

Statutární město Brno, městská část Brno-střed

PŘÍRUČKA SYSTÉMU MANAGEMENTU ÚMČ BRNO-STŘED



Směrnice č.: 15
Vydání č.: 3
Účinnost: 21.02.2018

Bc. Petr Štika, MBA, LL.M., v.r.
tajemník ÚMČ Brno-střed

Vydal/schválil: Bc. Petr Štika, MBA, LL.M., tajemník ÚMČ Brno-střed

Dne: 21.02.2018

Zpracovatel: Ing. Libor Koch, manažer systému managementu ÚMČ Brno-střed

Tato směrnice je závazná pro: Úřad městské části Brno-střed

Projednáno v orgánech: *nejsou*

Osoba pověřená výkladem: **Ing. Libor Koch - MSM**
Četnost kontroly aktuálnosti: ročně
Osoba pověřená kontrolou aktuálnosti: **Ing. Libor Koch - MSM**

Související vnitřní předpisy:

Směrnice č. 1 – Řízení vnitřních předpisů

Směrnice č. 2 – Organizační řád

Směrnice č. 13 – Přijímání, evidování a vyřizování petic, stížností a podnětů

Směrnice č. 20 – Směrnice k zabezpečení zákona o finanční kontrole

Směrnice č. 25 – Vzdělávání úředníků a vedoucích úředníků

Směrnice č. 36 – O ochraně osobních údajů

Spisový řád

Provozní řády budov

Etický kodex

Rukověť personalistiky

Historie změn:

Datum	Číslo vydání	Strana	Článek	Stručný popis změny
20.02.2018	1	8, 13, 21, 23, 24, 26	4, 5, 7, 9, Příloha 1	Odstranění specifík systému managementu z názvu, úprava rozsahu vedení úřadu, zpřesnění odkazu na Etický kodex, doplnění prvků zprávy pro přezkoumání, doplnění závazku k trvalému zlepšování do politiky systému managementu
21.02.2018	2	1, 2, 9	5	Sjednocení účinnosti směrnice, oprava návaznosti etického kodexu

Odkaz na předešlá vydání:

[Příručka systému managementu ÚMČ Brno-střed \(účinnost od 07.12.2017\)](#)

Přílohy, související záznamy a formuláře:

Cíle společenské odpovědnosti (součást strategických cílů)

Hodnocení dodavatelů

Plán interního auditu

Plán údržby a revizí.

Plán vzdělávání – VEMA

Popis pracovní pozice

Prohlášení o aplikovatelnosti QMS – příloha příručky

Program interních auditů

Protokol z interního auditu

Strategické cíle

SWOT analýza odborů (Registr interních a externích aspektů)

Úkoly v IS ATTIS

Zainteresované strany – registr IS ATTIS

Záznam o neshodě / opatření k nápravě

Životní situace

Zrušovací ustanovení:

Nejsou

Obsah

1	Předmět dokumentu.....	6
2	Základní údaje o Úřadu městské části Brno-střed.....	6
3	Vize úřadu, postavení úřadu.....	6
4	Kontext organizace.....	6
4.1	Porozumění organizaci a jejímu kontextu.....	6
4.2	Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran.....	7
4.3	Určení rozsahu systému managementu kvality.....	7
4.4	Systém managementu a jeho procesy.....	8
5	Vedení.....	8
5.1	Vedení a závazek.....	8
5.1.1	Vedení úřadu.....	8
5.1.2	Zaměření na klienta.....	9
5.2	Politika systému managementu.....	9
5.3	Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace.....	9
6	Plánování.....	10
6.1	Řízení rizik a příležitostí.....	10
6.1.1	Řízení rizik.....	10
6.1.2	Příležitosti ke zlepšování.....	10
6.2	Cíle systému managementu a plánování jejich dosažení.....	11
6.3	Plánování změn.....	11
7	Podpora.....	11
7.1	Zdroje.....	11
7.1.1	Obecně.....	11
7.1.2	Lidé.....	12
7.1.3	Infrastruktura.....	12
7.1.4	Prostředí pro fungování procesů.....	12
7.1.5	Zdroje pro monitorování a měření.....	12
7.1.6	Znalosti organizace.....	12
7.2	Kompetence.....	13
7.3	Povědomí.....	13
7.4	Komunikace.....	13
7.5	Dokumentované informace.....	14
7.5.1	Obecně.....	14
7.5.2	Vytváření, aktualizace a řízení dokumentovaných informací.....	14
8	Provoz.....	14
8.1	Operativní plánování a řízení.....	14
8.2	Požadavky na produkty a služby.....	15
8.2.1	Komunikace s klientem.....	15
8.2.2	Určení, přezkoumání a změny požadavků, týkajících se produktů a služeb.....	15
8.3	Návrh a vývoj produktů a služeb.....	16

8.4	Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb - nakupování	16
8.4.1	Obecně.....	16
8.4.2	Typ a rozsah řízení externího poskytování.....	17
8.4.3	Informace pro externí poskytovatele (dodavatele)	17
8.5	Realizace služeb	17
8.5.1	Řízení poskytování služeb.....	17
8.5.2	Identifikace a sledovatelnost	17
8.5.3	Majetek klientů nebo externích poskytovatelů.....	18
8.5.4	Ochrana a uchovávání	18
8.5.5	Činnosti po dodání.....	18
8.5.6	Řízení změn.....	18
8.5.7	Uplatnění principů společenské odpovědnosti	18
8.5.7.1	Ekonomické principy.....	18
8.5.7.2	Environmentální principy.....	19
8.5.7.3	Sociální principy.....	19
8.6	Uvolňování služeb - kontrola	20
8.7	Řešení neshodných výstupů	20
9	Hodnocení výkonnosti.....	21
9.1	Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování (pouze nadpis).....	21
9.1.1	Sledované ukazatele pro monitorování a měření.....	21
9.1.2	Spokojenost klienta	21
9.1.3	Analýza a vyhodnocení	22
9.2	Interní audit systému managementu	22
9.3	Přezkoumání systému managementu	23
10	Zlepšování	24
10.1	Obecně.....	24
10.2	Neshoda a nápravné opatření.....	24
10.3	Neustálé zlepšování	24

1 Předmět dokumentu

Příručka systému managementu je závazným organizačním vnitřním předpisem. Jejím účelem je definovat systém managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2016 (QMS) a systém managementu společenské odpovědnosti podle ČSN 010391 (CSR).

2 Základní údaje o Úřadu městské části Brno-střed

Adresa: Dominikánská 2, 601 69 Brno

Tel. kontakt: 542 526 111

Internet: <http://www.brno-stred.cz>

IČ: 44992785

DIČ: CZ44992785

3 Vize úřadu, postavení úřadu

Naší vizí je: „**Efektivně plnit úkoly a činnosti v oblasti samostatné a přenesené působnosti při stálém zlepšování společenské odpovědnosti**“.

Úřad městské části Brno-střed (dále jen „ÚMČ BS“) je jedním z úřadů městských částí ve statutárním městě Brně. Postavení úřadu upravuje zejména zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o obcích“), a obecně závazná vyhláška statutárního města Brna č. 20/2001, kterou se vydává Statut města Brna, ve znění pozdějších vyhlášek (dále jen „Statut“).

Úřad městské části je tvořen starostou, místostarosty, tajemníkem a zaměstnanci ÚMČ BS. V čele úřadu stojí starosta. Pro jednotlivé úseky činnosti má úřad zřízeny odbory, které se dále člení na oddělení a referáty.

Úřad plní úkoly v samostatné i přenesené působnosti. V samostatné působnosti plní úkoly, které mu uložilo Zastupitelstvo městské části Brno-střed (dále jen „ZMČ BS“) nebo Rada městské části Brno-střed (dále jen „RMČ BS“), a rovněž pomáhá výborům zastupitelstva a komisím rady v jejich činnosti. V oblasti přenesené působnosti vykonává úřad státní správu a plní úkoly obecního úřadu, pověřeného obecního úřadu a obecního úřadu obce s rozšířenou působností v souladu s příslušnými ustanoveními zákona o obcích a Statutu, s výjimkou věcí, které patří do působnosti RMČ BS, komisí nebo zvláštních orgánů.

4 Kontext organizace

4.1 Porozumění organizaci a jejímu kontextu

Vedení úřadu a jeho pracovníci se při své práci setkávají s celou řadou vnitřních a vnějších aspektů, reflektují je a díky efektivní práci s nimi jsou schopni naplňovat poslání úřadu.

V souvislosti se snahou definovat kontext organizace zpracovali vedoucí odborů analýzu vnitřních a vnějších aspektů pro jednotlivé organizační jednotky (SWOT analýza).

Z této analýzy vyplývají **klíčové položky vnitřních a vnějších aspektů úřadu, relevantní rizika a příležitosti** (Registr interních a externích aspektů).

Pro naše porozumění kontextu a pro jeho rozvoj ve strategickém řízení sehrává klíčovou roli 7 principů systému managementu:

- zaměření na klienta,
- leadership,
- angažovanost pracovníků,

- procesní přístup,
- zlepšování,
- rozhodování založené na faktech a
- management vztahů.

Dobré porozumění kontextu je východiskem pro stanovení strategie a strategických cílů, které jsou klíčovým zadáním pro naši činnost, procesy a projekty.

4.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran

Za účelem trvalé schopnosti poskytovat služby, které splňují požadavky klientů a příslušné požadavky zákonů a předpisů, jsme identifikovali zainteresované strany, které jsou relevantní pro náš systém managementu, jejich potřeby a požadavky. Informace jsou dokumentovány v záznamu „Zainteresované strany – registr“.

Registr je zpracován pro jednotlivé odbory jejich vedoucími. Je rovněž potenciálním zdrojem informací o rizicích a příležitostech, které vyplývají ze vztahů s relevantními zainteresovanými stranami.

ÚMČ BS svými aktivitami, realizovanými na základě rozhodnutí volených orgánů MČ, prokazuje, že podporuje růst vzdělanosti komunity, její rozvoj, společenské, kulturní a volnočasové aktivity, zlepšování kvality života komunity, zlepšování zdraví a bezpečnosti občanů, zlepšování přístupu občanů v komunitě k informacím, rozvoj místního obchodu a spolupodílí se na ochraně kulturního dědictví v komunitě.

ÚMČ a MČ mají v souladu s národní a nadnárodní legislativou v těchto oblastech schváleny zásadní strategické, programové a koncepční dokumenty, které jsou veřejnosti přístupné na webových stránkách v aktuálním znění pro dané období. Pomocí těchto dokumentů jsou deklarovány záměry, priority, cíle, aktivity a konkrétní činnosti k naplnění cílů pro krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý časový horizont.

ÚMČ BS pro mapování dopadu jeho činnosti na komunitu využívá pravidelné průzkumy, komunitní plánování a dotazníková šetření spokojenosti zainteresovaných stran. Získaná data vstupují do rozhodovacích a řídicích procesů a strategických dokumentů.

4.3 Určení rozsahu systému managementu kvality

QMS je implementován v celém rozsahu ČSN EN ISO 9001:2016 vyjma článku 8.3 Návrh a vývoj produktů a služeb (úřad a jeho organizační složky nemají ve svém poslání vytvářet nové produkty či služby) a dále článku 7.1.5 Zdroje pro monitorování a měření (v rámci provozovaných procesů nejsou používána měřidla, která by ovlivňovala kvalitu služby). Tyto požadavky nejsou aplikovány.

Určení rozsahu systému managementu kvality vyplývá z Prohlášení o aplikovatelnosti QMS, tedy z korelace mezi články normy ČSN EN ISO 9001 a související dokumentací organizace, ve které je naplňování požadavku uvedeno. Při určení tohoto rozsahu aplikovatelnosti vycházíme z interních a externích aspektů, požadavků relevantních zainteresovaných stran a námi poskytovaných produktů a služeb.

QMS je vybudován pro všechny organizační složky uvedené v Organizačním řádu. Z hlediska poskytovaných služeb je aplikován na všechny procesy poskytující služby v oblasti samostatné a přenesené působnosti.

V rámci rozsahu systému managementu je rovněž uplatňován systém managementu společenské odpovědnosti. Systém managementu CSR zahrnuje dobrovolné aktivity, které jsou realizovány zpravidla nad rámec legislativních požadavků, realizované v rámci výkonu státní správy a samosprávy ve třech základních oblastech – ekonomické, sociální a environmentální. Plnění požadavků CSR je realizováno prostřednictvím plnění cílů a programů ÚMČ BS.

Systém managementu CSR je závazný pro všechny zaměstnance UMČ BS.

4.4 Systém managementu a jeho procesy

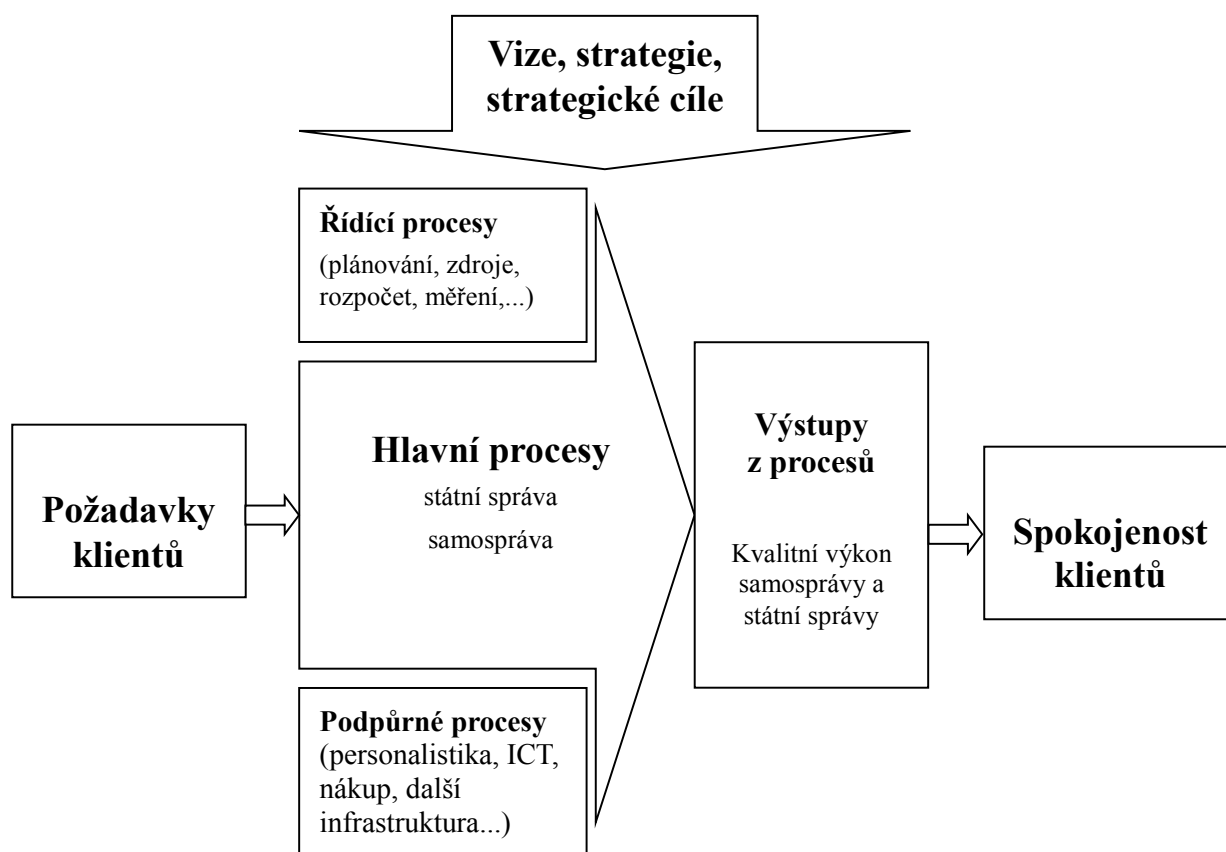
Procesy potřebné pro systém managementu, jejich posloupnost a potřebné vazby jsou určeny a nastaveny v informačním systému ATTIS (dále jen „IS ATTIS“), včetně jejich vstupů a výstupů, kritérií monitorování (metrik), potřebných zdrojů, odpovědností, pravomocí a rizik. Procesy jsou v IS ATTIS prezentovatelné v podobě stromu i diagramu. Kromě hlavních procesů v oblasti samostatné a přenesené působnosti úřadu jsou specifikovány i procesy podpůrné a řídicí.

Jsou definovány dvě obecné metriky vhodné pro celou řadu procesů. Jedná se o:

- počet nedodržení lhůt (vyhodnocování jednou za 3 měsíce),
- počet vstupů a výstupů (vyhodnocování jednou ročně).

V období počátečního nastavení a postupného zlepšování systému managementu jsou, tam kde je to vhodné, nastavovány metriky procesů, jsou sledována data a postupně nastavovány cílové hodnoty těchto metrik.

Princip zlepšování je vztažen na systém managementu a jeho procesy.



5 Vedení

5.1 Vedení a závazek

5.1.1 Vedení úřadu

Vedení úřadu tvoří starosta a tajemník.

Vedení úřadu prokazuje svůj leadership a závazek stanovováním a naplňováním strategie, politiky a cílů a rovněž:

- přijetím odpovědnosti za efektivnost systému managementu ÚMČ BS,
- zajištěním integrace požadavků systému managementu do našich procesů,
- podporou používání procesního přístupu a zvažování rizik,
- zajištěním zdrojů potřebných pro systém managementu,
- komunikováním důležitosti dosahování zamýšlených výsledků systému managementu,
- zapojením, směřováním a podporováním osob ke zlepšování systému managementu,
- podporováním leadershipu ostatních manažerů v oblastech, za které odpovídají.

5.1.2 Zaměření na klienta

Vedení úřadu se hlásí k odpovědnosti za to, že jsou určeny, pochopeny a plněny požadavky klientů a požadavky relevantních zákonů a dalších předpisů. Požadavky klientů jsou přijímány různými komunikačními kanály (podatelna, E-spis, datová schránka, e-mail, ...), pro jejich snazší formulování a pochopení slouží též webové stránky s vystižením životních situací a příslušné formuláře. K současnému naplňování požadavků relevantních zákonů a dalších předpisů slouží především kvalifikace našich pracovníků a přístup pracovníků k relevantním a aktuálním zákonům a předpisům (ASPI).

U zainteresovaných stran, včetně našich klientů, jsou identifikována rizika a příležitosti, které mají vliv na kvalitu našich výstupů a ovlivňují spokojenost klienta. Spokojenost klientů je zjišťována (viz kapitola 9.1.2) a v případě potřeby jsou přijímána opatření.

Pro udržování systému managementu společenské odpovědnosti a zejména pro jeho neustálé zlepšování vedení úřadu stanovilo:

- Etický kodex,
- cíle společenské odpovědnosti, které jsou součástí strategických cílů,
- příslušné pravomoci a odpovědnosti,
- povinnost pravidelného přezkoumání systému managementu společenské odpovědnosti,
- formy interní a externí komunikace,
- potřebné zdroje pro funkčnost systému a
- povinnost dodržování právních požadavků a mezinárodních standardů.

5.2 Politika systému managementu

Jako základní rámec pro činnost a rozvoj organizace stanovuje vedení úřadu Politiku systému managementu (viz příloha 1). Tento dokument je dostatečně komunikován v rámci organizace a vůči zainteresovaným stranám prostřednictvím webových stránek. Na Politiku systému managementu navazuje Etický kodex, který tvoří přílohu č. 1 Pracovního řádu.

5.3 Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace

Organizační uspořádání úřadu, působnost jednotlivých odborů, odpovědnosti a pravomoci vedoucích pracovníků upravuje Organizační řád úřadu. Požadavky, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých pracovníků jsou specifikovány v popisech pracovních pozic pracovníků, které jsou přístupné v IS ATTIS.

Představitelem vedení je tajemník.

Manažer systému managementu (MSM) je podřízený tajemníkovi, je odpovědný za zavedení, udržování a zlepšování systému managementu a má následující odpovědnosti a pravomoci v oblasti systému managementu:

- zajišťování, že systém managementu odpovídá požadavkům QMS,
- zajišťování, že systém managementu odpovídá požadavkům CSR,
- zajišťování, že procesy poskytují zamýšlené výstupy,
- předkládání zpráv o výkonnosti systému managementu kvality a o příležitostech ke zlepšování, zejména vedení úřadu,
- zajišťování podpory zaměření na klienta v celé organizaci,
- udržování integrity systému managementu kvality při realizaci jeho změn.

6 Plánování

6.1 Řízení rizik a příležitostí

6.1.1 Řízení rizik

Rizika jsou v rámci činností úřadu řízena na těchto úrovních:

- **Rizika související s vnějšími a vnitřními aspekty** – přehled rizik a přijatá opatření jsou identifikovány prostřednictvím *Registru interních a externích aspektů (SWOT analýza odborů)*.
- **Rizika vyplývající z neplnění očekávání zainteresovaných stran** – přehled rizik a přijatá opatření jsou identifikovány v IS ATTIS - Zainteresované strany - registr.
- **Rizika v průběhu hlavních procesů** – tato rizika definují vlastníci procesů. Vlastníci procesů u rizik, jejichž významnost to vyžaduje (dle směrnice č. 20), přijmou k danému riziku opatření k minimalizaci rizika. Způsob a rozsah opatření (reakce na riziko) je určen plánem opatření, který vedou vlastníci jednotlivých procesů v aktuální podobě a odpovídají za hodnocení efektivity přijatých opatření. Plánování opatření je případně uskutečněno formou stanovených úkolů v IS ATTIS.
- **Rizika v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany řeší technik BOZP a PO** – externí dodavatel. Agenda rizik je vedena samostatně. Rizika jsou identifikována v zápisech z ročních prověrek BOZP a PO a evidována samostatně.
- **Rizika související s plánováním změn** – je odpovědností MSM zajistit, že změny systému managementu kvality budou důsledně prováděny plánovaným způsobem – viz kapitola 6.3.

Rizika spojená s projekty a jednorázovými akcemi, které jsou řešeny v souvislosti se strategickými cíli, jsou řízena v rámci těchto projektů.

Rizika jsou identifikována, evidována, hodnocena a dále řízena (administrována) v IS ATTIS. Opatření pro zmírnění či eliminaci rizik jsou dokumentována v IS ATTIS a jejich plánování je případně uskutečněno formou stanovených úkolů v IS ATTIS.

6.1.2 Příležitosti ke zlepšování

Příležitosti pro zlepšování jsou projednávány na poradách jednotlivých úrovní řízení a následně evidovány v příslušných zápisech. Jedná se například o:

- návrhy pracovníků - každý pracovník může prostřednictvím svého nadřízeného dát návrh na zlepšení. Konkrétní návrhy jsou po projednání a kladném zhodnocení realizovány,
- doporučení z interních auditů,
- příležitosti související s vnějšími a vnitřními aspekty,

- návrhy/připomínky/podněty zainteresovaných stran,
- zpětnou vazbu ze sociálních sítí.

Další příležitosti ke zlepšování jsou generovány z relevantních stížností různých subjektů (evidence stížností v E-spise), nebo z tzv. podnětů, které jsou pracovníky úřadu přijímány a operativně řešeny v kompetencích jednotlivých odborů. Konkrétní příležitosti jsou administrovány v rámci modulu řízení rizik v IS ATTIS.

6.2 Cíle systému managementu a plánování jejich dosažení

V návaznosti na stanovenou strategii a politiku managementu stanovuje vedení úřadu pro každý kalendářní rok cíle systému managementu.

Za cíle systému managementu jsou považovány Strategické cíle, vycházející ze strategického plánu rozvoje městské části a programového prohlášení Rady MČ. Jsou formulovány v IS ATTIS, kde je rovněž sledováno jejich plnění.

Cíle jsou v IS ATTIS (modul MBO) rozpracovány do měřitelných ukazatelů, jejichž plnění je průběžně přezkoumáváno a vyhodnocováno. Zdroje pro naplňování cílů jsou plánovány v rozpočtu MČ, osoba odpovědná za plnění cíle odpovídá též za alokaci zdrojů v rozpočtu. Cíle systému managementu je v případě potřeby (s ohledem na jejich rozsah) možno řešit projektem nebo konkrétním stanoveným úkolem v IS ATTIS. Plnění cílů systému managementu je sledováno na poradách vedení úřadu a je rovněž předmětem přezkoumání systému managementu vedením.

Vedení úřadu zajišťuje efektivní komunikaci těchto cílů všem relevantním pracovníkům, včetně zpětné vazby o úrovni jejich plnění.

Hodnocení plnění cílů provádí manažer systému managementu v rámci pracovních jednání. Cíle 1x ročně přezkoumává vedení ÚMČ, podklady připraví MSM.

6.3 Plánování změn

V případě, že je zjištěna potřeba změny systému managementu kvality a systému společenské odpovědnosti, tyto se provádí plánovitým způsobem, ve formě projektu, který je řízen a dokumentován v IS ATTIS. Vždy se musí zvážit:

- účel změny a její možné následky,
- integrita systému managementu kvality (např. soulad s politikou QMS),
- dostupnost zdrojů,
- související rizika,
- rozdělení nebo přerozdělení odpovědností a pravomocí.

7 Podpora

7.1 Zdroje

7.1.1 Obecně

Vedení úřadu plánuje a poskytuje zdroje potřebné pro vytvoření, udržování a zlepšování systému managementu kvality. Přitom jsou zvažovány možnosti interních zdrojů úřadu a zajištění potřeb u dodavatelů.

7.1.2 Lidé

Pro efektivní fungování QMS a CSR jsou určeny odpovědnosti MSM v kapitole 5.3. Pro řízení jednotlivých procesů je v IS ATTIS stanoven jejich vlastník, zpravidla vedoucí pracovník.

7.1.3 Infrastruktura

ÚMČ BS specifikuje, poskytuje a udržuje infrastrukturu, která je potřebná pro fungování procesů a pro uspokojování požadavků a potřeb klientů a dalších zainteresovaných stran. Tato infrastruktura zahrnuje především:

- budovy a s nimi související technická vybavení – jejich správa a údržba je řešena procesy na Odboru investičním a správy bytových domů, Oddělení správy budov. Údržba a revize jsou plánovány v dokumentu Plán údržby a revizí. Jsou zpracovány provozní řády budov.
- veškeré kancelářské vybavení,
- informační a komunikační technologie vč. počítačového HW, SW a dat – jejich správa a údržba je řešena procesy na Odboru informatiky. Pravidla jsou uvedena v interním sdělení tajemníka š. 5/2009 – Používání výpočetní techniky a internetu.

Údržba a revize veškerých zařízení jsou plánovány a prováděny v souladu s legislativními požadavky a požadavky vyplývajícími z návodů na obsluhu tak, aby byla zabezpečena jejich nízká poruchovost a bezpečnost používání.

7.1.4 Prostředí pro fungování procesů

Většina činností je vykonávána v prostorách budov úřadu, které mají standardní fyzikální podmínky a vybavení. Odpovědnost za kvalitu pracovního prostředí mají vedoucí odborů.

Pracovní podmínky jsou definovány v dokumentu Hygienické požadavky na pracovní místo administrativy.

Za péči o životní prostředí v objektech úřadu odpovídá vedoucí Oddělení správy budov a je řízena v souladu s pokynem tajemníka.

7.1.5 Zdroje pro monitorování a měření

Vzhledem k tomu, že v rámci úřadem provozovaných procesů nejsou používána měřidla, která by ovlivňovala kvalitu služby, je požadavek normy na řízení měřících zařízení vyloučen.

7.1.6 Znalosti organizace

Základním zdrojem informací a znalostí pro fungování procesů jsou zákony, vyhlášky a další typy legislativních dokumentů. Jejich relevantní přehled je uveden v popisech procesů. Pro relevantní pracovníky je zajištěn přístup k legislativním dokumentům v aktuálním znění v databázi ASPI.

Důležitou oporou znalostí pracovníků je soustava řízených dokumentů úřadu. Tyto dokumenty jsou pracovníkům k dispozici v aktuální podobě na internetových stránkách úřadu v sekci Vnitřní předpisy.

Zdrojem specifických znalostí je rovněž zkušenost pracovníků, vykonávajících činnosti v rámci procesů. Tato je efektivním způsobem sdílena na poradách jednotlivých organizačních jednotek, ale šíří se též různými druhy neformální komunikace.

Pokud v průběhu procesů dochází k přezkoumávání a aktualizaci znalostí, toto je komunikováno s vlastníky procesů a následně, v případě potřeby, jsou dokumenty řízeným způsobem aktualizovány.

7.2 Kompetence

Odpovědnosti, pravomoci a požadavky na vzdělání jsou definovány v popisech pracovních pozic a popisech procesů.

Zásady a opatření pro udržování a zlepšování kompetencí jsou popsány v dokumentu Rukověti personalistiky.

Kompetence jednotlivých pracovníků jsou určeny v popisech pracovních pozic.

Kompetenční profil pracovníků je hodnocen v rámci hodnocení pracovníků v IS ATTIS, podle metodiky uvedené v dokumentu Rukověti personalistiky. Za hodnocení pracovníků odpovídají příímí nadřízení.

Na základě hodnocení pracovníka vzniká jeho plán vzdělávání v IS VEMA dle dokumentu Rukověti personalistiky. Za plánování (a následné zaznamenávání uskutečněných) vzdělávání odpovídají vedoucí odborů. Povinná školení vyplývající ze zákonů a dalších předpisů jsou rovněž plánována a zaznamenávána v součinnosti s technikem BOZP a PO v IS VEMA.

Hodnocení úrovně školení zaznamenává jeho účastník do IS VEMA.

Následným periodickým hodnocení pracovníka je rovněž ověřována efektivnost plánovaných a realizovaných opatření.

Doklady o uskutečněných školeních a dalších aktivitách jsou uchovávány ve skenované formě v IS VEMA.

7.3 Povědomí

Vedení úřadu odpovídá za zajištění toho, aby si pracovníci byli vědomi:

- politiky kvality a cílů,
- svého přínosu k efektivnosti systému managementu, včetně přínosu zlepšené výkonnosti,
- důsledků neplnění požadavků systému managementu.

Toto zajišťujeme nejen formou školení, ale též vhodným vedením a motivováním lidí.

7.4 Komunikace

Efektivní komunikace je nezbytnou součástí úspěšného fungování systému managementu.

Standardní komunikace se uskutečňuje prostřednictvím:

- měsíčních porad vedení úřadu, kde jsou prezentovány dosahované výsledky, řešené úkoly a výhled na další období. Z těchto porad vznikají zápisy, které jsou publikovány na intranetu úřadu.
- porad odborů, uskutečňovaných po měsíčních poradách vedení úřadu a podle aktuální potřeby, kde se hodnotí výsledky, řeší organizační problémy, sleduje plnění cílů a stanovují priority na další období.
- operativních porad pracovníků, kteří se podílejí na plnění jednotlivých úkolů nebo plánů. Tyto porady jsou svolávány vedoucím příslušné organizační jednotky nebo vedoucím řešitelem v návaznosti na postup plnění a vzniklé problémy.
- intranetu, kde jsou pravidelně vyvěšovány novinky, které se týkají úřadu.
- rozesílání hromadných e-mailů.

Obvyklými prostředky interní komunikace jsou osobní komunikace, e-mail, telefon.

Forma externí komunikace s externími stranami je uvedena v Registru zainteresovaných stran v IS ATTIS.

Podněty a informace o potenciálně možném porušení etických principů mohou zaměstnanci podávat prostřednictvím mailu, telefonicky nebo osobně MSM nebo tajemníkovi úřadu. Odpovědnost za přešetření podnětů má MSM. Ten zajistí projednání s odpovědnými pracovníky, kteří navrhnou způsob řešení.

Externí zainteresované strany mohou podat podnět mimo jiné i prostřednictvím kontaktů uvedených na internetových stránkách <http://www.brno-stred.cz/>. ÚMČ BS s nimi nakládá v souladu se směrnicí č. 13 – Přijímání, evidování a vyřizování petic, stížností a podnětů.

7.5 Dokumentované informace

7.5.1 Obecně

Dokumentované informace na ÚMČ BS jsou uchovávány jak v podobě řízených dokumentů v textové podobě, tak v podobě záznamů formalizovaných i neformalizovaných, a také v podobě záznamů v informačních systémech.

7.5.2 Vytváření, aktualizace a řízení dokumentovaných informací

Vymezení jednotlivých druhů dokumentů, které tvoří soustavu vnitřních předpisů úřadu, je popsáno ve směrnici č. 1 – Řízení vnitřních předpisů. Tato se rovněž zabývá stanovením jejich formálních náležitostí, nastavením procesu jejich tvorby, projednáváním, schvalováním, distribucí, evidencí, prováděním změn.

Dokumenty (vnitřní předpisy) jsou pro pracovníky přístupné na internetových stránkách úřadu v sekci Vnitřní předpisy.

Životní cyklus dokumentů je řízen v souladu s platným Spisovým řádem úřadu.

Potřeba dokumentovaných informací externího původu je identifikována např. v podobě relevantních zákonů, vyhlášek a nařízení u jednotlivých procesů v IS ATTIS a je zajištěn přístup k legislativním dokumentům v aktuálním znění v databázi ASPI.

Právní a jiné požadavky, legislativní změny s vazbou na systém managementu jsou brány v úvahu při udržování systému managementu. Vedoucí pracovníci nebo jimi pověřeni zaměstnanci sdělují zaměstnancům a zainteresovaným stranám informace o požadavcích právních předpisů a o jiných požadavcích vztahujících se k systému managementu. Sdělování informací probíhá zpravidla formou porad.

8 Provoz

8.1 Operativní plánování a řízení

Úřad plní úkoly a činnosti a poskytuje služby v oblasti samostatné a přenesené působnosti. Tyto jsou vykonávány v souladu zejména se zákonem o obcích v platném znění, dalšími právními předpisy a Statutem města Brna.

Aktuální stav plánování procesů potřebných pro realizaci samostatné a přenesené působnosti zachycuje mapa procesů systému managementu a procesní mapy jednotlivých procesů samostatné a přenesené působnosti úřadu dokumentované v IS ATTIS.

Jednotlivé agendy a úkony jsou prováděny na základě kvalifikace jednotlivých pracovníků, jejich popisů pracovních pozic a relevantních ustanovení zákonných norem. Procesy, v rámci kterých jsou jednotlivé činnosti vykonávány, jsou včetně potřebných atributů popsány v IS ATTIS.

Standardní, opakující se a obvyklé požadavky klientů jsou včetně návodů pro jejich dobrou formulaci identifikovány v tzv. „životních situacích“.

Cíle úřadu, úkoly jednotlivých odborů, oddělení a pracovníků jsou dalším důležitým aspektem plánování úřadu.

Nástrojem operativního plánování a řízení jsou porady pracovníků (na různých úrovních řízení, vč. pracovních týmů), na kterých dochází ke kontrole, přezkoumávání, korekcím a aktualizacím plánů a přijímání potřebných opatření.

8.2 Požadavky na produkty a služby

8.2.1 Komunikace s klientem

Klientem je občan městské části, který, aniž by kontaktoval úřad, v určitém smyslu spotřebovává služby, které jsou úřadem produkovány. Klientem je i ten, který vznáší svoje požadavky formou podání na úřad. Určitým typem klienta úřadu je i řada zainteresovaných stran, mezi kterými lze jmenovat politické orgány města (které formulují zájmy občanů), nejrůznější orgány státní správy a v neposlední řadě též široká podnikatelská veřejnost.

Způsob komunikace s občany upravuje např. zákon o obcích, zákon č. 500/2004 Sb., správní řád a další zákony v platném znění.

Důležitým nástrojem komunikace s našimi klienty a dalšími zainteresovanými stranami jsou webové stránky městské části. Zde lze kromě kontaktů nalézt podrobně zpracované nejrůznější životní situace občanů se specifikací jednotlivých poskytovaných služeb a způsobu, jak o tyto služby žádat, včetně formulářů pro přenos informací. Nechybí též informace pro cizince ve světových jazycích.

Další způsoby komunikace s klienty jsou:

- e-mail (relevantní adresy publikované na webových stránkách),
- telefon (relevantní kontakty publikované na webových stránkách),
- zprávy na sociálních sítích,
- aplikace Dobrý úřad,
- osobní komunikace,
- písemně přes podatelnu,
- protikorupční linka,
- datová schránka.

Strategické cíle jsou definovány na základě potřeb občanů a dalších zainteresovaných stran městské části, jde tedy o jeden ze způsobů vyjádření jejich potřeby. Jejich plnění je kontrolováno a komunikováno.

Způsoby komunikace s dalšími zainteresovanými stranami jsou charakterizovány v Registru zainteresovaných stran v IS ATTIS.

8.2.2 Určení, přezkoumání a změny požadavků, týkajících se produktů a služeb

Značné variabilitě typů požadavků odpovídá též různost způsobu jejich určování. Standardní požadavek je formulován v komunikaci s občanem či jinou zainteresovanou stranou (s přihlédnutím k platným zákonům a dalším předpisům) a směřován na relevantní odbor ke zpracování v příslušném

procesu. Obvyklým nosičem požadavků jsou specializované formuláře, na kterých dochází k prvotnímu přezkoumání požadavku a jeho případné kompletnosti. Změny požadavků jsou řešeny obdobně.

Přezkoumání požadavků na výkon přenesené působnosti se provádí dle postupů definovaných v zákonech a dalších legislativních dokumentech. Základem pro přezkoumání požadavků na plnění úkolů samostatné působnosti je např. proces tvorby a schvalování rozpočtu městské části. Systém kontroly popisuje způsob přezkoumání oprávněnosti požadavků na finanční prostředky.

Důležitou roli v oblasti určení, přezkoumání a změn požadavků na úřad hrají zastupitelské orgány, jejich činnost je řízena v souladu se zákonem o obcích v platném znění. Úřad zpracovává a připravuje podklady pro posouzení a rozhodnutí kompetentního orgánu (rada a zastupitelstvo), které mají své poradní orgány (komise a výbory). Zápisy ze zastupitelstva stejně jako zápisy z rady, jsou zveřejňovány v anonymizované podobě. Takto přezkoumané a odsouhlasené výstupy postupuje úřad relevantním klientům.

8.3 Návrh a vývoj produktů a služeb

Požadavek normy na návrh a vývoj není aplikován, protože úřad a jeho organizační složky nemají ve svém poslání vytvářet nové produkty či služby.

8.4 Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb - nakupování

8.4.1 Obecně

Předmětem nákupu jsou především produkty či služby určené pro začlenění do vlastních produktů či služeb úřadu. Značnou část objemu nákupů tvoří dodávky externích poskytovatelů, kterými se udržuje a zlepšuje infrastruktura městské části, za kterou nese úřad odpovědnost (např. čištění komunikací, stavební práce, apod.).

Proces nakupování zahrnuje všechny činnosti související s nákupem materiálu a služeb od specifikace požadavků na materiál nebo službu přes vystavení objednávky až po přejímku materiálu anebo služby a následné hodnocení dodavatelů.

Nakupování produktů a služeb se provádí v souladu se zákonem č. 134/2016 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, a směrnice č. 9 - Zadávání veřejných zakázek dle zák. č. 134/2016. Tyto dokumenty určují pravidla pro pořizování procesů, produktů a služeb transparentním a nediskriminačním způsobem, při zajištění správnosti, hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti použití veřejných prostředků. Procesy, produkty a služby se nakupují v souladu s rozpočtem MČ BS na příslušný rok. Odpovědnosti stanovuje Organizační řád a jsou dále specifikovány v IS ATTIS.

Pro zkvalitnění celého procesu nákupu jsou vedeny a vyhodnocovány informace o uskutečněných nákupech ve finančním objemu od 500.000,- Kč. Jednotlivé nákupy jsou vyhodnocovány z hlediska 3 kategorií, a to:

- plnění termínů,
- shoda dodávky s objednávkou a
- přístup k řešení případných reklamací.

V celkovém hodnocení dodavatele, které je tvořeno součtem tří zmíněných kategorií, je přiřazováno jednotlivým kategoriím hodnocení 1–4 bodů (1 = nejlepší, 4 = nejhorší). Při součtu hodnocení 3–6 je dodavatel doporučen pro další spolupráci. Při součtu hodnocení 7–9 je s dodavatelem jednáno o nápravě. Při součtu hodnocení vyšším než 10 bude dodavatel vyloučen z opětovného vyzývání (platí pro zakázky malého rozsahu). Příkazce operace při nákupech zohlední hodnocení nákupů u realizovaných dodávek.

8.4.2 Typ a rozsah řízení externího poskytování

Při realizaci jednotlivých agend a poskytování služeb úřadu prakticky nenastává situace, kdy by byl externím poskytovatelem outsourcován některý z procesů či jeho část.

Pořizování majetku a zásob podléhá finanční kontrole podle směrnice č. 20 - Směrnice k zabezpečení zákona o finanční kontrole. Ověření je prováděno dle systému finanční kontroly, dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů.

8.4.3 Informace pro externí poskytovatele (dodavatele)

Požadavky na dodavatele jsou formulovány v rámci tvorby poptávky (v případě zadání výběrového řízení – proces Zadávání veřejných zakázek, viz směrnice č. 9 - Zadávání veřejných zakázek dle zák. č. 134/2016“).

Požadavky (zpravidla uvedené v zadání a následně ve smlouvě či objednávce) se týkají např.:

- identifikace toho, co má být poskytnuto,
- požadavku na prokázání kvality produktů či služeb,
- kompetence pracovníků dodavatele,
- způsob komunikace dodavatele s úřadem,
- způsob řízení a monitorování výkonnosti dodavatele, které ev. bude úřad provádět,
- způsob ev. kontroly u dodavatele.

Odpovědnost za přezkoumání požadavků a jejich specifikaci pro nakupování má příkazce operace, včetně přezkoumání jejich dodržení při převjímce od dodavatele.

8.5 Realizace služeb

8.5.1 Řízení poskytování služeb

Zabezpečování služeb v rámci samostatné a přenesené působnosti úřadu je definováno v popisech procesů, interních dokumentech a relevantních zákonech.

Tyto procesy zabezpečují jednotlivé odbory, jejichž poslání je stanoveno v Organizačním řádu úřadu. Jednotlivé procesy jsou definovány v IS ATTIS.

Popis procesu definuje zdroje, vstupy, výstupy, ev. průběh jednotlivých činností v rámci procesu včetně odpovědnosti. K procesům jsou vázány informace o záznamech z procesů. Důležité parametry vybraných procesů jsou periodicky zjišťovány, zaznamenávány a vyhodnocovány. Parametry slouží k vyhodnocování výkonnosti a efektivity procesů a jsou významným podkladem pro zlepšování jak jednotlivých procesů, tak celého úřadu.

8.5.2 Identifikace a sledovatelnost

K identifikaci jednotlivých podání slouží číslo jednací. Významnou podporou identifikace jednotlivých podání a dokumentů je informační systém E-spis. Podrobnosti jsou uvedeny ve Spisovém řádu.

Úkoly samosprávy jsou identifikovatelné a sledovatelné pomocí čísla usnesení zastupitelstva nebo rady. Úkoly z porad jsou identifikovatelné pomocí data zápisu z porady a pořadového čísla bodu porady. Evidence úkolů z rady a zastupitelstva je vedena v SW Konsiliář.

8.5.3 Majetek klientů nebo externích poskytovatelů

V případě, že do procesu vstupují dokumenty a předměty, které lze považovat za majetek klienta, platí zásada, že tento majetek musí být chráněn před ztrátou, poškozením nebo zničením, za což odpovídají pracovníci podle jednotlivých činností uvedených v popisech procesů. V případě poškození nebo ztráty je tato skutečnost oznámena klientovi a v součinnosti s ním řešena jako neshoda, včetně příslušného dokumentování.

Osobní údaje jsou chráněny v souladu se směrnicí č. 36 – O ochraně osobních údajů.

8.5.4 Ochrana a uchování

V rámci realizace služeb v samostatné a přenesené působnosti vystupuje do popředí ochrana statků (služeb a dalších výstupů) především nehmotné povahy.

Ochrana v této souvislosti je zabezpečována jednak zavedenými procesy, postupy řízení dokumentů, informačními systémy a též vypracovaným kontrolním systémem.

8.5.5 Činnosti po dodání

Vzhledem k charakteru poskytovaných služeb se činnosti po poskytnutí služby týkají především eventuálního odstraňování možných neshod, identifikovaných jak ze strany klienta, tak ze strany poskytovatele (viz kapitola 8.7).

8.5.6 Řízení změn

V případě změn požadavků klienta jsou tyto řízeny v rámci procesu poskytování služeb.

V případě požadavků na změnu procesu je tato plánována, odsouhlasována a řešena v rámci kompetencí přiřazených příslušnému procesu v souladu s Metodikou tvorby procesního modelu.

8.5.7 Uplatnění principů společenské odpovědnosti

8.5.7.1 Ekonomické principy

ÚMČ BS plánuje, realizuje a vyhodnocuje investice do komunity. Aby však bylo možno hovořit o principech společenské odpovědnosti, úřad plánuje, realizuje a vyhodnocuje investice, které jsou nad rámec právních a jiných požadavků, tj. aktivity, které vyplynou z dialogu s příslušnou komunitou.

Přímé i nepřímé ekonomické vlivy na komunitu jsou jednou ze základních činností ÚMČ BS a jejich hodnocení je totožné jako u cílů QMS. Významnou aktivitou ÚMČ BS je podpora občanských aktivit a neziskového sektoru, a to jak prostřednictvím dotací, tak formou propagační či organizační pomoci.

Mezi ekonomické a další podněty, které musí ÚMČ BS hodnotit a posuzovat patří například i kontroly orgánů státní správy: FÚ, ÚP, ČSSZ, OIP, MMB.

Dále dle zákona o finanční kontrole č. 320/2001 Sb. má ÚMČ BS nastaven vnitřní kontrolní systém (řídící kontrola a interní audit) a veřejnosprávní kontrolu u příjemců dotací z rozpočtu MČ BS a kontrolu hospodaření příspěvkových organizací MČ BS.

Výsledky externích kontrol orgánu státní správy, kontrol dle zákona č. 320/2001 Sb. a plnění případných nápravných opatření je sledováno v rámci následných kontrol, které vykonává OddVAK na základě Plánu interních auditů a kontrol v souladu se zákonem o finanční kontrole.

Evidence o udělených poplatcích a sankcích jsou vedeny na Odboru Ekonomickém, jejich vyhodnocení za uplynulé období je součástí přezkoumání systému managementu společenské odpovědnosti.

8.5.7.2 Environmentální principy

K identifikaci a hodnocení významnosti environmentálních aspektů slouží Registr interních a externích aspektů (SWOT analýza odborů). V činnosti ÚMČ BS je negativních environmentálních aspektů minimum. V případě jejich identifikace jsou přijata odpovídající provozní opatření. Environmentální programy a projekty jsou soustředěny v péči o kvalitu ovzduší, veřejnou zeleň a o významné parkové plochy, revitalizaci a údržbu dětských hřišť a herních prvků v celé městské části.

Provoz ÚMČ BS je řízen relevantní legislativou s ohledem na minimalizaci vzniku odpadů a emisí, spotřeby vstupních surovin a vzniku dalších negativních dopadů.

8.5.7.3 Sociální principy

ÚMČ BS dodržuje Listinu základních práv a svobod, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“), a další právní a jiné požadavky a předpisy, jejichž přehled je na ÚMČ BS veden. Tyto požadavky jsou zapracovány do vnitřních předpisů ÚMČ BS (zejména směrnice č. 2 – Organizační řád, Vznik pracovního poměru zaměstnanců-úředníků a další).

ÚMČ BS svými aktivitami prokazuje podporu komunity v oblastech růstu vzdělanosti (směrnice Vzdělávání úředníků a vedoucích úředníků), nabídkou kulturních a volnočasových aktivit, zlepšováním kvality života, bezpečnosti a zdraví občanů, zlepšováním přístupu občanů k informacím, podporou ochrany kulturního dědictví, podporou místní ekonomiky, bojem proti korupci a podplácení.

Při uzavírání, změnách a ukončování pracovního poměru jsou respektovány požadavky zákoníku práce – viz Organizační řád, Pracovní řád. Při uzavření pracovního vztahu není požadováno složení vratné zálohy nebo osobních dokladů do zástavy. Veškeré doklady, resp. jejich kopie, které ÚMČ BS od zaměstnance požaduje, jsou uloženy v osobních složkách zaměstnanců.

Plat je pracovníkům určován a vyplácen v souladu s nařízením vlády a kolektivní smlouvou. Žádná část platu, dávek, ani majetku či dokumentů není zaměstnancům zadržována za účelem jejich setrvání v práci pro ÚMČ BS. Srážky z platu a náhrady škod mohou být učiněny pouze v případech, které definuje zákoník práce. Veškeré srážky z platu musí být nejprve písemně odsouhlaseny zaměstnancem (např. osobní vůz, školení, náhrada škody atd.). Osoby řízené ÚMČ BS v rámci projektů se zavazují nevyužívání jakékoli nucené či povinné práce prostřednictvím Etického kodexu.

ÚMČ BS poskytuje svým zaměstnancům příspěvky na stravování – viz směrnice č. 10 – Poskytování příspěvku na stravování, kolektivní smlouva.

V péči o zdraví a bezpečnost zaměstnanců jsou zohledněny požadavky zákoníku práce. Podrobněji o oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a pracovního prostředí pojednává zejména Organizační řád a kolektivní smlouva a dále příslušné směrnice BOZP a PO č. 1 – 12. V oblasti sdružování a práva na kolektivní vyjednávání jsou respektovány požadavky zákoníku práce.

V oblasti zamezení diskriminace jsou respektovány požadavky zákoníku práce a zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „antidiskriminační zákon“). Vedení ÚMČ BS při příjmu nových pracovníků uplatňuje pouze kvalifikační kritéria, která jsou stanovena Katalogem pracovních pozic. Při výběru nových pracovníků nejsou uplatňována žádná kritéria, která by mohla mít diskriminační charakter (např. národnost, původ, věk, sexuální orientace, rodinný stav atd.). Doklady o inzerátech, výběrových řízeních a jejich výsledcích jsou uloženy na Oddělení personálním. Informace o zaměstnancích jsou uloženy v osobních složkách zaměstnanců. Způsob uzavírání smluv s novými zaměstnanci a forma pracovněprávních vztahů jsou detailně popsány v kolektivní smlouvě, v Organizačním řádu a v Pracovním řádu. Při uzavírání smlouvy musí být splněny právní předpisy vymezující zaměstnávání cizinců. Pracovní smlouva cizinců, jejich plat, práva a povinnosti jsou stejné jako u všech ostatních zaměstnanců. Platové ohodnocení zaměstnanců je dáno nařízením vlády a popsáno v kolektivní smlouvě.

Při odměňování pracovníků nejsou zohledněna žádná kritéria, která by mohla mít diskriminační charakter. ÚMČ BS dodržuje právní rámec vymezující práci žen v době těhotenství a jejich právo na zachování pracovního místa v době mateřské a rodičovské dovolené až do jejich návratu po ukončení rodičovské dovolené. ÚMČ BS je otevřen možnosti zaměstnání lidí se zdravotním poškozením v případě, že míra zdravotního postižení neznemožňuje výkon dané pracovní pozice podle popisu uvedeného v Katalogu pracovních pozic. V případě nezaměstnávání pracovníků s postižením jsou hrazeny povinné odvody vyplývající z právních požadavků.

Podněty k přešetření potenciálně možného diskriminačního chování či formy útlaku mohou zaměstnanci podávat vedoucímu odboru a v kopii tajemníkovi. Odpovědnost za přešetření podnětů má představitel managementu pro CSR, který zajistí projednání s odpovědnými pracovníky, včetně způsobu řešení.

ÚMČ BS v rámci pravidelného přezkoumání systému sleduje fluktuaci zaměstnanců jako jeden z faktorů, který by mohl indikovat formu diskriminace na pracovišti nebo ze strany vedení.

Tyto a další aspekty jsou bezesbýtku popsány v Organizačním řádu, v Pracovním řádu a v kolektivní smlouvě.

8.6 Uvolňování služeb - kontrola

V průběhu procesu realizace služeb v samostatné a přenesené působnosti dochází k řadě kontrolních úkonů. Tyto jsou jednotlivě popsány v příslušných procesech, kde je specifikována i odpovědnost za provedení příslušné kontroly.

Významným prvkem zabezpečování kontroly ve všech procesech realizovaných na ÚMČ BS je tzv. samokontrola, kdy příslušný pracovník, odpovědný za vykonávané činnosti (ať už podle procesní mapy, směrnic nebo popisu pracovní pozice) samostatně provádí kontrolu vlastní činnosti a odpovídá za její zdárný průběh a výsledek.

Dalším stupněm kontroly je nezávislá kontrola, která zprostředkovává zpětnou vazbu o prováděných činnostech. Její zásady jsou popsány ve směrnici č. 20 – Směrnice k zabezpečení zákona o finanční kontrole.

8.7 Řešení neshodných výstupů

V případě výskytu neshod při řízení procesů (též neshodných výsledků kontrol na všech úrovních) jsou tyto identifikovány a následně řešeny.

Řešení operativních neshod (např. neshodné výsledky samokontroly) je v kompetenci odpovědných pracovníků. Neshody různého původu a charakteru jsou rovněž identifikovány na poradách všech úrovní managementu, kde jsou podle potřeby též analyzovány a řešeny.

V případě výskytu neshod, které mohou mít negativní vliv na fungování procesů či celého systému managementu (vč. neshod z interních auditů), jsou tyto identifikovány v Záznamu o neshodě / opatření k nápravě, včetně odpovědností, průběhu jejich řešení a vyhodnocení.

Pokud je neshoda identifikována klientem, může vyústit ve stížnost, podnět či podobnou formu identifikace.

Proces řešení stížnosti klienta zahrnuje všechny činnosti od přijetí stížnosti až po její vyřešení.

Celý proces řešení stížností a petic je řešen ve směrnici č. 13 – Přijímání, evidování a vyřizování petic, stížností a podnětů.

9 Hodnocení výkonnosti

9.1 Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování (pouze nadpis)

9.1.1 Sledované ukazatele pro monitorování a měření

Klíčovými ukazateli pro vyhodnocování výkonnosti a efektivnosti systému managementu je míra plnění cílů stanovených pro MČ BS.

V systému managementu jsou procesy monitorovány v rámci pracovních činností a běžné manažerské kontroly tak, aby byly prováděny podle schválených postupů a vykazovaly schopnost dosáhnout plánovaných výsledků. Vlastník procesu a další odpovědní pracovníci stanovují podle potřeby ukazatele pro monitorování a měření procesů na základě monitoringu procesu, kvalifikace vlastníka a zavedené dobré praxe.

Výběr procesů pro měření a volbu jejich ukazatelů, které budou předmětem analýzy, schvaluje na návrh MSM tajemník. Zařazení jednotlivých procesů QMS do měření a monitorování, včetně použití příslušných metod, je přezkoumáváno v rámci přezkoumání QMS vedením.

Stanovené potřebné ukazatele procesů jsou identifikovány v IS ATTIS, včetně frekvence měření, analýzy a vyhodnocování.

Výkonnost a efektivnost systému managementu je vyhodnocována v rámci přezkoumání systému managementu.

V rámci systému managementu společenské odpovědnosti jsou mimo jiné stanoveny následující ukazatele:

- struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví a věku,
- fluktuace zaměstnanců,
- platové poměry ve společnosti,
- vývoj nemocnosti,
- vývoj úrazovosti,
- náklady na zaměstnance:
 - celkové platové náklady,
 - příspěvek na stavu,
 - jubilea a výročí,
 - školení.

MSM pravidelně monitoruje a posuzuje dopady činnosti ÚMČ BS v jednotlivých oblastech CSR prostřednictvím ukazatelů výkonnosti. Výsledky měření jsou uvedeny ve Zprávě pro přezkoumání systému managementu.

MSM ve spolupráci s vedoucími pracovníky nejméně 1x ročně hodnotí soulad činnosti ÚMČ BS s legislativou v oblasti ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce, ochrany zdraví, požární ochrany, požadavků daňových a účetních zákonů. Hodnocení probíhá v rámci přezkoumání systému managementu.

9.1.2 Spokojenost klienta

Neformální monitorování spokojenosti probíhá velmi intenzivně v každodenním styku pracovníků s klienty. Formálními nástroji pro zjišťování a hodnocení spokojenosti klientů jsou:

- proces evidování a vyřizování podnětů a stížností,
- sociální sítě,
- Dobrý úřad

Dobrý úřad je platforma, která čerpá z hodnocení úřadu klienty a shromažďuje jejich připomínky, doporučení a podněty ke změnám. Občan prostřednictvím internetového anonymního dotazníku hodnotí spokojenost s prací a přístupem úředníka, prostředím a rychlostí vyřízení jeho požadavku. Výstupem je měsíční zpráva z oddělení vnějších vztahů, kde získáme: **1)** pořadí UMČ BS ve srovnání jednotlivých úřadů JM kraje, **2)** hodnocení jednotlivých odborů, případně jejich oddělení, a **3)** návrhy a připomínky občanů. Toto je podkladem pro tajemníka úřadu na pravidelnou poradu vedoucích odborů. Pokud jsou návrhy a připomínky občanů relevantní – reaguje tajemník úřadu a přijme opatření.

O informační kanály směrem ke klientům a dalším zainteresovaným stranám pečuje Oddělení vnějších vztahů. V případě zjištění charakteru neshody jsou tato komunikována a následně řešena MSM. MSM má rovněž přístup do evidence stížností. Přehled údajů o spokojenosti klientů předkládá jednou ročně vedoucí Oddělení vnějších vztahů MSM, který údaje analyzuje, vyhodnocuje a identifikuje náměty pro zlepšení a případná rizika. Souhrnné informace o úrovni spokojenosti klientů jsou podkladem pro přezkoumání systému managementu vedením. Relevantní podněty jsou využívány pro zlepšování.

9.1.3 Analýza a vyhodnocení

Pro určení vhodnosti a efektivnosti QMS jsou v průběhu jednotlivých procesů shromažďovány údaje, které se následně analyzují a na základě analýz se identifikují možnosti pro neustálé zlepšování.

Výsledky analýzy jsou používány pro hodnocení:

- shody poskytnutých služeb s očekávanými standardy,
- míry spokojenosti klienta,
- výkonnosti a efektivnosti systému managementu kvality, především na základě auditování a přezkoumávání,
- míry plnění cílů a plánů,
- míry efektivnosti opatření přijatých pro řešení rizik a příležitostí,
- výkonnosti dodavatelů,
- potřeby zlepšení systému managementu kvality.

Výsledky analýz a následná hodnocení jsou ve většině případů využívána při periodickém přezkoumávání systému managementu.

9.2 Interní audit systému managementu

Interní audity jsou prováděny v plánovaných intervalech za účelem získání informací o tom, zda systém managementu odpovídá požadavkům norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN 010391 a vlastním požadavkům UMČ BS a zda je efektivně zaveden a udržován.

Plánování: při vypracování Programu interních auditů systému managementu platí zásada, že každý relevantní požadavek normy ČSN EN ISO 9001 a ČSN 010391 musí být alespoň jednou ročně prověřen. Rizikové procesy a oblasti systému managementu jsou zařazovány na počátek plánovaného období a jsou plánovány kratší intervaly pro jejich prověření. Program interních auditů na období zpracovává MSM a schvaluje tajemník úřadu. Na základě Programu interních auditů vypracuje příslušný vedoucí auditor pro každý audit Plán interního auditu (obsahuje předmět a kritéria auditu) a předá jej ve stanoveném termínu (s min. týdenním předstihem) příslušným pracovníkům.

Provedení a výstup z auditu: jednotlivé neshody zjištěné v průběhu auditu jsou zaznamenávány do Protokolu z interního auditu, ve kterém je uveden přehled zjištěných neshod, nedostatků a námětů na zlepšení. Všechna zjištění jsou s vedoucím auditovaného pracoviště projednána. Do 7 dnů od provedení auditu předá vedoucí auditor Protokol z interního auditu vedoucímu auditovaného pracoviště a MSM. Vedoucí auditovaného pracoviště je zodpovědný za co nejrychlejší přijetí opatření vyplývajících ze zjištění z IA.

Neshody a nedostatky jsou zaznamenávány a následně administrovány (řízeny) v Záznamu o neshodě / opatření k nápravě.

Auditoři: audity vykonávají auditoři, stanovení z řad zaměstnanců, nebo externí dodavatelé s dostatečnými poznatky o prověřovaném procesu a dokumentaci. K ověření kvalifikace zaměstnanců slouží osvědčení o absolvovaném výcviku. Za organizaci výcviku zodpovídá MSM. Auditoři pro jednotlivé audity jsou schváleni v Programu interních auditů. Auditoři nesmějí mít přímou odpovědnost za prověřovanou oblast.

Mimořádné interní audity: se vykonávají podle potřeby mimo Program interních auditů. O provedení mimořádného interního auditu může požádat MSM kterýkoliv vedoucí pracovník. O uskutečnění mimořádného interního auditu rozhoduje tajemník na návrh MSM.

Na ÚMČ BS je zaveden a dlouhodobě prováděn též interní audit podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů. Tento probíhá v souladu se směrnicí č. 20 – Směrnice k zabezpečení zákona o finanční kontrole. Obě auditní aktivity probíhají autonomně, avšak jsou propojeny díky sdíleným informacím o rizicích a neshodách.

9.3 Přezkoumání systému managementu

Vedení ÚMČ BS přezkoumává systém managementu minimálně jednou ročně, za účelem zajištění jeho vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti a sladění se strategickým zaměřením.

Zpráva pro přezkoumání systému managementu: zprávu předkládá vedení ÚMČ BS MSM. Zpráva je souhrnem informací a analýz, poskytnutých vedoucími a dalšími odbornými pracovníky. Zpráva se zabývá následujícími tématy:

- a) Stav systému managementu a jeho financování
- b) Stav opatření resp. úkolů z minulého přezkoumání
- c) Změny v kontextu poskytovaných služeb a interních a externích aspektů, které jsou relevantní pro systém managementu
- d) Informace o výkonnosti a efektivnosti systému managementu, včetně trendů týkajících se:
 - hodnocení spokojenosti klientů a zpětné vazby relevantních zainteresovaných stran,
 - plnění cílů,
 - výkonnost v oblasti CSR:
 - a. struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví a věku,
 - b. fluktuace zaměstnanců,
 - c. platové poměry ve společnosti,
 - d. vývoj nemocnosti,
 - e. vývoj úrazovosti,
 - f. náklady na zaměstnance:
 - výkonnost procesů (sledované parametry) a shoda poskytovaných služeb,
 - neshod a nápravných opatření,
 - výsledky z monitorování a měření,
 - výsledky auditů,
 - hodnocení dodavatelů,
- e) Přiměřenost zdrojů
- f) Efektivnost opatření přijatých pro řešení rizik
- g) Příležitosti pro zlepšování
- h) Návrh hodnocení efektivnosti systému managementu
- i) Zlepšování výkonnosti systému managementu
- j) Efektivnost přidělovaných zdrojů

Výstupy z přezkoumání: Zpráva pro přezkoumání systému managementu je projednána na poradě vedení ÚMČ BS a o výsledku je pořízen zápis. Zápis musí obsahovat rozhodnutí a opatření, která se týkají:

- příležitostí ke zlepšování,
- potřeb změn systému managementu kvality,
- potřeb zdrojů,
- hodnocení shody souladu systému managementu společenské odpovědnosti.

Zápis z přezkoumání systému managementu je předložen RMČ BS na vědomí tajemníkem úřadu.

10 Zlepšování

10.1 Obecně

Pojem zlepšování se vztahuje především:

- na naše služby klientům, aby byly splněny jejich požadavky a případně, aby se řešily jejich budoucí potřeby a očekávání,
- na nápravu, prevenci nebo snížení nežádoucích jevů,
- zvyšování výkonnosti a efektivnosti systému managementu kvality.

10.2 Neshoda a nápravné opatření

V případě výskytu neshod při řízení procesů (též neshodných výsledků kontrol na všech úrovních) jsou tyto neshody identifikovány a následně řešeny.

Řešení operativních neshod (např. neshodné výsledky samokontroly) je v kompetenci odpovědných pracovníků. Neshody různého původu a charakteru jsou rovněž identifikovány na poradách všech úrovní managementu, kde jsou podle potřeby též analyzovány a řešeny.

V případě výskytu neshod, které mohou mít negativní vliv na fungování procesů či celého systému managementu (vč. neshod z interních či externích auditů), jsou tyto identifikovány v Záznamu o neshodě / opatření k nápravě, včetně odpovědností, průběhu jejich řešení a vyhodnocení.

U těchto závažných neshod je vyhodnocena potřeba přijmout opatření k nápravě, aby byla odstraněna příčina neshody a ta, aby se neopakovala. Potřebné **nápravné opatření** je identifikováno v Záznamu o neshodě / opatření k nápravě, kde:

- je neshoda analyzována,
- jsou určeny její příčiny,
- je identifikován výskyt podobných neshod nebo neshod potenciálních,
- je zaznamenáno realizované opatření,
- je přijaté opatření přezkoumáno z hlediska jeho efektivnosti.

Výsledky řízení neshod a nápravných opatření jsou předkládány vedení ÚMČ BS k přezkoumání.

10.3 Neustálé zlepšování

Neustálé zlepšování je komplexní proces, který integruje řadu jednotlivých procesů systému.

Zlepšování vnímáme jako dvoufázový proces. První fází je **získávání a následné zpracování a analýza údajů**. Tato první fáze je uskutečňována různými nástroji, jako např.:

- interní audity,
- hodnocení spokojenosti klientů,

- monitoring procesů s následnou analýzou údajů,
- hodnocení dodavatelů,
- přezkoumání vedením - analytická část,
- opatření k nápravě - analytická část.

Výstupy z této první fáze slouží jako **vstupy** pro vlastní **činnosti zlepšování**, které je možno označit jako druhou fázi procesu zlepšování. Tato se realizuje pomocí následujících nástrojů, jako např.:

- politika kvality (změny, korekce, komunikace),
- cíle kvality (změny cílů, korekce, nové cíle, rozpracování na nižší úrovni),
- plány na dosažení stanovených cílů,
- přezkoumání vedením - plánovací část,
- opatření k nápravě - realizační část.

Požadované **výstupy z procesu zlepšování** mají případ od případu různý charakter, který je vždy dán dosažením žádaného zlepšeného stavu (např. naplnění politiky kvality, splnění cílů, minimalizace nákladů na neshody, zlepšení úrovně hodnocení spokojenosti klientů, dosažení žádaných úrovní ukazatelů procesů atd.)

Důležitou složkou procesu zlepšování jsou zlepšovateľské aktivity různého charakteru, jejichž schválení a organizování vychází minimálně z úrovně vedoucích odborů. Podněty pro zlepšování mohou přicházet od kteréhokoliv pracovníka vhodnou formou interní komunikace. Reakci na podnět pro zlepšení sděluje pracovníkovi příslušný vedoucí odboru.

Všechny činnosti zlepšování podléhají kritériu optimalizace nákladů na zlepšování.

Proces zlepšování je pravidelně přezkoumáván v rámci přezkoumávání systému managementu vedením.

Politika systému managementu

„Úřad městské části Brno-střed poskytuje veřejné služby v oblasti přenesené a samostatné působnosti.

Při poskytování veřejných služeb v přenesené působnosti se snaží co nejlépe naplňovat požadavky státu. V samostatné působnosti co nejlépe naplňovat požadavky a očekávání zastupitelů, občanů, klientů a dalších zainteresovaných stran.

V přenesené působnosti se řídí platnou legislativou. V samostatné působnosti dále strategickým plánem a strategickými cíli Městské části Brno - střed.

Trvale zlepšovat a poskytovat veřejné služby v co nejvyšší kvalitě se snaží Úřad městské části Brno-střed především následujícími způsoby:

- uplatňováním nových možností v oblasti elektronizace veřejné správy,
- zaváděním nových poznatků v oblasti systémů prostřednictvím řízení kvality veřejného sektoru,
- optimalizací výkonu řízených procesů,
- naplňováním strategie plněním strategických cílů,
- plánováním rozvoje kompetencí pracovníků,
- trvalým zlepšováním systému managementu úřadu,
- zvyšováním dostupnosti, nízkoprahovosti a transparentnosti poskytovaných veřejných služeb,
- snižováním administrativní zátěže.“

PŘÍRUČKA SYSTÉMU MANAGEMENTU ÚMČ BRNO-STŘED

Příloha 2

Prohlášení o aplikovatelnosti QMS

číslo kap.	Název kapitoly normy	Související organizačně řídicí dokumentace/ Důvod vyloučení
4	Kontext organizace	
4.1	Porozumění organizaci a jejímu kontextu	Příručka systému managementu
4.2	Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran	Příručka systému managementu
4.3	Určení rozsahu systému managementu kvality	Příručka systému managementu
4.4	Systém managementu kvality a jeho procesy	Příručka systému managementu Procesy ATTIS
5	Vedení	
5.1	Vedení a závazek	Příručka systému managementu
5.2	Politika kvality	Příručka systému managementu
5.3	Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace	Příručka systému managementu Procesy ATTIS Organizační řád
6	Plánování pro systém managementu kvality	
6.1	Opatření pro řešení rizik a příležitostí	Příručka systému managementu Procesy ATTIS, Rizika ATTIS, Zainteresované strany ATTIS
6.2	Cíle kvality a plánování jejich dosažení	Příručka systému managementu Procesy ATTIS, Cíle ATTIS
6.3	Plánování změn	Příručka systému managementu
7	Podpora	
7.1	Zdroje	Příručka systému managementu Organizační řád Procesy ATTIS
7.2	Kompetence	Příručka systému managementu Rukověť personalistiky
7.3	Povědomí	Příručka systému managementu Rukověť personalistiky
7.4	Komunikace	Příručka systému managementu Procesy ATTIS
7.5	Dokumentované informace	Příručka systému managementu Řízení vnitřních předpisů Spisový řád
8	Provoz	
8.1	Plánování a řízení provozu	Příručka systému managementu Procesy ATTIS
8.2	Určování požadavků na produkty a služby	Příručka systému managementu Procesy ATTIS, Zainteresované strany ATTIS
8.3	Návrh a vývoj produktů a služeb	Požadavek vyloučen – úřad nemá ve svém poslání
8.4	Řízení externě poskytovaných produktů a služeb	Příručka systému managementu Zadávání veřejných zakázek Procesy ATTIS

8.5	Výroba a poskytování služeb	Příručka systému managementu Procesy ATTIS
8.6	Uvolňování produktů a služeb	Příručka systému managementu Procesy ATTIS Směrnice k zabezpečení zákona o finanční kontrole
8.7	Řízení neshodných výstupů z procesu, produktů a služeb	Příručka systému managementu Procesy ATTIS Přijímání, evidování a vyřizování petic, stížností a podnětů
9	Hodnocení výkonnosti	
9.1	Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování	Příručka systému managementu Procesy ATTIS
9.2	Interní audit	Příručka systému managementu Procesy ATTIS
9.3	Přezkoumání systému managementu	Příručka systému managementu
10	Zlepšování	
10.1	Obecně	Příručka systému managementu
10.2	Neshoda a nápravné opatření	Příručka systému managementu
10.3	Neustálé zlepšování	Příručka systému managementu