



**Cena Ministerstva vnitra za inovaci ve veřejné správě
Ročník 2009**

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z ŘEŠENÍ

1. Název řešení:

Implementace činnosti koordinátorů kvality do řídicí struktury Městského úřadu Prostějov

2. Autor zprávy:

Jméno: Ing. Lubomír Baláš

Funkce: tajemník úřadu

Organizace: Město Prostějov, nám. T. G. Masaryka 130/14, 796 01 Prostějov

Telefon: 582 329 705

E-mail: lubomir.balas@prostejov.eu

3. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

**Město Prostějov, nám. T. G. Masaryka 130/14, Prostějov – Městský úřad
Prostějov – pilotní projekt**

4. Popis řešení

4.1 Podstata řešení:

Zefektivnění činnosti odborů Městského úřadu Prostějov.

Městský úřad Prostějov je jedním z mnoha městských úřadů, které se dlouhodobě zabývají problematikou řízení kvality své činnosti a jejím zvyšováním. Svoji snahu o systematické zlepšování realizuje úřad implementací několika projektů a metod, které mají ve svém konečném důsledku za cíl „vyprodukovat“ spokojeného občana.

Od roku 2000 je město Prostějov členem Národní sítě Zdravých měst ČR. V roce 2001 zastupitelstvo města schválilo „Plán zdraví a kvality života města Prostějova“, na jehož realizaci má městský úřad nezastupitelný podíl.

V roce 2004 byla rozhodnutím orgánů města zahájena implementace metody CAF, tedy společného hodnotícího rámce, jejímž smyslem bylo posouzení vytvořených podmínek pro výkon veřejné správy bezprostředně po zásadním kroku reformy veřejné správy – zrušení okresních úřadů – a vyhodnocení dopadů a výsledků činnosti, jak města, tak konkrétně městského úřadu na kvalitu života občanů.

V roce 2006 se městský úřad Prostějov zapojil do BI 2005 s jednoznačným úmyslem: mít možnost využívat jedinečné informace a obsáhlý soubor dat, kterými iniciativa disponuje a



naplňováním vlastní podstaty benchmarkingu – zlepšování učením se od druhých, získat představu o své vlastní kvalitě a výkonnosti a hledat cesty a způsoby jejich zvyšování.

Prohlubováním znalostí obsahu jednotlivých forem a metod zvyšování kvality a poznáváním zákonitostí a dopadů jejich implementace jsme dospěli k několika závěrům, které nakonec vedly k rozhodnutí výrazným způsobem posunout problematiku k systematickému postupu, vedoucímu ke změnám v myšlení a přístupu lidí.

Jde o změny nejen u úřadu jako celku, ale především u jeho organizačních prvků, tj. odborů, oddělení a v neposlední řadě u jednotlivých zaměstnanců. Smyslem toho je dospět postupně ke změnám vedoucím k potlačování neefektivních forem práce v rozumné míře ke zvýšení své vlastní výkonnosti.

Stejně, jako v případě řady dalších úřadů a našich kolegů v jiných městech, jsme dospěli k poznání, že nejtěžší a nejsložitější je prosadit implementaci jednotlivých realizovaných metod mezi co nejširší okruh zaměstnanců.

4. 2 Důvod a cíle řešení (doložit jejich měřitelnost):

Důvodem je docílit stavu, kdy se kvalitou a výkonností budou na jednotlivých odborech a odděleních zabývat v první řadě vedoucí úředníci, ale také všichni řadoví zaměstnanci, aby pochopili smysl snahy do té doby několika jedinců zapojených prostřednictvím vytvořených projektových týmů, aby ve své činnosti hledali možnosti a způsoby zvyšování výkonnosti svého odboru a zvyšování kvality jím poskytovaných služeb a také aby se k nim dostaly potřebné informace o využívání a dopadech realizovaných metod na celkovou činnost úřadu.

Cílem vedoucího managementu úřadu je spokojený zaměstnanec, který produkuje spokojeného občana. Zaměstnanec, který se cítí platným a vždy informovaným zaměstnancem a který ví, co od něho zaměstnavatel očekává.

Stanoveného cíle může být dosaženo při naplnění těchto předpokladů:

- formulovat jasné, srozumitelné a měřitelné cíle a posílit znalosti cílů zaměstnavatele (úřadu),
- provést analýzu stávajícího stavu a docílit veřejné propagace potřebných změn,
- zásadně zlepšit interní komunikaci. Přejít od nahodilé komunikace k pravidelné a plánované komunikaci s určením co je nutné komunikovat, jakými prostředky a jak často.

Ukázalo se jako nezbytně nutné v daleko větší míře se soustředit na konkrétní práci uvnitř odborů, přijmout systémové opatření, kterým by se postupně naplňoval stanovený cíl. Jedním ze zásadních kroků proto bylo ustanovení postů koordinátorů kvality na jednotlivých odborech. Činnost koordinátorů kvality na odborech by měla být orientována na všechny používané metody řízení kvality u úřadu, a to nejen na BI 2005, ale i na CAF, MA 21, ale i na další metody řízení, do kterých se úřad zapojuje.

Podporou realizace tohoto projektu bylo seznámení zaměstnanců úřadu s vizí Městského úřadu Prostějov, tzv. „5 eS“.

Městský úřad Prostějov = dobrá služba, tzn. děláme

ve správné věci,
správným způsobem,
ve správný čas,



se správnými lidmi,
pro spokojeného občana.

4.3 Implementace řešení:

- **zainteresované strany** – vedení, vedoucí úředníci, realizační tým, občané (klienti), zaměstnanci
- **odpovědnost za řešení** – tajemník + řídicí tým BI 2005+ koordinátoři kvality
- **podpora řešení ze strany vedení** – plně se ztotožnilo s tímto cílem
- **podpora řešení ze strany zaměstnanců:**
 - většina zaměstnanců podporuje inovativní myšlenku zavádění postu koordinátor kvality na jednotlivých odborech městského úřadu,
 - prezentace výsledků na poradách vedoucích odborů, na poradách tajemníka s vedoucími oddělení a na poradách tajemníka s jednotlivými odbory,
 - zapojení v realizačních týmech.
- **překážky** – ne všichni zaměstnanci se s touto myšlenkou plně ztotožnili, protože nejtěžší na tomto úkolu bylo změnit myšlení a přístup jednotlivých zaměstnanců městského úřadu
- **úspěchy** – dosažení stavu, kdy se kvalitou a výkonností na jednotlivých odborech a odděleních zabývají nejen vedoucí úředníci, ale také všichni řadoví zaměstnanci, aby ve své činnosti hledali možnosti a způsoby zvyšování výkonnosti svého odboru a zvyšování kvality jím poskytovaných služeb a také aby se k nim dostaly potřebné informace o využívání a dopadech realizovaných metod na celkovou činnost úřadu.

5. Výsledky řešení

- Jaké byly hlavní výsledky (uvést pokud možno kvalitativní i kvantitativní ukazatele)?

1. Společná analýza problémů a veřejná propagace potřebných změn.
2. Posílení interní komunikace.
3. Posílení znalosti cílů zaměstnavatele.
4. Porovnání výkonu jednotlivých činností odboru.

Výstupem činnosti koordinátorů kvality práce na odborech ve spolupráci s projektovým týmem jmenovaným tajemníkem městského úřadu je:

- výběr agend, které se týkají bezprostředně daného odboru a vypovídají o úrovni jeho výkonnosti a efektivitě práce zaměstnanců do něho zařazených,
- provedení rozboru výsledků porovnání v každé jednotlivé agendě, a to jedenkrát ročně (bezprostředně po sběru dat a jejich zpracování v databázi BI), které provádějí koordinátoři kvality odborů ve spolupráci s vedoucími odborů a jednotlivými zaměstnanci úřadu,
- vypracování záměru (plánu) pro realizaci konkrétních opatření u příslušného odboru vedoucích ke změnám a vlastní realizace těchto opatření v pravomoci a kompetenci vedoucího odboru,
- předložení podnětů a požadavků na přijetí opatření v kompetenci tajemníka městského úřadu,
- předložení návrhů a doporučení jako podkladu pro zpracování „Plánu zlepšování“ v rámci celého úřadu.



Výsledkem jasného stanovení úlohy koordinátorů kvality došlo k:

- pravidelné práci s výstupy v rámci zapojení úřadu do BI 2005, zahájeno sledování ukazatelů BI 2005 na vrcholové úrovni,
- pravidelným rozborům analýz jednotlivých agend,
- sledování a uplatňování dobrých praxí,
- navrhování kroků ke zlepšování (inovaci),
- soustředování připomínek a podnětů zaměstnanců odboru.

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

- data z BI, která jsou dostatečně relevantní,
- použití interní metodiky pro zpracování analýz BI 2005,
- zvýšení pracovního sebeuvědomění zaměstnanců úřadu.

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

Nesprávně zadaná data do databáze BI 2005, s tím souvisí možnost zkreslených výstupních dat.

- Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Negativní

Na začátku tohoto projektu se jak vedoucí odborů, tak i ostatní zaměstnanci úřadu ne zcela ztotožnili se záměrem implementace benchmarkingové metody pro zvyšování kvality vlastní činnosti a záměru využití potenciálu dostupných informací a dostatečně nevyvíjeli vlastní iniciativu pro průběžnou práci v tomto směru.

Pozitivní

Vedoucí odborů si postupně uvědomují přínos zpracovávání analýz BI, včetně možnosti dalšího výkonnostního růstu samotného odboru.

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

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

Nastavení systému, který vytváří podmínky pro větší a širší zapojení zaměstnanců úřadu na všech úrovních do procesu zvyšování kvality práce a implementace nástrojů moderních metod řízení.

Smyslem tohoto kroku bylo vytvořit v managementu řízení kvality spojovací článek, jenž by mezi jednotlivými stupni řízení napomáhal podněcování iniciativy a aktivity řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců.

Inovativnost řešení spočívá dále:

- v zefektivnění řízení lidských zdrojů ve veřejné správě
- ve zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti veřejné správy včetně zavádění sledování výkonnosti úřadů veřejné správy a analytické činnosti k identifikaci prostorů pro zlepšení a k návrhům řešení,



- v podpoře aplikací nástrojů zvyšování kvality a efektivity veřejné správy,
- ve využívání systému zpětné vazby s klienty a občany na základě výsledků průzkumů spokojenosti.

- 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?

Městský úřad Prostějov je pilotním nositelem tohoto projektu. Neustále dochází ke zlepšování tohoto pilotního modelu, tak aby byl plně aplikovatelný pro všechny organizace veřejné správy.

V praxi se prokázala efektivnost projektu.

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

Vytvořením postu koordinátor kvality práce na odboru došlo:

- ke zvýšení podílu na společné analýze problémů jak v rámci celého úřadu, tak v rámci jednotlivých odborů a oddělení,
- ke zvýšení podílu na veřejné propagaci potřebných změn,
- k posílení interní komunikace jak na vertikální, tak horizontální úrovni struktury úřadu,
- k propagaci a posílení znalosti cílů úřadu, odboru, oddělení.

Nutnost provedení následujících kroků, potřebných k zavedení institutu koordinátorů kvality na odborech:

- vymezení postavení koordinátorů kvality v rámci úřadu a odboru,
- proškolení koordinátorů kvality ve znalostech obsahu jednotlivých forem a metod řízení kvality se zaměřením na využití výstupů z jejich implementace,
- vymezení rozsahu činnosti koordinátorů kvality v jejich pracovních náplních,
- odpovídající motivace činnosti koordinátorů kvality.

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

- nebát se zapojit všechny zaměstnance úřadu do myšlenky implementace činnosti koordinátorů kvality do řídicí struktury Městského úřadu Prostějov,
- nutná podpora vedení,
- kvalitní realizační tým BI,
- spolupráci s externími odborníky.

7. Přílohy

1. Návrhy na opatření vyplývající z BI analýz – Odbor Obecní živnostenský úřad
2. Analýza agendy 18.6 počet kontrol, místních šetření a úředních záznamů na jednoho kontrolního pracovníka ŽÚ

datum:

podpis:



Příloha č. 1

Návrhy na opatření vyplývající z BI analýz - Odbor Obecní živnostenský úřad

Opatření již realizovaná odborem

v roce 2008 vedoucí odboru stanovila vedoucím oddělení v rámci hodnotícího pohovoru výkonnostní ukazatele – z nichž některé mají za povinnost vyhodnocovat s měsíční periodicitou (např. byl stanoven minimální počet kontrol na oddělení za měsíc)

Pro vedoucího kontrolního oddělení jsou stanoveny vedoucí odboru tyto výkonnostní ukazatele:

| |
|--|
| <i>Počet kontrol na jednoho kontrolního pracovníka - ukazatel z BI</i> |
| <i>Počet kontrol v rámci „nařízených kontrol“</i> |
| <i>Počet sankčních správních řízení na jednoho kontrolního pracovníka</i> |
| <i>Počet námitkových řízení, z toho počet vyhovění námitkám</i> |
| <i>Počet stížností, z toho počet oprávněných stížností</i> |
| <i>Počet odvolání, z toho počet odvolání, kterým KŽÚ vyhoví</i> |

Pro vedoucího oddělení registrace jsou stanoveny vedoucí odboru tyto výkonnostní ukazatele:

| |
|--|
| <i>Počet úkonů v registraci celkem na jednoho registračního pracovníka ŽÚ (bez ostatních úkonů) - ukazatel z BI</i> |
| <i>Podíl elektronických podání na počet podnětů založených podnikatelem</i> |
| <i>Počet nestandardních dotazů v IS RŽP</i> |
| <i>Počet žádostí na ICZ, o jejichž vyhovění musí rozhodnout MPO</i> |
| <i>Počet stížností, z toho počet oprávněných stížností</i> |
| <i>Počet odvolání, z toho počet odvolání, kterým KŽÚ vyhoví</i> |



Opatření, k nimž je třeba součinnosti tajemníka MěÚ

- zavedení zjednodušeného objednávkového systému – telefon + internet – ev. využití zelené linky úřadu?
- digitalizace aktivní provozní dokumentace – jako součásti systémového řešení archivace v rámci celého úřadu

Příloha č. 2

Analýza agendy 18.6 počet kontrol, místních šetření a úředních záznamů na jednoho kontrolního pracovníka ŽÚ

Pozn.

- projekt koordinátorů kvality odborů byl poprvé realizován na městském úřadu Prostějov v roce 2008,
- z následujícího grafu, ve kterém je město Prostějov označeno červenou číslicí 74, je patrné zvýšení počtu provedených kontrol, místních šetření a úředních záznamů provedených v roce 2008 na jednoho kontrolního pracovníka živnostenského úřadu Městského úřadu Prostějov oproti předcházejícím rokům.

