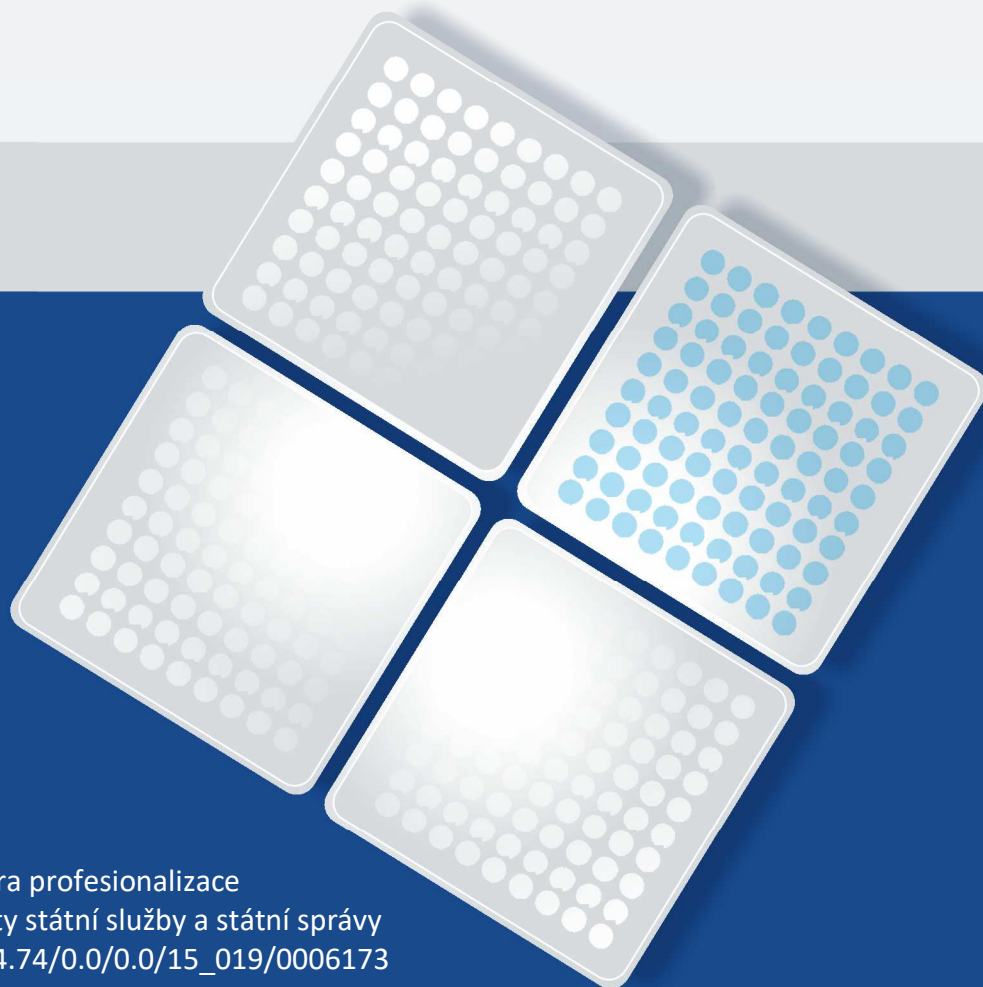




Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

INFORMACE

o stavu zavádění řízení kvality
ve služebních úřadech
za rok 2021



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

INFORMACE řízení kvality ve služebních úřadech INFORMACE řízení kvality ve služebních úřadech INFORMACE řízení kvality ve služebních úřadech

OBSAH

ÚVOD	3
KAPITOLA 1	
AKTUÁLNÍ STAV ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY	4
KAPITOLA 2	
AKTIVITY SEKCE PRO STÁTNÍ SLUŽBU V ROCE 2021	5
Školení manažerů a členů týmů kvality	5
Konference a společná setkání.....	6
Poradensví a konzultace	7
KAPITOLA 3	
ZHODNOCENÍ RIZIK – DOKONČENÍ ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY	8
KAPITOLA 4	
AKTIVITY SEKCE PRO STÁTNÍ SLUŽBU PRO NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ	9
Externí vyhodnocení zavedení systému řízení kvality	9
Vzdělávací a rozvojové aktivity.....	9
System partnerství a benchlearning.....	10
Metodická podpora	10
Příprava nastavení procesu trvalého zlepšování.....	10
ZÁVĚR	11

ÚVOD

Materiál je předkládán na základě usnesení vlády k Metodice zavádění řízení kvality ve služebních úřadech¹. Tímto usnesením bylo ministru vnitra uloženo každoročně předložit vládě, vždy ke dni 30. června příslušného kalendářního roku, Informaci o stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech za předchozí kalendářní rok (dále jen „Informace“). Zavádění řízení kvality ve služebních úřadech pak bylo služebním úřadům uloženo usnesením vlády k Metodickému pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech² (dále jen „Metodický pokyn“), který stanovil požadavky na zavedení systému řízení kvality.

Aktivity spojené se zaváděním principů řízení kvality jsou součástí projektu řešeného sekcí pro státní službu Ministerstva vnitra pod názvem „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“ a registračním číslem projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173 (dále také jako „PROAK“).

Informace hodnotí **stav zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech za období od 1. ledna do 31. prosince 2021.**

Rok 2021 byl do určité míry poznamenán omezeními souvisejícími s opatřeními proti šíření onemocnění COVID-19. Přesto bylo snahou služebních úřadů i sekce pro státní službu kontinuálně pokračovat v zavádění systému řízení kvality a naplňovat požadavky Metodického pokynu.

Služební úřady se v uplynulém období soustředily na klíčový krok postupu zavádění, tedy již samotné zavedení systému řízení kvality ve zvoleném rozsahu. Sekce pro státní službu, jako gestor této aktivity, zaměřila své činnosti především na vzdělávání manažerů kvality a členů týmu kvality, pokračovala s poradenstvím, konzultacemi a poskytováním dalších metodických a vzorových materiálů, které mohou služební úřady při zavádění řízení kvality využívat. Značné úsilí bylo na straně sekce věnováno rovněž přípravě prezenčních setkání se zástupci služebních úřadů. Nicméně z důvodu epidemiologických opatření musela být například i konference, původně plánovaná v prezenční formě, realizována on-line formou. Stejně tak byla omezena tematická setkávání ve formě kulatých stolů.

Pro podporu sdílení informací byly průběžně aktualizovány a doplňovány informace na webových stránkách <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/podpora-zavadeni-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech.aspx>.

¹ Usnesení vlády ze dne 10. dubna 2017 č. 275.

² Usnesení vlády ze dne 4. dubna 2018 č. 214, ve znění usnesení vlády ze dne 22. února 2021 č. 180.

KAPITOLA 1

AKTUÁLNÍ STAV ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY

V Metodickém pokynu byly popsány postupné kroky (1-12) zavádění systému řízení kvality v rámci služebního úřadu. Aktuálně by se služební úřady měly zabývat krokem č. 9 – Zavedení systému řízení kvality ve zvoleném rozsahu s tím, že dle průběžných konzultací zástupců sekce pro státní službu se zástupci služebních úřadů je zřejmé, že míra zavádění systému řízení kvality byla ke konci roku 2021 velmi rozdílná, a to jak z hlediska rozsahu, tak i kvality.

Pro plné zavedení systému řízení kvality by služební úřady v následujícím období měly provést další kroky.

- Krokem č. 10 je interní vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality na úrovni daného služebního úřadu.
- V kroku č. 11 provede sekce pro státní službu externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality, tedy vyhodnocení míry zavedení kritérií zlepšování nebo zvoleného systému řízení kvality.
- Posledním krokem č. 12 je implementace opatření a nastavení procesu trvalého zlepšování.

Splnění požadavků Metodického pokynu má být dosaženo nejpozději do 30. června 2022. V návaznosti na tento termín bude probíhat externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality. I přes to, že tedy zbývá do stanovené lhůty ještě několik měsíců, některým služebním úřadům se podařilo splnit tyto požadavky již v předstihu a úspěšně prošly externím vyhodnocením. Vyhodnocení s pozitivním výsledkem bylo v roce 2021 provedeno u čtyř služebních úřadů. Celkem dosud splnilo požadavky Metodického pokynu a úspěšně zavedlo systém řízení kvality devět služebních úřadů:

- Úřad průmyslového vlastnictví
- Státní úřad pro jadernou bezpečnost
- Státní ústav pro kontrolu léčiv
- Správa základních registrů
- Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva
- Agentura pro podnikání a inovace
- Centrum pro regionální rozvoj
- Česká školní inspekce
- Správa státních hmotných rezerv.

KAPITOLA 2

AKTIVITY SEKCE PRO STÁTNÍ SLUŽBU V ROCE 2021

Školení vrcholových manažerů, manažerů kvality a členů týmů kvality

Odborná příprava expertů v oblasti řízení kvality, kteří se na jednotlivých služebních úřadech podílejí na plnění požadavků Metodického pokynu, je z hlediska sekce pro státní službu pro splnění tohoto ambiciózního úkolu vnímána jako jeden z podstatných předpokladů úspěšného zavedení metod řízení kvality do každodenní praxe fungování služebních úřadů.

Proto byla v průběhu roku 2021 významná část aktivit věnována vzdělávání v oblasti řízení kvality. **Celkově bylo realizováno 70 školení na níže uvedená témata v rozsahu 343 školících hodin, kterých se celkově účastnilo 279 státních zaměstnanců.** Z tohoto počtu celkem 201 státních zaměstnanců dosáhlo více než 40 školících hodin v oblasti řízení kvality a bylo jim vystaveno a předáno Osvědčení o získané odborné způsobilosti "specialista kvality ve služebním úřadu", platné ve všech služebních úřadech. V rozsahu 40 hodin byl proškolen vždy minimálně jeden zaměstnanec z každého služebního úřadu.

Název školení	Počet školení	Počet účastníků
Interní předpisy a jejich role v komunikaci úřadu	8	153
Interní audit systému řízení kvality	3	20
Procesní řízení, řízení změn a jejich komunikace	11	168
Strategické řízení a cíle úřadu	12	189
Personální procesy a strategie	11	197
Interní audit a Metodický pokyn jako jeho kritérium	7	114
Projektové řízení (projektový management)	8	167
Systém komunikace a řízení podnětů	1	14
Analýza a řízení rizik (management rizik)	9	164

Název služebního úřadu	Počet účastníků
Úřad vlády ČR	12
Ministerstvo dopravy	7
- podřízené služební úřady	10
Ministerstvo financí	2
- podřízené služební úřady	6
Ministerstvo kultury	2
Ministerstvo obrany	1
- podřízené služební úřady	2
Ministerstvo práce a sociálních věcí	8
- podřízené služební úřady	18
Ministerstvo pro místní rozvoj	5
- podřízené služební úřady	10
Ministerstvo průmyslu a obchodu	2

- podřízené služební úřady	6
Ministerstvo spravedlnosti	3
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	5
- podřízené služební úřady	1
Ministerstvo vnitra	27
- podřízené služební úřady	11
Ministerstvo zahraničních věcí	2
Ministerstvo zdravotnictví	3
- podřízené služební úřady	43
Ministerstvo zemědělství	8
- podřízené služební úřady	12
Ministerstvo životního prostředí	3
- podřízené služební úřady	10
Archiv bezpečnostních složek	1
Český báňský úřad	3
Český statistický úřad	7
Český úřad zeměměřický a katastrální	3
- podřízené služební úřady	30
Energetický regulační úřad	1
Národní sportovní agentura	1
Rada pro rozhlasové a televizní vysílání	1
Správa státních hmotných rezerv	4
Státní úřad pro jadernou bezpečnost	4
Úřad pro ochranu hospodářské soutěže	4
Úřad průmyslového vlastnictví	2
Úřad pro dohled nad hospodařením politických stran a politických hnutí	1
Úřad pro přístup k dopravní infrastruktuře	2

Zájem o vzdělávání se projevoval i na straně poptávky jednotlivých služebních úřadů. Původní rozsah nabízených školení se tak postupně rozšiřoval. K prvotně nabízeným čtyřem tématům byla přidána čtyři další. Tento přístup ke vzdělávání na straně sekce i služebních úřadů pomohl reagovat na potřeby služebních úřadů a zohlednit různou míru pokročilosti v implementaci požadavků Metodického pokynu.

Se školením je počítáno i v prvním a druhém čtvrtletí roku 2022, přičemž je naplánováno další rozšíření, tentokrát o systém komunikace a jejích technik apod.

Konference a společná setkání

Sekce pro státní službu připravila a 23. listopadu 2021 organizovala Konferenci Efektivní řízení kvality, která z důvodu epidemiologických opatření musela být z původně plánované prezenční formy v posledních dnech před datem konání zorganizována on-line formou. Konference se účastnilo 140 zástupců služebních úřadů a aktivně se na ní podíleli nejen experti, z nichž je většina i lektory výše

uvedených školení, ale také samotní zástupci služebních úřadů, kteří sdíleli své zkušenosti se zaváděním systému řízení kvality a řešením jednotlivých kritérií zlepšování. Obsah konference byl zaměřen zejména na oblasti, u nichž byly prostřednictvím dotazníkového šetření zjištěny nejvýraznější potíže při zavádění, tedy na témata, u kterých inspirace od ostatních služebních úřadů mohla napomoci při přípravě a následném zavádění. Na základě zpětné vazby získané od účastníků konference lze konstatovat, že získané informace byly pro zástupce služebních úřadů velmi přínosné a inspirativní. Konference jako celek byla hodnocena velmi pozitivně.

Projektový tým připravil tematicky bohatý program rozdělený do čtyř panelů a sestavil časový plán programu tak, aby se zástupci služebních úřadů v rámci své účasti mohli aktivně zapojit v maximální míře i do diskusních bloků k nim:

- procesní řízení, modelování, elektronizace procesů,
- strategie a měřitelné cíle,
- řízení změn, inovace,
- komunikační strategie.

Další témata se týkala mimo jiné i významu kvality v současném podnikatelském a veřejnoprávním prostředí České republiky a přínosu zavádění systémů řízení pro organizace. Nechybělo zaměření na důležitost podpory při zavádění systému řízení od vedení služebních úřadů, zhodnocení dosavadního přínosu zavádění kritérií zlepšování, personální politiku nebo využívání stávajícího systému interního auditu podle zákona o finanční kontrole při interním vyhodnocování zavedení požadavků Metodického pokynu.

Poradensví a konzultace

Poradenství a konzultace byly realizovány jak na základě aktivního zájmu služebních úřadů, tak i z iniciativy sekce pro státní službu.

Konzultace reagovaly na potřeby služebních úřadů, především na potvrzení správnosti zvoleného postupu při nastavování funkčních procesů, na aktualizaci, rozšiřování stávajících nebo tvorbu nových souvisejících interních předpisů nebo na zavádění dalších inovací a implementaci takových řešení. Zároveň bylo aktivně osloveno pět služebních úřadů, které dle dotazníkového šetření za rok 2020 neměly t. č. sestaven tým kvality, což bylo z pohledu zavádění kritérií zlepšování identifikováno jako rizikové. V návaznosti na to proběhly konzultace a byl doporučen další postup.

V oblasti metodické podpory sekce byly vytvořeny a na webových stránkách zveřejněny další vzory interních předpisů souvisejících s kritérii zlepšování Systém interních předpisů a Systém řízení změn a to:

- Interní předpis k řízení interních předpisů,
- Interní předpis k řízení podnětů,
- Interní předpis k řízení změn.

Vzory mají služebním úřadům sloužit jako návody či inspirace pro zpracování jejich vlastních interních předpisů.

Sekce pro státní službu připravila Komentář k Metodickému pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, který obsahuje odpovědi na často kladené otázky. Jeho smyslem je vyjasnit či upřesnit možné nejednoznačnosti plynoucí z Metodického pokynu. Komentář je umístěn i jako brožura ke stažení na webových stránkách <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/komentar-k-metodicckemu-pokynu.aspx>.

Pro naplnění kritéria zlepšování č. 10, Systém partnerství v rámci státní služby, byl vytvořen návrh společného webového portálu pro sdílení praxe služebních úřadů. Hlavním cílem je vytvořit vhodnou platformu pro systematické sdílení zkušeností, znalostí, informací a dokumentů týkajících se nejlepších řešení a procesů identifikovaných ve služebních úřadech stejného nebo podobného typu, a to především ve spojení s řízením kvality a jednotlivými kritérii zlepšování. Spuštění portálu je plánováno v průběhu roku 2022.

Zároveň se v roce 2021 konalo několik kulatých stolů za účasti zástupců služebních úřadů a zástupců sekce pro státní službu s cílem podělit se o zkušenosti s již zavedenými a inovativními postupy. Obsahově se setkání týkala například využívání procesního modelování a kompetenčních modelů v oblasti personalistiky.

KAPITOLA 3

ZHODNOCENÍ RIZIK – DOKONČENÍ ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY

Jako největší rizika, spojená s včasným a úplným zavedením systému řízení kvality v souladu s Metodickým pokynem, lze uvést především:

- nezvládnutí úplného zavedení u těch úřadů, které byly nuceny činnosti přerušit nebo odložit z důvodu jiných celospolečenských priorit (například Krajské hygienické stanice),
- nezvládnutí úplného zavedení těmi úřady, které podcenily časový rámeček, a to i s přihlédnutím k tomu, že byl konečný termín pro zavedení systému řízení kvality z důvodu nepříznivé epidemické situace o jeden rok posunut,
- komplikace spojené s personálními změnami na místech manažerů a členů týmů kvality v průběhu celého období zavádění,
- nízká aktivizace ke změnám jako takovým nebo zvolení pouze formálního přístupu k zavedení nutných změn i samotného systému řízení kvality,
- přetrvávající nedostatečná podpora vedení některých služebních úřadů pro zavádění systému řízení kvality.

Sekce pro státní službu pro minimalizaci výše uvedených rizik zaměřila svou pozornost na poskytování další poradenské podpory a sdílení inspirativních příkladů a postupů úspěšně implementovaných nejen ve veřejném, ale i v soukromém sektoru.

Zavádění systému řízení kvality bylo podpořeno také aktivním zapojením služebních úřadů s již zavedeným systémem řízení kvality nebo těch, které využívají ve vztahu ke kvalitě a kritériím zlepšování inovativní a prověřená řešení a postupy. Jejich partnerský přístup a ochota sdílet zkušenosti je a byla oceňována jako velmi přínosná. Cílem sekce pro státní službu je i nadále podporovat služební úřady také identifikací dalších vzdělávacích a rozvojových potřeb a zajištěním optimálně nastavených

školení (nová nebo rozšířená témata) pro všechny zainteresované osoby a záměnce. Tato další podpora je cílena právě i na nové manažery a členy týmů kvality.

KAPITOLA 4

AKTIVITY SEKCE PRO STÁTNÍ SLUŽBU PRO NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ

Externí vyhodnocení zavedení systému řízení kvality (přezkum)

V roce 2022 budou aktivity sekce pro státní službu zaměřené zejména na realizaci kroku č. 11 postupu zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech, tedy externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality ve služebních úřadech. Koncem roku 2021 byly provedeny kroky k zajištění podpory externího vyhodnocení systému řízení kvality ve služebních úřadech. Výsledkem je expertní skupina posuzovatelů, kteří se budou na vyhodnocení podílet. Mezi zásadní aktivity pro následující období patří:

- oslovení služebních úřadů a vytvoření harmonogramu realizace externího vyhodnocení,
- poskytnutí informace o průběhu externího vyhodnocení – postup a pravidla přezkumu,
- poradenství a konzultace spojené s dokončením zavádění systému řízení kvality i konzultace k organizaci a průběhu externího vyhodnocení,
- metodická příprava posuzovatelů,
- koordinace a organizační zajištění externích vyhodnocení podle vytvořeného harmonogramu.

Vzdělávací a rozvojové aktivity

Sekce pro státní službu bude v roce 2022 pokračovat v realizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit (viz kapitola 2), a to na základě identifikovaných potřeb. Vzdělávání bude zaměřeno spíše na dílčí témata týkající se zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech v souladu se zákonným rámcem vytvořeným služebním zákonem. Pro nejbližší období jsou plánována:

- systém komunikace a jeho kvalita,
- služební hodnocení podle zákona o státní službě.

S cílem podpořit týmy kvality ve služebních úřadech a zvýšit povědomí o významu rozvinutých a moderních forem řízení kvality u nejvýše postavených státních zaměstnanců sekce pro státní službu před koncem roku 2021 připravila a obsahově naplnila vzdělávací cyklus pro státní tajemníky. Vzdělávací a rozvojový program v rozsahu 40 hodin zaměřený mimo jiné na rozvoj leadershipu je realizován v roce 2022. Jeho obsahem jsou následující témata:

- manažerské kompetence včetně zvládání krizových situací,
- prezentační dovednosti,
- význam podpory zavádění systému řízení kvality vedením úřadu a jeho přínosy.

System partnerství a benchlearning

V roce 2022 je plánováno vytvoření již zmíněného webového portálu pro sdílení praxe služebních úřadů (benchlearning), tedy zkušeností, znalostí, relevantních informací a dalších užitečných materiálů. Pokud to epidemická situace dovolí, budou dále podporována „propojení“ zástupců služebních úřadů tak, aby se mohli vzájemně podpořit, inspirovat a podělit o zkušenosti. Obě aktivity se soustředují na prohloubení systému partnerství a spolupráci napříč služebními úřady.

Metodická podpora

Dalším z cílů sekce pro státní službu pro následující období je zpracovat příručku k systému řízení kvality podle ISO 9001 (variantně i ISO 18091) a k modelu CAF (Common Assessment Framework). Mohou být využity zejména těmi služebními úřady, které již dosáhly minimální míry kvality dle Metodického pokynu a mají zájem systém řízení kvality dále rozvíjet.

Příprava nastavení procesu trvalého zlepšování

V souvislosti s posledním krokem č. 12 postupu zavádění systému řízení kvality podle Metodického pokynu, Implementace opatření a nastavení procesu trvalého zlepšování je cílem a úkolem sekce pro státní službu pro rok 2022 a do konce projektu „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“ v červnu 2023 poskytnout služebním úřadům konzultace ke zpracování plánů zlepšování a i dále s nimi spolupracovat při plánování procesu trvalého zlepšování na úrovni státní služby.

ZÁVĚR

V roce 2021 byla velká část aktivit sekce pro státní službu soustředěna na intenzivní podporu zaměstnanců služebních úřadů, kteří se aktivně věnují zavádění systému řízení kvality a kritérií zlepšování. Zároveň sekce pro státní službu nabízela konzultační pomoc služebním úřadům, u nichž zavádění kritérií zlepšování neprobíhalo či neprobíhá z různých důvodů zcela hladce.

Velmi pozitivně lze hodnotit vstřícný přístup zástupců některých služebních úřadů, kteří prohloubili předchozí spolupráci se sekci pro státní službu a zapojili se do společných aktivit (konference) nebo podpořili kolegy z ostatních služebních úřadů a sdíleli s nimi své zkušenosti. Za vstřícnost a ochotu se podělit s ostatními se zkušenostmi a dobrou praxí i v budoucnu všem těmto úřadům a jejich zástupcům touto cestou děkujeme. Spolupráce a nastaveného partnerství si velice vážíme.