

1. Název příspěvku: Řízení procesů v podmínkách Městského úřadu Orlová

2. Autor zprávy: Ing. Iveta Vrabková, odborná asistentka, katedra Veřejné ekonomiky, Ekonomická fakulta, VŠB – TU Ostrava, e-mail: iveta.vrabkova@vsb.cz

3. Stručný popis organizace kde bylo řešení aplikováno

Řešení je aplikováno v podmínkách Městského úřadu Orlová, jehož postavení a působnost upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. Městský úřad plní úkoly jak v samostatné působnosti města Orlová, tak zajišťuje výkon státní správy v přenesené působnosti na úrovni obce s rozšířenou působností. Organizační strukturu úřadu tvoří vedení úřadu (starosta, dva místostarostové a tajemník úřadu) a jednotlivé odbory a samostatné útvary úřadu (k 31.8.2007 – 11 odborů a 2 samostatné útvary).

4. Popis řešení

4.1 Souhrn:

Podstatou řešení je implementace systému procesního řízení do Městského úřadu Orlová (dále jen projekt).

Projekt je členěn do čtyř realizačních etap:

I. ETAPA – vytvoření interních podmínek pro zahájení projektu

- rozšíření útvaru interního auditu o jednoho zaměstnance – interního auditora, který se zabývá auditem systému a procesů na úřadě;
- zpracování metodiky - identifikace a popisování procesů;
- zavedení jasného a jednotného systému připomínkování vnitřních dokumentů;
- vzdělávání a informování zaměstnanců o připravovaných změnách a z nich vyplývajících požadavků na jejich znalosti a organizaci práce.

II. ETAPA – stanovení východisek projektu

- zpracování harmonogramu projektu;
- sestavení základního projektového týmu (interní auditor, metodik, tajemnice úřadu);
- zveřejnění harmonogramu projektu na intranetu.

III. ETAPA – realizace projektu

- úvodní proškolení vedoucích odborů a detailnější seznámení s harmonogramem postupu řešení projektu;
- identifikace hlavních procesů na úrovni jednotlivých odborů;
- popsání jednotlivých procesů dle metodiky včetně rizik;
- vytvoření mapy procesů a mapy rizik;
- stanovení výkonnostních ukazatelů u klíčových hlavních procesů.

IV. ETAPA – ukončení projektu

- zhodnocení projektu ve smyslu zpracování závěrečné zprávy, která bude obsahovat návrhy dalších postupů a zlepšování.

Klíčová slova: proces, hlavní proces, procesní mapa, harmonogram projektu, projektový tým, závěrečná zpráva.

Vztah ke kritériím a subkritériím modelu CAF: kritérium 5 Procesy, subkritéria 1.2; 2.2; 2.3; 3.2; 4.1; 6.2; 7.2; 9.1; 9.2

4.2 Důvod a cíle:

Jaké byly důvody a cíle řešení?

Podnětem pro realizaci projektu v podmínkách úřadu se staly výsledky sebehodnocení dle modelu CAF v roce 2005, na jejichž základě byl sestaven Akční plán zlepšování 2005. Akční plán zlepšování 2005 identifikoval oblasti – tedy cíle zlepšování, které měly být řešeny mimo jiné úkoly následujícího znění – „Zajistit vypracování procesní analýzy“ a „Vypracovat mapu rizik“.

Vzhledem k tomu, že stanovené úkoly nebyly splněny (organizační a finanční důvody) v řádných ani náhradních termínech, staly se oblasti procesů opět slabými místy úřadu, jež byly identifikovány opětovným sebehodnocením úřadu dle modelu CAF v roce 2006.

Z výše popsaných důvodů přistoupilo vedení úřadu k řešení, které je obsahem zde popisovaného projektu.

Posláním projektu je identifikovat, popsat a ohodnotit (vstupní a výstupní parametry procesů) hlavní procesy úřadu. **Cílem projektu** je vytvoření optimálních podmínek pro neustálé zlepšování organizování, plánování, kontroly a řízení úřadu, a to prostřednictvím procesního řízení.

Jak byly stanovené cíle splněny?

Vzhledem k tomu, že projekt není v současné době ještě ukončen – probíhá III. etapa realizace, nelze v tuto chvíli hodnotit naplnění stanovených cílů.

4.3 Implementace:

Které zainteresované strany byly do projektu zapojeny?

Nejvýznamnější skupinou zainteresovaných osob jsou zaměstnanci úřadu, kteří mají v průběhu projektu různé role (koordinátor – řídí a kontroluje průběh projektu na úrovni úřadu, správce procesů – vedoucí odboru, administrátor – identifikuje a popisuje procesy, auditor – provádí následný audit, metodik – autor nebo spoluautor metodiky projektu).

Mezi další zainteresované strany lze zařadit vedení města Orlová a společnost Edukol - vzdělávací a poradenské sdružení, s.r.o.

Kdo byl za řešení zodpovědný?

Za projekt je zodpovědná tajemnice Městského úřadu Orlová paní Bc. Dana Tichá, která řídí základní projektový tým.

Jaké nástroje / prostředky / metody byly použity?

Hlavní metodou, která byla využita (byť v modifikované podobě) pro sestavení popisů procesů je metoda vývojových diagramů, dále byly využity podpůrné metody - SWOT, Benchmarking (zkušenosti MěÚ Vsetín), principy ISO 9001, dále byly využity - závěry a doporučení personálního auditu provedenou na MěÚ Orlová externí firmou a závěry interních auditů.

Kým bylo řešení podporováno?

Primárně je projekt podpořen rozhodnutím vedení města Orlová, které je zainteresováno na zvyšování efektivity práce úřadu.

Dále je projekt nepřímo podporován Městskými úřady Moravskoslezského kraje potažmo Olomouckého kraje, které jsou zapojeny do projektu „Kvalita řízení na městských úřadech v Moravskoslezském kraji a její zvyšování“ a „Implementace systému kvality řízení

v podmínkách městských úřadů v Olomouckém kraji“ (výměna zkušeností se zaváděním procesního řízení atd.)

Jak jste získali podporu Vašich zaměstnanců?

Podpora větší části zaměstnanců byla získána již v první etapě projektu, kdy byly realizovány na vybraných odborech systémové audity, v rámci nichž byly popisovány procesy. Do popisování procesů se aktivně zapojili všichni zaměstnanci daného úseku společně s kompetentními zaměstnanci. Dále probíhaly na auditovaných odborech volné diskuse, kde se hovořilo o smyslu a přínosu procesního řízení.

K snadnější realizaci projektu rovněž přispěla skutečnost, že vedoucí odborů a samostatných útvarů úřadu považují procesní řízení za nástroj, který jim umožní lépe řídit vlastní odbory a útvary.

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

Zásadní překážkou se staly organizační změny, které byly na úřadě realizovány zejména v důsledku provedení personálního auditu – principiální změnou z pohledu realizace zlepšování a tedy i realizace zde popisovaného projektu byla dvakrát provedená personální změna na pozici tajemníka úřadu.

Další překážky již byly tzv. negativní přidanou hodnotou výše uvedených organizačních změn a s ní související pracovní atmosférou na úřadě - malá priorita projektu a tedy odsouvání jeho realizace. V současné době je organizační struktura úřadu téměř stabilizována a současné vedení úřadu, jak již bylo uvedeno projekt podporuje.

5. Nejvýznamnější výsledky řešení

Jaké byly hlavní výsledky?

Hlavní výsledky budou dosaženy po ukončení projektu, který je v současné době v realizaci. Nicméně očekáváme:

- zefektivnění výkonu a provádění dílčích činností – zkrácení doby vyřizování jak běžné provozní agendy, tak správního řízení;
- zlepšení interní a externí komunikace;
- zkvalitnění využívání informačních technologií;
- dosažení úspory provozních nákladů (např. materiál, autoprovoz, cestovné);
- zvýšení celkové hospodárnosti (snížení pohledávek, zvýšení vyššího podílu získaných dotací atd.);
- snížení výskytu důsledků rizik atd.

Jak jste zjistili, jakých výsledků jste dosáhli?

Úspěšnost očekávaných výsledků se zejména promítne:

- ve výsledcích sebehodnocení dle modelu CAF, které na úřadě v současné době probíhá dle nové metodiky CAF 2006, ale zejména ve výsledcích dalšího sebehodnocení, které je plánováno na podzim roku 2008;
- ve výsledcích monitoringu doby vyřizování správních řízení,
- v rozbořech hospodaření,
- ve výsledcích šetření spokojenosti zaměstnanců a občanů.

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

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

Inovativnost projektu „Řízení procesů v podmínkách Městského úřadu Orlová“ má dvě roviny:

- do řešení se zapojí téměř všichni zaměstnanci úřadu = většina zaměstnanců vykonává, nebo se podílí na činnostech, které jsou součástí hlavních procesů – tento fakt přináší pozitivní efekty jak pro samotný výsledek projektu ve smyslu kvality a detailu popisů, tak pro zaměstnance, kteří se mohou podílet na společném úkolu a je u nich posilován pocit sounáležitosti,
- řešení projektu je jedinečné a originální ve smyslu přizpůsobení postupu a metodiky popisu procesů specifickým podmínkám a potřebám městského úřadu s rozšířenou působností.

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?

Vzhledem k již několikrát zmiňované skutečnosti, že projekt není doposud ukončen, a tudíž zhodnocen, nelze tento projekt jako celek doporučit ke sdílení s ostatními organizacemi veřejné správy. Přesto dílčí části projektu – metodika k popisům procesů a směrnice procesně upravující připomínkovací řízení jsou zcela funkční nástroje ověřené v praxi úřadu, které lze využít v praxi jiných organizací veřejné správy již v současné době.

Při zpracování projektu byly využity dobré praxe úřadů, které aplikovaly v organizaci systémy ISO 9001 a metodu CAF.

Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

V průběhu realizace byly a jsou získávány poznatky a zkušenosti, které přispívají jak ke zlepšování samotné metodiky popisování procesů, ale rovněž odhalují neefektivní jevy v organizaci práce úřadu – samoučelnost a duplicita činností, nekvalitní sdílení informací, které vede k „zmetkovým“ výsledkům/produktům.

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

Řešení lze doporučit zejména organizacím veřejného sektoru, které získaly praktické zkušenosti v souvislosti se zaváděním metod kvality (CAF, BSC, EFQM), nebo disponují personálním zázemím, které je proškolené v problematice procesního řízení.

7. Hlavní přínosy projektu/řešení

Zpřehlednění a narovnání činností a následně procesů včetně upřesnění zodpovědností a kompetencí jednotlivých zaměstnanců.

Vytvoření podmínek jak pro standardizaci služeb, tak měření výkonnosti procesů, a to z pohledu produktivity a finanční náročnosti.