



**CENY MINISTERSTVA VNITRA
ZA KVALITU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ 2017 a 2018:
Příklady dobré praxe**



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

V roce 2019 vydalo Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy.

Obsah

CENY MINISTERSTVA VNITRA ZA KVALITU A INOVACI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	5
Představení soutěže o Ceny Ministerstva vnitra.....	5
Kategorie Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.....	7
Model CAF 2013.....	7
Systém managementu kvality dle ISO 9001.....	9
Místní Agenda 21.....	11
CENY MV ZA KVALITU VE VS – ROČNÍK 2017: SEZNAM OCENĚNÝCH MUNICIPALIT.....	13
Systém managementu kvality dle ISO 9001	14
BENEŠOV	14
FRÝDEK-MÍSTEK	16
HRANICE.....	18
Místní Agenda 21.....	20
VALAŠSKÉ KLOBOUKY	20
CENY MV ZA KVALITU VE VS – ROČNÍK 2018: SEZNAM OCENĚNÝCH MUNICIPALIT.....	22
Soutěž o Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě – ročník 2018	23
Model CAF 2013	24
ŠUMPERK	24
ŽDÁR NAD SÁZAVOU.....	26
HLAVNÍ MĚSTO PRAHA	28

MORAVSKÁ TŘEBOVÁ	30
Systém managementu kvality dle ISO 9001	32
KRÁLÍKY	32
MĚSTSKÁ ČÁST PRAHA 14	34
MĚSTSKÁ ČÁST BRNO-STŘED	36
BŘECLAV	38
VALAŠSKÉ KLOBOUKY	40
Místní Agenda 21.....	42
MĚSTSKÁ ČÁST PRAHA 14	42
Benchmarking	44
KRÁLÍKY	44
VÝZVA PRO PŘIHLÁŠENÍ DO DALŠÍHO ROČNÍKU CENY MINISTERSTVA VNITRA	45

CENY MINISTERSTVA VNITRA ZA KVALITU A INOVACI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě jsou prostředkem pro popularizaci a šíření moderních systémových přístupů, metod a nástrojů řízení kvality ve veřejné správě. Cílem soutěže o Ceny MV je podpořit a ocenit ty organizace veřejné správy, které se aktivně zabývají zlepšováním své výkonnosti, zlepšováním kvality uplatňovaných systémů řízení a poskytovaných služeb veřejné správy.

Ceny MV za kvalitu ve veřejné správě jsou založeny na objektivním posuzování kvality a efektivnosti fungování organizací veřejné správy ve spojení s posuzováním kvality jimi poskytovaných služeb.

Ceny MV za inovaci ve veřejné správě mají za úkol hodnotit nová řešení a postupy přispívající k prokazatelnému zlepšování činností organizací veřejné správy či ke zvyšování kvality, účelnosti a efektivnosti poskytovaných veřejných služeb.

Oceněná řešení představují dobrou praxi řízení kvality ve veřejné správě a mohou sloužit pro inspiraci dalším organizacím a jsou předávána v rámci programu národních konferencí kvality ve veřejné správě.

Představení soutěže o Ceny Ministerstva vnitra

Soutěž o Ceny MV je určena pro organizace veřejné správy, jejich orgány a jimi zřízené organizace v oblasti veřejné správy.

Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě

Cena Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě se uděluje za uplatňování systémových přístupů, metod a nástrojů řízení kvality ve veřejné správě. Cena MV za kvalitu ve veřejné správě je udělována Ministerstvem vnitra ve 2 stupních náročnosti:

- „Bronzový“ stupeň ocenění je určen pro organizace, které se zaměřily na zlepšování kvality a dosáhly prvních úspěchů provázených zvyšující se kvalitou poskytovaných veřejných služeb. Jedná se o ocenění za zavedení a používání přístupu k řízení kvality dané kategorie v základní formě a rozsahu.

V „bronzovém“ stupni je udělováno ocenění **„Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“**.

- „Stříbrný“ stupeň ocenění je určen pro organizace, které dlouhodobě uplatňují přístupy k řízení kvality dané kategorie a dokládají realizaci těchto přístupů na podporu zlepšení jejich výkonnosti a dosažení dobrých výsledků. Stříbrné ocenění je postupové. Cenu v tomto stupni může získat soutěžící, který již v minulosti získal bronzové ocenění ve stejné kategorii.

Ve „stříbrném“ stupni je udělováno ocenění **„Organizace dobré veřejné služby“**.

Nejvyšší a nejprestižnější ocenění za kvalitu ve veřejné správě, resp. společenskou odpovědnost a udržitelnost ve veřejné správě, tzv. „zlatý“ stupeň, je možné získat v soutěži o Národní cenu kvality ČR, resp. v soutěži o Národní cenu ČR za společenskou odpovědnost, které pořádá Rada kvality ČR i pro organizace veřejného sektoru.

Ceny Ministerstva vnitra za inovaci ve veřejné správě

Cena Ministerstva vnitra za inovaci ve veřejné správě je udělována za aplikaci nového nástroje, nebo inovativního způsobu aplikace stávajícího nástroje, který organizaci a jejím zainteresovaným stranám přináší přidanou hodnotu. Zejména se jedná o zefektivnění nebo zdokonalení poskytovaných služeb. Organizace musí prokázat zvýšení kvality, užitku nebo přidané hodnoty v přihlášce popisovaného inovativního řešení /projektu inovace pro klienty a zainteresované strany nebo zlepšení vlastního systému řízení organizace.

Příklady dobré praxe

Příklady dobré praxe z posledních ročníků Ceny Ministerstva vnitra za inovaci ve veřejné správě jsou k dispozici na internetových stránkách Ministerstva vnitra: www.mvcr.cz/kvalita.

Kategorie Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě

Model CAF 2013

Společný hodnoticí rámec CAF (Common Assessment Framework) je nástrojem TQM vyvinutým Evropským institutem pro veřejnou správu přímo pro potřeby veřejné správy. CAF se inspiroje Modelem excellence EFQM (EFQM - European Foundation for Quality Management - Evropská nadace pro řízení kvality).



Jako nástroj Total Quality Managementu je CAF v souladu se základní koncepcí excellence, původně definovanou EFQM, a zavádí tuto koncepci do veřejného sektoru s cílem zlepšit jeho výkonnost. V současné době je aplikována čtvrtá aktualizace – model CAF 2013. Národním gestorem CAF je Ministerstvo vnitra.

CAF je založený na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, občanů/zákazníků, zaměstnanců a společnosti lze dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy.

Cílem CAF je stát se katalyzátorem procesu celkového zlepšování organizace. **CAF má pět hlavních záměrů:**

1. Zavést do veřejné správy kulturu excellence a principy TQM.
2. Využívat v aplikovaných systémech řízení/procesech veřejné správy celý cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act).
3. Umožnit sebehodnocení organizací veřejného sektoru za účelem zjištění míry uplatňování přístupů k řízení kvality, posouzení stavu výkonnosti a stanovení následných opatření ke zlepšení.
4. Propojovat různé přístupy používané k řízení kvality.
5. Usnadnit benchmarking/benchlearning mezi organizacemi veřejného sektoru.

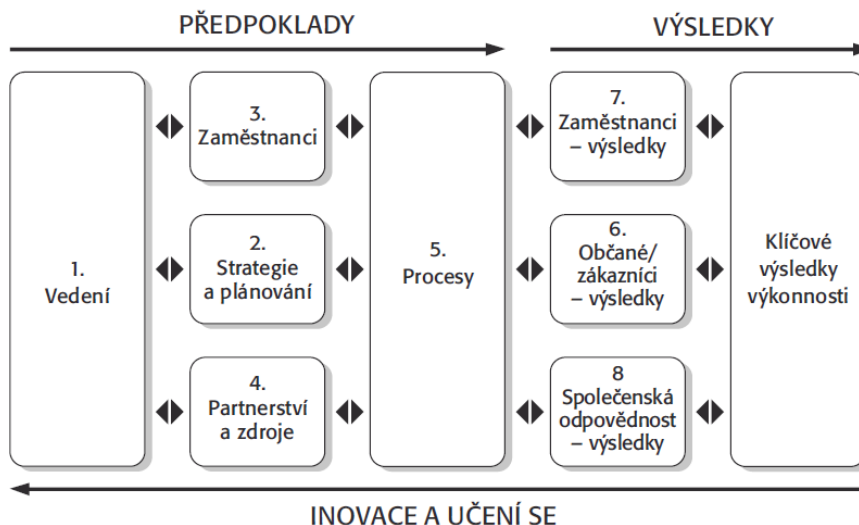
Metodika hodnocení dle CAF je založena na provedení sebehodnocení podle devíti kritérií:

5 kritérií se týká předpokladů pro dosahování požadovaných výsledků. Předpoklady určují, co organizace dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosahovala požadovaných výsledků:

- jak bychom měli vést/řídit,
- jak uplatňovat strategii,
- jak motivovat a řídit zaměstnance,
- jak pracovat se zdroji, budovat partnerství,
- jak řídit procesy.

Čtyři kritéria se týkají dosahování výsledků měření a vnímání dosahované výkonnosti v oblastech:

- zákazníci/občané,
- zaměstnanci,
- společenská odpovědnost,
- klíčové výsledky výkonnosti úřadu.



Sebehodnocení realizuje tým hodnotitelů složený ze zaměstnanců organizace. Výstupem je **sebehodnotící zpráva identifikující silné a slabé stránky a příležitosti ke zlepšování organizace, resp. navrhuje konkrétní oblasti pro zlepšování**. Číselný výstup hodnocení umožňuje sledování dosažených pokroků v řízení kvality v čase, resp. identifikuje míru dobré praxe organizace. Získaná data mohou být rovněž použita pro benchmarking s dalšími úřady/organizacemi.

Systém managementu kvality dle ISO 9001

ISO (International Organization for Standardization) je celosvětová federace národních normalizačních orgánů (členů ISO) se sídlem v Ženevě, která se zabývá tvorbou mezinárodních norem. Normy věnující se problematice systémů řízení jsou pouze částí spektra vydávaných norem. Nejznámější normou mezi veřejností je norma ISO 9001, která specifikuje požadavky na systém managementu kvality. V dnešní době se v praxi uplatňuje již několik desítek systémových norem ISO.



Vydávání české verze norem zabezpečuje Česká agentura pro standardizaci: www.agentura-cas.cz.

Ve veřejné správě se nejvíce využívají následující normy obsahující specifické požadavky na systémy managementu:

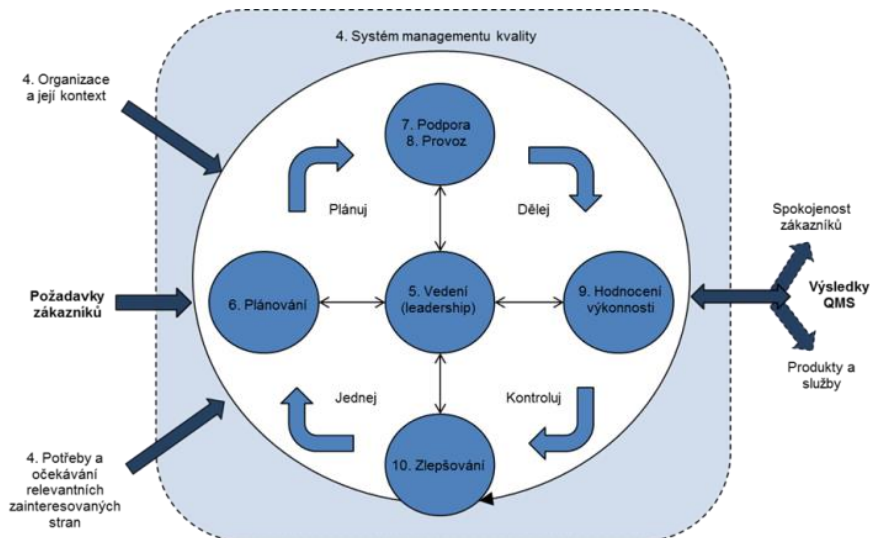
- ISO 9001 Systém managementu kvality,
- ISO 14001 Systém environmentálního managementu,
- OHSAS 18001 / ISO 45001 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- ISO/IEC 27001 Systém managementu bezpečnosti informací,
- ISO 50001 Systém managementu hospodaření s energií.

Z pohledu soutěže o Ceny MV za kvalitu ve veřejné správě musí soutěžící organizace vždy prokázat plnění zásad managementu kvality a požadavků na systém managementu kvality dle normy ISO 9001. Zásady a požadavky na ostatní systémy managementu dle koncepce ISO organizace veřejné správy obvykle zavádějí a uplatňují v rámci tzv. integrovaných systémů řízení, jejichž základem je právě systém managementu kvality.

Požadavky ISO norem jsou univerzální, mohou je využít organizace bez ohledu na jejich typ, velikost a sektor působnosti. Systém managementu kvality je použitelný pro organizace, které usilují o udržitelný úspěch, o získání důvěry ve svoji schopnost trvale poskytovat produkty a služby, které plní požadavky zákazníků.

Základní charakteristika systému managementu kvality dle ISO 9001

- Aplikování zásad managementu kvality: zaměření na zákazníka, vedení, angažovanost lidí, procesní přístup, zlepšování, rozhodování na základě důkazů, management vztahů.
- Využití procesního přístupu, který zahrnuje cyklus PDCA a zvažování rizik. Procesní přístup vyžaduje systematické vymezení a řízení procesů a jejich vzájemných vazeb tak, aby se dosáhlo zamýšlených výsledků v souladu s politikou kvality a strategickým zaměřením organizace.
- Management procesů a systému jako celku je realizován používáním cyklu PDCA s celkovým zaměřením na zvažování rizik. Snahou je využití příležitostí a předcházení nežádoucím výsledkům:
 - **Plánuj (Plan)**: stanovení cílů systému a jeho procesů a zdrojů potřebných pro dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikami organizace, identifikace rizik a příležitostí a zaměření se na ně.
 - **Dělej (Do)**: zavedení toho, co bylo naplánováno.
 - **Kontroluj (Check)**: monitorování a měření procesů a výsledných produktů a služeb ve vztahu k politikám, cílům, požadavkům a plánovaným činnostem a reporting výsledků.
 - **Jednej (Act)**: přijímání opatření pro zlepšování výkonnosti.
- Zvažování rizik jako nezbytné podmínky pro vybudování efektivního systému managementu kvality. Plánování a řešení rizik a příležitostí vytváří základ pro zvyšování efektivnosti systému managementu kvality, dosahování lepších výsledků a předcházení negativním účinkům.



Místní Agenda 21

Místní Agenda 21 vychází z mezinárodního dokumentu OSN, nazvaného Agenda 21, který byl přijat na summitu OSN v Rio de Janeiru v roce 1992. Jedná se o globální strategický a akční plán světového společenství, který stanovuje konkrétní kroky směrem k udržitelnému rozvoji.



místní Agenda 21

Místní Agenda 21 (MA21) je nástroj ke zlepšování kvality veřejné správy, strategického řízení, zapojování veřejnosti a budování místního partnerství, s cílem podpořit systematický postup k udržitelnému rozvoji na místní či regionální úrovni. MA 21 má za cíl ve spolupráci s veřejností a místními partnery (NNO, školy, firmy atd.) dbát na kvalitu rozvoje daného místa a zlepšovat a zefektivňovat služby, které úřad svým občanům poskytuje.

Charakteristika místní Agendy 21:

- MA21 zavádí principy udržitelného rozvoje do praxe. Např. strategický plán obce/ regionu je vytvářen ve spolupráci s veřejností, propojuje ekonomické a sociální aspekty s oblastí životního prostředí. Dle jejích kritérií je možné hodnotit dosaženou úroveň udržitelného rozvoje, protože obsahují sadu ukazatelů a měřítek umožňujících měření a porovnávání kvality organizací realizovaných procesů.
- MA21 představuje proces směřující k zajištění dobré a udržitelné kvality života a životního prostředí obce/ regionu, při zohlednění konkrétních místních problémů. Udržitelný rozvoj pomáhá zabezpečit z dlouhodobého pohledu rovnováhu ekonomických, sociálních a environmentálních hledisek jako základnu pro kvalitu života obyvatel daného regionu.
- MA21 se zaměřuje nejen dovnitř úřadu (kvalita strategického plánování a řízení, efektivní nakládání s financemi), ale zejména navenek (systematické zapojování veřejnosti, průběžná komunikace, otevřené sdílení zkušeností atd.).
- MA21 je využitelná ve všech typech municipálních úřadů – od malých obcí, přes středně velká a velká města, mikroregiony, kraje či dokonce místní akční skupiny.

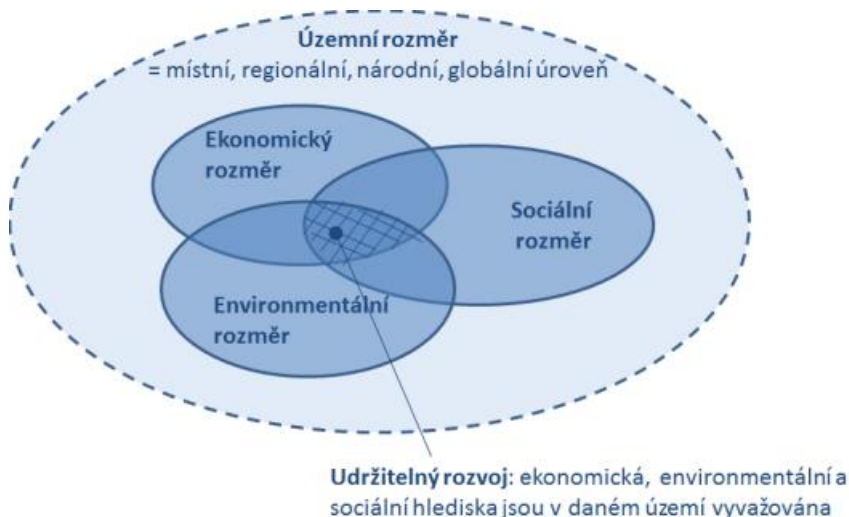
- MA21 je přehledně měřitelná. Lze ji vyhodnocovat díky sadě kritérií. Čtyři kategorie (A – D) mají vlastní kritéria a měřitelné ukazatele hodnocení kvality procesu i výstupů. K postupu do vyšší kategorie je vždy nutné naplnit všechna kritéria kategorií předcházejících. Míru naplnění kritérií dokládají do MA21 zapojené municipality v oficiálním Informačním systému MA21.
- Na národní úrovni se problematikou MA21 zabývá Pracovní skupina pro MA21 při Radě vlády pro udržitelný rozvoj. Gesci za MA21 má Ministerstvo životního prostředí.

Metodika hodnocení místní Agendy 21

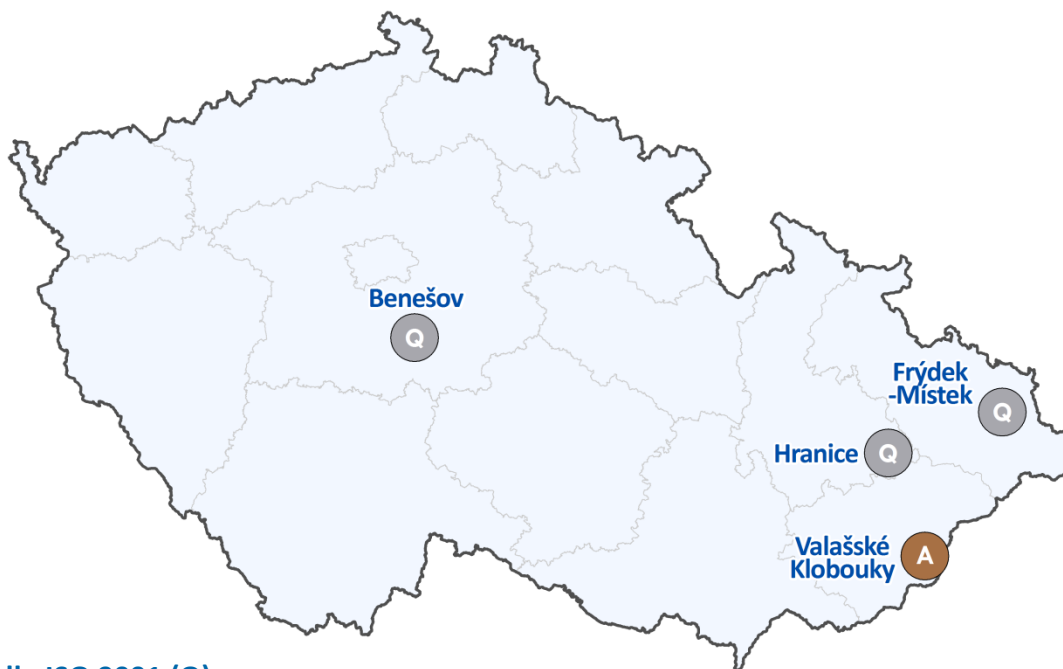
Metodika hodnocení MA21 vychází z mezinárodních závazků. V rámci MA 21 je hodnoceno 10 témat udržitelného rozvoje (10 stanovených oblastí udržitelného rozvoje dle Aalborských závazků):

1. Správa věcí veřejných a územní rozvoj
2. Životní prostředí
3. Udržitelná spotřeba a výroba
4. Doprava
5. Zdraví obyvatel
6. Místní ekonomika a podnikání
7. Vzdělávání a výchova
8. Kultura a místní tradice
9. Sociální prostředí
10. Globální odpovědnost.

Hodnocení probíhá v ročních intervalech, územní samosprávné celky využívající MA21 jsou dle naplnění Kritérií MA21, resp. dosažené úrovně udržitelného rozvoje rozděleny do 4 kategorií: od kategorie D (nejnižší kategorie), až po kategorii A (nejvyšší kategorie)



CENY MV ZA KVALITU VE VS – ROČNÍK 2017: SEZNAM OCENĚNÝCH MUNICIPALIT



QMS dle ISO 9001 (Q)

Benešov – stříbrný stupeň

Frýdek-Místek – stříbrný stupeň

Hranice – stříbrný stupeň

místní Agenda 21 (A)

Valašské Klobouky – bronzový stupeň

Finalisté soutěže převzali ocenění v rámci slavnostního večera na 13. Národní konferenci kvality ve veřejné správě dne 24. května 2018 na večerním slavnostním ceremoniálu v Rytířských sálech Zámku Pardubice.

Tato kapitola brožury představuje řešení projektů organizací oceněných v 11. ročníku soutěže o Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě.

Systém managementu kvality dle ISO 9001

BENEŠOV

Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: **Přechod na novou normu
ČSN EN ISO 9001:2016**



Získané ocenění

Ocenění „Organizace dobré veřejné služby“ v kategorii Uplatňování systému managementu dle ISO norem stříbrného stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

Město Benešov naplňuje požadavky a kritéria různých systémových přístupů, metod a nástrojů kvality od roku 2011, kdy vstoupilo do tzv. Benchmarkingové iniciativy 2005 („BI“). V rámci BI se město srovnává s odpovídajícími ORP v celkem 56 agendách územní veřejné správy. Zásady managementu kvality a požadavky na systémy managementu kvality dle ISO 9001 město zavádí od roku 2014.

V následujícím období si město pro objektivní ověřování efektivnosti a kvality procesů uplatňovaného systému managementu zvolilo modely EFQM, a to model START a model Start Europe. Zaměřilo se tak nejdříve na plnění požadavků svých klientů, na objektivní ověřování efektivnosti a kvality procesů v organizaci. Souběžně s uvedenými modely z dílny EFQM město v roce 2016 naplnilo kritéria kategorie „D“ místní Agendy 21. Deklarovalo tak svůj zájem o dodržování zásad a plnění cílů v oblasti udržitelného rozvoje, zdraví a kvality života.

Aktualizované požadavky nové normy ISO 9001 využilo město k vymezení procesně orientovaného integrovaného systému řízení („ISŘ“). Tento systém řízení města sjednocuje požadavky a kritéria aplikovaných přístupů k řízení kvality. Na implementaci ISŘ město využilo nejen vlastní zdroje, ale i finanční podporu z řady projektů. Úspěšně realizovalo doplňující projekty: Zdravé město, Bezpečné město.

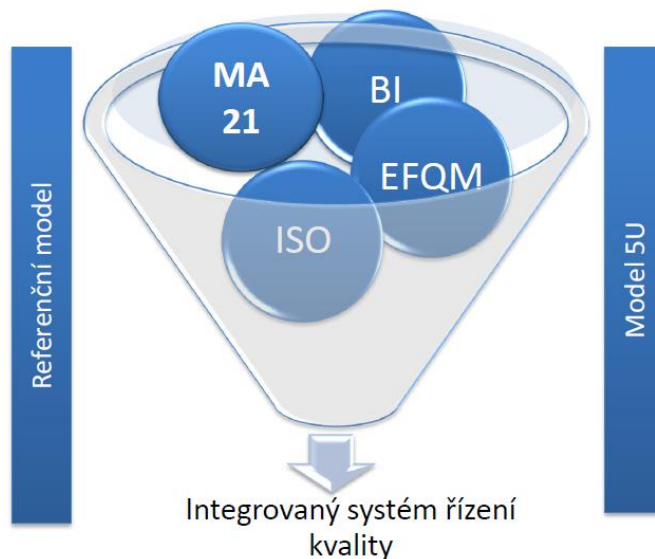
Rozsah a průběh realizace

Požadavky normy ISO 9001 byly převzaty pro stanovení zásad a principů pro nastavení procesního řízení a definování základních řídicích procesů v organizaci, aby bylo zabezpečeno neustále zlepšování kvality

poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníků. Postupná integrace několika vhodných přístupů v ISŘ zvýšila jejich účinek na chod města a zlepšila porozumění mezi zaměstnanci. ISŘ zahrnuje kromě MěÚ i korporátní řízení městem založených organizací. Přenastavené procesy ISŘ sloužily k posouzení organizační struktury MěÚ a k aktualizaci řízení rizik. Byla rozšířena skupina zainteresovaných osob.

Hlavní přínosy a výsledky

- Vedení města a úřadu je ztotožněno s managementem kvality a podporuje ho. Přímou účastní některých aktivit. Vedení města je průběžně informováno o stavu věcí.
- Zavedení tzv. Referenčního modelu řízení města (systemizace pracovních míst, registr práv a povinností, katalog služeb s vazbou na zákony) a Modelu **5U** (**U**spořádání **U**kazatelů **U**držitelně **Ú**spěšného **Ú**řadu).
- Zavedení integrovaného systému řízení, který sjednocuje aplikované přístupy k řízení kvality (QMS, MA21, modely EFQM) včetně Metodického doporučení MV k řízení kvality v ÚSC.
- Sjednocení pojetí úřadu a města jako celku: zajištění politické podpory činnostem úřadu, spolupráce napříč úřadem i městem, zajištění externích finančních zdrojů.
- Zavedení veřejných projednání k dílčím tématům.
- Transparentnost a vyšší efektivnost MěÚ.



Benešov je stabilní a moderní město, dbající na přírodní, kulturní a společenské tradice. Město rozvíjející se v souladu s principy trvale udržitelného rozvoje.

FRÝDEK-MÍSTEK

Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: **Zavedení integrovaného systému řízení dle norem ISO**



Získané ocenění

Ocenění „Organizace dobré veřejné služby“ v kategorii Uplatňování systému managementu dle ISO norem stříbrného stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

Budování procesně orientovaného integrovaného systému řízení („ISŘ“) na Magistrátu města Frýdku-Místku bylo zahájeno v roce 2006 zavedením systému managementu kvality dle ISO 9001. Cílem bylo především zvýšit schopnost magistrátu plnit požadavky klientů a zvýšit efektivnost řízení úřadu. Po vymezení procesního základu ISŘ pokračoval jeho vývoj v roce 2010 implementací požadavků na systém environmentálního managementu dle normy ISO 14001 se zaměřením na plošné zavedení environmentálních opatření ve městě (nakládání s odpady, údržba zeleně apod.). V roce 2014 následovalo zavedení požadavků na ochranu a bezpečnost informací dle ISO/IEC 27001, což pomohlo zejména klasifikovat informace, analyzovat a hodnotit rizika a celkově optimalizovat provozování a správu informačních a komunikačních technologií na magistrátu.

Rozsah a průběh realizace

ISŘ je zaveden a používán v oboru činnosti vykonávané magistrátem města a městskou policií v rámci samostatné a přenesené působnosti. ISŘ se stal prostředkem k naplnění vize a poslání otevřeného, moderního a přívětivého úřadu. ISŘ jednak podporuje svědomitý a efektivní přístup ke správě majetku města, jednak pomáhá vstřícným a věrohodným způsobem trvale zlepšovat profesionalitu, dostupnost, transparentnost a kvalitu magistrátem poskytovaných služeb zákazníkům.

ISŘ zastřešuje všechny magistrátem vykonávané procesy a je uplatňován ve všech jeho organizačních útvech. Přímo součástí ISŘ jsou i činnosti vykonávané městskou policií. Procesy „mateřského“ ISŘ jsou propojeny se systémy řízení společností zřízených magistrátem. Tyto společnosti navíc používají systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001 a systém managementu hospodaření s energií dle ISO 50001. Spolupráce zaměstnanců na budování ISŘ v roli spolutvůrců pomohla znatelně zvýšit jejich loajálnost k tomuto systému, k magistrátu, preventivně eliminovala případné chyby a neshody, předcházela výjimkám v činnostech a iniciovala zavedení sebekontroly.

Hlavní přínosy a výsledky

- Jsou určena jasná pravidla, mantinely a postupy pro zaměstnance. Došlo ke změně směrem k pozitivnímu vnímání kontrolních subjektů zaměstnanci úřadu.
- Zmapování zabezpečovaných procesů a stanovení odpovědností a pravomocí v nich. Identifikování metrik k měření požadovaných znaků kvality definovaných procesů.
- Zavedení nezávislého, objektivního a systematického procesu auditování pomohlo magistrátu získat objektivní důkazy o skutečném stavu a úrovni implementovaného systému řízení.
- Zlepšení komunikace a předávání informací, usnadnění řízení a delegování pravomocí v organizační struktuře.
- Zastupitelé byli během spolupráce na vymezení ISŘ snadněji vtaženi do problematiky řízení města.
- Z celkového pohledu se podařilo výrazně zlepšit schopnost a způsobilost magistrátu plnit potřeby a požadavky zákazníků a zároveň zvýšit jeho ochranu proti vlivům okolí. Zvýšit kvalitu a dostupnost poskytovaných služeb včetně rychlosti obslužení klientů.
- Průřezové uplatňování systémových pravidel, jasné vymezení procesů a zprůhlednění činností usnadnilo zapojení aktivních partnerů a zainteresovaných stran do spolupráce, tím bylo umožněno na některé partnery s minimálním rizikem delegovat pravomoc samostatně rozhodovat o způsobu využití magistrátem alokovaných zdrojů.



Magistrát města Frýdku-Místku pomocí integrovaného systému řízení zlepšuje kvalitu výkonu činností v rámci samostatné a přenesené působnosti za účelem zabezpečení péče o všestranný rozvoj území a majetku města a zabezpečení péče o uspokojování potřeb občanů.

HRANICE



Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: Pokračování v rozvoji řízení kvality a zvyšování efektivnosti činnosti organizace získáním certifikátu dle normy ČSN EN ISO 9001:2016

Získané ocenění

Ocenění „Organizace dobré veřejné služby“ v kategorii Uplatňování systému managementu dle ISO norem stříbrného stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

Město Hranice si zvolilo za svoji cestu zlepšování systematické a dlouhodobé zavádění a využívání uznávaných nástrojů a metod managementu pro vymezení systému řízení městského úřadu. Již v roce 2004 město zavedlo systém managementu kvality („QMS“) dle požadavků ISO 9001, k čemuž využilo i inspiraci získanou z porovnání určených agend s relevantními ORP v rámci tzv. Benchmarkingové iniciativy 2005, resp. z porovnání v rámci projektu MV ČR 2003. Souběžně město využívalo ke zlepšování své výkonnosti kritéria modelu CAF 2005, čímž vytvořilo základ pro nastavení vhodného propojení různých modelů řízení kvality.

Strategické rozhodnutí města v r. 2012 nasměrovalo rozvoj systému řízení cestou excellence. V následujícím období byl systém řízení Městského úřadu Hranice doplněn o implementaci koncepcí excellence a kritérií Modelu excellence EFQM. Pravidelným sebehodnocením dle Modelu excellence město získalo jednak ucelený pohled na funkčnost organizace a na stav uplatňovaného systému řízení, jednak potřebná zjištění o souladu a vzájemné synergii osvojených systémových metod řízení.

Výsledkem mnohaletého úsilí Městského úřadu Hranice je systém řízení uplatňující principy kvality a koncepce excellence, jež je přirozeným důsledkem vzájemného doplňování a propojení různých systémových přístupů, metod a nástrojů kvality. Slučujícím základem procesně orientovaného systému řízení je systém managementu kvality, který tvoří integrální součást manažerského řízení úřadu. Koncem roku 2016 byl systém managementu kvality aktualizován a přenastaven dle nových požadavků ISO 9001.

Rozsah a průběh realizace

Zavádění a uplatňování QMS v prostředí MěÚ probíhá za maximální podpory ze strany vedení a je podloženo strategickými dokumenty (Program rozvoje města, Strategie MěÚ Hranice, Sebehodnotící

zprávy MěÚ Hranice pro Model excellence - r. 2013 a 2017, Zprávy pro přezkoumání QMS, Zápisy o přezkoumání QMS, Závěrečné zprávy interních auditů kvality).

Velmi vysoká užitná hodnota současného systému řízení vzešla zejména z dlouhodobé podpory ze strany zaměstnanců, kteří plnili stanovené postupné cíle. Zaměstnanci navíc vyjádřili svoji podporu aktivním zapojováním se do pracovních inovačních týmů (interní auditoři kvality, pracovní tým EFQM apod.). Rozvoj systému řízení řídí a koordinují: představitel vedení pro kvalitu, manažer kvality a vedoucí daných systémových oblastí.

Hlavní přínosy a výsledky

- Zabezpečení rozvoje systému řízení MěÚ využitím a propojením systémových přístupů, metod a nástrojů kvality (QMS, CAF, Model excellence EFQM, BI).
- Vybudování a vyladění procesně orientovaného systému řízení, jehož základní strukturu tvoří systém managementu kvality dle požadavků ISO 9001, který sjednocuje požadavky a kritéria dalších přístupů k řízení a hodnocení kvality.
- Získání komplexního pohledu na stav chodu úřadu ve vymezených oblastech pomocí každoročního sebehodnocení dle metodiky RADAR, jež je součástí Modelu excellence EFQM.



Zavádění systému managementu kvality považujeme za nádherný tvůrčí proces, který nám umožňuje neustále zlepšovat naši práci.

Místní Agenda 21

VALAŠSKÉ KLOBOUKY

Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: **Realizace místní Agendy 21
v prostředí města Valašské Klobouky**



Získané ocenění

Ocenění „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“ v kategorii Dosažení kategorie „C“ oficiální sady Kritérií místní Agendy 21 bronzového stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

Město Valašské Klobouky si zvolilo zavedení MA21 ke zlepšení kvality veřejné správy a strategického řízení, k zapojení veřejnosti a budování místního partnerství. Jedná se o v pořadí druhý přístup k řízení kvality implementovaný do systému řízení městského úřadu. Prvním v pořadí byl model CAF 2006/2009. Použití CAF pomohlo zavést do chodu úřadu kulturu excelence, přesvědčit se o základní správnosti vymezení systému řízení a aplikovat na něj sebehodnocení. Zavedením MA21 byla realizována strategie udržitelného rozvoje města Valašské Klobouky, která využila analyzované zjištění ze sebehodnotících auditů udržitelného rozvoje.

Rozsah a průběh realizace

MA 21 byla zavedena za podpory občanů města, organizací zřízených městem, žáků ZŠ, spolků a firem ORP a ostatních odborných partnerů. Odpovědnost za řešení a nositelem myšlenky realizace udržitelného rozvoje ve svém správním obvodu mělo město Valašské Klobouky. Úspěšnost celého projektu se odvíjela od maximální podpory zavádění MA21 ze strany starostky a místostarosty města. Do implementace byli dle potřeby zapojeni všichni zaměstnanci MěÚ a zaměstnanci městem zřízených organizací. Do příslušných aktivit realizace MA21 se podařilo zapojit zástupce cílových skupin, čímž vzrostlo povědomí o udržitelném rozvoji a součinnost na strategických rozvojových záměrech.

Hlavní přínosy a výsledky

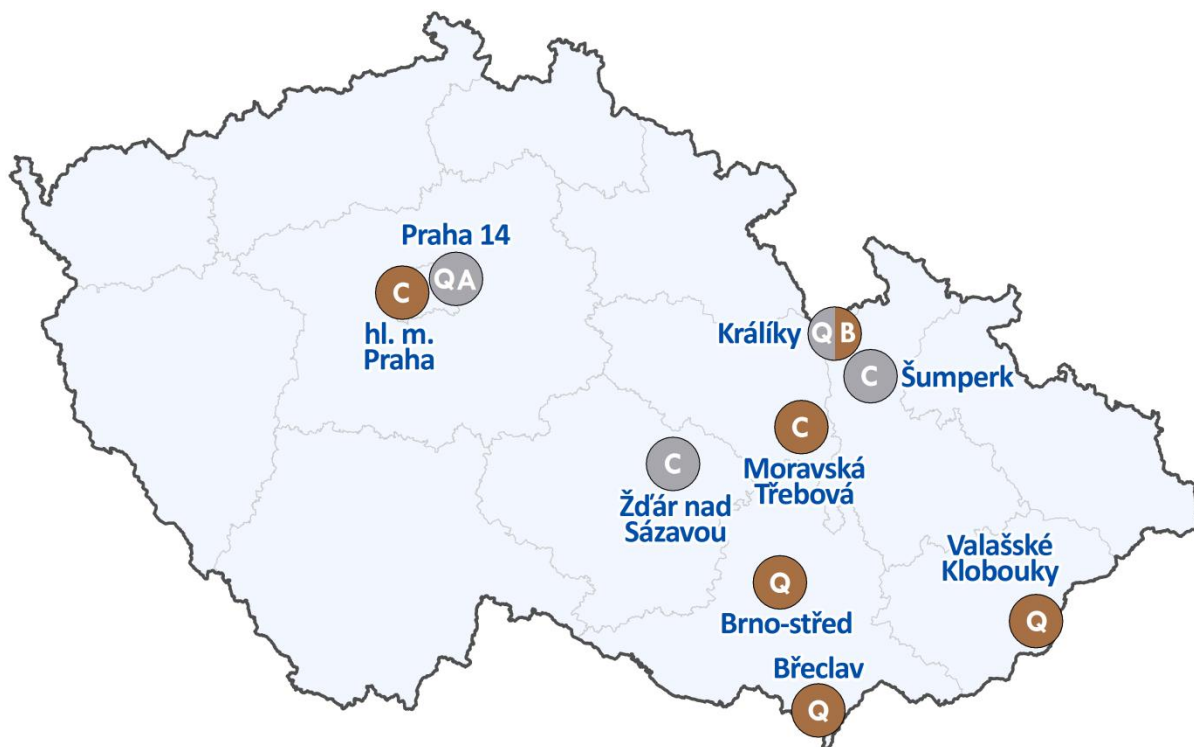
- Zapojení veřejnosti a žáků ZŠ do rozhodování o rozvoji města VK prostřednictvím veřejného a školního fóra.
- Spolupráce s podnikatelským sektorem na UR města prostřednictvím kampaní ke společenské odpovědnosti firem. Podpora začínajících podnikatelů k aktivitám, které mají za cíl rozvinout a udržet jejich potenciál ve městě VK.
- Realizace osvětových akcí pro starosty okolních obcí o možnostech čerpání dotací Nová zelená úsporám, Modrá úsporám a Kotlíkové dotace ze Zlínského kraje.
- Aplikace energetického managementu a sledování spotřeb energií u všech městských organizací a budov. Vypracování studie zabývající se hospodařením s dešťovou vodou v organizacích města.
- Organizace hospodářských trhů na podporu udržitelné spotřeby a výroby ve spolupráci s pěstiteli z okolních obcí.

Veřejné a školní fórum



Městský úřad Valašské Klobouky je přátelskou, transparentní a efektivní organizací, jež má motivované a vzdělané zaměstnance, kteří usilují o zvyšování kvality služeb a profesionální práci pro spokojenost občanů.

CENY MV ZA KVALITU VE VS – ROČNÍK 2018: SEZNAM OCENĚNÝCH MUNICIPALIT



CAF 2013 (C)

Šumperk – stříbrný stupeň

Žďár nad Sázavou – stříbrný stupeň

Hl. město Praha – **bronzový stupeň**

Moravská Třebová – **bronzový stupeň**

QMS dle ISO 9001 (Q)

Králíky – stříbrný stupeň

Praha 14 – stříbrný stupeň

Brno - střed – **bronzový stupeň**

Břeclav – **bronzový stupeň**

Valašské Klobouky – **bronz. stupeň**

místní Agenda 21 (A)

Praha 14 – stříbrný stupeň

Benchmarking (B)

Králíky – **bronzový stupeň**

Soutěž o Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě – ročník 2018

Soutěž probíhala v souladu se Statutem Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě ročníku 2018. Soutěžící organizace zpracovaly do konce listopadu 2018 „Závěrečné zprávy z řešení“. Následně v lednu roku 2019 hodnotitelé jmenovaní Ministerstvem vnitra posoudili konkrétní přihlášená řešení a zhodnotili naplnění minimálních kritérií daného stupně a kategorie hodnocení definované Statutem Ceny MV. Své závěry a zjištění uvedli ve „Zprávě z hodnocení organizace“.

O udělení ocenění soutěžícím organizacím rozhodl na základě doporučení členů Odborné sekce Kvalita ve veřejné správě ministr vnitra v dubnu 2019.

Vyhlášení výsledků Ceny MV za kvalitu a inovaci ve veřejné správě proběhne na 14. Národní konferenci kvality ve veřejné správě v Olomouci. Finalisté soutěže převezmou ocenění v rámci slavnostního večera konference dne 16. 5. 2019 v historických prostorách Arcibiskupského paláce v Olomouci.

Tato kapitola brožury představuje řešení projektů organizací oceněných v 12. ročníku soutěže o Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě.

Model CAF 2013

ŠUMPERK

Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: **Sebehodnotící zpráva Šumperk 2017, aplikace společného hodnotícího rámce CAF**



Získané ocenění

Ocenění „Organizace dobré veřejné služby“ v kategorii Implementace modelu CAF 2013 stříbrného stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

Vedení města Šumperka podporuje zavádění modelu společného hodnotícího rámce – CAF na Městském úřadu Šumperk již od roku 2006. V téže roce uzavřel sebehodnotící tým první hodnotící zprávu, sestavil „Plán zlepšování Městského úřadu Šumperk“ a formuloval nejbližší cíle úřadu za účelem zkvalitnění práce úřadu a služeb poskytovaných veřejnosti. Pro účely sebehodnocení byl ustanoven tajemníkem úřadu 7členný CAF tým s vlastním jednacím řádem. Poslední hodnotící zpráva popisuje v pořadí sedmé hodnocení, kterým s využitím modelu CAF úřad analyzuje stav úrovně své činnosti, a následně přijímá opatření ke zlepšení.

Jedná se tedy o systémový a systematický přístup a sama tato skutečnost znamená velké pozitivum v přístupu Městského úřadu Šumperk ke zvyšování kvality své činnosti. Předložené důkazy pak potvrzují smysluplnost zvoleného přístupu a dokazují vysokou úroveň vytvořených podmínek pro poskytování služeb při výkonu veřejné správy i vysokou úroveň dosahovaných výsledků.

Rozsah a průběh realizace

Hodnocení řídí tajemník úřadu ve spolupráci s vedením města. Členové hodnotitelského týmu mají přidělena jednotlivá kritéria modelu CAF. Stejní členové týmu jsou odpovědní jak za přípravu otázek, tak subkritérií v rozsahu přidělených kritérií. Veškeré údaje ze sebehodnocení jsou centrálně ukládány pro ostatní členy týmu. Bodové ohodnocení jednotlivých subkritérií modelu CAF navrhuje určení členové

týmu každý sám za sebe. Tým vždy musí dojít ke konsensu v odpovědi na otázku a na jejím bodovém ohodnocení. Výstupem hodnocení jsou pro každé kritérium modelu CAF naformulované silné stránky a oblasti pro zlepšování.

Hlavní přínosy a výsledky

- Identifikace nových silných a slabých stránek úřadu včetně oblastí trvalého zlepšování činností městského úřadu.
- Získání přehledu o nejvýznamnějších předpokladech a dosažených výsledcích úřadu.
- Získání potřebných faktických údajů pro nastavení procesu zlepšování činností tak, aby co nejvíce splňovaly požadavky a očekávání zainteresovaných stran.
- Zavedení pravidelného hodnocení spokojenosti občanů a zaměstnanců, jako jednoho z nejdůležitějších kritérií sledování vlivu úřadu na společnost.
- Identifikace příležitostí ke zlepšování kvality služeb nejen ve vztahu k občanům, ale i k vlastním zaměstnancům.
- Přesvědčení se, že úřad plní většinu vytýčených cílů a pokračuje v nastaveném pozitivním trendu ve většině hodnocených oblastí.



Město Šumperk chce být vstřícným, kulturním a vzdělaným městem, kde se dobře dýchá obyvatelům, návštěvníkům i podnikatelům – nejen díky horám za zády. Městem, odkud lidé neodcházejí a kam se naopak rádi vrací. Městem, které roste.

ŽDÁR NAD SÁZAVOU

Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: **Implementace modelu CAF 2013,
Městský úřad Žďár nad Sázavou**



Získané ocenění

Ocenění „Organizace dobré veřejné služby“ v kategorii Implementace modelu CAF 2013 stříbrného stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

Impulem pro Městský úřad Žďár nad Sázavou („MěÚ“) k zavedení modelu CAF 2013 byla vůle dosavadní praxi úřadu doplnit o systémový přístup k hodnocení kvality v organizaci veřejné správy s cílem naplňování jeho vize a poslání. Model CAF byl v podmínkách MěÚ zaveden v rámci projektu „Efektivní řízení, rozvoj a otevřenost“ v roce 2014. Již v roce 2013 byli osloveni všichni zaměstnanci a vznikl nový tým - CAF tým, který je dlouhodobě stabilní a je složen z dobrovolníků z řad zaměstnanců městského úřadu, kdy většina odborů a oddělení má v týmu svého zástupce.

Každý člen CAF týmu je považován za „vyslance kvality“, který má dlouhodobý úkol řešit problematiku kvality v rámci úřadu. Z důvodu jeho postavení je mu umožněno, aby svými poznatky a podněty ovlivňoval chod úřadu, k čemuž průběžně sbírá i náměty na zlepšení od svých spolupracovníků. Podařilo se tak vytvořit tým lidí, kteří chtějí iniciativně přispívat k trvalému zlepšování poskytovaných služeb veřejné správy a zlepšování chodu organizace.

Rozsah a průběh realizace

Na postupném zavedení kritérií společného hodnotícího rámce CAF do uplatňovaného systému řízení se podílela většina zaměstnanců MěÚ. Zdárnému průběhu implementace velice napomohlo dlouhodobé směřování úřadu v oblasti kvality, ve kterém se vedení úřadu jednak snažilo motivovat své zaměstnance, jednak kladlo důraz na participaci při řešení úkolů, na otevřenou komunikaci a na budování atmosféry důvěry mezi zaměstnanci.

CAF tým nastavil proces hodnocení MěÚ dle modelu CAF, které spočívá v každoročním vyhodnocení jeho stavu a v následném shrnutí výsledků do podoby Sebehodnotící zprávy a Akčního plánu. Zavedl harmonogram prací



**OTEVŘENÝ
PROFESIONÁLNÍ
ÚŘAD**

platný pro každý kalendářní rok, který podrobně řeší fáze sestavení Akčního plánu („AP“): vyhodnocení předchozího AP, sběr a vyhodnocení zjištění s vazbou na subkritéria CAF, naformulování silných stránek a oblastí ke zlepšení, názorový konsensus, určení priorit a sestavení AP pro nadcházející období.

Hlavní přínosy a výsledky

- Vznik CAF týmu – skupiny dobrovolníků z řad zaměstnanců městského úřadu, kteří chtějí svoji organizaci posouvat dál.
- Zapojení všech zaměstnanců napříč MěÚ a jejich participace při sebehodnocení, na tvorbě akčních plánů a při plnění společných cílů.
- Rozvoj úřadu a zlepšení proklientské orientace poskytovaných služeb.
- Zavedení komplexního pojetí v rámci sebehodnocení a řízení úřadu.
- Doplnění aktivit úřadu o zavádění konceptu společenské odpovědnosti v rámci uplatňovaného systému řízení.

**CAF tým
MěÚ**



Chceme být úřadem, který je otevřený potřebám našich klientů a zaměstnanců. Místem, kde se setkáte s profesionálními a vstřícnými lidmi, kde trvale usilujeme o zlepšování služeb, které Vám poskytujeme.

HLAVNÍ MĚSTO PRAHA

Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: Model CAF 2013



Získané ocenění

Ocenění „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“ v kategorii Implementace modelu CAF 2013 bronzového stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

První sebehodnotící zpráva Magistrátu hlavního města Prahy byla sepsána v roce 2006 v rámci projektu „Podpora zvyšování kvality činnosti veřejné správy pomocí metod a přístupů managementu kvality zasazených do struktury modelu CAF“, avšak úřad v rozvoji této činnosti dále nepokračoval.

V roce 2016 se Magistrát rozhodl podat žádost o finanční podporu z Operačního programu Zaměstnanost na realizaci projektu „Implementace modelu CAF a podpůrných aktivit pro moderní a efektivní řízení Magistrátu hlavního města Prahy.“ Sebehodnocení prováděl 38členný tým sestavený výhradně z interních zaměstnanců, rozdělených do pěti samostatných dílčích týmů. Důvodem velikosti „CAF týmu“ byla snaha zapojit zaměstnance napříč úřadem, a proto byl do CAF týmu delegován zástupce za každý odbor. Tento přístup rovněž umožnil shromáždit rozsáhlé informace a data o fungování úřadu.

Rozsah a průběh realizace

Před zahájením zpracování sebehodnotící zprávy se členové CAF týmu účastnili akreditovaného školení, následně byli rozděleni do pěti minitýmů, a to v souladu se strukturou modelu CAF. Jednotlivým členům CAF týmu byla přidělena subkritéria ke zpracování. V průběhu zpracování sebehodnotící zprávy se členové CAF týmů pravidelně scházeli a vyhodnocovali postup, či přispěli radou nebo odkazem na relevantní zdroj informací. Dílčí CAF týmy se scházely na vlastních operativních setkáních. Netradičně početný CAF tým, velikost úřadu, množství vykonávaných činností a agend kladly zvýšené nároky na koordinaci jednotlivých kroků vedoucích k úspěšnému zpracování sebehodnotící zprávy.

Zavádění modelu CAF do prostředí Magistrátu probíhalo ve spolupráci s externími poradci se zkušenostmi z veřejné správy, kteří prostřednictvím konzultací přispěli rovněž k sestavení sebehodnotící zprávy a následně k jejímu tzv. bodování (přidělení bodů jednotlivým subkritériím a kritériím).

Hlavní přínosy a výsledky

- Potvrzení správnosti přijaté koncepce Magistrátu s názvem „Strategie řízení a rozvoj do roku 2020“, která vymezuje poslání, vizi, hodnoty, priority a oblasti rozvoje, strategické cíle a akční plán.
- Podrobná identifikace zainteresovaných stran včetně pravidelného zjišťování jejich potřeb. Provádění průzkumů spokojenosti klientů Magistrátu.
- Zpracování ročních akčních plánů, které reagují na strategické cíle přijaté strategie.
- Podrobné zdokumentování postupů při řízení lidských zdrojů včetně oblasti vzdělávání. Provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců Magistrátu.
- Identifikace klíčových partnerských organizací.
- Maximální využívání elektronické komunikace a digitálních technologií.
- Identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšování Magistrátu u všech kritérií modelu CAF.
- Nastavení dialogu
- Zavedení průběžného shromažďování a vyhodnocování dosažených výsledků organizace.
- Definování potřeby nastavení měřitelných cílů výkonnosti úřadu v rámci akčního plánu zlepšování.



Magistrát hlavního města Prahy chce být úřadem moderním a efektivním, který na vysoké úrovni a ve vysoké kvalitě uspokojí potřeby svých klientů a s ostatními subjekty bude spolupracovat na principu partnerství.

MORAVSKÁ TŘEBOVÁ



Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: Implementace modelu CAF 2013

Získané ocenění

Ocenění „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“ v kategorii Implementace modelu CAF 2013 bronzového stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

Model CAF byl zvolen pro posouzení sebehodnocením, v jakém rozsahu jsou plněny požadavky na systém řízení kvality MěÚ Moravská Třebová. Za účelem dosažení tohoto cíle byl ustanoven realizační tým – „CAF tým“, v soutěži vybrán poskytovatel poradenských služeb a vhodný informační systém. Pro výkon veřejné správy v samostatné a přenesené působnosti město používá certifikovaný systém managementu bezpečnosti informací dle ISO/IEC 27001. Město je navíc zapojeno do Národní sítě Zdravých měst ČR a místní Agendy 21. Implementovaný systém managementu proto využívá kritéria a požadavky několika různých přístupů k řízení kvality a výsledky srovnání dohodnutých agend provedené využitím tzv. Benchmarkingové iniciativy 2005.

Současně s nasazením modelu CAF byl zpracován strategický plán rozvoje města. Cílem bylo nastartovat proces trvalého zlepšování kvality jak uplatňovaného systému managementu, tak zlepšování kvality služeb poskytovaných klientům. Důvěryhodnost společného hodnotícího rámce CAF v očích klientů a zaměstnanců úřadu byla podložena zavedením SW řešení pro měření a hodnocení procesů dle určených parametrů. Tato SW aplikace podporuje i vlastní sebehodnocení dle modelu CAF.

Rozsah a průběh realizace

Na projektu CAF spolupracovali zaměstnanci úřadu, vedení města, zastupitelé města a poskytovatel konzultačních služeb. Hlavní odpovědnost za projekt měl projektový CAF tým a vedení města. CAF tým při řešení etap projektu podporovalo jak vedení města, tak zaměstnanci úřadu, kteří se navíc aktivně zapojili do přípravy sebehodnotící zprávy a akčního plánu zlepšování úřadu. Výstupy projektu CAF byly využity pro nastavení strategie řízení úřadu.

Hlavní přínosy a výsledky

- Velký počet zaměstnanců zapojených do zlepšování úřadu formou sebehodnocení a podílu na tvorbě a realizaci akčních plánů zlepšování.
- Implementace SW řešení pro měření a hodnocení kvality systému managementu a jeho procesů a pro nasazení modelu CAF.
- Získání prokazatelných a trvale dostupných dat o výsledcích zlepšování úřadu a jeho výkonnosti (nastavení KPI).
- Zlepšení postupů pro plánování zdrojů, zejména finančních a lidských.
- Zvýšení důvěryhodnosti při získávání dotací a grantů a pro navazování nových partnerství.
- Zlepšení uplatňovaného systému managementu a tím zkvalitnění řízení úřadu.



Moravská Třebová je městem pro plnohodnotný život všech generací: nabízí zdravé, bezpečné a dostupné zázemí pro rodiny s dětmi; poskytuje kvalitní vzdělání; přeje růstu inovativních firem; pečuje o svoje historické kořeny, unikátní kulturní dědictví a přírodní prostředí a nabízí hodnotné zážitky pro návštěvníky a turisty.

Systém managementu kvality dle ISO 9001

KRÁLÍKY

Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: **Recertifikace ISO 9001:2015
a OHSAS 18001:2007**



Získané ocenění

Ocenění „Organizace dobré veřejné služby“ v kategorii Uplatňování systému managementu dle ISO norem stříbrného stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

Město Králíky podporuje uplatňování požadavků na kvalitu řízení již více než deset let. V roce 2008 schválila rada města v konsensu se zastupitelstvem města zavedení systému managementu jakosti (ISO 9001) a následně v roce 2010 zavedení systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OHSAS 18001). Úřad má od roku 2014 zaveden model CAF a podílí se na porovnání výkonnosti v agendách veřejné správy nastavených v Benchmarkingové iniciativě, ze které mj. čerpá náměty ke zlepšení svých procesů.

Rozsah a průběh realizace

Zavedený systém managementu jakosti („SMJ“) zahrnuje všechny činnosti MÚ Králíky a slouží zejména: ke stanovení odpovědností a pravomocí zainteresovaných stran, k nastavení organizačního uspořádání a určení řízení, k zdokumentování procesů a komunikačních vztahů ve struktuře řídicích dokumentů. Procesy SMJ přehledně definované v mapě procesů města usměrňují řízení poskytovaných služeb, zvláště veškeré činnosti ve vztahu k plnění úkolů samosprávy a výkonu státní správy.

Právě plnění požadavků systémových standardů koncepce ISO se stalo pro město rádcem na cestě k optimalizaci uplatňovaného systému řízení a zároveň pomocníkem při zlepšování poskytovaných služeb, aby mohlo úspěšně plnit požadavky a očekávání zákazníků a zainteresovaných stran v nejvyšší možné kvalitě. Dále pomohlo nastavit chod úřadu v jednotlivých procesech/agendách dle filosofie PDCA při maximálním využití výstupů ze všech zavedených kontrolních mechanismů včetně auditování a benchmarkingu.

Hlavní přínosy a výsledky

- Plnění požadavků norem vyvolalo zlepšení nebo přenastavení mnoha činností a identifikování nových rolí v procesech systému řízení, upřesnění pravomocí a odpovědností zaměstnanců, a tím i změny organizačního řádu a úpravy organizačního schématu.
- Zavedení činného kompetenčního modelu včetně procedury průběžného hodnocení zaměstnanců (sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, vlastní hodnotící pohovor).
- Zpracování uceleného kontrolního řádu, který řeší vnitřní kontrolu, veřejnoprávní kontroly hospodaření příspěvkových organizací a kontroly poskytované auditorskou společností.
- Zavedení pořádku v interních předpisech/směrnících. Procesně laděné interní řídicí dokumenty řízení vedené v přehledné struktuře umožňují jak rychlou orientaci všech zaměstnanců v dané problematice, tak zpětnou sledovatelnost provedených změn popisovaných procesů.
- Zlepšení kontaktu a komunikace s klienty úřadu, které jsou založeny na lidském přístupu, přívětivosti a dostupnosti služeb.
- Diskuze vedoucí k identifikaci dobré praxe jsou běžnou součástí komunikace mezi zaměstnanci.
- Důsledné prošetření příčin nalezených neshod, stanovení a přijímání opatření k nápravě nebo preventivních opatření se stalo samozřejmou povinností jak vedení úřadu, tak zaměstnanců.
- Vyřešení řízení rizik všech procesů systému řízení kvality a vytvoření mapy rizik.



Kvalita je ve městě Králupy spojena zejména se snahou dělat správné věci správně, tj. kvalitně, efektivně, hospodárně a včas.

MĚSTSKÁ ČÁST PRAHA 14

Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: **Certifikace ČSN EN ISO 9001:2016
na Úřadě MČ Praha 14**



Získané ocenění

Ocenění „Organizace dobré veřejné služby“ v kategorii Uplatňování systému managementu dle ISO norem stříbrného stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

ÚMČ Praha 14 uplatňuje požadavky na systémy managementu kvality již od roku 2006. Od této doby je systém řízení kvality (QMS) chápán jako nástroj pro usměrňování a řízení naprosto všech úřadem zabezpečovaných činností v oblasti státní správy a samosprávy. Představuje systematický a koordinovaný přístup k řízení kvality a vychází ze stanovené koncepce, strategie a definování cílů kvality. Zpočátku úřad provedl sebehodnocení svých činností a následně postupně zintegroval do QMS témata místní Agendy 21.

Systém řízení kvality zabezpečuje neustálé zlepšování výkonnosti úřadu, a to zejména v oblasti uspokojování potřeb občanů. S občany je veden dialog a jejich vhodné náměty na zlepšení poskytovaných služeb jsou obratem zapracovány do příslušné agendy.

Zavedení systému managementu kvality přineslo strukturovaný a systematický přístup k řešení řízení úřadu. QMS pomohl vyřešit řízení rizik a příležitostí, definovat a utřídit všechny vykonávané činnosti v procesech státní správy a samosprávy.

Rozsah a průběh realizace

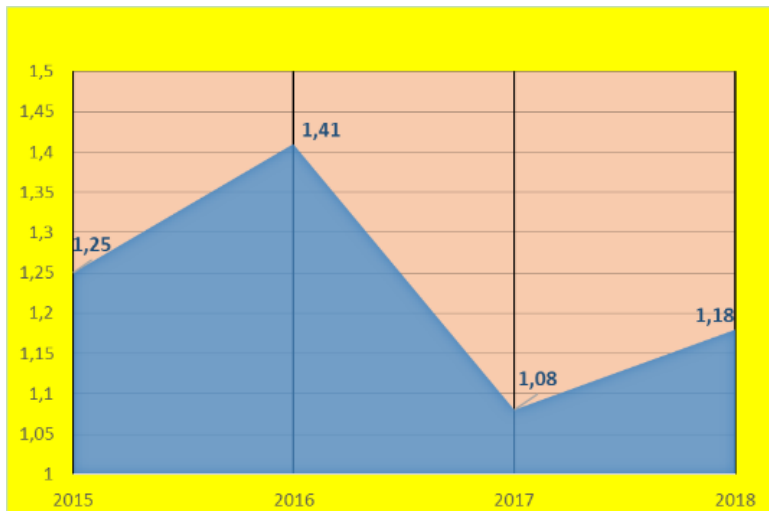
QMS usměrňuje všechny úřadem vykonávané činnosti a je uplatňován ve všech organizačních útvech úřadu. QMS také upravuje řídicí vztahy mezi úřadem a vedením městské části.

Rozvoj systému řízení kvality probíhá kontinuálně při zapojení zaměstnanců, kteří provádějí dané aktivity v rámci své pracovní náplně. Tito zaměstnanci jsou nejenom přizváni do diskuze o svěřené problematice, ale mají následně i odpovědnost za správnost a úplnost provedených změn v systému řízení.

Hlavní přínosy a výsledky

- Využíváním přednastavených procesů byla snížena administrativní zátěž, výrazně se zlepšila komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci (včetně určení rozhraní u procesů státní správy a samosprávy) a jejich vzájemná pomoc při řešení nedostatků.
- Definované procesy QMS jsou zdokumentovány v tzv. mapách a přehledech procesů. Každý proces je definován pomocí: cíle, posloupnosti činností, vlastníka, zdrojů, záznamů z procesů, vstupů a výstupů včetně požadovaných parametrů a identifikace zákazníka.
- QMS pomáhá chránit úřad před neoprávněnými atakami z vnějšího prostředí, protože se lze opřít o předem v rámci QMS zdokumentované postupy řešení nastalé situace. Zavedení QMS zlepšilo zastupitelnost zaměstnanců a jejich orientaci i v procesech, na jejichž výkonu se nepodílejí.
- Zjištění výkonnosti procesů a jeho porovnání v letech u všech procesů státní správy a samosprávy.
- Občané dostali možnost komunikovat své náměty na zlepšení v systému managementu nastavených pravidel prostřednictvím ankety spokojenosti s agendami úřadu, což zjednodušuje jejich případné následné zapracování včetně provedení změnového řízení příslušného dokumentu.
- QMS pomohl realizovat procesní benchmarking a současně poskytuje návod k řízení chodu úřadu. Zlepšila se zpětná sledovanost výkonu činností.

Spokojenost občanů s výkonem veřejné správy



Zavedením a dlouhodobým uplatňováním systému managementu kvality chceme zajistit systematické, smysluplné a kontrolované řízení všech procesů v rámci úřadu tak, aby byly co nejeфекtivnější a v co nejvyšší míře reflektovaly zájmy občanů městské části.

MĚSTSKÁ ČÁST BRNO-STŘED

Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: **Zavedení jednotného systému řízení
Úřadu městské části Brno-střed**



Získané ocenění

Ocenění „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“ v kategorii Zavedení systému managementu dle ISO norem bronzového stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

Integrace požadavků na systémy managementu kvality dle ISO 9001 a požadavků na společenskou odpovědnost a udržitelnost dle ČSN 01 0391 v jednotném systému managementu (SM), který současně usměrňuje výkon tzv. manažerských funkcí jednotlivých rolí/zaměstnanců úřadů dle dohodnutých pravidel. Implementace tohoto systému managementu v prostředí úřadu při současné aplikaci cyklu PDCA nejenom na všechny procesy, ale i na SM jako celek. Uvažování témat společenské odpovědnosti při výkonu všech činností úřadu. Aplikace zásady zaměření na klienta v celé organizaci.

Zavedení procesně orientovaného SM podporujícího efektivní plnění cílů a úkolů státní správy a samosprávy, naplnění očekávání zainteresovaných stran a neustále zlepšování výkonnosti úřadu.

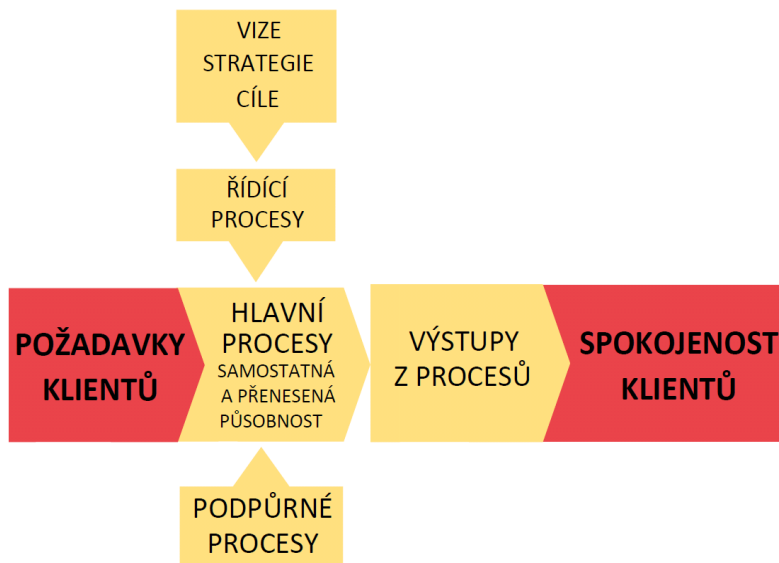
Rozsah a průběh realizace

Vedení úřadu aktivně podporuje rozvoj zavedeného SM stanovováním a naplňováním strategie, politiky a cílů. Komunikuje zamýšlené výsledky, zapojuje a podporuje zaměstnance při výkonu nastavených činností. Vedoucí zaměstnanci se zapojují do identifikace hlavních problémů, které je potřeba řešit. Zaměstnanci spolupracují při definování svěřených procesů SM.

Během budování systému managementu byly postupně identifikovány relevantní zainteresované strany, jejich potřeby a požadavky. Byly zavedeny pravidelné průzkumy mapování dopadu činností úřadu na komunitu a dotazníková šetření spokojenosti zainteresovaných stran.

Hlavní přínosy a výsledky

- Zajištění integrace požadavků na systém řízení kvality a společenskou odpovědnost do procesů uplatňovaného systému managementu. Zajištění zdrojů pro chod těchto procesů.
- Zpracování Etického kodexu a cílů společenské odpovědnosti jako nedílné součásti strategických cílů.
- Přezkoumání správnosti a úplnosti delegovaných pravomocí a určených odpovědností jednotlivých zaměstnanců v nově nastavených procesech a jejich zanesení do pracovních pozic.
- Podrobné definování posloupnosti činností procesu řízení lidských zdrojů včetně jeho sub-procesů (motivace, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců...).
- Nastavení procesu strategického řízení (strategické plánování, strategické cíle...).
- Nastavení procesu řízení rizik. Zavedení interních auditů systému managementu.
- Podpora růstu vzdělanosti komunity a jejího rozvoje. Zlepšení kvality života komunity a přístupu občanů v komunitě k informacím. Ochrana kulturního dědictví. Rozvoj společenských, kulturních a volnočasových aktivit v komunitě.
- Postupné zpracování a schválení zásadních strategických, programových a koncepčních dokumentů a jejich zveřejnění na webových stránkách.
- Zapojení zaměstnanců do kolektivní tvorby systému řízení zlepšilo jejich iniciativu při současném využití jejich znalostí a dovedností.



Chceme efektivně plnit úkoly a činnosti v oblasti samostatné a přenesené působnosti při stálém zlepšování společenské odpovědnosti.

BŘECLAV

Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: **Systém řízení kvality**



Získané ocenění

Ocenění „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“ v kategorii Zavedení systému managementu dle ISO norem bronzového stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

Vymezení systému řízení kvality dle požadavků ISO 9001 („SŘK“), který podrobně popisuje fungování městského úřadu jednak z hlediska jeho úlohy při řízení a kontrole veřejnoprávní korporace, jednak z hlediska jeho funkcí a činností při poskytování služeb veřejné správy. Uplatňovaný systém řízení podchycuje všechny činnosti úřadu, hlavní funkce a některé sdílené služby veřejnoprávní korporace města.

Cyklus PDCA je naplňován ve všech procesech organizace. Hlavním principem, který se promítá do všech činností města, je udržitelný rozvoj.

Rozsah a průběh realizace

Vlastní zavádění systému řízení kvality řídila pracovní skupina v čele s garantem za městský úřad a dodavatelem řešení, která byla dle potřeby doplňována o klíčové pracovníky úřadu, a to vzhledem k aktuálně projednávané problematice (modelování konkrétních procesů, stanovení priorit rozvoje úřadu...). Podrobnému řešení jednotlivých témat se věnovaly za tímto účelem vytvořené pracovní skupiny. Probíhala otevřená spolupráce mezi projektovým týmem, vedoucími zaměstnanci a ostatními pracovníky úřadu. Zásadní rozhodnutí přijímal tajemník úřadu, od kterého vzešla zásadní iniciativa k zavedení moderního řízení úřadu. Úspěšnost projektu vychází zejména z intenzivní podpory projektu ze strany odborníků, pracujících na úřadě.

Zavedený integrovaný systém řízení zahrnuje všechny činnosti městského úřadu v kontextu s přímým poskytováním služeb, řízením města, správou zdrojů města a řízením a kontrolou veřejnoprávní korporace města Břeclav.

Hlavní přínosy a výsledky

- Utřídění procesů. Zmapování a zdokumentování všech procesů úřadu a určení jejich vlastníků.
- Zvýšení ochrany úřadu vůči vnějším vlivům okolí organizace.
- Zvýšení povědomí pracovníků o kvalitě a z toho často vyplývající změna jejich osobních postojů.
- Podrobnější poznání již vykonávaných činností včetně vazeb a souvislostí mezi nimi. Hlubší využití znalostí zaměstnanců při definování nových činností v procesech.
- Zavedení SŘK ve smyslu východiska pro tvorbu organizační struktury vyvolalo významnou reorganizaci úřadu a pomohlo nastavit pravidla zlepšování a změnových řízení.
- Podrobně zpracovaný postup pro stanovení organizační struktury, který generuje organizační strukturu a systemizaci, k čemuž využívá popisy pracovních míst, organizační a řídicí vztahy mezi pracovníky.
- Vznik kompetenčního modelu, který spočívá ve specifikaci požadavků na znalosti a dovednosti všech pracovníků a v monitoringu a měření jejich aktuální způsobilosti.
- Definování všech parametrů a metrik výkonnosti, které město při svých aktivitách měří a vyhodnocuje, včetně kanálů pro jejich reportování.
- Zpracování katalogu rizik jednotlivých procesů uplatňovaného systému managementu.
- Zavedení projektového řízení a jeho aplikace na realizaci složitých a náročných cílů organizace.

Vize úřadu – „SLUŽBA LIDEM SPOLEČNĚ“

Je to náš zájem a respekt, které lidé očekávají.

Je to naše pomoc a ochota, kterou dostávají.

Je to naše znalost a profesionalita, která nachází řešení.

Je to naše loajalita a odpovědnost k dodržování pravidel.

Je to Vaše důvěra v naše schopnosti.



VALAŠSKÉ KLOBOUKY

Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: **Implementace normy ISO 9001:2015
na Městském úřadě Valašské Klobouky**



Získané ocenění

Ocenění „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“ v kategorii Zavedení systému managementu dle ISO norem bronzového stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

Aplikace požadavků na systém managementu kvality dle normy ISO 9001 v oblasti výkonu působnosti veřejné správy pomohla znovu nastartovat zlepšování systému řízení kvality („SŘK“) úřadu, navázat na implementaci modelu CAF z roku 2006 a využít tak zkušenosti z používání tohoto hodnotícího rámce. Při aplikaci požadavků na kvalitu byla navíc využita zavedená kritéria místní Agendy 21.

Zavedený systém řízení kvality se zaměřuje na používání procesního přístupu, na zvyšování efektivnosti fungování úřadu a na zlepšování spokojenosti jeho klientů. Organizační struktura úřadu vychází z procesů systému řízení. Iniciovat zlepšování úřadu/města mají za úkol procesy oblasti „Řízení a zlepšování systému managementu kvality“.

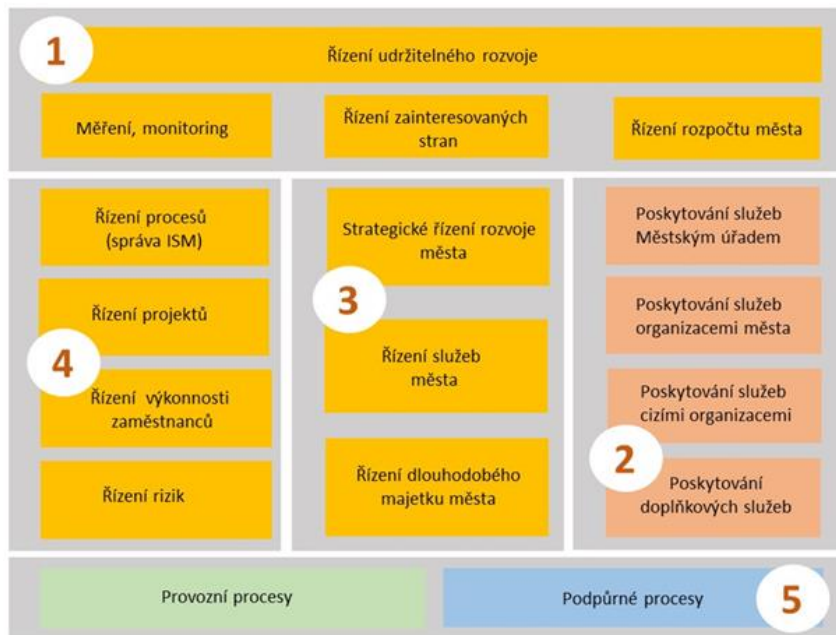
Rozsah a průběh realizace

SŘK zahrnuje celkový pohled na řízení veřejnoprávní korporace města a podrobně popisuje fungování městského úřadu. Procesy systému řízení kvality městský úřad zabezpečuje řízení a správu města Valašské Klobouky: podporu vedení města a zastupitelstva, výkon agend v samostatné a přenesené působnosti, řídicí a kontrolní činnost organizací veřejnoprávní korporace města včetně dalších dodavatelských a partnerských organizací.

SŘK je členěn do 5 oblastí procesů (viz obrázek), definuje v přiměřené podrobnosti a schválené posloupnosti činnosti v procesech a reguluje některé sdílené služby veřejnoprávní korporace města.

Hlavní přínosy a výsledky

- Aktivní podíl na zavedení SŘK ze strany vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců pomohl jednak urychlit jeho zavedení, jednak zvýšil jeho kvalitativní parametry a celkový přínos pro úřad. Jednalo se zejména o stanovení: ukazatelů a metrik, kompetencí včetně jejich hodnocení, rizik a o vymezení procesní mapy SŘK.
- Vznikl podrobný postup pro stanovení organizační struktury, který vychází z organizačních a řídicích vztahů mezi pracovníky v uplatňovaném systému řízení a využívá jejich popisy pracovních míst.
- Vytvoření individuálního tzv. „kompetenčního modelu“ pro každého zaměstnance, který spočívá v přesné specifikaci jeho znalostí a dovedností, resp. v identifikaci činností, jež má schopnost vykonávat. Následně slouží pro jeho hodnocení a rozvoj.
- Definování všech parametrů a metrik, které město při svých aktivitách měří a vyhodnocuje.
- Zpracování katalogu rizik jednotlivých procesů systému řízení kvality.
- Vytvoření týmu interních auditorů na posuzování procesů uplatňovaného systému řízení kvality.
- Zavedení pravidel projektového řízení, jejich aplikace na investice a na realizaci organizačních změn.



Městský úřad Valašské Klobouky je přátelskou, transparentní a efektivní organizací, jež má motivované a vzdělané zaměstnance, kteří usilují o zvyšování kvality služeb a profesionální práci pro spokojenost občanů.

Místní Agenda 21

MĚSTSKÁ ČÁST PRAHA 14

Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: Prokazatelné uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní úrovni splněním kategorie „B“ oficiální sady Kritérií místní Agendy 21



Získané ocenění

Ocenění „Organizace dobré veřejné služby“ v kategorii Prokazatelné uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní úrovni splněním kategorie „B“ oficiální sady Kritérií místní Agendy 21 stříbrného stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

Městská část Praha 14 realizuje témata místní Agendy 21 na svém území od roku 2009. Využila tento nástroj určený ke zlepšování kvality veřejné správy, strategického řízení a k zavedení principů udržitelného rozvoje se záměrem propojit jej s již plošně zavedenými zásadami řízení kvality, resp. se záměrem plně včlenit kritéria MA 21 do procesů uplatňovaného systému managementu vybudovaného dle požadavků ISO 9001.

V roce 2011 MČ Praha 14 poprvé dosáhla kategorie „C“, kterou udržovala do roku 2017. V roce 2018 uceleně a systematicky aplikovala principy udržitelného rozvoje a aktivity k zajištění dobré a udržitelné kvality života a životního prostředí do praxe a obhájila kategorii „B“ místní Agendy 21. Prokázala tak naplnění 10 základních témat udržitelného rozvoje v souladu s mezinárodními Aalborskými závazky.

Rozsah a průběh realizace

MA 21 je zavedena v celé organizaci. Z hlediska přínosu kvalitě veřejné správy organizace realizovala rozsáhlý projekt Optimalizace a profesionalizace úřadu MČ Praha 14, jehož ověřeným výsledkem je trvalé zvyšování kvality veřejné správy a strategického plánování. MČ postupně dílčí aktivity MA 21 přenáší i na zřizované organizace, např. energetický management, příprava a realizace energeticky

úsporných opatření, odpovědné a udržitelné nakupování apod. Obhájení kategorie „B“ MA 21 odráží dlouhodobou, intenzivní, společnou a systematickou spolupráci všech zaměstnanců úřadu, postoj politického vedení a správné nastavení procesů systému managementu kvality.

Hlavní přínosy a výsledky

- Zvýšení úrovně procesů a tím nastavení komplexnějšího rozsahu a pojetí systému řízení.
- Aktivní přístup a podpora radních, vedení úřadu a zaměstnanců k zdokonalování procesů systému řízení. Zvýšení povědomí zainteresovaných osob o vzájemných souvislostech, vzájemném působení a vazbách mezi procesy v systému řízení.
- Koncepční a systematický přístup k participaci, spolupráce s neziskovými organizacemi a podnikatelským sektorem při plánování rozvoje Prahy 14.
- Měření a hodnocení procesů a trendů udržitelného rozvoje



Dětské fórum

Chceme být městskou částí, kde se našim obyvatelům bude dobře žít. Chceme neustále zlepšovat úroveň a kvalitu života na naší městské části při respektování podmínek udržitelného rozvoje, všestranně se rozvíjet a zároveň šetřit životní prostředí.

Benchmarking

KRÁLÍKY

Řešení přihlášené do soutěže o Ceny MV: **Využití analýz benchmarkingu pro město Králíky**



Získané ocenění

Ocenění „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby“ v kategorii Uplatnění nástroje řízení kvality - realizace benchmarkingového cyklu bronzového stupně Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě.

Aplikovaný přístup

Město Králíky je jedním ze zakládajících členů tzv. Benchmarkingové iniciativy 2005 („BI“), neformálního sdružení obcí s rozšířenou působností („ORP“), jehož podstatou je koordinované hledání faktorů zvyšujících kvalitu veřejné správy. Město Králíky začalo systematicky porovnávat přístupy týkající se státní správy a samosprávy s jinými relevantními ORP již v roce 2003. V současnosti se města porovnávají v celkem 58 agendách zejména v přenesené působnosti, ale také ve vybraných oblastech samosprávy.

Rozsah a průběh realizace

Cílem porovnání dohodnutých parametrů určených agend mezi obcemi je jejich vzájemná inspirace, porovnání výkonnosti včetně identifikování příčin neshod, sdílení dobré praxe a identifikace osvědčených praktických přístupů.

Hlavní přínosy a výsledky

- Získání poznatků a námětů pro implementaci nových činností/procesů.
- Analýza odchylek a jejich příčin, optimalizace procesů a nalezení vhodných řešení v daných agendách veřejné správy.
- Zlepšení výkonu agend VS a vnitřního kontrolního systému. Úspory v nákladech a rozvoj města.

Kvalita je ve městě Králíky spojena zejména se snahou dělat správné věci správně, tj. kvalitně, efektivně, hospodárně a včas.

VÝZVA PRO PŘIHLÁŠENÍ DO DALŠÍHO ROČNÍKU CENY MINISTERSTVA VNITRA

Zavedli jste v roce 2019 a používáte některý ze systémových přístupů, metod nebo nástrojů kvality:

- model CAF 2013,
- systém managementu kvality dle ISO 9001, nebo QMS ve spojení s dalším systémovým přístupem dle koncepce ISO (EMS dle ISO 14001, HSMS dle OHSAS 18001 nebo ISO 45001, ISMS dle ISO/IEC 27001, EnMS dle ISO 50001),
- Místní Agenda 21,
- Balanced Scorecard nebo benchmarking?

Pokračujete v uplatňování a rozvoji některého z uvedených přístupů k řízení kvality?

Realizujete v roce 2019 projekt v oblasti řízení kvality?

Zpracováváte inovativní řešení, které zvyšuje kvalitu, užitek nebo přidanou hodnotu veřejnou správou poskytovaných služeb, nebo zlepšuje kvalitu uplatňovaného systému managementu vaší organizace?

Využijte nabídku Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy k posouzení vašeho systému managementu dle „Doporučeného rozsahu řízení kvality v územních samosprávných celcích“!

Přihlaste se do ročníku 2019

soutěže o Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě!

Harmonogram soutěže o Ceny Ministerstva vnitra pro ročník 2019	
Činnost	Termín
Vyhlášení nového ročníku Cen MV za kvalitu a inovaci ve veřejné správě	30. 6. 2019
Zaslání přihlášky do soutěže o Ceny MV za kvalitu a inovaci ve veřejné správě	31. 8. 2019
Zasedání Odborné sekce Kvalita ve veřejné správě	30. 9. 2019
Informování uchazečů o výsledcích jednání Odborné sekce	15. 10. 2019
Jmenování hodnotitelů a zaslání jmenovacích dekretů	15. 10. 2019
Realizace projektu/ řešení, vypracování Závěrečné zprávy a její zaslání na MV	30. 11. 2019
Hodnocení Závěrečných zpráv, včetně návštěvy na místě, zpracování Zprávy z hodnocení a její zaslání na MV	31. 1. 2020
Zaslání pozvánky na zasedání Odborné sekce (pouze u Cen MV za inovaci ve veřejné správě)	15. 2. 2020
Zasedání Odborné sekce, projednání Závěrečných zpráv a Zpráv z hodnocení a navržení udělení Cen MV, prezentace v kategorii Cen MV za inovaci ve veřejné správě	15. 3. 2020
Rozhodnutí o udělení Cen MV	15. 4. 2020
Informování soutěžících o výsledcích hodnocení	30. 4. 2020
Slavnostní udílení Cen MV na konferenci kvality ve veřejné správě	30. 6. 2020
Vyhlášení nového ročníku soutěže o Ceny MV	30. 6. 2020
Zveřejnění dobré praxe organizací	

KONTAKTY

Ministerstvo vnitra
Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy
Náměstí Hrdinů 1634/3, 140 21 Praha4

www.mvcr.cz/verejna-sprava

www.kvalitavs.cz

ID datové schránky: 6bnaawp



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Ministerstvo vnitra
Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7

www.mvcr.cz

vydáno v květnu 2019
účelová publikace, není určena k prodeji