PORTFOLIO INTEGRACE ŘÍZENÍ KVALITY   
- doporučení pro město Příbor

Město Příbor se zapojilo do projektu NSZM ČR s názvem „*Spolupráce obcí ke zvýšení kvality veřejné správy za pomoci MA21*“ a zejména pak do jeho sub-aktivity PORTFOLIO. Důvodem bylo především zlepšit celkový systém řízení obce a propojit stávající relevantní aktivity s metodou MA21, a tím přispět ke zlepšování dlouhodobých podmínek pro kvalitu života, při respektování principů udržitelného rozvoje.

V úvodu prací na aktivitě PORTFOLIO proběhla po dohodě s vedením města analýza dosavadních aktivit   
souvisejících s tématy a metodou MA21. Byl hodnocen místní systém řízení a míra propojení jednotlivých prvků řízení včetně strategického řízení rozvoje města.

V počátku aktivity proběhl úvodní workshop se zástupci vedení města. Během workshopu byla shromážděna následující témata, ve kterých by mohl projekt PORTFOLIO pomoci v rozvoji systému řízení města:

* Aplikace a zavedení MA21
* Strategie a strategické řízení městského úřadu
* Zefektivnění řízení lidských zdrojů
* Profesionalizace lidských zdrojů
* Katalog činností úřadu s vazbou na kompetenční modely
* Systém informovanosti obyvatel
* PR – komunikace s veřejností
* Vnitřní chod úřadu, organizace práce,

# V následných krocích proběhla v rámci workshopu rozdílová analýza. Na základě získaných informací byla vytvořena [procesní mapa](#_Procesní_mapa_Majetku). V rámci analýzy byly identifikovány oblasti [strategického](#_Identifikované_procesní_oblasti) a [projektového řízení](#_Ukázka_přiřazení_vlastníka). Byl nastaven a doporučen celkový proces pro [řízení personálních procesů](#_Nastavení_sytému_řízení) včetně [řízení změn.](#_Počty_úředníků_Proces) Pro podporu plnění Strategického plánu byla provedena ukázka interpretace [strategie a projektů](#_Výše_dluhů_na_1) včetně nastavení garance, vlastnictví a možných měřitelných indikátorů. Ke strategickým cílům byly přiřazeny [projektové záměry](#_Ukázka_projektového_řízení) kde lze vidět [čerpání financí](#_Ukázka_čerpáni_rozpočtu), [projektovou kartu](#_Ukázka_projektové_karty), [projektovou dokumentaci](#_Ukázka_dokumentace) a [přiřazené termíny/úkoly](#_Ukázka_přehledu_termínů/úkolů).

# V oblasti personální agendy se podařilo vydefinovat [kompetenční modely](#_Ukázka_kompetenčních_modelů), které lze personalizovat pro jednotlivé zaměstnance úřadu a města. Pro celkovou personalizaci odpovědnosti v jednotlivých procesech a cílech bylo důležité do celkového systému vložit aktualizovanou [organizační strukturu](#_Organizační_struktura_ZDE) na úrovni vedoucích odborů.

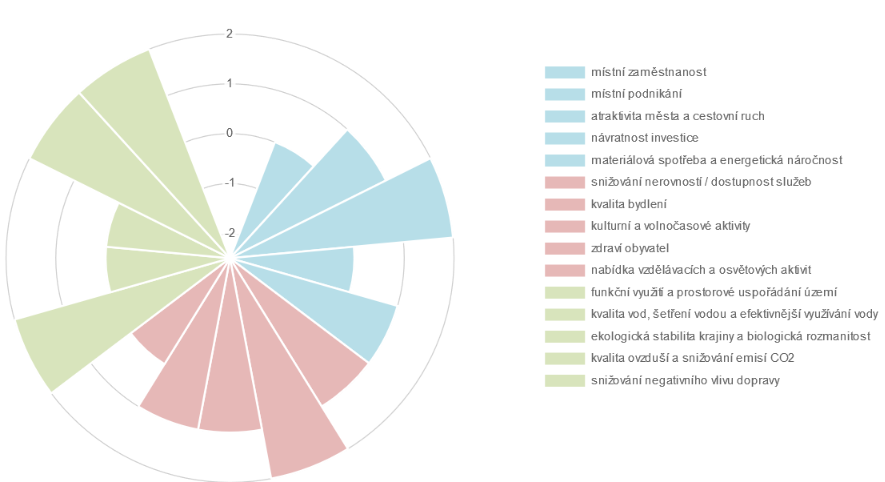
Vedení města bylo seznámeno s dokumentem „PORTFOLIO Příručka integrovaného systému managementu obce“, který dále rozvíjí nejen procesní řízení.

Z pohledu udržitelného rozvoje je **procesní řízení** obecně využitelný nástroj, který zvyšuje schopnost města zlepšovat kvalitu a efektivitu své činnosti ve všech oblastech. Z pohledu dalšího rozvoje je potřeba postupně zavádět „Procesní řízení“. Je velice vhodné dále implementovat **strategické** a **projektové řízení** spolu s využitím hodnocení a rozvoje kompetencí. Významným krokem je rovněž realizace Auditů udržitelného rozvoje dle [Metodiky hodnocení udržitelného rozvoje měst](https://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2206884t) a sebehodnocení postupů města alespoň ve zvolených oblastech zájmu. Stávající data a benchmarking obcí dle Auditů UR je k nalezení na webu: [www.audit-ur.cz](http://www.audit-ur.cz).

Materiál byl zpracován ke dni 17. října 2019 a následně bude projednán ve vedení města. Návazně budou probíhat další jednání a spolupráce s městem k zavedení zásobníku projektů a jejich evaluaci vůči parametrům udržitelného rozvoje. Pracovníci města se budou dále účastnit na aktivitách projektu dle zájmu.

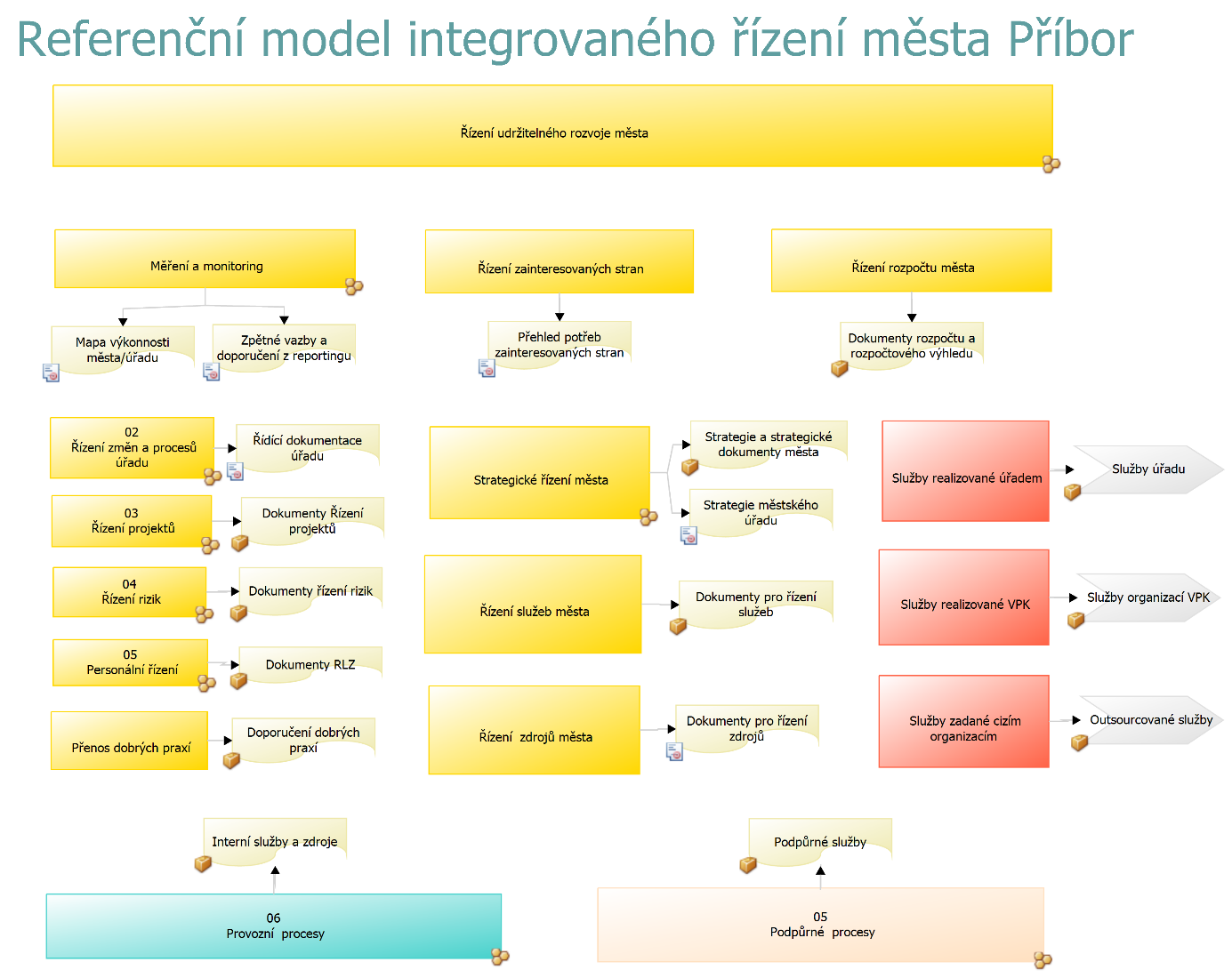
**SADA DOPORUČENÍ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| č | Doporučení a komentář | Oblast *(detail viz  Příručka Portfolio)* |
| 1 | **Strategické řízení a participace**  Do procesu strategického řízení a do komunikačních postupů města by měly být integrovány nástroje participace – zejména veřejná fóra k udržitelnému rozvoji,  kulaté stoly a veřejná projednávání investic i dalších důležitých rozvojových záměrů s dopadem na kvalitu života obyvatel.  Je důležité, aby vedení města i vedoucí pracovníci úřadu vnímali prvky místního systému pro udržitelný rozvoj v rámci metody MA21 jako nedílnou součást procesů strategického řízení a participace. Uvedené prvky je možno dále rozvíjet za využití know-how a příkladů dobré praxe v rámci programu Zdravé město. | *Strategické řízení* |
| 2 | **Rozvoj procesního řízení**  V rámci městského úřadu byla provedena ukázka aplikace procesního řízení.  Je doporučeno strukturovat procesní model dle metodických pokynů Ministerstva vnitra. Postupně je pak nutné jmenovat vlastníky procesů a zapojit je do rozvoje procesů. | *Procesní řízení* |
| 3 | **Projektové řízení, Projektový zásobník**  V návaznosti na přípravu strategického plánu a jeho akčního plánu je doporučeno dále implementovat projektové řízení.  Současně je vhodné provádět hodnocení projektových záměrů v zásobníku vzhledem k jejich dopadům na udržitelný rozvoj. Je doporučeno posuzovat dopady projektu na pilíře udržitelnosti (sociální, ekonomický a environmentální pilíř), spolu s přínosem pro řešení identifikovaných slabých míst (podle Auditů udržitelného rozvoje města).  Karty projektů s uvedenými informacemi tvoří odborný podklad při projednávání projektů ve strategickém týmu a při přípravě finančních plánů a výhledů v příslušných orgánech města. Pro tvorbu projektového zásobníku a evidenci hodnocení projektů je možné využít metodickou spolupráci s NSZM i on-line nástroje NSZM v DataPlánu. | *Projektové řízení* |
| 4 | **Vzdělávání a motivace pracovníků úřadu**  Je doporučeno motivovat vedoucí i další pracovníky úřadu k vyššímu zapojení do rozvoje řízení kvality.  Podle informací získaných z interview se členy vedení úřadu a strategického týmu vnímá řada pracovníků zavádění metod řízení kvality jako „práci navíc“. Metody nejsou vnímány jako nástroje, které by měly práci úřadu zefektivnit a zlepšit image radnice v očích veřejnosti.  V této souvislosti doporučujeme proškolit vedoucí pracovníky v tématu rozvoje systému řízení kvality, vysvětlit kontext, diskutovat o možných přínosech inovací  v systému řízení obce. Vzdělávání by se mělo zaměřit také na oblast udržitelného rozvoje, s vazbou na MA21 a program Zdravé město.  Současně je možné stávající tým CAF využít k tomu, aby hodnotil přínos jednotlivých kroků rozvoje systému, zaměřil se na jejich vnímání zaměstnanci úřadu i na konkrétní přínosy. | *Integrovaný systém řízení*  *Řízení kvality*  *Personální řízení* | |
| 5 | **Měření a monitoring**  V rámci městského úřadu je zaveden reporting řady ukazatelů vycházejících zejména z Auditů udržitelného rozvoje města. Chybí však „mikro-ukazatele“ na úrovni agend, procesů, odborů a jednotlivců.  Je doporučeno v součinnosti s vedoucími zaměstnanci úřadu doplnit systém ukazatelů dle modelu 5U. Je důležité, aby ukazatele byly prakticky využitelné pro řídicí práci vedoucích pracovníků.  Současně je možné model využít k prezentaci vazby dílčích ukazatelů kvality  a výkonnosti úřadu vůči plnění dlouhodobých cílů zlepšování dlouhodobé kvality života, v souladu s požadavky metody MA21 a programu Zdravé město. | *Monitoring, měření a hodnocení, analýza* | |
| 6 | **Řízení změn a zlepšování**  V rámci analýzy byl přestaven proces řízení změn. K úspěšné implementaci navrženého systému řízení změn doporučujeme:   * Integrovat navržené postupy do závazných interních směrnic * Proškolit všechny zúčastněné pracovníky * Revidovat a doplnit systém řízení procesů – řada změn je iniciována na základě přezkoumání procesů a prostřednictvím změn procesů je také realizována * V návaznosti na bod výše propojit řízení procesů a řízení ICT – rozvoj sw má velmi často vliv na vykonávané procesy, změny by měly být řízeny ve spolupráci vlastníka procesu a útvaru ICT * Zvážit rozvoj kompetenčních modelů zaměstnanců, zejména konkretizováním obecně formulovaných požadavků na znalosti a dovednosti. Jasně definované požadavky na kompetence by usnadnily řízení vzdělávání I hodnocení zaměstnanců | *Integrovaný systém řízení*  *Řízení změn a zlepšování* | |
| 7 | **Postup v metodách řízení kvality**  Z hlediska rozvoje používaných metod řízení kvalityje doporučeno:  Započít metodu MA21 (přihlášení se do Databáze MA21, postup dle Kritérií MA21) a naplňovat principy mezinárodního programu Zdravé město | *Řízení kvality* | |

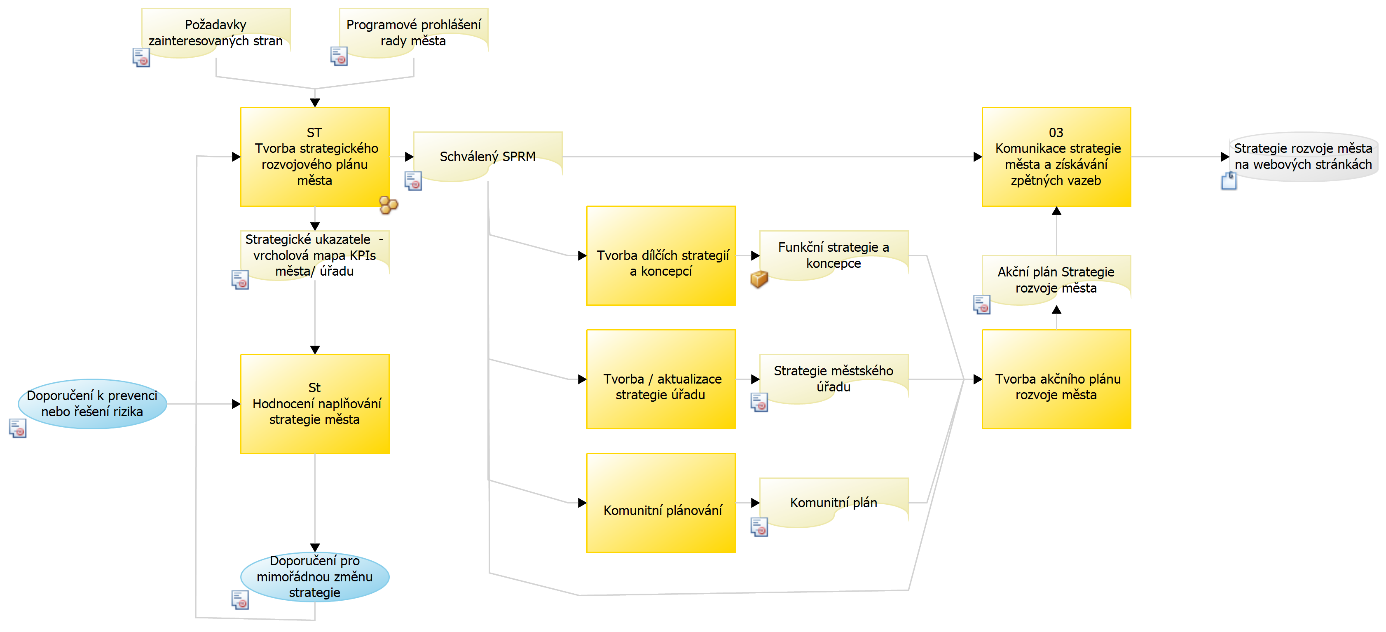


**Grafické ukázka vyhodnocení projektů vůči UR v DataPlánu NSZM**, další prvky evaluace viz projednané informace

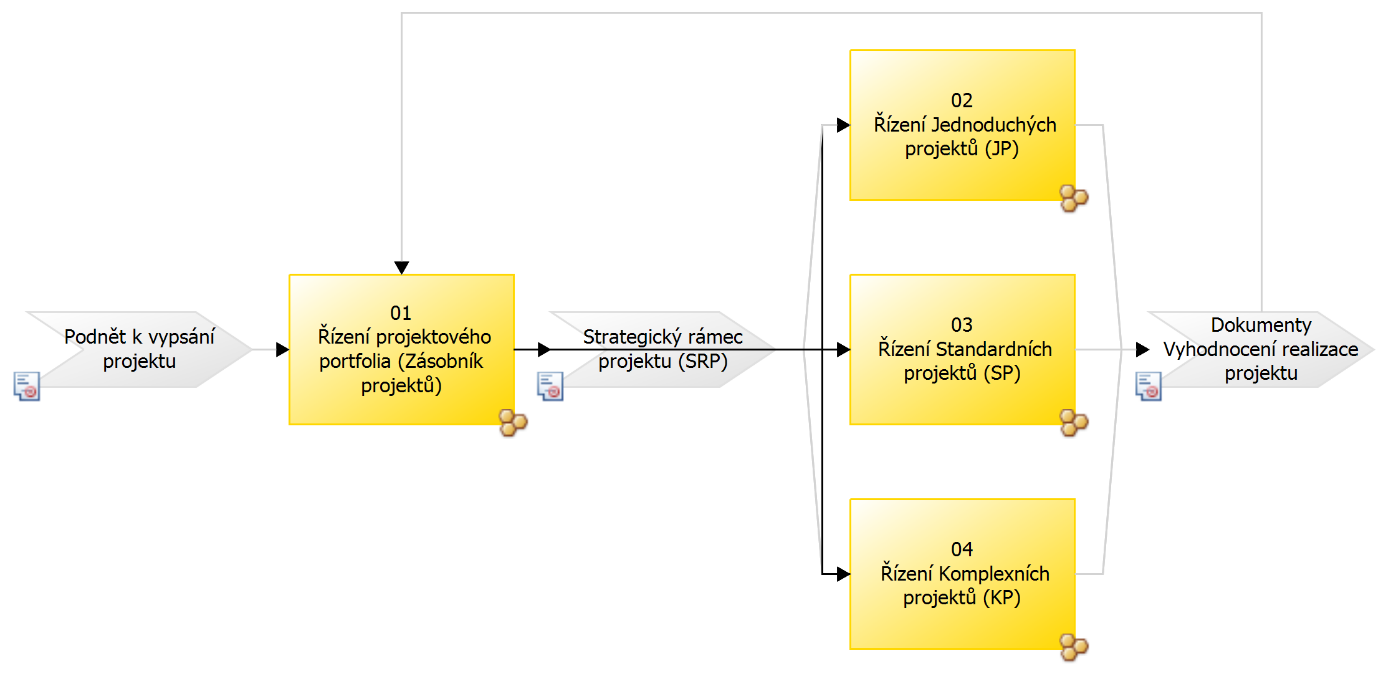
# **Procesní mapa** [**ZDE KLIKNOUT PRO NÁVRAT**](#_V_následných_krocích)



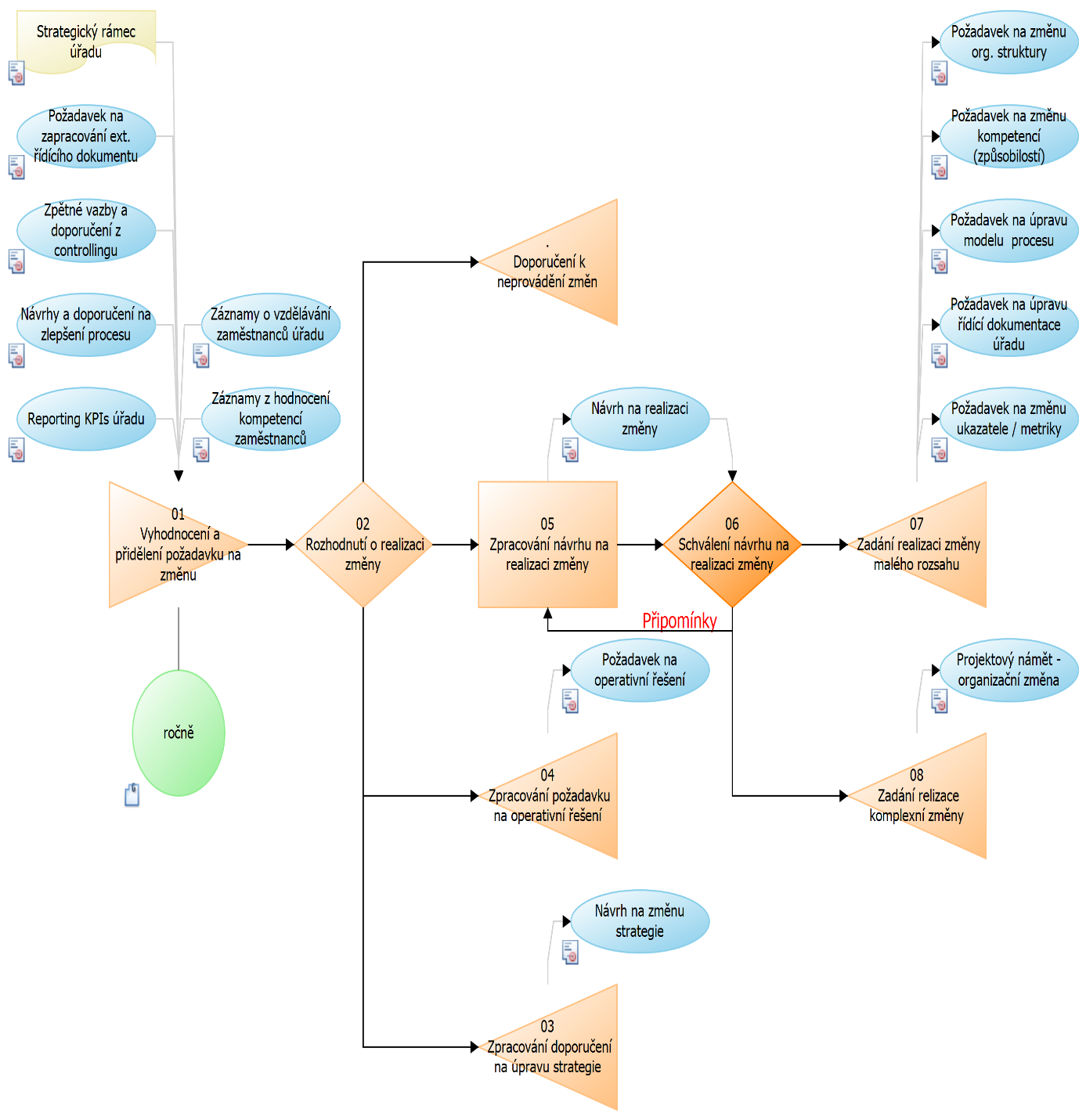
# **Identifikované procesní oblasti** [**ZDE KLIKNOUT PRO NÁVRAT**](#_V_následných_krocích)



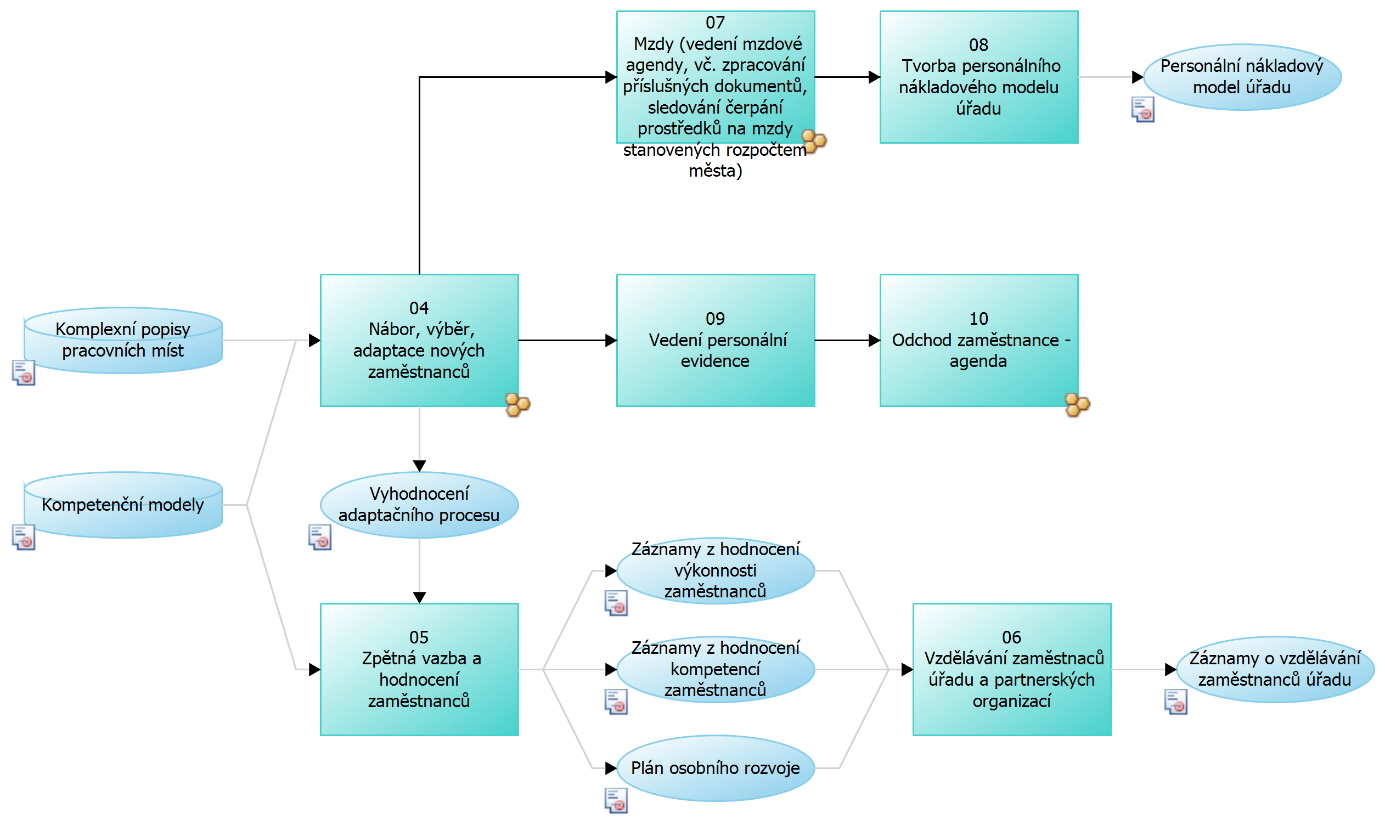
# **Ukázka přiřazení vlastníka pro oblast životní prostředí** [**ZDE KLIKNOUT PRO NÁVRAT**](#_Mezi_základní_indikátory)



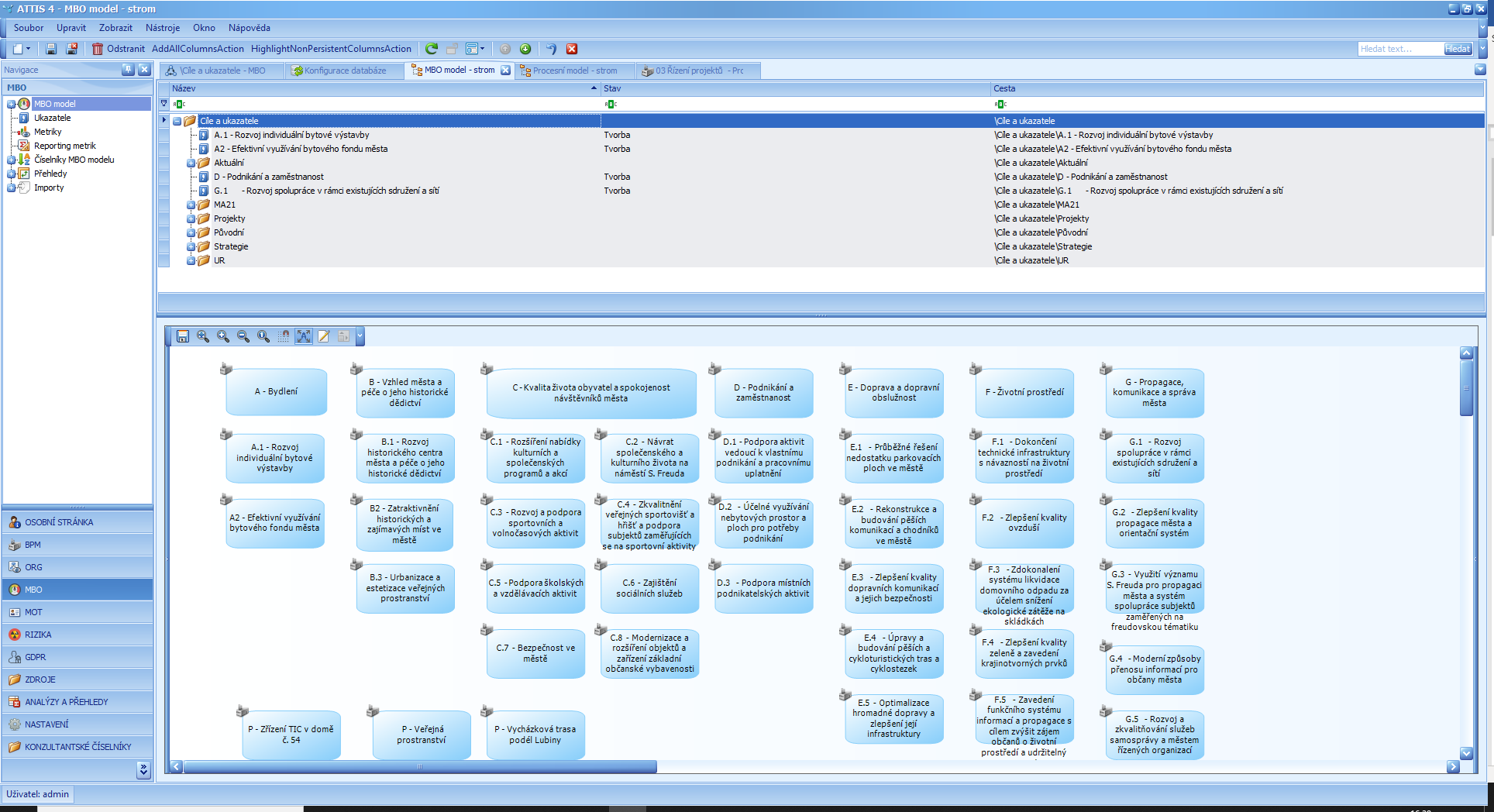
# **Proces řízení změn** [**ZDE KLIKNOUT PRO NÁVRAT**](#_Mezi_základní_indikátory)

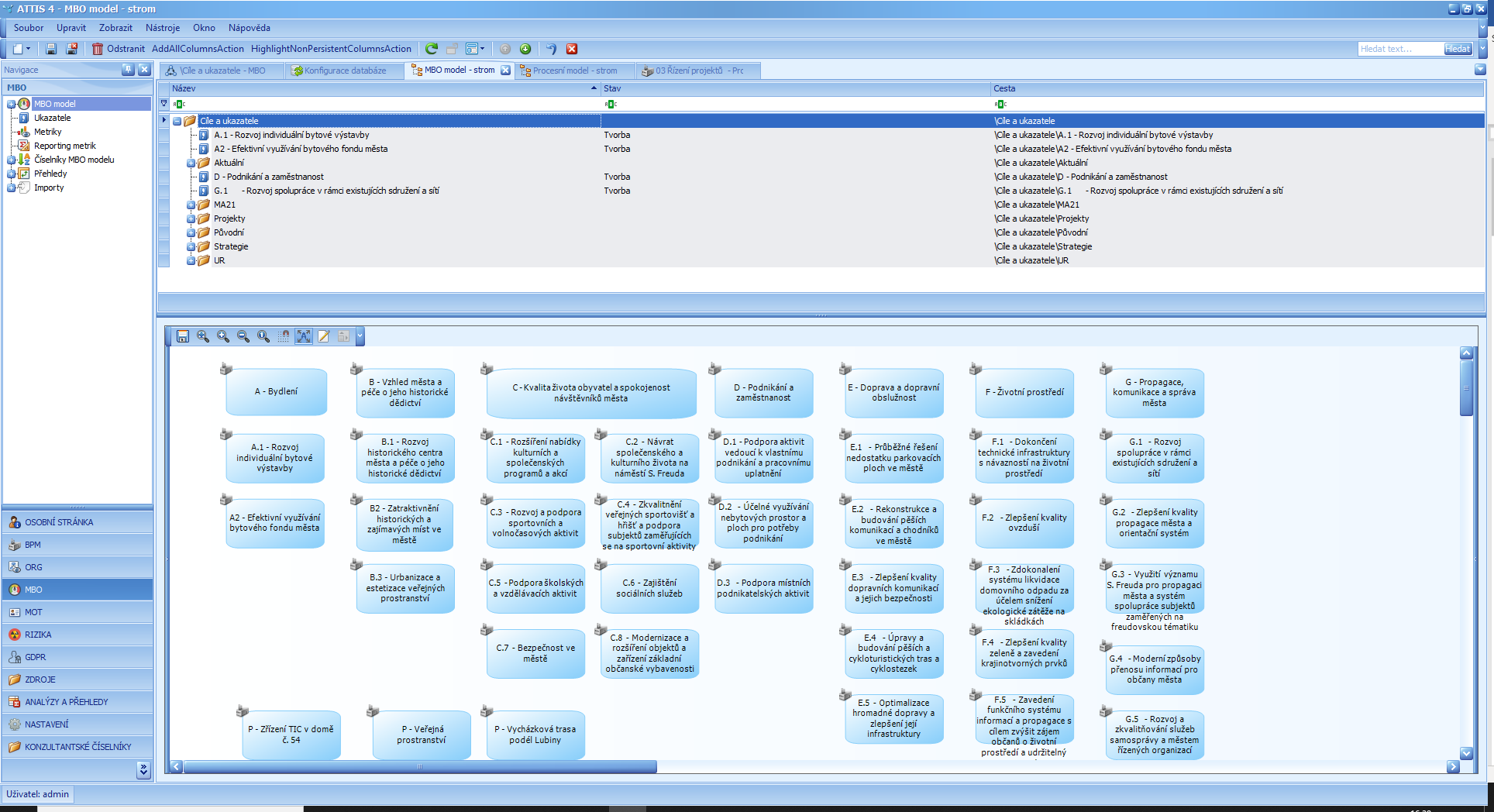


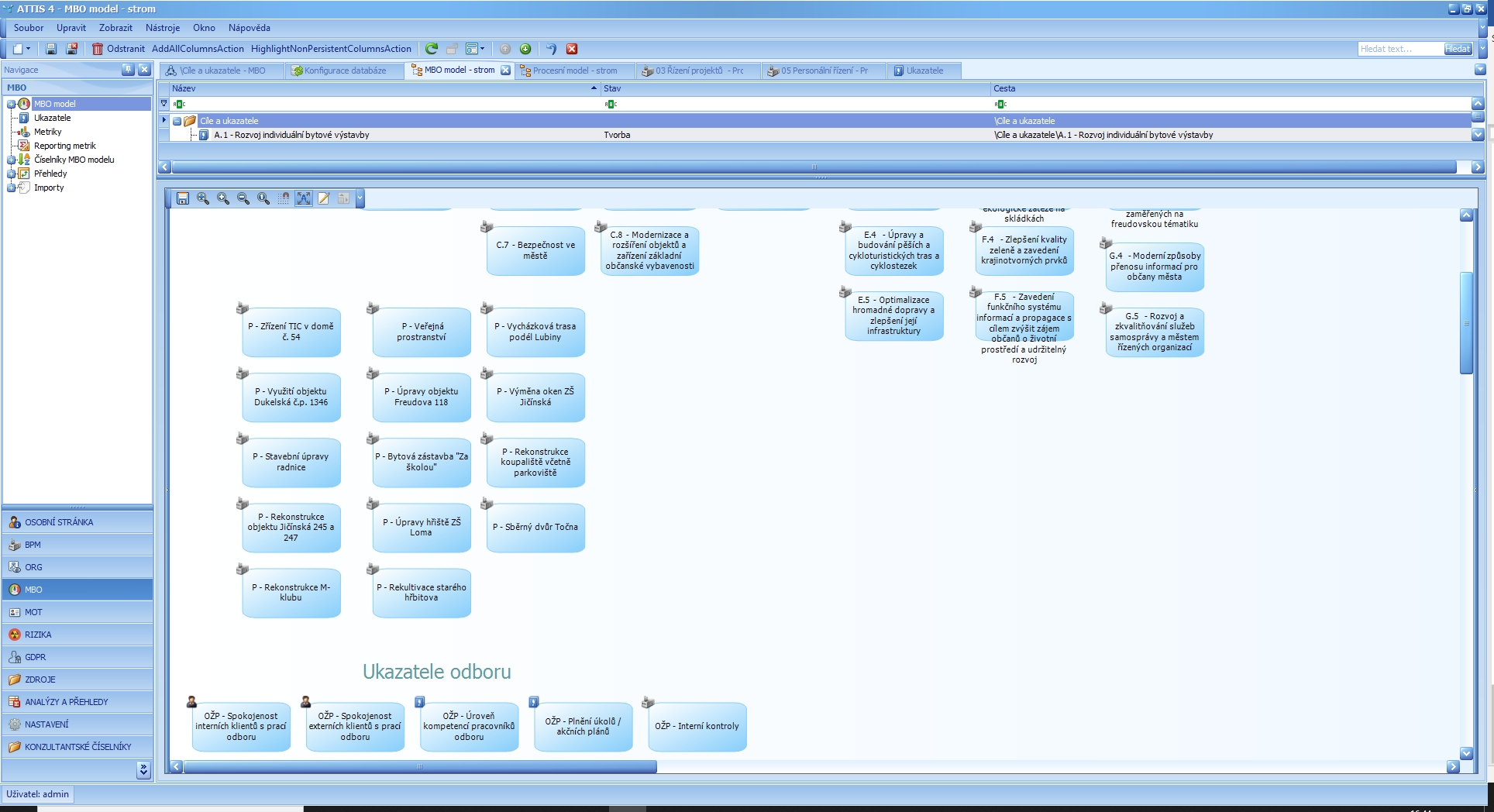
# **Proces personálního řízení** [**ZDE KLIKNOUT PRO NÁVRAT**](#_Mezi_základní_indikátory)



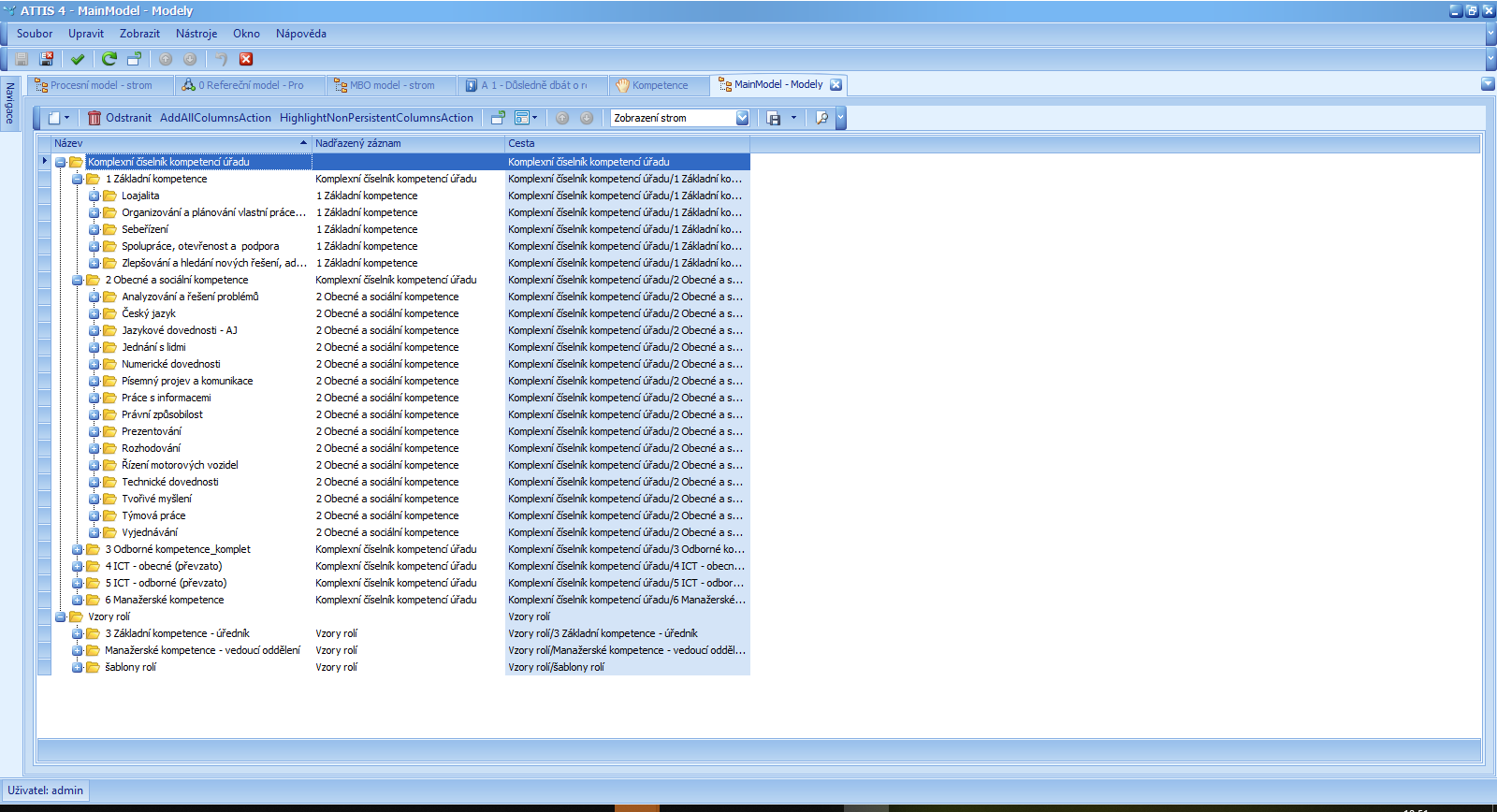
# **Ukázka podpory a nastavení strategický cílů** [**ZDE KLIKNOUT PRO NÁVRAT**](#_Mezi_základní_indikátory)



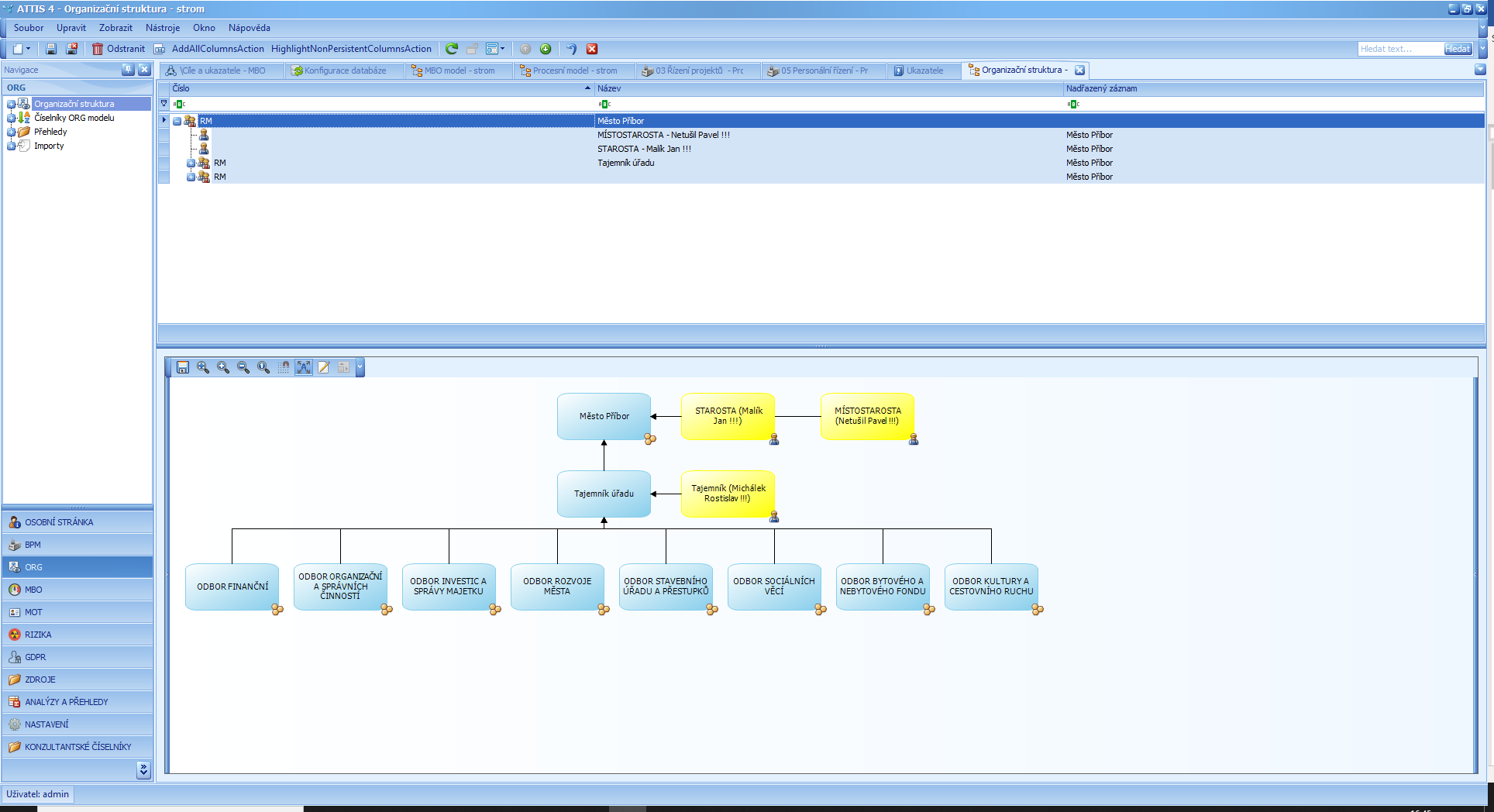




# **Ukázka kompetenčních modelů** [**ZDE KLIKNOUT PRO NÁVRAT**](#_Mezi_základní_indikátory)

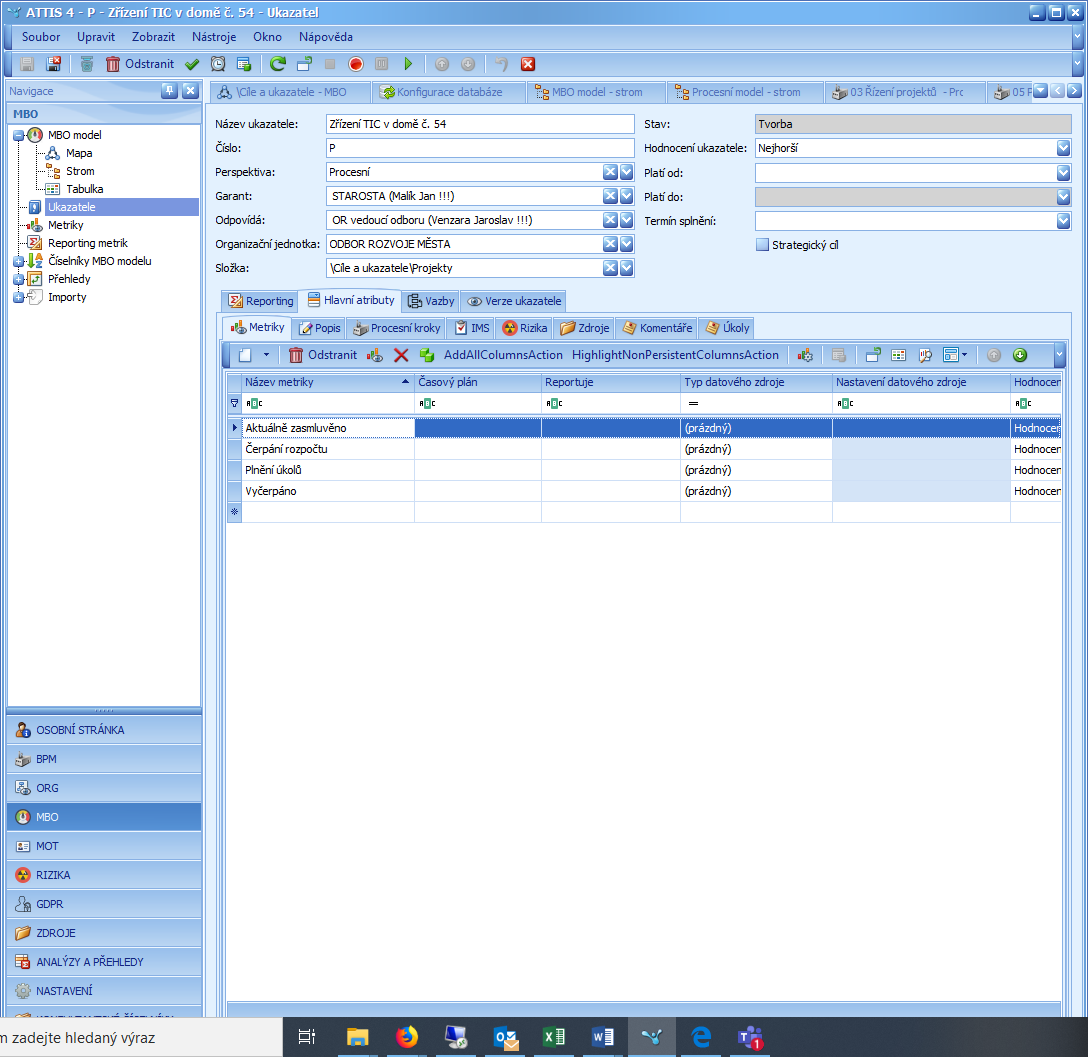


# **Organizační struktura** [**ZDE KLIKNOUT PRO NÁVRAT**](#_Uvedené_výstupy_byly)

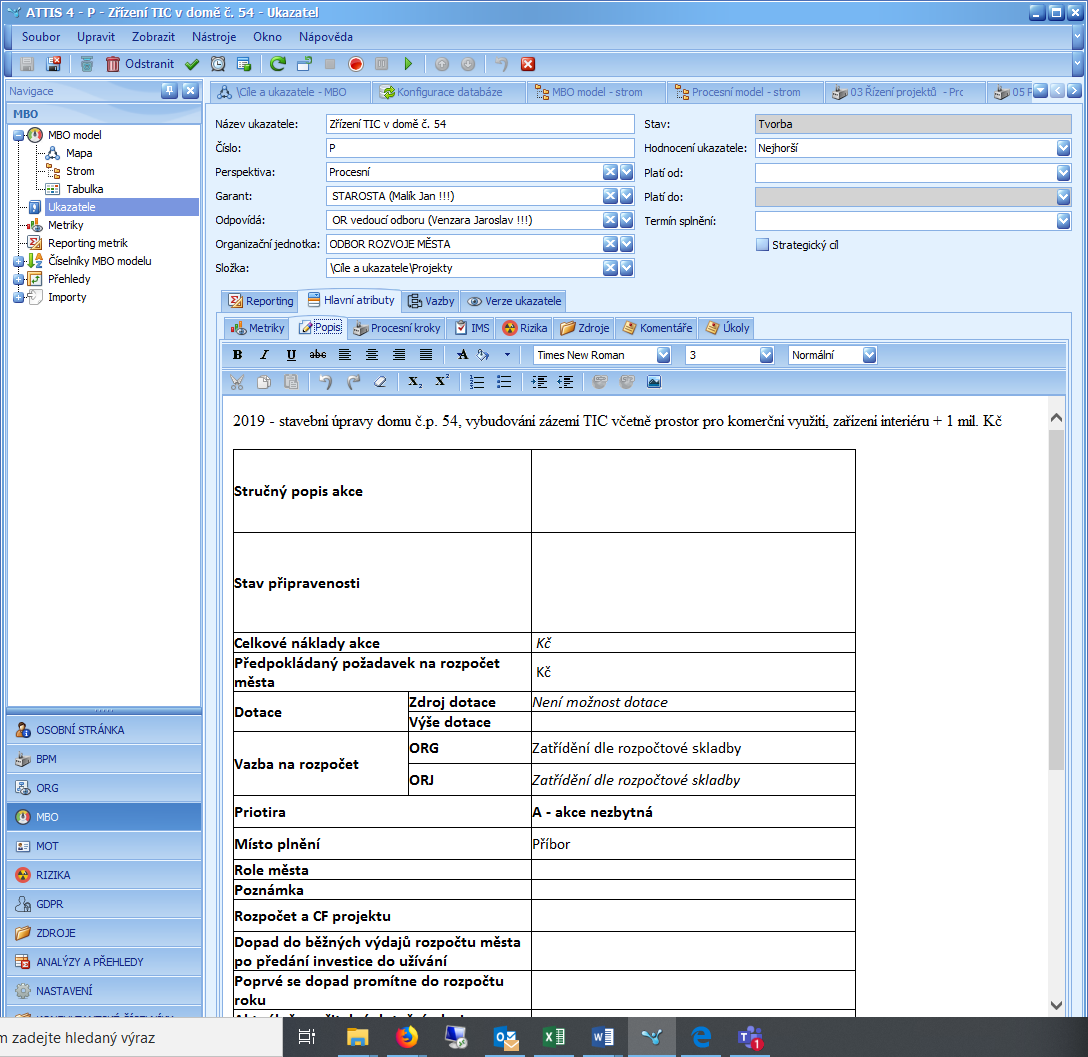


# **Ukázka projektového řízení**

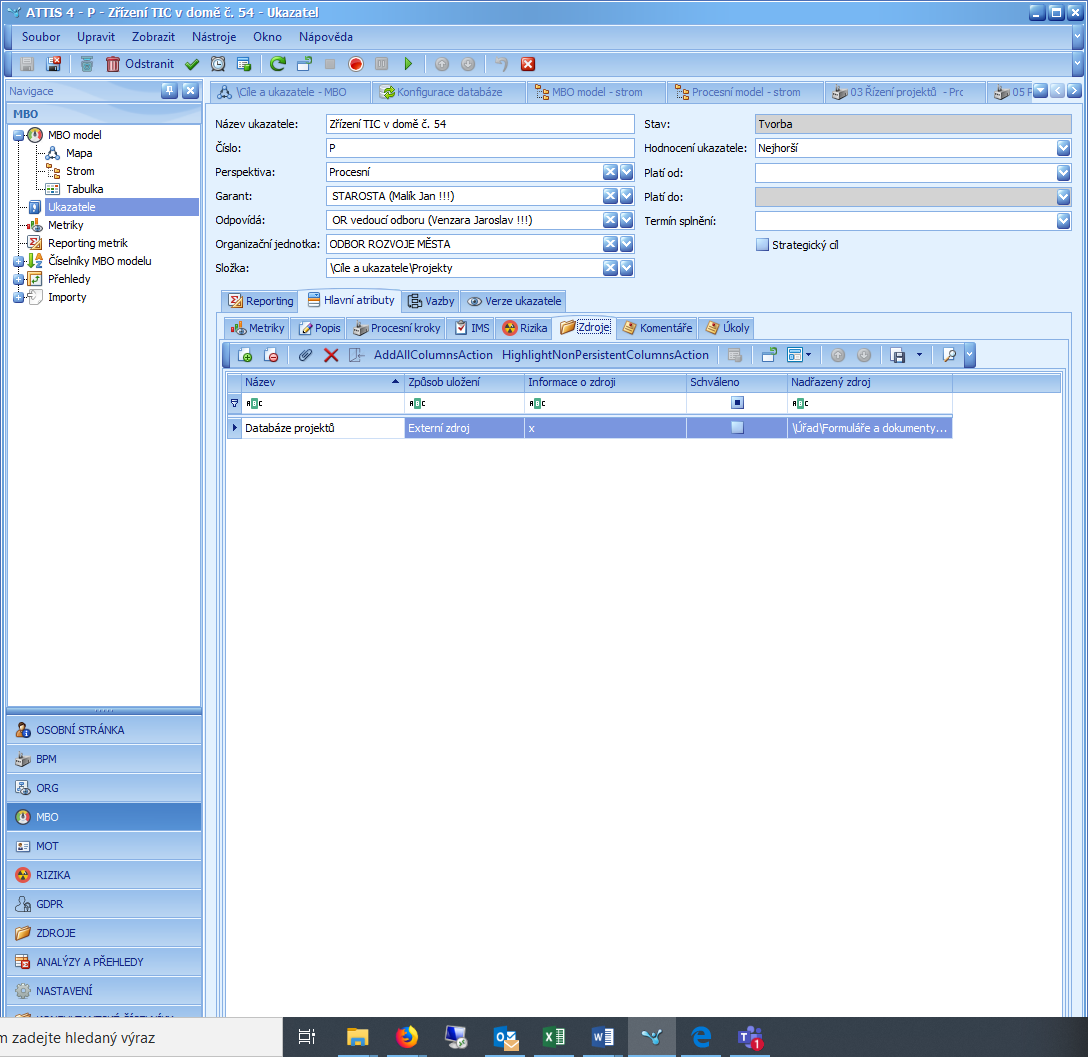
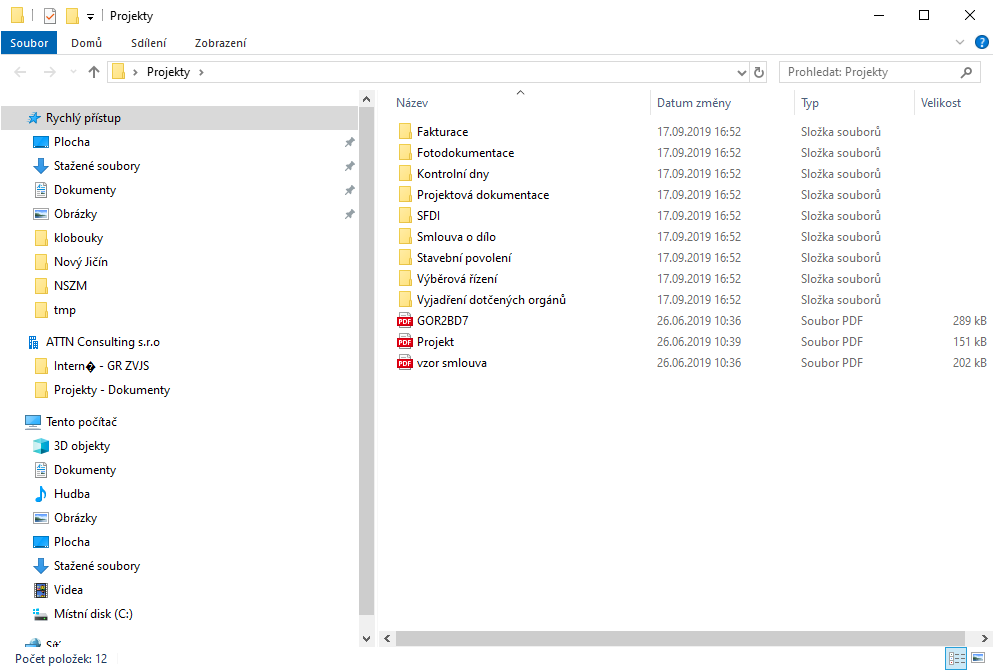
# **Ukázka čerpáni rozpočtu**



# **Ukázka projektové karty**



# **Ukázka dokumentace**



# **Ukázka přehledu termínů/úkolů**

