



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

PŘÍPADOVÁ STUDIE:
zhodnocení přínosů projektu
„OPTIMALIZACE A EFEKTIVIZACE KLÍČOVÝCH PROCESŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADU
PŘÍBOR VE VAZBĚ NA ELIMINACI DOPADŮ FINANČNÍ KRIZE“

1 Identifikace případové studie

1.1 Identifikační údaje projektu	
Název projektu	Optimalizace a efektivizace klíčových procesů na Městském úřadu Příbor ve vazbě na eliminaci dopadů finanční krize
Číslo projektu	CZ.1.04/4.1.01/89.00049
Oblast podpory	Oblast podpory 4.1 (Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy)
Zaměření projektu	Podpora implementace nástrojů zaměřených na zvyšování kvality a efektivitu výkonu veřejné správy na MěÚ Příbor
Cíl projektu	Implementace nástrojů pro potřeby zvyšování kvality a efektivitu výkonu VS na MěÚ Příbor
Příjemce dotace	Město Příbor
Adresa	Náměstí S. Freuda 19, 742 58 Příbor
Projektový manažer	Ing. Iveta Busková
Partner projektu	Bez partnera
Výše rozpočtu, % dotace	1 859 733,- Kč, 100 %
Termín realizace	1. ledna 2013 – 30. června 2014
Místo realizace a území dopadu	Příbor
Webová adresa	http://www.pribor.eu/
1.2 Přehled terénního šetření	
Příjemce dotace	Individuální řízený rozhovor (12. 2. 2015, Ing. Jaroslav Venzara, věcný garant aktivit projektu) Telefonický řízený rozhovor (6. 2. 2015, Ing. Iveta Busková, hlavní manažerka projektu)
Cílová skupina	Dotazníkové šetření (Proběhlo v termínu 11–13. 2. 2015, rozesláno 37 účastníkům školení, vyplněných dotazníků bylo 8, tzn. návratnost dotazníku je 22 %, výsledky jsou tedy spíše ilustrativní) <i>Dotazníkové šetření bylo anonymní, jména respondentů nejsou evaluátorovi známa.</i> Telefonický řízený rozhovor (26. 3. 2015, Ing. Kamila Nenutilová, vedoucí pracovník MěÚ Příbor, účastník kurzů)
Klíčoví aktéři	Telefonický řízený rozhovor (25. 3. 2015, Vlasta Trojčinská, člen Zastupitelstva města Příbor)

ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy PROJEKT: OPTIMALIZACE A EFEKTIVIZACE KLÍČOVÝCH PROCESŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADU PŘÍBOR VE VAZBĚ NA ELIMINACI DOPADŮ FINANČNÍ KRIZE

Příjemce: Město Příbor
Výše dotace: 1 859 733 Kč

Místo: Příbor
Termín realizace: 1. 1. 2013 – 30. 6. 2014

CÍL PROJEKTU

Hlavním cílem projektu bylo zvýšit kvalitu a efektivitu činnosti Městského úřadu Příbor. Snahou bylo zlepšit proces strategického plánování a projektového a finančního řízení organizace.

CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

Projekt zahrnoval analýzu stávajícího strategického plánu a jeho aktualizaci mimo jiné na základě názorů občanů města a nejdůležitějších zaměstnavatelů, kteří se k tématům mohli vyjádřit prostřednictvím dotazníkového šetření i veřejných diskuzí organizovaných městským úřadem. Občané mimo jiné předložili návrh projektu Tajemná zahrada, který se týká nového využití zanedbané lokality pro společenské aktivity, nebo se podíleli na úpravě zadání projektu Alej ke sv. Jánů.



Jedním z projektů, navrženým přímo občany města Příbor, je projekt Tajemná zahrada, jehož záměrem je využít potenciálu místa přerostlé okrasné školky k přerodu v lákavý veřejný prostor v přírodním stylu.

Velká pozornost byla věnována systému řízení činností úřadu s charakterem projektů (například projekty SF EU nebo řízení změn), který byl podroben důkladné analýze. Na základě této analýzy pak za přispění klíčových pracovníků městského úřadu vznikla podrobná metodika a jednotný organizační systém pro projektové řízení integrující veškeré informace o realizovaných či připravovaných projektech a zpřístupňující je systematicky na jednom místě.

Navržen a implementován byl také nový systém finančního řízení organizace.

Po vytvoření metodických dokumentů byli proškoleni vedoucí pracovníci úřadu s cílem uchování know-how a jeho přenosu na další pracovníky úřadu, kteří nebyli přímo zapojeni do projektu.

CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

Fungující systém koordinace jednotlivých aktivit úřadu vede ke zvýšení jeho efektivity a ke zkvalitnění služeb, které poskytuje svým občanům.

- ✓ Město Příbor má pro příštích 10 let stanoveny strategické cíle a priority, které reflektují názory občanů, zhodnocení minulého strategického plánu a zejména vnější pohled na aktuální situaci a možný rozvoj města od externího dodavatele, který poskytl potřebný nadhled.
- ✓ Díky zefektivnění strategického plánování mají občané i zaměstnavatelé lepší možnost zapojit se do určování priorit města.

- ✓ Realizátoři projektů z úřadu města Příbor mají pro svou práci k dispozici metodiku pro projektové a finanční řízení projektů. Zavedení projektového řízení umožňuje lepší plánování i realizaci projektů města. Finanční řízení nastavuje jednotné analytiky a zefektivňuje finanční plánování a sledování finančních toků mezi městem a jím zřizovanými a zakládanými organizacemi, mezi které patří například mateřská škola.
- ✓ Na městském úřadě existuje jednotný informační systém shromažďující všechny podstatné informace o realizovaných i připravovaných projektech města. Díky tomu se zvýšila dostupnost informací o plánovaných i realizovaných záměrech i pro zvolené zastupitele a radní.
- ✓ Došlo také k vyjasnění rolí mezi politickou reprezentací a výkonnými orgány města v řízení. Jeden z věcných garantů projektu k tomu dodává: „díky zavedení projektového řízení a vytvoření metodiky zastupitelstvo lépe chápe požadavky managementu úřadu – jeho role, úkoly, výstupy a podobně.“

PŘEKÁŽKY

- ❖ Komplikací byla neochota politického vedení města ke změnám, zejména k těm změnám, které byly mimo dosah jejich politického vedení.
- ❖ K určitému pozdržení projektu došlo kvůli obměně politické reprezentace města po komunálních volbách.
- ❖ V projektech s širším realizačním týmem přesahujícím jeden útvar úřadu se objevoval nesoulad mezi principy projektového řízení a pravidly organizačního řádu (například způsob řízení pracovníků nebo delegování úkolů). Tato překážka je aktuálně řešena domluvou mezi vedoucími pracovníky a bude vyřešena úpravou organizačního řádu.



„Projekt byl velmi úspěšný, pokud by se mě někdo s nynější znalostí průběhu zeptal, zda bychom projekt realizovali znovu, odpověď by byla jednoznačně kladná...“ říká jeden z odborných garantů, který si také pochvaluje pokrok v souladu práce na projektech mezi politickým a výkonným orgánem obce.

SHRnutí PŘÍnosŮ PROJEKTU

Naplnění účelnosti a užitečnosti projektu	
Dopady na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Vysoký Projekt byl zaměřen na zvýšení kvalifikační úrovně vedoucích pracovníků MěÚ. Vzdělávací aktivity doprovázely tvorbu hlavních projektových výstupů. Účastníci kurzů si formou jedno- a vícedenních školení zvýšili odbornou kvalifikaci v oblasti strategického plánování a projektového a finančního řízení.
Systémové dopady	Spíše vysoký Projekt byl přímo zaměřen na systémové změny na MěÚ. Díky projektu došlo k vyjasnění rolí aktérů správy města při realizaci investic i dlouhodobých akcí. Pro řízení je vytvořeno a využíváno softwarové prostředí sdílené všemi stakeholdery. Výměna politického vedení města po volbách způsobila odložení plné implementace do praxe.
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny	Problémy a potřeby cílové skupiny byly vyřešeny (s ohledem k zaměření projektu).
Vnímání užitečnosti projektu ze strany cílových skupin a klíčových aktérů	
Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	Z větší části užitečný Většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka.
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	Jednoznačně užitečný Veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní.
Účinnost a hospodárnost projektu	
Naplnění účinnosti	Vysoká Způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu.
Naplnění hospodárnosti	Vysoká Veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů.
Udržitelnost projektu	
Udržitelnost projektu	Vysoká Dosažené výsledky byly udrženy.
Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe	
Dobrá praxe Klíčové aktivity projektu byly úspěšně realizovány a nebyly shledány žádné zásadní problémy v jejich účelnosti, užitečnosti, účinnosti, hospodárnosti ani udržitelnosti. Projekt je jedním z dobrých příkladů projektu zaměřeného na zlepšování fungování veřejné správy. Realizace projektu zahrnující mj. externí zpracování podkladů pro strategický plán a intenzivní komunikaci mezi dodavatelem, realizátory projektu a politickou reprezentací města může být vzorem a inspirací pro další úřady veřejné správy.	

2 Výchozí situace a cíle projektu

2.1 Příjemce dotace

Příjemce dotace	Město Příbor
Kategorie příjemce	veřejný subjekt: obecní samospráva (a její organizační složka) resp. organizační složka, příspěvková organizace či společnost založená či vlastněná obecní samosprávou
Předchozí zkušenosti příjemce s cílovou skupinou	Ano Město Příbor má zkušenosti s cílovou skupinou, tj. zaměstnanci MěÚ, již z realizace projektů v obdobných oblastech, neboť město bylo mimo jiné úspěšným žadatelem v rámci výzvy 57 na projekt spolufinancovaný z OP LZZ s názvem "Efektivní úřad Příbor".

2.2 Přístup ke zpracování žádosti

Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti	Ne
--	----

2.3 Cíle projektu

Globální cíl projektu:

Implementovat nástroje pro potřeby zvyšování kvality a efektivity výkonu veřejné správy na MěÚ Příbor.

Hlavní cíle projektu:

- optimalizovat proces řízení projektů realizovaných městem
- optimalizovat finanční toky v kontextu komplexního finančního řízení organizace
- zvýšit kvalitu služeb poskytovaných úřadem
- aktualizovat vizi organizace do budoucna
- zajistit rozvoj zaměstnanců v oblastech navazujících na obsah projektu

2.4 Cílová skupina

Specifikace cílové skupiny	Cílovou skupinu projektu tvořilo celkem 37 zaměstnanců Městského úřadu Příbor. Primární cílovou skupinou byli vedoucí zaměstnanci úřadu (10 osob), kteří byli do projektu zapojeni ve většině jeho klíčových aktivit a zároveň se společně s dodavatelem podíleli na zefektivnění procesu řízení na MěÚ. Sekundární cílovou skupinou byli ostatní zaměstnanci MěÚ, kteří využívali výstupů projektu v jeho realizační fázi i ve fázi udržitelnosti prostřednictvím nastaveného systému projektového, finančního i strategického řízení.
-----------------------------------	---

3 Realizace projektu

3.1 Aktivita

POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

V rámci projektu proběhly celkem 4 stěžejní aktivity:

- Aktualizace a vyhodnocení plnění existujícího strategického plánu rozvoje města.
 - Tato aktivita byla realizována za pomoci externího dodavatele, který ve spolupráci s pracovníky úřadu zpracovával vyhodnocení plnění dosavadního strategického plánu a zároveň návrh plánu nového.
 - Jako velká výhoda této formy zpracování se ukázal nadhled vnějšího subjektu na chod města a srovnání s dalšími městy.
- Tvorba a implementace metodiky pro projektové řízení
 - Na základě analýzy stavu projektového řízení před realizací projektu byl vytvořen nový model projektového řízení s důrazem zejména na vyjasnění rolí pracovníků úřadu v jednotlivých fázích realizace projektu.
 - Zároveň byla vytvořena metodická příručka pro realizátory projektu a byl implementován nový informační systém integrující informace o všech projektech města.
- Nastavení systému finančního řízení organizace.
 - V rámci této aktivity byl vytvořen systém finančního řízení, jehož stěžejní částí je metodika finančního řízení.
- Vzdělávání ve výše uvedených oblastech.
 - Proškoleny byly 10 osob ve 3 kurzech.
 - Cílem byl přenos výstupů projektu směrem ke konečným uživatelům (pracovníkům úřadu) prostřednictvím jejich vzdělávání v řešených oblastech.

3.2 Realizace výběrových řízení

Počet realizovaných výběrových řízení	1
Finanční objem realizovaných výběrových řízení	778 400,- Kč
VŘ dle výše předpokládané hodnoty	VZMR

3.3 Realizační tým projektu

Velikost projektového týmu	4 osoby
Úvazky	0,83 (přepočtený měsíční úvazek) po dobu 18 měsíců <u>Složení projektového týmu:</u> Hlavní manažer projektu (0,4 úvazku po celé trvání projektu) Finanční manažer (celkem 300 hodin) Odborný garant pro finanční řízení (celkem 500 hodin) Odborný garant pro projektové řízení a strategické plánování (celkem 500 hodin)

4 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

4.1 Hlavní monitorovací indikátory			
	cílová hodnota	dosažená hodnota	dosažená h. v %
Počet podpořených osob - celkem	10	10	100,0
Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	30	30	100,0
Muži (podpoření; úspěšní absolventi kurzů)	---	6; 18	
Ženy (podpořené; úspěšné absolventky kurzů)	---	4; 12	

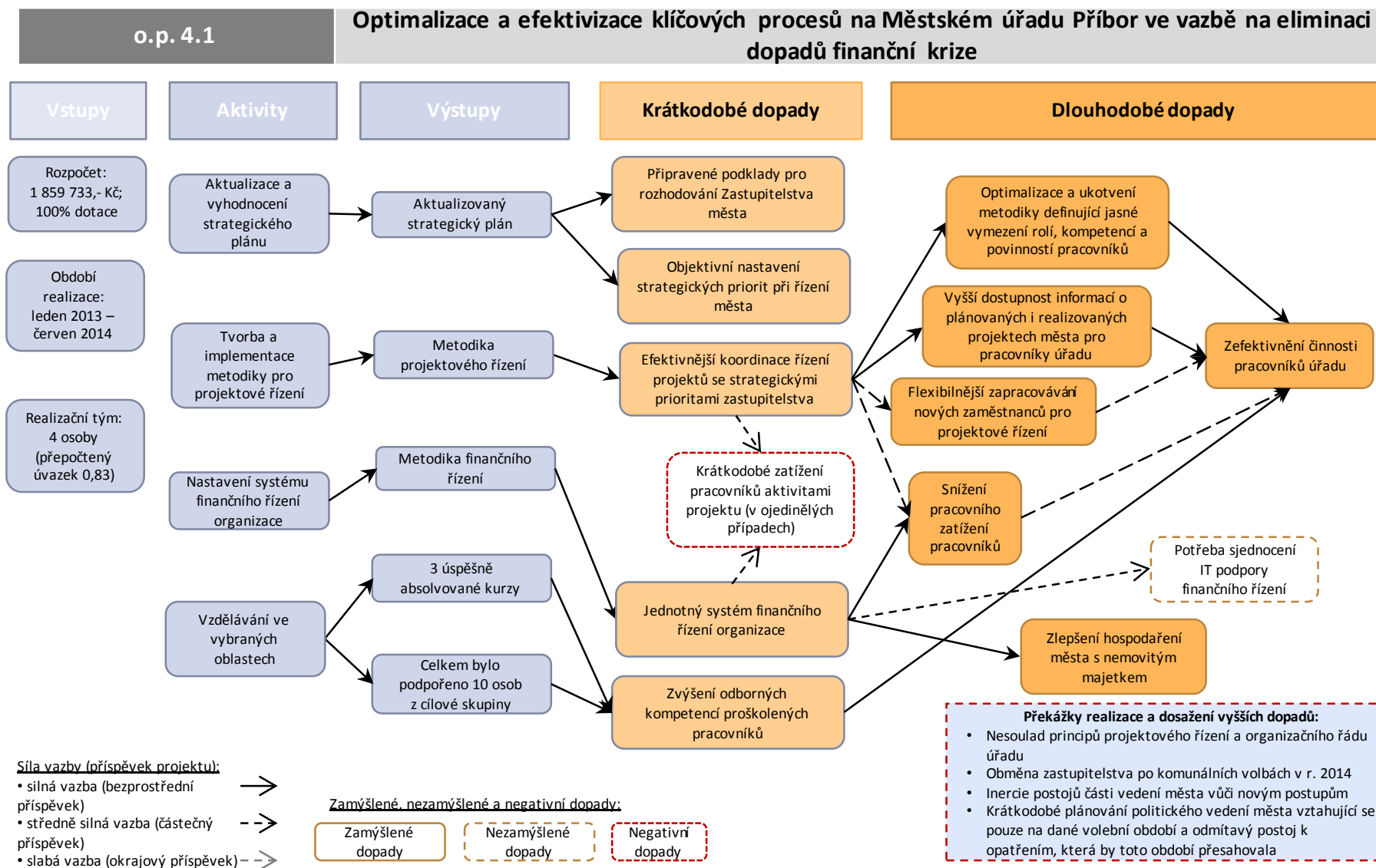
4.2 Zhodnocení přínosů projektu

4.2.1 Teorie změny

Teorie změny ukazuje ověřené přínosy projektu, které zahrnují očekávané i neočekávané dopady zjištěné na základě provedení terénního šetření, případně dalších dostupných informací.

Intervenční logika byla v projektové žádosti dobře nastavena, tj. byly popsány předpokládané kauzální vazby a očekávané dopady projektu. V rámci šetření se následně potvrdilo naplnění očekávaných dopadů projektu.

Teorie změny projektu



4.2.2 Strukturované zhodnocení dopadů (taxonomie)

Dopady na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Vysoký Projekt byl zaměřen na zvýšení kvalifikační úrovně vedoucích pracovníků MěÚ. Účastníci kurzů si formou jedno- a vícedenních školení zvýšili odbornou kvalifikaci v oblasti strategického plánování a projektového a finančního řízení.	
Dopady na zaměstnanost účastníků	Nerelevantní Projekt nebyl zaměřen na zvýšení zaměstnanosti.	
Dopady na zaměstnatelnost účastníků jiné než kvalifikační	Nerelevantní Projekt nebyl zaměřen na zvýšení zaměstnatelnosti jiné než kvalifikační.	
Dopady na ekonomickou situaci účastníků	Nerelevantní Projekt nebyl zaměřen na změny v ekonomické situaci účastníků.	
Dopady na sociální status účastníků	Nerelevantní Projekt nebyl zaměřen na změny v sociálním statusu účastníků.	
Dopady na rovné příležitosti	Nerelevantní Projekt nebyl zaměřen na řešení problémů v oblasti rovnosti mužů a žen.	
Dopady na další klíčové aktéry	Nerelevantní Projekt nebyl zaměřen na změny u klíčových aktérů.	
Systémové dopady	Vysoký Projekt byl přímo zaměřen na systémové změny na MěÚ. Díky projektu došlo k zefektivnění vzdělávání a odborné přípravy úředníků veřejné správy a zefektivnění jejich práce.	
Efekty ovlivňující přínosy projektu	Potvrzeno / nepotvrzeno	Komentář
Creaming-off	<i>nepotvrzeno</i>	Školení se zúčastnili všichni relevantní pracovníci.
Lock-in efekt	<i>nepotvrzeno</i>	Výsledky (zvýšení kvalifikace i zefektivnění práce) nastávaly již v průběhu realizace projektu.
Alternativní atribuce	<i>nepotvrzeno</i>	Aktivity projektu byly klíčovým faktorem pro dosažení přínosů pro účastníky i samotný MěÚ.
Substituce	<i>nepotvrzeno</i>	Efektů nebylo dosaženo na úkor ostatních pracovníků MěÚ. Školení se zúčastnili všichni relevantní pracovníci MěÚ.
Mrtvá váha ¹	<i>potvrzeno částečně</i>	Příjemce dotace by projekt v případě nezískání dotace realizoval pouze v omezeném rozsahu. Vzhledem k povinnosti zpracovat strategický plán by si MěÚ nechal

¹ Jedná se o efekt výhradně řešitelný pouze v rámci Counterfactual Impact Evaluation. V rámci této případové studie se tak jedná pouze o vyjádření na základě zjištění z realizovaného šetření.

		externě zpracovat podklady pro strategický plán, ale již by nerealizoval související konzultace a školení. Ostatní aktivity (školení v oblasti projektového a finančního řízení) by příjemce nerealizoval vůbec.
4.2.3 Zhodnocení účelnosti projektu - shrnutí (celkové vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny)		
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny (celkové dopady projektu)	Problémy a potřeby cílové skupiny byly vyřešeny	
4.2.4 Nezamýšlené dopady		
Existence nezamýšlených pozitivních dopadů projektu	Ano	
Nezamýšlené dopady	V důsledku projektu vyvstala potřeba sjednocení IT podpory pro finanční řízení projektů. Toto je v současné době řešeno jiným dotačním projektem.	
4.2.5 Negativní dopady		
Existence negativních dopadů projektu	Ano	
Negativní dopady	V ojedinělých případech se zvýšilo pracovní zatížení pracovníků, kterých se výsledky projektu týkají.	

4.3 Užitečnost projektu na základě vnímání ze strany cílových skupin a dalších klíčových aktérů

Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	Z větší části užitečný (většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka)
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	Jednoznačně užitečný (veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní)

4.4 Inovativnost projektu

Využití inovovaných řešení	<p>Ano – aplikace/modifikace inovativního řešení z hlediska organizace</p> <p>Řešení bylo inovativní pro MěÚ zejm. z následujících důvodů:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zpracování aktualizace strategického plánu externím dodavatelem, který poskytne potřebný nadhled a srovnání • zpracování metodických příruček pro projektové a finanční řízení včetně závazného postupu dílčích kroků a rozdělení klíčových rolí • implementace výstupů za intenzivní spolupráce pracovníků úřadu s externím dodavatelem, což výrazně zefektivní proces implementace
-----------------------------------	---

4.5 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce

Zjišťování výsledků a zpětné vazby probíhalo průběžně. Během celého projektu byl kladen důraz na školení, vzdělávání bylo víceúrovňové, a cílová skupina se tudíž mohla během projektu vyjadřovat, přispívat svými podněty a připomínkami.

Ověření přínosů projektu u účastníků ze strany příjemce	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní rozhovory či diskuse
Ověření přínosů projektu příjemcem u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní rozhovory či diskuse

I. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A PŘÍNOSŮ REALIZACE PROJEKTU

Projekt lze na základě provedeného šetření hodnotit jako úspěšný a pro cílovou skupinu, příjemce i klíčového aktéra velmi přínosný. Přínosy je možné rozdělit na:

- přínosy pro příjemce (MěÚ Příbor)
- přínosy pro cílovou skupinu (pracovníky MěÚ)
- přínosy pro klíčového aktéra (Zastupitelstvo města Příbor)

Přínosy pro příjemce

Projekt byl zaměřen na systémové změny na MěÚ, konkrétně na zvýšení efektivity fungování úřadu. Byly vytvořeny komplexní podklady pro implementaci opatření pro zefektivnění fungování úřadu ve vazbě na klíčové aktivity města a lepší využití jeho kapacit:

- Aktualizace a vyhodnocení rozvojového dokumentu města Příbora:
 - v této aktivitě byla komplexně zmapována situace fungování města v návaznosti na vyhodnocení a aktualizaci původního rozvojového dokumentu (strategického plánu města);
 - zároveň byl zefektivněn proces strategického plánování, a to formou zapojení externího dodavatele a zřízením komisí pro lepší projednávání. Jeden z věcných garantů, Mgr. Jaroslav Venzara, ocenil, že externí dodavatel této aktivity „přinesl určitý nadhled a porovnání s podobnými městy, dále zkušenosti a větší objektivitu nezávislého zpracovatele a také si své návrhy dokázal obhájit před vedením města“;
 - dále byla posílena komunikace s občany ve vazbě na rozvoj území, na kterém žijí, a zvýšena míra participace občanů i politické reprezentace do rozhodovacího procesu. Občané se k tématům mohli vyjádřit prostřednictvím dotazníkového šetření nebo veřejných diskuzí pořádaných MěÚ. Občané tak například navrhli nové aktivity, jako je discgolf, workout nebo projekt Tajemná zahrada, který se týká nového využití zanedbané lokality pro společenské aktivity;
- Tvorba a implementace metodiky pro projektové řízení:
 - byly řešeny problémy nedostatečné koordinace politického vedení města a manažerů projektů při realizaci projektů;
 - díky zavedení projektového řízení se zefektivnilo mj. plánování projektů, pracovníci mají přístup do tzv. Banky projektů 2015–18, která obsahuje informace o hlavních investičních akcích města v probíhajícím volebním období;
 - nejvýznamnější změnou se díky zavedení projektového řízení stalo plnění úkolů v projektových týmech složených z pracovníků napříč jednotlivými odbory MěÚ;
 - došlo k nastavení systému projektového řízení na úřadě a zároveň byla optimalizována a ukotvena metodika definující jasné vymezení rolí, kompetencí a povinností, která představuje optimální řešení rozložení kapacit i ve vazbě na potřeby zaměstnanců úřadu. Jeden z věcných garantů projektu, Mgr. Jaroslav Venzara, k tomu dodává: „díky zavedení projektového řízení a vytvoření metodiky zastupitelstvo lépe chápe požadavky managementu úřadu – jeho role, úkoly, výstupy a podobně“;
 - byly také zafixovány mechanismy, které umožní flexibilnější zapracovávání nových zaměstnanců pro projektové řízení nebo při přechodu zaměstnanců z jedné role na druhou v rámci úřadu. Mechanizmy se týkají převážně mladších zaměstnanců, kteří vyhledávají moderní metody řízení;
 - projektové řízení je nově podporováno informačním systémem, který umožňuje sledování veškerých úkonů spojených s projektem. Informační systém eviduje název, popis a cíl projektu, jeho historii, harmonogram, přehled přijatých rozhodnutí a

usnesení, finanční výhled, složení projektového týmu atd. Dříve se řešily pouze dílčí informace, které byly archivované na jednotlivých odborech bez dálkového přístupu. Jedním z hlavních přínosů zavedení informačního systému je tedy vyšší dostupnost informací pro pracovníky MěÚ.

- Nastavení systému finančního řízení organizace:
 - v návaznosti na změnu legislativy a větší tlak na lepší hospodaření v oblasti běžných výdajů vyvstala potřeba upravit systém finančního řízení úřadu. Díky realizaci projektu byl nastaven nový systém finančního řízení nejen v rámci úřadu ale i směrem k sedmi městem zřizovaným a zakládaným organizacím (dále také jen „příspěvkové organizace“). Nejdůležitější změnou je postupné zavádění nové jednotné analytiky, následné sjednocení účetních položek u všech příspěvkových organizací a optimalizovaný způsob měření finančních toků, likvidity, a zadluženosti města;
 - díky analýze stávajících a návrhu nových interních směrnic o oběhu účetních dokladů, o rozpočtu aj. jsou optimalizované a komplexně sestavené postupy a způsoby komunikace mezi městem a příspěvkovými organizacemi;
 - souvisejícím dopadem je efektivnější plánování výdajů a finanční úspora na provozních nákladech úřadu, ale také silnější stabilita a odolnost vůči výkyvům ekonomiky způsobeným finanční krizí;
 - v současné době se rozsah evidovaných položek finančního řízení a využívaný software mezi jednotlivými příspěvkovými organizacemi liší. V důsledku zavedení nové jednotné analytiky, jako jednoho z výstupů projektu, vyvstala potřeba sjednocení IT podpory a zajištění kompatibility účetních softwarů pro efektivní finanční řízení projektů. Toto je v současné době řešeno jiným dotačním projektem.

Nutno dodat, že od realizace projektu proběhla poměrně krátká doba, a přínosy jsou tudíž spíše očekávané, než pozorovatelné. Příkladem „realizovaného“ přínosu projektu pro MěÚ je např. pasportizace budov v majetku města. Pasportizace obsahuje ucelené informace o stavu a provozování daného objektu – stavebně technický popis, energetické posouzení (včetně dokumentace). Díky tomu může MěÚ lépe vyhodnotit náklady (běžná údržba a drobné opravy, energie, investice...) a výnosy z činnosti a efektivněji hospodařit s nemovitým majetkem města.

Přínosem projektu byla také změna postojů zastupitelstva, které kladlo důraz na nízké ceny a nikoliv na efektivitu investic. Souvisejícím přínosem je řešení návazných investic v době před započatím realizace současných investic/aktivit.

Pro občany spočívá přínos projektu v další formě jejich zapojení do rozhodování o připravovaných investičních akcích ve městě. Občané mají možnost předložit vlastní návrhy (jako byla např. Temná zahrada) či upravit zadání projektů (např. Alej ke sv. Jánů).

Přínosy pro cílovou skupinu

Projekt byl zaměřen také na zvýšení kvalifikační úrovně vedoucích pracovníků MěÚ (konečných uživatelů výstupů projektu). Účastníci kurzů si formou jedno- a vícedenních školení zvýšili odbornou kvalifikaci v oblasti strategického plánování², projektového řízení³ a finančního řízení⁴. Velkým

² Školení strategického plánování se týkalo následujících témat: vyhodnocení plnění stávajícího strategického plánu města, vyhodnocení plnění strategických cílů, vyhodnocení plnění rozvojových oblastí a opatření, jak si Příbor vede v získávání EU dotací ve srovnání s okolními městy, současný stav zpracování Strategického plánu rozvoje města Příbor 2014-2025, proces zpracování a aktualizace strategického plánu, zásady tvorby a aktualizace akčního plánu, informace z analýzy města 2013, brainstorming na téma Jak vidíme město nyní a jak bychom ho rádi viděli v roce 2025.

přínosem vzdělávání bylo, že se nejednalo pouze o teoretický výčet faktů, ale veškerá probíraná témata byla vysvětlena na konkrétních příkladech z veřejné správy. Vše bylo aplikováno i na město Příbor – kde dělá chyby a kde naopak ne.

Pracovníci, kteří se zúčastnili školení, od projektu očekávali, že získají lepší přehled v oblastech, které se jich týkají, že budou mít možnost ovlivnit řešení dosavadních problémů úřadu, že se lépe provádějí strategické a projektové řízení nebo plánování s rozpočtem a že se jim celkově zjednoduší a zefektivní práce. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že tito pracovníci hodnotí aktivity projektu velmi pozitivně, zejména pak vzdělávání v řešených oblastech a vyhodnocení plnění původního strategického plánu rozvoje města a jeho aktualizace. Konkrétně pracovníci oceňují „prohloubení zkušeností ve spolupráci se subjekty zajišťujícími řešené činnosti“, „větší zapojení pracovníků do dění na úřadě“ nebo „větší znalosti ze všech řešených oblastech“.

Pracovníkům zapojeným do finančního řízení organizace projekt přinesl úsporu času (některé aktivity by bylo třeba realizovat i bez dotace), dále jednodušší sledování finančních toků a vyšší srozumitelnost interních směrnic. Vedoucí odboru finančního a kontrolního MěÚ Příbor, Ing. Kamila Nenutilová, dodává: „Díky projektu jsou směrnice týkající se finančního řízení srozumitelnější, už se nemusí chodit po radnici a zjišťovat, co s tím.“ Dále se očekává, že se díky zefektivnění práce sníží pracovní zatížení pracovníků.

Na základě dotazníkového šetření hodnotí pracovníci svou účast v projektu za užitečnou a využívají jeho výstupy a výsledky i v současnosti. Cíl projektu „zvýšení kvality a efektivity práce MěÚ Příbor“ byl podle nich naplněn.

Přínosy pro klíčového aktéra

Klíčovým aktérem projektu je politické vedení města, tj. Zastupitelstvo města Příbor. Jeho členové byli zapojeni do vybraných aktivit projektu, a to formou účasti na vybraných školeních. Díky tomu byli lépe seznámeni s plánovanými změnami, což urychlilo jejich implementaci. Zároveň byli uživateli výstupů projektu.

Přínosy pro zastupitele je možné nalézt především v oblasti strategického plánování, což popisuje jedna z dlouhodobých členek Zastupitelstva, Vlasta Trojčínská: „Projekt nám poskytl dobré podklady pro rozhodování ohledně priorit města, lépe se nám plánuje, můžeme řešit více věcí a navíc do hloubky.“

³ Školení projektového řízení se týkalo následujících témat: zásady projektového managementu, co je to projekt, jak může vzniknout projektový námět, typické projekty města Příbora, trojimperativ projektového řízení, principy projektového řízení, charakteristické znaky projektového řízení, výhody projektového řízení, definice úspěšného projektu, zásady projektování, nynější postupy plánování projektů města Příbora, projektový cyklus, fáze životního cyklu projektu, předinvestiční fáze projektu, analýza požadavků a podmínek, logický rámec, úvodní studie proveditelnosti, projektová fiše, výběr varianty, studie proveditelnosti, vyhodnocení návrhu projektu, sestavení projektového týmu, manažer projektu, 10 pravidel úspěšného projektového řízení, manažerské činnosti při projektovém řízení, řízení aktivit, kontrola realizace projektu, dokumentace projektu, rizika projektu, obvyklá rizika, dopady rizik, SW nástroje pro projektové řízení.

⁴ Školení finančního řízení se týkalo následujících témat: právní rámec rozpočtového procesu, postavení subjektů v rozpočtové sféře, rozpočtové zásady, rozpočtová skladba, rovnice rozpočtu, rozpočtový výhled, návrh rozpočtu, schvalování rozpočtu, rozpočtové provizorium, rozpis rozpočtu, hospodaření podle rozpočtu, vnitřní kontrolní systém, rozpočtová opatření, finanční vypořádání, závěrečný účet, poskytování dotací, porušení rozpočtové kázně, správní delikty a finanční vztahy ke zřízeným a založeným organizacím.

Negativní dopady

Účast na projektu měla také jeden negativní dopad, a to krátkodobé zvýšení pracovního zatížení pracovníků, kterých se výsledky projektu týkají. Zároveň je třeba dodat, že v delším časovém horizontu by se zatížení pracovníků v důsledku realizace projektu mělo naopak snížit.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Hlavní faktory ovlivňující úspěšnost a dopady projektu je možné hledat jak na straně příjemce dotace (zkušenost projektového týmu s realizací obdobného projektu, vhodně nastavené aktivity projektu), tak i na straně dodavatele (zkušenosti, odbornost).

Příjemce dotace při přípravě projektu využil svých zkušeností s obdobnými projekty, zejm. „Cestou kvalitního vzdělání a zaváděním moderních metod k efektivnímu řízení úřadu města Příbora“. Příjemce se vyvaroval jejich nedostatků a projekt tak byl vhodně nastaven podle potřeb cílových skupin, s reálnými hodnotami monitorovacích indikátorů apod. Důležitým aspektem bylo také nastavení aktivit tak, aby v maximální míře odpovídaly potřebám úřadu, resp. jeho pracovníkům.

Zásadním faktorem pro naplnění cílů projektu byl výběr kvalitního dodavatele, který se vyznačoval vysokou odborností a zkušenostmi svých pracovníků, což realizátoři projektu považovali za jeden z nejdůležitějších důvodů úspěchu projektu. Jako zásadní se ukazuje schopnost získat a udržet pro realizované záměry podporu politické reprezentace města, zejména členů zastupitelstva. Projekt umožnil (i díky délce trvání) kontakt dodavatele s členy zastupitelstva, což pozitivně ovlivnilo vnímání výstupů projektu – konkrétně například závěry aktualizace strategického plánu byly zastupitelstvem přijaty v kratší době než při poslední aktualizaci.

II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen

Projekt nebyl zaměřen na řešení rovných příležitostí mužů a žen, školení/výsledky projektu jsou přístupné oběma skupinám pohlaví.

III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

1) Výskyt a řešení očekávaných rizik

Jedním z možných rizik, vnímaných příjemcem dotace před podáním žádosti o dotaci, byl odchod členů realizačního týmu a tedy nedostatečné personální zajištění projektu. Nicméně díky dostatečné motivaci těchto pracovníků a jejich průběžné podpoře během celého projektu bylo toto riziko eliminováno.

Dalším předpokládaným rizikem byl nedostatečný čas a zájem o vzdělávání ze strany zaměstnanců. Toto riziko bylo dle názoru některých účastníků naplněno a bohužel vedlo k jejich nižší motivaci k zapojení a práci na projektu, nicméně celkově to nemělo zásadní dopad na výsledky projektu. Rizika spojená s nastavením hodnot indikátorů a chybami ve výběrových řízeních naplněna nebyla zejména díky předchozím zkušenostem žadatele s podobnými projekty a vypisováním veřejných zakázek.

K naplnění rizika časového zpoždění v realizaci projektu bohužel došlo v důsledku podzimních komunálních voleb, po kterých došlo k výrazné obměně politického vedení města. Noví členové zastupitelstva tak potřebovali čas na seznámení se s projektem a jeho výstupy před jejich vlastním schvalováním, což vedlo ke zdržení projektu. K problémům se zdržením ze strany dodavatelského subjektu nedošlo.

2) Překážky bránící dosažení vyšších přínosů projektu a jeho udržitelnosti

Dosažení vyšších přínosů částečně bránily **interní faktory**, překážky externího charakteru nebyly v tomto případě zaznamenány.

Mezi interní faktory zaznamenané jedním z realizátorů projektu patří určitá inercie v postojích části vedení města. To ovlivnilo jejich přístup k novým postupům a změnám navrženým v rámci realizovaného projektu a prosazování těchto změn bylo často náročnější, než se předpokládalo. U politického vedení města také realizátoři projektu naráželi na důraz na krátkodobé a neefektivní plánování, které často vedlo k omezení aktivit města na jedno volební období, a opatření přesahující tuto dobu neměli motivaci realizovat.

Komplikací v realizaci byla již zmiňovaná obměna politického vedení po volbách, která výrazně zdržela implementaci některých opatření.

Během implementace metodiky projektového řízení byl identifikován nesoulad mezi principy projektového řízení a aktuálním organizačním řádem – např. v souvislosti s řízením pracovníků nebo delegováním úkolů pracovníkům z jiných útvarů úřadu. Tento nesoulad nečiní úřadu vážnější problémy (občas zvyšuje administrativu) a je aktuálně řešen domluvou mezi vedoucími pracovníky. Nesoulad bude vyřešen úpravou organizačního řádu.

5 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

5.1 Účinnost projektu	
Naplnění účinnosti (taxonomie)	Vysoká – způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu
Výše podpory na jednu podpořenou osobu⁵	186 tis. Kč
5.2 Hospodárnost projektu	
Naplnění hospodárnosti (taxonomie)	Vysoká – veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů
Počet podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu	12 podpořených osob
5.3 Udržitelnost přínosů projektu	
Udržitelnost projektu (taxonomie)	Vysoká - dosažené výsledky byly udrženy

I. Účinnost a hospodárnost projektu

Veškeré aktivity projektu byly zvoleny vhodně a nastaveny a realizovány tak, že přinášely maximálně možné přínosy.

Výše podpory na jednu podpořenou osobu (celkem 10 osob) dosáhla 186 tis. Kč. Při interpretaci této částky je nezbytné vzít do úvahy, že podpora konkrétním osobám (tj. školení) se týkala pouze relevantních pracovníků, kteří byli do aktivit projektu aktivně zapojeni, nicméně přínosy ve formě zpracovaných metodik a získaného know-how čerpají i ostatní (nepodpoření) pracovníci MěÚ a především úřad samotný.

Veškeré aktivity realizované v rámci projektu byly prospěšné a potřebné pro dosažení očekávaných přínosů a dopadů projektu. Veškeré vstupy (aktivity a lidské zdroje) byly nezbytné a jejich rozsah byl nezbytný (adekvátní) pro dosažení cílů projektu. Hospodárnost projektu tak lze označit za vysokou.

V rámci projektu bylo podpořeno 12 osob na jeden úvazek projektového týmu (celkem 10 podpořených osob a 4 osoby v projektovém týmu s přepočteným úvazkem 0,83).

II. Udržitelnost přínosů projektu

Celková udržitelnost projektu je vysoká, zejména díky existenci konkrétních výstupů a důkladnému proškolení stávajících pracovníků úřadu města.

Udržitelnost projektu pro cílové skupiny lze spatřovat především ve vzniku metodických příruček pro projektové a finanční řízení, které slouží pracovníkům úřadu pro lepší orientaci v projektech a finančních tocích města. Zároveň umožňují pracovníkům efektivní plnění svých úkolů a městu stabilní hospodaření a dlouhodobě udržitelný rozvoj.

Pro příjemce dotace bude stěžejním dlouhodobým přínosem existence aktuálního strategického plánu.

⁵ K interpretaci blíže viz text níže.

6 Souhrnné zhodnocení a poučení z realizace

6.1 Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Existence dobré praxe (taxonomie)	Dobrá praxe
Bodové hodnocení na základě multikriteriální analýzy	96 (ze 100)
Hodnocení jednotlivých kritérií v rámci multikriteriální analýzy	
Kritérium	Bodové hodnocení
<i>účelnost projektu (váha 35 %)</i>	100
<i>užitečnost projektu ze strany cílových skupin (váha 5 %)</i>	75
<i>užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů (váha 5 %)</i>	100
<i>účinnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>hospodárnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>udržitelnost projektu (váha 20 %)</i>	100
<i>inovativnost řešení (váha 5 %)</i>	50

I. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Projekt „Optimalizace a efektivizace klíčových procesů na Městském úřadu Příbor ve vazbě na eliminaci dopadů finanční krize“ patří mezi velmi kvalitní projekty.

Realizované aktivity naplnily potřeby cílové skupiny (vedoucí pracovníci MěÚ) i samotného úřadu, a tudíž i definované cíle projektu, které se týkaly optimalizace procesů úřadu a zvýšení kvalifikace pracovníků úřadu.

Užitečnost realizovaných aktivit jak pro účastníky (cílové skupiny), tak i pro příjemce byla potvrzena (blíže viz zhodnocení dopadů a přínosů realizace projektu). Projekt je úspěšný zejména s ohledem na dosažení dlouhodobých dopadů pro CS a jejich udržitelnosti.

Mezi nejdůležitější přínosy projektu je možné zařadit implementaci metodik projektového a finančního řízení, aktualizaci a zvýšení kvality strategického plánu a v neposlední řadě zvýšení kvalifikace vedoucích pracovníků MěÚ s potenciálem šíření know-how na ostatní pracovníky, kteří nebyli do projektu aktivně zapojeni.

II. Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

V rámci projektu se osvědčilo a pro obdobně zaměřené projekty lze doporučit:

- **role externího dodavatele**
specifikace: při tvorbě nového (nebo aktualizaci stávajícího) strategického plánu pro získání potřebného vnějšího nadhledu je vhodné vybrat dodavatele nejen s ohledem na nízkou nabízenou cenu, ale také s ohledem na jeho reference a zkušenosti v dané oblasti, a toto využít při implementaci výstupů projektu
- **aktivita – školení**
specifikace: školení zaměstnanců se ukázalo jako dobrá metoda, nicméně z hodnocení účastníků vyplývá, že by ocenili větší rozsah školení

- **zapojení širší politické reprezentace města (zastupitelů)**
- specifikace: pro implementaci všech výstupů projektů je třeba zajistit motivaci politického vedení města, nejlépe jejich zapojením do vybraných aktivit projektu (např. účast na výjezdních zasedáních nebo průběžné připomínkování a schvalování výstupů), nebo alespoň průběžným informováním o dílčích výstupech projektu

Překážky pro dosažení vyšších přínosů a negativní faktory, které bylo třeba při realizaci projektu řešit/překonat:

- obměna vedení města po komunálních volbách
- averze některých pracovníků vedení města ke změnám
- nechuť některých pracovníků vedení města k dlouhodobým opatřením
- nesoulad mezi principy projektového řízení a organizačním řádem
- vysoké pracovní zatížení cílové skupiny

III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Projekt „Optimalizace a efektivizace klíčových procesů na Městském úřadu Příbor ve vazbě na eliminaci dopadů finanční krize“ je jedním z dobrých příkladů projektu zaměřeného na zlepšování fungování veřejné správy. Realizace projektu zahrnující mj. externí zpracování podkladů pro strategický plán a intenzivní komunikaci mezi dodavatelem, realizátory projektu a politickou reprezentací města může být vzorem a inspirací pro další úřady veřejné správy na různých úrovních.