

**Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě
ročník 2010**

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z ŘEŠENÍ

☐ **bronzového stupně ceny**

☐ **stříbrného stupně ceny**

x **inovace**

(zatrhněte cenu, o jakou soutěžíte)

1. Název řešení:

Procesní řízení jako účinný prostředek pro zvýšení účinnosti a efektivnosti řízení organizace – zvýšení její kvality

2. Autor zprávy:

Jméno: Ing. Marie Malíková
Funkce: tajemnice MěÚ
Organizace: město Otrokovice
Telefon: 577680400
E-mail: malikova@muotrokovice.cz

3. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

město Otrokovice, Městský úřad Otrokovice, se sídlem nám. 3. května 1340, 765 23 Otrokovice

4. Popis řešení

4.1 Podstata řešení:

Město Otrokovice rozhodlo v roce 2009 o provedení procesní analýzy stávajícího stavu systému řízení jakosti Městského úřadu Otrokovice a v druhém kroku zpracování návrhu optimalizace analyzovaných procesů s cílem nastavení a zavedení vhodného, účelného, účinného a efektivního procesně orientovaného systému řízení jakosti MěÚ. Procesní analýza a optimalizace procesů MěÚ měla přispět ke zvýšení efektivity systému řízení jakosti a sekundárně přinést i úsporu nákladů na činnost MěÚ. Projekt byl zahájen v červenci 2009 a zpracování analýzy a optimalizace byly zadány externímu dodavateli.

Město Otrokovice tím deklarovalo, že zavedení procesního systému řízení do reálného prostředí MěÚ a jeho každodenní užívání, chápe jako jednu z důležitých zásad řízení kvality, na kterých v současné době staví všechny uznávané mezinárodní standardy.

Ztotožnili jsme se se zásadou, že procesní přístup je založen na principech:

- „Dobře vykonávané a dále zlepšované procesy produkují dobré výstupy a výsledky“
- „Příčiny a Následku“
- „Přístupu a Výsledku“.

Podstatou řešení je řídit a zlepšovat všechny podstatné procesy městského úřadu, které ovlivňují jeho kvalitu a tedy i jeho úspěšnost. Na tomto základě stavět a zlepšovat celý systém řízení kvality MěÚ.

Vedení Městského úřadu Otrokovice (dále jen „vedení MěÚ“) rozhodlo navrhnout a zavést v prostředí MěÚ procesně orientovaný systém řízení kvality a využít doporučení vybraných mezinárodních standardů.

4.2 Důvod a cíle řešení (včetně doložení jejich měřitelnosti):

Vedení města Otrokovice vnímá věc kvality městského úřadu jako jeden z klíčů k úspěšnosti při správě města a poskytování služeb veřejnosti. Proto se rozhodlo věnovat jejímu zlepšování stálou pozornost a řídit ji. Rozhodlo přistoupit k řešení zlepšování kvality městského úřadu koncepčně, s využíváním ověřených, obecně uznávaných standardů a dobré praxe.

Důvodem a hlavními cíli bylo:

- zvýšení účinnosti a efektivnosti vykonávání nedůležitějších procesů
- zvýšení kvality požadovaných výstupů
- zvýšení účinnosti řízení lidských zdrojů - "vytěsňování lidové tvořivosti"
- zpřesnění požadavků na informační systémy/informační technologie (IS/IT)
- zvýšení účinnosti a efektivnosti řízení dodavatelů IS/IT.

Byly formulovány požadavky na ukazatele k dosažení cílů:

- přesnost a jednoznačnost požadavků na pracovní místo - na pracovníka
- přesnost a jednoznačnost požadavků na IS/IT
- přesnost a jednoznačnost požadavků na dodavatele IS/IT
- trend snižování výskytu neshod obecně
- neopakování výskytu stejných neshod
- trend snižování výskytu neshod v důsledku nedostatečnosti specifikace požadavků na lidské zdroje (LZ) a jejich informovanosti
- vytěsnění výkonu nežádoucích činností pracovníků - tzv. "lidové tvořivosti"
- integrita systému - celistvost a provázanost systému řízení - vykonávané činnosti pracovníků mají návaznost na vyšší cíle a až na strategii MěÚ a města
- konzistentnost systému - soudržnost - zastřešení systému platnou strategií a její uplatňování.

Vedení MěÚ rozhodlo budovat a zlepšovat systém řízení kvality městského úřadu podle požadavků a doporučení mezinárodních standardů pro řízení kvality, jako je „Excellence Model“ (Evropský model úspěšnosti) - Evropské nadace pro řízení kvality - E.F.Q.M., normy řady ISO 9001, a dále využívat metody, techniky a nástroje typu „Demingův kruh“ (cyklus PDCA), Balaced scorecard, CAF, Benchmarking, interní audit, projektové řízení.

Pro dosažení cílů řešení přijalo vedení MěÚ princip, že: „Řízení městského úřadu a řízení kvality městského úřadu jedno jest“, proto i role zmocněnce vedení pro kvalitu a manažera kvality městského úřadu se ujala (z rozhodnutí vedení města) tajemnice MěÚ.

4.3 Implementace řešení:

Procesní řízení bylo v prostředí MěÚ Otrokovice zaváděno v rámci projektu „Systém řízení kvality Městského úřadu Otrokovice“.

– zainteresované strany:

- vedení města (rada města v čele se starostkou)
- vedení MěÚ (starostka města, místostarostové, tajemnice městského úřadu)
- zaměstnanci města zařazení do městského úřadu (jsou součástí řešení, jich se předmětný systém řízení přímo dotýká a ovlivňuje je, je nezbytné jejich zapojení a motivace, bez nich je projekt obtížně realizovatelný – prakticky nerealizovatelný, jsou také největším rizikem úspěšnosti projektu)
- občané, podniky, orgány a organizace veřejné správy, ostatní veřejnost (jsou klíčovými zákazníky služeb poskytovaných městským úřadem)
- dodavatelé (jsou také součástí objektu řešení, jich se předmětný systém řízení v řadě případů přímo dotýká a ovlivňuje je)

- organizace zřizované městem a obchodní společnosti městem založené (jsou také součástí objektu řešení, jich se předmětný systém řízení v řadě případů přímo dotýká a ovlivňuje je, jsou v řadě případů zákazníky služeb poskytovaných městským úřadem)
- **odpovědnost za řešení:** Tajemnice městského úřadu (navrhovatelka projektu), dodavatelská firma (vedení města ve věci řízení kvality MěÚ upustilo od řešení vlastní cestou a vlastními silami a na základě průzkumu a ověřených referencí si vybralo externího dodavatele řešení a služeb pro řízení kvality, vybraný dodavatel také zajistil a garantoval vedení příslušného projektu).
- **podpora řešení ze strany vedení:** Vedení MěÚ bylo aktivně zapojeno do realizace projektu a jeho úloha spočívala především v:
 - prosazování a obhajobě projektu ve vedení města
 - zajištění potřebných prostředků pro realizaci projektu
 - šíření osvěty ve věci významnosti a důležitosti předmětu projektu pro potřeby MěÚ a města
 - aktivním zapojení do procesu strategického řízení města a MěÚ
 - prosazování zavádění výsledků a opatření projektu v prostředí MěÚ i vedení města
 Osoba paní starostky účinně naplnila potřebnou úlohu „vůdcovství - lídra“.
- **podpora řešení ze strany zaměstnanců:**
 1. pracovníci MěÚ jsou rizikovou zainteresovanou skupinou, proto je důležité je od samého počátku projektu informovat
 2. potvrdilo se, že pokud vedení řádně podporuje realizaci a výstupy projektu, potom samotní pracovníci činí taktéž
 3. pracovníci MěÚ byli v naprosté většině cíleně a organizovaně zapojeni do realizace projektu
 - výkonní pracovníci se aktivně podíleli na mapování a popisování procesů, na vyhledávání příležitostí ke zlepšování
 - vedoucí pracovníci se podíleli na optimalizaci a zlepšování procesu – jejich nastavování
- **překážky:** Nejobtížnější fází projektu je skutečné praktické zavedení nastavených změn systému řízení kvality do reálného chodu a provozu MěÚ a jejich užívání, tj. provedení skutečné změny původního stavu a neustálé zlepšování. Dochází ke střetu osobních zájmů jednotlivců (nechtějí měnit zavedenou praxi, nepochopení důvodu změny) se zájmy realizátorů projektu (vedení MěÚ). Tyto překážky lze odstranit (odstraňovat) řádnou připraveností řešení, neustálým vysvětlováním a zapojením všech dotčených pracovníků, účinnou komunikací a pravdivou informovaností o průběhu a stavu projektu, stálou podporou projektu ze strany vedení města a vedení MěÚ.
- **úspěchy:** Realizace projektu probíhala podle schváleného plánu, byly splněny stanovené cíle, výstupy, stanovený časový harmonogram, stanovený rozpočet. Nevznikly žádné závažné konflikty nebo nežádoucí stavy. Pracovníkům MěÚ se v řadě případů „otevřely oči“ i u věcí, které dlouhodobě rutinně vykonávali a začali věci vnímat v nových souvislostech.

5. Výsledky řešení

- **Jaké byly hlavní výsledky (uvést pokud možno kvalitativní i kvantitativní ukazatele)?**
 1. Bylo identifikováno a analyzováno 104 potenciálních významných procesů MěÚ

2. Po optimalizaci bylo nastaveno a je řízeno 79 významných procesů MěÚ (viz příloha Kopie struktury SMK na intranetu MěÚ)
3. Vznikl kompletní, integrovaný a konzistentní procesně orientovaný systém řízení MěÚ, který podporuje strategii vedení MěÚ a vedení města
4. Systém řízení obsahuje procesy a nástroje, které zajišťují stálé sebezlepšování
5. Důsledným uplatňováním takto nastaveného systému řízení by měla být zajištěna stále se zlepšující kvalita MěÚ
6. V průběhu realizace projektu byla realizovaná řada dílčích opatření, které zprůchodnily zablokované procesy a umožnily dosažení požadovaných výsledků
7. Řada opatření jde vyčíslit, a to jak z hlediska úspory nákladů, tak i z pohledu efektivního využití příležitostí
8. Navržené nastavení systému řízení kvality MěÚ Otrokovice vzala na vědomí rada města a uložila tajemnici městského úřadu zabezpečit uplatňování takto navrženého systému kvality, jeho rozvíjení a další zlepšování při řízení městského úřadu
9. Rada města schválila Směrnici města Otrokovice o systému řízení kvality MěÚ (dále jen „SMK“)
10. Rada města schválila nový Organizační řád MěÚ zpracovaný mimo jiné na základě analýzy a optimalizace procesů MěÚ a ve vazbě na SMK
11. Identifikace pracovních míst, která byla zpracována pro zpracování procesní analýzy, je rozvíjena a doplňována dle potřeby řízení LZ
12. Požadavky na zaměstnance, které vyplývají ze systému řízení kvality a jeho procesů, přesně zprostředkovává udržovaná kompetenční tabulka
13. Řídící dokumentace systému řízení kvality je přístupná a tedy kdykoliv dostupná všem zaměstnancům na intranetu a vedení MěÚ od nich vyžaduje, aby se jí řídili a podle ní pracovali

– **Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?**

1. Hodnocení čerpání plánovaných nákladů – úspory
2. Optimalizace využití LZ – při přirozeném snižování stavu zaměstnanců městský úřad zajišťuje plnění všech úkolů, požadavků a podání, jak tomu bylo dosud
3. Míra plnění stanovených úkolů a dodržování stanovených termínů
4. Celý systém řízení je certifikovatelný na shodu s požadavky uvedených mezinárodních standardů

– **Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?**

1. Zřejmě nejvýznamnějším faktorem předpokladu úspěšnosti byla skutečnost, že samo vedení města a vedení MěÚ, přes všechny dosavadní úspěchy, chtělo a rozhodlo se řešit a zlepšit věci, se kterými bylo samo ne vždy spokojeno
2. Vedení města a MěÚ sledovalo po celou dobu realizace projektu jeho průběh, aktivně se jej účastnilo a podílelo se na něm. Tak úspěšně eliminovalo případné pokusy a snahy o zpochybnění věci, řešení uplatňovaných opatření a pod.
3. Řešení projektu bylo závislé nejvíce na plnění harmonogramu a na bezprostřední spolupráci zainteresovaných pracovníků, vykonávajících jednotlivé procesy. Dále na preciznosti zpracovatelů a odpovědnosti ověřovatelů.

– **Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?**

1. Podařilo se výrazně zpochybnit vnímání a názory, že věc řízení MěÚ, města, jako celé veřejné správy, je něco výjimečného, obtížně uchopitelného a neřešitelného. Podobně, jako že nelze přenášet do prostředí veřejné správy poznatky, zkušenosti a metody z jiných oblastí lidské činnosti, především z komerční.
2. Poznáním je, že všechny uvedené metody a techniky jsou při vhodném a přiměřeném přístupu a nasazení vzhledem ke specifikům veřejného sektoru použitelné a naopak posouvají veřejnou správu dopředu.

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe¹

– **V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?**

Samotná věc procesního řízení není v dnešní době obecně ničím novým a je známá již řadu let. Ale v případě MěÚ Otrokovice inovativnost spatřujeme především v účelnosti a účinnosti jejího nasazení v prostředí organizace veřejné správy.

Náš MěÚ se dlouhodobě řadí mezi dobře hodnocené srovnatelné instituce veřejné správy, ale především my sami nejlépe víme, za jakého nasazení a úsilí je takových výsledků dosahováno a s jakou účinností a efektivností. My sami víme - tušíme, kde a jaké příležitosti se nám naskýtají, co a kde by se mohlo zlepšit, ale především zefektivnit. Procesní řízení nám umožňuje:

1. Operativnost nahrazovat systémovostí
2. Zlepšit koncepčnost naší práce, účelnost a efektivnost – dělat dobře dobré věci (dělat správně správné věci)?
3. Zajišťovat dostatečné potřebné podklady pro dobré rozhodování a tak také rozhodovat
4. Lépe plánovat a využívat potřebné zdroje (lidské zdroje, finanční prostředky, pracovní prostředí ...)
5. Lépe využívat informační technologie pro potřeby řízení a vykonávání procesů, s tím souvisí i účinnější a efektivnější řízení dodavatelů IT
6. Řídit rizika, předcházet potenciálním problémům a neefektivnostem

Máme procesy pod kontrolou a záleží na každém vedoucím pracovníkovi, jak dokáže využít potenciál tohoto přístupu pro úspěšnost své práce a plnění svých úkolů.

Tak, jak je „naše procesní řízení“ koncipováno a realizováno, není jen akademickou záležitostí nebo věcí úzké skupiny pracovníků s nezbytnou kvalifikací pro ovládání sofistikovaných technických prostředků. Umožňuje účelné nasazení a účinné využívání každým vedoucím pracovníkem, který splňuje běžné požadavky na kvalifikaci a způsobilost pracovníka MěÚ.

– **Může být/bylo již toto řešení přeneseno/aplikováno v jiné organizaci či sektoru? Pokud ano, které jeho základní prvky? Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?**

1. Jak již bylo uvedeno výše, procesní řízení obecně není „nic nového“, ale v prostředí veřejné správy není ještě zavedenou samozřejmostí. Také se v praxi vzájemně od sebe liší jednotlivé produkty a implementace, které jsou na trhu vydávány za procesní řízení.

¹ Vyplní pouze uchazeč o cenu MV za inovaci ve veřejné správě

2. Využití principů procesního řízení a jeho nástrojů je použitelné obecně bez omezení. Vnímáme je skutečně jako základ budovaného systému řízení kvality, který je potom možné dále rozvíjet nasazením a využíváním dalších metod, technik a nástrojů.

- **Jaké nejdůležitější poznatky/zkušenosti jste při realizaci řešení získali?**

1. Nezbytnost zapojení pracovníků MěÚ do projektu
2. Úspěšně vedený projekt (podporovaný vedením) dokáže naprostou většinu pracovníků MěÚ zaujmout, motivovat a ti významně začnou přispívat k nastavování a zlepšování celého systému
3. Nezbytnost podpory projektu ze strany vedení

- **Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?**

1. V případě záměru zabývat se problematikou řízení kvality, otázky procesního řízení vyřešit jako jedny z prvních.
2. Na procesně orientovaném systému řízení stavět jeho další zlepšování.

- **Souhlasíte s prezentací Vašeho řešení na nadcházející Národní konferenci kvality ve veřejné správě a v časopise Veřejná správa jakožto s prezentací dobré praxe?**

Souhlasíme

7. Přílohy

1. Směrnice města Otrokovice č. VN/10/2010/RMO, o systému řízení kvality Městského úřadu Otrokovice
2. Kopie struktury SMK na intranetu

Datum: 25.10.2010

Podpis: ing. Marie Malíková, v.r.



Pozn.: V případě ceny udílené za implementaci modelu CAF musí být přílohou závěrečné zprávy sebehodnotící zpráva CAF a na ni navazující akční plán zlepšování. Sebehodnotící zpráva musí obsahovat popis naplnění minimálních kritérií pro udělení daného stupně Ceny MV za model CAF.

Pokud jsou výše uvedené informace součástí sebehodnotící zprávy, lze na ně pouze odkázat.