



SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ

3. NÁRODNÍ KONFERENCE KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

17. - 19. LEDNA 2007

LIBEREC



AKCE JE POŘÁDÁNA V RÁMCI NÁRODNÍHO PROGRAMU PODPORY JAKOSTI 2006

Sborník příspěvků 3. národní konference kvality ve veřejné správě

Kolektiv autorů

Vydává: Ministerstvo vnitra České republiky,
úsek veřejné správy
odbor reformy regulace a kvality veřejné správy
náměstí Hrdinů č.3, 140 21 Praha 4

Vydání: první

Vytiskla: Tiskárna Ministerstva vnitra, p.o., Bartůňkova 4, 149 00 Praha 4

Počet stran: 136

Místo a rok vydání: Praha, 2007

Publikace neprošla jazykovou úpravou

Obsah:

1. Dobré praxe za zavádění metod pro zvyšování kvality	5
• System managementu Městského úřadu Šlapanice	6
• Zkušenosti se zavedením managementu jakosti dle normy ISO 9001 na Magistrátu města Mladá Boleslav	11
• OD KONVENCE K EXCELENCI v orgánu územní veřejné správy (ÚMČ Praha 10)	22
• Zkušenosti s modelem CAF ve školách	27
2. Tuzemské projekty v roce 2006	29
• Způsob aplikace modelu EFQM v Českém statistickém úřadu	30
• „Benchlearningový projekt krajských úřadů “	32
• Projekt „Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech“	36
• Implementace modelu CAF v rámci městských úřadů s využitím podpory Evropského sociálního fondu	38
• Benchmarking obcí s rozšířenou působností v kraji Vysočina	41
3. Znalostní management ve veřejné správě a využití znalostníchází pro strategické řízení	47
• Znalostní management: náměty pro organizace veřejného sektoru	48
• "Místní Agenda 21" - metoda kvality veřejné správy, ukázka postupu Národní sítě Zdravých měst ČR	53
4. Zkušenosti zapojených měst s využitím benchmarkingu v praxi	59
• Analýza výsledků benchmarkingových srovnávání	60
• Využití benchmarkingu v praxi - příklad MěÚ v Hodoníně	64
5. Přejchod na novou verzi CAF 2006	69
• Charakteristika nové verze CAF 2006	70
6. Balanced Scorecard ve veřejné správě	75
• Dynamika strategie rozvoje města řízeného pomocí BSC	76

7. Inovace 2006 – přehled závěrečných zpráv řešení, která získala cenu Ministerstva vnitra za inovaci v územní veřejné správě za rok 2006	79
• Projekt provozních agend příspěvkových organizací, Krajský úřad Karlovarského kraje	80
• Implementace informačního systému pro komunikaci s občany, Magistrát města Ostravy	85
• Vytvoření metodiky pro měření kvality života na sídlištích, Městský úřad Vsetín	91
• Digitalizace archivu stavebního úřadu, Magistrát města Chomutov	95
• Zavedení systému projektového řízení, Krajský úřad Zlínského kraje	100
• Dataplán NSZM – informační systém pro strategické řízení	103
• Využití inteligentních formulářů pro komunikace se zákazníky úřadu, Krajský úřad Olomouckého kraje	107
• Vytvoření vnitřního informačního systému, Městský úřad Jablunkov	111
• Realizace ekologickoosvětového projektu, Městský úřad Strakonice	113
• Elektronická podpora obsluhy občana, Magistrát města Přerov	121
• Řešení spolupráce mezi PČR a územní samosprávou, PČR OO Hustopeče	127
• Zavedení systému bezpečnosti informací dle ISO 27001, Městský úřad Šlapanice	131

1. Dobré praxe za zavádění metod pro zvyšování kvality

- **System managementu Městského úřadu Šlapanice**
- **Zkušenosti se zavedením managementu jakosti dle normy ISO 9001 na Magistrátu města Mladá Boleslav**
- **OD KONVENCE K EXCELENCI v orgánu územní veřejné správy (ÚMČ Praha 10)**
- **Zkušenosti s modelem CAF ve školách**

System managementu Městského úřadu Šlapanice

Městský úřad Šlapanice je úřadem s rozšířenou působností. Je nástupcem zrušeného Okresního úřadu Brno-venkov. V jeho správním obvodu žije 56 tisíc obyvatel a tvoří jej těchto 40 měst a obcí: Babice nad Svitavou, Bílovice nad Svitavou, Blažovice, Březina, Hajany, Hostěnice, Jiřikovice, Kanice, Kobylnice, Kovalovice, Modřice, Mokrý-Horákov, Moravany, Nebovidy, Ochoz u Brna, Omice, Ořechov, Ostopovice, Podolí, Ponětovice, Popůvky, Pozořice, Prace, Prštice, Radostice, Rebešovice, Řícmanice, Silůvky, Sivice, Sokolnice, Střelice, Šlapanice, Telnice, Troubsko, Tvarožná, Újezd u Brna, Velatice, Viničné Šumice, Vranov a Želešice.

Městský úřad Šlapanice má sídlo ve Šlapanicích a další pracoviště v Brně. Navíc ve svém pracovišti v Brně zajišťuje výkon některých správních činností pro další městské úřady s rozšířenou působností v okrese Brno-venkov. Celkem v městském úřadě pracuje téměř 150 vlastních zaměstnanců a dalších 10 zaměstnanců na veřejno-právní smlouvy.

Snaha o využití moderních manažerských metod při řízení Městského úřadu Šlapanice vznikla již koncem roku 2002. Od moderních manažerských metod se očekávalo, že v městském úřadu především omezí obecnou tendenci institucí veřejné správy k neefektivnosti, která je způsobena absencí tržního prostředí a konkurence.

Bohužel v následujících dvou letech prošel městský úřad složitým vývojem. Z malého úřadu šestitisícového města Šlapanice se na počátku roku 2003 stal několikanásobně větší úřad s rozšířenou působností, který dokonce některé činnosti dočasně zajišťoval pro všech 160 tisíc obyvatel celého okresu Brno-venkov. Městský úřad Šlapanice nebyl na tuto svoji novou úlohu připraven. Proto bylo nutné udělat především vše pro to, aby byly zajištěny jeho hlavní činnosti. Situaci navíc komplikovalo i to, že úřad sídlil na čtyřech od sebe vzdálených místech a postupně realizoval rekonstrukci nového pracoviště v Brně. Za těchto podmínek náročné zavádění nových a poměrně neznámých systémů řízení nebylo možné.

K myšlence zavést komplexní systém řízení a zefektivnit tak činnost městského úřadu se vrátilo jeho vedení na počátku roku 2005, kdy byly pro jejich zavedení vytvořeny dobré podmínky. Volbu vhodných manažerských nástrojů velmi znesnadňovala skutečnost, že bylo obtížné získat jakékoliv informace o využití moderních manažerských metod ve veřejné správě. Mohli jsme se spoléhat pouze na vlastní znalosti a na zkušenosti městských úřadů, ve kterých tyto některé nástroje využívali. Takovýchto úřadů však bylo velmi málo.

Pro náš městský úřad jsme se po pečlivém zvažování rozhodli vybudovat systém managementu založený na normách ISO 9001 a ISO 17799 (později modifikována na ISO 27001) a doplněný o metody CAF (zlepšování formou sebehodnocení) a Benchmarking (porovnávání charakteristik vlastních činností s charakteristikami činností jiných avšak srovnatelných organizací). Tyto zvolené manažerské systémy zaručovaly městskému úřadu dostatek nástrojů pro sledování a dlouhodobé zvyšování efektivnosti, jakosti a bezpečnosti jeho činnosti.

Normu ISO 9001, která se zabývá systémem managementu jakosti (QMS), jsme zvolili proto, že přesně stanovuje a definuje mechanismy činností a zodpovědností vedoucí k udržení a zvyšování kvality produkce ve všech oblastech činnosti. Laicky řečeno, aplikace normy ISO 9001 na úřadu znamená, že občan dostane přesně to, co požadoval v té nejvyšší kvalitě, v nejkratším čase a že jsou přesně definované mechanismy činností a zodpovědností vedoucí k udržení a zvyšování kvality produkce ve všech oblastech činnosti.

Normu ISO 27001, která se zabývá managementem bezpečnosti informací, jsme zvolili proto, že stanovuje a definuje dokumentovaný systém řízení bezpečnosti informací (ISMS) v organizaci. Prakticky to znamená, že pokrývá všechny aspekty získávání, zpracovávání a ukládání informací informačních systémů a technologií organizace, a to v papírové i v elektronické podobě.

Metodu CAF jsme průřezově implementovali do systému managementu podle požadavků normy ISO 9001 a využíváme ji jako ucelený systém dlouhodobého zlepšování.

Iniciativu Benchmarking ve veřejné správě jsme zvolili pro její široké spektrum poskytovaných údajů, které využíváme pro objektivní analýzy metrik našich procesních činností, které provádíme v souladu s požadavky normy ISO 9001.

Implementace systému managementu Městského úřadu Šlapanice

Implementace systému managementu byla na Městském úřadu Šlapanice zahájena v září 2005. Nejprve byly provedeny podrobné analýzy stávajícího stavu. Na jejich základě byl stanoven rozsah a harmonogram zavádění systému managementu.

Nejobtížnější částí implementace nového systému managementu byla integrace požadavků norem ISO 9001 a ISO 27001 do jednoho společného systému. Museli jsme podrobně analyzovat, které požadavky obou norem a v jakém rozsahu jsou společné a jak zabezpečíme jejich plnění v rámci celého systému.

Rozsah podobnosti požadavků obou norem a jejich vztah k vytvořené organizační a řídicí dokumentaci charakterizuje Vize úřadu, tabulka 1 Integrace požadavků norem ISO 9001 a ISO 27001 a tabulka 2 Příklady záznamů související s požadavky obou norem.

Vize úřadu

Plnit a vykonávat efektivně úkoly a činnosti v oblasti samostatné a přenesené působnosti při zachování bezpečnosti informací.

Efektivitou se rozumí optimální poměr mezi vynaloženými vstupy (náklady) a výstupy (kvalita poskytovaných služeb a výkonu zajišťovaných činností).

V oblasti samostatné působnosti plní Městský úřad Šlapanice na území města Šlapanic především úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo a rada a pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti.

V oblasti přenesené působnosti zajišťuje Městský úřad Šlapanice ve svém správním obvodu výkon svěřené státní správy. Při výkonu přenesené působnosti se řídí zákony a jinými právními předpisy, usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů a návrhy opatření, popřípadě rozhodnutím krajského úřadu.

Vize MÚ Šlapanice byla schválena dne 1. 2. 2006 na 86. jednání Rady města Šlapanice.

Tabulka 1 Integrace norem ISO 9001 a ISO 27001

ISO 27001 (BS 7799-2:2004)	EN ISO 9001:2002	dokumenty
0 Úvod 0.1 Všeobecně 0.2 Procesní přístup 0.3 Kompatibilita s jinými systémy managementu	0 Úvod 0.1 Všeobecně 0.2 Procesní přístup 0.3 Vztah k ISO 9004 0.4 Kompatibilita s jinými systémy managementu	
1 Předmět normy 1.1 Všeobecně 1.2 Aplikace	1 Předmět normy 1.1 Všeobecně 1.2 Aplikace	
2 Normativní odkazy	2 Normativní odkazy	

3 Termíny a definice	3 Termíny a definice	
4 Systém managementu bezpečnosti informací 4.1 Všeobecné požadavky 4.2 Vybudování a řízení ISMS 4.2.1 Ustavení ISMS 4.2.2 Zavádění a provozování ISMS 4.2.3 Monitorování a přezkoumávání ISMS 4.2.4 Udržování a zlepšování ISMS 4.3 Požadavky na dokumentaci 4.3.1 Všeobecně 4.3.2 Řízení dokumentů 4.3.3 Řízení záznamů	4 Systém managementu jakosti 4.1 Všeobecné požadavky 4.2 Požadavky na dokumentaci 4.2.1 Všeobecně 4.2.2 Příručka jakosti 4.2.3 Řízení dokumentů 4.2.4 Řízení záznamů	PM – I PM – I PM – I Registr rizik, SMT – 28 SMT – 26 PM – V, SMT – 25 PM – II, SMT-22 PM – II, SMT-22 PM – I, II, SMT-22 PM – II, SMT-22 PM – II, SMT-22
5 Odpovědnost vedení 5.1 Závazek vedení	5 Odpovědnost managementu 5.1 Osobní angažovanost a aktivita managementu 5.2 Zaměření na zákazníka 5.3 Politika jakosti 5.4 Plánování 5.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace	PM – I PM – II PM – I SMT-24 PM - II
5.2 Management zdrojů 5.2.1 Zajištění zdrojů 5.2.2 Školení, vědomí závažnosti a odborná způsobilost	6 Management zdrojů 6.1 Poskytování zdrojů 6.2 Lidské zdroje 6.2.2 Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik 6.3 Infrastruktura 6.4 Pracovní prostředí	PM – III PM – III, SMT-01 PM – III, SMT-01 PM – III, SMT-17, SMT- 32, PM – III
6 Přezkoumání ISMS vedením organizace 6.1 Všeobecně 6.2 Vstup pro přezkoumání 6.3 Výstup z přezkoumání 6.4 Interní audity ISMS	5.6 Přezkoumání systému managementu 5.6.1 Všeobecně 5.6.2 Vstup pro přezkoumání 5.6.3 Výstup z přezkoumání 8.2.2 Interní audit	PM – II, SMT – 26 PM – II, SMT – 26 PM – II, SMT – 26 PM - V, SMT - 27
7 Zlepšování ISMS 7.1 Soustavné zlepšování 7.2 Opatření k nápravě 7.3 Preventivní opatření	8 Měření, analýza a zlepšování 8.5.1 Neustálé zlepšování 8.5.2 Opatření k nápravě 8.5.3 Preventivní opatření	PM – V, SMT – 25 PM – V, SMT – 25 PM – V, SMT – 25

Legenda:

PM	Příručka managementu
PM – I	Kapitola I. - Úvod
PM – II	Kapitola II. - Odpovědnost vedení
PM – III	Kapitola III. - Management zdrojů
PM - IV	Kapitola IV. - Realizace procesů
PM – V	Kapitola V. - Měření, analýza, zlepšování
SMT	Směrnice tajemníka
SMT-01	Pracovní řád

SMT-17	Údržba zařízení
SMT-22	Řízení dokumentů, formulářů a záznamů
SMT-24	Plánování
SMT-25	Neshoda, opatření k nápravě, preventivní opatření
SMT-26	Přezkoumávání vedením QMS a ISMS
SMT-27	Interní audit
SMT-28	Organizační řád
SMT-32	Všeobecná pravidla pro používání informací

Tabulka 2 Příklady záznamů související s požadavky obou norem:

F-II-01-1	Seznam řídicích a organizačních dokumentů
F-II-02-1	Seznam záznamů a formulářů interních
F-II-03-1	Seznam externích dokumentů
FI-III-KT-01-1	Pracovní smlouva
FI-III-KT-02-1	Výstupní list
FI-III-KT-09-1	Profesiogram
FI-V-09-1	Záznam o neshodách ON a PO
FI-IV-10-1	Procesní mapa
FI-IV-12-1	Měření znaků procesu
FI-V-OŘK-01-1	Program interních auditů SM

Pro nové systémy managementu jsme se v průběhu implementace snažili získat co největší podporu u orgánů města i u zaměstnanců úřadu. Především u zaměstnanců úřadu jsme však narázeli na některé zažitě nepravdy spojené s normami ISO. I zde se projevoval především nedostatek dostupných informací o možnostech využití moderních manažerských metod ve veřejném sektoru. Nejrozšířenější nepravdou byl názor, že normy ISO jsou určeny pouze pro soukromý sektor. Tento názor se podařilo snadno popřít, protože na některých městských úřadech byly normy ISO již úspěšně zavedeny a certifikovány. Další rozšířenou nepravdou bylo, že zavedení norem ISO je drahé, protože zvýší administrativu spojenou s naší činností. Na základě prvních zkušeností s implementací jsme však rychle nabyli přesvědčení, že normy ISO nám administrativu nezvýší, ale naopak ji pomocí přesně stanovených mechanismů zjednoduší a zefektivní.

První fáze implementace systému managementu byla úspěšně ukončena v měsíci červenci a září roku 2006, kdy byly Městskému úřadu Šlapanice vydány certifikáty potvrzující zavedení systému managementu jakosti podle normy ISO 9001:2001 a systému managementu bezpečnosti informací podle normy ISO 27001 (BS 7799-2:2004) pro výkon státní správy a pro výkon samosprávy.

Přínos norem ISO 9001 a ISO 27001 pro Městský úřad Šlapanice

Systém managementu Městského úřadu Šlapanice byl zaveden a je udržován podle požadavků norem ISO 9001 a ISO 27001. Části systému managementu splňující požadavky normy ISO 9001 byly navrženy a uplatněny s ohledem na měnící se potřeby, plánované cíle, poskytované služby, používané procesy a velikost i strukturu městského úřadu. Díky nim byl Městský úřad Šlapanice schopen transparentně prokazovat svoji schopnost trvale poskytovat

služby, které splňují požadavky klientů a příslušných právních předpisů a úmysl efektivně zvyšovat spokojenost svých klientů.

Základní požadavky normy ISO 9001 na systém managementu:

- Identifikovat procesy potřebné pro systém managementu a pro jejich aplikaci v celém městském úřadu.
- Určovat posloupnost a vzájemné působení procesů.
- Určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení těchto procesů.
- Zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování.
- Monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy.
- Uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.

Hlavní přínos splnění požadavků normy ISO 9001:

- Efektivní fungování úřadu a zvyšování výkonnosti.
- Trvalé zvyšování a kontrolování kvality služeb pro občany a klienty.
- Úspora finančních prostředků.
- Snadnější získávání dotací z Evropské unie.

Části systému managementu splňující požadavky normy ISO 27001 jsou zaměřeny na vybudování, zavádění, provoz, monitorování, přezkoumávání, udržování a zlepšování bezpečnosti informací. Pojímají všechna informační aktiva úřadu, a to v papírové i elektronické podobě. Zahrnují organizační strukturu, politiky, plánovací činnosti, odpovědnosti, praktiky, postupy, procesy a zdroje.

Hlavní výhody splnění požadavků normy ISO 27001:

- Zvýšená bezpečnost úřadu.
- Efektivnější plánování a řízení bezpečnosti informací.
- Vyšší důvěra klientů a spolupracujících institucí.
- Přesnější a spolehlivější bezpečnostní audity.
- Snížení rizik bezpečnostních incidentů.
- Zvýšená bezpečnost při vstupech do celostátních registrů.

Petr Štika
tajemník MěÚ Šlapanice

Zkušenosti se zavedením managementu jakosti dle normy ISO 9001 na Magistrátu města Mladá Boleslav

Podstata řešení

Zavedení **systému managementu jakosti** (QMS) dle ČSN EN ISO 9001:2001 (dále jen normy ISO 9001) na Magistrátu města Mladá Boleslav spočívalo v aplikaci jednotlivých požadavků stanovených v kapitolách 4 až 8 normy ISO 9001 s vyloučením požadavků uvedených v kapitole 7.3 „Návrh a vývoj“, neboť se magistrát činnostmi, které by mohly mít vztah k návrhu a vývoji nové služby, nezabývá s ohledem na jasně stanovenou oblast činností danou zákony.

Aplikací požadavků normy ISO 9001 na podmínky magistrátu byla nastavena konkrétní pravidla přispívající ke zkvalitnění řízení, **zvýšení výkonnosti poskytovaných služeb** a to zejména následujícími činnostmi:

- a) Rozklíčováním jednotlivých **procesů** a jejich rozdělením na **hlavní, řídicí a podpurné**
- b) Vytvořením přehledu dokumentace potřebné k řízení těchto procesů
- c) Tvorbou dokumentace QMS – směrnic, instrukcí, přehledů procesů – státní správa a map procesů samosprávy
- d) Stanovením pravidel řízení dokumentace a záznamů
- e) Definováním jednotlivých procesů včetně upřesnění pravomocí a odpovědností při jednotlivých procesech definovaných v příslušných dokumentech
- f) Stanovením odpovědností vedení při rozvíjení a uplatňování QMS a **neustálém zlepšování** jeho efektivity (vyhlášení **konceptu jakosti** a na ni navazující stanovení **cílů jakosti** magistrátu, jmenování představitele managementu, **pravidelné přezkoumávání QMS** vedením a zajišťování dostupnosti zdrojů pro uplatňování systému QMS a jeho neustálé zlepšování a pro **zvyšování spokojenosti zákazníka/občana** plněním jeho požadavků)
- g) Nastavením nových forem komunikace se zákazníkem realizací anket spokojenosti občanů s poskytovanými službami magistrátem i ankety spokojenosti úředníků a zaměstnanců
- h) Stanovením pravidel při nakupování prací a služeb a **hodnocením a výběru dodavatelů**
- i) Zavedením systému průběžného hodnocení procesů a ověřování účinnosti a efektivity zavedeného QMS formou výkonu **interních auditů jakosti**
- j) Nastavením **měření výkonnosti procesů** pomocí **měřitelných ukazatelů** a dle stanovené metodiky
- k) Stanovením pravidel při řízení **neshodných produktů/služeb** a přijímáním opatření k odstranění zjištěných neshod (neshoda = nesplnění definovaného požadavku)
- l) Neustálým zlepšováním efektivity QMS využíváním výsledků auditů, podnětů občanů, realizací **opatření k nápravě a preventivních opatření** a přezkoumáváním (tj. vyhodnocením účinnosti a efektivity QMS na základě hodnotící zprávy) QMS ze strany vedení magistrátu.

Vláda České republiky v rámci programu Národní politiky podpory jakosti (usnesení vlády č. 458 ze dne 10.5.2000) stanovila úkol zvyšovat kvalitu práce ve veřejném sektoru, tedy i v organizacích veřejné správy.

Vedení magistrátu se rozhodlo naplnit tento úkol zavedením QMS dle normy ISO 9001 a jeho certifikací, přičemž zvažovalo i využití modelu CAF jako účinného nástroje sebehodnocení. Po zvážení všech okolností a s přihlédnutím na dopady zvažovaných modelů byla zvolena složitější cesta a to cesta naplnění požadavků normy ISO 9001 s tím, že model CAF může být využit v budoucnu pro sebehodnocení výkonnosti magistrátu.

Výsledky úřadů, které zavedly QMS a následně využily modelu CAF, ukazují, že dosažená úroveň sebehodnocení dle CAF byla výrazně vyšší (např. MěÚ Vsetín, MěÚ Hranice) a to jak v oblasti předpokladů tak i v oblasti výsledků než u úřadů, které systém QMS zavedeny neměly. Vzhledem ke skutečnosti, že oba modely jsou kompatibilní, je cesta využití metody CAF otevřená.

Důvod a cíle řešení

Hlavním důvodem pro zavedení QMS byla snaha o zkvalitnění a zefektivnění systému řízení na všech úrovních magistrátu, které povede ke zvyšování kvality a výkonnosti služeb poskytovaných magistrátem a tím i ke zvyšování spokojenosti všech zainteresovaných stran, zejména občanů.

V průběhu realizace projektu, který se skládal z dílčích etap, byly pro každou etapu stanoveny konkrétní a měřitelné cíle, které byly vždy na závěr každé etapy vyhodnoceny projektovým týmem a výsledky byly předloženy vedení magistrátu.

Jedním z měřitelných ukazatelů dobře zavedeného, fungujícího a účinného QMS je získání certifikátu shody zavedeného QMS s požadavky normy ISO 9001, jeho obhájení při dozorovém auditu počátkem května 2006, ale především spokojenost občanů s kvalitně poskytujícími službami magistrátu, kterou vyjádřili při anketě realizované magistrátem v druhé polovině roku 2005 a v neposlední řadě i spokojenost zaměstnanců města zařazených do magistrátu, kterou projeví v anketě konané dotazníkovou formou počátkem roku 2006.

Další měřitelné, konkrétní, termínované cíle byly stanoveny až na nejnižší úrovni magistrátu a vycházely ze Strategického plánu rozvoje města Mladá Boleslav a rovněž z potřeb zkvalitňování vnitřních procesů magistrátu. Tyto cíle jsou pravidelně vyhodnocovány vedoucími odborů a tajemníkem magistrátu vždy ke konci každého čtvrtletí a jsou přijímána příslušná opatření k jejich splnění.

Implementace

Zavedení QMS dle normy ISO 9001 bylo strategickým rozhodnutím vedení magistrátu. Pro úspěšné zvládnutí tohoto úkolu vybralo vedení magistrátu při výběrovém řízení odbornou poradenskou firmu Českou společnost pro jakost Praha, která již měla zkušenosti se zaváděním QMS ve veřejné správě a to i v územní samosprávě. Tento krok se pro realizaci projektu projevil jako velmi úspěšný a na základě smlouvy pak více jak rok byl pod vedením odborného poradce z ČSJ postupně zaváděn QMS.

Výchozím dokumentem pro zavedení QMS se stal prováděcí projekt, zpracovaný ve spolupráci s ČSJ, „Zavedení systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 na Magistrátu města Mladá Boleslav“ (dále jen projekt) vydaný jako příkaz primátora č. 2/2004 ze dne 5.4.2004.

Projekt stanovil:

- 1) Úkol zavést QMS ve všech odborech magistrátu a to jak v oblasti výkonu státní správy tak i v oblasti výkonu samosprávy

- 2) Složení projektového týmu QMS (představitel managementu, manažer jakosti, všichni vedoucí odborů, poradce ČSJ) včetně pravomocí a odpovědností jeho jednotlivých členů
- 3) Rozsah QMS – aplikace všech požadavků normy ISO 9001 s výjimkou kapitoly 7.3 „Návrh a vývoj“
- 4) Postup a harmonogram zavádění QMS
 - provedení vstupní analýzy včetně definování hlavních, řídicích a podpůrných procesů (prověření vnitřní dokumentace magistrátu a stanovení struktury potřebné dokumentace pro řízení procesů)
 - zpracování souboru dokumentace a její postupná implementace v praxi,
 - proškolení všech úředníků a zaměstnanců z oblasti QMS,
 - vyškolení týmu interních auditorů jakosti z řad úředníků a zaměstnanců,
 - provedení prvních interních auditů k ověření funkčnosti zavedeného QMS
 - zlepšování funkčnosti QMS realizací opatření k nápravě
 - přípravu k certifikaci.

Garantem za celý proces zavádění QMS byl primátorem stanoven tajemník magistrátu, který se tak stal představitelem managementu pro QMS ve smyslu normy ISO 9001, kap. 5.5.2.

Po provedení vstupní analýzy, která spočívala v identifikaci procesů a prověření vnitřní dokumentace magistrátu z hlediska její platnosti a použitelnosti, byla zpracována struktura potřebné interní řídicí dokumentace z hlediska:

- 1) **Požadavků normy ISO 9001**, tj. dokumenty, které norma ISO 9001 přímo požaduje jako je příručka jakosti, koncepce jakosti, cíle jakosti a dokumenty, kde je požadováno mít zpracovaný dokumentovaný postup – jako řízení dokumentace a záznamů, interní audity jakosti, řízení neshodného produktu/služby, nápravná opatření a preventivní opatření. Všechny tyto dokumenty byly zpracovány formou směrnic.
- 2) **Potřeby popsání jednotlivých procesů probíhajících na magistrátu.** Procesy byly rozděleny do tří základních kategorií a to: hlavní, řídicí a podpůrné procesy. Hlavní procesy jsou ty, které se přímo týkají zákazníků a to především občanů. Pro popsání těchto procesů byl stanoven dokument - mapa procesu, v případě kdy proces probíhá v rámci výkonu samostatné působnosti a dokument - přehled procesů – státní správa pro ty procesy, které jsou vykonávány v rámci přenesené působnosti. Pro popsání řídicích a podpůrných procesů, tj. procesů, které přispívají k fungování hlavních procesů bylo stanoveno zpracování formou jednotlivých směrnic a instrukcí.

V souladu se zpracovanou strukturou dokumentace začala nejdříve etapa zavádění QMS na magistrátu a to tvorbou interní řídicí dokumentace. Za zpracování jednotlivých směrnic a instrukcí byli stanoveni garanti (zpracovatelé). Všechny návrhy směrnic a instrukcí tak jako i později map procesů a přehledů procesů byly konzultovány s odborným poradcem a manažerem jakosti, který řídil v úzké spolupráci s odborným poradcem tvorbu dokumentace.

Vytvořené směrnice a instrukce byly v podobě návrhů předávány k připomínkování stanovenému okruhu odpovědných pracovníků magistrátu. Tento okruh vždy zahrnoval příslušné vedoucí odborů, jichž se řešená problematika v dokumentu dotýkala, dále manažera jakosti, tajemníka magistrátu – představitele managementu a právní oddělení tak, aby byl zajištěn i soulad daného dokumentu s příslušnými právními předpisy.

Výjimečné postavení ve zpracovávané dokumentaci měly směrnice „Koncepce jakosti“ a „Cíle jakosti magistrátu na stanovené období“, které vyhlášovalo přímo vedení magistrátu, resp. zpracovával tajemník magistrátu ve spolupráci s vedoucími odborů a manažerem jakosti a schvaloval primátor.

Koncepce jakosti tvoří strategickou vizi práce magistrátu a nástroj k dosažení stanovených cílů v oblasti QMS. Všichni úředníci a zaměstnanci magistrátu s ní byli seznámeni, byla prezentována ve všech budovách magistrátu na místech přístupných veřejnosti, v kancelářích vedení magistrátu a vedoucích odborů.

Na „Koncepci jakosti“ navazovaly cíle jakosti magistrátu, které byly rozpracovány až na jednotlivé organizační úrovně magistrátu. Cíle jakosti byly zpracovány a rozpracovány tak, aby byly konkrétní, měřitelné, reálné, aktuální, termínované a tím i velmi dobře vyhodnotitelné.

Následně po zpracování většiny směrnic a instrukcí bylo přistoupeno ke zpracování dokumentů hlavních procesů tj. přehledů procesů – státní správa a map procesů – samospráva v jednotlivých odborech.

Každá mapa procesu samosprávy definuje zdroje (lidské, materiální, informační), vstupy, průběh jednotlivých činností v rámci procesu včetně odpovědnosti za příslušnou činnost a uveden je i dokument, podle kterého se činnost řídí, výstupy z jednotlivých činností, záznamy vyplývající z daného procesu a parametry zlepšování.

V přehledu procesů – státní správa není uveden průběh těchto procesů vzhledem k tomu, že tyto procesy jsou podrobně popsány příslušnými právními předpisy, proto jsou ke každému procesu uvedeny právní předpisy, kterými je proces definován, příp. i vnitřní související předpis magistrátu, dále jsou uvedeny formuláře, které se u příslušného procesu používají a záznamy, které o průběhu procesů poskytují důkaz o jeho provedení. Na závěr přehledu jsou uvedeny parametry zlepšování pro jednotlivé činnosti.

V závěrečné etapě tvorby dokumentace byla tajemníkem magistrátu ve spolupráci s manažerem jakosti zpracována příručka jakosti, která dokumentuje postupy vytvořené pro QMS nebo odkazy na tyto postupy uvedené v jednotlivých dokumentech, čímž se stala přehledným průvodcem celým QMS.

Tak jak byly dokumenty postupně zpracovány a vydány, probíhalo seznamování pracovníků s nimi v rozsahu potřebném pro výkon jejich funkcí a zdokumentované postupy byly zaváděny do praxe.

Již v průběhu tvorby interní řídicí dokumentace proběhlo proškolení všech úředníků a zaměstnanců z oblasti QMS odborným lektorem ČSJ. V závěru této etapy byl stanoven tým interních auditorů jakosti z řad zaměstnanců, kteří byli po vyškolení jmenováni tajemníkem magistrátu pro výkon funkce interních auditorů jakosti.

Zajištění potřebné kvalifikace interních auditorů jakosti probíhalo formou školení k získání teoretických znalostí a k získání praktických dovedností formou výcviku při interních auditech pod vedením zkušeného auditora – odborného poradce z ČSJ. Audity proběhly opakovaně ve dvou kolech a byly realizovány nejen k získání praktických dovedností jednotlivých auditorů, ale především k ověření funkčnosti zavedeného QMS a přípravě k certifikaci.

Neshody zjištěné při jednotlivých auditech byly následně účinně odstraňovány a bylo provedeno přezkoumání účinnosti a efektivnosti QMS ze strany vedení magistrátu. Pro potřeby tohoto přezkoumání vedení magistrátu tvoří primátor, náměstci primátora, tajemník

magistrátu, vedoucí odborů a další přizvaní pracovníci dle potřeby. Toto vedení bylo hlavním garantem úspěšnosti celého projektu, podporovalo jej a zajišťovalo veškeré potřebné zdroje.

Přezkoumání QMS vedením magistrátu proběhlo na poradě za tím účelem svolané tajemníkem magistrátu, který předložil zprávu o stavu QMS. Podkladem pro tuto zprávu byly dílčí zprávy o fungování QMS zpracované jednotlivými vedoucími odborů a manažerem jakosti. Po tomto přezkoumání QMS bylo zhodnoceno zavedení QMS na magistrátu, byly stanoveny oblasti pro zlepšování na další období a konstatována připravenost k certifikaci. Výstupem z přezkoumání QMS byl zápis zpracovaný manažerem jakosti s uvedenými konkrétními úkoly, termínem realizace a odpovědnou osobou. Tyto úkoly byly zaměřeny na zlepšování zavedeného QMS.

Pro certifikaci byl vybrán akreditovaný certifikační orgán CSQ-CERT Praha se zkušenostmi z certifikačních procesů v jiných orgánech veřejné správy. Proces zavádění QMS byl završen úspěšným zvládnutím certifikačního auditu, který proběhl na magistrátu ve dnech 11. až 13. května 2005 a jeho výsledkem bylo doporučení auditorského týmu, aby byl Magistrátu města Mladá Boleslav vystaven certifikát shody systému managementu jakosti s požadavky normy ISO 9001 pro procesy „Výkonu státní správy a výkonu samostatné působnosti“.

Jako nejdůležitější silné stránky QMS magistrátu byla vyzdviženy:

- vysoká odborná způsobilost a dovednost všech zaměstnanců auditovaných oddělení, profesionální přístup a vysoké pracovní nasazení,
- přehledná a výstižná dokumentace QMS,
- velmi dobrá péče o infrastrukturu a pracovní prostředí.

Jako nejdůležitější oblast pro zlepšování QMS byla identifikována oblast evidence a řízení záznamů dokládajících průběh procesů.

Při realizaci projektu se vyskytly i překážky, které brzdily průběh implementace QMS a to zejména:

- nedůvěra v pozitivní výsledky projektu a jeho přínosy,
- vysoké časové vytížení zejména vedoucích zaměstnanců,
- časté legislativní změny,
- v počáteční etapě i nejednotnost interní řídicí dokumentace,
- malá úroveň využívání možností výpočetní techniky,
- počáteční nechuť některých jedinců zapojit se do týmové práce.

V průběhu projektu však byly tyto překážky úspěšně překonány zejména s využitím různých druhů školení a osvětou, vzájemnou výpomocí, konzultacemi s poradcem ČSJ, úspěšnými výsledky dosahovanými v jednotlivých etapách zavádění QMS a významnou podporou ze strany vedení magistrátu.

K slavnostnímu předání certifikátu shody QMS s požadavky normy ISO 9001 došlo dne 23. června 2005 v obřadní síni na magistrátu. Z rukou ředitele certifikačního orgánu CSQ-CERT Praha ing. Pavla Ryšánka převzal certifikát primátor města Mgr. Svatopluk Kvaizár.

Tím byla ukončena 1. etapa tj. zavádění a certifikace QMS dle projektu a začala etapa druhá tj. fungování a neustálé zlepšování zavedeného QMS.

Další zlepšování zavedeného systému managementu jakosti

V rámci zlepšování zavedeného a certifikovaného QMS byly především:

- plněny úkoly zadané na poradě vedení zaměřené na přezkoumání účinnosti a efektivnosti QMS,
- realizována opatření k nápravě s cílem odstranění zjištěných z certifikčního auditu,

- nastaveny nové formy zjišťování požadavků a spokojenosti zákazníků – občanů i úředníků a zaměstnanců,
- realizována další zlepšování nastavených pravidel, např. pro hodnocení dodavatelů byla vytvořena přehledná centrální databáze dodavatelů,
- provedeno první hodnocení výkonnosti hlavních procesů dle stanovené metodiky s cílem zjištění slabých míst a stanovení zdrojů k jejich odstranění tak, aby požadavky občanů byly plněny v potřebné kvalitě, čase a na vysoké odborné úrovni,
- pokračováno v aktivní účasti v „Projektu Zdravé město“, do kterého se město zapojilo v roce 2004 a splnilo tak jeden ze stanovených cílů jakosti magistrátu pro rok 2004.

Na poradě vedení zaměřené na **přezkoumání QMS** byly stanoveny nejen oblasti ke zlepšování, ale i konkrétní úkoly s termínem a odpovědnou osobou. Jejich plnění bylo průběžně kontrolováno manažerem jakosti a byla i provedena kontrola na poradě tajemníka magistrátu s vedoucími odborů.

Mezi opatření ke zlepšování byla zahrnuta zejména tato následující:

- Pravidelné hodnocení plnění cílů jakosti vždy ke konci každého čtvrtletí
- Průběžné provádění změn v interní dokumentaci tak, aby byla zajištěna její aktuálnost
- Včasné provádění revizí interní dokumentace
- Důsledné dodržování rozlišení řízené a informativní dokumentace
- Realizace hodnocení plánů vzdělávání
- Věnování zvýšené pozornosti hodnocení výkonnosti jednotlivých procesů s cílem jejich zlepšování, případně udržení jejich vysoké úrovně
- Zajištění funkčnosti a účinnosti systému hodnocení dodavatelů dle příslušné interní řídicí směrnice
- Věnování pozornosti pravidelné aktualizaci internetových stránek města a zvýšení jejich informační úrovně.

Jejich celkové zhodnocení bylo provedeno při dalším pravidelném přezkoumání QMS ze strany vedení magistrátu v dubnu 2006, při kterém byly stanoveny další opatření ke zlepšování QMS opět se stanovením konkrétních, termínovaných úkolů příslušným odpovědným vedoucím zaměstnancům.

Na přelomu roku 2005/2006 bylo jednotlivými vedoucími odborů provedeno první **zhodnocení výkonnosti hlavních procesů** a jejich výsledek byl dle stanovené metodiky uveden ve zprávě pro vedení s uvedením potřebných zdrojů pro jejich posílení a to jak k odstranění slabých míst v procesu, tak i pro jejich posílení s ohledem na nové zákonné požadavky zejména v případě procesů výkonu státní správy.

Vedoucí odborů si při hodnocení výkonnosti procesu stanovili pro jednotlivé činnosti procesu parametry, na základě kterých posoudili kvalifikovaným odhadem výkonnost procesu (v procentech).

Celková výkonnost procesu byla hodnocena dle zásady, že celý proces je výkonný tak, jak je výkonný nejslabší článek procesu.

Na základě výsledku hodnocení výkonnosti procesu zařadili vedoucí odborů výsledek do jednoho stupně z 5-ti stupňového hodnocení. Do zprávy vedoucí odborů uvedli, kolik procesů je ve kterém stupni hodnocení a s jakou výkonností procesu. Většina procesů (tj. 69 procesů) měla výkonnost odpovídající 1. stupni, tj. výkonnost procesu byla 90-100 % a výkonnost ostatních 20 procesů odpovídala 2. stupni, tj. byla 75-89 %.

Mezi nejčastěji uváděnými zdroji k posílení výkonu určitých činností jednotlivých procesů byly např.:

- Modernizace výpočetní techniky
- Zajištění vyšší rychlosti internetu
- Neustálé prohlubování odborné kvalifikace formou účastí na speciálních školeních
- Posílení lidských zdrojů (např. na odboru dopravy a silničního hospodářství v agendě řidičů v souvislosti se zavedením bodového systému).

Z tohoto hodnocení pak vyplýval úkol pro vedoucí odborů posilovat ty činnosti v procesech, které nejsou dostatečně výkonné tak, aby se dostaly minimálně na 90% hranici s využitím dostupných vnitřních zdrojů a formou optimalizace průběhu procesu.

Jako nová forma zjišťování požadavků a **spokojenosti hlavních zákazníků - občanů** se službami poskytovanými magistrátem byla ve 2. pololetí roku 2005 uspořádána anketa s názvem „Chcete se podílet na trvalém zlepšování práce Vašeho úřadu?“ formou dotazníkového šetření, ve které měli občané města možnost vyjádřit svou spokojenost se službami poskytovanými magistrátem. V dotazníku uváděli navštívený odbor a důvod návštěvy, dále hodnotili vyřízení záležitosti známkou 1 až 5 (1 bylo nejlepší hodnocení), v případě nespokojenosti uváděli důvod své nespokojenosti a dále měli možnost vyjádřit své připomínky a návrhy na zlepšení činnosti magistrátu. Převážná většina občanů byla s prací úředníků spokojena, neboť z 55 respondentů hodnotila vyřízení záležitosti na magistrátu známkou 1. V anketě zaznělo i pochvalné vyjádření směřované na úředníky, oceněn byl především vstřícný přístup, spokojenost s vyřízením žádosti, s jednáním a ochotou i kvalifikovaností.

Občané předali i zajímavé podněty pro zlepšení činnosti magistrátu, jako např. oznámit prostřednictvím internetu absenci vedoucích odborů, rozšířit úřední hodiny a přizpůsobit je možnostem občanů. Zazněly i návrhy na pochvalu a finanční ocenění konkrétních pracovníků. Připomínky a náměty ke zlepšování od občanů se staly podnětem ke zlepšení činnosti magistrátu.

Pro letošní rok je plánována na 2. pololetí roku opětovná realizace ankety. Byla zvažována jiná forma s cílem zajištění většího počtu respondentů, než při minulé anketě, které se účastnilo pouze 55 respondentů. V rámci přezkoumání QMS vedením bylo po velké diskusi rozhodnuto využít pro realizaci ankety externí odborné firmy.

Taktéž byla **anketou zjišťována spokojenost zaměstnanců** města zařazených do magistrátu s cílem zvyšovat jejich motivaci, zajistit maximální podporu a zapojení se do zavedeného QMS ze strany všech úředníků a zaměstnanců. Uskutečnila se opět formou dotazníkového šetření začátkem roku 2006. Z hlediska návratnosti dotazníků (61,6% návratnost) a zodpovězených otázek v jednotlivých tematických okruzích bylo dotazníkové šetření hodnoceno jako úspěšné a vzorek respondentů jako dostatečně reprezentativní. K vyjádření spokojenosti bylo použito známkování od 1 do 5, přičemž 1 znamenalo velmi spokojen a naopak 5 – velmi nespokojen. Následně byla anketa stanovenou skupinou vyhodnocena a hodnotící zpráva (viz. příloha č. 4) se zpracovanými výsledky ankety byla předložena tajemníkovi magistrátu. Celková míra spokojenosti zaměstnanců vyjádřená indexem měření spokojenosti byla 2,12, což je základním parametrem a výchozím bodem pro zjišťování trendu v této oblasti.

Realizace všech doporučení z certifikačního auditu (např. zavedení centrální databáze dodavatelů, která zajišťuje přehled o všech dodavatelích služeb a prací dle jednotlivých činností a poskytuje informace o spokojenosti města/magistrátu s jednotlivými dodavateli na základě provedeného hodnocení dodavatele po realizaci dodávky dle stanovené metodiky) a dobře fungující QMS se odrazilo v úspěšném zvládnutí **dozorového auditu ze strany CSQ-CERT**, který se uskutečnil ve dnech 4. a 5. května 2006. Výsledkem dozorového auditu bylo

obhájení certifikátu bez omezení. Auditory bylo konstatováno, že dokumentace je kompletní, dostatečná, aktualizovaná, QMS je funkční, účinný a trend zlepšování byl zahájen.

V rámci plnění stanovených cílů jakosti magistrátu pro rok 2004 se město Mladá Boleslav aktivně zapojilo do mezinárodnímu **Projektu Zdravých měst** (dále jen PZM). Základním cílem PZM je zlepšit zdraví obyvatel, prostředí ve městě a stav komunity prostřednictvím systémových pravidel a preventivních postupů.

Za správnou realizaci PZM ve městě zodpovídá jeden z členů politického vedení města, náměstkyně primátora a pro každodenní práci na PZM byl stanoven a aktivně funguje koordinátor PZM, kterým se na magistrátu stala pracovnice odboru rozvoje města, která je i stanovenou osobou pro jednání s veřejností.

PZM se intenzivně zabývá všemi oblastmi života ve městě, které mohou mít vliv na zdraví a pohodu obyvatel.

Rok 2004 byl rokem startovacím, město se účastnilo řady akcí jako např. Den Země, Dny duševního zdraví, atd. V listopadu 2004 schválilo Zastupitelstvo města Mladá Boleslav účast v projektu „Strategické řízení municipalit ČR k udržitelnému rozvoji“, který byl podporován Státním fondem životního prostředí.

V březnu 2005 schválilo Zastupitelstvo města Mladá Boleslav „Dohodu o přistoupení k partnerství v Týmové iniciativě pro místní udržitelný rozvoj“, kterou se město zavázalo ke sledování indikátorů udržitelného rozvoje na místní úrovni. Z deseti evropských indikátorů (ECI) se město Mladá Boleslav zavázalo k hodnocení 5 z nich:

- Spokojenost občanů s místním společenstvím – ECI A1
- Mobilita a místní přeprava cestujících – ECI A3
- Dostupnost místních veřejných prostranství a služeb – ECI A4
- Kvalita místního ovzduší – ECI A5
- Cesty dětí do školy a zpět – ECI A6

Doposud město splnilo dva indikátory a to ECI A1 Spokojenost občanů s místním společenstvím a ECI A5 Kvalita místního ovzduší, které byly vyhodnoceny v 1. pololetí roku 2006.

Hlavním úkolem v PZM pro rok 2006 je schválení a realizace „Plánu zdraví a kvality života“, na kterém se začalo pracovat již v roce 2004. Ke konci roku 2004 a 2005 se konalo veřejné projednávání ke komunitnímu a strategickému plánu s názvem „FÓRUM 2004“, „FÓRUM 2005“ za účasti veřejnosti, expertů, vedení magistrátu a zástupců jednotlivých odborů magistrátu.

Na „FÓRU 2004“ se jednalo o naplnění oblastí komunitního plánu záměry, které byly dle přítomných důležité pro zdraví, kvalitu života a pro udržitelnost. Tím vznikl první návrh obsahu komunitního plánu.

Při veřejném projednávání komunitního plánu se všemi zájemci na „FÓRU 2005“ již vznikla základní verze „Plánu zdraví a kvality života“. V současné době probíhá příprava na „FÓRUM 2006“, kde bude veřejnosti představena konečná verze komunitního „Plánu zdraví a kvality života“

Celá řada dalších aktivit v rámci PZM a spolupráce s partnery se průběžně konají a nově připravují.

V rámci zkvalitňování procesů především vůči občanům bylo v letošním roce oddělení evidence obyvatel správního odboru magistrátu vybaveno **vyvolávacím systémem pro agendu cestovních dokladů, občanských průkazů a evidence obyvatel.**

S budováním vyvolávacího systému bylo započato na jaře letošního roku a současně s tím se přistoupilo i k rekonstrukci kanceláří pro vydávání cestovních dokladů a to vzhledem ke změně právních předpisů, na základě kterých se s platností od 1. září 2006 začnou vydávat nové cestovní doklady s biometrickými prvky.

Vyvolávací systém spočívá v tom, že každý klient oddělení evidence obyvatel si na panelu zvolí agendu, kterou jde vyřídit a obdrží lístek s pořadovým číslem. Klient nemusí stát ve frontě před příslušnými dveřmi, ale v klidu vyčká až se na světelném panelu objeví jeho číslo s uvedením čísla přepážky.

Činnost vyvolávacího systému je sledována v kanceláři vedoucího oddělení pomocí počítačového programu, kterým může vedoucí oddělení měnit konfiguraci systému, zjišťovat statistické údaje dle zvoleného zadání a sledovat činnost vyvolávacího systému. Díky připojení počítače k systému je možné statistické údaje prohlížet, vyhodnocovat a dále zpracovávat kdykoliv během provozu systému. Vedoucí oddělení tak má přehled o stavech přepážek, jménech přihlášených obsluhujících, číslech právě obsluhujících klientů a délkách front. V případě čekání více klientů má vedoucí oddělení možnost otevření další přepážky a tak regulovat plynulost procesu.

Plnění cílů jakosti v průběhu letošního roku, výsledky z interních auditů jakosti, výsledky přezkoumání QMS vedením, výsledky z ankety spokojenosti občanů na podzim letošního roku a poznatky a námětky z každodenního kontaktu jednotlivých úředníků s občany povedou k dalšímu zlepšování QMS.

Nejvýznamnější výsledky řešení

Zavedení a další fungování QMS přineslo celou řadu pozitivních výsledků. Hlavní prokazatelné přínosy zavedeného, fungujícího a neustále zlepšovaného QMS lze shrnout zejména do následujících oblastí:

- Vypracování koncepce jakosti magistrátu jako strategické vize jeho práce a na ni navazující konkrétní cíle jakosti rozpracované na jednotlivé úrovně magistrátu
- Zlepšení celkové úrovně řízení magistrátu především:
 - Pokrytím všech procesů interní řídicí dokumentací (směrnice, instrukce, přehledy procesů – státní správa a mapy procesů - samospráva), která je dle potřeby průběžně doplňována
 - Zvládnutím managementu změn interní dokumentace prováděním pravidelných revizí a aktuálních změn jednotlivých dokumentů
 - Zavedením snadné dostupnosti dokumentace v elektronické podobě pro všechny úředníky a zaměstnance a její přehlednosti
 - Zavedením průběžného hodnocení funkčnosti a výkonnosti procesů realizací interních auditů jakosti na jednotlivých odborech
 - Realizací nových forem dialogu úředníků a zaměstnanců s vedením magistrátu – uskutečnění ankety spokojenosti úředníků a zaměstnanců
 - Nastavením systému vyhledávání příležitostí ke zlepšování pravidelným přezkoumáváním QMS ze strany vedení magistrátu
- Zlepšením služeb pro občany:

- Nastavením nových zpětných vazeb s cílem získávání většího přehledu o spokojenosti a potřebách občanů města realizací ankety spokojenosti občanů
 - Zavedením nových www stránek města s cílem zkvalitnění poskytování informací občanům
 - Zapojením magistrátu do „Projektů Zdravé město“ v rámci plnění stanovených cílů jakosti magistrátu např. realizací dílčích projektů jako je „Bezpečnější domov“
 - Aktivním zapojením občanů města do realizace komunitního plánu – „Plán zdraví a kvality života“, s cílem celkově zkvalitnit jejich život
 - Zavedením komunitního plánování – schválení komunitního plánu sociálních služeb usnesením zastupitelstva města ze dne 23.3.2006
 - Zapojením magistrátu do mezinárodních kampaní, např. „Den země“, „Evropský týden mobility“, ve spolupráci s partnerskými organizacemi.
- Zvýšení prestiže magistrátu ve vztahu k ostatním orgánům (nadřízeným i kontrolním) i ve vztahu k občanům

Dosahované výsledky při implementaci QMS byly průběžně hodnoceny projektovým týmem, který v případě nutnosti překonávat překážky vyžádal spolupráci a pomoc ze strany vedení magistrátu. Hodnocení bylo vždy objektivní a zakládající se na faktech.

V průběhu zavádění QMS i jeho další funkci byly využívány nástroje pro monitorování, měření a analýzy výstupů z jednotlivých etap projektu i identifikovaných procesů a to:

- Řešení podnětů, petic a stížností občanů
- Reakce na výsledky kontrol nadřízených orgánů
- Způsoby přijímání a aplikace opatření k nápravě a preventivní opatření
- Opatření vyplývající z přezkoumání QMS vedením magistrátu
- Opatření vyplývající z výsledků interních auditů
- Opatření vyplývající ze zjištění při dozorových auditech ze strany certifikačního orgánu

Specifické faktory, které mohly negativně ovlivnit úspěch projektu jsou uvedeny výše. Tyto faktory však nebyly tak významné, aby ohrozily dosažení stanovených cílů. Naopak bylo využíváno pozitivních faktorů, které byly využívány a týkaly se zejména vysokých nároků na lidské zdroje:

- kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovní funkce
- odborná způsobilost, dovednosti a zkušenosti
- znalosti města a regionu
- všeobecný přehled o dění ve společnosti
- vysoká úroveň komunikačních schopností, způsobu jednání se stranami
- chování a vzhled úředníků.

Úspěšně zavést fungující, účinný a efektivní QMS si vyžádalo mnoho úsilí všech zainteresovaných osob. Vše se však zúročilo nejen v získání certifikátu a jeho obhájení při dozorovém auditu, ale především v tom, že byla nastavena pravidla, která pomohla hlavně ke zlepšení systému řízení, ke zvýšení efektivity činností magistrátu, ke snížení nákladů, k větší pozornosti vůči občanům, ke zvýšení důvěryhodnosti a tím i snadnějšímu získávání dotací z Evropské unie.

Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Zavedení QMS dle normy ISO 9001, tj. aplikace požadavků jednotlivých ustanovení této normy, je nejvíce rozšířeno zejména v průmyslové a stavební praxi, ve veřejné správě není zatím aplikace požadavků normy ISO 9001 zcela běžná. V posledních letech se ale i zde tento systém řízení začíná uplatňovat.

Magistrát města Mladá Boleslav při zavádění QMS využíval prostřednictvím svého poradce i dobré poznatky ze zavádění QMS na jiných úřadech, jako např. na MěÚ Vsetín, MěÚ Hranicích, ÚMČ Praha 10.

Pokud se i další rozhodnout zavést QMS ve své organizaci, je potřeba, aby se obrátili o odbornou pomoc na osvědčenou a zkušenou poradenskou firmu, která jim při zavádění QMS významně pomůže a zajistí, aby zavedený QMS byl plně v souladu s požadavky normy ISO 9001 a charakterem a potřebami organizace.

Úspěšná realizace projektu zavedení QMS na Magistrátu města Mladá Boleslav a i na výše uvedených úřadech prokázala, že QMS dle normy ISO 9001 je plně aplikovatelný, účinný a efektivní i v orgánech územních samosprávných celků a to za předpokladu, že jsou respektovány místní podmínky a charakter těchto orgánů. Dobrá aplikace QMS je významným prostředkem ke zvýšení výkonnosti orgánů veřejné správy a lze zavedení QMS dle normy ISO 9001 po získaných zkušenostech s tímto systémem řízení jen doporučit.

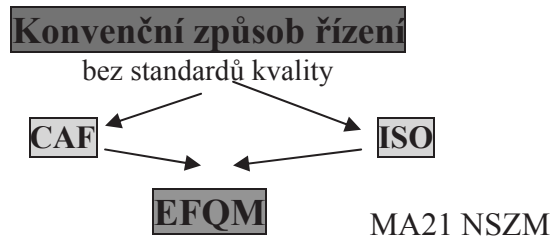
Marie Zajíčková

tajemnice Magistrátu města Mladá Boleslav

(příspěvek byl redakčně upraven)

OD KONVENCE K EXCELENCI v orgánu územní veřejné správy (ÚMČ Praha 10)

Na rozdíl od intuitivního systému řízení konvenčním způsobem jsou v orgánech územní veřejné správy v ČR převážně realizovány, resp. připravovány tyto typy standardů kvality



Na Úřadě m.č. Praha 10 byla definována na začátku posledního volebního období tato **společenská objednávka**, vyjádřena v zadání vedení úřadu:

- zefektivnit vlastní činnost při správě městské části
- přiblížit činnost úřadu co nejlépe potřebám občana
- vytvořit kvalitativně nový standard služeb
- zavést nové moderní postupy a technologie
- vybudovat výkonný a nenákladný aparát ke správě městské části
- trvale zlepšovat systém řízení

Níže uvedené atributy je možno zobecnit při zavádění jakékoliv metody standardizace:

Předpoklady

- strategické rozhodnutí managementu a definice termínů, pravomoci a odpovědnosti
- týmová spolupráce realizátorů
- úroveň dosavadní vnitřní dokumentace
- stabilní organizační struktura
- zabezpečení prostředky IT
- kvalifikace úřednického aparátu

Případná rizika

- nestabilní politická situace a odborné zázemí
- minimální zájem o zavádění nových postupů a sebevzdělání
- nedůvěra k možnostem implementace standardů kvality do veřejné správy
- nedostatečná podpora ze strany vedení

Problémy v průběhu řešení

- přirozený odpor proti změně
- nové pojmy a jejich význam
- nárůst interní dokumentace, včetně vedení záznamů
- nedostatek teorie pro hodnocení procesů
- neexistence části retrospektivních dat pro stanovení trendů definovaných parametrů
- vícepráce během zavádění standardů

Proč to nejde (seznam výmluv)

- politické / finanční důvody
- popření problému
- procesní dekompozice hierarchie SHORA
- špatná volba metod standardizace (zlepšování)
- neúměrná propagace očekávání výsledků a překotný vývoj
- byrokratizace / formalizace postupů
- záležitost jedince – nikoliv celého týmu (úřadu)
- arogance moci ve vedení
- pokles počátečního nadšení

Etapy standardizace v ÚMČ Praha 10

2003 Hledání metody a nástrojů ke zvýšení efektivity systému řízení úřadu

- systémový přístup
 - procesní dekompozice
 - měření efektivity procesů
 - aktuální dokumentace
 - sebehodnocení a benchmarking
 - periodické přezkoumávání systému za účelem nacházení příležitostí ke zlepšování
- Strategické rozhodnutí o výběru a zavedení ISO 9001

2004 Certifikace ISO 9001

2005 Dohledový audit ISO

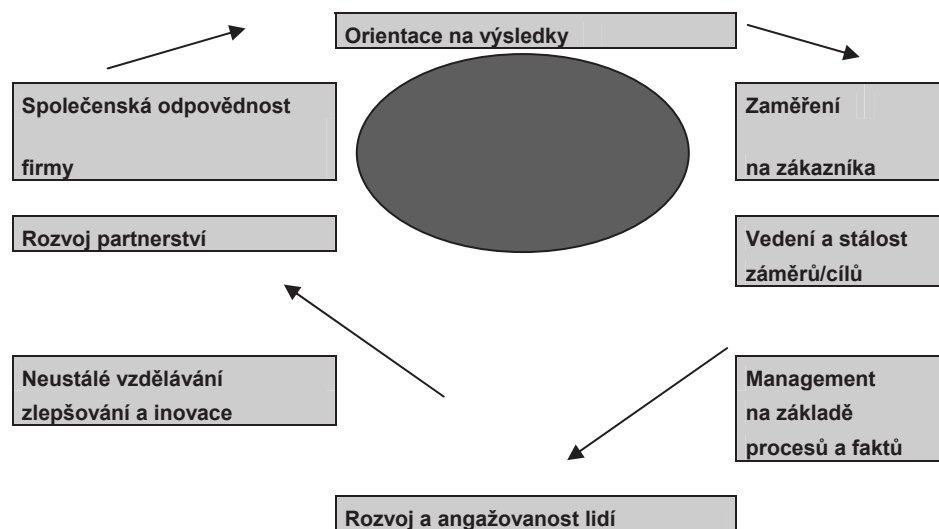
2006 Hledání nástrojů dalšího rozvoje kvality

CESTA K EXCELENCI

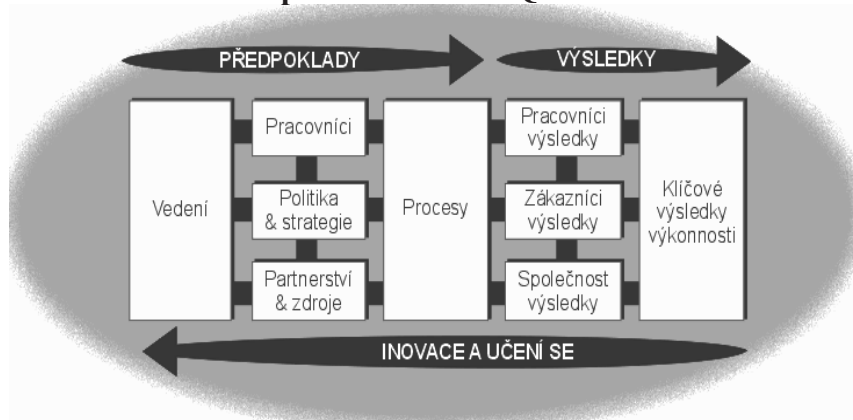
- zapojení do modelu EFQM

- Národní cena ČR za jakost 2006 ve veřejné správě za zapojení do modelu EFQM

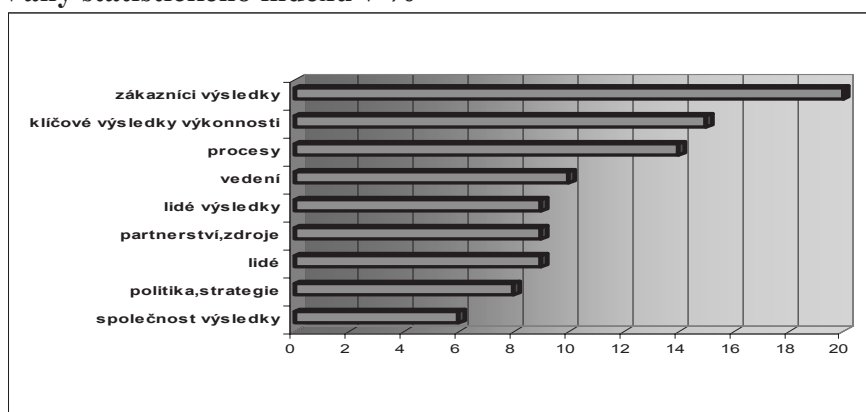
Základní koncepce excelence



Schema hodnocení podle modelu EFQM



Váhy statistického indexu v %



Z uvedeného grafu vyplývá základní orientace modulu EFQM na zákazníka a hlavní výsledky finančního hospodaření při důrazném požadavku implementace procesního řízení. Protože tyto požadavky vhodně korespondují s 8 zásadami managementu jakosti, vedení ÚMČ Praha 10 se rozhodlo pro další rozvoj systému řízení použít model EFQM.

Postup řešení při zapojení do modelu EFQM

- rozhodnutí vedení
- ustavení pracovního týmu s definicemi činností, pravomocemi a odpovědností
- shromažďování podkladů (informace, důkazy, číselné hodnoty parametrů, trendy za 3 roky zpětně)
- podání přihlášky do programu Ceny
- vypracování a předání sebehodnotící zprávy
- oznámení průběžného hodnocení na základě zprávy
- hodnocení na místě třemi nezávislými hodnotiteli
- oznámení celkového výsledku (počet dosažených bodů)
- předání zpětné zprávy : - silné stránky
 - příležitosti ke zlepšování

Příklady výstupů ÚMČ Praha 10 dle kritérií

VEDENÍ

Zvládnutí managementu změn organizační struktury na základě interních i externích potřeb
Efektivní spolupráce výkonného aparátu úřadu s politickým vedením – zastupiteli

LIDÉ

Systém vzdělávání E- ÚŘAD (dotace z fondu EU JPD3)

E-learningový vzdělávací program pro další vzdělávání pracovníků ve veřejné správě

- modul etický kodex
- modul ECDL (European Computer Driving Licence)
- modul modelové situace úředníka a bezpečnost práce
- jazykový modul

POLITIKA a STRATEGIE

Aktualizovaná střednědobá koncepce jakosti úřadu (orientace na občana i zefektivnění vlastní činnosti) s rozpracováním na roční cíle odborů

Jak bylo výše uvedeno, je vybavenost prostředky IT důležitý efektivní předpoklad pro zavádění systémů jakosti do administrativy veřejné správy.

PARTNERSTVÍ a ZDROJE

Řízení zdrojů je realizováno dle interní dokumentace ISO (financování, správa majetku, informace a poznatky, apod.)

Externí partnerství jsou definována v závislosti na spolupracujících subjektech (dodavatelé, spoluřešitelé odborných problematik /VŠ/, partneři projektů z fondů EU, zahraniční města, apod.)

PROCESY

Periodické měření efektivnosti procesů státní správy

Periodické měření podpůrných procesů v servisních odborech vnitřními klienty

LIDÉ VÝSLEDKY

Periodické hodnocení indexu spokojenosti vlastních zaměstnanců a vztahu k zaměstnavateli

Realizace SW pro individuální plány vzdělávání a jejich vyhodnocování

ZÁKAZNÍCI VÝSLEDKY

Periodické hodnocení spokojenosti občanů (ankety, www fóra, otevřený úřad, apod.)

SPOLEČNOST VÝSLEDKY

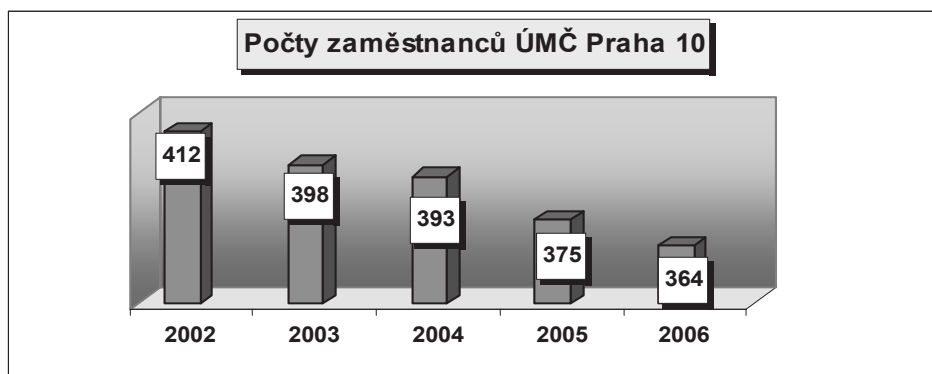
Hodnocení vnímání služeb úřadu (diplomy, ocenění)

- Měřítko vnímání zákazníků (občanů) při poskytování služeb
- Měřítko vnímání komunikace občana s úřadem
- Měřítko vnímání úřadu nadřízenými státními a kontrolními orgány

KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Hlavní finanční hodnotové a ověřené údaje (dluhová služba, dotace, rozpočty, externí audity).

Při zvyšujících se nárocích na funkce státní správy i samosprávy jsou tyto činnosti úspěšně realizovány s doloženým trendem snižování aparátu úřadu, resp. odpovídajících mzdových nákladů.



Zkušenosti z praxe EFQM

1. Při rozhodování o implementaci modelu EFQM a následném ucházení se o Cenu České republiky za jakost pro veřejnou zprávu hrálo rozhodující roli zavedení standardu jakosti dle ISO a zkušenosti s jeho tříletém provozování.

Vedení úřadu přijalo m.j. závazek trvale zlepšovat systém řízení a vytvářet odpovídající zdroje. Vedoucí úředníci jsou odpovědní za rozvoj systému a jeho neustálé zlepšování.

Systém řízení je ve smyslu normy ISO periodicky přezkoumáván a projednáván v Radě MČ, kde jsou hodnoceny dosažené výsledky a formou usnesení schvalovány cíle na příští období, včetně identifikací příležitostí ke zlepšování.

2. Značné úsilí vyžadovala stěžejní část zpracování sebehodnotící zprávy – shromáždění retrospektivních údajů numerických dat požadovaných parametrů za nejméně 3 roky zpětně. Všechny odbory byly vyzvány na stanovení odpovídajících parametrů, které charakterizují jejich činnost hodnotově směrem k občanovi a jejich doložení.

3. S předchozím odstavcem pevně koresponduje i obecný požadavek na stanovení trendů, klíčových parametrů a hodnotových normálů každého ukazatele v čase.

4. Nedílnou součástí vyhodnocování výsledků je vhodně volený benchmarking, který se v rozsahu hl. m. Prahy jeví jako relevantní pouze ve srovnání vybraných parametrů mezi městskými částmi.

Případná srovnání s jinými typy obcí má pouze omezenou vypovídací schopnost.

5. Důležitým aspektem při zapojení úřadu jako uchazeče o Cenu kvality s modelem EFQM je vyčerpávající osvětový program pro všechny úředníky aparátu úřadu. Jde o srozumitelné objasňování principů, průběhu a cílů excelence a vhodně volená prezentace průkazných výsledků a váhy případných ocenění. Jen takovýto postup zabezpečí součinnost všech úředníků pro dosažení plánovaných cílů a zvýší vědomí jejich odpovědnosti při plánování a realizaci poskytovaných služeb občanům.

Vratislav Osička

Úřad městské části Praha 10

Zkušenosti s modelem CAF ve školách

Na základě získání zkušeností a pozitivních výsledků z projektů, jejichž cílem bylo implementovat model CAF v úřadech územní veřejné správy ale také v úřadech státní správy, se zavedení tohoto světově uznávaného modelu začalo postupem času rozšiřovat také do jiných oblastech veřejného sektoru.

První vlašťovkou se stal projekt vypsaný a financovaný vládní Radou ČR pro jakost s názvem „**Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné správy**“. Ačkoliv tomu název neodpovídá, do projektu byly vedle 19 městských úřadů a jednoho krajského úřadu zapojeny také tři střední odborné školy a střední odborná učiliště - konkrétně SOŠ a SOU obchodní Brno, HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu Poděbrady a SOŠ a SOU - COP Sezimovo Ústí. Cílem projektu bylo implementovat model CAF prostřednictvím vyškolení vybraných zaměstnanců těchto organizací a pomocí konzultací experta v modelu CAF na místě.

Řešitelem projektu se na základě výběrového řízení stala Česká společnost pro jakost.

Účastníkům projektu bylo v rámci projektu nabídnuto pětidenní školení dvou zaměstnanců z každé organizace týkající se základních znalostí z oblasti managementu kvality a modelu CAF. Po jejich proškolení sestavila každá organizace pracovní skupinu složenou z vlastních zaměstnanců všech úrovní.

Po sestavení těchto týmů a stanovení časového harmonogramu následovalo vlastní sebehodnocení. Pro tyto účely byly každé organizaci poskytnuty ze strany České společnosti pro jakost tři poradenské dny. V rámci sebehodnocení každý člen pracovní skupiny připravil podklady pro hodnocení jemu přiděleného subkritéria a následně je prezentoval kolegům v týmu v průběhu sebehodnocení. Po předložení důkazů či podkladů přidělil každý člen skupiny dané hodnocené otázce příslušný počet bodů. Po dosažení konsensu v počtu bodů přidělených otázkám byl vypočten průměr za subkritérium a stejným způsobem i výsledná hodnota daného kritéria.

V průběhu vlastního sebehodnocení byla postupně sepisována tzv. sebehodnotící zpráva, která vedle identifikačních údajů dané organizace obsahovala hodnocení jednotlivých otázek a subkritérií modelu CAF, komentáře a důkazy objasňující udělený počet bodů a, což je nejdůležitější moment v procesu sebehodnocení, také silné stránky a příležitosti pro zlepšování dané organizace.

Na základě přehledu silných stránek a příležitostí ke zlepšování dané školy byl zpracován Akční plán zlepšování obsahující zejména jasně stanovené termíny, odpovědnosti a nutné zdroje pro realizaci dané zlepšovací aktivity. O plnění těchto akčních plánů byly jednotlivé školy a ostatní organizace povinny informovat realizátora projektu ještě do ukončení projektu.

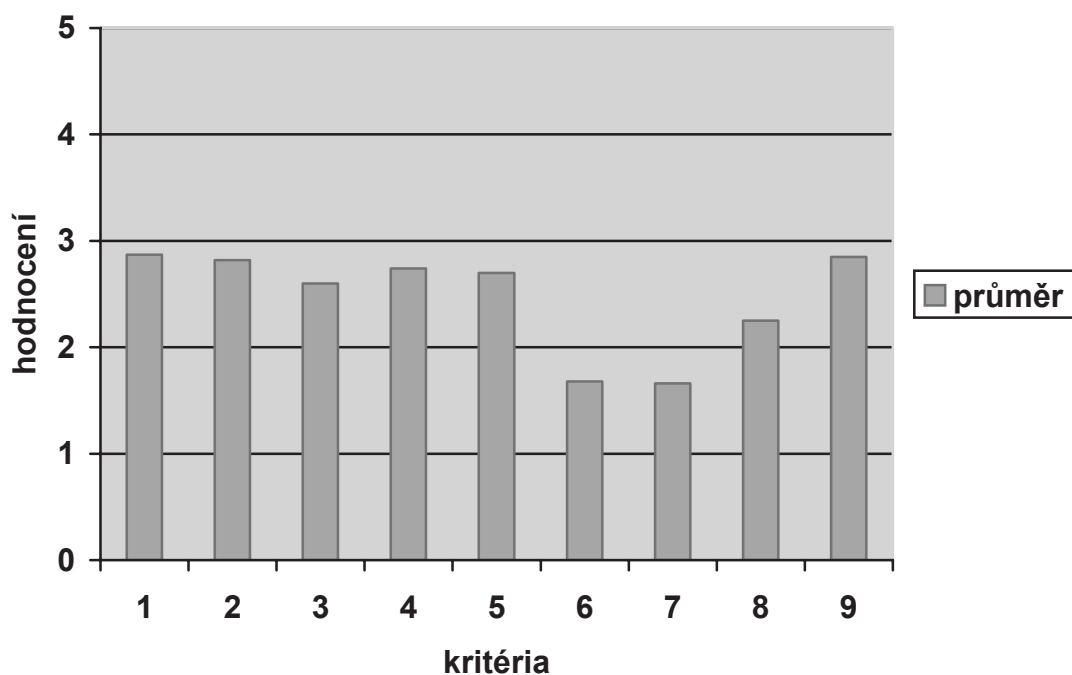
Pro zajištění vyšší míry objektivity hodnocení v rámci modelu CAF bylo využito již existujícího mechanismu hodnocení v rámci Národní ceny ČR za jakost, a to nezávislé externí posouzení výsledků procesu sebehodnocení hodnotiteli Sdružení pro Cenu ČR za jakost.

Organizace se zavázaly pokračovat ve zlepšování realizací dalších kol sebehodnocení podle modelu CAF po dobu tří let.

Výsledky sebehodnocení organizací zapojených v tomto projektu byly zaneseny do Benchmarkingové databáze modelu CAF spravované Českou společností pro jakost - www.benchmarking.cz/caf/.

Následující graf uvádí průměr výsledného hodnocení škol v jednotlivých kritériích modelu CAF.

Graf: Výsledné hodnocení zúčastněných škol



Výsledky z projektu byly využity při zpracování Aplikační příručky modelu CAF pro školství, která bude vydána jako součást publikační řady v rámci Národní politiky podpory jakosti.

V roce 2006 vypsala Rada ČR pro jakost další projekt zaměřený na zvyšování kvality ve školství, konkrétně projekt „**Implementace modelu CAF do středních a vyšších odborných škol**“. Tento projekt bude realizován v roce 2007 opět Českou společností pro jakost, která se stala úspěšným účastníkem výběrového řízení. Projekt je určen pro 16 středních odborných a vyšších odborných škol v ČR, které byly do vybrány ve spolupráci s Národním ústavem odborného vzdělávání. Cílem projektu je poskytnout školám efektivní a velice účinný nástroj pro zlepšení kvality managementu školy a pro sebehodnocení, jehož výsledky umožní srovnání s jinými školami.

O průběhu tohoto projektu a o jeho výsledcích budeme informovat na některé z dalších konferencí.

Štěpánka Steinbachová
Česká společnost pro jakost

2. Tuzemské projekty v roce 2006

- **Způsob aplikace modelu EFQM v Českém statistickém úřadu**
- **„Benchlearningový projekt krajských úřadů “**
- **Projekt „Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech“**
- **Implementace modelu CAF v rámci městských úřadů s využitím podpory Evropského sociálního fondu**
- **Benchmarking obcí s rozšířenou působností v kraji Vysočina**

Způsob aplikace modelu EFQM v Českém statistickém úřadu

ÚVOD

- diskuse na téma zvyšování kvality statistických informací zhruba od 90. let minulého století;
- souvislost s tlakem externích uživatelů a dalších stran na využívání poznatků ze státního sektoru, s potřebou poskytovat „něco hodnotného“ za peníze, s méně a méně zdroji a se snahou zefektivnit evropský statistický systém (ESS);
- proto doporučení přejít ke zlepšování kvality řízení všech činností statistického úřadu – tedy od nahodilého zajištění kvality k systémovému a celkovému zajištění kvality veškeré činnosti - přístupu TQM, Total Quality Management, čili celkovému řízení kvality (celková kvalita řízení);
- TQM je přístup vedení organizace zaměřený na kvalitu, založený na účasti všech zaměstnanců, jehož cílem je dlouhodobá prosperita, spokojenost uživatelů a prospěch zaměstnanců organizace;
- v souvislosti s partnerským projektem Phare „Strategic Planning and Management of Statistical Activities seznámení se s modelem CAF a modelem EFQM;
- seminář na téma historie obou modelů, rozdílů mezi oběma modely, úvodní proškolení k modelu CAF v únoru 2004.

ZAHÁJENÍ PROJEKTU

Projekt **Sebehodnocení modelem EFQM** (European Foundation for Quality Management, v překladu model Evropské nadace pro řízení kvality) zahájen v červnu 2005; jako mezinárodně uznávaný nástroj doporučeným Eurostatem a umožňující porovnání celkové kvality s ideálně fungující organizací.

CÍLE PROJEKTU:

- **průběžně hledat místa pro zlepšení** produktů a služeb ČSÚ, vyhodnocovat dosažené výsledky a porovnávat je s obdobnými institucemi (např. s národními statistickými úřady zemí EU);
- **naplnit vizi úřadu...** *“dosáhnout vysoké úrovně kvality poskytovaných služeb, určených širokému spektru uživatelů státní statistiky”* ... ale i přijatých strategických cílů ČSÚ;
- **získat v soutěži Cenu ČR** za jakost v kategorii státní správa.

POSTUP:

- **Pečlivá příprava dokumentace:**
 - o Základní výchozí materiály:
 - dokument ČSÚ „Mise, vize, strategické cíle“
 - doplňující otázky pro hodnotitele v duchu metodiky RADAR ke každému subkritériu modelu EFQM;
 - SWOT analýza ČSÚ,
 - výroční zpráva ČSÚ;
- **Důkladné proškolení hodnotitelů** na dvoudenním semináři:
 - o Vznik a historie modelu EFQM, jeho kritéria, subkritéria, vysvětlení obsahu kritérií, bodové hodnocení kritérií;

- vysvětlení metodiky RADAR a její využití při hodnocení jednotlivých subkritérií
- přístup k vlastnímu psaní sebehodnotící zprávy
- **Sestavení proškolených hodnotitelských týmů:**
 - Pro každé kritérium jmenován čtyřčlenný tým – vedoucí týmu (zpravidla řídicí pracovník na úrovni středního nebo vyššího managementu) a tři členové (buď řídicí pracovníci na střední manažerské úrovni nebo odborní pracovníci). Dva členové týmu mají mít odborný přehled o věcném obsahu kritéria, třetí má mít k dané problematice vztah uživatele.
- **Harmonogram prací** – za jeho plnění a za koordinaci Zprávy odpovídá ad hoc tříčlenná pracovní skupina
- **Psaní Zprávy** zahájeno v červnu 2005 za průběžné spolupráce s externím konzultantem – odborníkem na model EFQM, který kontroloval dílčí texty ke kritériím a doporučoval změny. Takto v průběhu léta a podzimu posouzeny 3 verze textů před konečnou podobou sebehodnotící Zprávy v listopadu 2005.
- **Konečná verze** Zprávy o sebehodnocení (zhruba 75 stran) vyvěšena na intranetu (není určena pro veřejnost, pouze pro interní účely); vytištěna v omezeném nákladu pro potřebu řídicích pracovníků ČSÚ.

ZÁVĚR - PŘÍNOS APLIKACE MODELU EFQM:

- prokázala **silné stránky úřadu** a oblasti, kam je třeba zaměřit úsilí, **co zlepšit** a kde **odstranit nedostatky**;
- základem pro vytvoření **výkonových ukazatelů úřadu**
- stala se základem **propojení strategických cílů ČSÚ s kritérii modelu EFQM**
- ukázala **propojení přístupových a výsledkových kritérií**;
- ujasnila **obsahy kritérií**;
- sebehodnotící zpráva se stala **dobrým výchozím dokumentem** pro sepsání další sebehodnotící zprávy v roce 2006 (uveřejněna pro interní potřebu začátkem prosince 2006)

Alena Bokvajová

Odbor makroekonomických analýz a analytických metod

Český statistický úřad

Benchlearningový projekt krajských úřadů

V roce 2005 začal Krajský úřad Olomouckého kraje iniciovat vznik mezikrajského projektu zaměřeného na metody kvality CAF a benchmarking. Samotný projekt byl oficiálně zahájen v září 2005 schválením jeho realizace komisí Asociace krajů ČR Grémiem ředitelů krajských úřadů pod názvem „Mezikrajský benchlearningový projekt“.

Co bylo hlavním popudem pro vznik mezikrajského benchlearningového projektu?

Většina krajských úřadů implementovala v průběhu let 2003 až 2005 model CAF. Na úřadech proběhlo několik kol sebehodnocení dle metodiky CAF, zpracování a realizace Akčních plánů a některé úřady přistoupily k dalším metodám řízení kvality. Informace o jednotlivých metodách včetně praktických seminářů a školení bylo dostatečně. Co jsme však postrádali, byla vzájemná komunikace a řešení společných problémů a úskalí, zjednodušeně řečeno, chyběly další motivující prvky podporující další rozvoj již zavedených metod kvality, konkrétně CAF. A právě tyto skutečnosti daly impuls k zahájení mezikrajského projektu, jehož mottem a základní myšlenkou je prostá věta „nač vymýšlet vymyšlené“. Tímto heslem jsme se řídili i při realizaci samotného projektu, kdy jsme inspirovali, jak postupovat a čeho se vyvarovat nalezli u probíhajícího mezinárodního benchlearningového projektu (2005, účast Slovenska, Rakouska, Maďarska a České republiky) a u Benchmarkingové iniciativy 2005.

Cíl mezikrajského benchlearningového projektu

V projektu jsme se zaměřili zejména na tyto metody kvality: benchmarking, benchlearning a CAF. Pojem benchmarking je již notoricky znám, efekty tohoto účinného nástroje praktického managementu již poznala celá řada organizací veřejné správy.

Pojem benchlearning je však pojmem relativně novým, který ještě není ve „světě kvality“ běžně používán. Jedná se o metodu, která je velmi úzce spjata s benchmarkingem. Některé publikace uvádí, že benchlearning je proces, v jehož průběhu dochází k osvojování nových poznatků díky realizaci benchmarkingu (Helena Hružová, VŠE Praha, Organizace a řízení podniku). Již z názvu tedy jasně vyplývá, že podstatou benchlearningu je učení se od ostatních. Na rozdíl od benchmarkingu však benchlearning prosazuje myšlenku porovnání se, aniž by bylo nezbytné nalézt měřitelné ukazatele pro srovnávání. Smyslem benchlearningu není nalézt pouze nejlepší praxe a inovativní řešení, ale také předcházet problémům a chybám, kterých se dopustily jiné organizace.

Cíl benchlearningu je tedy zřejmý: zefektivnit a zlepšit procesy uvnitř organizace formou učení se od druhých.

Realizace benchlearningového projektu

Do mezikrajského projektu je zapojeno 12 krajských úřadů. Ředitelky a ředitelé krajských úřadů jmenovali zástupce svých úřadů do mezikrajské pracovní skupiny, která má v současné době 18 členů.

S ohledem na preferenci jednoduché formy komunikace a také eliminaci nákladových a časových investic jsme přistoupili k následující formě spolupráce:

- Práce v **minitymech**
 - byly vytvořeny 4 minitymy po dvou až čtyřech úřadech dle územního hlediska
 - každý minitym má odpovědnost za určenou oblast či agendu benchmarkingu
 - každý minitym má svého **garanta**
- Četnost setkání celé pracovní skupiny: 2 – 3x ročně
- Místo konání: rotace mezi krajskými úřady
- Preferována elektronická podoba komunikace
- Koordinační role: Krajský úřad Olomouckého kraje

Pro účely benchmarkingu bylo definováno celkem 8 oblastí vhodných pro porovnávání. V roce 2006 byla vytvořena metodika a stanoveny ukazatele pro 4 agendy a od konce roku 2006 se připravují další 4 agendy. Agendy vhodné k benchmarkingu včetně definice ukazatelů podléhají schválení Grémiem ředitelů krajských úřadů.

Principy spolupráce:

- Respektovat specifika a individuality všech zúčastněných úřadů
- Pracovat pouze s informacemi, které schválí všichni členové pracovní skupiny
- Časová investice pro sběr dat musí být co možná nejmenší, získané údaje a efekt musí převýšit čas strávený sběrem dat
- Etický kodex

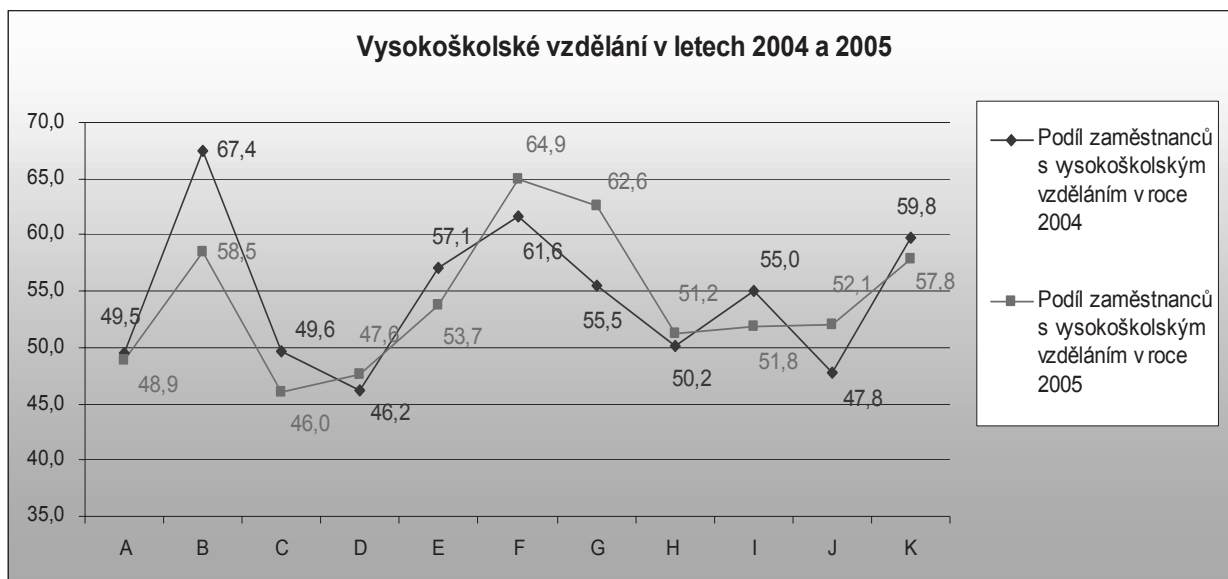
Kroky projektu resp. proces tvorby ukazatelů

- Zpracování návrhu ukazatelů v rámci minitymu
- Prezentace ukazatelů na společném setkání pracovní skupiny
- Úprava ukazatelů
- Závěrečné schválení struktury ukazatelů
- Sběr dat – roky 2004 a 2005
- Upřesnění definic vstupních dat
- Závěrečná zpráva
- Prezentace na Grémiu ředitelů krajských úřadů

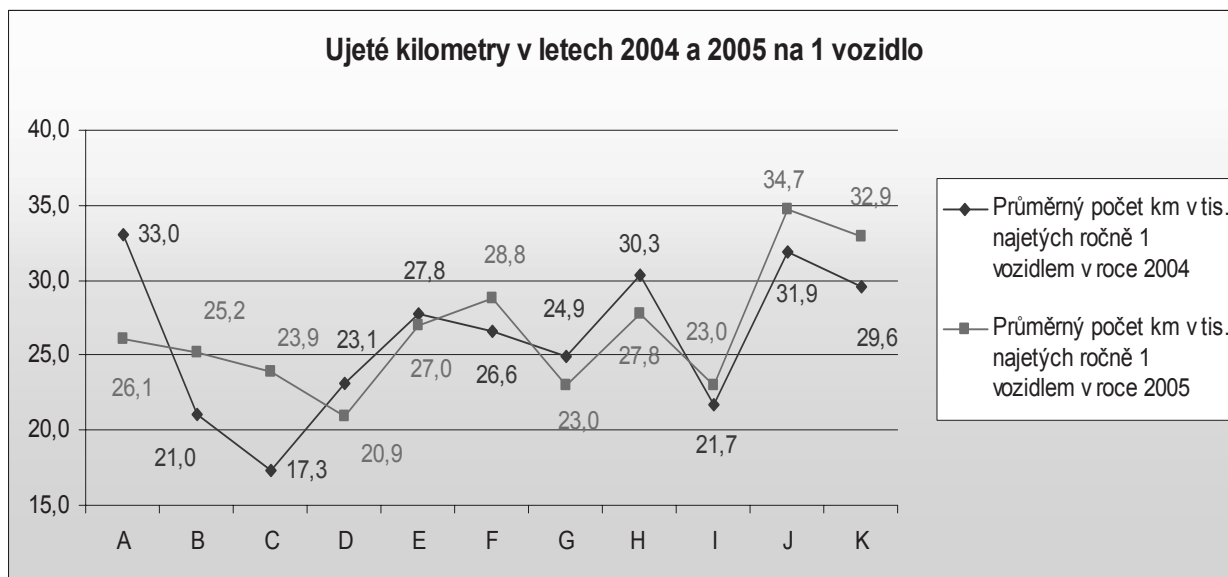
Výstupy benchmarkingu

- Tabulky v prostředí MS Excel s údaji zúčastněných krajů:
 - Vstupní data
 - Zvolené ukazatele
 - Min., max., průměr
- Grafické znázornění ukazatelů - porovnání dat 2004 a 2005
- Dobrá praxe - kromě informace, o jaký postup či praxi se jedná, je v materiálu uvedeno, kde je možné se s daným přístupem setkat.

Příklad výstupu mezikrajského benchmarkingu – lidské zdroje



Příklad výstupu mezikrajského benchmarkingu – autoprovoz



Grafické znázornění vybraných ukazatelů je velmi jednoduchým a přehledným nástrojem, který podává obrázek o vývoji dané agendy v letech ve vztahu k ostatním organizacím.

S tímto grafem je možné pracovat několika způsoby. Tím nejjednodušším je na graf se podívat a založit jej do šuplíku. Druhým obdobně nevhodným, ale opět jednoduchým přístupem je sledovat pouze „čísla“ bez souvislostí, což by mohlo přivodit více škody než užitku. Každému je jistě zřejmé, že v územně rozlehlém, hornatém kraji, vzdáleném 300 km od Prahy bude průměrný počet ujetých kilometrů na jedno vozidlo odlišný než v kraji malém, ležícím u Prahy. Proto je naprosto nezbytné se získanými údaji a ukazateli pracovat v kontextu dalších faktorů, které mají na získaný výsledek značný vliv a uplatnit ten třetí přístup, a tím je benchlearning, tedy, proč jsou např. náklady na provoz vozidla na jednom úřadě jiné, než na tom druhém, jaký zvolili postup, opatření apod.

V letošním roce proběhne ke každé zvolené agendě setkání odborníků. I v tomto případě je respektován princip práce v minitymech.

Benchlearning a CAF

Na základě výsledků benchmarkingu bylo v rámci pracovní skupiny diskutováno o těch nejlepších praxích a postupech, které jsou na jednotlivých úřadech aplikovány. Samovolně jsme tedy přešli z benchmarkingu k benchlearningu, díky němuž se úřadům navzájem podařilo nalézt inspiraci u svých partnerů.

Paralelně s diskuzí nad oblastmi a agendami benchmarkingu byly na jednáních mezikrajské pracovní skupiny projednávány zkušenosti s implementací modelu CAF. Velkým přínosem byla diskuze nad Akčními plány, nad způsobem realizace navržených opatření ke zlepšení a přístupy k hodnocení dle bodové škály modelu CAF.

O co nám šlo a stále jde?

- Prohloubení spolupráce mezi úřady
- Podpora kvantifikace činností úřadu formou benchmarkingu vybraných agend
- Inspirace u partnerských organizací resp. best practice
- Benchlearning – poznání, co umí a dělají jiné úřady lépe a čeho se vyvarovat
- Výměna zkušeností s implementací modelu CAF – diskuze k akčním plánům, způsobu realizace opatření ke zlepšení, prezentace jednotlivých kritérií dle modelu CAF

Za největší přínos této metodiky není možné považovat pouhé porovnání „čísel“, ale zejména hledání nejlepšího přístupu, procesu a praxe. Závěrečná zpráva kromě samotného vyhodnocení a komentářů obsahovala tzv. „lexikon přístupů a nejlepších praxí“ těch úřadů, které byly v rámci analýzy a následné diskuze členů pracovní skupiny vyhodnoceny jako nejlepší. Souhrnný materiál bude předložen na jednání Grémia ředitelů krajských úřadů.

Po více jako roční realizaci projektu je možno konstatovat, že se benchmarking rukou v ruce s benchlearningem osvědčili jako velmi přínosné metody, které již přináší své ovoce v podobě realizace nejlepších praxí a postupů. A díky pozitivům tohoto projektu budou setkání mezikrajské pracovní skupiny probíhat i v průběhu roku 2007.

Renáta Vrbová

KÚ Olomouckého kraje

Projekt „Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech“

V únoru letošního roku byl zahájen projekt "Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech", jehož realizátorem je společnost MEPCO s.r.o., mezinárodní poradenské centrum obcí. Partnery projektu jsou Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s, společnost CERT Kladno, s.r.o., a Ministerstvo vnitra České republiky. Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.

Cílem tohoto projektu je podpořit zavádění nových, moderních nástrojů řízení kvality ve veřejné správě. Jde především o metody Benchmarking, Balance Scorecard a Společný hodnotící rámec-CAF. Využívání těchto nástrojů je způsobem, jak reagovat na změny vzniklé v souvislosti s reformou veřejné správy a se stále novými úkoly a kompetencemi, kterými jsou obce a kraje pověřovány. Přispívají ke zkvalitnění a zefektivnění výkonu veřejné správy, k podpoře demokratických principů vládnutí i k přenesení důrazu na spokojenost občana a umožňují účinně zvládat změny, řídit úřad a spravovat město či kraj. V tomto smyslu také napomáhají k vytváření kvalitního prostředí pro čerpání prostředků z fondů Evropské unie díky podpoře transparentnosti, eliminace korupčního prostředí, díky aplikaci principu partnerství a komunikace s občany a zavádění strategického „myšlení úřadu“. Propojení a kombinace manažerských metod kvality umožňuje spolupráci s relativně nízkým rozpočtem, umožňuje zvýšit účinnost každé z metod, aktivuje motivaci a latentní znalosti lidí v organizaci a v neposlední řadě umožňuje celé organizaci fungovat jako neustále učící se a zlepšující se systém.

Hlavním cílem projektu "Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech" je využití uvedených moderních nástrojů řízení kvality pro jejich přímé zavádění na vybraných českých úřadech. Konkrétně je v pěti vybraných městech zaváděna metoda Balanced Scorecard (BSC), více než dvacet obcí a měst je nově zapojováno do benchmarkingu a deset úřadů provádí zhodnocení své činnosti pomocí metody CAF. Do projektu jsou zapojeny jak úřady, které již mají předchozí zkušenost s některým z těchto nástrojů, tak úřady nové, bez zkušenosti.

Jelikož je využívání moderních nástrojů v řízení samosprávných úřadů v České republice záležitostí teprve posledních let, proběhla v rámci projektu série úvodních seminářů a pracovních setkání, jejichž cílem bylo seznámit účastníky s metodami kvality, s jejich využitelností a jejich přínosy včetně možností jejich vzájemné kombinace.

Významnou aktivitou projektu je také vyškolení Regionálních manažerů kvality z řad pracovníků vybraných úřadů. Do tohoto programu bylo na základě zkušeností a znalostí v oblasti metod kvality a na základě dalších kritérií vybráno celkem třináct adeptů pro vyškolení na regionálního manažera kvality, kteří se účastní série povinných a doporučených školení, pracovních skupin a seminářů. Kromě základních seminářů týkajících se každé z metod absolvují budoucí manažeři kvality také specializované kurzy zaměřující se na lektorské, prezentační a konzultační dovednosti, na základní principy auditu nebo na řízení chodu úřadu a personální informační systémy. Součástí jejich vyškolení je i praktická zkušenost při nácviu zavádění metod v rámci podpory konkrétního úřadu. V budoucnu budou tito manažeři kvality ve spolupráci s odborníky v

oblasti jakosti a Ministerstvem vnitra ČR podporovat další úřady při jejich úsilí o zavádění těchto metod.

Výstupy a zkušenosti z projektu jsou zveřejňovány na webové stránce, na které jsou také aktualizovány informace o aktivitách projektu, o probíhajících vzdělávacích programech, projektech a seminářích. V rámci pracovních setkání CAF, setkání benchmarkingových skupin a na základě zkušeností se zaváděním BSC na úřadech jsou rovněž vyhledávány příklady dobré praxe a případové studie, které budou popsány v publikacích vydaných v rámci projektu. Distribuce těchto publikací bude zajištěna ve spolupráci s Ministerstvem vnitra ČR a Svazem měst a obcí ČR. Společně s dalšími výstupy projektu budou publikace k dispozici také na závěrečné konferenci projektu v září roku 2007.

Partneři projektu počítají s tím, že se budou i do budoucna věnovat podpoře úřadů při zavádění moderních nástrojů kvality v podobě šíření informací, přípravou vzdělávacích aktivit nebo konkrétní konzultační podporou při využívání některé z metod. Vybrané aktivity projektu budou díky partnerství s Ministerstvem vnitra ČR pokračovat i po ukončení jejich financování z Evropského sociálního fondu v říjnu roku 2007.

Martina Křepelková
MEPCO, s.r.o.
Mezinárodní poradenské centrum obcí

Implementace modelu CAF v rámci městských úřadů s využitím podpory Evropského sociálního fondu.

Každým dnem se můžeme přesvědčit o prospěšnosti našeho členství v Evropské unii a jsem rád, že mohu jeden takový důkaz tímto krátkým pojednáním připojit.

V rámci městských a krajských úřadů se stále více uplatňují myšlenky související se zvyšováním důrazu kladeného na zvyšování kvality vykonávaných služeb a celkové zlepšování organizací veřejné správy. Tyto tendence jsou i podporovány z úrovně vlády České republiky, která již v roce 2000 vydala usnesení týkající se Národní politiky podpory jakosti (NPJ). V jeho rámci postupně dochází k propagaci myšlenek zlepšování života společnosti a rovněž k realizaci navazujících projektů týkajících se také podpory jakosti ve veřejné správě.

Nejčastěji uplatňovanou metodou podpory kvality ve veřejné správě je v České republice metoda CAF - Společného hodnotícího rámce. Počet úřadů, které se pouštějí do její implementace dosahuje v tuto chvíli několika desítek a toto číslo se naštěstí každoročně zvyšuje. (Stranou nechme v tuto chvíli, jestli je tempo nárůstu dostatečné.) Velmi výraznou podporu mohly úřady získávat v minulých letech od České společnosti pro jakost, která byla realizátorem projektu NPJ. Účast v projektu zajišťovala úřadům spolupráci s odborníky jak na úrovni vstupního vzdělávání v oblasti kvality s ohledem na metodiku sebehodnocení podle modelu CAF, tak rovněž poradenskou asistenci a externí posouzení provedeného hodnocení.

Vzhledem k tomu, že naše společnost úzce spolupracuje s řadou institucí veřejné správy, často jsme se setkávali s názory, které vyjadřovaly určité rozpaky ze vzniklé situace. Na straně jedné pocházely tyto názory od představitelů úřadů, kteří se chtěli do problematiky zvyšování kvality včlenit, avšak nevěděli jak, případně si uvědomovali, že jsou často ve svých úvahách v rámci jejich úřadu osamoceni. Pokud zjišťovali od „zkušenějších“ kolegů (převážně tajemníků měst) podrobnosti, tak byli zpravidla upozorněni, že Česká společnost pro jakost sice nabízí asistenci, avšak ta je omezená jak z hlediska šířky spolupráce, tak rovněž časově. Po prvním roce je organizace ve svých snahách do značné míry ponechána vlastnímu osudu a musí si vytvořit veškerou kapacitu pro realizaci kvalitativních změn z vnitřních zdrojů.

Na druhé straně jsme se setkávali s těmi tajemníky nebo členy změnových týmů, kteří nám osvětlovali potíže, na které narážejí v situaci, kdy o zavedení modelu CAF (případně i dalších modelů kvality) usilují. Uveďme alespoň ty nejtypičtější: 1. Nezáměr nebo nepochopení významu těchto činností na straně politického vedení měst; 2. laxní přístup zaměstnanců k myšlenkám zkvalitňování hraničící s obavami o vlastní práci nebo se změnami pracovní náplně na základě zjištění případných rezerv; 3. značně formální postoj („nepostoj“) představitelů našeho státu k propagaci myšlenek zkvalitňování společnosti jako celku, který neumožňuje v rámci úřadů, aby jejich představitelé mohli jednodušeji argumentovat; 4. celková devastace společenských hodnot, kdy jsou lidé stále častěji konfrontováni s tím, že za kvalitní práci a službu nebudou nikdy oceněni tak, jak jsou oceňováni lumpové a ti, kteří v rámci platných zákonů čerpají nejrůznější typy dávek a pojem zaměstnání škrtli ze svého slovníku.

Toto všechno nás vedlo k myšlence vyjít vstříc zjištěnému stavu a pokusit se nalézt možnost, jak by se těm úřadům, které to myslí vážně, dalo pomoci. Taková příležitost se nám vyskytla v Opatření 4.1 Zvýšení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců na změny ekonomických a technologických podmínek, podpora konkurenceschopnosti Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů Evropského sociálního fondu, kde jsme na posledním (!) místě v rámci

podporovaných typů činností našli i „zvyšování konkurenceschopnosti zaváděním systémů řízení jakosti a standardů kvality a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci“. Této možnosti jsme využili a předložili jsme nejdříve projekt týkající se pouze Olomouckého kraje, který jsme po několika úpravách zkusili předložit i v rámci výzev realizovaných i v rámci dalších tří krajů (Moravskoslezského, Pardubického a Královéhradeckého), stejně jako v rámci nadregionální výzvy přímo realizované z úrovně MPSV ČR.

Vzhledem k tomu, že není našim úkolem napsat román týkající se poutavých a většinou velmi smutných příběhů vztahujících se k úsilí o získání projektu financovaného z prostředků ESF, přeskočím to, jak jsme byli vyřazováni z výběrových řízení, aniž bychom obdrželi jakékoliv zdůvodnění, pokud jsme zdůvodnění obdrželi, tak bylo zcela nesmyslné, ale na naši oficiální žádost o vysvětlení nám tehdejší předseda komise a současný poslanec Poslanecké sněmovny ani neodpověděl, nebudu ani rozvádět to, jak hodnotitelé někdy zpracovávají svá hodnocení, aniž by si projekt, natož pak příslušnou výzvu, podle které mají hodnotit, prostudovali a lžou ve svých tvrzeních, přičemž nemáte možnost ani takovou, že by se vám za ně alespoň někdo omluvil, když už jste byli nezvratně poškozeni. Ale kdybychom byli poškozeni jenom my! Vždyť ti lidé poškodili i úřady, které měly zájem na realizaci projektu a svou vinu tak nesou tito hodnotitelé i na občanech, kterých by se rostoucí kvalita práce úřadu také týkala!

Světlejší okamžiky nám nastaly v případě Olomouckého a Moravskoslezského kraje, kde jsme byli úspěšní a kde nyní podobné projekty probíhají vždy na šesti městských úřadech. V Olomouckém kraji jsou to úřady z Hranic, Konice, Prostějova, Přerova, Štamberka a Šumperku, v Moravskoslezském kraji spolupracujeme s úřady z Bílovce, Hlučína, Jablunkova, Karviné, Orlové a Studénky.

Co naše projekty mohou partnerským úřadům přinést? Vyšli jsme z myšlenky, že můžeme využít zkušeností některých úřadů, které už mají s modelem CAF vlastní zkušenosti a spojit je dohromady společně s úřady, které teprve chtějí model zavádět. Může to připadat banálně, ale každý, kdo má s implementací kvality podle některého uplatňovaného způsobu vlastní zkušenost jistě potvrdí, jak je důležité a účelné, když můžete zkušenosti své sdílet s někým, kdo má co doplnit, kdo má na věc třeba i stejný názor, nebo s názorem koho můžete názor svůj zkonfrontovat. Projekty jsou tedy koncipovány tak, aby daly dostatek příležitostí pro výměnu dobrých praxí a vzájemné diskuze, ať už v rámci realizace společných vzdělávacích akcí změnových týmů, tak také v rámci individuálního vzdělávání na pracovišti vedeného lektory/poradci, kteří mají přímou praktickou zkušenost s fungováním městských úřadů (což se jednoznačně ukazuje jako základní předpoklad úspěchu).

Klíčové aktivity projektů obsahují během 24 měsíců jejich trvání celkem šest vzdělávacích kurzů, v rámci kterých se zabýváme jak tematikou modelu CAF (popis modelu, metoda sebehodnocení, tvorba plánů zlepšování, externí hodnocení, atp.), tak rovněž doplňujeme témata s výše uvedenými související. Ta se týkají např. filozofického pohledu na důvody pro zvyšování kvality, oblastí managementu změn a jejich zavádění, technik vyjednávání a ovlivňování, řízení diskuzí a rozvojem některých psychosociálních dovedností, atp. Pracujeme se změnovými týmy a veškeré naše kroky zaměřujeme na přímou využitelnost získaných znalostí a dovedností. K tomu nám pomáhá i to, že v každém kraji máme sestaven projektový tým, v rámci něhož jsou zastoupeny všechny změnové týmy. V tomto pracovním orgánu detailně diskutujeme náplň vzdělávacích kurzů, stejně jako celý průběh projektu. Zde také dochází k plánování individuálního učení změnových týmů prostřednictvím externích expertů.

Aktuálně je naše pozornost věnována vlastnímu externímu hodnocení, které provádíme bez ohledu na externí hodnocení účelově spojená s žádostí o zařazení do národní či rezortní ceny za jakost. Externí hodnocení v tomto případě není založeno na objektivním posouzení spíše kvantitativních ukazatelů, ale především na smysluplnosti modelu CAF uváděného do praxe úřadů.

V druhém roce plnění projektových cílů předpokládáme, že bude pokračovat sjednocování postupů týkajících se sebehodnocení, testování získaných zkušeností a vzdělávání v nových oblastech. Hodláme pokročit rovněž v přípravě a realizaci nástrojů poskytujících podklady pro hodnocení výsledků ve vztahu k zaměstnancům úřadu a k občanům, kdy vytvoříme jednotné metody šetření spokojenosti. Jednotný přístup nám umožní srovnávání dosažených výsledků v rámci účastníků projektu. S největší pravděpodobností přejdeme v rámci hodnotícího procesu na novou verzi CAF 2006 a budeme si opět schopni navzájem pomáhat. Na začátku příštího roku bychom chtěli uspořádat konference, na nichž budeme zájemcům o výsledky našeho projektu podrobně referovat o všem, čeho bude dosaženo.

Vzhledem k tomu, že naše projekty byly schváleny s přibližně tříměsíčním odstupem, v letošním roce nejsme schopni realizovat obdobné aktivity paralelně. Postupně ale usilujeme o to, aby se tento handicap vyrovnal a mohli jsme se alespoň částečně (a v rámci možností nám daných dvěma projekty) setkávat i nad úrovní jednoho kraje.

O významu realizovaných projektů by nejlépe mohli hovořit jejich účastníci. Vzhledem k tomu, že nám velmi záleží na zpětné vazbě a snažíme se maximálně zjišťovat soulad našich představ s přáním těch, kterým je projekt určen lze konstatovat, že se nám podařilo vytvořit velmi dobrou pracovní atmosféru v níž se neustále můžeme přesvědčovat o tom, že dané projekty mají vysoký smysl. Členové změnových týmů si vyměňují své zkušenosti o oblastech jednotlivých kritérií, dochází i k naprosto námi neřízeným návštěvám a neformálním konzultacím. S trochou nadsázky by se dalo říci, že účastníci projektu se v jeho rámci učí spolupráci, která na projektu přestává být závislá. Přírozeně to neplatí zcela, protože stále máme co nabízet a budeme organizovat další společné aktivity, ale je příjemné cítit se jako rodič, který je hrdý na to, že se jeho děti stavějí na své nohy, jsou samostatnější a nakonec se bez rodiče dokáží zcela obejít. No a co rodič? Ten má víc času na to, aby se mohl věnovat administrativě a výkaznictví, aby se učil zaokrouhlovat haléře novým způsobem, kopírovat stohy papírů, naučil se nový jazyk, bez kterého by se s některými úředníky prostě nedomluvil a tak podobně...

Jelikož by závěr měl vyznít pozitivně, tak ještě aspoň jedna věta. Je moc dobře, že existují způsoby, jak můžeme v České republice realizovat také díky Evropskému sociálnímu fondu záležitosti, které mají dopad na lepší život nás všech.

Martin Štainer
EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení s.r.o.

Benchmarking obcí s rozšířenou působností v kraji Vysočina

V prosinci roku 2005 byla Vzdělávacím centrem pro veřejnou správu ČR, o.p.s. zahájena realizace projektu „Benchmarking obcí s rozšířenou působností v kraji Vysočina“ v rámci „Partnerství pro Vysočinu“. Projekt byl spolufinancován Evropskou unií. Závěrečná zpráva byla prezentována v červnu 2006 v Jihlavě na setkání zástupců obcí a kraje.

Účel a cíle projektu

Účelem projektu bylo ve spolupráci s obcemi s rozšířenou působností kraje Vysočina aplikovat metodu benchmarkingu, připravit metodiku pro porovnávání a zpracovat výsledky a výstupy.

Specifické cíle:

- Připravit a realizovat školení účastníků
- Aplikovat metodiku benchmarkingového cyklu pro obce s rozšířenou působností kraje Vysočina včetně metodického vedení
- Zpracovat výsledky a zajistit výstupy v písemné i elektronické podobě

Cílová skupina:

- 15 obcí s rozšířenou působností (obce III. typu) Kraje Vysočina:
- tajemníci městských úřadů
- (vedoucí) pracovníci finančních odborů

Realizace projektu, aktivity

Na základě oslovení obcí a úvodní informační schůzky se do realizace projektu zapojilo celkem 14 z 15 obcí s rozšířenou působností. Obce byly rozděleny podle počtu obyvatel správního obvodu do dvou pracovních skupin PS V a PS W. Odborníci pro finanční oblast delegovaní jednotlivými obcemi vytvořili pracovní skupinu PS F1.

Pracovní skupina V

Název obce	Počet obyvatel správního obvodu obce s rozšířenou působností k 31.12.2005
Moravské Budějovice	24 261
Chotěboř	22 403
Bystřice nad Pernštejnem	21 275
Světlá nad Sázavou	20 355
Nové Město na Moravě	19 363
Humpolec	16 652
Telč	13 581
Náměšť nad Oslavou	13 534
Pacov	10 100
CELKEM obyvatel správního obv.	161 524

Pracovní skupina W

Název obce	Počet obyvatel správního obvodu obce s rozšířenou působností k 31.12.2005*
Jihlava	96 431
Havlíčkův Brod	51 707
Pelhřimov	45 618
Žďár nad Sázavou	43 481
Velké Meziříčí	34 116
CELKEM obyvatel spr. obv.	271 353

* Jihlava k 31.12.2004

CELKEM PS V + W obyv. spr. obv.	432 877
--	----------------

Při realizaci projektu bylo využito metodiky Benchmarkingové iniciativy 2005, což přineslo všem zúčastněným významné synergické efekty, především v možnosti sdílet data pro porovnávání s dalšími obcemi s rozšířenou působností v České republice.

Účastníci byli proškoleni v benchmarkingu v rámci dvoudenních kurzů jejichž cílem bylo seznámit partnery s metodou, zprostředkovat jim zkušenosti VCVS ČR z předchozích benchmarkingových projektů a umožnit praktickou aplikaci získaných znalostí formou několika skupinových prací a případové studie.

Schůzky pracovních skupin

Pracovní skupiny V a W absolvovaly celkem čtyři jednání, pracovní skupina F1 plánované dvě schůzky. Na těchto jednáních účastníci diskutovali o výsledcích srovnávání, metodice a možných příčinách rozdílů ve výkonových a kvalitativních ukazatelích. Významnou součástí jednání pracovních skupin byla diskuze o praktických zkušenostech a příkladech dobré praxe.

Sběr dat a přehled základních skupin agend pro porovnávání

Pracovní skupiny V, W a F1 se po dobu trvání projektu zabývaly sběrem dat za roky 2004 a 2005 v rámci metodiky, která zahrnuje celkem 57 agend (oblastí) pro sběr dat a jejich vyhodnocování. Těchto 57 oblastí lze rozdělit do několika základních skupin (toto rozdělení je pouze rámcové a z pochopitelných důvodů se jednotlivé agendy mohou prolínat):

Občansko správní agendy – evidence obyvatel, matrika, občanské průkazy, cestovní doklady.

Personalistika - řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců, omluvená absence, fluktuace, mzdové účetnictví a personalistika.

Dopravně správní agendy – registry řidičů a vozidel, zkušební komisaři, dopravní přestupky, silniční správní úřad atd.

Jiné specializované agendy – územní plánování, památková péče, stavební úřad, živnostenský úřad, sociální dávky a sociálně právní ochrana dětí, přestupky proti §46 – §50 Přestupkového zákona.

Životní prostředí celkem – agendu tvoří součet několika oblastí výkonu přenesené působnosti v oblasti životního prostředí např. vodoprávní řízení, lesní hospodářství, odpady, ochrana ovzduší atd.

Financování měst a obcí – výdaje na výkon státní správy, základní a mateřské školy, kulturu, sport, sociální oblast atd.

Finanční řízení – pokladna, povolování provozování výherních hracích přístrojů, místní poplatky, správa a vymáhání pohledávek po splatnosti.

Školství – státní správa ve školství a příspěvkové organizace ve školství.

Ostatní - příprava a realizace investic, náklady na opravy a udržování budov, oblast informačních center a propagace cestovního ruchu, informatika, služební vozidla, úklid, telefony.

Využití Software pro porovnávání a www stránek

Databázová aplikace přístupná on-line přes webové rozhraní umožňuje uživatelům okamžité vyhodnocení/porovnání ve kterékoli z 57 sledovaných agend. Aplikace dává uživatelům do rukou silný analytický nástroj pro využívání výsledků a výstupů benchmarkingu.

Na internetových stránkách www.benchmarking.vcvscr.cz byla účastníkům projektu, kromě základních informací o benchmarkingu a realizovaných projektech VCVS ČR, k dispozici neveřejná část s přístupem chráněným heslem. Obsahem neveřejné části jsou například zápisy z jednání, kalendář aktivit, kontakty, ale i postupně doplňovaná databáze dobrých praktických zkušeností.

Závěrečná zpráva a výstupy benchmarkingu

Účastníci na závěr obdrželi závěrečnou zprávu projektu s textovou a grafickou částí, kde byly prezentovány nejdůležitější výsledky srovnávání ve všech 57 agendách. K metodice každé agendy jsou k dispozici základní informace a upozornění týkající se interpretace některých ukazatelů. Poprvé jsme zde využili výpočtů aritmetických průměrů (a mediánů) pro velikostní kategorie obcí (měřeno počtem obyvatel správního obvodu). Lze se tak rychle a jednoduše „najít“ a porovnat s hodnotami, kterých dosahují porovnatelná města

Při práci s databází se lze v rámci analýz a výběrů rovněž zamýšlet nad souvislostmi mezi jednotlivými agendami a hledat odpovědi na nejrůznější otázky. Například můžeme hledat souvislost mezi mírou nezaměstnanosti, objemem vyplácených sociálních dávek a výnosy z výherních hracích přístrojů. Rozsah takových implikací je velmi široký a bude vycházet zejména ze záměru a zadání konkrétní analýzy, konkrétní obce.

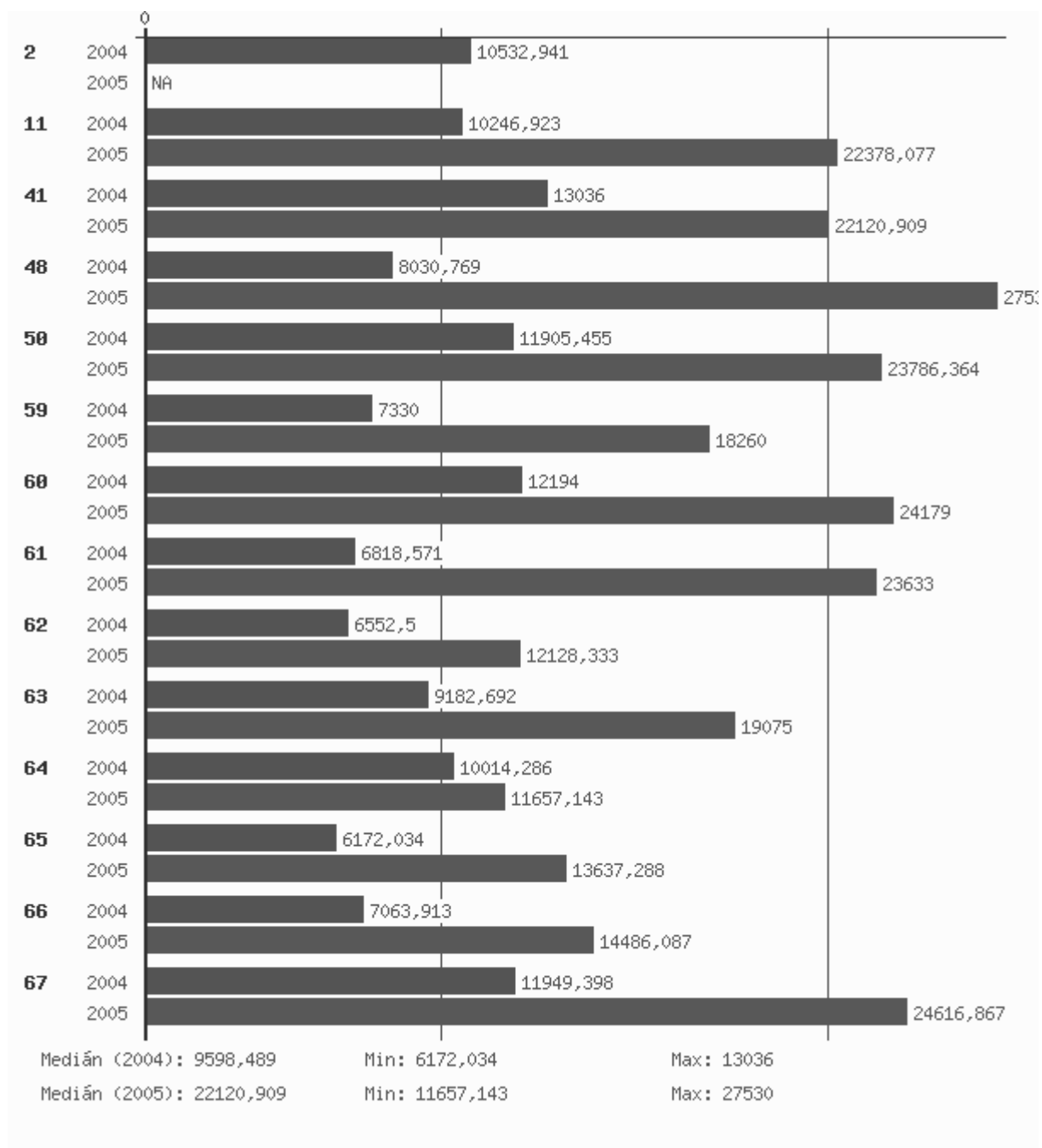
Nepochybně všech možností, které benchmarking 57 agend přenesené a samostatné působnosti přinesl využijí v celé šíři především zapojené obce ke zlepšování poskytovaných služeb a optimalizaci procesů.

Příklad jednoho z grafických výstupů naleznete na následující straně.

7. Registr řidičů

7.3 Počet úkonů na pracovníka registru řidičů

Typ: Počítaný podle vzorce Vyhodnocení: Absolutní hodnoty Průměr: Medián



Závěr

Projekt byl všemi partnery hodnocen jako úspěšný. Obce kraje Vysočina projevily zájem pokračovat ve vzájemném srovnávání a spolupráci bez ohledu na to, zda náklady budou hrazeny z rozpočtu kraje a prostředků EU nebo přímo účastníky projektu.

Hlavními faktory úspěchu jsou dle našeho názoru:

1. Možnost porovnání vlastních výkonových a kvalitativních ukazatelů s porovnatelnými obcemi
2. Příležitost k diskuzi při hledání příčin rozdílů v měřitelných ukazatelích a tím i ...
3. Sdílení dobrých praktických zkušeností jako inspirace a příležitost realizovat změny a zvyšovat kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb.

Rostislav Honus
metodik, analytik Benchmarkingové iniciativy 2005

3. Znalostní management ve veřejné správě a využití znalostníchází pro strategické řízení

- **Znalostní management: náměty pro organizace veřejného sektoru**
- **Místní Agenda 21" - metoda kvality veřejné správy Ukázka postupu Národní síť Zdravých měst ČR**

Znalostní management: náměty pro organizace veřejného sektoru

1. Několik poznámek místo úvodu

Zkušenosti, které máme na Vsetíně se znalostním managementem, jsou zatím dle mého názoru značně nepokročilé. Je to však téma, kterému věnujeme svoje úsilí. Mít správné znalosti ve správném okamžiku na správném místě může výrazně přispět ke zvýšení výkonu, kvality, snížení nákladů, zlepšení spokojenosti, k pozitivnímu vlivu na kvalitu života či k optimalizaci vztahu společnost – příroda ve smyslu udržitelného rozvoje. Autoři publikace Knowledge management (viz Collinson, Parcel 2005) k tomu uvádějí: „*Udělejte více a zvládněte to s méně zdroji.*“

Využívání znalostí nám také může pomoci, aby náš „žebřík nebyl opřen o špatnou zed“¹. Uznávaný autor knih o vedení a řízení (viz Covey 1989) zdůrazňuje rozdíl mezi řízením a vedením. Vedení dle něj znamená zejména vytyčení správných cílů, řízení dle něj potom uskutečnění těchto cílů správnou cestou: „*Řízení znamená efektivnost postupu po žebříku úspěšnosti, vedení určuje, zda se žebřík opírá o správnou zed.*“ (viz Covey 1989). Někdy mám ve veřejném sektoru dojem, že se sice věci „posouvají lopotně nahoru“, ale žel je „žebřík opřen o špatnou zed“².

2. Co je řízení znalostí (knowledge management)

Proč je považováno řízení znalostí za tak důležitý princip? Cílem managementu znalostí je udělat více s méně zdroji. Snahou Lisabonské strategie (přijaté na summitu Evropské rady v Lisabonu v březnu 2000) je do roku 2010 přeměnit EU v „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomiku, schopnou udržitelného růstu“.

Management znalostí je možné definovat takto (viz Collinson, Parcel 2005, s. 18): „*Není to vytváření nějaké encyklopedie, která zahrnuje všechno, co kdo kdy znal. Při managementu znalostí jde spíše o to, sledovat ty, kteří znají, a rozvíjet takovou firemní kulturu a technologii, která je přiměje mluvit.*“

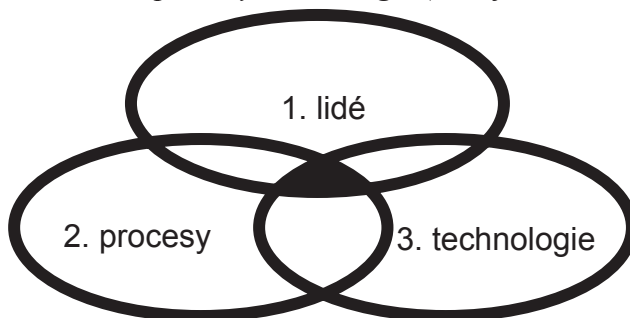
3. Vyváženost vztahu lidé – procesy - technologie

Při řízení znalostí je třeba vyvažovat a harmonizovat tři oblasti:

1. oblast lidských zdrojů (lidé),
2. procesy, kterými se dané činnosti realizují,
3. technologie, se kterými se pracuje.

Správně realizované řízení znalostí je průnikem všech tří oblastí (viz. obrázek).

Obr.1: Vyváženost vztahu lidé–procesy-technologie (Zdroj: Collinson, Parcel 2005)



3.1 Lidé

Jsou klíčoví při řízení znalostí. Je třeba hledat motivaci k tomu, aby měli zájem:

- využívat svých znalostí, dovedností a schopností pro plnění cílů organizace

- dále se vzdělávat, učit se (od druhých i z vlastních úspěchů či chyb)
- zachycovat znalosti a sdílet je s ostatními (jak v rámci organizace, tak je-li to vhodné i mimo ni).

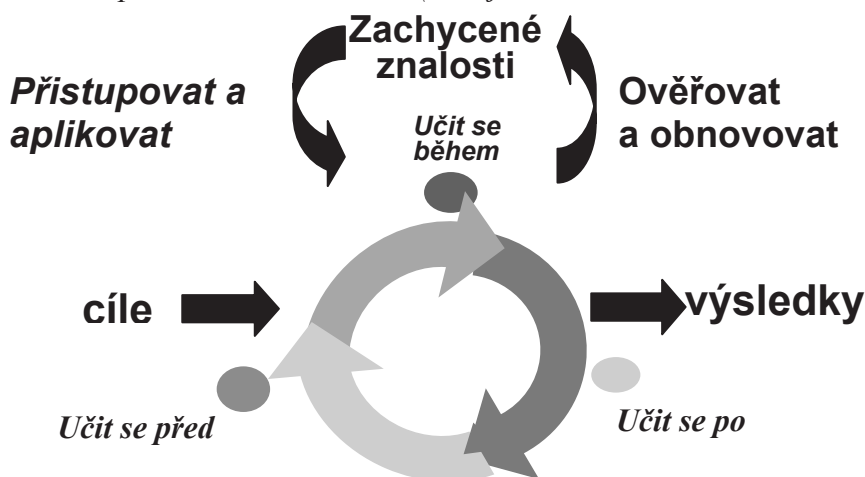
3.2 Procesy

Procesů, které mají vliv na efektivní uplatňování řízení znalostí je celá řada. Zde se budeme věnovat jen několika z nich:

a) Procesy učení se. Dále uvádím 3 používané přístupy, které se navzájem doplňují:

a1) V pojetí znalostního managementu dle Collinsona a Parcela je velký důraz kladen na učení. V níže uvedeném modelu počítají Collinson a Parcela s učením se před zahájením činností, během nich i po. Současně je nezbytné vybudovat systém na „zachycování“ znalostí.

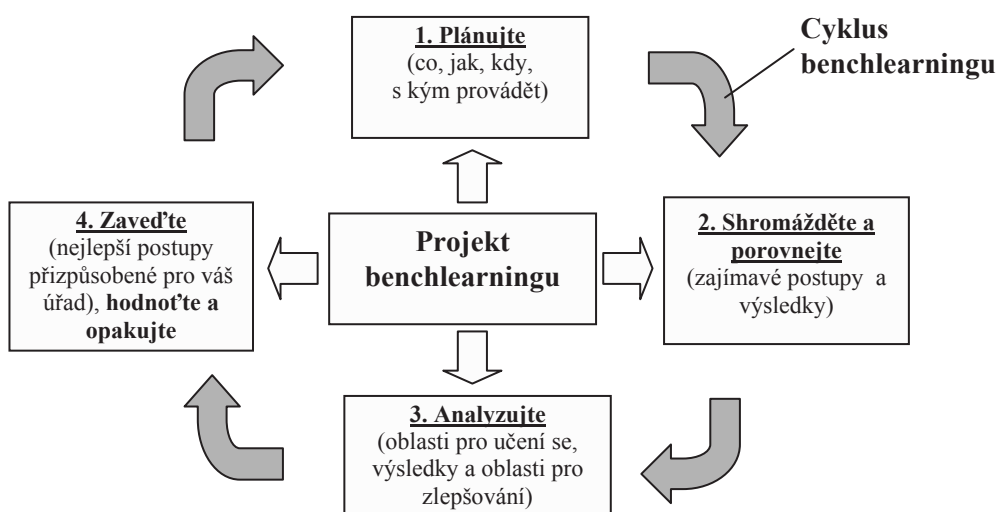
Obr.2: Učení se v procesu řízení znalostí (Zdroj: Collinson, Parcel 2005, s. 31)



a2) „Učení se a růst“ je také jednou z perspektiv BSC¹.

a3) Učení se od druhých je také základem metody benchlearning. Schematicky je možné benchlearning zobrazit čtyř krokovým cyklem².

Obr.3: Zobrazení kroků benchlearningu (Zdroj: Půček 2005, upraveno)



¹ více v publikaci „Aplikace metody Balanced Scorecard ve veřejném sektoru“ – www.npj.cz

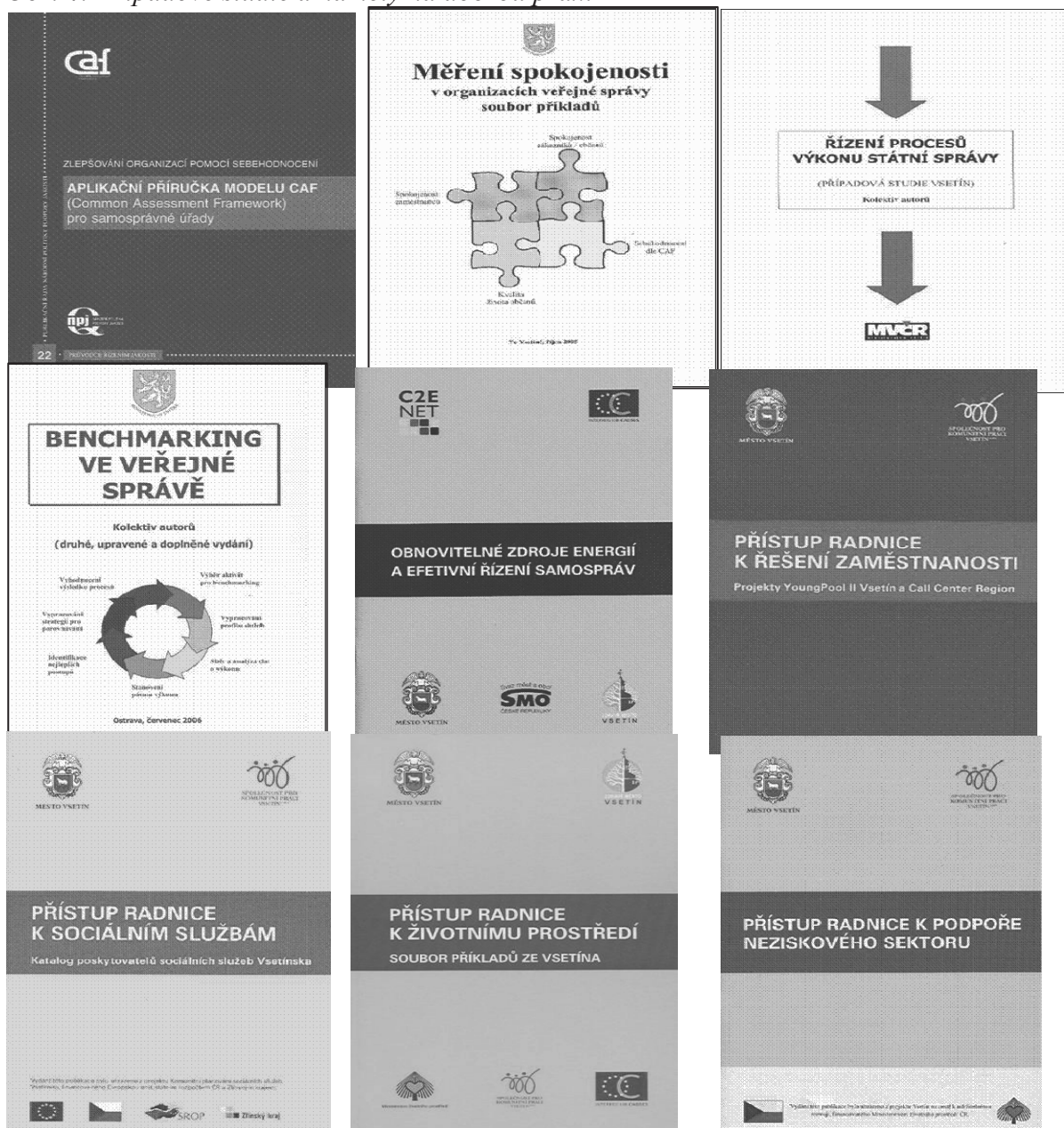
² model CAF verze 2006 pracuje s pěti krokovým cyklem – krok 4 je rozdělen na zaveďte (krok 4) a na hodnotte a opakujte (krok 5)

b) Procesy k zachycování znalostí

b1) Systém vnitřních předpisů a dokumentace – směrnic, popisů práce, procesních map a ostatní dokumentace (vybudovaných např. dle principů ISO)

b2) Případové studie a náměty na dobrou praxi. Z hlediska řízení znalostí je pro nás důležitá zásada Collinsona a Parcela (2005, s. 50): „*Jděte ostatním příkladem v otevřenosti a sdílení informací.*“ Vsetín se snaží tuto zásadu v praxi uplatňovat. O našem procesním přístupu vydalo v roce 2004 Ministerstvo vnitra případovou studii „**Řízení procesů výkonu státní správy**“ a v roce 2005 „**Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy**“ – lze je získat na MV, odboru reformy regulace a kvality ve veřejné správě. Loni vydalo Informační středisko Národní politiky jakosti publikaci „**Aplikační příručka modelu CAF** pro samosprávné úřady“ – www.npj.cz. Zde také vyšla publikace o BSC ve veřejném sektoru.

Obr. 4: Případové studie a náměty na dobrou praxi



Některé publikace je možné si stáhnout na <http://www.mestovsetin.cz/vismo/> (odkaz Publikace, nebo odkaz C2ENET), případně na <http://www.spkp.cz/> (odkaz Dokumenty).

- c) Personální procesy (řízení lidských zdrojů) a motivační programy. K tomu lze přiřadit:
 - systém zastupování, systém zástupců vedoucích pracovníků, metody rotace práce, předávací protokoly při odchodu pracovníků a obecně řízení lidských zdrojů
 - motivační programy atd.
- d) Vytváření partnerství a sítí
- e) Procesy raportingu a controllingu. Zjednodušeně: Controlling – systém řízení financí a rizik, systém sledující plnění cílů. Raporting - jaké informace (či znalosti) mají být předávány komu (vedoucím, vrcholovému vedení), v jaké podobě, jak často, proč atd.
- f) Ostatní řídicí nebo podpůrné procesy (včetně procesů podpory informačních technologií)

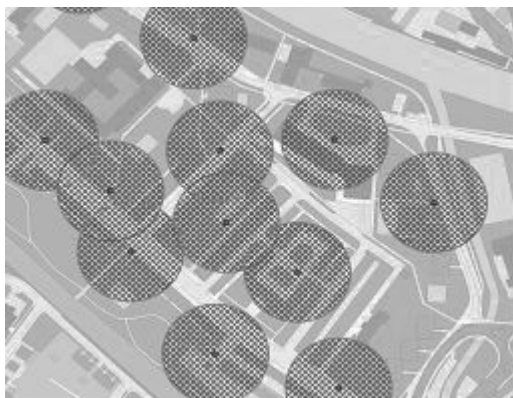
3.3 Technologie

Třetí z oblastí, která má být při znalostním řízení vzata v úvahu, jsou používané technologie. Počítačové firmy často tvrdí, že jde jen o informační technologie ve smyslu programů (obvykle velmi drahých) a potřebné počítačové techniky. V řadě případů jsou však vhodné či použitelné i jiné možnosti - klasická evidence či záznamy, jednoduché databáze, běžné programy a podobně. Použitá technologie musí být vždy efektivní, návratná.

Příklad: prostorové plánování pomocí geografického informačního systému (dále GIS).

Přes výše uvedenou kritiku je třeba konstatovat, že informační technologie hrají v řízení znalostí významné místo. Příkladů vhodných pro řízení měst či krajů je možné uvést mnoho. Jednou z oblastí, kde nasazení informačních technologií při řízení znalostí přináší výrazný užitek je prostorové plánování pomocí GIS. GIS nemá být pouze soubor dat a pasportů, ale také nástroj pro analýzy a tvorbu rozhodnutí. Příklady využití GIS pro analýzy (ze Vsetína):

- optimalizace svozových tras a optimalizace umístění kontejnerů na odpad
- optimalizace rozmístění dětských hřišť, pískovišť a sportovišť
- podpora při zpracování standardů kvality života na sídlištích



Příklad řešení optimalizace recyklačních hnízd a jejich dostupnosti je řešen na následujícím obrázku. Jednotlivá recyklační hnízda jsou bodově znázorněna v blokové mapě. Obalovou technikou (kružnice o průměru např. 50, 200 m) zjišťujeme počet obyvatel, kteří mají recyklační místo v dané vzdálenosti.

Obr. 5 : Optimalizace dostupnosti recyklačních kontejnerů pomocí GIS

Výsledek optimalizace je uveden v následující tabulce. Počet hnízd bude možné snížit ze 146 na 125. Současně se zvýší dostupnost pro občany (vzdálenost od vchodu domu do 50 m.)

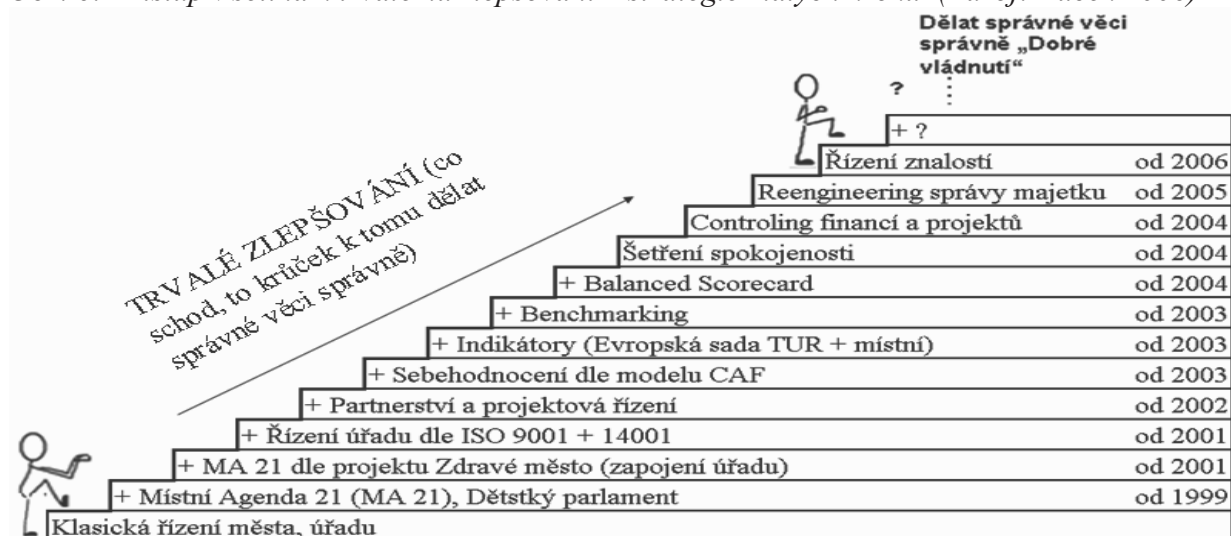
Tab. 1: Výsledek optimalizace recyklačních kontejnerů

Verze	Počet hnízd	Dotčeno domů	Dotčeno obyvatel
Původní	146	443	17087
Po optimalizaci – vzdálenost do 50 metrů	125	442	18870
Po optimalizaci – vzdálenost do 100 metrů	125	791	21824

4. Přístup Vsetína k řízení – místo závěru

Přístup (viz následující obr.) je možné nazvat (Ivanička, 2006): „... **strategií systematických malých kroků**, které však ve svém souhrnu znamenají novou kvalitu řízení územního celku.“

Obr. 6: Přístup Vsetína k trvalému zlepšování – strategie malých kroků (Zdroj: Půček 2006)



Jistě je celá řada úřadů a dalších organizací ve veřejné správě, které řadu aktivit a činností dělají mnohem lépe než my. Na naší straně je však značná „konkurenční výhoda“ – pracujeme totiž vytrvale, systematicky, sdílíme naše dobré postupy a současně se učíme od druhých, máme nastaveny cíle a cílové hodnoty a monitorujeme náš postup.

Uvedená problematika byla také řešena v rámci výzkumného projektu GAČR 402/04/0078 – Inovativní koncepty a přístupy v rozvoji územních jednotek.

Poděkování: Tento text vznikl díky mnohaleté systematické práci zaměstnanců a vedení, zastupitelů a partnerů radnice. Všem jim patří velký dík.

Za tým pracovníků radnice: Milan Půček, tajemník Městského úřadu Vsetín, milan.pucek@mestovsetin.cz, prosinec 2006

Literatura

- COLLISON, CH., PARCEL, G. (2005): *Knowledge Management*. Computer Press, Brno
- COVEY, S. R. (1989): *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Pragma,
- IVANIČKA, K. (2006): *Posudek na disertační práci: Ing. Milan Půček – Inovativní přístupy v environmentálním řízení územních celků*. Nепublikováno
- PŮČEK, M., KOCOUREK, S. a kol. (2005): *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy*. MV ČR, Praha, 104 s.
- PŮČEK, M. a kol. (2005): *Aplikační příručka modelu CAF. Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech*. NPJ, Praha, 124 s.
- PŮČEK, M. (2006): *Inovativní přístupy v environmentálním řízení územních celků*. Disertační práce. Přírodovědecká fakulta, Ostravská universita, Ostrava, 178 s.
- PŮČEK, M., ŠUSTA, M. a kol. (2006): *Aplikace metody Balanced Scorecard ve veřejném sektoru*. Dosud nepublikováno. Informační středisko Národní politiky jakosti, Praha,
- RUMPEL, P. (2006): *Podklady projektu GAČR 402/04/0078 - Inovativní koncepty a přístupy v rozvoji územních jednotek*. Nепublikováno. Př.f., Ostravská universita, Ostrava.

„Místní Agenda 21“ - metoda kvality veřejné správy, ukázka postupu Národní síť Zdravých měst ČR

1. MÍSTNÍ AGENDA 21 - MEZINÁRODNÍ PROGRAM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU

Od roku 2006 je mezinárodní program **místní Agenda 21** (MA21) součástí „rodiny“ metod pro zvyšování efektivity veřejné správy. Na základě kvalitní realizace MA21 mohou být municipalita při splnění zadaných podmínek oceněny Cenou Ministerstva vnitra za kvalitu v územní veřejné správě. V České republice je většina MA21 realizována v rámci Zdravých měst, obcí a regionů (municipality, které v praxi uplatňují mezinárodní Projekt WHO „Zdravé město“). Tyto municipalita se snaží o uplatnění udržitelného rozvoje do strategických dokumentů, dílčích koncepcí, i každodenního řízení měst, obcí, a regionů. Jde o to transformovat do praxe veřejné správy nejrůznější mezinárodní dokumenty, doporučení, projekty jako jsou Agenda 21 (OSN), Zdraví 21 (OSN-WHO) a další. Pro kvalitu místní a regionální veřejné správy je MA21 jedním z nejvýznamnějších mezinárodních programů.

Základní oblasti sledované programem MA21 jsou: **udržitelný rozvoj, zapojování veřejnosti a systémový přístup** (strategické plánování a řízení). Na národní úrovni se otázkami MA21 zabývá Rada vlády pro udržitelný rozvoj, zejména její Pracovní skupina pro MA21. Ta v roce 2005 připravila sadu Kritérií MA21 – konkrétních ukazatelů a měřítek, které umožňují měřit a porovnávat kvalitu realizovaných procesů v rámci MA21 (více na: www.nszm.cz/ma21).

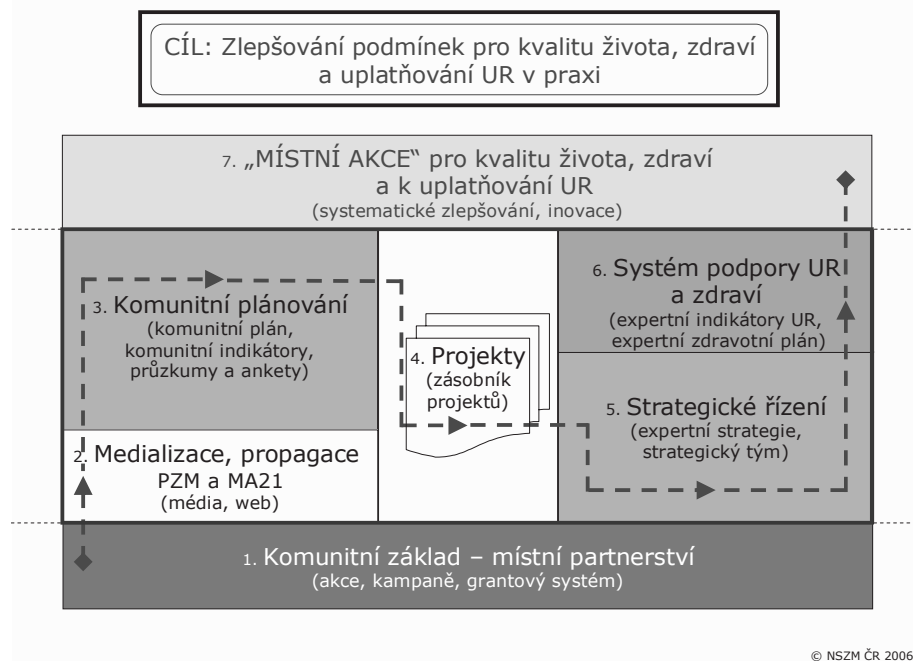
2. NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST ČR

Zdravých měst, obcí a regionů je v České republice aktuálně více než 75 a přímý dopad jejich působení/aktivit pocítuje téměř ¼ populace ČR. Ojedinělým a zároveň efektivním nástrojem jejich postupu při realizaci mezinárodního Projektu Zdravé město a místní Agendy 21 (PZM a MA21) je souhrn návodů v podobě **Metodiky NSZM**. Tuto podrobnou „kuchařku“, jak postupovat v zavádění principů UR do „života měst, obcí a regionů“, rozvíjí více než deset let asociace **Národní síť Zdravých měst ČR** (NSZM), která je jednou z nejaktivnějších „národních sítí“ v Evropě a která je certifikována vůči OSN. Pro úspěšný postup ve výše uvedených oblastech Metodiky NSZM jsou pro členy NSZM zpracovány **praktické metodické návody**, které detailně popisují konkrétní kroky při plnění souvisejících aktivit/úkolů (např. „Jak připravit veřejné projednání a zajistit reprezentativní účast“, „medializace“, „komunitní kampaně“ a další.)

3. KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ

Komunitní plán (KP) je důležitým podkladem strategického plánování a řízení (ve Zdravých městech, obcích a regionech představuje KP standardní součást SP). Vazby mezi komunitním, strategickým plánem (SP) a dalšími koncepcemi jsou sledovány pomocí internetového databázového informačního systému **DataPlán NSZM** (<http://dataplan.nszm.cz>). Komunitní plán je dokumentem, který vzniká procesem „plánováním odspodu“ (jedná se tedy o tzv. bottom-up či „induktivní“ postup). Na jeho přípravě a každoroční aktualizaci spolupracují **místní pracovní skupiny za účasti odborníků i zástupců široké veřejnosti**. V souladu s Kritérii MA21 probíhají každoroční veřejná **Fóra Zdravého města, obce, regionu**, kde jsou souhrnně projednávány veškeré oblasti rozvoje municipalita s možností širokého se vyjádření veřejnosti. Je doporučeno, aby vytvořený komunitní plán byl ověřen prostřednictvím **anket** nebo nejlépe **sociologických průzkumů** – tento krok zamezí zpochybnění výstupů komunitního plánu.

Obr.1 Metodika NSZM je přehledným souborem návodu k úspěšnému postupu Projektu Zdravé město, obec, region / místní Agendy 21



© NSZM ČR 2006

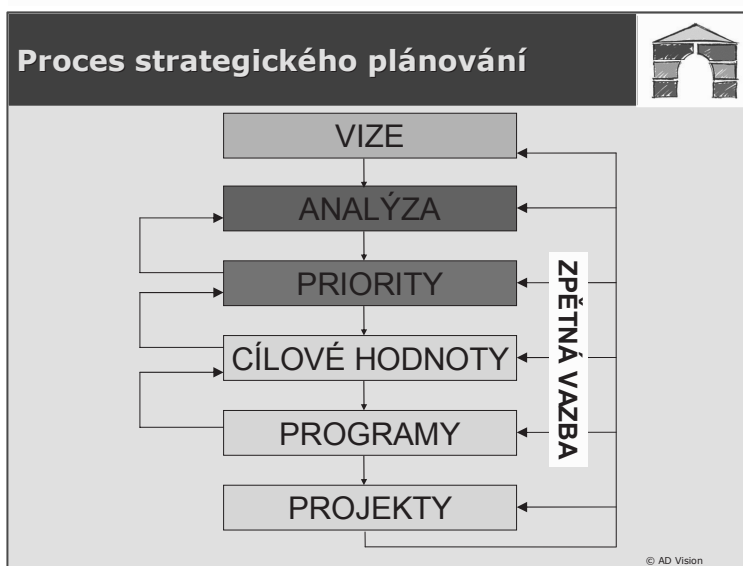
4. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Strategický plán ve Zdravých městech, obcích a regionech vzniká za využití **standardních metod a metodik deduktivního plánování** (např. metoda logického rámce – tzv. LogFrame, která je doporučena i pro tvorbu dílčích projektů). Na základě vize a analýzy jsou ve strategickém plánu řešeny priority kvalitního rozvoje území, na něž jsou navázány konkrétní aktivity a projekty. Úspěšnost realizace strategického plánu je sledována za využití **indikátorů** a jejich cílových hodnot.

Jedním z významných podkladů strategického plánu je plán komunitní. V info-systému DataPlán NSZM je tak možné sledovat „překryv“ **veřejné poptávky v komunitní plánu a zastupitelstvem schváleného strategického plánu.**

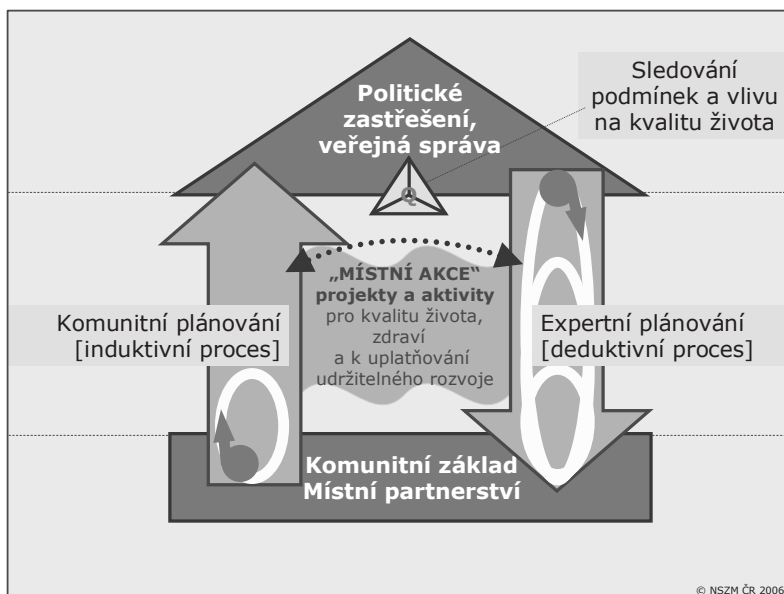
Je nutné, aby strategický plán byl v různých etapách jeho zpracování otevřeně a kvalitně **projednáván s veřejností.** Po odborné stránce musí strategický plán respektovat priority udržitelného rozvoje – v optimálním případě vychází z odborné koncepce udržitelného rozvoje v regionu.

Obr. 2 Standardní schéma procesu strategického plánování a řízení (podle AD Vision s.r.o.)

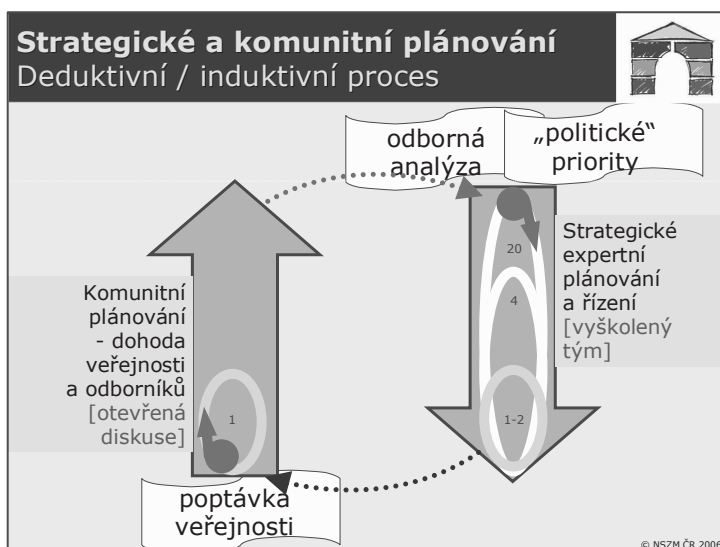
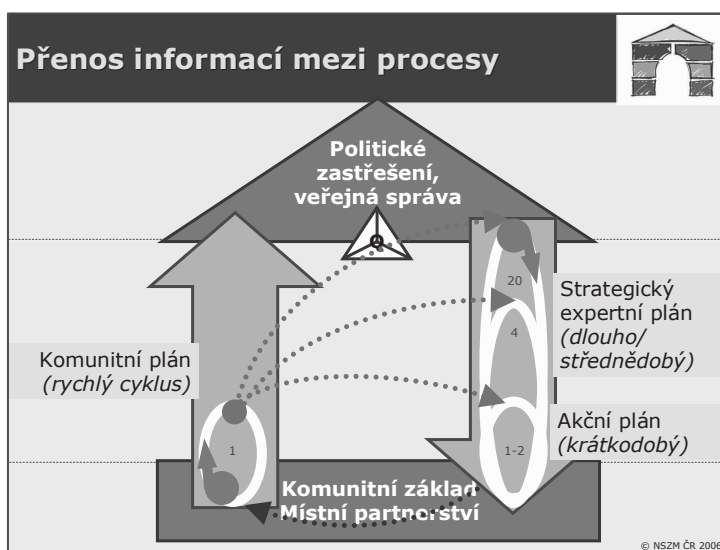


NSZM se za pomoci akreditovaných školicích aktivit snaží vytvořit **strategické týmy v rámci úřadu,** které jsou schopny zpracování a zejména aktualizace strategických plánů zajistit převážně z vlastních zdrojů.

Obr. 3 Schéma „Místního systému Projektu Zdravé město, obec, region“ je modelem uplatnění místní Agendy 21, který získal ocenění „Světový projekt EXPO 2000“

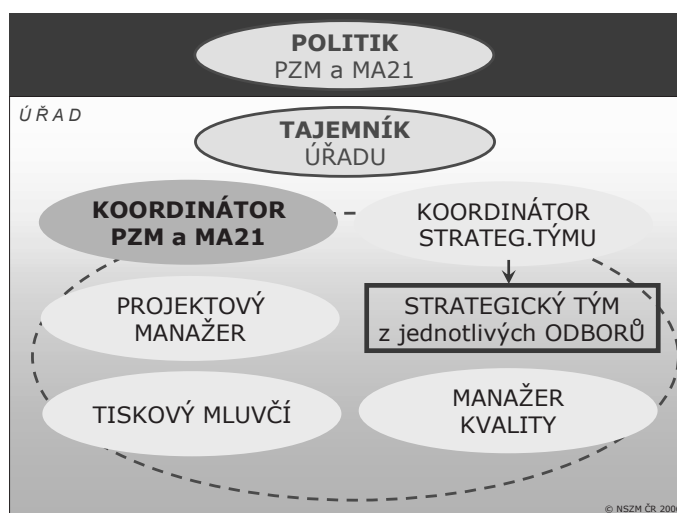


Obr. 4,5 Procesy strategického a komunitního plánování ve Zdravých městech, obcích a regionech tvoří logický systém kvalitní veřejné správy a místního partnerství



5. KLÍČOVÍ AKTÉŘI UVNITŘ ÚŘADU

Obr. 6 Organizační zázemí uvnitř úřadu je základním faktorem úspěchu Projektu Zdravé město a MA21



1. Představitelé politického vedení obce/města a úřadu

(zastupitelstvo, rada, tajemník)

Představitelé politického vedení obce/města a úřadu zastřešují proces strategického plánování a řízení; s ohledem na výstupy komunitního plánování a expertní doporučení formulují vizi a priority rozvoje; podílejí se na přípravě komunitního i strategického plánu (účast v pracovních skupinách a týmech, účast na veřejných projednáních); zadávají zpracování a aktualizaci strategického plánu; schvalují (příp. berou na vědomí) komunitní plán a schvalují strategický plán.

Tajemník/ředitel úřadu je dle zákona o obcích zodpovědný za plnění úkolů obecního úřadu v samostatné působnosti i přenesené působnosti. Tajemník je vedoucím úřadu, jeho přístup k realizaci PZM a MA21 výrazným způsobem ovlivňuje postoje a participaci dalších pracovníků úřadu na těchto procesech. Je klíčovou osobou pro rozdělení kompetencí mezi jednotlivé pracovníky úřadu, jeho role je stěžejní i při realizaci a propojení oficiálních metod kvality ve veřejné správě (mj. místní Agenda 21, CAF, benchmarking). Tajemník koordinuje vnitřní chod úřadu, spolupráci mezi jednotlivými odbory, podílí se na koncepční činnosti a přípravě a řízení strategických dokumentů města.

Politik Projektu Zdravé město a místní Agendy 21 zastřešuje uvedené procesy navenek. Je doporučeno, aby byl členem politického vedení města (většinou na úrovni starosty, místostarosty). Stanovený politik pak zodpovídá za strategickou část zmíněného procesu, za prosazování udržitelného rozvoje, zdraví a kvality života do aktivit a směřování municipality.

2. Koordinátor Projektu Zdravé město a místní Agendy 21

/ koordinátor komunitního plánování

Pracovník úřadu, který proces PZM a MA21 komplexně sleduje, vyhodnocuje a přináší potřebné podněty, inovace a informace klíčovými aktéry PZM a MA21. Pro kvalitu procesu PZM a MA21 hraje organizační zařazení koordinátora PZM a MA21 a výše jeho pracovního úvazku jednu z hlavních rolí. Důležitá je jeho role vyjednávat, předávat informace a zapojit důležité aktéry do procesu PZM a MA21. Zásadní je zodpovědnost koordinátora za hledání efektivního postupu rozvoje PZM a MA21 v místních podmínkách.

3. Komise a pracovní skupiny Projektu Zdravé město a místní Agendy 21

Komise PZM a MA21 i pracovní skupiny jsou důležitými partnery koordinátora i politika PZM a MA21. V menších městech obvykle jsou níže uvedené funkce spojeny do jedné komise (může souviset i s *Radou obcí* v rámci nového Stavebního zákona).

- komise pověřená dohledem nad zaváděním procesů PZM a MA21;
- expertní komise pro sledování udržitelného rozvoje, kvality života a zdraví.

4. Koordinátor strategického týmu

Funkce v rámci úřadu, která může být obsazena jedním z výše uvedených klíčových aktérů či může být obsazena samostatným pracovníkem (např. pracovníky odborů rozvoje apod.).

5. Strategický tým úřadu

Základní organizační jednotka pro přípravu strategického plánu, jeho následnou realizaci a vyhodnocování, tj. je zároveň týmem strategického řízení municipality; skládá se s garantů jednotlivých tématických oblastí a dalších klíčových osob z úřadu (optimálně zastoupení všech odborů včetně vedení municipality) – přizváni mohou být i externí experti; dohlíží na implementaci principů udržitelného rozvoje v navrhovaných opatřeních; zodpovídá za přípravu a průběžnou aktualizaci akčních plánů (na 1-2 roky) ve vazbě na rozpočet municipality; řeší implementaci podnětů z komunitního plánování.

Petr Švec
ředitel NSZM ČR

4. Zkušenosti zapojených měst s využitím benchmarkingu v praxi

- **Analýza výsledků benchmarkingových srovnávání**
- **Využití Benchmarkingu v praxi - příklad MěÚ v Hodoníně**

Analýza výsledku benchmarkingových srovnávání

Benchmarkingová iniciativa 2005 sdružuje celkem 85 obcí a městských částí (76 obcí s pověřením III. stupně, 5 městských částí a 4 obce s pověřením II. stupně). K dnešnímu dni probíhá porovnávání a vyhodnocování výsledků v 53 oblastech výkonu samostatné a přenesené působnosti, sleduje se více než 700 dat a vyhodnocuje téměř 400 poměrových ukazatelů. To vše představuje užitečný, ale také velký objem informací, s nimiž je potřeba efektivně pracovat tak, abychom zjistili vše podstatné, „neutopili“ se v detailech a uchovali si potřebný nadhled. Současně je v databázi ukryta řada netušených souvislostí, které můžeme systematickým přístupem nacházet a využívat jejich informační hodnotu.

Jak pracujeme s výsledky srovnávání?

V Benchmarkingové iniciativě 2005 (BI 2005) pracujeme s výsledky srovnávání na několika úrovních:

1. Obec/město samotné a jeho správní obvod
2. Hledání dobrých praxí „za čísly“ na jednáních pracovních skupin srovnatelných obcí
3. Analýzy napříč Benchmarkingovou iniciativou

Práci s výsledky porovnávání umožňuje uživatelům speciálně vyvinutý software pro porovnávání, který je přístupný přes www rozhraní a chráněn přístupovými hesly.

ad 1) Na úrovni obce se pochopitelně zejména tajemníci zajímají v první fázi o výsledky v jednotlivých agendách (Např. Občansko správní agendy – evidence obyvatel, matrika, občanské průkazy, cestovní doklady; Personalistika - řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců, omluvená absence, fluktuace, mzdové účetnictví a personalistika; Dopravně správní agendy – registry řidičů a vozidel, zkušební komisaři, dopravní přestupky, silniční správní úřad atd. ...). Jde zejména o srovnávání výkonových ukazatelů, ale i např. provozní/úřední doby s porovnatelným vzorkem obcí. Software pro porovnávání také umožňuje modelovat určité situace a ihned výsledky přepočítá na základě zkušebně upravených vstupních dat (Např. Jak budou naše výsledky vypadat po rozšíření správního obvodu o další obec?).

ad 2) Zástupci měst se v rámci BI 2005 setkávají minimálně 4 x ročně na pracovních jednáních s partnery, jejichž obce jsou porovnatelné zejména co do počtu obyvatel správního obvodu. Zde, na tematicky zaměřených jednáních, diskutujeme především o tom „co se za čísly a výsledky vlastně skrývá“. Zaměřujeme se na kvalitu služeb, jejich organizaci a předávání praktických zkušeností. To vše na základě číselných a grafických výstupů metrického benchmarkingu.

ad 3) Jedná se zejména o výpočty průměrných hodnot (mediánů) pro určité velikostní kategorie obcí (měřeno počtem obyvatel správního obvodu). Lze se tak rychle a jednoduše „najít“ a porovnat s hodnotami, kterých dosahují porovnatelná města (příklad na následující straně). Hledáme rovněž souvislosti mezi výsledky v dílčích agendách a obecnými charakteristikami správního obvodu jakou může být např. míra nezaměstnanosti, hustota obyvatel nebo vyplacené sociální dávky v přepočtu na jednoho obyvatele území. Od roku 2007 připravujeme pravidelné zpracovávání tematických analýz a tzv. analýzy na klíč.

Příklad tabulkového výstupu a jeho popisu

Číslo a název
agendy

2. Evidence obyvatel

2.1 Počet pracovníků na 1000 obyvatel správního obvodu

2.3 Počet úkonů na pracovníka

ukazatelé 2.1,2.3

2004

Číslo a název
ukazatele

Označení roku	2.1			2.3		
	medián	celkem zam.	A průměr	medián	celkem úkonů	A průměr
Interval - velikostní skupina						
10 - 25 tis.						
26 - 100 tis.						
celá DBF						
PS V	0,045	19	3,8			
PS W						
PS V + W						

Velikostní skupiny
obcí dle počtu
obyvatel správního
obvodu „III. typu“ pro
něž jsou vypočteny
hodnoty vpravo

2005

	2.1			2.3		
	medián	celkem zam.	A průměr	medián	celkem úkonů	A průměr
26 - 100 tis.						
celá DBF						
PS V						
PS W						
PS V + W						

Aritmetický průměr
pro příslušnou
velikostní skupinu

Počet
zaměstnanců/úkonů
celkem v příslušné
velikostní skupině

Tabulkové výstupy slouží k porovnání výsledných hodnot vstupních dat mezi velikostními skupinami obcí (velikost je vyjádřena počtem obyvatel správního obvodu obce s pověřením III. stupně) tj.:

10 – 25 tis. obyvatel

26 – 100 tis. obyvatel

Celá DBF (porovnání s výsledky všech obcí s dostupnými daty v databázi)

PS V (obce pracovní skupiny V)

PS W (obce pracovní skupiny W)

PS V + W (obce pracovní skupiny V a W)

Například interpretace výše uvedené tabulky pro velikostní skupinu obcí V (vyplněný řádek za rok 2004) pro ukazatel 2.1 Počet pracovníků na 1000 obyvatel správního obvodu:

Střední hodnota ukazatele činí 0,045 (medián), celkem pracuje v agendě 2 v této velikostní skupině obcí 19 pracovníků (celkem zam.) což odpovídá aritmetickému průměru 3,8 pracovníka na jednu obec.

Práce s číselnými a grafickými výstupy benchmarkingu

1. Nejdůležitější je výběr obcí pro srovnávání

Nejdůležitější je výběr obcí, s nimiž se budeme porovnávat! Můžeme si v našem případě vybrat z 85 subjektů, ale který vzorek bude ten pravý a správný? Vždy záleží především na znalostech toho, jenž analýzu provádí a také na oblasti, pro kterou bude srovnání vyhodnocovat. Většinou si vystačíme s výběrem porovnatelných obcí dle kritéria počtu obyvatel správního obvodu obce s rozšířenou působností. Ale existují i speciální případy, kdy nás bude více zajímat např. počet vydaných rozhodnutí agendě vodoprávního řízení. Může jít o případy, kdy důležitější než počet obyvatel je nějaká specifická „vlastnost“ území obce (nezaměstnanost, dovoz automobilů ze zahraničí, velký počet památkově chráněných objektů a zón atd., atd. ...).

2. Je důležité hodnotit jednotlivé agendy v komplexu širších informací

Jde o již zmíněný širší sociální, demografický a geografický kontext konkrétní obce, města a regionu. Zde můžeme uplatnit průřezový pohled „napříč“ ukazateli jednotlivých dílčích agend. Pracujeme s tzv. profilem města (počty obyvatel, nezaměstnanost, dotace na obyvatele, sociální dávky na jednoho obyvatele pod.) a profilem úřadu (vzdělanostní a věková struktura zaměstnanců, náklady na vzdělávání na jednoho zaměstnance apod.).

3. Při porovnávání dílčích agend výkonu přenesené nebo samostatné působnosti pracovat v první fázi pouze s nejdůležitějšími ukazateli

4. Mít na paměti úskalí interpretace výsledků

o Ukazatele je potřeba hodnotit výhradně v širším kontextu dalších dat a souvisejících indikátorů.

o Nadprůměrné hodnoty výkonu v jedné z agend automaticky neznamenají, že podobně nadprůměrné budou výsledky v agendách zbývajících. Je téměř vyloučeno dosahovat ve všech srovnávaných výkonových ukazatelích vysoce nadprůměrných výsledků. Důležitá je také priorita, kterou město určité agendě přiřadí.

o Při hodnocení výsledků porovnávání je potřeba vzít v úvahu kvalitu zajišťovaných služeb, úřední hodiny respektive provozní dobu, zastupitelnost zaměstnanců apod.

5. Vyřadit z porovnávání extrémní hodnoty

V některých případech ve vzorku/výsledcích porovnávání nacházíme extrémní hodnotu vstupních dat a ukazatelů, která může vzniknout v důsledku prosté chyby při opisu nebo nepochopením. Extrémní hodnoty omezujeme dvojím způsobem. Uživatel jednoduše příslušnou obec s extrémní hodnotou nezahrne do výběru pro porovnání. Druhou možností je použití mediánu namísto aritmetického průměru, který tento problém do značné míry eliminuje.

Jaká jsou specifika „Benchmarkingu úřadu“ ?

a) Prolínání výkonu státní správy a samosprávného řízení města nebo obce. Kde začíná a končí plnění samosprávných úkolů konkrétního zaměstnance v pracovní činnosti všedního

dne? Nakolik „samosprávní“ zaměstnanci zajišťují podporu a logistiku svým kolegům zajišťujícím výkon přenesené působnosti (ekonomika, právní servis, IT, autoprovoz, úklid ...)?

b) Úřad je „multifunkční“ – současně zajišťuje celou řadu služeb/procesů, které jsou často velmi rozdílné co do průběhu i výstupů a působí vedle sebe naprosto samostatně/odděleně.

c) Není jednoduché jednoznačně odpovědět na otázku kdy se občan obce stává klientem úřadu a klient úřadu občanem. Nakolik se tyto dva pohledy „mixují“ a co to znamená pro definici kvalitní/efektivní/výkonné služby, úřadu a kvality života. Pravděpodobně se kvalita života promítá i do hodnocení činnosti úřadu veřejností a naopak.

Z výše uvedených důvodů musí benchmarking měst a obcí resp. jejich úřadů poměrně podrobně a jednotlivě popisovat nejen množství rozdílných procesů a služeb, ale současně musíme při hodnocení výkonových ukazatelů a diskuzích o kvalitní službě brát v úvahu širší sociální, demografický a geografický kontext konkrétní obce, města, regionu.

Závěr

Metodika pro srovnávání vytvořená v rámci Benchmarkingové iniciativy 2005 dává uživatelům široké možnosti využití výsledků k analýzám vlastních výkonových a kvalitativních ukazatelů v porovnání se srovnatelnými městy. Přináší nástroj pro optimalizaci procesů, prostor pro výměnu dobrých praktických zkušeností, prostor ke zvyšování kvality a efektivity poskytovaných služeb.

Abychom dokázali plně využít všech možností, které nám rozsáhlá databáze přináší, je potřeba při analýze výsledků dodržovat určitá pravidla a postupy, které jsem se pokusil stručně shrnout v tomto textu.

Přeji všem, kteří se benchmarkingem ve veřejné správě zabývají mnoho úspěchů při využívání tohoto nástroje ke zvyšování kvality a efektivity veřejných služeb, které poskytujeme klientům/občanům měst a obcí.

Rostislav Honus
metodik, analytik Benchmarkingové iniciativy 2005

Využití benchmarkingu v praxi - příklad MěÚ v Hodoníně.

Na začátku roku 2003, kdy vstoupila v život rozsáhlá reforma veřejné správy a kdy ukončily svoji činnost okresní úřady a většina jejich kompetencí přešla na obecní úřady s rozšířenou působností, jsme stáli před úkolem zajistit státní správu v potřebném rozsahu a bez závažnějších nedostatků. V roce 2004 jsme se však již začali zaměřovat spíše na efektivnost a kvalitu poskytovaných služeb.

Dovolím si tvrdit, že řídit jakoukoliv organizaci s počtem zaměstnanců nad 200 a s takovým rozsahem činností není možné bez využití moderních manažerských metod.

Nutno poznamenat, že MV ČR nám svými pilotními projekty řízení kvality významně napomohlo.

Nejprve jsme se zapojili do pilotního projektu CAF a krátce nato se náš úřad zapojil i do pilotního projektu Vzdělávacího centra pro veřejnou správu České republiky o.p.s. „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“.


Využitím obou metod paralelně u jedné organizace lze dosáhnout výrazného synergického efektu. K objektivizaci analýz a hodnocení naší práce napomohly také aktivity v rámci Národní sítě zdravých měst a využití plnění kritérií M21.

Hned na začátku práce s metodou „Společný hodnotící rámec (model CAF)“ jsme identifikovali několik důležitých oblastí k řešení.

Oblast motivace – zaměstnanec by měl znát cíle organizace. Byla stanovena vize úřadu „Úřad pro občany“. Z toho potom logicky vyplynuly základní rysy dobré správy:

- otevřenost
- zapojení veřejnosti do rozhodování
- zodpovědnost
- efektivnost
- spojitost strategií a konkrétních aktivit

Příklad – anketa spokojenosti občanů

	MĚSTO HODONÍN Masarykovo nám. 1, 695 35 Hodonín	Datum:	
Anketa spokojenosti občanů <i>Motto: Úřad pro občany</i>			
1. Už jste nás někdy hodnotil(a)?	Ano: <input type="checkbox"/>	Ne: <input type="checkbox"/>	
2. Pokud ano, nastala nějaká změna k lepšímu ?	Ano: <input type="checkbox"/>	Ne: <input type="checkbox"/>	
3. Jak jste byl(a) spokojen(a):			
a) s chováním úředníka:	Příjemné <input type="checkbox"/>	Nepříjemné <input type="checkbox"/>	
b) s orientací v budovách úřadu:	Dobrá <input type="checkbox"/>	Průměrná <input type="checkbox"/>	Špatná <input type="checkbox"/>
c) s poskytnutými informacemi:	Srozumitelné <input type="checkbox"/>	Nesrozumitelné <input type="checkbox"/>	
d) s provozní dobou úřadu:	Vyhovující <input type="checkbox"/>	Nevyhovující <input type="checkbox"/>	
4. Jaká byla čekací doba:	do 15 min: <input type="checkbox"/>	do 30 min: <input type="checkbox"/>	nad 30 min: <input type="checkbox"/>
5. Vaše případné připomínky nebo návrhy:			

Několik dalších příkladů konkrétních opatření, která vyplynula z první hodnotící zprávy CAF:

- vize úřadu byla zakotvena do organizačního řádu
- byly zahájeny intenzivní práce na tvorbě strategického plánu
- do organizačního řádu byly zapracovány podmínky pro projektové řízení a týmovou práci, byl novelizován platový předpis k podpoře projektů
- byla provedena šetření evropského indikátoru A

- bylo uskutečněno několik anket a besed s občany
- byly provedeny audity systému řízení a informací na MěÚ

Příklad – anketa spokojenosti zaměstnanců

Hodnotící škála:

- 1 – velmi nepříznivá, katastrofická
- 2 – nepříznivá
- 3 – méně nepříznivá
- 4 – mírně příznivá
- 5 – příznivá
- 6 – velmi příznivá, vynikající

Otázka číslo	Znění	hodnocení
1	Jak jste spokojen/a s rozmanitostí své práce?	
2	Jak jste spokojen/a s mírou odpovědnosti, kterou máte?	
3	Jak jste spokojen/a s pravomocemi, kterými disponujete?	
4	Jak jste spokojen/a s neformálními mezilidskými vztahy na Vašem oddělení?	
5	Jak jste spokojen/a s neformálními mezilidskými vztahy na Vašem odboru?	
6	Jak jste spokojen/a s neformálními mezilidskými vztahy mezi odbory MÚ?	
7	Jak jste spokojen/a s pracovní spoluprací s jednotlivými pracovníky na Vašem oddělení?	
8	Jak jste spokojen/a s pracovní spoluprací jednotlivých oddělení na Vašem odboru?	
9	Jak jste spokojen/a s pracovní spoluprací s jednotlivými odbory MÚ?	
10	Jak jste spokojen/a s přenosem a kvalitou předávaných informací ve Vašem oddělení?	
11	Jak jste spokojen/a s přenosem a kvalitou předávaných informací na Vašem odboru?	
12	Jak jste spokojen/a s přenosem a kvalitou předávaných informací mezi odbory?	
13	Jak jste spokojen/a se způsobem, jakým Vám nadřízený ukládá a přiděluje úkoly?	
14	Jak jste spokojen/a s podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného při běžné práci?	
15	Jak jste spokojen/a s podmínkami, které Vám nadřízený k práci vytváří?	
16	Jak jste spokojen/a s podporou nadřízeného při řešení problémových situací pracovního charakteru?	
17	Jak jste spokojen/a s řešením konfliktních situací mezi spolupracovníky přímým nadřízeným?	
18	Jak jste spokojen/a s podporou nadřízeného při řešení vlastních nových návrhů a podnětů?	
19	Jak jste spokojen/a se zájmem nadřízeného o Vaše názory na práci, kterou vykonáváte?	
20	Jak jste spokojen/a s hodnocením Vaší práce nadřízeným?	
21	Jak jste spokojen/a s postupem své pracovní kariéry na úřadě do současnosti?	
22	Jak jste spokojen/a s možností dále se rozvíjet v rámci své odbornosti do budoucna?	
23	Jak jste spokojen/a s možností dalšího vzdělávání?	
24	Jak jste spokojen/a s platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte?	
25	Jak jste spokojen/a se systémem dalšího odměňování zaměstnanců (prémie)?	
26	Jak jste spokojen/a s tím, jak zaměstnavatel zajišťuje možnost stravování?	
27	Jste spokojen/a s pracovní dobou?	
28	Jak jste spokojen/a se systémem dalších sociálních výhod (penzijní připojištění, sociální fond)?	
29	Jak si myslíte, že zaměstnance a celý MÚ vnímají a hodnotí občané Hodonína?	
30	Jak vy sami vnímáte a hodnotíte práci MÚ jako celku?	

CAF je v první řadě nástrojem pro sebereflexi. Je dostatečně jednoduchý, aby byl zvládnutelný bez podpory poradenských firem a zároveň je poměrně dobře vypovídajícím nástrojem sebepoznání. Systém bodování umožňuje sledovat vlastní výkonnost v čase a zároveň se porovnávat s obdobnými organizacemi. I v případě, že je ke spolupráci přizván externí expert, hlavní těžiště použití modulu je na vlastních pracovnících organizace. Účinnost tohoto nástroje se zvýší, pokud se spojí s využíváním metody benchmarking.

Sebehodnotící zpráva je tak doplněna metodou řízení kvality prostřednictvím učení se od druhých. Pomocí objektivně získaných a porovnávaných dat hledá „nejlepší praxi“ a vede organizaci k poměřování se s touto praxí. Někdy je také výhodné porovnávat se standardem a směřovat organizaci k výkonům dle profesionálních standardů. Přestože byl benchmarking původně využíván ve výrobní sféře je velmi dobře použitelný i pro potřeby veřejné správy.

Strategický benchmarking se ukázal jako mimořádně silný nástroj manažerské praxe. Znalosti o úřadu získané podrobnou analýzou při zpracování sebehodnotící zprávy CAF jsou zde doplněny o srovnání s jinými podobnými organizacemi jak v otázkách kvality tak v oblasti výkonnosti.

Stalo se již běžnou praxí na našem úřadě při jakémkoliv strategickém rozhodování zjistit, zda neřešíme vyřešené a hledání „dobré praxe“ jinde.

Při řešení personální problematiky jsou taktéž z výhodou využívány analýzy dat v systému BI 2005.

Vzhledem k neustálému zvyšování výkonnosti se prozatím daří pokrývat zvětšující se rozsah činností z vlastních zdrojů, bez významného navýšení počtu zaměstnanců.

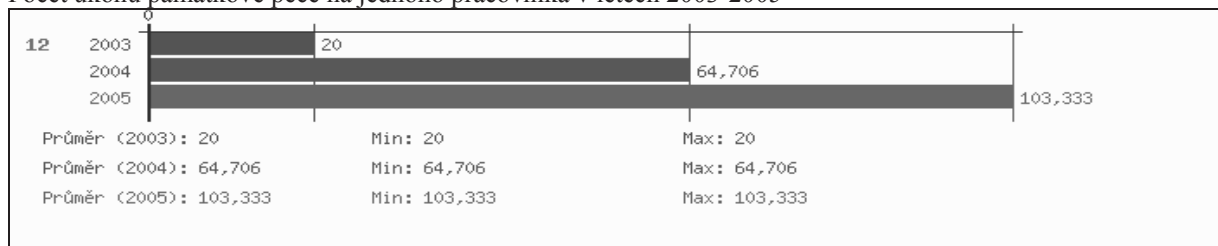
Obě metody CAF i benchmarking jsou zaměřené dlouhodobě a určitě bude pro nás zajímavé sledování vývoje a vývojových trendů v čase.

Několik příkladů praktického využití benchmarkingu:

1.) Vliv změny pracovní náplně na výkonnost (památková péče)

Ve spádové oblasti města Hodonína není mnoho památek ani památkových zón, k výkonu státní správy v oblasti památkové péče je ale nutná vysoce kvalifikovaná odbornost. Řešením malé vytíženosti kvalifikovaného odborníka se našlo ve změně pracovní náplně a zapojení do samosprávných činností.

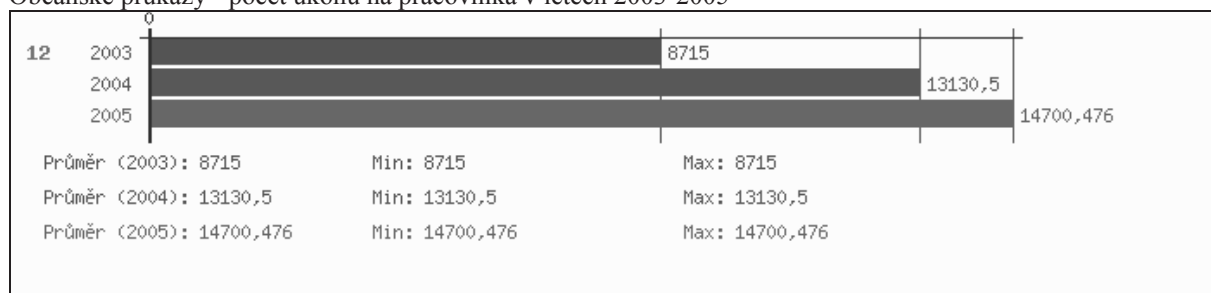
Počet úkonů památkové péče na jednoho pracovníka v letech 2003-2005



2.) Zvyšování výkonnosti – agenda občanské průkazky

Výměny občanských průkazů si i přes navýšení pracovníků vyžádaly výrazný nárůst výkonnosti (do budoucna – po realizaci výměn stávajících několika typů průkazů zde nutno počítat, že vznikne rezerva pracovní síly pro jinou oblast)

Občanské průkazy - počet úkonů na pracovníka v letech 2003-2005



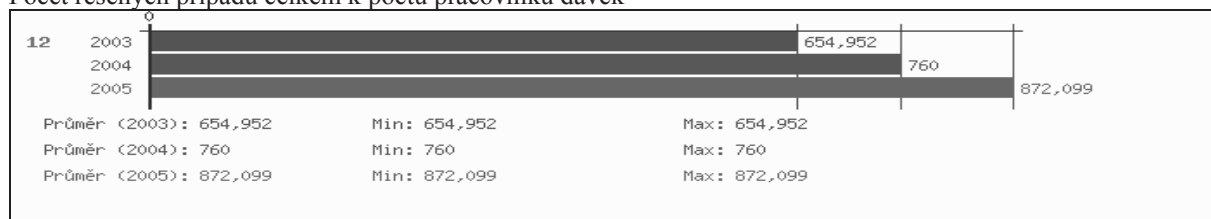
3.) Reorganizace odboru sociálních služeb

V letech 2004 – 2005 analýzy a první kroky k reorganizaci.

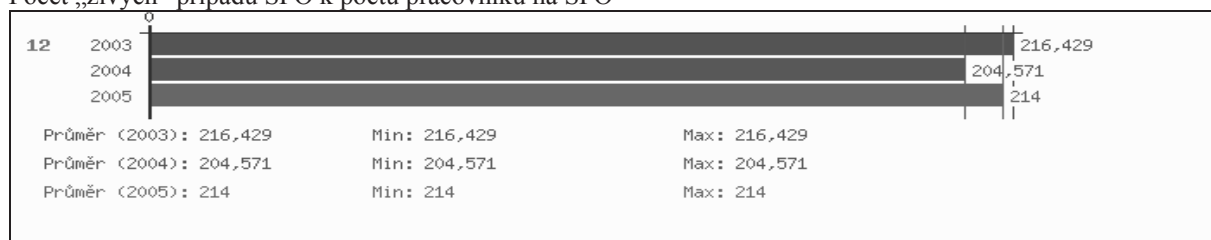
Výrazná reorganizace na základě těchto analýz v roce 2006. Nutno vždy sledovat a optimalizovat více parametrů.

Ukážky sledovaných ukazatelů při analýze:

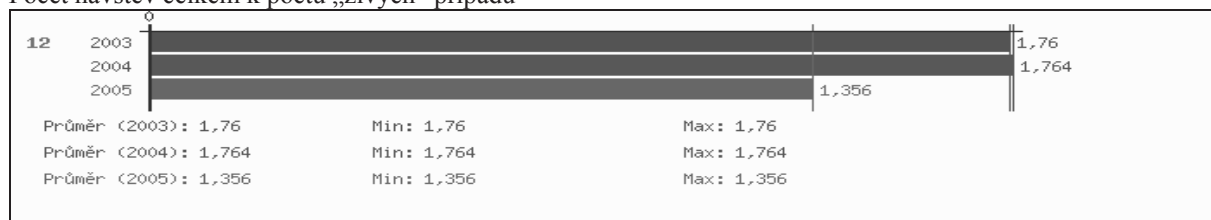
Počet řešených případů celkem k počtu pracovníků dávek



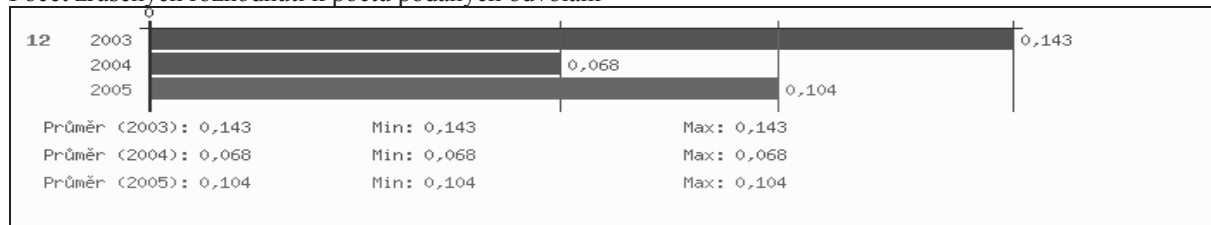
Počet „živých“ případů SPO k počtu pracovníků na SPO



Počet návštěv celkem k počtu „živých“ případů



Počet zrušených rozhodnutí k počtu podaných odvolání



Marie Humpolová
MěÚ Hodonín

5. Přejít na novou verzi CAF 2006

- **Charakteristika nové verze CAF 2006**

Charakteristika nové verze CAF 2006

Nová verze CAF 2006 byla představena na 4. konferenci kvality ve veřejné správě v zemích EU v Tampere v září 2006.

Model CAF 2006 má čtyři hlavní cíle:

1. seznámit veřejnou správu s principy TQM a výhodami sebehodnocení a postupně ji směřovat od současného sledu aktivit „Plan-Do“ k využívání celého cyklu „PDCA“
2. usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru, z něhož poté vyplyne diagnóza a aktivity vedoucí ke zlepšení
3. sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality
4. usnadnit bench learning mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru.

Na podporu těchto cílů byla vytvořena řada prvků, které jsou v příručce CAF 2006 blíže vysvětleny: struktura členěná na 9 kritérii, 28 subkritérii a sady příkladů, 2 verze panelů hodnocení pro předpoklady a výsledky, doporučené pokyny pro sebehodnocení, činnosti vedoucí ke zlepšení, doporučení k realizaci bench learningových projektů a slovník pojmů.

Nová verze je navržena tak, aby její používání nečinilo uživatelům CAF výraznější problémy. Hlavní změny jsou v použití dvou variant panelů hodnocení předpokladů a výsledků - tzv. klasické panely a panely pro jemnější rozlišení (fine-tuned scoring). Další změna je v přidání jednoho subkritéria a v dalším drobných změnách struktury.

Konkrétní přehled o nové podobě a provedených změnách vyplynou z porovnání struktury CAF 2006 / 2002. Pro co nejlepší srovnání uvádím kritéria a subkritéria v dvojjazyčné podobě, tučně jsou ve verzi CAF 2006 označeny změny.

Enablers Předpoklady

CAF 2006	CAF 2002
Criterion 1. Leadership Vedení	Criterion 1. Leadership Vedení
Sub criterion 1.1. Provide direction for the organisation by developing its mission, vision and values. Nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot	Sub criterion 1.1. give a direction to the organisation: develop and communicate vision, mission and values Nasměrování organizace: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot
Sub criterion 1.2. Develop and implement a system for the management of organisation, performance and change. Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn	Sub criterion 1.2. develop and implement a system for managing the organisation Vypracování a uplatňování systému řízení a organizace
Sub criterion 1.3. Motivate and support the people in the organisation and act as a role model Motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem	Sub criterion 1.3. motivate and support the people in the organisation and act as a role model Motivování a podporování pracovníků v organizaci a vedení příkladem
Sub criterion 1.4. Manage the relations with politicians and other stakeholders in order to ensure shared responsibility Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost	Sub criterion 1.4. manage the relations with politicians and other stakeholders Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami
Criterion 2. Strategy and Planning Strategie a plánování	Criterion 2. Strategy and Planning Strategie a plánování

<p>Sub criterion 2.1. Gather information relating to present and future needs of stakeholders Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran</p>	<p>Sub criterion 2.1. gather information relating to present and future needs of stakeholders Shromažďování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran</p>
<p>Sub criterion 2.2. Develop, review and update strategy and planning taking into account the needs of the stakeholders and the available resources Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje</p>	<p>Sub criterion 2.2. develop, review and update strategy and planning Vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování</p>
<p>Sub criterion 2.3. Implement strategy and planning in the whole organisation Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace</p>	<p>Sub criterion 2.3. implement strategy and planning in the whole organisation Uplatňování strategie a plánování v celé organizaci</p>
<p>Sub criterion 2.4 Plan, implement and review modernisation and innovation Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace</p>	
<p>Criterion 3. People Zaměstnanci</p>	<p>Criterion 3. Human Resources Management Pracovníci</p>
<p>Sub criterion 3.1. Plan, manage and improve human resources transparently with regard to strategy and planning Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování</p>	<p>Sub criterion 3.1. plan, manage and improve human resources with regard to strategy and planning Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování</p>
<p>Sub criterion 3.2. Identify, develop and use competencies of the employees aligning individual and organisational goals Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí pracovníků a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace</p>	<p>Sub criterion 3.2. identify, develop and use competencies of the employees aligning individual, team and organisational targets and goals Identifikování, rozvíjení a využívání kompetencí pracovníků a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů</p>
<p>Sub criterion 3.3. Involve employees by developing open dialogue and empowerment Zapojování pracovníků rozvíjením otevřeného dialogu a udělováním pravomocí</p>	<p>Sub criterion 3.3. involve employees by developing dialogue and empowerment Zapojení pracovníků rozvíjením dialogu a zmocněním</p>
<p>Criterion 4. Partnerships and Resources Partnerství a zdroje</p>	<p>Criterion 4. Partnerships and Resources Partnerství a zdroje</p>
<p>Sub criterion 4.1. Develop and implement key partnership relations Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů</p>	<p>Sub criterion 4.1. develops and implements key partnership relations Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů</p>
<p>Sub criterion 4.2. Develop and implement partnerships with the citizens/customers Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky</p>	<p>Sub criterion 4.2. develops and implements partnerships with the customers /citizens Rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany</p>
<p>Sub criterion 4.3 Manage finances Řízení financí</p>	<p>Sub criterion 4.3. manages knowledge Řízení znalostí</p>
<p>Sub criterion 4.4 Manage information and knowledge Řízení informací a znalostí</p>	<p>Sub criterion 4.4. manages finances Finanční řízení</p>

Sub criterion 4.5. Manage technology Řízení technologií	Sub criterion 4.5. manages technology Řízení technologií
Sub criterion 4.6. Manage facilities Řízení prostředků a zařízení	Sub criterion 4.6. manages buildings and assets Řízení (správu) budov a aktiv
Criterion 5. Processes Procesy	Criterion 5. Process and Change Management Řízení procesů a změn
Sub criterion 5.1. Identify, design, manage and improve processes on an ongoing basis Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů	Sub criterion 5.1. identifies, designs, manages and improves processes Identifikují, navrhují, řídí a zlepšují procesy
Sub criterion 5.2. Develop and deliver customer-oriented services and products Rozvíjení a poskytování služeb a produktů orientovaných na občana/zákazníka	Sub criterion 5.2. develops and delivers services and products by involving the customers/ citizens Rozvíjí a poskytuje služby a produkty při zapojování zákazníků/občanů
Sub criterion 5.3. Innovate processes involving the customers/citizens Inovování procesů zapojením občanů/zákazníků	Sub criterion 5.3. plans and manages modernisation and innovation Plánují a řídí modernizaci a inovaci

Results Výsledky

CAF 2006	CAF 2002
Criterion 6. Citizen/Customer -oriented Results Výsledky orientované na občana/zákazníka	Criterion 6. Customer/Citizen-oriented Results Zákazníci /občané - výsledky
Sub criterion 6.1. Results of citizen/customer satisfaction measurements Výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků	Sub criterion 6.1. Results of customer/citizen satisfaction measurements Výsledků měření spokojenosti zákazníků/občanů
Sub criterion 6.2. Indicators of citizen/customer-oriented results Ukazatele měření orientovaných na občana/zákazníka	Sub criterion 6.2. Indicators of customer/citizen-oriented measurements Ukazatelů měření orientovaných na zákazníka/občana
Criterion 7. People Results Zaměstnanci - výsledky	Criterion 7. People Results Pracovníci - výsledky
Sub criterion 7.1. Results of people satisfaction and motivation measurements Výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců	Sub criterion 7.1. Results of people satisfaction and motivation measurements Výsledků měření spokojenosti pracovníků a motivace
Sub criterion 7.2. Indicators of people results Ukazatele výsledků organizace ve vztahu k zaměstnancům	Sub criterion 7.2. Indicators of people results Ukazatelů výsledků organizace ve vztahu k pracovníkům
Criterion 8. Society results Společnost - výsledky	Criterion 8. Society results Společnost - výsledky
Sub criterion 8.1. Results of societal measurements perceived by the stakeholders Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany	Sub criterion 8.1. Results of societal performance Výsledků v oblasti sociální
Sub criterion 8.2. Indicators of societal performance established by the organisation Ukazatele výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací	Sub criterion 8.2. Results of environmental performance Výsledků v oblasti životního prostředí

Criterion 9. Key performance results Klíčové výsledky výkonnosti	Criterion 9. Key performance results Klíčové výsledky činností a výkonnosti
Sub criterion 9.1. External results Externí výsledky	Sub criterion 9.1. Goal achievement Dosahování cílů
Sub criterion 9.2. Internal results Inretní výsledky	Sub criterion 9.2. Financial performance Finanční výkonnosti

V současnosti je k dispozici česká verze příručky CAF 2006, na které se podíleli zástupci uživatelů z ústřední státní správy i místní samosprávy, České společnosti pro jakost a Ministerstva vnitra. Doporučuji Vám se s touto příručkou seznámit a věřím, že již letošním kole sebehodnocení použijete tuto novou verzi. Zároveň ocením, pokud mě na níže uvedeném emailu upozorníte na nalezené nejasnosti či chyby v této první verzi českého překladu.

Pavel Kajml, Národní korespondent CAF, Odbor reformy regulace a kvality veřejné správy, Ministerstvo vnitra, email: kajml@mvcz.cz

6. Balanced Scorecard ve veřejné správě

- **Dynamika strategie rozvoje města řízeného pomocí BSC**

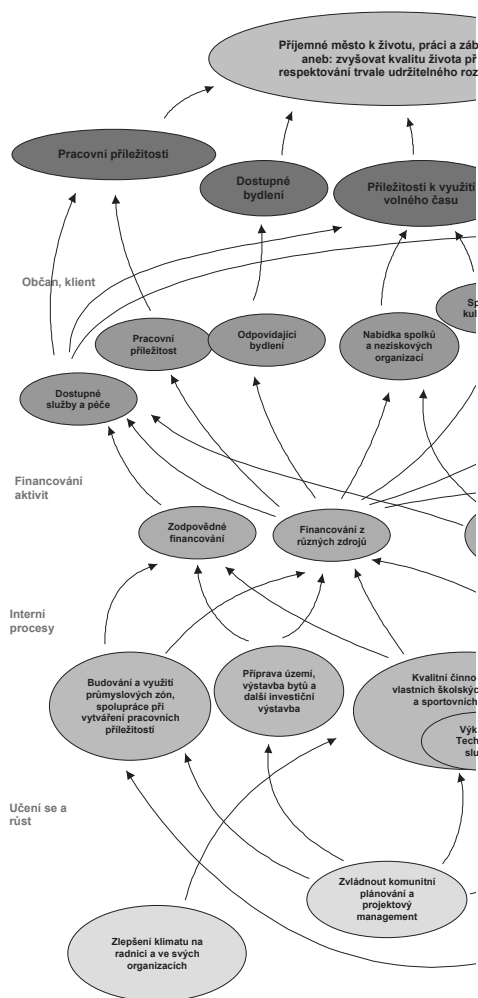
Dynamika strategie rozvoje města řízeného pomocí BSC

Od první publikace metody Balanced Scorecard v Harvard Business Review uplynulo takřka 16 let a je tedy možné přijít s hodnocením s jistým odstupem. Řada zkušeností s implementací v různých organizacích a působení na bezpočtu konferencí a seminářů mě vedou k několika závěrům. Z hlediska memetického je mem „Balanced Scorecard“ velmi úspěšným. Zahnížil v dlouhé řadě mozků manažerů všech úrovní a málokdo dnes řekne, že o Balanced Scorecard nikdy neslyšel. Přes úspěšné implementace je ale také třeba říci, že se v mnoha případech jedná o metodu nepochopenou, již jsou některými konzultanty i konečnými uživateli (obvykle v počátcích implementace) připisovány až magické schopnosti. To nejsilnější, co je do implementace mnohdy vkládáno bývá naděje v nejčistší podobě a následný nevyhnutelný důsledek vzniklé frustrační kompozice je oním pověstným okamžikem zklamání. Tento krátký příspěvek popisuje některá úskalí klasického přístupu k BSC a naznačuje také možné řešení.

Tradiční postup implementace

Jak je popsáno v knize „Balanced Scorecard, převedení strategie do akce“, metoda vznikla v Analog Devices, kde šéf kvality Schneidermann se svými kolegy chtěli přiblížit zákazníka dělníkům na lince a proto k běžně používaným měřítkům procesní perspektivy přidali měřítka zákaznická a rozvojová. Tak tedy vznikl Balanced Scorecard, posléze Kaplanem rozšířený o finanční perspektivu a dále šířený pod značkou „Kaplan-Norton“.

Myšlenky, které jsou základem Balanced Scorecard (dále BSC) nejsou novátorské či původní, jedná se spíše o umně sestavený systém pravidel a postupů, které mají umožnit implementaci a **naplnění** strategie. Nejpůvodnější myšlenkou konceptu je zároveň i nejobtížněji realizovatelný požadavek BSC, lapidárně vyjádřitelné slovy „konec nadvlády finančních měřítek“. Autoři uvádějí, že orientace na finančně vyjádřitelné a hmotné statky patří do éry průmyslové revoluce, kterou má svět již dávno za sebou a současné období, zvané informační éra vyžaduje také zcela nový přístup k řízení podniku. Nezavrhují finanční ukazatele jako takové, ale hovoří o nezbytnosti jejich doplnění rovnocenným partnerem – nefinančními měřítky v řadě oblastí. Nezbytným předpokladem implementace BSC v podniku je existence vize podniku či organizace.



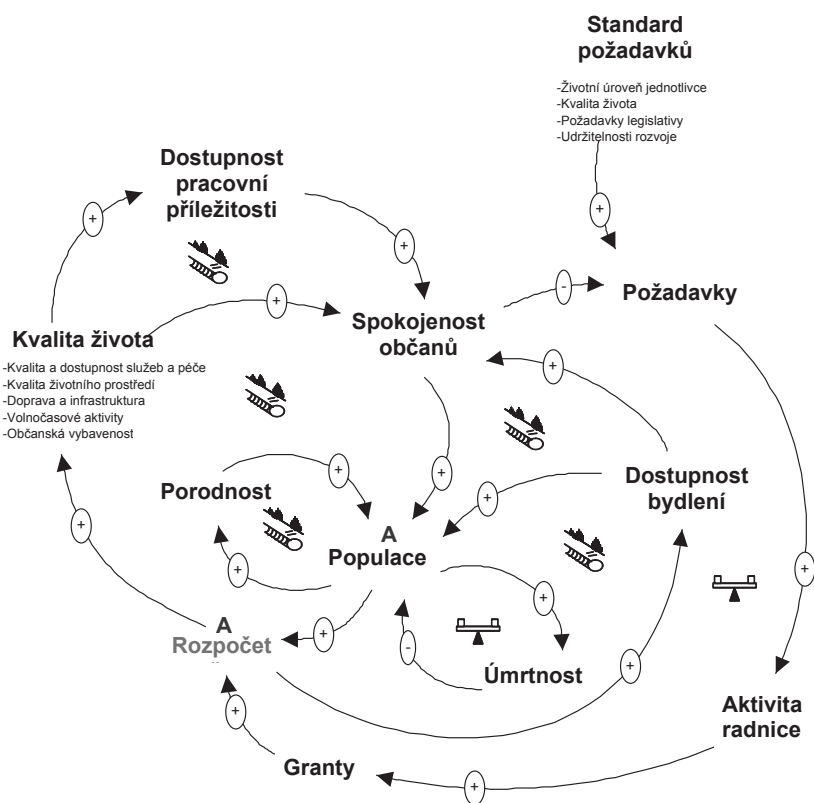
Obr.1 Část klasické strategické mapy

©2006 Proverbs, a.s

Ta je jak známo převedena do symbolické podoby strategické mapy, jsou nalezena měřítka jednotlivých strategických témat (oválu nebo tzv. bublin). Části strategické mapy se potom převádějí na podřízené útvary organizace a dále na jednotlivé pracovníky. Řada zkušeností však ukazuje, že takto zpracovaná strategie může tvůrci přinést v budoucnosti některá neočekávaná, potažmo nemilá překvapení. V takto vytvořené strategické mapě se vyskytuje pouze pozitivní (v pravém slova smyslu) část systému, v rámci kterého se organizace pohybuje. Lapidárně řečeno, zlepšíme-li něco v rozvojové perspektivě,lepší se interní procesy, tím se dálelepší financování a následně selepší parametry klientské-občanské perspektivy. Samá zlepšení... Je ale třeba se ptát, zda po některé akci nedojde také ke zhoršení určitého parametru. Například zvýšený příliv turistů znamená vyšší příjmy, na druhou stranu zvýšené nároky na parkování, ekologickou zátěž a více práce pro policii. Zvýšení podílu času, věnovaného vzdělávání pravděpodobně zvýší vzdělanost personálu, sníží ale čas věnovaný samotnému vykonávání práce atp.

A tak se dostáváme k novým postupům při implementaci BSC. Pečlivý pozorovatel jistě zaznamenal, že stejně jako tradičnímu myšlení, i tradičnímu scorecardu něco chybí. Za nejpodstatnější nedostatky lze považovat:

1. Absence zpětných vazeb ve strategické mapě
2. absence přímo vyjádřeného zpoždění mezi aktivitou a jejími výsledky
3. absence **negativních** důsledků aktivit, popsanych ve strategické mapě.



Obr. 2 Část dynamické strategické mapy (město Vsetín) ©2006 Proverbs, a.s

Lineární uvažování, které je součástí uvedeného klasického přístupu má jistě ve světě své místo a existuje bezpočet aplikací, kdy nemá smysl uvažovat zpětnovazebně. Ve strategii to ale neplatí. Při pohledu na obrázek 2 vidíme část dynamické strategické mapy. Šipky propojují jak pozitivní, tak negativní tendence vazeb mezi jednotlivými strategickými prvky. Zkusme sami projít jednu ze smyček. Vedení města vedlo v našem případě následující úvahu. Čím vyšší populace, tím vyšší příjem rozpočtu, čím vyšší rozpočet, tím vyšší kvalita života, tím vyšší spokojenost občanů, tím nižší jejich požadavky. Nyní můžeme úvahu přerušit a pokračovat třeba takto: čím vyšší požadavky občanů, tím vyšší aktivita radnice, tím

více získaných grantů a tím vyšší rozpočtové prostředky. V naší úvaze jsme dospěli opět do výchozího bodu a tím jsme splnili podmínku zpětnovazebnosti naší úvahy. Pokud se mezi aktivitou a důsledkem vyskytne zpoždění, vyjádříme ho symbolem dvojitého přeškrtnutí spojovací šipky a každému je jasné, že se zpožděním počítáme. Dynamická mapa obsahuje nejen pozitivní, ale také negativní důsledky strategie a poskytuje tak úplnější obraz o celé strategii.

Dalším krokem při vytváření dynamického scorecardu je vytvoření počítačového modelu, který je převedením dynamické mapy do formy software a vzniká tak jakási „laboratoř“, ve které můžeme naši strategii ještě před jejím uvedením v život testovat a zjišťovat, zda má šanci na úspěch či nikoli. Každý spolupracovník má navíc šanci strategii podrobit vlastnímu zkoumání, při setkáních už nesedíme pouze nad listem neživého papíru, ale ihned vidíme dlouhodobé důsledky námi zvolených řešení.

Marek Šusta
MU Brno

7. Inovace 2006 – přehled závěrečných zpráv řešení, která získala cenu Ministerstva vnitra za inovaci v územní veřejné správě za rok 2006

- **Projekt provozních agend příspěvkových organizací, Krajský úřad Karlovarského kraje**
- **Implementace informačního systému pro komunikaci s občany, Magistrát města Ostravy**
- **Vytvoření metodiky pro měření kvality života na sídlištích, Městský úřad Vsetín**
- **Digitalizace archivu stavebního úřadu, Magistrát města Chomutov**
- **Zavedení systému projektového řízení, Krajský úřad Zlínského kraje**
- **Dataplán NSZM – informační systém pro strategické řízení**
- **Využití inteligentních formulářů pro komunikace se zákazníky úřadu, Krajský úřad Olomouckého kraje**
- **Vytvoření vnitřního informačního systému, Městský úřad Jablunkov**
- **Realizace ekologickoosvětového projektu, Městský úřad Strakonice**
- **Elektronická podpora obsluhy občana, Magistrát města Přerov**
- **Řešení spolupráce mezi PČR a územní samosprávou, PČR OO Hustopeče**
- **Zavedení systému bezpečnosti informací dle ISO 27001, Městský úřad Šlapanice**

1. Stručný název projektu / řešení

Projekt provozních agend příspěvkových organizací Karlovarského kraje

2. Autor zprávy

Ing. Roman Rokůsek, ředitel, Krajský úřad Karlovarského kraje (dále jen KÚKK)

Mgr. Martina Vránová, vedoucí oddělení interního auditu, KÚKK

Ing. Petr Klíček, vedoucí oddělení ekonomiky organizací kraje, KÚKK

Ing. Helena Nováková, KÚKK, 353502201, helena.novakova@kr-karlovarsky.cz

3. Stručný popis organizace (nebo organizací) kde byl projekt / řešení aplikováno

- Karlovarský kraj a jím zřizované příspěvkové organizace
- Při zavádění jednotného informačního systému příspěvkových organizací poskytovala poradenské a školicí služby dodavatelská firma Gordic spol. s r. o. Na realizaci projektu jako celku se žádná poradenská firma nepodílela,

4. Popis projektu / řešení (Souhrn, Důvod a cíle, Implementace, Nejvýznamnější výsledky projektu / řešení, Inovativnost a přenositelnost dobré praxe)

1. Výchozí stav

Karlovarský kraj zřizoval k 1. 1. 2003 celkem 110 příspěvkových organizací. Jednalo se především o příspěvkové organizace z oblasti školství, sociálních věcí, zdravotnictví, kultury a dopravy, které byly na Karlovarský kraj převedeny v souvislosti s reformou veřejné správy a ukončením činnosti okresních úřadů. Rozpočet těchto příspěvkových organizací v roce 2003 činil celkem 1,3 mld. Kč.

Původní systémy řízení a kontroly příspěvkových organizací spravovaných okresními úřady a jednotlivými ministerstvy nebyly jednotné a transparentní. Neumožňovaly operativně porovnávat hospodaření organizací, ani ověřovat souhrnné číselné údaje z listinných výkazů (rozvaha, výsledovka) na primárních souborech účetních dat.

Personální náročnost na zajištění řídicích a kontrolních činností se do roku 2003 lišila podle jednotlivých oblastí, při započítání lidských zdrojů i u ústředních orgánů státní správy představovala 70 zaměstnanců (okresní úřady, ministerstva, školské úřady atd.). Tyto činnosti se zaměřovaly především na ověřování 1 320 listinných výkazů, tj. přibližně 31 800 finančních operací z vybraných prvotních účetních dokladů (obvykle 10% základního souboru prvotních účetních dokladů).

2. Současný stav

Od roku 2004 naplňují všechny příspěvkové organizace v rámci integrovaného informačního systému jednou měsíčně primárními daty centrální databázi umístěnou na krajském úřadě. Jednotlivé odbory krajského úřadu zpracovávají tato data s minimální časovou náročností prostřednictvím analytického software IDEA. Některé činnosti probíhají periodicky a automaticky, jiné ad hoc. Takto získávané informace slouží jak jednotlivým odborům a vedení kraje, tak formou zpětné vazby i všem příspěvkovým organizacím.

Primární data obsahují např. informace o:

- Provedených finančních operacích
- Struktūře finančních toků včetně veřejné finanční podpory
- Výdajích příspěvkových organizací s podklady pro plánování centrálních nákupů a elektronické aukce
- Časových řadách vybraných ukazatelů pro vyhodnocování jednotkových cen



Využití i z hlediska kontrolních a řídicích mechanismů alokací zdrojů z EU



Aplikace pro dynamický nákupní systém kraje

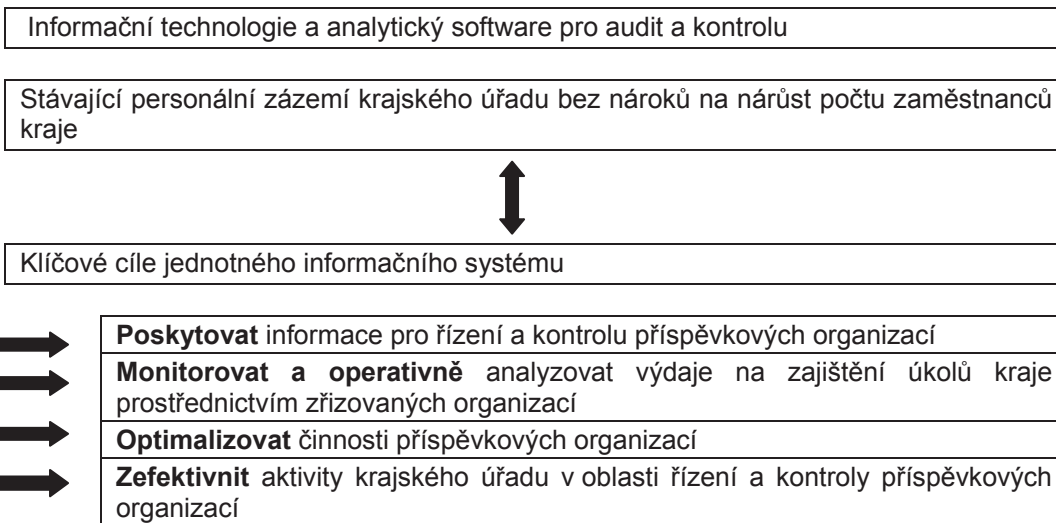
Namísto zdouhavého listování v řadách šanonů začali kontroloři a další zaměstnanci využívat elektronické databáze včetně desítek nastavených fixních a univerzálních maker a předdefinovaných analytických procesů. Personální náročnost na zajištění kontrolních a analytických činností příspěvkových organizací Karlovarského kraje v porovnání s obdobím před realizací projektu tak klesla na jednu desetinu původního počtu zaměstnanců, a to při více než dvacetinásobném nárůstu prověřovaných a hodnocených finančních operací.

Porovnání základních charakteristik kontrolního systému příspěvkových organizací:

	Před realizací projektu	Současný stav (2005)
Počet přísp. organizací	110	99
Rozpočet celkem	1,3 mld. Kč	1,7 mld. Kč
Frekvence hodnocení hospodaření	ročně / čtvrtletně	neustále
Personální náročnost	70 osob (okres. a škol. úřady, ministerstva)	7 zaměstnanců kraje
Automatické prověřování správnosti a úplnosti výkazů	0 výkazů	1 188 výkazů
Prověřované finanční operace	31 800 operací	720 951 operací

3. Projekt – důvod a cíle

Karlovarský kraj se v roce 2002 rozhodl nepřebírat zažité těžkopádné modely řízení a kontroly příspěvkových organizací, ale vybudovat jednotný informační systém a maximálně využít:



4. Práce na projektu

Práce na projektu probíhaly ve třech etapách:

- Etapa č. 1 - Vybudování jednotného informačního systému příspěvkových organizací a centrální databáze na krajském úřadě.
- Etapa č. 2 - Testování informačního systému u pilotní skupiny příspěvkových organizací a využití softwaru IDEA pro zpracování získaných elektronických databází.
- Etapa č. 3 - Používání jednotného informačního systému u všech příspěvkových organizací a průběžné zpracování a analýza periodicky aktualizovaných dat do manažerských výstupů.

4.1 Etapa č. 1 – rok 2002

Základním kamenem se stalo vybudování jednotného informačního systému příspěvkových organizací a centrální databáze na krajském úřadu. Technologicky nejnáročnějším prvkem se zcela podle očekávání ukázalo vybavení všech 110 příspěvkových organizací jednotnými softwarovými prostředky, kterým došlo ke sjednocení programového vybavení v jejich účetnictví, evidenci majetku, personalistice a mzdách.

Karlovarský kraj vybral dodavatele technologií a jednotného programového vybavení, který v součinnosti s pracovními týmy krajského úřadu vytvořil standardy systému výkaznictví, jednotného systému 150 účtů, účtových rozvrhů a klasifikace 2 600 operací. Kvůli různorodosti organizací zohledňovaly standardy i jejich specifické požadavky. Ty byly podrobně zmapovány ještě před zahájením první části projektu, protože jejich následné řešení by neúměrně zvýšilo technickou i finanční náročnost.

4.2 Etapa č. 2 – rok 2003

V této části realizace projektu probíhalo testování jednotného účetního programu u 15 vybraných příspěvkových organizací, jejichž celkový rozpočet činil 200 mil. Kč. Paralelně vznikly dva desetičlenné pracovní týmy úředníků jednotlivých odborů krajského úřadu.

První tým zaměřený na oblast informatiky zajišťoval technologickou podporu projektu, aktualizaci, servis softwaru a školení uživatelů z řad příspěvkových organizací.

Druhý tým se soustředil na analýzu dat s využitím softwaru IDEA. V rámci školení pro práci s tímto analytickým nástrojem měl tým možnost pracovat a interpretovat hned od začátku „ostrá“ data, která zahrnovala 110 000 finančních operací. Členové týmu tak získávali reálné výsledky a okamžitě je poskytovali jednotlivým odborům nebo je rovnou při své každodenní práci využívali.

Souběžně vznikal i podrobný manuál 70 elementárních analytických činností a pracovních postupů vytvořený ve srozumitelné a uživatelsky přátelské formě „krok za krokem“.

4.3 Etapa č. 3 – rok 2004

V konečné fázi se povinnost používat jednotné programové vybavení rozšířila na všech příspěvkových organizací zřizovaných Karlovarským krajem. V roce 2004 tak počet finančních operací, nad kterými probíhaly analytické práce, přesáhl poprvé hranici 700 000 operací.

Úsilí všech zúčastněných vyvrcholilo prezentací konkrétních manažerských výstupů, zjištění a podnětů Radě a Zastupitelstvu Karlovarského kraje.

5. Příklady využití

5.1 Kontrolní činnosti

V rámci přípravy veřejnosprávních kontrol provádějí kontroloři podrobnou analýzu elektronických účetních dat příspěvkových organizací. Zaměřují se mimo jiné na dodržování legislativy z oblasti účetnictví, rozpočtových pravidel a zadávání veřejných zakázek.

Získané podklady z centrální databáze ve formě časových řad nebo přímo čísel konkrétních účetních dokladů používají jako indicie při provádění kontroly na místě. V roce 2005 tak zjistili porušení rozpočtové kázně příspěvkovými organizacemi u finančních prostředků v celkové výši 1 008 193 Kč.

V porovnání se standardně prováděnou kontrolou na místě však kontrolní pracovníci tráví jen zlomek času listováním a hledáním v originálních dokladech, což oceňují nejen oni sami, ale i zaměstnanci kontrolované příspěvkové organizace.

5.2 Včasné odhalování podvodů

Účetní data v elektronické podobě pravidelně prověřují pracovníci i z hlediska struktury dat tak, aby včas odhalili případné manipulace s daty či podvodné jednání. Porovnávají strukturu dat reálné databáze s teoretickou křivkou odpovídající Benfordovu rozdělení. V případě výrazných odchylek od teoretického modelu podrobně prověřují podezřelé skupiny účetních dokladů.

Díky této metodě, jejíž aplikace by nebyla možná bez existence jednotného informačního systému, došlo v roce 2005 k odhalení podvodného jednání a falšování dokladů v celkové výši 683 452 Kč a následně i podání trestního oznámení.

5.3 Ekonomika příspěvkových organizací

Ekonomové čerpají informace a podklady pro další rozhodování z centrální databáze v průběhu celého kalendářního roku. Pro vedení kraje a řízení příspěvkových organizací zpracovávají podklady na bázi časových řad klíčových položek, poměrových i absolutních ukazatelů a srovnávacích analýz. Výrazné odchylky od požadovaného nebo obvyklého stavu jsou signálem pro další šetření.

Jednotný informační systém sehrává významnou roli již při přípravě návrhu rozpočtů příspěvkových organizací pro management. Jedním z faktorů, který je brán v potaz, je výše fixních nákladů. Tedy nákladů, u kterých organizace ve střednědobém časovém horizontu nedokáže účinně ovlivnit jejich výši. Tímto způsobem pokrývají ekonomové celkový roční rozpočet všech organizací. Jeho výše v posledních dvou letech osciluje okolo hodnoty 1,7 mld. Kč.

6. Přínosy projektu

Úspěšné vybudování jednotného informačního systému příspěvkových organizací Karlovarského kraje a naplnění všech vytyčených cílů přineslo mnohá pozitiva, mimo jiné:

Efektivní vynakládání veřejných zdrojů a jejich úspory

- Zavedení jednotného účetního systému u všech příspěvkových organizací kraje snížilo celkové náklady na pořízení softwaru (hromadné slevy) a jeho následné aktualizace, servis, up-grade a proškolení zaměstnanců.
- Zabudované kontrolní mechanismy zajišťují optimalizaci výdajů veřejných zdrojů na úrovni kraje jako územního samosprávného celku i jím zřizovaných organizací. V roce 2006 činí rozpočet příspěvkových organizací Karlovarského kraje včetně přímých nákladů ve školství 1,7 mld. Kč.

Efektivní využití lidských zdrojů a zvýšení efektivity práce

- Snížení personální náročnosti na zajištění kontrolních a analytických činností příspěvkových organizací na jednu desetinu původního počtu osob při více než dvacetinásobném nárůstu prověřovaných a hodnocených finančních operací.
- Při sestavování rozpočtu Karlovarského kraje a hodnocení hospodaření příspěvkových organizací v průběhu roku čerpá vedení kraje informace vždy z aktuálních údajů. Při minimální době zpracování podkladů (v řádu minut) se pravděpodobnost chybného rozhodnutí z důvodu nesprávných či zkreslených informací blíží nule.

Efektivní příprava podkladů pro centrální zadávání veřejných zakázek

- Kombinací podkladů z jednotného informačního systému pro plánování centrálních nákupů se znalostí časových řad klíčových ukazatelů definuje vedení Karlovarského kraje kritéria pro elektronické aukce. Ty jsou transparentním prvkem dynamického nákupního systému.

Efektivní čerpání finančních prostředků z fondů a dalších nástrojů Evropské unie

- Zapracování jednotného informačního systému do řídicích a kontrolních mechanismů Karlovarského kraje naplňuje veškeré požadavky evropské legislativy pro úspěšné čerpání finančních zdrojů v tomto i příštím programovacím období, na které je jen v rámci regionálního operačního programu NUTS II Severozápad alokováno celkem 549 mil. €.
- Aplikace Benfordova zákona slouží i k včasné detekci nesrovnalostí ve smyslu Nařízení Rady č. 2988/1995 O ochraně finančních zájmů Evropských společenství a další legislativy Evropské unie. Prevence nesrovnalostí napomáhá Karlovarskému kraji naplňovat důležitou zásadu úspěšného čerpání finanční pomoci z Evropské unie „Výborné je čerpat, ještě lepší nevracet.“

Projekt Provozních agend příspěvkových organizací Karlovarského kraje je ve veřejné správě České republiky ojedinělý. O zkušenostech s jeho realizací se Karlovarský kraj dělí i s ostatními kraji, městy a úřady. Toto sdílení dobré praxe v rámci celé veřejné správy v konečném důsledku vede nejen k úsporám finančních prostředků, ale i ke zlepšování pověsti orgánů veřejné správy v očích veřejnosti.

Informace o projektu byly publikovány v časopise Veřejná správa č. 30 ročníku 2005 a č. 12 ročníku 2006.

(Závěrečná zpráva byla redakčně upravena)

Název projektu - IMPLEMENTACE INFORMAČNÍHO SYSTÉMU PRO KOMUNIKACI OBČANA S ÚŘADEM eSMO

Řešitel: Mgr. Alena Kartousková Tel.: 599443499 (599444444), E-mail: akartouskova@ostrava.cz, Statutární město Ostrava - Magistrát, Prokešovo náměstí 8, 729 30 Ostrava

1. CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

Na projekt eSMO požádalo SMO o dotaci z fondů Evropské Unie v rámci Společného regionálního operačního programu, 1. a 4. výzvy a dotace byla schválena. Z tohoto důvodu byl projekt rozdělen na dvě samostatné etapy, eSMO1 a eSMO2, které se časově překrývají.

Projekt „informační systém pro komunikaci občana s úřadem eSMO“ usnadní obyvatelům žijícím na území správního obvodu statutárního města Ostrava přístup k informacím. Projekt poskytne zvýšení informovanosti, přiblížení služeb občanovi jak ve smyslu geografickém, tak i časovém, tj. dostupnost i mimo úřední hodiny a možnost účelně plánovat osobní návštěvy. Cílovým řešením je komunikace s veřejnou správou prostřednictvím libovolných komunikačních kanálů, v podstatě „Friendly Office“ (možnost srovnat s paralelou vztahu občana k bance; tj. využití hlasové služby, SMS, internetu, GSM, e-mailu, kontaktního centra apod.).

Obvyklý způsob jednání občana s úřadem je osobní jednání na úřadu, přičemž občan musí kvůli vyřízení jedné žádosti přijít na úřad nebo více úřadů několikrát, a to pouze v úředních hodinách. Občan obvykle vyplňuje do formulářů stále stejné identifikační údaje a nemá přehled o stavu vyřizování svých požadavků.

Navrhovaný informační systém minimalizuje a urychlí výše uvedené činnosti a umožní jejich vyřizování kdykoli prostřednictvím tzv. vzdálených komunikačních kanálů. Pro případnou osobní návštěvu může občan využít objednávkového systému, který je součástí projektu. Projekt řeší problém nespokojenosti občanů se službami veřejné správy (ušetření času a nákladů občanů) a problematiku obecného zefektivnění služeb veřejné správy.

Obsahem projektu je vytvoření veřejné komunikační infrastruktury a zprovoznění vybraných služeb veřejné správy v elektronické podobě na této infrastruktuře.

Počet potenciálních uživatelů služeb eSMO je poměrně vysoký, neboť odpovídá počtu všech obyvatel města Ostravy (přibližně 315.000 obyvatel).

Projekt je definován jako neziskový. Vyžaduje rozsáhlé investice v realizační etapě projektu.

Projekt je realizován na základě společenské poptávky. Jedná se o veřejně prospěšný projekt. Posláním projektu je zvýšit životní úroveň občanů poskytnutím vyšší kvality služeb veřejné správy, zlepšením přístupu k informacím a informačním technologiím a v důsledku toho ušetřit čas a náklady občanů i pracovníků veřejné správy.

Investorem, vlastníkem a hlavním provozovatelem projektu je statutární město Ostrava jako předkladatel projektu. Některé části projektu (např. komunikační infrastruktura, Call Centrum) jsou provozovány externími subjekty.

2. PLÁNOVANÉ CÍLE A JEJICH DOSAŽENÍ

Hlavním cílem projektu je zlepšení kvality a dostupnosti služeb poskytovaných statutárním městem Ostrava občanům, postupné nasazení elektronické podoby služeb veřejné správy v samostatné i přenesené působnosti a zlepšení obrazu veřejné správy v očích veřejnosti formou maximální podpory klienta v jednotlivých jeho životních situacích.

2.1

Cílem je vybudovat takové technologické prostředí, které umožní elektronizaci služeb veřejné správy tak, aby občané a podnikatelské subjekty mohli služby používat vzdáleně a interaktivně bez časového a místního omezení prostřednictvím několika typů moderních komunikačních kanálů.

2.2

Velikost projektu: Projekt má dopad na všechny fyzické osoby s pobytem a podnikatelské subjekty s místem podnikání na území správního obvodu statutárního města Ostravy. Výstupy projektu jsou přístupné prostřednictvím informačních kiosků, informačních recepcí, kontaktního centra (telefon), internetu (na portálu www.esmo.cz).

2.3

Komunikační infrastruktura zahrnuje v současné době 21 samoobslužných informačních kiosků (10 kiosků pořízených v rámci 1. etapy a 11 kiosků v rámci 2. etapy projektu), 10 obslužných informačních recepcí umístěných na úřadech městských obvodů, 2 veřejné bezdrátové přístupové body k širokopásmovému internetu a 1 kontaktní centrum a technologické zázemí pro provoz služeb.

2.4

Na vybudované infrastruktuře jsou již zprovozněny agendy dvou služeb veřejné správy, „Evidence a vydávání občanských průkazů“ a „Komunální odpad“. Připravuje se zprovoznění dalších agend odboru dopravy, vnitřních věcí a živnostenského úřadu. Zprovozněné služby jsou dostupné pomocí komunikačních kanálů: „Web“, „E-mail“, „SMS“, informační kiosek, informační recepcie a „Telefon“.

2.5

Byl sestaven harmonogram projektu pro první i pro druhou etapu projektu. V rámci první etapy jsou zrealizovány elektronické služby týkající se „Evidence a vydávání OP“ jako agenda v přenesené působnosti a elektronické služby „Komunální odpad“ jako agenda v samostatné působnosti. V rámci 2. etapy je řešeno dalších 20 agend.

termín	předmět
22. 10. 2005 - 31. 07. 2006	Realizace 1. etapy projektu
9. 11. 2005 - 31. 08. 2007	Realizace 2. etapy projektu

Výběr agend zpracovávaných v projektu byl proveden mimo jiné na základě statistických údajů – počtu žádostí nebo vyzvání za období 1 roku.

Tabulka: Statistika činnosti vybraných agend

Odbor vnitřních věcí	Počet žádostí (vyzvání)	Poznámka
Evidence a vydávání OP	48 057	Z toho 45.132 žádostí je zasláno do Prahy - občan se dostaví 2x.

Evidence a vydávání CP	26 167	Z toho 24.356 žádostí o CP - občan se dostaví 2x.
Poskytování údajů z IS EO	7 672	92% požadavků je zasláno poštou
Státní občanství	3 603	
Příjem plateb na úseku vnitřních věcí	76 104	
Ověřování	69 396	
Podatelna	126 301	28% písemností bylo doručeno osobně, zbytek poštou
Živnostenský úřad	Počet žádostí (vyzváni)	Poznámka
Poskytování informací z Živnostenského rejstříku	2 370	Z toho 800 žádostí podaných občany osobně, u 20% podání se občan dostaví 2x
Příjem plateb na úseku Živnostenského úřadu	14 248	Počet plateb, pouze velmi nepatrná část není osobně, návštěva úřadu 1x.
Kontrola podnikatelů, ukládání a vymáhání pokut	3 111	Z toho 80 podání bylo učiněno osobně, návštěva úřadu 1x.
Evidence a vydávání živnosti ohlašovací	24 991	Cca 80% - 90% podání učiněných osobně, návštěva úřadu 1x - cca 5x.
Evidence a vydávání živnosti koncesované	927	Cca 80% - 90% podání učiněných osobně, návštěva úřadu 1x - cca 5x.
Odbor dopravy	Počet žádostí (vyzváni)	Poznámka
Evidence a vydávání řidičských průkazů	16 512	
Registrace výcvik. zařízení AŠ a provádění zkoušek	12	
Registrace motorových vozidel	110 820	
Schvalování technické způsobilosti vozidel	3 115	
Poskytování informací na úseku dopravy	118 676	80% žádostí o výpisů z registru vozidel a řidičů je vyřizováno poštou
Příjem plateb na úseku dopravy	71 820	
Správní řízení o přestupcích	4 472	
Profesní osvědčení pro řidiče z povolání	1 348	
Odbor financí a rozpočtu Oddělení daní a cen	Počet plateb	Poznámka
Komunální odpad - platby prostřednictvím SIPO	133 321	
Komunální odpad - platby pokladnou	12 204	
Komunální odpad - platby složenkou a převodem	59 660	
Celkem plateb:	205 185	

Seznam agend pro 2. etapu projektu:

Odbor dopravně správních činností:

- Evidence a vydávání řidičských průkazů
- Poskytování informací na úseku dopravy
- Profesní osvědčení pro řidiče z povolání

- Příjem plateb na úseku dopravy
- Registrace motorových vozidel
- Registrace výcvikových zařízení autoškol a provádění zkoušek
- Schvalování technické způsobilosti
- Správní řízení o přestupcích

Odbor vnitřních věcí:

- Evidence a vydávání cestovních dokladů
- Vidimace, legalizace, ověřování
- Podatelna
- Poskytování údajů z IS evidence obyvatel
- Příjem plateb na úseku vnitřních věcí
- Státní občanství

Živnostenský úřad:

- Evidence a vydávání živnosti koncesované
- Evidence a vydávání živnosti ohlašovací
- Kontrola podnikatelů, ukládání a vymáhání pokut
Poskytování informací z živnostenského rejstříku
- Příjem plateb

Na odboru sociálních věcí a zdravotnictví byla v době uzavírání smlouvy se zhotovitelem vybrána agenda „Ústavy sociální péče, žádosti o umístění do zařízení“, která již od roku 2007 nespadá do kompetence magistrátu, proto bude nahrazena jinou agendou.

3. UKAZATELE DOKLADUJÍCÍ DOSAŽENÍ PLÁNOVANÝCH CÍLŮ

Dnem 28.07.2006 statutární město Ostrava zavedlo elektronickou komunikaci mezi úřadem a občany. Občan si může prostřednictvím internetu nebo telefonu vyplnit žádost o vydání a informovat se o nahlášené ztrátě nebo nálezů občanského průkazu, podat požadavek na registraci poplatku za komunální odpad a žádost o jeho vrácení, podat podnět k systému nakládání s odpady, získat informace o stavu vyřízení žádosti, rezervovat si termín osobní návštěvy na úřadu, to vše aniž by musel docházet na úřad.

3.1

V realizační části 1. etapy projektu, která probíhala v období 22.10.2005 až 31.07.2006, dodavatel provedl zhodnocení analytické části projektu a další nezbytné analýzy. Na základě schváleného prováděcího projektu bylo vytvořeno SW řešení a byla připravena implementace vybraného standardního SW, který tvoří základ pro implementaci služeb veřejné správy. Zároveň byla také připravena komunikační infrastruktura, příslušné komunikační kanály a technologické zázemí. V roce 2006 proběhla instalace a zprovoznění technologických celků a implementace SW řešení..

3.2

Provozní etapa začala 28.07.2006 pilotním provozem na několika vybraných místech. Po vyhodnocení pilotního provozu a nezbytných úpravách následoval provoz systému již na všech místech a se všemi nabízenými službami. Během prvních dvou měsíců se průběžně provoz vyhodnocuje a provádějí se úpravy provozního charakteru tak, aby systém co nejlépe vyhovoval uživatelům. Potom nastává období plného fungování systému. Je pravděpodobné, že systém dozná v průběhu provozní fáze úpravy, doplnění a vylepšení tak, aby stále odpovídal potřebám uživatelů. Zároveň se budou v průběhu provozní etapy na vybudované technologii spouštět další služby veřejné správy.

3.3

1. samostatná etapa projektu ke dni zpracování této závěrečné zprávy (25.09.2006) běží v plném provozu a občané si tak díky portálu www.esmo.cz nebo telefonní lince mohou vyřídit některé dílčí záležitosti týkající se občanského průkazu či související s komunálním odpadem.

3.4

Dostupnost služeb je podpořena informačními kiosky, které jsou umístěny ve všech městských obvodech. Kromě služeb eSMO nabízejí i vysokorychlostní internet.

3.5

Základní podmínkou pro kompletní využívání služeb eSMO je uzavření dohody a získání přístupového hesla pro privátní přístup k portálu a do kontaktního centra (bez těchto autorizačních údajů má občan k dispozici pouze obecné veřejné informace o řešení životních situací v agendách Magistrátu města Ostravy). Uzavření dohody o využívání elektronického systému je však jednoduché. Dohodu lze uzavřít buď na úřadě, nebo vlastníci elektronického podpisu mohou zaslat dohodu prostřednictvím e-mailu na adresu posta@mmo.cz.

3.6

V rámci agendy komunálního odpadu systém umožňuje občanovi prostřednictvím autorizovaného přístupu přes portál nebo Call Centrum získat on line detailní informace o registraci k platbě občana, vyplnit a on line podat žádost k registraci nebo změnu registrace k platbě, získat informace o stavu vyrovnání poplatku, vyplnit a on line podat žádost o vrácení přeplatku, podat podnět ke svozu, získat přehled svých požadavků.

V rámci agendy občanských průkazů může občan prostřednictvím autorizovaného přístupu předvyplnit formulář žádosti o vydání občanského průkazu (pracovnice vytiskne občanovi předvyplněný formulář do originálu žádosti až se dostaví k přepážce), předvyplnit žádost o poskytnutí údajů z evidence občanských průkazů a žádost o poskytnutí informací z agendy občanských průkazů.

Občan s autorizovaným přístupem se může objednat na úřad na konkrétní termín, obdrží informaci o stavu vyřízení své žádosti prostřednictvím e-mailu nebo SMS.

Pokud se chce občan například zaregistrovat k poplatku za komunální odpad přes internet, musí nejdříve uzavřít „Dohodu o využívání eSMO (pokud ji ještě neuzavřel). Registrovaný občan se přihlásí do webové aplikace www.esmo.cz, zde si vyplní žádost o registraci k poplatku, uložení v systému vytvoří požadavek. Pracovnice komunálního odpadu požadavek v eSMO přijme a pokud nepotřebuje doložit doplňující doklady, požadavek vyřídí. Občan dostane e-mail nebo SMS s informací o vyřízení požadavku. Pokud je nutno k registraci doložit doklady, vyzve pracovnice občana e-mailem, prostřednictvím SMS nebo telefonicky k dodání těchto dokladů. Občan se dostaví osobně nebo požadované doklady zašle poštou. Termín osobní návštěvy si může rezervovat přes eSMO. V případě, že občan vlastní zaručený elektronický podpis, může si celý předchozí proces vyřídit aniž by se musel osobně dostavit na úřad.

4. ZÁVĚR

Hlavní cíl projektu, resp. jeho fáze, se kterou se statutární město Ostrava účastní soutěže o resortní cenu za inovaci, je splněn. Pomocí internetu, telefonu, prostřednictvím informačních kiosků mohou v současné době občané elektronicky komunikovat s úřadem.

Občan si může prostřednictvím internetu nebo telefonu vyplnit žádost o vydání a informovat se o nahlášené ztrátě nebo nálezů občanského průkazu, podat požadavek na registraci

poplatku za komunální odpad a žádost o jeho vrácení, podat podnět k systému nakládání s odpady, získat informace o stavu vyřízení žádosti, rezervovat si termín osobní návštěvy na úřadu, to vše aniž by musel docházet na úřad.

Je prokazatelné, že v této podobě vytvořený přístup úřadu k občanovi jako zákazníkovi není v současnosti v České republice v takovémto rozsahu realizován.

Projekt pokračuje 2. etapou (dokončení realizace v srpnu 2007). Bude implementováno dalších 20 agend veřejné správy, zprovozněno 5 přístupových bodů k internetu pomocí WiFi a zřízeno informační a komunikační centrum v městské knihovně. Občané budou moci za současně platné legislativy vyřídit z domu bez návštěvy úřadu část svých záležitostí.

Projekt je inovativní a progresivní v tom smyslu, že o podobném záměru se již mnoho let hovoří, ale zatím žádné město nenašlo dost cílevědomosti a odvahy takový projekt realizovat, dá se předpokládat, že realizace tohoto projektu podpoří vlnu modernizace služeb veřejné správy.

(Závěrečná zpráva byla redakčně upravena)

1. Stručný název řešení

Index kvality života na sídlištích

2. Autor zprávy (celé jméno včetně titulů, funkce, organizace, kontaktní údaje)

jméno: Jiří Trezner

funkce: vedoucí odboru životního prostředí

kontaktní adresa: Město Vsetín, Svárov 1080, 755 24 Vsetín

tel.: 571 491 323

fax: 571 419 957

email: jiri.trezner@mestovsetin.cz

3. Stručný popis organizace (nebo organizací) kde bylo řešení aplikováno

Město Vsetín od roku 2004 uplatňuje při řízení města metodu Balanced Scorecard. K tématu „Odpovídající bydlení a upravené město“ bylo zvoleno v rámci strategické mapy měřítko „Index kvality života na sídlištích“.

S ohledem na komplikovanost měřítka u kterého dosud nebyla stanovena metodika měření byly hledány zdroje pro jeho naplnění. V letošním roce v rámci programu Interreg III. B, CADSES, projekt C2ENET je řešeno toto měřítko vytvořením metodiky standardu kvality života na sídlištích a její porovnání se skutečným stavem.

Do standardu je zahrnuto rozmístění mobiliáře, dětských hřišť a sportovišť, míst k recyklaci odpadů – recyklačních hnízd, rozsah a druh zeleně, zastávky MHD, veřejné osvětlení atd., tedy prvků, které mají na kvalitu života na sídlištích vliv a současně ji ovlivňuje město jako veřejnoprávní korporace.

- *Pokuste se popsat a identifikovat organizaci co nejkonkrétněji.*

Město Vsetín, Městský úřad Vsetín

- *Identifikujte organizaci (školicí / poradenská firma), která Vám pomohla řešení zavést (pokud je to možné).*

Národní síť Zdravých měst ČR (NSZM) a PORSENNA o.p.s. - metodická a konzultační pomoc

Technické služby Vsetín, s.r.o. jako zpracovatel dat a dokumentace,

4. Popis řešení

Souhrn:

- *Co je podstata tohoto řešení?*

Podstatou je vytvoření metodiky pro stanovení standardu kvality života na sídlištích, která uplatnitelná i v ostatních městech ČR, tzn. lze použít přenos dobré praxe.

Standardy kvality jsou založeny na pasportizaci a lokalizaci služeb, činností či prostředí, které může město ovlivnit a současně modelovat jejich užití na základě demografických průzkumů tak, aby občané měli k dispozici optimální služby.

Základní členění jednotlivých vrstev pasportů je:

1. Doprava - komunikace, parkování, stezky pro cyklisty
2. Komunální odpad

3. Veřejná zeleň
4. Veřejné osvětlení
5. Dětská hřiště a sportoviště
6. Městský mobiliář

Pozn. Podrobnější členění viz. příloha

- *Uvedte klíčová slova, která jej nejlépe vystihují.*

Spokojenost občanů

Index kvality života na sídlištích

- *K jakým kritériím a subkritériím modelu CAF má vztah (pokud je to možné stanovit)*

-

Vazba k modelu CAF je v kritériu:

6. Spokojenost občanů a 8. Vliv na společnost

Důvod a cíle:

- *Co bylo důvodem pro vznik řešení a jaké byly jeho cíle?*

Během procesu MA 21 jsou mnohdy prosazovány partikulární zájmy občanů bez možnosti konfrontace vůči celku. Z toho důvodu je nutno objektivizovat stav vybavení a prostředí na jednotlivých sídlištích, s tím, že cíle projektu jsou:

1. Stanovit standardy kvality života na sídlištích, tzv. Index kvality života
2. Porovnat standardy se skutečným stavem
3. Přijímat opatření ke zvýšení kvality života

- *Byly tyto cíle měřitelné?*

Právě měřitelnost je podstatou indexu kvality života. Vyhodnocením jednotlivých služeb či složek prostředí umožní navzájem srovnávat a modelovat dané území dle požadavku, zpracovávat návrhy opatření a tyto projednávat v zastupitelstvu obce s důrazem na efektivnost vynaložených prostředků spolu optimalizací.

Ukazatelé dosažení cílů projektu jsou:

Cíl 1: Zpracování metodiky standardů kvality života na sídlišti (1 metodika)

Cíl 2: Porovnání standardů v 5 sídlištích

Cíl 3: Sestavení plánu opatření (1 plán)

Cíl 4: Sada indikátorů udržitelného rozvoje – A1 - Spokojenost občanů s místním společenstvím (pozn. v předcházejícím období, tzn. od roku 2004 byl sledován tento indikátor na ploše celého města, v letošním roce bude celkové hodnocení též za celé město, nicméně bude sledována spokojenost občanů po jednotlivých sídlištích.)

- *Pokud ano, byly měřeny / kvantifikovány?*

Ano, cíle byly a jsou měřeny. Cílů 1-3 bylo dosaženo, Cíl 4 je v současnosti sledován, vyhodnocení se očekává koncem října 2006.

Implementace:

- *Jaké byly do řešení zapojené hlavní zainteresované strany?*

Nositelem tohoto projektu je město Vsetín, ovšem vzhledem k rozsahu byl prostřednictvím projektu nalezen partner – TS Vsetín, s.r.o., který realizoval část analytickou, tzn. zpracoval potřebné pasporthy. S ohledem na složitost tohoto systému byl přizván k řešení projektu i partner v podobě Národní sítě zdravých měst a pracovníci společnosti Porsenna, o.p.s., kteří se spolupodíleli během několika jednání na hodnocení dat, metodice a hodnocení definice indexu kvality života.

- *Kdo byl za řešení zodpovědný?*

Zodpovědnost za řešený projekt měl vedoucí odboru životního prostředí spolu s panem tajemníkem Městského úřadu Vsetín

- *Jaké nástroje / prostředky / metody byly použity?*

K řešení projektu bylo v první řadě definovat oblasti zájmu, stanovit obsah a strukturu získaných dat. Dále bylo nutno provést plošné šetření v celém městě včetně kvantifikace kvality jednotlivých složek. Tato data byla přenesena do geografického informačního systému a spolu s datovou – tabulkovou částí byla hodnocena. S ohledem na rozsah bylo některé části nutno revidovat tak, aby výsledky byly relevantní.

- *Kým bylo řešení podporováno?*

Projekt je řešen z prostředků města Vsetína a programu INTERREG IIIB, CADSES, C2ENET, kde jednou z prioritních oblastí je právě kvalita života ve městě v kapitole 2.4 Vsetín – město k životu.

- *Jak jste získali podporu Vašich zaměstnanců?*

Součinnost na řešení tohoto úkolu je definována jeho rozsahem, tzn. že bylo nutno najít shody v oblasti správy majetku, finanční, životního prostředí apod.

- *Na jaké překážky jste narazili a jak jste je překonali (je důležité identifikovat bariéry a chyby stejně jako úspěchy)?*

Snaha o optimalizaci určitých činností může narážet na odpor díky zvýšené pracnosti a zprůhlednění obsahu vazeb. Přesto lze očekávat, že dojde při realizaci tohoto projektu k nezanedbatelným finančním úsporám, tzn. že rozpočet po 2-3 letech optimalizace bude řešit pouze údržbu kvality života, ne však nelogické cílené investice do určité oblasti bez provázanosti s ostatními funkcemi (např. výstavba parkovišť na úkor městské zeleně bez řešení náhrady za úbytek).

5. Nejvýznamnější výsledky řešení

- *Jaké byly hlavní výsledky?*

Cílem projektu je vyhodnotit indexem kvalitu života na sídlištích. Tyto výsledky budou navzájem porovnány a budou přijímána opatření k nápravě havarijních stavů,

v druhé fázi ke sjednocení jednotlivých položek v rámci města. Tento postu se jeví jako dostatečně transparentní a objektivní pro občany i zastupitelstvo

- Jak jste zjistili, jakých výsledků jste dosáhli?

Obsah výsledků vyplývá z příloh.

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

Základem měření bylo vesměs terénní šetření s přenesením dat a hodnot prostřednictvím GPS do geografického informačního systému. Tato data byla srovnána s evidencí a případné neshody byly buď dohledány v terénu či v dostupných datových zdrojích.

- Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?
...
- Projevil se nějaký negativní či pozitivní vedlejší účinek?

Během terénních šetření se občané zajímali po důvodu a vesměs byly zaznamenány pozitivní reakce vůči radnici v tom smyslu, že radnici zajímá život občanů a hlavně, že se snaží ho zlepšit.

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

- Je toto řešení nové či inovativní, a pokud ano, v jakém smyslu?

Podobný model řešící hodnocení kvality života na sídlištích srovnávaný s indikátory TUR neznáme.

- Může být nebo 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?

Dosud nám není znám podobný postup, standardy budou publikovány v rámci programu EU C2ENET.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

Snaha o optimalizaci kvality života ve městě musí být úzce propojena i s efektivitou vynaložených prostředků. Proto také index kvality života byl definován zastupiteli jako stěžejní prvek strategického plánu města Balanced Scorecard. Index bude prioritně sloužit pro tvorbu rozpočtu.

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

Jedná se o systém, který bez partikulárních a osobních zájmů občanů i volených orgánů může zvýšit kvalitu života ve městě, a to koncepčně.

(Závěrečná zpráva byla redakčně upravena)

Název projektu: DIGITALIZACE FYZICKÉHO ARCHIVU STAVEBNÍHO ÚŘADU MAGISTÁRUTU MĚSTA CHOMUTOVA

Garant přihlášky: **Březina Miroslav**, vedoucí stavebního úřadu, tel. 474 637 111, fax. 474 652 777, <http://www.chomutov-mesto.cz>, e-mail: podatelna@chomutov-mesto.cz

Stručný popis organizace, kde bylo řešení aplikováno

Statutární město Chomutov je od 1.1.2003 obcí s rozšířenou působností. Příslušnou novelou zákona o obcích je od 1.7.2006 statutárním městem. Reprezentace města se snaží od samého počátku převzetí kompetencí uplatňovat moderní nástroje řízení. V tomto pojetí je řízení subjektu veřejné správy výrazně orientováno na služby, tvorbu zpětné vazby od klientů atp. Nejde tedy jen o nějaký módní „technologický nástroj“, nýbrž o příspěvek k posílení účasti občanů na procesu rozhodování a tvorby místní správy (local government). Tento stav pak nepochybně posiluje vzájemnou důvěru občana v místní samosprávu, v její procesy a postupy

Charakteristika projektu/řešení, plánované cíle

Z informací s denního tisku jsou nám samozřejmě známy úřady, kde je digitální archivace používána. Tato archivace je však většinou prováděna na základě objednávky jinou organizací, než je příslušný úřad.

Tato varianta byla prověřována v rámci přípravy i na našem stavebním úřadu (dále jen StÚ), ale vzhledem k tomu, že po dobu zpracovávání archivovaných dokumentací je nutno tyto přemístit mimo fyzický archiv StÚ – tudíž se stává po dobu zpracování nepřístupný – byla tato forma zpracování zamítnuta a bylo přistoupeno k řešení vytvoření vlastního pracoviště pro digitalizaci.

Řešení digitalizace archivu našeho StÚ byla zadána spol. s r.o., HSI com, Plzeň, která na základě požadavků projektového týmu, složeného z pracovníků StÚ, vytvořila programové vybavení tak, aby vyhovovalo jak našim potřebám, tak požadavkům klientů. Tato společnost zároveň spolupracovala na zajištění příslušného technického vybavení. V současné době náš projektový tým s touto organizací nadále spolupracuje, program je i nadále modifikován, aktualizován.

POPIS ŘEŠENÍ

Elektronický archivační systém e-ARSYS od firmy HSI com vznikl na základě poznatků z implementace elektronického archivačního systému zahraničního výrobce a na základě konkrétních požadavků, které nebyl tento systém schopen zajistit.

Hlavním důvodem vzniku e-ARSYSu byla potřeba rychlého, snadno ovladatelného a přesto velmi výkonného systému, který navzdory své jednoduchosti obsahuje moderní algoritmy, jež usnadňují organizaci i tak rozsáhlých archivů, jako je archiv s několika miliony dokumentů.

Jednou z velkých předností systému je jeho rychlá a snadná aplikovatelnost. Nezáleží, zda v organizaci bude e-ARSYS využívat jeden či stovky uživatelů. e-ARSYS je intranetová aplikace, takže instalace probíhá jen na serveru. Systém není v žádném případě vázán na jednotlivé klientské stanice, ani na počet současně přihlášených uživatelů. Rychlost

vyhledávání v archivu se pohybuje v průměru kolem 30 000 záznamů za sekundu. Další z hlavních výhod systému je bezpečnost uložených dat. Vždy vycházíme z nejmodernějších technologií a proto i e-ARSYS obsahuje zabezpečení, které odpovídá posledním poznatkům o bezpečnosti.

Elektronický archivační systém je pro správu informací nadmíru efektivní. Např.: archivace 1 milionu dokumentů o základní velikosti jednoho dokumentu 300kB ve třech kopiích (z důvodu bezpečnosti) zabere pouze 3 pevné disky jednoho PC. Oproti klasickému archivu jsou zřejmé úspory, jak v ušetřených nákladech na kancelářský papír, tak i na prostory. Snadná přenositelnost archivu, praktická bezúdržbovost systému, rychlost vyhledání požadovaných dat a on-line přístup k dokumentům přináší vysoký zisk společnosti na ušetřených nákladech ve srovnání s klasickým archivem.

e-ARSYS je učící se systém. Co to znamená? Znamená to, že s každým archivovaným dokumentem usnadňuje dalším uživatelům archivaci i vyhledání dokumentů, neboť jednou zadané hodnoty, systém nabídne k výběru a není tedy nutné zadávat hodnoty znovu.

Systém je určen pro malé, střední i velké organizace jakéhokoliv typu, které pracují s dokumenty, které potřebují bezpečně archivovat, třídít a vyhledávat, spojovat nebo kompletovat dokumenty, připojovat přílohy, případně skartovat dokumenty po uplynutí doby platnosti dokumentu, a to buď automaticky, nebo s výzvou.

Klíčová slova charakterizující projekt:

digitalizace dokumentů, elektronické služby, optimalizace procesů subjektu veřejné správy účastí zainteresovaných stran,

Zpracováváním fyzického archivu do digitální formy bylo sledováno a vyhodnocováno plnění těchto cílů :

- poskytovat maximum dostupných informací majitelům objektů, projektantům a dalším zainteresovaným osobám a orgánům v elektronické podobě
- zajistit snadnou dostupnost informací, dat v kompetenci StÚ
- dosahovat úspory času klientů i úředníků
- zvýšit produktivitu práce úředníků
- zkvalitnit atmosféry při obsluze klienta (nižší psychická zátěž obou stran)
- naplňovat principy efektivní správy (e-goverment)
- posílit multiplikační efekt daný úsporou času úředníka, doby pobytu klienta na magistrátu, to vše s postupným přechodem na dálkový přístup klienta k údajům v archivu,
- snížit spotřebu papíru potřebného pro tisk dokumentů (předání na CD, dálkový přístup atp.)
- on-line přístup k dokumentům pro více oprávněným uživatelů současně
- příprava na digitalizaci dalších odborů
- zamezit poškozování již archivovaných dokumentů jejich užíváním
- využít pro naplňování digitálního archivu daty handicapované osoby

Důvod vzniku řešení, kým bylo řešení podporováno, jak jsme získali podporu zaměstnanců, na jaké překážky jsme narazili a jak jsme je překonali. Co přinese zainteresovaným stranám, jak jsme je zapojili.

- podnikatelské centrum, v čem spočívá inovativnost řešení

Vazba na CAF:

Projekt digitalizace archivu je provázán z řadou kritérií a subkritérií v oblasti předpokladů.

Např.: 1.1.1. Definované klíčových procesů - služby poskytované občanům – klientům, resp. Všem zainteresovaným stranám, proces tvorby čitelné „politiky“ úřadu a jeho kultury.

1.1.4. Zapojení příslušných zainteresovaných stran do zpracování vize, poslání, hodnotového rámce, strategických a provozních cílů (např. zaměstnanců, občanů-klientů, volených představitelů a dodavatelů).

2.1.2. Systematické shromažďování informací o zainteresovaných stranách a jejich potřebách a očekáváních prostřednictvím průzkumů u zákazníků/občanů, zaměstnanců, společnosti (občanských, zájmových a profesních sdružení) a vlády.

3.1.11. Zohledňování pracovní a životní rovnováhy zaměstnanců

4.3.5., 4.3.6., 4.3.10. Zajišťování přístupu k příslušným informacím pro všechny zainteresované strany, zajišťování správnosti, spolehlivosti a ochrany informací. Předkládání informací způsobem, který je pro uživatele optimální.

4.5.1. , 4.5.2., 4.5.3. Uplatňování jednotné politiky technologií v souladu se strategickými a provozními cíli. Efektivní aplikování příslušné technologie. Monitorování technologického pokroku a uplatňování příslušných inovací.

5.1.7. Neustálé optimalizování a nastavování procesů na základě jejich měřitelné účinnosti a efektivnosti.

5.2.1. , 5.2.2. Zapojování zákazníků/občanů při navrhování a zlepšování služeb a produktů (např. pomocí dotazování, které služby nebo produkty jsou žádoucí a užitečné), při zpracování norem týkajících se jakosti služeb, produktů a informací.

5.2.6., 5.2.7 Prosazování elektronické komunikace a interakce se zákazníky/občany. Zároveň ale ponechávání tradičních forem kontaktu, aby se vyšlo vstříc všem skupinám občanů.

Implementace systému

Implementace systému probíhala za úzké spolupráce dodavatele a pracovníků Stavebního úřadu a pracovníků oddělení IT. Nasazení celého systému proběhlo plynule podle předem odsouhlaseného harmonogramu. Z uvedených důvodů můžeme doporučit tento systém případným zájemcům z řad obecních, městských či magistrátních úřadů.

Jediná překážka, na kterou jsme společně s dodavatelem při implementaci narazili, byla úroveň znalostí pracovníků přijímaných z úřadu práce. Tito pracovníci musí být schopni obsluhovat kompletní linku, kde zajišťují práce od naskenování dokumentů až po jejich archivování v elektronické podobě. Toto jsme ale vyřešili intenzivním školením těchto pracovníků. Bylo nutné zajistit i školení základů práce s PC a následně základní znalosti OS a znalost práce se skenerem a pak teprve vlastní uživatelské školení pro práci se systémem e-ARSYS.

K výše uvedenému zřejmě třeba uvést ještě jako překážku změnu organizace práce a jak jsme si s tím poradili.

Výsledky využití navrhovaného projektu/řešení

Pracoviště archivace jsme upravili tak, aby byla využita možnost zaměstnat osoby se změněnou pracovní schopností - **chráněná dílna** (jsou zaměstnáni 2 pracovníci) – dotace z fondů EU – upřesnit částku!

Byla vytvořena pracovní místa pro absolventy (jednoroční působení podporované pracovním úřadem - v současné době 2 pracovníci)

V průběhu dosavadního využívání zaznamenal projektový tým tyto efekty:

- urychlil se přístup do archivované dokumentace bez nutnosti vyhledávání ve fyzickém archivu
- stávající uchovávaná archivní dokumentace je skutečně zajištěna proti dalšímu poškození (stálou manipulací s uloženými dokumenty narůstá riziko nenávratného zničení)
- je umožněn on-line přístup k dokumentu více oprávněným uživatelům současně, vč. úředníků
- při vyhledávání potřebných informací není potřeba pracovat s originálem dokumentu, pracuje se s ním pouze virtuálně, na obrazovce počítače
- je zajištěno monitorování všech osob, které s dokumentem pracovaly
- efektivně lze zamezit ochranu před neoprávněnou manipulací s dokumenty – jsou nadefinována přístupová práva každému uživateli (do úrovně jednotlivých dokumentů)
- dosáhli jsme bezpečnější formy uložení dat a kvalitnější správy dokumentů
- zásadně jsme zlepšili služby občanům a firmám poskytované StÚ (zrychlení přístupu k archivované dokumentaci, nabídka ucelených informací úředníkem z jednoho místa (obslužení „z jedné ruky“), možnost předání vyžádaných dokladů jak ve formě tištěné, tak na CD, popř. umožnění dálkového přístupu)
- komplexní nabídka služeb pro zainteresované strany (pracoviště je vybaveno tiskárnami, kopírkami až do formátu A-0, plotterem)
- pracoviště bylo propagováno jako dobrá praxe pro ostatní obce v rámci projektu benchmarking

Ukazatelé dosažení cílů projektu/řešení

- dosáhli jsme snížení nákladů na údržbu archivu v papírové podobě (úspora papírových dokumentů) a čas úředníka, který pracuje s elektronickým spisem
- podstatně jsme zrychlili podávání informací klientům StÚ
- posilujeme rozvoj e-sluzeb, jsme schopni předávat podklady v elektronické podobě
- vzhledem k velkému počtu ukládaných dokumentů jsou v současné době digitalizovány aktuální dokumenty, ty staršího data zadáváme postupně, jestliže na ně nové dokumenty navazují
- filosofie systému vychází ze základního požadavku – dostupnost informací pro každého, pochopitelně dostupnost je řízena na úrovni přístupových kódů, takže lze rozlišit informace poskytované pracovníkům uvnitř úřadu a informace poskytované občanům, případně majitelům nemovitostí.

- systém umožňuje neustálé rozšiřování archivovaných dokumentů, což s postupujícím vybavováním domácností výpočetní technikou nabízí další využití již vložených investic a zlepšení služeb pro občany.
- Zaměstnávání lidí z úřadu práce – počty,

Stručný harmonogram projektu/řešení

- **srpen 2004** - zpracování projektu řešení
- **leden - březen 2005** - zpracování software, konzultace se zpracovatelem
- **duben - červenec 2005** - dovybavení pracovišť pro digitalizaci, doladění a úprava software
- **srpen - listopad 2005** - zaškolení personálu a zahájení provozu
- **prosinec 2005 – dosud** - provoz na dvou pracovištích ve dvousměnném provozu(4 pracovníci – 2x osoby ZP + 2 x absolvent)

(Závěrečná zpráva byla redakčně upravena)

1. Stručný název řešení

Zavedení systému procesního řízení klíčových a jim podpůrných procesů výkonu samostatné působnosti KÚZK

2. Autor zprávy

Jméno:	Ing. Hana Greplová
funkce:	manažer pro řízení krajských projektů
organizace:	Zlínský kraj
kontaktní adresa:	třída Tomáše Bati 21 761 90 Zlín
tel.:	577 043 440
fax:	577 043 402
email:	hana.greplova@kr-zlinsky.cz

3. Stručný popis organizace kde bylo řešení aplikováno

Řešení bylo aplikováno v organizaci Krajského úřadu Zlínského kraje. Krajský úřad je úřadem vyššího samosprávného celku. Jeho hlavní úlohou mimo rozsáhlé oblasti výkonu přenesené státní správy je poskytování širokého servisu voleným orgánům kraje. Z tohoto pohledu plní krajský úřad roli výkonného orgánu krajské samosprávy. A právě do oblasti plnění úkolů samostatné působnosti, konkrétně do řízení a koordinace rozvojových aktivit, má implementace techniky procesního řízení největší dopad.

Implementace procesního řízení je řešena převážně interními pracovníky z odboru Kanceláře ředitele. Co se týká zaškolení dotčených pracovníků v oblasti procesního řízení, byli ke spolupráci přizváni zástupci společnosti LBMS, s.r.o.

4. Popis řešení

Souhrn:

Podstata řešení spočívá v optimálním nastavení klíčových pracovních postupů (procesů) z oblasti výkonu samostatné působnosti s využitím příslušného nástroje na podporu procesního řízení.

Klíčová slova: snadno, efektivně, vědomě

Vztah řešení k modelu CAF:

Technika procesního řízení má vztah zejména k dále uvedeným kritériím a subkritériím modelu CAF: 1.2; 2.2; 2.3; 3.2; 3.3; 4.1; 4.2; 5.1; 5.3

Důvod a cíle:

Důvodem pro vznik řešení byla potřeba vytvořit základy pro zavedení systému výkonnostních ukazatelů výkonu samostatné působnosti vedoucích ke zvýšení kvality a výkonnosti práce krajského úřadu.

Řešení bylo shledáno ve sjednocení a optimalizaci pracovních postupů využitím vhodného nástroje pro řízení procesů.

Hlavním cílem řešení bylo zvýšení výkonnosti a efektivity krajského úřadu. Podpůrný cíl spočívající v zavedení techniky procesního řízení u klíčových popřípadě jim podpůrných činností výkonu samostatné působnosti má stanoveny následující ukazatele:

- Schválený model klíčových činností před dokončením
- Standardizace výstupů procesů (dokumenty, formuláře)
 - u podpůrných činností průběžně plněno
 - U klíčových činností průběžně plněno
- Grafy procesů/činností vyvěšené na intranetových stránkách průběžně plněno

Implementace:

Mapování procesů je postaveno na práci vlastních zaměstnanců úřadu.

Za řešení je zodpovědný odbor Kancelář ředitele, do jehož gesce spadá systémová podpora úřadu.

Pro řešení je použit nástroj na mapování procesů ProcessGuide včetně příslušné metodiky.

Řešení je podporováno nejvyšším vedením úřadu.

Podpora ze strany zaměstnanců vyplývá z jejich vlastních potřeb mít jasně a stručně vydefinované pracovní postupy, tak, aby se omezila duplikace a tím pádem zbytečná práce.

Jedinou překážkou dosavadní práce byl v podstatě nedostatek času vedoucích odborů, kteří jsou přetížení operativou související s výkonem samosprávy i přenesené působnosti. V posledním období se k tomu přidala taktéž příprava nového programovacího období.

Největším úspěchem byla skutečnost, že zejména vedoucí pracovníci pochopili smysl mapování procesů a sami začali zadávat požadavky na zmapování konkrétních procesů, které spadají co jejich gesce.

5. Nejvýznamnější výsledky řešení

Hlavní výsledky řešení lze obecně spatřit v uplatnění procesních map jako základního komunikačního nástroje k vyjasnění kompetencí mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Jaké byly hlavní výsledky?

O tom, že jsme dosáhli pozitivních výsledků naší práce jsme se přesvědčili zejména díky zpětné vazbě od zaměstnanců. Pro mnohé se staly procesní mapy základním prostředkem k ujasnění pracovního postupu a sami iniciativně začali požadovat zmapování činností, kterými se zabývají.

Doposud žádné faktické měření neproběhlo, první změření proběhne v rámci 3. kola sebehodnocení dle modelu CAF, které bude na úřadě v nejbližších dnech zahájeno.

Pozitivně by mohlo úspěch tohoto řešení ovlivnit snížení operativní zátěže zejména vedoucích pracovníků, což by pravděpodobně přispělo k urychlení mapování potažmo optimalizaci klíčových procesů.

Pozitivní vedlejší účinek implementace procesního řízení lze spatřit v odhalování slabých míst ve fungování úřadu a vytváření dostatečné argumentační podpory pro systémová opatření vedoucí k jejich odstranění.

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Pro oblast veřejné správy lze toto řešení v každém případě považovat za inovativní. Jedná se o převzetí metody standardně využívané v obchodní sféře. Tato metoda umožňuje v předstihu nejprve namodelovat konkrétní postup a teprve k optimálně namodelovanému postup provést organizační zásahy.

Toto řešení lze doporučit k využití v rozsáhlejších organizacích počínaje krajskými úřady a jejich příspěvkovými organizacemi a konče ministerstvy. My jsme pro řešení využili příklady dobré praxe ze soukromého sektoru, jelikož ve veřejné správě není dle našich informací dosud využívána.

Za nejdůležitější poznatek považujeme ověření skutečnosti, že jednoduché grafické zobrazení pracovního postupu umožní velmi rychle odhalit duplicity či slabá místa a je skutečně velmi účinným nástrojem pro rozdělování kompetencí.

U procesního řízení doporučujeme využít pro mapování procesů kombinaci vlastních zaměstnanců a odborných poradců. Především však doporučujeme nasadit procesní řízení pouze u klíčových činností, u nichž je způsob vykonávání plně v kompetenci organizace. U krajských úřadů tedy doporučujeme zaměřit svoji pozornost na výkony z oblasti samostatné působnosti.

(Závěrečná zpráva byla redakčně upravena)

DATAPLÁN NSZM - INOVATIVNÍ NÁSTROJ PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ MĚST, OBCÍ A REGIONŮ

DataPlán Národní sítě Zdravých měst (NSZM ČR) má sloužit obcím, městům a regionům k tomu, aby přehledně a efektivně dovedly řídit procesy v rámci veřejné správy a zefektivnit a zkvalitnit celkové řízení a plánování na úrovni municipalit.

Síť Zdravých měst, obcí a regionů je mezinárodně certifikovanou asociací, zastřešuje municipality, které realizují celoevropské programy „Projekt Zdravé město“ a „místní Agenda 21“. Tyto municipality systematicky podporují kvalitu veřejné správy s ohledem na udržitelný rozvoj a podporu zdraví. Asociace se proto dlouhodobě zaměřuje na oblast strategického řízení. Nový informační systém **DataPlán NSZM** je nástrojem pro zlepšení řídicích procesů ve městech, obcích a regionech. DataPlán NSZM jim slouží jako databázové prostředí, ve kterém lze přehledně pracovat s veškerou strategickou dokumentací jednotlivých měst, obcí a regionů.

Z technického hlediska je DataPlán NSZM velmi přehledné, intuitivní a příjemné webové prostředí. Uvnitř se však jedná o poměrně složitý systém databází, které propojují různé druhy strategických dokumentů i aktuálně probíhajících aktivit.

Klíčová slova

- *good governance, new public management, zkvalitňování správy věcí veřejných*
- *strategické řízení municipalit a jejich sdružení*
- *udržitelný rozvoj, místní Agenda 21*

DataPlán NSZM je internetový software, který slouží městům, obcím, mikroregionům a krajům k tomu, aby ve veřejné správě měly pořádek a přehled. Navíc jsou hlavní informace prostřednictvím internetu bez problému přístupné široké veřejnosti.

DataPlán NSZM může využívat *každá municipalita* – od malé obce až po kraj - k tomu, aby byla ve svém území schopna **sladit priority a cíle v jednotlivých oblastech rozvoje** a zároveň přehledně sledovat, jaké finanční prostředky a s jakým efektem jsou do těchto priorit rozděleny. Silnou stránkou DataPlánu NSZM je sledování **projektové kapacity** pro zdroje EU a možností financování v jakémkoliv území a v širokém spektru tematických oblastí.

DataPlán NSZM podpoří moderní řízení měst, obcí a regionů

CÍLOVÁ SKUPINA DataPlánu NSZM (dle využívaných funkcí nástroje)

- **tajemníci a ředitelé úřadů**
- řízení úřadu, sledování a vyhodnocování efektivity postupu úřadu
- **vedoucí odborů a jednotliví pracovníci úřadů**
- vedení „karet odboru“ (viz dále) s profilem činnosti odboru i profilem činnosti pracovníka
- **zástupci krajů (zejm. odbory strategie)**
- sledování a vyhodnocování projektové absorpční kapacity (dle témat, financí, území ap.)
- **političtí představitelé municipalit**
- argumenty pro rozhodování – návaznost strategických cílů, projektová absorpční kapacita
- **státní správa – zástupci resortů**
- sledování naplňování národních koncepcí, strategií a plánů na místní úrovni
- **zástupci mezinárodních organizací**
- sledování naplňování mezinárodních koncepcí, strategií a plánů v rámci ČR
- **veřejnost**
- vkládání projektových návrhů, hledání partnerských subjektů pro projekty, přehled o strategických cílech municipalit a vazeb na rozpočet

MOŽNOSTI VYUŽITÍ DATAPLÁNU NSZM

A) STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

DataPlán NSZM sleduje **KONCEPČNÍ a STRATEGICKÉ dokumenty** na úrovni municipalit, zejména samotný strategický plán rozvoje a další rozvojové programy (například program rozvoje kraje), ale i komunitní plány, mapující názor veřejnosti (například komunitní plány sociálních služeb, Plán zdraví a kvality života apod.). Díky speciálním funkcím má municipalita **přehledné POROVNÁNÍ** vlastní strategické dokumentace, srovnání s jinými městy a kraji. Je možné jednoduše zjistit **SOUVISLOST** místních záměrů s prioritami kraje, operačními programy i s národními a mezinárodními dokumenty (např. Strategie udržitelného rozvoje ČR a EU, Agenda 21 aj.).

Zároveň DataPlán NSZM přehledně zobrazuje **ÚSPĚŠNOST realizace STRATEGIÍ** na základě vyhodnocování indikátorů a sledování trendů.

B) INFORMAČNÍ PODPORA A MOŽNOST PROPOJENÍ METOD MODERNIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY

DataPlán NSZM poskytuje informační podporu pro jednotlivé **METODY MODERNIZACE veřejné správy** aplikovaných v praxi municipalit (Benchmarking, MA21, CAF, Balanced ScoreCard, ISO, EMAS aj.) a jejich vzájemné propojení na informační bázi. Pro vybrané metody, jako BSC a MA21, je informační systém nezbytným nástrojem.

C) „KARTY ODBORŮ“

V rámci DataPlánu NSZM je připraveno přehledné komunikační rozhraní pro práci jednotlivých odborů úřadu. Jedná se o **PŘEHLEDY AKTIVIT ODBORU** ve vazbě na **priority strategických plánů a rozpočet** municipality. Toto rozhraní se nazývá „karta

odboru“ a umožňuje po rychlém zaškolení efektivní práci s daty z jednotlivých odborů, zejména pro vyhodnocení strategie.

D) SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ABSORPČNÍ KAPACITY

DataPlán NSZM slouží rovněž jako **ZÁSObNÍK PROJEKTŮ**, lze jej efektivně využívat pro mapování a **VYHODNOCOVÁNÍ** projektové kapacity municipalit a sledování realizace jednotlivých projektů. Kraje tak mají přehled kolik projektů a v jaké finanční výši může být potencionálně připraveno, na jaké téma, které typy subjektů budou žadateli, v jakém území apod. Speciální funkcí je porovnávání projektových záměrů s **MOŽNOSTMI FINANCOVÁNÍ** (zejména ve spolupráci s kraji a resorty). DataPlán NSZM byl v tomto ohledu využit pro přípravu Regionálního operačního programu NUTS II Jihovýchod, je využíván pro stanovení alokace a tématického zaměření Fondu Kraje Vysočina. (blíže viz www.nszm.cz/vysocina/dataplan).

E) DOBRÁ PRAXE

DataPlán NSZM dává rovněž přehled o příkladných aktivitách, které probíhají v obcích, městech a regionech. Součástí DataPlánu NSZM - **DATABÁZE DobráPraxe** - obsahuje inovativní a inspirativní projekty či aktivity. Umožňuje sdílet dobrá řešení nejrůznějších problémů, se kterými se municipality setkávají ve své každodenní praxi, je průběžně doplňována. Více na www.dobrapraxe.cz

Plán dalšího rozvoje systému....

- doprogramování funkcí pro řízení pomocí metody *dynamický Balanced ScoreCard*;
- další ověření a doprogramování funkcí pro *benchmarking indikátorů*, vč. praktických *grafických výstupů* (grafy hodnot dle měst, sledování postupu v letech, modelace vývoje apod.);
- průběžné *doplňování a aktualizace dat* (plány, rozpočty, indikátory, projekty apod.).

Více informací naleznete na <http://dataplan.nszm.cz>
Inspirativní příklady dobré praxe z měst obcí a regionů na www.dobrapraxe.cz

DŮVODY VZNIKU SYSTÉMU, INOVATIVNOST A PŘENOS DO PRAXE

Zásadními důvody po vznik DataPlánu NSZM byla zejména *absence informačního systému*, který by umožnil sledovat a vyhodnocovat úspěšnost využívaných *metod modernizace veřejné správy* (Balanced ScoreCard, Místní Agenda 21, CAF, benchmarking aj.) a ukazoval jejich *vzájemné propojení a výsledky* v praxi.

Rovněž jsme si uvědomovali, že práce se strategickými dokumenty, koncepcemi a plány, ale i rozpočty, jejich vzájemné provazování, vyhodnocování a sledování je při časté „papírové“ verzi velmi náročná až téměř nemožná. Digitalizace dat a jejich uspořádání do přehledného *informačního systému* umožňuje *průběžné sledování, aktualizaci a provazování priorit* se strategickými cíli nejen na úrovni municipality, ale i jednotek nadřazených – kraje (Regionální operační programy, Programy rozvoje krajů apod.), s národními dokumenty (Strategie udržitelného rozvoje, Národní referenční rámec apod.) a s mezinárodními závazky (Rozvojové cíle milénia, Agenda 21, Zdraví 21 ap). Provázání *strategických cílů s rozpočty* umožňuje transparentní postup dané municipality.

Pozitivním faktem je, že DataPlán NSZM *zpřístupnil* praktické efekty místní Agendy 21 jako metody kvality veřejné správy *i dalším municipalitám*, které tyto programy doposud nerealizují, zejména na úrovni *krajských samospráv*. DataPlán NSZM rovněž umožňuje ukázky dalších metod kvality v praxi – zejm. Balanced Scorecard apod. Na asociaci se díky tomuto nástroji a jeho možnému využití pro svá data (např. sledovaná provazba na příklady dobré praxe, zavádění indikátorů, sledování cílů mezinárodních koncepcí apod.) rovněž obrací i další *instituce a univerzitní pracoviště* z domova i zahraničí.

Díky zásobníku projektů přístupnému volně na internetu došlo k *otevření diskuse* (zejména na úrovni krajů) o potřebě *zvýšení transparentnosti a otevřenosti* tohoto typu informací široké veřejnosti (doposud byly některé zásobníky „tajné“, což nepřispívá informovanosti a dalšímu zájmu veřejnosti podávat projektové návrhy a zároveň hledat spolupracovníky a vytvářet tak integrované partnerské projekty).

Co do šíře zpracování a hloubky informací jsme u nás ani v zahraničí (zejm. s ohledem na evropský prostor) *nenalezli srovnatelný systém*, který by umožnil výše popsané funkce. Existují četné databáze dobré praxe, projektové zásobníky a vyhodnocovací programy pro úspěšnost projektů, ale nenarazili jsme dosud na systém, který by dokázal vše *propojit a sloužit specifickým potřebám rozličných cílových skupin* – od pracovníka konkrétního oddělení na městském úřadu, přes vedoucího odboru, tajemníka, ale i pracovníka vybraného resortu či mezinárodní instituce, který sleduje naplňování strategií a koncepcí v praxi až po uživatele z řad veřejnosti.

Ve svém důsledku je cílem informačního systému Dataplán NSZM i celkové zefektivnění a zvýšení transparentnosti výkonu státní správy a samosprávy.

www.dataplan.nszm.cz

Odborným partnerem NSZM ČR pro vývoj informačního systému **DataPlán NSZM** je sdružení Econnect, o.s. (www.ecn.cz)

1. Stručný název projektu

Projekt „Inteligentní formuláře“

2. Autor zprávy (celé jméno včetně titulů, funkce, organizace, kontaktní údaje)

jméno: Ing. Renáta Vrbová
funkce: tajemnice ředitele
kontaktní adresa: Krajský úřad Olomouckého kraje, Jeremenkova 40a, 779 11
Olomouc
tel.: +420 585 508 805
fax: +420 585 508 863
email: r.vrbova@kr-olomoucky.cz

3. Stručný popis organizace (nebo organizací) kde bylo řešení aplikováno

Projekt byl realizován v rámci Krajského úřadu Olomouckého kraje. Krajský úřad Olomouckého kraje je orgánem Olomouckého kraje, jehož postavení a působnost je upravena zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení). V samostatné působnosti plní úkoly mu uložené zastupitelstvem a napomáhá činnosti výborů a komisí. V přenesené působnosti vykonává úkoly mu svěřené zákony.

Krajský úřad tvoří ředitel a 15 odborů, které se dále vnitřně člení na oddělení. Organizační struktura úřadu je zachycena v Organizačním řádu. V současné době je do krajského úřadu zařazeno 475 zaměstnanců.

Na projektu značnou měrou participovaly příspěvkové organizace zřizované Olomouckým krajem.

4. Popis řešení

4.1. Souhrn:

Podstatou řešení projektu je provedení dotazníkového šetření spokojenosti příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým krajem s úrovní a kvalitou komunikace s Krajským úřadem Olomouckého kraje s využitím tzv. inteligentních formulářů 602XML. Podstatou projektu je integrace dat formou inteligentních formulářů 602XML do krajského evidenčního informačního systému KEVIS.

Klíčová slova vystihující projekt: inteligentní formulář 602XML, integrace dat, časová úspora, snížení nákladů, komunikace za pomoci univerzálního formátu XML dat, spolupráce a komunikace s partnerskými organizacemi

Vazba na kriteria a subkriteria modelu CAF:

6.1. – výsledky měření spokojenosti zákazníků/ občanů

5.3. – procesy – jak úřad plánuje a řídí modernizaci a inovaci

4.2. Důvod a cíle:

Důvodem pro realizaci výše uvedeného řešení byly výstupy z projektu „Zlepšování kvality práce veřejné správy - 3. etapa modelu CAF na Krajském úřadě Olomouckého kraje“. Jedním z bodů akčního plánu CAF resp. návrhu na zlepšení bylo zmapovat a

dále vyhodnotit úroveň spolupráce s partnerskými organizacemi krajského úřadu, a to formou dotazníkového šetření.

Primárním cílem pro realizaci projektu byla snaha vedení úřadu nadále zlepšovat činnost krajského úřadu a pokračovat v již nastaveném trendu zkvalitňování služeb s využitím efektivních metod a nástrojů, vyhovujících partnerským organizacím. Důraz byl kladen zejména na minimalizaci časové náročnosti a finančních nákladů (poštovné, balné, spotřeba papíru atd.) spojených s vyplňováním dotazníků a sběrem dat. Proto byl v rámci Olomouckého kraje zahájen projekt „Inteligentní formuláře“, který měl za cíl zjednodušit a urychlit komunikaci uvnitř i vně veřejné správy s využitím formulářů firmy sw602.

4.3. Implementace:

Hlavní zainteresované strany:

- zaměstnanci
- příspěvkové organizace zřizované Olomouckým krajem.

Způsob implementace:

- 30. 1. 2006 - tvorba elektronické formy „inteligentního formuláře“
- 27. 2. 2006 - vytvoření evidence v krajském informačním systému KEVIS
- tvorba rozhraní pro vstup dat do KEVISu
- 31. 3. 2006 - zaslání elektronické žádosti o vyplnění dotazníků s definicí záměru a cílů dotazníkového šetření a dále s instrukcemi k vyplnění formuláře příspěvkovým organizacím zřizovaným Olomouckým krajem. Pro úspěšné vyplnění formuláře bylo nutno nainstalovat program 602XML Filler 2.0, který je volně přístupný na webových stránkách Olomouckého kraje
- 30. 4. 2006 - sběr a vyhodnocení dat

Jednalo se o integraci inteligentních formulářů 602XML do krajského informačního systému KEVIS. Tento postup řeší rozhraní směrem k „zákazníkům“ (front-end) (veřejná správa, občané podnikatelé). Tato část usnadňuje „zákazníkům“ vyplňování předdefinovanými seznamy, kontrolami a inteligentním chováním formuláře. Datovým úložištěm hodnot z položek formuláře je v našich podmínkách systém KEVIS, hojně využívaný pro vytváření jednoduchých evidencí.

Na řešení projektu se podíleli zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu a příspěvkové organizace zřizované Olomouckým krajem. Za řešení byl zodpovědný zaměstnanec odboru kanceláře ředitele a odboru informačních technologií.

Použité nástroje a metody:

- 602XML designer a 602XML Filler (na tvorbu a vyplňování formulářů)
- evidenční systém KEVIS
- ASP skript (pro vstup dat do databáze)
- MS IIS (webový server)

Podpora projektu:

- projekt byl podporován vedením krajského úřadu. S veškerými aktivitami v rámci projektu byla seznámena Rada Olomouckého kraje, která informace vzala na vědomí.

Získání podpory:

- podpora zaměstnanců a zejména příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým krajem byla získána detailní prezentací projektu a důslednou informovaností o smyslu a cílech projektu. Výsledky projektu byly prezentovány v měsíčníku Olomoucký kraj a na webových stránkách Olomouckého kraje.

Překážky při realizaci projektu a jejich odstranění:

- občasné problémy s instalací prohlížeče 602 XML Filler na straně příspěvkových organizací, které byly řešeny individuálními telefonickými konzultacemi, případně návštěvou na místě.

5. Nejvýznamnější výsledky řešení

Hlavní výsledky:

- elektronická forma komunikace sběru dat
- eliminace chyb při vyplňování formuláře
- automatické ukládání dat do systému
- automatizované vyhodnocení dat
- časová úspora na straně příspěvkových organizací a kraje
- finanční úspora na straně příspěvkových organizací a kraje

Jak byly zjištěny dosažené výsledky:

- vyhodnocení ve vztahu k časové investici spojené se standardním sběrem dat (zpracování dotazníku vzhledem k předchozímu řešení tzn. ručnímu zadávání jednoho dotazníku do systému – úspora 10 min/ 1 dotazník) a z toho plynoucí snížení počtu zaměstnanců participujících na projektu
- rychlejší reakce ze strany příspěvkových organizací
- vyšší návratnost dotazníků

Nástroje pro měření a hodnověrnost důkazů:

- k vyhodnocení dotazníků byly použity standardní statistické nástroje (četnost, průměr, modus, grafické znázornění včetně porovnání dat)

Pozitivní účinky:

- realizace projektu posílila všeobecné povědomí o vedením deklarované snaze být otevřeným vysoce profesionálním orgánem veřejné správy, který hledá a dále rozvíjí nové příležitosti v informační společnosti Evropské Unie.

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Inovativnost řešení projektu

- forma sběru dat
- univerzální formát dat
- snadné a rychlé získávání dat

Aplikace v jiné organizace/ sektoru

- snadno aplikovatelný nástroj pro všechny organizace veřejné správy

Důležité poznatky a zkušenosti z realizace projektu

- důsledná informovanost o připravovaných krocích vedení úřadu
- bezproblémové přijetí tohoto typu sběru informací ze strany příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým krajem
- využití této platformy v obdobných projektech v budoucnu

Doporučení pro úřady, které se zajímají o implementaci projektu

- podpora projektu vedením úřadu
- dostatečná informovanost o významu projektu a jeho propagace
- důraz na motivaci odpovědných pracovníků při realizaci projektu
- vymezení časového prostoru pro osoby participující na projektu, akceptovat časovou náročnost

(Závěrečná zpráva byla redakčně upravena)

1. Stručný název řešení: Způsob vytvoření a struktura vnitřního informačního systému pracovníky úřadu

2. Autor zprávy

Ing. Jan Nieslanik, vedoucí odboru organizačního a vnitřních věcí
Městský úřad Jablunkov, Dukelská 144, 739 91 Jablunkov
Tel.: 558 340 620, fax.: 558 340 617, e-mail: jan.nieslanik@jablunkov.cz

3. Stručný popis organizace (nebo organizací) kde bylo řešení aplikováno

Předkládané řešení bylo navrženo, vytvořeno a aplikováno na Městském úřadě v Jablunkově. Městský úřad Jablunkov je jedním z orgánů Města Jablunkov, počet zaměstnanců je cca 90, dále se člení na 9 odborů. Ve vedení úřadu stojí tajemník.

4. Popis řešení

Správné sdílení informací uvnitř organizace představuje důležitý prvek efektivního fungování každé společnosti. Distribuci informací mezi pracovníky organizace, pomáhá při plánování času v rámci úřadu, je užívána pro zajištění orientace v interních dokumentech a podobně. Podstata řešení pak dále spočívá v aktivním zapojení pracovníků úřadu do implementace nového prvku v organizaci. Cílem bylo, kromě vytvoření vnitřního informačního systému úřadu, který poskytuje veškerý potřebný informační servis, také zapojení pracovníků úřadu, a to napříč hierarchickou strukturou, do vytvoření a správy systému. Účelem je pak poskytovat zaměstnancům úřadu, jakožto i vedení města podpůrné informace pro jejich rozhodování, případně poskytovat interní informace o cílech, plánech a úkolech organizace. Aktivním zapojením pracovníků úřadu se podařilo nastavit systém, který jednoznačně vychází z potřeb samotných pracovníků.

Implementace:

Tajemníkem úřadu byly vyzvány jednotlivé odbory městského úřadu ke zpracování návrhu vnitřního informačního systému, a to jak obsahové stránky tak i grafické podoby. Z předložených koncepcí byla pak vytvořena grafická podoba a do obsahové struktury informačního systému bylo zařazeno 15 hlavních tematických modulů. Za aktualizaci a doplňování informací jsou zodpovědní pracovníci dle schváleného organizačního řádu. Kompletní správou systému byl pověřen vedoucí odboru organizačního a vnitřních věcí. Jako nejvhodnější forma poskytování informací byla zvolena architektura webového prostředí umístěna na serveru úřadu.

5. Nejvýznamnější výsledky řešení

Výsledkem řešení je nový zavedený prvek do struktury organizace. Posílila se tak vzájemná informovanost o veškerém dění v organizaci s podporou otevřené nehierarchické komunikace. Ukazatelé dosaženého výsledku lze každoročně měřit pomocí

dotazníkových šetření spokojenosti zaměstnanců MěÚ, včetně možnosti se vyjádřit popř., navrhnout změny či doplnění systému. Tyto ukazatele jsou následně implementované do sebehodnocení organizace pomocí modelu CAF, který úřad zavedl jako jeden z nástrojů zvyšování kvality.

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Zapojením pracovníků do návrhu a implementace nového prvku lze spatřovat jako inovativní v tom, že organizace motivuje své zaměstnance do procesu rozhodování mimo svojí hlavní pracovní náplň.

Pozitivní prvek spatřujeme rovněž vtom, že nebylo nutné přesvědčovat pracovníky k používání systému, když si jej tzv. „vytvořili sami“.

(závěrečná zpráva byla redakčně upravena)

1. Stručný název řešení **EKOLOGICKO OSVĚTOVÝ PROJEKT ROK STROMU**

konaný pod záštitou ministra životního prostředí RNDr. Libora Ambrozka a starosty města Strakonice Ing. Pavla Vondryse.

2. **Autor zprávy** (celé jméno včetně titulů, funkce, organizace, kontaktní údaje)

Mgr. Jaroslava Mrůzková – referent odboru životního prostředí
jaroslava.mruzkova@mu-st.cz

Ing. Jaroslav Bružek – vedoucí odboru životního prostředí

Městský úřad Strakonice, odbor životního prostředí

Velké náměstí 2, 386 01 Strakonice

383 701 317, 724 351 700

jaroslav.bruzek@mu-st.cz

3. Stručný popis organizace (nebo organizací), kde bylo řešení aplikováno

Obec: Strakonice

PSČ: 386 01

Část obce: Strakonice

Okres: Strakonice

Ulice: Velké náměstí

č.p. 2

Telefon/fax: 383 700 105/383 324 535

E-mail: posta@mu-st.cz

Prezentace na internetu: [http:// www.mu-st.cz](http://www.mu-st.cz)

Typ poskytovaných služeb (provozovaných činností): Město Strakonice a odbor životního prostředí Městského úřadu Strakonice má letité zkušenosti s prací v oblasti environmentálního vzdělávání a osvěty (EVVO). Dlouhodobě financuje projekt „**Regionem chráněnou přírodou**“. V loňském a předloňském roce organizoval ojedinělý ekologicko osvětový projekt „**Rok stromu**“, projekt, který bude mít díky spolupráci s Nadací Partnerství pokračování i v dalších městech po celé republice. Město Strakonice se stalo spoluvyhláшателеm projektu „**Rok stromu**“ a zajišťuje činnosti vyplývající ze smlouvy o partnerství a spolupráci mezi městem Strakonice a Nadací Partnerství. V současné době odbor životního prostředí zajišťuje a organizuje ekologický projekt „**U pramenů živé vody Země zamyšlené**“, realizuje dvoukolovou soutěž pro občany města ve zdobení oken „**Rozkvetlá okna Strakonice**“ (letní-květinová výzdoba, zimní-vánoční výzdoba), a protože náš region se zatím aktivně neúčastní celostátní soutěže o nejsympatičtější strom České republiky, připravujeme jeho zapojení i do této akce, jako „**Regionální kolo ankety o nejsympatičtější strom České republiky**“. Město Strakonice ve spolupráci s dětským zastupitelstvem zároveň v současnosti pořádá kampaň zaměřenou na problematiku čistoty ve městě a psí exkrementy s názvem „**Taky jste si (to) už vyšlápli?**“

Mimo to odbor životního prostředí samozřejmě zajišťuje veškerou státní správu v oblasti životního prostředí obce III. typu.

Identifikujte organizaci (školicí / poradenská firma), která Vám pomohla řešení zavést (pokud je to možné). Nápad na realizaci Ekologicko osvětového projektu Rok stromu vzešel

na odboru životního prostředí Městského úřadu Strakonice, a ten za pomoci všech zúčastněných, projekt samostatně realizoval.

4. Popis řešení

Souhrn:

- Co je podstata tohoto řešení?

- a) zkvalitnění výkonu veřejné správy
- b) rozšíření činnosti orgánů veřejné správy
- c) přiblížení činnosti veřejné správy k občanům
- d) zvýšení zájmu veřejnosti o životní prostředí prostřednictvím stromů
- e) podpoření motivace široké veřejnosti se aktivně zapojovat do ochrany přírody, zkvalitňování životního prostředí a veřejného života vůbec
- f) posílení společenského života regionu
- g) vytvoření konkrétních výstupů, ať ve formě vysazených stromů, či jiného zlepšení životního prostředí, apod. shrnuty níže
- h) získání potenciálu pro další aktivity veřejné správy

- Uveďte klíčová slova, která jej nejlépe vystihují.

Ekologie, environmentální vzdělávání a osvěta, partnerství a spolupráce.

- K jakým kritériím a subkritériím modelu CAF má vztah (pokud je to možné stanovit)?

Kritérium VEDENÍ:

- ✓ subkritérium vypracování a formulování vize (na poradách odboru životního prostředí, na zasedání Rady města Strakonice, na poradě oslovených partnerských organizací a na poradě s řediteli škol by stanovený cíl definován a přijat všemi zúčastněnými)
- ✓ subkritérium zapojení příslušných zainteresovaných stran do zpracování vize a poslání
- ✓ subkritérium sdělování vize a poslání zaměstnancům úřadu
- ✓ subkritérium sdělování vize a poslání ostatním zainteresovaným stranám

Kritérium STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

- ✓ subkritérium identifikování všech příslušných zainteresovaných stran

Kritérium PARTNERSTVÍ A ZDROJE

- ✓ subkritérium identifikování strategických partnerů a povahy vzájemných vztahů
- ✓ subkritérium uzavření vhodných partnerských dohod, které berou v úvahu povahu vzájemných vztahů
- ✓ subkritérium povzbuzování zapojení občanů v záležitostech, které se týkají společnosti
- ✓ subkritérium zapojování občanů do rozhodovacích procesů (ankety)

Kritérium SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

- ✓ subkritérium ohledu na ochranu životního prostředí v procesu rozhodování

Důvod a cíle:

- Co bylo důvodem pro vznik řešení a jaké byly jeho cíle?

Důvod:

Město Strakonice vyčleňuje každoročně ze svého rozpočtu nemalé finanční prostředky na zakládání nové zeleně a údržbu stávající. Stejně jako v jiných městech se i ve Strakonici setkáváme s vandalismem, s absencí vztahu člověka ke svému životnímu prostředí a bohužel i s absencí pozitivního vztahu rodilého občana ke svému rodnému městu.

Proto vznikl ve Strakonici ekologicko osvětový projekt Rok stromu, Strakonice – Město Roku stromu, abychom prostřednictvím mateřských škol, základních a středních

škol, press médií a veřejnosti, hravou formou připomněli obyvatelům Strakonicka, funkci a význam dřevin, upozornili na nové výsadby a stav zeleně v regionu. Domníváme se, že upevnit vztah člověka ke stromům znamená upevnit vztah občanů ke svému městu, krajině a snad i k sobě navzájem. Taková práce pak není nikdy zbytečná.

Cíl:

Cílem projektu bylo podnítit zájem místních obyvatel všech věkových skupin o ochranu životního prostředí a vyvolat pozitivní vztah k přírodě, symbolizované stromy. Podpořit motivaci široké veřejnosti aktivně se zapojit do ochrany přírody, zkvalitňování životního prostředí a veřejného života vůbec. Podnítit společenský život místa. Vytvořit konkrétní výstupy, ať už ve formě vysazených stromů či jiného zlepšení životního prostředí.

- **Byly tyto cíle měřitelné?**

✓ **pravděpodobnost zapojení veřejnosti (subjektivně měřitelné):**

a) ukazatel – mateřská škola

počet všech zúčastněných mateřských škol: 21

počet dětí v zúčastněných mateřských školách: 1160

poznatek:

Dotkla-li by se kampaň ekologicko osvětového projektu Rok stromu cca 50% všech dětí v zúčastněných mateřských školách, bylo by osloveno 580 dětí.

b) ukazatel – základní škola

počet všech zúčastněných základních škol: 14

počet dětí v zúčastněných základních školách: 3 699

poznatek:

Dotkla-li by se kampaň ekologicko osvětového projektu Rok stromu cca 50% všech dětí v zúčastněných základních školách, bylo by osloveno 1850 dětí.

c) ukazatel – dospělý (rodič)

při předpokladu zapojení 1 dítěte s 1 rodičem

poznatek:

Dotkla-li by se kampaň ekologicko osvětového projektu Rok stromu 2430 dětí, tak při předpokladu zapojení jednoho dospělého na jedno dítě, bylo by zapojeno 2430 dospělých rodičů.

d) ukazatel – obyvatel města Strakonice

počet obyvatel města: 25 000

poznatek:

Dotkla-li by se kampaň ekologicko osvětového projektu Rok stromu, jakýmkoliv způsobem 1/4 obyvatel města, bylo by osloveno 6 250 obyvatel města.

předpoklad:

Formou článků v novinách Listech Strakonicka a hlavně ve Zpravodaji města Strakonice, který každý měsíc dostává do schránky každá domácnost ve městě, je počet pasivně zapojených obyvatel daleko vyšší.

e) ukazatel – počet obyvatel regionu

není kvantifikován

✓ **pravděpodobnost formou konkrétních výstupů (objektivně měřitelné)**

f) ukazatel – aktivně zapojená obec

počet aktivně zapojených obcí v rámci soutěže o nejlépe udržovanou náves : 15

g) ukazatel – partnerská obec

počet obcí, které se finančně spolupodílely na ekologicko osvětovém projektu Rok stromu: 13

- h) ukazatel – vydání plakátů, samolepek, materiálů propagujících Rok stromu
- i) ukazatel – vydání samolepek „Nevhazujte letáky do schránky“
- j) ukazatel – vydání publikace „Památné stromy Strakonicka“
- k) ukazatel – vydání kalendáře o Roku stromu
- l) ukazatel – natočení filmu o památných stromech Strakonicka a Roku stromu
- m) ukazatel – výsadba nových lesních porostů v majetku města Strakonice
- n) ukazatel – výsadba nových parkových ploch ve městě Strakonice
- o) ukazatel – vydání multimediálního DVD
- p) ukazatel – řada doprovodných soutěží a akcí

Zdroje financování ekologicko osvětového projektu:

zdroj financování – město Strakonice: v roce 2004 částkou 139 810,- Kč

zdroj financování – město Strakonice: v roce 2005 částkou 252 930,- Kč

zdroj financování – sponzoring partnerských firem částkou 144 000,- Kč

zdroj financování – příspěvek partnerských obcí částkou 11 750,- Kč

Implementace:

- **Jaké byly do řešení zapojené hlavní zainteresované strany?**

- ✓ Město Strakonice
- ✓ Městský úřad Strakonice
- ✓ Dům dětí a mládeže Strakonice
- ✓ Šmidingerova knihovna ve Strakonících
- ✓ Městské kulturní středisko Strakonice
- ✓ Správa sportovních a rekreačních zařízení města Strakonice
- ✓ Muzeum středního Pootaví ve Strakonících
- ✓ Listy Strakonicka
- ✓ Zpravodaj města Strakonice
- ✓ Strakonická televize
- ✓ Městské informační centrum Strakonice
- ✓ všechny základní školy ve strakonickém regionu
- ✓ všechny mateřské školy ve strakonickém regionu

- **Kdo byl za řešení zodpovědný?**

Městský úřad Strakonice, odbor životního prostředí

Mgr. Jaroslava Mrůzková, referent odboru životního prostředí

Ing. Jaroslav Brůžek, vedoucí odboru životního prostředí

- **Jaké nástroje / prostředky / metody byly použity?**

Byly použity následující prostředky: anketa, dotazník, prezentace, výstava, přednášky, besedy, DVD, publikace, plakáty, tisk kalendářů, články v Listech Strakonicka, články ve Zpravodaji města Strakonice, textové a obrazové zprávy ve Strakonické televizi.

- **Kým bylo řešení podporováno?**

V rámci projektu byly osloveny obce, v nichž sídlí základní a mateřské školy. Tyto obce projekt podpořily nejen morálně, věcně (kdy se aktivně podíleli na některých aktivitách škol) a také finančně.

Seznam oslovených a partnerských obcí:

Obec Cehnice, Obec Katovice, Obec Radomyšl, obec Štěkeň, Obec Střelské Hoštice, Obec Novosedly, Obec Volenice, Obec Čejetice, Obec Miloňovice, Obec Doubravice, Obec Čepřovice, Obec Malenice, Obec Čestice.

V rámci projektu byly osloveny místní (převážně strakonické firmy), které projekt finančně podpořily.

Seznam oslovených partnerských firem a organizací:

Generální partner – FEZKO a.s.

ČZ Strakonice a.s., ZZN Strakonice a.s., METAL-PROGRES Strakonice spol. s r.o., Rumpold 01–Vodňany s.r.o., GPL–INVEST s.r.o., HUBERT FABER-SERVIS, Teplárna Strakonice a.s., ZNAKON a.s., JIHOSPOL a.s., Vodovody a kanalizace Jižní Čechy a.s., PROTOM spol. s r.o., NEKTAR Pivovar Strakonice, SÍTOS a.s., Ing. Jiří Hájek – Zakládání zahrad, MBM WESTRA s.r.o., ORION COMPUTERS, DŘEVO TRANS – Josef Jůn, JATKY HRADSKÝ s.r.o., ARGÓ spol. s r.o., ARBOEKO, Vachler art Company.

- **Jak jste získali podporu Vašich zaměstnanců?**

Ekologicko osvětový projekt Rok stromu jako nápad se zrodil na odboru životního prostředí. Poté získal podporu nejen vedení města, sponzorských firem, partnerských organizací a obcí, ředitelů škol strakonického regionu. Protože to byl nápad pracovníků odboru životního prostředí, jejich motivací bylo řádně dotáhnout svůj nápad do zdárného konce.

- **Na jaké překážky jste narazili a jak jste je překonali (je důležité identifikovat bariéry a chyby stejně jako úspěchy)?**

Ekologicko osvětový projekt Rok stromu byl realizován pracovníky, kteří provádí v řádné pracovní době výkon státní správy v různých oborech odboru životního prostředí. Práce na projektu byla pro ně práce navíc, kterou většinou prováděli v rámci svého volna, mimo řádnou pracovní dobu. Určitě by bylo vhodnější vyčlenit pro tuto činnost jednoho pracovníka, popř. alespoň polovinu jeho pracovního úvazku.

5. Nejvýznamnější výsledky řešení

- **Jaké byly hlavní výsledky?**

konkrétní výstupy – objektivně měřitelné:

- a) vydání publikace o památných stromech Strakonicka
 - 1.vydání.....1000 kusů
 - 2.vydání.....2000 kusů
- b) vydání kalendáře o Roku stromu ve Strakonících
 - 1.vydání.....1000 kusů
- c) natočení filmu o památných stromech Strakonicka a Roku stromu ve Strakonících
délka filmu.....30 minut, produkce Petr Vachler
- d) výsadba nového lesa – výsadbu prováděli žáci strakonických základních škol
počet sazenic dubů a lip.....2500 kusů
- e) výsadba keřů v nové lokalitě v centru města – výsadbu prováděli žáci
Základní školy Povážská, ulice Lidická

- f) klíčovým výsledkem se po jednání s Nadací Partnerství stala i uzavřená smlouva mezi Nadací a městem Strakonice o spolupráci na pokračování ekologicko osvětového projektu Rok stromu v dalších městech České republiky. Nadace Partnerství a město Strakonice vyhlásilo soutěž pro města III. typu o převzetí štafety Roku stromu. Pro rok 2006-2007 byla městem stromů zvolena Kroměříž.
- g) konání pěvecké soutěže „Zpíváme stromu“
- h) konání literární soutěže „Rok stromu“
- i) konání soutěže o nejhezčí vánoční strom „Vánoční strom“
- j) uspořádání ankety o nejsympatičtější památný strom „Památný strom Strakonicka 2005“
- k) konání soutěže pro obce strakonického regionu „Strom pro obec“
- l) konání doprovodných akcí pro veřejnost, přednášky pro laickou veřejnost
- m) konání doprovodných akcí pro veřejnou správu v regionu , přednáška o významu a funkci stromů
- n) uspořádání výstavy o památných stromech Strakonicka a Roku stromu v Muzeu středního Pootaví ve Strakonících
- o) osvětové články o jednotlivých druzích stromů zveřejňované každý měsíc v Listech Strakonicka a ve Zpravodaji města Strakonice
- p) akce konaná na Den stromů, zdarma promítání filmu Petra Vachlera o památných stromech Strakonicka a Roku stromu ve Strakonících, pro školy a veřejnost, každou sudou hodinu v kině Oko ve Strakonících
- q) vydání multimediálního DVD o Roku stromu s filmem Petra Vachlera v jazykových mutacích
1. vydání.....2000 kusů
- r) konání vědomostní soutěže „Zemí zamyšlenou ve stínu památných stromů“
- s) vydání samolepek „Nevhazujte letáky do schránky“ – 6 000 ks
- t) upoutávky ve Strakonické televizi
- u) textové a obrazové zprávy ve Strakonické televizi
- v) uskutečněné besedy a přednášky ve školách
- w) velký význam mělo i zapojení sponzorů do finanční spoluúčasti na Roku stromu, práce partnerských organizací a spolupráce se školskými zařízeními a veřejností

- **Jak jste zjistili, jakých výsledků jste dosáhli?**

Uváděné výsledky jsou objektivně kvantifikované, výše uvedené skutečnosti byly realizovány v popsanych parametrech.

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

Pro měření výsledků byly použity pouze součty množství jednotlivých komponentů (výsledků).

Důkazy jsou hodnověrné a na vyžádání je lze prokázat.

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

Jako určitou specifikaci lze chápat účast významných strakonických rodáků, kteří nejenže pomohly projektu finančně (buď formou vzdání se honoráře, poskytnutí finančního příspěvku), ale i morálně. Užítí jejich jména v souvislosti s ekologicko osvětovým projektem Rok stromu pomohlo do značné míry oslovit širokou veřejnost.

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

Projevení negativního vedlejšího účinku nám není známo.

Pozitivní vedlejší účinek se projevil v tom, že některé z akcí konaných v rámci Roku stromu budou na žádost škol opakovány v následujících letech (např. akce Pomozme lesu – skládající se z přednáškové činnosti a praktické výsadby v lesích, nebo akce zdobení vánočních stromů ve městě aj.).

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

- **Je toto řešení nové či inovativní, a pokud ano, v jakém smyslu?**

Ekologicko osvětový projekt Rok stromu je nápad, který se zrodil na odboru životního prostředí strakonické radnice. Nápad je ojedinělý a nekopíruje žádný obdobný projekt. Poprvé strakonická radnice zapojila v takovém rozsahu všechny regionální školy, veřejnost do ekologických aktivit. Finance se mimo jiné podařilo získat z městského rozpočtu a grantu kraje, ale také od partnerských firem (regionální firmy), po jejich oslovení ani jedna z firem neodmítla finančně pomoci projektu, a tím se vytvořil i potenciál pro další spolupráci mezi městem a těmito firmami v rámci případné podpory dalších akcí radnice.

Aktivity, které probíhaly (např. přednášky, výstavy, soutěže, promítání filmu o stromech na Den stromů) vzbudily zájem i u pasivnější střední generace a vytvořil se tím prostor pro spolupráci radnice a veřejnost, zejména v případech ovlivňování dění ve městě (např. formou anket, kdy zatím občané neměli o tento způsob rozhodování veřejnosti větší zájem).

Ekologicko osvětový projekt Rok stromu posílil místní partnerství a zapojil do něj další subjekty, školy, občany a zejména podnikatelský sektor. Vhodným způsobem rovněž spojil kulturně společenské akce s konkrétními akcemi k ochraně životního prostředí, dal do souvislosti přírodu s národními tradicemi. Předpokládáme, že je to vhodná forma environmentálního vzdělávání a osvěty nejširší veřejnosti, která spustila řadu prospěšných procesů v souvislosti s uplatňováním MA 21.

- **Může být nebo 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?**

Případným oceněním bychom chtěli pro Rok stromu a jeho další pokračování v jiných městech získat prestiž příkladu dobré praxe a sdělit tak i občanům regionu, že bychom jako orgán veřejné správy v obdobných věcech s jejich spoluprací i nadále pokračovali.

Může být, nebo bylo již toto řešení, přeneseno?

Myšlenka Roku stromu zaujala při prezentaci zdejšího odboru na liberecké konferenci „Aleje kolem nás“ nejen pracovníky městských úřadů, ale i zástupce Nadace Partnerství z Brna. Město Strakonice hledalo pokračovatele Roku stromu a proto uvítalo návrh Nadace Partnerství na spolupráci na tomto projektu. Na základě smlouvy o partnerství a spolupráci vyhlásila NP spolu s městem Strakonice soutěž pro obce o pokračovatele Roku stromu v dalších městech.

Které základní prvky řešení by měly být přeneseny jinou organizací?

- ✓ Myšlenka ekologicko osvětového projektu Rok stromu.
- ✓ Zachování termínu konání Roku stromu (od října do října), tento čas se ukázal jako nejvhodnější zejména s ohledem k zapojení škol a jejich školnímu roku.
- ✓ Zapojení školských zařízení (mateřské, základní, střední).
- ✓ Zapojení partnerských firem (poskytujících finanční podporu, ve Strakonici to bylo formou výměny za reklamu).
- ✓ Zapojení veřejnosti.
- ✓ Zapojení partnerských organizací (př. knihovna, dům dětí, muzeum, kulturní středisko aj.).

- ✓ Medializace projektu (formou rozhlasu, zpravodaje města, místních novin, či místní televize).
- ✓ Reklama a propagace projektu (tímto způsobem se akce dotkne i té části veřejnosti, která neplánuje se aktivit zúčastnit).

Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?

Ne, nevyžili jsme dobrou praxi od jiných organizací.

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

Je to první zkušenost s ekologickými aktivitami v tak velkém rozsahu. Nejdůležitější pro nás se jeví zkušenost s komunikací s press médii, školskými zařízeními, partnerskými firmami jako zkušenost s vnější komunikací, a zároveň zkušenost s komunikací v rámci úřadu a organizací města jako zkušenost s vnitřní komunikací.

Nejdůležitější je pro nás schopnost získat pro náš projekt lidský potenciál, který se na přípravě podílel, a také ten, který projekt vlastními silami realizoval.

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

Případným zájemcům o implementaci tohoto projektu bychom doporučili, aby vyčlenily pro tuto práci člověka, který by se v celé šíři úkolem zabýval a koordinoval, aniž by musel řešit ještě pracovní úkoly v rámci výkonu státní správy.

Zároveň bychom chtěli vyzvednout i nutnost oboustranné komunikace se všemi, kteří se aktivit zúčastňují.

(Závěrečná zpráva byla redakčně upravena)

1. Stručný název řešení : Elektronická podpora obsluhy občana

2. Autor zprávy (celé jméno včetně titulů, funkce, organizace, kontaktní údaje)

Ing. Miloš ADAM, vedoucí oddělení informatiky, Statutární město Přerov,
milos.adam@mu-prerov.cz, tel. 581 268 225,

3. Stručný popis organizace (nebo organizací) kde bylo řešení aplikováno

Pokuste se popsat a identifikovat organizaci co nejkonkrétněji.

Statutární město Přerov – územně samosprávný celek – zavedlo elektronickou podporu obsluhy občana na pracovišti správních a dopravně správních agend na náměstí TGM v Přerově.

Identifikujte organizaci (školicí / poradenská firma), která Vám pomohla řešení zavést (pokud je to možné).

Akce byla provedena vlastními silami. Jednalo se o spolupráci oddělení informatiky, dodavatelské firmy a vedoucího odboru správního a vedoucího odboru dopravy. Celý systém byl nastaven a doladěn přesně podle našich požadavků tak, aby co nejvíce vyhovoval naší praxi.

4. Popis řešení

Souhrn:

Co je podstata tohoto řešení?

Nasazení několika technických nástrojů do jednoho komplexního řešení tak, aby pokrylo podporu obsluhy občanů na pracovišti správních a dopravně správních agend na náměstí TGM v Přerově ve smyslu co nejrychlejší a nejefektivnější vyřízení záležitostí klienta a mohlo být vzorovým řešením pro další úseky úřadu pomocí:

a) vyvolávacího zařízení, které odstranilo čekání ve frontách, neboť občan – klient obdrží lístek s číslem, na který je zván k obsluze. Počítačově optimalizované zvaní k jednotlivým přepážkám tak, aby byl klient co nejdříve obslužen a přitom obsluha neměla možnost ovlivnit, kdo bude k přepážce pozván. Počítač rozhoduje i o přetížení příslušné přepážky a sám přesměruje čekající klienty na další přepážku

b) internetové aplikace informující o stavu obsluhy, která v intervalu 120 vteřin zveřejňuje na internetu na www.mu-prerov.cz stav obsluhy občanů. Návštěvník stránek vidí, kolik lidí čeká na obslužení u každé přepážky, jaký je odhad maximální doby čekání a vidí i statistiky, v který den a v kterou dobu jaký je průměrný čas čekání. Občan si může vybrat dobu návštěvy tak, aby minimalizoval své čekání.

c) plně samoobslužné internetové aplikace umožňující se objednat na přesně stanovený den a hodinu k určitému úkonu. Takový klient je automaticky vyzván k obslužení v zadaný čas bez ohledu na stav čekajících. Zde je kritické, kolik lze povolit takto objednat na 1 přepážku za hodinu klientů. Z hlediska čekajících jde vlastně o předbíhání. Zde pomůže jediné dostatečná vysvětlovací kampaň v regionálních sdělovacích prostředcích.

d) dostatečných statistických údajů pro dotčené vedoucí, kteří na základě vytíženosti svých pracovníků mohou provádět příslušná opatření.

Uveďte klíčová slova, která jej nejlépe vystihují.

- a) vyvolávací zařízení
- b) samoobslužné internetové objednávání
- c) minimalizace doby čekání
- d) maximalizace rychlosti obsluhy
- e) zkulturnění prostředí pro čekající klienty

Důvod a cíle:

Co bylo důvodem pro vznik řešení a jaké byly jeho cíle?

Tvrdá kritika občanů na neuspokojivé poměry v obsluze občanů na pracovišti správních a dopravně správních agend, které jsme přejali od okresního úřadu. Kritizován byl hlavně stav, kdy občané nekulturně stáli v několika frontách

Byly tyto cíle měřitelné?

Ne – nebyly k dispozici žádné statistiky, jen kritika ze strany občanů a zkušenosti každého obsluhujícího pracovníka. Cílem akce bylo zlepšit kvalitu a zvýšení kvantity bylo vedlejším efektem.

Pokud ano, byly měřeny / kvantifikovány?

Ne – nebyly.

Implementace:

Jaké byly do řešení zapojené hlavní zainteresované strany?

Řešení vzniklo na základě potřeby praxe. Úkol zněl: „Odstranit důvod pro kritiku občanů, kteří tráví při čekání na obsluhu značnou dobu v nedůstojných podmínkách front“. Protože nespokojenost občanů dopadala na hlavu vedoucích správního odboru, odboru dopravy, tajemníka i starosty, byla k dispozici morální podpora ze strany zainteresovaných a prakticky volné pole pro hledání rozumného řešení. Podmínkou řešení bylo nezvyšovat počet obsluhujících pracovníků a nevyžadovat od občanů dodatečné náklady na obsluhu.

Kdo byl za řešení zodpovědný?

Ing. Miloš Adam – vedoucí oddělení informatiky a jeho tým informatiků

Jaké nástroje / prostředky / metody byly použity?

Z důvodů potřeby okamžitého řešení se musel využít jen selský rozum. Vycházelo se z faktu, že základním problémem bylo to, že čekající občané stojí ve frontách k jednotlivým přepážkám. Pokud jednu činnost obsluhuje více přepážek, jedna fronta postupuje rychleji a je zde příčina k nespokojenosti, předbíhání a konfliktům. Na základě týmového odhadu jsme dospěli k závěru, že naprosto rozhodujícími cíly musí být :

- a) zrušení front
- b) zrovnoměnění příchodu občanů k obsluze (odstranění špiček a obrovských návalů v určité dny a hodiny).
- c) zabránění předbíhání jako významného zdroje neklidu
- d) transparentní znemožnění ovlivnit kdo bude obsloužen ze strany obsluhujících
- e) umožnění objednání na určitý den a hodinu a zajištění, aby občan byl v tuto dobu opravdu obsloužen. Tuto službu vyžadují hlavně velmi zaměstnaní lidé a lidé, kteří jsou ochotni plánovat svůj čas.
- f) pokud možno i zrychlení obsluhy občana

Řešení pak odpovídalo logice myšlení řešitelů – informatici použijí nástroje informatiky.

a) Občana odvede z fronty a usadí na židli právě vyvolávací zařízení. Občan přijde, určí si požadovanou činnost a vyzvedne si na samoobslužném zařízení lístek s číslem, pod kterým je automatem v nejkratší možné době vyzván k obslužení.

b) K značnému zrovnoměnění příchodů občanů došlo po zprovoznění internetové aplikace na webových stránkách www.mu-prerov.cz, kde občanům on-line zveřejňujeme stav přepážek, počty čekajících, předpokládanou dobu čekání a hlavně statistiku, kdy si občan může vybrat dopředu, které dny a hodiny je největší šance na nejrychlejší obslužení. Samozřejmě to vyžadovalo komunikaci s občany přes regionální sdělovací prostředky a plakáty v místě obsluhy.

c) Obsluha nemá možnost ovlivnit, koho bude obsluhovat. Smí obsloužit pouze občana, kterého pozve vyvolávací zařízení. Tím je prakticky znemožněno předbíhání.

d) Obsluha nemá možnost ovlivnit, koho bude obsluhovat. Automat rozhoduje a zajišťuje spravedlivě pořadí obsluhy a rozhoduje automaticky i o vzájemné výpomoci přepážek při nadměrném počtu čekajících. Její činnost při zvaní občana k přepážce je pouze v rovině stisknutí tlačítka „Další prosím“

e) Zde se nabízelo mnoho variant. Od obslužného zařízení, přes různé SMS automaty. Protože v zadání byl jednoznačný požadavek na nezvyšovat počet pracovníků a nezatěžovat občana dodatečnými náklady (například za SMS, nebo telefonní hovor) bylo nalezeno řešení samoobslužné internetové aplikace, kde se občan sám objedná. Vzhledem k tomu, že v Přerově je opravdu značná penetrace přístupu na internet, bylo zvoleno toto řešení jako optimální

f) věděli jsme, že pokud budou občané přistupovat k obslužení klidně a plynule, zrychlí se obsluha i v čase. Odhadli jsme, že pokud vedoucí uvidí statistiky, kde je rychlost obsluhy, bude tendence se přiblížit díky organizaci práce k těm lepším výsledkům.

Kým bylo řešení podporováno?

Morální podpora byla ze strany jak vedoucích představitelů města i úřadu a velmi velká podpora ze strany vedoucích dotčených odborů. Vzhledem k tomu, že jsme fungovali pro dodavatele i jako pilotní projekt, byla maximální podpora i od něho.

Jak jste získali podporu Vašich zaměstnanců?

Pracovníkům obsluhujícím na daném úseku nebylo nutné nic vnucovat. Sami cítili problémy a věděli, že pokud se zklidní situace před přepážkami, zklidní se prostředí i pro ně. Všem bylo vysvětleno co se celou akcí sleduje a bylo to přijato v drtivé většině s pochopením a vcelku i zájmem.

Na jaké překážky jste narazili a jak jste je překonali (je důležité identifikovat bariéry a chyby stejně jako úspěchy)?

a) nyní, když je vše hotové a samozřejmě, se zdá nepochopitelné, že jsme nevěděli jak situaci řešit. Nebylo kam sáhnout. Nikdo před námi komplexněji problém neřešil.

b) ze strany vedení byl velký tlak na rychlé a definitivní řešení. Prakticky vše se řešilo za pochodu

c) zkracovali se veškeré termíny (dílní zkušební provoz byl zkrácen na nátlak z dohodnutých 14 dní na 10 minut)

Hlavní úspěchy:

- a) V rámci mantinelů jsme dostali volné ruce. Prakticky plnou pravomoc, ale i odpovědnost za výsledek.
- b) Vedoucí dotčených odborů i řadoví pracovníci nám, pokud nepomáhali, nepřekáželi a neznasnadňovali práci, neboť uznali, že jim pomáháme.
- c) Dodavatelská firma byla seriózní a byla schopná a ochotná za pochodu měnit své řešení
- d) Občané akceptovali vytvořené řešení tak, že jakýkoli případný byt' několikaminutový výpadek kterékoli autonomní části řešení znamená dramatickou odezvu ze strany občanů

5. Nejvýznamnější výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky?

- a) zkulturnění a zklidnění prostředí pro čekající občany
- b) zrychlení obsluhy
- c) zkulturnění a zklidnění prostředí pro obsluhující pracovníků

Jak jste zjistili, jakých výsledků jste dosáhli?

Zkušeností obsluhujících úředníků i častěji obsluhovaných občanů před zavedením systému a nyní. Dále statistiky vedené systémem od začátku provozu, které ukazují změny na začátku a v průběhu zavádění a rozvoje

Objednávání přes internet na den a hodinu v 1 měsíci

	srpen 2004	srpen 2005	srpen 2006
Návštěvnost objednávání www	37	1092	1894
Fyzické objednání služby www	2	379	526

Další statistiky jsou provedeny vždy za období od 1. ledna do 1. srpna

Počet obsloužených klientů

	2004	2005	2006
Počet klientu Cestovní doklady	15073	16604	14266
Počet klientu Občanské průkazy	16803	18933	14482
Počet klientu Řidičské průkazy	7201	13166	9847

Průměrná doba obsluhy klienta

	2004	2005	2006
Cestovní doklady	4:17	3:32	3:27
Občanské průkazy	4:24	4:10	4:35
Řidičské průkazy	4:37	4:53	5:16

Průměrná doba čekání klienta na obsluhu

	2004	2005	2006
Cestovní doklady	8:40	16:51	29:55
Občanské průkazy	13:11	19:42	5:28
Řidičské průkazy	9:10	42:07	28:15

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

Statistiky generované systémem od zahájení provozu celého systému

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

výhody:

- a) volná ruka pro hledání řešení, podpora ze strany vedení města a podpora a nepřekážení ze strany všech vedoucích
- b) vynikající spolupráce s dodavatelskou formou

rizika:

- a) tlak na co nejrychlejší zprovoznění dílčích etap a okamžité zprovoznění prakticky bez zkušebního provozu. Rizika byla eliminována velmi kvalitní prací všech zúčastněných osob. Uspěchanost k spuštění bez zkušebních provozů nelze doporučit k následování

Projevilo se nějaký negativní či pozitivní vedlejší účinek?

- a) Nepočítalo se tím, že se objeví požadavek na přístup občanů k informacím souvisejícím s poskytováním služby nejen z domova, zaměstnání, případně v místě poskytování služby, ale i od občanů pohybujících se po městě. Akce byla proto rozšířena o nákup 10 informačních internetových kiosků financovaných přes SROP a rozmístěných ve veřejně přístupných budovách po celém městě.
- b) Nepočítalo se zpočátku, že bude žádoucí nasadit internetové samoobslužné objednávací zařízení. Tento program vznikl až na základě připomínek občanů, kteří požadovali cestu, jak trávit méně času čekáním. Technické řešení pak byla rutinní záležitost dodavatele. Zvláště citlivě se musel řešit fakt, že se vlastně k jedné přepážce zvou dvě skupiny lidí. Volně přichází, kteří přišli, vzali si lístek a čekají na obsluhu a občanů, kteří jsou objednáni na určenou hodinu. Z pohledu čekajících tak vlastně dochází „k předbírání“ řízené počítačem. Jediné řešení je, dostatečná osvěta jak v regionálních sdělovacích prostředcích, tak na plakátech v místě obsluhy. Důležité je povolit objednat přes internet v rámci 1 hodiny 1 občana k jedné přepážce. Tím neinformovaný občan zažije maximálně jedno „předběhnutí“ během čekání.
- c) V dnešní době je prakticky 100% kapacity objednávání přes internet vyčerpáno a nemáme souhlas povolit 2 osoby/ 1 hodinu / 1 přepážku. Možnost objednání je nastavené na 60 dní dopředu. Posouvá se po dnech a často již ráno v 7:00 je nově uvolněný den alespoň u 2 agend plně obsazen.
- d) Objevují se lidé, kteří si v době zvýšeného náporu (např. na pasy před dovolenými), kteří si vytisknou 50 lístků a zkouší je prodávat. Naštěstí většinou neuspějí, ale nemáme cestu jak se jim bránit
- e) Nedaří se systém nasadit na dalších pracovištích, kde by bylo jeho nasazení také efektivní. Jen předpokládáme, že hlavním důvodem může být fakt, že pracovníci jsou najednou pod počítačovou kontrolou využití pracovní doby a efektivity práce. Dlouhodobé statistiky jsou naprosto průkazné. Proto je pro některé vedoucí úředníky nežádoucí, aby tyto informace vůbec vznikaly a na jejich základě vznikala tlak na efektivitu

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Je toto řešení nové či inovativní, a pokud ano, v jakém smyslu?

Jednoznačně inovativní, protože nastavuje klid a řád do obsluhy občana. Občan je obslužen v požadované době, pokud se objedná, nebo v co možná nejkratší době, pokud přijde bez objednání.

Obsluha nemůže ovlivnit, koho bude obsluhovat. O tom rozhodne na základě daných pravidel počítač.

Vedoucí i občané mají k dispozici aktuální informace o stavu obsluhy a jejich historii. Proto mohou pracovat s dobou, kdy půjdou na úřad, jak dlouho budou čekat, pro vedoucí pak jak měnit organizaci práce.

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

Řešení může být použito všude, kde klient musí čekat na obsloužení.

Většinou se nasazuje jen to nejjednodušší – čisté vyvolávací zařízení. Nadstavba, tedy informace o stavu obsluhy, statistiky a možnost se objednat na datum a čas se používá jen výjimečně.

Přerov byl jednoznačně první v republice v zveřejnění informací o stavu obsluhy a možnost objednávání na stanovený čas. Proto jsme museli čerpat výhradně z invence pracovníků oddělení informatiky úřadu a pracovníků dodavatele.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

- a) Asi nejtěžší bylo získat informace, specifikovat, co je třeba řešit a jaké jsou cíle. Vlastní návrh a vyřešení pak byla rutina
- b) Pokud se podaří stanovit cíl, získá se pravomoc a odpovědnost a hlavně dá se odborným pracovníkům dostatečný prostor, najdou se kvalitní a efektivní řešení
- c) Odpor pracovníků se dá překonat vysvětlováním a argumentací. Pasivní rezistence a zdůvodňování proč něco nejde se však překonat nedá.
- d) Ukázalo se, že se mohu na své pracovníky a některé kolegy na 101% spolehnout

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

- a) ujasněte si, co od projektu čekáte a jaké je konečný cíl. To, že jsme v Přerově dospěli k kvalitnímu výsledku a postupně cíle rozvíjeli není projevem dobré koncepční práce, ale že jsme se nechali natlačit do ne plně připravené akce a všechny nedostatky nahradila velmi kvalitní spolupráce všech zúčastněných.

(Závěrečná zpráva byla redakčně upravena)

1. Stručný název řešení :

„DOHODA O VZÁJEMNÉ SPOLUPRÁCI“

2. Autor zprávy :

- mjr. JUDr. František KLIMUS, vedoucí Obvodního oddělení P ČR Hustopeče,
tel. 519 411 113, mobil - 602 469 121
- kpt.Mgr.Bc.Milan VEČEŘA, Kancelář kvality podpory kvality Policejního prezidia ČR,
tel. 974 834 628, mobil 608 885 619

3. Stručný popis organizace :

- „Aplikující organizace“ - *Obvodní oddělení Policie ČR Hustopeče má ve své gesci 23 obcí, 2 města, z nichž město Hustopeče, je městem pověřeným pro výkon státní správy. Obvod území, činí cca. 100 km, rozloha je cca. 250 km² mimo „pevniny“ spadá pod odpovědnost za veřejný pořádek a bezpečnost i dohled na vodní plochu Nové Mlýny, jejíž rozloha činí 33 km².*

V daném teritoriu žije cca. 30.000 obyvatel trvale hlášených, přičemž tento počet se v letní sezóně zvyšuje o další tisíce turistů.

Na uvedeném OOP Hustopeče je systemizováno 23 tabulkových míst, včetně vedoucího oddělení a zástupce vedoucího. V posledních letech je ovšem personální situace taková, že přestože je tabulkový stav naplněn, dokonce je nadstav, pro výkon služby chybí 6 policistů, kteří jsou odveleni na 18měsíční základní odbornou přípravu, tedy je nelze použít k faktickému výkonu služby. Chybí tak prakticky celá jedna směna policistů. Nehledě na tento personální stav, je nutno zabezpečit řádný výkon služby i s tímto omezeným počtem policistů. Proto jsem jako vedoucí organizačního celku uvítal možnost využít a vyzkoušet nové, manažerské, metody práce ve způsobu řízení a vedení ozbrojeného sboru.

- „Pomáhající organizace“

-Okresní ředitelství Policie ČR v Břeclavi. Jedná se o území na Jižní Moravě, hraniční okres, který sousedí s Rakouskem a Slovenskem. Pod toto ředitelství spadá odpovědnost za cca. 130.000 trvale žijících obyvatel, počet se zvyšuje zejména v letních měsících o další tisíce turistů. Území je rozděleno do pěti obvodních oddělení, přičemž OOP Hustopeče patří mezi jedno z nich.

- Dobrovolný svazek měst a obcí tzv.Mikroregion Hustopečsko.

4. Popis řešení :

- „Podstata řešení“

Zlepšit a zkvalitnit služby poskytované policií ČR v podmínkách obvodního oddělení pořádkové policie.

V roce 2004 se OŘ P ČR Břeclav, jehož součástí je i OOP Hustopeče, zapojilo do pilotního projektu možnosti využívání modelu excelence EFQM v řízení organizace. Stalo se tak jedním z 13 organizačních celků Policie ČR, který měl možnost si vyzkoušet tento manažerský nástroj. Současně se sepsáním sebehodnotící zprávy proběhl i průzkum veřejného mínění, který zpracovala agentura STEM/MARK, včetně doporučení pro Policii ČR.

Tyto výsledky ve mně vyvolaly potřebu změnit styl práce mých podřízených i mě samotného. Tato myšlenka vycházela současně z trvalé vize, že policejní služba by neměla být veřejností chápána jako represivní složka, ale zejména by se měla stát skutečnou službou občanům.

- „Klíčová slova : „Policie České republiky – služba občanům“

- „Vztah k modelu CAF“

Obvodní oddělení Policie ČR Hustopeče má z vnitřního pohledu jak lidské zdroje tak samozřejmě management tj. vedení. Ve své strategii má za cíl poskytovat co nejlepší služby občanům a být tak skutečnou službou. K úspěšnému výkonu služby je velmi podstatné mít dobré partnery, tj. územní samosprávu, školství, podnikatele, neziskové organizace a v neposlední řadě i samotné občany. Celé řešení je reakcí na implementaci modelu EFQM do práce OOP ČR Hustopeče a tento model je fakticky totožný s modelem CAF a je jeho nadstavbou.

- „*Důvody a cíle*“

Důvod, který ke změně chování a jednání přístupu policistů vede, je nasnadě. V současné době je stále podstatnou částí obyvatelstva vnímána Policie ČR a tedy i samotní policisté v negativním světle. Je to zapříčiněno několika faktory a to :

- různými excesy jednotlivých policistů nebo útvarů,
- špatná mediální politika ze strany managementu Policie ČR (utajování informací, které by naopak měly být zcela otevřeně sděleny veřejnosti),
- vytváření negativního mediálního obrazu ze strany veřejných sdělovacích prostředků (velmi často se setkáváme se situací, kdy není zájem zveřejnit pozitivní informaci, ale sebemenší negativní událost je rozšiřována celostátně),
- odtržení priorit, které jsou nastavovány vrcholovým managementem Policie ČR, od skutečného přání samotných občanů v území.

Domníváme se, že poslední bod patří mezi nejdůležitější. Po řadu let je u Policie ČR zavedená „praxe“, že jediné samotná policie ví co je pro občana důležité, co je podstatné a do nastavování priorit si nenechala občany mluvit. Dostali jsme se tak do situace, kdy se občana nikdo neptá, zda poskytovanou službu od policie žádá, zda priority, které jsou centrálně nastaveny jsou prioritami i občanů daného regionu.

Typickým příkladem je hodnocení policie nikoliv podle kvality poskytovaných služeb, ale podle kvantity tj. stále na mnoha místech přetrvávající „čárkománie“. Policisté jsou tak hodnoceni podle vykázaných spisů-čárek. Tento způsob lze identifikovat pouze jako správu kriminality.

Cíl našeho snažení by měl vést ke „spokojenosti občanů“. Jsou tím myšleni nejen vnější zákazníci, ale i samotní policisté (i policista je především občan), neboť pokud budou spokojeni se službami občané, budou spokojeni i policisté, tedy poskytovatelé služeb. Spokojenost občana se službou je odměnou i pro policisty. Lze se domnívat, že pochvala a uznání za odvedené služby patří mezi velmi významné motivační faktory každého pracovníka, tedy i policisty. Pozitivní seberealizace je základním motivačním faktorem.

- „*Měřitelnost cílů*“

Domníváme se, měřitelnost výše uvedené aktivity, např. jen vedením statistických údajů by nebyl ten správný krok. Spokojenost občanů-zákazníků hodláme v pravidelných intervalech, tj. 1x ročně zjišťovat formou sociologických průzkumů, tj. formou anonymních dotazníků. První tento průzkum byl již proveden v měsíci červnu 2006, kdy jsme tak v podstatě získali první informace, které budou výchozí pro další porovnávání.

- „*Hlavní zainteresované strany*“

Policie ČR Obvodní oddělení Hustopeče,
Dobrovolný svazek měst a obcí „Mikroregion Hustopečsko“,
za řešení jsou odpovědní vedoucí Policie ČR OO Hustopeče – mjr.JUDr.Klimus a předseda „Mikroregionu Hustopečsko“ Ing.Jiří Teplý.

Dohoda o vzájemné spolupráci je ovšem strukturovaná tak, že platí bez ohledu na to, jaké osoby budou v čele výše uvedených organizačních článků.

- „*Podporující instituce*“

Policejní prezidium ČR, Kancelář podpory kvality,

Policie ČR Okresní ředitelství Břeclav,
jednotlivé městské a obecní úřady.

- „Podpora od zaměstnanců“

Policisté a policistky zařazení ke službě na OOP Hustopeče velmi rychle pochopili, že smysl jejich práce-slужby je především v tom, aby pomáhali občanům. Nejde tedy jen o odvedenou práci, ale o to jakým způsobem k výkonu této práce přistupovat. Tedy být ochotný, slušný, komunikativní, odborně zdatný, empatický atd. Tento přístup k výkonu služby lze velmi ztěžka měřit, kvantifikovat, ale domníváme se, že spokojenost zákazníka-občana je naším prvotním cílem. Dosud nastavené parametry na hodnocení výkonu práce policisty, dle kvantitativních hledisek, tzv. „čárkový systém“, je dle našeho názoru nevyhovující.

- „Bariéry – překážky“

Stále se v podmínkách Policie ČR, při hodnocení výkonu služby, velmi zdůrazňuje hledisko kvantitativní, tj. „čárkový systém“. Při dogmatickém používání tohoto hlediska v podstatě není pro hodnotícího důležité kvalitativní hledisko, ale kvantitativní. Domníváme se, že zásadní ukazatel při hodnocení výkonu služby je spokojenost občanů s prací policie v daném teritoriu.

5. Výsledky řešení :

Dá se říci, že jsme na počátku cesty, nového trendu manažerských přístupů k výkonu služby Policie ČR. Tedy hovořit o výsledcích v této fázi je předčasné. Domníváme se však, že směr, který se v současné době v podmínkách Policie ČR, nastolil by měl vést k podstatnému zlepšení vnímání policistů Policie ČR. Občané by tak měli vnímat Policii ČR jako službu, která je zde k jejich zabezpečení a to na úseku veřejného pořádku i bezpečnosti majetku a zdraví. Ovšem rovněž i občané si musí uvědomit, že Policie ČR zde není a nemůže být jediná, která na tomto poli působí. Na zajištění těchto úkolů nemůže zůstat Policie ČR sama, musí si uvědomit i svůj díl odpovědnosti i další partneři jako jsou představitelé obcí, podnikatelé, nezisková sdružení, školství, atd., ale i samotní občané. Nikdy totiž nebude tolik policistů, aby byli schopni zajistit všechna místa, všechny rizikové oblasti. Popisované řešení je základním kamenem přeměny Policie ČR, kdy jde podle našeho mínění o přechod ze „správy kriminality“ na „správu území“. Podle zákona totiž Policie ČR má za úkol pouze spolupůsobit při zajišťování veřejného pořádku, a byl-li porušen, činí opatření k jeho obnovení (§ 2 odst. 1 písm. b) zákona č. 283/1991 Sb. , zákon o Policii ČR). V zákoně se rovněž mluví o tom, že Policie ČR plní úkoly ve věcech vnitřního pořádku a bezpečnosti. Nehovoří se však o tom, kdo tyto úkoly definuje (mimo těch v zákoně uvedených). Úkol je vlastně cíl, který má být splněn. Podle teorie modelů CAF nebo EFQM musí takový úkol být vydefinován dle tabulky SMART a domníváme se, že právě naše veřejnoprávní smlouva tato kritéria splňuje beze zbytku a je tak posunem v kvalitě života na spravovaném území.

- „Vedlejší účinek“

Poté co jsme nabídli partnerům, dosud především představitelům obcí a měst, tuto možnost, drtivá většina (téměř všichni starostové) si více uvědomili svoji odpovědnost za veřejný pořádek ve svých územních celcích. I přístup k řešení problémů se postupně mění, dříve to bylo v pozici, že na Policii ČR bylo oznámeno, že je nějaká riziková událost a nikdo se dál nezajímal jak tuto bude Policie ČR řešit. Pokud se při avizovaném řešení vyskytly problémy, bylo na „světě“ hned rozřešení, tj. Policie ČR situaci nezvládla a je to jen vina policistů. V současnosti se již k takovým událostem starostové vyslovují jinak, bezpečnostní rizika vnímají tak, že na řešení se musí podílet i oni sami. V současné době se tedy u nás na „Hustopečku“ již domlouvá společný postup.

Hlavním vedleším účinkem našeho přístupu je zájem z ostatních území České republiky o zkušenosti a můžeme konstatovat, že se „Dohoda o vzájemné spolupráci“ přenáší jako dobrá praxe.

6. Inovativnost a přenositelnost :

Domníváme se, že přístup, který jsme zvolili, tj. vytvořením písemné Dohody o vzájemné spolupráci mezi Policií ČR Obvodním oddělením Hustopeče, na straně jedné a zástupci veřejné samosprávy – Dobrovolným svazkem měst a obcí Mikroregion Hustopečsko, na straně druhé je v jistém slova smyslu převratný.

Otevřeli jsme tak „dveře“ do výkonu služby Policie ČR. Přizvali jsme k řešení problémů i jiné instituce, než tomu bylo dosud, kdy se vše řešilo jen v rovině různých složek uvnitř samotné Policie ČR. Uvědomujeme si, že pokud jsme řekli „A“ tj., že představitele obcí přibíráme k odpovědnosti, musí zaznít „B“, tj. že umožníme těmto starostům, jakožto statutárním zástupcům občanů územního celku, podílet se na stanovení priorit pro výkon služby Policie ČR a do budoucna i hodnocení práce Policie ČR.

I v tomto směru jsme pokročili a to tak, že jsme se obrátili na všechny obce a města našeho teritoria s žádostí, aby vybrali riziková místa-oblasti, svých územních celků, kde by žádali zvýšený dohled od policistů OOP Hustopeče. Byli však seznámeni s objektivními okolnostmi tj. omezeným počtem policistů, rozsáhlostí území na kterém působí OOP Hustopeče a plněním úkolů, které jsou policii dány ze zákona atd.

Při plánování výkonu služby bude k těmto požadavkům přihlédnuto a policisté se při výkonu služby budou zaměřovat zejména na tyto vytipované rizikové místa-oblasti.

- „*Přenositelnost*“

Přestože od uzavření Dohody o vzájemné spolupráci uplynulo pouze několik měsíců, na zdejší OOP Hustopeče se obrátila řada obvodních oddělení v rámci celé ČR. Tyto projevíly zájem o poskytnutí textu dohody s tím, že hodlají svým obcím a městům, které mají ve svém teritoriu, nabídnout rovněž uzavření podobné dohody. Tedy se již v praxi ukazuje, že cesta, kterou jsme začali je správná a snadno přenositelná do kteréhokoliv teritoria, bez ohledu na velikost územního celku.

- „*Nejdůležitější poznatky*“

Tím, že jsme se více „otevřeli-odtabuizovali“, postupně i sama veřejnost vnímá službu Policie ČR jinak. Poznává, že policisté, kteří vykonávají službu to nemají jednoduché, že jsou to občané jako oni, že mají podobné starosti jako jiní. Postupně se tak mění image policie ČR, přičemž doufáme, že se mění k lepšímu.

- „*Doporučení*“

Nejdůležitějším doporučením je najít odvahu změnit léta zavedenou praxi, která je v bezpečnostním sboru desítky let. Bývalo běžné, že policie si nenechala nahlédnout do své „kuchyně“ s tvrzením, že jen my sami víme co je nejlepší pro občana, my sami víme jak to dělat, nikoho jiného si do toho nenecháme mluvit. Utajovalo se vše, každá sebemenší událost. Veřejnost to silně vnímá a pokud se sami nestaneme otevřenější a nesdělíme veřejnosti vše co lze sdělit (mimo věci, které podléhají státnímu, nebo služebnímu tajemství, taktika šetření apod.), veřejnost si sama bude hledat odpovědi a mnohdy se na veřejnosti objevují takové smyšlenky, že zůstává rozum stát.

Mnohdy se ovšem sami musíme zamyslet, zda jsme k tomu nepřispěli i vlastním chováním a zcela nesmyslnou uzavřeností-utajováním, které se v konečném důsledku obrátilo proti policii samé.

Závěrem lze říci, že si přejeme, aby se Policie ČR stala uznávanou a respektovanou službou obyvatelstvu, kde každý spořádaný občan, který dodržuje zákon a pořádek, v této složce bude vidět instituci, která je na jeho straně, která mu v tísní vždy pomůže.

Naopak ti, kteří zákon porušují si musí být vědomi, že dříve nebo později bude jejich nezákonné jednání odhaleno a Policií ČR řádně vyšetřeno, případně sankcionováno.

(Závěrečná zpráva byla redakčně upravena)

1. Stručný název řešení **Systém bezpečnosti informací podle normy ISO 27001**

2. Autor zprávy (celé jméno včetně titulů, funkce, organizace, kontaktní údaje)

Irena Ševelová
MÚ Šlapanice
Manažerka systému managementu
Tel: 724 270 853
Fax: 533 304 661
Email:sevelova.i@slapanice.cz

3. Stručný popis organizace (nebo organizací) kde bylo řešení aplikováno

Poslání a působnost městského úřadu upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) v platném znění. Městský úřad v oblasti samostatné působnosti plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo nebo rada, pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti. Městský úřad v oblasti přenesené působnosti zajišťuje výkon státní správy svěřené mu právními předpisy. Při výkonu samostatné působnosti se městský úřad řídí zákony a jinými právními předpisy vydanými na základě zákona v platných zněních. Při výkonu přenesené působnosti se městský úřad řídí zákony, jinými právními předpisy vydanými na základě zákonů v platných zněních, usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů a návrhy opatření, popřípadě rozhodnutím krajského úřadu.

V oblasti samostatné působnosti se městský úřad odpovídá zastupitelstvu a radě. Dozor nad výkonem samostatné i přenesené působnosti městského úřadu vykonává Krajský úřad Jihomoravského kraje a Ministerstvo vnitra ČR.

Podle vyhlášky č. 388/2002 Sb. o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních odvodů obcí s rozšířenou působností v platném znění, kterým se určují pověřené obecní úřady, zajišťuje Městský úřad Šlapanice výkon přenesené působnosti v územních obvodech těchto měst a obcí:

Babice nad Svitavou, Bílovice nad Svitavou, Blažovice, Březina, Hajany, Hostěnice, Jiříkovice, Kanice, Kobylnice, Kovalovice, Modřice, Mokrý-Horákov, Moravany, Nebovidy, Ochoz u Brna, Omice, Ořechov, Ostopovice, Podolí, Ponětovice, Popůvky, Pozořice, Prace, Prštice, Radostice, Rebešovice, Řícmanice, Silůvky, Sivice, Sokolnice, Střelice, Šlapanice, Telnice, Troubsko, Tvarožná, Újezd u Brna, Velatice, Viničné Šumice, Vranov a Želešice.

Na základě uzavřených kooperačních veřejnoprávních smluv v oblasti výkonu přenesené působnosti zabezpečuje dočasně MÚ Šlapanice pro správní obvody následující měst tyto činnosti:

Ivančice: sociálně – právní ochrana dětí; Kuřim: sociálně – právní ochrana dětí

Struktura Městského úřadu Šlapanice

Městský úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník městského úřadu a zaměstnanci Města Šlapanic zařazení do městského úřadu. Městský úřad se člení na odbory. Odbory se složitější strukturou se člení dále na oddělení.

Městský úřad Šlapanice se člení na tyto odbory:

- Kancelář tajemníka
- Obecní živnostenský úřad
- Odbor dopravy
- Odbor finanční
- Odbor investic a správy majetku
- Odbor sociální
- Odbor školství
- Odbor vnitřních věcí
- Odbor životního prostředí
- Odbor řízení a kontroly
- Stavební úřad

4. Popis řešení

Co je podstata tohoto řešení?

Ustavení systému managementu bezpečnosti informací

- Definice rozsahu, politiky a systematického přístupu k ohodnocení rizik ISMS.
- Identifikace a ohodnocení rizik a variant pro jejich zvládnání.
- Výběr cílů kontrol pro zvládnání rizik.
- Prohlášení o aplikovatelnosti.
- Souhlas vedení organizace s navrhovanými zbytkovými riziky a oprávnění k zavedení a provozu ISMS.

Provozování systému managementu bezpečnosti informací

- Formulace a zavedení plánu zvládnání rizik.
- Zavedení stanovených kontrol pro zvládnání rizik.
- Realizace vzdělávání zaměstnanců pro zvyšování jejich bezpečnostního povědomí.
- Řízení provozu a zdrojů.
- Zavedení postupů reagujících na bezpečnostní incidenty.

Monitorování systému managementu bezpečnosti informací

- Monitorování a provádění dalších kontrol.
- Pravidelné přehodnocování ISMS.
- Přehodnocování zbytkového a akceptovatelného rizika s ohledem na změny týkající se úřadu.
- Provádění plánovaných interních auditů ISMS.
- Přehodnocování ISMS vedením úřadu.
- Evidence všech činností a událostí, které mohou mít dopad na ISMS.

Zlepšování systému managementu bezpečnosti informací

- Zavádění identifikovaných možností vylepšení ISMS.
- Provádění odpovídajících nápravných a preventivních opatření.
- Projednávání činností a výsledků se všemi zainteresovanými stranami.

Další podmínky pro efektivní budování a řízení systému managementu bezpečnosti informací

- Stanovení všeobecných požadavků na dokumentaci ISMS.
- Stanovení požadavků na řízení dokumentů a řízení záznamů úřadu.
- Získání závazku vedení vůči vybudování, zavedení, provozu, monitorování, přezkoumávání, udržování a zlepšování ISMS.
- Zajištění zdrojů pro budování a řízení ISMS.

Uveďte klíčová slova, která jej nejlépe vystihují.

- Příručka managementu
- Neshoda
- Analýza hrozeb a rizik
- Politika bezpečnosti informací MÚ Šlapanice
- Registr aktiv

K jakým kritériím a subkritériím modelu CAF má vztah?

Subkritérium 1.1; 1.4; 2.1; 2.2; 2.3; 3.2; 3.3; 4.5; 4.6; 5.1; 5.2; 5.3; 9.1;9.2

Důvod a cíle:

Co bylo důvodem pro vznik řešení a jaké byly jeho cíle?

Normu ISO 17799 (ISO 27001), která se zabývá managementem bezpečnosti informací, jsme zvolili proto, že stanovuje a definuje dokumentovaný systém řízení bezpečnosti informací (ISMS) v organizaci. Prakticky to znamená, že pokrývá všechny aspekty získávání, zpracovávání a ukládání informací informačních systémů a technologií organizace a to v papírové i v elektronické podobě.

Cíle:

1. Zvýšit bezpečnost úřadu.
2. Efektivnější plánování a řízení bezpečnosti informací.
3. Vyšší důvěra klientů a spolupracujících institucí.
4. Přesnější a spolehlivější bezpečnostní audity.
5. Snížení rizik bezpečnostních incidentů.

6. Zvýšená bezpečnost při vstupech do celostátních registrů

Byly tyto cíle měřitelné?

ano

Pokud ano, byly měřeny / kvantifikovány?

Analýza rizik

4. Implementace:

Jaké byly do řešení zapojené hlavní zainteresované strany?

- Zaměstnanci MÚ Šlapanice
- Starostové správního obvodu
- Klienti
- Občané

Kdo byl za řešení zodpovědný?

Irena Ševelová, manažerka systému managementu

Jaké nástroje / prostředky / metody byly použity?

- Analýza rizik
- Vzdělávací programy

Kým bylo řešení podporováno?

- Vedení MÚ
- Zaměstnanci MÚ
- Vedení města
- Rada města
- Zastupitelstvo města
- Jihomoravský kraj

Jak jste získali podporu Vašich zaměstnanců?

- Odbourání předsudků (např. manažerské metody nepatří do státní správy, zvýšení administrativy..)
- Řada odborných školení
- Nastavení motivačního programu
- Hlášení neshod

Na jaké překážky jste narazili a jak jste je překonali (je důležité identifikovat bariéry a chyby stejně jako úspěchy)?

- Malé množství zkušeností v oblasti zavádění manažerských metod ve státní správě
- Počáteční nedůvěra zaměstnanců

5. Nejvýznamnější výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky?

- Zvýšená bezpečnost úřadu.
- Efektivnější plánování a řízení bezpečnosti informací.
- Vyšší důvěra klientů a spolupracujících institucí.
- Přesnější a spolehlivější bezpečnostní audity.
- Snížení rizik bezpečnostních incidentů.
- Zvýšená bezpečnost při vstupech do celostátních registrů.

Jak jste zjistili, jakých výsledků jste dosáhli?

Prostřednictvím dokumentu Analýza rizik byly definovány a monitorovány největší bezpečnostní rizika. Na základě této analýzy jsme mohli připravit preventivní opatření a rizikům předejít.

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

- Analýza rizik
- Hlášení neshod

Analýza rizik a Neshody představují objektivní dokumenty prostřednictvím kterých se eliminují a odstraňují rizika i neshody na MÚ.

Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení? Během zavádění normy ISO 27001 mimo zmíněných překážek se nevyskytly žádné specifické faktory, které by ovlivnily úspěch zavedení tohoto systému.

Projevil se nějaký negativní či pozitivní vedlejší účinek?

Při zavádění normy ISO 27001 se projeví tyto vedlejší pozitivní účinky

- Nastavení stejné formální úpravy dokumentů
- Podpora zájmu při zavádění dalších, dnes již probíhajících manažerských metod jako jsou metody CAF (zlepšování formou sebehodnocení) a Benchmarking (porovnávání s výsledky a ukazateli jiných úřadů).

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Je toto řešení nové či inovativní, a pokud ano, v jakém smyslu?

Systému managementu bezpečnosti informací podle požadavku normy ISO 27001 dosud nebyl zaveden na žádném městském úřadu v České republice. Je to pravděpodobně dáno obtížností a zejména neznalostí způsobu implementace ISMS v prostředí institucí veřejné správy. Přitom právě zavedení ISMS má pro městské úřady značný význam, protože při své činnosti zpracovávají velké množství osobních údajů a velmi často vstupují do celostátních registrů.

Městský úřad Šlapanice se stal prvním městským úřadem v České republice se zavedeným a certifikovaným ISMS. Prokázal tak možnost plnohodnotné implementace ISMS na městských úřadech a shromáždil dostatek podkladů, které mohou usnadnit zavádění ISMS na dalších městských úřadech.

Může být nebo 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?

Zavedení Systému managementu bezpečnosti informací podle normy ISO 27001 není zatím ještě bohužel rozšířeno ve státní správě. MÚ Šlapanice byl prvním úřadem, který tuto normu certifikoval. Zkušenosti, které jsme při implementaci Systému managementu bezpečnosti informací získali bychom rádi předali dalším organizacím státní správy.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

- Zkušenost se zaváděním moderních manažerských metod ve státní správě
- Zavádění motivačních prvků ve státní správě
- Eliminace rizik
- Efektivnější plánování a řízení bezpečnosti informací

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

- Vhodný výběr konzultační agentury
- Výměna zkušeností s jinými Městskými úřady, které normu ISO 9001 již mají implementovanou
- Důraz na školení a motivaci zaměstnanců
- Důraz na informovanost a odstranění předsudků o moderních manažerských metodách ve státní správě

(Závěrečná zpráva byla redakčně upravena)

