

**Cena Ministerstva vnitra za inovaci ve veřejné správě
Ročník 2008**

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z ŘEŠENÍ

1. Stručný název řešení:

Souběžná implementace moderních metod řízení na Ministerstvu pro místní rozvoj.

2. Autor zprávy:

Jméno: Marcela Roche

Funkce: vedoucí odborný referent - specialista

Organizace: Ministerstvo pro místní rozvoj, Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1

Telefon: +420 224 861 283, mob.: 739 682 810

E-mail: rocmar@mmr.cz

3. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Ministerstvo pro místní rozvoj, Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1

Ministerstvo pro místní rozvoj je podle zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, ústředním orgánem státní správy ve věcech:

- regionální politiky,
- politiky bydlení, rozvoje domovního a bytového fondu a pro věci nájmu bytů,
- nebytových prostor,
- územního plánování a stavebního řádu,
- vyvlastnění
- investiční politiky,
- cestovního ruchu,
- pohřebnictví.

4. Popis řešení

4.1 Podstata řešení:

Souběžná implementace moderních metod řízení, tj. metody Balanced Scorecard (BSC), modelu Common Assessment Framework (CAF) a systému controllingu a reportingu (C&R). Jedná se o komplexní přístup, který díky koordinovanému postupu všech tří částí umožňuje vzájemné využití výstupů jednotlivých metod a rychlejší a efektivnější uplatnění strategického řízení do činnosti ministerstva.

Vzájemné provázání BSC, CAF a systému controllingu a reportingu přináší pozitivní aspekty a synergické efekty např.:

- měřítko BSC poskytnou důkazy pro hodnocení CAF
- plnění Plánu hlavních úkolů (výstup controllingu a reportingu) je jedním z měřítek BSC
- úkoly Akčního plánu CAF a náměty ze Sebehodnotící zprávy mají přímou vazbu na perspektivu strategické mapy a na strategická témata a budou využity i při kaskádování BSC na nižší úrovně
- controlling a reporting má návaznost na úkoly Akčního plánu CAF
- další hodnocení CAF a měření indexu spokojenosti zaměstnanců vytvoří zpětnou vazbu a náměty pro případnou aktualizaci strategické vize a strategických témat a naopak strategická vize a strategická témata budou využity pro prioritizaci námětů a formulaci úkolů Akčního plánu CAF.

4. 2 Důvod a cíle řešení (doložit jejich měřitelnost):

- **Důvody:**

- Zvýšení efektivity a výkonnosti ministerstva. Zlepšit komplexní zaměření a řízení, vnitřní provázanost, prohloubit koordinaci jednotlivých strategických dokumentů a omezit převahu operativního řízení uplatňovaného na úkor řízení procesního.
- Zavádění strategického řízení je součástí jedné z priorit strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby, která byla schválena usnesením vlády České republiky ze dne 11. července 2007 č. 757.

- **Cíle:** Hlavním cílem je zvýšení efektivity a výkonnosti činnosti ministerstva. Dílčí cíle pro první fázi implementace strategického řízení na MMR a měření jejich splnění jsou:

- Aplikace metody BSC na vrcholové úrovni: definování vize, priorit, strategických témat, popis měřítek, měření výkonnosti na vrcholové úrovni
- Aplikace modelu CAF 2006: sebehodnotící zpráva, akční plán zlepšování činnosti MMR, měření indexu spokojenosti zaměstnanců
- Aplikace systému controllingu a reportingu: provedení rámcové analýzy, vytvoření základní koncepce systému

Měřitelným výsledkem je optimalizace organizační struktury a snížení počtu zaměstnanců a míst pro vedoucí pracovníky. Vzhledem k tomu, že se jedná o první rok implementace strategického řízení jsou měřítka splnění cílů kvalitativní. Kvantitativní indikátory plnění a zlepšování činnosti budou získány zejména sledováním měřítek v rámci aplikace metody BSC a z dalšího hodnocení CAF.

4.3 Implementace řešení:

- zainteresované strany:

- vedení MMR, zaměstnanci MMR, realizační týmy (zahrnují vedení, zaměstnance a externí konzultanty)
- následně všichni partneři/zákazníci MMR

- odpovědnost za řešení:

- BSC: koordinace – odbor strategie a koordinace politik; realizace – strategický tým; metodické vedení – externí konzultanti (MEPCO o.p.s.).
- CAF: koordinace – odbor strategie a koordinace politik; realizace – hodnotící tým; metodické vedení – externí konzultant (ing. S. Kocourek).
- Controlling a reporting: koordinace – odbor strategie a koordinace politik; realizace – realizační a konzultační tým; metodické vedení – externí konzultanti (KPMG s.r.o)

- podpora řešení ze strany vedení

- schválení strategického dokumentu „Hlavní záměry Ministerstva pro místní rozvoj v oblasti strategického řízení“
- zastoupení v realizačních týmech – zejména ve strategickém týmu v rámci implementace BSC
- schválení a podpora realizace měření indexu spokojenosti zaměstnanců
- projednání Sebehodnotící zprávy CAF, schválení a realizace Akčního plánu zlepšování činnosti MMR na rok 2008

- schválení záměru pokračovat v implementaci strategického řízení – součástí Akčního plánu a Plánu hlavních úkolů MMR je: kaskádování BSC na úroveň vybraných odborů, měření indexu spokojenosti zaměstnanců, 2. hodnocení CAF, pokračování v optimalizaci a prohlubování controllingu a reportingu
 - schváleno a zahájeno pravidelné měsíční a čtvrtletní vyhodnocování měřítek BSC a schváleno zahájení pilotního kaskádování na úroveň odboru u vybraných útvarů
- podpora řešení ze strany zaměstnanců
 - zapojení v realizačních týmech
 - zapojení do měření indexu spokojenosti zaměstnanců (48,5 %)
 - prezentace výsledků zavádění na intranetu MMR a na konferenci odborové organizace
 - překážky
 - V průběhu implementace se vyskytlo několik problémů (zejména v průběhu evaluace CAF), které byly zaviněny odmítáním těchto metod některými členy vedení, širokým spektrem činností ministerstva a rozdíly mezi jednotlivými sekci a odbory. Z tohoto důvodu se zvažuje, aby příští hodnocení bylo provedeno „per partes“ – tj. samostatně pro jednotlivé sekce a následně i pro celé ministerstvo.
 - Z hlediska zavedení BSC je velmi obtížné vybrat přiměřený počet měřítek, která mají dostatečnou vypovídací hodnotu pro vedení ministerstva.
 - Reorganizace ministerstva v průběhu realizace
 - úspěchy
 - Splnění všech dílčích cílů: v období mezi červencem 2007 a říjnem 2008 bylo úspěšně dokončeno hodnocení CAF (včetně měření indexu spokojenosti zaměstnanců) a zavedeno BSC na vrcholové úrovni. V rámci projektu controllingu a reportingu byly provedeny analýzy současného stavu, navržen další postup optimalizace systému a zahájena realizace některých opatření.
 - Na základě všech tří částí projektu byly definovány priority a přijata nejvýznamnější opatření – například „Plán hlavních úkolů na rok 2008“, zavedení systému projektového řízení, optimalizace struktury ministerstva (struktura upravena tak, aby ministerstvo efektivněji plnilo klíčové úkoly, snížení počtu vedoucích pracovníků, snížení počtu pracovníků celkem).
 - Pokračování v implementaci jednotlivých metod a realizace výstupů – pilotní kaskádování BSC u vybraných odborů, Akční plán zlepšování činnosti, měření spokojenosti zaměstnanců, zavádění prvků systému controllingu a reportingu atd.

5. Výsledky řešení

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

Aplikace metody BSC:

- definování vize, priorit, strategických témat – vytvořena strategická mapa (schváleno 02/2008)
- vytvoření vrcholového BSC a popis měřítek (schváleno 09/2008)
- zahájeno sledování měřítek BSC na vrcholové úrovni (10/2008)
- zahájeno pilotní kaskádování BSC u vybraných odborů (10/2008)

Aplikace modelu CAF 2006:

- provedení sebehodnocení - Sebehodnotící zpráva - celkové hodnocení 43,04 (10/2007)
- vytvoření a realizace Akčního plánu zlepšování činnosti MMR – schválen 01/2008
- měření indexu spokojenosti zaměstnanců 2007: zapojení 48,5 % zaměstnanců; průměrná známka 2,30 – stupnice 1 až 5, kde 1 znamená velmi spokojen a 5 velmi nespokojen (10/2007; 10/2008 proběhlo druhé měření).

Aplikace systému controllingu a reportingu:

- provedení rámcové analýzy – dokument: Vyhodnocení stávajícího stavu (10/2008)
- vytvoření základní koncepce systému – dokumenty: Koncepce – fáze I., Vyhodnocení stávajícího stavu a Výstupy fáze II.(11/2008)
- vytvoření systému controllingu a reportingu klíčových úkolů MMR – Plán hlavních úkolů MMR na rok 2008 (schváleno 04/2008)

Na základě všech tří částí byla přijata nejvýznamnější opatření:

- optimalizace organizační struktury a její rozpis až na úroveň oddělení
- snížení počtu zaměstnanců a míst pro vedoucí pracovníky
- zavedení Plánu hlavních úkolů MMR včetně stanovení časových milníků jednotlivých etap a pravidelné měsíční vyhodnocování jejich plnění
- zavedení projektového řízení (6 projektů řízených zmocněnci ministra)

Měřitelným výsledkem je optimalizace organizační struktury a snížení počtu zaměstnanců a míst pro vedoucí pracovníky. Vzhledem k tomu, že se jedná o první rok implementace strategického řízení jsou měřítka splnění cílů kvalitativní. Kvantitativní indikátory plnění a zlepšování činnosti budou získány zejména sledováním měřítek v rámci aplikace Metody BSC a z dalšího hodnocení CAF v roce 2008.

- Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?
 - výstupy z jednotlivých realizací – zpravidla ve formě dokumentu/zprávy
 - výsledky měření a hodnocení – prováděny podle standardních metodik za metodického vedení externích konzultantů
- Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?
 - reorganizace ministerstva v průběhu realizace
- Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?
 - souběžná implementace a vzájemně koordinovaný postup všech tří částí umožnily rychlejší a efektivnější uplatnění strategického řízení do činnosti ministerstva
 - formulace nové strategické vize a její vazba na strategické dokumenty a hierarchii kompetencí MMR
 - větší orientace na výsledky

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

- V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?
 - **Souběžná implementace** – inovativnost tohoto řešení spočívá v tom, že implementace všech tří částí probíhala souběžně. Koordinovaný postup a provázanost tak umožnily vzájemné využití výstupů jednotlivých částí a rychlejší a efektivnější uplatnění strategického

řízení do činnosti ministerstva. Např. Sebehodnotící zpráva CAF (silné stránky, oblasti zlepšování, Akční plán zlepšování činnosti) – byly využity při formulaci strategické vize a strategických témat.

- **Vzájemné provázání BSC, CAF a systému controllingu a reportingu přináší pozitivní aspekty a synergické efekty:**
 - sledování měřítek BSC poskytne důkazy a konkrétní ukazatele při hodnocení CAF zejména v části Výsledky
 - plnění Plánu hlavních úkolů (výstup controllingu a reportingu) je jedním z měřítek BSC
 - vytvoření a sledování měřítek BSC je součástí systému controllingu a reportingu
 - úkoly Akčního plánu (CAF) mají přímou vazbu na perspektivy strategické mapy a na strategická témata a budou využity i při kaskádování BSC na nižší úrovni
 - controlling a reporting má návaznost na úkoly Akčního plánu CAF
 - další hodnocení CAF a měření indexu spokojenosti zaměstnanců vytvoří zpětnou vazbu a náměty pro případnou aktualizaci strategické vize a strategických témat a naopak strategická vize a strategická témata budou využity pro prioritizaci námětů a formulaci úkolů Akčního plánu CAF
- **Zavádění metod strategického řízení do činnosti ústředního orgánu státní správy** – metody strategického řízení jsou již dlouhodobě uplatňovány v ziskových organizacích a i řada organizací veřejného sektoru v ČR prokázala díky uplatňování těchto metod jednoznačné zvýšení své výkonnosti a efektivnosti. Nicméně jedná se zejména o samosprávné úřady.
- 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?
 - Zkušeností s implementací metod strategického řízení na MMR jako ústředním orgánem státní správy je možno využít ostatními subjekty na této úrovni.
 - Souběžné a vzájemně koordinované zavádění metody BSC, CAF a systému controllingu a reportingu je plně aplikovatelné pro všechny organizace veřejné správy.
- Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?
 - vytvoření strategické vize
 - stanovení priorit
 - podrobná analýza stávajícího stavu – kategorizace úkolů, systém ukládání a kontroly plnění úkolů, zjištění slabých stránek a oblastí ke zlepšování činnosti MMR
- Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?
 - v první fázi je nutno jasně definovat strategii organizace
 - nutná podpora vedení
 - pro souběžnou implementaci je nutné mít jednu osobu nebo malý tým koordinující realizaci všech částí, zajišťující vzájemnou provázanost a odpovídající za komunikaci mezi jednotlivými realizačními týmy
 - v případě nedostatku vlastních kvalifikovaných zaměstnanců zajistit metodické vedení externími odborníky

7. Přílohy k závěrečné zprávě z řešení

1. Schéma souběžné implementace metod strategického řízení na MMR
2. BSC
 - a. Aktualizovaná strategická mapa MMR
 - b. Aktualizovaná tabulka Měřítko na vrcholové úrovni (BSC)
 - c. Příklady rodných listů měřítek
3. Controlling a reporting
 - a. Aktualizovaný Plán hlavních úkolů MMR pro rok 2008
 - b. Tabulka – aktuální příklad informace o plnění Plánu hlavních úkolů MMR na rok 2008
 - c. Příklad evidenčního listu projektu
4. Model CAF 2006
 - a. Aktualizovaný Akční plán zlepšování činnosti MMR na rok 2008

datum: 14. 10. 2008

podpis:

Ing. Marcela Roche