

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

2. Autor zprávy:

Jméno: Ing. Helena Tomášková
Funkce: interní auditor
Organizace: Magistrát města Děčín
Telefon: 412 593 312, 775 861 931
E-mail: helena.tomaskova@mmdecin.cz

3. Organizace, kde bylo řešení aplikováno: Statutární město Děčín

4. Popis řešení

Řízením kvality se Magistrát města Děčín zabývá již řadu let. Po seznámení se s novými metodami řízení kvality, rozhodlo vedení úřadu o postupné implementaci metod a nástrojů, které byly posouzeny, že jsou vhodné pro zlepšování kvality organizace veřejné správy a které budou mít konkrétní přínos pro plnění požadavků a očekávání občanů města a klientů úřadu. V roce 2003 se úřad stal jedním z uživatelů metody benchmarking, od roku 2004 provádí sebehodnocení dle modelu CAF a od roku 2007 započal s implementací nástroje strategického řízení Balanced Scorecard.

Systém managementu kvality je považován za zastřešení všech metod a nástrojů řízení kvality, které byly na magistrátu dosud využívány, spolu s dalšími zavedenými systémy – systém předpisů a dokumentace magistrátu, řízení lidských zdrojů, projektového řízení atd. Jde o jakýsi „vyšší level“, který pojímá všechny činnosti zajišťované magistrátem a který zaručuje, že úřad naplňuje požadavky zajištění kvality dle normy ISO a že je schopen prokázat proces neustálého zlepšování.

4.1 Podstata řešení:

Podstatou zavedení systému managementu kvality je ujištění, že úřad poskytuje občanům města a klientům úřadu takové služby, které jsou ve shodě s danou normou, tudíž dosahují parametrů, které jsou veřejností očekávány a požadovány.

Systém managementu kvality byl zaveden na Magistrátu města Děčín a certifikát dle normy ČSN EN ISO řady 9001:2008 byl získán v únoru roku 2011.

4. 2 Důvod a cíle řešení (včetně doložení jejich měřitelnosti):

Pro magistrát byla důvodem pro zavedení systému managementu kvality potřeba zlepšení nastavených pravidel systému řízení, zvýšení efektivity činnosti magistrátu, zvýšení důvěryhodnosti

a spokojenosti občanů, dosažení zvýšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení kvality vztahů magistrátu s občany města a klienty úřadu.

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

Pro uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu kvality byl přijat procesní přístup tzn. byly identifikovány procesy uvnitř úřadu, jejich vzájemné návaznosti a propojení. Tím, že se nastaví trend neustálého zlepšování těchto procesů, lze následně dosáhnout zlepšení kvality poskytovaných služeb.

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

Nelze opomenout ani fakt, že certifikát dle mezinárodní normy ISO 9001:2008 je chápán jako prostředek zvýšení prestiže organizace.

4.3 Implementace řešení:

- zainteresované strany
 - o občané města/zákazníci úřadu
 - o vedení úřadu
 - o zaměstnanci úřadu
 - o další dotčené organizace (podnikatelé, ostatní orgány veřejné správy, NNO)
 - o externí poradenská firma
 - o auditorská firma SGS Czech Republic, s.r.o.
- odpovědnost za řešení
 - o tajemník Magistrátu města Děčín – Ing. Jaromír Zajíček, MPA
- podpora řešení ze strany vedení
 - o schválení záměru zavedení systému managementu kvality na poradě vedení
 - o odsouhlasení Příručky systému managementu kvality statutárního města Děčín
 - o zpráva o přezkoumání vedením – schválena tajemníkem
 - o projednání výsledků prověrky dokumentace z certifikačního auditu a jejich prezentace vedení města
- podpora řešení ze strany zaměstnanců
 - o zapojení zaměstnanců do tvorby Příručky systému managementu kvality statutárního města Děčín a ostatní řídicí dokumentace
 - o spolupráce zaměstnanců při přípravě na certifikační audit (kontroly a audity vykonané v roce 2010) a při provádění samotného certifikačního auditu
 - o hledání řešení a plnění opatření a doporučení ze strany zaměstnanců vycházejících ze zprávy o přezkoumání vedením a ze zprávy z certifikačního auditu
- překážky
 - o Finanční a časová náročnost celého procesu zavádění systému managementu kvality.

- Počáteční nedůvěra a obavy ze strany zaměstnanců, chybějící dostatečné osvětlení významu zavedení normy, rozsahu činností, které jsou s aplikací spojeny a způsob zapojení zaměstnanců magistrátu do celého procesu.
 - Hlubší proškolení klíčových zaměstnanců v normě ISO 9001.
- Úspěchy
- Úspěšná certifikace Magistrátu města Děčín dle normy ISO 9001:2008

5. Výsledky řešení

- Jaké byly hlavní výsledky (uvést pokud možno kvalitativní i kvantitativní ukazatele)?
- Zavedení dokumentovaného systému řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2008
 - zmapování klíčových procesů organizace
 - zlepšení způsobu úkolování, delegování v organizační struktuře magistrátu
 - dokonalejší a efektivnější způsob řízení magistrátu
 - vznik standardů řízení a předávání informací
 - Získání certifikátu systému řízení kvality Magistrátu města Děčín od švýcarské certifikační společnosti SGS
 - Ve zprávě z certifikačního auditu nebyly vyhodnoceny **žádné neshody**, pouze čtyři doporučení a příležitosti ke zlepšení a pět pozorování/potenciálních neshod. U těchto pozorování/potenciálních neshod byla provedena nápravná opatření a následně prověřen nastavený systém.
- Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?
- Výsledky v rámci systému managementu kvality vycházejí z:
 - měření výkonnosti – benchmarking mezi přibližně stejnými úřady (provádění srovnávacích analýz podle specifických oblastí), vyhodnocování BSC, vyhodnocování výstupů z využívaných aplikací (např. průměrné čekací doby, průměrné doby obsluhy, využití pracovní doby zaměstnanců), analyzování nákladových ukazatelů
 - měření spokojenosti – výsledky dotazníkových šetření spokojenosti občana, klienta úřadu s prací úředníka, zaměstnance úřadu; počty podaných oprávněných stížností; řešení podnětů a dotazů na webových stránkách města
 - měření kvality služeb – výsledky kontrol a auditů prováděných na základě ročních plánů, výsledky kontrol prováděných jinými orgány veřejné správy (počty zjištěných nedostatků, nápravná opatření nebo doporučení navržená kontrolním orgánem pro zlepšení systému řízení)
- Vzhledem k rozsahu a množství sledovaných ukazatelů zde konkrétní výsledky neuvádíme, nástroje měření jsou uvedeny v Příručce systému managementu kvality (viz příloha).
- Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?
- Významným faktorem, který ovlivnil úspěch zavádění systému managementu kvality, je podpora ze strany vedení města, podpora ze strany zaměstnanců magistrátu, ochota spolupráce od počáteční fáze celého procesu až po certifikační audit.
 - Díky pravidelnému sebehodnocení dle modelu CAF měl magistrát dobré „startovací podmínky“ pro aplikaci norem ISO.
 - Výhoda zapojení magistrátu do dalších metod řízení kvality (benchmarking, BSC).

- Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?
 - o Za vedlejší účinek lze považovat změnu pohledu na řízení úřadu.
 - o Dalším pozitivním vedlejším účinkem je bezesporu impuls pro inovativnost, neustále zlepšování služeb, zavádění nových struktur nebo aplikací usnadňující nebo zpřehledňující činnosti magistrátu. Jako příklady z poslední doby lze uvést vznik Střediska městských služeb pro účely zabezpečení čistoty města a současně podpory zaměstnanosti ve městě, nový přístup v transparentnosti zadávání veřejných zakázek - využívání elektronického nástroje pro zadávání zakázek a jejich monitoring, zavedení nového systému evidence úkolů na magistrátu.

6. Přílohy

Příručka systému managementu kvality statutárního města Děčín

Datum: 17.10.2011

Podpis:



František Pelant
primátor města