

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

**ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z ŘEŠENÍ**

**1. Stručný název řešení:** Portál strategického řízení úřadu

**2. Autor zprávy:**

Jméno: Michal Šulc  
Funkce: vedoucí odboru analýz  
Organizace: Vysočina, kraj  
Telefon: 564 602 331  
E-mail: sulc.m@kr-vysocina.cz

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

Vysočina, kraj - Krajský úřad kraje Vysočina

**4. Popis řešení**

**4.1 Podstata řešení:**

Řešení spočívá ve vytvoření specializovaného portálu v rámci intranetu krajského úřadu, kde všichni zaměstnanci úřadu včetně členů rady kraje mohou nalézt veškeré relevantní informace z oblasti strategického řízení úřadu, řízení kvality na úřadě a v budoucnu i výstupy procesního řízení. Podstatnou součástí portálu je dynamická složka, kde jsou on-line vyhodnocovány klíčové ukazatele řízení kvality a plnění strategických cílů úřadu s identifikací negativních (pozitivních) odchylek.

**4.2 Důvod a cíle řešení (doložit jejich měřitelnost):**

K vybudování Portálu strategického řízení úřadu (dále „portál“) jsme přistoupili po důkladné analýze stavu dotčené oblasti v našem úřadu a identifikaci některých slabých míst procesu zvyšování kvality. Následující odstavce shrnují předpoklady i důvody budování portálu, jakožto základního nástroje řízení kvality na Krajském úřadu kraje Vysočina:

- 1) Pro oblast strategického řízení i řízení kvality obecně platí, že je mezi běžnými zaměstnanci i některými manažery poměrně neoblíbená. Většinou se totiž jedná o věci zpočátku abstraktní povahy, z kterých později (např. při realizaci návrhů na zlepšení identifikovaných nedostatků) vyplynou poměrně časově náročná opatření (byť krátkodobě), které je nutné řešit souběžně s běžnými pracovními úkoly. Maximální snížení (pokud ne úplná eliminace) administrativy v těchto oblastech rapidně zvyšuje přidanou hodnotu procesu(ů).
- 2) Efektivně i vstřícně fungujícího úřadu nelze dosáhnout, aniž by každý zaměstnanec (u vedoucích zaměstnanců to považujeme za samozřejmost) byl dokonale identifikován s postupy i metodami řízení kvality. Identifikace znamená především dokonalou a průběžnou informovanost všech zaměstnanců a jejich motivaci.
- 3) Je nutné nahradit vágní definice ukazatelů řízení kvality (např. „zlepšíme se“) konkrétními měřitelnými definicemi ukazatelů, s důrazem na jejich pravidelné měření a vyhodnocování. To je obsahem dynamické složky portálu – všechny měřitelné cíle jsou opravdu měřeny, a to v pravidelných co nejkratších intervalech s identifikací případných (negativních) odchylek.

Konkrétně z analýzy období 2006 – 2007 v oblasti strategického řízení organizace vyplynulo:

- a. je nutné nastavit kvalitní systém průběžného vyhodnocování jednotlivých strategických cílů místo dosavadního poměrně nepravidelného a nesystémového hodnocení,
- b. cílové hodnoty všech ukazatelů je nutné definovat přesně, rovněž definice požadovaných trendů musí vycházet z exaktních dat,
- c. ruční administrace a výpočty některých ukazatelů jsou pro období 2008 – 2009 neudržitelné, neboť jsou zbytečnou zátěží zaměstnanců,
- d. o výsledcích v jednotlivých oblastech musí být informováni všichni zaměstnanci, nejen vedoucí manažeři, neboť jedině tak je možné zajistit dostatečnou motivaci k plnění cílů,
- e. ukazatele nelze sledovat pouze za úřad jako celek, ale je nutné, aby se tam, kde je to možné, sledovalo plnění stanovených hodnot do úrovně odborů a někdy i oddělení či jednotlivců, což rapidně zvyšuje motivaci jednotlivých vnitrouřadových útvarů.

Samotné vytvoření portálu se stalo jedním ze strategických cílů na období 2008-2009. Měřitelnost výsledků řešení je dána jednak v rovině existence-neexistence funkčního portálu a návštěvností portálu, jednak i v přítomnosti on-line vyhodnocovaných dat jednotlivých strategických cílů na portálu.

#### 4.3 Implementace řešení:

- zainteresované strany: zaměstnanci, vedení úřadu, členové rady kraje
- odpovědnost za řešení: odbor analýz, v oblasti technické funkčnosti pak odbor informatiky
- podpora řešení ze strany vedení: Projekt měl maximální podporu vedení úřadu i kraje (hejtman, ředitelé) po celou dobu jeho zavádění do praxe.
- podpora řešení ze strany zaměstnanců: Podpora ze strany zaměstnanců spočívala především v poskytnutí relevantních dat i definování podoby on-line výstupů ze strany „administrátorů“ jednotlivých strategických cílů, v připomínkování designu, užitečnosti, přehlednosti i vypovídací hodnoty informací na portálu vedoucími odborů v průběhu výstavby portálu a v obecných připomínkách k funkčnosti portálu ze strany vybraných zaměstnanců.
- překážky: Největší překážkou je samotná povaha řešené oblasti – strategické řízení není každodenní pracovní téma, každý zaměstnanec řeší nejprve své agendy, potom teprve přistupuje k řešení dlouhodobých cílů. Zajištění motivace k zájmu o dotčenou oblast bylo klíčové (stav ještě není zcela optimální). Překážky technického charakteru se nevyklytly.
- úspěchy: Cíle projektu byly dosaženy, včetně realizace dynamické složky u ukazatelů, kde to bylo možné. Za projekty jsme obdrželi cenu časopisu Business World v soutěži Chytrý úřad 2008.

#### 5. Výsledky řešení

- Jaké byly hlavní výsledky (uvést pokud možno kvalitativní i kvantitativní ukazatele)?
  - o portál obsahuje 8 sekcí (Základní dokumenty, Strategické cíle 2006-2007, Strategické cíle 2008-2009, Strategie řízení lidských zdrojů, CAF 2006, CAF 2002, Sekce ekonomiky a podpory a Řízení rizik),
  - o u celkově 11 z 33 strategických cílů se podařilo aplikovat on-line dynamické vyhodnocování cílů se zobrazením aktuálních hodnot, což je téměř maximum možného, neboť většinu cílů lze měřit pouze v rovině ano – ne, splněno – nesplněno, atd...

- o za druhé čtvrtletí 2008 byl portál navštíven celkem 571x, nejčastěji byly navštíveny sekce Strategické cíle 2008 – 2009, Řízení rizik a CAF 2006,
  - o uplatněné metody se částečně podařilo přenést i do nižších stupňů organizace - sekce portálu „Sekce ekonomiky a podpory“ slouží pro vyhodnocování strategických i operativních cílů sekce ekonomiky a podpory a jejich jednotlivých odborů,
  - o dotčená oblast se stala přehlednější, došlo k eliminaci administrativy.
- Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?
- o většina měření vychází z exaktních dat (návštěvnost, dynamická složka),
  - o některé výsledky lze pouze dovozovat (např. užitečnost portálu pro organizaci), např. dle ohlasu a průběžných připomínek ze strany všech zaměstnanců.

- Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?

Ne.

- Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Nelze přesně stanovit, v každém případě došlo k zvýšení informovanosti zaměstnanců, průhlednosti celé agendy a snížení administrativy.

## 6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

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

Inovativnost spatřujeme zejména v následujících třech aspektech řešení, srovnání s obdobnými aplikacemi není možné, neboť předkladateli není známo podobné takto komplexní řešení:

- 1) Veškeré informace z dotčených oblastí jsou přístupné všem zaměstnancům, nejen vybrané skupině top-managerů. Úřad je tak maximálně otevřený směrem ke svým zaměstnancům.
- 2) Dynamická složka portálu dokonale zajišťuje identifikaci negativních tendencí a odchylek a to téměř v reálném čase. Kvalitní datová základna umožňuje rozbor odchylek přímo on-line a to bez nutnosti dodatečných požadavků na zbytečně ruční generování dat např. z účetního systému.
- 3) Rozpadem klíčových ukazatelů z úrovně úřadu směrem k odborům a oddělením, v některých případech dokonce i ke konkrétnímu zaměstnanci, je zajištěna dokonalá identifikace dané jednotky organizační struktury se svým podílem na plnění klíčových ukazatelů. Možnost průřezového srovnání napříč úřadem umožní identifikaci slabých míst v procesně-organizační struktuře úřadu.

- 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?

Řešení může být aplikováno ve všech organizacích veřejné správy i v soukromém sektoru vždy s přihlédnutím k specifikům činností dané organizace.

- Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

I agendy, jejichž zacílení je dlouhodobé, lze poměrně úspěšně konkretizovat a měřit. To však vyžaduje spolupráci nejen užšího i širšího vedení úřadu, ale všech zaměstnanců. V konečném důsledku to znamená lepší zaměření praktické činnosti organizace ke stanoveným strategickým cílům.

- Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Pro implementaci tohoto řešení je nezbytně nutné získat aktivní podporu vedení úřadu a nelze jej implementovat bez kvalitních nástrojů reportování dat.

## **7. Přílohy**

Příloha 1: Praktické ukázky Portálu strategického řízení

datum: 13.10.2008

podpis: Ing. Michal Šulc