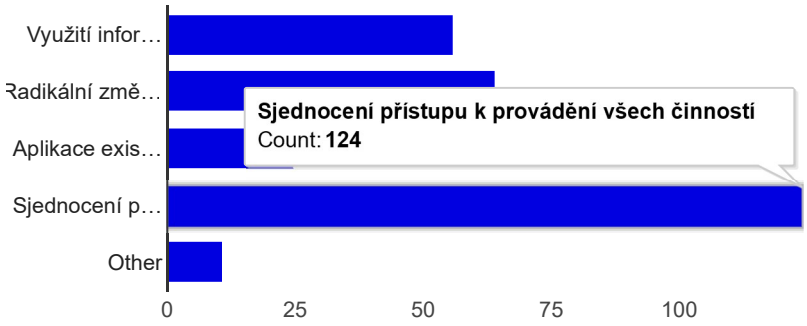
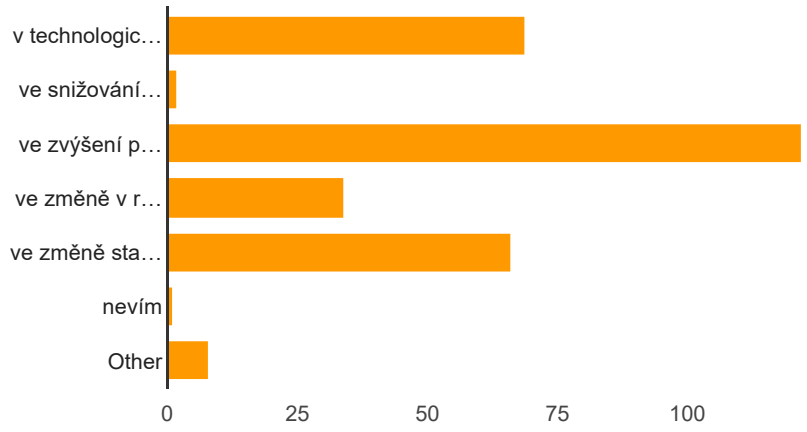
zimmermannova.marketa@gmail.com

# 168 responses

## Summary

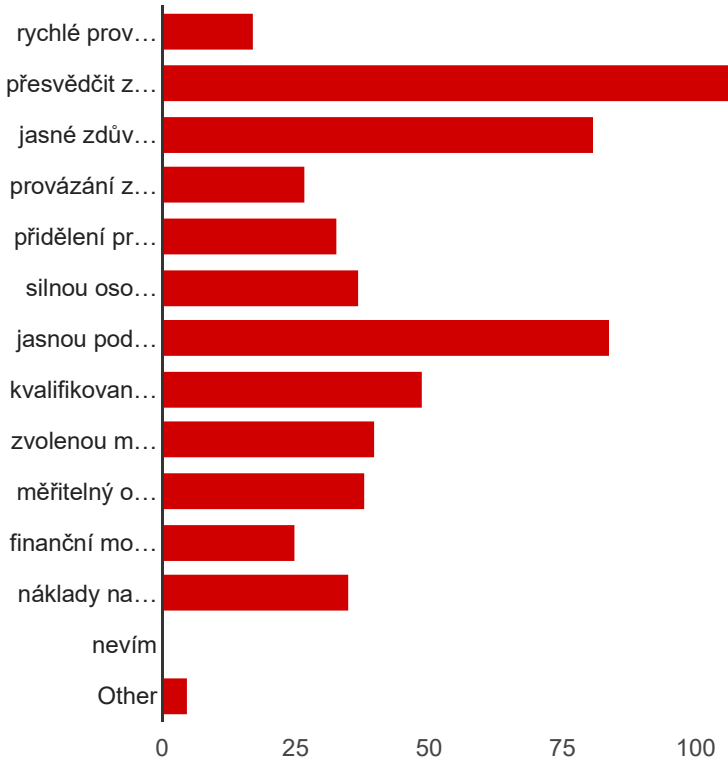



| | | |
|---|---|---|
| Využití informačních technologií k automatizaci činností | **56** | 34.4% |
| Radikální změna v řízení úřadu(od statického k dynamickému) | **64** | 39.3% |
| Aplikace existující "best practise" | **25** | 15.3% |
| Sjednocení přístupu k provádění všech činností | **124** | 76.1% |
| Other | **11** | 6.7% |




| | | |
|---|---|---|
| v technologické změně (IT/IS/workflow) | **69** | 41.8% |
| ve snižování počtu zaměstnanců | **2** | 1.2% |
| ve zvýšení produktivity | **122** | 73.9% |

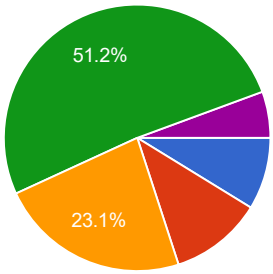
| | | |
|---|---|---|
| ve změně v rámci firemní strategie | **34** | 20.6% |
| ve změně starých zvyků | **66** | 40% |
| nevím | **1** | 0.6% |
| Other | **8** | 4.8% |




| | | |
|---|---|---|
| rychlé provedení změn | **17** | 10.3% |
| přesvědčit zaměstnance o přínosech zavedení procesního řízení | **119** | 72.1% |
| jasné zdůvodnění zavedení procesního řízení | **81** | 49.1% |
| provázání zavedení procesního řízení s podnikovou strategií | **27** | 16.4% |
| přidělení pravomocí a zodpovědnosti pro projekt zavedení procesního řízení | **33** | 20% |
| silnou osobnost projektového manažera | **37** | 22.4% |
| jasnou podporu ze strany top managementu | **84** | 50.9% |
| kvalifikovaný a zkušený projektový tým | **49** | 29.7% |
| zvolenou metodiku | **40** | 24.2% |
| měřitelný obchodní přínos zavedení procesního řízení | **38** | 23% |
| finanční motivaci zaměstnanců ke změně | **25** | 15.2% |
| náklady na projekt | **35** | 21.2% |

| | | |
|---|---|---|
| nevím | **0** | 0% |
| Other | **5** | 3% |

## Procesní řízení (dle 1.)




| | | |
|---|---|---|
| již jsme zavedli | **14** | 8.8% |
| jeho zavedení právě probíhá | **18** | 11.3% |
| plánujeme ho zavést v horizontu 1-3 let | **37** | 23.1% |
| pokud je to třeba, provádíme jen dílčí změny za využití procesního řízení | **82** | 51.3% |
| zavádíme ho nebo plánujeme zavést koncepční změnu (nejedná se o zavedení PŘ) | **9** | 5.6% |

## Uveďte prosím příklad

systém zadávání veřejných zakázek a zveřejňování smluv

dotační a investiční politika, řízení procesů správy majetku

investiční výstavba

Ve vztahu ke stavebním řízením kde město vystupuje jako vlastník.

portál úředníka

Na základě stávajících zkušeností jsme zpracovali projekt s tematikou strategického řízení do výzvy č. 33. Jeho součástí bude také zefektivnění, procesní přenastavení projektového řízení.

hodnocení

uzavírání plánovacích smluv, správa místních poplatků

Standardy SPOD

měření procesů v oblasti investic

při zpracování a podávání žádostí a následně při řízení projektů z dotačních titulů

přesné přidělení kompetencí

byl vytvořen katalog služeb úřadu, vrcholový procesní model a procesní mapování vybraných procesů

Optimalizace autoprovozu

změna organizační struktury a úprava kompetencí útvarů v organizačním řádu

WorkFlow

Řízení investičního projektu

zavedení systému procesního řízení při žádostech o dotace EU a jejich vyúčtování

tvorba vnitřních předpisů

řízení lidských zdrojů

Procesní mapy na některých odborech

Výběrová řízení, dotace, zcizování majetku

Zavedení mapy procesů v rámci řízení systému jakosti dle ISO 9001

řízení vnitřních předpisů organizace

snaha o efektivnější poskytování služeb - elektronické objednávání, elektronický vyvolávací systém

spisová služba a oběh dokumentů

koncepce řízení příspěvkových orgnizací ORP Kolín

Personalistika - nepřítomnost na pracovišti, rezervace zdrojů

sociální odbor

Kontrolní funkce u procesů

nastavení hodnocení

Agendy řidičských průkazů, evidence obyvatel, OP a CD, OSPOD, místní poplat.

procesní modelace vymáhání pohledávek

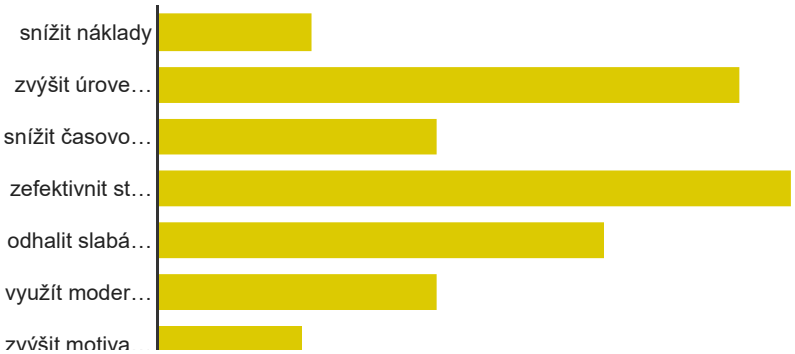
řízení procesů ve vztahu k krátkodobému využití majetku města

Zajištění poplatkové automatické pokladny pro občany pro úhradu poplatků mimo budovu s pokladnou, propojenou se systémem a zjednodušení práce referentů úřadu

řídící kontroly

Tvoříme strategii úřadu a ve vybraných činnostech mapujeme procesy

Realizace dotovaných investičních akcí města



| | | |
|---|---|---|
| snížit náklady | **15** | 21.7% |
| zvýšit úroveň kvality služeb | **56** | 81.2% |
| snížit časovou náročnost | **27** | 39.1% |
| zefektivnit stávající procesy | **61** | 88.4% |
| odhalit slabá místa fungování organizace | **43** | 62.3% |
| využít moderní technologii k lepšímu poskytování služeb | **27** | 39.1% |
| zvýšit motivaci zaměstnanců | **14** | 20.3% |
| zavést management jakosti | **12** | 17.4% |
| zavést legislativní předpis | **0** | 0% |
| nebyly zatím stanoveny | **2** | 2.9% |
| Other | **1** | 1.4% |

## Metodika zavedení procesního řízení

### A) Byla použita nebo bude použita (doplňte prosím název).

Referenční procesní model

MA21, ISO

ATTIS

ISO 9001:2015

Procesní plánování

CAF, ISO

ISO 9001:2008

Rozdílová analýza

Referenční model řízení úřadu

Referrnční model

nebyla vybrána

norma ISO 9001 (z velké míry)

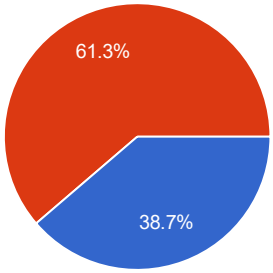
nebyla

bude

Procesní přístup jsme již zavedli dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009 systém

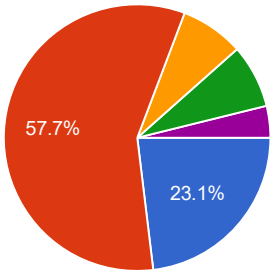
managementu kvality, normy ČSN EN ISO 14001:2005 systém environmentálního managementu a normy ČSN OHSAS 18001:2008 systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (např. proces přezkoumání zavedených systémů řízení vedením Magistrátu, proces realizace interních auditů systémů řízení). Systémy jsou v pravidelných intervalech auditovány externí organizací (je nastaven systém dozorových a recertifikačních auditů).

### B) Jedná se o vlastní metodiku?



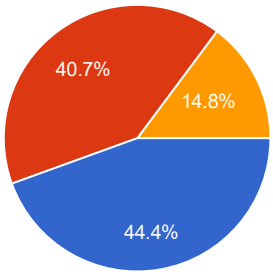

| | | |
|---|---|---|
| ANO | **12** | 38.7% |
| NE | **19** | 61.3% |

### C) Byla vybrána na základě:




| | | |
|---|---|---|
| doporučení konzultační firmy | **6** | 23.1% |
| vlastního rozhodnutí v rámci přípravy projektu | **15** | 57.7% |
| firemních standardů řízení jakosti | **2** | 7.7% |
| firemních standardů pro vývoj informačního systému | **2** | 7.7% |
| Other | **1** | 3.8% |

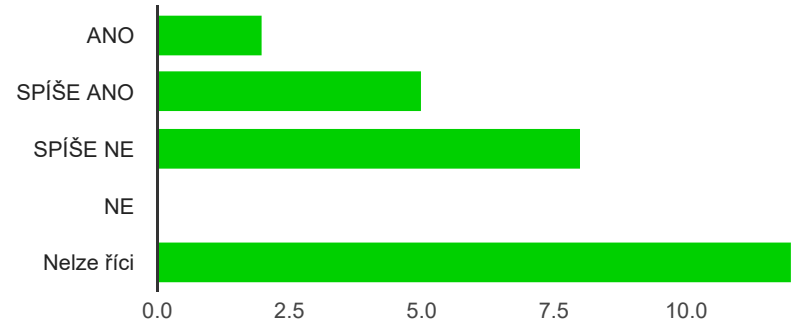
### D) Byla přizpůsobena potřebám firmy, případně do jaké míry



| | | |
|---|---|---|
| ANO, byla významně přizpůsobena | **12** | 44.4% |
| ANO, šlo jen o dílčí přizpůsobení | **11** | 40.7% |
| NE | **4** | 14.8% |

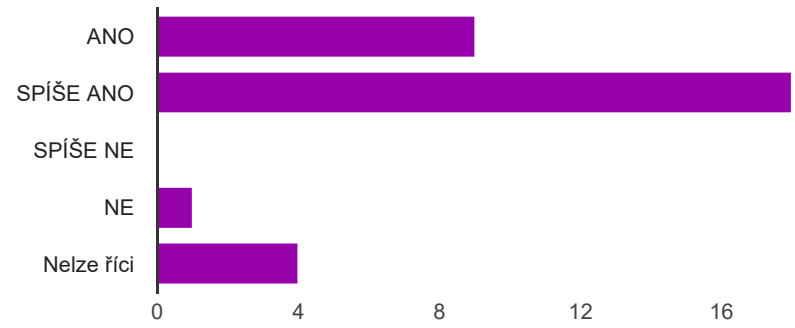
## Jak se podařilo výše uvedené cíle splnit?

### Snížit náklady [Podařilo se cíl splnit?]



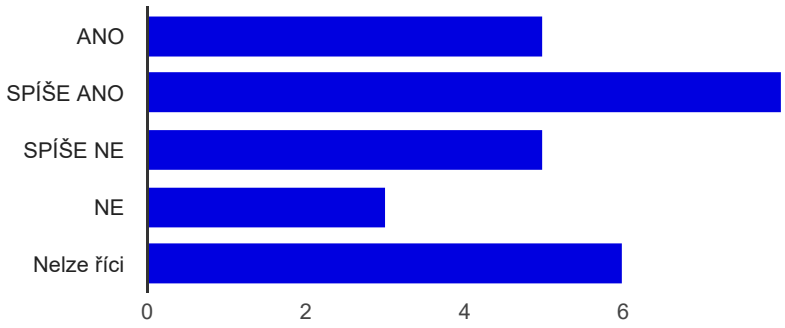

| | | |
|---|---|---|
| ANO | **2** | 7.4% |
| SPÍŠE ANO | **5** | 18.5% |
| SPÍŠE NE | **8** | 29.6% |
| NE | **0** | 0% |
| Nelze říci | **12** | 44.4% |

### Zvýšit úroveň kvality služeb [Podařilo se cíl splnit?]



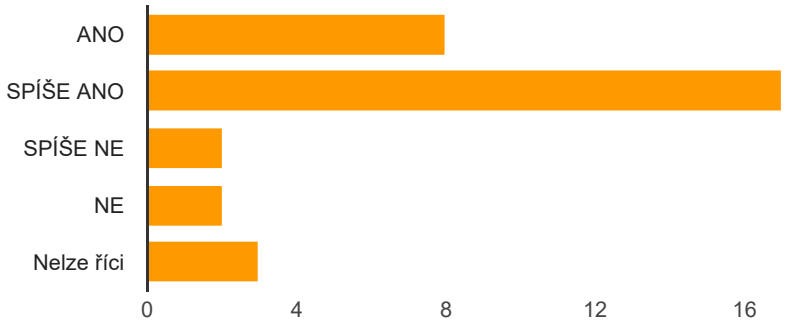

| | | |
|---|---|---|
| ANO | **9** | 28.1% |
| SPÍŠE ANO | **18** | 56.3% |
| SPÍŠE NE | **0** | 0% |
| NE | **1** | 3.1% |
| Nelze říci | **4** | 12.5% |

## Snížit časovou náročnost [Podařilo se cíl splnit?]




| | | |
|---|---|---|
| ANO | **5** | 18.5% |
| SPÍŠE ANO | **8** | 29.6% |
| SPÍŠE NE | **5** | 18.5% |
| NE | **3** | 11.1% |
| Nelze říci | **6** | 22.2% |

## Zefektivnit stávající procesy [Podařilo se cíl splnit?]



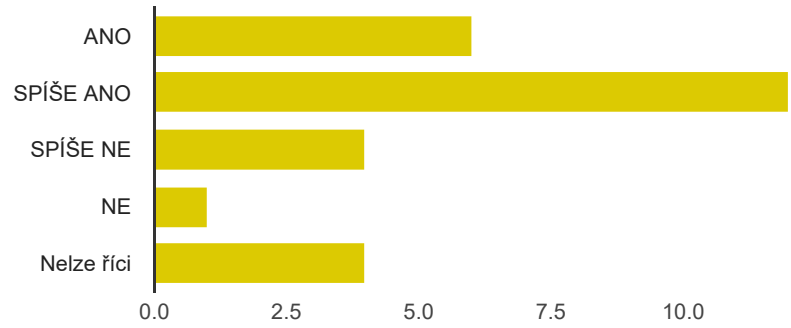

| | | |
|---|---|---|
| ANO | **8** | 25% |
| SPÍŠE ANO | **17** | 53.1% |
| SPÍŠE NE | **2** | 6.3% |
| NE | **2** | 6.3% |
| Nelze říci | **3** | 9.4% |

## Odhalit slabá místa fungování organizace [Podařilo se cíl splnit?]



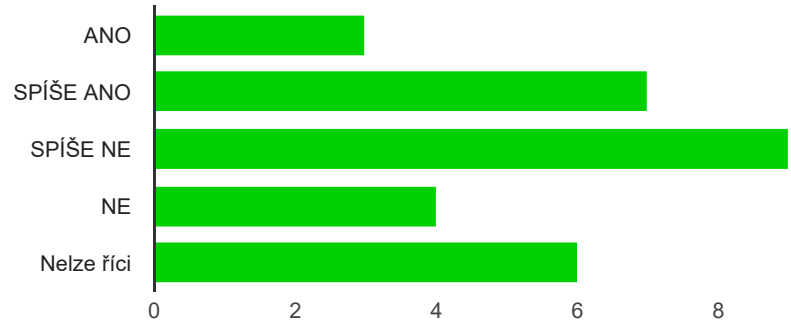
| | | |
|---|---|---|
| ANO | **7** | 24.1% |
| SPÍŠE ANO | **12** | 41.4% |
| SPÍŠE NE | **5** | 17.2% |
| NE | **2** | 6.9% |
| Nelze říci | **3** | 10.3% |

### Využít moderní technologii k lepšímu poskytování služeb [Podařilo se cíl splnit?]




| | | |
|---|---|---|
| ANO | **6** | 22.2% |
| SPÍŠE ANO | **12** | 44.4% |
| SPÍŠE NE | **4** | 14.8% |
| NE | **1** | 3.7% |
| Nelze říci | **4** | 14.8% |

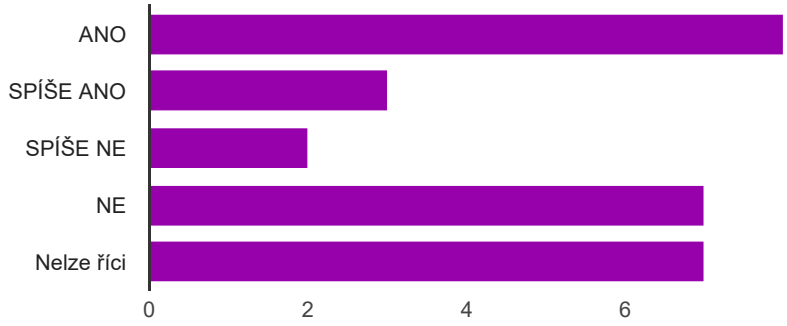
### Zvýšit motivaci zaměstnanců [Podařilo se cíl splnit?]




| | | |
|---|---|---|
| ANO | **3** | 10.3% |
| SPÍŠE ANO | **7** | 24.1% |
| SPÍŠE NE | **9** | 31% |

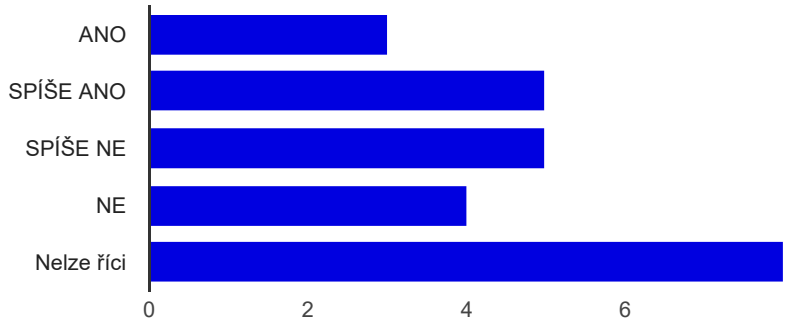
| | | |
|---|---|---|
| NE | **4** | 13.8% |
| Nelze říci | **6** | 20.7% |

### Zavést management jakosti [Podařilo se cíl splnit?]




| | | |
|---|---|---|
| ANO | **8** | 29.6% |
| SPÍŠE ANO | **3** | 11.1% |
| SPÍŠE NE | **2** | 7.4% |
| NE | **7** | 25.9% |
| Nelze říci | **7** | 25.9% |

### Zavést legislativní předpis [Podařilo se cíl splnit?]




| | | |
|---|---|---|
| ANO | **3** | 12% |
| SPÍŠE ANO | **5** | 20% |
| SPÍŠE NE | **5** | 20% |
| NE | **4** | 16% |
| Nelze říci | **8** | 32% |

### Jiný (uveďte prosím)

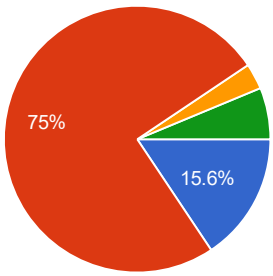
revize, zpřehlednění, aktualizace, sjednocení interní dokumentace; určení garantů dokumentace,

odpovědnější tvorba a řízení dokumentace; dostupnost interní řídící dokumentace „na jednom místě“; určení odpovědností a pravomocí zaměstnanců; stanovení koncepce úřadu a cílů odborů; stanovení přehledů procesů státní správy, vybraných procesů samosprávy; vytvoření značného potenciálu pro další zlepšování – vedení i jednotliví pracovníci mají k dispozici popis všech činností úřadu, nastavených odpovědností a kompetencí; nastavený systém průběžného zlepšování a hodnocení (interní audity kvality a přezkoumání QMS vedením); prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému managementu kvality třetí nezávislou stranou; získaný certifikát je předpokladem zvýšení důvěry veřejnosti a kontrolních orgánů; nastavení mezinárodního standardu systému řízení

### Jiný (uveďte prosím)

### Jiný (uveďte prosím)

### Ukázala se zvolená metodika jako vhodná?




| | | |
|---|---|---|
| ANO | **5** | 15.6% |
| SPÍŠE ANO | **24** | 75% |
| SPÍŠE NE | **1** | 3.1% |
| NE | **2** | 6.3% |

Agenda MA21 je navázána na celou řadu odborníků, kteří spolupracují na tvorbě a zpětné vazbě, jakožto vyhodnocení nastavení dalších kroků.

Uživatelsky blízké prostředí s jasnými výstupy pro management i zaměstnance.

Projekt podpořený z OP LZZ trval od roku 2010 do roku 2013, v jeho průběhu došlo ke změně ve vedení města i úřadu.

nebyla zatím vybrána

V rámci úřadu došlo k popsání procesů, schází se pravidelně rada kvality, máme nastaveny cíle v rámci organizace, monitorujeme činnosti v rámci úřadu, které se pravidelně vyhodnocují, řešíme bezpečnostní rizika, provádíme interní audity. Zatím se nám nepodařilo přesvědčit všechny zaměstnance o přínosech - cíl do budoucna.

Naše metoda přesně vycházela z potřeb úřadu a ve výsledku přinesla řadu ocenění činnosti úřadu.

Vhodnost/pozitiva - jedná se o celosvětově implementovanou metodu řízení organizací. Vhodná je pro každou organizaci. Navazuje na metodu CAF. Důležité je kvalifikace, přístup externích poradců a podpora vedení organizace. Překážky/negativa - v počátečním období zavádění QMS nedůvěra v jeho přínosy, rozsáhlost interní řídící dokumentace, obtížné stanovení měřitelných parametrů pro některé procesy, „izolovanost“(nenávaznost) procesů v rámci odborů (rozdíl oproti komerční sféře), vyšší časové vytížením zaměstnanců při práci na projektu (zejména v úvodní fázi), terminologie uvedená v normě ne vždy jednoznačně vystihuje zajišťovanou problematiku ve veřejné správě (pojmy „zákazník, produkt, reklamace“ je nutné nahradit pojmy „občan, partner, zainteresovaná strana, služba, stížnost, připomínka“), vlastní motivace pracovníků a vedení organizací není tak silná jako u výrobní organizace tlačené konkurenčním prostředím, ziskem, trhem, zákazníkem, požadavky definované legislativou rovněž vytváří pocit, že další definování a dokumentování je zbytečné, nutno rozlišovat „interní audit“ vyplývající z požadavků normy a „interní audit“ vyplývající z požadavků zákona o finanční kontrole.

Pokud metodika byla, jeví se zjevně nevhodnou, protože neúčinnou, jelikož politické vedení bylo uspokojeno zavedením "moderního systému řízení", protože to vypadá před voliči fundovaně a navíc je to za dotace, ale je mu lhostejné, zda skutečně funguje.

Změny provádíme v návaznosti na aktuální potřeby vyplývající zejména z praktických zkušeností. Důvodem nezavedení procesního řízení jsou prozatím nejasné výstupy a využitelnost pro praxi a personální změny ve vedení organozace.

Zavádění metod kvality - ISO

Není mi dostatečně jasná definice procesního řízení, na tuto otázku jsem neuměl možná správně odpovědět. Chápu procesní řízení spíše ve smyslu projektu procesního modelování agend úřadu/výkonu státní správy, tj. jako snahu dělat to dobře a efektivně, a nastavit kritéria, jak mají ty procesy (jednotlivé agendy) vypadat. O zefektivnění se snažíme průběžně. PMA chápu spíš jako snahu MV o postupný přechod k výkonovým úhradám za výkon státní správy. Myslím, že již jsme nadprůměrně efektivním úřadem, vycházím nám to i z benchmarkingové iniciativy... Nemám ale jasno, jak se náš způsob vedení úřadu nazývá... - formálně jsme tedy procesní řízení asi nezavedli, ale nejspíš realizujeme některé jeho principy.

Nadbytečně složité a administrativně zatěžující. Náš úřad není firma ani podnik.

není zavedena strategie

Referenční model řízení městského úřadu

Řešíme vše mnohem operativněji a podle aktuálních potřeb - díky tomu jsme v mnoha ohledech vzorem výkonu státní správy; ne na konferencích, ale v reálných číslech.

Dosud jsme proces zpracování procesního řízení nezahájili, domníváme se totiž, že jde o příliš náročné zadání a náš úřad nemám možnost vynaložit úsilí na jeho zpracování, nehledě na to, že o jeho přínosu dosud nejsme zcela přesvědčeni.

## Děkujeme za Váš čas.

## Number of daily responses

