

**Systémová podpora řízení kvality v územní  
veřejné správě**

## **Referenční model řízení města podle standardu CIMAF<sup>®</sup>**



**Roman Fišer**  
**CIEM**



**Náš klient** - management měst a krajů + nositelé politik, koncepcí, projektů a standardů zaměřených na modernizaci veřejné správy + odborníci, které to baví

**Naše poslání** – vývoj, sdílení, integrace, komunikace a implementace moderních metod managementu organizací

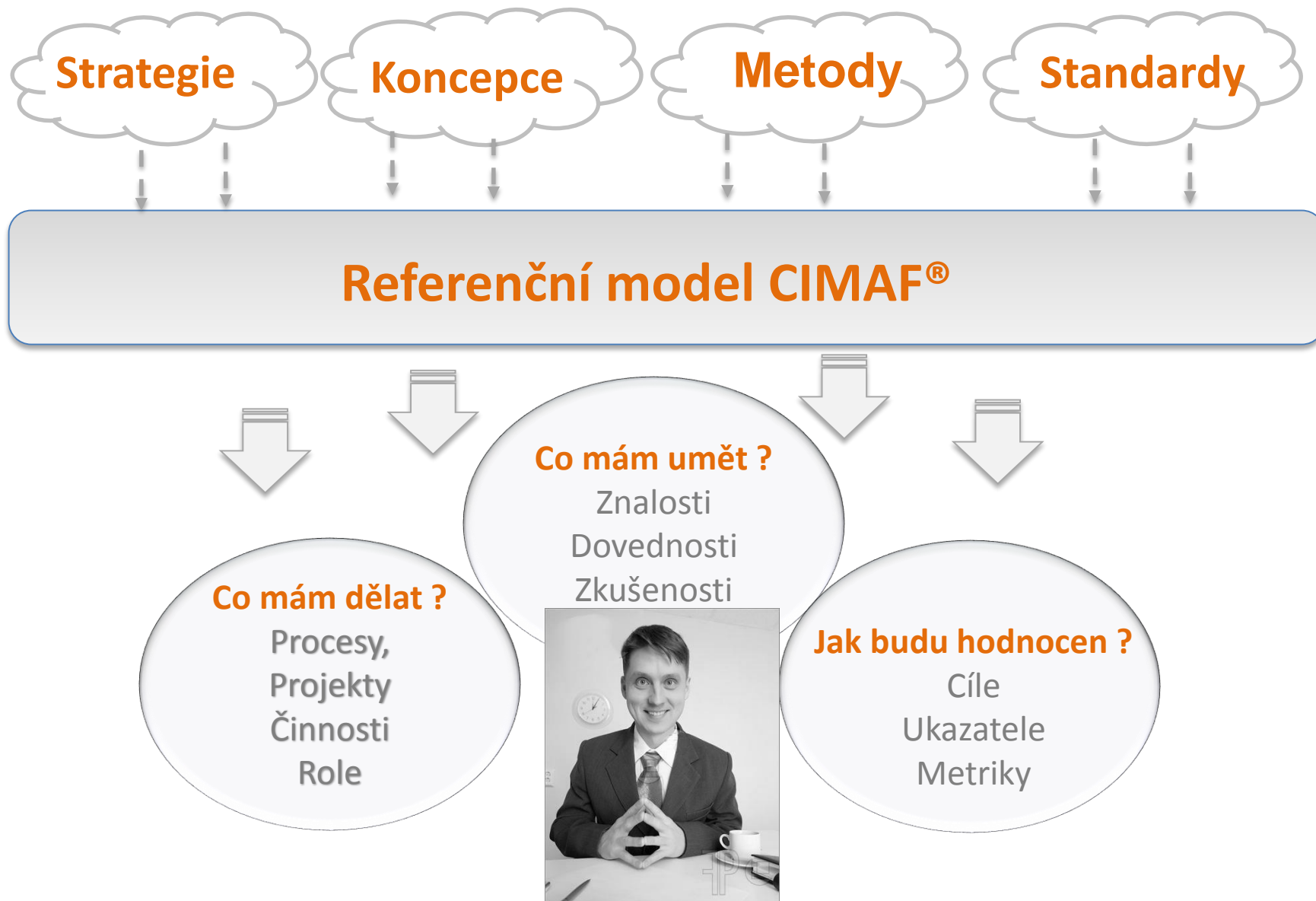
**Jak pracujeme** – integrace a komunikace poznání formou vytváření vzorových (referenčních řešení)

**Klíčové prvky** – LIDÉ & INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE

**Náš produkt** - Referenční model řízení města + podpora jeho implementace (vzdělávání + implementační partneři)

Více informací: [www.ciem.cz](http://www.ciem.cz)

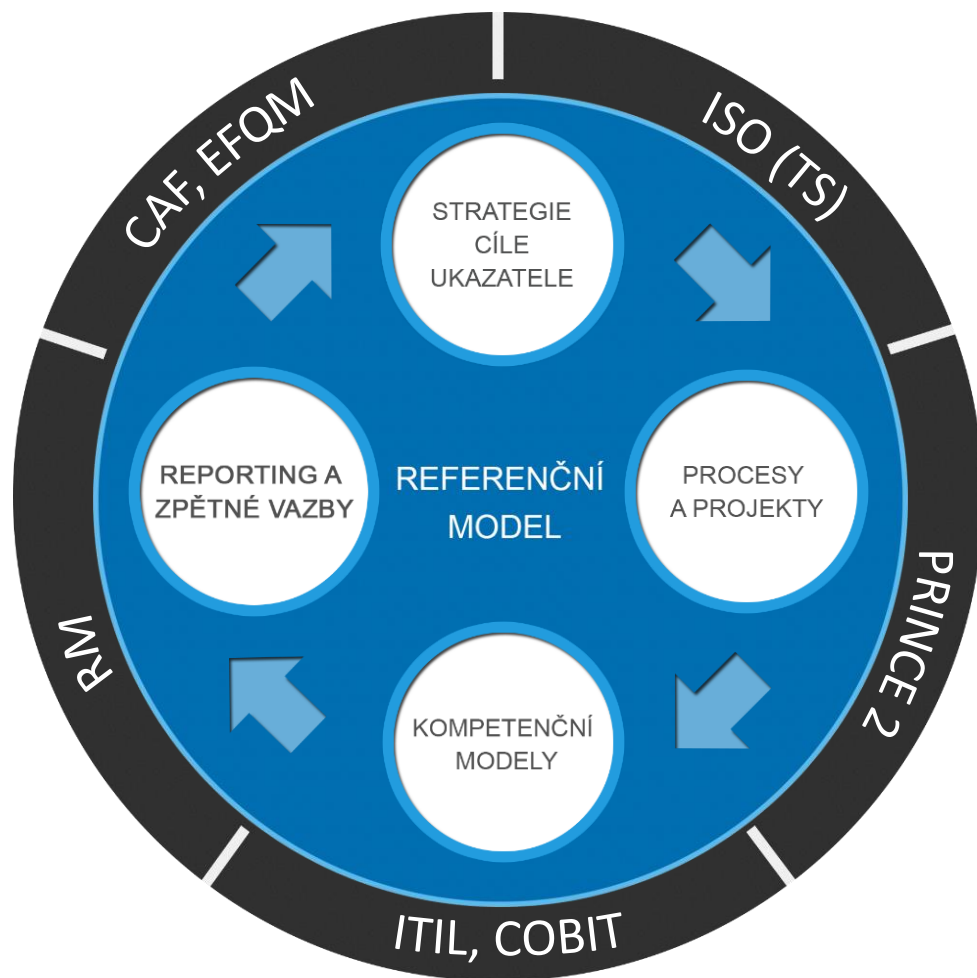
# Referenční model a řízení lidských zdrojů



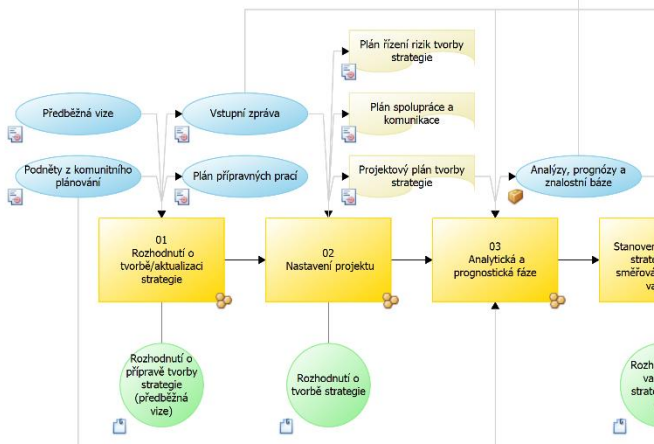
# CIMAF® - Common Integrated Management and Assessment Framework

**Standard CIMAF®** je především návodem, jak propojit nejrůznější metody řízení kvality, standardy a další manažerské přístupy a nástroje do integrovaného systému řízení organizace. Reflektuje a využívá možnosti, které poskytují současné informační technologie – jejich využití je nedílnou součástí standardu.

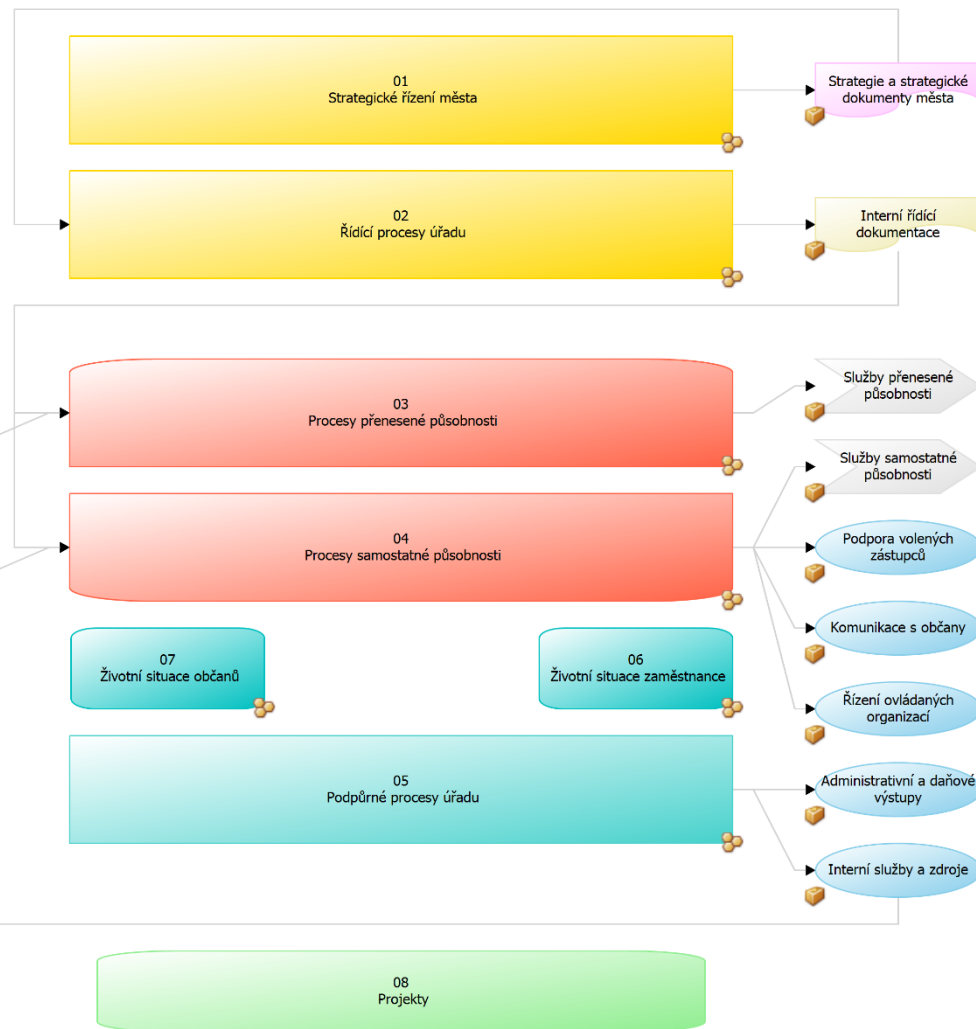
**Standard CIMAF®** pomáhá, aby se jednotlivé metody vzájemně nekanibalizovaly, ale aby synergicky pomáhaly v udržitelném rozvoji organizace.



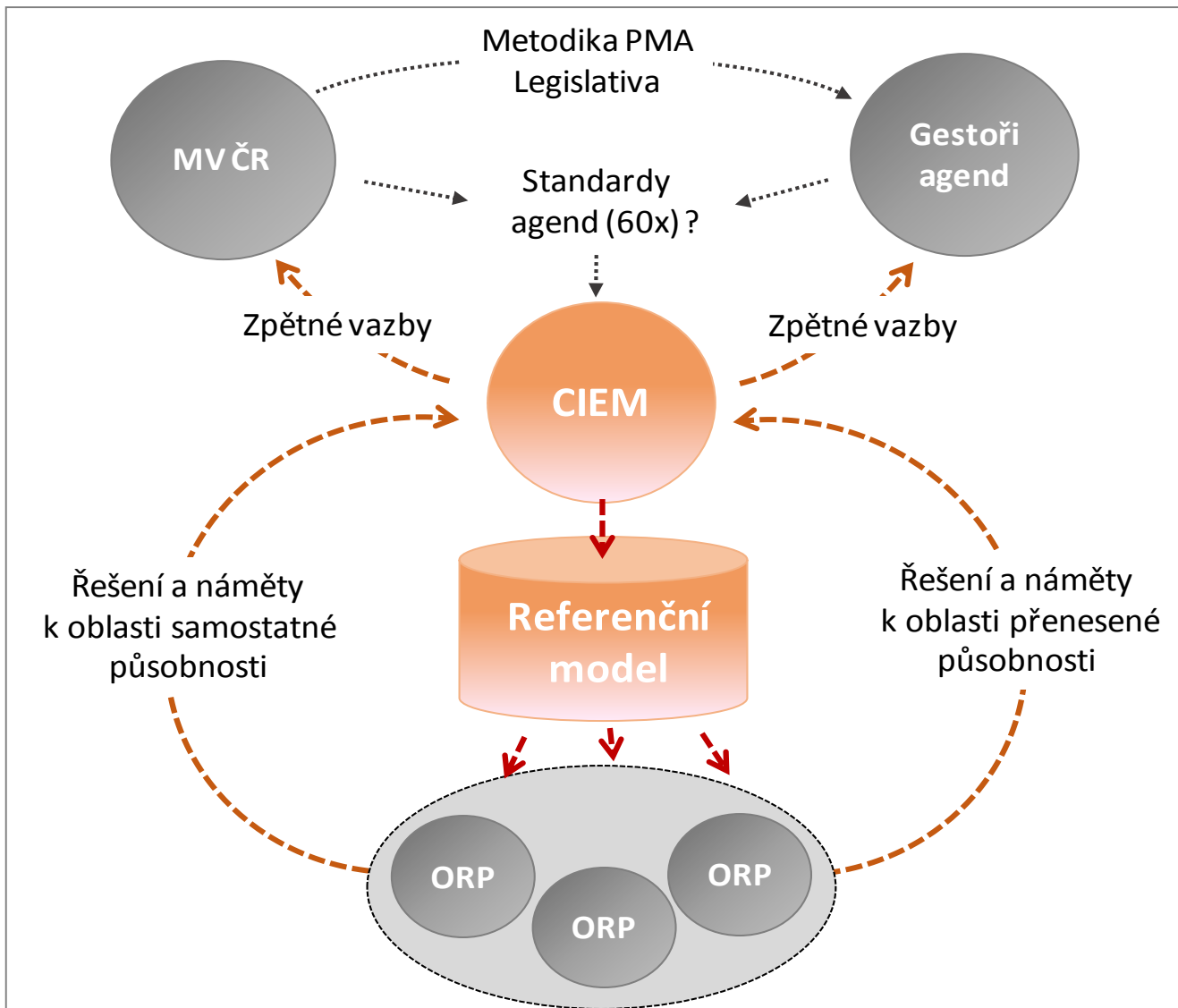
# Referenční model řízení městského úřadu před 11 měsíci....



Referenční model řízení městského úřadu - verze 15.10.2015



# Referenční model jako sdílená platforma rozvoje systému řízení úřadu



# Události za uplynulý rok

- **I. Burza inovací** Moravská Třebová - jaro 2016
- **Pomoc městům** při zpracování žádostí k **výzvě 33** – jaro 2016
- **Inovace Referenčního modelu** zejména ve vazbě na koncepcce, strategie a metodiky MVČR, (EA, eGov, PMA, metody řízení kvality) MMR (samostatná působnost) a NSZM (integrace metod kvality ve vazbě na udržitelný rozvoj)
- **Spolupráce s NSZM** – integrace metod kvality – zatím zahájeno v 8 městech
- **Spolupráce s MÚ Benešov** – přechod na inovovanou ISO 9001:2015, samostatná působnost, nové řešení lokálního RPP, řízení veřejnoprávní korporace

# Motivy a zdroje aktuálních inovací modelu

**Uživatelé** – zjednodušení a variantní řešení procesů, rozšíření modelu na řízení veřejnoprávní korporace (impuls MÚ Benešov)

**Koncepční činnost MVČR** - NAP, eGovernment, kvalita - metodika a architektura modelu, důraz na klienta a služby, plánované změny v procesním uspořádání agend a služeb (UEP, AUEP..)

**Koncepční činnost MMR** - kompetence obcí v oblasti samostatné působnosti

**Partneři CIEM** – zejména oblast finančního řízení a kontroly

**Zapojení do projektu NSZM** – integrace metod kvality



# Konkrétní inovace modelu

Rozšíření RM z řízení úřadu na **řízení města (veřejnoprávní korporace)**

**Nová metodika i architektura** procesního modelu – přiblížení NAP a PMA, vize sdílení modelů a příkladů dobré praxe

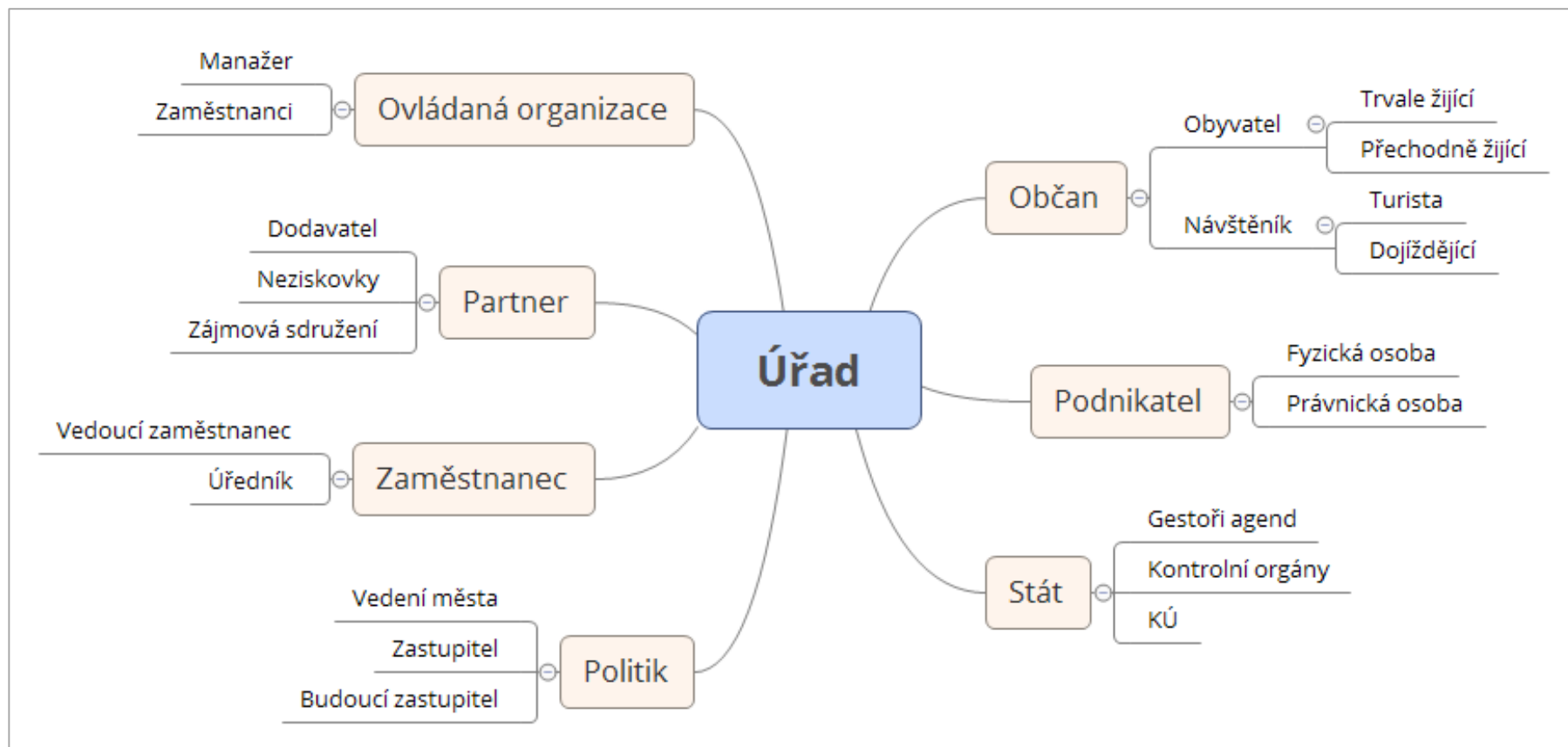
**Uspořádání ukazatelů Model 5U**

Vzorový komplexní **katalog služeb** (přenesená i samostatná působnost) – původní zdroj MÚ Přerov, upraveno

**Lokální RPP** (zmocnění úředníků k výkonu agend resp. činnostních rolí PP a nově i SP) s vazbou přímo na konkrétní pracovní místo

Aktualizace a rozšíření integrovaných metod řízení kvality (**ISO 9001:2015, Audity UR, ISO 27000**)

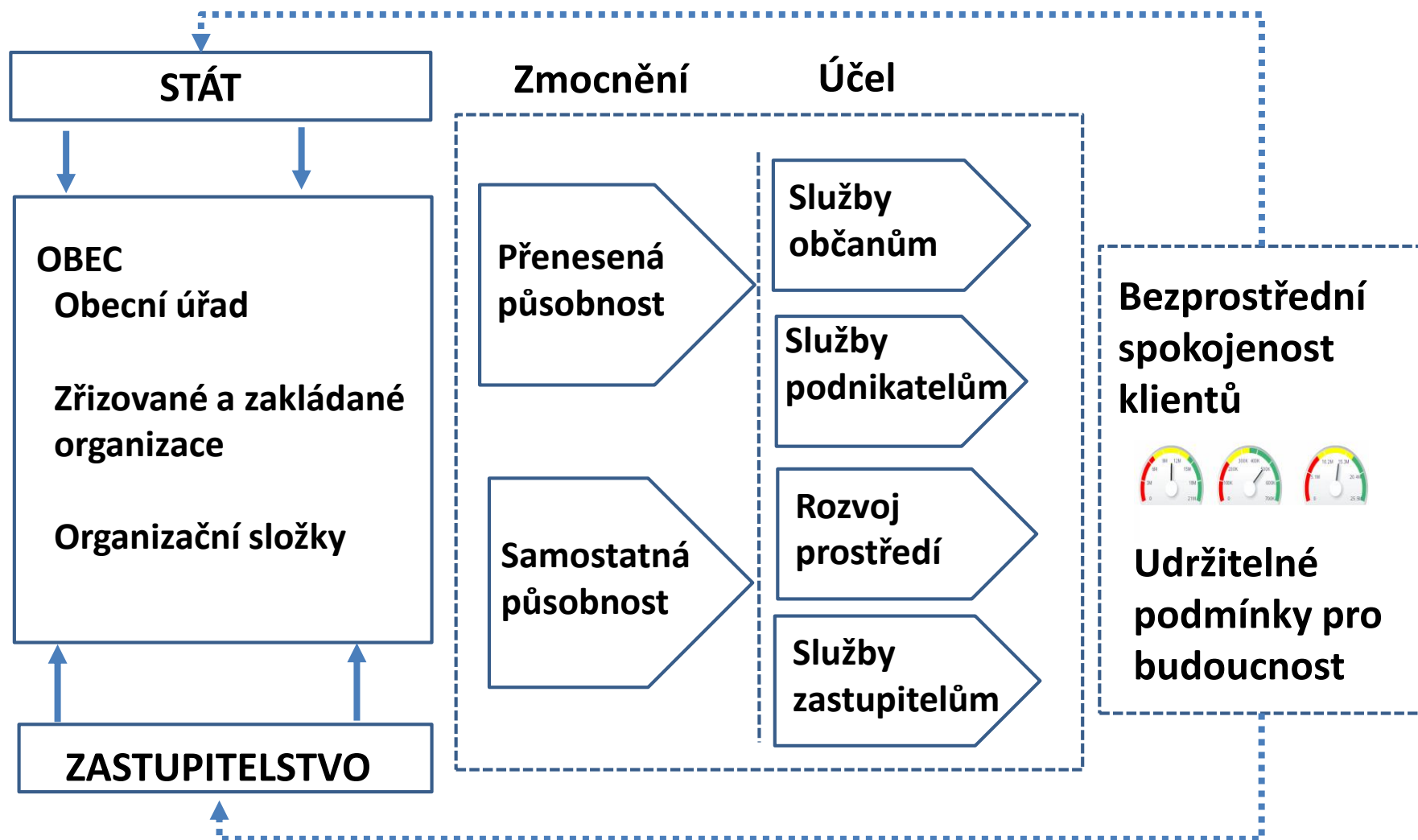
# Klienti našich Klientů - příklad



**Bez klienta nemá smysl hovořit o kvalitě.**

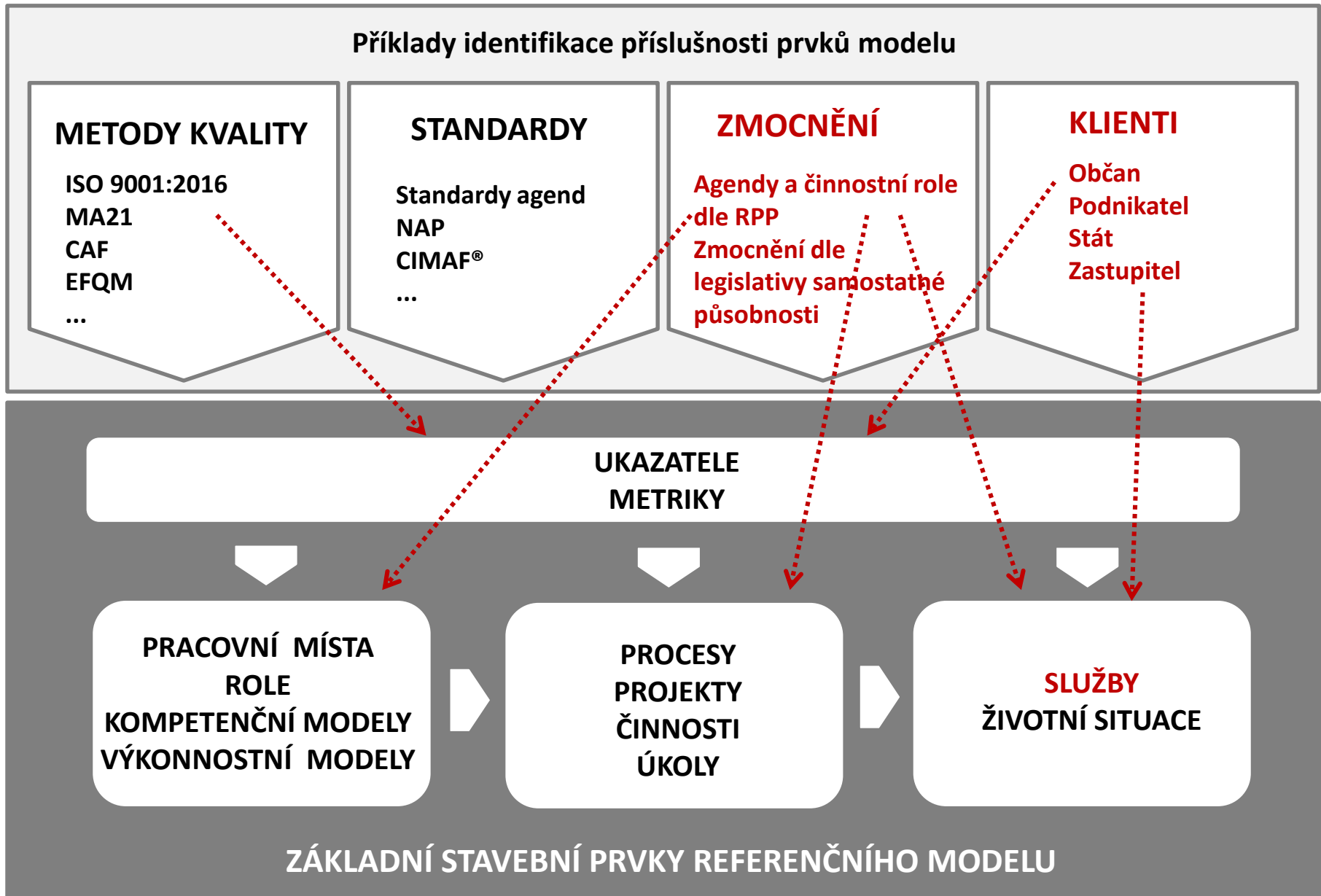
**Přes jasně vymezené kompetence má město/úřad možnost strategické volby, jakou úroveň služeb bude svým klientům poskytovat**

# Naplňování požadavků kvality v podmínkách veřejnoprávní korporace



# SYSTEMIZACE PRVKŮ REFERENČNÍHO MODELU

## Příklady identifikace příslušnosti prvků modelu



# Model 5U

## Uspořádání Ukazatelů Udržitelně Úspěšného Úřadu

<p><b>Úspornost (Economy)</b> pořízení zdrojů pro procesy (budovy, vybavení, lidé... ) za přiměřenou cenu</p> <p><b>Účinnost (Efficiency)</b> – spotřeba zdrojů v procesech (pro dodání požadovaných výstupů)</p> <p><b>Účelnost (Effectiveness)</b> – naplnění účelu procesu (parametry dodaných výstupů)</p>	<b>Interní ukazatele</b>
<p><b>Užitečnost (Utility)</b> – bezprostřední vnímání kvality (užitku) služby klientem (FO, PO...)</p> <p><b>Udržitelnost (Sustainability)</b> – dlouhodobé dopady na kvalitu života</p>	<b>Externí ukazatele</b>

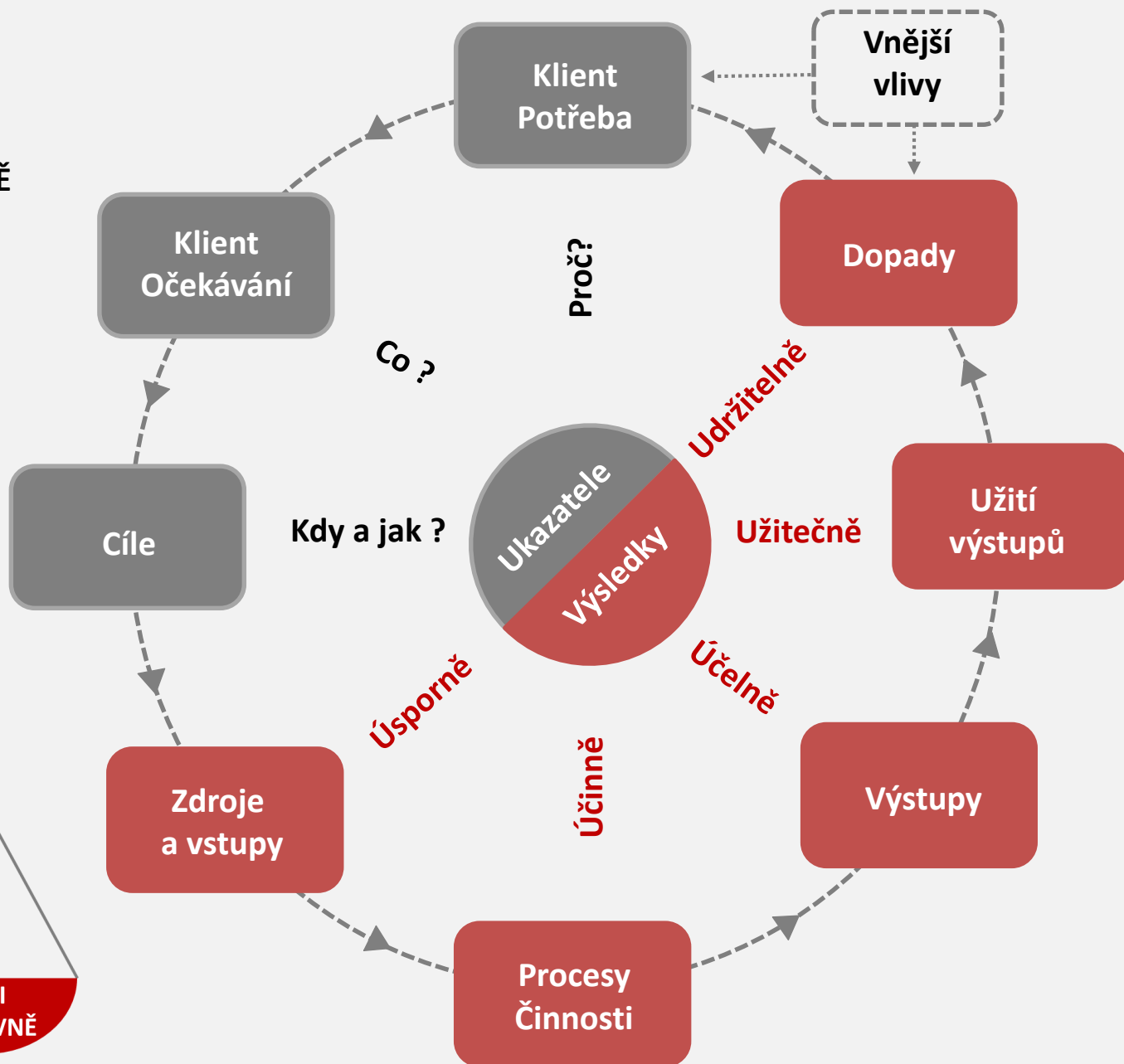
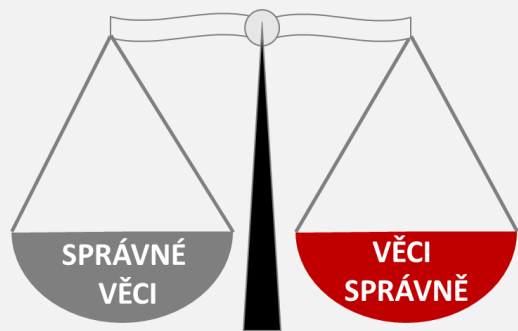
*Zdroj P. Hrabě, MVČR, upraveno . Fišer, CIEM*

PARAMETR 5U	PŘÍKLAD VYUŽITÍ
<p>ÚSPORNOST</p> <p>Náklady na základní zdroje</p> <p>(Zdroje pro procesy)</p>	<p>Prostory</p> <p>Vybavení</p> <p>Mzdové náklady</p> <p>Dopravní prostředky</p> <p>ICT</p> <p>Služby (např. právní)</p>
<p>ÚČINNOST</p> <p>Efektivní spotřeba zdrojů</p> <p>(Spotřeba zdrojů pro dosažení požadovaných výstupů - služeb)</p>	<p>Správně nastavené procesy</p> <p>Optimálně definované pracovní náplně (odpovědnosti a pravomoci)</p> <p>Optimálně kvalifikovaní lidé</p> <p>Efektivní využití ICT (elektronizace procesů)</p> <p>Transparentnost procesů pro zaměstnance, politiky, i klienty</p>
<p>ÚČELNOST</p> <p>Poskytování požadovaných služeb</p> <p>(Komplexnost a kvalita výstupů procesů)</p>	<p>Naplnění všech zákonných povinností samostatné i přenesené působnosti (katalog služeb)</p> <p>Soulad výstupů s požadovanými standardy (legislativa, standardy agend přenesené působnosti, interní standardy)</p> <p>Rychlost a dostupnost poskytovaných služeb</p> <p>Způsoby poskytování služeb (elektronizace)</p> <p>„Balíčky“ služeb pro řešení životních situací</p>

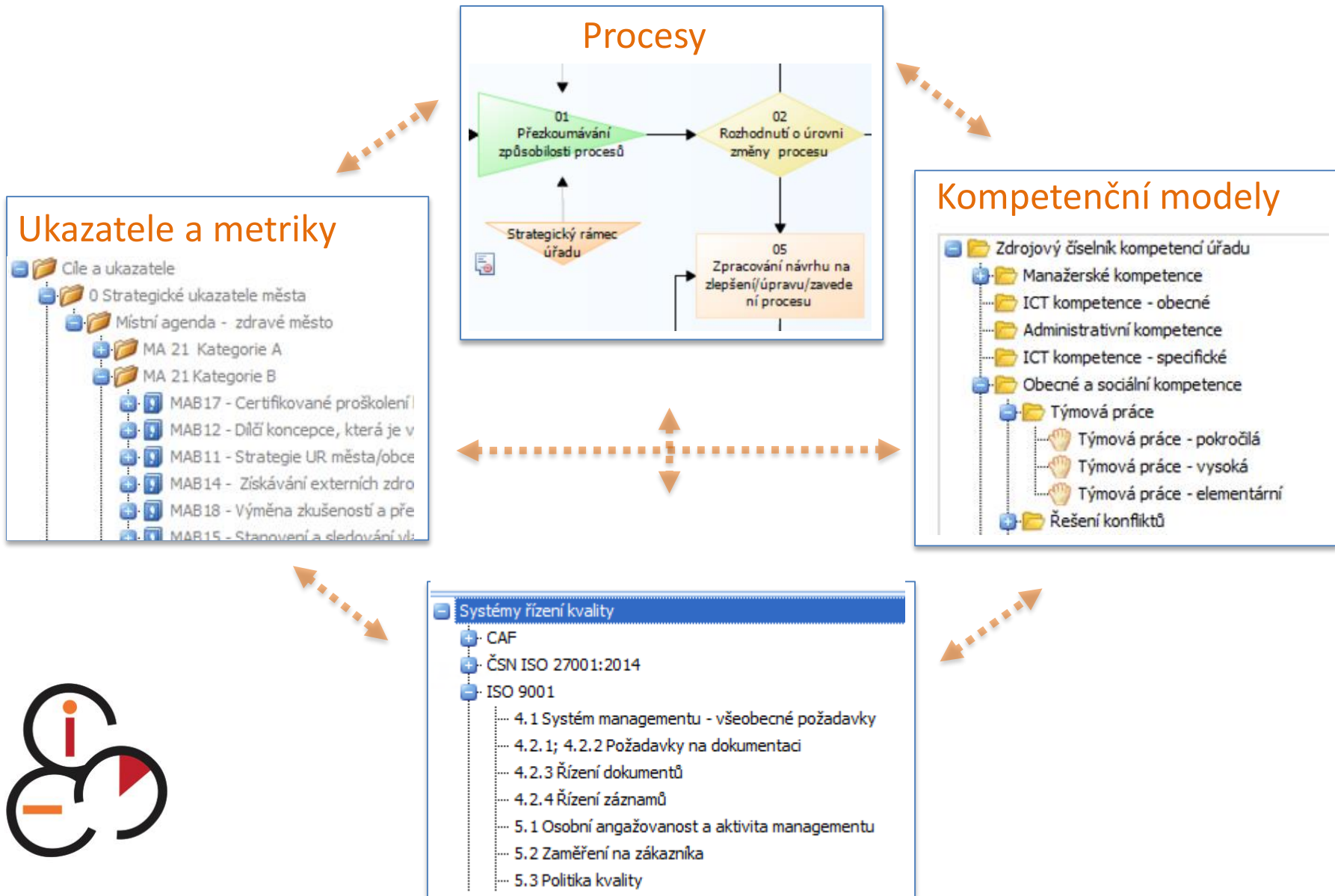
PARAMETR 5U	PŘÍKLAD VYUŽITÍ
<p><b>UŽITEČNOST</b>  Klientem vnímaná hodnota poskytnuté služby</p> <p>(Spokojenost zainteresovaných stran)</p>	<p>Bezprostřední spokojenost klienta s poskytovanou službou</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• občan – obyvatel,</li> <li>• občan – podnikatel,</li> <li>• zástupce právnické osoby,</li> <li>• zastupitel,</li> <li>• zástupce kraje, státu</li> </ul>
<p><b>UDRŽITELNOST</b>  Dlouhodobé parametry spravovaného prostoru k životu</p>	<p>Prokazatelné zlepšování základních parametrů kvality prostředí k životu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Správa věcí veřejných a územní rozvoj</li> <li>• Životní prostředí</li> <li>• Udržitelná spotřeba a výroba</li> <li>• Doprava a mobilita</li> <li>• Zdraví obyvatel</li> <li>• Místní ekonomika a podnikání</li> <li>• Vzdělávání a výchova</li> <li>• Kultura a místní tradice</li> <li>• Sociální prostředí</li> <li>• Globální odpovědnost</li> </ul>

# Model 5 U

dělat  
SPRÁVNÉ VĚCI SPRÁVNĚ



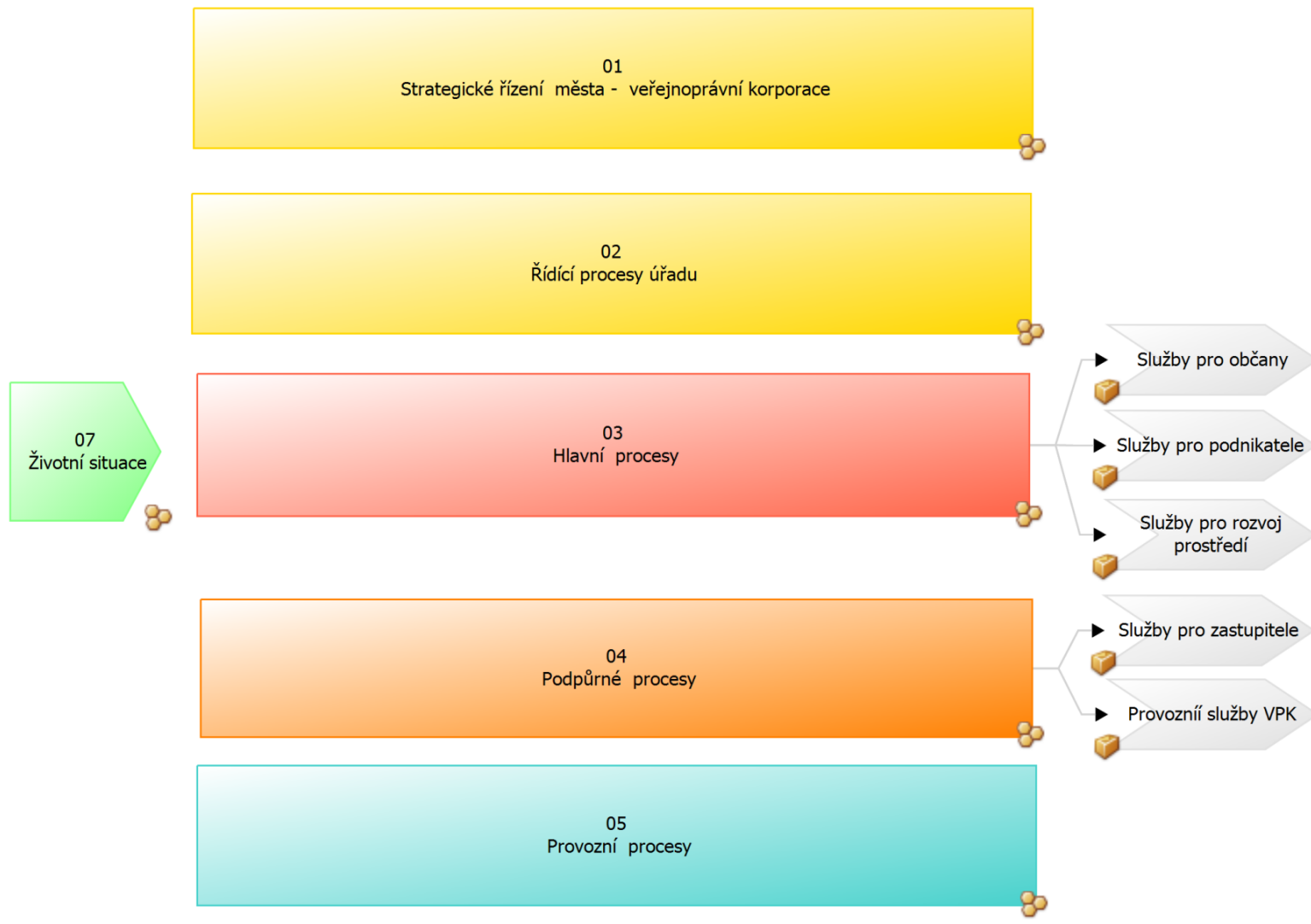
# Ukázky Referenčního modelu řízení města



# Uspořádání procesů úřadu dle NAP



# Základní členění procesů v Referenčním modelu řízení města

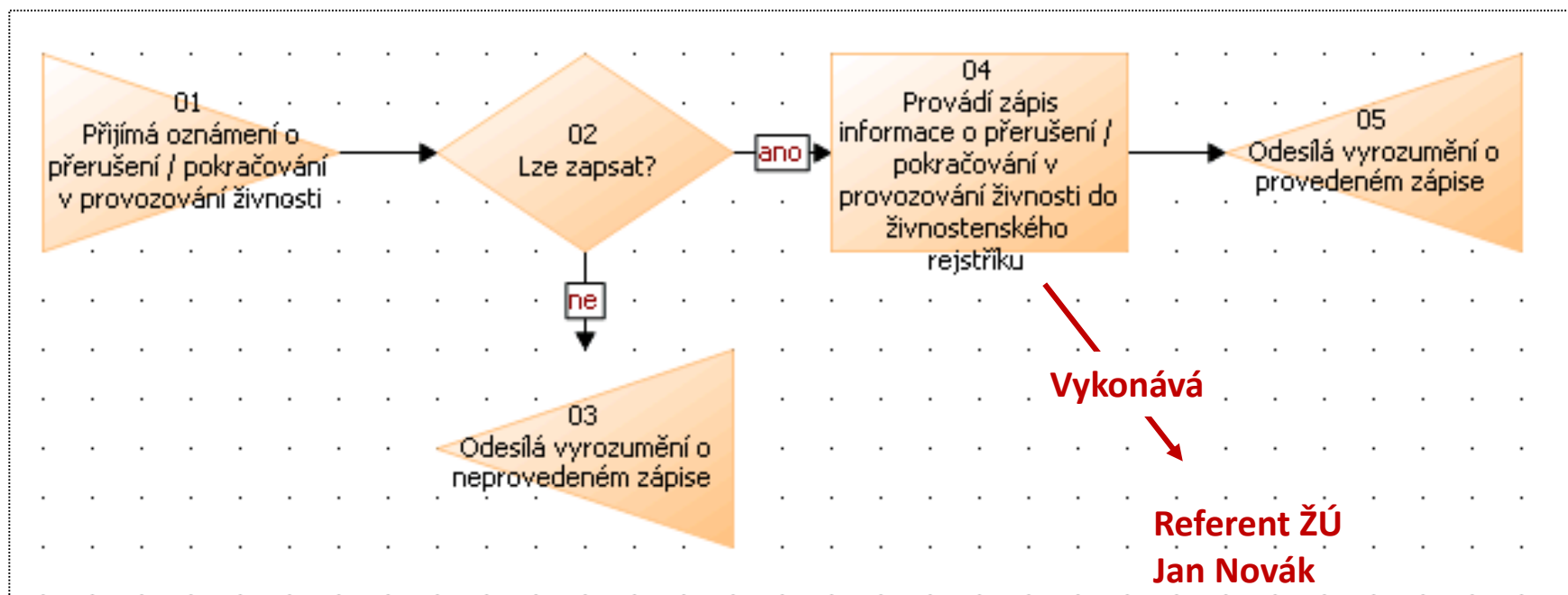


# Procesní model – Agenda 121

A121	Živnostenské podnikání	Přenesená působnost - agenda
CR1185	Výkon agendy obecního živnostenského úřadu na území ČR (§ 2...	Přenesená působnost - činnostní role
121.1185.01	Registrace	Hlavní - procesní oblast
121.1185.01.01	Ohlášení živnosti	Přenesená působnost - proces
121.1185.01.02	Změna ohlášené živnosti	Přenesená působnost - agenda
121.1185.01.03	Zrušení živnostenského oprávnění na žádost	Přenesená působnost - agenda
121.1185.01.04	Přerušení / pokračování v provozování živnosti	Přenesená působnost - agenda
121.1185.01.05	Zánik živnostenského oprávnění	Přenesená působnost - agenda
121.1185.01.06	Žádost o koncesi	Přenesená působnost - proces
121.1185.01.07	Změna koncese	Přenesená působnost - agenda
121.1185.01.08	Změna údajů o subjektu	Přenesená působnost - proces
121.1185.01.09	Zpracování avíza změn údajů	Přenesená působnost - agenda
121.1185.01.10	Vstupní konzultace na živnostenském úřadě	Přenesená působnost - agenda
121.1185.01.11	Pokračování v provozování živnosti po úmrtí podnikatele (po do...	Přenesená působnost - agenda
121.1185.01.12	Vydání výpisu na žádost	Přenesená působnost - proces
121.1185.01.13	Přeměna obchodní společnosti	Přenesená působnost - agenda
121.1185.01.14	Obnova řízení zahájená na žádost	Přenesená působnost - agenda
121.1185.01.15	Vyřízení podnětu k přezkumnému řízení	Přenesená působnost - agenda
121.1185.01.16	Obnova řízení zahájená z moci úřední	Přenesená působnost - agenda
121.1185.02	Živnostenská kontrola	Hlavní - procesní oblast
121.1185.02.01	Plánování živnostenské kontroly	Přenesená působnost - agenda
121.1185.02.02	Provedení živnostenské kontroly mimo živnostenský úřad [455/1...	Přenesená působnost - agenda
121.1185.02.03	Provedení živnostenské kontroly na živnostenském úřadě [455/...	Přenesená působnost - agenda
121.1185.03	Správní řízení	Hlavní - procesní oblast
121.1185.03.01	Správní trestání	Přenesená působnost - agenda
121.1185.03.02	Správní řízení - jiná rozhodnutí	Přenesená působnost - agenda
121.1185.04	Metodické zajištění agendy obecního živnostenského úřadu na ú...	Přenesená působnost - agenda
121.1185.05	Ostatní agendy OŽÚ	Hlavní - procesní oblast
121.1185.05.01	Podání návrhů na úpravu IS RŽP	Přenesená působnost - proces
121.1185.05.02	Nestandardní dotazy	Přenesená působnost - agenda
121.1185.05.03	Oprava zřejmých chyb	Přenesená působnost - proces
121.1185.05.04	Součinnost dle §68	Přenesená působnost - proces

# Referenční model řízení města – standard agendy



Agenda 121, Činnostní role 1185,  
diagram 04 Pokračování v provozování živnosti



**Každé činnosti v procesu lze přiřadit odpovědnost (vykonává, koordinuje...) a tyto odpovědnosti automaticky promítnout do pracovní náplně úředníka.**

# Referenční model řízení města

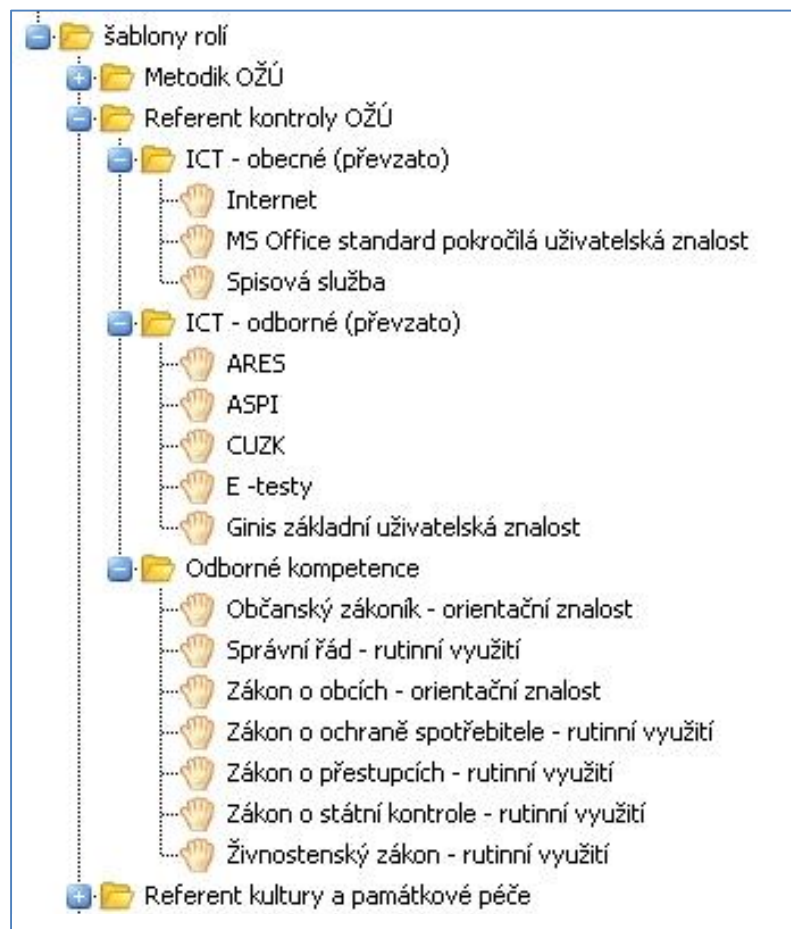
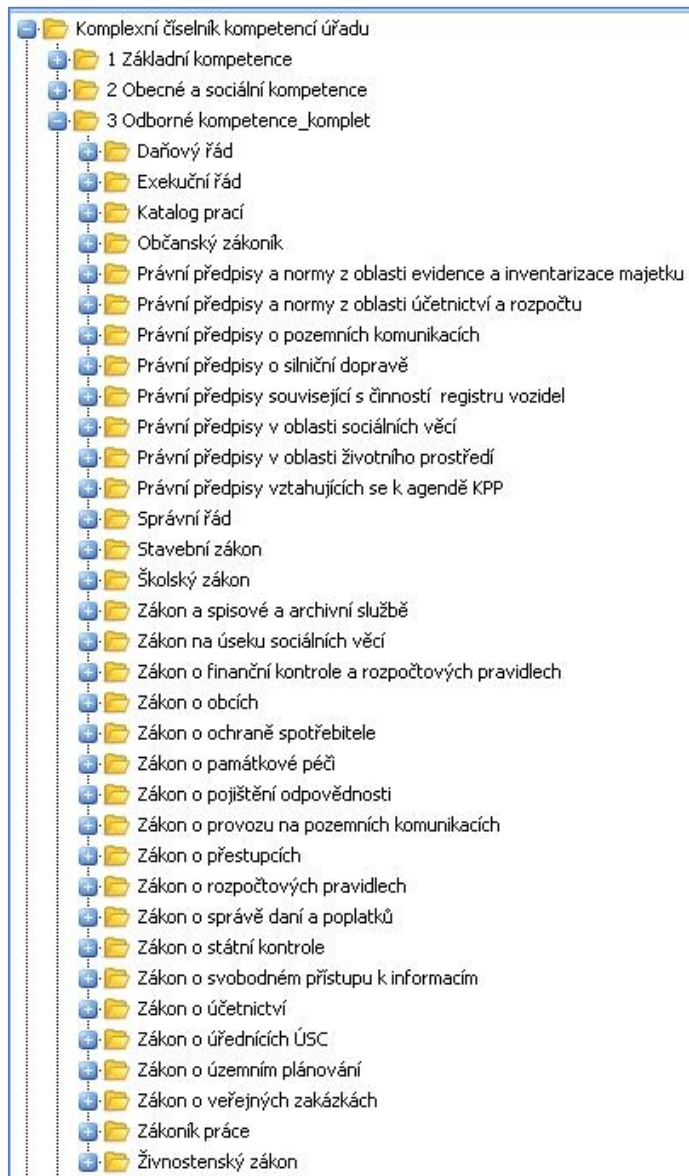
## Procesně generovaná pracovní náplň

 <b>Město Breclav</b>  Městský úřad Breclav, nám. T.G.Masaryka 3, 690 81 Breclav	 <b>Město Breclav</b>  Městský úřad Breclav, nám. T.G.Masaryka 3, 690 81 Breclav
<b>Sestava pracovního místa – podrobná</b>  <b>Pracovní místo</b> Referent registrace 1  <b>Osoba</b> Pekárková  <b>Organizační jednotka</b> Oddělení obecní živnostenských úřadů	<b>Role - „Referent registrace 1“</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Přijímá a zpracovává žádosti na úseku registrace podle živnostenského zákona</li><li>- Přijímá a zpracovává žádosti na úseku registrace podle zemědělského zákona</li><li>- Vykonává dílčí procesy na úseku živnostenské kontroly</li><li>- Sleduje a plní úkoly vyplývající z obecně závazných právních předpisů</li><li>- Poskytuje, přijímá a vyřizuje informace občanům své působnosti</li><li>- Sleduje aktuální informace právních úprav a změn, včetně metodiky nadřízeného orgánu</li><li>- Realizuje administrativní činnost dle své působnosti</li><li>- Realizuje spisovou službu činnosti</li><li>- Realizuje archivní a skartační služby činnosti dle své působnosti</li><li>- Ukládá pokuty v rámci své působnosti, včetně blokovaných</li><li>- Vykonává další práci dle operativních pokynů vedoucího oddělení, které souvisí s činností zaměstnavatele</li></ul>
<b>Popis pracovního místa</b>  <u>Identifikační údaje pracovního místa</u> název (KZAM): kód (KZAM): název: pozice: referent oddělení obecní živnostenský úřad (úsek registrace) útvár: OSROŽÚ nadřízené místo: vedoucí oddělení podřízené místo: - zastupováno místem: metodik OŽÚ zastupuje místo: referent oddělení obecní živnostenský úřad  <u>Klíčové odpovědnosti a pravomoci</u> 1. Odpovídá za správné a úplné vyplnění JRF a formuláře v EZP 2. Odpovídá za řádnou evidenci písemností v RŽP 3. Odpovídá za chronologii a systemizaci spisů v příruční spisovně OŽÚ 4. Odpovídá za plnění rozpočtu ORJ 100 5. Odpovídá za formální a věcnou správnost vydávaných rozhodnutí a opatření včetně dodržování správních lhůt 6. Odpovídá za přesné a včasné vyhotovení správních rozhodnutí a opatření podle platných předpisů  <u>Kvalifikační předpoklady</u> Vlastní titul Bc./DiS. VV, ZOZ znalost živnostenského zákona, zákon o ochraně spotřebitele a související právní předpisy, znalost správního řádu	<b>Přehled procesních kroků role</b>  <b>Název procesu / procesní krok</b>  <u>005 Životní situace zaměstnance</u> <u>„Docházkový systém“</u> <u>Vykonává</u>  <u>121.1185.1.01 Ohlášení živnosti</u> <u>01 Přijímá a zpracovává ohlášení živnosti (podané poštou, elektronické podání, podání na podatelně, Czech POINT) (455/1991 Sb. § 45 odst. 1) Vykonává</u> <u>02 Přijímá a zpracovává ohlášení živnosti při osobním podání na živnostenském úřadě (455/1991 Sb. § 45 odst. 1) Vykonává</u> <u>03 Posuzuje podmínky vzniku (455/1991 Sb. § 47) Vykonává</u> <u>04 Vydává výpis pro řízení o povolení k pobytu (455/1991 Sb. § 47 odst. 7; 455/1991 S. Vykonává</u> <u>05 Zapisuje živnostenské oprávnění (455/1991 Sb. § 47 odst. 1) Vykonává</u> <u>07 Odesílá výpis (455/1991 Sb. § 47 odst. 1) Vykonává</u> <u>09 Zjišťuje splnění podmínek zápisu do obchodního rejstříku nebo nepotřeby (455/1991 Sb. § 10 odst. 4; 455/1991 Sb. § 10) Vykonává</u> <u>10 Zjišťuje nesplnění podmínek podání návrhu na zápis nebo vyhození návrhu na zápis do obchodního rejstříku (455/1991 Sb. § 10 odst. 1) Vykonává</u> <u>11 Vyzývá k odstranění závad (455/1991 Sb. § 47 odst. 4) Vykonává</u> <u>12 Zahajuje a vede řízení o nevzniku živnostenského oprávnění (455/1991 Sb. § 47 odst. 5) Vykonává</u> <u>13 Doručuje rozhodnutí o nevzniku živnostenského oprávnění (500/2004 Sb. § 67) Vykonává</u>

**Obecná pracovní náplň je doplněna generovaným přehledem konkrétních povinností pracovníka v procesech (agendách/činnostních rolích..)**

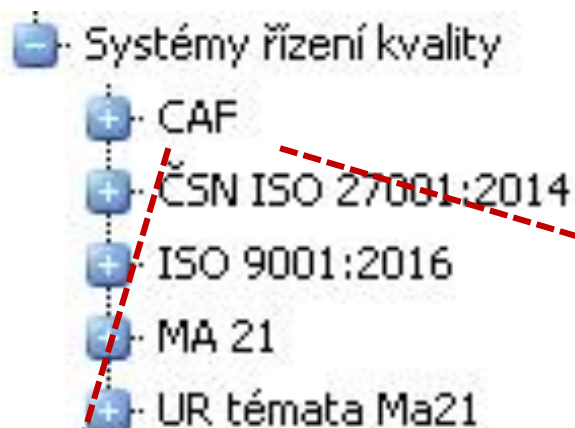
# Referenční model řízení města

## Vzorový číselník kompetencí úřadu a vzory kompetenčních modelů pro role



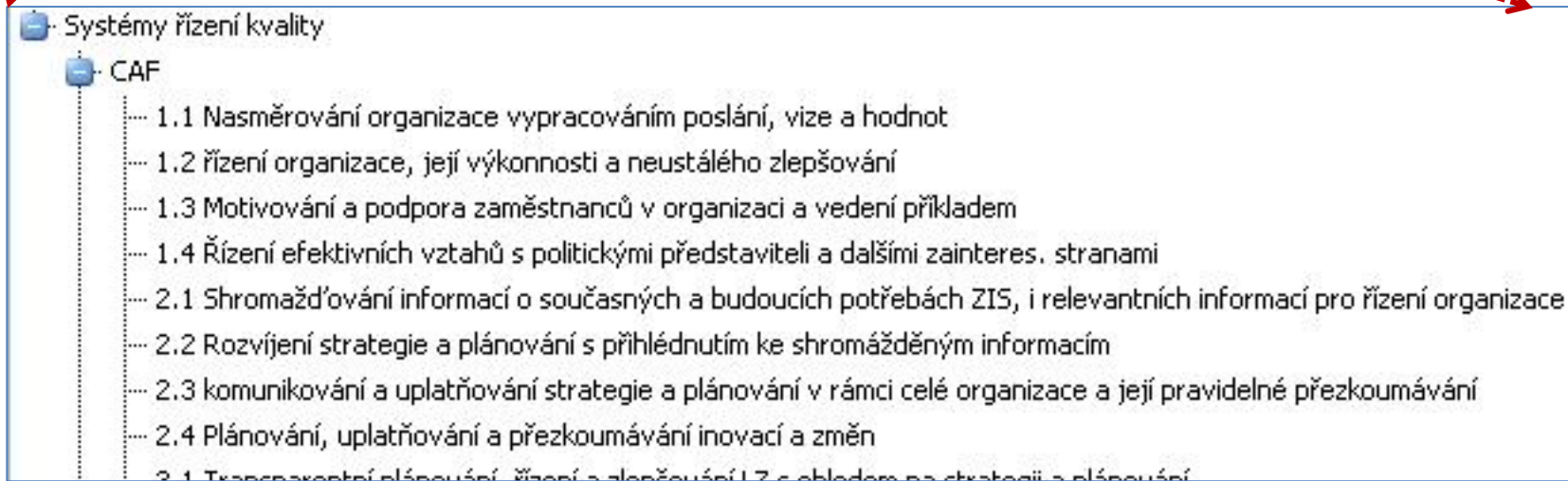
**Pro každou schopnost /dovednost v modelu mohou být slovně specifikovány klíčové znaky správného výkonu**

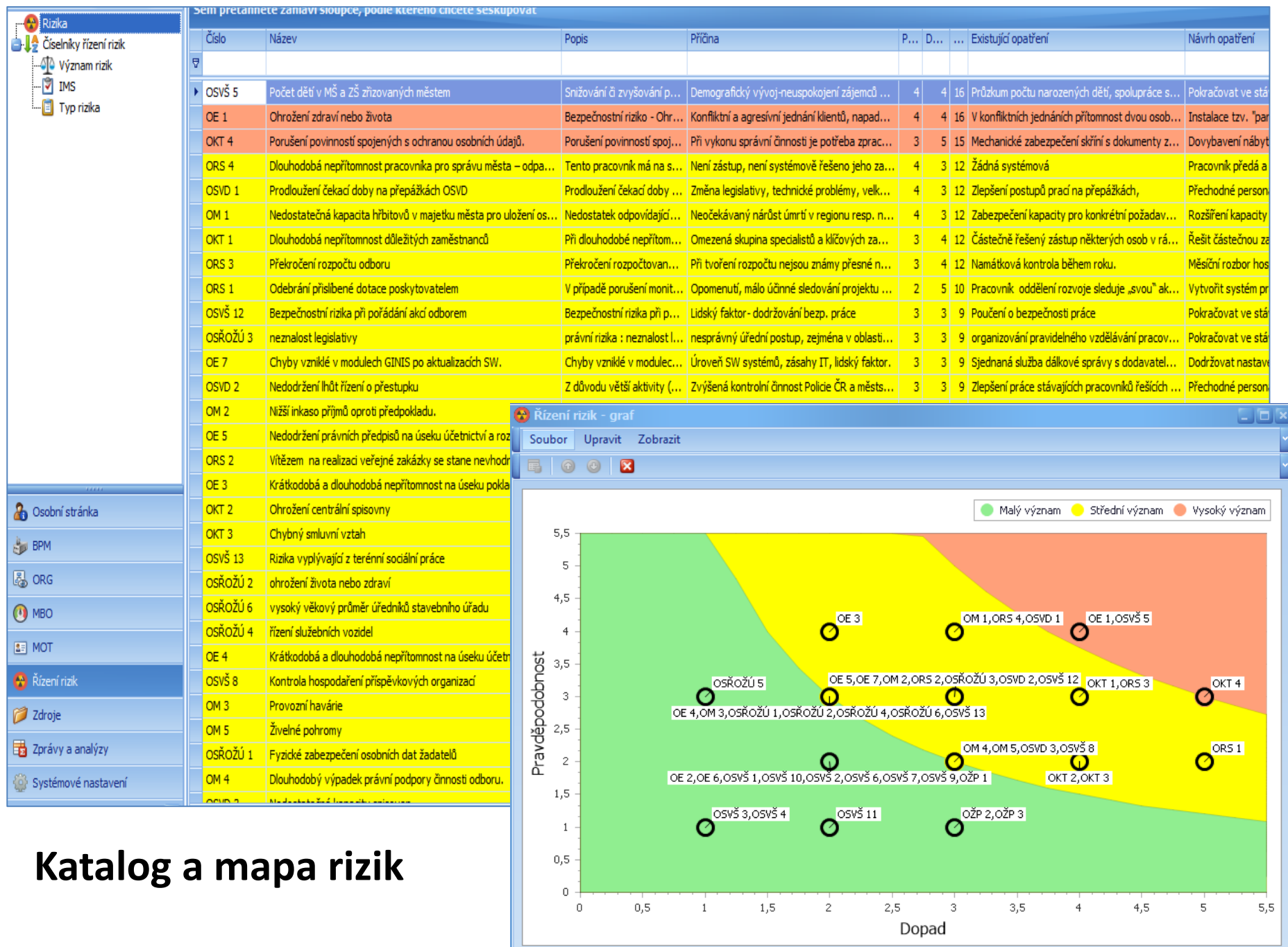
# Referenční model řízení města - integrace metod řízení kvality



**Aplikace každého požadavku metod řízení kvality může být v modelu:**

- slovně popsána,
- propojena s konkrétními procesy, ukazateli, riziky, dokumenty a úkoly





## Katalog a mapa rizik

# Příklady některých funkcí a výstupů (komplexní IT podpora)

**Komplexní organizační struktura** zahrnující podrobné automaticky udržované popisy pracovních míst (vazba na procesy, KPIs, kompetenční modely...)

**Procesní model s vazbami na pracovní náplně** všech zaměstnanců, KPIs, služby, rizika, řídicí dokumentaci (zákony, směrnice, formuláře), metody kvality a další standardy

**Aktivní hierarchický model cílů a ukazatelů** včetně indikace stavu plnění s vazbou na odpovědnosti osob, procesy, služby, rizika, metody kvality a další standardy

**Aktivní katalog a mapa rizik** s vazbou na odpovědnost osob, cíle, KPIs, procesy, zahrnuje sledování plnění opatření pro předcházení rizik

**Aktivní katalog životních situací** s vazbou na procesy, služby a kontaktní místa s možností publikovat jako stránky občana

**Přehledy plnění požadavků norem řízení kvality** a dalších standardů – vazba na procesy, KPIs, textové předpisy pro naplňování požadavků jednotlivých článků norem – podpora integrovaného posuzování (certifikace)

**Přehled zmocnění osob** k výkonu činnostních rolí dle RPP a katalogu samostatné působnosti

**Přehled zapojení osob a organizačních útvarů** v procesech a projektech

## **Příklady některých funkcí a výstupů (komplexní IT podpora)**

**Přehledy o plnění cílů a ukazatelů** dle kategorií (metod) ve vybraném časovém období a pro vybraného nositele (úřad, odbor, proces, služba, úředník)

**Systemizované kompetenční modely** zaměstnanců včetně podpory workflow pro hodnocení kompetencí

**Systemizované výkonnostní modely** zaměstnanců včetně podpory workflow pro reporting a hodnocení výkonnosti

**Sledování úkolů** s vazbou na cíle, projekty, procesy a rizika

**Automaticky generované pracovní náplně zaměstnanců (PDF)**

**Interaktivní osobní stránky zaměstnanců** s komplexními informacemi o pracovním místě - požadavcích, cílech, úkolech a výkonnosti

**Přehledy zapojení zaměstnanců** na procesech/službách dle **přenesené a samostatné působnosti** a dle **příjemců služby** (klientů)

**Podpora workflow a automatizovaného generování sestav** při sebehodnocení ... (CAF, EFQM...)

**Podpora automatizovaného sdílení informací** (např. databáze DATAPLAN, reporting výkonnosti pro nadřízené organizace, benchmarking)

**Aktuálně dokončujeme:**

## **Procesy finančního řízení a kontroly veřejnoprávních korporací**

- Zohledněna česká i evropská legislativa i příklady dobré praxe
- Entity - kraj/obec a jejich zřizované (PO) i zakládaná organizace (MOS)
- Procesy ve skupině organizací (Zřizovatel – PO, Zakladatel – MOS)
- Interní procesy organizací
- Desítky procesů např.
  - Registr smluv
  - Finanční řízení a kontrola
- Procesní modely v Referenčním modelu řízení města
- Kompetenční modely zapojených rolí
- Implementace a plná softwarová podpora workflow procesů dle referenčního modelu

## Co nás čeká v nejbližší době ?

- Představení inovovaného modelu představitelům měst - Městská část Brno, 20. října 2016
- Školení k implementaci inovovanému modelu (listopad – prosinec 2016)
- II. Burza inovací ( březen – duben 2017)
- ... a doufáme, že řada nových uživatelů a partnerů



**Děkuji za pozornost 😊**

[fiser.roman@ciem.cz](mailto:fiser.roman@ciem.cz)

