

# **Zavádění řízení kvality ve služebních úřadech**

Mgr. Markéta Munková

Praha, 18. 1. 2018

## Zavádění řízení kvality ve služebních úřadech

- I. Proč zavádět řízení kvality do služebních úřadů a z čeho taková povinnost vyplývá?
- II. Co již bylo zrealizováno?
- III. Co nás čeká?
- IV. Co již absolvovali zástupci archivů?
- V. Jak dále postupovat a jakou součinnost nyní potřebujeme od archivů?

# I. Proč zavádět řízení kvality do služebních úřadů a z čeho taková povinnost vyplývá?

Dne 27. srpna 2014 vydala **vláda České republiky usnesení č. 680** ke Strategickému rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 a o zřízení Rady vlády pro veřejnou správu, **kterým se** kromě jiného:

I. **zřizuje** Rada vlády pro veřejnou správu jako odborný poradní orgán vlády pro oblast veřejné správy;

II. **schvaluje**

1. Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020, obsažený v části III materiálu č.j. 930/14 (dále jen „Strategický rámec“) a

2. Statut Rady vlády pro veřejnou správu, uvedený v příloze usnesení vlády.

## I. Proč zavádět řízení kvality do služebních úřadů a z čeho taková povinnost vyplývá?

- Úkol definovat a zavést principy řízení kvality vyplývá i z usnesení vlády č. 1088 ze dne 5. 12. 2016 k aktualizaci Strategického rámce rozvoje veřejné správy a rovněž z usnesení vlády č. 275 ze dne 10. 4. 2017 o Metodice zavádění řízení kvality ve služebních úřadech.
- Úkoly spojené s implementací Strategického rámce rozvoje veřejné správy byly svěřeny Ministerstvu vnitra.

I. Proč zavádět řízení kvality do služebních úřadů a z čeho taková povinnost vyplývá?

- **Zavádění řízení kvality ve služebních úřadech a metodiky**, které k zavedení řízení kvality ministerstvo vnitra zpracovalo, **naplňují úkol specifikovaný v usnesení vlády** ze dne 27. srpna 2014 č. 680 ke Strategickému rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020 a rozvedený v dalších navazujících dokumentech.

# I. Proč zavádět řízení kvality do služebních úřadů a z čeho taková povinnost vyplývá?

- **Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020** stanoví základní cíle - globální a strategické, ke kterým rozvoj veřejné správy směřuje.
- **Globálním cílem je zvýšení kvality, efektivity a transparentnosti veřejné správy.** Globální cíl zahrnuje několik strategických cílů.
- **Strategický cíl 1. – Modernizace veřejné správy**
- **Strategický cíl 2.** – Revize a optimalizace výkonu veřejné správy v území
- **Strategický cíl 3.** – Zvýšení dostupnosti a transparentnosti veřejné správy prostřednictvím nástrojů e-Governmentu
- **Strategický cíl 4.** – Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě

# I. Proč zavádět řízení kvality do služebních úřadů a z čeho taková povinnost vyplývá?

- Strategické cíle mají své **specifické cíle**.
- Oblast řízení kvality spadá do **Strategického cíle 1. – Modernizace veřejné správy**
- Jde o **Specifický cíl 1.3 Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě**.
- Za realizaci Specifického cíle 1.3 Rozšiřování metod kvality ve veřejné správě, resp. ve správních úřadech odpovídá v souvislosti s implementací zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „zákon o státní službě“) **Ministerstvo vnitra, sekce pro státní službu**.

# I. Proč zavádět řízení kvality do služebních úřadů a z čeho taková povinnost vyplývá?

Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020

Schema č.1:





# I. Proč zavádět řízení kvality do služebních úřadů a z čeho taková povinnost vyplývá?

## Specifický cíl 1.3 Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě

- + tvorba analýzy využívání metod řízení kvality ve veřejné správě,
- + zpracování metodiky zavádění řízení kvality do správních úřadů,
- + implementace metodik řízení kvality ve správních úřadech,
- + realizace školení v oblasti řízení kvality pro zaměstnance správních úřadů a státní zaměstnance,
- + metodická podpora řízení kvality na úrovni územních samosprávných celků,
- + implementace metodického doporučení k řízení kvality v ÚSC,
- + zavádění procesního řízení v ÚSC,
- + uplatňování Metodiky přípravy veřejných strategií a její zavádění do praxe,
- + rozvoj systémů a nástrojů strategické práce ve veřejné správě,
- + provedení analýz strategické dokumentace, hierarchizace systému strategií a dalších aktivit pro zkvalitňování strategické práce,
- + zavádění a rozvoj strategického řízení a plánování ve veřejné správě a
- + uplatňování projektového řízení ve veřejné správě.

I. Proč zavádět řízení kvality do služebních úřadů a z čeho taková povinnost vyplývá?

- **Ze strategického rámce rozvoje veřejné správy jednoznačně vyplývá, že ve veřejné správě chybí standardizovaný systém řízení kvality zaměřený na občana (zákazníka). Tento systém má zvýšit kvalitu, měl by být schopen analyzovat potřeby organizace, nabídnout řešení, poskytnout zpětnou vazbu a nabídnout další možnosti zvyšování kvality.**

## II. Co již bylo zrealizováno?

- Na webových stránkách MV ČR je k dispozici **Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě**, kterou v červnu 2016 vypracovalo ministerstvo vnitra v rámci projektu Podpora zavádění řízení kvality ve služebních úřadech.
- Tato analýza je vstupním dokumentem, na základě kterého bylo konstatováno, že např. oproti územním samosprávným celkům je aplikace metod a nástrojů řízení kvality ve správních úřadech spíše výjimkou.

## II. Co již bylo zrealizováno?

- V rámci zpracování uvedené analýzy bylo zjištěno, že z celkového počtu 226 služebních úřadů se pouze 11 služebních úřadů v České republice systematicky a dlouhodobě a v současné době aktivně věnuje aplikaci některé z metod či nástrojů řízení kvality a tuto činnost má nějakým způsobem ověřenu, ve většině případů certifikovanu nezávislou a akreditovanou certifikační autoritou.
- V návaznosti na analýzu stavu rozšíření metod kvality ve veřejné správě proto bylo rozhodnuto, že bude zpracována metodika zavádění řízení kvality ve správních úřadech včetně metodického doporučení pro vzdělávání zaměstnanců těchto úřadů.

## II. Co již bylo zrealizováno?

- **Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech** vznikla v roce 2016 jako výsledek projektu Ministerstva vnitra s názvem *Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy, CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173* v rámci Operačního programu Zaměstnanost.
  - Vychází ze strategického rámce
  - Vychází z Analýzy využívání metod kvality ve veřejné správě
  - Popisuje způsob zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech
  - Zavazuje se ke zpracování metodiky pro zavedení minimálních standardů pro řízení kvality ve služebních úřadech
  - Stanoví pravidla pro podporu implementace této metodiky
  - Zavazuje se k realizaci pilotní aplikace metodického pokynu pro zavedení minimálních standardů pro řízení kvality ve služebních úřadech u dvou služebních úřadů - u Ministerstva zemědělství a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy
  - atd.

## II. Co již bylo zrealizováno?

- V září 2017 byl vydán **Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech**.
- Metodický pokyn definuje obsah minimální míry kvality zaváděné ve služebních úřadech, a to v rámci **tzv. kritérií zlepšování**. Kritéria zlepšování jsou definována v souladu s vládou přijatou Metodikou **v pěti oblastech** a jejich cílem je zavést vybrané principy řízení kvality nad rámec implementace zákona o státní službě.
- Jde o těchto 5 oblastí:
  - Řízení úřadu
  - Strategické plánování a řízení
  - Řízení lidských zdrojů
  - Řízení partnerství
  - Výsledky výkonnosti úřadu

## II. Co již bylo zrealizováno?

- Metodický pokyn byl projednán a schválen na Řídicím výboru pro lidské zdroje dne 14. září 2017 a následně dne 22. září 2017 na Radě vlády pro veřejnou správu vzat na vědomí

## II. Co již bylo zrealizováno?

- Byla **zahájena jednání s pilotními služebními úřady**, tedy s:
  - Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a
  - Ministerstvem zemědělství,a přípravné práce na otestování rozsahu a obsahu tohoto Metodického pokynu v praxi uvedených služebních úřadů.

Výstupem tohoto pilotního testování je aktualizovaný Metodický pokyn, souhrn doporučení, návodů a vzorů pro jeho implementaci na všech služebních úřadech a rovněž dvě hodnotící zprávy z každého pilotního úřadu obsahující zkušenosti z daného služebního úřadu.



### III. Co nás čeká?

- V návaznosti na výsledky pilotního projektu **bude** v termínu do 31. března 2018 **aktualizován Metodický pokyn** a bude předložen vládě opětovně, tentokrát ke schválení, tak aby se Metodický pokyn stal **povinným východiskem pro všechny služební úřady v oblasti zvyšování jejich kvality, výkonnosti a efektivnosti.**

### III. Co nás čeká?

- Po schválení aktualizovaného Metodického pokynu **bude zahájena jeho implementace na všech služebních úřadech, a to vždy minimálně v rozsahu uvedených kritérií zlepšování**, nebo rozhodne-li se tak služební úřad, tak v rozsahu aplikace některé z doporučených metod řízení kvality.

### III. Co nás čeká?

Tabulka: Přehled kritérií zlepšování v jednotlivých oblastech

OBLAST	KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ
Řízení úřadu	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Zefektivnění výkonu státní služby ve služebním úřadu</li><li>2. Systém odpovědností a pravomocí v organizační struktuře služebního úřadu</li><li>3. Systém definování měřitelných cílů a souvisejících úkolů služebního úřadu</li><li>4. Systém komunikace ve služebním úřadu</li><li>5. Systém interních předpisů</li><li>6. Řízení změn prostřednictvím jasně definovaných pravidel a postupů</li></ol>
Strategické plánování a řízení	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Strategie služebního úřadu</li></ol>
Řízení lidských zdrojů	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Politika lidských zdrojů</li><li>9. Adaptační proces</li><li>10. Šetření spokojenosti zaměstnanců</li></ol>
Řízení partnerství	<ol style="list-style-type: none"><li>11. Řízení partnerství</li></ol>
Výsledky výkonnosti úřadu	<ol style="list-style-type: none"><li>12. Systém ukazatelů pro stěžejní instituty státní služby</li><li>13. Systém ukazatelů pro řízení lidských zdrojů</li></ol>

### III. Co nás čeká?

- Minimální požadavky na řízení kvality ve služebních úřadech jsou stanoveny třinácti kritérii zlepšování jako **POVINNÉ MINIMUM**.
- **DOPORUČENÉ ROZŠÍŘENÍ** těchto minimálních požadavků (optimální) představují metody řízení kvality, z nichž byly identifikovány:
  - Systém řízení kvality podle normy ISO 9001
  - Model CAF – jednotný hodnotící rámec (nebo Model excellence EFQM)
  - Benchmarking.

### III. Co nás čeká?

- **Pro systém archivů bude dostačující zavedení minimální požadavků na řízení kvality jako povinné minimum.**

## IV. Co již absolvovali zástupci archivů?

- **12. 1. 2017** jsme byli osloveni s nabídkou na spolupráci ve věci zpracování standardů řízení kvality ve služebních úřadech.
- **25. 1. 2017** jsem se za NA a všechny oblastní archivy jsem se účastnila brainstormingu na MV. Úkolem pracovních skupin byla identifikace klíčových prvků (činností, procesů, aktivit), které by měly být nastaveny ve služebních úřadech. Výsledky byly použity pro tvorbu **Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech.**

## IV. Co již absolvovali zástupci archivů?

- **16. 10. 2017** jsme byli vyzváni k účasti na jednání dne 1. listopadu 2017 k vysvětlení jednotlivých kritérií zlepšování a dopadů jejich zavedení. Současně jsme se za služební úřady měli vyjádřit k záměru realizovat zavádění řízení kvality v rámci projektu, a to do 29. 11. 2017.
- **1. 11. 2017** jsem se účastnila jednání, na němž se několik zástupců správních úřadů ohradilo proti možnosti vyjádřit se ohledně záměru realizovat zavádění řízení kvality v rámci projektu již do 29. 11. 2017, když pilotní projekt na dvou ministerstvech nadále trvá a není ukončen a výsledky z pilotu ještě ovlivní finální znění metodického pokynu. Metodický pokyn pro řízení kvality má být přítom vodítkem, jak vlastními silami zavést minimální požadavky na řízení kvality.

## IV. Co již absolvovali zástupci archivů?

- Dále nám bylo sděleno, že zavádění minimálních standardů řízení kvality je možné buďto:
  - vlastními silami nebo
  - podat projekt do některé z otevřených výzev

- Výzvy jsou nyní dvě.

**První je 019** z Operačního programu Zaměstnanost, zaměřená na **projekty podporující implementaci Strategického rámce rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014 - 2020.**

Minimální částka na čerpání je 5 milionů Kč.

**Druhá je 025** z Operačního programu Zaměstnanost, zaměřená na **Projekty organizačních složek státu zaměřené na podporu efektivní veřejné správy.**

Minimální částka na čerpání je 1 milion Kč.



## IV. Co již absolvovali zástupci archivů?

- **14. 12. 2017** proběhlo jednání za účasti ředitele odboru archivní správy a M. Munkové s Ing. Štěpánkou Cvejnovou, *vedoucí* kanceláře náměstka ministra vnitra pro státní službu. Předmětem jednání byla zejména konzultace nejvhodnějšího postupu archivů jako OSS při zavádění principů kvality do archivů jako služebních úřadů.

Z výsledku jednání vyplynulo následující:

- 1. Postačí zavedení Minimálních požadavků** na řízení kvality ve služebních úřadech prostřednictvím nastavení třinácti kritérií zlepšování jako povinného minima.

## IV. Co již absolvovali zástupci archivů?

2. Postačí, aby **manažer kvality** působil na odboru archivní správy a byl k dispozici všem státním archivům. Tato osoba bude placena z projektu OPZ z výzvy č. 19, která není soutěžní. Pokud bychom projekt podali do konce roku 2018, mohl by trvat až do roku 2023, tedy celkem 5 let. Po tuto dobu by byly zajištěny finanční prostředky na plat manažera kvality. Bude rovněž vhodné mít ještě jednu osobu, která bude školitelem a bude v jednotlivých OSS vysvětlovat nastavené změny v souvislosti se zaváděním řízení kvality.

#### IV. Co již absolvovali zástupci archivů?

3. Další osobou je **auditor kvality**. Nebylo ještě rozhodnuto, zda každá OSS bude muset mít svého auditora kvality. Odbor Ing. Cvejnové je ale spíše toho názoru, že není třeba mít auditory dva. Audity interního auditora stávajícího by mohly a měly být zaměřeny i na systémové audity a tím i na kvalitu (řízení, kontroly, atd.).

## IV. Co již absolvovali zástupci archivů?

- Metodika, resp. **Metodický pokyn** pro řízení kvality ve služebních úřadech patrně ještě dozná nějakých změn. Metodika je nově doplněna o informace, co je nutné a co je možné. Dále byla popsána možná rozšíření témat (kritérií zlepšování) tak, abychom mohli čerpat peníze i na SW – pokud budeme chtít takovou možnost využít – př. SW na vzdělávání (plány, kontrola plnění, atd.), SW na hodnocení. SW na šíření a seznamování se s interními akty řízení (služebními předpisy) – ten dostaneme, neboť ten zajišťuje MV v rámci vlastního projektu. Metodika je vodítkem, jak řízení kvality zavést.

## IV. Co již absolvovali zástupci archivů?

- **K projektu OPZ:**
- Pokud by se problematice zavádění řízení kvality věnovali 2 – 3 lidé po dobu trvání projektu, tedy až do roku 2023, dá se předpokládat, že jen na platové náklady by se utratilo 2 – 3 miliony Kč, proto by nemělo být takovým problémem utratit částku ve výši 5 milionů Kč za dobu 5 let trvání projektu.
- Kromě zavádění lze a je vhodné v projektu vykázat i ověření a kontrolu zavedení minimálních standardů řízení kvality.
- Projekt lze čerpat až do roku 2023.
- Projekt lze podat nejpozději do konce roku 2018.

## **V. Jak dále postupovat a jakou součinnost nyní potřebujeme od archivů?**

- 1) Musíme definitivně rozhodnout, zda podáme projekt (bude jej podávat Archivní správa), do které výzvy (019 nebo 025) a kdo bude v projektovém týmu – rozhodnutí zda podáme projekt musí padnout nejpozději do 25. 4. 2018.
- 2) Každý archiv musí určit jednu osobu, která bude poskytovat součinnost při zavádění minimálních standardů řízení kvality do služebních úřadů.

## V. Jak dále postupovat a jakou součinnost nyní potřebujeme od archivů?

- 3) Zavedení minimálních standardů řízení kvality bude standardizované a bude povinné pro všechny archivy.
- 4) Vzhledem k tomu, že v rámci projektu bude oprávněným výdajem i např.: nákup SW, který zjednoduší (optimalizuje) nastavené procesy – př. SW na služební vzdělávání nebo SW na služební hodnocení, atd., prosíme o Vaše náměty a nápady, co by mohlo být z projektu pro archivy pořízeno v souvislosti s řízením kvality (pro oblasti jako je řízení úřadu, lidské zdroje, strategické plánování a řízení, řízení partnerství).

**Děkuji za pozornost!**