

**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 v tříletém období**

**2. Autor zprávy:**

Jméno: Ing. Dušan Wirland

Funkce: Kancelář tajemníka, manažer kvality

Organizace: Magistrát města Plzně

Telefon: 37803 2221

E-mail: [wirlandd@plzen.eu](mailto:wirlandd@plzen.eu)

**3. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:**

Magistrát města Plzně

nám. Republiky 1

306 32 Plzeň

**4. Popis řešení**

**4.1 Podstata řešení:**

Řešení spočívalo v realizaci následujících kroků:

A) Zavedení systému managementu kvality (dále jen QMS) do všech útvarů Magistrátu města Plzně (dále jen MMP) a to jak v oblasti výkonu státní správy, tak i v oblasti výkonu samosprávy. Rozsah QMS MMP pokrývá všechny požadavky ČSN EN ISO 9001:2001 s výjimkou kapitoly 7.3 Návrh a vývoj.

B) Získání prvotního certifikátu shody s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 pro výkon samostatné působnosti a výkon přenesené působnosti v rámci veřejné správy MMP – certifikát udělil certifikační orgán CSQ-CERT s platností od 16. února 2009.

C) Obhájení zavedeného systému řízení kvality - absolvování recertifikačního auditu dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 (dále jen normy) v roce 2012 a získání certifikátu na další tříleté období s platností do 15. 2. 2015.

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

Hlavním cílem projektu „Zavedení systému managementu kvality a získání certifikátu dle normy ČSN EN ISO 9001 v tříletém období“ bylo v prvotní fázi vhodné doplnění stávajícího systému řízení o

požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 a tím nasměrování MMP k vyšší kvalitě plnění požadavků všech zainteresovaných stran.

Dílčí cíle projektu (převážně roky 2008-2009) v rámci prvotního získání certifikátu vycházely z harmonogramu projektu, jeho etap:

- analýza systému,
- dokumentování systému,
- školení zaměstnanců, vedení, projektového týmu,
- implementace požadavků normy,
- interní audity systému kvality
- podání přihlášky k prvotní certifikaci,
- certifikační audit 1. a 2. stupně.

V tříletém období k recertifikaci pak následovaly:

- interní audity QMS,
- aktualizace interní řídicí dokumentace,
- stanovování a plnění cílů kvality,
- dozorové audity certifikační společností (druhý již podle nového vydání normy z roku 2009),
- recertifikační audit dle normy.

Doložením měřitelnosti z plnění těchto etap jsou zejména certifikáty MMP získané dle normy a dále závěrečné zprávy z auditů interních i externích, zprávy z přezkoumání, záznamy ze školení apod.

#### **4.3 Implementace řešení:**

##### **A) Zavedení systému řízení kvality a prvotní získání certifikátu**

Vedení MMP pro zefektivnění a zkvalitnění výkonu veřejné správy rozhodlo o zavedení systému řízení kvality podle mezinárodního standardu obsaženého v normě ISO 9001. Za tímto účelem Rada města Plzně přijala několik usnesení a usnesením č. 567 z 22. května 2008 schválila záměr certifikovat systém řízení MMP podle výše zmíněné normy.

Projekt zavedení systému řízení kvality vycházel z poznatků a závěrů analýz, z potřeb MMP a zejména z požadavků normy. Během implementace byly aplikovány požadavky stanovené v kapitolách normy s výjimkou kapitoly 7.3 Návrh a vývoj, který byl s ohledem na vykonávanou činnost MMP ze systému řízení kvality vyloučen.

Tajemníkem MMP byl jmenován projektový tým skládající se z odborníků jednotlivých vnitřních úřadů MMP a externího poradce systémů kvality. Projektový tým připravoval program a podklady pro další práci na projektu v rámci celého MMP, organizoval školení, zajišťoval vydávání aktualizované i nové dokumentace, včetně připomínkového a schvalovacího řízení, zajišťoval informování o projektu a odborné poradenství. Prostřednictvím manažera kvality byli o práci projektového týmu a postupu zavádění QMS informováni členové vrcholového vedení MMP (tajemník MMP a ředitelé vnitřních úřadů MMP).

V první etapě vznikl návrh souboru potřebné dokumentace, který byl průběžně upravován, doplňován a aktualizován. Vedoucími odborů byli určeni garanti za aktualizaci nebo vytvoření nových dokumentů. Byl dohodnut způsob řízení souboru dokumentace a tento byl jednoznačně popsán ve směrnici „Řízení dokumentace a záznamů“ a byl všemi zpracovateli dodržován. Rovněž byl stanoven jednotný způsob distribuce řídicí dokumentace na všechna uživatelská místa v rámci MMP. Ke stanovenému způsobu řízení dokumentace bylo zorganizováno školení, kterého se zúčastnili jak zpracovatelé dokumentace, členové projektového týmu, tak i vedoucí odborů.



V další etapě realizace projektu zavádění QMS na MMP bylo nutné upravit soubor činností jednotlivých odborů podle zásad procesního přístupu k řízení organizace a to dle požadavků normy a potřeb úřadu. Pro potřeby definování procesů probíhajících na jednotlivých odborech bylo využito šablon pro tvorbu map procesů v oblasti výkonu samosprávy a přehledů procesů v oblasti státní správy s cílem dosáhnout maximálního přehledu v těchto procesech i jednoduchosti při jejich definování, popisování, aktualizaci i kontrole.

Tajemník MMP stanovil a vydal politiku kvality definovanou v QS 53-01 Koncepce kvality, která slouží jako nástroj k plnění cílů kvality. Koncepce kvality je dále rozpracována do provozních úkolů jednotlivých organizačních útvarů a také do cílů kvality MMP na stanovené období.

Pro ověření funkčnosti a efektivnosti QMS a jako nástroj dalšího zlepšování systému byl zaveden systém interních auditů kvality QMS. K tomuto byl tajemníkem MMP jmenován tým interních auditorů (které vybrali vedoucí odborů z řad úředníků) a vedoucí programu interních auditů systému kvality. Byl zpracován program interních auditů QMS a následně konkrétní plány auditních akcí.

Celý proces zavádění QMS na MMP byl završen závěrečným přezkoumáním účinnosti a efektivnosti QMS, které provedlo vrcholové vedení MMP (tajemník - představitel managementu pro kvalitu, ředitelé úřadů, vedoucí odborů a kancelář, manažer kvality, vedoucí programu auditování) a ověřením stavu a účinnosti QMS prostřednictvím závěrečného auditu provedeného nezávislým externím auditorem.

Na základě kladného zhodnocení bylo přistoupeno k certifikačnímu auditu. V prosinci 2008 a v lednu 2009 proběhl na MMP certifikační audit 1. a 2. stupně, který ověřoval, zda je systém řízení MMP zaveden v souladu s požadavky normy. Audit prováděla na stanovených odborech certifikační orgán CSQ-CERT při Česká společnost pro jakost. Provedený audit potvrdil skutečnost, že systém řízení MMP je zdokumentovaný, zavedený, nebyly zjištěny žádné neshody. Na základě tohoto posouzení byl MMP vydán certifikát shody systému managementu kvality s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 pro výkon samostatné působnosti a výkon přenesené působnosti v rámci veřejné správy. Systém managementu kvality je zaveden na všech odborech Magistrátu města Plzně, rozsah systému řízení pokrývá všechny požadavky normy s výjimkou kapitoly 7.3 Návrh a vývoj.

## **B) Tříletý cyklus k recertifikaci**

V tomto období (2009 až 2012) byl systém zejména udržován v rámci požadavků norem a požadavků vedení MMP. Došlo k řadě aktualizací interní řídicí dokumentace, byla novelizována pravidla provádění interních auditů, přezkoumání systému vedením MMP a samozřejmě byly stanovovány a plněny cíle ovlivňující kvalitu vlastních činností a služeb.

V roce 2010 a 2011 proběhly dozorové audity certifikační společností (bez neshod) a bylo konstatováno, že systém kvality je dostatečně definovaný, zavedený a dokumentovaný dle požadavků normy a vykazuje trend zlepšování. Platnost certifikátu byla prodloužena.

V rámci modernizace a rozvoje systému řízení kvality se vedení Magistrátu města Plzně v roce 2011 rozhodlo zavést vedle systému kvality i systém environmentálního managementu (podle normy ČSN EN ISO 14001:2005) a systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (podle normy ČSN OHSAS 18001:2008).

V průběhu ledna a února 2012 proběhl na Magistrátu úspěšně recertifikační audit systému kvality a certifikační audit výše uvedených systémů. Certifikační orgán neshledal žádné neshody a Magistrátu vydal certifikáty shody s uvedenými systémy pro výkon samostatné působnosti a výkon přenesené působnosti v rámci veřejné správy.

### **- zainteresované strany**

Zainteresovanou stranou jsou především občané města a občané měst a obcí správního obvodu, ale i podnikající fyzické a právnické osoby, návštěvníci města, různé instituce, stát a další zainteresované strany – ti jsou „příjemci“ služeb poskytovaných MMP, které zavedený systém QMS ovlivňuje.

Z hlediska vlastní implementace byl do projektu nejvíce zainteresován projektový tým – složení viz níže.

## - **odpovědnost za řešení**

Tým odpovědný za zavedení, provoz a rozvoj QMS pracuje ve složení:

- představitel vedení pro kvalitu (tajemník MMP),
- ředitelé vnitřních úřadů,
- vedoucí odborů/oddělení,
- manažer kvality,
- vedoucí programu auditování resp. interní auditor QMS,
- správce interní řídicí dokumentace.

Součástí systému kvality je ale každý zaměstnanec MMP, úředník či „neúředník“, který v rámci své osobní pracovní náplně vykonává činnosti ovlivňující výsledky, kvalitu konečného produktu pro zákazníka.

Vrcholová odpovědnost za projekt byla na straně Rady města Plzně, která svým usnesením projekt schválila.

## - **podpora řešení ze strany vedení**

Projekt byl podporován vedením MMP (tajemník MMP, ředitelé vnitřních úřadů) i Radou města Plzně, na jejichž jednání byla přijímána usnesení významnějšího charakteru.

Tajemník MMP převzal funkci představitele managementu pro kvalitu a osobně se zajímal o průběh prací a vytvářel potřebné podmínky pro práci týmu.

Ze strany vedoucích odborů, ředitelů vnitřních úřadů byla poskytnuta podpora jak externímu poradci (v rámci prvotního zavádění systému), tak členům užšího projektového týmu.

## - **podpora řešení ze strany zaměstnanců**

Podpora v úvodních fázích projektu spočívala zejména v aktualizaci stávající a tvorbě nové interní řídicí dokumentace.

V další etapě, po zavedení QMS, podpora spočívá v dodržování nastavených standardů vyplývajících z požadavků normy resp. řídicí dokumentace (např. vztahující se k řízení dokumentů a záznamů, komunikaci interní i externí, přezkoumávání a auditům atd.).

## - **překážky**

- v počátečním období zavádění QMS nedůvěra v jeho přínosy
- rozsáhlost interní řídicí dokumentace
- obtížné stanovení měřitelných parametrů pro některé procesy
- „izolovanost“(nenávaznost) procesů v rámci odborů (rozdíl oproti komerční sféře)
- vyšší časové vytížením zaměstnanců při práci na projektu (zejména v úvodní fázi)
- rozdíly při implementaci QMS ve veřejné správě oproti jiným subjektům – např.:
  - terminologie uvedená v normě ne vždy jednoznačně vystihuje zajišťovanou problematiku ve veřejné správě (pojmy „zákazník, produkt, reklamace“ je nutné nahradit pojmy „občan, partner, zainteresovaná strana, služba, stížnost, připomínka“)
  - pojem „politika kvality“ není vhodné používat z důvodů návaznosti státní správy na politické subjekty, vhodnější je použití pojmu „koncepte kvality“
  - vlastní motivace pracovníků a vedení organizací není tak silná jako u výrobní organizace tlačené konkurenčním prostředím, ziskem, trhem, zákazníkem



- struktura a objem existující a požadované dokumentace je zpravidla výrazně rozsáhlejší, což zvyšuje nepřehlednost hlavně v okamžiku zahájení prací
- požadavky definované legislativou rovněž vytváří pocit, že další definování a dokumentování je zbytečné
- nutno rozlišovat „interní audit“ vyplývající z požadavků normy a „interní audit“ vyplývající z požadavků zákona o finanční kontrole

#### - úspěchy

- revize, zpřehlednění, aktualizace, sjednocení interní dokumentace
- určení garantů dokumentace, odpovědnější tvorba a řízení dokumentace
- dostupnost interní řídicí dokumentace „na jednom místě“
- určení odpovědností a pravomocí zaměstnanců
- stanovení koncepce úřadu a cílů odborů
- stanovení přehledů procesů státní správy, vybraných procesů samosprávy
- vytvoření značného potenciálu pro další zlepšování – vedení i jednotliví pracovníci mají k dispozici popis všech činností úřadu, nastavených odpovědností a kompetencí
- nastavený systém průběžného zlepšování a hodnocení (interní audity kvality a přezkoumání QMS vedením)
- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému managementu kvality třetí nezávislou stranou
- získaný certifikát je předpokladem zvýšení důvěry veřejnosti a kontrolních orgánů
- nastavení mezinárodního standardu systému řízení

## 5. Výsledky řešení

### - Jaké byly hlavní výsledky (uvést pokud možno kvalitativní i kvantitativní ukazatele)?

Hlavním výsledkem projektu je vedle implementace požadavků normy do systému řízení MMP zejména jejich trvalé uplatnění v běžném provozu - realizaci činností, poskytování služeb. Kvalitativně či kvantitativně ohodnotit tento stav je obtížné. Jako jedno z nezávislých hodnocení (ukazatel úspěšnosti) je třeba uvést provedený recertifikační audit, jehož kladným výsledkem je vydání certifikátu MMP pro výkon samostatné působnosti a výkon přenesené působnosti v rámci veřejné správy (viz příloha) či závěrečné zprávy z auditů externích i interních.

Projekt svým dílem přispěl k modernizaci MMP především v oblasti efektivního způsobu řízení, motivace a zapojení úředníků a zaměstnanců MMP, jednotnosti, přehlednosti a aktuálnosti řídicí dokumentace, usnadnění kontrolních činností v rámci interních auditů kvality, nastavení pravidel kontinuálního zlepšování, a tím naplnění cíle projektu – úspěšně implementovat požadavky normy ISO 9001 a trvale je zavést do běžné realizace procesů činností MMP.

Jako další dílčí výsledky projektu lze uvést např.:

- vydanou interní dokumentaci,
- provedená školení k systému managementu kvality,
- zpracované programy a protokoly z interních auditů kvality,
- přezkoumání QMS vedením,
- nastavení pravidel k systému řízení dokumentace, kontinuálního zlepšování, interním auditům, stanovování cílů,
- vydanou koncepci kvality,

- stanovené cíle kvality jednotlivých odborů,
- závěrečné zprávy z dozorových auditů.

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

Měření (ověření požadovaného stavu) provedla nezávislá organizace - certifikační orgán CSQ-CERT při České společnosti pro jakost formou dvou dozorových auditů (rok 2010 a 2011) a recertifikačního auditu v roce 2012.

Hodnověrnost certifikátu je dána i společností, která certifikační audit realizuje resp. vydává certifikát. CSQ-CERT při České společnosti pro jakost je renomovanou společností jak v oblasti poskytování poradenství, školení v oblastech systémů řízení, tak i v oblastech auditů těchto systémů. Důležitým předpokladem hodnověrnosti je zkušenost auditorů certifikačních orgánů v oblasti veřejné správy.

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

Nejpodstatnějším faktorem úspěchu zavedení systému QMS a úspěšné (re)certifikace je dlouhodobá podpora systému ze strany vedení organizace (v rámci MMP jak podpora Rady města, tak podpora tajemníka MMP a všech vedoucích pracovníků - ředitelé úřadů, vedoucí odborů, oddělení).

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

- Pozitivní účinek- zdokonalení práce s PC díky správě interní řídicí dokumentace (formální podoba dokumentů, archivace, dohledání, uložení dokumentů).

## 6. Přílohy



**CERTIFIKAČNÍ ORGÁN CSQ-CERT**  
PŘI ČESKÉ SPOLEČNOSTI PRO JAKOST

akreditovaný podle ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 Českým institutem  
pro akreditaci, o.p.s. a vedený pod registračním číslem 3081

vydává

# CERTIFIKÁT

shody systému managementu kvality s požadavky  
**ČSN EN ISO 9001:2009**  
s výjimkou článku 7.3  
organizaci

## Statutární město Plzeň

### Magistrátu města Plzně

nám. Republiky 1, 306 32 Plzeň  
IČ: 00075370

Předmět certifikace:  
**Výkon samostatné působnosti a výkon přenesené  
působnosti v rámci veřejné správy**

Registrační číslo certifikátu: 366/QMS/2012  
Datum první certifikace: 16.02.2009  
Platnost od: 16.02.2012  
Platnost do: 15.02.2015  
Vedoucí střediska certifikace systémů managementu a produktů:  
Ing. Eliška Michálková



**S 3081**



*Eliška Michálková*

Certifikovaná společnost podléhá doзору certifikačního orgánu CSQ-CERT.  
V případě zjištění závažné nesady vůči požadavkům ČSN EN ISO 9001:2009  
může být platnost certifikátu pozastavena nebo zrušena.  
Místo vydání: CSQ-CERT, Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1



Datum: 18.10. 2012

Zpracoval: Ing. Dušan Wirland, kancelář tajemníka MMP

Schválil: Ing. Bc. Dagmar Škubalová, tajemnice Magistrátu města Plzně

