

**Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě
ročník 2012**

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z ŘEŠENÍ

- ☒ **bronzového stupně ceny**
☐ **stříbrného stupně ceny**
☐ **inovace**

(zatrhněte cenu, o jakou soutěžíte)

1. Název řešení:

Zavedení systému managementu kvality a získání certifikátu dle normy ČSN EN ISO 9001

2. Autor zprávy:

Jméno: Ing. Helena Tomášková

Funkce: interní auditorka

Organizace: statutární město Děčín, Magistrát města Děčín 1175/5, 405 38 Děčín IV

Telefon: 412 593 312, 775 861 931

E-mail: helena.tomaskova@mmdecin.cz

3. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Statutární město Děčín

4. Popis řešení

Statutární město Děčín chce svým občanům a zákazníkům poskytovat co nejkvalitnější služby, proto si vedle dalších používaných metod a nástrojů řízení kvality zvolilo cestu implementace standardů ISO 9001:2008. Systém managementu kvality byl zaveden a certifikát byl získán v únoru roku 2011. V únoru tohoto roku město prošlo úspěšně prvním dohledovým auditem.

Děčín má dlouhodobé zkušenosti z používání moderních nástrojů řízení kvality jako je benchmarking, CAF nebo Balanced Scorecard. Zároveň bylo město i několikrát ohodnoceno za zavedení inovativních řešení či dobrých praxí (např. ceny MV za inovaci, ocenění Zlatý erb). Systém managementu kvality statutárního města Děčín je mj. určitým zastřešením všech metod a nástrojů řízení kvality, které byly dosud využívány. Jde o „vyšší level“, který pojímá všechny procesy a činnosti zajišťované městem a který zaručuje, že jsou naplňovány požadavky zajištění kvality dle normy ISO.

Systém managementu kvality statutárního města Děčín je souhrnem odpovědností a pravomocí, organizačního uspořádání, souborem dokumentace a příslušných záznamů nastavených dle požadavků mezinárodní normy ISO 9001. Do definovaného systému managementu kvality jsou zahrnuty všechny činnosti, které umožňují realizaci úkolů samosprávy a výkonu státní správy, tyto činnosti jsou tak prováděny a uplatňovány jednotně, účinně a efektivně dle dokumentace a záznamů systému managementu kvality.

Standardy ISO nastavují jasné požadavky na služby, které obec jako veřejnoprávní korporace poskytuje a které jsou uživateli těchto služeb očekávány, zároveň je nástrojem pro zlepšování efektivnosti procesů.

4.1 Podstata řešení:

Podstatou zavedení systému managementu kvality je ujištění, že město poskytuje svým občanům a zákazníkům takové služby, které jsou ve shodě s mezinárodní normou ISO 9001, tudíž dosahují parametrů, které jsou veřejností očekávány a požadovány.

4.2 Důvod a cíle řešení (včetně doložení jejich měřitelnosti):

Důvodem pro zavedení systému managementu kvality byla pro město Děčín potřeba zlepšení nastavených pravidel systému řízení, zvýšení efektivity prováděných činností, zvýšení důvěryhodnosti a spokojenosti občanů a zákazníků města, dosažení zvýšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení kvality vztahů mezi městem a občany/zákazníky. Nelze opomenout ani fakt, že dosažení shody s normou ISO 9001, obdržení certifikátu a udržení systému managementu kvality je chápáno také jako známka prestiže organizace.

Cílem bylo vybudovat a zavést takový systém managementu kvality, který bude podporovat naplnění záměrů města, zlepšování procesů uvnitř úřadu a navenek a zajišťovat neustálý všestranný rozvoj. Záměrem bylo splnit mezinárodní normu, která nám říká, že vše, co děláme pro občana nebo zákazníka města, děláme co nejefektivněji, nejtransparentněji a nejúčelněji.

Zda nastavený systém managementu kvality funguje a tudíž jsou plněny cíle a záměry města, lze doložit zprávou z auditu od certifikační auditorské firmy, kde je uvedeno, že nebyly identifikovány významné ani méně významné neshody.

4.3 Implementace řešení:

- zainteresované strany

- občané/zákazníci města
- vedení města
- zaměstnanci města zařazení do Magistrátu města Děčín a ostatní zaměstnanci města nezařazení do Magistrátu města Děčín
- příspěvkové organizace města, obchodní společnost založená městem
- externí poradenská firma
- auditorská firma SGS Czech Republic, s.r.o.

- odpovědnost za řešení

Odpovědnost za nastavený systém managementu kvality má primátor města. V Příručce systému managementu kvality schválené primátorem města je pověřen tajemník Magistrátu města Děčín jako zástupce managementu kvality, který koordinuje činnosti související s řízením kvality.

- podpora řešení ze strany vedení

- schválení záměru zavedení systému managementu kvality na poradě vedení
- odsouhlasení Příručky systému managementu kvality statutárního města Děčín
- Zpráva o přezkoumání vedením – schválena primátorem
- projednání výsledků prověrky dokumentace z certifikačního/dohledového auditu a jejich prezentace vedení města

- podpora řešení ze strany zaměstnanců města zařazených do Magistrátu města Děčín a ostatních zaměstnanců města nezařazených do Magistrátu města Děčín

- zapojení zaměstnanců do tvorby Příručky systému managementu kvality statutárního města Děčín a ostatní řídicí dokumentace
- spolupráce zaměstnanců při přípravě na certifikační/dohledový audit a při provádění samotného auditu
- hledání řešení a plnění opatření a doporučení vycházejících ze zprávy o přezkoumání vedením a ze zprávy z certifikačního/dohledového auditu

- navrhování opatření nebo aktivit ke zlepšování procesů
- překážky
 - finanční a časová náročnost procesu zavádění systému managementu kvality
 - počáteční nedůvěra a obavy ze strany zaměstnanců, z počátku chybějící osvětlení významu zavedení normy, rozsahu činností, které jsou s aplikací spojeny a způsob zapojení zaměstnanců magistrátu do celého procesu
 - hlubší proškolení klíčových zaměstnanců v normě ISO 9001
- úspěchy
 - úspěšná certifikace statutárního města Děčín dle normy ISO 9001:2008 v roce 2011
 - zjištěná shoda s normou při dohledovém auditu v roce 2012

5. Výsledky řešení

- Jaké byly hlavní výsledky (uvést pokud možno kvalitativní i kvantitativní ukazatele)?
 - Zavedení dokumentovaného systému řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2008
 - zmapování klíčových procesů řízení města
 - zlepšení způsobu úkolování, delegování v organizační struktuře magistrátu, ve vztahu k městské policii a organizačním složkám a městem zřízených příspěvkových organizací
 - dokonalejší a efektivnější způsob řízení
 - vznik a přijetí standardů řízení a předávání informací
 - Získání certifikace systému managementu kvality od švýcarské certifikační společnosti SGS
 - Ve zprávě z certifikačního auditu nebyly vyhodnoceny žádné neshody, pouze čtyři doporučení a příležitosti ke zlepšení a pět pozorování/potenciálních neshod.
 - Ve zprávě z prvního dohledového auditu nebyly identifikovány žádné významné ani méně významné neshody, pouze dvě doporučení a příležitosti ke zlepšení a jedno pozorování/potenciální neshoda.
 - Podle auditních zjištění byl prokázán proces neustálého zlepšování.
 - U pozorování/potenciálních neshod byla provedena nápravná opatření a následně prověřen nastavený systém. Některá doporučení byla přijata formou nápravných nebo preventivních opatření.
- Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?

Nástroje pro měření výsledků jsou uvedeny v Příručce systému managementu kvality. Výsledky v rámci systému managementu kvality vycházejí především z nástrojů:

- **měření kvality služeb** – výsledky kontrol a auditů prováděných na základě ročních plánů, výsledky kontrol prováděných jinými orgány veřejné správy (počty zjištěných nedostatků, přijatá nápravná nebo preventivní opatření nebo doporučení ke zlepšení systému řízení); výsledky odvolacího řízení
- **měření výkonnosti** - benchmarking s městy obdobné velikostní kategorie nebo správního území (provádění srovnávacích analýz podle specifických oblastí); vyhodnocování výstupů z využívaných aplikací (např. průměrné čekací doby, průměrné doby obsluhy, využití pracovní doby zaměstnanců)
- **měření nákladovosti** - analyzování nákladových ukazatelů např. elektronický nástroj pro zadávání veřejných zakázek, monitoring tiskových služeb, autoprovoz, výdaje na školení, pololetní rozbor hospodaření příspěvkových organizací aj.
- **měření spokojenosti** – výsledky dotazníkových šetření spokojenosti občana nebo zákazníka; počty podaných oprávněných stížností; řešení podnětů a dotazů

- Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?
 - Významným faktorem, který ovlivnil úspěch zavádění systému managementu kvality, je podpora ze strany vedení města a podpora ze strany zaměstnanců magistrátu, ze strany organizačních složek, městské policie a příspěvkových organizací města.
 - Díky pravidelnému sebehodnocení dle modelu CAF mělo statutární město Děčín dobré „startovací podmínky“ pro aplikaci norem ISO.
 - Výhoda zapojení města do dalších metod řízení kvality (benchmarking, BSC).
- Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?
 - Vedlejším pozitivním účinkem je impuls pro inovativnost, hledání nových postupů a řešení, které usnadňují, zpřehledňují nebo zefektivňují vykonávané činnosti.

6. Přílohy

Příručka systému managementu kvality statutárního města Děčín
 Zpráva o přezkoumání vedením
 Zpráva shrnutí auditu (poslední z dohledového auditu)

Datum: 15.10.2012

Podpis: