



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

**„Na soutoku profesionality a vstřícnosti“**

# **Strategie rozvoje Městského úřadu Mělník**



**Název projektu:** Rozvoj institucionálních kapacit a řízení lidských zdrojů MÚ Mělník

**Registrační číslo:** CZ.03.4.74/0.0/0.0/16\_033/0002998

**Klíčová aktivita:** Zavedení strategického řízení úřadu

**Verze:** srpen 2018

# Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod .....  | 3  |
| Strategie rozvoje MÚ Mělník .....                                   | 4  |
| Strategie interní a externí komunikace Městského úřadu Mělník ..... | 20 |
| Poznatky a závěry z analýzy .....                                   | 20 |
| Závěry a doporučení z analýzy vnější komunikace úřadu.....          | 22 |
| SWOT analýza .....  | 22 |
| Závěry a doporučení z provedeného šetření:.....                     | 23 |
| Komunikační strategie .....   | 24 |
| Mise a vize.....  | 24 |
| Strategické priority a cíle .....                                   | 25 |
| Strategické priority komunikační strategie .....                    | 25 |
| Strategické cíle komunikační strategie .....                        | 25 |
| Strategie interní komunikace úřadu .....                            | 25 |
| Strategické cíle interní komunikace .....                           | 25 |
| Předpoklady úspěšné realizace cílů interní komunikace .....         | 26 |
| Cílové skupiny interní komunikace .....                             | 26 |
| Vymezení komunikace úřadu a města (interní).....                    | 26 |
| Matice komunikace .....   | 27 |
| Komunikační nástroje (interní) .....                                | 27 |
| Zpětná vazba .....  | 27 |
| Kontinuální vzdělávání a osobnostní rozvoj zaměstnanců.....         | 27 |
| Základní procesy komunikace (interní) .....                         | 27 |
| Principy a pravidla efektivní interní komunikace .....              | 27 |
| Strategie externí komunikace úřadu.....                             | 28 |
| Strategické cíle externí komunikace .....                           | 28 |
| Předpoklady úspěšné realizace cílů externí komunikace .....         | 28 |
| Cílové skupiny externí komunikace .....                             | 28 |
| Vymezení komunikace úřadu a města (externí).....                    | 28 |
| Komunikační nástroje (externí) .....                                | 29 |
| Zpětná vazba .....  | 29 |
| Vizuální komunikace (interní, externí) .....                        | 29 |
| Prostředí úřadu .....   | 29 |
| Základní procesy komunikace (externí).....                          | 29 |
| Principy a pravidla efektivní externí komunikace .....              | 29 |
| Informační strategie MÚ Mělník .....                                | 31 |
| Závěry analýzy.....   | 31 |
| Vize pro oblast ICT .....   | 33 |
| Cíle a opatření informační strategie.....                           | 33 |

# Úvod

Před rokem 2017 neměl Městský úřad Mělník strategii pro svůj další rozvoj a směřování. Logicky neměl ani další návazné strategie zejména informační strategii a strategii komunikační. Proto do žádosti o dotaci z fondů Evropské unie, konkrétně výzvy OPZ 33 byla tato témata zařazena. Po přidělení dotace byly v letech 2017 – 2018 jednotlivé strategie zpracovány formou klíčových aktivit projektu „Rozvoj institucionálních kapacit a řízení lidských zdrojů Městského řadu Mělník“; číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/16\_033/0002998

Základem pro veškeré strategické koncipování bylo formulování strategie úřadu jako ceku. Již v průběhu prvního roku realizace projektu se ukázalo, že zpracování Strategie rozvoje úřadu bylo zásadním úspěchem celého projektu a milníkem v práci úřadu, neboť ten historicky poprvé dostal k dispozici dlouhodobý koncepční dokument pro svůj rozvoj. V rámci projektu byla strategie úřadu vstupním a určujícím dokumentem pro všechny další klíčové aktivity projektu. Poskytla jim závazný východiskový materiál. K reflexi strategie úřadu do dílčích strategií byla uskutečněna řada společných pracovních jednání řešitelského týmu strategie řízení s řešitelským týmem klíčové aktivity strategie interní a externí komunikace úřadu, týmem vytvoření informační strategie úřadu i týmem pro rozvoj vybraných personálních procesů.

Vzhledem k významu tohoto strategického dokumentu bylo k jeho zpracování přistoupeno ihned po zahájení projektu. Je potřeba podtrhnout, že práce byly realizovány řešitelským týmem složeným výhradně ze zaměstnanců úřadu. Díky vysoké intenzitě práce byly strategické cíle formulovány na začátku dubna a jejich karty ke konci dubna 2017. Bylo tak vytvořeno strategické východisko pro práci všech dalších řešitelských týmu projektu. Současně je potřeba zmínit, že práce probíhaly v situaci, kdy neexistoval schválený plán strategického rozvoje města.

Po dokončení formulace strategie rozvoje úřadu bylo přistoupeno ke koncipování strategií pro oblast informatiky a oblast komunikace.

Tento materiál obsahuje všechny tři zmíněné strategie. Jejich znění není uvedeno v plném rozsahu, neboť se jedná o značně rozsáhlé dokumenty navíc členěné vždy do samostatné části analytické a samostatné části pro vlastní strategii. Rovněž forma jednotlivých strategií je rozdílná, neboť byly zpracovány třemi samotnými/samostatnými týmy (informační strategie dodavatelsky).

Tento souhrnný materiál si klade za cíl poskytnout podrobnější ale ne detailní přehled o vytvořených strategiích úřadu, včetně vazby dílčích strategií na Strategii rozvoje úřadu. Jednotlivé části jsou z originálů vybrány, upraveny a sestaveny tak, aby tento obraz poskytl.

# Strategie rozvoje MÚ Mělník

## Postup realizace

Realizace tvorby strategie rozvoje úřadu probíhala v těchto krocích:

- Analýza
- Definování klíčových hodnot úřadu
- Definování strategických priorit
- Formulování mise úřadu
- Formulování vize úřadu
- Slogan
- Definice strategických cílů rozvoje úřadu
- Sestavení karet jednotlivých strategických cílů

## Analýza řízení úřadu

Ke stanovení priorit, kam se má MÚ Mělník ubírat, bylo nezbytné provést vyhodnocení současného stavu a vytvořit základní výchozí srovnávací rovinu pro uvažování o dalším rozvoji úřadu.

K tomu byl proveden Analytický snímek řízení úřadu, jehož hlavním vstupem byly (kromě interní dokumentace úřadu a města a dalších veřejně dostupných informací) informace získané na základě průzkumu ve všech odborech a samostatných odděleních úřadu. Po obsahové stránce byly zvoleny standardní klíčové oblasti života úřadu:

- Vize, strategie a řízení úřadu
- Procesy
- Personální řízení – zaměstnanci
- Finance
- Občané (klienti)

Dotazování k obsáhlému dotazníku bylo v jednotlivých organizačních jednotkách provedeno členy Řešitelského týmu strategie. Členové týmu představují klíčové zaměstnance úřadu. Následně byly sebrané informace týmem v několika postupných krocích analyzovány. Výsledky byly v týmu diskutovány ve workshopech. V nich byly také následně formulovány závěry.

### **Na základě závěrů je správné orientovat rozvoj úřadu na tyto změny:**

- Motivovat politickou reprezentaci města k vypracování Strategického plánu rozvoje města Mělník a z něj vyplývajících akčních plánů, jako základních strategických předloh pro fungování městského úřadu. Tím mj. dosáhnout sladění politických cílů s cíli úřadu.
- Zavést procesní řízení na úřadu jako nástroj ke zvyšování efektivity a kvality služeb úřadu a východisko pro všechny oblasti řízení.
- Zavést do praxe organizační jednotku řešící rozvoj úřadu jako celku
- Zpracovat komunikační strategii úřadu a rozpracovat ji konkrétních oblastí života úřadu.

- Posílit jednotu řízení příspěvkových organizací
- Zavést pravidla projektového řízení jako nástroje efektivního řešení vybraných témat.
- Vytvořit jednotný způsob správy a hospodaření s majetkem včetně sdílených služeb se zapojením zřizovaných organizací.
- Posílit oblast řízení lidských zdrojů s důrazem na osobnostní rozvoj, vytvoření kompetenčního modelu, adaptací nových zaměstnanců, hodnocením pracovního výkonu a vzděláváním zaměstnanců.
- Pravidelným a systémově zavedeným hodnocením lidí posílit motivaci zaměstnanců k individuálnímu pracovnímu výkonu.

Mimo formulované závěry analýza poskytuje obrovské množství informací, které mohou být využity pro další zkvalitnění řídicí práce úřadu.

## Klíčové hodnoty

Klíčové hodnoty městského úřadu představují určitou hodnotovou orientaci všech realizovaných činností úřadem, to čeho si váží a je pro ně ochoten hodně udělat. Jde o hodnoty, které úřad uznává jako pilíře své činnosti, a které vytvářejí základní východisko i oporu pro formulování vize rozvoje úřadu:

- **PROFESIONALITA** (vysoká odborná úroveň, odpovědnost, loajalita)
- **EFEKTIVITA** (účelný a hospodárny přístup)
- **OTEVŘENOST A TRANSPARENTNOST** (dostupnost, dosažitelnost, komunikace)
- **KVALITA** (plnění potřeb a očekávání klientů)
- **VSTŘÍCNOST** (přátelskost, empatie, ochota, pochopení, respekt, úcta)
- **DOBŘÁ POVĚŠT** (pracovitost, korektnost, kvalita, schopnost a ochota sloužit, morální kredit)

## Strategické priority

Na základě poznatků z analytického snímku a dalších závěrů vzniklých z analytických schůzek řešitelského týmu a jeho širší empirické základny, byly navrženy strategické priority rozvoje úřadu. Ty v kontextu s klíčovými hodnotami byly po definování vize rozvoje úřadu konkrétním vymezením směrů a prostoru pro stanovení strategických cílů rozvoje úřadu. Strategické priority rozvoje úřadu byly formulovány následovně:

### Strategická priorita I:

„DOSAŽENÍ VYSOKÉ PROFESIONALITY A EFEKTIVITY POSKYTOVANÝCH VEŘEJNÝCH SLUŽEB“

### Strategická priorita II:

„VYTVORENÍ VHODNÝCH PODMÍNEK PRO MAXIMÁLNÍ SPOKOJENOST KLIENTŮ“

## Mise úřadu

V celé analytické i koncepční práci související s formulací strategie rozvoje MÚ Mělník bylo respektováno, že posláním tedy **MISÍ Městského úřadu Mělník je kvalitně poskytovat veřejné služby, zajistit spokojenost klientů a naplňovat zájmy města s ohledem na účelné hospodaření.**

## Vize úřadu

Logickým vyústěním cesty od zjištění silných a slabých stránek v práci úřadu, potenciálu pro zlepšení, definování klíčových hodnot a strategických priorit směřování úřadu je vize úřadu.

Vize je formulací chtěného, budoucího stavu, kterého chce Úřad města Mělníka prostřednictvím realizace své strategie dosáhnout. Jde o formulaci jasné představy o tom, kam úřad směřuje, jednoduché, ale zřetelné sdělení budoucího cílového stavu.

### VIZE

**Vizí Městského úřadu Mělník je být značkou, která má dobrou pověst.**

**Chceme být profesionálně a transparentně fungujícím úřadem, který je otevřený a vstřícný ke svým klientům a zaměstnancům, má k nim respekt a uplatňuje princip rovného přístupu.**

**Úřadem, který se opírá o zodpovědného, motivovaného a kvalifikovaného úředníka s perspektivou profesního růstu.**

**Úřadem, který dbá o svůj rozvoj a chová se hospodárně, využívá nejnovější poznatky informačních a komunikačních technologií.**

**Úřadem, který poskytuje profesionální služby a přispívá ke zvýšení kvality života ve městě a regionu.**

## Slogan

Slogan je výstižným abstraktem vize. Obsahu přiřazuje jedinečnost města. Je jednoduchý a srozumitelný, použitelný pro PR apod.

**„Na soutoku profesionality a vstřícnosti“** + doplnění o vizuál města

## Strategické cíle

Naplnění vize úřadu bude realizováno prostřednictvím strategických cílů. Ty byly stanoveny pro každou strategickou prioritu v členění do 4 hlavních oblastí života úřadu::

- Procesy (řízení)
- Finance
- Zaměstnanci
- Občané (klienti)

### **Oblast - Procesy (řízení)**

1. Analyzovat a optimalizovat procesy s důrazem na procesy samosprávy a interní procesy vč. vazby na organizační strukturu MÚ
2. Zefektivnit a zkvalitnit stávající systém vnitřní komunikace
3. Zavést principy projektového řízení do praxe MÚ (upřesnění nebo rozpracování a zavedení základních zásad a pravidel pro řízení projektů)

### **Oblast - Finance**

1. Zvýšit (zavést) provázanost strategického plánování a rozpočtového procesu
2. Zavést manažerské řízení financí města a PO a jeho automatizaci včetně optimalizace správy majetku města, hospodárného a efektivního facility managementu a efektivního poskytování veřejných služeb

### **Oblast - Zaměstnanci**

1. Zefektivnit a zkvalitnit systém a postupy hodnocení a odměňování zaměstnanců,
2. Redefinovat pravomoci a odpovědnosti v rozložení na všechny úrovně řízení (řízení dle pracovních rolí)
3. Optimalizovat systém vzdělávání zaměstnanců (plánování „na míru“ dle pracovních míst)
4. Zajistit kvalitní pracovní podmínky, posílit motivace zaměstnanců a jejich sounáležitost s organizací

### **Oblast - Občané (klienti)**

1. Systematizovat komunikační kanály úřadu s klienty (občany) včetně zajištění zpětné vazby k opatřením a postupům úřadu
2. Vytvořit „Portál úředníka“ a „Portál občana“, vytvořit podmínky pro úplná elektronická podání.
3. Modernizovat prostředí úřadu - zlepšení orientace a dostupnosti, včetně zvýšení komfortu klientů a úspory jejich času (zastupitelnost zaměstnanců, eliminace opakovaných osobních návštěv, atp.)

### **Karty strategických cílů**

K výše uvedeným strategickým cílům rozvoje úřadu byly následně zpracovány tzv. „karty cílů“. Ty představují poslední krok na úrovni celkové strategie.

Vzhledem k tomu, že dílčí strategie z karet strategických cílů vycházely a odkazují se na ně, uvádíme je v plném znění.

**Karty strategických cílů na vrcholové úrovni, viz dále.**

## Karta cíle

|  |  |   |                  |
|--|--|---|------------------|
| <b>Oblast</b>                                | <b>FINANCE</b>   |   |                  |
| Strategický cíl                              | <b>F1</b> Zvýšit (zavést) provázanost strategického plánování a rozpočtového procesu |   |                  |
| <b>Důvody pro daný cíl</b>                   |  | <b>Ideální stav při dosažení cíle</b>           |                  |
| Potřeba konkrétní vazby strategie a rozpočtu |  | Zcela přesné plánování na konkrétní akce        |                  |
| Dosažení efektivity práce úřadu              |  | Realizace více akcí potřebných pro rozvoj města |                  |
| <b>Co ztěžuje dosažení cíle</b>              |  | <b>Co podporuje dosažení cíle</b>               |                  |
| Vnitřní<br>vlivy                             | Nedostatečné celkové vymezení potřeb   | Vysoká kvalifikace a erudice vedoucích úředníků | Vnitřní<br>vlivy |
|  | Neexistence akčního plánu  | Přijetí a aktualizace Akčního plánu             |                  |
|  | Uspokojení ze stavu  |   |                  |
| Vnější<br>vlivy                              | Neexistence strategického plánu města  | Zpracování strategického plánu                  | Vnější<br>vlivy  |
|  | Neexistence definovaných strategických potřeb města pro jednotlivé segmenty          | Zpracování strategií pro jednotlivé segmenty    |                  |
|  |  | Dotace - zpracování studie                      |                  |
|  |  | Dobrá praxe                                     |                  |



## Karta cíle

|                                     |   |  |                  |
|-------------------------------------|---|--|------------------|
| <b>Oblast</b>                       |   | <b>FINANCE</b>   |                  |
| Strategický cíl                     |   | <b>F2</b> Zavést manažerské řízení financí města a PO a jeho automatizaci včetně optimalizace správy majetku města, hospodárného a efektivního facility managementu a efektivního poskytování veřejných služeb |                  |
| <b>Důvody pro daný cíl</b>          |   | <b>Ideální stav při dosažení cíle</b>  |                  |
| Potřeba vyšší efektivity práce s PO |   | Dokonalý přehled o fungování PO, včetně cesty přes sw  |                  |
| Potřeba vyšší kvality služeb PO     |   | Efektivní využití financí  |                  |
|                                     |   | Vysoká kvalita poskytovaných služeb PO   |                  |
| <b>Co ztěžuje dosažení cíle</b>     |   | <b>Co podporuje dosažení cíle</b>  |                  |
| Vnitřní<br>vlivy                    | Neexistence přehledu o stavu fungování PO | SW nástroj   | Vnitřní<br>vlivy |
|                                     | Nejednotný přístup k PO                   | Analýza stavu a případných změn  |                  |
|                                     |   | Popis zodpovědnosti  |                  |
|                                     |   | Popsané procesy  |                  |
| Vnější<br>vlivy                     | Nedostatečná politická vůle               | Dobrá praxe  | Vnější<br>vlivy  |
|                                     |   | Spokojenost občanů   |                  |
|                                     |   | Dotace   |                  |
|                                     |   |  |                  |

## Karta cíle

|   |   |   |                  |
|---|---|---|------------------|
| <b>Oblast</b>   |   | <b>OBČANÉ/KLIENTI</b>   |                  |
| Strategický cíl   |   | <b>01</b> Systematizovat komunikační kanály úřadu s klienty (občany) včetně zajištění zpětné vazby k opatřením a postupům úřadu                 |                  |
| <b>Důvody pro daný cíl</b>  |   | <b>Ideální stav při dosažení cíle</b>   |                  |
| Potřeba zlepšit informovanost klientů úřadu, potřeba dosáhnout zpětné vazby |   | Dostatečné množství informací pro všechny skupiny obyvatel všemi dostupnými informačními kanály, včetně fungující zpětné vazby                  |                  |
| Zlepšit mediální obraz úřadu  |   | Pravidelně vyhodnocovaná návštěvnost webu MÚ Mělník   |                  |
| Zefektivnění práce úředníků   |   | Instalované elektronické úřední desky před budovami úřadu   |                  |
|   |   | Maximální spokojenost občanů s dostatečným množstvím a kvalitou poskytovaných informací při využívání různých kanálů pro různé skupiny obyvatel |                  |
| <b>Co ztěžuje dosažení cíle</b>   |   | <b>Co podporuje dosažení cíle</b>   |                  |
| Vnitřní<br>vlivy  | Neexistence strategie komunikace úřadu  | Zpracování komunikační strategie  | Vnitřní<br>vlivy |
|   |   | Zpracování akčního plánu ke komunikační strategii   |                  |
|   |   |   |                  |
| Vnější<br>vlivy   | Neexistence komunikační strategie města | Pozitivní přístup občanů, jejich otevřenost k MÚ  | Vnější<br>vlivy  |
|   |   |   |                  |
|   |   |   |                  |

## Karta cíle

|  |  |  |                  |
|--|--|--|------------------|
| <b>Oblast</b>  |  | <b>OBČANÉ/KLIENTI</b>  |                  |
| Strategický cíl  |  | <b>02</b> Vytvořit „Portál úředníka“ a „Portál občana“, vytvořit podmínky pro úplná elektronická podání.   |                  |
| <b>Důvody pro daný cíl</b>   |  | <b>Ideální stav při dosažení cíle</b>  |                  |
| Reagovat na požadavky na maximální elektronizaci podání občanů na úřad |  | Přehledný a maximálně využívaný web města, kde klienti využívají v maximální míře elektronických formulářů |                  |
| Portál úředníka – mít vše důležité pro úředníky na jednom místě        |  | Funkční portál pro úředníky se všemi potřebnými informacemi  |                  |
| <b>Co ztěžuje dosažení cíle</b>  |  | <b>Co podporuje dosažení cíle</b>  |                  |
| Vnitřní<br>vlivy   | „zaběhnuté“ praktiky – vždycky e to tak dělalo | Maximální otevření se úřadu klientům   | Vnitřní<br>vlivy |
|  | Nechuť u části pracovníků něco měnit           | Maximální úsilí úřadu dosáhnout cílů   |                  |
|  |  |  |                  |
| Vnější<br>vlivy  | Malý zájem vedení města                        | Dotační projekty   | Vnější<br>vlivy  |
|  | Neexistence strategie rozvoje města            |  |                  |
|  |  |  |                  |

## Karta cíle

|   |  |   |               |
|---|--|---|---------------|
| <b>Oblast</b>   | <b>OBČANÉ/KLIENTI</b>  |   |               |
| Strategický cíl   | <b>03</b> Modernizovat prostředí úřadu - zlepšení orientace a dostupnosti, včetně zvýšení komfortu klientů a úspory jejich času (zastupitelnost zaměstnanců, eliminace opakovaných osobních návštěv, atp.) |   |               |
| <b>Důvody pro daný cíl</b>  |  | <b>Ideální stav při dosažení cíle</b>   |               |
| Nedostatečný informační a navigační systém v budovách MÚ, především v čp. 51  |  | Jasný a přehledný orientační a navigační systém v obou budovách úřadu         |               |
| Nepřívětivé prostředí chodeb úřadu, nejednotný vzhled nástěnek, laviček, popř. sedaček, popř. stolečků pro klienty, obřadní síň |  | Prosvětlené a přívětivé pozitivně vnímané prostředí prostor pro klienty úřadu |               |
| Potřeba zefektivnit práci úředníků  |  | Reprezentativní místnosti – obřadní síň                                       |               |
| <b>Co ztěžuje dosažení cíle</b>   |  | <b>Co podporuje dosažení cíle</b>   |               |
| Vnitřní vlivy   | V řešení je stále vizuál MÚ  | Snaha zajistit co nejlepší podmínky pro klienty                               | Vnitřní vlivy |
|   | Neexistence komunikační strategie úřadu  | Zpracovávaná komunikační strategie úřadu                                      |               |
|   | Malý zájem o tuto problematiku   |   |               |
| Vnější vlivy  | Neexistence strategie města  | Dotace  | Vnější vlivy  |
|   |  |   |               |
|   |  |   |               |

## Karta cíle

|  |   |  |                  |
|--|---|--|------------------|
| <b>Oblast</b>                                    |   | <b>PROCESY</b>   |                  |
| Strategický cíl                                  |   | <b>P1</b> - Analyzovat a optimalizovat procesy s důrazem na procesy samosprávy a interní procesy vč. vazby na organizační strukturu MÚ |                  |
| <b>Důvody pro daný cíl</b>                       |   | <b>Ideální stav při dosažení cíle</b>  |                  |
| Neexistence procesního modelu úřadu              |   | Popsané procesy jako východisko pro zlepšení ve všech oblastech  |                  |
| Potřeba popsaných procesů pro další rozvoj úřadu |   | Zahájené procesní řízení   |                  |
| Potřeba pro zvýšení výkonnosti                   |   | Dosažené povědomí pracovníků, že procesy jsou základem a východiskem veškerého dění na úřadu   |                  |
| Potřeba pro organizační změny                    |   |  |                  |
| Potřeba pro nový systém hodnocení                |   |  |                  |
| <b>Co ztěžuje dosažení cíle</b>                  |   | <b>Co podporuje dosažení cíle</b>  |                  |
| Vnitřní<br>vlivy                                 | Nechuť zaměstnanců                            | Již aktuální snaha dosáhnout povědomí úředníků o významu procesů   | Vnitřní<br>vlivy |
|  | Politické intervence                          | Dostatečné osvětlení politiků  |                  |
|  | Nejasné nastavení stavů procesů               | Příprava k procesům  |                  |
|  | Nedostatečná kvalifikace v oblasti procesů    | Nástroj pro modelování procesů a připravenost s tím pracovat   |                  |
|  | Zvyklostní normy – „vždycky se to tak dělalo“ | Vytvoření časového prostoru  |                  |
| Vnější<br>vlivy                                  | Dynamický vývoj legislativy                   | Možnost využití dotací   | Vnější<br>vlivy  |
|  |   | Dobrá praxe  |                  |

## Karta cíle

|  |   |   |                  |
|--|---|---|------------------|
| <b>Oblast</b>  |   | <b>PROCESY</b>  |                  |
| Strategický cíl  |   | P2 Zefektivnit a zkvalitnit stávající systém vnitřní komunikace |                  |
| <b>Důvody pro daný cíl</b>                                   |   | <b>Ideální stav při dosažení cíle</b>                           |                  |
| Trvalá kritika nefunkční části vnitřní komunikace            |   | Popsané, verifikované a funkční informační toky                 |                  |
| Potřeba poznat, co z vnitřní komunikace nefunguje a napravit |   | Popsané a optimalizované informační procesy                     |                  |
| Vnitřní komunikace je základem fungování úřadu               |   | Vnitřní komunikace naplňuje poslání úřadu tj. komunikaci vnější |                  |
| <b>Co ztěžuje dosažení cíle</b>                              |   | <b>Co podporuje dosažení cíle</b>                               |                  |
| Vnitřní<br>vlivy   | Odpor zaměstnanců ke změně                          | Zpracování koncepce pro vnitřní komunikaci                      | Vnitřní<br>vlivy |
|  | Nepřiměřená očekávání                               | Rozpracování koncepce do řízení úřadu                           |                  |
|  | Neujasněnost v obsahu komunikace a aktuálního stavu | Nástroje pro komunikaci   |                  |
|  | Interpersonální vztahy                              | Vzdělávání  |                  |
| Vnější<br>vlivy  | Ne vždy dostatečně definované zadání                | Pozitivní veřejné mínění  | Vnější<br>vlivy  |
|  | Nedodržování nastavených schémat vnějších vstupů    | Náměty veřejnosti ke zlepšení                                   |                  |
|  |   |   |                  |
|  |   |   |                  |

|  |
|--|
|  |
|--|

| <b>Karta cíle</b>                       |  |  |                  |
|---|--|--|------------------|
| <b>Oblast</b>                           |  | <b>PROCESY</b>   |                  |
| Strategický cíl                         |  | <b>P3</b> Zavést principy projektového řízení do praxe MÚ (upřesnění nebo rozpracování a zavedení základních zásad a pravidel pro řízení projektů) |                  |
| <b>Důvody pro daný cíl</b>              |  | <b>Ideální stav při dosažení cíle</b>  |                  |
| Potřeba znát projektové řízení roste    |  | Relevantní pracovníci mají osvojeno projektové řízení  |                  |
| Roste počet projektů různého charakteru |  | Na úřadu je implementována směrnice pro projektové řízení  |                  |
| Jde o moderní styl řízení               |  | Existuje projektová kancelář   |                  |
|   |  | Existuje aktivní systém sběru námětů do zásobníku projektů   |                  |
| <b>Co ztěžuje dosažení cíle</b>         |  | <b>Co podporuje dosažení cíle</b>  |                  |
| Vnitřní<br>vlivy                        | Stav a kvalita personálních kapacit včetně specialisty | Zavedení projektové kanceláře  | Vnitřní<br>vlivy |
|   | Vzdělávání   | Vzdělávání - metodika  |                  |
|   | Neexistence projektové kanceláře                       | Personální posílení  |                  |
|   | Složitost implementace různých typů projektů           | Zavedení hodnocení projektového řízení (úrovně řízení projektů)  |                  |
|   | Udržování rutinních stereotypů                         | Efektivní nástroj  |                  |
|   | Připravenost podkladů k jednotlivým projektům          |  |                  |
| Vnější<br>vlivy                         | Chaotické vypisování titulů                            | Dotace   | Vnější<br>vlivy  |
|   |  |  |                  |

| <b>Karta cíle</b>                         |  |  |                  |
|---|--|--|------------------|
| <b>Oblast</b>                             |  | <b>ZAMĚSTNANCI</b>   |                  |
| Strategický cíl                           |  | <b>Z1</b> Zefektivnit a zkvalitnit systém a postupy hodnocení a odměňování zaměstnanců |                  |
| <b>Důvody pro daný cíl</b>                |  | <b>Ideální stav při dosažení cíle</b>  |                  |
| Současný systém hodnocení je provizorní   |  | Zaveden systém odpovídající potřebám úřadu   |                  |
| Požadavek zaměstnanců na zavedení nového  |  | Systém vedený pomocí IT nástroje   |                  |
| Požadavek managementu na zavedení nového  |  | Systém zpřístupněný i zaměstnancům   |                  |
| Objektivní potřeba pro zvýšení výkonnosti |  |  |                  |
| <b>Co ztěžuje dosažení cíle</b>           |  | <b>Co podporuje dosažení cíle</b>  |                  |
| Vnitřní<br>vlivy                          | Negativní přístup                                  | Zpracování nových zásad hodnocení a realizace  | Vnitřní<br>vlivy |
|   | Nepochopení a nedostatečná připravenost pracovníků | Použití software   |                  |
|   | Neexistence softwarové podpory                     | Věrohodné podklady do systému  |                  |
|   |  | Motivace a přijetí pracovníky  |                  |
| Vnější<br>vlivy                           |  | Dobrá praxe  | Vnější<br>vlivy  |
|   |  | Dotace   |                  |
|   |  |  |                  |
|   |  |  |                  |



## Karta cíle

|                                 |  |  |                  |
|---------------------------------|--|--|------------------|
| <b>Oblast</b>                   | <b>ZAMĚSTNANCI</b>   |  |                  |
| Strategický cíl                 | <b>Z2</b> Redefinovat pravomoci a odpovědnosti v rozložení na všechny úrovně řízení (řízení dle pracovních rolí) |  |                  |
| <b>Důvody pro daný cíl</b>      |  | <b>Ideální stav při dosažení cíle</b>        |                  |
| Současný stav je zvyklostní     |  | Role definované na základě popsaných procesů |                  |
| Přetížení některých pracovníků  |  | Z rolí sestavená pracovní místa              |                  |
| Není vazba na procesy           |  | Vedení za pomocí SW                          |                  |
|                                 |  | Optimalizovaná organizační struktura         |                  |
| <b>Co ztěžuje dosažení cíle</b> |  | <b>Co podporuje dosažení cíle</b>            |                  |
| Vnitřní<br>vlivy                | Nejsou popsány procesy   | Reorganizace                                 | Vnitřní<br>vlivy |
|                                 | Zvyklostní uspokojenost  | Popsat procesy                               |                  |
|                                 |  | Pořízení sw                                  |                  |
|                                 |  |  |                  |
| Vnější<br>vlivy                 | Není tlak od vedení  | Dobrá praxe                                  | Vnější<br>vlivy  |
|                                 |  | Dotace                                       |                  |
|                                 |  |  |                  |
|                                 |  |  |                  |

## Karta cíle

|                                 |                     |   |                  |
|---------------------------------|---------------------|---|------------------|
| <b>Oblast</b>                   |                     | <b>ZAMĚSTNANCI</b>  |                  |
| Strategický cíl                 |                     | <b>Z3</b> Optimalizovat systém vzdělávání zaměstnanců (plánování „na míru“ dle pracovních míst) |                  |
| <b>Důvody pro daný cíl</b>      |                     | <b>Ideální stav při dosažení cíle</b>   |                  |
| Zvýšení výkonnosti pracovníků   |                     | Systém vzdělávání odpovídá potřebám úřadu   |                  |
| Zájem o profesní růst           |                     | Systém vzdělávání odpovídá zájmu pracovníků   |                  |
| Zájem o osobnostní růst         |                     | Vedení pomoc SW   |                  |
| <b>Co ztěžuje dosažení cíle</b> |                     | <b>Co podporuje dosažení cíle</b>   |                  |
| Vnitřní<br>vlivy                | Finanční prostředky | Pořízení sw   | Vnitřní<br>vlivy |
|                                 | Neexistence sw      | Zpřístupnění všem pracovníkům   |                  |
|                                 |                     |   |                  |
| Vnější<br>vlivy                 | Malý zájem vedení   | Dobrá praxe   | Vnější<br>vlivy  |
|                                 |                     | Dotace  |                  |
|                                 |                     |   |                  |

## Karta cíle

|                                     |   |                                       |                  |
|-------------------------------------|---|---------------------------------------|------------------|
| <b>Oblast</b>                       | <b>ZAMĚSTNANCI</b>  |                                       |                  |
| Strategický cíl                     | <b>Z4</b> Zajistit kvalitní pracovní podmínky, posílit motivace zaměstnanců a jejich sounáležitost s organizací |                                       |                  |
| <b>Důvody pro daný cíl</b>          |   | <b>Ideální stav při dosažení cíle</b> |                  |
| Potřeba zvýšit výkonnost pracovníků |   | Loajální a motivovaný zaměstnanec     |                  |
| Uspokojení potřeb zaměstnanců       |   |                                       |                  |
|                                     |   |                                       |                  |
| <b>Co ztěžuje dosažení cíle</b>     |   | <b>Co podporuje dosažení cíle</b>     |                  |
| Vnitřní<br>vlivy                    | Finance   | Zájem vedení                          | Vnitřní<br>vlivy |
|                                     | Setrvačnost ve stylu řízení   | Prosazení změn do praxe               |                  |
|                                     | Apatie zaměstnanců  |                                       |                  |
|                                     |   |                                       |                  |
| Vnější<br>vlivy                     | Malý zájem vedení   | Dobrá praxe                           | Vnější<br>vlivy  |
|                                     |   | Dotace                                |                  |

# Strategie interní a externí komunikace Městského úřadu Mělník

Strategie interní a externí komunikace (dále také „strategie komunikace“, „komunikační strategie“, „interní/externí strategie“) byla zpracována v období červenec – prosinec 2017 a je důležitým nástrojem, který definuje základní atributy a vymezení komunikace uvnitř a vně Městského úřadu Mělník.

Základním východiskem a závazným dokumentem byla nová Strategie rozvoje úřadu MÚ Mělník. Ta je pro Komunikační strategii závazná, řídicí i inspirující.

Vlastní strategie komunikace navazuje na Vstupní analýzu interní a externí komunikace (dále také „vstupní analýza“), která je klíčovým východiskem jak pro tvorbu komunikační strategie, tak pro návazný akční plán komunikace. Komunikační strategie je značně obsáhlý dokument s četnými přílohami. Pro základní seznámení s ní byl zpracován tento komprimát.

## Poznatky a závěry z analýzy

K provedení Analýzy (interní i externí komunikace) byly využity řízené rozhovory s vybranými zástupci úřadu, dotazníkové šetření a sběr dobré praxe u jiných samospráv v ČR. Sběr dobré praxe je stále populárnější přístup, jak realizovat změnu a zlepšení fungování organizace a využívá praktických zkušeností, které se zdají být fungující a úspěšné někde jinde. Tento přístup neformuluje abstraktní ideál, ale rozvíjí to, co skutečně bylo či je realizováno a opravdu se osvědčilo někde jinde. Při tvorbě samotné Strategie komunikace se tedy využije benchmark (sdílení zkušeností a nejlepší praxe a identifikace příležitosti ke zlepšení procesů a postupů na Úřadu) z obdobně velkých samospráv v ČR. V tomto směru poskytl podporu externí dodavatel najatý na poradenské služby k projektu. Dalším zdrojem, který byl využit při Analýze komunikace, je komparace poznatků s analytickým snímkem ke strategii rozvoje Úřadu (strategické karty cílů).

## Závěry a doporučení z analýzy interní komunikace

### Z provedeného šetření:

- **Hlavní nedostatky v interní komunikaci je možné nalézt u předávání informací a v jejich nesprávném toku, a to převážně směrem dolů. Jedná se např. o předjednání aktivit/záměrů vedením města bez účasti a informování všech zainteresovaných osob, odborné řešení podnětů od občanů vedením města bez zapojení úředníků nebo „obcházení“ vedoucích při úkolování zaměstnanců ze strany vedení města. Předávané informace jsou zmiňovány jako neúplné, pozdě nebo vůbec nedodané.** Někdy je problém také v předávání informací mezi odbory (problém oběhu dokumentů nebo při tvorbě směrnic, kdy chybí zapojení zainteresovaných odborů, chybí kvalitní zpětná vazba v připomínkovém řízení, atd.). Řešení pro správné **zajištění informačních**

## **potřeb všech pracovníků, informační propojenosti Úřadu a správných informačních toků**

na všech úrovních je možné nalézt:

- v nastavení **standardů komunikace** a v **definování základních procesů komunikace** (nastavení toků informací a nástrojů pro komunikaci, pokyny pro způsob komunikace a řešení souvisejících situací, odpovědnost za pravidelnou komunikaci, za kvalitu a včasnost sdělení, jasné nastavení a dodržování postupů, pravomocí, atd.). Procesy a standardy komunikace na Úřadu nastaveny nejsou, neexistují ani žádné interní směrnice nebo dokumenty, které by toto upravovaly. Tato oblast byla tedy klíčovou při tvorbě samotné Interní strategie,
  - v nastavení systému pravidelných efektivních **porad**, jako nástroje pro mnohostranný a efektivní tok informací. Porady by měly být zdrojem jasných a srozumitelných zásadních informací se stanovenými důsledky z nich plynoucí, včetně konkrétních osob zodpovědných za jednotlivé návazné kroky;
  - dalším důležitým nástrojem, který pomůže zajistit informační propojenost Úřadu, je zavedení **intranetu**, nástroje pro uchovávání dat, ale zejm. by se mělo jednat o hlavní informační systém, který umí propojit a zastřešit i všechny ostatní aplikace a umožní s nimi zaměstnancům efektivně pracovat. Intranet by tedy měl pomoci předávat informace na vertikální i horizontální rovině. Pomůže také centralizovat přehled klíčových pracovních úkolů, projektů a agend a umožní snadnější dohled nad jejich stavem a plněním, poskytne automatické notifikace apod.
- Z výsledků šetření také vyplynula **nízká zodpovědnost za přesnost a kvalitu poskytovaných informací** mezi zaměstnanci, občasná neochota některých úředníků vůči kolegům i klientům, v některých případech také nemožnost dovolat se na linku referenta, nastavení automatických odpovědí v době nepřítomnosti, základy slušného chování apod. Chybí tedy **znalosti, jak správně pracovat s komunikačními nástroji** (e-mail, telefon, osobní komunikace). Tyto nedostatky je možné napravit opět pomocí zavedení **standardů komunikace** úředníků a **definováním základních procesů komunikace**. Nastavení **systému školení, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců** jsou další nástroje, které se dají využít ke zlepšení současného stavu  
Současný systém hodnocení na Úřadu je v pilotním provozu a zefektivnění a zkvalitnění systému a postupů hodnocení a odměňování zaměstnanců je součástí plnění strategických cílů, které se na Úřadu realizují
  - **Profesní rozvoj zaměstnanců** pomůže v interní komunikaci, a to jak na úrovni horizontální, tak vertikální. Zaměstnanci sami definovali tuto potřebu a vidí vlastní potenciál ke zlepšení, zároveň existuje chuť vzdělávat se. Optimalizace systému vzdělávání zaměstnanců (plánování „na míru“ dle pracovních míst) je součástí Strategie rozvoje úřadu
  - V některých případech chybí v rámci interní komunikace **základy společenského chování a dovednosti a návyky uplatňované v oblasti pracovního styku** (pravidla oblékání, chování v prostorách úřadu, při jednání s kolegy a klienty, atd.). Chybí **standardy komunikace a vzdělávací aktivity** (školení komunikačních dovedností při jednání s klienty, atd.).
  - **Zapojení zaměstnanců a nastavení systému zpětné vazby** identifikovali zaměstnanci jako další oblast v rámci zlepšení interní komunikace. Řešením může být opět zavedení **intranetu** (ankety, dotazníky, ...), **nastavení procesů komunikace** a **hodnocení zaměstnanců**. Úřad by pak měl provádět interní průzkumy mezi zaměstnanci, jako cennou zpětnou vazbu. Tyto průzkumy by měly být anonymní, pravidelně se opakující, se stejně položenými jednoduchými otázkami a zjištění aplikovatelná v praxi. Zaměstnanci totiž potřebují vědět nejen to, jaké jsou požadované postupy, procesy a metody vedoucí k dosažení stanovených cílů, ale po vykonané práci také po-

třebují dostat zpětnou vazbu, a díky tomu pak budou schopni příště opět vykonat správné a požadované postupy a správně splnit zadané úkoly. Systém zpětných vazeb musí být prosazen na všech úrovních úřadu.

- **Pro posilování pocitu sounáležitosti s Úřadem a zajištění loajality** vůči němu. Obecně můžeme říci, že motivačními nástroji pro spokojenost zaměstnanců jsou informovanost o cílech zaměstnavatele a vlastních úkolech, možnost pracovního postupu, mzda a odměny, benefity, dobré mezilidské vztahy a práce u dobrého zaměstnavatele. Správné nastavení interní komunikace se zaměstnanci pak zvýší jejich efektivitu práce, loajalitu, motivaci a celkovou spokojenost.
- S komunikačním procesem souvisí také jasné určení pracovních míst (popis pracovních míst s vymezením pravomocí a odpovědností, které se k nim vztahují). **Role je potřeba redefinovat na základě popsaných procesů a pracovní místa (pracovní pozice) sestavit z definovaných rolí.**

## Závěry a doporučení z analýzy vnější komunikace úřadu

### SWOT analýza

|                  | VNITŘNÍ ATRIBUTY  | VNĚJŠÍ ATRIBUTY   |
|------------------|---|---|
| POMOCNÉ FAKTORY  | <b>Silné stránky</b>  | <b>Příležitosti</b>   |
|                  | Odborná kvalita úředníků oceněná klienty úřadu  | Získat finanční podporu z dotace na úpravu webových stránek - zvýšit přívětivost  |
|                  | Profesionální přístup úředníků vůči klientům Úřadu  | Získání finanční podpory na rekonstrukci prostředí budov úřadů  |
|                  | Pozitivní hodnocení radničního periodika Mělnická radnice                                   | Aktuální trend v podobě zájmu veřejnosti na získávání informací, jejich zapojení a také zlepšování kvality poskytování informací ze strany institucí veřejné správy |
|                  |   | Požadavek na transparentnost Úřadu - tlak na informace a jejich zveřejňování ze strany veřejnosti   |
|                  |   | Zájem o nové nástroje, kterými budou informace sdělovány (např. sociální sítě, mobilní aplikace)  |
|                  |   |   |
| ŠKODLIVÉ FAKTORY | <b>Slabé stránky</b>  | <b>Hrozby</b>   |
|                  | Někdy nejasná orientace v budovách  | Ukončení dotačních titulů ze strany EU podporující komunikaci a komunikační dovednosti úředníků   |
|                  | Nejednotný vzhled prostředí budov Úřadu a někdy i ne příliš přívětivý vzhled prostředí????? |   |

|  |  |
|--|--|
| Nevyužívání některých nástrojů komunikace – např. rozesílání newsletteru emailem                                     |  |
| Chybějící standardy komunikace a práce s některými nástroji směrem navenek (např. správa facebooku, vkládání na web) |  |
| Složitě „proklikávání“ na webu a dohledávání potřebných informací  |  |
| Chybějící receptce a prezentace Úřadu prostřednictvím nástěnek   |  |
| Chybějící grafický manuál  |  |
| Nenastavený systém sběru dat zpětné vazby od občanů a práce s ní   |  |

### Závěry a doporučení z provedeného šetření:

- U komunikace města vůči občanům obecně převažuje spokojenost.
- **Mělnickou radnici** hodnotili občané nejlépe ze všech komunikačních nástrojů, a to jak z hlediska kvality, tak i obsahu a celkově jsou občané s tímto měsíčníkem spokojeni. Připomínka, která několikrát zazněla, směřovala na požadavek více informovat dopředu o pořádaných akcích. Občané očekávají, že získají informace k jednotlivým krokům města. Zejména se jedná o informace o tom, co bude, nikoliv o tom, co bylo.
- **Webové stránky** města jsou druhým nejvíce používaným zdrojem informací. Webu je vyčítána jeho nepřehlednost, složitost, nesnadná orientace, informace jsou často „zastřčené“ nebo „schované“, vyhledávač není plně funkční. Elektronické prostředí Úřední desky je nepřehledné a nepraktické (obdobně je hodnocena i jeho fyzická podoba). Nejčastěji navštěvované sekce, jako jsou př. kontakty, úřední doba či novinky by měly být zvýrazněny a dostupné okamžitě (bez potřeby proklikávat se) a pro web je nutná jeho pravidelná správa a celková revize. Informace zde musejí být aktuální a komplexní. Úřad může využít web i jako **zdroj zpětné vazby** (ankety, formuláře, atd.), kdy přes webové rozhraní umožní občanům více se zapojit do spolurozhodování. Pravidelné vyhodnocování návštěvnosti jednotlivých sekcí webu pomůže Úřadu získat další cennou zpětnou vazbu. **Oddělení nebo jeden vyhrazený pracovník pak musí mít takovou pozici, aby věděl o všech informacích, které jsou uveřejňovány.**
  - Tento nástroj pomůže při řešení jednoho z námětů ze strany občanů, a to **rozšíření online rezervačního systému** či předvyřízení žádostí. Tyto připomínky mají za cíl, aby občané na úřadu při vyřizování svých záležitostí trávili co nejméně času, a reagují na požadavky maximálního využití **elektronizace podání občanů na úřad**. V tomto ohledu pomůže přehledný web města, kde klienti budou využívat v maximální míře elektronické formuláře a online rezervační systém.
- Hlavní zmiňované nedostatky v komunikaci jsou včasné informování o plánovaných záměrech, investičních a kulturních akcích, výběrových řízeních nebo veřejných zakázkách, dále potřeba větší transparentnosti, větší možnost zapojení občanů do rozhodovacích procesů. Hlavním prostorem pro zlepšení jsou opět **webové stránky města**, které by měly být více intuitivní, přehledné, s lepší a snadnější orientací a také by měly být zdrojem zpětné vazby. Často jsou zde hledané informace, které jsou však těžko dostupné nebo dohledatelné. Jedním z cílů strategie

bude dostat potřebné informace k lidem. Dalším nástrojem, který v této oblasti pomůže je e-mailing (viz níže).

- **Odbornost a přístup úředníků** jsou obecně hodnoceny velmi dobře. Více jak 60% občanů je hodnotí známkou 1-2 (hodnocení jako ve škole). Rozdíly jsou ovšem mezi jednotlivými odbory. Některé jsou hodnoceny výborně, zazněly komentáře jako výborné zkušenosti s odborem, vstřícné a profesionální jednání. Zazněly ale také výtky na naopak neprofesionální jednání, zdlouhavé vyřizování, na nepřijemné a neochotné úředníky. Bude potřeba nastavit cílený systém školení, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.
- **K úředním hodinám** se přes 20% občanů vyjádřilo nespokojeně, a to zejména ti, kteří pracují mimo Mělník. Úřední dny úřadu jsou v pondělí a ve středu, ve čtvrtek jsou rozšířené úřední hodiny přepážky cestovní doklady a občanské průkazy. Navíc existuje možnost objednání mimo úřední dny a on-line rezervační systém pro vyřízení záležitostí na přepážkách odboru dopravních a správních agend. Občané oceňují možnost objednat se mimo úřední hodiny, jak ale z šetření vyplynulo, tato služba není dostatečně komunikována a ne všichni jsou o ní informováni. Ve strategii bude tedy potřeba nastavit správné efektivní předávání informací z úřadu k lidem, jak již bylo zmíněno výše (př. webové stránky).
- Občané často zmiňovali, že by rádi byli informováni o dění v Mělníku včas. Řešením může být **e-mailing** (e-mailový zpravodaj, e-newsletter), tedy hromadné rozesílání e-mailových zpráv na databázi příjemců. Může se jednat např. o rozesílání newsletteru, důležitých oznámení, kulturních a sportovních akcí, tiskových zpráv, výběrových řízení, a to na základě požadavků občanů (vyberou si pouze ten typ informací, o které mají zájem). Tento nástroj pomůže také dostat potřebné informace k lidem.
- Potřeba **modernizace prostředí Úřadu** a lepší **orientace v budovách a dostupnost** byla zmiňována zaměstnanci a zazněla také ze strany klientů Úřadu. Objevují se případy, kdy klienti po Úřadu bloudí. Občané by uvítali lepší systém značení, srozumitelnější a aktuální informační tabule, nové vybavení. Barevné odlišení, orientační tabule, sjednocení vzhledu, modernější vybavení, zřízení funkční recepce a kompletní bezbariérový přístup by usnadnily návštěvu obou budov Úřadu. Cílem komunikační strategie tak bude jasný a přehledný orientační a navigační systém v obou budovách Úřadu, přívětivost a dostupnost prostor pro klienty Úřadu, včetně zvýšení komfortu klientů a úspory jejich času (zastupitelnost zaměstnanců, eliminace opakovaných osobních návštěv nebo již výše zmíněné rozšíření online rezervačního systému či elektronizace podání).
- **Propagace města a neustálé zlepšování image města** je samostatnou kapitolou. Úřad si nyní podával žádost o dotace z EU a je tedy zřejmé, že město má zájem tuto oblast zlepšovat, podniká v tomto směru kroky k dalším dotačním titulům.

## Komunikační strategie

### Mise a vize

#### Mise komunikační strategie úřadu

POSKYTOVAT SLUŽBY ÚŘADU PROFESIONÁLNĚ A EFEKTIVNĚ A ZAJISTIT SPOKOJENOST KLIENTŮ.



## Vize komunikační strategie úřadu

BÝT ÚŘAD KOMUNIKUJÍCÍ S AKTIVNÍM ZÁJMEM O NÁZORY VEŘEJNOSTI, OTEVŘENÝ A TRANSPARENTNÍ, S DOBROU POVĚSTÍ, JEHOŽ KVALIFIKOVANÍ ZAMĚSTNANCI JSOU VSTRČICNÍ A POSKYTUJÍ SLUŽBY KLIENTŮM PROFESIONÁLNĚ A EFEKTIVNĚ.

## Slogan - převzatý ze strategie úřadu

„NA SOUTOKU PROFESIONALITY A VSTRČICNOSTI“

## Strategické priority a cíle

### Strategické priority komunikační strategie

- MAXIMÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ INFORMAČNÍCH POTŘEB VŠECH ZAMĚSTNANCŮ.
- DOSAŽENÍ VYSOKÉ PROFESIONALITY A EFEKTIVITY SLUŽEB POSKYTOVANÝCH KLIENTŮM.
- VYTVOŘENÍ VHODNÝCH PODMÍNEK PRO MAXIMÁLNÍ SPOKOJENOST KLIENTŮ S DOSTATEČNÝM MNOŽSTVÍM PŘEHLEDNÝCH, KVALITNÍCH A VČASNĚ POSKYTOVANÝCH INFORMACÍ.

### Strategické cíle komunikační strategie

*Cílem komunikační strategie je efektivní zavedení interní a externí komunikace, vč. nastavení systému získávání zpětné vazby, které bude mít efekt v následném zlepšení fungování úřadu, a to jak uvnitř, tak i směrem k veřejnosti. Cílem je rovněž dosažení povědomí, že správně fungující interní komunikace je základem řízení úřadu, jeho efektivního fungování a základem pro správně fungující externí komunikaci. Fungující interní komunikace dává dobrý základ pro fungování komunikace externí.*

## Strategie interní komunikace úřadu

Interní komunikace představuje propojení organizačních částí úřadu prostřednictvím komunikačních nástrojů, principů komunikace atd. Umožňuje opravdovou spolupráci a vzájemné porozumění mezi jednotlivými osobami a pozicemi úřadu, ale i samosprávy.

Toky informací v interní komunikaci MÚ Mělník probíhají ve dvou rovinách. Jedna rovina je mezi politickou reprezentací a městským úřadem. Druhá rovina, která je **klíčová pro vytvoření interní strategie, je komunikace uvnitř úřadu (interní komunikace úřadu)**. Obě tyto roviny se prolínají a nelze je absolutně oddělit.

### Strategické cíle interní komunikace

|                      |  |
|----------------------|--|
| Strategický cíl IK01 | Zefektivnit a zkvalitnit naplnění informačních potřeb všech zaměstnanců úřadu                                      |
| Strategický cíl IK02 | Zefektivnit a zkvalitnit informační toky uvnitř úřadu (předávání potřebných informací ve všech rovinách a směrech) |
| Strategický cíl IK03 | Prosadit dodržování odpovědností za poskytované informace a efektivní systém práce s komunikačními nástroji        |

|                      |  |
|----------------------|--|
| Strategický cíl IK04 | Vytvořit "Portál úředníka"   |
| Strategický cíl IK05 | Nastavit a trvale získávat zpětnou vazbu v interní komunikaci na všech úrovních úřadu  |
| Strategický cíl IK06 | Obsah a formy interní komunikace více zaměřovat na vzájemné pochopení a spolupráci pro dosažení společných cílů všech subjektů úřadu |
| Strategický cíl IK07 | Trvale podporovat kontinuální vzdělávání a osobnostní rozvoj všech zaměstnanců úřadu (týká se interní i externí komunikace)          |

### **Předpoklady úspěšné realizace cílů interní komunikace**

- podpora nastavené strategie ze strany zaměstnanců, vedení úřadu i politické reprezentace města
- definování srozumitelných pravidel informačních toků a toho, kdo a co v rámci úřadu i v rámci úřad-město komunikuje definování komunikačního procesu a pravidel interní komunikace a jejich znalost
- znalost informačních zdrojů a komunikačních nástrojů a efektivní práce s nimi
- dodržování nastavených pravidel a doporučeného profesního rozvoje zaměstnanců
- pravidelné vyhodnocování a aktualizace strategie
- ekonomická podpora, která má vliv na personální i technické zajištění naplňování strategie

### **Cílové skupiny interní komunikace**

Cílovou skupinou interní komunikace úřadu jsou zaměstnanci úřadu a politická reprezentace města (rada a zastupitelstvo).

Pro efektivní, kvalitní a úspěšnou vnitřní komunikaci celého úřadu je nezbytné, aby zaměstnanci úřadu měli vždy potřebné informace. Dostupnost, kvalita, komplexnost a aktuálnost informací, kterou mají zaměstnanci k dispozici, je vysoce důležitá nejen pro interní komunikaci, ale i pro komunikaci externí, a to zejm. při předávání informací dalším cílovým skupinám.

Do interní komunikace úřadu také neodmyslitelně vstupuje politická reprezentace města, a to zejm. politické vedení města. Zde byl vstupní analýzou identifikován negativní jev, kdy je odborné řešení podnětů od občanů prováděno vedením města, a to bez zapojení úředníků nebo „obcházení“ vedoucích pracovníků při úkolování zaměstnanců ze strany vedení města.

### **Vymezení komunikace úřadu a města (interní)**

Existují dva směry: od samosprávy, resp. města k úřadu a od úřadu k samosprávě.

Ze strany samosprávy k úřadu jde především o komunikaci týkající se:

- chodu, fungování a řízení úřadu
- zadávání úkolů, žádostí, požadavků na odborná stanoviska týkající se dané konkrétní gesce
- řízení samosprávy mající vztah k agendám úřadu (strategické plány atd.)

Úřad slouží jako odborná podpora / zázemí pro zástupce samosprávy a je rovněž jedním z prvků, které město reprezentují v každodenním styku s občany.

Identifikujeme dva druhy informací, proudících od samosprávy k úřadu:

- *Požadavky, úkoly, dotazy* = po podání této informace je očekávaná reakce ze strany úřadu (vybraných zástupců) v podobě sdělení, odpovědi a poskytnutí informace v určité podobě (ústní, písemné atd.), kterou zástupce samosprávy obdrží.
- *Sdělení informativního charakteru* = po podání této informace není očekávaná žádná reakce ze strany úřadu, pouze potvrzení, že byla informace přijata a bude dále distribuována do úřadu; úřad má tuto informaci pouze znát, je tedy svojí povahou ad informandum.

Vztah požadavků a toho, na koho se s čím obracet, je nutné znát z pohledu zástupců samosprávy, ale i zaměstnanců úřadu. Úřad a samospráva je ze strany veřejnosti často ztotožňována, nejsou vnímány rozdíly jak v komunikovaných tématech, tak v samotné odpovědnosti za rozhodnutí a přenesení informací.

Úřad primárně komunikuje záležitosti, které se týkají úřadu jako takového a s tím souvisejícími aspekty. Jeho hlavním reprezentantem je **tajemník**. **Samospráva** komunikuje záležitosti týkající se města a hlavním reprezentantem je starosta s radou, potažmo zastupitelstvem. Ačkoli jsou obě entity do určité míry nezávislé, v řadě oblastí se prolínají, spolupracují a vzájemně ovlivňují, a to i v předávání informací. Poměrně specifickou roli má **tiskový mluvčí**, který komunikuje navenek jak záležitosti úřadu, tak města. Zde se opět ukazuje prolínání komunikace úřad – město.

## Matice komunikace

Matice komunikace je základní pomůckou, která definuje, kdo a co v rámci úřadu komunikuje. Definuje základní návod, co má vedoucí a řadový zaměstnanec na své pozici komunikovat (ve vertikálním i horizontálním směru), a to i nad rámec své standardní náplně práce.

## Komunikační nástroje (interní)

Jde o osobní komunikaci, porady, e-mailovou komunikaci, telefonickou komunikaci, sdílený disk, připravovaný portál úředníka, newsletter, eventy (zážitkové akce pro zaměstnance), písemnou komunikaci.

## Zpětná vazba

Zpětná vazba je jednou z důležitých součástí každé efektivní komunikace. Efektivní zpětná vazba napomáhá zlepšování kvality komunikačního procesu. Zpětná vazba je také základním nástrojem vedení a rozvoje zaměstnanců. Obecně platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím lépe. Údaje, které poskytuje, by vždy měly být spolehlivé a srozumitelné, jednoduše dosažitelné.

## Kontinuální vzdělávání a osobnostní rozvoj zaměstnanců

Komunikační strategie se zaměřuje na naplnění tohoto cíle z pohledu komunikace, a to v souladu se strategickými cíli interní i externí komunikace - podpoří naplňování komunikačních cílů a také osobnostní cíle jednotlivých zaměstnanců.

## Základní procesy komunikace (interní)

Základní procesy komunikace v úřadu jsou definovány následovně:

1. Informování o rozhodnutí politického vedení samosprávy týkající se města a úřadu
2. Informování o změnách na úřadu vycházející z rozhodnutí jeho vedení
3. Informace vycházející od podřízených

## Principy a pravidla efektivní interní komunikace

Efektivní komunikace úřad – město je postavena na **těchto principech**: objektivita, transparentnost, dostupnost, srozumitelnost, komplexnost a odbornost, kontinuita a návaznost, závaznost informací, otevřenost a důvěra všech komunikujících stran.

**Pravidla interní komunikace** musí být dodržována všemi zaměstnanci úřadu, vč. všech aktérů, kteří do interní komunikace úřadu vstupují (politická reprezentace města). Jedná se o stanovení témat pro komunikaci, věcnost komunikačních aktivit, kontrola termínů, dodržování komunikačních procesů úřadu a efektivní součinnost úřadu a města.

# Strategie externí komunikace úřadu

Externí komunikací naplňuje úřad své poslání. Tím je poskytování veřejné služby a jako veřejnou službu je třeba chápat i poskytování a předávání informací veřejnosti. Externí komunikace úřadu se pro účely Strategie týká primárně občanů, okrajově dalších subjektů města. Externí komunikace je typ komunikace, kterým se úřad prezentuje navenek a na jejím základě je často vnímán a posuzován ze strany občanů.

## Strategické cíle externí komunikace

|                      |  |
|----------------------|--|
| Strategický cíl EK01 | Konkretizovat a detailizovat systém odpovědností za úřadem poskytované informace klientům/občanům a podpořit jejich dodržování |
| Strategický cíl EK02 | Poskytovat trvale co nejširší otevřené, včasné a kvalitní informace veřejnosti o poskytovaných službách a dění na úřadu        |
| Strategický cíl EK03 | Vytvořit "Portál občana"   |
| Strategický cíl EK04 | Dosáhnout vyšší profesionality a efektivnosti komunikace s klienty/občany  |
| Strategický cíl EK05 | Zajistit a trvale získávat zpětnou vazbu od klientů/občanů   |
| Strategický cíl IK07 | Modernizovat prostředí úřadu – zlepšení orientace, dostupnosti a přívětivosti prostředí úřadu                                  |

## Předpoklady úspěšné realizace cílů externí komunikace

Předpoklady úspěšné realizace cílů interní i externí komunikace jsou stejné (prolínají se nebo jsou vzájemně podmíněny):

- podpora nastavené strategie ze strany zaměstnanců, vedení úřadu i politické reprezentace města
- definování procesu komunikace směrem ven z úřadu a pravidel externí komunikace a jejich znalost
- znalost informačních zdrojů a komunikačních nástrojů a efektivní práce s nimi
- dodržování nastavených pravidel a doporučeného profesního rozvoje zaměstnanců
- pravidelné vyhodnocování a aktualizace strategie
- ekonomická podpora, která má vliv na personální i technické zajištění naplňování strategie

## Cílové skupiny externí komunikace

Cílovou skupinou externí komunikace jsou primárně občané a následně všechny další subjekty města.

## Vymezení komunikace úřadu a města (externí)

Hlavní odlišnost v komunikaci mezi úřadem a politickou reprezentací města směrem ven je v komunikovaných tématech. V návaznosti na to i v některých případech odlišná volba komunikačních nástrojů a jejich cílení. Obě tyto komunikace nelze zcela oddělit a vnímat je jako na sobě nezávislé a neprůchozí. Naopak je vhodné, aby v určitých tématech nebo při využívání nástrojů určitá propustnost a provázanost byly. To vše s ohledem na skutečnost, že občané často nevnímají odlišnost mezi úřadem a městem a považují je za jedno. Součinnost úřadu a města je proto při externí komunikaci úřadu velice důležitá.

## **Komunikační nástroje (externí)**

Jde o zpravodaj města Mělnická radnice, webové stránky města, bude Portál občana, osobní jednání, facebook, úřední desku, e-mailovou komunikaci, telefonickou komunikaci.

## **Zpětná vazba**

Externí komunikace představuje kromě komunikace směrem od úřadu k občanům také přenos názorů a informací od občanů k úřadu. Bez zohlednění těchto názorů a námětů nemůže úřad fungovat, poněvadž by se přijatá rozhodnutí mohla dostat mimo realitu praktického života ve městě. Veškerá rozhodnutí úřadu se občanů přímo dotýkají a naopak veřejné mínění zpětně toto rozhodování ovlivňuje.

Získání zpětné vazby musí být důležitou součástí fungování úřadu. Zpětná vazba umožní úřadu lépe poznat občany a jejich potřeby, což je důležité např. pro rozhodovací proces, včetně posuzování kvality úřadem poskytovaných služeb.

## **Vizuální komunikace (interní, externí)**

Jednou ze stěžejních podmínek v oblasti vizuální komunikace úřadu je vytvoření a používání uceleného konceptu jednotného vizuálního stylu úřadu. Tento koncept musí mít úřad zakotven v písemném dokumentu – v manuálu jednotného vizuálního stylu (manuál grafické vizualizace), který upravuje užívání vizuálních prostředků města (zejm. loga města, vč. sloganu) a bude obsahovat mj. také pravidla používání těchto vizuálních prostředků.

## **Prostředí úřadu**

Potřeba modernizace prostředí úřadu a lepší orientace v budovách a dostupnost byla zmiňována zaměstnanci a zazněla také ze strany klientů úřadu v rámci dotazníkového šetření.

Cílem externí komunikace je také zlepšení orientace v budovách, která by měla být jasná a srozumitelná, včetně zajištění lepší dostupnosti obou budov. Lepší systém značení, srozumitelnější a aktuální informační tabule, zřízení funkční recepce a zvýšení komfortu přístupnosti všech prostor úřadu usnadní jeho návštěvu. Nové a modernější vybavení pak pomůže zajistit přívětivější a komfortnější prostředí.

## **Základní procesy komunikace (externí)**

V komunikaci z úřadu směrem ven jsou definovány základní komunikační procesy, se kterými se zaměstnanci (na všech úrovních) mohou setkat. Základním procesem komunikace směrem ven z úřadu je informování o změnách nebo agendách úřadu (např. změna prostředí, úředních hodin, plánované změny ve městě plynoucí z přenesené nebo samostatné působnosti, informace o službách úřadu, řešení životních situací atp.).

## **Principy a pravidla efektivní externí komunikace**

Efektivní vzájemná komunikace MÚ Mělník a občanů je postavena na principech představujících uznávané hodnoty. Tyto principy komunikace musí být respektovány a prosazovány všemi aktéry, kteří do procesu komunikace úřadu a občanů vstupují (zejm. politická reprezentace města). Jde o princip objektivity, transparentnosti, dostupnosti, srozumitelnosti, komplexnosti a odbornosti, kontinuity a návaznosti, zodpovědnosti a závaznosti informací, optimalizace řešení, otevřenost a důvěra všech komunikujících stran.

Klíčová pravidla představují: stanovení témat pro komunikaci, věcnost komunikačních aktivit, kontrolu termínů, dodržování komunikačních procesů úřadu a efektivní součinnost úřadu a města.

# Informační strategie MÚ Mělník

V roce 2017 byla zpracována Strategie rozvoje MÚ Mělník. Vedle stanovení směrů rozvoje základních oblastí života úřadu je z ní patrné uvědomění si a podtržení potřeby koncepčního řízení a správy ICT úřadu, potažmo města včetně na město navázaných organizací.

Všechny oblasti strategických cílů tj. procesy (řízení), finance, zaměstnanci, občané (klienti), vyžadují pro jejich realizaci podporu ICT úřadu, kterou stanoví Informační strategie města Mělník.

Z pohledu základních principů strategického řízení pak jakákoliv dílčí či sektorová strategie, řešící určitou konkrétní či ucelenou oblast úřadu, musí tyto cíle plně respektovat a přispívat k jejich naplnění. V souladu s tímto pravidlem byla formulována vize informační strategie, která je dále dekomponovaná do cílů, které jednoznačně přispívají k naplnění globálních strategických cílů organizace

## Závěry analýzy

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že **provozovaný informační systém, je rutinně používán na hranici stability**. Problémy v případě výpadku, omezení funkčnosti či úplné nefunkčnosti HW/SW vybavení jsou nyní operativně odstraňovány zaměstnanci Oddělení informatiky v potřebném rozsahu, nicméně v případě většího zatížení oddělení IT se mohou stát kritickými.

Úřad disponuje erudovanými specialisty v oblasti ICT, kteří jsou však velice vytíženi řešením aktuálních požadavků/problémů a jejich kapacita je nedostatečná pro zajištění strategického řízení ICT, dlouhodobého systematického rozvoje, ale také metodické a uživatelské podpory. Proto je řízení ICT úřadu prováděno převážně v krátkodobém horizontu, bez řízeného strategického rozvoje. Není zpracována dlouhodobá koncepce, která by zajistila systematický a postupný rozvoj ICT.

**Město nemá dlouhodobě řešenu architekturu informačního systému v kontextu celé městské korporace, finanční stránka rozvoje je podceněna.**

Výsledky analýzy současného stavu (včetně externích aspektů) jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy, viz následující tabulka:

| S - Silné stránky   | W - Slabé stránky   |
|---|---|
| Schopní a odborně znalí pracovníci ICT<br>Mezi zaměstnanci je řada uživatelů klíčových agendových systémů schopných vést druhé<br>Jistota vyřešení vzniklých operativních problémů<br>Rozšiřitelná technologická infrastruktura<br>Aplikační vybavení je poměrně kvalitní a funkční | Chybí rozhodnutí o orientaci služeb ICT pro celou městskou korporaci<br>Financování ICT z vlastních zdrojů města je nedostatečné<br>Informační systém je řešen pouze s minimálními vazbami na příspěvkové organizace<br>Malá kapacita oddělení IT (OIT) pro řešení koncepčních a strategických problémů architektury IS |

|   |  |
|---|--|
| <p>Zájem a snaha vedení úřadu řídit rozvoj informatiky</p> <p>Aktivní přístup k řešení problémových oblastí</p> <p>Aktivní přístup k využívání dotačních titulů</p> <p>Jsou vytvořeny databáze a připravena úložiště dat</p>  | <p>Úroveň metodické podpory uživatelů ze strany OIT</p> <p>Připravené databáze a úložiště dat nejsou řádně aktualizovány, zejména pasporty majetku včetně GIS</p> <p>Nedostatečná podpora některých hlavních agend veřejné správy</p> <p>Nedostatečná aplikační podpora správy majetku (vazba evidence majetku na jiné databáze, apod.)</p> <p>Nedostatečná aplikační podpora správy a řízení financí (propojení objednávek, smluv, faktur kontrola plnění rozpočtu)</p> <p>Nezaveden systém řízení (controlling) služeb a zdrojů</p> <p>Nedostatečná aplikační podpora správy a řízení lidských zdrojů (evidence docházky, řízení znalostí, evidence referenční organizační struktury)</p> <p>Nedostatky v kybernetické bezpečnosti</p> <p>Nerozvinutá komunikační infrastruktura města</p> |
| <p><b>O - Příležitosti</b></p>  | <p><b>T - Hrozby</b></p>   |
| <p>Příprava formulace strategie IS městské korporace</p> <p>Využití ICT pro zvýšení kvality a rozsahu poskytovaných služeb úřadem jeho klientům – realizace projektu z výzvy IROP č. 28 portál občana</p> <p>Využití ICT pro zvýšení kvality a efektivity vnitřních (podpůrných) služeb – realizace projektu z výzvy IROP č. 28 portál úředníka</p> <p>Zvýšené nároky EU na ochranu dat a kybernetickou bezpečnost -- realizace projektu z výzvy IROP č. 10</p> <p>Systematický rozvoj IT znalostí a dovedností zaměstnanců</p> | <p>Doba udržitelnosti projektů financovaných z externích zdrojů a z toho vyplývající náklady</p> <p>Malá pravděpodobnost vyhlášení potřebných dotačních titulů v dalším období</p> <p>Neustálé změny legislativy, standardů, předpisů</p> <p>Sankce, eventuálně soudní pře vyplývající z nedodržení legislativních opatření (např. GDPR)</p> <p>Zanedbáním rozvoje infrastruktury ztráta možnosti integrovat IS úřadu a příspěvkových organizací</p> <p>Nevyužití potenciálu zdrojů Města Mělník jako celku</p> <p>Kritické nezvládnutí tempa rozvoje eGovernmentu</p>   |

**Současný informační systém MÚ Mělník je funkční, rutinně používaný na hranici stability, nicméně bylo identifikováno několik zásadních nedostatků v oblasti ICT, jejichž řešení zrychlí a zvýší výkonnost v dotčených agendách, zjednoduší správu zdrojů, zvýší transparentnost a umožní získávání informací potřebných pro správné a efektivní řízení operativní i strategické řízení v různých oblastech (finance, majetek, lidské zdroje, informace, technologie).**



Informatika z pohledu tohoto dokumentu není vnímána **pouze na úrovni zajišťování správy a údržby hardware či software**, ale je nutné ji vnímat jako **významnou součást řízení a správy organizace či souvisejících procesů**. Zahrnuje tedy kromě správy HW a SW vybavení také personální zajištění ICT, řízení znalostí souvisejících s ICT, technologie, řízení a poskytování dat, komunikační možnosti spojené s užíváním ICT na úrovni úřadu i občana a mnoho dalších aspektů. Informační technologie tak představují nástroj pro zajištění efektivního výkonu veřejné správy v požadovaném rozsahu a kvalitě.

## Vize pro oblast ICT

**Město Mělník bude využívat bezpečný, moderní a koncepčně rozvinutý informační systém pro zajištění efektivního výkonu veřejných služeb i podpůrných procesů správy a jako důležitý prvek strategického řízení zdrojů, operativního řízení, komunikace, i organizace jako celku.**

Jednoznačně tak přispívá k naplnění dlouhodobé vize úřadu, a to zejména v těchto bodech:

2. **Chceme být profesionálně a transparentně fungujícím úřadem, který je otevřený a vstřícný ke svým klientům a zaměstnancům, má k nim respekt a uplatňuje princip rovného přístupu.**
4. **Chceme být úřadem, který dbá o svůj rozvoj a chová se hospodárně, využívá nejnovější poznatky informačních a komunikačních technologií.**
5. **Chceme být úřadem, který poskytuje profesionální služby a přispívá ke zvýšení kvality života ve městě a regionu.**
- 6.

## Cíle a opatření informační strategie

Vize Informační strategie Městského úřadu bude naplňována prostřednictvím stanovených cílů tvořících komplexní sadu opatření:

### **C 1 Vytvoříme přátelské informační služby zajišťující efektivní komunikaci mezi veřejností a úřadem**

V souladu s principy eGovernmentu rozvineme komunikaci mezi veřejností a úřadem, tzn., že umožníme přístup k veřejným službám prostřednictvím všech možných forem komunikace, od současných klasických představujících osobní kontakt s úředníky vykonávající konkrétní agendy přes asistovaná kontaktní místa, až po místa samoobslužná typu portál občana a mobilní aplikace. Nezapomínáme při vytváření těchto služeb a přístupů na elektronicky handicapované.

### **C 2 Optimalizujeme informační podporu pro efektivní využívání zdrojů a jejich strategického řízení.**

V kontextu identifikovaných slabých míst se zaměříme na efektivní správu zdrojů souvisejících zejména s ekonomikou, majetkem a personalistikou. Rozšíříme jejich datový fond z pohledu úplnosti a konzistence, zaměříme se na procesy správy včetně aktuálnosti a zejména provázanosti, vše s cílem zajistit jejich optimální využívání pro operativní i strategické řízení. Provedeme analýzu a zhodnotíme možnosti a dopady společného řízení informačních služeb MÚ a příspěvkových organizací města.

### **C 3 Zefektivníme a kultivujeme operativní řízení úřadu, aplikační a datové vnitřní prostředí.**

Rozšíříme informační podporu a datový fond vybraných agend, zaměříme se na vnitřní provázanost agendových systémů s elektronickou spisovou službou, podpoříme další elektronizaci vnitřních procesů, vše v souladu s principy úplného elektronického podání na straně back office. Usnadníme úředníkům využívání informačních technologií prostřednictvím portálu úředníka a znalostní báze, pro vedení úřadu a města připravíme prostředí pro podporu rozhodování a řízení. Maximálně využijeme sdílených služeb eGovernmentu typu národní identitní autority, základních registrů a propojeného datového fondu.

### **C 4 Inovujeme a udržujeme potřebnou ICT infrastrukturu a systém její správy pro zajištění služeb jak směrem k veřejnosti, tak také směrem k vnitřním službám úřadu.**

Navážeme na aktivity budování technologického centra s vědomím, že technologie nejsou cílem, ale prostředkem pro zajištění a poskytování služeb. Zajistíme udržitelnost jeho provozu a vývoj. Zároveň nabídneme jeho služby zřizovaným organizacím. V případech, kdy bude pro město efektivní využít sdílených služeb eGovernment cloudu, tyto služby a zdroje využijeme a integrujeme do našeho systému.

### **C 5 Zajistíme bezpečnost provozovaného systému a ochráníme nejen osobní údaje v něm vedené.**

V souladu s požadavky GDPR<sup>1</sup> a bezpečnostními kybernetickými hrozbami zabezpečíme ICT města tak, abychom maximálně snížili bezpečnostní rizika.

Všechny výše uvedené cíle informační strategie přispívají k naplnění globálních strategických cílů úřadu:

| <b>Cíl</b>   | <b>Název cíle informační strategie</b>  |
|--|---|
| <b>Vazba na cíl(e) globální strategie úřadu města, k jehož naplnění přispívá</b>   |   |
| C 1  | Vytvoříme přátelské informační služby zajišťující efektivní komunikaci mezi veřejností a úřadem |
| <b><u>Oblast – Občané (klienti):</u></b>   |   |
| 1. Systematizovat komunikační kanály úřadu s klienty (občany) včetně zajištění zpětné vazby k opatřením a postupům úřadu |   |
| 2. Vytvořit „Portál úředníka“ a „Portál občana“, vytvořit podmínky pro úplná elektronická podání.                        |   |

<sup>1</sup> Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 z 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů (dále jen „GDPR“)).

|  |  |
|--|--|
| 3. Modernizovat prostředí úřadu - zlepšení orientace a dostupnosti, včetně zvýšení komfortu klientů a úspory jejich času (zastupitelnost zaměstnanců, eliminace opakovaných osobních návštěv, atp.)  |  |
| C 2  | Optimalizujeme informační podporu pro efektivní využívání zdrojů a jejich strategické řízení   |
| <p><b>Oblast – Procesy (řízení):</b></p> <p>1. Analyzovat a optimalizovat procesy s důrazem na procesy samosprávy a interní procesy vč. vazby na organizační strukturu MÚ</p> <p><b>Oblast – Finance:</b></p> <p>1. Zvýšit (zavést) provázanost strategického plánování a rozpočtového procesu</p> <p>2. Zavést manažerské řízení financí města a PO a jeho automatizaci včetně optimalizace správy majetku města, hospodárného a efektivního facility managementu a efektivního poskytování veřejných služeb</p> <p><b>Oblast – Zaměstnanci:</b></p> <p>1. Zvýšit (zavést) provázanost strategického plánování a rozpočtového procesu</p> <p>4. Zajistit kvalitní pracovní podmínky, posílit motivace zaměstnanců a jejich sounáležitost s organizací</p>                   |  |
| C 3  | Zefektivníme a kultivujeme operativní řízení úřadu, aplikační a datové vnitřní prostředí   |
| <p><b>Oblast – Procesy (řízení):</b></p> <p>1. Analyzovat a optimalizovat procesy s důrazem na procesy samosprávy a interní procesy vč. vazby na organizační strukturu MÚ</p> <p>2. Zefektivnit a zkvalitnit stávající systém vnitřní komunikace</p> <p>3. Zavést principy projektového řízení do praxe MÚ (upřesnění nebo rozpracování a zavedení základních zásad a pravidel pro řízení projektů)</p> <p><b>Oblast – Zaměstnanci:</b></p> <p>2. Redefinovat pravomoci a odpovědnosti v rozložení na všechny úrovně řízení (řízení dle pracovních rolí)</p> <p>3. Optimalizovat systém vzdělávání zaměstnanců (plánování „na míru“ dle pracovních míst)</p> <p>4. Zajistit kvalitní pracovní podmínky, posílit motivace zaměstnanců a jejich sounáležitost s organizací</p> |  |
| C 4  | Inovujeme a udržujeme potřebnou ICT infrastrukturu a systém její správy pro zajištění služeb jak směrem k veřejnosti, tak také směrem k vnitřním službám úřadu |
| Je základním předpokladem k dosažení všech cílů globální strategie MÚ Mělník   |  |
| C 5  | Zajistíme bezpečnost provozovaného systému a ochráníme nejen osobní údaje v něm vedené   |
| <p><b>Oblast – Procesy (řízení):</b> 1. Analyzovat a optimalizovat procesy s důrazem na procesy samosprávy a interní procesy vč. vazby na organizační strukturu MÚ</p>   |  |

