

**Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě
ročník 2011**

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z ŘEŠENÍ

- ☐ bronzového stupně ceny
☐ stříbrného stupně ceny
☒ inovace

(zatrhněte cenu, o jakou soutěžíte)

1. Název řešení:

Digitální procesní model - nástroj řízení tvorby hodnoty na Městském úřadě Milevsko v rámci modelu CAF

2. Autor zprávy:

Jméno: Ing. František Troják
Funkce: tajemník městského úřadu
Organizace: město Milevsko
Telefon: 382 504 104
E-mail: trojak@milevsko-mesto.cz

3. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

město Milevsko

4. Popis řešení

V rámci projektu Dílna kvality města Milevska, z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, výzva číslo 53, registrační číslo projektu CZ.1.04/4.1.01/53.00051 je realizován v softwarovém prostředí A- Smarter kompletní digitální procesní model Městského úřadu Milevsko.

Základním nástrojem organizační efektivity jsou vzájemně provázané a vyladěné procesy, které zaručují realizaci kvalitních služeb a vytváří hodnotu pro zákazníka. Správně nastavené a řízené procesy přináší kvalitní výstupy. Tímto přístupem se procesně a projektově řízená organizace veřejné správy zásadně odlišuje od tradičního funkcionálního modelu. Ten je totiž založen na pevně definovaných organizačních strukturách a na nevydefinovaných či vágně definovaných procesech, které jsou s organizační strukturou většinou jen částečně kompatibilní. Digitální procesní model dále slouží k definici potenciálů zlepšení pro sestavení dobrého akčního plánu zlepšování a je základem pro vnitřní integraci úřadu (realizované v projektu IOP, projekt Technologického centra města Milevska). V rámci sestavování digitálního procesního modelu a definování potenciálů zlepšení jsou zaškoleni klíčoví zaměstnanci úřadu – procesní metodici, kteří budou vyhledávat a realizovat potenciály zlepšení.

Procesní model je jádrem integrace a následného zlepšování organizační a informační. Můžeme definovat tři stupně organizačního zlepšování na bázi procesů:

- Systémové zlepšování
- Optimalizace jednotlivých procesů metodicky
- Optimalizace procesů a jejich integrace prostřednictvím informačních technologií

Systémové zlepšování probíhá na bázi metody modelu CAF (společný hodnoticí rámec), především zaměřené na kritérium č. 5 – procesy a s nimi spojené výsledky. Propojení modelu CAF s procesním modelem slouží Makromodel procesních oblastí. V tomto modelu jsou subkritéria modelu CAF namapována na základní procesní oblasti. Zlepšování jednotlivých subkritérií je realizováno v rámci zlepšování artefaktů digitálního procesního modelu.

4.1 Podstata řešení:

Zpracování jednotlivých procesů úřadu a systémové zlepšování úřadu na bázi modelu CAF v rámci digitálního procesního modelu za softwarové podpory A-Smarteru.

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

Důvodem je zlepšení kvality poskytovaných služeb úřadem občanům města Milevska, klientům správního obvodu obce s rozšířenou působností Milevska a zvýšení erudovanosti zaměstnanců města zařazených do městského úřadu při poskytování služeb.

Cíle řešení:

1. Zmapovat všechny procesy MěÚ Milevsko a integrovat je s metodou CAF prostřednictvím digitalizace
2. Sestavit mapu artefaktů na nejdůležitějších procesech k zlepšování, definovat potenciály zlepšování
3. Sestavit integrální akční plán zlepšování na bázi PDCA cyklu
4. Realizovat potenciály zlepšení na procesech prostřednictvím virtualizace a případné automatizace procesů

Ukazatele dosažení cílů:

1. Zdigitalizované všechny procesy úřadu na úrovni strategického modelu
 2. Vybrání klíčových procesů k zlepšování včetně mapy artefaktů min. 15 procesů
 3. Sestavení akčního plánu zlepšování s minimálně deseti cíli
 4. Realizovat zlepšení na procesech (metodicky a technologicky)
- Dále podrobněji viz přiložená příloha.

4.3 Implementace řešení:

- **zainteresované strany**
Vedení města, vedoucí zaměstnanci města a zaměstnanci města
- **odpovědnost za řešení**
Realizační tým projektu – SA-tým, procesní metodici odborů a útvarů a vedoucí odborů
- **podpora řešení ze strany vedení**
Ze strany vedení města je tomuto projektu věnovaná prioritní pozornost a to z hlediska jeho důležitosti pro město o čem mimo jiné svědčí i to, že město Milevsko podalo přihlášku do soutěže Cena Ministerstva vnitra za inovaci ve veřejné správě, ročník 2011
- **podpora řešení ze strany zaměstnanců**
Ze začátku realizace tohoto projektu panovala mezi zaměstnanci obava proč se procesy budou zpracovávat a jestli to neovlivní jejich existenci na úřadě, ale v současném období již sami vidí, na konkrétním zpracování projektu, že je to pro jejich práci přínosem
- **překážky**
Ze začátku realizace projektu nechápali zaměstnanci proč se to má dělat, když jsou nastavené postupy práce, které jim fungují, po začátku realizace projektu procesní metodici a vedoucí odborů vysvětlili podstatu řešení projektu a dále byli principy a zásady tohoto projektu vysvětlovány na jednotlivých workshopech k této problematice a dále při zpracování jednotlivých podkladů procesními metodikami a vedoucími odborů při realizaci projektu byla zaměstnancům vysvětlována podstata projektu a sami se podíleli na zpracování tohoto projektu
- **úspěchy**
Nastavení pravidel a racionalizace práce v jednotlivých agendách, zlepšení podmínek pro práci zaměstnanců s využitím softwarové podpory

5. Výsledky řešení

- **Jaké byly hlavní výsledky (uvést pokud možno kvalitativní i kvantitativní ukazatele)?**
Hlavním kvalitativním výsledkem bylo zpracování digitálního procesního modelu na základě kritéria č. 5 „Procesy“ modelu CAF. Kvantitativním úspěchem je konkrétní zpracování 271 procesů včetně podpůrných artefaktů odpovídajících ostatním kritériím modelu CAF. Procesy jsou zpracovány prostřednictvím aplikace A-Smarter. Zde jsou naplněny procesní karty včetně vazeb k dokumentaci (jednotné formuláře, systém záznamů a jejich kontroly) a opalizace procesních kroků. Procesní mapa je východiskem racionálního řízení úřadu (měřítko a hodnoty klíčových indikátorů procesů) a nástrojem dalšího zlepšování.
- **Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?**
K objektivizaci procesů byl využit softwarový nástroj A-Smarter. Hodnověrným důkazem procesního modelu je tu kompletní vyplnění nezbytných údajů procesní karty a procesního popisu. V současné době město Milevsko řídí a realizuje 271 procesů, jejichž prostřednictvím poskytuje 655 služeb.
- **Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?**
V průběhu projektu se dospělo k poznání, že klíčovou kompetencí zlepšování výkonu je „procesní kompetence“ zaměstnanců úřadu. Zpočátku měli zaměstnanci pouze matné představy o procesním výkonu vlastních činností – v průběhu projektu – po projektovém vzdělávání a zavedení software došlo u procesních metodiků k změně v chápání vlastní práce. Změna stávající formy organizace není tedy změnou technickou ale změnou kulturní, která je založená na kvalitní technologii a příslušném vzdělávání. Specifickými faktory jsou tedy kvalita technologie a specifické vzdělávání.
- **Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?**
Negativním účinkem na vstupu bylo jisté „zahlcení“ zaměstnanců modelovacími a dokumentačními činnostmi. Pozitivní účinky se projevují aktuálně – po vytvoření modelu: pořádek v dokumentaci, jasnost v postupech, menší chybovost, úspora v časových nákladech procesů. Procesní modely jsou dále předpokladem k důsledné informatizaci procesů – navazující projekt z výzvy č.06 IOP (vnitřní integrace úřadu)

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe¹

- **V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?**
Inovace se odehrává na úrovni metodické a technologické tak, že spojují procesní dynamický přístup procesního modelování s kritériálním a hodnotícím přístupem modelu CAF do jednoho uceleného celku – **procesně orientovaného systému řízení úřadu na bázi modelu CAF**. Podrobnější vysvětlení viz příloha.
- **Může být/bylo již toto řešení přeneseno/aplikováno v jiné organizaci či sektoru? Pokud ano, které jeho základní prvky? Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?**
Toto řešení může být aplikováno v jakékoliv organizaci veřejného sektoru. Předpokladem je tu však odvaha ke kulturní změně (z byrokratické na procesní organizaci) a důsledná podpora projektu vedením organizace. Základní prvky jsou – Model CAF se softwarovou podporou. Procesní model se softwarovou podporou, datová základna k propojení obou modelů, manuály, metodiky a školení účastníků.
- **Jaké nejdůležitější poznatky/zkušenosti jste při realizaci řešení získali?**
Jak bylo uvedeno výše, projekt transformace organizace veřejné správy do podoby procesní organizace vycházející z modelu CAF je především **velkou kulturní změnou**. Tato změna v sobě integruje nasazení informačních technologií (k modelování procesů a objektivizaci důkazů, etc.), metodického přístupu, moderních školicích postupů, řízení na základě měření a motivací

¹ Vyplní pouze uchazeč o cenu MV za inovaci ve veřejné správě

zaměstnanců. Tato změna je holistická – pokud chybí jedna z výše uvedených komponent, tak změna nepřináší očekávaný efekt.

Dalším poznatkem je důležitost delegované zodpovědnosti. Pokud nejsou jasně delegovány kompetence a zodpovědnosti (například zasahování politiků do řízení úřadu), není změna možná. Ve městě Milevsku byly díky kvalitnímu vedení města splněny všechny transformační podmínky. Realizovaný projekt je však jen vstupním projektem transformační strategie Smart Administration.

- **Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?**

Kritické zvážení výše uvedených předpokladů transformace stávající organizace veřejné správy do podoby „chytré“ procesní organizace. V případě, že uvedené předpoklady jsou naplněny, tak jasné zmocnění vedoucího projektu a procesních manažerů k možným organizačním změnám jsou zdárným předpokladem realizace tohoto projektu. Jako samozřejmé východisko k realizaci projektu podobného charakteru je považována organizační kompetence projektového řízení.

- **Souhlasíte s prezentací Vašeho řešení na nadcházející Národní konferenci kvality ve veřejné správě a v časopise Veřejná správa jakožto s prezentací dobré praxe?**

Ano

7. Přílohy

Závěrečná zpráva z aktivit 1 a 3 projektu Dílna kvality města Milevska

Datum:24.10.2011

Podpis:



Pozn.: V případě ceny udílené za implementaci modelu CAF musí být přílohou závěrečné zprávy sebehodnotící zpráva CAF a na ni navazující akční plán zlepšování, případně vyhodnocení plnění předchozího akčního plánu zlepšování. Sebehodnotící zpráva musí obsahovat popis naplnění minimálních kritérií pro udělení daného stupně Ceny MV za model CAF.

Pokud jsou výše uvedené informace součástí sebehodnotící zprávy, lze na ně pouze odkázat.