

# **Projekt aplikace městského marketingu na Městský úřad Vsetín se zaměřením na řízení kvality služeb poskytovaných zákazníkům úřadu**

Bc. Ivana Holá

---

Diplomová práce  
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu  
akademický rok: 2006/2007

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ivana HOLÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt aplikace městského marketingu na Městský úřad Vsetín se zaměřením na řízení kvality služeb poskytovaných zákazníkům úřadu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky o problematice městského marketingu, popište jeho východiska a podmínky vzniku.
- Definujte cíl veřejné správy.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný způsob řízení kvality služeb poskytovaných Městským úřadem Vsetín.
- Proveďte "Šetření spokojenosti občanů s místním společenstvím" dle metodiky Evropské komise.
- Vypracujte projekt vedoucí ke zvýšení kvality služeb poskytovaných Městským úřadem Vsetín.
- Vyhodnoťte náklady projektu, jeho očekávané přínosy a rizika spojená s realizací.

Závěr


Rozsah práce: 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. BERNÁTOVÁ, Magdaléna, VAŇOVÁ, Anna. Marketing pre samosprávy I. Banská Bystrica, 2000. 180s. ISBN 80-8055-337-8.
2. Pracovní skupina pro měření, sledování a hodnocení udržitelnosti rozvoje na místní úrovni, Expertní skupina pro městské prostředí. K profilu trvale místní udržitelnosti: Společné evropské indikátory – Technická zpráva. Luxemburg: Kancelář pro oficiální publikace Evropských společenství, 2001. 10 s. ISBN 92-894-1387-5.
3. PŮČEK, Milan, a kolektiv. Zlepšování organizací pomocí sebehodnocení – aplikační příručka modelu CAF. Praha: Ottova tiskárna, s. r. o., 2005. 124 s. ISBN 80-02-01749-8.
4. Q2 – sborník příspěvků 2. národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí, Plzeň 5.-7. prosince 2005. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2005. ISBN 80-239-6156-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Kressová  
Ústav managementu  
Datum zadání diplomové práce: 9. března 2007  
Termín odevzdání diplomové práce: 4. května 2007

Ve Zlíně dne 9. března 2007

  
doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.  
děkan



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá zvyšováním kvality služeb na Městském úřadě Vsetín. V prvním kroku je provedena analýza současného stavu pomocí dotazníkového šetření spokojenosti občanů. Výsledky odhalily problém dlouhých čekacích dob na úseku agendy cestovní doklady, občanské průkazy, řidičské průkazy a evidence motorových vozidel. Jako řešení daného problému je navrženo vytvořit tzv. Elektronický úřad. Smyslem je možnost objednání se na zvolený den, čas a agendu prostřednictvím internetu nebo SMS. Tím dojde ke snížení čekacích dob bez toho, aniž by byla negativně ovlivněna kvalita poskytovaných služeb. Související aktivitou k řešení dané problematiky je vybudování metropolitní sítě.

Klíčová slova: městský marketing, kvalita, veřejná správa, řízení kvality, metropolitní síť, elektronická obsluha, informační kiosky

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the advancement of the public service in the Municipal office in Vsetín. First the present conditions were analysed. The basis for the analysis formed the questionnaires dealing with the current contentment of the service. The citizens of Vsetín had filled these out. The collected data revealed the problems of the long waiting time in the following departments: department of travel documents, identity cards, driving license and the registration of motor vehicles. To solve this problem the establishing of the so-called "Electronic office" was suggested. The point of the "Electronic office" is to make an appointment for a specific day in advance either electronically (via Internet) or mobile phones (text messages). This will enable to cut long waiting time without the quality of the service being worsened. In addition to this, the "Electronic office" presupposes the launching of the metropolitan area network (MAN).

Keywords: council marketing, quality of the services, public service, quality control, MAN, electronic service, inquiry offices

Ráda bych poděkovala svému zaměstnavateli městu Vsetín za možnost podílet se aktivně na všech činnostech, které jsou v této práci popsány. Zvláštní dík patří zejména vedoucímu odboru životního prostředí Ing. Jiřímu Treznerovi, konzultantovi mé diplomové práce.

**Kvalita není luxus, kvalita je nutnost...**

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 VEŘEJNÁ SPRÁVA</b> .....	<b>10</b>
1.1 POJETÍ A OBECNÉ ZÁSADY ČINNOSTI VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	10
1.2 ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA.....	10
1.3 VEŘEJNÁ SPRÁVA V ČESKÉ REPUBLICE .....	11
<b>2 POJEM KVALITA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b> .....	<b>13</b>
2.1 DEFINICE KVALITY .....	13
2.2 ÚŘAD VLÁDY ČR .....	13
2.2.1 Hodnocení dopadu regulace .....	14
2.2.2 Snižování administrativní zátěže.....	14
2.2.3 Zvýšení efektivity komunikace .....	14
<b>3 CÍL VEŘEJNÉ SPRÁVY</b> .....	<b>15</b>
3.1 METODY KVALITY .....	17
3.1.2 Proč využívat metody řízení kvality.....	18
3.1.3 Nejčastější překážky.....	18
<b>4 MĚSTSKÝ MARKETING</b> .....	<b>20</b>
4.1 RÁMCOVÉ PODMÍNKY VZNIKU .....	20
4.2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MĚSTSKÉHO MARKETINGU.....	23
4.3 DŮVODY VYUŽÍVÁNÍ MĚSTSKÉHO MARKETINGU.....	24
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ</b> .....	<b>25</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
<b>6 ANALÝZA SOUČASNÉHO ZPŮSOBU ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEB POSKYTOVANÝCH MĚÚ VSETÍN</b> .....	<b>27</b>
6.1 VÝVOJ PŘÍSTUPU MĚSTA VSETÍNA K SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY .....	27
6.2 MÍSTNÍ AGENDA 21 .....	29
6.3 PROJEKT ZDRAVÉ MĚSTO .....	30
6.4 ISO 9001 A ISO 14001 .....	30
6.5 PARTNERSTVÍ A PROJEKTOVÁ ŘÍZENÍ.....	32
6.6 EVROPSKÉ INDIKÁTORY UDRŽITELNÉHO ROZVOJE.....	32
6.7 SEBEHODNOCENÍ DLE CAF .....	36
6.8 BENCHMARKING.....	37
6.9 BALANCED SCORECARD .....	38

<b>7</b>	<b>ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI OBČANŮ S MÍSTNÍM SPOLEČENSTVÍM DLE METODIKY EVROPSKÉ KOMISE.....</b>	<b>42</b>
7.1	CÍL A POSTUP ŠETŘENÍ.....	42
7.2	HARMONOGRAM ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI .....	42
7.3	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ.....	43
7.4	NÁKLADY ŠETŘENÍ .....	46
7.5	PRŮZKUM ČEKACÍ DOBY V ODDĚLENÍ OBČANSKÉ PRŮKAZY .....	47
<b>8</b>	<b>SHRnutí ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....</b>	<b>49</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT ZVÝŠENÍ KVALITY SLUŽEB NA MĚÚ VSETÍN.....</b>	<b>50</b>
9.1	CHARAKTERISTIKA VSETÍNA .....	50
9.2	MĚSTSKÝ ÚŘAD VSETÍN .....	50
9.3	POTŘEBA ŘEŠENÍ PROJEKTU.....	51
9.4	CÍLE PROJEKTU .....	52
9.5	NÁVAZNOST PROJEKTU NA JINÉ AKTIVITY .....	52
9.6	ANALÝZA CÍLOVÝCH SKUPIN.....	53
9.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	53
9.8	ELEKTRONICKÁ PODPORA OBSLUHY OBČANŮ.....	54
9.9	MANAGEMENT PROJEKTU .....	61
9.9.2	Přípravný a realizační tým.....	61
9.9.3	Vedoucí projektu .....	62
9.9.4	Koordinátor projektu .....	63
9.9.5	Personální zajištění provozu projektu .....	63
9.10	PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY PROJEKTU .....	64
9.11	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	64
9.12	RIZIKA PROJEKTU .....	65
9.13	SHRnutí PROJEKTU .....	66
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>

## ÚVOD

Každý starosta města, hejtman kraje, tajemník či ředitel úřadu by asi chtěl, aby jeho město, kraj nebo úřad dosahoval vynikajících výsledků. Například kvalitní cesty a dopravní obslužnost, výkonný a efektivní úřad atd. ... a v neposlední řadě především mít spokojené občany. Ovšem cesta k dosažení těchto výsledků je dlouhá a často i trnitá. Spokojenost občana je totiž individuální. Navíc dochází k jejím změnám v čase. Každý člověk může konkrétní situaci hodnotit odlišně, a to ve vztahu ke své životní situaci a zkušenostem. Stejná úroveň služeb a potřeb ve dvou místech může být v jednom místě hodnocena občany pozitivně a v druhém negativně. Důvodem může být nedostatečná prezentace nabídky služeb, stejně tak jako zkresení vyvolané jedním náhodným selháním.

Kvalita služeb resp. spokojenost občanů je slovo, se kterým se v každodenním životě setkáváme často. Tématem mé diplomové práce je řízení kvality služeb v organizaci veřejné správy, konkrétně na Městském úřadě Vsetín. Téma jsem si vybrala proto, že jako zaměstnankyně MěÚ Vsetín je mým cílem poskytovat zákazníkům úřadu kvalitní služby.

V teoretické části se budu zabývat obecně veřejnou správou v České republice, kvalitou a co si pod pojmem kvalita představit v souvislosti s veřejnou správou. Kromě této problematiky zde bude nastíněn cíl veřejné správy a popíšu jednotlivé metody řízení kvality, které lze využít.

V další části práce bude provedena analýza spokojenosti občanů s místním společenstvím dle metodiky Evropské komise.

Dále navrhnou projekt, který povede ke zvýšení kvality služeb poskytovaných Městským úřadem Vsetín svým zákazníkům – občanům.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Veřejná správa je oblast, ve které dochází k neustálým změnám. Cílem teoretické části je proto nastínit problematiku veřejné správy a podat tak obraz o jejím fungování v ČR.

Kromě cíle a vlastního vzniku veřejné správy je zde vysvětleno, jak je potřeba chápat pojem kvalita v oblasti veřejné správy.

### 1.1 Pojetí a obecné zásady činnosti veřejné správy

Veřejná správa patří k jednomu z nejvýznamnějších fenoménů existence státu a praktického výkonu veřejné moci. Její počátky sahají hluboko do minulosti a jsou spjaty s formováním nejstarších státních útvarů – tzv. městských států – nejdříve v některých mimoevropských lokalitách (ve starém Egyptě, Babylónii, Asýrii, syrsko-palestinské oblasti, Indii a v Číně), posléze na evropském kontinentu. Vezmeme-li v úvahu skutečnost, že městské státy – Veset a Mennofer – v tzv. Horním Egyptě (tj. na jihu dnešní Egyptské republiky) se vytvářely na konci třetího tisíciletí před naším letopočtem, lze hovořit o takřka pětitisícileté historii státní správy ve světě.

**V současném období se veřejnou správou obecně rozumí správa veřejných záležitostí, uskutečňovaná v rozhodující míře jako projev výkonné moci ve státě. [1]**

I když se soudobé systémy veřejné správy v jednotlivostech odlišují, lze konstatovat existenci řady jejich společných či obdobných znaků. To nám poskytuje možnost hovořit o moderní veřejné správě jako takové.

Vzhledem ke skutečnosti, že veřejná správa byla od prvopočátků spjata se státem – a tím i s výkonem veřejné moci – je tato vazba jedním z charakteristických rysů jak historie, tak i současnosti správních systémů. [1]

Stát veřejnou správu vykonává jednak prostřednictvím své státní správy, jednak prostřednictvím veřejnoprávních subjektů, jimiž jsou orgány územní samosprávy.

### 1.2 Územní samospráva

Územní samospráva je poměrně mladým fenoménem. I když má jisté historické základy v rané starořecké správě (tj. v období antiky) a v samosprávě středoevropských měst a cechů, územní samospráva jako taková se na evropském kontinentu formovala až

v průběhu devatenáctého a na počátku dvacátého. Její utváření bylo de facto inspirováno francouzskou revolucí z konce osmnáctého století a mysliteli, kteří se na duchovní přípravě této mimořádně významné události evropských dějin podíleli. [1]

### **Poslání územní samosprávy**

Územní samospráva představuje veřejnou správu, která je uskutečňována jinými veřejnoprávními subjekty než státem, veřejnoprávními korporacemi. Její činnost je založena na partnerském vztahu mezi státem a veřejnoprávními korporacemi a je odvozována právě od autonomního postavení veřejnoprávních korporací. Představuje decentralizované výkonné působení a ovlivňování společenského života prostředky nestátní povahy. [1]

Na základě nastíněných skutečností lze poslání územní samosprávy charakterizovat jako realizaci vlastní samosprávné moci. Ta v sobě jednak zahrnuje prvotní pravomoc rozhodovat v samosprávných otázkách (tj. takových, do nichž je orgánům státní správy zapovězeno zasahovat), jednak samostatný výkon zákonů státu právě v podmínkách působnosti samosprávných orgánů. Svou samosprávnou výkonnou pravomoc uskutečňuje prostřednictvím vydávání vlastních právních aktů: vyhlášek a nařízení. K výkonu samosprávné činnosti obce a vyšší samosprávné jednotky zřizují vlastní samosprávné orgány. Ty vystupují nikoli jménem státu a z jeho vůle, nýbrž jménem a z vůle samosprávných společenství, které reprezentují. **Územní samospráva tak představuje specifický výkon správní činnosti. Je nejúčinnější tam, kde co nejvěrněji odráží místní zájmy a potřeby.** [1]

## **1.3 Veřejná správa v České republice**

Reforma územní veřejné správy v ČR byla založena na analýze a hledání optimálního způsobu uplatnění principu subsidiarity. Princip subsidiarity znamená správné a racionální rozložení kompetencí a působností mezi jednotlivé úrovně veřejné správy, správné a racionální rozložení samostatné a přenesené působnosti územních samosprávných celků.

Realizace tohoto přístupu s sebou přinesla změny institucionální i změny obsahové. V rámci institucionálních změn lze zaznamenat vytvoření vyšších územních samosprávných celků – krajů, včetně krajského zastupitelstva a krajského úřadu v první fázi reformy. Ve druhé fázi pak zrušení 73 okresních úřadů jako úřadů státu a jejich

nahrazení činností 205 obcí s rozšířenou působností jako úřadů samosprávy vykonávajících vedle samostatné působnosti také přenesenou působnost – delegovaný výkon státní správy.

Pro uspořádání územní veřejné správy v ČR byl zvolen tzv. „spojený model“, který z hlediska vnitřního uspořádání úřadu územní samosprávy nepožaduje personální oddělení výkonu samostatné a přenesené působnosti. [2]

Úvahy řady obcí jsou obdobné, samostatná působnost je otázkou zvolených priorit. Byť i tyto priority se nemusí mezi obcemi zásadním způsobem lišit, v přenesené působnosti všechny obce s rozšířenou působností zabezpečují pro občany ve svém správním obvodu výkon státní správy upravený zákonem. Jsou tedy prakticky povinny pro občany uplatňovat zákonná ustanovení jednotným způsobem – byť mají právo stanovit svoji optimální organizační strukturu. [2]

## 2 POJEM KVALITA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Otázka kvality je ve veřejném sektoru důležitým marketingovým aspektem. Poskytovat špatné služby je velmi snadné. Lze vlastně konstatovat, že organizace, která není orientovaná na zákazníka, s největší pravděpodobností asi dobré služby neposkytuje. Organizace orientovaná na zákazníka se snaží co nejvíce vnímat, rozpoznávat a pomáhat uspokojovat potřeby a přání klientů nebo zákazníků v mezích svého rozpočtu. Tržní přístup může organizaci velmi pomoci.

Posun organizací směrem k zákazníkovi lze považovat za pozitivní vývoj v marketingovém rozhodování, které bylo dříve založeno pouze na úvahách o bezprostředním zisku. Přihlížení ke společenským zájmům při tomto rozhodování je bezesporu dalším zlepšením. [3]

### 2.1 Definice kvality

Kvalitu ve veřejné správě můžeme tedy definovat takto:

„Kvalita ve veřejné správě je míra naplňování oprávněných požadavků

- zákazníků na poskytovanou veřejnou službu nebo
- občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji.

Příčemž

- zákazníci (např. žadatelé na úřadě, účastníci správního řízení apod.) očekávají, že jejich žádost nebo potřeby služby bude vyřízena rychle, bez právních a jiných nedostatků, v požadovaném standardu
- občané očekávají, že dojde ke zvyšování kvality života v jejich obci, kraji nebo regionu.“ [2]

### 2.2 Úřad vlády ČR

V této kapitole se zaměřím na úlohu Úřadu vlády ČR v oblasti zvyšování kvality ve státní sféře.

S rostoucími nároky na výkon státní správy rostou požadavky na kvalitu a efektivnost jejího fungování. Důraz je třeba klást na zvýšení kvality výstupů státní správy spočívající

ve zkvalitnění poskytovaných služeb, na způsob, jakým státní správa zasahuje do práv a povinností občanů a samozřejmě na zajištění vysoké kvality regulace.

### **2.2.1 Hodnocení dopadu regulace**

Regulace je jedním ze základních nástrojů, kterými vláda prosazuje své cíle. Proto je také zajištění kvality regulace jedním ze základních předpokladů kvalitního fungování státní správy. Regulací se v tomto případě myslí nejen samotný produkt procesu tvorby regulace, tedy zákony, vyhlášky, další podzákonné normy a podobně, ale také právě samotný proces – způsob, jakým jsou právní předpisy připravovány. V přeneseném významu kvalitu regulace také podmiňuje kvalita institucí mající regulaci „v popisu práce“. [4]

### **2.2.2 Snižování administrativní zátěže**

Další nástroj zvyšování kvality regulace představuje zjednodušení regulace. Jde o soubor nástrojů zahrnující uzákonění a úpravu legislativy, „čištění“ právního řádu od nadbytečných předpisů a také snižování administrativní zátěže.

Administrativní zátěží se rozumí náklady, které plynou fyzickým a právnickým osobám z plnění informačních povinností, které jsou na ně právními předpisy uvalovány. V Evropě je stále více uznávána metodika „Standardní nákladový model“ vypracovaná v Nizozemsku. Ta umožňuje odhad výše administrativní zátěže způsobované regulací v dané zemi a její rozčlenění podle právních předpisů. Pomocí takové analýzy lze pak odhalit slabá místa v právním řádu, která nadbytečně zatěžují občany a podniky „papírováním“, a tyto slabiny odstranit. Dojde tak ke značným úsporám nákladů, které mohou být alokovány jinde. [4]

### **2.2.3 Zvýšení efektivity komunikace**

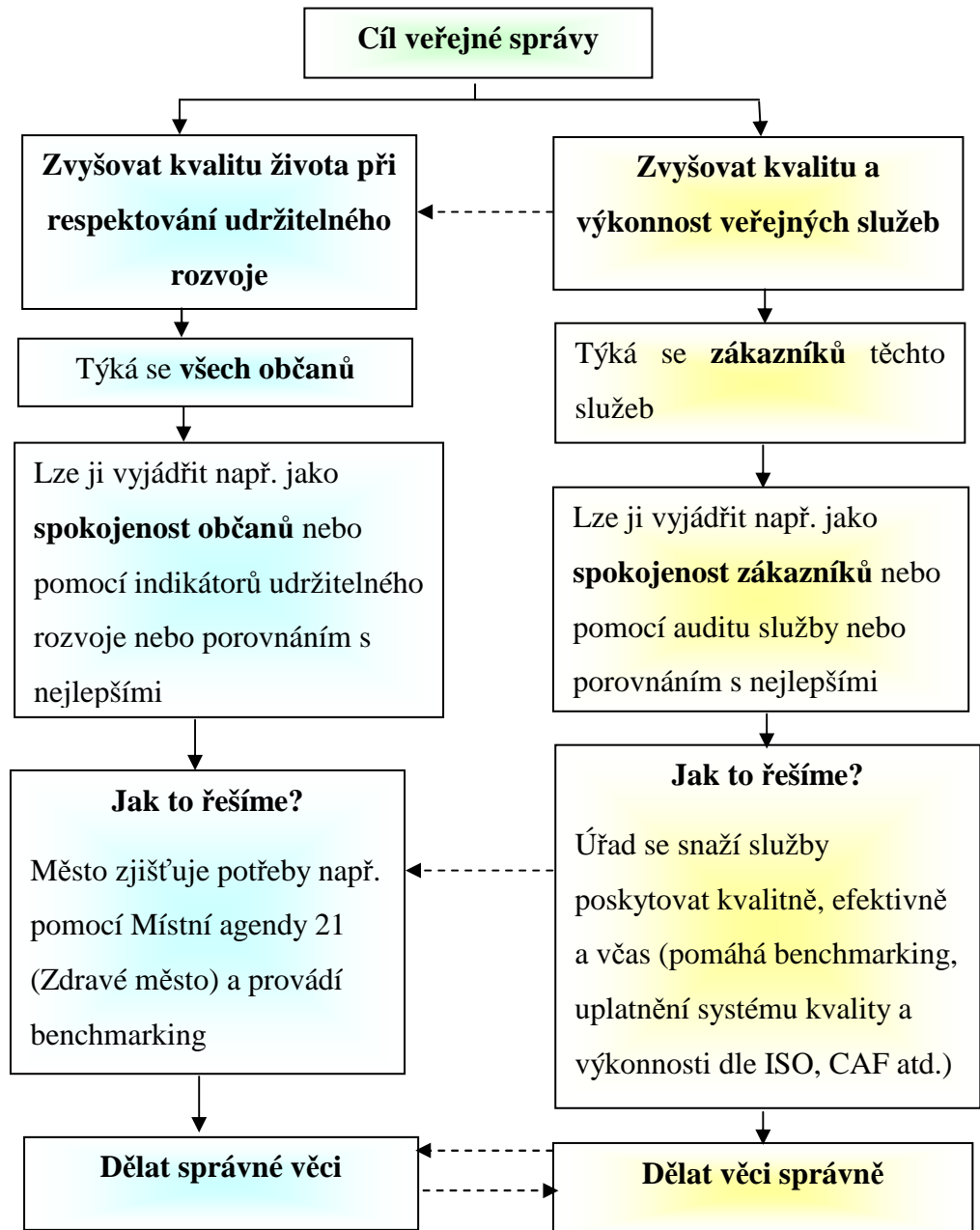
Předpokladem pro efektivní fungování ústřední státní správy je vyváženost mezi určitou samostatností ústředních správních úřadů a požadavkem na koordinovanou činnost ústřední státní správy jako celku. Stávající koordinační mechanismy nejsou vždy efektivní a důsledkem toho je nadměrné zatížení vlády operativními činnostmi, což se projevuje zejména při projednávání a realizaci vládních programů. [4]

### 3 CÍL VEŘEJNÉ SPRÁVY

Úředník podobně jako policista bývá oblíbeným terčem vtipů. Přesto obě profese přinášejí pro občana významný užitek – vytvářejí podmínky, rámec pro jeho aktivity a bezpečný život. Způsob vytváření těchto podmínek do značné míry určuje charakter veřejné správy a ten se vyvíjí – od vrchnostenské veřejné správy v totalitních režimech po moderní veřejnou správu jako službu občanovi.

Spokojenost občana v totalitních režimech je vynucována politickým tlakem a násilím. Jen tak lze docílit či lépe vynutit sta procent hlasů pro vládnoucí stranu. V demokratickém systému, kdy hlas občana rozhoduje volby, se zpětná vazba o způsobu činnosti veřejné správy z hlediska konkrétních potřeb občana stává nezbytností. [5]

Proč je vlastně potřeba popisovat tak jednoznačnou věc, jako je cíl veřejné správy? Kvalitní řízení úřadu, má-li občanům přinášet užitek, musí vycházet ze strategických priorit a současně efektivně a kvalitně zvládat všechny operativní úkoly. Jinak řečeno, kvalitní řízení má vycházet z cíle veřejné správy. Současně je třeba přizpůsobit tento cíl místním podmínkám. To není možné bez toho, aniž cíli porozumíme. Cílem veřejné správy je tedy **zvyšovat kvalitu života občanů** při respektování zásad udržitelného rozvoje a současně zvyšovat výkonnost a **kvalitu úřadem poskytovaných veřejných služeb**. [2] Tento cíl je znázorněn na Obrázku 1 – Model „Cíl veřejné správy“.



Obr. 1. Model „Cíl veřejné správy“ [2]

**Levá část** modelu se týká všech občanů města. Kvalitu života lze vyjádřit např. pomocí indikátoru spokojenosti občanů. K tomu, abychom zjistili, co je pro občany důležité, město systematicky zjišťuje a komunikuje potřeby občanů (jde o tzv. uplatňování Místní Agendy 21). Potřeby občanů se promítnou do strategie a priorit města. Aby strategie „neskončila v šuplíku“ a skutečně přinesla užitek, musí radnice svoji strategii efektivně řídit – např. pomocí metody Balanced Scorecard (BSC). Tento přístup umožní radnici „dělat správné věci“.



**Pravá část** modelu se týká zákazníků služeb, které poskytuje přímo úřad nebo město (např. žadatelům o vydání živnostenského oprávnění, registrace vozidla apod.). Městem poskytované služby můžeme zlepšovat uplatňováním metod kvality jako *The Common Assessment Framework* – Společný rámec hodnocení (dále jen CAF), ISO, benchmarking atd., což úřadu umožní „dělat věci správným způsobem“.

Strategické plánování, zjišťování potřeb občanů, partnerství k realizaci záměrů, komunikace, příprava a realizace investičních akcí, rozpočtový proces nebo samotná kvalitní práce úřadu jsou velmi důležitými procesy. Procesní přístup radí řídit úřad nebo město jako soubor vzájemně provázaných procesů. Tedy i v procesním řízení jde o snahu „dělat správné věci správným způsobem“.

### 3.1 Metody kvality

Každý spotřebitel, tzn. každý z nás při nákupu jakéhokoliv zboží nebo služby automaticky očekává, že toto zboží resp. službu dostane kvalitní a za relativně nízkou cenu. A právě z hlediska kvality za přiměřenou cenu sehrávají rozhodující roli metody řízení kvality. Ve veřejné správě se tyto metody na základě tlaku změn začaly ve větší míře používat před rokem 2000. Slouží ke zvyšování kvality procesu strategického plánování, zvyšování kvality života občanů apod. K metodám řízení kvality mimo jiné patří:

- procesní řízení – na úřad se díváme jako na systém vzájemně provázaných procesů. Tento pohled umožní např. najít kritická místa v rámci jednotlivých procesů, které snižují výkonnost nebo najít příliš drahé (málo výkonné) procesy apod. [2]
- ISO – systém kontrol a prevencí. Úspěch může být výsledkem zavádění a udržování takového systému řízení, jehož cílem je neustálé zlepšování efektivnosti a účinnosti činnosti úřadu, a to na základě toho, že jsou respektovány potřeby zainteresovaných stran (občan, stát, příroda). [2]
- reengineering – zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukce procesů organizace veřejné správy tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost [2]
- benchmarking – metoda zlepšování pomocí učení se od druhých
- BSC – metoda řeší strategickou i operativní rovinu řízení a pomocí souboru vyvážených ukazatelů je úsilí organizace nasměrováno stanoveným směrem [2]

### 3.1.2 Proč využívat metody řízení kvality

Prosadit využívání metod řízení kvality pro řízení úřadu a města není vůbec snadné. Bez osvědčených zastupitelů, schopného vedení úřadu, kvalifikovaných a vstřícných úředníků to není možné. Obecně platí, že lidé se změny bojí. Zastupitelé kritizují, že to bude stát peníze, vadí jim cizí názvy metod a nevěří, že to, co běžně funguje ve firmách, bude pomáhat i ve veřejné správě. Starosta či tajemník úřadu se bojí, že budou muset měnit styl řízení. Úředníci se bojí, že budou muset více pracovat a být vstřícnější k občanům. Všichni ti, kteří mají nepoctivé úmysly se bojí, že systém jim znemožní jejich úmysly provést.

Motivy, které vedly MěÚ k zavádění metod řízení kvality

- snaha hledat cesty, jak efektivně řídit úřad a rozvoj města
- úsilí zvyšovat výkonnost a kvalitu práce úřadu
- vytvoření nástroje pro zvyšování kvality života občanů a pro získání zpětné vazby, zda jsou občané spokojeni a zjistit, co chtějí
- věrohodnost města a regionu pro čerpání prostředků z EU a státu
- vytváření nekorupčního, tvůrčího a partnerského prostředí
- kvalitnější a výkonnější péče o majetek, řízení investic a nákupů

### 3.1.3 Nejčastější překážky

Město, kraj, úřad či instituce se často brání zaváděním metod řízení kvality. A jaké jsou jejich nejčastější překážky?

- rada nebo vedení úřadu nechtějí nebo nejsou schopni zpracovat a naplňovat vizi a strategie města
- zastupitelé se zajímají jen o výkonnost úřadu, kvalita výkonu státní správy je nezajímá
- existuje strach nebo neochota k budování partnerství
- pracovníci a někdy ani vedoucí nechápou výkon státní správy jako službu, nevidí ve svém klientovi zákazníka, nedbají o jeho spokojenost
- pracovníci necítí potřebu cokoli zlepšovat a jsou přesvědčeni, že k tomu ani nemají podmínky

- dá to moc práce, „na to nemáme lidi“, je to byrokracie...
- na hledání příčin nemáme nikdy čas, máme dost práce s řešením průšvihů [2]

## 4 MĚSTSKÝ MARKETING

Česká republika, její společnost, ekonomické subjekty, její regiony a města se nacházejí od konce roku 1989 v procesu modernizace. Vnější rámec modernizace vytvářejí procesy politické a ekonomické liberalizace a ekonomické, technologické a kulturní globalizace. Tento modernizační proces má dva základní aspekty – relativně krátkodobou specifickou transformaci politického a ekonomického systému a obecnou dlouhodobou změnu směrem k postindustriální společnosti.

Aktéry transformace a modernizace mohou být jednotlivé osobnosti, ekonomické subjekty, zejména velké podniky a jejich lobby, ale také celá města a regiony různých hierarchických úrovní. Ti mají určité zájmy, které se snaží prosadit a za tímto účelem si vytvářejí vlastní podpůrné instituce. Nejobecněji formulovaným a deklarovaným cílem a zájmem regionů a měst je jejich další rozvoj. [6]

### 4.1 Rámcové podmínky vzniku

Za situace, kdy se pozice na pomyslném žebříčku úspěšnosti může během několika málo let změnit, jsou města nucena pod tlakem vyostřeného konkurenčního boje iniciativně a aktivně podporovat podnikání a investice. Snad všechna větší či menší města v České republice zasáhl bez výjimky proces suburbanizace a s ním spojených efektů, kdy na okrajích měst vznikla rozsáhlá nákupní centra nebo hypermarkety s pestrou nabídkou maloobchodu a služeb, které se dříve lokalizovaly v centrech měst. Pozvolně dochází k oslabování role městských center jako socioekonomického komunikačního a integračního bodu města. To vyvolává potřebu po nových konceptech znovuoživení městských center, založených na principu kooperace městské správy, obchodníků, majitelů restaurací a dalších aktérů, kteří realizují své aktivity v centrech měst.

Informační společnost klade při své vzdělanosti a rozdílných potřebách stále vyšší požadavky na městskou správu, jednak v oblasti životního prostředí a kvality života a jednak v oblasti zapojení na spolurozhodování při dohadovacím procesu schvalování projektů mimo politické organizace, na kterých jsou osobně zainteresováni.

Kvalita života již dnes není obyčejný pojmem, protože kvalita života představuje klíčový faktor v pozitivním územním rozvoji měst. Vysoké nároky obyvatel lze uspokojit jen

důsledným a cílevědomým sladěním a spoluprací sociální, ekonomické a ekologické politiky, která vyžaduje komplexní přístup při řízení rozvoje měst. [6]

### **Externí podmínky vzniku konceptu městského marketingu**

Proces politické a ekonomické liberalizace prohlubuje rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými regiony či městy a tím nutí úspěšná i neúspěšná města či regiony hledat nové přístupy, které jim umožní udržet popř. zvýšit jejich konkurenceschopnost. V důsledku liberalizace obchodu, ekonomické integrace a globalizace se zostřuje konkurenční boj o investory a investice a nutí města a regiony provádět iniciativní podporu podnikání a investic. Je nutno zefektivnit podporu podnikání posílením její adresnosti. Klasické řízení měst a regionů není schopno reagovat na měnící se požadavky podnikatelů a investorů, proto je nutné hledat odpovídající institucionální formy podpory podnikání a investic.

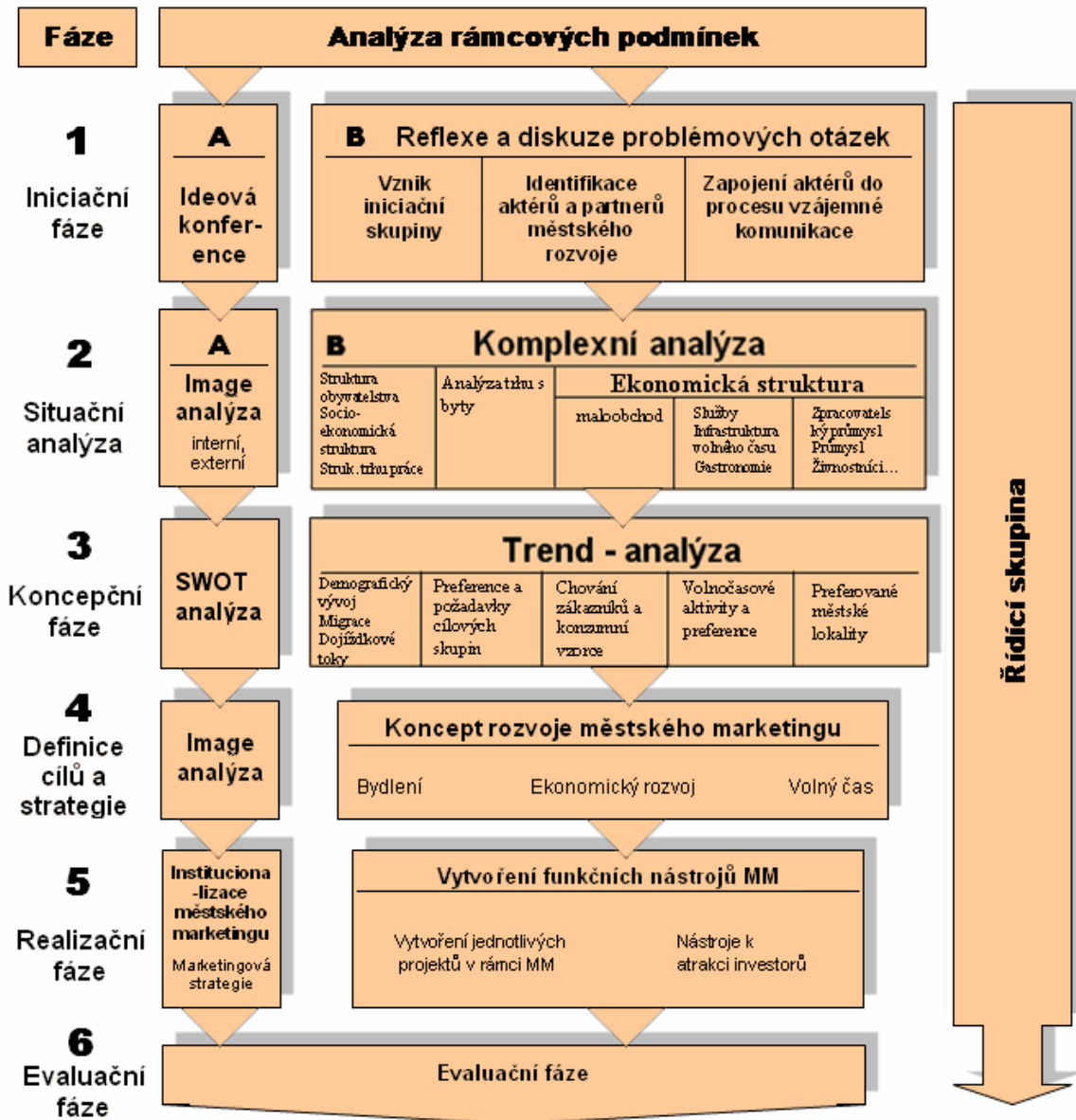
V důsledku neustále se zvyšujících nároků obyvatelstva na kvalitu městského prostředí dochází k prohlubování deficitů veřejných rozpočtů. Města a regiony musí hledat nové formy financování nebo lépe využívat finanční prostředky. Byrokratické plánování a řízení je stále méně efektivní. [6]

### **Interní podmínky vzniku konceptu městského marketingu**

Nejčastější důvody vzniku městského marketingu

- nespokojenost občanů města i ostatních aktérů se situací rozvoje města v mnoha ohledech, zájem aktérů vytvořit pozitivní atmosféru ve městě
- pomalá restrukturalizace ekonomiky města a s ní spojené problémy a snaha všech aktérů rozvoje města je aktivně řešit (nezaměstnanost, ekologické zatížení)
- nízká atraktivita města a jeho okolí z hlediska podnikatelů, investorů a turistů a snaha o zvýšení jeho atraktivity
- celkově špatná image města a zájem o její zlepšení prostřednictvím komunikační politiky
- špatná image úřadů, úředníků a podniků poskytujících veřejné služby a zájem ji změnit
- nedostatek finančních prostředků na realizaci rozvojových projektů na straně veřejného sektoru a nutnost situaci řešit kooperací s privátními investory [6]

Následující obrázek znázorňuje pojetí městského marketingu, průběh jeho zavádění.

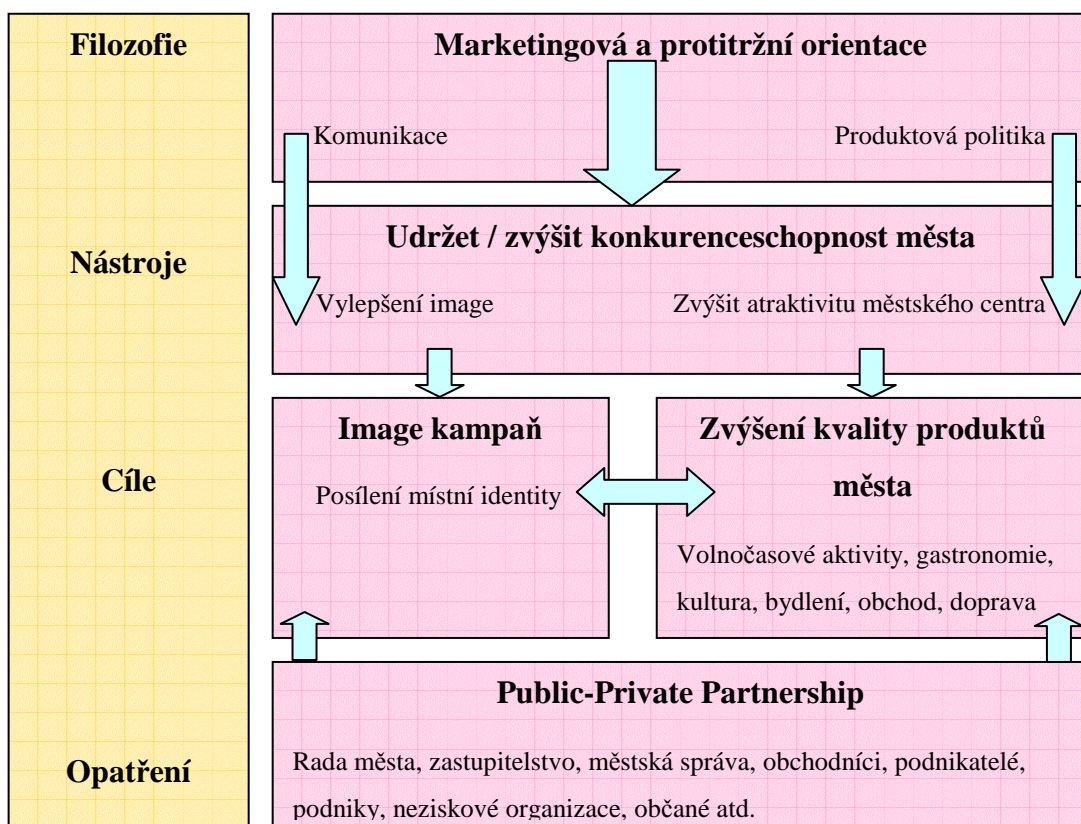


Obr. 2. Koncept městského marketingu [6]

Aplikace městského marketingu není jednoduchou záležitostí. Skládá se z šesti základních fází, přičemž každá z nich obsahuje řadu úkonů. Ty je potřeba vykonat pro naplnění každé fáze. Úkolem první fáze je ustavit skupinu, která bude zodpovídat za splnění cílů městského marketingu, včetně obecného stanovení problémových otázek. Konečná fáze hodnotí přínosy včetně nákladů realizace městského marketingu. Nad správnou aplikací všech fází dohlíží řídicí skupina.

## 4.2 Teoretická východiska městského marketingu

Hlavním teoretickým východiskem vzniku městského marketingu ve vyspělých zemích je nový styl řízení veřejného sektoru - new public management. Veřejný sektor vyspělých zemí světa se mění a trend posledních dvou dekad je pokusem o modernizaci, pružnost a úpravu pravidel chování institucí veřejné správy prostřednictvím zavádění nejlepších zkušeností z managementu privátních institucí včetně zvýšení důrazu na efektivitu práce. Cílem je zdokonalení komunikace s občany, podnikateli či investory, zlepšení informovanosti občanů, změna organizace chodu úřadů tak, aby to odpovídalo co nejvíce potřebám občanů – zákazníků. Důležitým prvkem je personální politika a human resource management směřující k vysoké odbornosti, profesionalitě a odpovídajícímu kontaktnímu chování úředníků a rychlosti jejich práce. Hlavním východiskem reformy bylo tvrzení, že státní sektor je příliš rozsáhlý, neefektivní, neflexibilní, nadměrně zasahuje do života společnosti. Městský marketing tvoří pět důležitých složek, které jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obr. 3. Elementy městského marketingu [6]

Vzniku jakéhokoliv projektu předchází vždy určitá filozofie či idea. K naplnění stanovené filozofie je potřeba použít nástroje, které nás účinně dovedou k dosažení cílů projektu. Realizace žádného záměru se neobejde také bez stanovených opatření a vybraných aktérů.

### **4.3 Důvody využívání městského marketingu**

Od marketingu města se nejčastěji očekává, že dostane město do povědomí veřejnosti. Přispívá také k jeho prosazení na trhu území, což zabezpečí rozvoj a prosperitu města. To zároveň může posilnit pozitivní vztah veřejnosti k městu a samosprávě, která ho spravuje.

[7]



## 5 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Podmínky v ČR pro veřejnou správu se v posledních letech značně změnily. Spočívá to v realizovaném krajském uspořádání, přípravě ČR do evropských struktur, měnících se názorů občanů a rovněž i změně hodnot v různých politických uskupení.

Praktická aplikace městského marketingu, tj. využívání metod řízení kvality v organizacích veřejné správy, se v zemích Evropské unie stává nástrojem vyššího uspokojování občanů a jejich potřeb. Zároveň je žádoucí, aby se stejnou cestou vydaly i organizace veřejné a státní správy v České republice.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **6 ANALÝZA SOUČASNÉHO ZPŮSOBU ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEB POSKYTOVANÝCH MĚÚ VSETÍN**

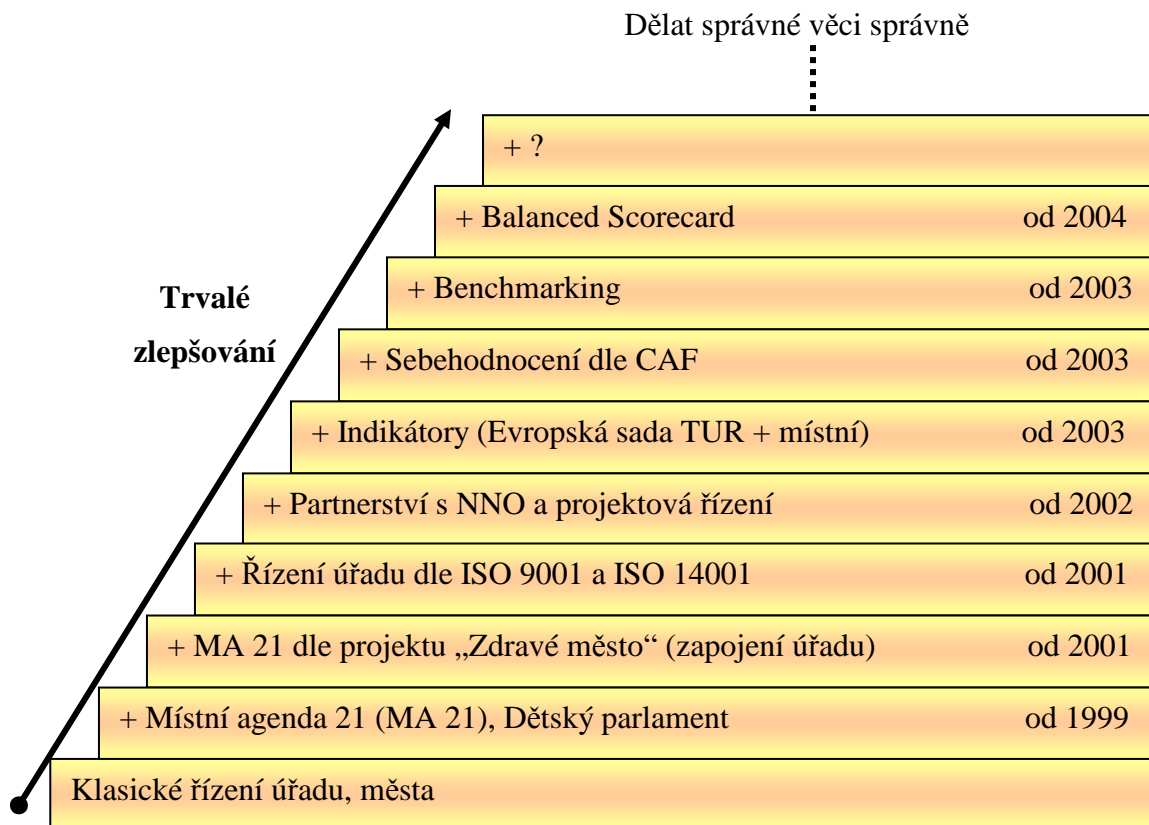
Cílem této části je analyzovat postup Vsetína při cestě k uplatňování metod řízení kvality včetně zhodnocení přínosů jednotlivých metod řízení kvality. Důsledné uplatňování zásad kvalitního řízení vede k efektivnější, účelnější činnosti úřadu, k dosahování větší užitečnosti pro město a region, k vytváření nekorupčního prostředí, zvyšuje důvěryhodnost města a zejména vytváří podmínky k lepší službě pro občany. To vše je možné jen díky dobré práci a zapojení úředníků. Zlepšování činnosti je „během na dlouhou trať“. Jistě budou v ČR městské úřady, které bez budování systému pracují velmi dobře. A v mnohých oblastech lépe než úřad ve Vsetíně. Úspěšné „spravování věcí veřejných“ ale vyžaduje, aby byl úřad řízen systematickým a jasným způsobem. K tomu jsou metody řízení kvality výborným a spolehlivým nástrojem.

### **6.1 Vývoj přístupu města Vsetína k systému řízení kvality**

Kvalita řízení města a úřadu je jistě cílem každé radnice. Že je to úsilí nesnadné je ovšem ve veřejné správě jasné. Ve Vsetíně se zastupitelé města v roce 2001 rozhodli, že nebudou vymýšlet vymyšlené a budou při řízení radnice vycházet z osvědčených metod, které se používají v podnicích.

K tomu, aby radnice zjistila, co občané města považují za správné, je potřeba systematicky komunikovat s občany a na základě toho realizovat srozumitelnou a měřitelnou strategii. Realizace by pak měla probíhat efektivně, kvalitně a včas. Samozřejmostí by měl být kvalitní a efektivní výkon všech činností, včetně výkonu státní správy. K tomu významně pomáhají právě metody kvality.

Cesta Vsetína k trvalému zlepšování je dlouhá a někdy i trnitá. Městu Vsetín trvalo téměř šest let než se propracovalo na současnou úroveň. V této kapitole přiblížím postup Vsetína směrem k trvalému zlepšování.



Obr. 4. Postup Všetina k trvalému zlepšování [2]

Obrázek zachycuje postup radnice k trvalému zlepšování práce úřadu a města. Každý schod přibližuje úřad (město) směrem k „dělat správné věci správným způsobem.“

Pro zajímavost uvádím Výzkum zkušeností s modelem CAF a dalšími metodami kvality, který v rámci zemí EU prováděla EIPA<sup>1</sup> [13] (viz tabulka Tab. 1). Z této studie plyne pořadí současného a budoucího používání nástrojů řízení kvality a výkonnosti v organizacích veřejné správy (v průzkumu se objevilo celkem 23 různých metod či nástrojů pro zvyšování kvality a výkonnosti). [8]

<sup>1</sup> Evropský institut pro veřejnou správu (více informací na [www.eipa.nl](http://www.eipa.nl))

Tab. 1. Pořadí používaných metod a nástrojů kvality v rámci EU [7]

Používaný nástroj či metoda kvality	Použití před nebo současně s CAF	Předpokládané použití v budoucnu
	pořadí dle četnosti použití	
ISO 9001 s certifikací i bez ní	1.	8. - 9.
Šetření spokojenosti zákazníků	2.	2.
Externí či interní audity	3.	6.
Šetření spokojenosti zaměstnanců	4.	1.
Projektové řízení	5.	5.
Balanced Scorecard	6.	4.

## 6.2 Místní agenda 21

Místní agenda 21 (dále jen MA 21) byla stanovena OSN v roce 1992 jako součást dokumentu Agenda 21. MA 21 můžeme definovat jako [2]:

- nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni
- **proces**, který prostřednictvím zkvalitňování správy veřejných věcí, strategického plánování (řízení), zapojování veřejnosti a využívání všech poznatků o udržitelném rozvoji v jednotlivých oblastech a **zvyšuje kvalitu života** ve všech jeho aspektech a **směřuje k zodpovědnosti občanů** za jejich životy

Správné uplatňování MA 21 umožňuje zjišťovat potřeby občanů v daném území, probírat je s nimi a zapojovat občany do rozhodování. To vše systematicky a při respektování udržitelného rozvoje. MA 21 je základem pro model řízení úřadu „Dělat správné věci správně“. Nelze je považovat pouze za dílčí metodu, ale je rámcem, ve kterém se veřejná správa na místní a regionální úrovni zkvalitňuje. MA 21 vede ke zvyšování kvality života při respektování principů udržitelného rozvoje. [2]

### Zhodnocení MA 21

Připojit se k uplatňování MA 21 bych doporučila každému úřadu, který má zájem zvyšovat kvalitu života ve městě. Učí totiž veřejnost ke správnému přístupu k udržitelnému rozvoji a přístupu ke kvalitě života. Projekt MA 21 byl schválen vsetínským zastupitelstvem v roce 1999 (zejména kulaté stoly). V roce 2000 vznikl Dětský parlament, na který v roce 2001 navázala realizace „Projekt Zdravé město“. V roce 2002 byl poprvé schválen „Akční plán

zdraví a kvality života“. Ve stejném roce byla schválena deklarace města k MA 21. V září 2003 zastupitelé schválili „Aalborgskou chartu“ a „Evropskou sadu indikátorů“. Na jaře roku 2004 založilo město obecně prospěšnou společnost pro podporu nestátních neziskových organizací (dále jen NNO), uplatňování MA 21 a projekty EU. Radnice také začala s uplatňováním metody Balanced Scorecard.

### 6.3 Projekt Zdravé město

V rámci plnění stanovených cílů jakosti města pro rok 2001 se město Vsetín aktivně zapojilo do mezinárodního Projektu Zdravých měst (dále jen PZM). Základním cílem PZM je zlepšit zdraví obyvatel, prostředí ve městě a stav komunity prostřednictvím systémových pravidel a preventivních postupů.

#### Zhodnocení Projektu Zdravé město

PZM je celosvětový projekt iniciovaný Světovou zdravotnickou organizací (WHO). Jde o systémové uplatňování MA 21. Z mého hlediska projekt pomohl městu Vsetín zlepšit práci s veřejností, v přístupu ke kvalitě života a udržitelném rozvoji, např.:

- budování partnerství s NNO
- dobrá praxe mezi městy v síti Zdravých měst
- každoroční sestavení Akčního plánu zdraví a kvality života navazující na rozpočet města. Aktivita jsou do plánu zařazovány za účasti veřejnosti a partnerů města.

V roce 2004 představovaly aktivity v plánu 29,8 % z rozpočtu města.

### 6.4 ISO 9001 a ISO 14001

Úspěšné vedení a fungování úřadu vyžaduje, aby byl řízen systematickým a jasným způsobem. Spokojenost občanů s kvalitou života může být výsledkem zavádění a udržování takového systému řízení, jehož cílem je neustálé zlepšování efektivnosti a účinnosti výkonu státní správy a plnění úkolů samosprávy. To vše je možné pouze za podmínek respektování potřeby občanů atd.

Systém kvality dle ISO můžeme zjednodušeně nazvat systémem kontrol a prevencí. Systém je popsán v certifikační normě ISO 9001. Inspiraci pro zvyšování kvality a výkonnosti najdeme v normě ISO 9004. Systém kvality lze zavádět současně se systémem šetrnosti k přírodě dle ISO 14001. [2]

Pro nové systémy managementu se město v průběhu implementace snažilo získat co největší podporu u orgánů města i u zaměstnanců úřadu. Především u zaměstnanců úřadu se ale objevily některé zažitě názory spojené s normami ISO. Důvodem byl především nedostatek dostupných informací o možnostech využití moderních manažerských metod ve veřejném sektoru. Nejrozšířenějším názorem bylo, že normy ISO jsou určeny pouze pro soukromý sektor. Tento názor se podařilo snadno vyvrátit, protože na některých městských úřadech byly normy ISO již úspěšně zavedeny a certifikovány. Další hojně argumentovanou nepravdou bylo, že zavedení norem ISO je drahé, protože zvýší administrativu spojenou s činností úředníků. Na základě prvních zkušeností s implementací se však rychle ukázalo, že normy ISO administrativu nezvýší, ale naopak ji pomocí přesně stanovených mechanismů zjednoduší a zefektivní.

Zavádění uplatňování norem ISO 9001 a 14001 bylo na MěÚ Vsetín zahájeno v září 2001. Proces implementace systému managementu byl pak úspěšně ukončen v září roku 2003, kdy byly MěÚ Vsetín vydány certifikáty. Ty potvrzují zavedení systému managementu jakosti podle normy ISO 9001 (viz Příloha P IV) a systému šetrnosti k přírodě dle normy ISO 14001 pro výkon státní správy a pro výkon samosprávy.

### **Zhodnocení zavedení ISO 9001 a 14001**

Důsledky zavedení ISO norem na MěÚ Vsetín může pocítit každý zaměstnanec úřadu. Mezi hlavní přínosy, které zavedení norem přineslo, jsou bezesporu:

- vytvoření pořádku na úřadě, zvyšování výkonnosti úřadu
- jít příkladem
- lepší správa majetku
- úspora finančních prostředků
- více aktivit za stejný objem peněz, snadnější získávání dotací z EU
- kontrolování kvality služeb pro občany a klienty

MěÚ Vsetín se stal prvním městským úřadem v ČR, který vybudoval integrovaný systém jakosti. Přínosy zavedení normy ISO 9001 začínají postupně vyplývat na povrch. Jedná se především o získávání více bodů při žádostech o dotaci směrem k EU. Získání certifikátu je zároveň velkým oceněním dobré práce všech pracovníků městského úřadu, kteří se na jeho získání podíleli.

## 6.5 Partnerství a projektová řízení

Budování partnerství je proces, který městu pomáhá snadněji nalézat a realizovat „správné věci správným způsobem“. U celé řady činností a projektů je mnohem efektivnější a účelnější (z důvodu omezených zdrojů) realizovat je ve spolupráci s dalšími organizacemi, a to jak ve spolupráci s jinými obcemi, s krajem, krajskými nebo státními organizacemi.

V partnerství se vždy jedná o společnou realizaci nějakého záměru, který má pro všechny zúčastněné smysl. K úspěšné realizaci těchto záměrů je důležité efektivně zvládnout jako nástroj projektové řízení. [2]

### Zhodnocení partnerství a projektových řízení

Vsetín byl v této oblasti značně aktivní. Jako příklady můžu uvést úspěšný projekt Mikroregionu Vsetínsko „Čistá řeka Bečva“ (schválen v ISPA, 32 mil €), projekty realizované v rámci Phare (průmyslová zóna, projekt ZŠ Integra atd.), zapojení města do čtyř projektů podpory zaměstnanosti iniciativy Equal, projekty podané do SROP, Leader a další projekty.

K posílení spolupráce s neziskovým sektorem a k projektovému řízení založil Vsetín obecně prospěšnou organizaci Společnost pro komunitní práci (více na [www.spkp.cz](http://www.spkp.cz)).

## 6.6 Evropské indikátory udržitelného rozvoje

Město Vsetín schválilo dne 2. září 2003 ve svém zastupitelstvu přistoupení k Aalborgské chartě a k uplatňování Evropských indikátorů udržitelného rozvoje (dále jen ECI - z anglického *European Common Indicators*). Co si pod tímto slovním spojením představit?

Aniž si to kdokoliv z nás uvědomuje, náš život ve velké míře ovlivňují indikátory. Téměř každý než jde ven, dívá se na teploměr, na mobilu či digitálním fotoaparátu sledujeme indikátor stavu baterie, v automobilu kontrolujeme rychlost či stav paliva atd. Výsledky, které takto získáváme automaticky používáme k běžným rozhodnutím. Nikdo z nás si tedy nedokáže představit řízení auta bez ukazatele rychlosti, indikátoru paliva, teploty. Na druhou stranu je až zarážející názor, že v případě řízení úřadu nebo města se údajně bez měření, indikátorů a výsledků obejdeme. Při řízení je naopak velmi důležité sledovat klíčové indikátory. U města, regionu či kraje je možné za klíčové považovat to, co je



důležité pro spokojený život občanů. Obvykle nevystačíme s jedním indikátorem, ale musíme sledovat několik – celou sadu indikátorů. Inspirací nám může být ECI.

Sada ECI na místní úrovni vznikla z iniciativy Evropské komise. Cílem iniciativy je podporovat místní úřady v práci, která směřuje k udržitelnosti a poskytuje srovnávací informace o pokroku a ukázat cestu k jejich nápravě.

Především sami obyvatelé měst a obcí získávají průběžné informace o vývoji klíčových aspektů ekonomického, sociálního a environmentálního rozvoje bydliště. Mohou sledovat důsledky rozhodování v místní politice a také se účinně podílet na rozhodování. Poznávají některé silné a slabé stránky místa, ve kterém žijí. Pokud hledají místo ke spokojenému životu, mohou podle zveřejněných výsledků hodnocení vybraných ukazatelů vybrat obec nebo město, které vyhovuje jejich nárokům a představám o spokojeném a zdravém životě. Zastupitelé získávají zpětnou vazbu úspěšnosti komunální politiky. [9]

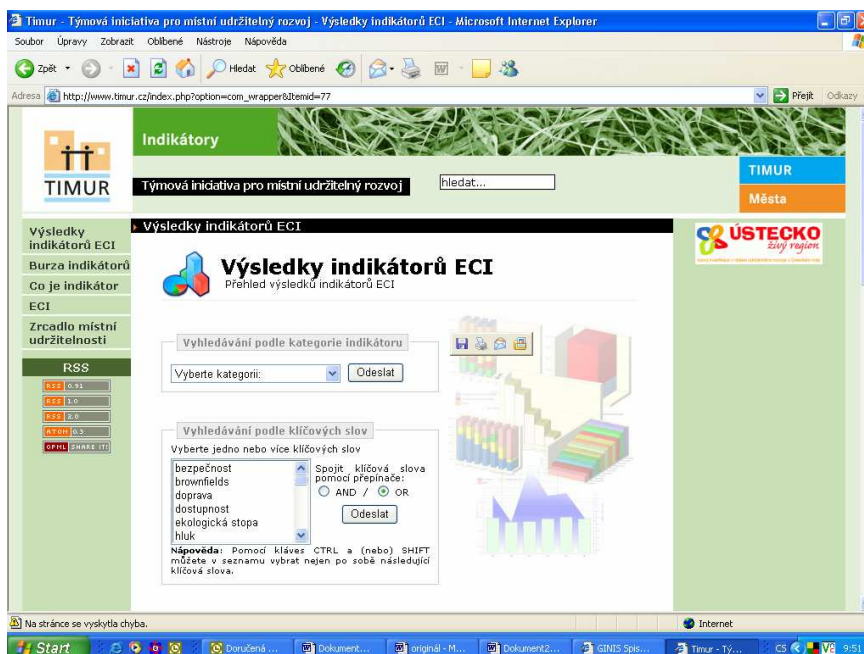
Řada indikátorů vyhodnocuje subjektivně vyjádřenou spokojenost obyvatel s vývojem ve vybrané oblasti, politici tak v některých případech mohou posoudit priority svých voličů. Mohou se „pochlubit“ výsledky svých vlastních aktivit a činů pro místní udržitelný rozvoj. Kromě městského úřadu využívají dosažené výsledky ze sledování indikátorů trvalé udržitelnosti také např. městská policie, dopravní podnik, jednotlivé školy či další organizace. Výsledky ze sledování ukazatelů mohou být použity i v případě podání žádosti o finanční podporu z fondů EU. [9] Do iniciativy ECI je v tomto okamžiku zapojeno více než 160 měst převážně z členských zemí EU, včetně 18 měst v ČR a jedním mikroregionem.

Metodickou podporu pro sledování ECI indikátorů v ČR poskytuje iniciativa TIMUR<sup>2</sup> (další informace na [www.timur.cz](http://www.timur.cz)). Město se tak stává součástí této sítě, která umožňuje srovnávat s pomocí indikátorů své výsledky s ostatními městy. K tomuto srovnání je nutno přistupovat opatrně, neboť města mají odlišné výchozí podmínky a charakteristiky. Srovnání je možné uplatňovat především ve skupinách měst obdobné velikosti, proto je velkou výhodou sady ECI, že stanovuje standart pro sledování udržitelnosti v rámci celé Evropy s velkým počtem zapojených měst. Důležitější než srovnání je ale opakované

---

<sup>2</sup> TIMUR – Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj. Byla vytvořena v roce 2002.

sledování stejných měřítek v rámci zapojených měst, které umožní odhalit vznikající pozitivní nebo negativní trendy. Pokud se setkáme s nějakým problémem, indikátor nám může pomoci určit, kterou cestu zvolit pro řešení.



Obr. 5. Úvodní webová stránka TIMURu [11]

Obecným předpokladem úspěšného zapojení dané obce je zájem představitelů města (ať už zástupců samosprávy či státní správy) o problematiku indikátorů a objektivního hodnocení rozvoje města a kvality života jeho občanů. Jedná se o dobrovolnou aktivitu, a proto její úspěch závisí na vstřícném přístupu zapojených lidí. Nesmí chybět ani ochota získané informace volně šířit. A to i v případě, že neposkytnou o městě a práci jeho správců zcela lichotivý obrázek. U dosud zapojených měst ČR ale platí pravý opak – výsledky dosud sledovaných ukazatelů jsou vesměs lepší než u jejich evropských protějšků.

Zavedení a sledování indikátorů závisí nejen na osobní odpovědnosti představitelů města, ale klade určité nároky na čas a lidskou kapacitu, zejména pracovníků několika vybraných odborů města (životní prostředí, rozvoj, školství a kultura). Znamená i pokrytí nákladů spojených se sledováním a vyhodnocováním dat a zveřejňováním získaných informací.

Zatím se ukazuje, že řada evropských ukazatelů přináší výsledky, které by město dříve či později stejně pořizovalo za jiným účelem (hluková studie, studie mobility atd.) nebo data již průběžně sleduje (místní situace).

Přehled základních a dobrovolných indikátorů, které je možno v rámci udržitelného rozvoje města sledovat, zobrazuje následující tabulka.

Tab. 2. Přehled základní sady ECI [Vlastní zpracování]

<b>A</b>	<b>Základní indikátory (povinné)</b>
1	Spokojenost občanů s místním společenstvím <i>Obecná spokojenost občanů s různými rysy samosprávy</i>
2	Místní příspěvek globálním klimatickým změnám <i>Emise CO<sup>2</sup></i>
3	Mobilita a místní přeprava cestujících <i>Denní vzdálenosti přepravy a způsoby dopravy</i>
4	Dostupnost místních veřejných parků a služeb <i>Přístup obyvatel k nejbližšímu parku a přístup k základním službám</i>
5	Kvalita místního ovzduší <i>Počet dní s dobrou kvalitou ovzduší</i>
<b>B</b>	<b>Doplňkové indikátory (dobrovolné)</b>
6	Cesty dětí do školy a zpět <i>Způsob dopravy dětí ze školy a zpět</i>
7	Nezaměstnanost <i>Hodnocení dle různých skupin obyvatel</i>
8	Zatížení prostředí hlukem <i>Podíl populace vystavené škodlivému hluku v prostředí</i>
9	Udržitelné využívání území <i>Udržitelný rozvoj, obnova a ochrana půdy pod danou samosprávou</i>
10	Ekologická stopa <i>Hodnocení dopadu člověka na přírodu</i>

Aby výsledky mohly být srovnatelné v rámci jednoho města v čase (trend) a současně srovnatelné v rámci ostatních měst, je pro každý indikátor stanovena podrobná metodika. ECI jsou myšleny jako doplňkové k indikátorům dohodnutých na regionální či místní úrovni.

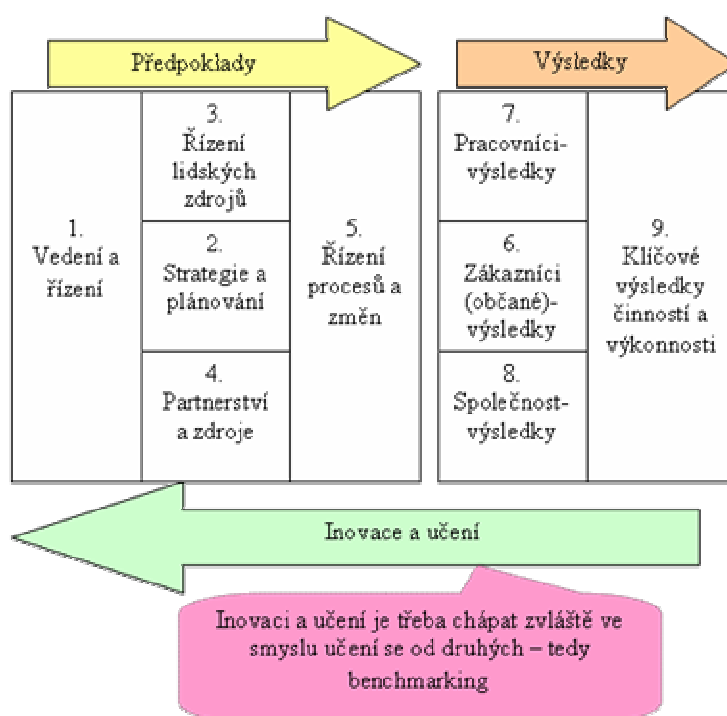
### Zhodnocení ECI

Indikátory dávají především přehled o výsledcích, jak a s čím jsou či nejsou občané Vsetína spokojeni, jak je ve Vsetíně vyřešena otázka dostupnosti veřejných prostranství,

bezpečnosti atd. Na základě těchto čísel a názorů občanů je snadnější najít „správné věci“. Při šetření spokojenosti je velkou výhodou skutečnost, že kromě trendu můžeme provést porovnání se srovnatelnými městy. To však vyžaduje vynaložení nemalého úsilí k sestavení a domluvě potřebné metodiky. Tuto námahu (tj. lidské i finanční zdroje) si může každý úřad ušetřit, pokud použije již existující osvědčenou metodiku. K nim patří i ECI. Každý úřad, kterému není lhostejná kvalita služeb, které poskytuje svým zákazníkům, by měl minimálně jednou ročně zjišťovat spokojenost svých občanů. Nejen úředníci, ale i vedoucí jednotlivých odborů, dostanou přehled o tom, jak občané vnímají kvalitu práce úřadu.

## 6.7 Sebehodnocení dle CAF

CAF je určen pro sebehodnocení všech druhů organizací ve veřejné správě, tedy i samospráv. Jedná se o model vyvinutý v rámci EU, jehož cílem je zlepšování kvality a výkonnosti. Model CAF je založen na provedení sebehodnocení devíti kritérií, pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků a čtyři kritéria se týkají samotných výsledků. Jednotlivá kritéria se skládají ze subkritérií a ty z jednotlivých příkladů otázek. [2]



Obr. 6. Model CAF [10]

### **Uplatnění modelu CAF**

V ČR je model nejvíce používán samosprávnými úřady (městské/krajské). CAF je však navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný na národní, krajské i místní úrovni.

### **Nejčastější problémy při uplatňování modelu CAF ve Vsetíně**

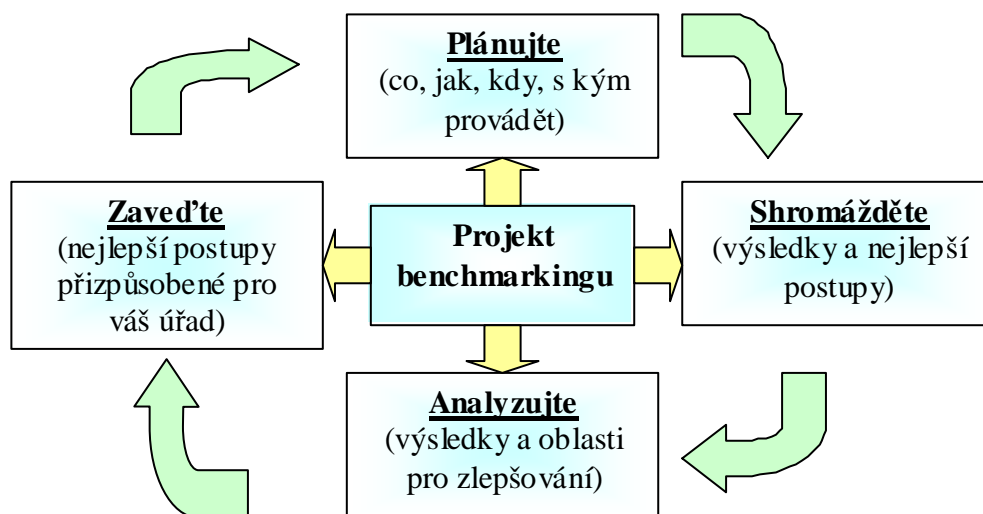
Při zavádění modelu CAF se ve Vsetíně největším problémem ukázala neznalost těchto procesů, obava z náročnosti a nárůstu práce a nevědomost, jak nakládat s výsledky. Osvědčilo se vzdělávání úředníků v metodách kvality, vysvětlení jednotlivých postupů, ukázky možností využití zpracovaných výsledků. Mohu říct, že za podpory vedení města byla počáteční nedůvěra k zavedení metody CAF rozptýlena a metoda přináší pozitivní výsledky. Úřad je v současné době schopen určit oblasti, ve kterých je nutné zlepšení kvality.

### **Zhodnocení CAF**

Z vlastní zkušenosti mohu zavedení metody CAF doporučit. CAF je pro úřad další inspirace pro zlepšování. Díky 1. kolu sebehodnocení si představitelé úřadu plně uvědomili nutnost zlepšit strategické plánování. Také pomohl v hledání možností sledování výkonu pracovníků a jejich motivace (vyhodnocování úspěchů týdně/měsíčně).

## **6.8 Benchmarking**

Benchmarking je porovnávání se s ostatními za účelem nalezení dobré praxe. Cílem je naučit se tuto dobrou praxi od druhých. Jak se liší benchmarking od běžného porovnávání? Jde o aktivní porovnání s odvozením ponaučení – z výsledků se formulují podněty pro další činnost a rozvoj. Protože jde o porovnávání s jinými, což může být citlivé, je důležité dohodnout se s ostatními na etickém kodexu benchmarkingu. [2]



Obr. 7. Cyklus benchmarkingu [2]

Benchmarking lze uplatnit jak ve strategické rovině, tak i v operativní. Současně jej lze uplatnit i uvnitř úřadu (porovnávání mezi odbory). Klíčové však je porovnávat to, co zajímá občany. Jedná se především o kvalitu života ve městě. Pro své přednosti byl benchmarking zvolen jako jedna z klíčových metod pro zlepšování veřejné správy v rámci EU.

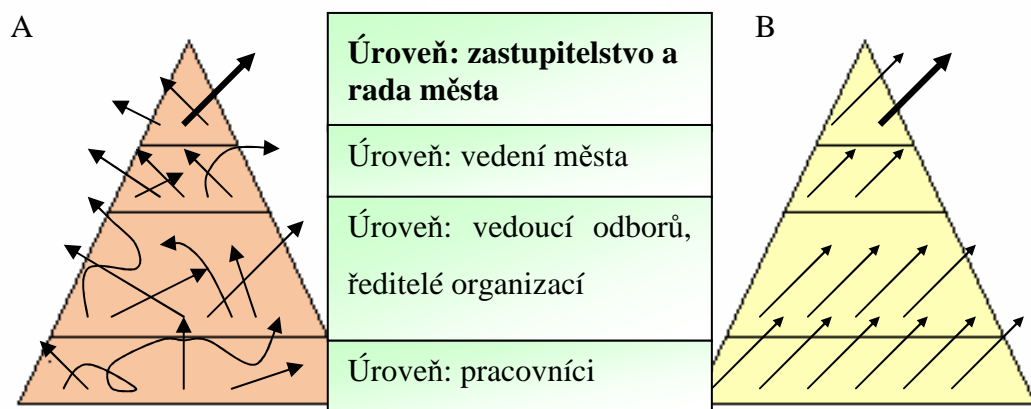
### Zhodnocení benchmarkingu

Tento projekt je pro výkon státní správy klíčový, protože pomáhá vymezovat hranice pro přiměřený výkon jednotlivých agend. Výstupy projektu slouží k nastavení výkonnostních parametrů, které jsou podkladem pro odměňování. Vsetín se podílí na benchmarkingu v rámci Národní sítě Zdravých měst, porovnání v rámci ECI. Všechny tyto projekty vsetínskému úřadu přinášejí inspiraci pro uplatňování dobré praxe.

## 6.9 Balanced Scorecard

Pokud chce vedení opravdu výkonně řídit úřad, mělo by aplikovat správným způsobem metodu Balanced Scorecard (dále jen BSC). BSC je uznávanou metodou k řízení strategií a její zavádění by mělo být maximálně podporováno vedením. Důvod je jednoduchý. Kromě strategické roviny řízení tato metoda řeší i rovinu operativní a navíc pomocí souboru vyvážených ukazatelů je úsilí úřadu nasměrováno předem určeným směrem. Pouze tam, kde je veškeré úsilí směřováno jedním směrem, je možno dosahovat opravdu velkých věcí. Velkým problémem uplatňování metody v praxi je skutečnost, že nejsou jasně vymezeny

priority a strategie si navzájem odporují. To má samozřejmě velmi negativní vliv na výkony úřadu či města. Jednotliví vedoucí a pracovníci totiž postupují podle svých resortních koncepcí. Odmítají akceptovat požadavky svých kolegů, kteří hájí své resortní koncepcce, protože by se dostali do rozporu se svými koncepcemi. Vzniká tak „začarovaný kruh“ (viz Obr. 8), k jehož odstranění může metoda BSC výrazně pomoci. Nejsilnější stránkou správně uplatněné metody BSC je tedy zajištění podpory strategie na všech úrovních úřadu. [2]



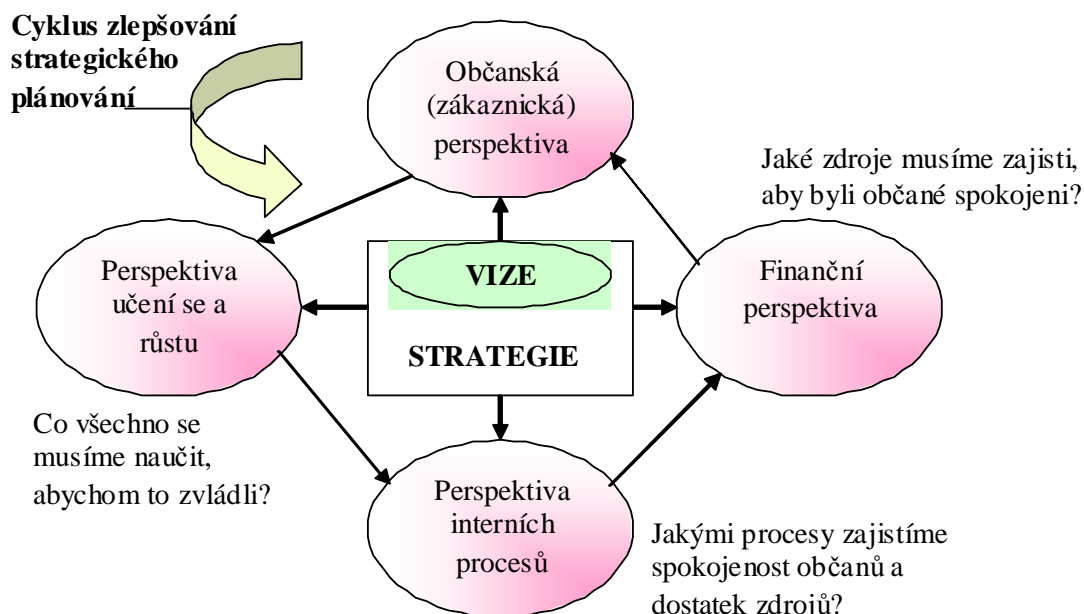
Obr. 8. Strategie odporující si X strategie v souladu [2]

**A** – obrázek A znázorňuje dílčí koncepci, která je již na úrovni zastupitelstva nebo rady. Tato koncepce je však v rozporu se strategickým plánem. Na nižších úrovních to působí značný zmatek – jednotlivé dokumenty se totiž nepochopí nebo si dokonce odporují. To vše má za následek nízkou výkonnost, kvalitu i vyšší náklady.

**B** – obrázek B již znázorňuje situaci, kdy dílčí koncepce na úrovni zastupitelstva či rady je v souladu se strategickým plánem. Je-li tato strategie správně uplatněna, jsou aktivity, plány, struktura na nižších úrovních s ní v souladu. To vše má kladný vliv na výkonnost, efektivnost, kvalitu apod.

**Úkolem BSC není stanovit vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění.**

Podstatu fungování metody BSC ve veřejné správě znázorňuje Obr. 9.



Obr. 9. Metoda BSC pro organizace veřejného sektoru [2]

Na vizi a jednotlivé strategie města lze nahlížet ze čtyř pohledů. Tyto pohledy musí být ovšem vyvážené.

1. pohled: ze všeho nejdříve si úřad musí ujasnit, zda zná potřeby a očekávání občanů či zákazníků, tzn. jestli má představu o tom, co chtějí. Na základě toho je nutno zjistit, co je potřeba udělat k jejich spokojenosti. Tyto a podobné otázky se řadí do občanské (zákaznické) perspektivy.
2. pohled: tato část zahrnuje otázky týkající se finančních záležitostí. To znamená zjištění, jaké zdroje potřebujeme na to, abychom naplnili svou vizi a strategie a současně uspokojili zákazníky.
3. pohled: dalším krokem je stanovení systému procesů, kterými si zajistíme dostatečné množství zdrojů a také dostatečný počet spokojených zákazníků
4. pohled: abychom úřad všech výše popsaných cílů dosáhl, je potřeba se stále učit. To znamená, zjistit, co vše se musí ještě naučit, aby vše úspěšně zvládl.

### Aplikace metody BSC ve Vsetíně

Metoda umožňuje vytvoření přehledné strategické mapy (viz příloha P I). Základ mapy tvoří vize města. Na základě této vize město stanovuje strategie, tzn. Způsoby, jakými vizi dosáhnout.



Základem každého města jsou jeho občané. Ne jinak je tomu i při sestavování strategické mapy města. To znamená, že se v mapě objevují témata, která občané považují za důležitá pro jejich kvalitní život ve městě. Právě proto se v mapě objevují řešení otázek v oblasti pracovních příležitostí, odpovídajícího bydlení, prevence, bezpečnosti apod.

Pro každý ovál je vytvořen určitý počet indikátorů, která zachycují pozitivní, popř. negativní vývoj dané oblasti. Pro každý indikátor je vytvořena metodika. Záleží na každém úřadu, kolik si stanoví měřítek. Platí, že počet je závislý na místních podmínkách. Takto vzniklá tabulka měřítek představuje BSC. [2]

### **Zhodnocení BSC**

Město Vsetín uplatňuje při řízení města metodu BSC od roku 2004. Metoda umožnila vyjasnit si, co jsou pro radní a zastupitele klíčové výsledky z hlediska kvality života ve Vsetíně. K tomu jsou nastaveny cílové hodnoty vždy na následující rok do roku 2010 a 2020. Činnosti města a jeho organizací se začínají orientovat tak, aby podporovaly strategii města. Odbory úřadu a jednotlivé organizace znají, čím ke strategii přispívají. To by měl vědět i každý jednotlivec. Příspěvek k naplňování strategie se všem odborům úřadu promítá do systému odměňování. Jako hlavní přínosy této metody považují následující:

*Čerpání prostředků z EU a státu* – každá koruna, která do regionu přiteče, zvyšuje kvalitu života občanů regionu. K nejvýznamnějším projektům v roce 2006 patří vybudování Podnikatelského inkubátoru Maštaliska (3,6 mil €).

*Zapojování veřejnosti do rozhodování, zlepšování služeb pro občany* – město Vsetín uplatňuje díky MA 21 a PZM systematický přístup k práci s veřejností, kvalitě života a udržitelnému rozvoji.

## **7 ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI OBČANŮ S MÍSTNÍM SPOLEČENSTVÍM DLE METODIKY EVROPSKÉ KOMISE**

### **7.1 Cíl a postup šetření**

Kvalita života občanů je důležitou součástí udržitelné společnosti. Znamená možnost žít v takových podmínkách, které zahrnují bezpečné a cenově přijatelné bydlení, dostupnost základních služeb (školství, zdravotnictví, kultura atd.), zajímavou a uspokojující práci, kvalitní životní prostředí a reálnou možnost účastnit se místního plánování a rozhodování. Názor občanů na tyto otázky představuje důležité měřítko celkové spokojenosti s daným místem, takže je to důležitý indikátor místní udržitelnosti.

Cílem šetření je zjistit, jak jsou občané Vsetína spokojeni se životem ve městě. Indikátor spokojenosti v sobě zahrnuje širokou oblast kvality života. Vyčísluje nejen spokojenost občanů se životem ve městě, ale i s různými rysy fungování města či s kvalitou veřejných služeb.

Naplnění indikátoru se provádí pomocí dotazníkového šetření (viz příloha P II) reprezentativního vzorků občanů města. Tento vzorek se vybere z registru obyvatel (starší než 18 let, více osob ve vzorku by nemělo bydlet v jedné domácnosti). K distribuci dotazníků se používá proškolených osob (studenti, důchodci). Ti vyplňují s vybranými občany dotazník přímo, ale zároveň kontrolují vpisované údaje. Další možností je distribuce poštou nebo pomocí městského zpravodaje, ale návratnost i kvalita dat je nízká.

### **7.2 Harmonogram šetření spokojenosti**

Šetření spokojenosti bylo zahájeno koncem roku 2006. Před samotným šetřením bylo potřeba zajistit činnosti z personálního a administrativního hlediska. Vybraní tazatelé poté byli během jednodenního setkání proškoleni a seznámeni s průběhem šetření. Příprava a realizace šetření se řídí metodikou Evropské komise (viz příloha P III).

Samotné šetření proběhlo během 14 dnů, kdy 12 tazatelů obcházelo občany a pomáhalo jim s vyplněním dotazníku. Výsledky jsem primárně zpracovávala v prostředí programu MS Access do databáze vytvořené TIMUR. Při analýze bylo statisticky zpracováno 414 respondentů. Vzhledem k celkovému počtu obyvatel Vsetína (počet obyvatel 28 075, stav ke dni 31.12.2006) [14], kteří jsou starší 18 let, je početnost výběrového souboru

dostatečně velká. Početnost vzorku respondentů a způsob jejich výběru zaručují reprezentativitu výsledku a vysokou míru jejich validity.

Tab. 3. Časový harmonogram šetření [Vlastní zpracování]

Činnost	Časové období	Odpovědnost
Příprava dotazníků	6. - 7.12.2006	Ivana Holá
Hledání tazatelů	7. - 10.12.2006	Ivana Holá
Školení tazatelů	11.12.2006	Ivana Holá
Koordinace činnosti tazatelů	12.12.2006 - 5.1.2007	Ivana Holá
Vkládání dat do PC	22.12. - 7.1.2007	Ivana Holá
Vyhodnocení dat	8. - 12.1.2007	Ivana Holá

### 7.3 Výsledky šetření

Šetření se dotýká řady aspektů života občanů. Dotazník tak obsahuje 13 otázek, kdy každá z nich zastupuje samostatnou oblast. Z důvodu obsáhlosti jsem se ale zaměřila pouze na výsledky spokojenosti jako celku. Jelikož tématem diplomové práce je hodnocení spokojenosti s prací vsetínského úřadu, zaměřila jsem se i na tuto problematiku. Občané se měli možnost v rámci otázky 4f vyjádřit i k této oblasti. Občané mohli vyslovit své připomínky ke konkrétnímu odboru, oddělení či pracovníkovi.

Pro úplnost uvádím v příloze P V výsledky dalších oblastí, které se v rámci šetření hodnotily.

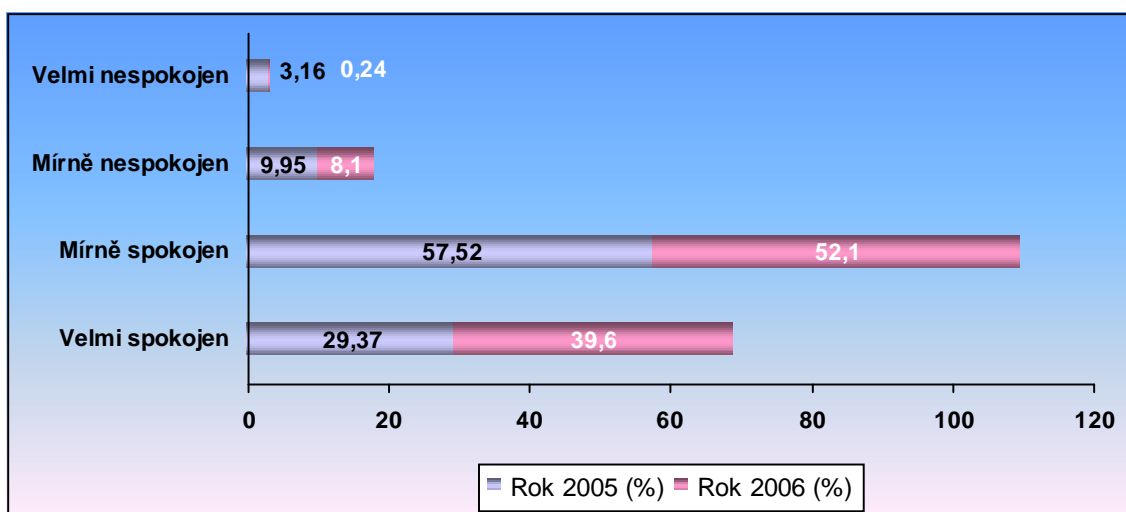
#### Charakteristika respondentů

Z celkového vzorku 414 občanů Vsetína bylo osloveno 43,48 % mužů a 56,52 % žen. Nejčastěji zastoupenou věkovou kategorií byla skupina 25 – 39 let (35 % respondentů) a 40 – 29 let (32 %). Z hlediska vzdělání dominovali občané s dosaženým středoškolským vzděláním (64 %), respondenti se základním vzděláním tvořili jednu pětinu výběrového vzorku a vysokoškoláci 16 %. Pokud jde o sociální kategorii respondentů, největší část tvořili zaměstnaní občané – 63,77 %. Studentů a důchodců bylo mezi respondenty 30,44 %. Celých 5,8 % dotázaných občanů bylo v době dotazování nezaměstnáno.

### Hodnocení celkové spokojenosti

Titulkový indikátor „zastupuje“ celý rozsáhlý indikátor A1. Je možné ho uvádět samostatně, pokud není prostor či zájem o publikování řady dílčích indikátorů, které tvoří souhrnný indikátor *spokojenost občanů*.

Výsledky hodnocení celkové spokojenosti jsou zobrazeny na následujícím obrázku. Jelikož se šetření provádí již od roku 2004, uvádím zde i dosažené hodnoty z roku 2005. Na nich lze prezentovat dosažený pozitivní či negativní trend.

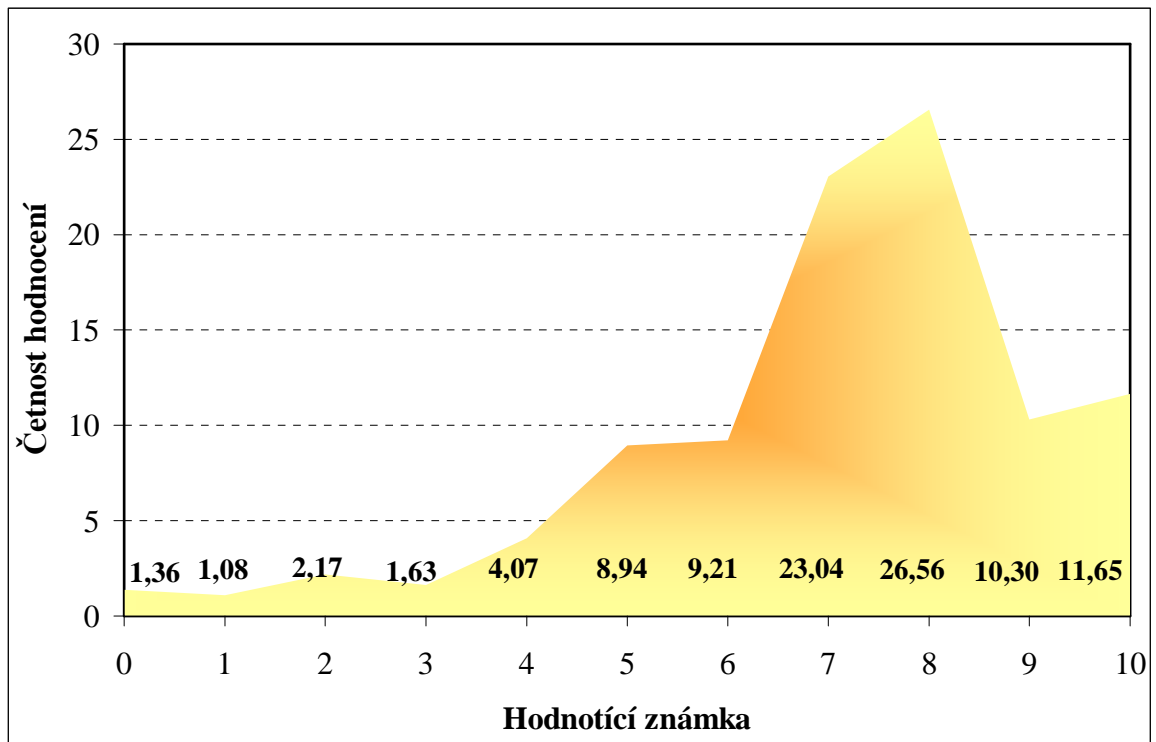


Obr. 10. Meziroční srovnání spokojenosti občanů [Vlastní zpracování]

Titulkový indikátorem A1 je **průměrná spokojenost s místním společenstvím**. Index průměrné spokojenosti v případě města Vsetín činí **7,53** (0 = nespokojenost, 10 = spokojenost). Převládá tedy počet spokojených občanů (86,9 %) oproti nespokojeným (13,10 %). Nicméně je třeba uvést (i když srovnání s ostatními městy není předmětem této práce), že úroveň spokojenosti ve Vsetíně je vyšší než v dalších městech v ČR, kde proběhlo sledování tohoto indikátoru (více informací na [www.timur.cz](http://www.timur.cz)). Podíl nespokojených lidí ve Vsetíně je relativně nízký, téměř každý třetí dokonce uvedl, že je „velmi spokojen“.

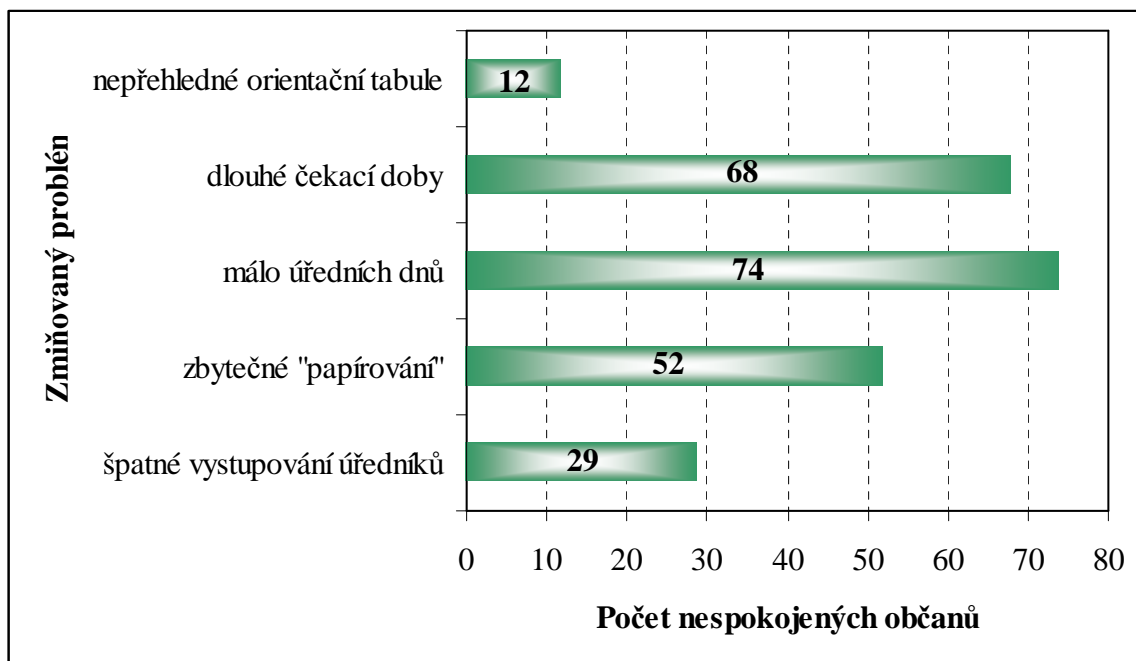
### Hodnocení spokojenosti s MěÚ Vsetín

Stejně jako v soukromé sféře, i ve veřejné správě, je základním prvkem zákazník. Spokojený zákazník znamená prosperitu podniku resp. úřadu. Součástí výše uvedeného šetření je i zjištění, jak občané vnímají kvalitu služeb, které jim jsou úřadem nabízeny. Následující obrázek představuje hodnocení služeb, tak, jak jsou vnímány občany.



Obr. 11. Četnost hodnocení spokojenosti na bodové stupnici [Vlastní zpracování]

Na první pohled se zdá, že jsou občané spokojeni s prací úřadu jako takovou. Vesměs lidé hodnotili vysokými známkami, kdy nejčastěji se objevilo hodnocení známkou 8. Při podrobnějším zkoumání, zejména díky připomínkám uvedeným v dotazníku, se ale ukázalo, že ne všude tomu tak je. Častým názorem, který se mezi občany objevoval, bylo zvážení možnosti tří úředních dnů v týdnu. V současné době je úředních dnů dva. Návrh bude předložen zastupitelstvu, který o něm rozhodne. Druhým nejčastějším problémem byly uváděny dlouhé čekací doby pro vyřízení úředních záležitostí. Výčet nejčastěji uváděných nedostatků uvádím na následujícím obrázku.



Obr. 12. Nejčastější nedostatky práce úřadu [Vlastní zpracování]

Všechny nedostatky uvedené na obr. 12 jsou impulsem pro vedení, že něco není v pořádku. Těžko se bude odstraňovat problém špatného vystupování úředníků. Záleží na samotném člověku, jeho komunikačních schopnostech a přístupu k lidem. Ostatní nedostatky taky nelze odstranit ze dne na den, ale existuje reálná možnost jejich vyřešení. Záleží pouze na vedení, zda se jimi bude zabývat.

#### 7.4 Náklady šetření

Šetření spokojenosti je relativně levnou záležitostí. Do následujícího přehledu nákladů nejsou započítány náklady na kopírování dotazníků.

Tab. 4. Náklady na šetření spokojenosti občanů [Vlastní zpracování]

Položka	Náklady (Kč)
Odměna pro tazatele	10 350
Odměna za zpracování dat	10 000
<b>Celkem</b>	<b>20 350</b>

Odměna pro tazatele je stanovena na 25 Kč za odevzdaný vyplněný dotazník. Odměna za zpracování dat je závislá na rozhodnutí vedoucího odboru. Jelikož šetření není nikterak výrazně nákladově náročné, doporučuji i nadále provádět hodnocení spokojenosti.

## 7.5 Průzkum čekací doby v oddělení občanské průkazy

Výsledky provedených šetření daly představitelům města určitou představu o fungování úřadu. Vesměs panuje ve všech oblastech spokojenost, ale objevily se i negativní připomínky. Jako téměř všude, i u nás ve Vsetíně, máme určité nedostatky v plynulosti obsluhy občanů. Na základě připomínek občanů, ale i samotných zaměstnanců úřadu, jsem provedla průzkum čekací doby na agendě občanské průkazy (tato agenda byla zmiňována jako nejvíce problémová). Průzkum jsem prováděla v rámci jednoho, náhodně vybraného, pracovního týdne. Průměrné čekací doby jsou v tomto období vyšší než v jiných týdnech. Je to dáno zejména tím, že je potřeba nejpozději do 31. prosince 2007 vyměnit občanské průkazy, vydané do 31. prosince 1998, za průkazy se strojově čitelnými údaji.

Tab. 5. Průměrné doby čekání v oddělení občanské průkazy [Vlastní zpracování]

Časový úsek	8:30 9:29	9:30 10:29	10:30 11:29	11:30 12:29	12:30 13:29	13:30 14:29	14:30 15:29	15:30 16:29
Pondělí	6,2 min	4,9 min	13,2 min	15 min	5 min	7,5 min	3 min	4,2 min
Úterý	4,9 min	3,5 min	6,2 min	6,9 min	2,1 min	5,2 min	1,3 min	-
Středa	6,6 min	8,1 min	9,5 min	10,3 min	6,5 min	3,5 min	5,2 min	2,6 min
Čtvrtek	5 min	3,4 min	2,9 min	6,3 min	2,1 min	6,9 min	2,4 min	-
Pátek	-	-	-	9,8 min	1,3 min	2,1 min	-	-
Sobota	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Neděle</b>	-	-	-	-	-	-	-	-

Průměrné čekací doby pro zpracování požadavků jsou logicky vyšší v úředních dnech (tedy v pondělí a ve středu). V těchto dnech činí průměrná doba čekání 6,9 min. Vzhledem ke zvýšenému počtu zákazníků, je možno toto oddělení v současné době navštívit i v neúřední dny. To lze pouze po předchozím ústním objednání. Cílem je tedy snížení čekací doby na minimum bez toho, aniž by došlo ke snížení kvality poskytovaných služeb.

Po seznámení vedení města s výsledky šetření spokojenosti a tímto průzkumem, vyslovilo vedení města požadavek zrychlit obsluhu občanů, a to bez nárůstu počtu úředníků.



## 8 SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

Město Vsetín se již druhý rok drží na 2. místě v oblasti hodnocení spokojenosti občanů s místním společenstvím. V konkurenci 19 měst zapojených do sledování je to vynikající výsledek. A co je tomu příčinou?

Město Vsetín postupně zavádí metody řízení kvality, které mají významný vliv na kvalitu služeb. Jako první městský úřad v ČR získal certifikát normy ISO 9001. Již dříve měl každý pracovník popis pracovních činností, dnes jsou však propracovány do mnohem větších podrobností, zprůhledňují průchod materiálů úřadem a jednoznačně vymezují odpovědnosti. Všechny metody řízení kvality, které jsou analyzovány v předchozích kapitolách, přiblížily vsetínský úřad k trvalé udržitelnosti. Je pravdou, že ne vždy se metody řízení povedlo zavést bez problémů. Nejčastěji vedení města naráželo na počáteční nedůvěru ze strany úředníků. Prostřednictvím několika školení ale i oni pochopili, že tyto metody nejsou žádné „zlo“, ale naopak přinášejí možnost dalšího rozvoje úřadu.

K tomu, abych zjistila, jak jsou občané spokojeni s prací úřadu, jsem provedla na přelomu roku 2006 a 2007 Šetření spokojenosti občanů s místním společenstvím. Šetření se provádí na základě metodiky Evropské komise.

Zjišťování spokojenosti zákazníků úřadu s jeho prací není jednorázovou akcí, ale provádí každým rokem. Cílem je na základě hodnocení a podnětů zlepšovat práci úřadu.

Provedené šetření odhalilo mimo jiné problém v plynulosti obsluhy. Občané si stěžují na dlouhé čekací doby, stání v dlouhých nekulturních řadách apod. Na základě zjištěných připomínek jsem provedla i průzkum čekací doby na oddělení občanské průkazy. Ten potvrdil existenci popsaného problému.

## 9 PROJEKT ZVÝŠENÍ KVALITY SLUŽEB NA MĚÚ VSETÍN

### 9.1 Charakteristika Vsetína

**Z historie města** - Krajina v údolích okolo řeky Bečvy na moravsko-slovenském pomezí nebyla po celá dlouhá tisíciletí pravěku osídlena. Trvalému pobytu člověka v tomto regionu bránil jeho hornatý reliéf, hluboká zalesněná údolí a prudké vodní toky byly překážkou zemědělského osídlení. Stopy po pravěkém osídlení širšího okolí Vsetína jsou proto takřka zanedbatelné. První historické zprávy, které přinášejí o Vsetínsku listiny z let 1297 - 1308, se vztahují k samému začátku osídlování tohoto území. Zatímco ještě roku 1297 se hovoří o Vsetínsku jen jako o území při řece Bečvě, listina z roku 1308 již toto území jasně popisuje. Je v ní uvedeno městečko nazývané Setteinz s kostelem a mlýnem, hrad Friendsberg a hovoří se také o další kolonizaci v údolí kolem potoka Rokytnice. [12]

**Současný Vsetín** - Vsetínsko je rozloženo na úpatí Vsetínských, Hostýnských a Vizovických vrchů kolem řeky Vsetínské Bečvy. V regionu se zachovaly roubené dřevěné stavby a významné kulturní památky, zejména v samotném Vsetíně. Dominantou města je renesanční zámek ze začátku 17. století, který je dnes sídlem Muzea regionu Valašsko. Na Vsetínsku se narodila a působila zde řada výtvarných umělců, kteří zachytili půvab kraje ve stovkách maleb a plastik. Tradici lidové kultury již po mnoho desetiletí uchovávají soubory valašských písní a tanců. Vsetín se stal z nevelkého městečka během uplynulého století významným střediskem průmyslu, hospodářského, kulturního a sportovního života. [12]

Z výše uvedeného by měl vycházet i sám projekt města. Veřejnost by měla mít pocit, že radnice má zájem o řešení všech vzniklých situací. Cílem projektu tak je vytvoření navenek takového obrazu, který hovoří o informační otevřenosti radnice a jejího aktivního zájmu o blaho veřejnosti.

### 9.2 Městský úřad Vsetín

Město Vsetín je dle zákona veřejnoprávní korporací. Problematiku obecního zřízení upravuje Zákon o obcích č. 128/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Orgány obce jsou zastupitelstvo, rada, starosta, městská policie a městský úřad. Městský úřad Vsetín je současně úřadem s rozšířenou působností pro výkon státní správy pro 32 obcí ve správním obvodu.

Městský úřad je výkonným orgánem zajišťujícím plnění požadavků na:

- plnění úkolů a činností schválených radou nebo zastupitelstvem města Vsetína (v oblasti jeho samostatné působnosti) a
- zabezpečování výkonu státní správy ve správním obvodu v rozsahu stanoveném zvláštními zákony (v oblasti přenesené působnosti).

Úředníci a radní jsou lidem blízko, což dává možnost k aktivní podpoře pozitivního vnímání radnice, MěÚ získal certifikáty kvality ISO 9001 a 14001, čímž dosáhl zefektivnění činností uvnitř úřadu a lepších možností ucházet se o dotace EU a granty. Radnice byla mnohokrát oceněna za podporu místní demokracie a participaci občanů na veřejné správě.

### 9.3 Potřeba řešení projektu

Město Vsetín patří k obcím s rozšířenou působností. Na městský úřad tedy přešly zákonné povinnosti pro výkon státní správy, které s sebou přinesly i zvýšené nároky na personální a technické obsazení úřadu. Bylo třeba poskytovat občanům služby, které dříve prováděl okresní úřad a posílit tak počet zaměstnanců a množství výpočetní techniky. Toto zvýšení zákonitě znamenalo nárůst administrativní náročnosti, které zvyšovalo pracovní vytížení zaměstnanců a zároveň znesnadňovalo udržování kvality služeb na dostatečné úrovni.

Výsledky výše provedené analýzy daly představitelům města určitou představu o fungování úřadu. Kromě jiných nedostatků (např. nepřehledné orientační tabule, málo úředních dnů apod.) se projevil problém dlouhých čekacích dob na obslužení zákazníků.

Vedení města bylo s výsledky analýzy seznámeno a vyslovilo požadavek řešení vzniklého problému. Částečné řešení vzniklé situace vidím v zavedení tzv. Elektronického úřadu.

Projekt nazvaný Elektronický úřad poskytne kvalitnější služby občanům. Po rozšíření elektronické formy objednávání bude město připraveno na změnu, kterou bude zčásti nahrazena část písemné komunikace s úřady. Díky této změně dojde k úspoře času pro občany i úředníky, kvalitnější kontrole, rychlému vyhledávání, podstatně menší spotřeba formulářů, odstranění duplicitního pořizování dat z formulářů, což v souhrnu přináší velkou úsporu provozních nákladů.

## 9.4 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu jsem určila:

- zvýšení kvality služeb zákazníkům
- zefektivnění činnosti úřadu
- zrychlit obsluhu občanů bez nárůstu počtu úředníků

Specifickými cíly projektu jsou:

- zlepšit prostředí pro čekající občany
- vytvořit lepší pracovní podmínky pro obsluhující
- nevyžadovat dodatečné náklady občanů
- podpora občanů bez přístupu k internetu
- poskytnout cenově dostupného připojení k internetu pro občany města
- zefektivnit komunikace mezi organizacemi veřejné správy
- zefektivnit komunikace samosprávy s občany

## 9.5 Návaznost projektu na jiné aktivity

Projekt svými aktivitami navazuje na nutnost vytvoření metropolitní sítě s připojením na vysokorychlostní internet a vybudovat tak informační infrastrukturu města. Cílem je propojení stávajících informačních systémů městského úřadu a územně příslušných úřadů státní správy pomocí metropolitní sítě a vytvoření komunikačního rozhraní veřejné správy a občana. Tím umožní efektivní výkon nejen běžné agendy městského úřadu v samostatné, ale i přenesené působnosti. Metropolitní síť bude také přístupná i pro veřejnost, která tím získá cenově dostupného širokopásmového připojení k internetu. Součástí projektu je také umožnit široké veřejnosti (občanům i návštěvníkům) přístup k širokopásmovému internetu pomocí PIAP (PIAP – *Public Internet Access Point*) napojených na metropolitní síť.

**Zefektivnění činnosti samosprávy a státní správy** v důsledku realizace metropolitní sítě se projeví zejména:

- zjednodušení, zrychlení a zlevnění komunikace mezi orgány samosprávy a státní správy

- zjednodušení a rozšíření dostupnosti služeb veřejné správy široké veřejnosti
- úspora nákladů a času na straně úřadu i občanů při vyřizování běžných záležitostí s orgány veřejné správy

## 9.6 Analýza cílových skupin

Cílovou skupinou projektu jsou občané města Vsetína, resp. zákazníci úřadu, orgány státní správy a samosprávy. Vymezení potřeb jednotlivých cílových skupin znázorňuje následující tabulka.

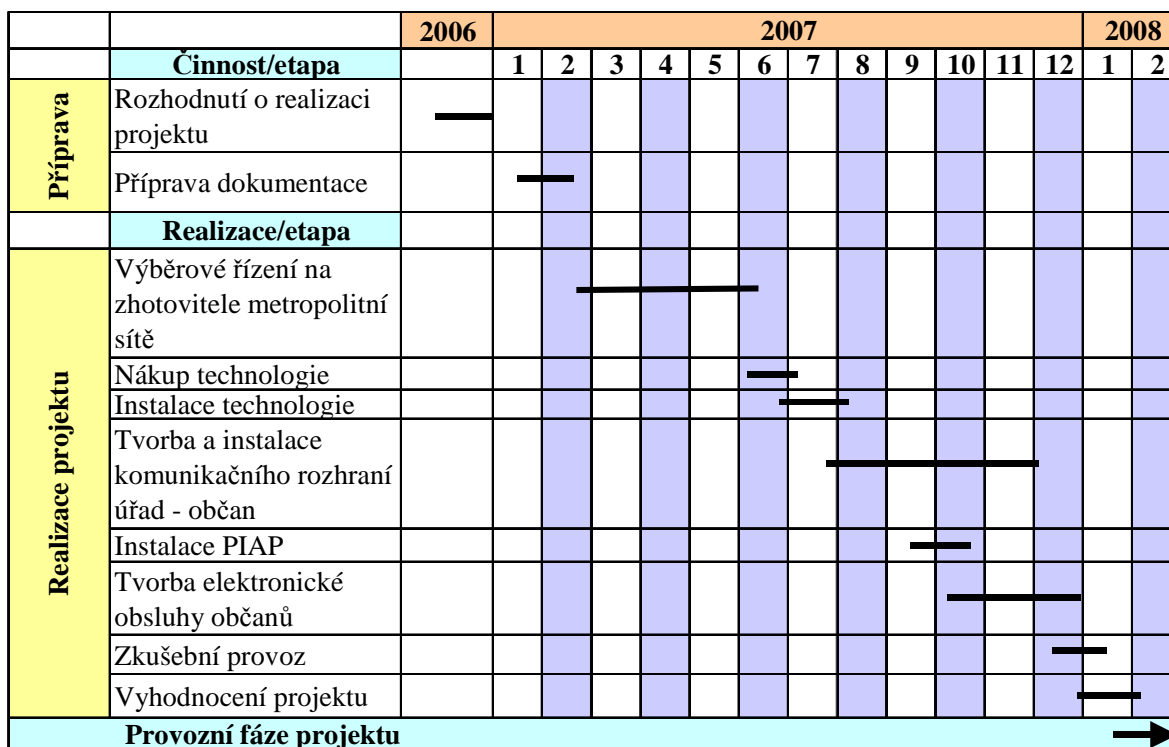
Tab. 6. Cílové skupiny projektu [Vlastní zpracování]

Cílová skupina	Služby	Potřeby
<b>Občan/zákazník</b>	širokopásmový internet	komunikace se státní správou a samosprávou
	PIAP - informační kiosk pro občana s aplikacemi pro snadnou komunikaci s úřady	informace z měst a regionu
	možnost objednat se na úřad v požadovaný den a čas	rezervace schůzky na úřadě
<b>Firma</b>	širokopásmový internet	komunikace se státní správou a samosprávou
		informace z měst a regionu
		obchodování po internetu
<b>Instituce</b>	širokopásmový internet	zpracování elektronických podání
	PIAP - informační kiosk pro občana s aplikacemi pro snadnou komunikaci s úřady	komunikace s občany a firmami

## 9.7 Časový harmonogram projektu

Vzhledem ke složitosti řešení, je projekt koncipován jako dvouetapový. V první etapě dojde k vybudování metropolitní sítě včetně instalace PIAP (komunikačních kiosků). Druhá etapa pak přinese vytvoření a spuštění elektronické obsluhy občanů.

Realizace projektu je naplánovaná na období šestnácti měsíců podle následujícího obrázku. Realizace projektu již byla započata koncem roku 2006.



Obr. 13. Harmonogram realizace [Vlastní zpracování]

## 9.8 Elektronická podpora obsluhy občanů

Myšlenka elektronické podpory obsluhy občanů vznikla na základě akutní potřeby zajistit kvalitní a rychlou obsluhu v místech, kde občan byl nucen čekat delší dobu, kde se tvořily fronty a kde docházelo ke konfliktům mezi čekajícími. Celé řešení jsem rozšířila i o vytvoření internetových kiosků, které budou rozmístěny po celém městě. Ty jsou jak pro zajištění elektronické podpory obsluhy, tak pro přístup občanů a internet. Navržené řešení jsem zvolila proto, že předpokladem byl maximální efekt při minimalizaci nákladů a bez nároku na zvýšení počtu obsluhujících pracovníků. Projekt je od počátku brán jako neustále se rozvíjející řešení. Cíle projektu mohou být postupně rozšiřovány v návaznosti na rozvoj řešení a odhalování jeho dalších možností.

### Podstata elektronické podpory obsluhy občana

Řešení zkrácení průměrné doby čekání je zaměřeno na agendy poskytující následující služby:

- Občanské průkazy
- Cestovní doklady
- Řidičské průkazy

- Evidence motorových vozidel

### Technické řešení (postupný vývoj):

- běžně používané kvalitní vyvolávací zařízení jako základ
- elektronická služba, která poskytne občanům a vedení úřadu informace o aktuálním stavu obsluhy
- elektronická služba, která umožní občanovi objednat se na požadovaný den a hodinu
- statistické výstupy pro rozbor činnosti úředníků pracujících pod vyvolávacím zařízením
- podpora občanů bez běžného přístupu k internetu

### Běžné vyvolávací zařízení



Obr. 14. Běžné vyvolávací zařízení [Vlastní zpracování]

Vyvolávací zařízení odstranilo čekání ve frontách. Každý klient obdrží od samoobslužného zařízení lístek s číslem, kterým je zván k obsluze u příslušné přepážky. Zvaní k jednotlivým přepážkám je optimalizováno tak, aby byl klient co nejdříve obsloužen a přitom neměla obsluha u přepážky možnost ovlivnit, kdo bude k přepážce přizván. Počítačově je kontrolováno i to, zda nedochází k přetížení příslušné přepážky. V případě přetížení jsou klienti přesměrováni na další přepážku.

### Informace o aktuálním stavu obsluhy

Hlavním přínosem projektu je možnost zjištění aktuálního stavu obsluhy. To umožňuje občanům subjektivně se rozhodnout, zda v daném čase úřad navštívit či ne.

Tab. 7. Fronty k jednotlivým činnostem [Vlastní zpracování]

Stav ke dni 7.3.2007 ve 14:30 hod

Činnost	Ve frontě na obsluhu	Pracovníci jsou na přepážkách	Počet obsluhujících přepážek	Odhad doby čekání
Občanské průkazy	5 osob	1, 2	1	30 min
Řidičské průkazy	22 osob	4 - 7	3	40 min
Cestovní doklady	5 osob	3	1	20 min
Registr vozidel	0 osob	8, 9	0	-----

**Možnost objednat se na požadovaný den a čas**

Pokud občan usoudí, že kvůli dlouhým frontám úřad nenavštíví, má možnost objednat se na den a čas, který mu osobně vyhovuje. Jako příklad uvádím situaci z oddělení řidičské průkazy ze dne 7.3.2007 viz tabulka Tab.8.

**Vyberte čas, na kdy se chcete objednat:**

- **objednaná činnost: ŘIDIČSKÉ PRŮKAZY**

- **objednací den: STŘEDA 7.3.2007**

Při objednávání služeb úřadu přes internet vyplní klient svou e-mailovou adresu, na kterou mu systém automaticky zašle potvrzení o obdržení objednávky. Toto potvrzení představuje určitou rekapitulaci úkonu, který si prostřednictvím systému sám vybral. Klientovi je zároveň vygenerován identifikační kód, který při příchodu na úřad zadá do samoobslužného zařízení. Systém automaticky tohoto klienta upřednostní a klient je vyzván k přepážce. Identifikační kód umožňující poskytnutí služby v předem stanovený den a čas, je pro klienta aktivní v rozmezí 5 minut před a 10 minut po sjednaném čase. V případě, že se klient v tomto intervalu nedostaví, jeho objednávka automaticky propadá. Vybraní pracovníci jsou zároveň informováni předem o tom, kdo je objednán a na kolik hodin.



Tab. 8. Elektronický objednávkový formulář [Vlastní zpracování]

8:30 - 9:30	Objednáno 0 lidí (z 2 možných)	Objednat
9:30 - 10:30	Objednáno 1 lidí (z 2 možných)	Objednat
10:30 - 11:30	Objednáno 0 lidí (z 2 možných)	Objednat
12:30 - 13:30	Objednáno 2 lidí (z 2 možných)	Objednat
13:30 - 14:30	Objednáno 1 lidí (z 2 možných)	Objednat
14:30 - 15:30	Objednáno 0 lidí (z 2 možných)	Objednat
15:30 - 16:30	Objednáno 2 lidí (z 2 možných)	Objednat

### Statistické výstupy pro rozbor činnosti úředníků

Značnou výhodou systému elektronické obsluhy občanů je možnost generování různých statistik vztahujících se jak k jednotlivým výkonům úřadu, tak i k jednotlivým měsícům. Jako příklad uvádím statistiku návštěvnosti služby v měsíci únor 2007 viz tabulka Tab.9.

a) Příklad statistiky návštěvnosti služby Elektronický úřad v měsíci únor 2007

Tab. 9. Statistika návštěvnosti služby [Vlastní zpracování]

Datum	Počet přístupů	Počet objednávek	Datum	Počet přístupů	Počet objednávek
1.2.2007	8	4	15.2.2007	78	54
2.2.2007	30	12	16.2.2007	25	10
3.2.2007	14	3	17.2.2007	19	9
4.2.2007	25	14	18.2.2007	66	41
5.2.2007	9	2	19.2.2007	7	1
6.2.2007	45	25	20.2.2007	92	39
7.2.2007	12	6	21.2.2007	17	4
8.2.2007	6	4	22.2.2007	36	22
9.2.2007	10	8	23.2.2007	82	51
10.2.2007	7	4	24.2.2007	59	20
11.2.2007	45	32	25.2.2007	34	7
12.2.2007	38	27	26.2.2007	10	1
13.2.2007	12	8	27.2.2007	11	2
14.2.2007	4	3	28.2.2007	6	4

b) Příklad statistiky klientských požadavků za období 13. března 2007

Nejen pro vedení radnice, ale i pro samotné zaměstnance umožňuje zavedení projektu zjištění zatížení jednotlivých oddělení.

Tab. 10. Statistika klientských požadavků [Vlastní zpracování]

Datum	Číslo lístku	Čas vydání	Doba čekání	Začátek obsluhy	Doba obsluhy	Konec obsluhy	Činnost
12.3.07	54	8:02:07	0:02:14	8:04:21	0:03:16	8:07:37	Občanské průkazy
12.3.07	45	8:02:45	0:04:52	8:07:37	0:01:10	8:08:47	Občanské průkazy
12.3.07	103	8:03:44	0:01:10	8:04:54	0:04:17	8:09:11	Cestovní doklady
12.3.07	285	8:04:34	0:02:23	8:06:57	0:05:10	8:12:07	Řidičské průkazy
12.3.07	98	8:04:58	0:07:09	8:12:07	0:04:16	8:16:23	Řidičské průkazy
12.3.07	79	8:07:14	0:01:57	8:09:11	0:03:12	8:12:23	Cestovní doklady
12.3.07	38	8:09:47	0:01:01	8:10:48	0:05:10	8:15:58	Evidence motorových vozidel
12.3.07	29	8:13:12	0:00:00	8:13:12	0:05:10	8:18:22	Občanské průkazy

c) Příklad časového histogramu za období od 1.1.2007 do 22.1.2007 (souhrn za 16 dní)

Další výhodou projektu je vytvoření statistiky časového vytížení jednotlivých oddělení v rámci určitého časového období. Jako příklad uvádím časový histogram oddělení občanské průkazy za 16 dní. Z této statistiky můžeme vyčíst celkový počet obslužených občanů v jednotlivých časových úsecích, stejně tak jako průměrné a maximální doby čekání a obsluhy.

Tab. 11. Časový histogram [Vlastní zpracování]

Časový úsek	Počet klientů	Průměrná doba čekání	Průměrná doba obsluhy	Maximální doba čekání	Maximální doba obsluhy
8.00 - 8:59	114	0:05:08	0:04:15	0:25:12	0:13:15
9:00 - 9:59	103	0:05:58	0:04:38	0:24:16	0:35:17
10:00 - 10:59	68	0:04:30	0:05:27	0:22:18	0:17:24
11:00 - 11:59	14	0:04:15	0:03:12	0:23:10	0:13:28
12:00 - 12:59	29	0:05:10	0:04:51	0:25:42	0:17:58
13:00 - 13:59	85	0:06:48	0:05:16	0:28:18	0:48:55
14:00 - 14:59	95	0:07:23	0:05:08	0:29:35	0:58:23
15:00 - 15:59	28	0:05:25	0:03:10	0:24:15	0:28:19
16:00 - 16:59	12	0:04:12	0:02:14	0:22:19	0:14:30

### Podpora občanů bez přístupu k internetu

Internet se v posledních letech stal samozřejmou součástí našeho života. Potkáváme se s ním doma, v zaměstnání, ve školách, kavárnách a stále častěji i na úřadech. Ne každý si ale uvědomuje, že vysokorychlostní připojení není jen doménou domácností a jednotlivců nebo na druhé straně podnikové sféry. V době, kdy jedním z hlavních úkolů je informovat v podstatě celou společnost, je třeba stále hledat cesty k zefektivnění vzájemné výměny informací, vzdělávání, zábavy, elektronizaci nejrůznější administrativy apod.

Ovšem ne každý má možnost využívat internet jak v domácnosti, tak i např. v zaměstnání. Proto je potřeba nejdříve vytvořit základní fyzickou infrastrukturu metropolitní sítě, jejímž prostřednictvím budou mít občané a orgány veřejné správy přístup k širokopásmovému internetu. Cílem je propojení stávajících informačních systému městského úřadu a územně příslušných úřadu státní správy pomocí metropolitní sítě a vytvoření komunikačního rozhraní veřejné správy a občana. To umožní efektivní výkon nejen běžné agendy městského úřadu v samostatné ale i přenesené působnosti. Metropolitní síť bude přístupná i pro veřejnost, která tím získá cenově dostupné širokopásmové připojení k internetu.

Komunikační rozhraní veřejná správa a občan se dále dělí na:

- objednávání klientů pomocí internetu (viz výše)
- systém pro komunikaci veřejná správa a občan pomocí SMS

### Objednávání klientů pomocí internetu

Pro snadnou orientaci klientů je potřeba, aby rezervační systém obsahoval vnitřní členění dle jednotlivých odborů a oddělení MěÚ. U každého úseku budou vyjmenovány úkony, které konkrétní odbor resp. oddělení vykonává.

System podle počtu požadovaných úkonů automaticky zablokuje odpovídající čas (např. v případě přihlášení dvou vozidel do registru – zablokuje 2\*25 min). System musí také zamezit překrytí jednotlivých objednávek a nabídnout klientovi jiný termín.

### Komunikace občan ↔ MěÚ prostřednictvím SMS

Komunikační rozhraní občan ↔ úřad působí oběma směry. Tzn. že směrem od občana k úřadu se jedná o komunikaci ve formě objednání se na úřad, a to prostřednictvím internetu.

Směrem od úřadu k občanům tato služba umožňuje hromadné rozesílání SMS zpráv s informacemi o převzetí nového dokladu v den, který je z hlediska počtu návštěv pro MěÚ více vyhovující. Tato služba se týká především agend řidičské průkazy, cestovní doklady a občanské průkazy. Tímto způsobem si tak pracovník úřadu podle aktuálního vytížení sám určuje četnost návštěv. Současně dosahuje nejen vyššího efektu své práce, ale i úseku a odboru.

### PIAP

V rámci projektu dojde k vybudování veřejných míst k internetu. Díky informačním kioskům, tzv. PIAP budou moci občané, kteří nemají k dispozici internet, komunikovat s úřady a vyhledat si aktuality ze života ve městě. Turisté zase ocení množství informací z oblasti kulturního, společenského i sportovního vyžití.



Obr. 15. Informační kiosek [Vlastní zpracování]

Jako vhodné umístění PIAP byly vytipovány lokality, které jsou otevřené široké veřejnosti. V případě žádosti o dotaci z programu SROP je potřeba, aby tato místa splňovala požadavky programu – dostupnost pro širokou veřejnost, možnost běžné návštěvy a využití, snadnou dostupnost pro co největší počet obyvatel, rychlé připojení apod.

Jako vhodné lokality navrhuji tyto:

- |                             |                |
|-----------------------------|----------------|
| ➤ MěÚ Vsetín, ulice Svárov, | ➤ ZŠ Trávníky  |
| ➤ MěÚ Vsetín, Dolní náměstí | ➤ ZŠ Sychrov   |
| ➤ čekárna ČSAD              | ➤ ZŠ Luh       |
| ➤ Dům kultury               | ➤ ZŠ Ohrada    |
| ➤ Městské lázně             | ➤ ZŠ Rokytnice |
| ➤ Dům dětí a mládeže ALCEDO |                |



Obr. 16. Návrh umístění PIAP [Vlastní zpracování]

## 9.9 Management projektu

Tato kapitola se zabývá problematikou personálního zajištění projektu v jeho přípravné a realizační fázi.

### 9.9.2 Přípravný a realizační tým

V rámci organizační struktury města bude vytvořen pracovní tým, který má zkušenosti s přípravou projektů již z minulosti. Tento tým nese plnou odpovědnost za realizaci a přípravu navrhovaného projektu.

Personální složení projektového týmu jsem navrhla ve spolupráci s Ing. Jiřím Treznerem, vedoucím odboru životního prostředí. Přípravný a realizační tým je složen z těchto osob s následujícími kompetencemi a odpovědnostmi.

Tab. 12. Personální složení týmu [Vlastní zpracování]

Funkce	Zodpovědná osoba	Kompetence a odpovědnost
<b>Manager projektu</b>	tajemník MěÚ Vsetín	vedoucí projektu, odpovědnost za celý projekt
<b>Člen přípravného realizačního týmu</b>	místostarosta města	konzultant přípravy žádosti do SROP (v případě rozhodnutí o žádosti o dotaci)
<b>Koordinátor projektu</b>	ředitel VSI	koordinace příprav a realizace
<b>Člen přípravného realizačního týmu</b>	vedoucí odboru informatiky	koordinace příprav a realizace elektronické obsluhy
<b>Člen přípravného realizačního týmu</b>	externí pracovník	konzultant pro systém řízení procesů ve veřejné správě

### Odpovědnost v realizační fázi projektu

Příprava a dohled nad realizací projektu bude probíhat ve spolupráci projektových týmů na straně žadatele (městského úřadu) a dodavatele technologie, který zajistí instalaci a školení pro nové uživatele úřadu města.

V rámci přípravného týmu byly ustanoveny tyto funkce pro zabezpečení příprav a realizace projektu.

#### 9.9.3 Manager projektu

Vedoucím projektu byl pověřen tajemník MěÚ. Hlavním úkolem vedoucího projektu je především vedení a metodická pomoc při přípravě a realizaci projektu. Vedoucí projektu je klíčovou osobou projektového týmu. Je hlavním koordinátorem a manažerem plánování.

Činnosti vedoucího projektu zahrnují:

- sledování a řízení postupu projektu a sledování výsledků
- řízení schůzek projektu (zahájení projektu, schůzky ke stavu projektu, schůzky vedení projektu)
- podávání zpráv o stavu projektu zastupitelům města
- přidělování a plánování zdrojů na projekt

- zajištění řešení problémů projektu

Po dokončení a spuštění projektu bude provoz zajištěn proškolenými zaměstnanci a externí organizací, která bude poskytovat konzultační služby v případě vzniklých problémů.

#### 9.9.4 Koordinátor projektu

Koordinátor projektu je zodpovědný za vlastní kroky v rámci zajištění příprav a technické realizace projektu. Spolu s dalšími členy přípravného týmu pak zajišťuje splnění úkolů pro úspěšnou realizaci a řešení problémů, sladění požadavků kladených na dodavatele technologií.

Úkoly při realizaci projektu:

1. výběr technologie výstavby metropolitní sítě
2. zajištění partnerské spolupráce při přípravě a realizaci projektu
3. příprava technické dokumentace

#### 9.9.5 Personální zajištění provozu projektu

**metropolitní síť** – výstavba metropolitní sítě vytváří tlak na zabezpečení organizace provozu a technické správy sítě. Proto bude v podmínkách výběrového řízení na provozovatele vyžadováno vytvoření dvou pracovních míst (zabezpečení provozu a správa metropolitní sítě). Úkolem provozovatele bude zajišťovat servisní služby a dohled nad metropolitní sítí.

**elektronická obsluha občanů** – tvorba a správa elektronické obsluhy občanů na městských stránkách bude zajištěna pracovníky úřadu, odboru informatiky. Tato část projektu tedy nevyžaduje vytvoření nových pracovních míst.

## 9.10 Předpokládané náklady projektu

Tab. 13. Náklady projektu [Vlastní zpracování]

Položka	Předpokládaná částka (Kč)
Vybudování metropolitní sítě	4 741 000
Pořízení PIAP (11 ks)	1 100 000
Instalace PIAP	286 000
Elektronická obsluha občanů	952 000
Výběrové řízení, propagace, letáky	280 000
<b>Celkem včetně DPH</b>	<b>7 359 000</b>

Předpokládané náklady jsou stanoveny na cca 7.400.000 Kč. Finanční prostředky na realizaci projektu budou opatřeny z vlastních zdrojů MěÚ Vsetín, přičemž se neočekává finanční pomoc (spoluúčast) jiných veřejných subjektů (kraje apod.).

Jelikož projekt splňuje podmínky pro zařazení do Opatření 2. Rozvoj informačních a komunikačních technologií v regionech, navrhuji, aby bylo požádáno o dotaci. Tato dotace může činit až 85 % celkových nákladů. V případě zamítnutí žádosti o dotaci z evropského SROP je radnice připravena sahat na úvěr. Proto má zpracován i rozpočtový výhled až do roku 2011, podle něhož by od roku 2008 město mělo disponovat kladným hospodářským výsledkem.

## 9.11 Přínosy projektu

Standardní vyvolávací zařízení s možnostmi zjistit na internetu okamžitý stav obsluhy klientů a možnost objednat se na požadovaný datum a čas zrychlí obsluhu a podstatně zlepší komfort občanů.

Uvedené řešení lze použít všude, kde se jedná o vysokoobrátkovou službu (např. sociální dávky, matrika, občanské průkazy).

Projekt přinese optimalizaci obsluhy občanů na příslušném pracovišti. Občan je obslužen rychleji v kulturnějším prostředí, může být obslužen bez čekání, nebo je doba čekání minimalizována.



I na úřadě lze úspěšně použít běžná technická řešení navržená původně pro podnikatelskou oblast. I zde na tom „vydělá“ zákazník – tedy klient, kterého úřad obsluhuje.

Občané bez přístupu na internet získají možnost využívat veřejné informační kiosky a sledovat tak dění ve městě. Stejně tak turisté a návštěvníci města získají informace o kulturním, sportovním nebo společenském vyžití města.

## **9.12 Rizika projektu**

V průběhu celého životního cyklu projektu existují určité tendence k ovlivnění, resp. narušení jeho plánovaného průběhu. Náplní následujícího textu je vypracování přehledu možných rizik a jejich předcházení.

Jednou ze zásadních cest k minimalizaci rizik je pečlivé vypracování přípravné a projektové dokumentace, vypracování variantních řešení, prezentace projektu s cílem získat pro jeho realizaci veřejné mínění a kvalitní management po celou dobu životního cyklu projektu.

### **Živelné mimořádné události (vichřice, silné sněžení, apod.)**

V průběhu budování metropolitní sítě může dojít k ohrožení vlivem meteorologických jevů. Vzhledem ale k nemožnosti jakkoliv ovlivnit vznik tohoto faktoru, lze pouze bedlivě sledovat možnost jejich výskytu. V případě nebezpečí je potřeba upravit postup realizačních prací či opravit způsobený výpadek technologie.

### **Splnění termínů výstavby**

Riziko zpoždění výstavby metropolitní sítě je potřeba pečlivě sledovat. K tomuto budou přijata opatření a bedlivě sledován postup prací, tak aby nedošlo ke zpoždění.

### **Majetkoprávní poměry**

Vzhledem k výstavbě metropolitní sítě byly vytipovány lokality pro umístění vysílače pro zpřístupnění širokopásmového internetu. S vlastníky těchto lokalit bude potřeba předběžně jednat tak, aby vlastník pozemku souhlasil s umístěním vysílače na svém pozemku.

### **Přímá účast**

Přes veškerou snahu o elektronizaci veřejné správy není možné vyřešit všechny činnosti cestou elektronické obsluhy občanů. Jedná se především o ty činnosti, které se z různých důvodů neobejdou bez přímé účasti občana při vyřizování své záležitosti na úřadě.

### **Nesouhlas zaměstnanců**

Určitě riziko představuje i nesouhlas některých zaměstnanců úřadu s navrhovaným řešením. Důvodem může být konstatování, že celá obsluha klienta je pod transparentní kontrolou, že je vidět vytíženost jednotlivých pracovníků, nebo jsou neochotni měnit zažité postupy.

## **9.13 Shrnutí projektu**

Cílem projektu je zvýšení kvality služeb pro zákazníky úřadu. Prvním krokem je vytvoření Elektronického úřadu. Občan tak bude mít tedy možnost sledovat stav obsluhy na jednotlivých přepážkách a agendách (pro zkušební provoz byly vybrány agendy občanské průkazy, cestovní doklady, registr řidičů a evidence motorových vozidel), a podle toho si naplánovat svou návštěvu úřadu. Tvorba a instalace komunikačního rozhraní veřejné správy a občana působí i směrem od úřadu k občanům. Součástí projektu je i vybudování metropolitní síť, která má poskytnout vysokorychlostní připojení k internetu pro město a občany. Současně pro podpoření rozšíření informační společnosti, jsou ve vytipovaných lokalitách umístěna veřejně přístupná místa s možností využívat širokopásmový internet (celkem se počítá s vybudováním 11 PIAP míst).

Celkové náklady projektu dosahují výše 7 359 000 Kč. Projekt však svým zaměřením splňuje požadavky programu SROP, proto zde existuje reálná možnost získání dotace z tohoto programu.

## ZÁVĚR

Snaha o využití moderních manažerských metod při řízení MěÚ Vsetín vznikla již v roce 1999. Volbu vhodných manažerských nástrojů však velmi znesnadňovala skutečnost, že bylo obtížné získat jakékoliv informace o využití moderních manažerských metod ve veřejné správě. Jedinou možností bylo spoléhat se pouze na vlastní znalosti a na zkušenosti městských úřadů, ve kterých tyto některé nástroje využívali. Takovýchto úřadů však bylo velmi málo. MěÚ Vsetín postupně budoval a aplikoval manažerské metody, které mu zaručovaly dostatek nástrojů pro sledování a dlouhodobé zvyšování efektivnosti, jakosti a bezpečnosti jeho činnosti.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt, který povede ke zvýšení kvality služeb poskytovaných MěÚ Vsetín. Prvotním úkolem bylo zjistit současný stav, který na vsetínském úřadě panuje. K posouzení stavu jsem využila jednu z metod řízení kvality – Měření spokojenosti občanů s místním společenstvím dle metodiky Evropské komise. Z analýzy vyplynula tvrdá kritika občanů na neuspokojivé poměry v obsluze občanů na pracovištích agend cestovní doklady, řidičské průkazy, občanské průkazy a evidence motorových vozidel. Tyto agendy MěÚ Vsetín převzal od okresního úřadu po jeho zrušení v roce 2002. Nejvíce kritizováno bylo nekulturní stání v několika dlouhých frontách. Limitujícím faktorem řešení vzniklé situace byla nemožnost zvýšení počtu přepážek pro obsluhu občanů.

Vzhledem ke stále se zvyšujícímu počtu připojení na internet na Vsetínsku, doporučuji ubírat se směrem internetových technologií. Od občana, který má pevné připojení na internet doma nebo v práci, ani od úřadu, který má pevné připojení na internet, nejsou tím vyžadovány dodatečné náklady. Smyslem je co nejrychlejší a nejefektivnější vyřízení záležitostí klienta a vytvořit vzor řešení pro další úseky úřadu pomocí. Navrhovaný projekt zahrnuje:

- vyvolávací zařízení, které odstraní čekání ve frontách. Klient obdrží od samoobslužného zařízení lístek s číslem, na které je zván k obsluze u přepážky.
- internetové aplikace informující o stavu obsluhy – návštěvník městských stránek vidí, kolik lidí čeká na obslužení u každé přepážky v daný okamžik. Občan si tak může vybrat dobu své návštěvy tak, aby minimalizoval dobu svého čekání.

- internetové aplikace umožňující objednat se na přesně stanovený den a hodinu k určitému úkonu.
- statistické údaje pro dotčené vedoucí, kteří na základě podrobných statistik o vytiženosti svých pracovníků mohou provádět příslušná opatření.
- podpora občanů bez přístupu na internet – cílem je umožnit veřejnosti (občanům i turistům) přístup k internetu pomocí informačních kiosků (PIAP), které jsou napojeny na metropolitní síť. Metropolitní síť má za úkol propojit informační systémy městského úřadu, územně příslušných úřadů a občana.

Přes veškerou snahu o elektronizaci veřejné správy není možné vyřešit všechny činnosti touto cestou. Především ty, které se neobejdou bez přímé účasti občana při vyřizování svých záležitostí na úřadě. Je ale možné využít elektronickou podporu, která by měla zajistit, aby občan, pokud už na úřad musí jít, byl obslužen v co nejkratším čase, rychle a kvalitně.

Navržené řešení jsem zvolila proto, že hlavním předpokladem byl maximální efekt při minimalizaci nákladů a bez nároku na zvýšení počtu obsluhujících pracovníků. I když je v současné době projekt v první fázi realizace, o úspěšnosti navrhovaného projektu rozhodne až čas a samotní občané – zákazníci úřadu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ČECHÁK, V., LACINA, K. *Vývoj systémů veřejné správy*. Praha: Professional Publishing, 2001. 115 s. ISBN 80-86419-13-4.
- [2] PŮČEK, M., KOCOUREK, S. *Řízení procesů výkonu státní správy (Případová studie Vsetín)*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2004. 160 s. ISBN 80-239-4098-8.
- [3] HANNAGAN, J. T. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
- [4] *Q2 – sborník příspěvků 2. národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí*. Plzeň 5.-7. prosince 2005. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2005. ISBN 80-239-6156-X.
- [5] PŮČEK, M., KOCOUREK, S. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2005. 104 s. ISBN 80-239-6154-3.
- [6] BERNÁTOVÁ, M., VÁŇOVÁ, A. *Marketing pre samosprávy I*. Banská Bystrica, 2000. 180 s. ISBN 80-8055-337-8.
- [7] PŮČEK, M., TREZNER, J., KOCOUREK, S. *Obnovitelné zdroje energií a efektivní řízení samospráv*. Vsetín: Město Vsetín, 2006. 72 s. ISBN 80-239-7689-3.
- [8] PŮČEK, M., TREZNER, J., GOLDOVÁ, V., KUČNÝ, M., TŘEBICKÝ, V., HOLÁ, I., KOCOUREK, S. *Přístup radnice k životního prostředí – soubor příkladů ze Vsetína*. Vsetín: Město Vsetín, 2005. 80 s. ISBN 80-239-6431-3.
- [9] Pracovní skupina pro měření, sledování a hodnocení udržitelného rozvoje na místní úrovni, Expertní skupina pro městské prostředí. *K profilu trvale místní udržitelnosti: Společné evropské indikátory – Technická zpráva*. Luxemburg: Kancelář pro oficiální publikace Evropských společenství, 2001. 10 s. ISBN 92-894-1387-5.
- [10] PŮČEK, M. a kol. *Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro samosprávné úřady*. Praha: Ottova tiskárny, 2006. 124 s. ISBN 80-02-01749-8.

[11] *Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj* [online]. 2006 [cit. 2007-03-20].  
Dostupný z WWW: <<http://www.timur.cz>>.

[12] *Z historie Vsetína* [online]. 1999 [cit. 2007-03-21]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.vsetin.eu/>>.

[13] [www.eipa.nl](http://www.eipa.nl)

[14] [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Balanced Scorecard (metoda vyvážených ukazatelů)
CAF	Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec)
ČSÚ	Český statistický úřad
ECI	European Common Indicators (Společné evropské indikátory)
EIPA	European Institute of Public Administration (Evropský institut veřejné správy)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normy) - zde míněno jako ISO 9001 nebo ISO 14001
ISPA	Instrument for Structural Policies for Pre-Accession (Nástroj strukturální politiky pro předvstupní období)
MA 21	Místní Agenda 21
MěÚ	Městský úřad
NNO	Nestátní neziskové organizace
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OSN	Organizace spojených národů
PIAP	Public Internet Access Point (místo veřejného přístupu k internetu)
PZM	Projekt Zdravé město
SMS	Short message service (krátká textová zpráva)
SROP	Společný regionální operační program
TIMUR	Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj
VCVSCR	Vzdělávací centrum pro veřejnou správu České republiky
VSI	Vsetínská správní a investiční, p. o.
WHO	World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Model „Cíl veřejné správy“ .....	16
Obr. 2. Koncept městského marketingu .....	22
Obr. 3. Elementy městského marketingu .....	23
Obr. 4. Postup Vsetína k trvalému zlepšování .....	28
Obr. 5. Úvodní webová stránka TIMURu .....	34
Obr. 6. Model CAF .....	36
Obr. 7. Cyklus benchmarkingu .....	38
Obr. 8. Strategie odporující si X strategie v souladu .....	39
Obr. 9. Metoda BSC pro organizace veřejného sektoru .....	40
Obr. 10. Meziroční srovnání spokojenosti občanů .....	44
Obr. 11. Četnost hodnocení spokojenosti na bodové stupnici .....	45
Obr. 12. Nejčastější nedostatky práce úřadu .....	46
Obr. 13. Harmonogram realizace .....	54
Obr. 14. Běžné vyvolávací zařízení .....	55
Obr. 15. Informační kiosek .....	60
Obr. 16. Návrh umístění PIAP .....	61



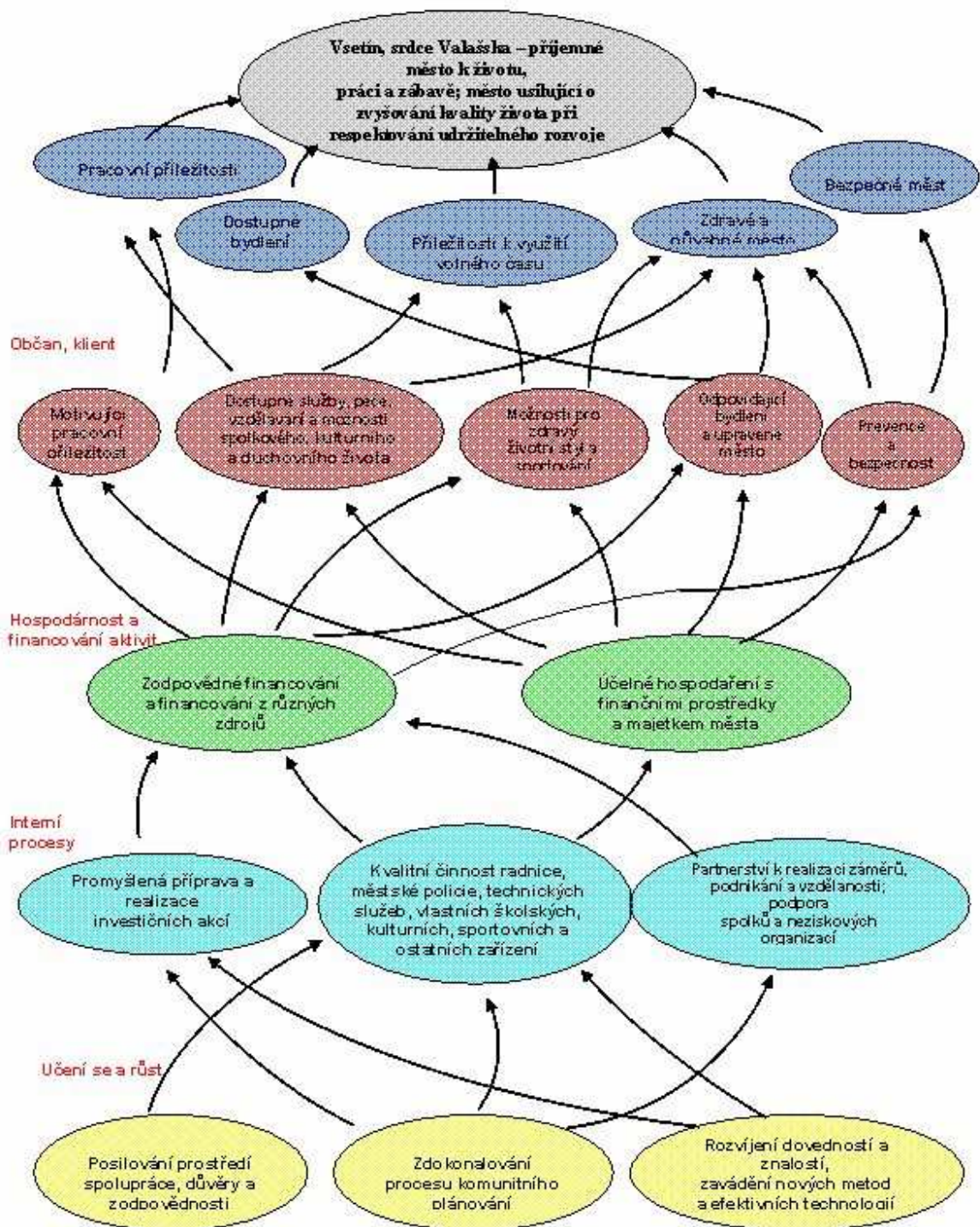
**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Pořadí používaných metod a nástrojů kvality v rámci EU .....	29
Tab. 2. Přehled základní sady ECI .....	35
Tab. 3. Časový harmonogram šetření .....	43
Tab. 4. Náklady na šetření spokojenosti občanů .....	46
Tab. 5. Průměrné doby čekání v oddělení občanské průkazy .....	47
Tab. 6. Cílové skupiny projektu .....	53
Tab. 7. Fronty k jednotlivým činnostem .....	56
Tab. 8. Elektronický objednávkový formulář .....	57
Tab. 9. Statistika návštěvnosti služby .....	57
Tab. 10. Statistika klientských požadavků .....	58
Tab. 11. Časový histogram .....	59
Tab. 12. Personální složení týmu .....	62
Tab. 13. Náklady projektu .....	64

**SEZNAM PŘÍLOH**

P I	Strategická mapa Vsetína
P II	Dotazník – Indikátor A1
P III	Metodický list – Indikátor A1
P IV	Certifikát ČSN EN ISO 9001:2001
P V	Výsledky dílčích ukazatelů

# PŘÍLOHA P I: STRATEGICKÁ MAPA VSETÍNA



# PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK – INDIKÁTOR A1



## Dotazník – Indikátor A 1 Spokojenost občanů s místním společenstvím 2006

### Obecné informace

- a) Pohlaví:  muž  žena místní část \_\_\_\_\_
- b) Věk: \_\_\_\_\_
- c) Zaměstnání:  student  zaměstnaný  nezaměstnaný  důchodce

**1.a) Jak jste spokojen(a) s vaší obcí, jako s místem, kde žijete a pracujete?**  
(Vyberte prosím pouze jednu možnost)

- velmi spokojen  
 mírně spokojen  
 mírně nespokojen  
 velmi nespokojen

**1.b) Vyjádřete úroveň vaší spokojenosti na bodové stupnici (0 velice nízká, 10 velice vysoká)**  
Skóre: \_\_\_\_\_

Prosím přiřaďte ke každé otázce bodové skóre (podobně jako v předchozí otázce 0 velice nízká spokojenost, 10 velice vysoká)

- 2) Jak jste spokojen s mezilidskými vztahy ve vaší obci? \_\_\_\_\_
- 3) Jak jste spokojen s možnostmi provozovat své záliby a koníčky? \_\_\_\_\_
- 4) Jak jste spokojen se základními veřejnými službami? \_\_\_\_\_
- Z toho jak jste spokojen se:
4. a) zdravotními službami \_\_\_\_\_
4. b) sociálními službami \_\_\_\_\_
4. c) mateřskými a základními školami? \_\_\_\_\_
4. d) středními školami? \_\_\_\_\_
4. e) městskou hromadnou dopravou? \_\_\_\_\_
4. f) fungováním Městského úřadu Vsetín? \_\_\_\_\_
4. g) fungováním Technických služeb Vsetín (svoz odpad, úklid města)? \_\_\_\_\_
4. h) fungováním Městské policie? \_\_\_\_\_
- 5) Jak jste spokojen s kvalitou okolního životního prostředí? \_\_\_\_\_
- 6) Jak jste spokojen s možnostmi zaměstnání ve vašem městě? \_\_\_\_\_
- 7) Jak jste spokojen s možnostmi účastnit se místního plánování, rozhodování či kulatých stolů? \_\_\_\_\_

Nyní prosím seřaďte dané oblasti/položky v závislosti na vašem osobním hodnocení důležitosti (1 = nejvíce důležitý, 6 = nejméně důležitý)

### Pořadí

- \_\_\_\_\_ mezilidské vztahy
- \_\_\_\_\_ možnost uplatnit vaše zájmy a záliby
- \_\_\_\_\_ základní veřejné služby
- \_\_\_\_\_ kvalita okolního životního prostředí
- \_\_\_\_\_ možnost zaměstnání
- \_\_\_\_\_ možnost účasti na místním plánování (např. územní plán, místní Agenda 21)

Přiřadte prosím hodnocení na škále mezi 0 (nejméně) a 10 (nejvíce) každé položce v tomto sloupci k otázkám b - g):

Nyní prosím zopakujte totéž pro otázky b) až g) tak, že do druhého sloupce (\*) napíšete číslice 1 a 2 pro nejdůležitější a druhou nejdůležitější alternativu

**b) Jak bezpečné je podle vás:**

(10 = bezpečné až 0 = nebezpečné)

_____	Být přes den doma s nezamknutými dveřmi?	.....	(*)
_____	Nechat přes noc otevřené okno?	.....	
_____	Chodit v noci po hlavních ulicích?	.....	
_____	Chodit v noci po veřejných prostranstvích?	.....	

**c) Zhodnoťte prosím kvalitu následujících služeb:**

(10 = kvalitní až 0 = nekvalitní)

_____	Sportovní zařízení	.....
_____	Divadla a kina	.....
_____	Muzea a výstavní síně	.....
_____	Kulturní domy	.....
_____	Knihovny	.....

**d) Jak dostupné jsou následující základní služby**

(10 = dobré až 0 = špatné)

_____	Praktičtí lékaři	.....
_____	Nemocnice	.....
_____	Sociální služby	.....
_____	Policie	.....
_____	Školy	.....
_____	Veřejná doprava	.....

**e) Zhodnoťte kvalitu následujících položek:**

(10 = kvalitní až 0 = nekvalitní)

_____	Veřejné parky a zahrady, zeleň obecně	.....
_____	Zastavěné prostory (zastavěné plochy, výstavba ve městě)	.....
_____	Odvoz odpadů a čištění ulic	.....
_____	Kvalita ovzduší	.....
_____	Hlučnost v noci	.....
_____	Hlučnost ve dne	.....

**f) Jaký je váš názor na následující možnosti:**

(10 = dobré až 0 = špatné)

_____	Možnost odborné rekvalifikace	.....
_____	Podpora novým podnikatelským záměrům	.....
_____	Úroveň nezaměstnanosti ve vaší obci	.....
_____	Hospodaření s majetkem obce	.....
_____	Účelné a vyvážené užití příjmů obce	.....
_____	Spokojenost s investičními akcemi města (park, náměstí,)	.....

**g) Zhodnoťte prosím následující možnosti Vašeho zapojení do rozhodování ve vaší obci:**

(10 = vysoké až 0 = nízké)

_____	Podílet se na místním plánovacím procesu (příprava územního plánu apod.)	.....
_____	Stát se členem zájmových organizací, spolků	.....
_____	Podávat přímé žádosti/dotazy na místní úřad	.....
_____	Účast v komunálních volbách/referendech	.....

## PŘÍLOHA P III: METODICKÝ LIST – INDIKÁTOR A1

### Spokojenost s místním společenstvím



**Titulkový indikátor:** Podíl spokojených (velmi, mírně) a nespokojených (velmi, mírně) občanů s městem jako s místem, kde žijí a pracují.

**Ukazatel:** Úroveň spokojenosti občanů (obecně a s ohledem na různé rysy fungování obce)

#### Definice

“Občané” jsou lidé s trvalým bydlištěm v rámci administrativních hranic dané obce. V případě zájmu představitelů obce (a jsou-li k dispozici další zdroje), může se průzkum rozšířit i na další občany - např. na dojíždějící za prací či turisty. Tato data je pak ale nutné vyhodnotit odděleně od hlavních výsledků (tj. těch, které se týkají obyvatel obce).

"Spokojenost" se měří na stupnici od 0 do 10.

“Obec” představuje geografické území spravované místním úřadem. Pokud by se některá sledovaná hlediska (např. spokojenost s přírodním prostředím, zaměstnanost, atd.) vztahovala pouze na blízké okolí nebo na oblast větší než je rozloha samosprávy, musí to by v dotazníku uvedeno a při vyhodnocení vysvětleno.

#### Otázka

- I. Jak jsou občané spokojeni se svou obcí, jako místem, kde žijí a pracují?
- II. Jak jsou občané spokojeni s jednotlivými rysy fungování obce?
- III. Jak občané hodnotí různé rysy fungování obce, a který z těchto rysů vnímají jako nejdůležitější z hlediska kvality jejich života?

#### Souvislosti

Kvalita života občanů je důležitou součástí udržitelné společnosti. Znamená možnost žít v takových podmínkách, které zahrnují bezpečné a cenově přijatelné bydlení, dostupnost základních služeb (školy, zdravotnictví, kultura, atd.), zajímavou a uspokojující práci, kvalitní životní prostředí (jak přírodní, tak antropogenní) a reálnou možnost účastnit se místním plánování a rozhodování. Názor občanů na tyto otázky představuje důležité měřítko celkové spokojenosti s daným místem, takže je to důležitý indikátor místní udržitelnosti.

Samozřejmě, že tyto aspekty nepokrývají celou problematiku kvality života a spokojenosti (např. spokojenost spojená s pocitem soudržnosti s danou obcí, mezilidských vztahů, kvality osobního života apod.), ale je důležité vzít v úvahu ty faktory kvality života, které jsou přímo ovlivňovány místní, národní a/nebo evropskou politikou. Všeobecné blaho a spokojenost občanů jsou významově širší termíny, které fungují spíše jako obecné cíle rámcující jednotlivé strategie.

#### Cíle

Pro tento indikátor neexistují žádné přesné cíle, jen obecné povědomí, že kvalita života občanů a jejich spokojenost s místem kde žijí patří k důležitým prvkům udržitelnosti.

#### Jednotky měření

- I. % rozdělení (čisté hodnoty pro danou časovou periodu) jednotlivých úrovní spokojenosti;

II. procentní skóre spokojenosti s jednotlivými rysy fungování obce vážené podle důležitosti, která je jim udělena;

III. procentní skóre vztažené k různým aspektům každého posuzovaného rysu.

### **Frekvence měření**

Jednou za dva roky.

### **Forma vyhodnocení/prezentace výsledků**

#### *A) Pro reportování na evropskou úroveň*

Všeobecná/celková spokojenost (otázka 1a, 1b)

Tabulka znázorňující procentuální zastoupení odpovědí na úvodní otázku dotazníku. Obecný komentář k hlavním výsledkům (vzájemné srovnání distribuce odpovědí, event. srovnání s výsledky obdobných průzkumů v jiných městech).

#### II. Spokojenosti s jednotlivými rysy fungování obce (otázky 2 - 7)

Tabulka znázorňující procentuální skóre spokojenosti s jednotlivými rysy fungování obce vážené podle důležitosti, která je jim udělena. Obecný komentář k hlavním výsledkům (porovnání výsledků u různých zapojených měst).

#### III. Hodnocení jednotlivých aspektů každého posuzovaného rysu

Tabulka znázorňující výsledky hodnocení jednotlivých aspektů každého posuzovaného rysu (ve formě % skóre). Obecný komentář k hlavním výsledkům (porovnání výsledků u různých zapojených měst).

#### *B) Vyhodnocení na místní úrovni*

Je vhodné doplnit výše uvedené společné "evropské" části dotazníku místně specifickými otázkami, které budou reflektovat místní podmínky a priority. Tyto doplňkové údaje je pak vhodné vyhodnotit a interpretovat tak, aby výsledky byly využitelné pro místní plánování nebo v procesu místní Agendy 21. Je velmi důležité vysvětlit (pomocí tabulek a komentářů), proč občané nejsou s určitými věcmi spokojeni (specifické komentáře k odpovědím občanů na otevřené otázky o důvodech jejich nespokojenosti s daným problémem). Vhodné je setřídít tyto odpovědi i podle věku, pohlaví a povolání, pokud je průzkum veden s tímto cílem (oddělené tabulky s propojeními mezi věkem, socio-ekonomickým postavením, pohlavím a úrovní spokojenosti).

### **Příklady podobného použití**

Různé variace tohoto indikátoru byly použity v množství místních iniciativ. Město Leicester (VB) měří celkovou spokojenost občanů s okolím na základě odpovědi na jedinou otázku kladenou v místních průzkumech. Indikátor se vyhodnocuje ve formě čisté procentuální hodnoty respondentů, jejichž odpověď byla "velmi spokojen(a)" nebo "celkem spokojen(a)", mínus procento odpovědí "velmi nespokojen(a)" nebo "spíše nespokojen(a)". Kromě již zmíněných odpovědí mohou respondenti odpovědět "ani spokojen(a), ani nespokojen(a)". Tato odpověď se nezapočítává do čisté hodnoty.

### **Aktuální otázky/další vývoj**

Z rozboru prvního kola průzkumu se objevilo množství nedořešených otázek.

1. Mohlo by být prospěšné zahrnout do průzkumu další hlediska ovlivňující úroveň kvality života společnosti.
2. V případě mnoha sledovaných rysů se posuzované území liší od území spravovaného daným úřadem.
3. V mnohých případech mohou být z průzkumu odstraněny některé služby využívané jen částí populace (např. školy), což umožní větší koncentraci na služby poskytované populaci jako celku;

nebo jinak, tyto průzkumy mohou proběhnout (jako hloubkové studie) na menším vzorku současných a potenciálních uživatelů.

Budoucí diskuse může zahrnout některé další přístupy (odlišné od přístupu, který je navržen tímto indikátorem) podobné těm, které použili při 31. indikátoru projektu TERM podpořeném EEA (povědomí a postoj vůči ohrožení životního prostředí sektorem dopravy) a při průzkumu EUROBAROMETER (Generální direktorát pro životní prostředí) ("Důvody stížností na stav místního životního prostředí", kdy uvažuje "objem dopravy" jako jednu z možných odpovědí).

**Klíčová slova**

Spokojenost, místní komunita/samospráva, bydlení, zaměstnanost, přirozené prostředí, vybudované prostředí, služby, účast veřejnosti, osobní bezpečnost.



## PŘÍLOHA P IV: CERTIFIKÁT ČSN EN ISO 9001:2001

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST  
CZECH SOCIETY FOR QUALITY

**CSQ - CERT**

Certifikační orgán CSQ - CERT akreditovaný podle normy ČSN EN 45012:1998  
Českým institutem pro akreditaci, o. p. s. pod registračním číslem 3081  
pro certifikaci systémů jakosti

uděluje

**CERTIFIKÁT**

shody s normou

**ČSN EN ISO 9001:2001**

organizaci

**Městský úřad Vsetín**

Svárov 1080, 755 24 Vsetín  
IČ: 00304450

CSQ - CERT potvrzuje:  
organizace má vybudovaný a zavedený systém managementu jakosti v souladu s požadavky výše uvedené  
normy (bez návrhu a vývoje)

Kód OKEČ: L 75  
Rozsah certifikace:  
**výkon samosprávy a státní správy**

Registrační číslo certifikátu: 153a/2003  
Vydán dne: 12. 11. 2003  
Platnost certifikátu: 11. 11. 2006

Vedoucí certifikačního orgánu: 







Certifikování organizace podléhá dohledu CSQ - CERT.  
V případě jakékoliv změny údajů  
vlastní zkušební normy ČSN EN ISO 9001:2001 může být  
certifikace pozastavena nebo zrušena.

## PŘÍLOHA P V: VÝSLEDKY DÍLČÍCH UKAZATELŮ

