Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě

ročník 2013

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z ŘEŠENÍ

☐ **bronzového stupně ceny**

☐ **stříbrného stupně ceny**

☒ **inovace**

(zatrhněte cenu, o jakou soutěžíte)

1. Název řešení:

Zefektivnění využití výsledků metod a nástrojů kvality ve veřejné správě pro řízení Města a Městského úřadu v Kopřivnici.

2. Autor zprávy:

Jméno:	Ing. Miroslav Halatin	Jméno:	Ing. Aleš Dresler, Ph.D.
Funkce:	tajemník	Funkce:	správce procesního modelu
Organizace:	Město Kopřivnice	Organizace:	Město Kopřivnice
Telefon:	556 879 415	Telefon:	556 879 709
E-mail:	tajemnik@koprivnice.cz	E-mail:	ales.dresler@koprivnice.cz

3. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Název organizace:	Město Kopřivnice
Sídlo organizace:	Kopřivnice, Štefánikova 1163
Jméno statutárního zástupce:	Ing. Josef Jalůvka, starosta

4. Popis řešení

4.1 Podstata řešení:

Vytvoření přehledného vizuálního systému řízení Města a Městského úřadu v Kopřivnici, s podporou následujících metod a nástrojů kvality:

- ✓ Strategické řízení,
- ✓ Procesní řízení,
- ✓ MA 21 / ZM,
- ✓ CAF,
- ✓ Benchmark ,
- ✓ Rizika.

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

Pro řízení Města Kopřivnice se využívá řada informací, které mají vazbu na:

- ✓ Strategické dokumenty,
- ✓ Zákony,
- ✓ Směrnice,
- ✓ Finance,
- ✓ Lidské zdroje (pracovní náplně),
- ✓ Metody a nástroje kvality využívané na městě (Procesní řízení, MA21, Caf, Benchmark, hodnocení rizik).

Uvedené informace mělo město Kopřivnice ještě před realizací projektu již v elektronických podobách ve formě textových dokumentů, tabulek, obrázků.

Pro efektivní řízení je nutné reagovat na vnitřní a vnější změny, tedy na aktuální potřeby občanů, změny legislativy. Jestliže se tyto změny mají projevit v poskytovaných službách je nutné provádět aktualizaci pracovních náplní, procesů, směrnic, kontrolních mechanismů, strategických dokumentů, atd. Všechny tyto podklady pro řízení mají mezi sebou jednoznačné vazby, které je potřeba zachovávat. Jestliže chceme poskytovat služby rychle, levně a kvalitně je třeba také systém řízení zrychlit a zjednodušit.

Naším cílem tedy bylo vytvořit databázový systém, který nám umožní propojení dat sloužících pro řízení. Při realizaci projektů „Dílna kvality Kopřivnice" CZ.1.04/4.1.01/53.00123, a „Kompetenční přístup v řízení lidí na Městském úřadě Kopřivnice" CZ.1.04/4.1.01/57.00013 došlo k využití databázového systému a jeho naplnění našimi již připravenými daty.

Nyní můžeme daleko rychleji reagovat na změnu prostředí, která je například vyvolána na základě výsledku realizace jedné z uvedených metod kvality. Princip spočívá v jedinečném databázovém propojení dat. Jestliže máme k výkonu směrnice přiřazený proces, tak nám systém umožňuje automaticky generovat pracovní náplně. Výkon procesu je možné sledovat pomocí metrik, které dokladují průběh procesu dle nastavených parametrů. U strategie/strategických dokumentů si připojujeme procesy, které nám zabezpečují výkon dané aktivity ve strategii. V uvedených metodách kvality pak můžeme formou důkazů dokladovat vazby do procesů, strategií, pracovních náplní.

Důvodem implementace tohoto databázového systému je tlak na neustálé zrychlování, zlevňování a zkvalitňování poskytovaných služeb. S technologickým pokrokem a dostupností dotací bylo možno realizovat zmíněné řešení. Cílem je propojování souvisejících informací a dat. Vytvořený databázový systém a jeho data jsou přenositelná na jiná města, je možné upravovat procesy, cíle a přesto systém zůstává konzistentní. Systém podporuje řadu logických kontrolních mechanismů. Z těchto pohledů vnímáme systém jako dlouhodobě udržitelný.

Město Kopřivnice využívá výsledků výše zmíněných projektů, které si mimo jiné kladly za cíl zpřehlednit, zjednodušit a zrychlit informace umožňující řízení. Systém umožňuje pro rozhodování vedení získávat aktuální a pravdivé informace pro řízení města a úřadu.

4.3 Implementace řešení:

- zainteresované strany

  - vedení města – sledování strategických ukazatelů formou vizuálního managementu,
  - zaměstnanci MěÚ – poskytování informací klientům; sledování své odpovědnosti v procesech, dokumentech, směrnicích a strategických oblastech; 15 - procesních metodiků bylo proškoleno v celé databázové aplikaci a s principy procesního řízení.

- odpovědnost za řešení

  - starosta Města Kopřivnice,
  - tajemník městského úřadu Kopřivnice,
  - realizační tým projektu schválený RM.

- podpora řešení ze strany vedení

  - účast vedení při školení zaměstnanců,
  - účast vedení při prezentacích výsledků v oblasti metod kvality, procesů a organizačních náplní,
  - zapojení vedení při tvorbě a aktualizaci strategických ukazatelů,
  - účast vedení při závěrečném shrnutí výsledků projektu,
  - podpora databázového systému řízení,
  - tajemník podporuje, aktualizuje, rozvíjí systém řízení.

- podpora řešení ze strany zaměstnanců

  - zaměstnanci se podíleli na tvorbě systému,
  - zaměstnanci se podílí na aktualizaci dat.

- překážky

  - překážky nastávaly jakmile se vytvářely vazby procesního modelu. Některé procesy a měřitelné indikátory k nim přiřazené bylo třeba upravit v návaznosti na ostatní procesy.

- úspěchy

  - prezentace uvedeného řešení na konferencích se setkávaly s řadou pozitivních ohlasů, jak z veřejné tak soukromé sféry, na které navázala řada návštěv týkající se praktické ukázky v našem prostředí.
  - v oblasti systému propojování informací se nám podařilo navázat spolupráci se sítí národních zdravých měst se kterými jsme propojili metodu MA21 a ZM v rozsahu našich dat. V rámci spolupráce měst a poradenských organizací jsme mohli přispět k iniciaci referenčního procesního modelu, který mohou města využít při tvorbě svého databázového systému včetně procesního modelu.

- celý databázový systém zvládne rozšiřovat a ovládat uživatel s běžnými znalostmi. Není tedy třeba vynakládat žádné další prostředky na programátory. Důkazem tohoto tvrzení je, že veškeré informace, které byly vloženy do systému vložili proškolení procesní metodici (z většiny jsou to vedoucí odborů), kteří byli proškolení na 2 denním semináři.
- systém má samozřejmě svou on-line internetovou verzi (tenkého klienta) na kterou je možné běžně nahlížet i mimo pracoviště.
- v současné době můžeme dle konzultací s poradenskými organizacemi, které se zabývají kvalitou realizovat úspěšnou certifikaci na normy ISO 9000 a 9001. Jedním z požadavků je definování interakcí procesů, například pomocí procesních map. Lze zhodnotit, že naše interakce působí na všechny impulzy řízení. Máme tedy přímou on-line softwarovou interakci procesů, zákazníků, zaměstnanců, dokumentace, cílů atd. Náš procesní model prakticky vychází z procesního modelu dle ISO 9000, včetně napojení procesů na měření efektivity formou metrik a ukazatelů. Výhoda celého systému je v celkovém propojení. Změna zaměstnance, nebo jeho pravomocí se automaticky on-line promítne ve všech oblastech dat. Pro nás tedy nemá smysl tištěná dokumentace v rámci dokladování realizace procesů, protože při každé změně, bychom museli dokumentaci nákladně obnovovat. V této souvislosti má každý zaměstnanec osobní stránku viz. obrázek 7, kde se mu soustředí jeho role a odpovědnosti. Při každé změně v jeho osobní stránce obdrží zaměstnanec upozornění formou emailu.

5. Výsledky řešení

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

  - Do databáze bylo vloženo:
    - 360 procesů a k nim příslušných 2050 procesních kroků,
    - 250 ukazatelů (formou strategických oblastí) a k nim přiřazeno 1400 metrik,
    - 1700 dokumentů (odkazů na zákony, směrnice, strategické dokumenty).
  - systém generuje on-line:
    - 180 pracovních naplní a k nim příslušných:
      - ✓ 2650 odpovědností za procesní krok,
      - ✓ 100 metrik za kvalitu proces,
      - ✓ 950 odpovědností za dokumentaci,
      - ✓ atd.
    - grafickou organizační strukturu jejíž náhled je zobrazen na obrázku 8,
    - provázanou strategickou mapu formou vizuálního managementu viz. obrázek 1,
    - 970 zpětných vazeb na metodu kvality CAF (ukazatele, metriky, procesy, dokumentace).

- generované zprávy metod kvality, včetně celé sebehodnotící zprávy CAF, která je součástí přílohy č.1 a akčního plánu. Který je součástí přílohy č.2. Náhled softwarové podpory pro sebehodnocení CAF 2013 je zobrazen na obrázku 6,
- 50 benchmárkových ukazatelů a k nim přiřazených 450 benchmárkových metrik vyhodnocovaných formou vizuálního managementu,
- libovolně lze definovat další různé přehledové sestavy s kontrolními mechanismy a pokročilými funkcemi pro stratifikaci,
- systém umožňuje zasílat emailové notifikace/zprávy, které upozorňují uživatele například na nový úkol, změnu procesu, vložení hodnot reportingu, aktualizaci dat atd..

➢ Pro kvalitativní ukazatel byla použita metoda sebehodnocení dle Caf 2013 viz příloha 1.

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

- pro popis měření byly využity nástroje BPMN, MBO, stratifikace rizik,
- pro vyhodnocení a měření byl využity Benchmark, BSC,
- pro sebehodnocení městského úřadu jsme využili metodu CAF 2013,
- pro získání kvantitativních hodnot (procesů, ukazatelů, dokumentů, atd.) byly provedeny výše zmíněné přehledové sestavy se stratifikací pro jednotlivá zaměření. Uvedená data jsou platná k 10.9.2013. Jelikož jde o on-line řízení, data v systému jsou každým dnem aktualizovány dle vývoje rozhodovacích a reálných procesů. Měřítkem kvality nevnímáme kvantitu dat, ale právě logické vazby, proto v průběhu řízení dochází ke změnám kvantity. Především chceme zpřehledňovat systém. Proto je cílem z hlediska kvantity dat tuto hladinu výrazně nepřekračovat.

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

- na začátku projektu byly vydefinovány cíle, které byly podrobeny analýzou proveditelnosti. Během tří let implementační fáze se dařilo vyhledávat takové partnery s jejíž pomocí se dalo dosáhnout vytýčených cílů vzhledem k technologickému pokroku daleko jednodušeji, než se očekávalo. To umožnilo další rozvoj systému do budoucna.

- Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

- projevil se pozitivní účinek formou synergického efektu, kdy došlo k využití systému pro více zainteresovaných stran/zákazníků:
    - občan/klient – občan bude moct nahlédnout na procesy formou zjednodušených procesů tzv. životních situací, které jsou znázorněny na obrázku 5,
    - politik – vidí on-line strategickou mapu doplněnou o kontrolní mechanismy formou vizuální management,

- vedení – má k dispozici hlubší náhled do strategické mapy včetně procesů a odpovědností,
- zaměstnanci – mají přehled o aktuální pracovní náplni, odpovědnostech v procesech za dokumentaci a strategické cíle včetně úkolů na jednom místě on-line. U controllingových operací pro odbor auditu a kontroly systém poskytuje unikátní data, která výrazným způsobem zrychlují a ztransparentňují jejich výkon.

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe[1]

- V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?

Inovativnost spatřujeme v logicky provázané aplikaci softwarového nástroje, která umožňuje komplexní podporu oblastí strategického řízení, procesního řízení, řízení lidských zdrojů a podporu metod a nástrojů a metod kvality jako je např. sebehodnocení dle modelu CAF". Prezentované řešení se zejména odlišuje svým přístupem jak získává data/informace a jak je dokáže dle pravidel zpracovávat pro zainteresované strany. Například v metodách kvality nejsou důkazy popsány obecně textem, ale zejména obsahují tvrdá data týkající se popisů procesů, provázanou dokumentací, měření v cílech a procesech. Největší přidanou hodnotou je zefektivnění systému řízení, které využívá elektronické propojení na strategické dokumenty, procesy, zaměstnance, metody a nástroje kvality. Strategické cíle města jsou znázorněny pomocí následujícího systému vizuálního managementu viz obrázek 1. Jednotlivé cíle lze měřit pomocí metrik a propojovat formou příloh na dokumentaci, dále lze propojovat s procesy a přiřazovat úkoly/akční plány. Ukázka detailu ukazatele s názvem „Ochrana před vlivy poškozujícími zdraví obyvatel" je vidět na obrázku 2. Strategická mapa se tedy skládá jak s cílů města, tak z cílů úřadu. Cíle úřadu můžeme vidět na obrázku 3. Ukazatele, které mají číslo větší jak 1 zahrnují data z Benchmarku. Změny organizační struktury lze předem ověřit. Jakýkoliv zásah v procesu, nastavenému ukazateli, úkolu strategickému cíli se automaticky promítá do osobní stránky dotčené zainteresované strany, která s touto informací pracuje. Na obrázku 4 je vyobrazena mapa procesů a přiřazené služby.

Lze vytvářet různé pohledy (viz výše zmíněné přehledové tabulky) nad všemi daty v systémů například:

- ✓ zastupitelnost/odpovědnost v procesech,
- ✓ plnění/odpovědnost úkolů ve strategických dokumentech,
- ✓ úroveň plnění strategických cílů,
- ✓ odpovědnost za dokumentaci/směrnice, přidělené oblasti v metodách kvality.

- 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?

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

- Máme již řadu pozitivních ohlasů z konferencí, na které navázala řada návštěv jak z veřejné správy tak soukromého sektoru týkající se praktické ukázky v našem prostředí. Mezi města, která nás navštívila jsou například: Znojmo, Kyjov, Mikulov, Vysoké mýto, Pardubice, Valašské Klobouky, Moravská Třebová, Petržalka – Bratislava s kterými jsme v oblasti našeho systému v kontaktu. Tyto města si od nás také vyžádala řadu pokladů a informací, aby mohla tento systém zavést. Navštívily nás také některé podniky z výrobní sféry (např. Česka Zbrojovka), které tento systém velmi zaujal. Dle informací na základě naší spolupráce u těchto měst a podniku dochází k úspěšné implementaci a rozvíjení systému. Při těchto setkáních jsme také rozvíjeli myšlenky rozvoje systému, které se nám podařilo zapracovat. Do budoucna plánujeme pravidelné setkávání a výměny zkušeností. V případné spolupráci bychom rádi chtěli dosáhnout výměny data v oblasti již popsaných procesů a ukazatelů.
- Na systém propojování informací se nám podařilo navázat spolupráci se sítí národních zdravých měst se kterými jsme propojili další metodu MA21 a ZM. Vzniklá spolupráce iniciovala aktivity k rozšíření a doplňování databáze. Ve spolupráci s poradenskými organizacemi byl vytvořen referenční procesní model, který mohou města využít při tvorbě procesního modelu.
- Mezi základní společné prvky patří procesní model a strategie ve formě ukazatelů. V rámci spolupráce měst jsme tento model diskutovali s městy.

- Jaké nejdůležitější poznatky/zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

  - Již při vkládání informací do databázového systému o procesech, směrnicích, klíčových bodech strategií se dařilo odhalit a vytipovat řadu optimalizací procesů, které vedly k větší spokojenosti zákazníků a rychlosti vyřízení.

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

  - Většina měst, které nás navštívila byla přesvědčena o tom, že při implementaci tohoto řešení by měla přehodnotit stávající přístup k řízení, který vybízí ke změně stávajícího myšlení. U příležitosti setkání na různých konferencích diskutujeme o oblastech, strategie úřadu - strategie města, interní audit, kontrola, procesy - rizika, metody kvality. V těchto oblastech jsme získali různé náhledy na naši organizaci, které nám umožňují daleko transparentnější řízení. Většina měst má zpracované procesy a hledá cesty jak tuto dlouholetou práci zúročit. Město Kopřivnice a města která nás navštívila se domnívají, že představené ověřené řešení je jedna z cest, která má pozitivní dopad a dlouhodobou udržitelnost.

- 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

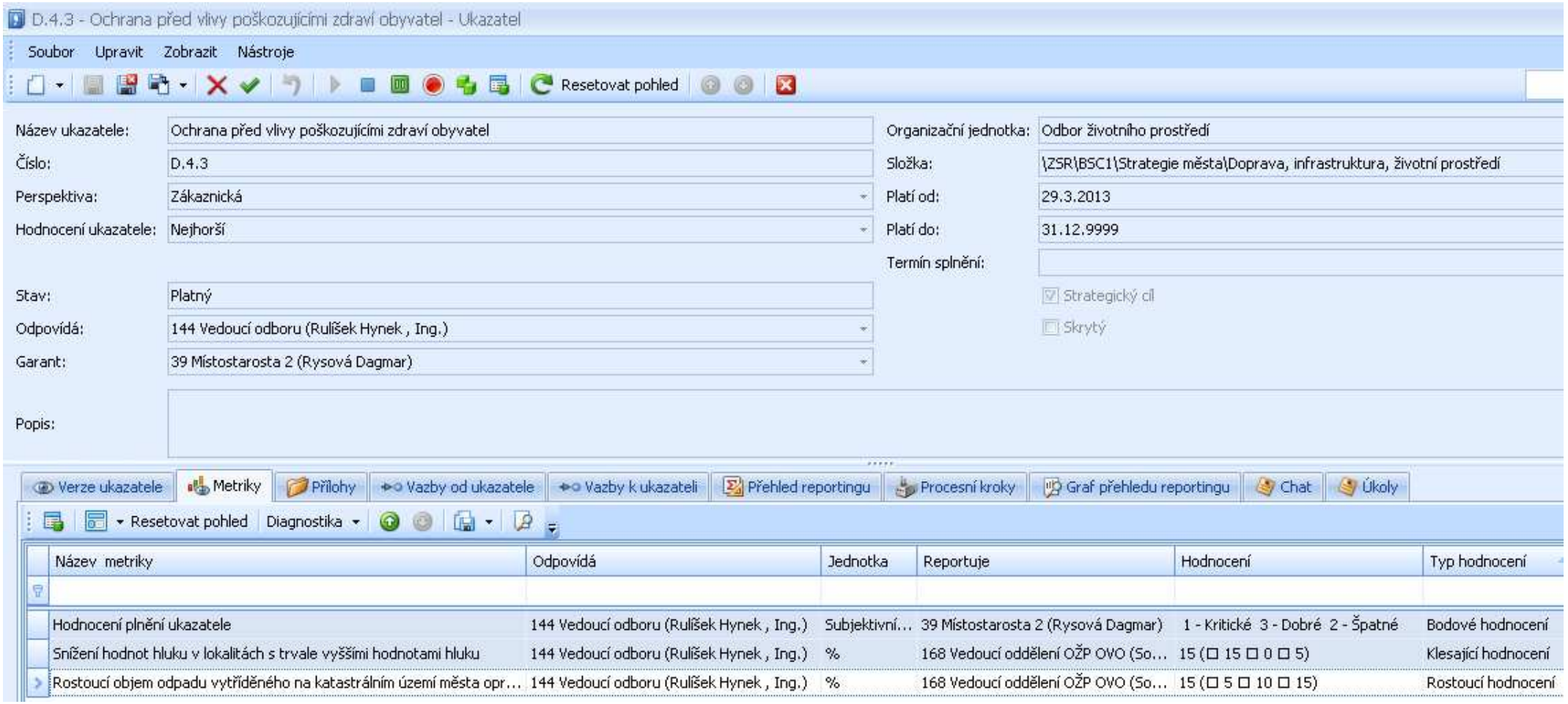
1. Sebehodnotící zpráva CAF 2013
2. Akční plán zlepšování CAF 2013

Datum: Digitálně podepsal Ing. Josef Jalůvka
Datum: 22.10.2013 07:33:10 +02:00

Podpis: .....
Ing. Josef Jalůvka, starosta

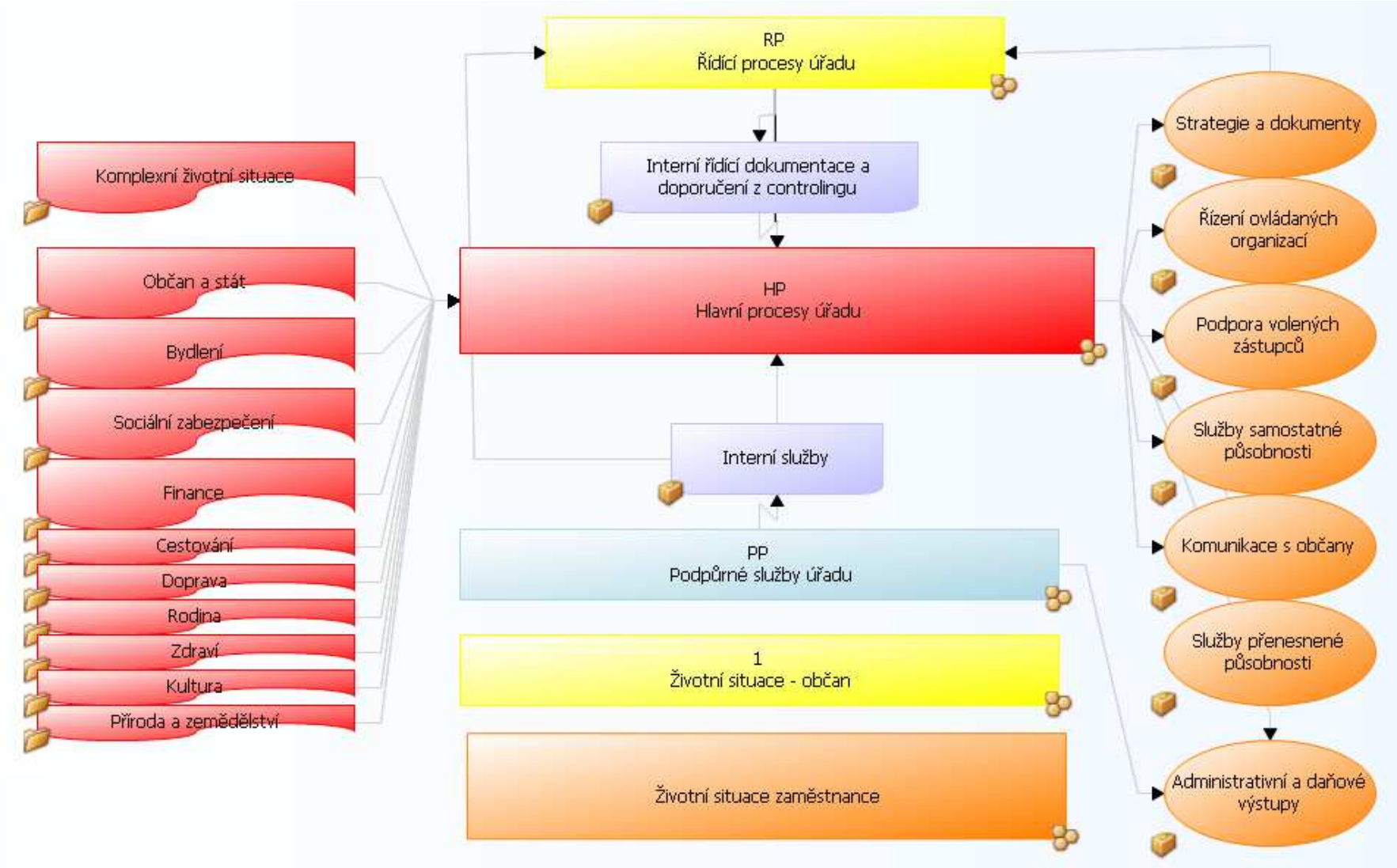
Pozn.: V případě ceny udílené za implementaci modelu CAF musí být přílohou Závěrečné zprávy Sebehodnotící zpráva CAF a na ni navazující Akční plán zlepšování, případně vyhodnocení plnění předchozího Akčního plánu zlepšování. Sebehodnotící zpráva musí obsahovat popis naplnění minimálních kritérií pro udělení daného stupně Ceny MV za model CAF.
Pokud jsou výše uvedené informace součástí Sebehodnotící zprávy, lze na ně pouze odkázat.

Obrázek 1 Ukázka strategické mapy



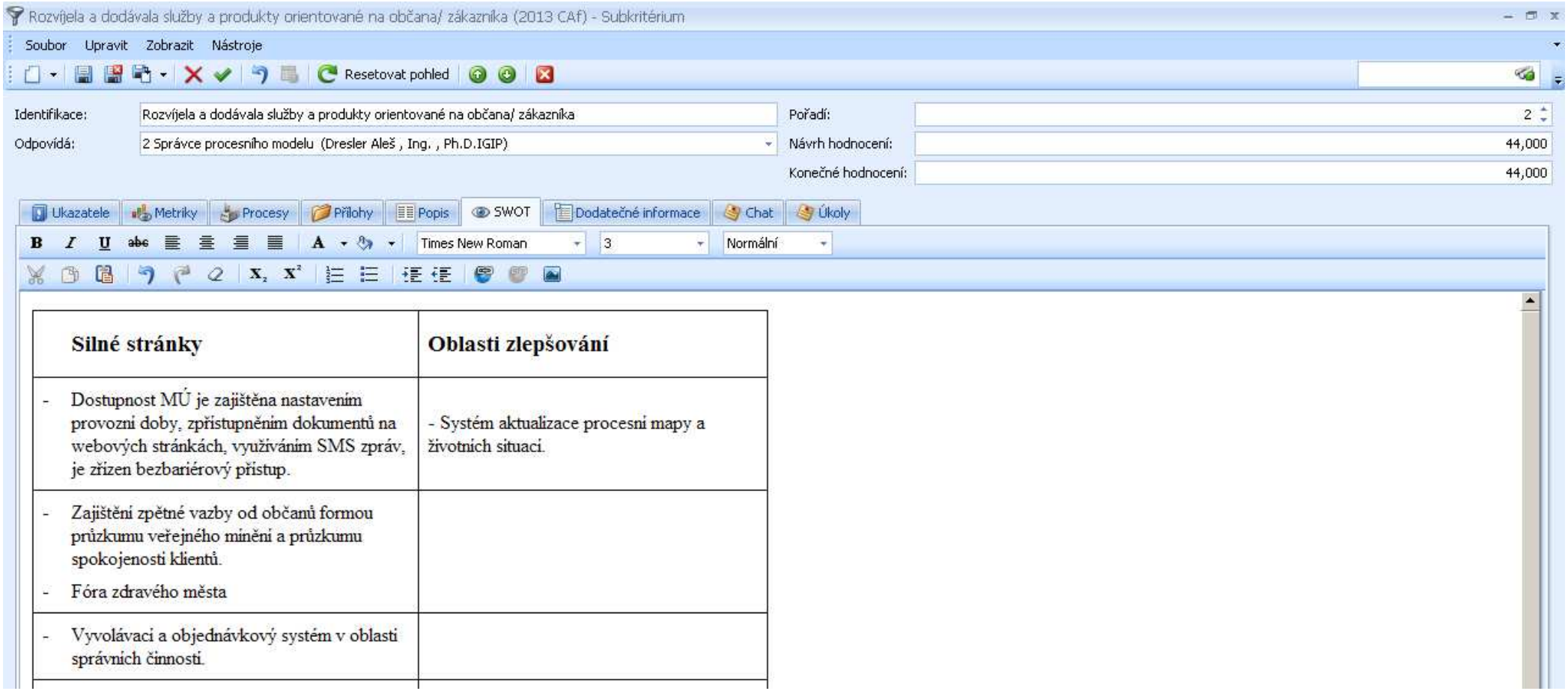
Obrázek 2 Ukázka detailu ukazatele s názvem „Ochrana před vlivy poškozujícími zdraví obyvatel“

Obrázek 3 Cíle úřadu

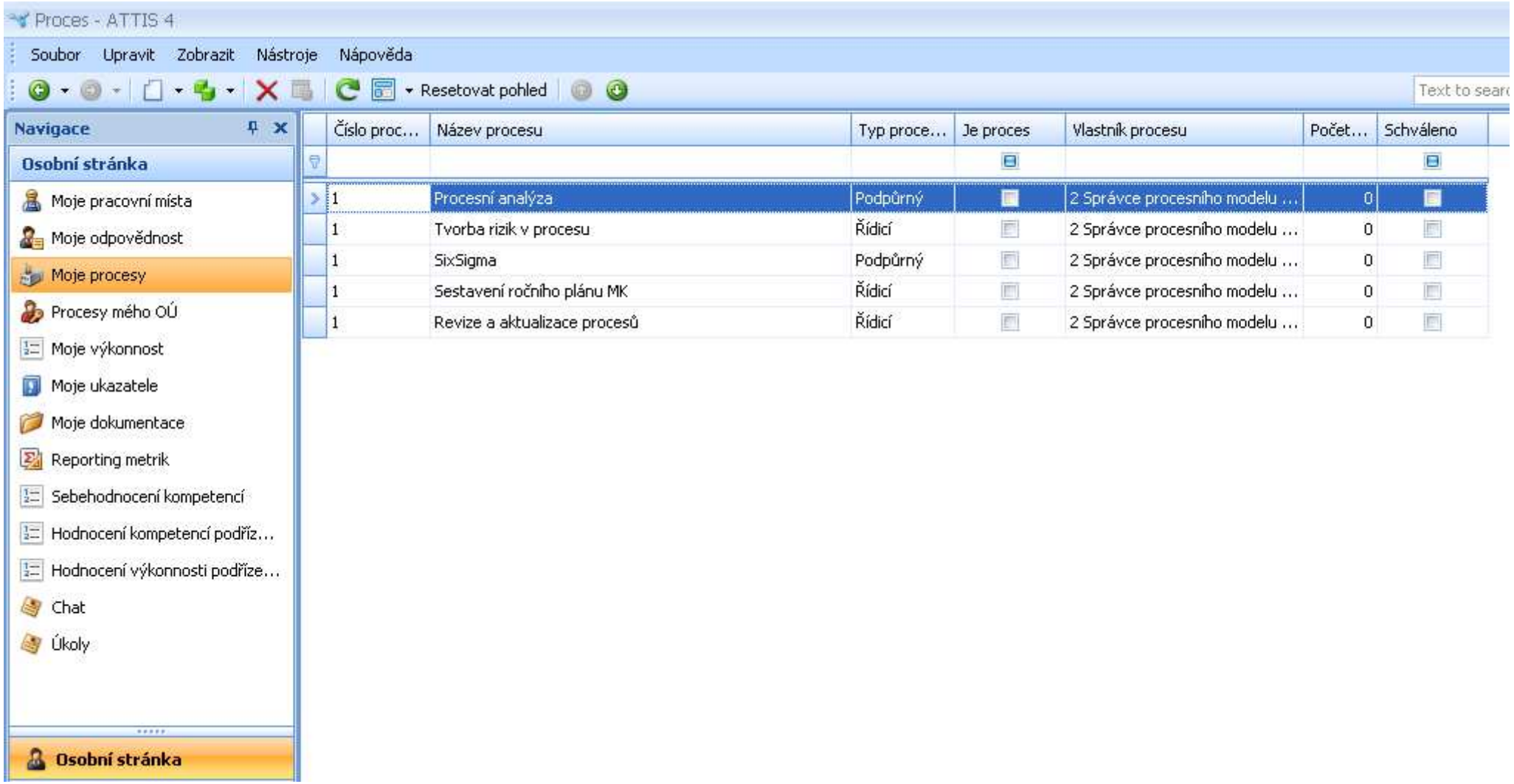


Obrázek 4 mapa procesů

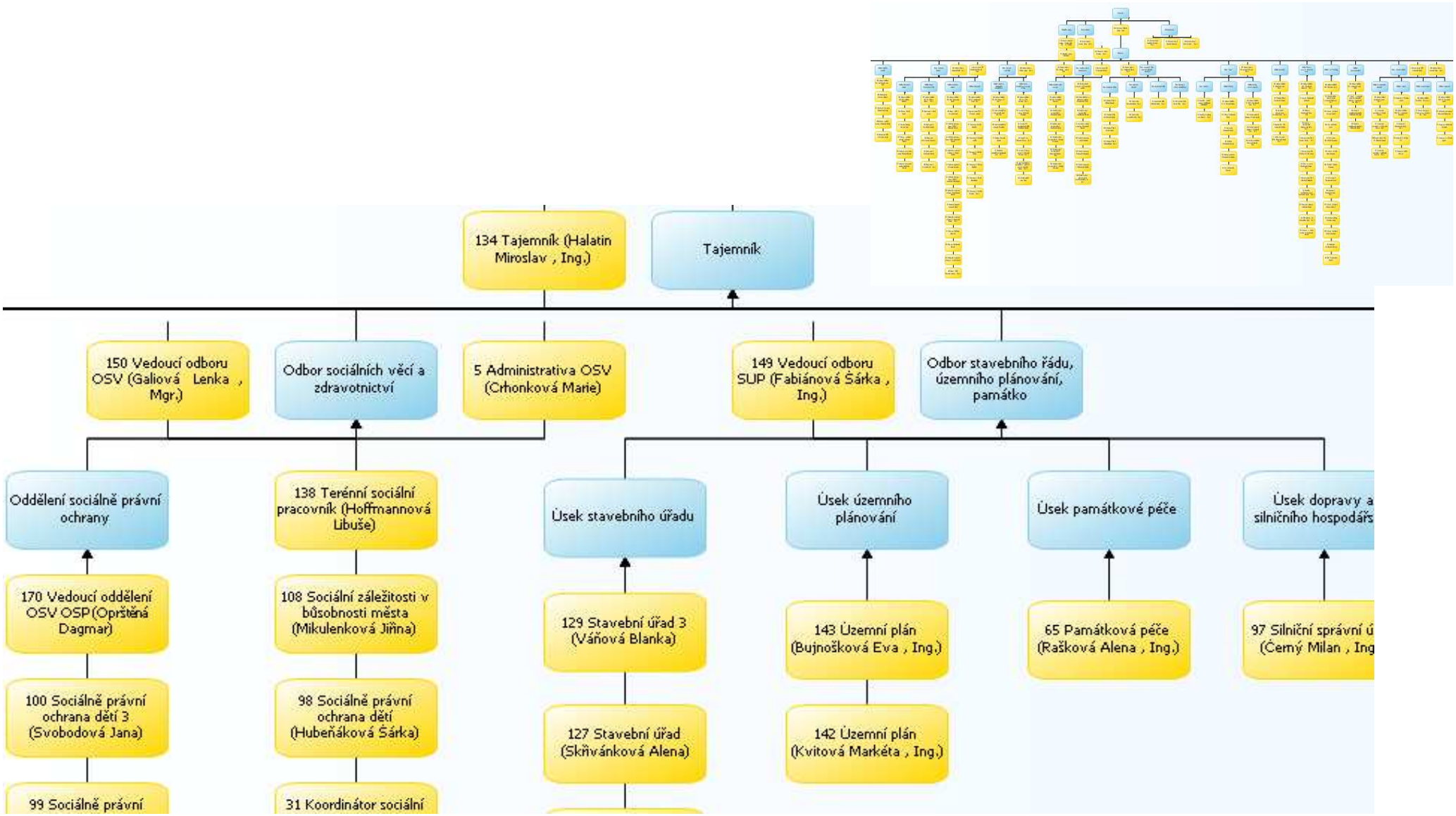
Obrázek 5 komplexní životní situace.



Obrázek 6 hodnocené subkritérium 5.2 dle metody Caf s důkazy



Obrázek 7 Osobní stránka – Zainteresované strany



Obrázek 8 Náhled organizační struktury