

# ZPRÁVA Z PRŮZKUMU MYSTERY CLIENT NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ VE STŘÍBŘE

**Realizované v rámci projektu**

**„Zefektivnění stávajících a tvorba nových prostředků  
komunikace města Stříbra s občany“**



CPKP

*Plzeň, červen 2017*



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

Pro MěÚ Stříbro zpracovalo  
Centrum pro komunitní práci západní Čechy

***Řešitelský tým:***

Mgr. Marie Kubalíková  
Pavla Dusíková Jindrová, MSc

**CpKP západní Čechy**

Americká 29  
301 38 Plzeň  
Tel./fax: +420 / 377 329 558  
[www.cpkp.cz](http://www.cpkp.cz)



## Obsah

Realizované v rámci projektu.....	1
„Zefektivnění stávajících a tvorba nových prostředků komunikace města Stříbra s občany“.....	1
<b>OBSAH</b>	<b>3</b>
1. ÚVOD – ZADÁNÍ A ZÁMĚR STUDIE.....	5
2. SPECIFIKACE ZÁMĚRU – JAK FUNGUJE KVALITNÍ ÚŘEDNÍK? .....	6
3. METODA A ORGANIZACE SBĚRU DAT .....	7
4. ANALÝZA DAT .....	8
4.1. ORIENTACE .....	8
4.2. MATERIÁLOVÉ VYBAVENÍ ÚŘADU .....	10
4.3. PRÁCE JEDNOTLIVÝCH ÚŘEDNÍKŮ .....	10
4.4. EFEKTIVITA .....	12
5. ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH ODBORŮ .....	13
5.1. ODBOR SOCIÁLNÍ .....	13
5.2. ODBOR ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ .....	13
5.4. ŽIVNOSTENSKÝ ÚŘAD .....	13
5.5. HOSPODÁŘSKO-INVESTIČNÍ ODBOR .....	14
5.6. SPRÁVNÍ ODBOR .....	14
5.7. FINANČNÍ ODBOR .....	15
5.8. SEKRETARIÁT MĚÚ .....	16
5.9. ODBOR VÝSTAVBY A ÚZEMNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	16
6. ZÁVĚR	18
6.1 DOPORUČENÍ PRO MĚSTSKÝ ÚŘAD .....	18
6.2 ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ .....	20



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## 1. Úvod – zadání a záměr studie

Zpráva o kvalitě práce Městského úřadu ve Stříbře vychází z dat získaných za pomoci metody mystery client – utajeného zákazníka/návštěvníka úřadu v průběhu měsíců květen – červen roku 2017. Šetření probíhalo v rámci projektu „Zefektivnění stávajících a tvorba nových prostředků komunikace města Stříbra s občany“.

V tomto dokumentu jsou k nalezení závěry z provedeného šetření. Výsledky tohoto průzkumu budou jedním z několika podkladů pro nastavení tvorbu Koncepce komunikace a spolupráce města Stříbra s občany. Šetření realizovalo Centrum pro komunitní práci západní Čechy.

Cílem šetření prostřednictvím metody mystery client bylo zjistit nakolik je městský úřad jako veřejná instituce vstřícný vůči občanům – svým klientům. Průzkum řešil několik dílčích záměrů. Prvním dílčím záměrem bylo prověření uživatelských kvalit prostoru a materiálového vybavení městského úřadu. Za další byla zjišťována kvalita celkové kultury jednání na úřadě (tzn. chování a výkon nahodilých zaměstnanců, které návštěvník potká ještě před tím, než se dostane na konkrétní odbor řešící jeho daný problém). Posledním dílčím záměrem bylo prověřit jednání úředníků na odborech, se kterými přicházejí občané pravidelně do kontaktu.



## 2. Specifikace záměru – jak funguje kvalitní úředník?

Metoda mystery client či mystery shopping vychází z prostředí marketingových výzkumů, kde prověřuje kvalitu práce těch zaměstnanců v obchodech, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. V našem případě byla metoda přenesena do prostředí veřejného úřadu – Městského úřadu Stříbro, kde měla prověřit práci úředníků, kteří jsou v přímém kontaktu s občanem, návštěvníkem daného úřadu.

Požadavky na práci úředníka směrem k občanovi budou patrně jiné než požadavky dejme tomu směrem k nadřízenému v úřadě nebo dokonce k dalším institucím a složkám státu a samosprávy.

Jaké požadavky na práci úředníka je třeba v našem případě klást? Domníváme se, že úředník je v této roli především představitelem demokratické správy a jeho úkolem je občanovi pomáhat s vyřizováním určité, jemu příslušící agendy. Krom toho, že by měl být odborně způsobilý danou agendu řešit (tzn. rozumět a znát), musí být schopen takového jednání a komunikace, které nevytváří mezi úřadem a občanem zbytečné bariéry, ztěžující řešení dané agendy. Takové bariéry v komunikaci často vznikají následkem nezdvořilosti, nedostatečného taktu, stereotypů, předsudků, ale i špatným uspořádáním prostoru a času. V Čechách také existuje obecně nepříliš otevřená kultura jednání lidí na veřejnosti (oproti soukromí). Tento stav je zčásti způsoben také dědictvím státně socialistického zřízení, které velmi oslabilo vzájemnou důvěru mezi lidmi. Mnohdy jsou vlídnost a zdvořilost na veřejnosti stále vnímány coby projevy naivity či naopak pokrytectví. Bez ohledu na to by se ale v současné době zaměstnanci moderní veřejné instituce měli chovat vždy vlídně, zdvořile a vstřícně.



### 3. Metoda a organizace sběru dat

Základem pro metodu utajeného návštěvníka je práce tazatele – simulujícího občana, který přišel na úřad vyřídit svou konkrétní záležitost. Tazatel postupuje podle předem připraveného scénáře, který zahrnuje zadání konkrétního odboru, na nějž je třeba se dostat a také otázku, kterou je třeba danému úředníkovi položit. Tazatel se snaží celou událost, tedy nejen práci konkrétního úředníka, ale i uspořádání prostoru, čistotu a materiálové vybavení, vidět „očima občana“ a vnímat, nakolik je práce úřadu k občanovi vstřícná a efektivní. Po ukončení návštěvy zanese tazatel svá pozorování do připraveného formuláře a sepíše zprávu o průběhu návštěvy. Vyplněné dotazníkové formuláře, zprávy a hodnotící rozhovory s tazateli se pak stávají hlavními zdroji dat pro analýzu.

Na městský úřad ve Stříbře jsme se vydali celkem třikrát vždy v úřední den (26.4., 17.5. a 24.5.). V průběhu těchto dnů 6 tazatelů – mužů i žen různých věkových kategorií - uskutečnilo celkem 23 návštěv na odborech městského úřadu. S výjimkou finančního odboru, kde proběhly 4 návštěvy a živnostenského, kde proběhly 2 návštěvy, proběhly na každém z šetřených odborů 3 návštěvy. Jednalo se o tyto odbory:

1. Sekretariát MěÚ,
2. Správní odbor,
3. Hospodářsko-investiční odbor,
4. Finanční odbor,
5. Stavební úřad / odbor výstavby a územního plánování (OVÚP),
6. Životního prostředí,
7. Živnostenský úřad a
8. Sociální odbor (SO).

V průběhu návštěv byla hodnocena i podatelna.

Osobní návštěvy byly doplněny telefonickými a e-mailovými kontakty. Na každý z odborů směřoval jeden telefonát s dotazem. Elektronická komunikace byla provedena se stejnou četností. Každému odboru byl směřován jeden elektronický dotaz, odeslaný z pro tento účel vytvořených elektronických adres.

Základním zdrojem informací o kontaktech na jednotlivé odbory a pracovníky byly internetové stránky městského úřadu (<http://www.mustribro.cz>). Na těchto stránkách je zveřejněn kompletní seznam telefonických i elektronických kontaktů na jednotlivé zaměstnance úřadu, včetně uvedení jejich pracovních agend. Dále bylo dotazování prováděno prostřednictvím podatelny.



## 4. Analýza dat

### 4.1. Orientace

Odbory Městského úřadu jsou rozmístěny ve třech budovách různě situovaných kolem náměstí města. Budovy jsou z vnějšku viditelně označeny štítkem s nápisem „Městský úřad“ a uvnitř každé je vždy poblíž vchodu umístěna cedule s orientačním plánem rozmístění budov (mapa) a informacemi, které odbory se nacházejí v jednotlivých budovách (číslo popisné + seznam názvů odborů).

V budově městského úřadu č.p. 1 se nachází plán s budovami úřadu a tabule s popisky agend, které se nacházejí v jednotlivých patrech – v přízemí (finanční odbor) a v 1. patře (kancelář starosty, sekretariát a finanční odbor). Obě cedule jsou umístěny ve vchodové hale v přízemí, nicméně každá na opačném konci haly. Zatímco plán rozmístění budov je viditelný hned při vstupu do haly, podrobná orientační tabule je zavěšena na protější stěně a částečně skryta mezi nástěnkami. Jedna tazatelka uvedla, že při šetření si všimla cedule s popiskami agend na jednotlivých patrech jen náhodou, neboť byla umístěna na zdi mezi na chodbě volně stojícími nástěnkami (s plakáty o kulturním dění ve městě).

Menší cedule a směrovky odkazující na umístění agendy finančního odboru v přízemí zde chybí. Dveře, které vedou z haly do chodby, ze které se vstupuje do jednotlivých kanceláří finančního odboru, nejsou označeny vůbec, pouze číslem. Dveře, vedoucí do jednotlivých kanceláří, jsou již opatřeny vizitkami jednotlivých pracovníků a popisky jejich agend v rámci odboru.

V prvním patře není umístěna další větší orientační tabule. Vedle každých dveří jsou ale štítky s agendou jednotlivých kanceláří a vizitkami pracovníků. V prostoru chodby stojí menší cedulka na podstavci, která informuje, aby návštěvy kontaktovaly nejprve sekretariát.

V budově úřadu s č.p. 63 sídlí v přízemí: správní odbor – podatelna; v I. patře: sociální odbor a obecní živnostenský úřad; a ve II. patře: odbor životního prostředí a stavební úřad, odbor výstavby a územního plánování. V budově je zaveden podrobný orientační systém navigující na jednotlivé odbory. Tento podrobný orientační systém se skládá z tabulí rozmístěných v centrálních částech všech podlaží. Na tabule navazují tabulky se štítky vedle dveří vedoucích do jednotlivých kanceláří – vizitky jednotlivých pracovníků, s názvem odboru a agendou pracovníků. Ve výtahu orientační systém není.

V budově úřadu s a č.p. 437 v I. patře sídlí správní odbor a hospodářsko-investiční odbor. Je zde zaveden podobný orientační systém jako v budově č.p. 63. V přízemí se nachází tabule se směrovkami navigující na jednotlivé odbory v I. patře, stejná je i v centrální části podlaží. Na tabule navazují menší tabule na a u dveří vedoucích do kanceláří či postranních křídel budov. Jmenovky jednotlivých pracovníků zde nejsou, úředníci správního odboru je mají v kanceláři na stole. Ve výtahu orientační systém není.

Jaká agenda se nachází v kterých budovách, je přehledně zveřejněno na webových stránkách města. Horší bylo zorientovat se v úředních hodinách. Na webu nebyly uvedeny přesné úřední hodiny, byla zde uvedena pracovní doba. Po telefonátu na podatelnu s dotazem o upřesnění, kdy jsou úřední hodiny, nám bylo sděleno, že jsou v pondělí a ve středu. S doplněním, že úředníci kromě těch z životního prostředí jsou na úřadě každý den. Úředníci z životního





prostředí mívají výjezdy a proto je lepší je pro schůzku mimo úřední dny kontaktovat dopředu telefonicky.

Jak hodnotili tazatelé uživatelskou kvalitu navigačního systému?

Lze říci, že jeho přítomnost a tedy i viditelnost v budovách č.p. 63 a č.p. 437 vnímali všichni. Pokud to uznali za vhodné (a nedali například v rámci testování přednost dotazování se úředníků), byli podle něho schopni vždy nalézt svůj přidělený odbor. Určité výhrady se vyskytly u budovy radnice (č.p. 1) nebo směřovaly ke konkrétním „hůře ošetřeným“ místům v ostatních budovách. Níže jsou popsány komentáře k jednotlivým budovám.

**Budova č.p. 1** – na vstupních dveřích jsou umístěny úřední hodiny, nejsou ale příliš výrazné, většinou si jich návštěvníci nevšimli nebo si nebyli jisti zda tam jsou; není zde vrátnice a dva tazatelé (ze tří) si zde stěžovali na špatnou orientaci - tabule s orientačním systémem je „schovaná“ mezi nástěnkami; viditelná je jen tabule s orientačním plánem budov (ta ale neobsahuje informace, v jakém patře se agendy odborů nacházejí); dveře vedoucí ze vstupní haly jsou označeny jen číslem 1, 2, 3, i když je za nimi agenda finančního úřadu.

- vchodové dveře jsou opatřeny tabulí s úředními hodinami úřadu, ale pouze 2 tazatelé si všimli, že zde jsou, dále již informace o úředních hodinách nejsou
- chybí zde vrátnice, kterou částečně nahrazuje sekretariát (díky informační ceduli vyzývající návštěvníky, aby nejprve kontaktovali jej)
- v přízemí budovy je špatně viditelný orientační systém, chybí zde směrovky/označení dveří směřující do chodby s agendou finančního odboru; v horním patře jsou popisky odboru a agend jednotlivých kanceláří na vizitkách vedle dveří
- budova není bezbariérová, vstup do přízemí je sice částečně bezbariérový, ale není zde výtah do 1. patra. Ve vchodu je menší, ale překonatelný práh, vchodové dveře jsou poměrně robustní. V kombinaci s dalšími omezeními (chybějící vrátnice, sekretariát v prvním patře, neoznačené kanceláře v přízemí) tak vzniká výrazná překážka pro osoby se sníženou pohyblivostí.

**Budova č.p. 63** – na vstupních dveřích jsou viditelně umístěny úřední hodiny; vstup není bezbariérový – je zde nízký schod, u vchodových dveří je sice zvonek, ale není jisté, k jakému účelu slouží (je bez popisku) a navíc se zdá, že je umístěn vysoko. „V budově č. p. 63 v prvním patře vypadají směrovky trochu neuspořádaně – některé jsou nevzhledné, přelepené.“ (tazatelka, 30 let, nosí brýle)

- chybí zde vrátnice, částečně ji nahrazuje podatelna
- v budově je výtah, ale ve vchodových dveřích je schod
- s navigací byli tazatelé většinou spokojeni

**Budova č.p. 437** – na vstupních dveřích jsou dobře viditelné informace o úředních hodinách. Navigační systém na správný odbor všichni vnímali jako dostačující. Směrovky k hospodářsko-investičním odboru jsou nenápadné, neobsahují agendu a jmenovky



zaměstnanců. „*Negativní dojmy mám pouze z navigačního systému v budově - temná chodba, nenápadné nápisy (hospodářsko-investičního odboru) pro mě byly celkově nepřehledné.*“ (tazatelka, 30 let)

- chybí zde vrátnice
- těžké vstupní dveře, které mohou představovat problém pro osoby se sníženou pohyblivostí
- tmavá chodba a nenápadné nápisy směřující na hospodářsko-investiční odbor, jinak byli tazatelé s navigací spokojeni

#### **4.2. Materiálové vybavení úřadu**

Prostředí úřadu hodnotili tazatelé velice dobře. Obzvláště oceňovali prostředí radnice. Bez výjimky byli všichni spokojeni s čistotou v budově i před ní. Za vhodný považovali nábytek či výzdobu kanceláří i prostorů chodeb. Některá pracoviště nemají na chodbách žádné židle pro případné čekající návštěvníky. Na radnici jsou místa k sezení pouze v přízemí, v budově č. p. 63 jsou místa k sezení v I. patře, v II. ani v přízemí nejsou. V budově 437 je lavice v I. patře na chodbě pak jsou sedačky pro čekající v kancelářích správního odboru, která v průběhu hodnotících návštěv nebyla nikdy obsazena. Naši tazatelé nečekali v podstatě na žádném z odborů, pokud ano, jednalo se o velice krátkou dobu. Výjimkou byl dopravní odbor, kde tazatelka chvíli čekala na vyřízení dotazu, zde byla fronta před ní i za ní. Místa k sezení byla přesto neobsazena, pravděpodobně z důvodu, aby klienti nepřišli o místo ve frontě, poradník zde není zaveden. Před kanceláří stavebního úřadu nebyly žádné židle (II. patro, č. p. 63), někdo čekal ve stoje. S ohledem na provedená pozorování nicméně může chybějící nábytek k sezení vycházet ze zkušenosti odborů s celkovým počtem přicházejících občanů.

Složitěji se jeví situace týkající se WC pro veřejnost na městském úřadě. I když ve všech budovách jsou toalety a jsou označené štítky, jsou zamčené, v žádné z budov není WC pro veřejnost! WC někteří tazatelé našli, někteří vůbec. Když se ptali po klíčích nebo obecně, kde jsou toalety – v kancelářích nebo v podatelně, byli odkázáni na veřejné placené toalety, které jsou umístěny za radnicí. Ve dvou případech se tazatelé dostali „omylem“ na WC pro zaměstnance, které pravděpodobně bylo zrovna náhodou otevřené, v domnění, že jde o veřejné (budova č. p. 63). Ve stejné budově bylo dvěma tazatelům řečeno, že WC v budově není s tím, že mohou využít veřejné placené.

Návštěvník, se tak nalézá v lehce nedůstojné pozici někoho, kdo prosí o to, aby se mu vyhovělo v potřebě, která je fyzická a neodkladná.

#### **4.3. Práce jednotlivých úředníků**

Všichni naši tazatelé oceňovali vstřícnost a ochotu všech zaměstnanců městského úřadu, se kterými přišli do styku. Zaměstnanci mimo dotčené kanceláře odborů se na chodbách či v jiných kancelářích chovali zdvořile, vstřícně i proaktivně. Bylo běžné, že tazatel nemusel nikoho oslovit, ale sám byl vstřícně osloven, například frází - „Mohu vám nějak pomoci?“. Několikrát se stalo, že zaměstnanci tazatele přímo dovedli k příslušnému úředníkovi nebo pro tohoto úředníka došli. Hodnocení úředníků na jednotlivých odborech pak ukázalo, že



vstřícnost a zdvořilost je zde víceméně standardem. Nezaznamenali jsme žádný projev nevhodného chování, nevhodného jazykového projevu nebo nevhodně upraveného zevnějšku konkrétních pracovníků.

Ne zcela jasný je postup úřadu v následujících situacích:

- možnost posadit se během jednání s úředníkem – uvnitř kanceláří, kde se nachází nábytek určený k sezení návštěvníků, úředníci většinou vyzvali tazatele, aby se posadili. Až na jednu výjimku (u vedoucí finančního odboru). U stavebního odboru byl návštěvník jednou vyzván, aby se posadil, ve dvou nikoliv (kancelář p. Černého).
- podávání rukou – na dotaz, zda úředník podal návštěvníkovi ruku, bylo v našem vzorku jednou odpovězeno ano, jinak, že ne; tou kdo se představoval, byla kurátorka pro mládež – evidentně vnímá, že součástí její role je i jistá sebe prezentace a tím i ofenzivnější způsob komunikace; jiní pracovníci podávání rukou vůbec v kontaktu nepoužívali, jejich jednání se tak více blížilo v Čechách běžnému způsobu komunikace vzájemně cizích lidí na veřejnosti; v některých případech byli úředníci za pultíkem, který fyzicky podání ruky znemožňuje (správní odbor, hospodářsko-investiční, sociální odbor – Zdeňka Němcová).
- vizitka – dva z našich tazatelů, kteří žádali o kontakt, dostali vizitku (finanční odbor a živnostenský úřad), dva je dostali ručně napsané na lístečku (odbor životního prostředí). Až na jednu výjimku si ji tazatelé nejprve vyžádali. Není jasné, zda mají všichni úředníci na městském úřadě vizitky. Dalo by se předpokládat, že nabízet by je mohli na sociálním či stavebním odboru, žádnému z tazatelů zde však úředníci sami od sebe vizitku nepředali, i když nabídli, že je mohou kontaktovat. Na druhou stranu, v těchto konkrétních případech tazatelé neměli problém identifikovat dotyčného dle jmenovek a později si kontakt vyhledat třeba na internetu.
- jmenovka na viditelném místě – s výjimkou správního odboru, kde jsou jmenovky na stole každého úředníka/ice a hospodářsko-investičního odboru (kde naopak nejsou vůbec) se jmenovky vyskytují většinou u dveří kanceláří. To ovšem k plné identifikaci jednajícího úředníka nestačí – v kanceláři se může vyskytovat více lidí a v takové situaci pak není jasné, k jaké osobě patří které jméno. Nicméně vzájemná anonymnost návštěvníka a úředníka v některých situacích patrně není překážkou řešení dané agendy; jakási nepřítomnost protokolu představování a nošení jména na viditelném místě tak opět odpovídá v Čechách běžnému způsobu jednání cizích lidí na veřejnosti; pokud by jméno úředníka hrálo roli ve vyřizování případu (např. stížnost na jeho jednání), lze je (kromě hospodářsko-investičního odboru) díky dalším informačním zdrojům nalézt;
- diskrétnost jednání s úředníkem – byla většinou omezena dispozicemi navštívených kanceláří. Často jsou sdílené více jak dvěma úředníky, kromě kanceláře vedoucího sociálního a finančního odboru, některé kanceláře jsou otevřené, průchozí. Nejvíce (ne)diskrétnost jednání vnímali klienti na správním odboru v kanceláři evidence obyvatel a dopravního odboru. Zde mohou rozhovor poslouchat i jiní klienti. V ostatních případech byl v kanceláři nebo ve vedlejší přítomen i jiný úředník. Někteří úředníci při jednání zavřeli dveře do vedlejší kanceláře, někteří nikoliv.



#### **4.4. Efektivita**

V průběhu jednání s úředníkem bylo cílem tazatelů také pozorovat a hodnotit, zda úředníkův postup směřuje k efektivnímu řešení problému, se kterým klient na úřad přišel.

V této oblasti je možné konstatovat, že tazatelé v převážné většině situací hodnotili postup úředníka jako efektivní - dostalo se jim žádoucích informací. Dotazy vyřídili rychle do 10 až 15 minut a všichni tazatelé vnímali, že úředníci si váží hodnoty jejich času. Ve slovním hodnocení někteří tazatelé uvedli, že dostali i informace navíc, mimo rámec daného odboru. Jako nejzávažnější se v postupu úřadu jevily případy (celkem dva), kdy agenda nebyla vyřešena, protože příslušný úředník nebyl přítomný a nebyl zde pracovník, který by ho zastoupil (hospodářsko-investiční odbor), anebo zastupující také nebyl přítomen (finanční odbor). Tazatelé tak nemohli získat ucelenou představu o možnostech řešení svého problému. V jednom případě se nicméně stalo, že přesto, že klient mluvil s kompetentním úředníkem, nepochopil jak přesně postupovat pro vyřízení svého problému a nebyl tak spokojen s jednáním úřednice. V tomto případě se jednalo o obecně složitou agendu – změna využití území.



## 5. Analýza jednotlivých odborů

### 5.1. Odbor sociální

V budově 63 našly tazatelky kanceláře odboru dle navigačního systému v přízemí a s doptáním v podatelně nebo u náhodně procházejícího úředníka. Maximálně do 5ti minut našly kompetentní úředníci. Jedna tazatelka uvedla, že vyhledání kompetentní osoby pouze podle navigačního systému ji přišlo složité – „bylo lepší se zeptat než zkoumat, kam jít, cedulky jsou různě přelepované, pro mě nepřehledné.“ (žena 30 let, nosí brýle). Ostatní s navigačním systémem byly spokojené, ale přesto se doptávaly, kde se jejich problém řeší. Kanceláře jsou označeny agendou odboru a jmenovkami. Vždy byla přítomna úřednice, která danou agendu řeší.

Samotná práce úřednic je hodnocena velmi dobře. Problematice rozumí, jsou schopny vše vysvětlit, projevit takt a účast, což je zejména v případě jejich agendy velice důležité. Pracují efektivně. V některých případech by bylo vhodné nabídnout vizitku.

Při komunikaci po telefonu se úřednice do telefonu zřetelně představila, vyslechla dotaz a jasným přesným způsobem odpověděla.

Při e-mailové komunikaci úřednice jasně a přesně odpověděla ještě týž den. Z formálních náležitostí chyběl kontakt na úřednici, informace o její agendě, adresou úřadu, případně kde ji vyhledat.

### 5.2. Odbor životního prostředí

Nalézt odbor a kompetentní úředníky nebyl pro klienty problém, vždy jej našli do 5 minut. Navigační systém dle nich byl v pořádku. Prostředí kanceláře bylo v jednom případě okomentováno jako „stísněné“ a nediskrétní – v kanceláři měl pracoviště další úředník, který byl při jednání přítomný. Dvakrát tazatelé nezastihli kompetentního úředníka, přesto byla jejich záležitost vyřízena zastupujícím úředníkem nebo od něj získali potřebné informace. Všichni tazatelé se shodli, že jejich záležitost byla profesionálně zpracována. Projev pracovníků byl přiměřený daným situacím.

Při komunikaci po telefonu se úřednice do 10 minut sama ozvala po nepřijatém telefonu, představila se, vyslechla dotaz a jasným přesným způsobem reagovala.

Při e-mailové komunikaci odpověděl úředník hned druhý den ráno. Poskytl srozumitelné a přesné informace, k e-mailu přiložil potřebný formulář. Formální náležitosti e-mailu byly neúplné (chyběl podpis, agenda úředníka, kontakt na něj, kde jej vyhledat, adresa úřadu).

### 5.4. Živnostenský úřad

Nalézt kompetentní osobu nebylo pro tazatele problém. Navigační systém považují za dostačující. Všichni hodnotí komunikaci s úředníky jako efektivní, pracovníci byli proaktivní, vyjadřovali se srozumitelně, poskytli informace nad rámec odboru. Jejich komunikační schopnosti byly hodnoceny velice dobře. S vnějším vybavením odboru byli spíše spokojeni. V jednom případě měla tazatelka pocit, že jednání neprobíhalo dostatečně diskrétně, v kanceláři byli přítomni dva úředníci.



Při komunikaci po telefonu se úřednice do telefonu zřetelně představila, vyslechla dotaz a jasným přesným způsobem odpověděla.

Na e-mail reagovala úřednice až po 19 dnech, za zpoždění se omluvila a vysvětlila jej. Zároveň zodpověděla dotaz, poskytla jasné a přesné informace. Bylo by přesto vhodné nastavit v e-mailu automatickou odpověď pro případ nepřítomnosti, případně jinak řešit zastupování v takových případech. Z hlediska formálních náležitostí byla zpráva naprosto v pořádku, obsahovala vizitku úředníka a adresu úřadu, jako jediná z doručených obsahovala i logo úřadu.

### **5.5. Hospodářsko-investiční odbor**

Navigace na hospodářsko-investiční odbor byla jednou tazatelkou hodnocena negativně, druhá tazatelka byla s navigací spokojena. Odbor nemá u dveří popisky s agendou odboru a jmenovkami úředníků, dveře jsou označeny prostým nápisem hospodářsko-investiční odbor.

V jednom z případů kontaktování úředníků se nepodařilo zastihnout kompetentní osobu (24.5). V tomto případě byl tazatelce předán pouze kontakt na kompetentní osobu. V reálné situaci by se tedy klient musel na úřad se svým problémem vracet. Bylo by vhodné pro takové případy vymezit zastupujícího úředníka či vyjádřit větší proaktivitu. Obzvláště, když se nejednalo o příliš složitý dotaz – tazatelka zjišťovala v jaké fázi je oprava Jiráskovy ulice. Sama tazatelka si nebyla jistá, zda by úřednice nemohla více napomoci v řešení jejího problému: „*v podstatě jsem nevyřídila nic, protože kompetentní úředník tam nebyl přítomen a kolegyně o dané věci nic nevěděla. Napsala mi kontakt na p. Staňka. Nevím, zda úřednice, se kterou jsem jednala, mohla pro mě udělat více nebo ne.*“ Co se týká samotného způsobu komunikace a vystupování kontaktovaných úřednic, tazatelé s jednáním s nimi byli v obou případech spokojeni, úřednice byly milé, mluvily srozumitelně, spisovně.

Při komunikaci po telefonu se úřednice do telefonu představila (ne úplně zřetelně), vyslechla dotaz a jasným přesným způsobem odpověděla.

Při e-mailové komunikaci pracovnice reagovala okamžitě, s tím, že dotaz není v její kompetenci. Informovala tazatele, že dotaz přeposlala místostarostovi, ten nicméně na zprávu neodpověděl. Z hlediska formálních náležitostí byla zpráva v pořádku, obsahovala vizitku úřednice a adresu úřadu. (Dotaz zněl: jaký je plán investic města Stříbra, plánuje se v brzké době rekonstrukce Husovy ulice?)

### **5.6. Správní Odbor**

Správní odbor zahrnuje jednak kancelář evidence obyvatel a matriky, evidence obyvatel a řidičské průkazy v prvním patře budovy č.p. 437 a jednak podatelnu v budově č.p. 63. S ohledem na to, že podatelna plní jiné funkce, než kanceláře přistoupili jsme k jejímu vyhodnocení zvlášť.

Kancelář agend správního odboru našli všichni tazatelé bez problému dle navigačního systému. V samotných kancelářích pak bylo možné identifikovat jednotlivé úředníky i dle jmenovek umístěných přímo na jejich stolech. Před dveřmi kanceláře nebo uvnitř je možné se posadit, než obslouží jiného klienta, čekárna zde není. I když do kanceláře evidence obyvatel, občanských průkazů a registru obyvatel vedou dvoje dveře, obě agendy jsou sloučené do jedné místnosti, která má podobu otevřeného kanceláře. Jedna tazatelka



poznamenala, že jednání zde není diskrétní, řeší zde své záležitosti více klientů: „V kanceláři správního obvodu (registr vozidel) jsou všechny kanceláře propojené - spolu s martikou, OP ... Je zde slyšet, co vyřizují ostatní lidé - jde i o osobní věci - někdo např. řešil změnu bydliště do občanky apod. -> kanceláře by šlo oddělit přepážkou a zajistit více soukromí.“

Tazatelé a tazatelky jednání s úředníky z registru vozidel i z evidence obyvatel hodnotili ve všech ohledech velmi kladně. Úředníci vždy jednali s klienty velmi vstřícně, trpělivě, na dotazy odpovídali či sami dovysvětlovali další okolnosti řešení problému, zeptali se na konci rozhovoru, zda všemu rozumí.

Při komunikaci po telefonu se úřednice do telefonu zřetelně představila, vyslechla dotaz a rychle jej zodpověděla, na doplňující otázky dostatečně odpověděla.

Na e-mailový dotaz odpověděla pracovnice odboru obratem, informace byly jasné, vyčerpávající. Z formálních náležitostí chyběly kontaktní informace na městský úřad (adresa), agenda pracovníka a kontakt na něj, případně informace kde jej vyhledat.

### **Podatelna**

Podatelna zaujímá v hodnocení zvláštní postavení, jelikož z podstaty své funkce byla kontaktována nejčastěji – každý z tazatelů s ní přišel alespoň jednou do kontaktu. Je umístěna v přízemí v budově č. 63 a tak ji tazatelé po vstupu kontaktovali jako první, využívali ji jako zdroj úvodních informací. Častost návštěv tak odpovídá tomu, jak často je podatelna kontaktována občany. Tazatelé byli s pracovníky podatelny vždy spokojeni. Vždy podaly správné informace o umístění hledané agendy. Úřednice podatelny fungují také jako telefonní spojovatelky, během telefonování spojovatelka klienta vždy rychle a správně přepojila na příslušný odbor - úředníka nebo úřednici, kteří řeší jeho záležitost.

## **5.7. Finanční Odbor**

S hledáním agend finančního odboru dle navigačního systému měli tazatelé problémy. Dveře v přízemí radnice č.p. 1 nejsou popsány. „Nemohla jsem v první chvíli najít kancelář, kde se vyřizují poplatky, byť jsem věděla, že má být v přízemí, byť jsem věděla, že má být v přízemí. Dveře byly označeny jen jako 1, 2, 3 - až když jsem je otevřela, byla tam chodbička, odkud vedly další dveře + okénko, za kterým bylo vidět postavu. Jmenovky jsem neviděla - paní hned okénko otevřela, tak jsem se nestihla lépe rozhlédnout. Potvrdila mi, že je tou pracovnicí, kterou hledám.“

Podrobnější orientační plán budovy s popisky agend v přízemí a patře je umístěn tak, že není moc dobře vidět a „ztrácí“ se mezi nástěnkami.

Jednání na finančním odboru proběhlo jak s úřednicemi, tak s vedoucí odboru. V jednom případě (z celkem čtyř) se tajný návštěvník nedostal k vyřízení dotazu - 26.4. na Finančním odboru nebyla přítomna kompetentní pracovnice vyřizující žádosti o dotace od města, zastupující úřednice (vedoucí odboru) byla na poradě. Bylo mu jinou úřednicí z finančního odboru doporučeno, aby přišel odpoledne nebo zkusil vyčkat 30 minut.

Ve všech případech, kdy k němu došlo, bylo jednání úřednic z odboru korektní. Pokud se jednalo o rychlé informování, bylo efektivní, dobré byly i komunikační schopnosti kontaktovaných pracovníků. V případě komplikovanějšího dotazu (na dotace města) poskytla vedoucí odboru vyčerpávající informace a předala na sebe vizitku. V případě jednání



s vedoucí odboru nebylo ale jednání diskrétní, v místnosti byl další klient/úředník, který zde byl již před tazatelkou. Vedoucí odboru nevysvětlila, o koho se jedná, v jeho přítomnosti vyřídila dotaz s tazatelkou.

Při komunikaci po telefonu se úřednice do telefonu představila, vyslechla dotaz a vyčerpávajícím způsobem odpověděla.

Na e-mailový dotaz odpověděla pracovnice odboru po 7 dnech, odpověď byla po obsahové stránce naprosto v pořádku. Z formálních náležitostí chyběly kontaktní informace na městský úřad (adresa), podrobnější agenda a kontakt na úřednici, případně informace kde vyhledat.

## **5.8. Sekretariát MěÚ**

Sekretariát MěÚ ve vztahu k občanům řeší domlouvání schůzek starosty a místostarosty, funguje také trochu jako informace pro běžné občany, kteří si potřebují vyřídit záležitosti na finančním odboru nebo také pro svatebčany, kteří si chtějí prohlédnout obřadní místnost. Jedná se pouze o dvě úřednice, kterým směřovaly návštěvy hodnotitelů. Tazatelé hodnotí jednání s kompetentními úřednicemi jako korektní, jejich vystupování odpovídající, poskytnuté informace dostatečné.

Při komunikaci po telefonu se úřednice do telefonu zřetelně představila a srozumitelně a přesně odpověděla.

Při e-mailové komunikaci byl dotaz směřován na tajemníka úřadu, bylo odpovězeno do druhého dne, obsah poskytnuté informace byl odpovídající, obsahoval výňatek ze zákona. Z formálních náležitostí chyběly kontaktní informace na městský úřad (adresa), kontakt na tajemníka, případně informace kde jej vyhledat.

## **5.9. Odbor výstavby a územního plánování**

Tazatelé neměli problém vyhledat pomocí navigačního systému a následným dotazem v některé z kanceláří či doptáním u náhodně potkaného úředníka. Jinak jsou na dveřích odboru umístěné jmenovky. Na chodbě před odborem nejsou místa k sezení, při jednání jednoho z tazatelů na chodbě čekal další klient ve stoje.

Jeden tazatel navštívil kancelář územního plánování, dvě tazatelky kancelář územního a stavebního řízení. Úředníci vždy hned a bezodkladně začali řešit jejich dotazy – problémy. Při jednání v kanceláři územního a stavebního řízení bylo vždy vše v pořádku, tazatelé zde řešili běžné problémy. S vystupováním úředníka s jeho znalostmi byli klienti spokojeni, proces vyřízení dotazu vždy dostatečně objasnil, poskytoval informace i nad rámec odboru. Při složitějším dotazu v kanceláři územního plánování, podala úřednice nepravdivou informaci. Kolega, který byl ve vedlejší kanceláři, ji ale hned opravil. Úřednice se omluvila a vysvětlila klientovi, jak má postupovat v řešení problému. V tomto případě se určitá nediskrétnost při jednání ukázala pro klienta výhodnou. Je otázka, zda je toto vhodné systémové řešení.

Při komunikaci po telefonu se úřednice srozumitelně představila a poskytla potřebné informace.

Při e-mailové komunikaci bylo odpovězeno týž den, jednalo se o složitější dotaz, úřednice tak poskytla základní informace a požádala o doplnění dalších údajů, nabídla, aby tazatel zavolal.





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

Formální náležitosti e-mailu byly naprosto v pořádku – podpis pracovnice s její agendou, adresou úřadu, kde sídlí odbor a kontakt na pracovníci.



## 6. Závěr

### 6.1 Doporučení pro městský úřad

Nedostatky práce úřadu, se kterými jsme se setkali během našich návštěv, lze rozdělit do několika tematických oddílů. Nejprve popíšeme problémové téma a potom uvedeme naše doporučení.

#### **Navigace a orientační systém**

Navigace v budovách č.p. 63 a č.p. 437 je v podstatě v pořádku. Bylo by vhodné v budově č.p. 63 stačí upravit přelepené nápisy na informační ceduli v I. patře. Viditelně označit, kde se nachází výtah v budově č.p. 63, někteří klienti si vůbec nevšimli, že zde je. V budově č.p. 437 označit zhotovit navigaci ve stejném stylu (jako na správní odbor) i na hospodářsko-investiční odbor (směrovky, dveře vedoucí do kanceláře označit agendou, případně jmenovkami úředníků). Do výtahů umístit informace o agendách na jednotlivých patrech.

V budově radnice č.p. 1 by bylo vhodné lépe umístit Podrobný orientační plán budovy v přízemí, který je v současné době umístěn nenápadně mezi nástěnkami, případně stejnou ceduli zopakovat i v I. patře. Dále zde chybí navigace na a označení dveří finančního odboru v přízemí, bylo by tedy vhodné doplnit cedulky, příp. směrovky ke vstupním dveřím na finanční odbor.

#### **Bezbariérovost**

Vchod do budovy č. p. 63 by bylo vhodné uzpůsobit na bezbariérový – min. popsat zvonek, případně jej snížit, odstranit schod. Radnice jako nevýznamnější budova města, kde je zároveň umístěna obřadní síň, by si také zasloužila být přístupná pro všechny občany. Přestože to pravděpodobně bude technicky náročné, bylo by vhodné řešit zpřístupnění I. patra pro osoby se sníženou pohyblivostí.

#### **Místa k sezení**

Místa k sezení jsou pouze v budově č. p. 437 před kanceláří správního odboru, v I. patře budovy s č. p. 63 a v přízemí radnice. V kanceláři správního odboru sice místa jsou, ale jak upozornila jedna z tazatelek, lidé je většinou nevyužívají, aby nebyli předběhnuti ve frontě.

I když byla stávající místa k sezení při návštěvách našich tazatelů většinou neobsazená, bylo by vhodné zvážit zda nepřidat na každé patro městských budov alespoň několik míst. Působí to vstřícněji. Zauvažovat o zřízení pořadníku v kanceláři správního odboru pro čekající klienty, aby mohla být místa k sezení naplno využita.

#### **Neveřejnost toalet na městském úřadu**

V žádné z budov není WC vyhrazené pro veřejnost. Klienti pokud náhodou nenarazí na otevřené WC pro zaměstnance, jsou posíláni na placená veřejná WC umístěná mimo budovy úřadu (za budovou radnice).



Doporučujeme alespoň jedno WC (minimálně v každé budově, optimální by bylo jedno na každém podlaží) označit jako WC pro veřejnost a nechat je odemčené. Vyžádá-li si to takto změněný provoz, je třeba posílit úklid.

### **E-mailová komunikace**

Většinou byly e-mailové reakce dostatečně rychlé. Nicméně jednou nedostal odpověď klient vůbec, jedou až po 19ti dnech. Formální náležitosti oslovení a pozdrav byly v pořádku, podpis na konci obsahoval až na dvě výjimky nedostatky a grafický styl korespondence z městského úřadu je nejednotný. Jen dva e-maily obsahovaly podpis s kompletní vizitkou úředníka/ice (agenda, odbor, kontakt na něj, adresu úřadu), jeden byl i s logem úřadu, ostatní podpisy podrobnější popis agendy úředníka/ice, jeho/její telefonní číslo a adresu úřadu neobsahovaly.

Bylo by vhodné nastavit jednotný vizuální styl, jednotné kontaktní informace. Lépe by také působil jednotný styl zápatí - běžná je vizitka úředníka (jméno, agenda v rámci odboru, telefon/mobil, e-mail) s adresou budovy úřadu, kde se odbor nalézá.

Také by bylo vhodné systémově řešit případy delší absence automatickým přesměrováním e-mailů případně automatickou odpovědí s informacemi o zastupování. Zároveň je potřeba systémově řešit případy, kdy dojde k přeposílání dotazů uvnitř úřadu, tak aby bylo zajištěno, že občan opravdu dostane vyžádanou informaci.

### **Vizitky**

Ve dvou případech dostali tazatelé dvě vizitky, ale různého grafického stylu. V jednom případě dostali kontakt na úředníky napsaný na lístečku. Není jasné, zda všichni úředníci mají své vizitky, například u sociálního odboru nedostaly tazatelky vizitku ani jednu, i když se domníváme, že v případě jejich poradenské činnosti by to mělo být pravidlem.

Bylo by vhodné sjednotit postupy při poskytování kontaktů/vizitek a zároveň sjednotit i jejich styl.

V současné době je již téměř běžnou praxí že města zavádí jednotnou vizuální identitu. Je ke zvážení zda by tato nemohla zahrnovat jak vizitky tak e-maily případně další využívané komunikační nástroje.

### **Nepřítomnost úředníků**

Na většině odborů je agenda efektivně rozdělena mezi několik pracovníků. Stalo se čtyřikrát, že nebyl přítomen zodpovědný pracovník. V třech případech měl zvoleného zástupce, který s klienty problém mohl řešit. V případě hospodářsko-investičního odboru neměl úředník zvoleného zástupce, přitom dotaz nebyl složitý.

Doporučujeme na hospodářsko-investičním odboru zorganizovat sdílení informací z agendy (realizované investiční akce města) i s jinými pracovníky. Na úřadech bývá zvykem pro případ nepřítomnosti kompetentního úředníka určit jeho zástupce, případně zastupuje vedoucí odboru.

### **Efektivita vyřízení dotazu, komunikace úředníků**



V jednom případě se stalo, že klient nepochopil z vysvětlování úřednice, jak má problém řešit. Jednalo se o jednání na stavebním úřadě, kdy se řešil postup změny využití území v územním plánu.

Doporučujeme se v tomto ohledu na konci jednání s klientem vždy ujistit, že klient vše správně pochopil a zeptat se, zda potřebuje ještě s něčím poradit.

### **Hodnocení úřadu prostřednictvím systému Dobrý úřad**

V souvislosti se získáváním zpětné vazby lze také lépe využít systém Dobrý úřad. Žádný z tazatelů nebyl při své návštěvě upozorněn na možnost zapojit se do hodnocení úřadu prostřednictvím systému Dobrý úřad a to ani osobně úředníkem, ani nepostřehl informační a propagační materiály s tímto programem související.

Systém Dobrý úřad je postaven na tom, že klienti přicházející na úřad jsou vyzváni k hodnocení spokojenosti se svojí návštěvou. Pokud se o této možnosti ani nedozvědí, nemůže systém fungovat. Je otázka jakým způsobem byli zaměstnanci úřadu o tomto programu informováni, jakým způsobem byli motivováni k jeho šíření a nakolik se s ním ztotožnili. Bylo by vhodné uspořádat nebo zopakovat motivační poradu zaměstnanců úřadu vedoucí ke zvýšení jejich motivace a zapojení.

## **6.2 Závěrečné shrnutí**

Práce pracovníků/ic úřadu je profesionální a efektivní. Při osobním jednáním jsme se na všech odborech i v prostorách úřadu setkali s velmi korektním a vstřícným jednáním. Úředníci a úřednice komunikovali s klienty profesionálně, zdvořile, jazykově správně a proaktivně. Nikdy se klienti nesetkali s tím, že by byl úředník netrpělivý, choval se neslušně nebo je odbyl. Klienti odcházeli v tomto ohledu z úřadu spokojeni. Pokud byl přítomen kompetentní úředník, klienti svůj problém až na jednu výjimku vyřešili. Výjimkou bylo jednání na stavebním úřadě, kdy klient nepochopil, jak problém řešit. Telefonická komunikace byla v pořádku.

Nedostatky v komunikaci s klienty se objevili především v e-mailové komunikaci, kdy se opozdily odpovědi nebo klient nedostal odpověď vůbec.

Orientace, přístupnosti budov a prostředí úřadu je dostačující pro běžného uživatele (rozumějme zdravého, pohyblivého občana, aktivního důchodce). Problém je chybějící WC pro klienty a omezení vstupu do budovy č.p. 63 a prvního patra budovy radnice pro osoby se sníženou pohyblivostí. Chybějící WC pro klienty je možné vyřešit organizačními opatřeními. Bezbariérovost v budově s č. p. 63 je možné vyřešit menšími úpravami, nicméně úpravy v budově radnice budou náročnější.

Orientační a informační systémem je funkční, lze jej zlepšit například popisky ve výtahu. Jeho drobné nedostatky v přízemí radnice a v I. patře budovy č.p. 437, lze dle výše uvedených doporučení snadno odstranit. Prostor lze hodnotit jako přívětivé, Systém zpětné vazby Dobrý úřad je nedostatečně propagovaný. Pro zlepšení jeho efektivity by bylo vhodné větší zapojení zaměstnanců do tohoto systému.