

8NKQVS, Praha
28.2.2012

Procesním řízením ke zvyšování výkonnosti veřejné správy



Václav Řepa
katedra informačních technologií
Vysoká škola ekonomická v Praze

repa@vse.cz

Na úvod Co je procesní řízení



Václav Řepa
katedra informačních technologií
Vysoká škola ekonomická v Praze

repa@vse.cz

Business Process Reengineering

Hammer/Champy -- Reengineering the corporation, 1993

řízení firmy orientováno na procesy
radikální a revoluční změny

v procesech

v organizaci

v technologii

v postojích

v kvalifikaci

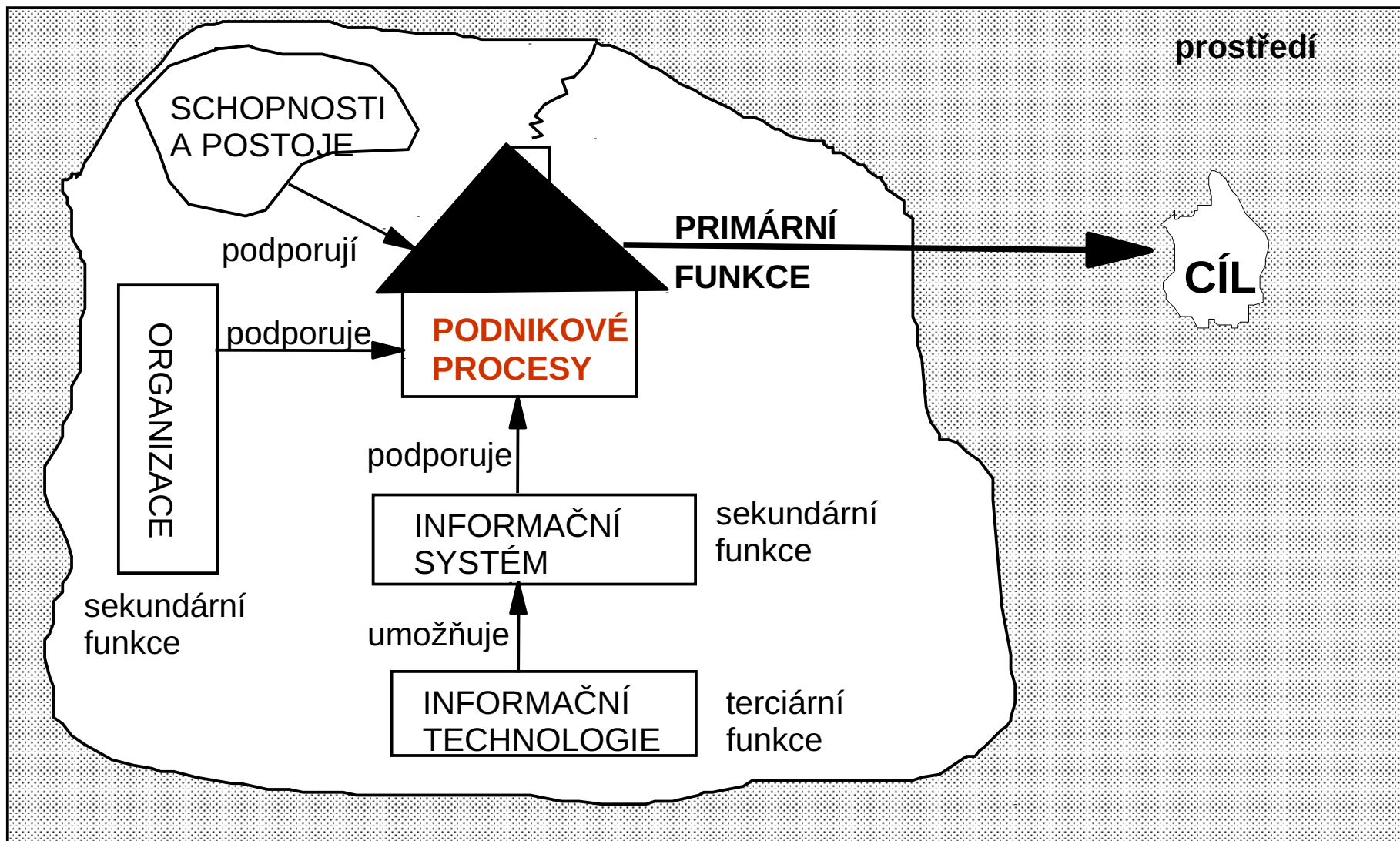
změna celkového zaměření firmy

význam informačních technologií

vyvolávají potřebu změn

umožňují změny

Základní struktura organizace a její infrastruktury



Technologie jako nástroj k bourání bariér / pravidel

Původní pravidlo	Bourací technologie	Nové pravidlo
Informace se vyskytuje v jednom čase na jednom místě	Sdílené databáze	Informace se vyskytuje v jednom čase na těch místech, kde je potřeba
Složitou práci může dělat jen expert	Expertní systémy	Všestranný pracovník je schopen nahradit i experta
Je nutno se vždy rozhodnout mezi centralizací a decentralizací	Telekomunikační nástroje, sítě	Lze souběžně těžit z výhod centralizace i decentralizace (centralizace s distribucí dat a zpracování)
Vše rozhodují manažeři	Nástroje na podporu rozhodování (databáze, repositáře a modelovací nástroje)	Rozhodování je běžnou součástí práce každého
Terénní pracovníci potřebují kanceláře pro příjem, ukládání a rozesílání informací	Bezdrátová komunikace, přenosné počítače	Terénní pracovníci mohou přijímat, ukládat a rozesílat informace kdekoli jsou.
Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je osobní kontakt	Interaktivní videodisky, WWW stránky	Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je efektivní kontakt
Lidé musí najít věci	Automatická identifikace, sledování pohybu...	Věci samy řeknou kde jsou
Plány je nutno revidovat periodicky	Výkonná výpočetní technika a plánovací nástroje	Plány jsou revidovány permanentně

Zdroj: Hammer/Champy, 1993

Sedm dimenzí e-organizace

	Tradiční organizace 90tých let	e-organizace
Organizační struktura	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchická • Příkaz – kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> • Necentrická, síťová • Pružná, snadno změnitelná struktura
Vůdcovství	<ul style="list-style-type: none"> • Vůdcem je nadřízený • Vůdcové určují agendu • Vůdcové vyvolávají změnu 	<ul style="list-style-type: none"> • Vůdcem je kdokoliv • Vůdcové vytvářejí prostředí pro úspěch • Vůdcové vytvářejí kapacity pro změnu
Lidé a kultura	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobé odměny • Vertikální rozhodování • Odměňování jednotlivců a malých týmů 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentalita „vlastním svou kariéru“ • Delegace rozhodovací pravomoci • Očekávána a odměňována spolupráce
Soudržnost	<ul style="list-style-type: none"> • Vize „zadržovaná“ v procesech • Interní soudržnost firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • Vize vložena v jednotlivcích • Účinek promítnut mimo firmu
Znalost	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměřená na vnitřní procesy • Individuální vlastnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměřená na zákazníky • Vlastnost organizace
Spojenectví	<ul style="list-style-type: none"> • Doplnuje / zvýrazňuje propasti • Spojování se vzdálenými partnery 	<ul style="list-style-type: none"> • Vytváření nové hodnoty a vytěsňování (outsourcing) konkurenčně slabých služeb • Spojování s konkurenty, zákazníky a dodavateli
Velení	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměřené dovnitř organizace • Shora-dolů 	<ul style="list-style-type: none"> • Vnitřní i vnější zaměření • Distribuované

Zdroj: Neilson, G.L., Pasternack, B.A., Viscio, A.J., 2000

Procesní řízení ve veřejné správě



Václav Řepa
katedra informačních technologií
Vysoká škola ekonomická v Praze

repa@vse.cz

Klíčové rysy procesního řízení

- **Orientace na primární funkci** (zákazník, klient, ...)
 - Kdo je „zákazníkem“ veřejné správy?
 - Občan? Společnost? Firma? ...?
 - Co je „primární funkcí“ veřejné správy?
 - Úřadovat „dle zákona“?
 - Nebo existuje objektivní potřeba veřejného spravování?
 - Jak ji identifikovat? Co jsou základní (strategické) hodnoty VS?
- **Různost, komplexnost, rovnováha specializace a pružnosti, zeštíhlení** (konkurence, kooperace)
 - Versus „monopol“ správy.
 - Kooperace s trhem, outsourcing.
- **Změna podstaty fungování - změna pojetí změny**
 - Striktní orientace na primární funkci (ta jediná dává činností smysl).
 - Změna = integrální součást fungování (**IT jako nástroj změny**).

**Jakákoliv investice do IT ve veřejné správě, která nevede ke změně, je zmaraná!
(e-Government)**

Projekt PARMA

(Public Administration Reference Model and Architecture)

- **Cíl:**
 - Analyzovat **základní strategické hodnoty** veřejné správy (primární funkci) a
 - vytvořit **obecný referenční** procesní model samosprávy obce (vzor, inspirace)
 - vytvořit **platformu pro komunikaci** a sdílení zkušeností v organizaci veřejné správy
- **Východiska / metody:**
 - **Odvození základních hodnot** (primární funkce) veřejné správy v podobě „životních situací“:
 - z modelu hierarchie lidských potřeb **podle A.Maslowa**
 - z analýzy „životních cyklů“ **klíčových objektů obce / komunity**
 - **Procesní analýza a koncepce** procesně řízené správy obce
- **Výstupy:**
 - **Typová mise / strategie** veřejné správy (obce / komunity)
 - **Procesně orientovaný model správy obce**
 - Další užitečné podklady, poznámky, příklady a vzory
 - analytické modely, typové modely implementace infrastruktur (organizace, IS)
 - success story,
 - příklady, diskuse ...

Projekt PARMA

(Public Administration Reference Model and Architecture)

Základní tři oblasti samosprávy obce (zdroje primární funkce):

- **Rozvoj podnikání**
 - **Sledování trhu** a faktorů jeho rozvoje
 - **Prevence** nežádoucích jevů (deformace tržního prostředí, krize)
 - **Rozvoj** podnikatelského prostředí (komunikace a pomoc podnikatelům)
- **Sociální rozvoj**
 - **Sledování faktorů** sociálního rozvoje
 - **Prevence** nežádoucích soc. jevů
 - **Rozvoj** systému sociálních služeb
- **Územní rozvoj**
 - **Sledování faktorů** rozvoje území
 - **Prevence** nežádoucích jevů v rozvoji území (živ.prostředí, vývoj vlastnické struktury, ...)
 - **Rozvoj** území (důkladné a strategické územní plánování)

Principiální úzké provázání jednotlivých oblastí

Procesním řízením ke zvyšování výkonnosti veřejné správy



Václav Řepa

katedra informačních technologií
Vysoká škola ekonomická v Praze

repa@vse.cz

Projekt PARMA – <http://parma.vse.cz>

Projekt OpenSoul – <http://panrepa.org>

Václav Řepa:
Procesně řízená organizace,
Grada Praha, 2011

Maslowova pyramida

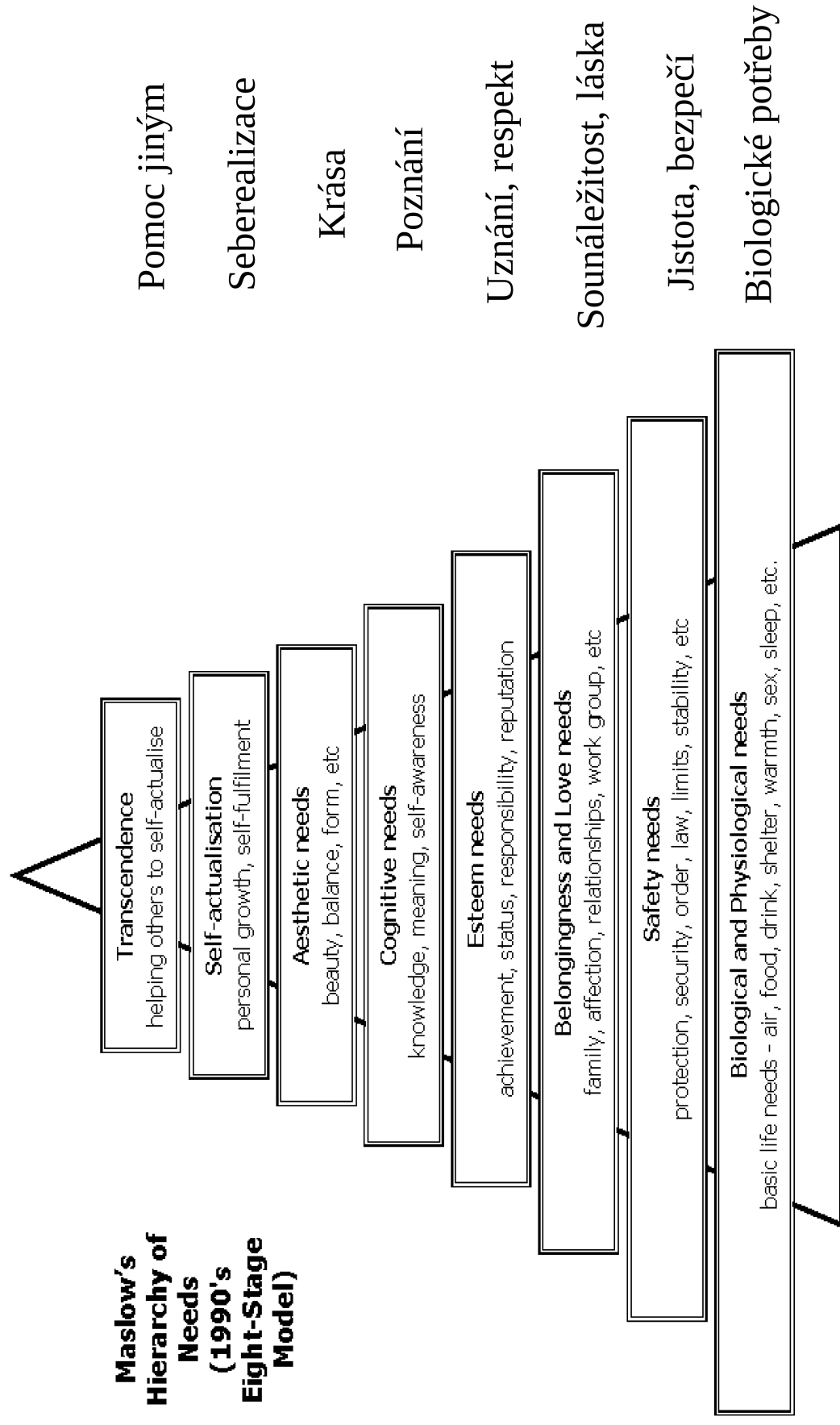
Společnost lidí

- Společnost není něčím abstraktním, skládá se z lidí, z jednotlivců.
- „Zákazníkem“ samosprávy jsou lidé, individua, důvodem jejich potřeby
- Nejúplnější a nejkomplexnější pohled na motivační strukturu jednotlivců dává Maslowova teorie lidské motivace

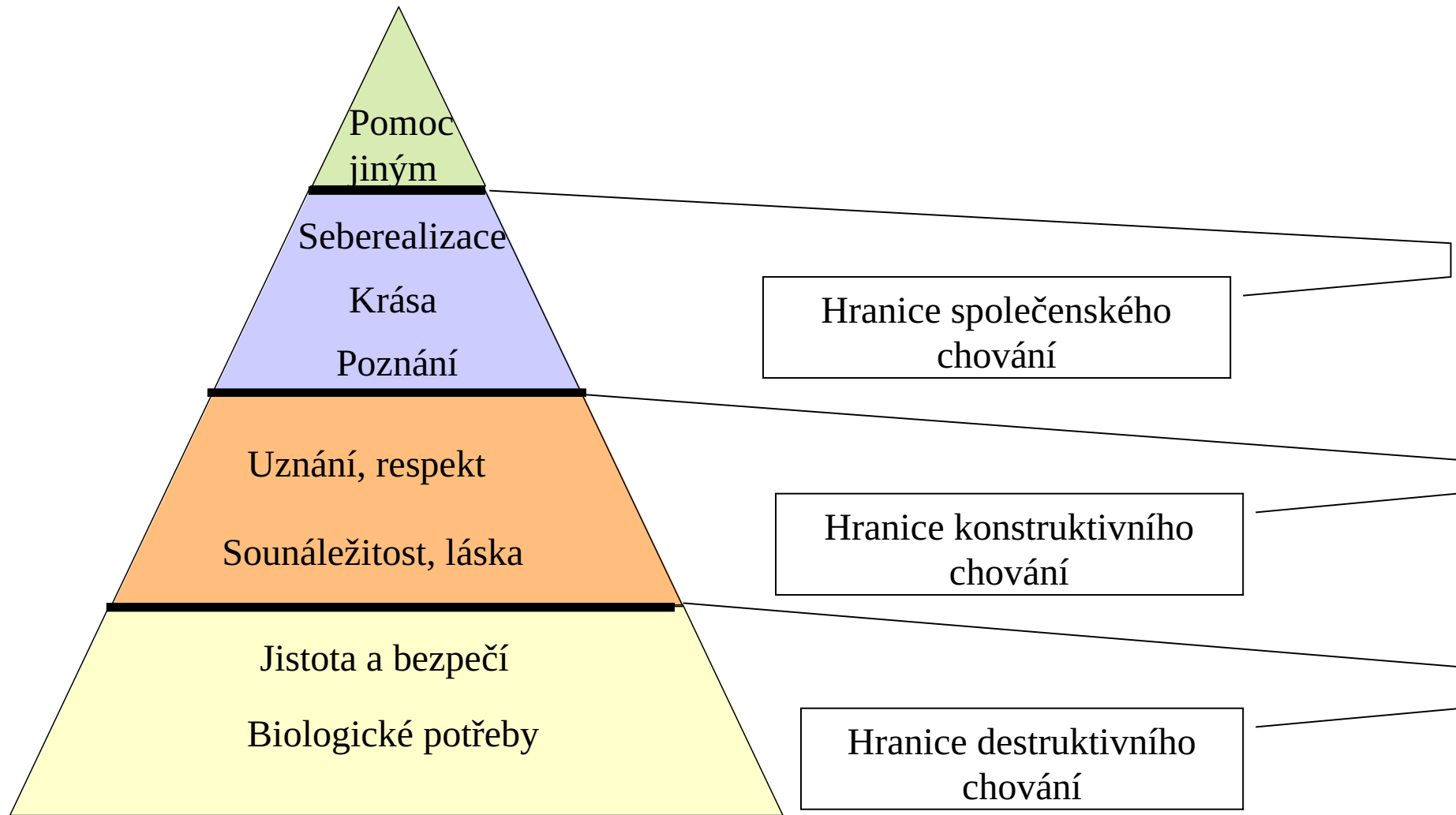
Hierarchie lidských potřeb podle A.Maslowa

- Hierarchie
 - Vyšší potřeby se rozvíjejí se splněním nižších
- Inercie
 - Čím déle a silněji byla pocíťována potřeba, tím hůře se naplňuje
- Interakce
 - Chování člověka je podmiňováno celým souborem, nikoliv jednotlivými potřebami

Maslowova pyramida



Maslowova pyramida a společnost



Oblasti zvýšené pozornosti

Hranice destruktivního chování

- Pomoc v sociální nouzi, zabránění vzniku existenčních potíží a, tím pádem, destruktivnímu chování (ochrana společnosti),
- Zvýšená pozornost dětem v sociální nouzi a mladým rodinám (prevence)

Hranice konstruktivního chování

- Zdola – nebránit konstruktivnímu chování občanů
- Shora – podporovat trvale naplněný stav potřeb u dětí (vzdělávání, kultura a seberealizace)

Hranice společenského chování

Podnikání je založeno na poptávce – naplňování potřeb ostatních. Podniky jsou jedním ze zdrojů naplnění potřeb lidí, „dodavateli“

- Za prvé – podporovat podnikání
- Za druhé – dbát na to, aby podnikatelé primárně naplňovali potřeby společnosti, ne jen vlastní
- Za třetí – omezovat poptávku po destruktivních statcích snižováním jejich nabídky

Životní události

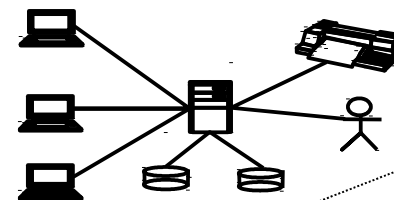
- Často používaný pojem v kontextu procesního pohledu veřejnou správu (pochází z GB, rozpracován v USA, Austrálii, značná pozornost v EU). U nás MIČR.....
- Pohled na činnosti veřejné správy v jejich **přirozených souvislostech**:
 - tyto jsou vždy dány **životní situací** “zákazníka” veřejné správy – občana, firmy, společnosti, ...,
 - životní situace občanů/minorit/firem/... jsou **velmi blízké základnímu cíli a smyslu aktivit** veřejné správy.
- Takový pohled na činnosti veřejné správy má mnoho společného se základním principem procesního řízení a reengineeringu – **uspořádat činnosti podle hlavních cílů**, jenž musí být přímo napojen na **přirozené strategické cíle** organizace – a ty vždy vyplývají z **potřeb zákazníků**.

Různé pohledy na procesy VS

Činnosti / pravomoci / odpovědnosti

Activity	Documents / forms	Responsible employee
Odvod brančů a příprava prostor pro odvodové řízení	Povolávací rozkaz Pozvánka na přezkum	Jana Ulrichová
Požadavek na uchování/vyhledání spisu	Žádost o informaci	Bimonová Hana, Jbsková Martina
Požadavek na hotovostní platbu	Pokladní doklad	Bucháčková Alena
Přijatá pošta, pošta k odeslání	Podatelna	Tichá Irena, Plná Jitka
Vyřízení žádosti o příspěvek na bydlení v rámci povodňových odškodnění	Žádost o příspěvek na bydlení	Jana Ulrichová
Vyřizování a správa místních poplatků (psy, lázeňský a rekr. pobyt, ...)	Předpis poplatku	Jana Ulrichová
Ověřování pravosti podpisu a ověřování shody opisů nebo kopie s listinou	Žádost	Jana Ulrichová
Stížnosti	Stížnost	Tichá Irena, Plná Jitka

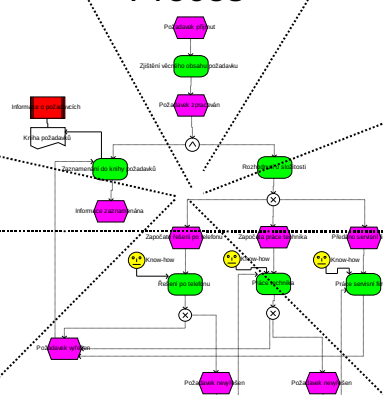
Informační systémy / aplikace



Veřejná správa

Občan (klient)

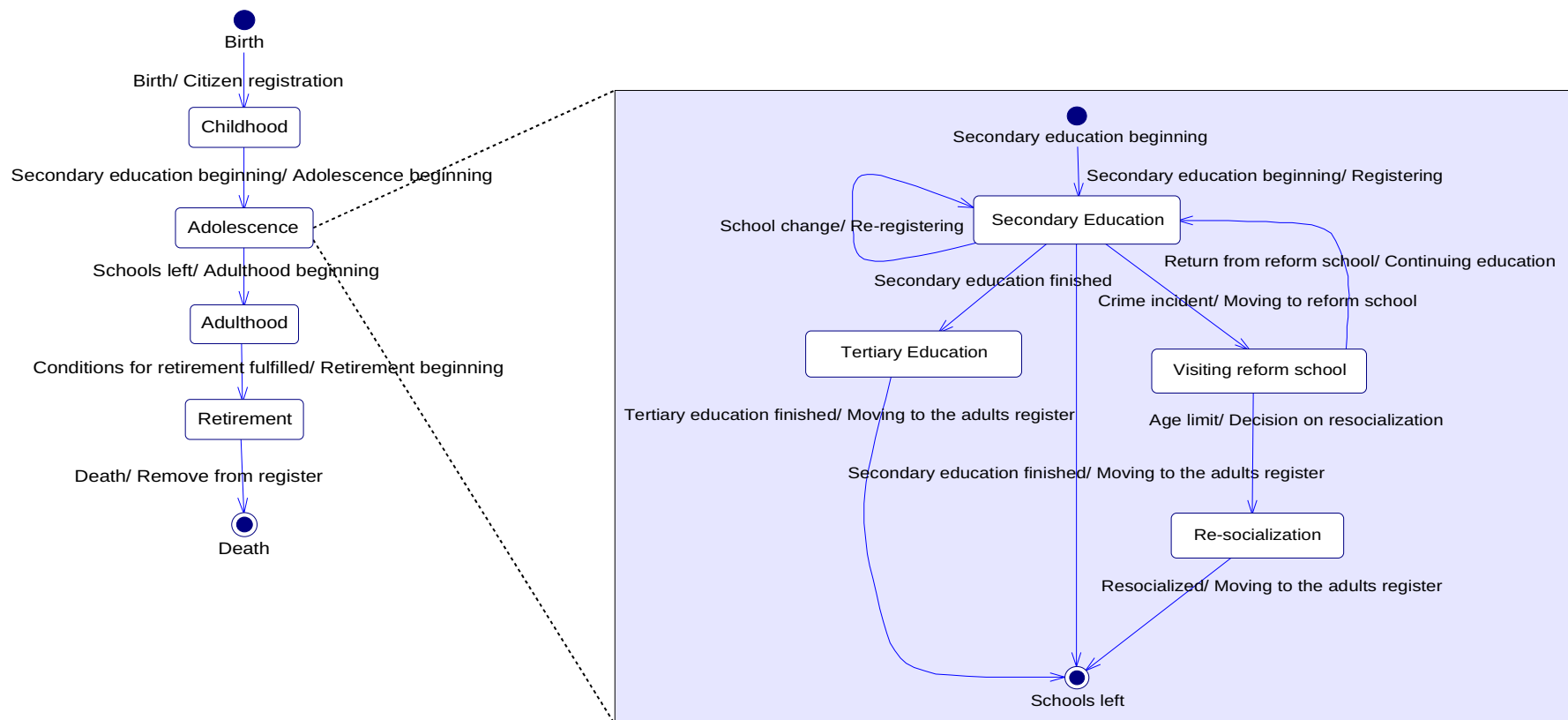
Proces



Životní události

Event	Documents / forms	Responsible employee
Odvod brančů a příprava prostor pro odvodové řízení	Povolávací rozkaz Pozvánka na přezkum	Jana Ulrichová
Požadavek na uchování/vyhledání spisu	Žádost o informaci	Bimonová Hana, Jbsková Martina
Požadavek na hotovostní platbu	Pokladní doklad	Bucháčková Alena
Přijatá pošta, pošta k odeslání	Podatelna	Tichá Irena, Plná Jitka
Vyřízení žádosti o příspěvek na bydlení v rámci povodňových odškodnění	Žádost o příspěvek na bydlení	Jana Ulrichová
Vyřizování a správa místních poplatků (psy, lázeňský a rekr. pobyt, ...)	Předpis poplatku	Jana Ulrichová
Ověřování pravosti podpisu a ověřování shody opisů nebo kopie s listinou	Žádost	Jana Ulrichová
Stížnosti	Stížnost	Tichá Irena, Plná Jitka

Odvozování životních událostí z životních cyklů klíčových objektů



Popis životních cyklů objektů je **dobrým základem pro analýzu klíčových životních situací** a vytvoření **interface mezi úřadem a jeho „zákazníky“**:

Příklady:

- Trestný čin nezletilého
- Návrat ze zvláštní školy
- Ukončení školní docházky
- atd

Odhalování klíčových procesů z klíčových životních událostí

Klíčová otázka: **kdo je „zákazník“?**

- Občan,
- Firma,
- Komunita...

Příklady klíčových procesů samosprávy:		
<i>Proces</i>	<i>Zákazník</i>	<i>Životní událost</i>
Řešení sociálního incidentu	Občan	Obtížná životní situace
Pomoc s realizací podnikatelského záměru	Firma / podnikatel	Záměr k podnikání v obci
Realizace územní akce	Komunita	Podnět k realizace akce v území

Procesní řízení ve veřejné správě

- V oblasti veřejné správy a eGovernmentu má pojem “**životní událost**” specifický význam a důležitost:
 - “**zákaznický orientovaný**” **pohled** na činnosti úřadu VS,
 - důležitý **netradiční pohled** na činnosti úřadu VS zdůrazňující **klíčovou roli občana (klienta)**.
- Oblast **veřejné správy je specifická**:
Velkým množstvím relativně dobře strukturovaných administrativních procesů
Množstvím jejich vzájemných vztahů a komplikovaných kauzálních závislostí, spojujících činnosti úřadu s (business) cíli organizace
⇒ velmi obtížná **identifikace klíčových procesů úřadu veřejné správy**.

Popisovaný přístup pomůže tyto problémy překonat analýzou “**core**” **objektů** zaměřenou na jejich **životní cykly** a to ve smyslu **životních cyklů klientů** (občan, komunita, firma...).

Procesním řízením ke zvyšování výkonnosti veřejné správy



Václav Řepa

katedra informačních technologií
Vysoká škola ekonomická v Praze

repa@vse.cz

Projekt PARMA – <http://parma.vse.cz>

Projekt OpenSoul – <http://panrepa.org>

Václav Řepa:
Procesně řízená organizace,
Grada Praha, 2011