

Strategie rozvoje

Místského úřadu Uherské Hradiště

pro období 2017 - 2019



Obsah

1. ÚVOD	3
2. VÝVOJ ZPRACOVÁNÍ DOKUMENTU	4
2.1 VZNIK STRATEGIE	4
2.2 REALIZAČNÍ TÝM	4
2.3 STRUKTURA STRATEGIE	4
3. VÝCHODISKA	6
3.1 POPIS OBLASTÍ VYPLÝVAJÍCÍCH ZE SWOT ANALÝZY	6
3.2 PŘÍLEŽITOSTI KE ZLEPŠENÍ	7
4. POSLÁNÍ, VIZE A HODNOTY MĚSTSKÉHO ÚŘADU UHERSKÉ HRADIŠTĚ	8
5. STRATEGICKÉ A SPECIFICKÉ CÍLE	9

1. Úvod

Městský úřad tvoří starosta, místostarostové, uvolněný radní, tajemník městského úřadu a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. Všechny úřady je starosta. Rada města zřídila pro jednotlivé úseky činnosti městského úřadu odbory, útvary a oddělení, v nichž jsou zařazeni zaměstnanci města zařazení do městského úřadu.

Úřad se dělí na:

a) odbory:

- **DSA - Odbor dopravních a správních agend**
 - oddělení registru lidí a vozidel
 - oddělení matrik, evidence obyvatel a osobních dokladů
 - oddělení písemných řízení
- **EKO - Ekonomický odbor**
 - oddělení rozpočtu a financování
 - oddělení účetnictví a evidence majetku
- **KüS - Odbor kultury, školství a sportu**
 - oddělení školství a sportu
 - oddělení kultury a cestovního ruchu
- **OIN - Odbor investic**
 - oddělení přípravy a realizace staveb
 - oddělení veřejných zakázek
- **OSI - Odbor organizační správy a informatiky**
 - oddělení informatiky
 - oddělení organizační
 - oddělení spisové služby
- **OSS - Odbor sociálních služeb**
 - oddělení sociálně právní ochrany dětí
 - oddělení plánování sociálních služeb
- **PO - Právní odbor**
 - oddělení právní
 - oddělení personální a mzdové
- **SMM - Odbor správy majetku města**
 - oddělení správy bytů a budov
 - oddělení správy komunikací, zeleně a ostatního majetku
 - oddělení správy pozemků
- **SpP - Odbor stavebního úřadu a životního prostředí**
 - oddělení územního plánování, stavebního úřadu a památkové péče
 - oddělení dopravního úřadu
 - oddělení vodoprávního úřadu a životního prostředí
- **PO - pivnostenský odbor**
 - oddělení registrace
 - kontrolní - správní oddělení

b) útvary:

- **ÚIA - Útvar interního auditu**
- **ÚKS - Útvar kanceláře starosty**
 - oddělení propagace a veřejných vztahů
- **ÚMA - Útvar městského architekta**

2. Vývoj zpracování dokumentu

2.1. Vznik strategie

Hlavním důvodem vzniku tohoto dokumentu byla potřeba sjednocení názorů na základní otázky, kam a jakým způsobem se má úřad rozvíjet v období 2017 - 2019. S tím úzce souvisí i rychlý vývoj informačních technologií a následné vytvoření tzv. Informační strategie.

Pro stanovení priorit rozvoje a směřování dalšího vývoje Městského úřadu Uherské Hradiště, byla nejprve provedena analýza současného stavu. Ta vytvořila základní výchozí rovinu pro rozhodování o rozvoji úřadu. Analýza byla zpracována do tzv. analytického snímku s využitím metody Balanced Scorecard¹(BSC). Hlavními vstupy analytického snímku byly interní dokumenty úřadu a města, veřejně dostupné informace, individuální strukturované rozhovory s vedoucími zaměstnanci úřadu a analytická práce v realizačním týmu. Pro přehlednost a srozumitelnost byla jako nástroj třídění poznatků z analytického snímku zvolena SWOT analýza². Následně realizační tým formuloval strategické a specifické cíle, které byly prezentovány na poradách tajemníka a vedoucích zaměstnanců.

Posloupnost následujících kroků při formulování strategie úřadu:

1. Definice mise úřadu
2. Strategické priority rozvoje úřadu
3. Klíčové hodnoty pro práci úřadu
4. Vize Městského úřadu Uherské Hradiště
5. Slogan úřadu
6. Strategické cíle rozvoje úřadu
7. Specifické cíle k jednotlivým strategickým cílům
8. Akční plány ke specifickým cílům

2.2. Realizační tým

Materiál byl zpracován zaměstnanci úřadu pod vedením tajemníka úřadu.

Realizační tým:

Mgr. Josef Botek . tajemník úřadu, dohled nad zpracováním a realizací strategie
Ing. Miroslava Gajdozová . Útvar městského architekta, manažerka projektu, garant za oblast interní postupy
Mgr. Pavel Hubáček . Útvar městského architekta, zástupce manažerky projektu
Ing. Jana Kozelková . Odbor organizační správy a informatiky, koordinátorka
Ing. Libuše Habartová . vedoucí Útvaru interního auditu, garant za oblast řízení rizik
Ing. Vladimír Moztík . vedoucí Ekonomického odboru, garant za oblast finance
JUDr. Dana Šilhavíková . vedoucí Právního odboru, garant za oblast zaměstnanci
Ing. Radomíra Šipková . vedoucí Odboru organizační správy a informatiky, garant za oblast občané (klienti)

Metodická podpora:

Dr. Zdeněk Jurečka, CSc. . externí metodik pro tvorbu strategie (únor - červen 2016)

2.3. Struktura strategie

Strategie rozvoje městského úřadu je koncipována jako dokument střednědobého charakteru, který definuje, jaký chce být úřad a jakým způsobem toho dosáhnout do roku 2019. Dokument je členěn dle níže uvedených základních 4 oblastí, které vycházejí z metody BSC:

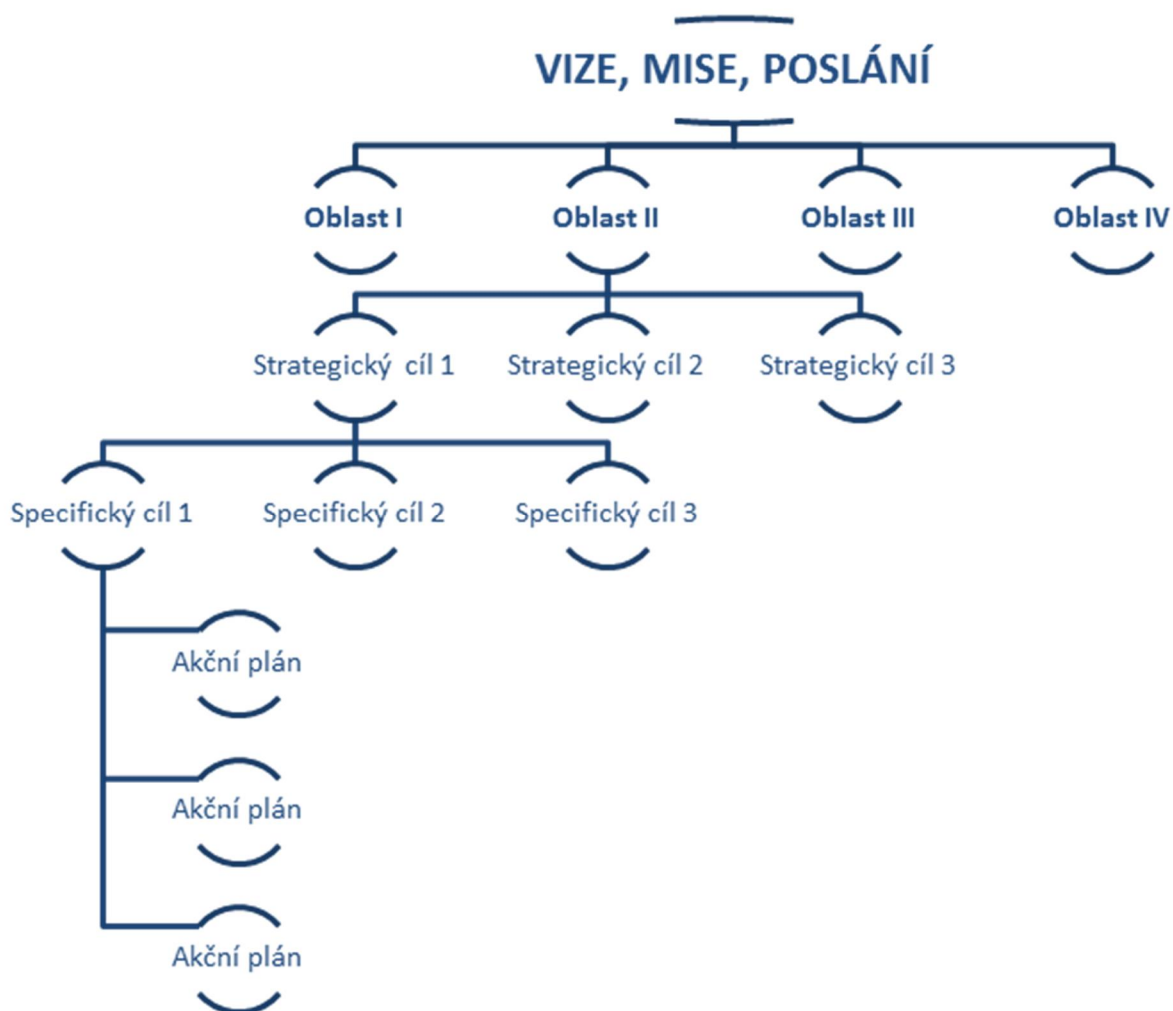
¹ Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti je metoda v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu.

² Je zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace.

- řízení rizik a interní postupy
- Finance
- Zaměstnanci
- Občané (klienti)

Struktura je tvořena dlouhodobě definovanou a přijímanou vizí a posláním Městského úřadu Uherské Hradiště, k jejímuž naplnění přispívají strategické cíle dále rozpracované do specifických cílů. Strategické cíle definují, čeho chceme dosáhnout a specifické cíle udávají jakým způsobem. Konkrétní kroky a aktivity k naplnění specifických, respektive strategických cílů jsou rozpracovány do akčního plánu, který je přímou úlohou této strategie. Ten obsahuje popis aktivit připravených k realizaci v roce 2017 a zásobník plánovaných aktivit na období 2018 - 2019. Realizaci tým monitoruje čtvrtletně plnění aktuálního akčního plánu.

GRAF: Principiální schéma úrovní strategie (Oblast - strategický cíl - specifický cíl - akční plán)



3. Východiska

3.1. Popis oblastí vyplývajících ze SWOT analýzy

Vize a strategie řízení úřadu vychází ze stávajících funkcí, které jsou popsány, ale nejsou formalizovány v rámci jednoho uceleného dokumentu. Strategie rozvoje úřadu stanovuje nové priority a implementaci strategických cílů, vyplývajících z nově formulované vize úřadu. Priority a cíle je nutné definovat společně se zaměstnanci, aby se ztotožnili se směřováním dalšího rozvoje úřadu.

Oblast I - řízení rizik a interní postupy. Řízení rizik je v rámci úřadu částečně formalizováno. Je zde absence systematické a podrobnosti zpracování. Hlavním úkolem je nastavit systém, který by tuto oblast upravoval. Tento systém by měl zahrnovat jednotlivé kroky od prozkoumání vedoucích zaměstnanců, přes sestavení mapy rizik až po vytvoření směrnice, která by nastavovala způsob řízení rizik v rámci městského úřadu. Nástroje popisující fungování úřadu jsou v podobě interních předpisů, z nichž klíčové jsou organizační a pracovní řád, dále pak směrnice, metodické pokyny, pravidla apod. Interní postupy mají zásadní vliv na řízení úřadu, efektivitu jeho fungování a kvalitu poskytovaných služeb. Mezi hlavní opatření patří:

- zavedení řízení rizik,
- zmapování hlavních postupů,
- zkvalitnění komunikace mezi zaměstnanci.

Oblast II – Finance. Rozpočet je sestavován s ohledem na vývoj finančních ukazatelů. Potenciál se skrývá v provázanosti rozpočtu města a rozpočtového výhledu s Programem rozvoje města v stanovených prioritách. Kvalitně je nastavený systém řízení příspěvkových organizací. Aby mohla být tato oblast správně řízena, musí mít její subjekty k dispozici shodné a včasné finanční podklady. K efektivnímu hospodaření s majetkem města (investice, opravy) by pozitivně přispělo zavedení facility managementu³. Mezi hlavní opatření patří:

- spolupráce v oblasti manažerského a finančního řízení organizací města,
- plánování investic a jejich oprav s využitím facility managementu,
- propojení strategického plánování na rozpočtový proces.

Oblast III – Zaměstnanci. V této oblasti je zpracovaná podrobná metodika a interní směrnice úřadu, které tuto oblast upravují. Je potřeba provést vyhodnocení stávajícího kompetenčního modelu, který je v této oblasti využíván. V návaznosti na toto vyhodnocení realizovat propojení jednotlivých personálních procesů, včetně systému hodnocení práce zaměstnanců úřadu, jejich odměňování a rozvoj. Motivální systém musí být dostatečně srozumitelný a nastavena jasná vazba mezi výkonem a odměnou. Nově nastavený kompetenční model musí být propojený se schválenou vizí a strategií úřadu, který umožní pracovat se zaměstnanci tak, aby do budoucna dosahovali požadovaných cílů, a tím i cílů a poslání úřadu. Mezi hlavní opatření patří:

- vyhodnocení stávajícího kompetenčního modelu a jeho aktualizace v etn systému hodnocení
- optimalizace systému vzdělávání,
- podpora osobnostního rozvoje a motivace zaměstnanců.

Oblast IV - Občané (klienti). Úřad má zavedeny standardy pro přístup k občanům formou interních předpisů a metodických pokynů. Probíhá elektronizace úřadu a zavádění nových služeb pro občany. Potenciál ke zlepšení je zejména v optimalizaci komunikačních kanálů a získávání zpětné vazby od uživatelů služeb (občanů, podnikatelů i návštěvníků). K intenzivnímu prosazování poslání úřadu do praxe lze využít mj. příklady dobré praxe i těch, které z principů Smart Administration⁴. Přínos pro návštěvníky úřadu bude mít

³ *Metoda, jak v organizaci sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Cílem facility managementu je posílit tyto procesy v organizaci, pomocí nichž pracoviště a pracovníci podají nejlepší výkony a v konečném důsledku pozitivně přispějí k ekonomickému růstu a celkovému úspěchu organizace.*

⁴ *Označení strategie vlády ČR pro Efektivní veřejnou správu a přátelské veřejné služby. Cílem je celkově zkvalitnit služby veřejné správy a zlepšit tak komunikaci mezi úřady a občany.*

i nový orientační systém uvnitř budov úřadu v souladu se schváleným logomanuálem města. Mezi hlavní opatření patří:

- zvýšení informovanosti občanů a získání jejich zpětné vazby,
- modernizace prostředí a zlepšení orientace v budovách úřadu,
- z kvalitativní nástroj pro vnitřní a vnější komunikaci.

3.2. Píležitosti ke zlepšení

Oblast P řízení rizik a interní postupy

P ÍLEPITOSTI	Opatření v souvislosti s řízením rizik - včasná identifikace rizik.
	Stručný popis a grafické znázornění klíčových a podpůrných procesů.
	Spolupráce odborů ve vazbě na organizační změny.

Oblast P řízení zaměstnanců

P ÍLEPITOSTI	Adaptace nových zaměstnanců vč. zaškolení k vnitřním systémům.
	Hodnocení zaměstnanců, zefektivnění a aktualizace stávající SW Flux, zavedení metody 360, optimalizace systému odměňování.
	Rozvoj a plánování lidských zdrojů vč. motivací prvků.

Oblast P řízení financí

P ÍLEPITOSTI	Manažerský systém, sjednocení SW města a jeho organizací, rozvojové plány.
	Provázanost rozpočtu na ostatní ekonomické agendy - aktuální informace o stavu rozpočtů a rezervovaných zdrojích (smlouvy, objednávky, atd.).
	Elektronizace schvalovacích procesů.
	Centralizace správy majetku města a facility management.
	Provázanost strategického plánování a rozpočtového procesu, připravenost záměrů a stanovení priorit, vazba na strategické dokumenty a rozpočtový, rozpočtový výhled.

Oblast P řízení občanů (klientů)

P ÍLEPITOSTI	Informační a komunikační strategie, řízení strategie zaměřené na komunikaci s veřejností.
	Systematické propojení komunikačních kanálů vč. osvětly.
	Sdílení příkladů dobré praxe v oblasti nadstandardních služeb pro občany/klienty.
	Zjišťování spokojenosti občanů s poskytnutými službami.
	Monitorování a nastavení systému efektivní administrace zvýšeného počtu žádostí o poskytnutí informací dle zákona č. 106/1999 o svobodném přístupu k informacím.

4. Poslání, vize a hodnoty Městského úřadu Uherské Hradiště

Poslání, vize a hodnoty městského úřadu byly vytvořeny na základě pohovorů s vedoucími zaměstnanci a následně zformulovány realizačním týmem. Je důležité, aby se stanovená poslání, vize a hodnoty stala součástí každodenního pracovního života zaměstnanců úřadu. Spolu s etickým kodexem zaměstnanců úřadu, tak vytváří jednotnou firemní kulturu.

Slogan:

PROFESIONÁLNĚ | VSTĚČNĚ | S ÚSMĚVEM

Kdo jsme?

MĚSTSKÝ ÚŘAD je orgánem města, který realizuje rozhodnutí Rady a Zastupitelstva města Uherské Hradiště a v přednesené podobnosti vykonává innosti stanovené zákony.

Proč jsme? (MISE)

Posláním Městského úřadu Uherské Hradiště je kvalitně poskytovat veřejné služby, zajistit spokojenost občanů a naplňovat zájmy města s ohledem na územní hospodaření.

Čím chceme být? (VIZE)

Chceme být:

- Profesionální a otevřený úřad, poskytující kvalitní služby s odpovědným a vstěčným přístupem.
- Kvalifikovaný úřad s hospodárným přístupem.
- Efektivní a přátelský úřad pro občany, partnery a zaměstnance.

V čem víme?

Hodnotami, jež respektují zaměstnanci města Uherské Hradiště zařazení do městského úřadu, jsou:

- Profesionalita (vysoká odborná úroveň, rovný přístup, loajalita).
- Otevřenost a transparentnost (dostupnost, dosažitelnost, komunikace).
- Vstěčnost (přátelskost, empatie, ochota, pochopení, respekt, úcta).
- Efektivita (územní a hospodárný přístup).

5. Strategické a specifické cíle

STRATEGICKÝ CÍL	SPECIFICKÝ CÍL
1 Zavést principy řízení rizik do praxe městského úřadu	1.1 Identifikovat a analyzovat rizika 1.2 Zpracovat mapu rizik 1.3 Vytvořit směrnici na řízení rizik
2 Analyzovat a zmapovat stávající interní postupy úřadu	2.1 Zmapovat a určit hlavní postupy pro vedoucí zaměstnance
3 Zefektivnit stávající systém vnitřní komunikace	3.1 Optimalizovat předávání informací mezi různými úrovněmi řízení 3.2 Zavést systém předávání informací o uivateli
4 Zavést manažerské řízení financí města a působkových organizací a jeho automatizace (systematizace)	4.1 Zmapovat finanční výkazy a pohledy v ekonomických systémech (SW podpory) 4.2 Stanovit společné klíčové hodnoty pro rozhodování 4.3 Propojit nástroje manažerského řízení mezi městem a organizacemi
5 Centralizovat správu majetku města a facility management	5.1 Analyzovat současný stav správy majetku města 5.2 Definovat optimální stav správy majetku města 5.3 Optimalizovat náklady spojené s investicemi a údržbou majetku
6 Zvýšit provázanost strategického plánování a rozpočtového procesu	6.1 Definovat priority v rozvoji města s ohledem na externí zdroje 6.2 Sjednotit metodické dokumenty a postupy 6.3 Nastavit proces tvorby rozpočtu/výhledu ve vazbě na Program rozvoje města
7 Zefektivnit systém a postupy hodnocení zaměstnanců	7.1 Analyzovat stávající systém hodnocení 7.2 Provázat systém hodnocení na motivační prvky 7.3 Zajistit technickou podporu pro hodnocení (SW)
8 Optimalizovat systém vzdělávání zaměstnanců	8.1 Nastavit postupy pro plánování vzdělávání 8.2 Provázat hodnocení na rozvojové plány
9 Zajistit kvalitní pracovní podmínky	9.1 Zefektivnit systém adaptace zaměstnanců 9.2 Podpořit motivační prvky
10 Zvýšit komfort poskytovaných služeb občanům/klientům	10.1 Zavést principy Smart Administration 10.2 Zavést prvky jednotného vizuálního stylu 10.3 Zahájit zetření spokojenosti občanů s poskytnutými službami
11 Systematizovat komunikační kanály úřadu	11.1 Vytvořit komunikační manuál 11.2 Optimalizovat systém zveřejňování informací podle zákona č. 106/1999 Sb.
12 Vytvořit podmínky pro prohlubování spolupráce mezi městem, občany a partnery	12.1 Definovat prostředí pro spolupráci mezi městem, občany a partnery 12.2 Sdílet zkušenosti a příklady dobré praxe