




MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

Zkušenosti ze souběžné implementace metod BSC, CAF a Controlling&Reporting na Ministerstvu pro místní rozvoj

Karlovy Vary, 23. - 24.1. 2008
4. Národní konference kvality ve veřejné správě

Milan Půček, Marcela Roche, Igor Hartmann
Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

1



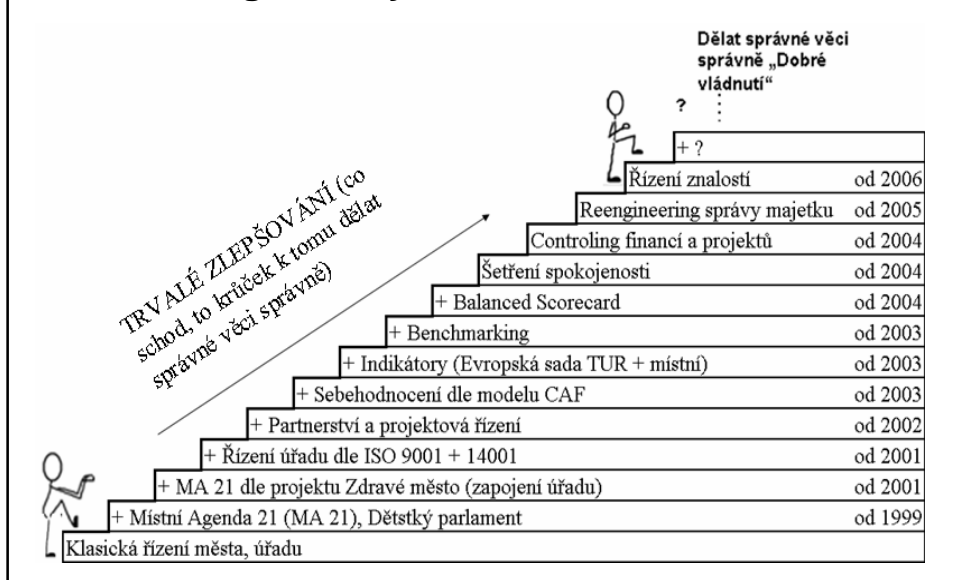
MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

Obsah prezentace:

- 1. Úvod**
- 2. Common Assessement Framework**
- 3. Měření indexu spokojenosti zaměstnanců**
- 4. Controlling a reporting**
- 5. Balanced Scorecard**
- 6. Shrnutí a závěr**

2

1. Úvod: Zkušenosti ze samosprávy strategie „malých kroků“ města Vsetín



1. Úvod: Zkušenosti ze samosprávy odkazy na texty

Řízení rizik a financí http://www.mepco.cz/projekt_vystup3.html,
Udržitelná rozvoj, environmentální řízení a audit
http://www.mepco.cz/projekt_vystup5.html

Text o strategickém řízení pomocí Balanced Scorecard, text o modelu zlepšování CAF pro samosprávy:
http://www.npj.cz/publikace_list.asp?hledej=P%C5%AF%C4%8Dek&dos tupne=&orderby=nazev

Řízení procesů výkonu státní správy:
http://web.mvcr.cz/sprava/moderniz/vyk_stspr.pdf
Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy:
http://web.mvcr.cz/odbor/moderniz/spokojenost_final.pdf

Přístup radnice k šetrnému využívání zdrojů, Přístup radnice k NNO,
další texty: http://www.spkp.cz/dokumenty/brozura_LCO_bez_obr.pdf,
http://www.spkp.cz/dokumenty/NNO_web.pdf nebo
http://www.mestovsetin.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=18676&id_ktg =16405&archiv=0&p1=6528




MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

1. Úvod: strategické řízení na MMR

- Moderní a efektivní stát – jedna z priorit vlády
- Implementace strategického řízení schválena 11.5.2007 - strategický dokument „Hlavní záměry ministerstva pro místní rozvoj v oblasti strategického řízení“
- Souběžné zavedení BSC, CAF, C&R - implementace zahájena v červenci 2007
- MMR – odbor účetnictví a finančních služeb je držitelem certifikátu ISO

5




MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

1. Úvod: důvody zavádění strategického řízení

- Zvýšení výkonnosti a efektivnosti
- Nedostatečně komplexní strategické zaměření a řízení ministerstva
- Vnitřní neprovázanost a nedůsledná koordinace strategických dokumentů
- Převaha operativního řízení na úkor řízení procesního
- Funkčnost ověřena u samosprávných úřadů

6




MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

2. Common Assessment Framework

- ❑ Metodika CAF 2006 - vytvořen pro organizace veřejného sektoru s přihlédnutím k jejich specifičnosti
- ❑ Poskytuje sebehodnotící rámec, je nástrojem TQM
- ❑ Od „Plan-Do“ k využívání celého cyklu „Plan-Do-Check-Act“
- ❑ Nahlíží na organizaci z několika úhlů současně na základě jednotného přístupu při analýze výkonnosti organizace

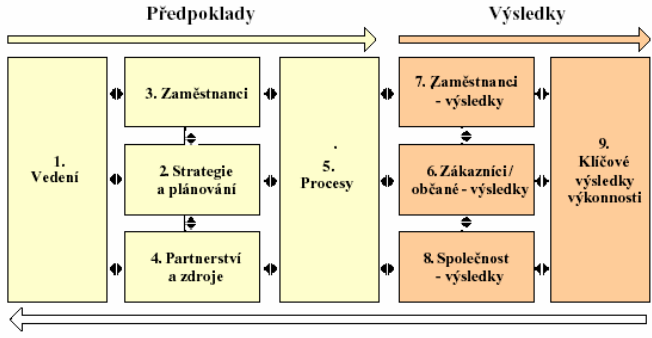
7



MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ


2. CAF 2006

Schéma modelu CAF 2006



The diagram illustrates the CAF 2006 model as a continuous cycle. It is divided into two main horizontal sections: 'Předpoklady' (Assumptions) on the left and 'Výsledky' (Results) on the right. The 'Předpoklady' section contains three interconnected boxes: '1. Vedení' (Leadership), '3. Zaměstnanci' (Employees), and '4. Partnerství a zdroje' (Partnerships and resources). The 'Výsledky' section contains three interconnected boxes: '7. Zaměstnanci - výsledky' (Employees - results), '6. Zákazníci/občané - výsledky' (Customers/citizens - results), and '8. Společnost - výsledky' (Society - results). A central box labeled '5. Procesy' (Processes) is connected to both the 'Předpoklady' and 'Výsledky' sections. A large arrow at the top points from 'Předpoklady' to 'Výsledky', and a large arrow at the bottom points from 'Výsledky' back to 'Předpoklady', labeled 'Inovace a učení' (Innovation and learning). A box labeled '9. Klíčové výsledky výkonnosti' (Key performance results) is positioned to the right of the 'Výsledky' section, connected to the other result boxes.

8



MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

2. CAF: postup zavedení

- ❑ Harmonogram: zahájení 07/2007; hodnocení 08 - 10/2007; Sebehodnotící zpráva a Akční plán 11/2007;
- ❑ Přípravný a hodnotící tým (16 členů) – zastoupení všech sekcí MMR, úrovně od referenta až po ředitele odboru
- ❑ Organizační a metodické zajištění – koordinátor za MMR a externí poradce
- ❑ Úvodní školení + 4 společné hodnotící schůzky
- ❑ Výstupy: Sebehodnotící zpráva a Akční plán zlepšování činností MMR

9




MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

2. CAF: výsledky

Celkové hodnocení - Ministerstvo pro místní rozvoj




Kategorie	Skóre
Vedení	47,30
Strategie a plánování	43,60
Zaměstnanci	38,53
Partnerství a zdroje	57,95
Procesy	55,49
Zákazníci/občané – výsledky	36,93
Zaměstnanci – výsledky	18,90
Společnost – výsledky	45,14
Klíčové výsledky výkonnosti	43,49
Průměr	43,04



2. CAF: co nám CAF přinesl

- 109 námětů uplatněných v Akčním plánu, které byly shrnuty do 17 klíčových úkolů + dalších 379 námětů na zlepšení činnosti
- Akční plán zlepšení činnosti MMR
- Zapojení vedoucích pracovníků do hodnocení činnosti MMR – příležitost vyjádřit své připomínky a aktivně se podílet na řízení
- Pozitivně byl hodnocen zájem ze strany vedení o názory a připomínky členů týmu
- Hodnocení z pohledu jednotlivých úrovní a sekcí


11



3. Měření indexu spokojenosti zaměstnanců

- Součást implementace modelu CAF
- Otázky týkající se obsahu práce, oblasti řízení, atmosféry a podmínek na pracovišti, možnosti osobního rozvoje, komunikace a informovanosti, organizace práce apod.
- Šetření probíhalo anonymně (23.-29.10.2007)
- Rozdáno 557 dotazníků, návratnost 48,5%

12



MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

3. Měření indexu spokojenosti zaměstnanců: výsledky

- ❑ Stupnice hodnocení 1 až 5 (1: velmi spokojen, 5: velmi nespokojen)
- ❑ Průměrná hodnota indexu: 2,3
- ❑ Nejlépe hodnocené oblasti: řízení, kvalita pracovního prostředí, rovné příležitosti, ministerstvo jako zaměstnavatel
- ❑ Nejhůře hodnocené oblasti: respektování člověka a jeho schopností, respektování spolupráce a otevřenosti/průhlednosti

13




MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

3. Měření indexu spokojenosti zaměstnanců: výsledky

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců MMR celkem


Kategorie	Hodnota
Obsah práce	2,42
Oblast řízení	2,13
Funkčnost pracovního kolektivu	2,22
Pracovní prostředí	2,06
Podpora individuálního rozvoje a pracovní ohodnocení	2,44
MMR – jako zaměstnavatel, respektování rovných příležitostí	2,06
Respektování schopností, člověka a spolupráce	2,75
Známka MMR	2,30



3. Měření indexu spokojenosti zaměstnanců: co nám přineslo

- Zjistili jsme názor zaměstnanců na činnost a řízení ministerstva
- Šetření umožnilo získat názor zaměstnanců podle jednotlivých sekcí
- Pozitivně bylo vnímáno ze strany zaměstnanců, že měli možnost vyjádřit svůj názor
- Výsledky byly využity při sestavování AP CAF
- Zdroj informací pro personální politiku – strategie řízení lidských zdrojů

15



4. Controlling & Reporting

- Harmonogram: zahájení 07/2007; analýza současného stavu, základní koncepce 10/2007; optimalizace systému, návrh postupu 12/2007
- Cíl – zajistit strukturovanou informaci pro vyhodnocování činnosti ve vztahu ke strategickým cílům a úkolům ministerstva
- Realizační tým MMR (vedoucí týmu, projektový manažer, garanti pro jednotlivé oblasti) a externí konzultanti
- Systém kompatibilní s metodou BSC

16



MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

4. C&R: implementace 2007

- Vytvoření základní koncepce systému C&R (analýza současného stavu, definice požadavků jednotlivých úrovní řízení)
- Návrh základních parametrů C&R (základní nástroje a prvky controllingu, definice struktury a obsahu reportingu)
- Návrh přístupů pro oblast řízení rizik
- Zpracování metodiky popisu a mapování procesů

17

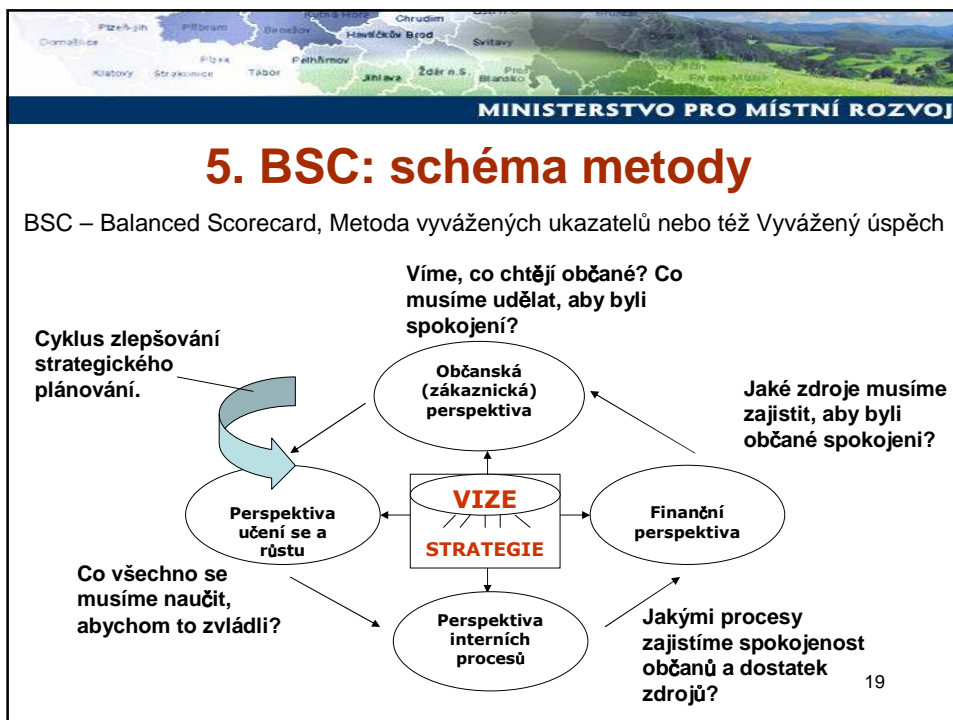


MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

4. C&R: implementace 2008

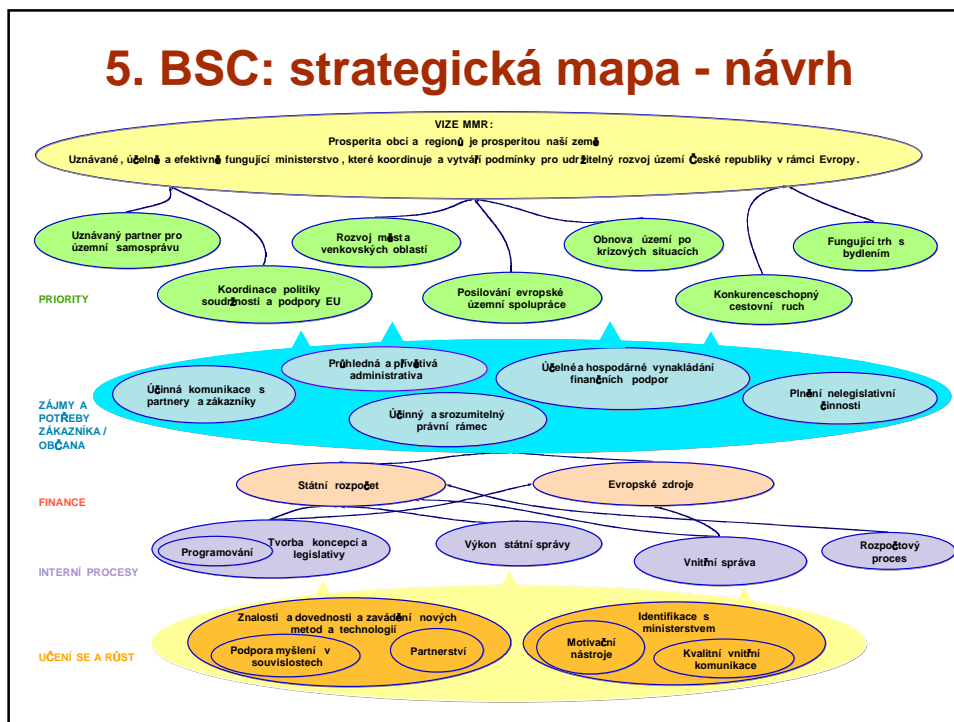
- Controlling a měření výkonnosti (propojení C&R a BSC, návrh ukazatelů pro procesy nepokryté BSC, stanovení výpočtu ukazatelů výkonnosti, propojení do motivačního systému)
- Controlling rizik (popis procesů, identifikace a vyhodnocení rizik, zavedení procesu řízení rizik)
- Controlling - finanční řízení (inovace systému alokace, řízení a reporting režijních výdajů, výdajů na odborné a programové úkoly)

18



- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ**
- ## 5. BSC: fáze implementace 2007
- Harmonogram: zahájení 07/2007; formulace vize 10/2007, návrh strategické mapy 12/2007
 - Metodické a organizační zajištění: vedoucí týmu, tajemník, externí konzultanti
 - Sestavení strategického týmu (ministr, náměstci ministra, vybraní ředitelé odborů a další pracovníci)
 - Úvodní školení – prezentace metody BSC
 - Formulace strategické vize
 - Popis perspektiv a strategických témat, výběr měřítek na vrcholové úrovni
- 20

5. BSC: strategická mapa - návrh




MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

5. BSC: další postup 2008

- Školení pracovníků a prezentace strategického modelu
- Kaskádování „Top level BSC“ na úroveň sekcí
- Příprava a realizace komunikační strategie
- Kaskádování BSC na úroveň odborů

22

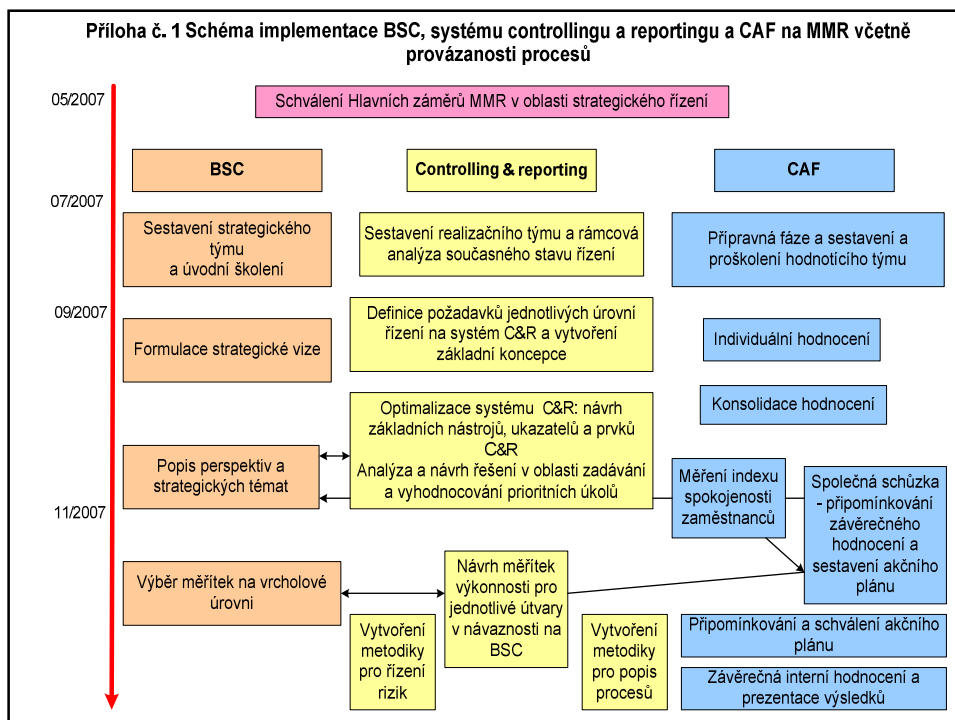


MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

6. Shrnutí a závěr

- ❑ Propojení výstupů CAF a BSC – tvorba strategie (strategická témata, priority)
- ❑ Návaznost měřítek výkonnosti C&R na měřítka BSC
- ❑ Propojení AP CAF a systému řízení rizik
- ❑ Propojení AP CAF a kaskádování BSC na optimalizaci systému C&R

23





MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

Děkujeme za pozornost

Kontakty:

Ing. Milan Půček, MBA, PhD.

E-mail: milan.pucek@mmr.cz

Ing. Marcela Roche

E-mail: marcela.roche@mmr.cz

Ing. Igor Hartmann

E-mail: igor.hartmann@mmr.cz