



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Příloha výzvy č. 03_17_080



ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A FUNGOVÁNÍ MĚSTSKÉHO ÚŘADU ČERNOŠICE



ÚVOD

Analýza současného stavu strategického řízení a fungování Města Černošice byla realizována na základě informací a podkladových materiálů dodaných vedením Města Černošice, s využitím součinnosti klíčových zaměstnanců a strategických dokumentů Města.

Cílem analýzy bylo zmapování a následné posouzení současné úrovně strategického řízení a fungování Města Černošice, především z pohledu procesního řízení, tvorby strategických dokumentů, komunikací s veřejností a úrovní specifických znalostí zaměstnanců Městského úřadu Černošice.

Zmapování současného stavu řízení bylo zaměřeno na:

- identifikaci stavu řízení procesů v rámci činnosti obce,
- identifikaci stávajících strategických dokumentů obce,
- identifikaci způsobů a úrovně komunikace s veřejností,
- identifikaci silných stránek řízení města,
- identifikaci slabých míst / nedostatků při řízení města,
- identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců města

V návaznosti na zjištění vyplývající z analýzy byly navrženy aktivity nezbytné k dosažení cílového stavu, kterým je „usilování o to, aby náš úřad města Černošice byl moderní, inspirativní, profesionální“.

Analýza současného stavu byla realizována jako podklad pro definování aktivit v rámci projektu „Otevřený úřad Černošice“ na který je podávána žádost o podporu v rámci výzvy č. 80 v Operačním programu Zaměstnanost.

VIZE MĚSTSKÉHO ÚŘADU ČERNOŠICE

Vize Městského úřadu Černošice vychází na jedné straně z jeho současného reálného stavu, a na druhé straně definuje ideální cílový stav.

Současná představa vedení města o cílovém stavu fungování Městského úřadu se výrazně neodlišuje o obecně uznávaných požadavků na dobře fungující úřad, který lze charakterizovat jako úřad:

- vstřícný ke klientovi,
- profesionálně vedený,
- poskytující kvalitní služby,
- ve všech směrech transparentní a
- netolerující nezákonnost.

Dosažení takového cílového stavu vyžaduje, aby byly trvale rozvíjeny podmínky pro zlepšování pracovního prostředí pracovníků úřadu, profesionalitu jejich výkonů a efektivitu jejich práce.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Městský úřad Černošice tvoří:

- starosta
- místostarosta
- tajemník,



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- ostatní zaměstnanci města zařazení do Městského úřadu.

Postavení, působnost a pravomoc Městského úřadu Černošice upravuje zákon číslo č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, a v případě působnosti a pravomoci též zvláštní právní normy a obecně závazné vyhlášky města.

Městský úřad plní úkoly vyplývající z výkonu samostatné i přenesené působnosti a na základě zvláštních právních předpisů působí též jako obecní úřad s rozšířenou působností. Město Černošice má na základě právních předpisů postavení obce s rozšířenou působností (tj. obec III. stupně), je jí svěřen výkon přenesené působnosti pro správní obvod čítající 79 obcí a přibližně 140.000 obyvatel.

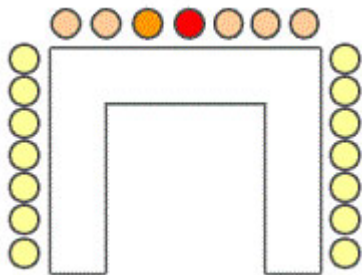
Město má pro účely výkonu činností jemu svěřených na základě právních předpisů zřízeno detašované pracoviště v Praze (Podskalská 19, Praha 2). Výkon přenesené působnosti je v tomto ohledu unikátní ve smyslu poměru velikosti města a správního obvodu. Situace je ztížena neexistencí přirozeného centra správního obvodu. Přirozeným urbanistickým centrem je ve většině případů hlavní město Praha.

V oblasti samostatné působnosti zodpovídá Městský úřad Zastupitelstvu města a Radě města – plní úkoly, které mu uložilo Zastupitelstvo města nebo Rada města, usměrňuje po odborné stránce příspěvkové organizace a zařízení, které město zřídilo (pokud zvláštní zákon nestanoví jinak), pomáhá výborům Zastupitelstva města a komisím Rady města v jejich činnosti.

V oblasti přenesené působnosti Městský úřad vykonává státní správu s výjimkou věcí, které patří do působnosti jiného orgánu města, a to v rámci správního obvodu vymezeného právním předpisem (zákonem č. 314/2002 Sb. a vyhláškou č. 388/2002 Sb.). Ve věcech přenesené působnosti je Městský úřad podřízen krajskému úřadu, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak.

STRUKTURA A ROLE ORGÁNŮ MĚSTA

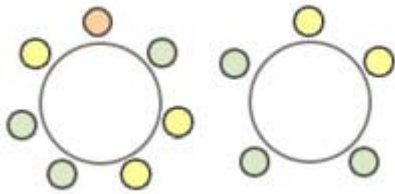
Zastupitelstvo



- Nejvyšší orgán samosprávy města – 21 zastupitelů zvolených občany města v komunálních volbách.
- Schází se zpravidla 8-10x ročně.
- Zasedání jsou veřejná, svolává a řídí je starosta.
- Podklady k jednání i zápis z něj jsou veřejně přístupné s vyloučením osobních údajů.



Výbory zastupitelstva

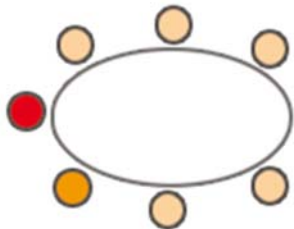


- Poradní a kontrolní orgány zastupitelstva.
- O zřízení a složení rozhoduje zastupitelstvo.
- Výboru vždy předsedá člen zastupitelstva.
- Členy mohou být zástupci veřejnosti.
- Finanční a kontrolní výbor se zřizují povinně dle zákona o obcích, který stanoví jejich pravomoci aj.
- Scházejí se dle potřeby a dohody.

Starosta, místostarosta

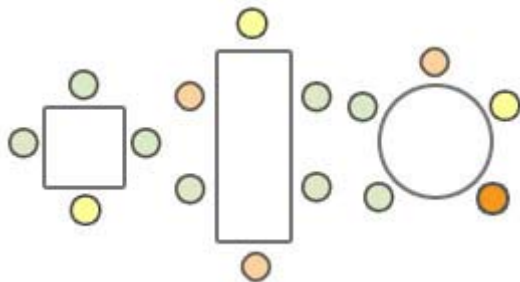
- Zvoleni zastupitelstvem.
- Starosta – statutární zástupce města, svolává a řídí jednání zastupitelstva a rady, řídí Městský úřad
- Místostarosta – zastupuje starostu, vykonává samostatné činnosti

Rada



- Výkonný orgán města – volený zastupitelstvem.
- 7 členů vč. starosty a místostarosty
- Schází se zpravidla 1x za 14 dní
- Schůze jsou neveřejné, svolává je starosta.
- Zápisy s vyloučením osobních údajů jsou veřejně přístupné.

Komise rady



- Poradní orgány rady, pracovní skupiny.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- O zřízení a složení rozhoduje rada.
- Členy, vč. předsedy, mohou být zástupci veřejnosti.
- O počtu komisí, jejich zaměření, složení i velikosti rozhoduje rada. Rada obce zřídila komise jako své iniciativní a poradní orgány. Komise předkládají svá stanoviska a náměty radě města a jsou ze své činnosti radě města odpovědné:
 - Komise stavební
 - Komise sociální
 - Komise pro vzhled města a životní prostředí
 - Komise pro dopravu a bezpečnost
 - Komise pro spolkovou činnost a komunitní život
 - Komise pro školství
 - Pracovní skupina pro rekonstrukci železnice

STRUKTURA MĚSTSKÉHO ÚŘADU

- Tajemník úřadu
- Odbor vedení města
 - Úsek asistentek
 - Úsek projektového řízení a komunikace
 - Úsek krizového řízení a vnitřní kontroly
 - Úsek personální
- Finanční odbor
 - Platby, účty, termíny
 - Bankovní účty
- Odbor informatiky
- Odbor investic a správy majetku
- Odbor sociálních věcí a zdravotnictví
 - Oddělení sociálně právní ochrany dětí
 - Oddělení sociální prevence
 - Oddělení sociální pomoci
 - Oddělení náhradní rodinné péče
- Odbor školství, kultury a cestovního ruchu
 - Městská knihovna
- Odbor územního plánování
- Odbor vnitřních věcí
- Odbor životního prostředí
 - Oddělení vodního hospodářství
 - Oddělení péče o krajinu
 - Informace o závazných stanoviscích v ochraně ovzduší
 - Oddělení zemědělství, lesnictví a myslivosti
- Odbor občansko správních a dopravně správních činností
 - Oddělení matrik a evidence obyvatel Černošice
 - Oddělení matrik a evidence obyvatel
 - Oddělení osobních dokladů
 - Oddělení evidence vozidel a řidičů
 - Úsek zkušebních komisařů
- Stavební úřad
 - Oddělení dopravy a správy komunikací



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- Úsek stavební úřad
- Technické služby
- Živnostenský úřad
 - Oddělení správní a kontrolní
 - Oddělení registrací
- Dům s pečovatelskou službou
- Odbor přestupků
- Právní odbor

PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Městský úřad Černošice je institucí veřejné správy, která v současné době čítá průměrně 243 zaměstnanců a zabývá se nejen úkoly z oblasti samosprávy města, ale též úkoly plynoucími z přenesené působnosti, jakožto obec III. kategorie (obec s rozšířenou působností). Správní obvod ORP přibližně 140 tis. obyvatel a počet obyvatel má zatím stále vzrůstající tendenci. Počet obyvatel řadí ORP Černošice do pozice největšího ORP Středočeského kraje a jednoho z největších v celé ČR, a to přesto, že správní obcí je město pouze s cca 7.000 obyvateli. To klade na městský úřad značné nároky a znamená určitá specifika i problémy, s nimiž se město, resp. městský úřad, musí vypořádat. Město má zákonnou povinnost zajistit detašované pracoviště úřadu na území hlavního města Prahy. Činnost městského úřadu je vázána právními předpisy, především zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností (vždy ve znění pozdějších předpisů) a další.

Správní obvod ORP Černošice

Reformou veřejné správy a zánikem okresních úřadů k 1. 1. 2003 se město Černošice stalo na základě zákona č. 314/2002 Sb. obcí s rozšířenou působností. Teritoriálně odpovídá ORP Černošice okresu Praha – západ (s výjimkou obce Dolany). Město tak vykonává státní správu v přenesené působnosti pro správní obvod ORP Černošice, a to v oblasti evidence obyvatel, osobních a cestovních dokladů, evidence řidičů, evidence vozidel, živnostenských oprávnění, sociálního zabezpečení (sociálně právní ochrany dětí, soc. prevence, soc. pomoci, náhradní rodinné péče), vodního a odpadového hospodářství, ochrany přírody a krajiny, zemědělského půdního fondu, správy lesů, myslivosti a rybářství, dopravní a technické infrastruktury, řízení pro záměry se stanoviskem EIA, speciálního stavebního úřadu, silničního správního úřadu a agendy taxislužby, památkové péče či oblasti přestupků.

Zároveň obec vystupuje jako obec s pověřeným úřadem, v jehož rámci vykonává činnosti matriky a stavebního úřadu.

Správní obvod zahrnuje 79 obcí a cca 140 000 obyvatel. Město má pro účely výkonu činností jemu svěřených na základě právních předpisů zřízeno detašované pracoviště v Praze, Podskalské ulici. Městský úřad dynamicky přizpůsobuje svou činnost svěřeným agendám v potřebném rozsahu, přičemž při růstu počtu obyvatel správního obvodu či přenesení dalších agend je třeba počítat s potenciálním růstem počtu zaměstnanců, aby bylo plnění svěřených agend adekvátně zajištěno.

Větší počet pracovišť úřadu s sebou přináší zvýšené nároky na jeho vnitřní organizaci a logistické zabezpečení jeho chodu.



Řízení agend a procesů

Pracovníci městského úřadu plní vytčené úkoly dle pracovního zařazení ve vztahu k agendám, které je nutné zabezpečovat. Jedná se o agendy a postupy, které plynou z právních předpisů (veřejnoprávní činnosti), případně agendy na ně navázané (podpůrné). Agendy samotné jsou tedy poměrně stabilní, jasně specifikované a dlouhodobé. Je třeba sledovat změny v příslušných právních předpisech a implementovat je do dotčených agend. Řízení agend bývá v určitých případech upřesněno vnitřními předpisy města, které je třeba pravidelně aktualizovat a provádět kontrolu. Z hlediska úřadu je žádoucí snažit se řešit některé agendy i v širším kontextu – účastí v pracovních skupinách, jednáními, připomínkami k legislativním návrhům a ovlivňovat tak pozitivně veřejnou správu a její jednotlivé agendy z pohledu decentralizovaného úřadu, který je schopen mnohdy lépe vyhodnotit dopady regulací na občany a chod úřadu.

Řízení procesů je sledováno jako jedna z problematických oblastí chodu úřadu. **Identifikace vnitřních procesů je nedostačující, především těch, které jsou výstupem kooperace několika odborů, tj. jejich jednotlivé fáze prostupují více odbory / úseky.** Některé procesy tak nefungují optimálně (jsou neefektivní, duplicitní, časově či personálně nesouladné, selhávají, vyvolávají konflikty aj.), mimo jiné pro nedostatek informací (povědomí) o nutnosti sdílení procesu s dalšími pracovními místy, pro komunikační bariéru, nebo pro nejasnou specifikaci pracovních pozic/odborů, kterých se proces (plnění úkolů v jeho rámci) týká. Z toho plyne nevytvořená odpovědnost a nemožnost kontroly. Mezi tyto procesy lze zařadit např. proces přijetí nového zaměstnance, proces veřejných zakázek, proces nákupu majetku apod. Opětovně tak vyvstává potřeba posílit procesní i projektové řízení.

V letech 2010 - 2013 byl realizován projekt „Zlepšení kvality procesního řízení a strategického managementu města Černošice“ spolufinancovaný z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, který znamenal značný posun v řízení agend a procesů úřadu. Některé prvky zavedené tímto projektem doposud fungují. Nicméně, se změnami organizační struktury, personálního zabezpečení (obsazení) a se změnami v právních předpisech dochází ke změnám vnitřních procesů, které nebyly reflektovány a je evidentní, že vnitřní procesy je třeba opětovně identifikovat, analyzovat a popsat v procesních mapách tak, aby byl zřejmý jejich průběh (fáze) a personální odpovědnost, a to jak pro stávající, tak pro nově příchozí zaměstnance, i pro účely dalších vnitřních potřeb – softwarového zabezpečení, licencí, kontroly, plánu vzdělávání, personální agendy. V návaznosti na analýzu procesu (procesní mapy) je třeba vyhodnotit, zda jsou vykonávány právě ty činnosti, které úřad dělat musí, zda je jejich výkon optimální, zda lze některé procesy zjednodušit či odstranit či jaká je potřeba kapacit (personálního zabezpečení).

Interní komunikaci je třeba cíleně směřovat k řešení individuálních i systémových konfliktů. Zaměstnanci dle výstupů pracovních skupin vnímají nejednotnost/nerovný přístup, nedostatečné naslouchání, neochotu spolupráce či „obcházení“ jiného vedoucího pracovníka, vztahování knowhow či informací namísto jejich sdílení. Dále je vnímáno nedodržování vlastních směrnic a pravidel (např. výstupů z porad), nedostatečná kontrola, neplnění termínů nutných v rámci procesu vykonávaných činností tak, aby bylo možné v adekvátním časovém harmonogramu navázat s další fází činnosti. Tento aspekt se prolíná s výše popsaným řízením procesů. Některé konflikty vedoucích zaměstnanců vznikají právě nejasnou specifikací procesů, pravomocí, odpovědnosti a úkolů z nich vyplývajících. Apelem je tedy dodržování stanovených vnitřních pravidel a lhůt a jejich důsledné vymáhání. V tomto ohledu je predispozicí silné a jednotné vedení představitelů města, manažerské schopnosti a zvládnutí komunikačních dovedností vedoucích pracovníků při prosazování rovného, asertivního přístupu, dodržování nastaveného standardu kultury na pracovišti a důkladné nastavení kompetencí v rámci úřadu a procesů.

Problémy interní komunikace vyplývají mimo subjektivně-individuálních příčin (jedinečnost a různorodost jednotlivců, vysoké pracovní vytížení, časové a mentální schopnosti řešení konfliktů) a příčin výše popsaných též z problematiky oddělených pracovišť. Cílem je redukovat vnímané rozdíly vnitřního fungování pracovišť mezi „Černošicemi“ a „Prahou“ a přes přirozené odlišnosti mezi těmito pracovišti plynoucími z různorodosti agend a klíčových příjemců vystupovat nejen navenek, ale i uvnitř úřadu jako jednotná organizace, při respektu všech vykonávaných agend a jejich právního rámce a při sdílení totožných principů otevřenosti, profesionality a pro-klientského přístupu.



Tab. Identifikované nedostatky procesů řešených v rámci projektu

Proces	Identifikované nedostatky
Oběh písemností (spisová služba),	Neznalost právního prostředí v oblasti, neznalost práce s příslušným SW, pochybnosti při přidělování některých typů dokumentů, předčasné či nevhodné vyřizování dokumentů, neznalost procesu skartace a archivace, hromadění dokumentů, které by již mohly a měly být skartovány.
Veřejné zakázky	Předávání podkladů, archivace podkladů, zastupitelnost zaměstnanců.
Evidence majetku	Neznalost procesu, neupřesnění údajů na faktuře pro správné a jasné zaevidování majetku, nejasnost komu všemu mám dodat jaké dokumenty (pro pojištění, pro zaevidování, pro finanční vypořádání, potíže s inventarizací, neznalost procesu vyřazování majetku.
Projektové řízení	Nejednoznačné definování rolí při řešení zadaných projektů, úkolů, dodržování termínů, nelze sledovat průběh řešení projektu.
Řízení a kontrola hospodaření příspěvkových organizací	Výstupy dat nekompatibilní s SW města pro kontrolu finančních výstupů. Nejasná pravidla komunikace a kontrolního procesu. Nejasné kompetence jednotlivých odborů ve vztahu k řízení PO.
Udělování grantů města,	Nejasné kompetence v administraci grantů, tj. kdo je má administrovat, provádět kontrolu, komunikovat s žadateli a příjemci apod. Riziko veřejné podpory - neexistuje osoba, která by hlídala granty z hlediska právních norem EU, znala celý proces udělování grantů a mohla regulovat tuto problematiku z odborného správně-právního hlediska.

STRATEGICKÉ DOKUMENTY

Následující výčet uvádí důležité strategické, řídicí a vnitřních dokumenty města, které bezprostředně ovlivňují městský úřad (při respektu veškerých dalších vnitřních předpisů) a tvoří základní východiska pro fungování a řízení úřadu a strategický rozvoj Města:

- Strategický plán Měst Černošice pro období 2017 - 2022
- Strategie udržitelného rozvoje Městského úřadu Černošice 2017 - 2022
- Strategický plán rozvoje sociálních služeb ORP Černošice
- Územní plán
- Plán odpadového hospodářství Města Černošice
- Posouzení současného stavu provozování vodovodů a kanalizací ve městě Černošice
- Rozpočet města + rozpočtový výhled + investiční záměry města



- Vnitřní předpis č. 1 - Organizační řád
- Vnitřní předpis č. 2 - Pracovní řád
- Vnitřní předpis č. 7 – Finanční řád
- Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy

Město Černošice nemá dosud zpracovány některé klíčové strategické dokumenty nezbytné pro další rozvoj obce, které by umožnily predikovat další demografický rozvoj a s tím související potřebu rozvoje infrastruktury města a definovaly potřeby města v návaznosti na trvale udržitelný rozvoj realizované aktivity optimalizace fungování Městského úřadu v rámci KA Procesní řízení.

Obsahem projektu je vytvoření 5 strategických dokumentů města, která budou přímo využívány vedením města i městského úřadu při strategickém rozhodování o dalším rozvoji města i při optimalizaci činnosti městského úřadu.

Tab. Zdůvodnění potřeby jednotlivých strategických dokumentů

Dokument	Potřeba
Strategie efektivnosti IT systémů	Město nemá zpracovaný dokument, který by umožnil strategické rozhodování při pořizování a nákupu SW a HW vybavení. V současné době v obci neexistuje dokument, který by mapoval stávající situaci SW a HW a definoval, jak by mělo docházet k obnově a doplnění SW a HW tak, aby byla zajištěna kompatibilita celého systému.
Demografická studie	Vzhledem k trvalému nárůstu počtu obyvatel a neustálému rozvoji města, nemá vedení města k dispozici podklad pro strategické plánování infrastruktury ve vazbě na jednotlivé věkové skupiny obyvatel (MŠ, ZŠ, sociální služby, péče o seniory apod.) a jejich předpokládaný vývoj v čase. K zajištění dostatečných kapacit jednotlivých vzdělávacích zařízení či zařízení poskytujících sociální služby v souladu s platnou či připravovanou legislativou (sociální inkluze, zajištění materiálně technického standardu sociálních služeb) potřebuje město znát predikce vývoje počtu obyvatel v jednotlivých věkových skupinách.
Pasport vodovodů a kanalizací	Město nemá v současné době k dispozici dokument, který by mapoval aktuální stav a situaci vodovodů a kanalizací v majetku města. Tento dokument je nezbytný pro plánování výdajů na opravy, údržbu, ale i investice do rozvoje infrastruktury.
Pasport zeleně	Město Černošice má v majetku a zajišťuje péči o přibližně 100 ha ploch zeleně a 2000 prvků (stromy, keře). Vytvoření pasportu zeleně, umožní lépe plánovat rozvoj jednotlivých zelených ploch a zajistit bezpečnost občanů města prostřednictvím ověření stavu stromu.
Pasport hrobových míst	Město nemá zpracovaný dostatečný podklad, ze kterého by mohlo čerpat informace k rozhodování o dalším navyšování počtu hrobových míst ve městě.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ

Komunikace je klíčovým předpokladem fungování otevřeného, vstřícného, pro-klientsky orientovaného úřadu, a to ve všech úrovních. Téma komunikace bylo hlavním tématem pracovních skupin při zpracovávání Strategie udržitelného rozvoje Městského úřadu Černošice.

Externí komunikace úřadu je vnímána jako optimální a vyhovující. Úřad se dlouhodobě zaměřuje na transparentní, otevřené, pro-klientské jednání, s důrazem na vstřícný a příjemný postoj zaměstnanců města vůči okolí (klientům, institucím).

Komunikační kanály pro externí komunikaci jsou využívány aktivně. Mimo povinnosti vyplývající z právních předpisů (fyzická i elektronická úřední deska, elektronická podatelna, datová schránka) se jedná především o webové stránky města (www.mestocernosice.cz), kde se nachází též kulturně společenský kalendář, objednávkový systém pro elektronické objednání vybraných správních agend, aktuality, interaktivní digitální mapa v systému G-obec, komunikační fórum a ohlášky zjištěného nepořádku ve městě. Informační listy Černošic (vycházející každý měsíc a doručované obyvatelům města do schránek) jsou tradičním komunikačním kanálem, kde se občané dozvědí mimo jiné o výstupech ze zasedání zastupitelstva, schůzí rady, kulturně-společenském programu a zprávách od organizací působících ve městě. Nadstavbovými komunikačními kanály jsou SMS rozhlas – rozesílání SMS (nahrazuje rozhlas) či Facebookový profil města. Zvažováno je zavedení dostupnějšího informování občanů o závazcích a pohledávkách vůči městu / úřadu v elektronické podobě.

V prostorách pracoviště Praha – Podskalská ulice, byla zřízena informační kancelář, která se otevřela klientům a slouží k zázemí pro poskytování rad u nejvyhledávanějších správních agend a možnosti asistence při vyplňování formulářů, zjišťování informací apod.

Pravidelně se pořádají kulturně-společenské aktivity, které mají vést k osvětě o činnosti města a městského úřadu a identifikaci s ním, např. návštěvy dětí ZŠ na úřadu či návštěva zástupců vedení města v ZŠ. Tyto aktivity by bylo vhodné dále podporovat a rozšiřovat (např. výstavy obrázků dětí na úřadě, fotosoutěže aj.). Dětská zpětná vazba, resp. reflexe města či úřadu, může být přínosným impulsem k jinému způsobu přemýšlení o prostředí kolem nás a řešení problémů.

Součástí externí komunikace je PR města (reprezentace). Zde je pracovními skupinami spatřována potřeba rozvíjet tuto oblast a hledat cesty a nástroje, jak PR rozvíjet a efektivněji využívat.

Z průzkumů mezi veřejností vyplynula potřeba více zapojit obyvatele měst do dění ve městě a do rozhodování o dalším rozvoji Města. Cílem projektu bude podpora občanské participace na rozhodování města Černošice a zapojit do komunikace s veřejností nový nástroj Participativní rozpočet. Participativní rozpočet umožní obyvatelům města diskutovat a rozhodovat o využití části rozpočtu.

Tento nástroj napomůže městu v řešení problému se zapojením občanů do diskuze o vývoji města, seznámení s problémy, které občany trápí a považují je za důležité a současně zlepšit vztah a vytvořit důvěru mezi městem a veřejností.

Vedení města považuje komunikaci s veřejností jako klíčový předpoklad fungování otevřeného, vstřícného, pro-klientsky orientovaného úřadu, a to ve všech úrovních.



VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Čtvrtou vymezenou oblastí spolu se řízením procesů, strategickými dokumenty a komunikací je oblast lidských zdrojů a vzdělávání. Úřad se dlouhodobě profiluje jako otevřený, vstřícný, efektivní. Cíle zefektivnění a transparentního přístupu bylo dosaženo, tyto hodnoty je třeba dodržovat a předávat novým zaměstnancům. V tomto ohledu se nepředpokládá „zefektivňování“ činnosti, ale udržování a kultivování tohoto přístupu.

Ze srovnání v rámci benchmarkingové iniciativy za rok 2016 vyplývá, že ze 72 srovnávaných měst je město Černošice nejefektivnější v poměru počtu zaměstnanců na počet obyvatel správního obvodu (1,677 zaměstnanec na 1000 obyvatel). Mediánová hodnota je 3,209 zaměstnanců na 1000 obyvatel. Přitom mzdy a odvody na jednoho zaměstnance jsou dlouhodobě pod úrovní mediánu (400481,96 Kč/rok, kdy medián činí 441372,023 Kč/rok) (Zdroj: Analýza Profil úřadu 2016, VCVS ČR, o.p.s., březen 2017)

Elementární i právními předpisy stanovenou součástí rozvoje lidských zdrojů je vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců probíhá v několika úrovních:

- vstupní vzdělávání (dle z. č. 312/2002 Sb.)
- ověření odborné způsobilosti (ZOZ, dle z. č. 312/2002 Sb.)
- průběžné vzdělávání (dle z. č. 312/2002 Sb..) v rozsahu 18 dní v rámci tří let
- strategické, manažerské a řídicí dovednosti pro vedoucí pracovníky
- měkké dovednosti (komunikace, asertivita, řešení konfliktů, zvládání stresu, time-management...)
- IT dovednosti (Word, Excel, spisová služba, užívané SW)
- odborná školení pro jednotlivé agendy (sociální věci, přestupky, finanční řízení, veřejné zakázky, personální agenda, kontrolní řád...)
- základní legislativa (správní řád, zákoník práce, zákon o archivnictví)
- ostatní (BOZP, školení řidičů...)

V oblasti sociálních služeb probíhá pilotní program vzdělávání zaměstnanců ve spolupráci s externími subjekty a Univerzitou Karlovou v Praze (Akademie rozvoje kompetencí sociálních pracovníků, 2017 – 2020). V této souvislosti bude důležité reflektovat zkušenosti s tímto projektem a možnosti jejich dalšího využití.

Byla identifikována potřeba zajistit rozsáhlejší a kvalitní (cílené, odborné) proškolení zaměstnanců v oblasti základní legislativy, prolínající se spektrem správních agend a dále dle potřeby jednotlivých odborů v řešených agendách (sledování a implementace nových právních předpisů na úseku, prohlubování či rozšiřování spektra vědomostí apod.), a to co nejefektivnějším způsobem.

Za velký nedostatek je považováno proškolení dovedností v oblasti informačních technologií. Zaměstnanci pracují s množstvím SW, jehož ovládání a funkcionalitám nerozumí natolik, aby tyto SW, resp. jejich potenciál byli sto užívat efektivně. Neznalost či nejistota zpomaluje jejich vlastní práci, může způsobit značné potíže při nesprávném užití SW, neznalost funkcionalit limituje možnosti, které úřad má (a v rámci licencí platí). **Do projektu je zahrnuto pouze vzdělávání v oblasti IT, které je součástí oblastí vzdělávání zařazených do specifického cíle 4.1.2 a jedná se doplňkovou aktivitu ve vazbě na KA 1 Procesní řízení.**

Na základě analýzy potřeb vzdělávání zaměstnanců města Černošice zařazených do MÚ a ve vazbě na hlavní klíčové aktivity projektu (Procesní řízení, Tvorba strategických dokumentů a Komunikace s veřejností) byly identifikovány vzdělávací potřeby, které jsou popsány v tabulce níže. Analýza vzdělávacích potřeb vychází z následujících zdrojů:

- konzultace s vedením města, vedoucími odborů
- dotazování a hodnocení zaměstnanců



Tab. Vzdělávací potřeby zaměstnanců Města Černošice zařazených do MÚ ve vazbě na aktivity projektu

Proces	Vzdělávací potřeby	Cílová skupina
Oběh písemností (spisová služba)	Spisová služba a archivnictví e-Government, eIDAS Elektronická komunikace, ECDL - profil pro úředníky Elektronická spisová služba Elektronická podpisová kniha	průřezově zaměstnanci MÚ
Veřejné zakázky	Proces vedení zadávacího řízení, zadávání veřejných zakázek dle nového zákona, elektronizace	zaměstnanci Odboru investic a správy majetku, Vedení MÚ, Právního odboru
Evidenze majetku	Nákup a prodej obecního majetku, přijímání daru, evidence	zaměstnanci Odboru investic a správy majetku, Odboru vnitřních věcí, Finančního odboru
Projektové řízení	Procesní řízení Strategické plánování a plány rozvoje Projektové řízení - nástroje a techniky řízení Projektové řízení v podmínkách městského úřadu	vedení města, průřezově zaměstnanci MÚ
Řízení a kontrola hospodaření příspěvkových organizací	Rozpočty obcí, financování, rozpočtová opatření Práce s účetním softwarem Finanční řízení, pokročilá finanční gramotnost pro zaměstnance obcí Právní rámec ZŠ a MŠ z pohledu zřizovatele (obce), práva a povinnosti, vazba na nový občanský zákoník	průřezově zaměstnanci MÚ
Udělování grantů města,	Vymezení problematiky veřejné podpory, druhy veřejné podpory a jejich posuzování, praktické aplikace veřejné podpory.	průřezově zaměstnanci MÚ
Vzdělávání v oblasti výkonu činnosti v přenesené a samostatné působnosti	Aplikace správního řádu v praxi, doručování, zákon o svobodném přístupu k informacím Řešení oblastí občanského zákoníku, které se dotýkají života občanů a obcí	průřezově zaměstnanci MÚ

Ve vazbě na identifikované potřeby byl zpracován Vzdělávací plán s aktivitami, které jsou způsobilé v rámci výzvy č. 80. Vzdělávací plán je zpracován do samostatné přílohy žádosti o podporu.



CÍLOVÉ SKUPINY

Obce a kraje a jejich zaměstnanci

Cílovou skupinou projektu je město Černošice a 226 zaměstnanců zařazených do Městského úřadu Černošice.

Město Černošice má na základě právních předpisů postavení obce s rozšířenou působností, je jí svěřen výkon přenesené působnosti pro správní obvod čítající 79 obcí a přibližně 140.000 obyvatel. Město má pro účely výkonu činností jemu svěřených na základě právních předpisů zřízeno detašované pracoviště v Praze. Výkon přenesené působnosti je v tomto ohledu unikátní ve smyslu poměru velikosti města a správního obvodu.

Potřeby CS

Pracovníci úřadu plní vytčené úkoly dle pracovního zařazení ve vztahu k agendám, které je nutné zabezpečovat. Jedná se o agendy a postupy, které plynou z právních předpisů, případně agendy na ně navázané. Agendy samotné jsou tedy poměrně stabilní, jasně specifikované a dlouhodobé. Je třeba sledovat změny v příslušných právních předpisech a implementovat je do dotčených agend. Z hlediska úřadu je žádoucí snažit se řešit některé agendy i v širším kontextu - účastí v prac. skupinách, jednáními, připomínkami k legislativním návrhům a ovlivňovat tak pozitivně veřejnou správu.

Řízení procesů je sledováno jako jedna z problematických oblastí chodu úřadu. Identifikace vnitřních procesů je nedostačující, především těch, které jsou výstupem kooperace několika odborů, tj. jejich jednotlivé fáze prostupují více odbory. Některé procesy tak nefungují optimálně (jsou neefektivní, duplicitní, časově či personálně nesouladné, selhávají, vyvolávají konflikty).

Projekt bude mít dopad na všechny členy CS tj. 226 osob (7 Odbor vedení města, 10 Odbor vnitřních věcí, 37 OSVZ, 10 Odbor územ. plánování, 16 Odbor obecní živn. úřad, 21 Odbor život. prostředí, 37 OOSaDSČ, 6 OŠKCR, 14 Odbor finanční, 6 Odbor informatiky, 11 Odbor investic a správy majetku, 13 Odbor stavební úřad, 13 Odbor přestupků, 5 Odbor právní, 14 Odbor tech. služeb, 6 Dům s pečovatelskou službou)

Dopady na CS

- zefektivnění procesů
- zvýšení objemu vykonávané práce
- snížení administrativní zátěže
- zkvalitnění lidských zdrojů
- zvýšení kvalifikace pracovníků veřejné správy a celkově jejich profesionalizaci

Ověření zájmu CS

Zájem CS o účast v projektu byl ověřen při rozhovorech s vedoucími pracovníky a rozhovory se zaměstnanci.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Veřejnost

Město Černošice má více než 7000 obyvatel, což je šestkrát více než před sto lety. Od roku 2001 dochází k setrvalému zvyšování počtu obyvatel. Tento trend vytváří značný tlak na veřejné služby, občanskou vybavenost a infrastrukturu.

Průměrný věk obyvatel města se dlouhodobě drží na nejnižší úrovni v rámci ČR (průměrný věk ve Středočeském kraji je 40,8 let a jedná se o jeden z "nejmladších" krajů v ČR). Podíl věkové skupiny 0-14 let výrazněji převyšuje úroveň ČR, kde tento podíl činí v r. 2015 15,39 %, i úroveň Středočeského kraje, kde je tento podíl v r. 2015 17,5 %. Oproti tomu podíl této kategorie v Černošicích v r. 2015 byl 20,97 %. Vývoj tohoto trendu je třeba brát při strategickém plánování v potaz, jedná se o důležitý aspekt života ve městě. Lze předpokládat, že v následujících letech tento podíl bude setrvale vysoký, nicméně je otázkou, zda bude stále strmě stoupat, nebo již dojde ke kulminaci.

Z hlediska vzdělanostní struktury se Černošice průměru vymykají v pozitivním smyslu slova. Oproti ČR i Středočeskému kraji je zastoupen vyšší podíl osob s úplným středoškolským vzděláním s maturitou a osob s vysokoškolským vzděláním. Tento aspekt má významný potenciál ovlivňovat život ve městě a jeho rozvoj, ať již na úrovni sociální, ekonomické (podnikatelské), občanské (komunitní) či pracovní (lidské zdroje). Obvykle vyšší než je průměr ČR či Středočeského kraje je podíl zaměstnaných osob ku ekonomicky aktivním. Podíl osob pracujících na vlastní účet a podíl zaměstnavatelů registrovaných ve městě přesahuje národní či krajskou úroveň. To svědčí o vysoké podnikatelské aktivitě občanů Černošic.

Potřeby CS:

Z průzkumů mezi veřejností vyplynula potřeba více zapojit obyvatele měst do dění ve městě a do rozhodování o dalším rozvoji Města.

Dopady na CS:

Projekt bude mít na CS dopad v těchto ohledech: zkvalitnění práce zaměstnanců úřadu prostřednictvím jejich profesionalizace, zrychlení a zefektivnění činnosti úřadu prostřednictvím auditu a implementace procesních řízení a zejména pak rozšíření možností aktivního zapojení veřejnosti do fungování města, v rámci aktivity směřované do participativního rozpočtu města.

Ověření zájmu CS:

Zájem CS vyplývá z Průzkumu spokojenosti obyvatel a anket, které jsou realizovány prostřednictvím webu města www.mestocernosice.cz.

Volení zástupci

Nejvyšší orgánem samosprávy města je 21 zastupitelů zvolených občany města v komunálních volbách. Členové zastupitelstva se schází se zpravidla 8-10x ročně. Zasedání jsou veřejná, svolává a řídí je starosta. Současně podklady k jednání i zápis jsou veřejně přístupné s vyloučením osobních údajů.

Zastupitelstvo současně volí statutárního zástupce města - starostu, jenž svolává a řídí jednání zastupitelstva a rady a celkově řídí a vede městský úřad. Dalším zvolenou funkcí je místostarosta města, který zastupuje pozici starosty a také vykonává samostatně svěřené činnosti.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Poradním a kontrolním orgánem zastupitelstva jsou výbory, o jejichž zřízení a složení rozhoduje zastupitelstvo. Členy výboru se mohou stát také zástupci veřejnosti s tím, že výboru vždy předsedá člen zastupitelstva. Termíny jednání výborů se realizují dle potřeby. Výkonným orgánem města, jenž je volen zastupitelstvem je rada města, která se skládá ze sedmi členů, včetně starosty a místostarosty města. Rada města se schází zpravidla jedenkrát za 14 dní s tím, že schůzce jsou neveřejné a svolávané starostou. Poradním orgánem rady je pak komise rady, o jejímž zřízení a složení rozhoduje rada města. Členové včetně předsedy komise mohou být také zástupci veřejnosti.

Potřeby CS:

Volení zástupci potřebují pro rozhodování a hlasování o jednotlivých aktivitách města i jeho dalším rozvoji kvalitní strategické a analytické podklady, na jejichž základě budou moci jednoznačně rozhodnout. Nezbytným předpokladem pro jejich činnost je také efektivně fungující úřad s jednoznačně definovanými procesy a kvalifikovanými zaměstnanci. Potřeba realizace pro tuto cílovou skupinu vyplývá z výše popsaných nedostatků v některých procesech a s tím souvisejícím vzděláváním zaměstnanců města.

Dopady na CS:

Realizace projektu bude mít na cílovou skupinu dopad v těchto ohledech - informované rozhodování díky měřeným ukazatelům procesů a strategickým dokumentům, zlepšení komunikace směrem k občanům a tak posílení vztahu mezi zástupci města a občany, efektivnější spolupráce se zaměstnanci MÚ díky zlepšení nastavení procesů a vzdělávání.

Ověření zájmu:

Zájem o realizaci projektu byl u cílové skupiny ověřen na zasedání zastupitelstva, kde jim byl projekt představen a zastupitelé souhlasili s jeho realizací.

ZÁVĚR

Na základě Analýzy současného stavu strategického řízení a fungování města Černošice byly identifikovány tyto problémy (slabá místa):

- nedostačující identifikace vnitřních procesů, především těch, které jsou výstupem kooperace několika odborů, tj. jejich jednotlivé fáze prostupují více odbory / úseky s přesahem na příspěvkové organizace zřízené (a řízené) městem
- absence strategických dokumentů nezbytných pro rozhodování o dalším rozvoji města v návaznosti na trvalý nárůst počtu obyvatel a zajištění trvale udržitelného rozvoje města
- chybějící nové nástroje pro komunikaci s veřejností, které by podpořily dosavadní zapojení občanů do fungování města
- nedostatečné vzdělávání a rozvoj pracovníků v oblastech souvisejících s oborem jejich působnosti



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

V návaznosti na uvedená zjištění byly naplánovány jednotlivé aktivity projektu tak, aby bylo dosaženo cíle projektu „optimalizovat procesy a postupy města Černošice při výkonu přenesené státní správy i samosprávy“. Jednotlivé aktivity jsou na sebe logicky navázány tak, aby docházelo k vzájemné synergii. V projektu budou realizovány následující aktivity:

- KA 01 – Procesní řízení
- KA 02 – Tvorba a aktualizace strategických dokumentů
- KA 03 - Komunikace s veřejností
- KA 04 – Vzdělávací aktivity

Způsob realizace jednotlivých aktivit i jejich výstupy jsou podrobně popsány v příloze žádosti Klíčové aktivity.