



Dobříš

# Spokojený občan znamená i spokojeného úředníka

Jedním z menších úřadů s rozšířenou působností je ten ve středočeské Dobříši. Město leží v podhůří Brdské vrchoviny na dosah největšího sídla v zemi, je to východisko turistických cest, typické spádové centrum i dávná křižovatka dálkových cest. O zkušenostech tamního úřadu jsme hovořili s jeho tajemnicí Bohumilou Budkovou.

Jiří Chum

**Jak vnímají občané činnost dobříšského městského úřadu? Jaká jsou jeho specifika?**

Bylo by složité zkoumat, jak se vnímání radnice, a zvláště pak jejích úředníků, projevuje na účasti v komunálních volbách. Ta se v Dobříši pohybuje kolem šedesáti procent. Můžeme jen spekulovat, jestli ti, kteří se domnívají, že nic nepotřebují, k volbám nechodí, a naopak ti, kteří se jich pravidelně účastní, mají opravdu aktivní zájem o činnosti města a jeho úřadu. Ještě složitější by bylo odhadovat, nakolik občané rozlišují mezi zaměstnanci úřadu a volenými představiteli. Nedělejme si iluze, že většina lidí ví, co znamená termín přenesená působnost, že je Dobříš spádovou obcí, vykonává určité svěřené agendy pro širší okolí, že je jakýmsi „malým okresem“. Přesto lze vyzkoušet změny v generačním vnímání obyvatel. Ti starší ještě často říkají, že jdou záležitost „vyřídit na výbor“. Aktivnější příslušníci mladší generace už to rozlišují, a když se rozhodnou kandidovat do zastupitelstev měst nebo obcí, přistupují k následné veřejné činnosti velmi odpovědně. Pokud se člověku žije v Dobříši dobře, tak se na radnici vydává jen tehdy, když potřebuje něco nutného. Jednou za deset let si vymění občanský průkaz nebo cestovní doklad, na stavební úřad či odbor životního prostředí jde pro potvrzení, které potřebuje. Dobříš vykonává přenesenou působnost pro 24 spádových obcí s 21 tisíci obyvateli, z toho samotná Dobříš jich má 8 878. Působíme „od Brd k Vltavě“, katastr začíná hřebeny, které jsou součástí Brdské vrchoviny, a končí Vltavou, přesněji Slapskou přehradní nádrží. Na jedné straně sousedíme s Černošickem, na straně druhé

se Sedlčanskem, jižněji s Příbramskem a přes kopce máme Hořovicko. Vedle Dobříše je v naší oblasti jen jedno město, královský Nový Knín s necelými dvěma tisíci obyvateli. Ve správním obvodu není kromě Dobříše žádný další pověřený úřad, agendy jsou soustředěny na ten náš „trojkový“. Všechny ostatní obce ve správním obvodu jsou základního typu. Jejich aktivita samozřejmě z velké části závisí na starostovi. Už jsem zmínila generační posun v tom, jak volení představitelé vnímají veřejnou činnost. Dnes jsou i starosty malých obcí ve značné míře vysokoškoláci. Identitu obce a zodpovědnost za její dobré fungování berou většinou velmi zodpovědně. Lidé jsou dnes na svoje sídlo hrdí, slučování obcí nepřipadá v úvahu. Nejmenší obec v našem správním obvodu nemá ani sto obyvatel. Specifickou vlastností našeho území je rovněž to, že počet obyvatel se v letním období více než zdvojnásobí. Jsme typická rekreační oblast, blízkost lesů i Slapské přehrady znamená pro město větší nápor turistů, chatařů a lidí z kempů, kteří sem jezdí nakupovat a za dalšími službami.

**Město má také vysokou přirozenou spádovost...**

Dobříš je významná křižovatka autobusových spojů, velké procento obyvatel dojíždí za prací zvláště do Prahy. Jeden kolega dokonce spočítal, že mezi Prahou a Dobříš se denně pohybuje 56 autobusových spojů. Dopravní obslužnost je tudíž poměrně silná, ale přesto ne zcela dostačující. Připočteme ještě blízkou rychlostní silnici R4, zajišťující propojení i na jih země, k Písku, Strakonici, Vimperku, i v bavorském a rakouském směru. Dobříš je dostupná i vlakem, je koncovou stanicí železnice spíše pro turisty a nákladní dopra-

vu. Významným specifikem Dobříše je blízkost přírody, zvláště lesů, jimiž lze po pěších stezkách a cyklostezkách vyrazit do různých směrů. Samotné město si uchovalo, snad jen s výjimkou letitého čtrnáctipatrového domu v centru, výškově uměřenou zástavbu, bytové domy jsou soustředěny až za rybníkem Papež. Jedné věci si pozorný návštěvník nemůže nevšimnout: přes různou kvalitu architektury upoutá Dobříš citlivým sladěním barev fasád. Je tomu tak v centru i na sídlišti a i to je zprávou o kvalitě sousedských vztahů.

**Co jsou nejvíce využívané agendy z nabídky služeb městského úřadu?**

Pracujeme sice na náměstí, ale ve čtyřech budovách. Nejvíce jsou využívány občansko správní a dopravní správní agendy, soustředěné v přízemí hlavního radničního domu. V jejich blízkosti je pokladna. V historické budově jsou vedle vedení ještě odbory zabývající se investicemi, majetkoprávními věcmi a financemi. Tradičním tématem, o němž se nemohu nezmínit, je příspěvek státu na výkon agend v přenesené působnosti. Vzniká mnohdy dojem, že stát využívá stavovské cti zaměstnanců úřadů obcí. Očekává se, že všechny služby odvedeme v nejvyšší kvalitě, ale podmínky, které k tomu stát vytváří, už tak úplně stoprocentní nejsou. Média mají leckdy sklon všechno zjednodušit, a tak možná i neúmyslně staví úředníka proti občanům, málo se podporuje jeho pozitivní obraz. Drtivá část úředníků dělá svoji práci ráda a poctivě. Když se stát dopustí chyby, jako tomu bylo například se změnou registru vozidel a špatným softwarem, hněv občanů dopadne, zcela logicky, na úřad jim nejbližší. Vymlouvat se nemáme ve zvyku, ale snažíme se o tom vyjednávat s ústředními státními úřady, zejména prostřednictvím



Svazu měst a obcí i Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů. Dlouhá léta se mluví o systému RIA, ten měl zohlednit nákladovost výkonu agend, odstranit jejich duplicity. Mnohdy však leccos „nahore usne“. Jsem přesvědčená o tom, že každý, kdo jde pracovat na ústřední správní orgán, by měl mít minimálně roční zkušenost z praxe na některém úřadě územního samosprávného celku. Určitě by si více uvědomil důsledky, které může jeho „akademické“ rozhodnutí šířené shora mít na každodenní práci nižších správních úřadů.

### ***Osvědčily se vám metody řízení kvality?***

Před deseti lety jsme začali implementovat metodu CAF, získali jsme bronzový i stříbrný stupeň. Rovněž jsme zapojeni do benchmarkingové iniciativy, kterou považuji za velký přínos pro úřad, protože srovnání údajů a dobrá praxe doslova rozkrývají rizika rutinního přístupu k některým agendám. Například jednomu pracovníkovi, který se vymlouval na přetíženost, jsme dokázali, že na úřadě srovnatelné velikosti vykonává jeden pracovník dokonce vyšší objem úkonů. Získané kvantitativní ukazatele jsou podporou při rozhodování. Dobříš také už poměrně dlouho implementuje

principy Místní agendy 21, jsme členy Národní sítě zdravých měst. Jak uvnitř úřadu, tak i ve vztahu k občanům města se nám osvědčila trojice metod řízení kvality: CAF, benchmarking a Místní agenda 21. Zkušenosti se zmíněnými metodami nám pomohly zvýšit kvalitu činností úřadu. Pracuje u nás hodně mladých lidí s vysokoškolským vzděláním. Máme genderově i věkově vyrovnané týmy. Snad kromě finančního nemáme odbor, kde by nepracoval alespoň jeden muž, dokonce i na sociálním odboru. Je to důležité pro pozitivní výměnu názorů, mužské a ženské myšlení je přece jenom odlišné. Na dobříšském úřadě nectíme neblahé heslo „vždyť se to tak dělá celá léta“. Naopak hledáme, jak výkon agend zefektivnit. S mnohým se můžeme pochlubit, například při elektronickém schvalování dokumentů za přispění našeho vynálezového informatika. Na webu máme takzvaný kompetenční řád, zaměřený na životní situace a s nimi spojené agendy, naleznete v něm odpovědné osoby a ty, kteří je zastupují v době jejich nepřítomnosti, kontakty. Jedna z dobrých praxí z dílny nás úředníků, na kterou jsem v poslední době pyšná, je v oblasti nakládání s financemi. Nemáme rozklikávací rozpočet, ale s využitím ekonomických

systémů jsme velmi precizně nastavili proces schvalování alokovaných financí v rámci schváleného rozpočtu města. Máme přehled o jejich využití na jednotlivé akce, o konkrétních objednávkách, o vázání prostředků. Smlouvy, o které rozhodují orgány města, doprovází přípis neboli systémový souhlas, že jsou k dispozici alokované prostředky ve schváleném rozpočtu, že jsou momentálně uvolnitelné, že zakázka byla poptána, respektive vysoutěžena, podle směrnice o veřejných zakázkách. Zastupitelé tak mají kompletní podklady pro své rozhodování. Dobříš v minulém roce skončila hospodaření s přebytkem. Banka městu spíše půjčí, když ono má dlouhodobě pozitivní hospodaření a na jednu potřebuje finanční prostředky na větší zakázku. Před deseti lety se na Dobříši díky promyšlenému nakládání s finančními prostředky postavila čistírna odpadních vod za sto milionů, na dobříšský rozpočet je to velmi pěkný počin. Navíc zmíněný postup zajišťuje doložitelnost rozhodování. Je okamžitě patrné, že vše prošlo schvalovacím procesem, bylo podepsáno příslušnými osobami. V loňském roce jsme měli tři týdny kontrolu z Ministerstva financí na práci externího auditora. V závěru panu starostovi pracovníci ministerstva sdě-

lili, že i mnohý krajský úřad by se k nám mohl nakládání s finančními prostředky a vedení účetnictví přijít učit.

### ***Jaké zkušenosti máte s pravidelným hodnocením zaměstnanců?***

Hodnocení je ve veřejné správě složité. Mnozí kolegové se k němu snažili vytvořit směrnice, narazili ovšem na některá specifika. Stěží dopředu ovlivníte objem případů projednávaných úřadem, rozsah výměn dokladů a další činnosti, které vyplynou z aktuálních potřeb státu. Hodnocení zaměstnanců je podpůrnou záležitostí. Provádíme je dvakrát ročně, v pololetí a koncem roku. Osnova hodnocení má osm částí, škála je od nuly do sta bodů, u otázek je sudý počet variant odpovědi, abychom se vyhnuli „středovým“ odpovědím. Odměny v řádu jen tisíců korun se dávají za mimořádné úkoly a činnosti, pokud se nám povede v rámci schválených finančních prostředků něco ušetřit. Hodnotí se přístup k práci, kreativita, ochota pracovat podle potřeby nad rámec povinností. Na zaměstnancích úřadu si cením jejich vzájemné vstřícnosti.

Jsme blízko Prahy, a přesto je náš tým stabilizovaný, lidé nám neutíkají za vyšším platem. Když si při dnešních platech ve veřejné správě na úrovni obcí třetího typu dokážeme udržet například čtyřicetiletého muže, tátu od rodiny, který splácí hypotéku na dům, tak ho ta práce musí bavit a on sám pak oceňuje i pracovní tým. Uplatňování metod řízení kvality poukázalo na důležitost práce s lidmi. Po delší době jsme obnovili výjezdní workshopy. Když potřebujeme společně prodiskutovat téma, na které není jinak prostor, odjedeme v pátek odpoledne mimo úřad. Věnujeme se dané záležitosti a večer můžeme třeba posedět u ohně, zazpívat si. Vracíme se v sobotu dopoledne. Ze sociálního fondu se uhradí doprava a ubytování, o tato setkání je velký zájem. Spíše je problém sehnat v rozumné vzdálenosti nějaké rekreační zařízení za rozumnou cenu. Na těch setkáních se ti, kteří přišli pracovat na úřad během roku, seznámí s kolegy. Našich osmdesát stabilních zaměstnanců se při běžné práci nemá příliš možnost setkat. V prvním lednovém týdnu mívá-

me také novoroční večírek, přijdou na něj i radní, a sounáležitost zaměstnanců s radnicí se postupně posiluje i takovými formami. Jde vlastně o jeden z nepeněžních benefitů. Není jich moc, museli jsme je po roce 2011 snížit, abychom v rámci úsporných opatření státu nesahali na platy úředníků. Ponechali jsme příspěvek na stravování, na penzijní připojištění a možnost levnějšího tarifu mobilního operátora, když se podařilo snížit provozní náklady centralizovaným nákupem služeb a úspora není na úkor organizace. Všechno není jen o penězích.

### ***Co je podle vás pro fungování úřadu nejdůležitější?***

Podle mě týmová práce, otevřenost a vytrvalost jít za cílem. Ten je jednotný: aby úředníky jejich práce těšila, nabízeli k ní přidanou hodnotu v podobě jednání s občany a aby z naší radnice vyzařovala taková vstřícná atmosféra, že se občané nebojí přijít zeptat kdykoliv na cokoli související s vykonávanými agendami. Spokojený občan znamená i spokojeného úředníka, to považujeme za motto úřadu. Víte, hodně se mluví o profesionální etice, ale sebelepší etický kodex ji na nikom nevynutí. Na druhé straně ani úplně proklientský systém není optimální. Úředník je také občan a měl by umět korektně vysvětlit klientovi, že ho jako občan sice chápe, ale všichni jsme v každodenním životě ve městě, a nejen v něm, svázáni předpisy a zákony. Život má svá pravidla, je třeba respektovat zákon.

### ***Jaké je vaše krédo v pozici vedoucí úřadu?***

Já bych nemohla podnikat, nejistota v soukromé sféře by mě ubíjela. Jako úřednice mám k dispozici pravidla, o něž se mohu při rozhodování opírat. Když dodržujete zákon, chováte se slušně, dobře pracujete, umíte být týmovým hráčem, tak můžete v této profesi obstát. Práce na městském úřadě není stereotypní a její výsledky jsou vidět. V Dobříši se spousta věcí mění také proto, že kolegové jsou kreativní, přicházejí s nápady a umí naslouchat návrhům občanů. Naše práce je plná výzev. Když se nám povede se s nimi vyrovnat, motivuje nás to k další práci. ■



**Ing. Bohumila Budková**

(\*1965) absolvovala Vysokou školu finanční a správní (2001–2006).

Pracovala na odboru vnitřních věcí Městského úřadu Dobříš (1992–1995), později byla vedoucí téhož odboru (1995–2006), od roku 2007 je tajemnicí Městského úřadu Dobříš. Působí též v představenstvu Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů České republiky.