



## Z D R A V Á M Ě S T A , O B C E A R E G I O N Y Č R

## ROZHOVOR



**Rozhovor  
s místostarostou Zdravého  
města Chrudim a politikem  
Projektu Zdravé město  
a místní Agendy21  
Mgr. Petrem Řezníčkem**

## Slova burcují, příklady táhnou

**Chrudim společně s dalšími Zdravými městy nedávno získala významné ocenění od Ministerstva vnitra. Můžete zmínit, čím si ho Vaše město zasloužilo?**

Na podzim loňského roku jsme se přihlásili do soutěže o získání resortní ceny MV za kvalitu v územní veřejné správě „Organizace dobré veřejné služby za rok 2006“. Podstatou našeho přístupu je širší uplatnění principů udržitelného rozvoje v Chrudimi, a to prostřednictvím procesů strategického plánování a řízení – místních Agend 21 (MA21). Jde nám o zajištění podmínek pro kvalitní život občanů v dlouhodobé perspektivě. Projekt je zaměřen na pokračování v zavádění MA21 dle oficiálně stanovených parametrů – Kritérií MA21. Kritéria nám pomáhají vyhodnotit stávající úroveň procesu MA21 a stanovit společné kroky, které je zapotřebí dosáhnout pro další zvyšování kvality veřejné správy v Chrudimi dle MA21 a modelu CAF.

**Ocenění bývá často dobrou motivací pro další práci. Jak chcete v Chrudimi dále zlepšovat práci radnice?**

Naše úsilí má více směrů. Např. chceme nadále rozvíjet komunikaci s veřejností prostřednictvím procesu MA21 a oslovovat různé cílové skupiny pro spolupráci na projektech. Na úřadě rozvíjíme také další metodu kvality CAF, čímž dochází ke zkvalitnění veřejných služeb. Pro rok 2007 jsme sestavili Akční plán zlepšování procesu MA21, kde se chceme např. zaměřit na zavedení DataPlánu NSZM do běžné činnosti úřadu a budeme dále sledovat a vyhodnocovat místní (komunitní) indikátory a Společné evropské indikátory udržitelného rozvoje. Zapojíme se rovněž do společného tématu Zdravých měst a MA21, kterým je „udržitelná a bezpečná doprava“.



Jedním z klíčových úkolů pro zvýšení efektivity veřejné správy a zkvalitnění života v našich městech, obcích a regionech je schopnost navázat aktivní a oboustrannou komunikaci s veřejností.

**Říká se, že slova učí a příklady táhnou. Co byste poradil kolegům a kolegyním, kteří by chtěli následovat příkladu Chrudimi?**

*Verba movent, exempla trahunt* - slova burcují, příklady táhnou. Slova jsou o tom, že vám někdo něco říká o kvalitě práce, o spolupráci s veřejností apod. Zkuste to a uvidíte, zda se stanete příkladem. Pokud vám může pomoci v začátku Národní síť Zdravých měst, tak se na ni s důvěrou obraťte. My to učinili také. Nenechte se ničím odradit, pokud chcete dobře sloužit svým občanům.

## TÉMA MĚSÍCE: „KVALITA VEŘEJNÉ SPRÁVY“

Kvalita života a její dlouhodobá udržitelnost jsou v dnešní společnosti velmi frekventovanými pojmy. Často se můžeme setkat s názorem, že jde více o politickou formulku, o které všichni „zasvěcení“ mluví, nežli o základní společenský cíl, který má být naplňován reálným obsahem každodenní práce. Podmínky pro kvalitní život se skutečně nevytvářejí jen na ministerstvech, ale především v konkrétní obci, městě či regionu. Ty jsou zodpovědné za zlepšování svých služeb pro občany a zvyšování jejich životní úrovně a kvality prostředí, ve kterém žijí. Přesto je způsob, jakým centrální orgány ovlivňují možnosti samospráv vykonávat dobře své úkoly, pro rozvoj kvalitních veřejných služeb na místní úrovni zcela zásadní. Protože kvalitního života, který je cílem Zdravých měst, obcí a regionů, je těžké dosáhnout bez kvalitní veřejné správy, věnuje se druhé letošní vydání Zpravodaje NSZM právě možnostem, jak nadále zlepšovat úroveň práce našich úřadů ve spolupráci a za aktivní účasti veřejnosti.

## KVALITA VEŘEJNÉ SPRÁVY JE STÁLE AKTUÁLNÍM TÉMATEM

Kvalitní správa věcí veřejných je v současné době důležitým bodem nejen pro rozvoj měst, obcí a regionů, ale rovněž pro jejich partnery z podnikatelské sféry. Kvalita služeb, kterou nám úřady a úředníci poskytují, je závislá především na dobré práci municipalit a komunikaci s veřejností, ale také na množství předpisů, které obcím a krajům určují, co mají dělat. Přemírou regulace trpí stejně tak i podnikatelé, které náklady spojené s nejrůznější administrativou stojí desítky miliard ročně.

Velmi častým problémem veřejné správy (VS) je její neefektivita, resp. složitost měření jejího výkonu a stanovení vhodných opatření pro zlepšení její práce. Proto se v poslední době Ministerstvo vnitra, do jehož kompetence oblast VS spadá, soustřeďuje na zavádění moderních metod hodnocení kvality práce úřadů a zefektivnění jejich činnosti. V tomto ohledu se snaží o **větší zapojení samospráv** do



Zástupkyně Ministerstva vnitra Mgr. Martina Jalovecká představuje plány svého resortu na celostátní konferenci Zdravých měst, obcí a regionů „Dobrá praxe – brána do Evropy“.

zavádění metod kvality na jejich úřadech. V současné době je toto zavádění založeno na dobrovolnosti, což v praxi znamená, že každá municipalita si může zvolit, zda a jakou metodu na svém úřadu zavede. Do budoucna by mělo MV vytvořit koncepční dokument k zavádění kvality na úrovni centrální státní správy, která by mohla být inspirací pro územní veřejnou správu (tedy obce, města, kraje). „*Konečným cílem by ale mělo být vytvoření koncepce pro všechny úrovně veřejné správy, aby zavádění metod mělo jasná pravidla a postup*“, říká **Martina Jalovecká**, vedoucí oddělení strategií a koncepcí Odboru regulatorní reformy a kvality veřejné správy.

Se zvyšováním kvality veřejné správy souvisí i další aktivita Ministerstva vnitra. V současné době zpracovává metodiku pro **zapojování veřejnosti**, aby se občané mohli více podílet na tvorbě vládních materiálů. Představa je taková, že by veškeré dokumenty připravované ministerstvy byly dostupné na webových stránkách ještě před tím, než je schválí vláda.

Resort vnitra také připravuje důležitou směrnici o **hodnocení dopadu regulace**. „*Jinak řečeno, jde o návod, dle kterého ústřední orgány budou posuzovat každý návrh nového právního předpisu také podle toho, jak hodně bude zatěžovat dotčené subjekty – občany, podnikatele, úřady apod. Budou sledovány jak ekonomické, tak sociální a environmentální dopady návrhu*“, přibližuje problematiku Jalovecká. Povinnost provádět hodnocení dopadů regulace pro přípravu všech návrhů právních předpisů na úrovni ústřední státní správy bude zavedena již v průběhu letošního roku.

Dalším počínem Ministerstva vnitra je **sledování administrativní zátěže**, kterou způsobuje stávající legislativa. V prvotní fázi se analyzovalo zatížení podnikatelů z hlediska informační povinnosti. V této souvislosti Ministerstvo vnitra předloží do konce března

letošního roku materiál, jak tuto zátěž snížit. „*Pokud se tento systém osvědčí, chceme od zbytečných administrativních požadavků osvobodit i občany*“, nastiňuje další vývoj Martina Jalovecká. „*Očekáváme, že tato opatření přispějí k efektivnější práci jak státních úřadů, tak radnic měst a obcí a rovněž k jejich vzájemné spolupráci*“, uzavírá.

Více informací k tématu zvyšování kvality ve veřejné správě najdete také v novém newsletteru MV **Efektivní správa** (ke stažení na <http://www.mvcr.cz/sprava/moderniz/dokumenty/efektivnisprava.pdf>).

## Metody kvality ve veřejné správě v kostce

**Vstup do Evropské unie, omezené zdroje financí a přibývající agenda stále více nutí města i státní úřady k zefektivnění své práce a celého systému řízení. Jednou z cest, jak docílit kvalitnější veřejné správy, je zavádění moderních metod hodnocení kvality, které mají svůj původ v komerční sféře. Hlavní cíl firem – tedy generování zisku – je zde ovšem nahrazen úsilím o co nejkvalitnější služby dostupné občanům s co možná nejmenšími nároky na veřejné rozpočty.**

Mezi nejvíce využívané metody, které jsou v České republice aplikovány, patří zejména metoda **CAF** (Common Assesment Framework), **benchmarking**, **Balanced ScoreCard** (BSC) a **místní Agenda 21**.

Metoda tzv. **Společného hodnotícího rámce** (CAF) byla zpracována Evropským institutem pro veřejnou správu. Od roku 2000 probíhalo její testování a v roce 2002 vznikl stávající model. CAF se skládá z celkem 9 kritérií umožňující sebehodnocení organizace. Hodnocení se zaměřuje jak na kapacitu např. úřadu (lidské zdroje, strategické plánování apod.), tak i na výsledky jeho práce (vztah k zákazníkům, výkonost, výsledky). Každé kritérium je dále členěno na dílčí subkritéria (celkem 27). Více naleznete v publikaci na adrese [http://www.npj.cz/doc/CAF1\\_cz.pdf](http://www.npj.cz/doc/CAF1_cz.pdf).

**Benchmarking** ve veřejné správě umožňuje úřadům a dalším institucím zvyšovat svoji výkonost na základě vzájemného porovnávání a učení se jeden od druhého. Vybrané, přesně specifikované oblasti činnosti se porovnávají s cílem nalézt nejlepší řešení. Nedílnou součástí této metody je také sdílení dobré praxe. Obce a města, která tuto metodu aplikují, se sdružily do tzv. Benchmarkingové iniciativy 2005. Tato dobrovolná iniciativa umožňuje všem partnerům přístup k datům, výsledkům srovnávání a nejlepším praktickým zkušenostem zapojených měst a obcí. V současnosti je do této iniciativy zapojeno na 85 obcí a městských částí. Více k této metodě naleznete např. na <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/114.pdf?PHPSESSID=43b49927732b2be4b2b2dd8958aa6a4b>.

### Kvalita ve veřejné správě - shrnutí a východiska

Ministerstvo vnitra ČR

#### ❖ Zavádění různých nástrojů pro zvyšování kvality

- Model CAF (přibližně 65 úřadů)
- Model excelence EFQM (PČR, Český statistický úřad)
- Benchmarking (přibližně 80 úřadů)
- Balanced Scorecard (přibližně 5 úřadů)
- ISO 9001 či 14001 (přibližně 10 úřadů)
- místní Agenda 21 (přibližně 36 úřadů)

Obrazek znázorňuje celkový přehled v současnosti užívaných nástrojů ke zvyšování kvality ve veřejné správě v ČR dle MV (zdroj: MV).

Metoda tzv. **vyvážených ukazatelů** (BSC) se zaměřuje především na rozvoj strategického řízení v jednotlivých činnostech úřadů. Metoda je založena na vyváženém sledování jak finančních, tak nefinančních stránek rozvojových strategií a souvisí především s kvalitou činnosti

dané organizace. Díky BSC může úřad sledovat jak běžnou agendu (např. spokojenost zákazníků – voličů), tak úsilí věnované posílení jeho kapacity (motivace zaměstnanců, vzdělávání apod.). Více se dozvíte např. na <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/dvorakova.pdf>. Mezi municipalitu, které postupují dle metody BSC nebo ji zavádějí, patří např. Zdravé město **Vsetín** nebo Zdravý kraj **Vysočina**. Díky společnému projektu MV, MEPCO a Vzdělávacího centra pro veřejnou správu se do BSC, ale i do jiných metod kvality zapojují i další Zdravá města a kraje.

Mezi oficiální metody pro měření kvality ve veřejné správě zařadilo Ministerstvo vnitra v loňském roce také **mezinárodní program místní Agenda 21 (MA21)**. Kvalita úřadu se tak může posuzovat také podle toho, jak dobře úřad komunikuje se svými občany a bere vážně jejich názory nebo jak se na místní úrovni zabývá uplatňováním udržitelného rozvoje. Uznání MA21 jako kritéria činnosti radnic bylo iniciováno Národní sítí Zdravých měst (NSZM). Aby bylo možné zjistit úroveň realizace tohoto programu, vznikla v roce 2005 na půdě **Rady vlády pro udržitelný rozvoj** sada jedenadvaceti **Kritérií MA21**. Více o programu MA21, jejich kritériích či zapojených samosprávách v rámci oficiální Databáze MA21 se dozvíte na <http://www.nszm.cz/ma21>.

Systémový přístup k prosazování a podpoře kvalitních služeb a výrobků představuje vládní program **Národní politika jakosti (NPJ)**. Cílem programu NPJ je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je jakost přirozenou součástí života společnosti. Rada ČR pro jakost, která je poradním a iniciačním orgánem Vlády, pak tento program řídí a koordinuje. Předseda Rady rovněž vyhláší **Národní cenu ČR za jakost**, která je společně s cenami Ministerstva vnitra nejvyšším oceněním v oblasti kvality v České republice.



Mezi další metody, které jsou z firemní sféry přejímány institucemi veřejné správy, patří např. **Model Excellence a sebehodnocení EFQM** (více na <http://www.efqm.org/> - pouze v Aj.) nebo metoda **IIP - Investors In People** (více na <http://www.investorsinpeople.co.uk> - pouze v Aj.) či metoda **Celkového řízení kvality (TQM - Total Management Quality)**. Nedílnou součástí rodiny kvalitativních standardů jsou rovněž **normy ISO** - např. ISO 1400 či ISO 9000 (více např. na <http://www.iso.cz>) a program environmentálního řízení a auditu **EMAS** (více na [http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home\\_EMAS](http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home_EMAS)).

Dobrou a efektivní práci úřadu však nevytváří jen metody kvality, ale rovněž nové, zejména informační, technologie, které se stále ve větší míře prosazují v rámci řízení úřadů měst, obcí a regionů. V tomto ohledu patří mezi významná systémová řešení např. iniciativa **e-government** (více např. na <http://www.micr.cz/egovernment/default.htm>), která se zaměřuje na využívání informačních a telekomunikačních technologií ve státní správě a samosprávě. Konkrétním příkladem může být např. zřízení **jednotných kontaktních míst tzv. Czech Point**, která umožní např. vydávání různých osvědčení či potvrzení na jednom místě.

Jedním z nových nástrojů, který pomáhá městům, obcím i regionům lépe a efektivněji řídit jejich úřady, je **DataPlán NSZM**. Tento databázový nástroj provazuje jednotlivé činnosti úřadu na všech úrovních řízení – od denní operativy až po strategické a koncepční plánování – a shromažďuje tak na jednom místě jinak těžko dostupné tisíce informací potřebné pro každodenní rozhodování starostů a primátorů, ale také dlouhodobý strategický rozvoj. Tyto informace pak přehledně propojuje s rozpočty a umožňuje městům sledovat, do jaké oblasti investují své finanční prostředky. Více na <http://www.dataplan.info>.

# DATA PLÁN NSZM

K celkové kvalitě, a zejména k tomu, jak je vnímána ze strany veřejnosti, přispívá velkým dílem také schopnost úřadu pracovat **transparentně** a dle obecně platných **etických norem**. Korupce, nepotismus a další podoby zneužívání veřejné moci patří především v nově se transformujících zemích k velkým problémům, které mají kromě morálního aspektu také výrazné negativní ekonomické dopady. Některé organizace proto např. přijímají tzv. **etické kodexy**, které mají zvýšit kredit a důvěryhodnost dané instituce. Do této rodiny spadá např. i projekt **Charta občana**, jejímž cílem je zkvalitnit výkon správních činností a veřejných služeb na těch pracovištích, která přicházejí bezprostředně do styku s občany (více na <http://www.mvcr.cz/sprava/2006/charta/index.html>).

## PARTNEŘI NSZM

### NSZM dlouhodobě spolupracuje s klíčovými institucemi veřejného sektoru

Jako reprezentant měst, obcí a regionů se asociace NSZM stala, díky své dlouhodobé iniciativě a aktivnímu přístupu svých členů, stabilním partnerem vrcholných orgánů státní správy a dalších institucí. Mezi hlavní odborné partnery v oblasti kvality veřejné správy patří **Ministerstvo vnitra**. Jedním z konkrétních výstupů této spolupráce je např. uznání Kritérií místních Agend 21 jako metody měření kvality úřadů (viz výše) nebo aktuální spolupráce na aktualizaci Strategie udržitelného rozvoje ČR, kde byla NSZM přizvána ke kapitole „Správa věcí veřejných“. Přirozeným tématickým partnerem na národní úrovni je **Ministerstvo pro místní rozvoj**. V souvislosti s programem MA21 spolupracuje NSZM také s **Ministerstvem životního prostředí** a **Českou informační agenturou životního prostředí - CENIA**. Na vybraných projektech a ve sféře kvality ve veřejné správě a indikátorů spolupracuje NSZM rovněž se **Vzdělávacím centrem pro veřejnou správu**. V oblasti zavádění zdravotních standardů a vytváření tzv. Profilů zdraví ve městech a obcích je partnerem NSZM **Ministerstvo zdravotnictví** či **Ústav zdravotnických informací a statistiky**. V neposlední řadě je v tomto ohledu klíčová spolupráce s regionální **Kanceláří WHO** v České republice.



## DOBRÁ PRAXE V OBLASTI KVALITY VEŘEJNÉ SPRÁVY

Instituce zvyšující kvalitu ve veřejné správě se již potřetí sešly na Národní konferenci, tentokrát v severočeském Liberci. Během tří dnů zde prezentovali zástupci samospráv, vzdělávacích institucí, státní správy a dalších institucí své přístupy a někteří z nich si rovněž odnesli významná ocenění. Pozadu nezůstala ani Zdravá města, obce a regiony a jejich asociace.

Ve dnech 17.-19. ledna 2007 proběhla v Liberci 3. národní konference kvality ve veřejné správě pod záštitou ministra vnitra Ivana Langera a hejtmana Libereckého kraje Petra Skokana. Organizace veřejné správy zde představily výsledky dosažené v oblasti zvyšování kvality své práce za pomoci různých metod v roce 2006 (viz výše). Pokud při jejich aplikaci dosáhly stanovených kritérií, obdržely rovněž některou z resortních cen Ministerstva vnitra, stejně jako instituce, které při zvyšování kvality svých služeb uplatnily vlastní řešení. V první kategorii bylo nominováno 36, v druhé pak celkem 12 organizací.

Zdravá města, obce a regiony a jejich asociace získaly dohromady 17 cen. Za loňský kvalitní postup v rámci MA21 byla Cenou ministra vnitra „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“ (tzv. bronz) oceněna Zdravá města Ústí n. Labem, Kopřivnice a Zdravá obec Strašín. Cenu „Organizace dobré veřejné služby“ (tzv. stříbro) si z rukou náměstka ministra vnitra Ing. Tomáše Zajíčka převzala Zdravá města Chrudim a Vsetín, která jako první v ČR dosáhla druhé nejvyšší kategorie „B“ v rámci Kritérií MA21. „Stříbrem“ za CAF a postup v MA21 byla rovněž oceněna Zdravá města Hodonín a Prostějov. Systematické zapojování veřejnosti do strategického řízení bylo oceněno v Praze-Libuši. Cenu za inovaci převzala ve vztahu k výše uvedené problematice také Zdravá města Vsetín a Strakonice.

Ocenění Ministerstva vnitra za inovaci ve veřejné správě získala také Národní síť Zdravých měst za svůj informační nástroj DataPlán, který umožňuje městům, obcím a regionům přehledně a efektivně řídit procesy v rámci veřejné správy a zefektivnit a zkvalitnit celkové řízení a plánování na úrovni municipalit (více viz výše nebo na <http://www.dataplan.info>).

Mezi dalšími oceněnými členy NSZM byly Hradec Králové, Mladá Boleslav, Orlová, Šternberk, Uherské Hradiště, Kraj Vysočina a Zlínský kraj. Další informace o předávání cen a fotografie naleznete na [http://www.mvcr.cz/zpravy/2007/ceny\\_3nkkvs.html](http://www.mvcr.cz/zpravy/2007/ceny_3nkkvs.html).



Pomyslné stříbro za kvalitu ve veřejné správě si odnesli z konference i zástupci Zdravých měst.

## ZDROJE A PROJEKTY

### Finance pro kvalitní veřejnou správu

V oblasti zvyšování kvality ve veřejné správě, jako např. zavádění metod kvality, bude možné v následujícím programovacím období využít zejména Evropský sociální fond a jeho Operační program **Lidské zdroje a zaměstnanost**. Nejvýznamnějším zdrojem pro města, obce a regiony pak bude jeho **4. prioritní osa Modernizace veřejné správy**, která je zaměřena na **zavádění kvality** ve státní správě a samosprávě. Tento program bude otevřen přibližně v polovině roku 2007 a v závislosti na výsledcích jednání s Evropskou komisí by měly být připraveny první výzvy v druhé polovině roku 2007. Aktuální informace, včetně výzev, naleznete na <http://www.esfcr.cz>.

Zajímavým zdrojem je také **Integrovaný operační program (IOP)**, který je financován z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Oblasti veřejné správy a jejím službám je věnována **prioritní osa 1 a 2**. Více na <http://www.strukturalni-fondy.cz/iop>.



### Zdravá města se zapojila do zavádění systému EMAS

Zdravá města, obce a regiony mohly využít exkluzivní nabídky zapojení se do projektu EU k zavádění systémů **EMAS v úřadech** (Eco-Management and Audit Scheme - systém environmentálního řízení a auditu). Projekt Evropské komise, který v ČR zastřešuje Ministerstvo životního prostředí a Agentura EMAS, nese název „EMAS in Local Authorities“ (EMAS v místních úřadech) a představuje systematický přístup k řízení environmentálních aspektů různých typů organizací (podniků, ale i úřadů) a je nástrojem, který organizacím, na základě jejich dobrovolného rozhodnutí, umožňuje hodnotit a postupně zlepšovat jejich vliv na životní prostředí a působit ve stejném duchu i na další organizace. Projekt se zaměřuje zejména na hodnocení těchto oblastí: emise CO<sub>2</sub>, odpadové hospodářství, ekologicky šetrný provoz úřadu, či doprava. Do projektu se přihlásila Zdravá města **Chrudim, Kopřivnice a Vsetín** a o jeho průběhu a přínosech pro zapojené municipality bude NSZM průběžně informovat.

„Kalendárium“ a „Střípky ze Zdravých měst, obcí a regionů“ jsou nyní samostatně každý měsíc rozesílány prostřednictvím e-mailových zpráv nebo jsou ke stažení na <http://www.nszm.cz/kalendarium>.

## KONTAKTY



NSZM ČR, Šrobárova 48, 100 42 Praha 10  
T: +420 602 500 639 | E: [info@nszm.cz](mailto:info@nszm.cz) | W: [www.nszm.cz](http://www.nszm.cz)  
**Petr Švec**, národní koordinátor Projektu Zdravé město WHO v ČR



(použité ilustrační fotografie pocházejí z archívů NSZM ČR a Zdravých měst, obcí a regionů ČR)

Materiál byl podpořen ze zdrojů Evropského sociálního fondu a Ministerstva životního prostředí ČR