatelské služby budou pravděpodobně součástí Opatření III. 1. b) Modernizovat a zkvalitnit technické a technologické vybavení řadu, Opatření III. 1. a) Zavést nový elektronický docházkový systém a vytvoření Portálu Občana, resp. Portálu úředníka (Opatření II. 1. b), resp. Opatření III. 1. c).





4. 5. ODHAD PŘÍNOSŮ A ÚSPOR NÁKLADŮ

Obecně lze konstatovat, že v prostředí veřejné správy obvykle nelze očekávat výrazný přínos v podobě úspory nákladů v souvislosti s realizací projektů, které veřejnou službu zkvalitňují.

Přínosy takovýchto opatření je možné/vhodné hledat v podobě jiných celospolečenských (nefinančních) benefitů, které jsou se zkvalitňováním veřejné služby spojeny. Může se jednat o úsporu času, snížení fluktuace zaměstnanců úřadu, zvýšení jejich výkonu a motivace, atp.

Na straně příjemce veřejné služby se však může jednat i o konkrétní úsporu času (např. zrychlení odbavení), atd.

Pro podrobné vyhodnocení ekonomických přínosů navržených opatření je vhodné vypracovat Cost –Benefit analýzu (analýzu nákladů a přínosů), prostřednictvím které lze exaktně vyhodnotit nefinanční přínosy daného opatření (dokáže převést celospolečenské přínosy na hotovostní toky).





5. ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ

Celou strategii rozvoje městského úřadu v Kutné Hoře je nezbytné správně a pravidelně komunikovat prostřednictvím komunikačních kanálů úřadu. Tato věc přispívá k otevřenosti a transparentnosti úřadu směrem k občanům města. Vedle komunikace směrem ven je vhodné komunikovat strategii stejným způsobem dovnitř úřadu, směrem k zaměstnancům úřadu, aby bylo zajištěno ztotožnění a přijetí strategie těmi, kteří je mají primárně naplňovat.

Samotné strategické karty slouží ke kontrole jednotlivých strategických cílů. V případě, že jsou cíle naplňovány a úspěšně uzavírány jejich dílčí aktivity dle časového plánu, ukazuje to, že projektové řízení běží správně a jednotlivé cíle a dílčí aktivity byly správně vydefinovány.

V případě, že nejsou cíle vytyčené ve strategických kartách naplňovány, je třeba hledat důvody a příčiny proč se tak neděje a co to znamená. Dále je třeba provést přezkoumání aktuálnosti cíle a jeho aktivit. Pokud jsou cíl a jeho aktivity shledány stále aktuálními, je nutné provést změny, které by vedly k vytvoření potřebných podmínek (zdroje, časová kapacita, odbornost týmu...) pro naplňování cílů anebo změny v řízení projektu tak, aby byly cíle naplňovány.

Pro jakýkoli strategický plán je důležitá **jednoduchost a přehlednost – pro občany jako zákazníky**, ale současně také **pro reprezentanty úřadu a jeho zaměstnance**, kteří s plánem pracují a přetvářejí do praktických výstupů a služeb.

Při uplatňování strategického plánu vycházíme ze zásad národní strategie **Smart Administration** („chytré“ veřejné správy) pro zvýšení výkonnosti, efektivnosti, kvality veřejné správy, a tím i **spokojenosti veřejnosti**. Tyto zásady stanoví:

- **Vybrat a prosadit správné věci** – vybrat správné investice, aktivity, opatření a veřejné služby úřadu v optimálním rozsahu
- **Správně je provádět** – správně provádět a současně monitorovat a měřit dosažení cílů a jejich indikátorů, zajišťovat efektivně, v odpovídajících lhůtách/termínech a z pohledu rozpočtu hospodárně
- **Správně je komunikovat** – uvnitř úřadu i mimo úřad – účelně zapojovat veřejnost a komunikovat s ní výběr „správných věcí“, provádět šetření názorů a spokojenosti veřejnosti (zaměstnanců, spoluobčanů, firem i dalších organizací – zainteresovaných stran)

Tento přístup „dělat správné věci správně“ je výrazně orientován na dosahování cílů. Ten **podporujeme vyváženým stanovením a monitorováním realizace strategických cílů** ve všech stanovených klíčových prioritách.

