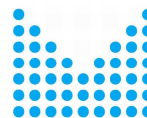




Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

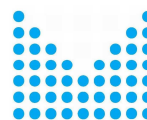


MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

METODIKA ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

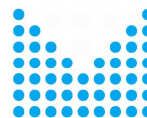
Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173

Ministerstvo vnitra ČR, 2017



OBSAH

Úvod	5
1. Východiska	7
Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020	7
Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech	8
Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě	11
Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality	13
Shrnutí	14
2. Vazba na vybrané úkoly Strategického rámce	16
Strategický cíl 1 Modernizace veřejné správy	16
Strategický cíl 4 Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě	17
3. Způsob zavádění řízení kvality ve služebních úřadech	19
Krok č. 1 Metodický pokyn	19
Krok č. 2 Vzdělávání	22
Krok č. 3 Pilotní aplikace	22
Krok č. 4 Zavedení	25
Krok č. 5 Oceňování	27
Krok č. 6 Vyhodnocení	28
Krok č. 7 Trvalé zlepšování	29
4. Způsob stanovení minimální míry kvality ve služebních úřadech	32
5. Podpora zavádění řízení kvality z Operačního programu Zaměstnanost	38
Projekt sekce pro státní službu	38
Dílní projekty služebních úřadů	39
6. Zapojení externího dodavatele do zavádění řízení kvality na služebních úřadech	42
7. Postup na služebních úřadech s již zavedenými systémy řízení kvality	43
8. Souhrnný harmonogram zavádění řízení kvality ve služebních úřadech	44
9. Další postup	46



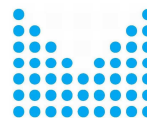
ÚVOD

Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen „Metodika“) naplňuje úkol specifikovaný v usnesení vlády ze dne 27. srpna 2014 č. 680 ke Strategickému rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020 a o zřízení Rady vlády pro veřejnou správu a v usnesení vlády ze dne 14. ledna 2015 č. 21 k Implementačním plánům Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020, změně Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020 a o změně Statutu Rady vlády pro veřejnou správu a Statutu Rady vlády pro informační společnost a v usnesení vlády ze dne 5. prosince 2016 č. 1088 k aktualizaci Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 (dále jen „Strategický rámec“). Jedním z úkolů je zpracovat metodiku zavádění řízení kvality ve služebních úřadech tak, že bude vymezovat oblasti definující základní rámec pro stanovení minimálních požadavků. Ty by měly být následně zahrnuty do vytvářených systémů řízení kvality a zároveň naplňovat principy TQM (Total Quality Management), případně stanovovat doporučení pro jejich rozšíření.

Cílem předkládané Metodiky je stanovit oblasti minimálních požadavků na zavádění řízení kvality, předem stanovit postup pro definování konkrétních požadavků řízení kvality a dále popsat postup a harmonogram pro jejich zavedení na služebních úřadech.

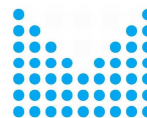
V návaznosti na zpracovanou Metodiku byl rovněž definován rozsah nezbytného a k zavádění řízení kvality doprovodného vzdělávání vedení a zaměstnanců služebních úřadů. Zpracování metodického doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality představovalo jedno z opatření Akčního plánu plnění předběžné podmínky č. 11 Veřejná správa „Existence strategického a politického rámce pro posílení účinnosti veřejné správy členských států, včetně reformy veřejné správy“. Tato předběžná podmínka byla jednou z tematických předběžných podmínek stanovených ze strany Evropské komise jako předpoklad pro čerpání evropských finančních prostředků. Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality bylo předloženo k projednání na Řídicím výboru pro lidské zdroje ve veřejné správě a následně Radě vlády pro veřejnou správu, která jej schválila dne 16. prosince 2016.

Gestorem zpracování této Metodiky, stejně tak garantem aktivit týkajících se řízení kvality ve státní službě, je sekce pro státní službu Ministerstva vnitra. V oblastech, ve kterých bude



řízení kvality zaváděno, bude probíhat úzká spolupráce s dalšími partnery (např. pro oblast strategického řízení a plánování s Ministerstvem pro místní rozvoj, gestorem této oblasti).

V návaznosti na tuto Metodiku a v ní obsažené oblasti pro řízení kvality bude zpracován **Metodický pokyn řízení kvality ve služebních úřadech** (dále jen „Metodický pokyn“), který již bude specifikovat konkrétní míru minimální míry kvality, a to prostřednictvím nalezení vhodných kritérií zlepšování. Zároveň bude specifikovat zdroje potřebné pro zavedení těchto kritérií zlepšování, jejich současný stav a stav požadovaný, včetně jejich vlivu na kvalitu poskytovaných služeb a na státní službu jako celku. Zároveň bude Metodický pokyn obsahovat konkrétní návod na jejich realizaci a popis metod řízení kvality možných pro realizaci každého z definovaných kritérií zlepšování. Na základě úkolu stanoveného ve Strategickém rámci bude Metodický pokyn předložen vládě k projednání do června 2017.



1. VÝCHODISKA

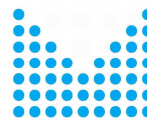
Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020

Hlavním východiskem pro zpracování předkládaného materiálu je popis zadání a požadavků na zavádění řízení kvality obsažený ve Strategickém rámci, dále v Implementačním plánu pro Strategický cíl 1 „Modernizace veřejné správy“ a v jeho přílohách a v Implementačním plánu pro Strategický cíl 4 „Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě“ a v jeho přílohách.

V rámci Strategického cíle 1 se jedná o naplnění opatření specifického cíle 1.3 „Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě“, v rámci kterého je používání metod řízení kvality ve veřejné správě posuzováno jako značně roztržité a bez možnosti celkového sledování a vyhodnocování dosahovaných výsledků. Používání metod řízení kvality není ve veřejné správě systematicky podporováno, koordinováno ani vyhodnocováno. Metody řízení kvality jsou ve veřejné správě České republiky implementovány především samosprávami, a to zejména na základě jejich spontánního zájmu o zvyšování kvality poskytovaných služeb a efektivnější řízení úřadů.

Strategický cíl 4, konkrétně Specifický cíl 4.2 „Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve správních úřadech“, definuje úkoly směřující k analýze a následnému nastavení a realizaci relevantních personálních procesů ve správních úřadech. Cílem je vytvořit efektivně fungující jednotný systém všech podstatných personálních procesů napříč jednotlivými služebními (správními) úřady. Personální procesy byly ve Strategickém rámci rozděleny do následujících osmi pilířů:

1. Personální plánování;
2. Nábor a přijímání zaměstnanců;
3. Hodnocení zaměstnanců;
4. Vzdělávání zaměstnanců;
5. Motivace a odměňování;
6. Pracovní práva a povinnosti;
7. Pracovní podmínky a BOZP;
8. Technické zajištění personálních činností při řízení lidských zdrojů ve správních úřadech, nastavení personálního controllingu.



Některé z uvedených personálních procesů byly analyzovány a nastaveny v rámci implementace zákona o státní službě¹, ostatní budou řešeny v rámci nastavení systému řízení kvality ve služebních úřadech, konkrétně v oblasti 3 Řízení lidských zdrojů.

Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech

Vládou ČR schválený Implementační plán pro Strategický cíl 4 „Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě“ (Specifický cíl 4.2) byl schválen úkol „Zpracování analýzy současného stavu personálních procesů ve správních úřadech podle 8 nastavených pilířů, s přihlédnutím ke zhodnocení stavu personálních procesů ve správních úřadech v ČR“ (dále jen „Analýza personálních procesů“).

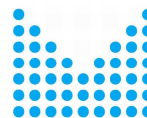
Ministerstvo vnitra v roce 2015 zrealizovalo dotazníkové šetření s cílem zjistit současný stav řízení lidských zdrojů ve výše uvedených osmi pilířích. Na základě dotazníků z celkem 74 služebních úřadů (zahrnujících všech 27 nadřízených služebních úřadů) byla zpracována Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech. Rada vlády pro veřejnou správu uvedenou analýzu projednala a schválila na svém 12. zasedání dne 25. září 2015.

Následující text uvádí shrnutí ze šetření v rámci dílčích pilířů personálních procesů. Nutno dodat, že data zpracovaná v rámci Analýzy personálních procesů předcházela dni 1. červenci 2015. V rámci implementace zákona o státní službě toto datum představuje zásadní milník konce první etapy².

Pilíř Personální plánování: Analýza potřeby pracovních míst je většinou ve všech oslovených úřadech prováděna prostřednictvím systemizace. Nová pracovní místa jsou zřizována s ohledem na aktuální potřeby a řešené problémy. Nedílnou součástí je pak také plánování s ohledem na odchod pracovníků na mateřskou dovolenou nebo do důchodu. Pracovní místa jsou prakticky ve všech úřadech charakterizována prostřednictvím kombinace několika mechanismů. Nejčastější formou jsou kvalifikační požadavky,

¹ Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě byl schválen dne 1. října 2014, následně zveřejněn ve Sbírce zákonů České republiky dne 6. listopadu 2014 s plnou účinností od 1. ledna 2015.

² S účinností od 1. července 2015 byla stanovena první systemizace služebních a pracovních míst představující základní organizační a personální nástroj pro výkon státní služby, bylo jmenováno všech 15 státních tajemníků na ministerstvech a Úřadu vlády, byly vydány zákonem určené prováděcí právní a služební předpisy, byly připraveny postupy a metodické pokyny, včetně vzorů rozhodnutí, pro vstup dosavadních vedoucích zaměstnanců a dosavadních řadových zaměstnanců do státní služby.

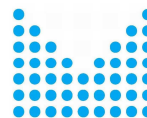


organizační řád, či popis pracovního místa. Řádově méně často je pak využíváno kompetenčních modelů, odborného zaměření či jazykové vybavy. V rámci kontroly a hodnocení zaměstnanců jsou nejčastěji používány obecné principy kontroly pracovního výkonu, či různé druhy hodnocení (hodnocení nadřízeného, hodnotící pohovory apod.). U pěti subjektů nejsou modely hodnocení nastaveny vůbec.

Pilíř Nábor a přijímání zaměstnanců: V procesu oslovení a získávání nových zaměstnanců panuje poměrně velká rigidita. Výběrová řízení jsou uveřejňována především klasickou cestou, prostřednictvím webových stránek či úředních portálů daných institucí. Při výběru uchazečů je dáována přednost znalosti kandidáta (např. na základě existující databáze vhodných uchazečů, či formou doporučení stávajícího zaměstnance), využíván je rovněž institut Úřadu práce. Využití služeb personálních agentur není využíváno prakticky vůbec. Značná podobnost se ukázala rovněž v procesu organizace výběrových řízení. Klasický postup se skládá minimálně z ústního pohovoru, kterému je přítomna komise složená nejčastěji ze tří pracovníků, přičemž standardní složení je vedoucí pracovník, personalista, odborný pracovník. V případě, že si to charakter dané pozice vyžaduje, jsou součástí výběrového řízení například odborné testy. Naopak metody jako assessment centrum jsou využívány naprosto minimálně. Největší rozdíly byly patrné v adaptačním procesu nových pracovníků. Zatímco některé instituce mají detailně vypracovaný plán adaptačního procesu (zahrnutý např. rovněž v interních předpisech), vč. harmonogramu jednotlivých kroků, jiné subjekty tuto problematiku zatím neřeší vůbec nebo jen velmi okrajově.

Pilíř Hodnocení zaměstnanců: Hodnocení zaměstnanců je nejčastěji prováděno jedenkrát ročně, poměrně častou odpovědí bylo rovněž průběžné vyhodnocování výkonů zaměstnanců, na některých úřadech je prováděno hodnocení po konci zkušební doby. Z hlediska nastavení mechanismu hodnocení lze konstatovat, že většina subjektů má nastaven specifický způsob hodnocení, nelze tedy souhrnně uvést jednu konkrétní škálu. Při hodnocení zaměstnanců jsou využívány různé metody a postupy, nejčastěji bylo identifikováno hodnocení prostřednictvím osobního pohovoru. Dále jsou využívány různé písemné formy, kompetenční profily či finanční hodnocení. Zde je nutno připomenout, že na základě zákona o státní službě bylo první hodnocení státních zaměstnanců prováděno za rok 2015 s datem zpracování do 31. března 2016.

Pilíř Vzdělávání zaměstnanců: Některé správní úřady vyjádřily nutnost úpravy stávajícího usnesení vlády č. 1542/2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech v návaznosti na zákon o státní službě, a to tak, aby pravidla vzdělávání komplexně pojala problematiku vzdělávání, přes zpracování identifikace vzdělávacích potřeb, návaznost hodnocení zaměstnanců na tvorbu individuálních vzdělávacích plánů až po realizaci



a vyhodnocování jednotlivých druhů vzdělávání. Dále z analýzy vyplynulo, že třetina všech správních úřadů neprovádí identifikaci vzdělávacích potřeb, tedy individuální plán vzdělávání v rámci pracovního hodnocení zaměstnanců, ale mnohdy nahodile a nesystematicky realizují školení.

Pilíř Motivace a odměňování: Kromě různých forem benefitů, jež jsou zaměstnancům poskytovány, jsou v různé míře využívány rovněž pobídkové složky platu. Mezi nejběžnější typ patří tzv. mimořádně odměny vyplácené v určených časových intervalech. Obecně platový systém není, dle vyjádření služebních úřadů, nastaven dostatečně flexibilně tak, aby reflektoval nároky na jednotlivé typové pozice.

Pilíř Pracovní práva a povinnosti: Z hlediska legislativy se úřady řídí primárně Zákoníkem práce – kromě tohoto základního dokumentu disponují rovněž vlastními interními předpisy (pracovními řády, kolektivními smlouvami, etickými kodexy apod.). V praxi je využíván institut zkráceného úvazku, resp. pružné pracovní doby. Na úřadech jsou nastaveny postupy a opatření pro zajištění ochrany osobních údajů či rovného přístupu.

Pilíř Pracovní podmínky a BOZP: Pracovní podmínky vytvářené jednotlivými úřady jsou poměrně na stejné kvalitativní úrovni. Z hlediska přímé péče o zaměstnance jsou poskytovány příspěvky na stravování, je kladen důraz na příjemné pracovní prostředí, zaměstnancům je vycházeno vstříc při úpravě pracovní doby. Oproti ústředním orgánům státní správy je nicméně nutné uvést deficit vzhledem k existenci dětských skupin či možnosti práce z domova. Pracovní rizika jsou řešena na poměrně vysoké úrovni – všichni zaměstnanci musí absolvovat školení, kontroly probíhají v pravidelných intervalech. Značným deficitem trpí zajištění bezbariérového přístupu do budov, které ke své činnosti jednotlivé úřady využívají. Tato skutečnost je částečně způsobena tím, že v mnoha případech se jedná o budovy podléhající památkové ochraně.

Pilíř Technické zajištění personálních činností při řízení lidských zdrojů ve správních úřadech, nastavení personálního controllingu: V rámci realizace personálních procesů je hojně využíván outsourcing, a to například v souvislosti se zajištěním vzdělávání, lékařské péče, personálních auditů nebo inzerce.

Jak již bylo uvedeno výše, uvedená shrnutí v dílčích pilířích personálních procesů zohledňují data k 30. červnu 2015. Na základě rozhodnutí Rady vlády pro veřejnou správu bude realizace dotazníkového šetření a zpracování Analýzy personálních procesů zopakováno v 1. polovině roku 2017 tak, aby bylo možné v časových řadách porovnat vývoj personálních procesů ve státní správě v jednotlivých oblastech.



Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě

Popis současného stavu řízení kvality ve Strategickém rámci byl podpořen závěry Analýzy využívání metod řízení kvality ve veřejné správě (dále jen „Analýza“), kterou zpracovalo v roce 2016 Ministerstvo vnitra. Tato Analýza byla schválena Radou vlády pro veřejnou správu na 16. zasedání dne 24. června 2016. Její zpracování je rovněž jedním z opatření Akčního plánu plnění předběžné podmínky č. 11.

Cílem Analýzy bylo vyhodnotit stav implementace metod kvality na dvou úrovních veřejné správy - na úrovni územně samosprávných celků a na úrovni správních, resp. služebních úřadů. Konkrétně byl zmapován současný stav využívání metod řízení kvality a jejich přínos pro organizaci. Na základě zkušeností úřadů byly získány podklady a doporučení pro zavádění řízení kvality či nastavení dalšího rozvoje systémů řízení kvality. Analýza zpracovala data platná k 31. lednu 2016.

Analýza využívání metod kvality na úrovni státní správy byla cílena jen na ty správní úřady, které podléhají režimu zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. Z celkového počtu 229 služebních úřadů³ zavedlo některý z nástrojů či metod řízení kvality a systematicky řídilo rozvoj tohoto systému celkem 11 služebních úřadů, z toho čtyři tzv. nadřízené služební úřady. Následující tabulka uvádí přehled těchto služebních úřadů.

Nadřízené služební úřady	
Ministerstvo vnitra	ČSN ISO/IEC 27001
Ministerstvo zdravotnictví	ČSN EN ISO 9001
Energetický regulační úřad	ČSN ISO/IEC 27001
Úřad průmyslového vlastnictví	ČSN ISO/IEC 27001 ČSN ISO 9001 ČSN OHSAS 18001 ČSN EN ISO 14001

³ Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě byla zpracovávána v 1. čtvrtletí 2016. V té době bylo celkem 229 služebních úřadů. Současných 230 služebních úřadů je datováno k 1. červnu 2016.

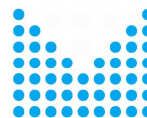


Podřízené služební úřady	
Centrum pro regionální rozvoj	ČSN EN ISO 9001
Generální finanční ředitelství	Balanced Scorecard
Správa základních registrů	ČSN ISO/IEC 27001
Státní fond dopravní infrastruktury	ČSN EN ISO 9001
Státní ústav pro kontrolu léčiv	ČSN EN ISO 9001 benchmarking
Státní úřad inspekce práce	Společný hodnotící rámec (model CAF)
Státní zemědělská a potravinářská inspekce	ČSN EN ISO 9001

Důvody zavádění řízení kvality: Služební úřady, které se jednotlivým metodám či nástrojům řízení kvality věnují dlouhodobě, uvedly ve všech případech jako hlavní důvod pro zavádění systému řízení kvality zajištění bezpečnosti informací a dat a řízení rizik. Naplnění zákona č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti byl důvodem pro zavedení ISO 27001 na Ministerstvu vnitra. Neméně významným důvodem je rovněž zvýšení efektivity a transparentnosti procesů organizace.

Přínosy uplatnění řízení kvality: Jednoznačným přínosem systémů řízení kvality je systematické řízení bezpečnosti informací a dat, dále pak prokazatelné zlepšení a zefektivnění činností daného úřadu, komplexní pohled na činnost úřadu prostřednictvím zachycení interakcí různých procesů, jednoznačného vymezení rolí a odpovědností v konkrétních procesech, zjednodušení a zpřehlednění řídicí dokumentace, zlepšení plánování využívání prostředků na provoz úřadu a systematického řízení rizik. Jeden úřad uvedl, že získání mezinárodně uznávaných certifikátů zejména v oblasti řízení bezpečnosti informací vedlo ke zvýšení mezinárodní prestiže a důvěryhodnosti daného úřadu. Přínosem v obecné rovině úřady uváděly rozvoj a zdokonalení systému řízení organizace a zlepšení komunikace uvnitř organizace.

Doporučení řízení kvality pro další organizace: Jedním z doporučení je zaměřit se při výběru vhodné metody či nástroje řízení kvality na mezinárodně respektované metody/normy, zvláště u těch typů úřadů, které působí na mezinárodním poli a které nejenže s mezinárodními organizacemi spolupracují, ale také si s nimi vyměňují data. Úřady dále zdůraznily důležitou a nezpochybnitelnou roli vedení úřadu a vlastních zaměstnanců při zavádění a následné údržbě systémů řízení kvality, včetně spolupráce s externím odborným



konzultantem. Zvláště ale bez pověřených zaměstnanců a bez spolupráce všech zaměstnanců úřadů nelze tak rozsáhlé systémy zavést nebo udržovat.

Doporučení pro nastavení systému řízení kvality ve správních úřadech: Sekce pro státní službu pro úkol zpracovat metodiku zavádění řízení kvality ve správních úřadech obdržela následující doporučení:

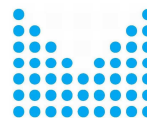
- zabezpečit podporu vedení úřadu nutnou pro úspěšné a účelné zavedení nástrojů a metod kvalit,
- pověřit zaměstnance, který/kteří se zavedením a údržbou/rozvojem systému kvality bude/budou systémově věnovat,
- zapojit do projektu zavádění metody kvality všechny zaměstnance úřadu,
- zvážit zapojení externího odborného konzultanta,
- certifikace systému dle norem ISO oproti například modelu CAF lépe vyhovují úřadům s mezinárodními aktivitami,
- při zavádění systému dbát na zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti,
- při zavádění systémů řízení kvality zohlednit funkci interního auditora úřadu.

Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality

Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality (dále jen „Metodické doporučení“) představuje naplnění jednoho z opatření Akčního plánu plnění předběžné podmínky č. 11 Veřejná správa „Existence strategického a politického rámce pro posílení účinnosti veřejné správy členských států, včetně reformy veřejné správy“ s termínem splnění 31. prosince 2016. Tato předběžná podmínka byla jednou z tematických předběžných podmínek, které byly stanoveny ze strany Evropské komise jako předpoklad pro čerpání evropských strukturálních a investičních fondů (dále jen „ESI fondů“).

Metodické doporučení bylo projednáno a schváleno na zasedání Řídicího výboru pro lidské zdroje ve veřejné správě a následně schváleno dne 16. prosince 2016 na zasedání Rady vlády pro veřejnou správu.

Metodické doporučení popisuje průběh a rozsah vzdělávání státních zaměstnanců v oblasti řízení kvality, cílovou skupinu a základní strukturu obsahu jednotlivých vzdělávacích aktivit. Konkrétní obsah vzdělávacích aktivit se však bude odvíjet od definované minimální míry



kvality ve služebních úřadech a doporučených způsobů pro její zavádění ve služebních úřadech.

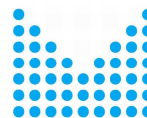
Vzdělávání je v Metodickém doporučení rozděleno do čtyř druhů vzdělávacích programů, a to podle cílových skupin. Vzdělávací programy plánovaných školení budou zaměřeny na management úřadů, na státní zaměstnance, na zaměstnance, kteří se budou podílet na zavádění řízení kvality ve služebních úřadech (tedy „týmů kvality“) a na zaměstnance, na jejichž agendy bude mít definovaná minimální míra kvality přímý dopad.

Vzhledem k tomu, že jednotlivé druhy školení budou realizovány v různých krocích procesu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, je pro názornost v tomto Metodickém doporučení rovněž uveden postup a popis dílčích kroků zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, tak jak uvádí Metodika.

Shrnutí

Strategický rámec spatřuje používání metod řízení kvality ve veřejné správě za značně roztržitěné a neumožňující celkové sledování a vyhodnocování dosahovaných výsledků. „Používání metod řízení kvality není ve veřejné správě systematicky podporováno, koordinováno či vyhodnocováno. Metody řízení kvality jsou v České republice implementovány především samosprávami, a to zejména na základě jejich spontánního zájmu o zvyšování kvality veřejné správy a efektivnější řízení úřadu. V důsledku této skutečnosti není prakticky možné zpracovat plán dalšího rozvoje zvyšování kvality ve veřejné správě. Výsledky, které jednotlivé úřady v této oblasti dosahují, jsou obtížně zohlednitelné a uplatnitelné mimo oblast samotnou. Nelze vyloučit riziko ztráty motivace k dalšímu rozvoji. Z těchto důvodů také zvyšování kvality veřejné správy často obtížně hledá potřebnou politickou podporu. Jinými slovy, ve veřejné správě citelně chybí standardizovaný systém řízení kvality zaměřený na zákazníka (občana, podnikatele atd.). Tento systém by umožnil zvýšit kvalitu veřejné správy prováděním standardizovaných postupů, které by zohledňovaly individuální potřeby úřadů. Takový systém by byl schopen analyzovat potřeby organizace, nabídnout řešení, poskytnout zpětnou vazbu o dosaženém pokroku a nabídnout možnosti dalšího zvyšování kvality.“ Tolik citace Strategického rámce.

Toto hodnocení přejaté ze Strategického rámce potvrdily výstupy z Analýzy využívání metod kvality ve veřejné správě, a to nejen v oblasti zavádění metod kvality ve státní správě, ale také v územní veřejné správě. V územní veřejné správě jsou metody kvality implementovány od roku 2001, ve větším měřítku od roku 2004, ve kterém začalo realizovat Ministerstvo

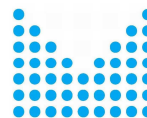


vnitřní projekty zaměřené na implementaci metod kvality v úřadech samospráv, konkrétně modelu CAF a benchmarking.

Stejně jako pro úřady státní správy, tak i pro úřady územní veřejné správy platí, že implementace metod kvality závisí na míře osvědčenosti a odvahy představitelů těchto úřadů, nebo na prostředí, ve kterém daný úřad působí a ve kterém je zvykem či běžnou záležitostí uplatňovat některou z metod řízení kvality (nejčastěji se jedná o normy podle ISO). Na druhou stranu existují zkušenosti vyplývající z učiněného rozhodnutí o povinné implementaci těchto metod s předvídatelným výsledkem - implementace metod kvality „pro forma“ a bez praktického dopadu na zefektivnění fungování úřadu či zkvalitnění jeho výkonu.

Z výše uvedených důvodů sekce pro státní službu bude zavádění metod řízení kvality „pouze“ vysvětlovat a podporovat, včetně podpory metodické. Metody řízení kvality se rovněž stanou základem pro stanovení tzv. minimální míry kvality, která bude představovat pro služební úřady povinné a nepodkročitelné minimum. Její zavedení nebude představovat nadměrné zvýšení administrativy pro služební úřady a jejich zaměstnance, naopak, její parametry budou nastaveny tak, aby byly měřitelné, realizovatelné a aby napomohly služebním úřadům na jejich cestě za efektivitou, kvalitou vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec, kvalitou vztahu úřad – partneři a za dosažením vynikající výkonnosti. Té lze dosáhnout pouze prostřednictvím vedení úřadu, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství a procesy.

V rámci definování konkrétních parametrů minimální míry kvality (v další části materiálu nazvaných „kritéria zlepšování“) bude zjišťován aktuální stav současné praxe proto, aby na tato zjištění mohlo být reagováno při stanovování jejich rozsahu a obsahu a zejména způsobů jejich realizace.



2. VAZBA NA VYBRANÉ ÚKOLY STRATEGICKÉHO RÁMCE

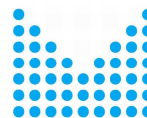
Strategický cíl 1 Modernizace veřejné správy

V rámci Strategického cíle 1 „Modernizace veřejné správy“ jsou definovány celkem čtyři specifické cíle, které jsou svými aktivitami a úkoly navzájem provázané nebo se doplňují. Jedná se o následující specifické cíle:

1. Specifický cíl 1.1 „Využívání prvků procesního řízení a zavedení standardů vybraných agend“,
2. Specifický cíl 1.2 „Snižování regulatorní zátěže“,
3. Specifický cíl 1.3 „Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě“,
4. Specifický cíl 1.4 „Zavedení systému hodnocení veřejné správy“.

Specifický cíl 1.1 se zabývá nastavením závazných standardů pro zajištění stejného postupu veřejné správy při výkonu agend až do úrovně podrobného procesního popisu vykonávané agendy spolu s minimálními kvantitativními a kvalitativními parametry na jeho plnění (popis časových, personálních, informačních a technologických požadavků). Specifický cíl 1.3 „Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě“ je zaměřen na nastavení systémů řízení kvality a definování určité povinné minimální míry kvality týkající se zejména kvality řízení úřadů ve všech jeho hlavních attributech, a to bez ohledu na kvalitu vykonávaných agend. Definovaná minimální míra kvality tak nebude nahrazovat standardy vzniklé procesním modelováním agend, naopak, obě aktivity se budou doplňovat a vzájemně si poskytovat důležité informace a výstupy.

Souvislost se specifickým cílem 1.2 je spatřována zejména v oblasti sledování a hodnocení kvality legislativního procesu, zejména prostřednictvím tzv. ex-post RIA. Hodnocení kvality legislativního procesu může být jedním z aktivit zahrnutých definování minimální míry kvality v oblasti č. 5 Výsledky výkonnosti úřadu. Zavedení mechanismu systematického přezkumu a sledování změn v kvalitě předkládaných RIA (ex-post RIA) a zkvalitnění legislativního prostředí má rovněž za úkol Úřad vlády v rámci specifického cíle 1.2. Zástupci úřadu vlády z tohoto důvodu budou ke spolupráci na definování minimální míry kvality v oblasti č. 5 přizváni.



V rámci specifického cíle 1.3 jsou rovněž definovány úkoly, které úzce souvisí se zaváděním řízení kvality v oblasti strategického řízení a plánování v gesci Ministerstva pro místní rozvoj. Rovněž pro oblast strategického řízení a plánování bude v kontextu řízení kvality nastavena minimální míra kvality. Gestoři obou uvedených úkolů budou v této oblasti spolupracovat tak, aby se jejich aktivity doplňovaly a vzájemně podporovaly.

Cílem specifického cíle 1.4 je nastavit procesy monitorování a hodnocení výkonnosti veřejné správy a tím nastavit jednotný systém hodnocení veřejné správy, který bude umožňovat mimo jiné zpracování statistických reportů o stavu veřejné správy, srovnání porovnatelných parametrů v rámci veřejné správy i vně veřejné správy a bude umožňovat predikci vývoje veřejné správy. Sledování, měření a vyhodnocování výsledků dosahovaných ve veřejné správě si kladou za cíl také metody a systémy řízení kvality. Na úrovni služebních úřadů bude definována minimální míra kvality rovněž pro měření výsledků a výkonnosti úřadů, a to ve spolupráci s gestorem specifického cíle 1.4. Obě aktivity se budou doplňovat a musí být již v počátku nastaveny tak, aby byly v souladu. Výstupy aktivit budou využity pro finální etapu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, tedy nastavení procesu trvalého zlepšování.

Strategický cíl 4 Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě

V rámci Strategického cíle 4 je definován Specifický cíl 4.2 „Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve správních úřadech“. Jeho cílem je nejprve analyzovat, následně nastavit a implementovat personální procesy ve správních úřadech. Cílem je vytvořit efektivně fungující jednotný systém ve správních (služebních) úřadech postavený na osmi pilířích personálních procesů (výše uvedených).

Oblast personálních procesů bude řešena v rámci navrhované oblasti 3 Řízení lidských zdrojů. Pro nastavení minimální míry kvality v této oblasti budou rovněž využity výstupy analýzy personálních procesů zpracované v roce 2015 a výstupy opakované analýzy, která bude zpracována v 1. polovině 2017.

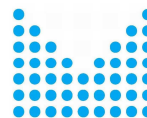


Schéma č. 1: Shrnutí vstupů pro zpracování Metodiky

VSTUPY

ZADÁNÍ

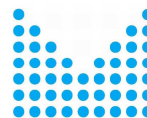
- Specifický cíl 1.3 „Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě“
- Specifický cíl 4.2 „Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve správních úřadech“

VÝCHODISKA

- Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020
- Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech
- Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě
- Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality

VAZBY

- Specifický cíl 1.1 „Využívání prvků procesního řízení a zavedení standardů vybraných agend“
- Specifický cíl 1.2 „Snižování regulační zátěže“
- Specifický cíl 1.3 „Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě“
- Specifický cíl 1.4 „Zavedení systému hodnocení veřejné správy“
- Specifický cíl 4.2 „Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve správních úřadech“



3. ZPŮSOB ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

V následujícím textu jsou specifikovány jednotlivé kroky⁴ zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech odrážející zkušenosti a dobrou praxi z implementací metod řízení kvality ve veřejné správě v České republice. Uvedený způsob zavádění systému řízení kvality rovněž koresponduje se zadáním uvedeným ve Strategickém rámci.

Krok č. 1 Metodický pokyn

Cíl: Zpracování Metodického pokynu

Vstup: Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě; Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality; Přehled služebních úřadů včetně počtu jejich zaměstnanců, organizačních struktur a přehledu klíčových agend jimi vykonávaných.

Popis: V rámci Metodického pokynu bude definována minimální míra kvality vycházející z principů TQM a existujících metod řízení kvality. Dále budou určeny způsoby a možnosti její realizace na služebních úřadech včetně seznamu a základního popisu metod a nástrojů řízení kvality. V závislosti na stanovení minimální míry kvality mohou být identifikovány potřebné změny platných právních předpisů upravujících státní službu, stejně tak služebních předpisů nebo metodických pokynů náměstka ministra vnitra pro státní službu.

Na zpracování Metodického pokynu se budou podílet experti z veřejné správy a experti na řízení kvality tak, aby Metodický pokyn reagoval na dosavadní zkušenosti se zaváděním a dobrou praxi s užíváním metod a nástrojů řízení kvality ve veřejné správě v České republice. Zároveň bude vytvořena pracovní skupina zástupců tzv. nadřízených služebních úřadů, v rámci které bude Metodický pokyn průběžně konzultován.

⁴ Přehled jednotlivých kroků, jejich návaznost, termíny a odpovědnost za jejich splnění zobrazuje schéma č. 2: Proces zavádění řízení kvality ve služebních úřadech.



Metodický pokyn bude obsahovat zejména následující části:

Obsah č. 1: Popis cílových (služebních) úřadů pro účely správného nastavení minimální míry kvality a jejich rozdělení do skupin podle společných znaků.

Cílovými úřady budou správní úřady podléhající zákonu č. 234/2014 Sb., o státní službě, tedy tzv. služební úřady. Pro seskupení služebních úřadů bude vycházeno z velikosti úřadů dané počtem jejich zaměstnanců, z jejich organizačních struktur a ze seznamu klíčových agend jimi vykonávaných. Zároveň budou brány v potaz dosavadní zkušenosti jednotlivých služebních úřadů v metodách řízení kvality uvedených například v Analýze využívání metod kvality ve veřejné správě.

Obsah č. 2: Stanovení minimální míry kvality ve služebních úřadech, včetně nastavení jednoznačných identifikátorů pro objektivní ověření úspěšnosti.

Pro stanovení minimální míry kvality jsou určeny následující oblasti (v závorkách jsou uvedeny konkrétní příklady pro snazší pochopení dané oblasti):

1. Řízení úřadu

(systém řízení úřadu, projektové řízení, procesní řízení, společenská odpovědnost úřadu)

2. Strategické plánování a řízení

(definování strategie rozvoje úřadu, strategické řízení a jeho provázanost s celkovou strategií úřadu a příslušnými veřejnými strategiemi ve smyslu Metodiky přípravy veřejných strategií podle usnesení vlády č. 318/2013, systém řízení dlouhodobých cílů, definování zainteresovaných stran a práce s nimi)

3. Řízení lidských zdrojů

(minimální míra kvality nad rámec ustanovení zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, strategie rozvoje lidských zdrojů, spokojenost zaměstnanců)

4. Řízení partnerství

(vztahy k zákazníkům / občanům, vztahy vůči dodavatelům, rozvoj partnerství, benchmarking / benchlearning, transparentnost úřadu)

5. Výsledky výkonnosti úřadu

(míra naplnění cílů úřadu, výsledky měření vnímání úřadu občany / zákazníky, zainteresovanými stranami, zaměstnanci, výsledky míry naplňování potřeb a očekávání občanů / zákazníků, zainteresovaných stran, zaměstnanců, měření výkonnostních ukazatelů úřadu)



Obsah č. 3: Určení vstupů potřebných pro dosažení minimální míry kvality.

Metodický pokyn bude určovat, jaké vstupy budou potřebné pro zavedení a další udržování nastavené minimální míry kvality na úřadech. Typicky se bude jednat o vstupy ze strany lidských zdrojů (sestavení týmů kvality, zapojení vedení úřadů, role státních tajemníků a služebních orgánů ostatních služebních úřadů, zainteresovanost zaměstnanců úřadů), finanční (provozní náklady, využití finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost), materiálové (ICT, provozní zázemí pro jednání). Stejně tak zde bude uvedeno doporučení, z jakého útvaru nebo typu útvaru je vhodné řízení kvality zaštitovat.

Obsah č. 4: Definování cílového stavu včetně harmonogramu realizace

Kromě definování minimální míry kvality bude určena rovněž tzv. optimální míra kvality na služebních úřadech. Minimální míra kvality je rámcově předmětem předkládané Metodiky stanovující pět oblastí pro definování minimální míry kvality a Metodického doporučení a detailně (co do stanovení konkrétních kritérií zlepšování vedoucích k dosažení minimální míry kvality) bude obsahem připravovaného Metodického pokynu. Jejich naplnění je vyžadováno do června 2021.

Optimální stav bude definován v Metodickém pokynu jako doporučení pro další rozvoj dosažených systémů řízení kvality na služebních úřadech a míra jeho naplnění bude záviset na rozhodnutí jejich managementu.

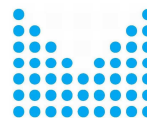
Obsah č. 5: Určení způsobů realizace, tedy definování způsobů a možností, jejichž realizace povede k naplnění požadovaného stavu řízení kvality na služebních úřadech.

Tato část Metodického pokynu bude obsahovat návod na zavedení minimální míry kvality, výčet a popis vhodných, již existujících, metod řízení kvality, prostřednictvím jejichž implementace bude dosaženo požadovaného stavu řízení kvality.

Výstup: Metodický pokyn řízení kvality ve služebních úřadech (usnesení vlády ČR)

Odpovědnost: Sekce pro státní službu MV, ve spolupráci se služebními úřady

Termín splnění: červen 2017



Krok č. 2 Vzdělávání

Cíl: Nastavení obsahu vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality

Vstup: Vstupem pro nastavení obsahu vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality je materiál Metodika zavádění řízení kvality a Metodické doporučení pro vzdělávání zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality a definovaná minimální míra kvality.

Popis: V rámci aktivity bude zpracován obsah vzdělávání určený pro zaměstnance služebních úřadů v oblasti řízení kvality, a to ve dvou úrovních. Základní vzdělávání v rozsahu jednoho dne bude určeno pro všechny zaměstnance úřadů a bude mít informativní charakter. Jeho forma bude zvolena v souladu s požadavky daného služebního úřadu a bude záviset na zvyklostech s realizací vzdělávání tohoto informativního charakteru.

Vzdělávání v rozsahu pěti dnů bude určeno pro ty státní zaměstnance, kteří se budou podílet na zavádění řízení kvality na služebních úřadech, tedy pro tzv. **týmy kvality**. Obsah tohoto vzdělávacího programu se bude odvíjet od definovaného obsahu minimální míry kvality, tedy od definovaných kritérií zlepšování, od doporučených způsobů jejich realizace, včetně základní výuky o metodách a nástrojích řízení kvality ve veřejné správě. Forma vzdělávání bude kombinovaná, jeden den bude připraven ve formě e-learningu, ale s možností realizovat jej stejnou formou jako další čtyři dny, tedy formou prezenční.

Výstupy: Dva vzdělávací programy – pro zaměstnance a pro zaměstnance zavádějící řízení kvality na služebních úřadech (týmy kvality).

Odpovědnost: Sekce pro státní službu MV

Termín splnění: červen 2017

Krok č. 3 Pilotní aplikace

Cíl: Pilotní aplikace řízení kvality na dvou služebních úřadech

Vstup: Vstupem bude zejména Metodický pokyn a zpracované vzdělávací programy.

Popis: Na dvou služebních úřadech bude pilotně otestováno zavádění řízení kvality detailně specifikované v Metodickém pokynu. Pilotními úřady jsou Ministerstvo zemědělství



a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Aktivitu bude koordinovat sekce pro státní službu tak, aby bylo zajištěno správné porozumění příslušným metodikám a jejich správný výklad v praxi. Konkrétně budou na pilotních úřadech (a to prostřednictvím projektu sekce pro státní službu) realizovány následující aktivity:

Aktivita č. 1: Setkání sekce pro státní službu s managementem pilotních služebních úřadů s cílem vysvětlit cíle zavádění řízení kvality na úřadu a projednat požadavky na zapojení managementu úřadů do procesu zavádění řízení kvality (sekce pro státní službu zajistí toto setkání po odborné stránce, za organizační zajištění setkání bude odpovídat pilotní služební úřad);

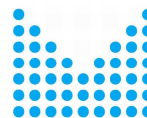
Aktivita č. 2: Vytvoření týmů pro řízení kvality na pilotních služebních úřadech v souladu s doporučením sekce pro státní službu (za sestavení uvedených týmů bude odpovídat pilotní úřad, sekce pro státní službu zpracuje doporučený rozsah a složení týmů, včetně nároků na jednotlivé členy týmů kvality a manažera kvality); na složení týmů kvality je třeba klást velký důraz, neboť právě kvalitní a kompetentní týmy kvality budou mít pro kvalitní naplnění tohoto úkolu zásadní roli;

Aktivita č. 3: Setkání sekce pro státní službu s týmy kvality k projednání postupu řízení kvality a vysvětlení rozsahu jejich práce (sekce pro státní službu zajistí toto setkání po odborné stránce, za organizační zajištění setkání bude odpovídat pilotní služební úřad);

Aktivita č. 4: Zajištění informování všech zaměstnanců pilotních služebních úřadů o projektu sekce pro státní službu a o souvisejících úkolech včetně potřebné součinnosti všech zaměstnanců daného úřadu (informování se uskuteční způsobem obvyklým na daném úřadu a po dohodě s managementem úřadu, sekce pro státní službu doporučí vhodné načasování této informovanosti, připraví obsah informace, služební úřad zajistí prokazatelné informování všech zaměstnanců);

Aktivita č. 5: Realizace pětidenního školení týmů pro řízení kvality (školení se uskuteční na každém pilotním úřadu zvlášť v rozsahu pěti dnů po 8 výukových hodinách, přičemž jeden den výuky bude realizován formou e-learningu a čtyři dny budou realizovány formou prezenční; odborný obsah a kompetentní lektory zajistí sekce pro státní službu; za organizaci školení bude odpovídat služební úřad);

Aktivita č. 6: Realizace zavádění řízení kvality, resp. zavádění Metodického pokynu, včetně průběžného zpracovávání návrhů na úpravy právních a služebních předpisů upravujících státní službu (pilotním úřadům budou poskytnuty průběžné konzultace, a to v rozsahu 1 dne týdně, tj. celkem 19 poradenských dnů po 8 hodinách zajištěných



externím dodavatelem; nad rámec těchto poradenských dnů budou služební úřadům k dispozici experti na řízení kvality vybraní sekcí pro státní službu; externí dodavatel bude dále poskytovat průběžné konzultace vzdáleným přístupem s povinnou reakcí na e-mailové dotazy služebních úřadů do 48 hodin, a to v rozsahu 46 dnů po 8 hodinách);

Aktivita č. 7: Zpracování hodnotící zprávy s doporučeními a podněty pro implementaci Metodického pokynu na všech služebních úřadech (za každý pilotní služební úřad bude zpracována jedna zpráva v rozsahu přibližně 20 normostran obsahující popis procesu zavádění řízení kvality včetně doporučení pro zlepšení, přehled potřebných vstupů a zdrojů, doporučení na úpravy předpisů upravujících státní službu a pro úpravu Metodického pokynu, závěrečná doporučení pro implementaci Metodického pokynu na ostatních služebních úřadech);

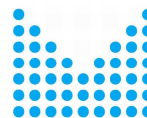
Aktivita č. 8: Závěrečné informování managementu a všech zaměstnanců pilotních služebních úřadů o výstupech zavádění řízení kvality a projednání dalšího postupu s managementem.

Výstupy: Dosažení minimální míry kvality na dvou služebních úřadech, dvě hodnotící zprávy, aktualizovaný Metodický pokyn.

Odpovědnost: Sekce pro státní službu MV, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo zemědělství

Termín splnění: duben 2017 – prosinec 2017 (termín zahájení je určen před termínem schválení Metodického pokynu z důvodu možnosti realizace přípravných prací paralelně s dokončováním zpracování Metodického pokynu).

V případě, že Metodický pokyn bude na základě jeho pilotní realizace aktualizován ve smyslu změny definované minimální míry kvality, bude Metodický pokyn opětovně předložen vládě ČR k projednání. Předpokládá se, že aktualizace Metodického pokynu bude chápána pouze jako doplnění praktických doporučení vyplývajících z pilotní aplikace, či jako doplnění dalších způsobů k dosažení minimální míry kvality.



Krok č. 4 Zavedení

Cíl: Zavedení minimální míry kvality na všech služebních úřadech

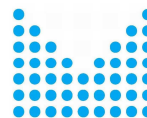
Vstup: Hlavním vstupem bude na pilotních úřadech ověřený a následně aktualizovaný Metodický pokyn a vzdělávací programy pro oblast řízení kvality. Důležitým momentem pro správnou aplikaci minimální míry kvality je rovněž předání zkušeností získaných z pilotních projektů na dvou služebních úřadech.

Popis: Cílem je na jednotlivých služebních úřadech implementovat minimální míru kvality, a to za metodické podpory a konzultací sekce pro státní službu a odborníků v rámci dále uvedeného projektu sekce pro státní službu. Pro tyto účely mohou služební úřady realizovat projekty z Operačního programu Zaměstnanost (dále jen „OP Zaměstnanost“) nebo využít vlastní zdroje a kapacit.

Postup zavádění minimální míry kvality na služebních úřadech je shodný jako v případě předchozí etapy zavádění řízení kvality na dvou pilotních služebních úřadech, vyjma činnosti sekce pro státní službu. Oproti předchozí etapě, v rámci které bude řízení kvality na služebních úřadech probíhat za využití zdrojů projektu sekce pro státní službu, v této etapě bude role sekce pro státní službu více podpůrná.

Sekce pro státní službu jednotlivým služebním úřadům pro účely správné implementace Metodického pokynu poskytne:

- **vzorový projekt OP Zaměstnanost** v případě, že se daný služební úřad rozhodne implementovat minimální míru kvality za využití podpory z evropských fondů (přidaná hodnota tohoto dokumentu pro služební úřad je zejména v předání zkušeností sekce pro státní službu s přípravou výše uvedeného projektu a zpracování věcného obsahu projektu tak, aby byly správně implementovány metodické dokumenty);
- **poradenství** při přípravě a zpracování projektů do výzvy č. 19 OP Zaměstnanost (dále jen „výzva č. 19“);
- **školení pro týmy kvality** jednotlivých služebních úřadů, včetně jejich lektorského zajištění (zázemi pro školení zajistí daný služební úřad) – školení budou pětidenní, z toho 1 den se uskuteční formou e-learningu (e-learning zajistí sekce pro státní službu), následující 4 dny prezenční formou; odbornými lektory budou dva zástupci externího dodavatele s přítomností vždy jednoho zástupce sekce pro státní službu, předpokládaný počet školení je 62, a to v závislosti na



odhadovaném počtu služebních úřadů zavádějících minimální míru kvality na vlastním úřadu a v rámci svých podřízených služebních úřadů;

- **metodiku pro veřejnou zakázku zaměřenou na řízení kvality** obsahující 1) zkušenosti sekce pro státní službu s tímto výběrovým řízením, 2) vzorovou zadávací dokumentaci a 3) vzorovou smlouvu s dodavatelem, a to za předpokladu, že se služební úřad rozhodne implementovat minimální míru kvality za využití služeb externího dodavatele;
- **poradenství při přípravě a realizaci veřejné zakázky** na dodávku služeb s cílem zajistit jednotnou a správnou implementaci Metodického pokynu;
- **konzultace a odbornou metodickou pomoc při implementaci** Metodického pokynu na služebních úřadech; konzultace a odborná metodická pomoc ze strany sekce pro státní službu bude probíhat průběžně, a to v závislosti na potřebách služebních úřadů, dále v rozsahu jednoho dne v týdnu bude pro služební úřady prostřednictvím sekce pro státní službu k dispozici externí dodavatel, a to v celkovém počtu 182 dnů po 8 hodinách.

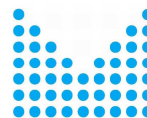
Výstupy: Vzorový projekt OP Zaměstnanost k zavádění řízení kvality, Metodika k veřejným zakázkám pro zavádění řízení kvality, realizovaná školení, realizované poradenství

Odpovědnost: Služební úřady, ve spolupráci se sekcí pro státní službu MV

Termín splnění: červen 2017 – prosinec 2018 – červen 2021

Dílčí projekty lze podávat po schválení Metodického pokynu, který bude determinovat jejich obsah (tzn. od června 2017) do prosince 2018 (výzva č. 19 bude uzavřena 31. 12. 2019 a projekty je nutné předkládat s dostatečným předstihem). Realizace projektů bude probíhat do června 2021.

Pro služební úřady, které nebudou předkládat projekt do OP Zaměstnanost, platí termín pro zavedení minimální míry kvality nejpozději do června 2021.



Krok č. 5 Oceňování

Cíl: Nastavení systému oceňování služebních úřadů za úspěchy při řízení kvality

Vstup: Analýza dosavadních systémů oceňování řízení kvality ve veřejné správě.

Popis: Dosavadní praxe při zavádění řízení kvality v územní veřejné správě ukázala, že veřejné vyhlášení úspěšnosti daného úřadu je důležité pro zaměstnance realizující tuto činnost z hlediska podpory vedení úřadu. Rovněž sekce pro státní službu spatřuje ve vhodném nastavení systému oceňování služebních úřadů významný motivační prvek.

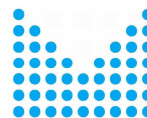
Na základě zpracované analýzy existujících systémů oceňování za úspěšnost řízení kvality ve veřejné správě budou zpracována doporučení pro úpravu těchto systémů. Zejména se jedná o Národní cenu kvality ČR a Cenu Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě. Předpokládá se spolupráce s Radou kvality ČR při Ministerstvu průmyslu a obchodu jakožto garantem Národní ceny kvality ČR a s odborem Ministerstva vnitra, který nese gesci za organizaci Ceny MV za kvalitu ve veřejné správě. Na základě dohody s uvedenými garanty těchto systémů ocenění mohou být daná doporučení vhodně zapracována do statutů uvedených cen, případně může být navržen nový systém oceňování ve státní službě.

Součástí této aktivity bude proškolení hodnotitelů těchto systémů oceňování za kvalitu v rozsahu 2 běhů minimálně jednodenního školení (8 hodin).

Výstupy: Doporučení pro úpravu stávajících relevantních systémů za oceňování za kvalitu v ČR s návrhem změn existujících statutů cen za kvalitu v ČR, realizovaná školení hodnotitelů Národní ceny za kvalitu ČR a Ceny MV za kvalitu ve veřejné správě

Odpovědnost: Sekce pro státní službu MV, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo průmyslu a obchodu

Termín splnění: červen 2018



Krok č. 6 Vyhodnocení

Cíl: Vyhodnocení zavádění řízení kvality ve služebních úřadech a doporučení pro další rozvoj systémů řízení kvality na služebních úřadech

Vstup: Vstupní data pro vyhodnocení budou shromažďována v průběhu realizace všech předchozích aktivit, zejména však v průběhu školení a zavádění řízení kvality na služebních úřadech.

Popis: Pro účely správného vyhodnocení implementace řízení kvality bude provedeno tzv. hodnocení třetí stranou. Jedná se o externí a nezávislé hodnocení implementace Metodického pokynu a minimální míry kvality na jednotlivých služebních úřadech.

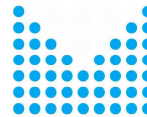
Za jednotlivé služební úřady budou externím dodavatelem projektu sekce pro státní službu zpracovány dílčí hodnotící zprávy vycházející z tzv. šetření na místě a na jejich základě následně vznikne souhrnná zpráva. Součástí souhrnné zprávy bude vyhodnocení a popis způsobu realizace projektů, shrnutí dobré praxe a přehled dosažených výsledků. Zároveň bude zpracován přehled doporučení pro změnu metodik a předpisů upravujících státní službu, a to na základě dílčích zpráv jednotlivých služebních úřadů a šetření na místě.

Rozsah této aktivity se odvíjí od předpokládaného počtu realizovaných „projektů“ řízení kvality. Šetření na místě se uskuteční v celkovém počtu 124 (tj. na 62 služebních úřadech a na 62 podřízených služebních úřadů) v rozsahu minimálně 4 hodin na jedno šetření na místě.

Výstupy: Souhrnná zpráva z řízení kvality na služebních úřadech

Odpovědnost: Sekce pro státní službu MV, ve spolupráci se služebními úřady

Termín splnění: červenec 2018 – prosinec 2021 (vyhodnocení se uskuteční vždy do 5 měsíců po zavedení řízení kvality na služebních úřadech)



Krok č. 7 Trvalé zlepšování

Cíl: Nastavení procesu trvalého zlepšování služebních úřadů

Vstup: Souhrnná zpráva z řízení kvality na služebních úřadech

Popis: Proces trvalého zlepšování je základním parametrem úspěšného udržování a rozvoje systémů řízení kvality, avšak za předpokladu, že bude naplňovat principy cyklu PDCA⁵.

Aktivita č. 1: Provedení školení zaměstnanců, jejichž výkon práce byl ovlivněn procesem zavádění minimální míry kvality. Školení bude zajištěno na základě požadavku daného služebního úřadu.

Aktivita č. 2: Zpracování a realizace plánů zlepšování na jednotlivých služebních úřadech.

Aktivita č. 3: Bude zváženo nastavení systému vedoucího k výměně zkušeností a dobrých praxí s cílem v rámci obdobných služebních úřadů sdílet zkušenosti vedoucí k dalšímu zlepšování nejen systému řízení kvality, ale také systému řízení daného úřadu.

Aktivita č. 4: Bude zváženo nastavení systému pro další systematické měření a vyhodnocování ukazatelů spojených s dosaženou minimální mírou kvality na úrovni služebních úřadů.

Výstupy: Realizované školení na služebních úřadech, návrh na nastavení systému k výměně zkušeností a dobrých praxí, návrh na nastavení systému pro měření a vyhodnocování ukazatelů řízení kvality.

Odpovědnost: Sekce pro státní službu MV, ve spolupráci se služebními úřady

Termín splnění: červen 2021 – prosinec 2021

⁵ Cyklus PDCA (zkratka složená z názvů na sebe navazujících kroků „Plan“ (plánovat) – „Do“ (realizovat) – „Check“ (přezkoumat) – „Action“ (reagovat)) představuje proces trvalého zlepšování kvality a je základním stavebním kamenem řízení kvality.

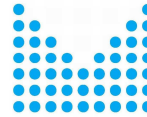
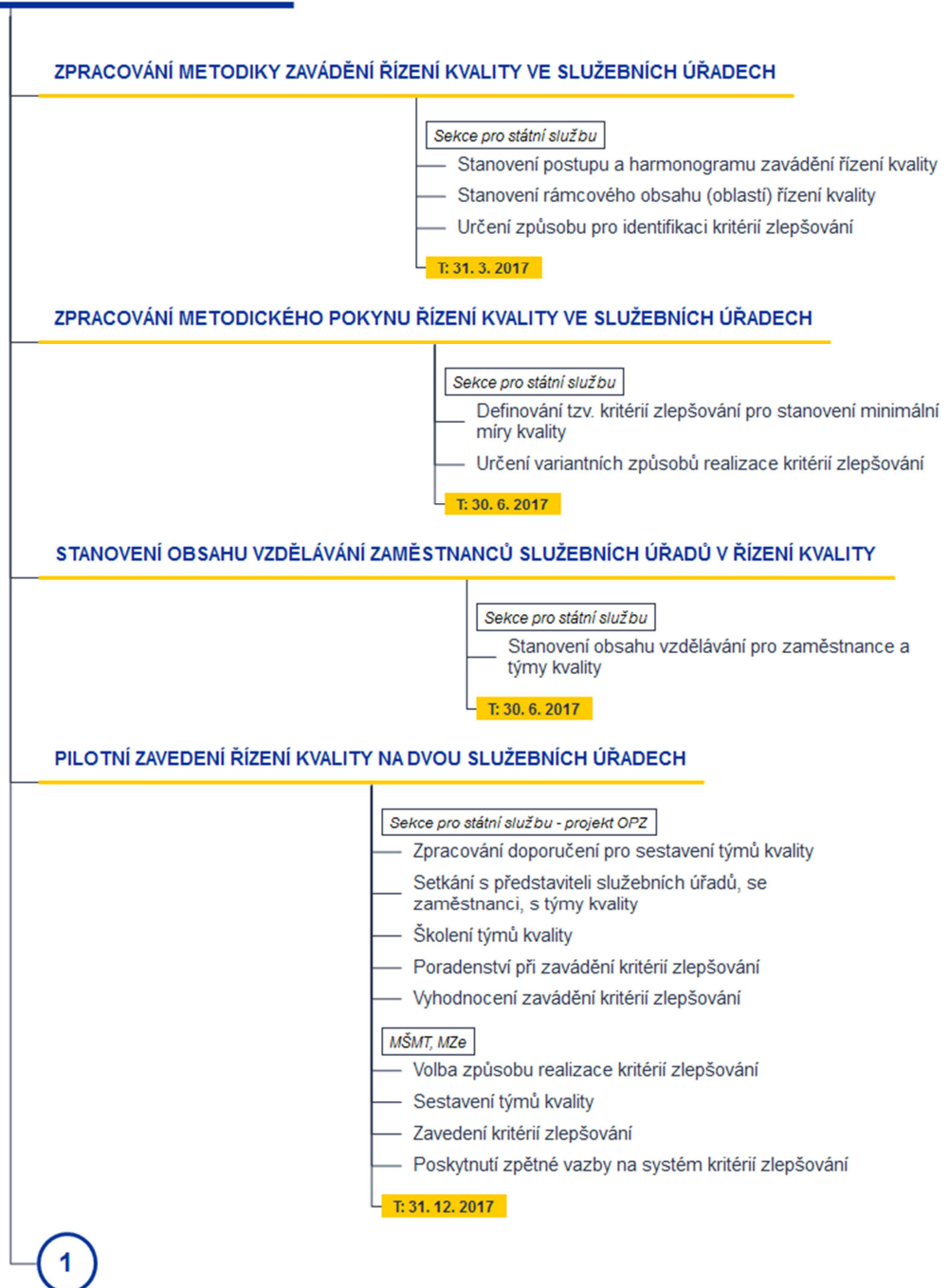
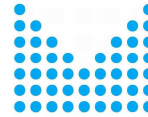


Schéma č. 2: Proces zavádění řízení kvality ve služebních úřadech

ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH





1

ZAVEDENÍ ŘÍZENÍ KVALITY NA SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

Sekce pro státní službu

- Vzorový projekt OPZ pro projekty služebních úřadů; poradenství
- Vzorová dokumentace pro veřejné zakázky služebních úřadů; poradenství
- Školení týmů kvality
- Poskytování konzultací pro služební úřady

Služební úřady

- Rozhodnutí o realizaci projektu OPZ
T: 31. 7. 2017
- Rozhodnutí o veřejné zakázce na poradenské služby pro řízení kvality
- Zpracování a podání projektu do výzvy 19
T: 31. 12. 2018
- Zavedení kritérií zlepšování a poskytnutí zpětné vazby
T: 30. 6. 2021

NASTAVENÍ SYSTÉMU OCEŇOVÁNÍ SLUŽEBNÍCH ÚŘADŮ NA ŘÍZENÍ KVALITY

Sekce pro státní službu, MV, MPO

- Analýza dosavadních systémů oceňování za řízení kvality v ČR
- Nastavení systému pro oceňování za řízení kvality ve státní správě

T: 30. 6. 2018

VYHODNOCENÍ ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

Sekce pro státní službu

- Provedení hodnocení vždy do 5 měsíců po zavedení kritérií zlepšování
- Zpracování dílčích hodnotících zpráv a souhrnné zprávy

T: 12/2021

NASTAVENÍ PROCESU TRVALÉHO ZLEPŠOVÁNÍ SLUŽEBNÍCH ÚŘADŮ

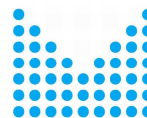
Sekce pro státní službu

- Zvážení nastavení systému k přenosu zkušeností a dobrých praxí
- Zvážení nastavení systému ukazatelů pro kritéria zlepšování

Služební úřady

- Školení zaměstnanců dotčených zavedeným systémem řízení kvality
- Zpracování akčních plánů zlepšování

T: 31. 12. 2021



4. ZPŮSOB STANOVENÍ MINIMÁLNÍ MÍRY KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

V České republice existuje již několik zkušeností s neúspěšným zaváděním komplexních metod řízení kvality na úrovni státní správy, resp. ústřední státní správy. Stejně tak výstupy Analýzy využívání metod kvality ve veřejné správě ukazují, že metody řízení kvality jsou zavedeny v řádu jednotek úřadů. Z těchto důvodů nebude v české státní službě podporováno zavádění metod řízení kvality, ale bude definována tzv. **minimální míra kvality** jakožto základní a nepodkročitelné minimum kroků, opatření a aktivit, jejichž realizace bude vést ke zlepšení fungování a řízení služebních úřadů, k zefektivnění implementace a výkonu státní služby a ke kvalitním vztahům se zainteresovanými stranami, tedy zejména se zaměstnanci nebo s občany a zákazníky/klienty. Takto definovaná úroveň bude pro služební úřady povinná, avšak ve způsobu její implementace bude zachován prostor pro akceptování rozdílnosti služebních úřadů.

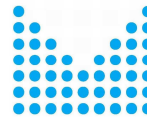
Druhá úroveň řízení kvality bude mít doporučující charakter a bude určovat tzv. **optimální míru kvality** na služebních úřadech.

Způsob definování minimální míry kvality

Minimální míra kvality bude vycházet z principů TQM a existujících metod řízení kvality. Zároveň bude reagovat na závěry z realizovaných dotazníkových šetření a zpracovaných analýz (viz kapitola Východiska).

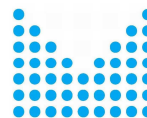
Principy⁶ TQM (tedy Total Quality Management) stojí na třech základních pilířích: prvním je předpoklad zapojení všech zaměstnanců dané organizace, druhým je, že řízení kvality musí být zavedeno v celé organizaci, musí být měřitelné a jasně definované, a třetím je, že principy se týkají všech úrovní řízení a musí zahrnovat veškeré aspekty dané organizace.

⁶ Základními principy TQM jsou: 1) Orientace na výsledky, 2) Orientace na občana/zákazníka, 3) Vedení lidí a stálost cílů, 4) Řízení podle procesů, 5) Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení, 6) Neustálé zlepšování a inovace, 7) Rozvoj partnerství, 8) Společenská odpovědnost, tedy odpovědnost vůči okolí.



Pro definování minimální míry kvality jsou určující tzv. **oblasti**.

1. oblast: **Řízení úřadu:** Minimální míra kvality v oblasti řízení úřadu se bude týkat činností a chování lidí, kteří jsou odpovědní za chod úřadu, tedy jeho vedení, a celkového systému řízení úřadu vůbec. Může být například sledován způsob řízení operativních cílů úřadu, nastavení pravomocí a odpovědností za jejich plnění, vytváření podmínek pro dosahování požadovaných výsledků, poskytování podpory zaměstnancům ze strany vedení nebo efektivita a měřitelnost nastavených procesů, zejména řídicích a hlavních.
2. oblast: **Strategické plánování a řízení:** V oblasti strategického plánování a řízení bude v rámci stanovení minimální míry kvality řešen rovněž systém stanovování strategického řízení úřadu, systém nastavení řízení strategií a strategických úkolů. Dále může být například požadována existence rozvojové strategie úřadu zahrnující definování poslání, vize, priorit, cílů, jejich zabezpečení zdroji lidskými, finančními a věcnými. Řešena může být provázanost této strategie s příslušnými veřejnými strategiemi, práce s těmito veřejnými strategiemi uvnitř úřadu, vazba na rozpočtování, komunikace veřejných strategií uvnitř úřadu i se zainteresovanými stranami mimo úřad.
3. oblast: **Řízení lidských zdrojů:** Po více jak dvouleté implementaci zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, bude minimální míra kvality v oblasti řízení lidských zdrojů představovat nadstavbu nad ustanoveními a požadavky definovanými v tomto zákoně. Může být například sledován způsob práce se statistickými daty v oblasti řízení lidských zdrojů, způsob nábory zaměstnanců, vazba hodnocení zaměstnanců se vzděláváním, vyhodnocení a efektivnost vzdělávacích aktivit, odpovědnost za rozvoj zaměstnanců, způsob vytváření vhodných podmínek pro práci, spokojenost zaměstnanců, motivace a benefity zaměstnanců, na druhou stranu také dodržování etických a protikorupčních pravidel, loajalita a angažovanost zaměstnanců. Může být sledována existence strategie či koncepce rozvoje lidských zdrojů na daném úřadu, včetně jejího naplňování.
4. oblast: **Řízení partnerství:** V rámci definování minimální míry kvality v této oblasti mohou být nastavena pravidla pro práci se zákazníky/občany, s partnery úřadu, pravidla pro řízení vztahů s nimi a způsoby nastavení ukazatelů pro hodnocení efektivnosti a hospodárnosti těchto vztahů, možnosti benchmarkingových projektů. Předpokladem úspěšného řízení partnerství je definování, kdo je pro úřad zákazníkem, partnerem či jinou zainteresovanou stranou.



5. oblast: **Výsledky výkonnosti úřadu:** V oblasti sledování výsledků výkonnosti úřadu bude minimální míra kvality orientována na hodnocení naplňování funkce a poslání úřadu z hlediska zainteresovaných stran a hodnocení naplňování strategií úřadu. Současně může definovaná minimální míra kvality zahrnovat také monitorování dosahovaných výsledků interních, tedy takových, které se týkají procesů, zaměstnanců nebo nastaveného systému řízení úřadu.

V rámci pěti výše uvedených oblastí budou definována tzv. **kritéria zlepšování**. Ta již budou představovat podrobnější úroveň definovaných oblastí, přesto se ale bude stále jednat o úroveň, která nebude pro vyhodnocování naplnění minimální míry kvality dostatečně konkrétní a měřitelnou. Z tohoto důvodu každé kritérium zlepšování bude rozpracováno do dílčích charakteristik, v rámci kterých budou definovány **ukazatele**, které již budou SMART⁷ a jejichž realizace povede k naplnění kritérií zlepšování a stanovené minimální míry kvality.

V rámci každého ukazatele budou uvedeny vždy minimálně dva způsoby jejich realizace. První způsob bude doporučený sekci pro státní službu, a to s přihlédnutím na dobrou praxi úřadů a organizací a zkušenosti zpracovatelů. Tento způsob bude dostatečně podrobný, aby jej bylo možné přímo realizovat v praxi služebních úřadů. Druhý způsob bude variantní a bude ponechávat služebním úřadům určitou míru autonomie. Služební úřad bude moci sám stanovit, jak bude daný ukazatel realizovat, bude muset však splnit minimální požadavky na naplnění ukazatele.

Způsob stanovování kritérií zlepšování a jejich dílčí charakteristiky zpřehledňuje následující schéma č. 3 a schéma č. 4 znázorňující konkrétní příklad.

⁷ Slovo SMART představuje zkratku tvořenou z prvních písmen anglických výrazů Specific, Measurable, Achievable/Acceptable, Realistic/Relevant, Time Specific/Trackable. Podle principu SMART by měl být každý úkol specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově sledovatelný.

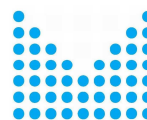


Schéma č. 3: Stanovování kritérií zlepšování

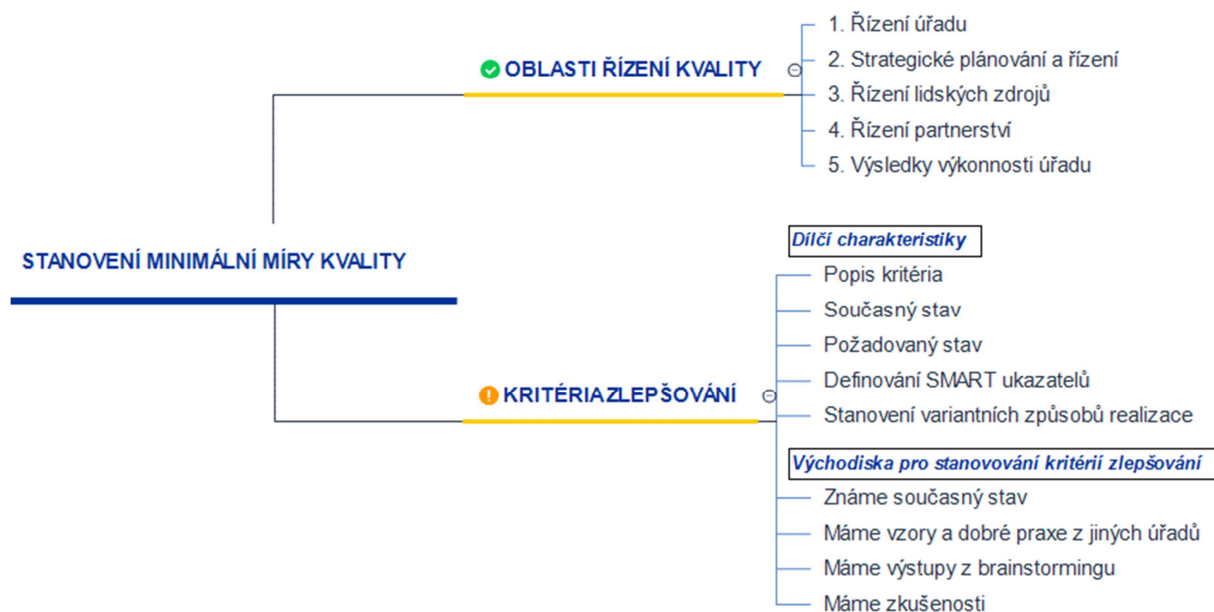


Schéma č. 3 dále uvádí „Východiska pro stanovování kritérií zlepšování“ představující jakousi znalostní či vědomostní základ týmu odborníků, kteří se na definování kritérií zlepšování budou podílet. Jedná se konkrétně o informace získané z dílčích průzkumů a analýz, jejichž závěry jsou uvedeny v úvodu tohoto materiálu a o informace získané z dlouholetého působení ve veřejné správě. Tyto znalosti jsou rovněž získané přímým zapojením nebo získáním dobrých praxí a zkušeností ze zavádění systémů řízení kvality na úřadech veřejné správy, ve kterých tito odborníci působí či působili, nebo jsou získané z publikovaných či přímo „zažitých“ implementací systémů řízení kvality ve veřejné správě. Další východisko představují závěry z realizovaného workshopu se zástupci služebních úřadů s cílem prostřednictvím metody „brainstorming“ pokusit se definovat dílčí prvky minimální míry kvality či kritéria zlepšování ve výše uvedených pěti oblastech. Závěry z tohoto setkání, jehož se zúčastnilo cca 70 zástupců služebních úřadů, byly zformulovány a rozeslány všem zúčastněným, dále státním tajemníkům a budou využity jako jeden ze základních podkladů pro určování kritérií zlepšování.

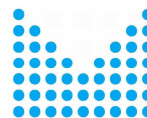
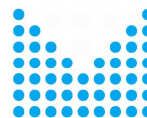


Schéma č. 4: Příklad kritéria zlepšování:

KARTAČ. 1





Metodický pokyn řízení kvality ve služebních úřadech

Metodický pokyn bude definovat konkrétní obsah minimální míry kvality, tedy kritéria zlepšování, a určovat způsoby dosažení minimální míry kvality na služebních úřadech. Bude obsahovat zejména následující pasáže:

1. Popis cílové skupiny (služební úřadů) a její rozdělení do skupin podle zvolených parametrů.
2. Stanovení minimální míry kvality ve služebních úřadech v pěti oblastech.
3. Určení potřebných vstupů.
4. Popis současného stavu a požadovaného stavu.
5. Určení způsobů realizace a stanovení potřebných zdrojů.
6. Stanovení způsobů ověření úspěšnosti zavedení kritéria zlepšování.
7. Stanovení optimální míry kvality na služebních úřadech.
8. Výčet a popis metod řízení kvality vhodných pro dosažení optimální míry kvality.



5. PODPORA ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY Z OPERAČNÍHO PROGRAMU ZAMĚSTNANOST

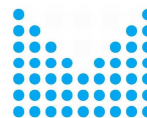
Naplňování úkolů specifikovaných ve Strategickém rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 podporuje rovněž Operační program Zaměstnanost v rámci prioritní osy 4 „Efektivní veřejná správa“ a investiční priority 4.1 „Investice do institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb na celostátní, regionální a místní úrovni za účelem reformy, zlepšování právní úpravy a řádné správy“. V srpnu 2015 byla řídicím orgánem OP Zaměstnanost pro projekty podporující implementaci Strategického rámce rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014 – 2020 vyhlášena výzva č. 03_15_019 (výzva č. 19). Jejím cílem je „optimalizovat procesy a postupy ve veřejné správě zejména prostřednictvím posílení strategického řízení organizací, zvýšení kvality jejich fungování a snížení administrativní zátěže; profesionalizovat veřejnou správu zejména prostřednictvím zvyšování znalostí a dovedností jejich pracovníků, rozvoje politik a strategií v oblasti lidských zdrojů a implementace služebního zákona“. Výzva je otevřena do 31. prosince 2019.

Projekt sekce pro státní službu

V souladu s podporovanými aktivitami definovanými ve výzvě č. 19 byl sekci pro státní službu zpracován a Řídicímu orgánu OP Zaměstnanost předložen projekt „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“ (dále jen „projekt sekce pro státní službu“). Projekt je zaměřen na realizaci vybraných úkolů vyplývajících ze Strategického rámce (zejména Specifického cíle 1.3) a na podporu činnosti sekce pro státní službu v oblasti implementace zákona o státní službě.

Jednou z aktivit projektu sekce pro státní službu je podpora zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, a to v následujících dílčích činnostech:

1. Zpracování Metodického pokynu obsahujícího definovanou minimální míru kvality a její parametry, včetně souvisejícího vzdělávání;
2. Pilotní aplikace Metodického pokynu na dvou služebních úřadech, resp. zavedení minimální míry kvality na dvou služebních úřadech, realizace školení v oblasti řízení kvality a aktualizace Metodického pokynu;



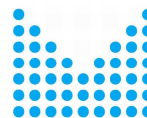
3. Podpora implementace Metodiky zavádění řízení kvality na služebních úřadech (za implementaci řízení kvality bude odpovídat daný služební úřad) a realizace školení v oblasti řízení kvality;
4. Podpora oceňování služebních úřadů za úspěchy řízení kvality;
5. Vyhodnocení implementace řízení kvality na služebních úřadech a realizovaného školení.

Díličí projekty služebních úřadů

Výzva č. 19 specifikuje finanční prostředky a podmínky pro jejich čerpání určené pro zavádění systémů řízení kvality na služebních úřadech. Cílem je finančně podpořit zavedení systémů řízení kvality podle Metodiky, Metodického doporučení a navazujícího Metodického pokynu.

Příloha č. 5 výzvy č. 19 uvádí alokaci finančních prostředků pro čerpání z této výzvy a za podmínek specifikovaných touto výzvou. Na problematiku zavádění řízení kvality je alokována částka 354 mil. Kč. Uvedená příloha zároveň specifikuje výši finančních prostředků přiřazených jednotlivým služebním úřadům, a to podle velikosti daného služebního úřadu ve výši 9 mil. Kč, 6 mil. Kč nebo 2 mil. Kč. Minimální hranice rozpočtu projektu pro jeho zařazení do této výzvy je však 5 mil. Kč. Proto je domluven mechanismus zpracování a realizace projektů následující: v případě „malých“ projektů ve výši do dvoumilionové hranice bude tento předpokládaný rozpočet přičten k rozpočtu nadřízeného služebního úřadu. Oba tyto služební úřady budou partnery projektu nadřízeného služebního úřadu, respektive projekt nadřízeného služebního bude cílit i na podřízený služební úřad. Tím se také zajistí snížení administrativy spojené s přípravou a realizací projektů.

Následující tabulka uvádí způsob výpočtu rozpočtu projektů služebních úřadů.



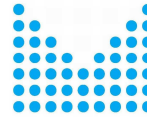
Způsob stanovení rozpočtu projektu v závislosti na velikosti úřadu

	„malý“ projekt	„střední“ projekt	„velký“ projekt
doba trvání projektu	18 měsíců	24 měsíců	24 měsíců
projektový manažer (HPP)	ano	ano	ano
finanční manažer (DPČ)	ne	ano	ano
konzultant (DPČ)	ne	ano	ano
manažer kvality (DPČ/HPP)	ne	1x DPČ	2x DPČ nebo 1x HPP
využití služby externího dodavatele	ano (0,5 mil. Kč)	ano (1,5 mil. Kč)	ano (3 mil. Kč)

Výše uvedené rozpočtové položky jsou uvedeny pro názornost a pro získání představy o způsobu výpočtu jednotlivých rozpočtů projektů. V rozpočtech je a priori započítán odhad nákladů za využití služeb externích dodavatelů. Tento odhad vychází ze zkušeností zpracovatele materiálu a byl o rok později potvrzen průzkumem trhu uskutečněným pro projekt sekce pro státní službu. Využití služeb externích dodavatelů však není podmínkou. Stejně tak není podmínkou sestavení rozpočtu případného projektu tímto způsobem a v tomto složení.

Na podporu těchto dílčích projektů připraví sekce pro státní službu v rámci svého projektu vzorovou projektovou žádost tak, aby byl dodržen Metodický pokyn a zajištěno dosažení minimální míry kvality. Dílčí projekty služebních úřadů budou zaměřeny na zajištění realizace Metodického pokynu a zavedení minimální míry kvality podle zvolených způsobů realizace, a to těch doporučených v Metodickém pokynu nebo zvolených služebním úřadem. Nad rámec zajištění povinné minimální míry kvality ve služebních úřadech lze prostřednictvím dílčích projektů služebních úřadů implementovat rovněž komplexní systémy řízení kvality (například zavést vybranou metodu či nástroj řízení kvality). Od vybraného rozsahu míry řízení kvality na jednotlivých služebních úřadech se bude odvíjet rozpočet daných projektů⁸.

⁸ Projekty předložené do výzvy č. 19 mají stanovenou minimální hranici rozpočtu, a to 5 mil Kč.



Příprava dílčích projektů bude probíhat od června 2017 do prosince 2018 s realizací nejpozději do června 2021. Výzva č. 19 je uzavřena 31. 12. 2019.

Pro účely efektivního rozložení čerpání finančních prostředků alokovaných ve výzvě č. 19 je potřebné nejpozději do 31. července 2017 na straně jednotlivých služebních úřadů rozhodnout, zda pro realizaci minimální míry kvality, případně tzv. optimální míry kvality, využijí finančních prostředků OP Zaměstnanost a předloží v tomto materiálu uvedených v termínech projektovou žádost Řídicímu orgánu tohoto programu nebo nikoliv.

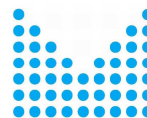
Pro dosažení minimální míry kvality na služebních úřadech bude možné použít vlastních kapacit a zdrojů, využít podporu nabídnutou ze strany sekce pro státní službu a projekt do výzvy č. 19 nepředkládat.



6. ZAPOJENÍ EXTERNÍHO DODAVATELE DO ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY NA SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

Realizace zavádění řízení kvality na služebních úřadech za využití služeb externího dodavatele či externích dodavatelů bude na rozhodnutí jednotlivých služebních úřadů. Ze strany sekce pro státní službu toto nebude kladeno jako povinnost ani realizace veřejných zakázek nebude doporučována, nicméně budou vytvořeny podmínky na podporu zdárného zvládnutí případných veřejných zakázek.

Sekce pro státní službu bude realizovat veřejnou zakázku na dodávku služeb v oblasti řízení kvality pro vlastní projekt z OP Zaměstnanost. Pro účely zpracování tohoto projektu sekce pro státní službu již byl realizován průzkum trhu a je již zpracována zadávací dokumentace. Vybraný externí dodavatel se v rámci dodávky služeb pro sekci pro státní službu bude zároveň podílet na úspěšném zvládnutí zavádění řízení kvality na služebních úřadech, a to zejména lektorským zajištěním školení týmů pro řízení kvality a poskytovaným poradenstvím pro sekci pro státní službu a přeneseně následně služebním úřadům (externí dodavatel sekce pro státní službu nebude poskytovat poradenství přímo služebním úřadům). Externí dodavatel bude v neposlední řadě odpovědný za realizaci šetření na místě a vyhodnocení implementace Metodického pokynu (hodnocení třetí stranou).

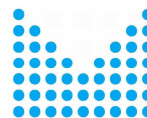


7. POSTUP NA SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH S JIŽ ZAVEDENÝMI SYSTÉMY ŘÍZENÍ KVALITY

Na služebních úřadech, v rámci kterých jsou systémy řízení kvality již systémově řízeny, bude provedeno vyhodnocení těchto systémů z pohledu naplnění stanovené minimální míry kvality. Tato analýza vyhodnotí, která konkrétní kritéria zlepšování jsou či nejsou na těchto služebních úřadech realizována a zda existuje dobrá praxe aplikovatelná na ostatních služebních úřadech. Analýzu provede daný služební úřad. Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra poskytne součinnost a zajistí odborné konzultace a, bude-li to požadováno, připraví rovněž vzdělávání v odpovídajícím rozsahu a zajistí poradenství.

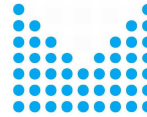
V rámci etapy „Vyhodnocení“, tedy v období od července 2018 do června 2021, bude ze strany Ministerstva vnitra vyhodnocen způsob a rozsah zavedení minimální míry kvality na daném služebním úřadě. Konkrétní termín hodnocení bude sjednán mezi služebním úřadem a Ministerstvem vnitra v závislosti na reálných možnostech daného služebního úřadu.

V návaznosti na výstupy této analýzy budou moci služební úřady uvedené v této kapitole čerpat finanční prostředky z výzvy č. 19. Stejně tak budou moci tyto finanční prostředky využít na rozvoj již zavedeného systému řízení kvality ve smyslu definovaného obsahu minimální míry kvality nebo za účelem dosažení tzv. optimální míry kvality.

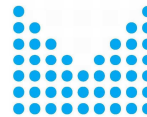


8. SOUHRNNÝ HARMONOGRAM ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

do 6/2017	Zpracování Metodického pokynu řízení kvality ve služebních úřadech a jeho předložení k vládě k projednání <i>odpovědnost: sekce pro státní službu Ministerstva vnitra za spolupráce služebních úřadů</i>
do 6/2017	Nastavení obsahu vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality a zpracování vzdělávacích programů <i>odpovědnost: sekce pro státní službu Ministerstva vnitra</i>
do 1 měsíce po schválení vládou, nejpozději do 7/2017	Rozhodnout o předložení projektu za účelem zavedení minimální míry kvality do výzvy č. 19, a to do 1 měsíce po schválení Metodického pokynu řízení kvality ve služebních úřadech vládou; rozhodnutí sdělit oficiálně a závazně ministru vnitra <i>odpovědnost: služební úřady</i>
4/2017 – 12/2017	Zavedení minimální míry kvality na dvou služebních úřadech v rámci pilotní etapy <i>odpovědnost: sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy</i>
6/2017 – 12/2018	Příprava a podání projektů pro zavedení minimální míry kvality do výzvy č. 19 <i>odpovědnost: služební úřady za spolupráce sekce pro státní službu Ministerstva vnitra</i>
6/2017 – 6/2021	Zavedení minimální míry kvality na všech služebních úřadech <i>odpovědnost: sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, služební úřady</i>
7/2018 – 6/2021	Přezkum míry naplnění minimální míry kvality ve služebních úřadech s již zavedeným systémem řízení kvality <i>odpovědnost: služební úřady uvedené v Analýze, za spolupráce sekce pro státní službu Ministerstva vnitra</i>



31. 12. 2019 Uzavření výzvy č. 19
- do 6/2018 Nastavení systému oceňování služebních úřadů za řízení kvality
odpovědnost: sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, Ministerstvo vnitra jakožto garant Ceny MV za kvalitu ve veřejné správě, Rada kvality ČR při Ministerstvu průmyslu a obchodu
- 7/2018 – 12/2021 Vyhodnocení zavádění řízení kvality a vzdělávání ve služebních úřadech a doporučení pro další rozvoj systémů řízení kvality a vzdělávání na služebních úřadech
odpovědnost: sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, za spolupráce služebních úřadů
- 6/20121 – 12/2021 Nastavení procesu trvalého zlepšování služebních úřadů
odpovědnost: sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, za spolupráce služebních úřadů



9. DALŠÍ POSTUP

V návaznosti na Metodiku a v ní obsažené oblasti pro stanovení minimální míry kvality bude zpracován **Metodický pokyn řízení kvality ve služebních úřadech**, který již bude specifikovat konkrétní kritéria zlepšování vedoucí k dosažení minimální míry kvality, jejich zhodnocení z pohledu nákladů, přínosů a dopadů do služebních úřadů, jejich vliv na kvalitu poskytovaných služeb a státní službu jako celku. Zároveň bude Metodický pokyn obsahovat konkrétní návod na jejich realizaci a popis metod řízení kvality pro realizaci každého z definovaných kritérií zlepšování.

Na základě úkolu stanoveného ve Strategickém rámci bude zpracovaný Metodický pokyn předložen vládě k projednání v termínu do června 2017.