



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

PŘÍPADOVÁ STUDIE:
zhodnocení přínosů projektu
„KATALOG SLUŽEB MĚSTSKÉHO ÚŘADU SOKOLOV A SYSTÉM ŘÍZENÍ RIZIK“

1 Identifikace případové studie

1.1 Identifikační údaje projektu	
Název projektu	KATALOG SLUŽEB MĚSTSKÉHO ÚŘADU SOKOLOV A SYSTÉM ŘÍZENÍ RIZIK
Číslo projektu	CZ.1.04/4.1.01/89.00050
Oblast podpory	Oblast podpory 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy
Zaměření projektu	Zefektivnění řízení městského úřadu Sokolov
Cíl projektu	Vytvoření Katalogu služeb a implementace Systému řízení rizik
Příjemce dotace	Město Sokolov
Adresa	Rokycanova 1929, Sokolov 35601
Projektový manažer	Mgr. Petra Staroszková
Partner projektu	Bez partnera
Výše rozpočtu, % dotace	1 610 320,- Kč; 100 %
Termín realizace	1. května 2013 – 30. ledna 2015
Místo realizace a území dopadu	Karlovarský kraj
Webová adresa	http://www.sokolov.cz/urad/odbory/odbor_rozvoje_mesta/projekty/op-lzz---gp-4-1-_-zvyseni-kvality-rizeni--financovani-a-good-governance-v-uradech-uzemni-verejne-zpravy---vyzva-89-27746
1.2 Přehled terénního šetření	
Příjemce dotace	Skupinový řízený rozhovor (10. 7. 2015, Mgr. Petra Staroszková , projektová manažerka, Hana Reinišová , garantka Katalogu služeb, Ing. Valentina Vachatová , garantka Systému řízení rizik)
Cílová skupina	Individuální řízený rozhovor (10. 7. 2015, zástupce cílové skupiny – vedoucí pracovník městského úřadu Sokolov, který si přál zůstat anonymní)
Klíčové aktéři	Telefonický řízený rozhovor (11. 8. 2015, Ing. Alice Bistrá, zástupce dodavatele Systému řízení rizik, CORTIS Consulting s.r.o.)

ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy PROJEKT: KATALOG SLUŽEB MĚSTSKÉHO ÚŘADU SOKOLOV A SYSTÉM ŘÍZENÍ RIZIK

Příjemce: Město Sokolov
Výše dotace: 1 610 320 Kč

Místo: Karlovarský kraj
Termín realizace: 1. 5. 2014 – 30. 5. 2015

CÍL PROJEKTU

Cílem projektu KATALOG SLUŽEB MĚSTSKÉHO ÚŘADU SOKOLOV A SYSTÉM ŘÍZENÍ RIZIK bylo nastavení Systému řízení rizik, kompetencí a činností na městském úřadě. Jinak řečeno hlavním cílem bylo zavedení Katalogu služeb a implementace Systému řízení rizik.

Dílními cíli projektu pak bylo:

- celkové zmapování služeb a vykonávaných procesů, oprávnění a odpovědností na jednotlivých pracovních pozicích a zároveň zpružnění zavádění aktuální legislativy do procesů řízení lidských zdrojů
- získání nástroje pro včasné zjišťování, pravidelné vyhodnocování, minimalizaci a prevenci zejména finančních, provozních, právních a jiných rizik, vznikajících v souvislosti s úlohou a posláním městského úřadu

CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

V rámci projektu byly realizovány 2 základní aktivity pro cílovou skupinu, které navazovaly na výše vytyčené cíle. Těmito aktivitami bylo:

- vytvoření Katalogu služeb
- Implementace Systému řízení rizik

CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

V rámci projektu byl pro potřeby vedoucích pracovníků úřadu vytvořen Katalog služeb,

kteřý poskytuje kompletní přehled o činnostech na odborech a možnosti exportu podrobných pracovních náplní pro každého zaměstnance, které se přiřkládají do složky zaměstnance a jsou tak podkladem pro jeho vedení. Vedoucím by měl systém pomoci i při přijímání nového pracovníka na určitou pracovní pozici, jelikož má k dispozici kompletní přehled činností, které se mají na daném místě vykonávat. Zároveň je toto přínosem i pro samotného zaměstnance, neboť dostane konkrétní popis svého pracovního místa s jasně vymezenými kompetencemi a odpovědnostmi. Popis také obsahuje zpracovaný přehled používaných aplikací a dotčených legislativních předpisů. V rámci projektu byla rovněž zpracována metodika pro využití Katalogu služeb včetně nastavení jeho implementace do chodu městského úřadu a v závěru aktivity proběhl workshop se zaměstnanci úřadu s cílem seznámit je s Katalogem a jeho praktickým využitím.



Workshop ke Katalogu služeb

V rámci druhé aktivity pak byl implementován Systém řízení rizik. Jedná se o rizika z oblasti

zejména finanční, majetkové provozní, personální, informační, právní atd. Identifikovaná rizika jsou ohodnocena dle typu rizika (pravděpodobnosti vzniku a míry jejich dopadu) a v pravidelných frekvencích (2x ročně) jsou přehodnocována. Vytvořena byla metodika správy a aktualizace Systému řízení rizik a nastavena jeho implementace do činnosti MěÚ.

Systém byl zároveň přenesen do SW a navázán na dříve vytvořený Katalog služeb. Uskutečnilo se také zkušební zhodnocení rizik a v závěru workshop pro zaměstnance úřadu, aby si osvojili práci s identifikací a hodnocením rizik.

Systém řízení rizik slouží především jako informační zdroj pro efektivní plánování a rozhodování na úrovni vedoucích odborů městského úřadu, jakožto i na úrovni rady města.



Workshop k Systému řízení rizik

PŘEKÁŽKY

V průběhu realizace projektu se objevily překážky spojené především s realizací veřejné zakázky na dodavatele služeb. Původně byla zakázka vypsána na zpracování Katalogu služeb a Systému řízení rizik dohromady. V průběhu realizace zakázky ale musela být část na zpracování Katalogu služeb zrušena, neboť nebyla dostatečně popsána technická specifikace v zadávací dokumentaci a hrozilo velké riziko výběru nekvalitního dodavatele, které by bylo následně možné pouze omezeně kontrolovat. Tato část tak musela být následně vypsána samostatně a každou z částí projektu realizoval jiný dodavatel.

S výše uvedeným pak souvisí zvýšení nároků na součinnost obou dodavatelů, která od všech zúčastněných vyžadovala zvýšené úsilí. Katalog služeb i Systém řízení rizik totiž bylo nutné propojit tak, aby byly jednotlivé agendy provázány s konkrétními riziky.

Další neočekávanou překážkou v projektu byl špatný odhad objemu vstupních dat pro katalog služeb, který byl značně podceněn. Objem práce pro dodavatele i zapojené pracovníky příjemce významně vzrostl, neboť množství popisovaných služeb i vstupních dat ke každé popisované službě bylo mnohem větší, než se předpokládalo. Toto si vyžádalo prodloužení smlouvy s dodavatelem. Díky časové rezervě se toto však neprojevovalo na celkové době realizace projektu.

Částečnou překážkou v realizaci projektu byla pak i složitá legislativa ohledně vypisování veřejných zakázek, která znamenala rovněž menší časovou prodlevu.

Všechny překážky se příjemci podařilo zdárně překonat tak, aby nebyly ohroženy výstupy projektu a to ani na kvalitě, v čase či rozpočtu.

❖ SHRnutí PŘÍnosů PROJEKTU

Naplnění účelnosti a užitečnosti projektu	
Systémové dopady	Vysoký Projekt vytvořil dva nástroje pro efektivnější vykonávání agend městského úřadu Sokolov, jakožto i nástroje pro efektivnější rozhodování vedení města.
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny	Problémy a potřeby cílové skupiny byly vyřešeny/naplněny (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	Z větší části užitečný Většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní)
Účinnost a hospodárnost projektu	
Naplnění účinnosti	Vysoké Způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu.
Naplnění hospodárnosti	Spíše vysoká Některé ze vstupů nebyly zcela nezbytné pro dosažení cílů, ale přispívaly k jejich plnění a celkovému účelu projektu
Udržitelnost projektu	
Udržitelnost projektu	Spíše vysoká Většina dosažených výsledků byla udržena
Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe	
Dobrá praxe Celkové zhodnocení projektu evaluátorem na základě multikriteriální analýzy, která vychází z provedených šetření a zjištění v průběhu zpracování případové studie.	

2 Výchozí situace a cíle projektu

2.1 Příjemce dotace	
Příjemce dotace	Město Sokolov
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
	Cílovou skupinou byli zaměstnanci příjemce.
2.2 Přístup ke zpracování žádosti	
Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti	Ne
2.3 Cíle projektu	
<p>Globální cíl projektu:</p> <p>Hlavním cílem realizovaného projektu bylo zpracovat Katalog služeb a implementovat Systém řízení rizik.</p> <p>Hlavní cíle projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ celkové zmapování služeb a vykonávaných procesů, oprávnění a odpovědností na jednotlivých pracovních pozicích a zároveň ke zpružnění zavádění aktuální legislativy do procesů řízení lidských zdrojů ○ získání nástroje pro včasné zjišťování, pravidelné vyhodnocování, minimalizaci a prevenci zejména finančních, provozních, právních a jiných rizik, vznikajících v souvislosti s úlohou a posláním městského úřadu 	
2.4 Cílová skupina	
Specifikace cílové skupiny	<ul style="list-style-type: none"> • vedoucí zaměstnanci MěÚ • zaměstnanci MěÚ

3 Realizace projektu

3.1 Aktivity

POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

V úvodu projektu byl ze zaměstnanců MěÚ vytvořen realizační tým, který následně realizoval výběrová řízení na dodavatele stěžejních součástí projektu – Vytvoření katalogu služeb a Implementace Systému řízení rizik.

Katalog služeb

V rámci projektu byl zpracováván Katalog služeb zahrnující jednotlivé služby a procesy spolu s vlastníky těchto služeb a konkrétními zaměstnanci, vykonávajícími procesy. Vykonávané procesy byly také provázány s legislativou, kterou se řídí. V rámci projektu byla zpracována metodika pro využití Katalogu služeb včetně nastavení jeho implementace do chodu MěÚ a v závěru aktivity proběhl workshop se zaměstnanci úřadu s cílem seznámit je s katalogem a jeho praktickým využitím.

Systém řízení rizik

Nejdříve proběhla identifikace konkrétních rizik v oblastech finanční, majetkové provozní, personální, informační, právní, ad. Rizika byla zhodnocena z hlediska pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu. Vytvořena byla metodika správy a aktualizace Systému řízení rizik a nastavena jeho implementace do činnosti MěÚ.

Systém byl zároveň přenesen do SW a navázán na dříve vytvořený Katalog služeb. Uskutečnilo se také zkušební zhodnocení rizik a v závěru workshop pro zaměstnance úřadu, aby si osvojili práci s identifikací a hodnocením rizik.

Taxonomie aktivit

- modernizace informačních systémů
- rozvoj, zavádění a podpora nových nástrojů
- modernizace veřejné správy
- analytické aktivity, rozvoj konceptů a modelů

3.2 Realizace výběrových řízení

Počet realizovaných výběrových řízení

Celkem 2
1) PODLIM na „Systém řízení rizik + Katalog služeb“¹
2) PODLIM na „Katalog služeb a procesů města Sokolov“

3.3 Realizační tým projektu

Velikost projektového týmu

4 osoby

Úvazky

1,2 (přepočtený měsíční úvazek) po dobu 21 měsíců
Složení projektového týmu:
Projektový manažer (0,3 úvazku po celé trvání projektu)
Finanční manažer (0,3 úvazku po celé trvání projektu)
Odborný garant řízení rizik (0,3 úvazku po celé trvání projektu)
Odborný garant řízení kompetencí a činností (0,3 úvazku po celé trvání projektu)

¹ Původně bylo plánováno a vyhlášeno výběrové řízení na Systém řízení rizik a Katalog služeb společně. Jelikož se ale ukázalo, že část věnovaná Katalogu služeb je zadávací dokumentací nedostatečně popsána a nabídky by nebylo možné relevantně hodnotit, byla tato část zrušena a vypsána jako samostatné výběrové řízení

4 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

4.1 Hlavní monitorovací indikátory			
	cílová hodnota	dosažená hodnota	dosažená h. v %
Počet podpořených osob - celkem	20	21	105
Počet podpořených organizací - celkem	1	1	100
Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	2	2	100
Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	40	41	102,5

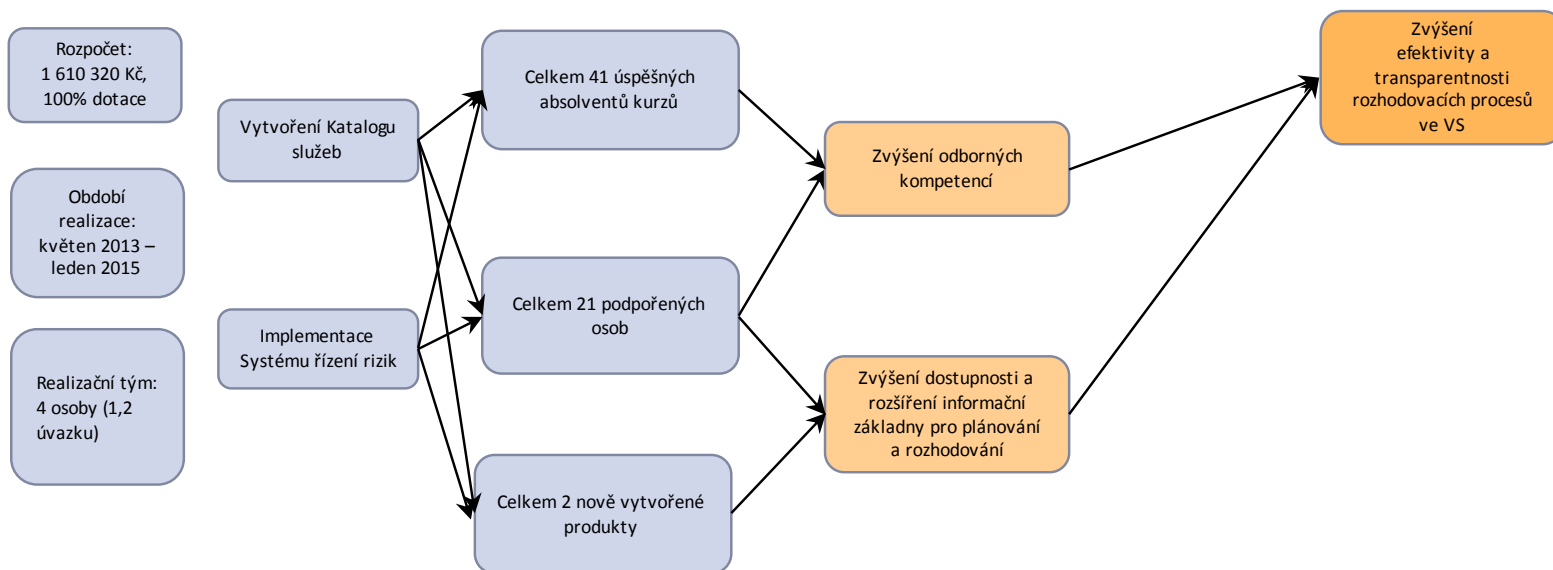
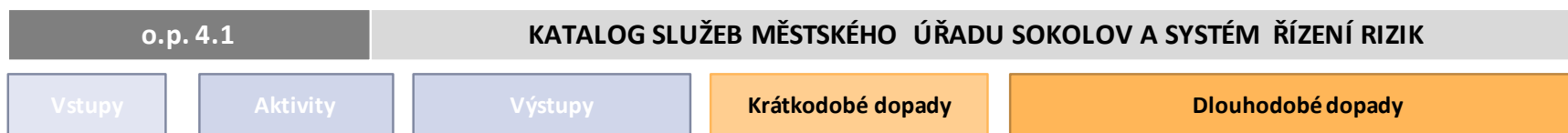
4.2 Zhodnocení přínosů projektu

4.2.1 Teorie změny

Teorie změny ukazuje ověřené přínosy projektu, které zahrnují očekávané i neočekávané dopady zjištěné na základě provedeného 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.

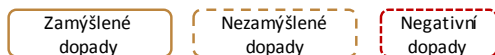
Teorie změny projektu



Síla vazby (příspěvek projektu):

- silná vazba (bezprostřední příspěvek) →
- středně silná vazba (částečný příspěvek) - ->
- slabá vazba (okrajový příspěvek) - - ->

Zamýšlené, nezamýšlené a negativní dopady:



Překážky realizace a dosažení vyšších dopadů:

- Složitá realizace výběrových řízení
- Obtížně odhaditelný objem vstupních dat pro Katalog služeb
- Vysoké nároky na vzájemnou součinnost dodavatelů

4.2.2 Strukturované zhodnocení dopadů (taxonomie)		
Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Nerelevantní	
	Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen.	
Dopad na zaměstnanost účastníků	Nerelevantní	
	Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen.	
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	Nerelevantní	
	Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen.	
Dopad na ekonomickou situaci účastníků	Nerelevantní	
	Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen.	
Dopad na sociální statut účastníků	Nerelevantní	
	Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen.	
Dopad na rovné příležitosti	Nerelevantní	
	Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen.	
Dopad na další klíčové aktéry	Nerelevantní	
	Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen.	
Systémové dopady	Vysoký	
	Projekt vytvořil dva nástroje pro efektivnější vykonávání agend městského úřadu Sokolov, jakožto i nástroje pro efektivnější rozhodování vedení města.	
Effekty ovlivňující přínosy projektu	Potvrzeno / nepotvrzeno	Komentář
Creaming-off	<i>nepotvrzeno</i>	
Lock-in efekt	<i>nepotvrzeno</i>	
Alternativní atribuce	<i>nepotvrzeno</i>	
Substituce	<i>nepotvrzeno</i>	
Mrtvá váha ²	<i>částečně potvrzeno</i>	Systém řízení rizik by Město Sokolov muselo vytvořit i bez projektu, nicméně v menším rozsahu. Katalog služeb by se nerealizoval.
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	Ne	
Nezamýšlené dopady	-	
4.2.5 Negativní dopady		
Existence negativních dopadů projektu	Ne	
Negativní dopady	-	

² 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.

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	Z větší části užitečný (většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní)

4.4 Inovativnost projektu

Využití inovovaných řešení	Ano <ul style="list-style-type: none"> • Ano – aplikace inovace (inovativní řešení z hlediska organizace a cílové skupiny). • V projektu byl využit z hlediska organizace a cílové skupiny zcela nový nástroj (informační systém) pro evidenci poskytovaných služeb a rizik úřadu, který usnadňuje vedení zaměstnanců i přijímání strategických rozhodnutí jak na úrovni vedoucích pracovníků úřadu, tak na úrovni vedení města. Jedná se tak o aplikaci inovace na úrovni organizace. O poměrně inovativní řešení se jedná i z pohledu celé územní veřejné správy.
-----------------------------------	---

4.5 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce

Cílovou skupinou projektu byli vedoucí zaměstnanci příjemce. Oba hlavní výstupy jsou pravidelně aktualizovány a je s nimi pracováno – to je dáno interními předpisy a nařízeními.

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

I. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A PŘÍNOSŮ REALIZACE PROJEKTU

Projekt lze na základě provedeného šetření hodnotit jako velmi úspěšný, a to z hlediska přínosů pro příjemce a podpořené cílové skupiny. Dopady a přínosy realizovaných aktivit lze v souladu s cíli projektu vymežit z těchto hledisek:

- Dopady pro příjemce dotace
- Dopady pro cílovou skupinu
- Dopady pro okolí spolupracujících subjekty

1) Dopady pro příjemce dotace:

Aktiviny projektu byly primárně určeny právě příjemci projektu a měly charakter systémových změn v řízení organizace. Projekt se skládal ze dvou relativně samostatných, byť úzce propojených, částí, a to:

- A. Katalogu služeb
- B. Systému řízení rizik

Ad A Přínosy Katalogu služeb

Došlo k přesnému zmapování všech agend, které úřad vykonává – tím došlo ke zpřehlednění činnosti úřadu. Tento přehled slouží vedoucím pracovníkům k efektivnějšímu rozhodování a strategickému plánování. Ke každé agendě byl vytvořen její popis, personální potřeby pro její výkon, určení konkrétních pracovních pozic, které za její výkon odpovídají, potřebné programové vybavení (nároky pracovního místa na software, přístupy k agendovým informačním systémům apod.), potřebná legislativa apod. Takto vytvořené popisy pak značně usnadňují plánování všech budoucích potřebných zdrojů, včetně plánování v oblasti lidských zdrojů, dávají přehled o tom, které agendy jsou dotčeny legislativními změnami, jaké bude do budoucna potřeba programové vybavení, kdy jej bude třeba obnovit, jaká školení budou muset zaměstnanci absolvovat či jaká je konkrétní pracovní náplň každého zaměstnance.

Ad B Přínosy Systému řízení rizik

Katalog rizik poskytl ucelený přehled všech potenciálních i reálných rizik, kterým úřad při výkonu své činnosti čelí. Tím získali vedoucí pracovníci, stejně jako vedení města podklad pro řízení, na jehož základě mohou přijímat příslušná opatření. Vytvoření Systému řízení rizik tak přispívá k efektivnějšímu řízení úřadu.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Hlavním pozitivním faktorem ovlivňujícím dopady projektu bylo zapojení relevantních vedoucích pracovníků úřadu do přípravy a realizace projektu. Výstupy tak vznikaly jako reflexe skutečné potřeby úřadu a zároveň tím bylo garantováno jejich budoucí využívání v praxi.

Na úspěchu projektu pak má významný podíl rovněž kvalitní příprava projektu, kdy zástupci příjemce dotace ještě před podáním žádosti kontaktovali jiná města, která již podobné systémy využívají a mapovali, jak tyto fungují v praxi. Díky tomu se podařilo připravit projekt tak, aby měl konkrétní dopady a přínosy uplatnitelné pro efektivnější chod úřadu.

2) Dopady pro cílovou skupinu:

Dopady projektu pro cílovou skupinu se do značné míry překrývají s dopady pro příjemce dotace, neboť cílovou skupinou projektu byli právě vedoucí zaměstnanci příjemce. V praxi se jako největší přínos pro cílovou skupinu dle provedeného průzkumu ukazuje vytvoření přesných popisů pracovních náplní jednotlivých zaměstnanců úřadu. Tyto popisy vznikly v rámci Katalogu služeb. Před realizací projektu byly pro vedoucí pracovníky k dispozici popisy pracovních náplní pouze ve velmi obecné rovině a nebylo vždy jisté, který zaměstnanec má vykonávat přesně jakou část agendy a co bude k tomuto úkolu potřebovat. Nyní jsou vedoucím k dispozici zcela konkrétní popisy pracovních náplní, včetně potřebného programového vybavení pro daného zaměstnance či legislativních předpisů, kterými se má při výkonu své práce řídit. Tento nástroj výrazně zvyšuje efektivitu řízení lidských zdrojů na úřadě.

Zároveň v rámci projektu vznikly procesní modely některých úřadem vykonávaných agend, které svoje uplatnění v praxi po skončení projektu příliš nemají, a není s nimi pracováno. Účelem zpracování modelů mělo být následné nastavování parametrů kvality jednotlivých procesů a služeb, které se však v praxi ukazuje jako obtížně využitelné a cílová skupina s modely dále téměř nepracuje. Využitelnost těchto modelů se však může projevit v delším časovém horizontu.

Systém řízení rizik pak vedoucím pracovníkům, stejně jako vedení města, přináší především nástroj pro plánování potřebných nápravných opatření, která mají rizika minimalizovat či eliminovat. Přínos systému řízení rizik se projeví spíše v dlouhodobějším horizontu.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Hlavním faktorem úspěchu bylo zapojení cílové skupiny do realizace projektu ve všech jeho fázích – včetně přípravné fáze projektu. Projekt tak reagoval na skutečné potřeby cílové skupiny a jeho výstupy se s valné většiny daří dále využívat v praxi.

3) Dopady pro okolí a spolupracující subjekty:

Hlavní dopady projektu pro okolí, tedy primárně pro občany města, nebylo možné v rámci této případové studie ověřit. Ověřovány tak byly dopady pro spolupracující subjekty – dodavatele jednotlivých částí projektu. Hlavní pozitivní dopady pro tyto subjekty jsou získání dalších zkušeností s realizací podobných zakázek, získání kladné reference ze strany města a úspěšně dokončený projekt. Dodavatelé byli příjemcem dotace hodnoceni velmi kladně, jako jeden z hlavních faktorů úspěchu.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Z hlediska dodavatelů bylo hlavním faktorem úspěchu projektu dle vyjádření příjemce především jejich nadstandardní pracovní nasazení. Objem vstupních dat pro Katalog služeb se ukázal být mnohem větší, než bylo zpočátku předpokládáno, což vyžadovalo od dodavatele značné zvýšení úsilí. Dále díky faktu, že Katalog služeb a Systém řízení rizik zpracovávali dva různí dodavatelé (ač původně v projektu byl zamýšlen pouze jeden), byly kladeny větší nároky na vzájemnou spolupráci a na provázanost obou systémů. Ve spolupráci s příjemcem dotace a díky vysokému nasazení dodavatelů, se však podařilo obě části projektu zdárně dokončit v takové podobě, že jsou pro příjemce očekávaným přínosem.

II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen

Projekt nebyl na tuto problematiku zaměřen a nedosáhl tak ani žádných významných přínosů v této oblasti.

III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

1) Naplnění a překonání očekávaných rizik

Následující rizika, která byla identifikována při zpracování projektové žádosti.

Problematická oblast	Popis a řešení dopadu
Špatná koordinace zapojení všech aktérů do realizace projektu.	Povedlo se řešit pomocí nastavení vzájemné zastupitelnosti jednotlivých členů projektového týmu a dalších klíčových osob zapojených do projektu. Dále probíhalo sdílení informací členů týmu na pravidelných poradách.
Riziko výběru nekvalitního dodavatele.	Riziko se podařilo eliminovat dobře připraveným výběrových řízením. Ačkoliv část určená na tvorbu Katalogu služeb musela být právě pro eliminaci tohoto rizika napoprvé zrušena, neboť technický popis řešení nebyl dostatečný. Po úpravě pak již došlo k výběru kvalitního dodavatele.
Nedodržení termínů, finančního rámce projektu.	Ačkoliv v průběhu realizace projektu docházelo k prodlužování některých dílčích činností, celý projekt byl nakonec realizován v předpokládaném termínu, a to především díky zvýšení nasazení zapojených subjektů. Rozpočet projektu byl dodržen, jelikož z větší části byl tvořen smluvními cenami, které byly vysoutěženy pod částkou předpokládané hodnoty, a nebylo je možné překročit. Došlo dokonce k výraznému nedočerpání rozpočtu.
Nezájem zaměstnanců úřadu o zapojení se do projektu, kdy je potenciálním rizikem nezájem zejména vedoucích zaměstnanců o realizaci projektu, neochota spolupracovat s dodavatelem.	Riziko se podařilo eliminovat díky podpoře vedení úřadu, vysvětlení smyslu a přínosu projektu pro chod úřadu, pravidelnému informování o průběhu realizace projektu na intranetu úřadu a motivaci zaměstnanců ze strany vedení města.

2) Překážky bránící dosažení vyšších přínosů projektu a jeho udržitelnosti

V průběhu realizace projektu se objevily překážky spojené především s realizací veřejné zakázky na dodavatele služeb. Původně byla zakázka vypsaná na zpracování Katalogu služeb a Systému řízení rizik dohromady. V průběhu realizace zakázky ale musela být část na zpracování Katalogu služeb zrušena, neboť nebyla dostatečně popsána technická specifikace v zadávací dokumentaci a hrozilo velké riziko výběru nekvalitního dodavatele, které by bylo následně možné pouze omezeně kontrolovat. Tato část tak musela být následně vypsaná samostatně a každou z částí projektu realizoval jiný dodavatel.

S výše uvedeným pak souvisí zvýšení nároků na součinnost obou dodavatelů, která od všech zúčastněných vyžadovala zvýšené úsilí. Katalog služeb i Systém řízení rizik totiž bylo nutné propojit tak, aby byly jednotlivé agendy provázány s konkrétními riziky.

Další neočekávanou překážkou v projektu byl špatný odhad objemu vstupních dat pro katalog služeb, který byl značně podceněn. Objem práce pro dodavatele i zapojené pracovníky příjemce významně vzrostl, neboť množství popisovaných služeb i vstupních dat ke každé popisované službě bylo mnohem větší, než se předpokládalo. Toto si vyžádalo prodloužení smlouvy s dodavatelem. Díky časové rezervě se toto však neprojevilo v celkovém prodloužení projektu.

Částečnou překážkou v realizaci projektu byla pak i složitá legislativa ohledně vypisování veřejných zakázek, která znamenala rovněž menší časovou prodlevu.

Všechny překážky se příjemci podařilo zdárně překonat tak, aby nebyly ohroženy výstupy projektu, a to ani na kvalitě, v čase či rozpočtu.

5 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

5.1 Účinnost projektu	
Naplnění účinnosti (taxonomie)	Vysoké – způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu
Výše podpory na jednu podpořenou osobu³	77 tis. Kč
5.2 Hospodárnost projektu	
Naplnění hospodárnosti (taxonomie)	Spíše vysoká – některé ze vstupů nebyly zcela nezbytné pro dosažení cílů, ale přispívaly k jejich plnění a celkovému účelu projektu
Počet podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu	18
5.3 Udržitelnost přínosů projektu	
Udržitelnost projektu (taxonomie)	Spíše vysoká - Většina dosažených výsledků byla udržena

I. Účinnost a hospodárnost projektu

Projekt zahrnoval aktivity, které dle zjištění jednoznačně vedly k dosažení cílů projektu včetně vzniku přínosů pro cílovou skupinu. **Dosažení požadovaných výsledků by nebylo možné bez realizace hlavních aktivit projektu.**

Průměrná **výše podpory na jednu podpořenou osobu (celkem 21 osob) pak dosáhla 77 tis. Kč. Na jeden úvazek projektového týmu potom připadalo 18 podpořených osob.** Při interpretaci těchto hodnot je třeba zohlednit, že podpořenými osobami, se kterými projekt přímo kalkuloval, byli pouze vedoucí pracovníci úřadu. Projekt však reálně podporuje i ostatní zaměstnance úřadu.

Z hlediska hospodárnosti lze konstatovat, že valná většina aktivit realizovaných v rámci projektu byla přínosná, s kýženými dopady na cílovou skupinu. Jako výjimku z tohoto pak lze do jisté míry označit zpracování procesních modelů některých vybraných agend, které se v praxi dosud nevyužívají. Realizace této aktivity však neměla prakticky žádný dopad na navýšení rozpočtu, který byl díky příznivým smluvním cenám vzešlým z výběrových řízení nakonec výrazně nedočerpán (vyčerpáno pouze cca 46% rozpočtu). Původní rozpočet tak lze považovat za nadhodnocený.

Projektový tým sestával ze 4 členů, s celkovým přepočteným úvazkem pouze 1,2, což je možné hodnotit jako přiměřené náročnosti a výstupům projektu.

³ K interpretaci blíže viz text níže.

II. Udržitelnost přínosů projektu

Udržitelnost projektu je mimo jiné zajištěna interním nařízením, které ukládá vedoucím pracovníkům příjemce s vytvořenými systémy pracovat. Katalog služeb je využíván takřka na denní bázi, Systém řízení rizik je pravidelně aktualizován a jeho výstupy slouží mimo jiné jako podklad pro rozhodování rady města.

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	89 (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>	75
<i>účinnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>hospodárnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>udržitelnost projektu (váha 20 %)</i>	70
<i>inovativnost řešení (váha 5 %)</i>	50

I. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Celý projekt je z hlediska svého zaměření, aktivit a vytvořených výstupů vhodným příkladem pro ostatní projekty. Hlavní devízou projektu je zapojení cílové skupiny do jeho přípravy i řešení, čímž bylo zabezpečeno, že projekt odpovídal jejím skutečným potřebám a jeho výstupy budou nadále v praxi využívány.

Jako nepříliš osvědčenou praxi pak lze označit nedostatečně zmapovaný objem vstupních dat do katalogu služeb a poměrně značné nadhodnocení rozpočtu (které však plyne z cen vzešlých z výběrových řízení, jež jsou obtížně predikovatelné).

II. Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

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

- Zmapovat již dokončené projekty s obdobným zaměřením a inspirovat se**
Specifikace: Pro budoucí realizaci obdobných projektů lze doporučit zmapování již dokončených projektů, zda někde již v praxi funguje to, co chce potenciální realizátor projektem docílit a seznámit se důkladně s tímto řešením. Toto zástupci příjemce před podáním žádosti učinili, když se seznámili s provozem obdobných výstupů na jiných městských úřadech a bylo to pro nastavení projektu i uplatnitelnost jeho výstupů nezpochybnitelným přínosem.
- Zapojit cílovou skupinu již do přípravy a následně do průběhu celé realizace projektu**
Specifikace: Díky zapojení cílové skupiny již do přípravy a následně do průběhu celé realizace projektu odpovídalo nastavení skutečným potřebám cílové skupiny a byla zajištěna udržitelnost jeho výstupů.

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

- Náročné zpracování veřejné zakázky, která byla vypsána na zpracování Katalogu služeb a Systému řízení rizik dohromady, ale nebyla dostatečně popsána technická specifikace pro Katalog služeb v zadávací dokumentaci a hrozilo velké riziko výběru nekvalitního dodavatele.
- Velké nároky na součinnost jednotlivých dodavatelů projektu.
- Podcenění objemu vstupních dat pro Katalog služeb vedoucí k většímu nároku na pracovníky příjemce i dodavatele.
- Složitá legislativa ohledně vypisování veřejných zakázek, která vedla k časové prodlevě v realizaci veřejných zakázek.

III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Aplikovatelnost a potenciál pro šíření dobré praxe jsou u tohoto projektu vysoké z hlediska poskytování služeb reagujících na předem přesně zjištěné potřeby cílové skupiny a seznámení se s fungováním podobných řešení v praxi u jiných subjektů. Projekt lze doporučit jako příklad pro šíření dobré praxe.