



ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO ŘÍZENÍ PROJEKTŮ VE MĚSTĚ, IDENTIFIKACE SLABÝCH MÍST A NÁVRH OPTIMALIZACE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ



Dokument byl vytvořen v rámci projektu: Orlová a Petřvald – řídíme strategicky a společně
Strategický plán rozvoje města Petřvaldu na období 2017 - 2030
Registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002958



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost





OBSAH

1	ÚVOD DO PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	3
1.1	DEFINICE PROJEKTU.....	3
1.2	PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....	4
2	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO ŘÍZENÍ PROJEKTŮ VE MĚSTĚ	5
2.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	5
2.2	SYSTÉM ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	7
3	IDENTIFIKACE SLABÝCH MÍST	9
3.1	SWOT ANALÝZA	9
3.1.1	<i>Výstupy</i>	10
3.2	POLOŘÍZENÉ ROZHOVORY	10
3.3	TABULKA VZÁJEMNÝCH VAZEB PROCESŮ A ÚTVARŮ	12
4	NÁVRH OPTIMALIZACE	16
5	ZÁVĚR.....	17
	ZKRATKY.....	18



1 ÚVOD DO PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

V současné době mnohé z měst a obcí přistoupily k zavádění projektového řízení do veřejné správy. Město Petřvald rovněž zvážilo tuto možnost, a proto je v rámci projektu s názvem: „Orlová a Petřvald – řídíme strategicky a společně“, registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002958 finančně podpořeného z Operačního programu Zaměstnanost zpracována analýza stávajícího řízení projektů ve městě, provedena identifikace slabých míst včetně návrhu optimalizace strategického řízení.

Na začátku je proto vhodné definovat si tedy co vlastně projekt je a kdy je vhodné také projektově řídit.

1.1 DEFINICE PROJEKTU

Obecně ustálenou definicí projektu je „jedinečný, časově, nákladově a zdrojově ohraničený proces, realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů směřujících k naplnění cílů co do kvality či požadavků.

Z výše uvedeného vyplývá, že:

- ✚ projektově lze řídit pouze činnosti, které směřují k nějaké změně – jasnému cíli, projektové řízení tedy není určeno k provádění opakovaných rutinních činností (například vyřizování žádostí, provádění správních úkonů), ale k zavedení nějaké změny, či provedení jednorázové aktivity s jasným cílem jasně ohraničené v čase.
- ✚ projekt je tedy ohraničen v čase, každý projekt má svůj harmonogram, ve kterém je jasně definována posloupnost kroků, které vedou k dosažení cíle. Tyto kroky mají danou časovou náročnost, podle které je možné plánovat jednotlivé zdroje alokované na řešení dané části projektu. Projekt má tedy i daný rozpočet, který by měl pokrývat potřebu zdrojů pro jeho realizaci.
- ✚ projekty je možné dělit na menší ohraničené celky (etapy, fáze). Tyto celky by měly ohraničovat jednotlivé logické části projektu.

U projektu je nutné definovat:

- ✚ cíl – produkt / službu tj. jejich funkčnost, či parametry
- ✚ kvalitu s jakou má být cíl realizován (metriky)
- ✚ zdroje, za pomocí kterých bude cíl naplněn
- ✚ čas, ve kterém je třeba odevzdat hotový produkt
- ✚ náklady – tedy rozpočet, který bude čerpán
- ✚ rizika – pro přípravu postupů jak se jim vyhnout nebo co dělat pokud nastanou
- ✚ omezení, která projekt budou ovlivňovat

Projekty realizované ve veřejné správě by měly mít některé společné znaky, mezi které patří zejména:

- ✚ cílenost, účelnost;
- ✚ reálnost;
- ✚ systémový přístup;
- ✚ harmonogram řešení;
- ✚ efektivnost.



1.2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Jak vyplývá z definice projektu, řízení činností projektovou formou je vhodné tam, kde je zapotřebí dosáhnout daného cíle – vyvinout produkt, prosadit změnu. Nehodí se tedy pro kontinuálně zajišťované procesy, typicky správní úkony.

Typickými projekty v organizacích státní správy mohou být například: přizpůsobení a implementace informačního systému – spisové služby, rekonstrukce prostor, výstavba a spuštění centrálního dispečinku, projekt na skokové zlepšení infrastruktury například informačních technologií.

Základním stavebním kamenem řízení projektu jsou odpovědi na následující otázky:

- ↪ CO chceme udělat.
- ↪ KDY začneme.
- ↪ CO potřebujeme.
- ↪ Zvládneme to SAMI, nebo s CIZÍ pomocí.
- ↪ JAK DLOUHO nám to bude trvat.
- ↪ KOLIK to celé bude stát

Cílem projektového řízení je zajistit naplánování a realizaci úspěšného projektu, kterým se rozumí případ, kdy v plánovaném čase a s plánovanými náklady bylo dosaženo cílů projektu a realizace projektu nevyvolává negativní reakce. Požadovaná změna je způsobena realizací výstupů projektu. Obvykle nemůžeme změnu realizovat přímo, ale předpokládáme, že uskutečnění projektu způsobí realizaci změny



2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO ŘÍZENÍ PROJEKTŮ VE MĚSTĚ

2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Město je řízeno Zastupitelstvem města Petřvald, které bylo zvoleno ve volbách v roce 2014, má 15 členů a jeho zasedání jsou veřejná. Výkonným orgánem je Rada města Petřvald s pěti členy, kteří byli zvoleni z řad zastupitelů. Výkon veřejné správy v rámci města zajišťuje městský úřad. Městský úřad Petřvald je orgánem města Petřvaldu. Postavení a působnost úřadu upravuje zákon o obcích č. 128/2000 Sb. v platném znění. Základní organizační normou úřadu je Organizační řád Městského úřadu Petřvaldu.

Úřad tvoří starosta, místostarosta, tajemnice městského úřadu a zaměstnanci města zařazení do Městského úřadu Petřvald. V čele úřadu je starosta.

V rámci městského úřadu rada města zřídila pro jednotlivé úseky činnosti odbory:

- ↳ Odbor výstavby a životního prostředí (OVŽP)
- ↳ Správní odbor (SO)
- ↳ Finanční odbor (FO)

Odbor řídí vedoucí odboru, kterého jmenuje a odvolává rada města na návrh tajemníka úřadu.

K zajištění úkolů samosprávy v jednotlivých oblastech zastupitelstvo města zřídilo:

- ↳ příspěvkové organizace:
 - Základní škola a Základní umělecká škola Petřvald Školní 246 okres Karviná, příspěvková organizace;
 - Mateřská škola Petřvald 2. května 1654, příspěvková organizace
- ↳ organizační složku města
 - Středisko údržby

K 01.09.2017 má celkem 62 zaměstnanců, z toho: vedení - 3, odbory městského úřadu - 32, organizační složka města - 23 a sezónní zaměstnanci (VPP) - 4.

Právní předpisy:

Pro uplatnění jednotného systému řízení uvnitř úřadu jsou vydávány následující **normy**:

- ↳ **organizační**
 - Organizační řád
 - Pracovní řád
 - Podpisový řád
 - Spisový řád a skartační plán
 - Směrnice k zajištění účetnictví města Petřvald
- ↳ **řídící**
 - Usnesení ZM a RM
 - Směrnice a zásady schválené RM
 - Příkazy starosty
 - Příkazy a směrnice tajemníka úřadu
 - Kolektivní smlouva



informativní

- Instrukce tajemníka úřadu
- Instrukce vedoucích odborů

Město Petřvald vydává obecně závazné vyhlášky, které mají povahu právních předpisů. Vznikem a účinky se tyto právní akty odlišují. Jedná se o statutární předpisy (statuty), veřejné vyhlášky a jiná opatření. Při své činnosti se mj. řídí obecně závaznými vyhláškami, které jsou občanům zpřístupněny na oficiálních stránkách města Petřvald <http://www.petrvald-mesto.cz/mestsky-urad/pravni-predpisy-mesta-/obecne-zavazne-vyhlasky/>, směrnicemi, řády a nařízeními, které jsou k nahlédnutí na MěÚ Petřvald.



2.2 SYSTÉM ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

V roce 2017 město Petřvald přistoupilo k zavedení systému strategického plánování a řízení. V této souvislosti za podpory finančních prostředků z Evropské unie probíhají od dubna 2017 práce na tvorbě Strategického plánu rozvoje města Petřvaldu na období 2017 - 2030. Zároveň město zvažuje i možnost nastavení systému řízení projektů.

Přestože systém řízení projektů není jako takový zaveden, město a jeho zaměstnanci se řízením projektů defakto při své práci zabývají téměř denně.

Město Petřvald vykonává činnosti na úseku:

- ↳ **samostatné působnosti tzv. samosprávy** - plní úkoly, které mu uloží zastupitelstvo města nebo rada města, a pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti.

Rozsah samostatné působnosti je stanoven především v obecním zřízení (jedná se např. o záležitosti uvedené v § 84, 85 a 102, s výjimkou vydávání nařízení obce).

Do samostatné působnosti města Petřvald tak náleží např. správa městského majetku (město hospodář podle svého, každoročně schvalovaného, rozpočtu), zakládání či zřizování právnických osob a organizačních složek města, spolupráce s jinými městy a obcemi, a to jak s tuzemskými, tak i zahraničními, apod.

Při výkonu samostatné působnosti se město řídí zákony a jinými právními předpisy vydanými na základě zákona (při vydávání obecně závazných vyhlášek pouze zákonem).

- ↳ **přenesené působnosti tzv. státní správy** - prostřednictvím zaměstnanců města jsou vykonávány činnosti jménem a v zájmu státu, výkon státní správy je delegován či přenesen na územní samosprávu.

V rámci přenesené působnosti zajišťuje úkoly na úseku matrik, evidence obyvatel, část agendy občanských průkazů či stavebního úřadu.

Občanům je poskytována služba Czech POINT. Za úplatu jsou občanům poskytovány ověřené výstupy z veřejných informačních systémů na jednom místě, aniž by musel navštívit několik různých úřadů státní správy. Jedná se o následující ověřené výpisy z veřejných rejstříků: živnostenského rejstříku, katastru nemovitostí, rejstříku trestů, bodového hodnocení řidiče, insolventního rejstříku či seznam kvalifikovaných dodavatelů.

Při výkonu přenesené působnosti se město řídí zákony a jinými právními předpisy např. usneseními vlády, směrnicemi ministerstev či opatřeními kontrolních orgánů. V rámci přenesené působnosti vydává nařízení k provedení zákonů.

Řízením projektů se jak vedení, tak i zaměstnanci města zabývají zejména při výkonu činností na úseku samostatné působnosti při správě majetku ve vlastnictví města, a to jak opakujícími se činnostmi spadajícími do správy a údržby majetku, tak i jednorázové akce - investiční či dotační. Vyjmenované činnosti jednoznačně naplňují znaky projektů – jsou to časově i nákladově ohraničené aktivity směřující k dosažení cílů a měřitelných výstupů. U projektů můžeme rozlišovat podle dvou hledisek – času a druhu.



↳ časové hledisko

- dlouhodobé (které jsou realizovány v průběhu více rozpočtových let)
- střednědobé (které jsou realizovány v rámci jednoho rozpočtového roku)
- krátkodobé (vycházející z běžného provozu do 1 měsíce)

↳ dle druhů

- investiční (výstavba, rekonstrukce, modernizace)
- neinvestiční (opravy, údržba a běžný provoz)
- organizační (akce, výstavy, aktivity, publikace)

Odbory a potažmo jednotliví zaměstnanci vykonávají činnosti jim svěřené v návaznosti na náplně činnosti a s ohledem na rozpočtovou skladbu. Každý zaměstnanec má svůj úsek, kterému se věnuje a spravuje ho, provádí činnosti v celé šíři problematiky vážící se k dané oblasti, kterou spravují, a to jak po stránce odborné, technické či využití externího financování prostřednictvím dotačních prostředků.



3 IDENTIFIKACE SLABÝCH MÍST

V rámci identifikace slabých míst při výkonu činností na úseku samostatné působnosti při správě majetku ve vlastnictví města, které jsme posoudili jako řízení projektů ve městě Petřvald, byly použity následující metody:

- ↳ SWOT analýza
- ↳ Řízené hovory o vzájemných vazbách a spolupráci při vybraných činnostech probíhajících napříč úřadem

3.1 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat:

- ↳ **SILNÉ** (angl.: Strengths) a **SLABÉ** (angl.: Weaknesses) stránky,
- ↳ **PŘÍLEŽITOSTI** (angl.: Opportunities) a **HROZBY** (angl.: Threats).

Díky ní je možné komplexně vyhodnotit řízení projektů ve městě Petřvald, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu (vnitřní prostředí) a současné situace okolí obce (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky řízení projektů ve městě Petřvald. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro projektové řízení ve městě Petřvald.

Analýza spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin.

„SWOT analýza je nástrojem strategického řízení k rozpoznání silných (Strengths) a slabých stránek (Weakness), jako interních faktorů organizace a zjištění příležitostí (Opportunities) nebo hrozeb (Threats), jako externích faktorů organizace.

Silné stránky (faktor vnitřního prostředí)

je třeba analyzovat z hlediska úřadu, *hledáme odpověď na otázku: V čem je úřad dobrý či lepší než ti ostatní?*

Slabé stránky (faktor vnitřního prostředí)

definujeme na základě otázek typu: *V čem je úřad špatný, co vnímáme, že je třeba zlepšit?*

Příležitosti (faktor vnějšího prostředí)

definujeme jako „externí okolnosti, které mohou pozitivně ovlivnit řízení projektů ve městě“
Může jít o příležitosti ze změn vládní politiky, ze změn legislativy obecně, ze změn trendů ve veřejné správě apod.

Hrozby (faktor vnějšího prostředí) –

definujeme jako vnější okolnosti, které mohou snížit rozhodující výkonnostní parametry úřadu. Analýza hrozeb umožňuje včas provést kroky k jejich eliminaci.

SWOT analýza byla použita pro jednoduchost, názornost a přehlednost.



3.1.1 VÝSTUPY

Silné stránky

- ↳ Ochota provést změnu
- ↳ Podpora vedení města
- ↳ Několik „tahounů“ projektu zejména na pozici vedoucích odborů
- ↳ Profesionální úředníci (profesionalita, zkušenosti, kvalifikovaní úředníci)
- ↳ Komunikace napříč úřadem
- ↳ Flexibilita zaměstnanců

Slabé stránky

- ↳ Nedůvěra zaměstnanců k novinkám
- ↳ Komplikované zavádění manažerských metod ve veřejné správě
- ↳ Kumulace činností v rámci jednoho pracovního místa
- ↳ Nekoncepční řešení nečekaných situací
- ↳ Nedostatečná kapacita prostor
- ↳ Roztříštěnost a velký záběr činností u jednotlivých zaměstnanců

Příležitosti

- ↳ Úřad bude schopen pružně reagovat na změny legislativy
- ↳ Zavádění nových technologií a služeb
- ↳ Všeobecná podpora elektronické komunikace mezi občanem a úřady
- ↳ Úřad zajistí výkon státní správy v rostoucí kvalitě
- ↳ Možnost čerpání prostředků z fondů EU
- ↳ Posílení odborů o nové zaměstnance

Hrozby

- ↳ Existence vzájemně neprovázaných právních předpisů
- ↳ Změny legislativy – problematická orientace ve stále se měnící legislativě
- ↳ Růst finanční náročnosti na zajištění kvalitní činnosti veřejné správy
- ↳ Politický a ekonomický vývoj ČR
- ↳ Nedodržení termínu projektu a v důsledku toho nevyplacení dotace
- ↳ Vnější faktory ovlivňující chod veřejné správy

3.2 POLOŘÍZENÉ ROZHOVORY

Rozhovor je technika sběru informací v terénu, v našem případě na městském úřadě, kde jsou informace získávány od respondentů prostřednictvím záměrně kladených otázek.

Používají se rozhovory: **řízené** – standardizované, odpovědi na pevně stanovené otázky,

neřízené – volné, nestandardizované

polořízené – kombinující prvky obou předcházejících

prostřednictvím osobního kontaktu popř. písemné formy.



Jelikož víme, že pouhé zasílání písemných e-mailových dotazů vede k nepřesným odpovědím a zároveň mnohdy potlačuje ochotu zaměstnanců odpovídat, probíhaly během přípravy dokumentu položené hovory, s osobním kontaktem s vedením, vedoucími odborů i zaměstnanci MěÚ, kteří měli možnost vyjádřit se k současnému řízení projektů na úřadě, k náplním jednotlivých odborů a spolupráci či vazbám na jiné odbory při vybraných činnostech probíhajících napříč úřadem.

Výstupy z uskutečněných rozhovorů:

- ↳ Odbory a potažmo jednotliví zaměstnanci vykonávají činnosti jim svěřené v návaznosti na náplně činnosti a s ohledem na rozpočtovou skladbu.
- ↳ Každý zaměstnanec má svůj úsek, kterému se věnuje a spravuje ho, provádí činnosti v celé šíři problematiky vážící se k dané oblasti, kterou spravuje, a to po stránce odborné, technické či využití externího financování prostřednictvím dotačních prostředků.
- ↳ Úkoly jsou zadávány prostřednictvím pravidelných týdenních porad s vedením obce a porad na odborech.
- ↳ Na zaměstnance jsou kladeny velké nároky z hlediska přehledu (odbornosti) nejen v oblasti, kterou spravují např. sociální oblast, školství, životní prostředí, ale i navazující činnosti, kdy je zapotřebí zajistit správu, údržbu, opravy a rekonstrukce objektů a zázemí, kde jsou konkrétní služby poskytovány např. oprava pečovatelských domů, školských zařízení, úprava sběrných míst k odkládání odpadů
- ↳ V rámci péče o nemovitý majetek, sloužící jako zázemí pro poskytované služby, jsou na zaměstnance kladeny nároky na další znalosti mimo oblast jejich náplně činnosti např. orientace v zákonech a předpisech stavebních, majetkových, veřejných zakázek – zaměstnanci zajišťují vše od projektové dokumentace, přes smluvní vztahy, realizaci veřejné zakázky až po zajištění stavebních prací odbornou firmou či zajištění financování prostřednictvím dotací.
- ↳ Byly zaznamenány organizační schopnosti a flexibilita zaměstnanců v návaznosti na časové vytížení.
- ↳ Hrozí riziko výskytu zvýšené chybovosti, nekonceptního řešení vzniklých situací, řešení krizových situací místo plánovaných aktivit, nejednotný postup jednotlivými odbory k realizaci projektů (odlišná realizace).
- ↳ Neexistence centrálně stanovených priorit mezi jednotlivými projekty.



3.3 TABULKA VZÁJEMNÝCH VAZEB PROCESŮ A ÚTVARŮ

Vedoucí zaměstnanci byli požádáni o vyplnění připravené tabulky týkající se vzájemných vazeb a spolupráce při vybraných činnostech probíhajících napříč úřadem, přičemž do tabulky měli údaje zaznamenat následovně: **V** - vlastník činnosti, který je za danou oblast zodpovědný či ji zajišťuje;

S - spolupráce na činnostech v dané oblasti;

X - nezapojuje se.

Tabulka 1 Vzor tabulky k vyplnění

Činnosti	S	M	T	OVŽP	SO	FO
Realizace podpůrných činností pro vedení města						
Provádění vnitřní kontroly						
Zajišťování krizového řízení						
Řídící činnosti						
Realizace podpůrných činností pro samosprávu						
Vedení personální agendy						
Poskytování informací						
Zajišťování úklidu a údržby						
Zajišťování provozu podatelny a evidence pošty						
Zajišťování provozu úřadu						
Zajišťování komplexní správy IT						
Návrhy a realizace aktivit v oblasti sportu						
Návrhy a realizace aktivit v oblasti prevence kriminality						
Vedení účetnictví města						
Vedení mzdové agendy						
Vedení daňové agendy						
Sestavení, projednání, sledování rozpočtu						
Evidence, zúčtování dotací						
Zajištění souladu hospodaření s rozpočtem						
Řízení ve věcech místních poplatků						
Vymáhání pohledávek						
Procesy						
Rozhodování a vydání rozhodnutí hmotné nouze						
Rozhodování a správa smluv bytů zvláštního určení						
Návrhy a realizace volnočasových aktivit						
Návrhy a realizace kulturních a sportovních akcí						
Zpracování žádostí o dotace						
Realizace investiční a neinvestičních akcí						
Koordinace úklidové čety						
Zajišťování činnosti tajemníka komise, výboru						

Legenda:

S....starosta; M....místostarosta, T.... tajemnice,

OVŽP.....odbor výstavby a životního prostředí, SO...správní odbor, FO.....finanční odbor



V návaznosti na vyplněné tabulky vedoucími zaměstnanci byla vyhotovena výsledná tabulka vzájemných vazeb a spolupráce při vybraných činnostech probíhajících na úřadě. Podrobnější popis je uveden pod tabulkou.

Tabulka 2 Vzájemné vazby a spolupráce při vybraných činnostech probíhajících napříč úřadem

Činnosti	S	M	T	OVŽP	SO	FO
Realizace podpůrných činností pro vedení města	S	S	S	S	S	S
Provádění vnitřní kontroly	X	X	V	S	S	S
Zajišťování krizového řízení	V	S	S	S	S	S
Řídící činnosti	V	V	V	S	S	S
Realizace podpůrných činností pro samosprávu	S	S	V	V	V	V
Vedení personální agendy	S	S	V	S	S	S
Poskytování informací	S	S	V	V	V	V
Zajišťování úklidu a údržby	X	X	S	S	V	S
Zajišťování provozu podatelny a evidence pošty	X	X	S	S	V	S
Zajišťování provozu úřadu	V	S	S	S	S	S
Zajišťování komplexní správy IT	S	S	S	S	V	S
Návrhy a realizace aktivit v oblasti sportu	V	S	S	X	V	S
Návrhy a realizace aktivit v oblasti prevence kriminality	V	S	S	X	S	X
Vedení účetnictví města	S	S	S	S	S	V
Vedení mzdové agendy	S	X	S	S	S	V
Vedení daňové agendy	S	S	X	S	S	V
Sestavení, projednání, sledování rozpočtu	S	S	S	S	S	V
Evidence, zúčtování dotací	S	S	S	V	V	V
Zajištění souladu hospodaření s rozpočtem	S	S	S	S	S	V
Řízení ve věcech místních poplatků	X	X	S	S	S	V
Vymáhání pohledávek	X	X	S	S	S	V
Procesy	S	S	V	S	S	S
Rozhodování a vydání rozhodnutí hmotné nouze	X	X	X	X	S	X
Rozhodování a správa smluv bytů zvláštního určení	V	S	S	S	S	V
Návrhy a realizace volnočasových aktivit	S	S	S	S	V	S
Návrhy a realizace kulturních a sportovních akcí	S	S	X	S	V	S
Zpracování žádostí o dotace	S	S	S	V	V	S
Realizace investiční a neinvestičních akcí	V	S	X	V	V	V
Koordinace úklidové čety	S	V	S	S	S	X
Zajišťování činnosti tajemníka komise, výboru	S	S	S	V	V	V

Zdroj: vlastní zpracování



Realizace podpůrných činností pro vedení města	Činnost zajišťují všechny odbory.
Provádění vnitřní kontroly	Provádí tajemnice společně s místostarostou nad odbory.
Zajišťování krizového řízení	Za krizové řízení je zodpovědný starosta, spolupracujícími osobami jsou místostarosta, tajemnice a vedoucí odborů MěÚ.
Řídící činnosti	Zajišťují starosta, místostarosta a tajemnice.
Realizace podpůrných činností pro samosprávu	Zajišťují jednotlivé odbory a tajemnice úřadu. Spolupracujícími osobami jsou starosta a místostarosta.
Vedení personální agendy	Zajišťuje tajemnice MěÚ. Spolupracují s ní starosta, místostarosta a vedoucí odborů.
Poskytování informací	Zajišťují příslušné odbory, tajemnice a spolupracují starosta, místostarosta.
Zajišťování úklidu a údržby	Zajišťuje odbor správních. Spolupracují s ním tajemnice a OVŽP a FO.
Zajišťování provozu podatelny a evidence pošty	Zajišťuje SO. Další odbory včetně paní tajemnice spolupracují.
Zajišťování provozu úřadu	Starosta je zodpovědný za zajištění provozu úřadu. Spolupracují s ním místostarosta, tajemnice a vedoucí odborů.
Zajišťování komplexní správy IT	SO je zodpovědný za zajištění komplexní správy IT. Při zajištění činnosti s ním spolupracují starosta, místostarosta, tajemnice a vedoucí ostatních odborů.
Návrhy a realizace aktivit v oblasti sportu	SO je zodpovědný za zajištění této činnosti v oblasti sportu. Při zajištění činnosti s ním spolupracují starosta, místostarosta, tajemnice a ostatní odbory.
Návrhy a realizace aktivit v oblasti prevence kriminality	Starosta je zodpovědný za zajištění činností v oblasti prevence kriminality. Při zajištění činnosti s ním spolupracují místostarosta, tajemnice a odbory MěÚ.
Vedení účetnictví města	FO je zodpovědný za zajištění této činnosti. Spolupracují starosta, místostarosta, tajemnice a ostatní odbory.
Vedení mzdové agendy	FO je zodpovědný za zajištění této činnosti. Spolupracují starosta, tajemnice a ostatní odbory.
Vedení daňové agendy	FO je zodpovědný za zajištění této činnosti. Spolupracují starosta, místostarosta a ostatní odbory.
Sestavení, projednání, sledování rozpočtu	FO je zodpovědný za zajištění této činnosti. Spolupracují starosta, místostarosta, tajemnice a ostatní odbory.
Evidence, zúčtování dotací	FO, SO a OVŽP jsou zodpovědní za zajištění této činnosti. Spolupracují starosta, místostarosta a tajemnice.
Zajištění souladu hospodaření s rozpočtem	FO je zodpovědný za zajištění této činnosti. Spolupracují starosta, místostarosta, tajemnice a ostatní odbory.
Řízení ve věcech místních poplatků	FO je zodpovědný za zajištění této činnosti. Spolupracují starosta, místostarosta, tajemnice a ostatní odbory.
Vymáhání pohledávek	FO je zodpovědný za zajištění této činnosti. Spolupracují starosta, místostarosta, tajemnice a ostatní odbory.



Procesy	Tajemnice je zodpovědná za zajištění procesů probíhajících na úřadě. Spolupracují starosta, místostarosta a vedoucí odborů.
Rozhodování a vydání rozhodnutí hmotné nouze	Správní odbor spolupracuje s nadřazeným orgánem.
Rozhodování a správa smluv bytů zvláštního určení	Starosta a FO jsou zodpovědní za zajištění činností v této oblasti, spolupracují místostarosta, tajemnice a ostatní odbory MěÚ.
Návrhy a realizace volnočasových aktivit	SO je zodpovědný za zajištění činností v této oblasti, spolupracují starosta, místostarosta, tajemnice a ostatní odbory MěÚ.
Návrhy a realizace kulturních a sportovních akcí	SO je zodpovědný za zajištění činností v této oblasti. Při zajištění činnosti s ním spolupracují starosta, místostarosta a odbory MěÚ.
Zpracování žádostí o dotace	OVŽP a SO jsou zodpovědní za zajištění činností v této oblasti, spolupracují starosta, místostarosta, tajemnice a FO.
Realizace investiční a neinvestičních akcí	Starosta, OVŽP, SO a FO jsou zodpovědní za zajištění realizaci investičních a neinvestičních akcí vždy dle předmětu, který spravují, spolupracuje místostarosta.
Koordinace úklidové čety	Místostarosta je zodpovědný za koordinaci úklidové čety. Při zajištění činnosti s ním spolupracují starosta, tajemnice, OVŽP a SO.
Zajišťování činnosti tajemníka komise, výboru.	OVŽP, SO a FO jsou zodpovědní za zajištění činnosti tajemníka komise či výboru, spolupracují starosta, místostarosta a tajemnice.



4 NÁVRH OPTIMALIZACE

Zatímco běžná činnost úřadu se odehrává ve stabilním statickém prostředí, projekt je nástrojem změny, která má přinést stanovený efekt ve formě konkrétních výstupů.

Pro úspěšné realizace projektů ve městě Petřvald navrhujeme:

↳ vytvoření projektového týmu, který:

- disponuje jinými znalostmi než tým, který realizuje obvykle aktivity spojené s běžnou činností úřadu
- stanoví, jak přistoupit k návrhu a realizaci projektu, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu při dodržení rozpočtu
- zajistí, aby realizovanou změnou nedošlo k nežádoucím vedlejším efektům
- úspěšně zrealizuje projekt - výstupy budou dodány včas, v plánované kvalitě a ceně

↳ uplatňování řízení projektu či projektové řízení, které

- zahrnuje samotné řízení jednotlivých projektů nebo celého portfolia projektů a jejich koordinaci z hlediska termínů a disponibilních zdrojů směřující k dosažení stanoveného cíle
- respektuje principy jako systémový přístup, metodický a systematický postup, strukturování problému, strukturování v čase, týmová práce při účelném využití informačních a komunikačních technologií a aplikace zásad trvalého zlepšování
- naplňuje proces řízení projektu postupnými kroky – 1. nadefinování cílů projektu (kam se chceme realizaci projektu dostat), 2. plánování (jak budou splněny cíle a požadavky projektu), 3. vykonání (vlastní realizace projektu), 4. monitorování a kontrolování (odchylky od plánu jsou včas a účinně korigovány) a 5. ukončení (ověření, zda to, co bylo vykonáno, odpovídá specifikaci v zadání).

Projektové řízení ve veřejné správě představuje v jistém smyslu doplněk k zavedeným rutinním postupům. Zavedení prvku řízení projektů však neznamená, že od tohoto okamžiku bude vše řízeno pomocí projektů.

S ohledem na zjištění z proběhnutých analýz je proto navrhováno zavedení projektového řízení a plánování zejména investic a činností s nimi spojených, a to v oblastech:

- ↳ agendy majetkoprávní – záležitosti spojené s majetkovým řešením pozemků a ploch např. při plánovaných investicích vč. příslušných smluv (nájmy věcná břemena, výkupy)
- ↳ agendy investiční a stavební - záležitosti navazující na plánování, přípravu a realizaci investičních akcí, ale i ostatní stavební činnosti spojené se správou a údržbou majetku ve vlastnictví města (revize, plán údržby a oprav aj.)
- ↳ agendy měkkých aktivit doplňujících investice a činnosti s nimi spojené – záležitosti spojené s kulturou, sportem a volným časem (spolupráce zaměřená na školská zařízení, spolky, ale i kulturní akce)

Vhodnou podporou pro zavedení projektového řízení může být zpracování metodiky řízení projektů na úřadě.



5 ZÁVĚR

Prvním krokem při zavádění strategického řízení ve městě Petřvald bylo zpracování Strategického plánu rozvoje města Petřvaldu na období 2017 – 2030, který je výsledkem spolupráce relevantních aktérů z řad odborníků na danou oblast, ale současně i osob činných v oblasti rozvoje města, představitelů významných institucí, vybraných zastupitelů, zástupců podnikatelských subjektů, neziskových organizací i jednotlivých skupin občanů, kteří jsou schopni přijímat rozhodnutí a z pozice svého postavení také posléze prosazovat společný zájem. V zájmu komunitního způsobu tvorby strategického plánu nebylo možné opomenout i zapojení občanů, kteří svými názory, náměty a nápady podíleli na obsahu strategických cílů i opatření.

Strategický plán je jedním z dokumentů podporujícím zavedení strategického řízení a plánování ve městě Petřvald. Značnou měrou přispějí i další zpracované dokumenty jako Akční plán naplňování SPRM Petřvald na období 2017 – 2021 a Strategie využití a čerpání evropských strukturálních a investičních fondů a v neposlední řadě i tento dokument Analýza stávajícího řízení projektů ve městě, identifikace slabých míst a návrh optimalizace strategického řízení. Uvedené dokumenty byly vytvořeny za podpory finančních prostředků z Evropské unie v rámci projektu Orlová a Petřvald – řídíme strategicky a společně, registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002958, který je podpořen z Operačního programu Zaměstnanost.

Město a jeho zaměstnanci se řízením projektů defakto při své práci zabývají téměř denně, ačkoliv systém řízení projektů není jako takový oficiálně zaveden.

Záměr zavedení projektového řízení do organizační struktury úřadu má tedy své opodstatnění, pokud však bude založeno na spolupráci všech aktérů podílejících se na rozvoji města, tj. vedení města, vedoucí odborů, zaměstnanci úřadu, ale i zástupci volených orgánů. Zavedení projektového řízení tak může velkou měrou přispět k:

- ↳ vyřešení nárůstu objemu práce a administrativy
- ↳ odstranění přetěžování zaměstnanců úřadu způsobeného kumulací činností v rámci jednoho pracovního místa
- ↳ minimalizaci zátěže pro běžný chod úřadu
- ↳ zavedení jednoduchých pravidel řízení projektů do chodu úřadu
- ↳ úspěšnému čerpání dotačních prostředků na realizaci projektů

Profesionální řízení projektů veřejné správy v konečném důsledku znamená, lepší veřejné služby a spokojenějšího občana jako jejich konečného příjemce.



Zkratky

ČR	Česká republika
Czech POINT	Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
FO	Finanční odbor
MěÚ	Městský úřad
OVŽP	Odbor výstavby a životního prostředí
RM	Rada města Petřvald
SO	Správní odbor
SPRM	Strategický plán rozvoje města
VPP	Veřejně prospěšné práce
ZM	Zastupitelstvo města Petřvald