

**Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě  
ročník 2010**

**ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z ŘEŠENÍ**

☐ **bronzového stupně ceny**

☐ **stříbrného stupně ceny**

☒ **inovace**

(zatrhněte cenu, o jakou soutěžíte)

**1. Název řešení:**

**Projektové řízení jako účinný prostředek pro zvýšení účinnosti a efektivnosti řízení organizace – zvýšení její kvality**

**2. Autor zprávy:**

Jméno: Ing. Marie Malíková  
Funkce: tajemnice MěÚ  
Organizace: město Otrokovice  
Telefon: 577680400  
E-mail: malikova@muotrokovice.cz

**3. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:**

**město Otrokovice**, Městský úřad Otrokovice, se sídlem nám. 3. května 1340, 765 23 Otrokovice

**4. Popis řešení**

**4.1 Podstata řešení:**

Město Otrokovice v roce 2009 rozhodlo o provedení procesní analýzy stávajícího stavu systému řízení jakosti Městského úřadu Otrokovice a v druhém kroku zpracování návrhu optimalizace analyzovaných procesů s cílem nastavení a zavedení vhodného, účelného, účinného a efektivního procesně orientovaného systému řízení kvality MěÚ. Významným prvkem, integrovaným v tomto systému řízení kvality, je i projektové řízení.

Projektové řízení je účinný prostředek ke zvýšení účinnosti a efektivnosti řízení organizace - zvýšení kvality organizace. Je to prostředek pro účinné plnění stanovených úkolů, cílů a záměrů, s dopadem na stanovené účelné a reálné cíle, pravomoci a odpovědnosti za jejich plnění, na jejich účinnou a efektivní realizaci, efektivní řízení a spotřebu finančních prostředků a dosahování spokojenosti zákazníků - významných zainteresovaných skupin zákazníků.

Významným prvkem projektového řízení je řízení rizik (analýza rizik, preventivní opatření, plány kontinuity), jehož úkolem je zajistit, aby vůbec nedošlo k jejich uplatnění anebo došlo k eliminaci jejich dopadu na přijatelnou úroveň.

**4. 2 Důvod a cíle řešení (včetně doložení jejich měřitelnosti):**

Projektové řízení představuje dílčí část navrženého a zavedeného systému řízení kvality Městského úřadu Otrokovice (dále jen MěÚ) a uplatňování jeho principů při řízení úřadu. Rozvíjí tento procesně orientovaný systém řízení MěÚ pro řešení jedinečných a neopakovaných věcí (cílů, úkolů, situací,

problémů, ...) tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů a naplnění stanovených záměrů, požadavků a potřeb.

V rámci MěÚ je projektové řízení uplatňováno na všech jeho úrovních řízení a činností, ale největšího významu nabývá na úrovni strategického řízení města pro řešení a naplnění strategických cílů – realizaci významných, jedinečných a neopakovatelných řešení.

Vedení MěÚ rozhodlo budovat a zlepšovat systém řízení kvality městského úřadu v oblasti projektového řízení podle požadavků a doporučení mezinárodních standardů pro řízení projektů, jako je ISO 10 006.

Hlavními důvody a cíli, proč se MěÚ rozhodl právě projektovému řízení věnovat, je:

- přesnost a jednoznačnost identifikace a zadání projektů - projektové úkoly
- zvýšení přesnosti strategického zacílení projektů
- zavedení evidence projektů
- stanovování smysluplných a jednoznačných pravomocí a odpovědností
- zvýšení přesnosti a efektivnosti řízení správy finančních prostředků a financování projektu
- řízení rizik projektu
- přesné a jednoznačné předávání předmětu plnění projektu, vyhodnocení spokojenosti zákazníků - zainteresovaných skupin a vyhodnocení a ukončení projektu.

Byly formulovány požadavky na ukazatele k dosažení cílů:

- žádný výskyt nepřesného a nejednoznačného zadání projektu
- žádný výskyt nepřesného a nejednoznačného stanovení pravomocí a odpovědností
- trend snižování výskytu neshod obecně
- neopakování výskytu stejných neshod
- integrita systému - celistvost a provázanost projektu na platné plány a strategie města a MěÚ - projekty mají návaznost na vyšší cíle a tedy až na strategii MěÚ a města
- konzistentnost projektů - soudržnost - zastřešení systému platnou strategií a její uplatňování.

#### **4.3 Implementace řešení:**

Projektové řízení bylo v prostředí MěÚ Otrokovice zaváděno v rámci projektu „Systém řízení kvality Městského úřadu Otrokovice“, jako jeho součást (dílčí část).

##### **– zainteresované strany (dále jen ZS):**

- vedení města (rada města v čele se starostkou) - je aktivně zapojeno do procesů řízení jednotlivých projektů pro naplnění stanovených strategických cílů – rozhoduje o strategických záležitostech, je zainteresováno na výsledku - jak řešení naplňuje stanovené záměry a cíle – jak podporuje jeho úspěšnost, je investorem projektu zavedení a i řízených předmětných projektů
- vedení MěÚ (starostka města, místostarostové, tajemnice městského úřadu) - je iniciátorem tohoto projektu, je garantem úspěšnosti projektu, je „nejvyšším přímým zákazníkem“ projektu, je součástí objektu řešení, jeho se předmětný systém řízení přímo dotýká – je to jeho „pracovní prostředek - nástroj“, bez jeho aktivní účasti a zájmu projekt je nerealizovatelný a postrádá smysl
- zaměstnanci města zařazení do městského úřadu (jsou součástí řešení, jich se předmětný systém řízení přímo dotýká a ovlivňuje je, je nezbytné jejich zapojení a motivace, bez nich je projekt obtížně realizovatelný – prakticky nerealizovatelný, jsou také největším rizikem úspěšnosti projektu)
- občané, podniky, orgány a organizace veřejné správy, ostatní veřejnost (jsou klíčovými zákazníky služeb poskytovaných městským úřadem)
- dodavatelé (jsou také součástí objektu řešení, jich se předmětný systém řízení v řadě případů přímo dotýká a ovlivňuje je, ve většině případů se přímo podílejí na řízení a realizaci jednotlivých projektů)
- organizace zřizované městem a obchodní společnosti městem založené (jsou také součástí objektu řešení, jich se předmětný systém řízení v řadě případů přímo dotýká a ovlivňuje je,

jsou v řadě případů zákazníky služeb poskytovaných městským úřadem nebo se na realizaci projektu sami podílejí)

- **odpovědnost za řešení:** Tajemnice městského úřadu (navrhovatelka projektu, manažer kvality) a dodavatelská firma (vedení města ve věci řízení kvality MěÚ upustilo od řešení vlastní cestou a vlastními silami a na základě průzkumu a ověřených referencí si vybralo externího dodavatele řešení a služeb pro řízení kvality - konzultace, poradenství, návrh řešení a zavedení - vybraný dodavatel také zajistil a garantoval vedení příslušného projektu).
- **podpora řešení ze strany vedení:** Vedení MěÚ bylo aktivně zapojeno do realizace projektu a jeho úloha spočívala především v:
  1. prosazování a obhajobě projektu ve vedení města
  2. zajištění potřebných prostředků pro realizaci projektu
  3. šíření osvěty ve věci významnosti a důležitosti předmětu projektu pro potřeby MěÚ a města
  4. aktivním zapojením do procesu strategického řízení města a MěÚ
  5. prosazování zavádění výsledků a opatření projektu v prostředí MěÚosoba paní starostky účinně naplnila potřebnou úlohu „vůdcovství - lídra“
- **podpora řešení ze strany zaměstnanců:**
  1. pracovníci MěÚ jsou významnou a současně rizikovou zainteresovanou skupinou
  2. potvrdilo se, že pokud vedení řádně podporuje realizaci a výstupy projektu, potom samotní pracovníci činí taktéž
  3. pracovníci MěÚ byli a jsou v naprosté většině cíleně a organizovaně zapojeni do realizace projektu a přispívají k jeho úspěšnosti
- **překážky:** Nejobtížnější fází projektu je skutečné praktické zavedení nastavených změn systému řízení kvality do reálného chodu a provozu MěÚ a jejich užívání, tj. provedení skutečné změny původního stavu a neustálé zlepšování. Dochází ke střetu osobních zájmů jednotlivců (nechtě měnit zavedenou praxi, nepochopení důvodu změny) se zájmy realizátorů projektu (vedení MěÚ). Tyto překážky lze odstranit (odstraňovat) řádnou připraveností řešení, neustálým vysvětlováním a zapojením všech dotčených pracovníků, účinnou komunikací a pravdivou informovaností o průběhu a stavu projektu, stálou podporou projektu ze strany vedení města a vedení MěÚ.
- **úspěchy:** Realizace projektu probíhala podle schváleného plánu, byly splněny stanovené cíle, výstupy, stanovený časový harmonogram, stanovený rozpočet. Nedochozí k žádným závažným konfliktům, pokud je dodržován stanovený proces. Pracovníkům MěÚ se v řadě případů „otevřely oči“ i u věcí, které dlouhodobě rutinně vykonávali a začali věci vnímat v nových souvislostech. Vznikla evidence projektů (jakýsi „zásobník projektů“) - představuje akční plán naplňování strategie a strategického plánu města. Což oceňují zejména členové zastupitelstva.

## 5. Výsledky řešení

- **Jaké byly hlavní výsledky (uvést pokud možno kvalitativní i kvantitativní ukazatele)?**

V rámci řešení projektu „Systém řízení kvality Městského úřadu Otrokovice“ bylo provedeno:

1. analýza města a MěÚ (situační analýza města a MěÚ, analýza významných zainteresovaných skupin vůči městu a MěÚ, analýza vzájemných vztahů zainteresovaných skupin – požadavků, potřeb a očekávání, SWOT analýza města a MěÚ)

2. strategické plánování
    - strategie města a MěÚ – vize, poslání, politika, strategické osy zájmů (priority)
    - dekompozice strategie do strategických cílů, dílčích cílů, úkolů
    - zpracovaný strategický plán
    - zpracovaný akční plán
  3. byla zpracovaná metodika a řídící dokumentace procesů pro projektové řízení a řízení projektů
  4. systém projektového řízení byl integrovaný a je součástí systému řízení kvality MěÚ
  5. vznikl komplexní, integrovaný a konzistentní procesně orientovaný systém řízení MěÚ, s podporou pro projektové řízení, který tak slouží k naplňování strategie vedení MěÚ a vedení města
  6. projektové řízení dle potřeby využívá a zapojuje i ostatní procesy a nástroje, které poskytuje systém řízení kvality, jako je řízení rizik včetně stálého sebezlepšování
  7. důsledným uplatňováním takto nastaveného systému řízení by měla být zajištěna stále zlepšující se kvalita MěÚ
  8. řada opatření jde vyčíslit, a to jak z hlediska úspory nákladů, tak i z pohledu efektivního využití příležitostí
- **Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?**
1. shoda s požadavky zvolených mezinárodních standardů – E.F.Q.M., ISO 9001, ISO 10 006 - celý systém řízení je certifikovatelný na shodu s požadavky uvedených mezinárodních standardů – certifikace se připravuje
  2. ověření integrity a konzistentnosti celého systému řízení kvality MěÚ – na jednotlivých případech je ověřováno propojení operativního rozhodování na strategii a naopak rozpad strategie do operativního řízení
  3. ekonomické hodnocení zjištěných příležitostí ke zlepšení a jejich využití - hodnocení čerpání plánovaných nákladů – úspory
  4. optimalizace využití lidských zdrojů – jednoznačná evidence zaměstnanců zapojených do projektů a zajištění plnění všech úkolů, požadavků a podání, jak tomu bylo dosud
  5. Míra úspěšnosti plnění plánovaných projektů, dodržování stanovených pravidel a termínů
- **Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?**
1. zavedení systému projektového řízení v prostředí MěÚ nebylo jen „aktivitou preventivního opatření a zlepšování do budoucna“, ale vynutila si jej realita - požadavky vedení, nespokojenost vedení s průběhem zabezpečování některých činností a jejich výsledků a požadavky na jejich změnu – zlepšení.
  2. podobné požadavky vyvstaly ze strany plánování financí – tvorby rozpočtu města. Rostoucí tlaky na efektivnost nakládání s finančními prostředky vytváří vyšší a vyšší požadavky na přesnost jejich alokace a jednoznačné zdůvodnění účelu a nezbytnosti jejich vynaložení. Projektové řízení - jeho plánování projektů a rozpočtování každého projektu, vytváří relevantní podklad pro logickou, přesnou, adresnou a tak hospodárnou tvorbu rozpočtu města a jeho průběžnou aktualizaci.
- **Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?**
1. Pozitivním účinkem je dynamičnost organizačních struktur a pracovních vztahů, které projektové řízení přináší – s novými projekty, na stávajícím statickém organizačním uspořádání organizace, účelově vznikají dočasné nové projektové a pracovní týmy, nové

organizační konfigurace a vztahy, které s ukončením projektů zanikají – rozpadají se a nejsou vyžadovány žádné nezbytné organizační změny. Vznikají tak příležitosti pro účelné a efektivní uplatnění příslušně kompetentních pracovníků a sestavování projektových týmů „na míru“.

2. Jako dočasný negativní efekt je možné vnímat generační a kompetenční problém. Ve většině případů techniky projektového řízení snadněji zvládají a dokážou využívat mladší pracovníci nebo čerství absolventi vysokých škol. Proto je tendence je stavět do čela projektových týmů. Ti jako vedoucí projektů mají řídit projektový tým, do kterého jsou nominováni ne jen věkově starší pracovníci, ale i organizačně výše postavení pracovníci (vedoucí odborů apod.). Zde se schází najednou několik rizikových faktorů:
  - nedostatek sebevědomí mladých a z praxe nezkušených vedoucích projektů, pro řízení starších a funkčně výše postavených kolegů, v daný moment se nedokážou prosadit
  - dále častá rezistence zmíněných starších a funkčně výše postavených kolegů – „přece je nebude úkolovat nějaký zelenáč“
  - zadavatel projektu, často aby si starší kolegy a vedoucí pracovníky „nepopudil a vyšel s nimi“ snižuje a změkčuje kompetence vedoucího projektu tak, že z vedoucího projektu se stává „jakýsi moderátor, informátor, přenašeč informací“, v lepším případě koordinátor projektu a výsledkem je, že projekt nakonec řízený není tak, jak by bylo žádoucí
  - zmínění neostřílení mladší vedoucí projektu si sami ještě nekážou říct o potřebné kompetence pro úspěšné řízení projektu, na druhou stranu ne vždy ochotně přijímají odpovědnost

## 6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe<sup>1</sup>

### – V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?

1. Samotná věc projektového řízení není v dnešní době obecně ničím novým a je známá již řadu let. Ale v našem případě inovativnost spatřujeme především v účelnosti a účinnosti jejího nasazení v prostředí organizace veřejné správy a to konkrétně našeho městského úřadu.
2. Náš úřad se dlouhodobě řadí mezi dobře hodnocené srovnatelné instituce veřejné správy. Ale pokud jsme se chtěli posunout ještě dále, rozhodli jsme se aplikovat projektové řízení v rámci našeho systému řízení kvality. Vyplynulo to z provedené procesní analýzy jako dobrý přístup a nástroj pro řízení neopakovaných činností a cílů, jakož i pro zefektivnění naší práce a vynakládaných prostředků.
3. Projektové řízení nám umožňuje všechno to, co platí pro celý systém řízení kvality:
  - Operativnost nahrazovat systémovostí
  - Zlepšit koncepčnost naší práce, účelnost a efektivnost – dělat správně správné věci
  - Zajišťovat dostatečné potřebné podklady pro správné rozhodování a tak také rozhodovat
  - Lépe plánovat a využívat potřebné zdroje (lidské zdroje, finanční prostředky, pracovní prostředí ...)
  - Řídit rizika, předcházet potenciálním problémům a neefektivnostem.
4. Projektové řízení nám dále umožňuje:
  - Stanovit jednoznačné – adresné odpovědnosti za stanovené cíle, úkoly a jejich plnění
  - Přesněji alokovat finanční prostředky, lidské a jiné zdroje, mít lépe pod kontrolou jejich spotřebu, a tak zlepšovat hospodaření města
  - Řídit úspěšnost realizace projektu – řídit rizika, která by ji mohla ohrozit

---

<sup>1</sup> Vyplní pouze uchazeč o cenu MV za inovaci ve veřejné správě

- „Dosahovat cílů, kterých dosáhnout chceme a to způsobem, jakým tak učinit chceme“
  - 5. Máme projekty pod kontrolou a záleží na každém vedoucí pracovníkovi – zadavateli projektu a dále potom vedoucím projektu, jak dokáže využít potenciál tohoto přístupu pro úspěšnost své práce a plnění svých úkolů.
  - 6. Tak, jak je „naše projektové řízení“ koncipováno a realizováno, umožňuje jeho účelné nasazení a účinné využívání každým vedoucím pracovníkem, který splňuje běžné požadavky na kvalifikaci a způsobilost pracovníka MěÚ.
- **Může být/bylo již toto řešení přeneseno/aplikováno v jiné organizaci či sektoru? Pokud ano, které jeho základní prvky? Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?**
1. jak již bylo uvedeno výše, projektové řízení není obecně „nic nového“, ale v prostředí veřejné správy není ještě zavedenou samozřejmostí.
  2. využití principů projektového řízení a jeho nástrojů je použitelné obecně bez omezení. Nutností však je, vždy uvážlivě přizpůsobit rozsah a hloubku jeho zpracování velikosti a závažnosti předmětu a podmínek řešení (zadání).
  3. dále je nutné mít na paměti, že projektové řízení je už z podstaty většinou nákladnější. Vynaložení daných prostředků by ale mělo být vždy výhodné a tím přijatelné, protože by mělo vydojit k eliminaci rizik, že by se projekt mohl stát neúspěšným, a to je podstatně a násobně dražší.
- **Jaké nejdůležitější poznatky/zkušenosti jste při realizaci řešení získali?**
1. Nezbytnost informování a seznámení pracovníků s tímto nástrojem řízení
  2. nezbytnost zapojení pracovníků úřadu do projektu
  3. úspěšně vedený projekt (podporovaný vedením) dokáže naprostou většinu pracovníků úřadu zaujmout, motivovat a ti se iniciativně zapojí do jeho realizace a zlepšování celého systému.
  4. projektové řízení, více než ostatní, je kreativní činností, která vyžaduje od osoby vedoucího projektu určité předpoklady a schopnosti.
  5. nejobtížnější částí projektového řízení a současně předpokladem úspěchu je dobré a přesné zadání projektu a jeho strategické zacílení.
- **Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?**
1. v případě záměru, zabývat se problematikou projektového řízení, vnímat jej jako součást celého systému řízení kvality organizace, aby nevznikalo separátní řešení, samostatný oddělený systém řízení.
  2. v tom případě mít vyřešenou koncepci celého systému řízení kvality organizace a ujasnit si postavení a úlohu projektového řízení v něm
  3. celý systém řízení kvality organizace stavět na principu procesního přístupu, v prvním kroku zavést procesní řízení.
  4. na procesně orientovaném systému řízení stavět jeho další zlepšování, tedy i projektové řízení.
- **Souhlasíte s prezentací Vašeho řešení na nadcházející Národní konferenci kvality ve veřejné správě a v časopise Veřejná správa jakožto s prezentací dobré praxe?**

Souhlasíme

**7. Přílohy**

nejsou

Datum: 26. 10. 2010

Podpis: Marie Malíková, v.r.



**Pozn.:** V případě ceny udílené za implementaci modelu CAF musí být přílohou závěrečné zprávy sebehodnotící zpráva CAF a na ni navazující akční plán zlepšování. Sebehodnotící zpráva musí obsahovat popis naplnění minimálních kritérií pro udělení daného stupně Ceny MV za model CAF.

Pokud jsou výše uvedené informace součástí sebehodnotící zprávy, lze na ně pouze odkázat.