



ROZHOVOR



Rozhovor s předsedou Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR (STMOÚ) a tajemníkem Magistrátu Města Děčín Ing. Jaromírem Zajíčkem

Doufáme, že se bude do budoucna spolupráce mezi „tajemníky“ a „Zdravými městy“ i nadále rozšiřovat

Na nedávné konferenci ke kvalitě ve veřejné správě jste uvedl, že Vaší prioritou ve funkci předsedy STMOÚ bude rozvoj spolupráce s Ministerstvem vnitra. Můžete říci, v čem především spočívá?

Když jsem se ujal funkce předsedy v červnu 2007, vytknul jsem si několik cílů. Jedním z nich byla právě užší spolupráce s Ministerstvem vnitra. Především proto, že tajemník je tou klíčovou osobou na úřadě místní samosprávy, která svým způsobem garantuje realizaci výkonu přenesené působnosti do území – tedy je jakousi prodlouženou rukou centrální státní správy. Jeho role ještě vzrostla poté, co velká část vykonávaných činností přešla z bývalých okresních úřadů na místní samosprávu. Na druhou stranu je důležité, aby centrální orgány znaly problémy, se kterými se každý den setkáváme, a zde vidím důležitou roli STMOÚ, které sdružuje zhruba polovinu tajemníků v republice. Výsledky efektivní spolupráce by měl v konečném důsledku poznat především každý občan.

Sdružení tajemníků spolupracuje s Národní sítí na konkrétních aktivitách. Které považujete za nejvýznamnější a jak vidíte další budoucí spolupráci?

Aby byly Zdravá města a obce skutečně zdravé, je potřeba spolupráce všech složek, tvořících dané město (obec). Tedy kromě samosprávy a veřejnosti také nezastupitelně i městský či obecní úřad. STMOÚ jako profesní asociace vedoucích úřadů má tedy s činností NSZM společného více, než by se na první pohled mohlo zdát. Snažíme se najít společné oblasti zájmu a pracovat na konkrétních cílech, neboť i my jsme přesvědčeni, že jen dobře řízený úřad může pomáhat kvalitnímu rozvoji municipalit. Prioritu v současné době spatřujeme v oblasti zavádění moderních metod řízení na úřadech. V rovinně rovnocenných partnerů připravujeme projekt systematického zavádění modelů kvality v rámci celé České republiky. Doufáme, že se do budoucna oblasti vzájemné spolupráce budou rozšiřovat ve prospěch členů sdružení tajemníků, Zdravých měst, ale i veřejné správy jako celku.

Stál jste u zrodu zavádění metody benchmarkingu do českých a moravských měst. Jaké nejmarkantnější změny pomohla tato srovnávací metoda nastartovat u Vás v Děčíně?

Když jsme se „probojovali“ do pilotního projektu a zjistili, co tato metoda obnáší, byl jsem osobně nadšen. Po svém nástupu do funkce

tajemníka MěÚ, nyní magistrátu, jsem totiž velmi složitými cestami hledal optimalizaci počtu zaměstnanců. Zadat některé firmě provedení personálního auditu bylo sice cestou rychlou, ale také drahou a s nejistým výsledkem. S řízením organizací jsem měl dlouholeté zkušenosti, proto jsme se spolehli na vlastní síly a využili metodickou pomoc v rámci pilotního projektu. Aplikací metody benchmarkingu se nám podařilo během dvou let zeštíhlit úřad o třetinu – z 372 zaměstnanců na 242, aniž by to mělo negativní vliv na kvalitu odváděné práce.

Systémový postup v prosazování kvality ve veřejné správě má hodně společného s Projektem Zdravé město. Nabízí se tedy otázka, kdy bude Děčín Zdravým městem?

To, jak se síť Zdravých měst postupně rozšiřuje, jsem mohl vidět při prezentaci jednotlivých Zdravých měst na semináři konaném minulý rok v Ústí nad Labem (Letní škola NSZM), kterého jsem se zúčastnil. Město Děčín spolupracuje již nyní s veřejností na realizaci aktivit souvisejících s udržitelným rozvojem, zdravím a kvalitou života. Na období 2006–2008 máme vypracovaný Komunitní plán sociálních služeb města Děčína, za který jsme byli v lednu tohoto roku oceněni Ministerstvem vnitra jako Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby za rok 2007. Rozhodnutí o tom, kdy se Děčín zapojí mezi Zdravá města, ponechám na volených zastupitelích. Osobně jsem přesvědčen, že město i magistrát již nyní splňuje všechna kritéria a de facto zdravým městem je.

TÉMA MĚSÍCE: „KVALITA VEŘEJNÉ SPRÁVY“

Pravděpodobnost, že se sejdou dva lidé, kteří se plně shodnou na tom, jak vypadá vysoce kvalitní veřejná správa, je velmi malá. Zato tímco jeden může klást důraz na kvalitu poskytovaných služeb, pro

NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST ČR: TÉMA
Kvalita veřejné správy

npj

DMIA PLÁN NSZM

jiného je důležité spíše to, jak často jsou tyto služby dostupné. Velmi pravděpodobně však půjde o jistý mix těchto vlastností. Nicméně právě tento problém, tedy co vlastně definuje kvalitu veřejné správy, zaměstnává odborníky a praktiky více jak půl století. Zatímco zpočátku se sledovala především kvalita ve smyslu dodržování postupů a právních norem, pozdější období bylo charakteristické svým důrazem na efektivnost, především v důsledku přebírání modelů řízení z velkých podniků. Poslední desetiletí je kvalita veřejné správy hodnocena zejména na základě své schopnosti uspokojovat potřeby svých zákazníků, tedy občanů. I v tomto směru svého vývoje do značné míry kopíruje veřejná sféra tu soukromou, i když přístupy jsou v řadě zemí odlišné. Ať již byl a je přístup jednotlivých států jakýkoliv, realitou zůstává, že metody schopné alespoň do určité míry objektivně měřit efektivnost, kvalitu procesu i výstupů, stále více pronikají i do veřejné správy, Českou republiku nevyjímaje. Řada odborníků však podotýká, že nestačí soustředit se pouze na zajišťování kvalitních služeb. Kvalitní veřejná správa musí být schopna rovněž získat důvěru svých klientů, komunikovat s nimi a přesvědčit je, že je důležité podílet se na správě věcí veřejných. Jinak řečeno, ani sebelepsi technické služby nezajistí, aby ulice byly uklizené, pokud se lidé nenaučí neodhazovat odpadky, kde se jim zrovna zlíbí.

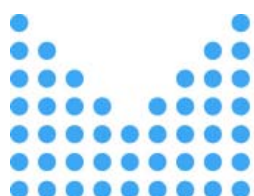
Přístup Zdravých měst, obcí a regionů ke zvyšování kvality veřejné správy se proto zaměřuje nejen na samotné metody kvality uvnitř úřadu, ale rovněž na rozvíjení jeho schopnosti pravidelně komunikovat s veřejností a na podporu participativní demokracie, tedy aktivní účast občanů na veřejném životě.

KVALITA VEŘEJNÉ SPRÁVY A JEJÍ BUDOUCNOST V ČR

S postupným rozvojem metod kvality ve veřejné správě dochází také k řadě úprav a přípravě novinek, které proces jejich zavádění sjednotí. Rovněž ceny Ministerstva vnitra doznají poměrně velkých změn, jak co se týká jejich udělování, tak jejich statutu. Celkově by tak mělo docházet k určité standardizaci a pozvolné úpravě hodnotících kritérií směrem k větší kvalitě.

Ceny za kvalitu budou jednotné

Asi největší změnou v rámci oceňování municipalit a ministerstev za zavádění metod zvyšujících kvalitu veřejné správy je dohoda mezi Ministerstvem vnitra a Radou kvality ČR na tom, že cena MV bude navázána na Národní cenu kvality s tím, že současnou tzv. zlatou cenou by byla právě Národní cena kvality. Změny doznají i podmínky udělování cen. „*Jelikož se neustále rozšiřují řady těch, kteří na úřadech zavádějí nejrozšířenější metodu CAF (Společný hodnotící rámec), došlo také ke změnám v hodnotící škále směrem k přísnějším podmínkám*“ upřesňuje novinky Martina Jalovecká z odboru reformy regulace a kvality veřejné správy MV. V průběhu března 2008 bude na webových stránkách MV vyvěšen **nový statut**, který bude obsahovat řadu dalších menších či větších úprav. Aktuální informace jsou průběžně zveřejňovány na webových stránkách www.mvcr.cz/kvalita. „*Další novinkou je např. také to, že každý, kdo se bude ucházet o bronz za metodu CAF, se bude muset zaregistrovat do mezinárodní databáze institutu EIPA, která sdružuje všechny realizátory této metody*“, doplňuje M. Jalovecká. Více o EIPA na www.eipa.nl.



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Důležitým krokem na cestě k objektivnějšímu a kvalitnějšímu hodnocení zavádění metody CAF je také **sjednocení hodnotitelů**, jak pro cenu udělovanou Ministerstvem vnitra, tak pro Národní cenu kvality. V praxi to znamená, že bude existovat seznam vyškolených hodnotitelů CAF a jejich oficiální databáze.

Ministerstvo vnitra také rozhodlo o tom, že nebude oceňovat zavádění Modelu excelence EFQM.

Zavádění kvality bude mít svoji národní koncepci a finanční podporu

Významným aspektem zavádění metod kvality do veřejné správy je metodické vedení a financování. V obou případech chystá Ministerstvo vnitra důležité novinky. Mezi zásadní novinky v tomto směru patří příprava nového projektu, který je přímo zaměřen na zavádění metod kvality do místních samospráv, jehož významným partnerem bude mimo jiné také Národní síť Zdravých měst. „*Pokud se tento projekt osvědčí, máme v úmyslu vytvořit podobný model také pro státní správu, která zatím metody kvality využívá ve velmi omezené míře*“ popisuje výhled M. Jalovecká. Pro celkové sladění uplatňování metod kvality v praxi v České republice je připravována **koncepcí zavádění metod kvality**, která by měla být hotová na konci tohoto roku. „*Dosavadní vývoj byl poměrně nekoordinovaný a hodně závisel na osobní iniciativě starostů či tajemníků. Chtěli bychom proto zpracovat určitý doporučující rámec, abychom mohli tento vývoj nejen sledovat, ale také usměrňovat na celonárodní úrovni*“, doplňuje Jalovecká.



Finanční rámec pro zavádění metod kvality ve městech a obcích bude tvořit **Operační program „Lidské zdroje a zaměstnanost“**, kde je na kvalitu vymezeno téměř pět miliard korun na období 2007-13. Finanční prostředky bude možné čerpat také v rámci **Integrovaného operačního programu** – tzv. IOP.

Veřejnost řekne svůj názor také na přípravu vládních dokumentů

Rámec pro zapojování veřejnosti dal v srpnu 2007 vládou schválený **„Návrh postupu zavedení metodiky pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů“**. Současně s tímto návrhem byly vybrány také tři státní instituce, kde se začala metodika ověřovat – Ministerstvo vnitra, financí a Český statistický úřad. V rámci vládního pilotního projektu na zapojování veřejnosti již proběhly veřejné diskuze ke všem zahrnutým materiálům (MV, MF, ČSÚ). Veřejná diskuze proběhne cca v dubnu až květnu ještě k materiálu MF. „*MV se nicméně snaží do testování metodiky pro zapojování veřejnosti získat i další úřady, které plánují veřejnou diskusi. Pro veřejnost samotnou MV připravilo anketu, která bude zveřejněna v průběhu března*“, nastiňuje



nejbližší vývoj M. Jalovecká. Cílem je získat zpětnou vazbu od veřejnosti na celý projekt a využít informace z ankety do zprávy pro vládu (její předložení je uloženo do konce roku 2008), aby vyhodnocení pilotu bylo maximálně objektivní. V praxi byl v rámci veřejné diskuze „otestován“ např. materiál „Národní akční plán boje proti terorismu“. „*Materiál byl na základě došlých připomínek veřejnosti a ostatních resortů dpracován a předložen vládě, která jej na svém jednání dne 11. února 2008 schválila*“, uvádí konkrétní příklad Jalovecká.

Veškeré informace o pilotním projektu jsou dostupné na adrese www.mvcr.cz/konzultace.

Národní konference kvality počtvrté

Národní konference kvality ve veřejné správě se konají pravidelně každý rok v gesci Ministerstva vnitra a ve spolupráci s Radou ČR pro jakost, tentokrát padla volba na Karlovarský kraj a jeho metropoli. Cílem národní konference je setkávání odborníků z oblasti kvality veřejné správy, předávání zkušeností a výměna dobré praxe při zavádění metod kvality. Významnou součástí konference je rovněž předávání Cen ministra vnitra za kvalitu a inovace ve veřejné správě.

Kromě možnosti získat nové informace a podělit se o zkušenosti, je konference příležitostí ocenit samosprávy za uplatňování metod kvality ve svých úřadech. Zdravá města, obce a regiony získaly za rok 2007 celkem **17 ocenění**, nejvíce za uplatňování metody CAF a místní Agenda 21 (více v bilančním Zpravodaji NSZM 2008). Smyslem oceňování je také zjistit, jak si jednotlivá města, obce a regiony stojí v oblasti zavádění metod kvality a zároveň vytvořit zdravé konkurenční prostředí ve veřejné sféře, kde konkurence jako taková není. Velmi významným aspektem je rovněž motivace těch, kteří se doposud metodami kvality na svých úřadech nezabývali a možnost najít dobrého a zkušeného partnera pro první kroky. „*Jme proto rádi, že se letošní konference zúčastnil rekordní počet zájemců a že se po všech stránkách vydařila – máme pozitivní ohlasy ze všech stran,*“ říká Martina Jalovecká. „*Poprvé se nám podařilo zajistit účast zástupců ústřední státní správy se zajímavými prezentacemi, které byly účastníky hodnoceny mezi nejlepšími. Celé akci dodala prestiž i účast pana ministra Langerera, který osobně předával ocenění,*“ dodává Martina Jalovecká.

Zajímavý sborník příspěvků z konference a další inspirativní informace naleznete na adrese www.mvcr.cz/kvalita.

Pátá konference kvality ve veřejné správě se bude konat na počátku roku 2009 v Olomouci.

Kvalita bude prezentována také v Paříži

Každoroční mezinárodní konference ke kvalitě veřejné správy, kde každá členská země EU může prezentovat dva příklady dobré praxe, proběhne v letošním roce také za účasti Národní sítě Zdravých měst. Ta byla, společně s Ministerstvem práce a sociálních věcí, vybrána komisí Ministerstva vnitra, aby reprezentovala Českou republiku na této prestižní akci. NSZM v Paříži představí své aktivity a služby členům tematicky zaměřené na kvalitu ve městech a úřadech, informační systém pro kvalitní a transparentní řízení – DataPlán, a změní i úspěšné postupy svých členů.



Úvodní slovo konference v Karlových Varech přednesl náměstek ministra vnitra Mgr. Zdeněk Zajíček.

DOBŘÁ PRAXE

Kvalita veřejné správy není jen o dobré práci uvnitř úřadu

Zvyšování kvality veřejné správy na místní úrovni je často vnímána v úzkém pojetí jako zavádění metod kvality do úřadu města či obce za účelem zvýšení jeho efektivnosti. Kvalitu práce radnice však určuje i její schopnost komunikace s veřejností a vytvoření prostoru pro aktivní spolupráci na rozvoji města, ať již ve formě diskuse či zapojení do konkrétních aktivit a projektů.



Fotografie zachycuje atmosféru z plánovacího setkání s občany, které bylo zaměřeno na problematiku dopravy a parkování v ulicích Slovenská a Slezská v Chrudimi.

Otázku „Chcete, aby se vám ve městě lépe žilo?“ mohli slyšet obyvatelé celé řady Zdravých měst a obcí. Je totiž tradiční otázkou pro každoroční setkávání obyvatel v rámci Fóra Zdravého města/obce u diskuse nad aktuálními otázkami života v daném místě. Tyto každoroční akce se však v některých městech pořádají také u příležitosti konkrétních projektů, jako je tomu např. ve Zdravém městě **Chrudim**. Během letošního února tak např. proběhly celkem tři plánovací setkání na téma „Hokejbalové hřiště v ulici Valchy“ nebo na téma „Budoucí vzhled odpočinkového místa v sídlišti pod Požární Zbrojnicí“. Výsledky z vůbec prvního únorového setkání na téma „Doprava, průjezdnost a parkování v ulicích Slovenská a Slezská“ jsou již dokonce známy: některé ulice zjednosměrnit, jiné zachovat obousměrně, zvýraznit značení zákazu stání a mnohá další. Podobné kulaté stoly a projednání konkrétních záměrů s veřejností probíhají pravidelně ve všech aktivních Zdravých městech.

Se zaváděním metod kvality v úřadech mají také dlouholetou zkušenost ve Zdravém městě **Prostějov**. Systém CAF či vzájemné porovnávání v rámci metody benchmarking zavádějí v Prostějově již od roku 2005. Obě tyto metody jsou zde propojovány s procesem místní Agendy 21 a Projektem Zdravé město a dochází tak k efektivnímu využití výsledků jednotlivých postupů. V letech 2006-7 postoupil Prostějov do kategorie „C“ v rámci MA21 a v letošním roce budou usilovat o zatím nejvyšší v ČR dosaženou kategorii „B“.

Nejen Prostějov, ale desítky dalších Zdravých municipalit jsou zařazeny a aktivně postupují v rámci **Databáze místních Agend 21**. MA21 je od roku 2006 jednou z oficiálních metod kvality veřejné správy zaměřující se zejména na „vnější“ kvalitu práce úřadu a jeho spolupráci s místními partnery a veřejností. Vyšší úroveň realizace MA21 je dokonce tvořena ze sta procent Zdravými městy. Více na www.nszm.cz/ma21.



Prostějov byl jedním z oceněných Zdravých měst na letošní Národní konferenci kvality ve veřejné správě v Karlových Varech za svůj postup v rámci MA21.

Další velkou kapitolou zvyšování kvality veřejné správy je zapojení mladé generace. Dětské a studentské parlamenty a zastupitelstva jsou nedílnou součástí Zdravých měst. Jedním z posledních úspěchů se může pochlubit také Zdravá městská část **Praha – Libuš a Písnice**. Projekt „Bezpečná cesta do školy“ totiž s pomocí úřadu realizovalo místní žákovské zastupitelstvo a vysloužilo si za svoji práci obdiv a uznání nejen představitelů městské části, se kterými o řadě problémů v dopravě diskutovalo, ale rovněž svých vrstevníků a dalších kolegů na celopražském semináři k této problematice. Komunikace v Libuši a Písnici probíhá i pomocí multimediální služby MMS. Pokud vidíte rozbité lavičky či nepořádek na ulici, můžete využít svůj mobil či digitální fotoaparát a poslat fotku na úřad MČ. Zde se problému ujme konkrétní osoba, fotku zveřejní na webu a doplní komentář o tom, kdy a jak bude problém vyřešen.

Již tradičním a ukázkovým místem, které aktivně spolupracuje se studentským parlamentem při přípravě rozličných kampaní a realizaci zajímavých akcí, je Zdravé město **Třebíč**. I letos zde proběhne inspirativní celostátní setkání studentských a dětských parlamentů, a to 23. května.

Databáze DOBRÁ PRAXE

Příklady dobré praxe z dalších oblastí naleznete v Databázi DobráPraxe – <http://www.dobrapraxe.cz>.

Zajímavé informace o partnerech a finančních zdrojích k tématu kvality veřejné správy a o dobré praxi Zdravých měst, obcí a regionů z této oblasti naleznete rovněž v loňském vydání únorového Zpravodaje NSZM na adrese <http://www.nszm.cz/zprav>.

Další příklady dobré praxe z oblasti veřejné správy, včetně fotografií a doprovodné dokumentace naleznete přehledně uspořádané v **Databázi DobráPraxe**. Jen v kategorii „veřejná správa“ zde můžete na adrese www.dobrapraxe.cz/verejna_sprava najít inspiraci ve dvou desítkách příkladů z třinácti měst a krajů.

STALO SE

Správná cesta k evropským dotacím

Jak získat potřebné finance na rozvojové projekty se zaměřením na oblasti dopravy, životního prostředí a energetiky byly hlavním tématem celostátní konference vydavatelství *Economia* ve spolupráci s NSZM. Akce s názvem „**Správná cesta k evropským dotacím pro města a obce (doprava, životní prostředí, energetika)**“ se uskutečnila 19.2. v prostorách Autoklubu ČR v Praze. Aktuální informace k financování přednesli zástupci centrálních institucí, jako Ministerstvo financí či místního rozvoje nebo Státní fond životního prostředí ČR. S praktickými zkušenostmi z oblasti Regionálních operačních programů seznámili přítomné zástupci Regionální rady NUTS II Moravskoslezsko a další. Konkrétní postupy NSZM a Zdravých měst pak prezentovali **předseda NSZM Petr Řezníček**, projektový manažer **Vsetína Tomáš Pifka**, vedoucí odboru rozvoje MěÚ **Hodonín Jaroslav Malát** a místostarosta **Letovic Bohuslav Kuda**.

Téměř 80 účastníků konference si tak mohlo odnést řadu zajímavých informací a podnětů pro přípravu svých vlastních projektů pro fondy EU.

Mediálními partnery konference byly: **Hospodářské noviny, měsíčník Dotace a Moderní obec**.

Více informací naleznete na www.nszm.cz/economia.



Jedním z prezentujících byl také místostarosta Letovic Bohuslav Kuda, který představil postup města v oblasti využívání obnovitelných zdrojů energie a jejich úspor.

KONTAKTY

NSZM ČR, Šrobárova 48, 100 42 Praha 10

T: +420 602 500 639 | E: info@nszm.cz | W: www.nszm.cz

Petr Švec, národní koordinátor Projektu Zdravé město WHO v ČR

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

Materiál byl podpořen ze zdrojů Státního fondu životního prostředí ČR.