



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Město Černošice

## Procesní audit, optimalizace a implementace procesního řízení MěÚ Černošice

### **Průběžný výstup – Etapa č. 1: Zpracování procesní analýzy a návrh optimalizace řízení procesů**

KPMG Česká republika s.r.o.

7. 7. 2020

Aktualizovaná verze 2.0

Tento dokument obsahuje 103 stran



## Obsah

1	Úvod	4
2	Metodický přístup ke zpracování	6
2.1	Procesní diagramy – legenda (návrh)	7
3	Procesní mapy (Seznam procesů úřadu)	8
4	Hodnocení zralosti procesního řízení / procesů a dotazníkové šetření	9
5	Detailní analýza vybraných procesních oblastí	11
5.1	Procesní oblast 1 - Adaptace nového zaměstnance	12
5.1.1	Identifikace slabých míst – zhodnocení současného stavu	14
5.1.2	Analýza procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědností	15
5.1.3	Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti a metodiky hodnocení	15
5.1.4	Nadefinování SW rozhraní	15
5.1.5	Návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů	16
5.1.6	Návrh implementace v postupných zvládnutelných krocích	26
5.2	Procesní oblast 2 - Interní komunikace útvarů a pracovišť úřadu	27
5.2.1	Identifikace slabých míst – zhodnocení současného stavu	28
5.2.2	Analýza procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědností	29
5.2.3	Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti a metodiky hodnocení	31
5.2.4	Nadefinování SW rozhraní	31
5.2.5	Návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů	32
5.2.6	Návrh implementace v postupných zvládnutelných krocích	38
5.3	Procesní oblast 3 - Oběh písemností	39
5.3.1	Identifikace slabých míst – zhodnocení současného stavu	41
5.3.2	Analýza procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědností	43
5.3.3	Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti a metodiky hodnocení	45
5.3.4	Nadefinování SW rozhraní	45
5.3.5	Návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů	46
5.3.6	Návrh implementace v postupných zvládnutelných krocích	56
5.4	Procesní oblast 4 - Evidence majetku	57
5.4.1	Identifikace slabých míst – zhodnocení současného stavu	58
5.4.2	Analýza procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědností	59
5.4.3	Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti a metodiky hodnocení	61



5.4.4	Nadefinování SW rozhraní	62
5.4.5	Návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů	62
5.4.6	Návrh implementace v postupných zvládnutelných krocích	68
5.5	Procesní oblast 5 - Projektové řízení	68
5.5.1	Identifikace slabých míst – zhodnocení současného stavu	69
5.5.2	Analýza procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědností	70
5.5.3	Nastavení klíčových ukazatelů výkonosti a metodiky hodnocení	71
5.5.4	Nadefinování SW rozhraní	72
5.5.5	Návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů	72
5.5.6	Návrh implementace v postupných zvládnutelných krocích	78
5.6	Procesní oblast 6 - Řízení a kontrola hospodaření PO	79
5.6.1	Identifikace slabých míst – zhodnocení současného stavu	80
5.6.2	Analýza procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědností	81
5.6.3	Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti a metodiky hodnocení	83
5.6.4	Nadefinování SW rozhraní	84
5.6.5	Návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů	85
5.6.6	Návrh implementace v postupných zvládnutelných krocích	93
6	Návrh implementace procesního řízení na městě	94
6.1	Návrh implementace procesního řízení v úřadu	96
6.2	Organizační struktura implementace	97
6.3	SW nástroj pro implementaci procesního řízení (TAS)	97
6.4	Řízení implementace	99
6.5	Kontrola v průběhu implementace	99
6.6	Ukončení implementace	100
6.7	Závěr k návrhu implementace procesního řízení	100
7	Závěr	101
	Přílohy	103



# 1 Úvod

Předmětem (výstupem) realizované veřejné zakázky je „Procesní audit, optimalizace a implementace procesního řízení MěÚ Černošice“ (dále jen „úřad“ nebo „město“), které bude univerzálně aplikovatelné napříč organizací.

Projekt a výstup z této části je spolufinancován z Evropského sociálního fondu, prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí, operačního programu Zaměstnanost, číslo výzvy: 080 - Výzva pro územní samosprávné celky (obce, kraje a sdružení a asociace ÚSC), název projektu: Otevřené město Černošice, číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/17\_080/0010044.

Nastavování procesního řízení je prostředkem k zavedení jednotných, efektivních a transparentních procesů napříč celým úřadem. Procesy, jak jsou dále popsány, jsou definovány jako sled činností a kroků, vykonávaných paralelně nebo sekvenčně, manuálně nebo s využitím informační podpory, kdy dochází k transformaci vstupů na výstupy s přidanou hodnotou pro vnitřní nebo externí klienty.

Tento výstup je zpracován dle požadavku smlouvy, konkrétně části 1: **Zpracování procesní analýzy a návrh optimalizace řízení procesů**

Analýza je zpracována a spočívá ve vytvoření mapy všech procesů v organizaci dle stávající situace, s následným detailnějším rozpracováním 6 nejproblematictějších procesů:

- oběh písemností (spisová služba);
- adaptace zaměstnance (nahrazena původní oblast veřejné zakázky);
- evidence majetku;
- projektové řízení;
- řízení a kontrola hospodaření příspěvkových organizací;
- interní komunikace útvarů (nahrazena původní oblast udělování grantů města).

Pro každou z uvedených procesních oblastí byly dále tyto rozpracovány do částí (podkapitol):

- identifikaci slabých míst, kolizí v rámci jednotlivých procesů a opatření k nápravě;
- analýzu procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědnosti;
- nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti a metodiky hodnocení;
- nadefinování SW rozhraní;
- návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů;
- návrh plánu implementace v postupných zvládnutelných krocích.

Detailní rozpracování uvedených šesti oblastí **v kapitole č. 5.**

Úvodní fáze řešení zahrnuje komplexní analýzu všech procesů na úřadě, především:

- popsání všech procesů a jejich rozpad na dílčí aktivity (*vždy zvoleno formou procesy = věcná příslušnost útvarů a rozpad na dílčí aktivity = výčet procesů / agend jednotlivých útvarů s tím, že v některých případech jsou tyto agendy dále rozepsány na tzv. podprocesy*)
- zpracování procesních map (*znázornění kompetentních osob v jednotlivých fázích procesu a jejich úkoly a kompetence, formou rozdělení rolí na tzv. garanta procesu, vlastníka procesů a spolupracující interní a externí subjekty zapojené do procesu*)
- identifikaci a analýzu procesů napříč všemi odbory, odděleními, úseky a zaměstnanci, a to nejenom ve vztahu vzájemném, ale i ve vztahu k vnitřním předpisům (směrnicím), popřípadě strategickým dokumentům města (*formou*



*uvedení výčtu relevantních interních dokumentů k příslušnému procesu, navíc uvedení příslušné legislativy, kterou se proces řídí).*

Uvedené je zpracováno formou high-level procesní mapy, pro kterou byl v této části zvolený formát tabulky zpracované v MS Excel s uvedením jednotlivých atributů. Mezi tyto atributy byly zpracovány:

- ID Procesu;
- Název procesu;
- Garant procesu;
- Vlastník procesu;
- Zapojené interní subjekty;
- Zapojené externí subjekty;
- Legislativa ovlivňující výkon procesu;
- Řídící dokumentace (interní)
- Využívané systémy (SW)
- Četnost změny
- Poznámka.

Výstup je zpracován jako samostatná **Příloha této zprávy č. 1**, a to vzhledem k jeho rozsahu.

Výstupem je materiál s analýzou výše uvedených procesů (**Kapitola č. 3 a č. 4, Přílohy č. 1, 2 a 3**), s návrhem konkrétních nápravných opatření pro optimalizaci procesního řízení (**Kapitola č. 5 a 6**) v 6 procesech a plánem jejich implementace, který bude podkladem pro následné vytvoření kompetenčního modelu v organizaci a implementaci opatření.



## 2 Metodický přístup ke zpracování

Primárním cílem projektu je identifikovat a porozumět třecím plochám, kterým MěÚ Černošice v oblasti procesů čelí za účelem vytvoření řešení odstraňujícího tyto třecí plochy, případně alespoň eliminovat jejich výskyt.

Městský úřad se rozhodl zavést a zlepšovat svůj model procesního řízení, proaktivně zaměřovat pozornost na řešení problémů v provozní oblasti s cílem zabránit vzniku krizových situací, které jsou způsobeny nevhodným procesním řízením.

Model procesního řízení pomůže:

- ✓ Vidět hodnotu a smysl jednotlivých procesů očima uživatelů i klientů;
- ✓ Rozklíčovat procesy na základní úkony tak, aby bylo možné identifikovat jejich vzájemné interakce a vliv;
- ✓ Definovat, řídit a měřit fungování procesů za účelem pravidelného hodnocení a zlepšování na základě informací podložených daty;
- ✓ Snížit nadbytečné náklady.

Tento výstup byl zpracován v úzké spolupráci se všemi dotčenými útvary města v následujících krocích:

- Příprava analýzy současného stavu – zpracování požadavků na podklady / identifikace a analýza dostupných podkladů;
- Realizace vstupních rozhovorů s vlastníky / garanty za procesní oblasti;
- Realizace dotazníkového šetření;
- Zpracování výsledků dotazníkového šetření;
- Verifikace první verze procesního modelu (procesní seznam);
- Tvorba procesního modelu a jejich detailních popisů (v 6 procesních oblastech);
- Zpracování modelu zralosti;
- Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců úřadu;
- Zpracování průběžného výstupu – Etapa č. 1 – Zpracování procesní analýzy a návrh optimalizace řízení procesů;
- Průběžné předávání všech zpracovaných výstupů v elektronické podobě;
- Zpracování procesních diagramů v nástroji „Team Assistant“ - TAS.

V rámci přípravy analýzy byly prostudovány dostupné materiály (zákonné předpisy, interní metodické dokumenty), vytvořena pracovní verze popisu procesů, sestaveny doplňující dotazy k jednotlivým procesům a společně s pracovními popisy předány jako podklad pro konzultace s vlastníky procesů. Při analýze procesů probíhaly konzultace s vlastníky těchto procesů (zástupci jednotlivých útvarů města).

V rámci detailního procesního mapování (viz kapitola č. 5) jsou rozpracovány procesní diagramy, které navíc zahrnují vazby mezi procesy, rozhraní a vazby procesní a organizační struktury (viz další kapitola).



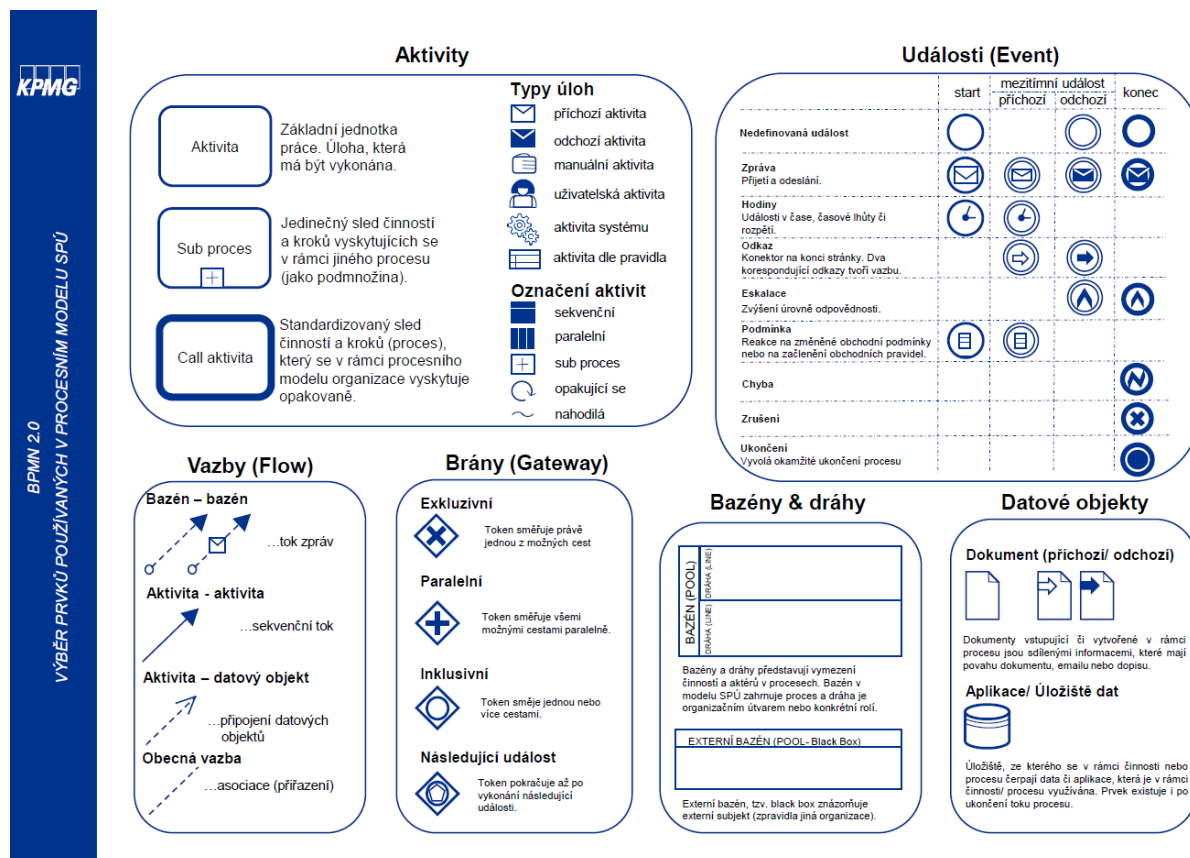
## 2.1 Procesní diagramy – legenda (návrh)

Diagramy procesů (viz kapitola č. 5) jsou zpracovány za účelem zmapování toků dat/dokumentů, výkonu činností, dotčené aplikační podpory, včetně identifikovaných dotčených subjektů a jejich zakreslení v přehledném obrázku.

Diagramy jsou vytvořeny a provázány v nástroji **Team Assistant - TAS**, který slouží ke znázornění prostřednictvím jednotné notace BPMN 2.0, kde diagramy graficky znázorňují průběh jednotlivých procesů.

Každý ze zpracovaných diagramů bude dostupný dále také jako soubor ve formátu \*.SVG a \*.BPMN.

Ke grafickému znázornění procesních diagramů byly využity následující grafické objekty (v notaci BPMN 2.0) uvedené v legendě, kdy základní prvky notace byly přizpůsobeny prostředí, ve kterém jsou mapovány (tj. prostředí úřadu):





### 3 Procesní mapy (Seznam procesů úřadu)

Všechny analyzované procesy v jednotlivých procesních oblastech jsou uvedeny v Příloze č. 1, kde jsou doplněny jejich atributy (v \*.XLSX tabulce).

**Bylo identifikováno 468 základních procesů.**



Příloha\_c1\_Seznam\_  
procesu.xlsx

.





## 4 Hodnocení zralosti procesního řízení / procesů a dotazníkové šetření

**Nad rámec zadání, ale s využitím výstupu pro ověření, zda původně požadovaných 6 procesních oblastí pro detailní mapování jsou ty, které aktuálně město řeší jako problematické, byla zvolena metoda hodnocení tzv. zralosti procesů.**

Aktuální hodnocení vychází z principů *The Process Audit*, tedy s primárním ohledem na následnosti jednotlivých úrovní zralosti, jejich obecné, metodikou definované, vlastnosti a metriky jejich zjišťování. Metodika byla upravena pro prostředí úřadu v ČR.

**Vyhodnocení z pohledu aktuální úrovně** procesů vychází z principů, které stupně řízení rozlišují následovně:

0. Neexistující řízení: Procesy a jejich řízení je zcela chaotické
1. Počáteční (Initial): Procesy jsou realizovány ad-hoc
2. Opakované (Repeatable): Dodržuje se určitá kázeň nezbytná pro provádění základních opakovaných procesů
3. Definovaná (Defined): Procesy organizace jsou zdokumentovány
4. Řízená (Managed): Procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti pomocí KPI
5. Optimalizovaná (optimized): Procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus na procesech a řízení

**Město se dle prvotního vyhodnocení nachází na úrovni 2 až 3 dle daného procesu.**

Provedení vyhodnocení zralosti má přínosy zejména v zjištění AS-IS stavu jednotlivých procesních oblastí (tzv. nastavení zrcadla), Možnosti nastavení cílů podle požadovaného cílového stavu zralosti dle ekonomické a organizační výhodnosti opatření, Možnost efektivnějšího a přesnějšího sestavení roadmapy a doporučení dle požadavků na cílovou zralost, Zjištění tzv. úzkých míst v organizaci a Možnost srovnání jednotlivých útvarů v organizaci a následné sdílení dobré praxe.

Metodika hodnotí 6 oblastí dle 5-ti stupňového modelu zralosti, kde oblastmi jsou:

- A. Informační technologie (IT);
- B. Řízení lidských zdrojů (HR);
- C. Právní aspekty (Legislativa);
- D. Procesní řízení a efektivita (Procesní řízení & efektivita);
- E. Kvalita a externí komunikace (Kvalita);
- F. Interní komunikace (Interní komunikace).

Zralost je stanovena pomocí bodového hodnocení 1 – 5, kdy:

1. Bez možnosti kontroly
2. Reakce na změny
3. Schopnost řídit změny
4. Připravenost na změny



## 5. Předvídání změn

Výsledek z hodnocení zralosti (viz obrázek níže)

	IT					HR					Legislativa					Procesní řízení					Kvalita a externí					Interní					Průměr útvar
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Projektový tým		2					2					3					3					2					3				2,5
Odbor vedení města		2						3				2					1						4				2				2,3
Finanční odbor				4				3					4						4								4				3,8
Odbor informatiky				4				3				3						3					3				3				3,2
Odbor investic a správy majetku		2					1					1					2					3				1					1,7
Odbor sociálních věcí, zdravotnictví a školství		2								5			3						4								3				3,5
Odbor územního plánování			3				1					3					2					2				2					2,2
Odbor vnitřních věcí				4				3				2					2					2				2					2,5
Odbor životního prostředí		2					1					3					2					2					2				2,0
Správní odbor		2					1					2					2					1					3				1,8
Stavební úřad				4			2					3					3						4				3				3,2
Technické služby				4					4			3						3					4					4			3,7
Živnostenský úřad				4					4			3						3					4					4			3,7
Dům s pečovatelskou službou			3							5				5					3						5				4		4,2
Odbor přestupků		2					2					2					2						4				3				2,5
Právní odbor		2					1					3					2					2					2				2,0
<b>Průměr oblastí</b>				2,9				2,6				2,8					2,6					3,1				2,8					
<b>Modus v oblasti</b>				2				1				3					2					4				3					

### Dotazníkové šetření

V rámci mapování a analýzy současného stavu bylo provedeno doplňkově také dotazníkové online šetření. Záměrem bylo ověřit aktuálnost navrhovaných šesti oblastí k podrobné analýze a také poskytnout možnost vyjádřit se co nejširšímu počtu pracovníků vhodnou formou s ohledem na časový rámec projektu.

Bylo definováno 6 otázek zaměřených na zjištění úrovně pracovníka, jeho zařazení, spokojenost s podpůrnými činnostmi v rámci daného odboru včetně zdůvodnění, spokojenost se spoluprací a výkonem s ostatními odbory včetně odůvodnění hodnocení.

Detailní výsledky z hodnocení zralosti procesů a z provedeného dotazníkového šetření (identifikované problémy a spokojenost) jsou uvedeny v **Příloze č. 2 a 3** této zprávy.

Zároveň, jak již bylo uvedeno výše, **výstupy z hodnocení vedly ke změně u dvou uvažovaných procesních oblastí pro detailní mapování (viz další kapitola).**



## 5 Detailní analýza vybraných procesních oblastí

Z provedené high-level analýzy a následného hodnocení zralosti procesů (viz předchozí kapitoly) vyplynuly změny v původně avizovaných vybraných 6 oblastech, které byly následně vybrány pro detailní mapování. Tato kapitola je zpracována ve formě návrhů a slouží jako podklad pro Etapu č. 2, kde budou jednotlivé návrhy ověřovány a implementovány (bude zahájena implementace).

Mezi vybrané procesní oblasti, které byly podrobeny detailní analýze, patří:

- Nové procesní oblasti:
  - o Adaptace nového zaměstnance (*místo oblasti Veřejné zakázky*);
  - o Interní komunikace útvarů a pracovišť úřadu (*místo oblasti Udělování grantů města*).
- Původní procesní oblasti, které zůstávají zachovány:
  - o Oběh písemností;
  - o Evidence majetku;
  - o Projektové řízení;
  - o Řízení a kontrola hospodaření PO.

Každá z uvedených oblastí je dále rozpracována do následujících částí:

- A. Identifikace slabých míst – zhodnocení současného stavu
  - o Popis identifikovaných slabých míst v rámci procesní oblasti (co bývá špatně, zdůvodnění proč dále připravujeme návrhy na zlepšení).
- B. Analýza procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědností
  - o Seznam procesů, které jsou dle dobré praxe navrhovány (jejich výčet)
  - o Definování rolí v daných procesech:
    - Garant (např. vedoucí oddělení / odborů);
    - Vlastník procesu (vedoucí oddělení / referent);
    - a spolupracující subjekty (pokud je relevantní).
- C. Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti a metodiky hodnocení
  - o Výčet navrhovaných KPI;
  - o Způsob jejich hodnocení (stručný popis);
  - o Četnost hodnocení (např. 1x 3 měsíce, 1x 6 měsíců, 1x ročně);
  - o Pokud je relevantní, tak identifikace zdroje dat (doporučený zdroj).
- D. Nadefinování SW rozhraní
  - o Uvedení aktuálního stavu (pokud byla identifikována aktuální softwarová podpora);
  - o Uvedení, zda je relevantní a doporučována softwarová podpora;
  - o Návrh konkrétních vlastností softwarů pro podporu procesní oblasti.



E. Návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů

- V návaznosti na část „analýza procesů“ (viz bod B) pro každý z navrhovaných procesů (pokud je relevantní) je navržen procesní diagram v notaci BPMN (viz kapitola 2.1).

F. Návrh implementace v postupných zvládnutelných krocích

- Výčet kroků (formou aktivit - akční plán kroků);
- Jejich stručný popis;
- Odhad času (řádově v měsících).

Jednotlivé procesní oblasti a identifikované závěry z analýzy AS-IS byly dále předmětem verifikace v rámci realizovaných workshopů k jednotlivým oblastem. Následně byly níže uvedené kapitoly o tyto závěry aktualizovány.

## 5.1 Procesní oblast 1 - Adaptace nového zaměstnance

Adaptační proces představuje soubor opatření, jejichž realizace přispěje k co nejlepšímu a nejrychlejšímu přizpůsobení se nového zaměstnance podmínkám dané organizace tak, aby byl nový zaměstnanec schopen podílet se na plnění jejich cílů.

Strukturovaný proces má především usnadnit orientaci nového zaměstnance v městském úřadu, na jeho pracovišti a v útvaru, ve kterém bude působit. Má mu pomoci poznat cíle a kulturu úřadu a zároveň pomáhat zkrátit období potřebné pro dosažení požadované výkonnosti, urychlit rozvoj jeho kompetencí a zvýšit jeho motivaci.

Novým zaměstnancem se pro účely adaptačního procesu v podmínkách městského úřadu rozumí:

- zaměstnanec, který se vrací na své původní místo po delším čase např. po mateřské/rodičovské dovolené;
- zaměstnanec, který je zařazen na jiné systemizované místo v rámci městského úřadu s odlišnou agendou;
- zaměstnanec, který přechází z jiného místa ve veřejné správě (samosprávě) např. z jiného městského úřadu;
- zaměstnanec nastupující poprvé do veřejné správy (samosprávy) např. po ukončení studia, ze soukromého sektoru.

Adaptační proces začíná nástupem zaměstnance do úřadu (přijetím zaměstnance do pracovního poměru nebo podepsáním pracovní smlouvy) a nejčastěji končí ukončením zkušební doby nebo uplynutím jinak stanovené doby např. obdobím pro absolvování zkoušky odborné způsobilosti.

Adaptační proces musí být dále v souladu se Zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Podle tohoto zákona musí úředník samosprávného celku absolvovat:

- vstupní vzdělávání,
- průběžné vzdělávání,
- přípravu a ověření zvláštní odborné způsobilosti, nestanoví-li tento zákon jinak.
- vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání vedoucích úředníků, nestanoví-li tento zákon jinak.



Do adaptačního procesu zaměstnance na městském úřadě, tedy musí být promítnuty také požadavky zákona. Adaptačního procesu se týká především oblast vstupního vzdělávání a přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti. V případě vedoucího úředníka a vedoucího úřadu také i vzdělávání vedoucích úředníků.

Forma a rozsah adaptace na městském úřadě tak musí být vždy přizpůsobeny konkrétnímu zaměstnanci dle jeho specifických potřeb (viz zpracování plánu adaptace v části 5.1.5).

### Příklady forem adaptace:

- **asistování** - nový zaměstnanec je přiřazen jako asistent zkušenějšího kolegy, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se od něho pracovním postupům a postupně se osamostatňuje;
- **instruktáž („buddy“ systém)** - při výkonu práce (nový zaměstnanec je přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci, od kterého si pracovní postup osvojí) - **identifikováno jako vhodný nástroj v prostředí města;**
- **koučování** - (školitel, příp. nadřízený, nového zaměstnance instruuje, vysvětluje, sděluje připomínky a provádí průběžnou kontrolu výkonu nového zaměstnance);
- **mentorování** - vypomáhání ze strany zkušenějšího kolegy, který se stává mentorem. Ten vystupuje v pozici rádce a zkušenějšího kolegy, který také pomáhá se snadnější integrací nového zaměstnance do organizace - **identifikováno jako vhodný nástroj v prostředí města;**
- **přidělení úkolu** - nový zaměstnanec plní přidělený úkol, jeho práce je sledována, usměrňována a poté hodnocena. Forma adaptace může být nejčastěji spojena s mentorováním nebo koučováním;
- **rotace zaměstnance** - nový zaměstnanec je na určité období pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace, v odlišných útvarech, během něhož jsou testovány jeho schopnosti;
- **využití informačních technologií** - nový zaměstnanec je instruován využitím moderních technologií např. videokonference, sledování manuálů nebo instruktážních videí na intranetu nebo jiném informačním zdroji.

**Adaptační proces musí být po jeho ukončení vyhodnocen ze strany vedoucího zaměstnance.**

	Kategorie zaměstnance	Předběžné Požadavky na adaptaci (kumulativně)				
		Vstupní školení	Vstupní vzdělávání – pro úředníky	Zkouška odborné způsobilosti	Vzdělávání vedoucích zaměstnanců	Formy adaptace
I.	zaměstnanec, který <b>se vrací na své původní místo</b> po delším čase např. po mateřské/rodičovské dovolené	Ano	Ne	Ne	Ne	Instruktáž /informační technologie
II.	zaměstnanec, který je <b>zařazen na jiné systemizované místo</b> v rámci městského úřadu s odlišnou agendou	Ne	Ne	Dle pozice	Při jmenování na pozici vedoucího	Instruktáž /informační technologie (koučing mentoring)



III.	zaměstnanec, který <b>přechází z jiného místa ve veřejné správě</b> (samosprávě) např. z jiného městského úřadu	Ano	Ano pouze zaměstnanec bez ZoZ	Ano pouze zaměstnanec bez ZoZ	Při jmenování na pozici vedoucího	Instruktaž /informační technologie (koučing mentoring)
IV.	zaměstnanec nastupující <b>poprvé do veřejné správy</b> (samosprávy) např. po ukončení studia, ze soukromého sektoru	Ano	Ano	Ano	Při jmenování na pozici vedoucího	Instruktaž /informační technologie (koučing mentoring)

### 5.1.1 Identifikace slabých míst – zhodnocení současného stavu

Na základě analýzy stávajícího stavu podmínek pro adaptaci zaměstnanců na městském úřadě bylo zjištěno, že adaptační proces není formalizován. V městském úřadě jsou vykonávány pouze dílčí činnosti. Zaměstnanci, kteří do úřadu nově nastoupí, musí projít vstupním vzděláváním, které vyplývá z § 19 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů. Toto je na městě dodržováno a kontrolováno (je specifické pro pozice úředníků). Dle tohoto zákona musí nový zaměstnanec ukončit vzdělávání ve lhůtě nejpozději do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Další podmínkou je pro některé pozice nutnost absolvování zkoušky odborné způsobilosti (ZOZ), pokud není uznána její rovnocennost na základě vzdělávání nebo jí daný zaměstnanec již v minulosti neabsolvoval.

Na městském úřadě sice byl v minulosti akreditován vzdělávací program „Vstupní vzdělávání úředníků ÚSC“ č.: AK/VV-2/2008 podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC u MVČR, nicméně tento program není možné považovat za komplexní nástroj adaptačního procesu.

Podmínky pro adaptaci konkrétního zaměstnance se tak mohou podstatně odlišovat u jednotlivých útvarů městského úřadu podle toho, jaké nástroje vedení daného útvaru zvolí pro adaptaci konkrétního zaměstnance. Systémová podpora ze strany úřadu tak není vytvořena.

V městském úřadě tak chybí formalizovaný proces se standardními součástmi adaptačního procesu, který by usnadnil integraci nových zaměstnanců nebo jejich návrat do pracovního procesu. Jedná se zejména:

- o příručku nového zaměstnance (*aktuálně v přípravě*);
- formalizovaný plán adaptace zaměstnanců zapojených do tohoto procesu (ve formě interní směrnice) – *pouze individuálně dodržován v závislosti na útvarech*;
- a zavedení některých adaptačních nástrojů (*není na městě implementováno*):
  - o instruktaž (buddy systém);
  - o koučování, mentoring;
  - o nebo některou z forem adaptace s využitím informačních technologií.

#### Hlavní shrnutí z analýzy současného stavu a jejich verifikace v návaznosti na realizované workshopy:

- ✓ adaptace zaměstnanců je aktuálně nedostatečně uchopena, a to napříč celým úřadem. Zejména oblast jejich vstupního seznámení s procesy úřadu není ukotvena a probíhá na bázi individuálních přístupů dle jednotlivých útvarů;





### 5.1.2 Analýza procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědností

Kompetence za jednotlivé součásti využívané městským úřadem pro adaptaci zaměstnanců jsou roztržštěné.

Část těchto kompetencí má **personální oddělení**, které zabezpečuje proces výběru zaměstnanců a aktivity spojené s povinným vstupním vzděláváním.

Adaptace zaměstnanců tak leží na **jednotlivých vedoucích zaměstnancích úřadu** nebo závisí na interpersonálních vztazích v daném útvaru městského úřadu.

### 5.1.3 Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti a metodiky hodnocení

V této části je uveden základní návrh ukazatelů, které je vhodné využít pro potřeby hodnocení efektivity a výkonnosti definovaného procesu.

Název KPI	Stručný popis	Četnost hodnocení	Zdroje dat
<b>Zdrojové KPI</b>			
<b>Počet nových zaměstnanců městského úřadu</b>	Zahrnuje veškeré zaměstnance úřadu, kteří v daném období do úřadu nastoupili.	Ročně	Databáze města (personální systém)
<b>Počet nových zaměstnanců, kteří prošli adaptačním procesem</b>	Zahrnuje všechny zaměstnance, kteří se zapojili do adaptačního procesu po jejich nástupu do úřadu.	Ročně	Databáze města (personální systém)
<b>Počet zaměstnanců implementujících adaptační proces (např. mentoři, kouči)</b>	Zahrnuje počet zaměstnanců, kteří v úřadu implementují adaptační proces.	Ročně	Databáze města (personální systém)
<b>KPI výstupu a výsledku</b>			
<b>Podíl nových zaměstnanců, kteří prošli adaptačním procesem</b>	Vyjadřuje, kolik z celkového počtu nových zaměstnanců se zapojilo do adaptačního procesu v úřadě.	Ročně	Databáze města (personální systém)
<b>Počet nových zaměstnanců zapojených do adaptačního procesu připadajícího na pracovníka implementující adaptační proces</b>	Vyjadřuje, kolik pracovníku, kteří jsou zapojeni do adaptačního procesu, připadá na jednoho zaměstnance v daném období, který adaptační proces v úřadě implementuje.	Ročně	Databáze města (personální systém)
<b>Míra přežití zaměstnanců v úřadu</b>	Vyjadřuje podíl zaměstnanců získaných v určitém období a těch, kteří zůstávají v organizaci ještě po několik měsíců nebo let. Výpočet je proveden jako podíl zaměstnanců, kteří zůstali po určité období (půl roku, jednoho roku, pěti nebo X let) / počet zaměstnanců, kteří nastoupili do pracovního poměru k danému období *100.	Dle stanoveného období v rámci indikátoru	Databáze města (personální systém)

### 5.1.4 Nadefinování SW rozhraní

V návaznosti na zavedení nového procesu adaptace v městském úřadě je doporučeno využít standardní SW podporu, která se běžně využívá pro evidenci personálních informací o zaměstnancích. Účelem SW podpory je především evidovat informace o průběhu adaptačního

procesu, včetně podpory pro zpracování individuálních plánů adaptace a jejich vyhodnocování.

Součástí zavedení adaptačního procesu je také přizpůsobit intranetové stránky a využít je pro informace související s procesem adaptace zaměstnanců a zakomponovat do nich moderní výukové metody adaptačního procesu.

Klíčovým cílem nového intranetu by mělo být:

- Přiblížit zaměstnancům úřadu informace o činnosti a rozvoji jejich úřadu a možnostech zapojit se do jeho rozvoje.
- Zatraktivnit úřad prostřednictvím zlepšení interních procesů komunikace a vystupovat jako vstřícný, rychlý a spolehlivý partner ostatních zainteresovaných subjektů zřizovaných městem;
- zajištění optimální míry informovanosti zaměstnanců;
- zajištění optimální interakce a komunikace mezi vedením města a zaměstnanci a mezi zaměstnanci navzájem;
- zvyšování loajality a angažovanosti zaměstnanců;
- zjišťování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe (také součástí adaptačního procesu – možnost jak sdílet dobrou praxi a předávat znalosti, včetně zachování znalostí po odchodu zaměstnance a příchodu nového – adaptovaného).

Jak již bylo konstatováno - Proces adaptace by měl být součástí nového Personálního systému, který umožní sledovat adaptaci (ale i další následné části tzv. životního cyklu zaměstnance), zejména v návaznosti na zvolený typ adaptačního procesu, přidělení každému zaměstnanci tzv. zkušenějšího kolegu („buddy“ systém) a odpovědného vedoucího (který následně bude adaptaci hodnotit), dále pak umožní absolvování vstupních školení a dalších možností, které jsou zejména v návaznosti na průběžné vzdělávání zaměstnanců dostupné. Příslušný software musí také umožnit průběžné hodnocení zaměstnanců, kdy první hodnocení je zároveň finálním bodem pro ukončení adaptačního procesu zaměstnance.

### 5.1.5 Návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů

V této části je proveden návrh zavedení zcela nového procesu / procesů, které nově v úřadě definují adaptační proces.

- **Název procesní oblasti:** Adaptační proces nového zaměstnance Městského úřadu Černošice;
- **Role v procesu:** V rámci procesu jsou definovány tři základní role, kterými jsou garant, vlastník daného procesu a spolupracující subjekty;

Garant	Tajemník úřadu
Vlastník procesu	Úsek personální (odborný referent odpovědný za vstupní vzdělávání)
Spolupracující subjekty	Vedoucí odborů (vedoucí úseků)

Návrh procesů – adaptace nového zaměstnance:





- I. Výběrové řízení na nového zaměstnance (proces uveden, byť není přímo součástí adaptačního procesu, ale předchází jí);
- II. Nástup nového zaměstnance (*po výběrovém řízení nebo návratu zaměstnance do úřadu*) / Změna pracovní pozice v rámci MěÚ Černošice;
  - a. Rozhodnutí o zařazení do adaptačního procesu a stanovení jeho délky;
    - i. Dle typu zaměstnance (nový zaměstnanec, návrat z RD, přechod na jinou pozici, brigádník či zaměstnanec na dohodu – viz tabulka v kapitole 5.1)
    - ii. Dle typu útvaru, do kterého zaměstnanec nastupuje
      - Zejména s dopadem na vybraná „vstupní a adaptační školení“, povinnost absolvovat či dobrovolná účast na vstupním vzdělávání
    - iii. Dle typu úvazku
      - Vstupní školení – ano (školicí minimum pro zaměstnance)
      - Zbývajících pouze pro plné pracovní úvazky a na základě rozhodnutí
    - iv. Dle požadavků příslušné legislativy (úředník vs. neúředník)
    - v. Klíčové kroky:
      - Vstupní školení:
        - a. Obecné seznámení s úřadem
        - b. Seznámení s Informační podporou (relevantní pro každého zaměstnance – úložiště, intranet, spisová služba, email a další nástroje komunikace);
        - c. Předání informací, kde jsou uloženy základní školicí dokumenty (vstupní příručka pro zaměstnance), informace s klíčovými kontakty, včetně předání příručky pro zaměstnance;
        - d. Školení základních personálních otázek – dovolená, cestovní příkazy, benefity apod.
      - Sjedení místa informací pro nového / stávajícího zaměstnance (včetně zvolení vhodného nástroje pro přenos a dostupnost informací - viz „Interní komunikace útvarů“)
      - Přidělení „zkušenějšího“ zaměstnance po dobu adaptace
      - Informace o možnosti využití služeb „metodiků“, kteří jsou garanty za jednotlivé oblasti zejména v podpůrných procesech úřadu (případ průběžná tematická školení) – opět seznámení a odkaz na stránky pro nového zaměstnance, kde je kontakt na metodiky uveden.
- III. Vypracování individuálního plánu adaptace - dle typu nového zaměstnance (*dokument: Záznam o předání Individuálního plánu novému zaměstnanci*):
  - a. Povinné vzdělávací aktivity nového zaměstnance:

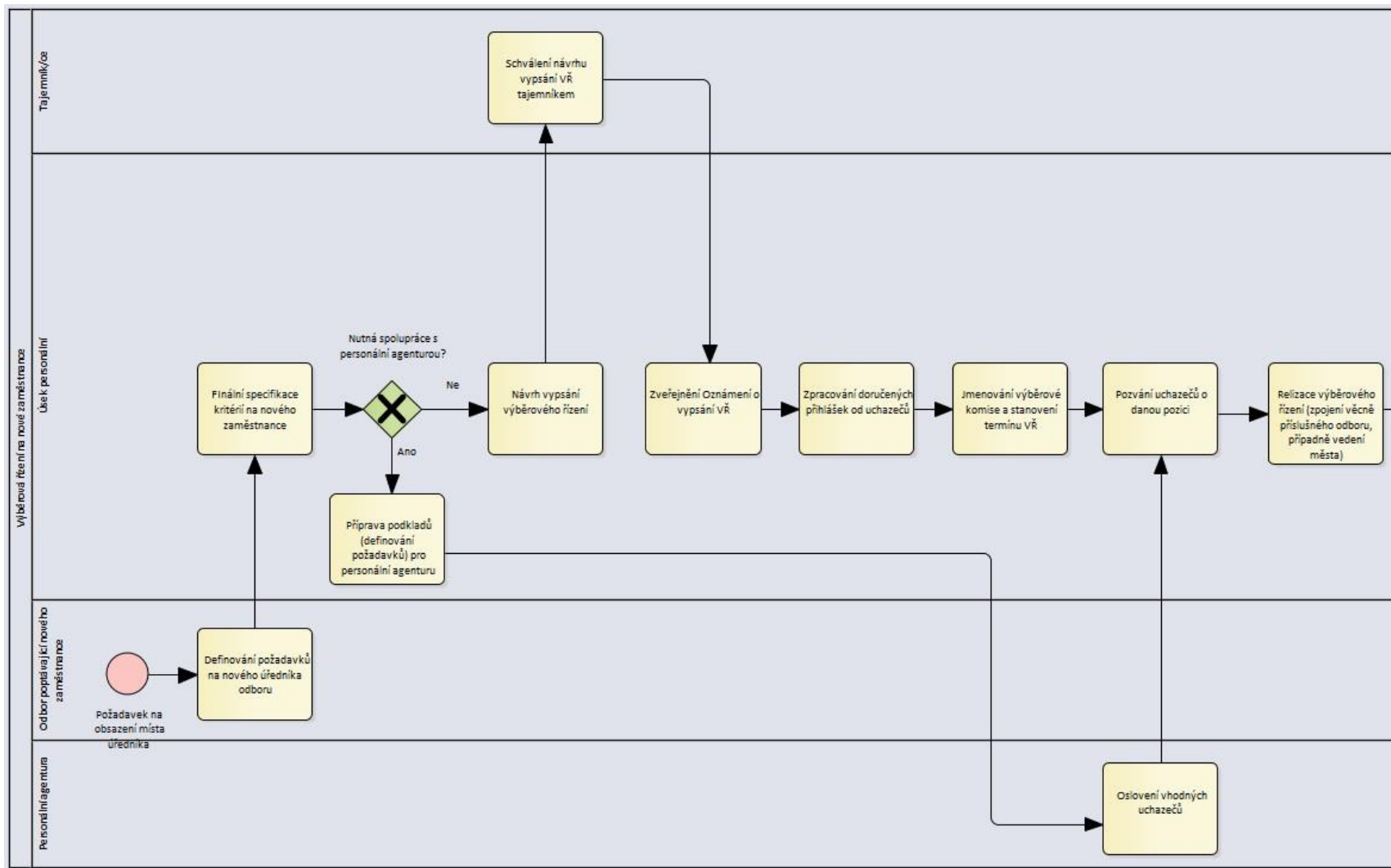


- i. Vstupní vzdělávání – dle zákona pro úředníky;
    - ii. PO, BOZP;
    - iii. Zkouška odborné způsobilosti;
    - iv. Školení řidičů;
    - v. a další;
  - b. Adaptační aktivity – dle individuálních plánů adaptace;
  - c. Realizace plánovaných adaptačních aktivit.
- IV. Hodnocení zaměstnanců / Vyhodnocení individuálního plánu adaptace (*dokument: Záznam o vyhodnocení adaptace zaměstnance, zpracovaný v průběhu prvního hodnocení zaměstnance*).

Na dalších stranách jsou k jednotlivým procesům zpracovány návrhy v podobě procesních diagramů, které definují jak aktivity v procesu, tak zainteresované subjekty, výstupy, případně softwarovou podporu.

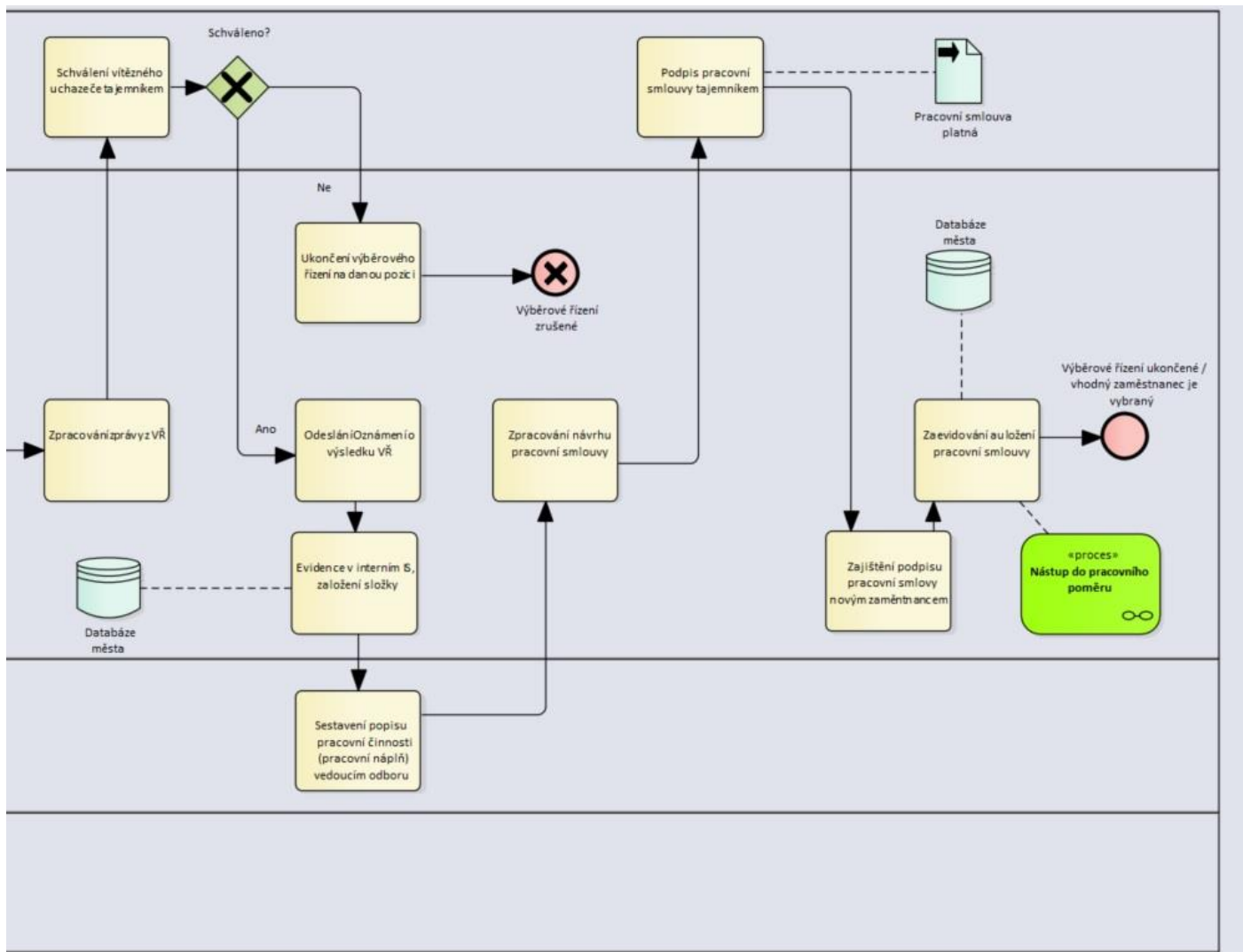


## Proces – Výběrové řízení na nového zaměstnance 1/2



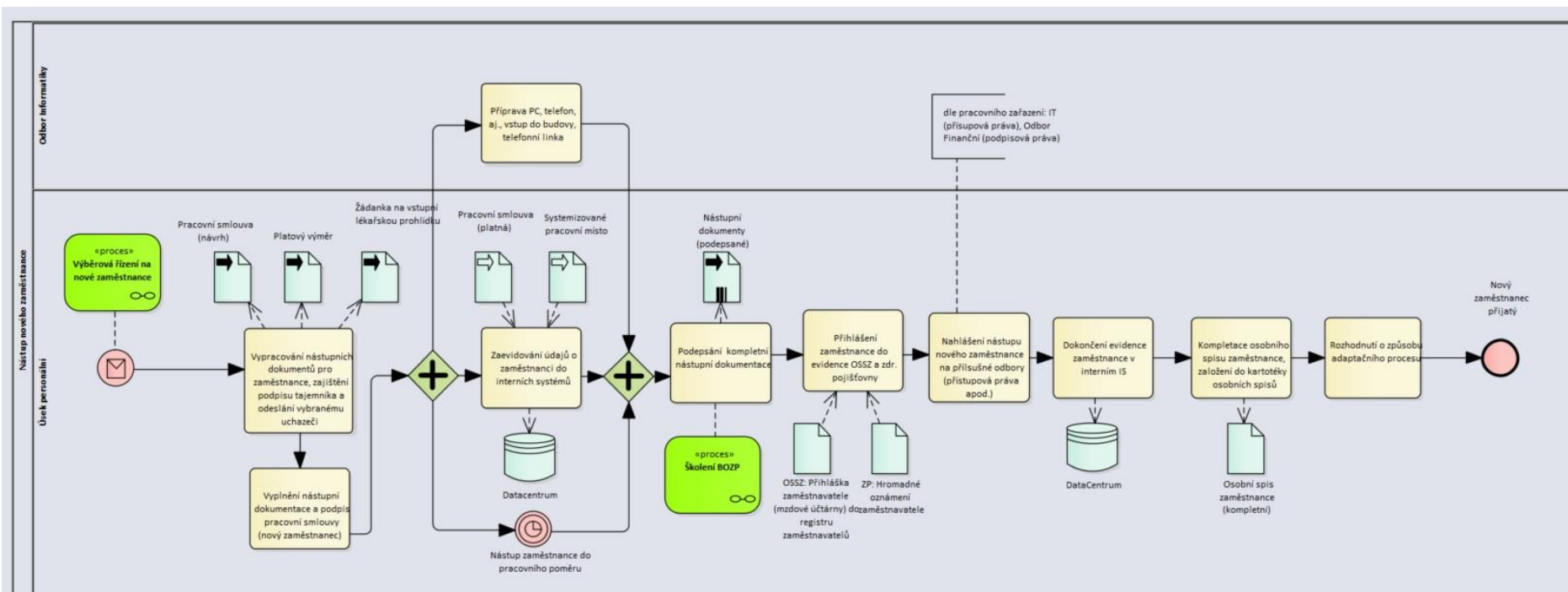


## Proces – Výběrové řízení na nového zaměstnance 2/2



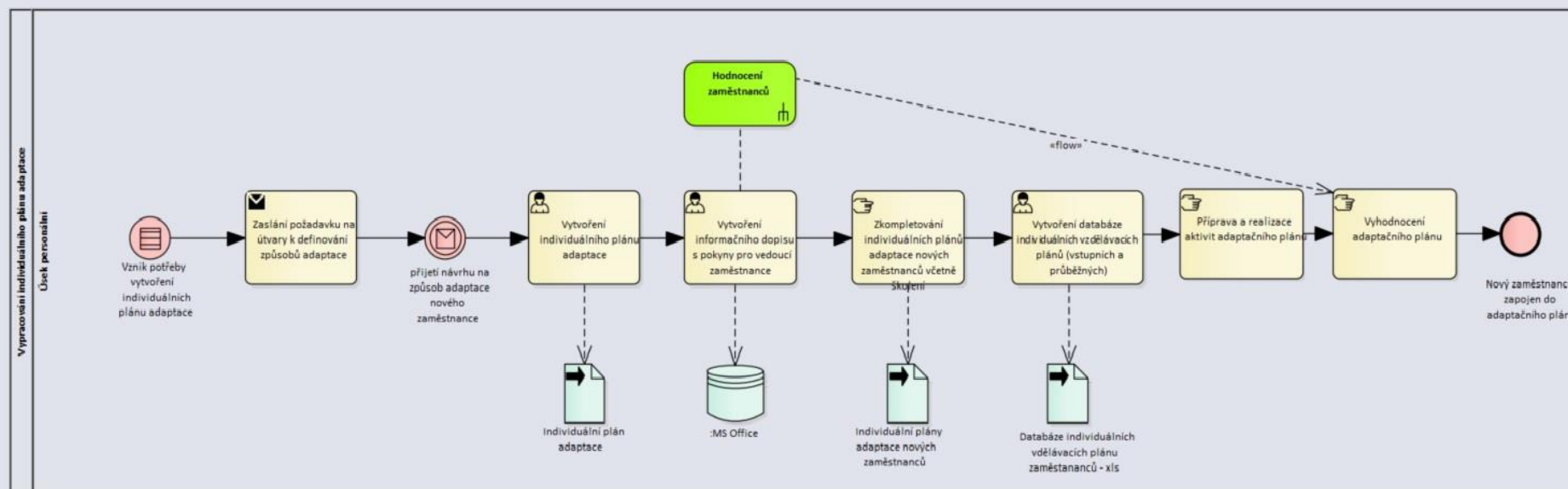


## Proces - nástup nového zaměstnance



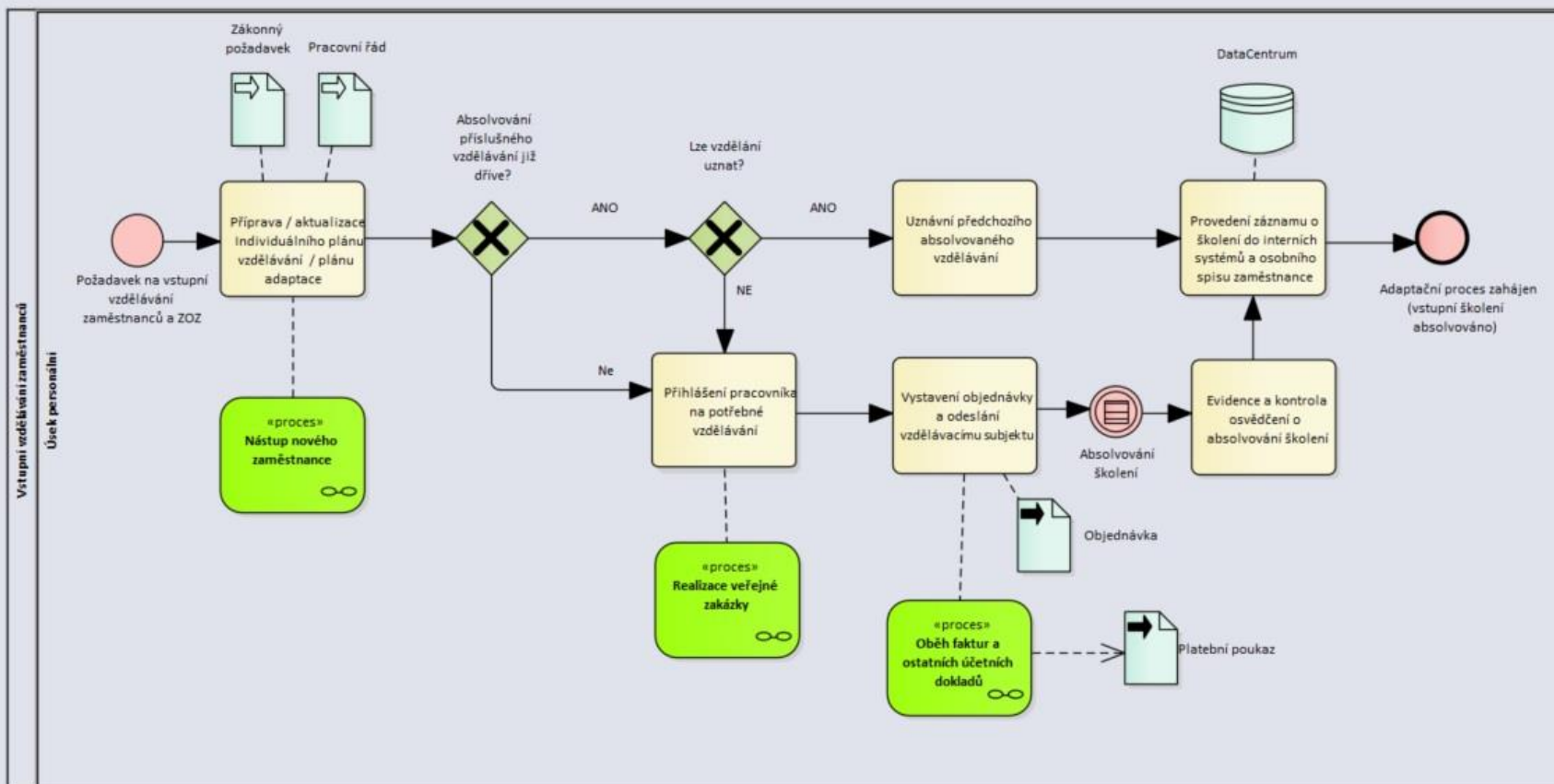


## Proces – Vypracování individuálního plánu adaptace



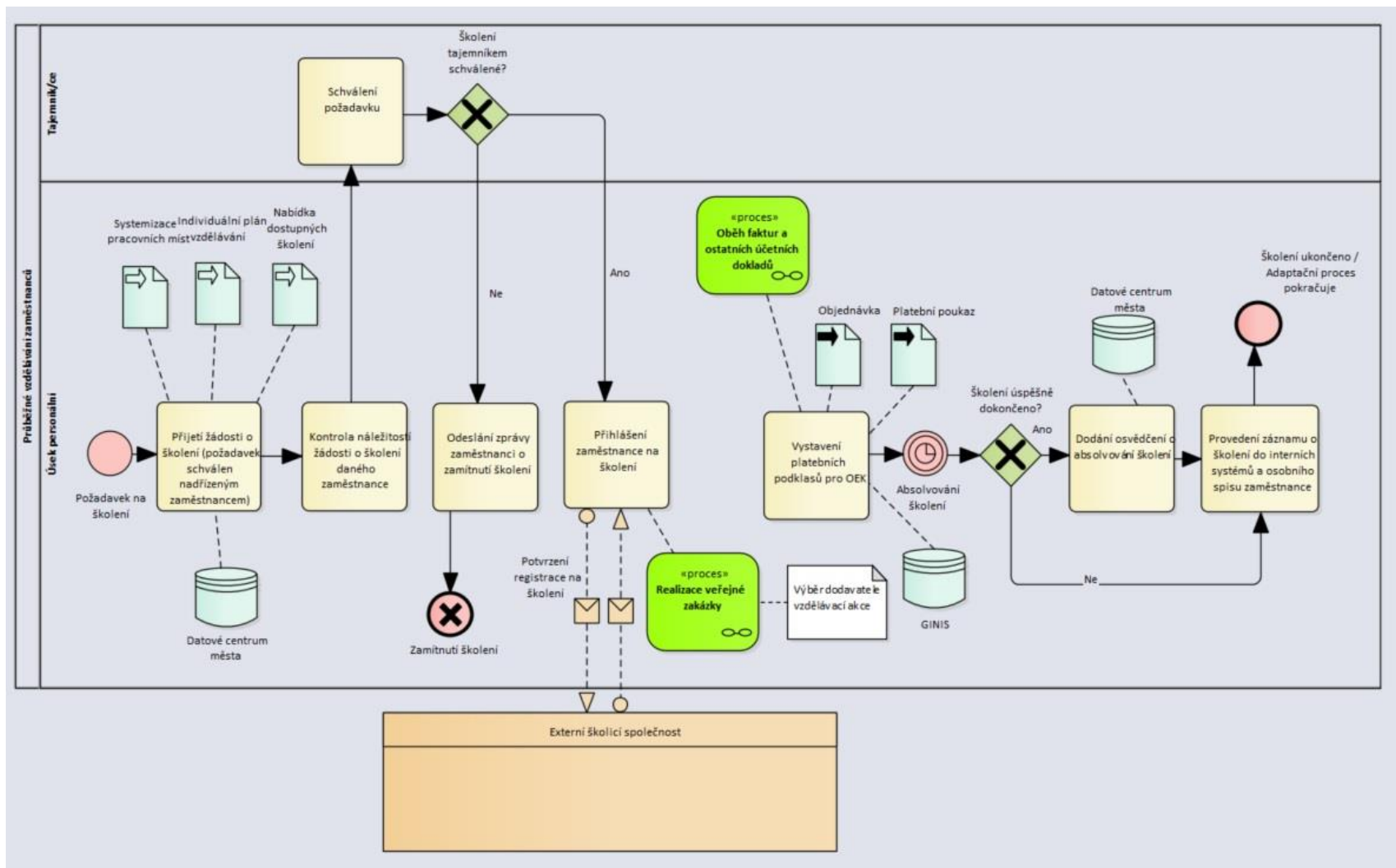


## Proces – Vstupní vzdělávání zaměstnanců





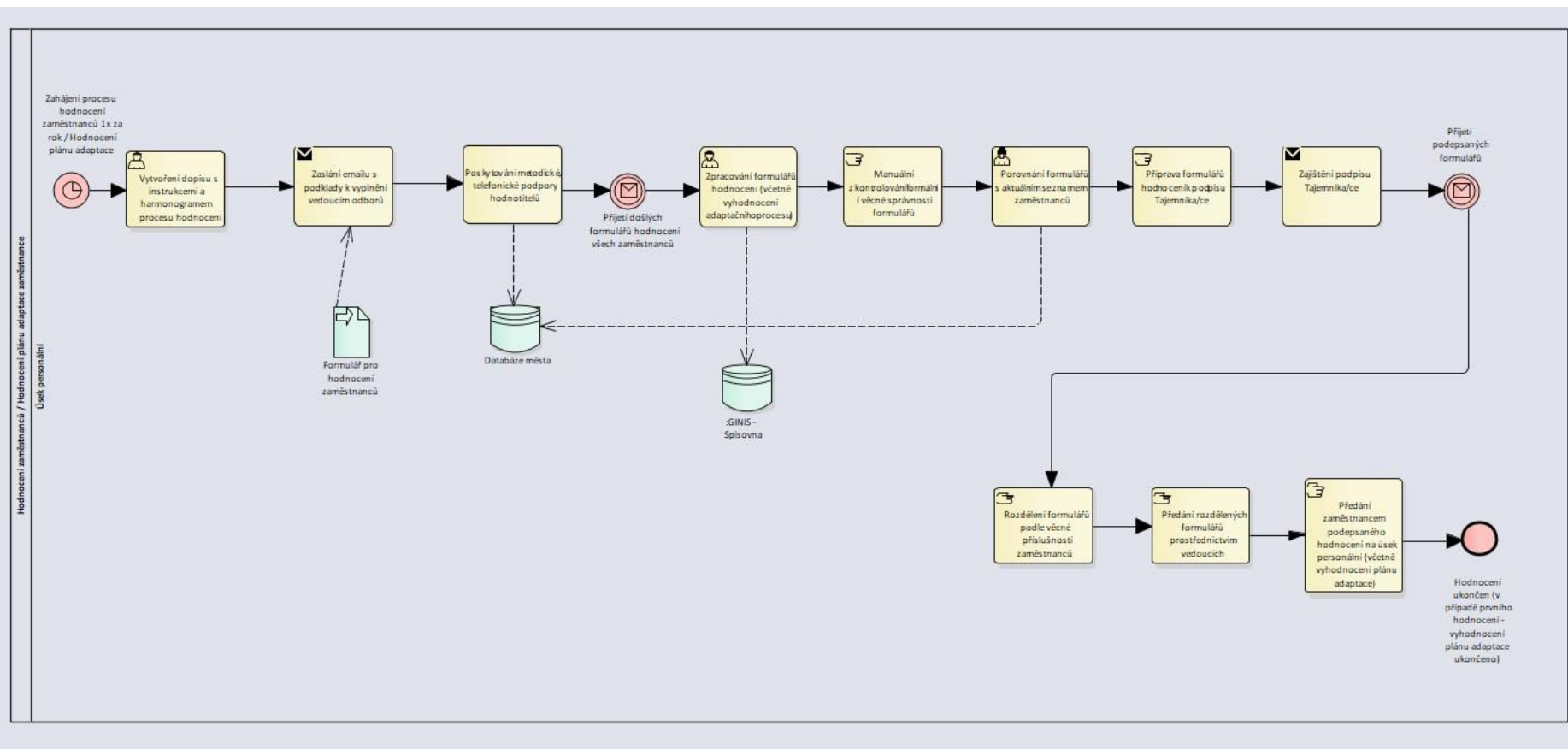
## Proces – Průběžné vzdělávání zaměstnanců







## Proces - Hodnocení zaměstnanců / Vyhodnocení individuálního plánu adaptace





### 5.1.6 Návrh implementace v postupných zvládnutelných krocích

V této části je uveden základní harmonogram kroků pro zavedení nového procesu Adaptace zaměstnanců městského úřadu:

1. Ověření stávajících potřeb v oblasti adaptace zaměstnanců a odsouhlasení relevance závěrů;
2. Nastavení způsobu implementace zavedení implementačního procesu;
3. Zahájení implementace zavedení adaptačního procesu dle předběžně navržených kroků:

Pořadí	Krok	Časová náročnost	
		Dílčí krok	Od zahájení
1.	Zpracování podkladů pro adaptaci zaměstnance: a. Shnutí požadavků na personální systém v oblasti adaptace zaměstnanců b. Příručka zaměstnance c. Interní směrnice upravující adaptační proces, včetně plánu adaptačního procesu  Podkladů pro školení zaměstnanců (vedoucích pracovníků)	2 měsíce	2 měsíce
2.	Zpracování Interní směrnice upravující proces adaptace nového zaměstnance	1 měsíc	3 měsíce
3.	Zpracování návrhu Plánu adaptace – obecná část a jeho komunikace s vybranými (případně se všemi) vedoucími útvarů města – min. sběr požadavků	1 měsíc (běží zároveň s 2.)	3 měsíce
4.	Vypracování příručky nového zaměstnance – Orientační balíček pro nového zaměstnance	1 měsíc	4 měsíce
5.	Vypracování orientačního balíčku pro nového zaměstnance  d. <i>Nutná podmínka je funkční intranet a úložiště dokumentů</i>  <i>Balíček bude univerzální, specifika a potřeby následně bude řešit příslušný vedoucí v adaptačním plánu</i>	1 měsíc	5 měsíců
6.	Vypracování základní informace o formě, rozsahu a nástrojích využívaných v rámci adaptačního procesu	1 měsíc	6 měsíců
7.	Schválení zavedení adaptačního procesu vedením města	1 měsíc	7 měsíců
8.	Příprava personálního systému  <i>Samostatný projekt, které připraví prostředí pro automatizaci adaptačního procesu – není podmínkou pro jeho implementaci</i>	3 měsíce (pouze sběr požadavků)	10 měsíců
9.	Úprava a doplnění intranetových stránek  <i>Samostatný projekt, které připraví prostředí pro fungování adaptačního procesu a přenosu informací – není plnou podmínkou pro jeho implementaci</i>	1 měsíc (pouze sběr požadavků) (běží zároveň s 8.)	10 měsíců



10.	Výběr zaměstnanců implementujících adaptační proces a jejich zaškolení (mentoři, kouči atd.) a jejich zaškolení profesionály (externí společností / lektory)	2-3 měsíce	13 měsíců
11.	Pilotní režim adaptačního procesu	6 měsíců (musí být zahájeno až budou realizovány kroky 1 – 7, 10.)	19 měsíců
12.	Vyhodnocení zavedení adaptačního procesu	1 měsíc	20 měsíců

*Bližší detail, včetně doplnění garantů, nákladů a dalších zdrojů a prioritizace aktivit bude uveden v Průběžném výstupu č. 2 – Implementační část.*

## 5.2 Procesní oblast 2 - Interní komunikace útvarů a pracovišť úřadu

Interní komunikace znamená propojení jednotlivých částí městského úřadu prostřednictvím komunikačních nástrojů, které jsou využívány podle komunikačních principů. Správně nastavená interní komunikace usnadňuje navázání spolupráce a vzájemné porozumění mezi jednotlivými osobami a pozicemi na úřadě. Interní komunikace je důležitým nástrojem kultury městského úřadu, motivace, posiluje loajalitu zaměstnanců a jejich ztotožnění se s cíli úřadu.

Interní komunikace úřadu se týká primárně zaměstnanců úřadu na všech úrovních, vyplývá z náplně práce jejich pracovních míst a týká se také vzájemné komunikace mezi organizačními jednotkami úřadu (odbory, oddělení, úseky) a jednotlivými dislokovanými pracovišti. Interní komunikaci tak lze považovat za hybnou sílu celého úřadu a je klíčová pro vnímání úřadu nejen ze strany zaměstnanců, ale i občanů, neboť nedostatky v nastavení interní komunikace se vždy dříve či později projeví navenek.

### **Vybrané komunikační nástroje využívané městem pro usnadnění formální a neformální interní komunikace**

- Osobní komunikace (formální/neformální);
- Porady (formální);
- Emailová komunikace (formální/neformální);
- Telefonická komunikace (formální/neformální);
- Písemná komunikace – interní sdělení/oběžníky (formální);
- Intranet/sdílené úložiště (formální);
- Diskuzní fórum/chat (neformální) – *aktuálně nebylo na městě identifikováno*;
- IT Helpdesk – (formální);
- Interní časopis/newsletter/občasník (formální);
- Zaměstnanecké akce/teambuilding (neformální);
- Moderní elektronické nástroje komunikace - Skype for Business, MS Teams, Zoom meetings, Webex meetings atd. (formální/neformální).

Předpokladem pro efektivní interní komunikaci úřadu jsou správně nadefinované odpovědnosti a kompetence v rámci jednotlivých útvarů městského úřadu, pracovní náplně jednotlivých



zaměstnanců a vzájemná informovanost o organizační struktuře úřadu mezi všemi jeho zaměstnanci.

### 5.2.1 Identifikace slabých míst – zhodnocení současného stavu

V rámci analýzy stávajícího stavu byla interní komunikace identifikována jako problematická oblast, která snižuje efektivitu vykonávaných činností na městě Černošice.

Ze zjištění vyplynulo, že chybí nastavení jednotného procesu interní komunikace, který nemá v úřadě stanovenou jednotnou strategii a není dostatečně definována interním řídicím dokumentem, který by obsahoval principy, nástroje a způsob jejich využívání v rámci městského úřadu.

Mezi vybrané nástroje komunikace využívané na úřadě v současné době byly identifikovány:

Název nástroje	Je využívána?	Četnost	Míra využití	Efektivita
Osobní komunikace	ANO	Denně	Velmi častá	Střední
Porady	ANO	1x týdně	Střední	Vysoká
Emailová komunikace	ANO	Denně	Velmi častá	Vysoká
Telefonická komunikace	ANO	Denně	Velmi častá	Střední
Písemná komunikace	ANO	Denně	Střední	Střední
Intranet	ANO	Denně	Velmi častá	Střední
Sdílené úložiště	ANO	Denně	Velmi častá	Střední
Diskuzní fórum / chat	NE	x	x	x
IT Helpdesk	ANO	Denně	Ad-hoc	Střední
Interní časopis	ANO	Ad-hoc	Ad-hoc	Nízká
Zaměstnanecké akce	ANO	Roční	Nízká	Nízká
Hromadné komunikační nástroje (Skype, MS Teams)	NE	x	x	X

Většina z nástrojů pro interní komunikaci je v rámci města využívána, ale velmi často na nízké míře zralosti a často bez podpory softwarového nástroje, který by využívání nejen zjednodušoval, ale zejména podpořil sledování a vyhodnocování využívání včetně efektivity.

Další problémovou oblastí je neexistence kanálů vhodných pro interní komunikaci jak ze strany zasílání noviniek či aktualit, tak podpory pro zaměstnance jak tyto informace získat.

Nedostatky v interní komunikaci jsou také způsobeny dislokací zaměstnanců do více pracovišť města, které jsou od sebe vzdálené. Tato skutečnost má dopad jak na formální komunikaci tak její neformální součást. Formální komunikace úřadu je vzhledem k této skutečnosti pomalejší, než je běžné ve standardním městě. Komplikuje běžnou komunikaci, vedení porad nebo výměnu písemností. Tato skutečnost také vede k obtížnější komunikaci mezi úředníky úřadu a jeho vedením. Dopady tohoto stavu se projevují také v neformálních vztazích a kultuře úřadu, neboť dislokace pracovníků do jednotlivých budov vede k přetrhání mezilidských vazeb, jejichž utváření často pozitivně přispívá k efektivitě výkonu jednotlivých agend.

Ze zjištění dále vyplynulo, že zaměstnanci městského úřadu nemají dostatek informací o tom, jaké jsou odpovědnosti a kompetence vybraných odborných útvarů městského úřadu (např. oblast správy majetku v rámci Odboru technických služeb (OTS) a Odboru investic a správy

majetku (OISM), čímž může docházet k informačnímu šumu a nejasnostem při výkonu jejich agendy.

Závěrem z analýzy současného stavu je návrh konkrétních nástrojů komunikace:

- komunikační kanály (dále rozšiřovat vhodné – intranet, web, nástroj pro sdílení dokumentů);
- odpovědnost za pravidelnou komunikaci a kvalitu sdělení (zejména z hlediska předávání informací – zápisy, úkoly, termíny plnění, interní směrnice);
- jednotlivé aktivity procesu interní i externí komunikace (jejich sledování a nastavení pomocí vhodného softwarového nástroje – např. Team assistant);
- propojení interní a externí komunikace (zejména intranet a web města).

### 5.2.2 Analýza procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědností

Ze zhodnocení stávajícího stavu vyplývá, že proces interní komunikace není v úřadě dostatečně formalizován a přizpůsoben aktuálním potřebám městského úřadu. Tyto nedostatky se projevují ve snížení efektivity výkonu agend městského úřadu a může mít negativní dopady do kultury mezilidských vztahů městského úřadu.

Tato skutečnost tak vytváří potřebu předdefinování stávajícího způsobu interní komunikace na základě nové komunikační strategie, pro jejíž naplňování bude vytvořen vnitřní řídicí dokument. Tento dokument by měl jednoznačně stanovovat principy komunikace a používané komunikační nástroje a způsob jejich využívání v rámci interní komunikace v podmínkách městského úřadu.

Účelem tohoto řídicího dokumentu je standardizovat interní komunikaci na městském úřadě a vytvořit podmínky pro její usnadnění. Obsahem interní komunikace je:

- Praktické informace pro zaměstnance;
- Pomoc při vzdělávání zaměstnanců a přenos znalostí;
- Informace o záměrech a projektech města;
- Předávání přehledů nových a aktualizovaných směrnic a vnitřních nařízení;
- Informace o zavádění nových pravidel či předpisů.

#### A. Odpovědnosti:

Za funkční předávání informací uvnitř úřadu ručí tajemník. Zodpovědnosti za dílčí části komunikace je rozprostřena mezi další útvary (pracovní pozice) dle definovaného nástroje komunikace.

##### Vedení města:

- odpovědnost za schválení informace k publikaci, pokud podléhají politické reprezentaci, náleží především starostovi města, popřípadě místostarostovi;
- informace nepolitického charakteru jsou delegovány na tajemníka.

##### Tiskový mluvčí (*pozice na městě nebyla identifikována*):

- dohlíží nad průběhem kampaní (a to i směrem dovnitř úřadu), zajišťuje většinu propagačních aktivit, komunikuje s tiskem a odpovídá za uveřejnění informací (a to i na intranetu – tedy směrem dovnitř úřadu).



- Pro bezproblémové zajištění především externí komunikace a zviditelnění města je **klíčové zřídit nově funkci tiskového mluvčího.**
- Doporučený minimální rozsah činností:
  - o informační, publicistické a tiskové vztahy města k veřejnosti a hromadným sdělovacím prostředkům, včetně přípravy odpovědí jako reakcí na zveřejněné příspěvky,
  - o prezentace města na sociálních sítích
  - o vyhotovení a vydávání periodik (interních i externích), návrh obsahu každého čísla předkládá k posouzení redakční radě,
  - o spolupráce s jednotlivými vedoucími odborů městského úřadu s cílem získávat informace o zajímavostech z práce jejich odborů a tyto zveřejňovat v tisku a tiskových zprávách pro média a na internetových stránkách města, předávání poznatků informačnímu centru,
  - o příprava a moderace tiskových konferencí města; pravidelné uveřejňování tiskových zpráv na internetových stránkách města a jejich rozesílání médiím.

#### **Odbory / Útvary města:**

- V rámci každého odboru je ustanoven pracovník, který zodpovídá za informace uvedené na intranetu (z věcné agendy útvaru, interní směrnice, zkušenosti), na webových stránkách úřadu či v budovách úřadu (nástěnky);
- Zpravidla se jedná o informace o fungování útvaru (kontakty), definici činností, formuláře či metodiky.

#### **B. Procesy:**

- Proces zavedení standardizovaných nástrojů pro interní komunikaci a předávání informací v rámci úřadu (porady):
  - o Provést revizi stávajícího systému předávání informací a úkolů v rámci porad (jak v případě samosprávné působnosti, tak útvarů zaměřených na přenesenou působnost);
  - o Nastavit standardizovanou šablonu pro zápisy z porad;
  - o Zavést systém kontroly plnění úkolů a termínů (včetně povinného zdůvodnění „nesplnění“ úkolu, případně požadavku na posunutí termínu);
  - o Uvedené plně elektronizovat, včetně systému notifikací při blížícím se termínu úkolu.
- Proces předávání interních zpráv a aktualit směrem k zaměstnancům úřadu:
  - o Provést revizi současných nástrojů pro interní komunikaci – zasílání novinek a aktualit na úřadu, včetně důležitých informací;
  - o Zavést „místo“, kde tyto informace budou dostupné pro všechny zaměstnance úřadu;
  - o Stanovit kompetentní osobu – garanta za jednotlivé nástroje interní komunikace (např. tiskový mluvčí úřadu).
- Proces zefektivnění interní komunikace na úřadu formou vhodných elektronických nástrojů:





- Provést analýzu potřeb zaměstnanců úřadu na typy informací (oblasti) a způsob jejich předávání;
- Vyhodnotit potřeby a těmto přizpůsobit klíčový nástroj pro interní komunikaci – Intranet;
- Provést analýzu vhodnosti dalších komunikačních kanálů (např. Skype či MS Teams) a jejich možností včetně vazby na jednotné úložiště.

### 5.2.3 Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti a metodiky hodnocení

V této části je uveden základní návrh ukazatelů, které je vhodné využít pro potřeby hodnocení efektivity a výkonnosti definovaného procesu.

Název KPI	Stručný popis	Četnost hodnocení	Zdroje dat
<b>Zdrojové KPI</b>			
<b>Počet využívaných nástrojů interní komunikace</b>	Zahrnuje počet všech komunikačních nástrojů, které jsou využívány pro účely interní komunikace v rámci úřadu	Ročně	Databáze města
<b>Počet úkonů řešených na IT Helpdesku</b>	Zahrnuje počet úkonů řešením IT Helpdeskem	Ročně	Databáze města
<b>KPI výstupu a výsledku</b>			
<b>Návštěvnost intranetu a čtenost uveřejněných informací</b>	Vyjadřuje podíl zaměstnanců, kteří pravidelně navštěvují intranetové stránky a jaká je čtenost uveřejňovaných informací na intranetovém portále úřadu.	Ročně	Databáze města
<b>Úspěšnost vyřešených požadavků IT Helpdesku</b>	Vyjadřuje podíl úspěšně vyřešených požadavků, které byly adresovány IT Helpdesku jednotlivými zaměstnanci úřadu.	Ročně	Databáze města
<b>Spokojenost zaměstnanců městského úřadu (měření kvality interní komunikace)</b>	Vyjadřuje, jak jsou zaměstnanci městského úřadu spokojeni s podmínkami pro výkon pracovních činností. Indikátor může být využit pro měření dalších aspektů činnosti úřadu. KPI je vytvořen na základě výsledků kvalitativního výzkumu, který je realizován na základě speciálně připraveného dotazníku	1 x za dva roky	Databáze města

### 5.2.4 Nadefinování SW rozhraní

V návaznosti na úpravu procesu interní komunikace není nutné v úřadě zavádět specifickou SW podporu. Pro vedení komunikace postačí běžně dostupná SW řešení založená na platformě Microsoft (MS Outlook), případně open source řešení nabízející podobné funkcionality.

Klíčovým nástrojem pro interní komunikaci je Intranet – minimální funkcionality:

- formální i neformální charakter;



- informace o aktuálním dění v organizaci i ve městě;
- ukládání interních pravidel, předpisů a směrnic, jejich pravidelná aktualizace
- další doporučené:
  - o „elektronický diář“ pro každého zaměstnance, slouží ke sjednání schůzek, porad či jiných setkání zaměstnanců, včetně upozornění na plánované události;
  - o přehledná virtuální knihovna, do které budou ukládat informace (např. materiály z navštívených školení, odborné časopisy, vyhlášky) zaměstnanci odborů i vedení;
  - o možnost vytvoření diskuzních skupin či chatu mezi jednotlivými zaměstnanci, odbory;
  - o sdílený kalendář - akce pro zaměstnance (i neformálního charakteru), události pořádané městem;
  - o vazba na web města (aktuality);
  - o vazba na formulářový server – dovolenky, cestovní příkazy apod.;
  - o funkce „virtuální nástěnka“ pro sdílení aktuálních neformálních informací (např. bazar, svatební oznámení atd.);
  - o anonymní zpětná vazba – náměty/stížnosti/připomínky od zaměstnanců směrem k vedení úřadu;
  - o úložiště pro interní dokumenty (např. faktury, smlouvy) s možností omezení přístupu vybraných osob.

Jako další podpora zlepšení procesu interní komunikace je vhodné zavést některý z moderních nástrojů elektronické komunikace dle možností daných SW podporou na městském úřadě např. MS Teams.

Poslední a také velmi důležitý nástroj je zavedení nástroje pro řízení procesů Team assistant, který lze dobře využít pro:

- sdílení informací v podobě zápisů z porad vedení;
- rozdělení úkolů, jejich termínování;
- hlídání plnění úkolů;
- přidělování interní dokumentace ke schválení či potvrzení o seznámení se (např. interní směrnice).

### 5.2.5 Návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů

V této části je proveden návrh na úpravu stávajícího procesu interní komunikace, který jej přizpůsobí potřebám městského úřadu

- **Název procesní oblasti:** Interní komunikace v podmínkách městského úřadu Černošice
- **Role v procesu:** V rámci procesu jsou definovány tři základní role, kterými jsou garant, vlastník daného procesu a spolupracující subjekty

Garant	Tajemník úřadu
Vlastník procesu	Úsek projektového řízení a komunikace





	Úsek asistentek (podpora)
Spolupracující subjekty	Vedoucí odborů (vedoucí úseků), zaměstnanci úřadu, příspěvkové organizace

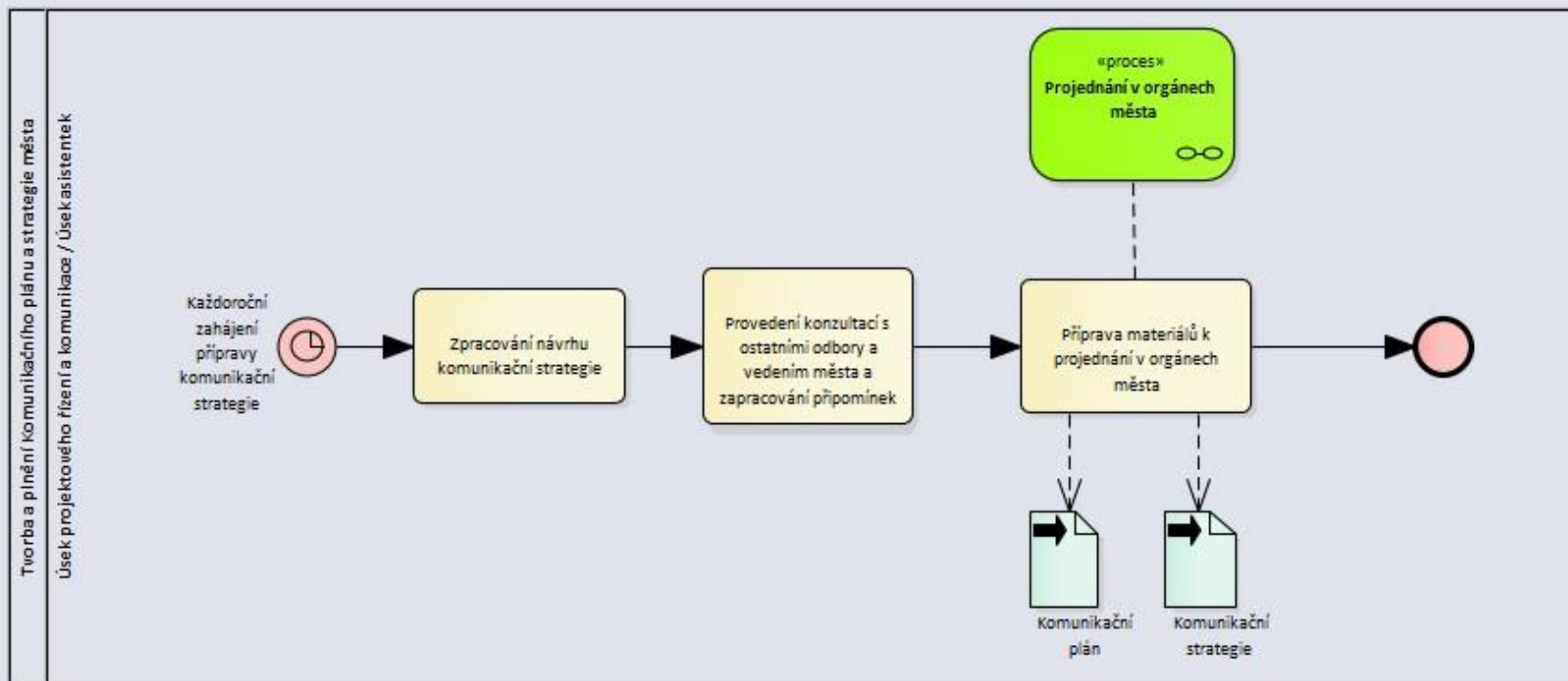
**Procesní oblast je složená z několika souvisejících procesů:**

1. Vedení interní porady úřadu (*není zpracován diagram*)
2. Zajištění tvorby komunikační strategie (plánu komunikace);
3. Zajištění interní (i externí) komunikace (prezentace města);
4. Tvorba interního časopisu / zpráv pro zaměstnance na intranet;
5. Komunikace se zaměstnanci – sběr dotazů a podnětů.

Na dalších stranách jsou k jednotlivým procesům zpracovány návrhy v podobě procesních diagramů, které definují jak aktivity v procesu, tak zainteresované subjekty, výstupy, případně softwarovou podporu.

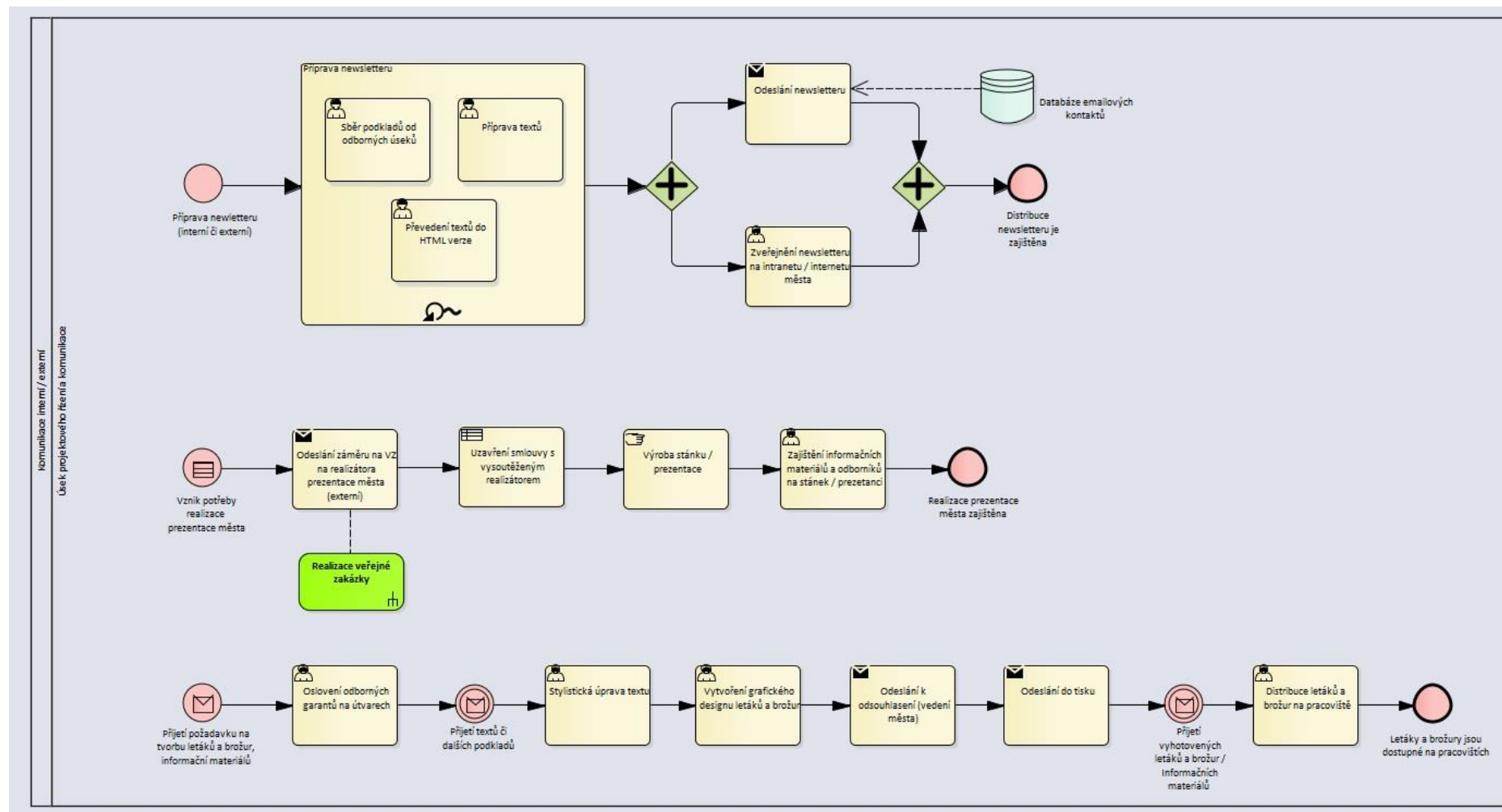


## Proces – Zajištění tvorby komunikační strategie



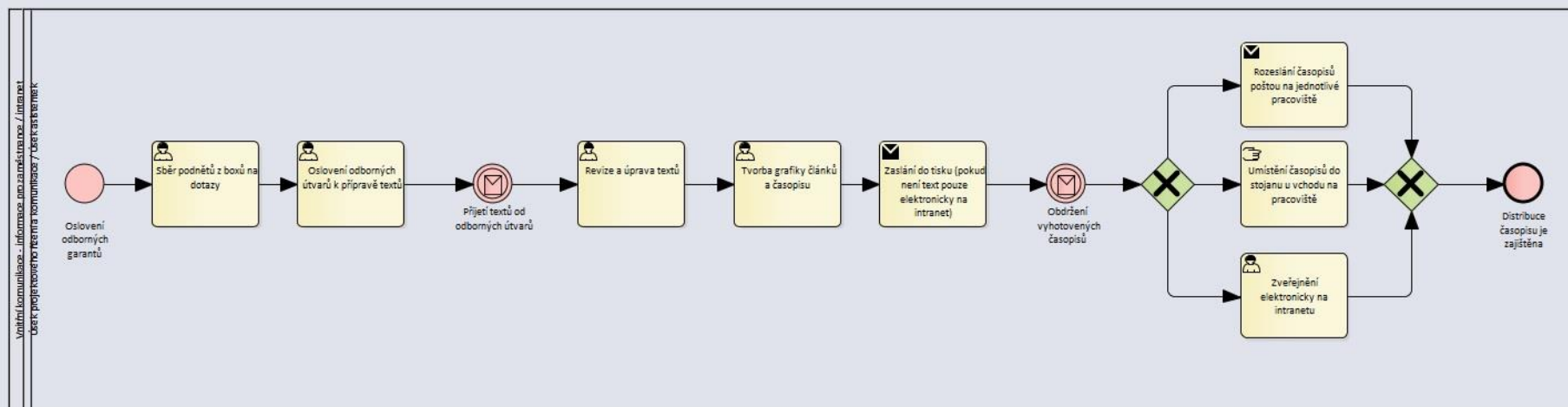


## Proces – Zajištění interní (i externí) komunikace



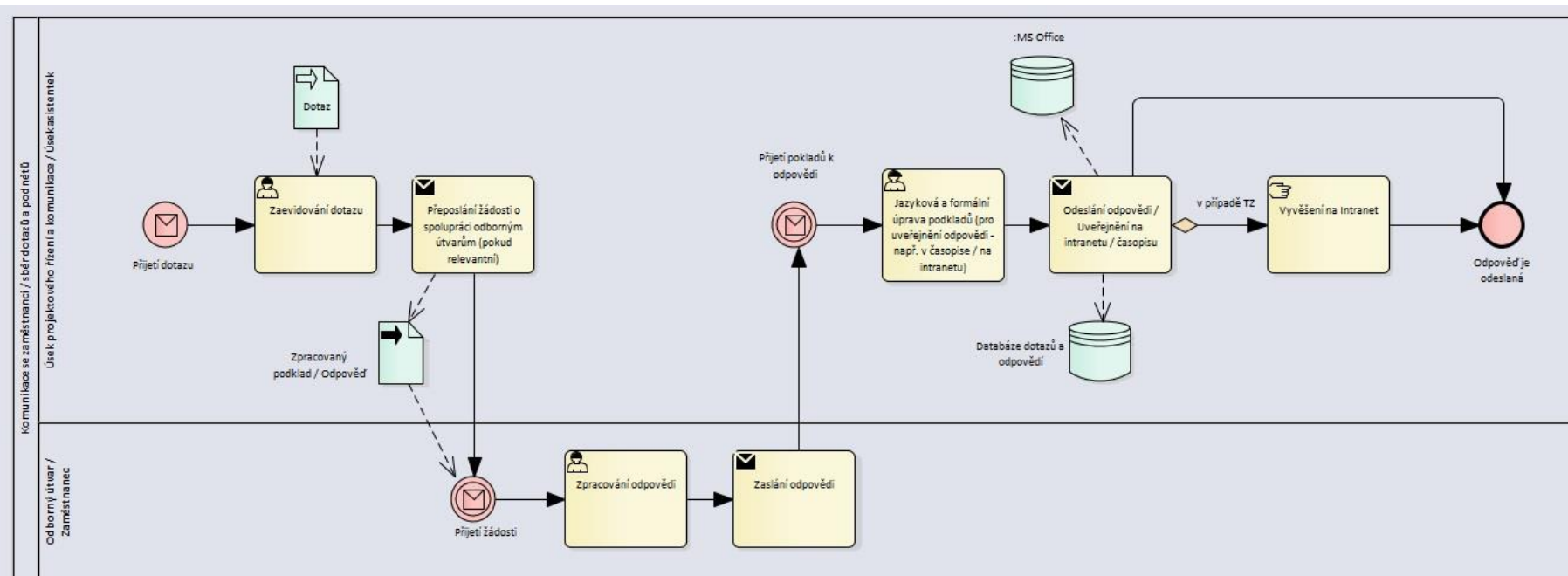


## Proces – Tvorba interního časopisu / zpráv pro zaměstnance na intranet





## Proces - Komunikace se zaměstnanci – sběr dotazů a podnětů





## 5.2.6 Návrh implementace v postupných zvládnutelných krocích

V této části je uveden základní harmonogram kroků pro úpravu procesu Interní komunikace zaměstnanců městského úřadu:

1. Ověření stávajících potřeb na úpravu interní komunikace zaměstnanců a odsouhlasení relevance závěrů;
2. Nastavení způsobu implementace změny procesu interní komunikace;
3. Zahájení implementace zavedení upraveného procesu interní komunikace dle předběžně navržených kroků:

Pořadí	Krok	Časová náročnost	
		Dílčí krok	Od zahájení
1.	Rozhodnutí a jasná definice kompetencí a přidělení odpovědnosti za interní komunikaci na úřadě a její schválení, včetně změny / doplnění organizačního řádu / organizační struktury: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Aktuálně dostupná pozice (např. Tajemnice, zaměstnanec personálního úseku)</li> <li>b. Nová pozice (nutný čas potřebný na obsazení pozice)</li> </ol>	2 měsíce  (definice a schválení kompetencí a kvalifikačních požadavků)  <i>6 měsíců (výběrové řízení v případě nové pozice)</i>	2 měsíce
2.	Vypracování „Zásad interní komunikace“ zahrnující principy, komunikační nástroje a způsoby jejich využívání na městě / úřadě	2 měsíce	4 měsíce
3.	Schválení „Zásad pro interní komunikaci“ vedením města	1 měsíc	5 měsíců
4.	Schválení rozvojových projektů v oblasti Interní komunikace <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Nový intranet</li> <li>b. Nástroj pro moderní komunikaci</li> </ol>	1 měsíc	10 měsíců
5.	Seznámení zaměstnanců se Zásadami komunikace	1 měsíc	11 měsíců
6.	Analýza vhodných komunikačních nástrojů a požadavků na jejich další rozvoj – INTRANET úřadu	3 měsíce  (sběr požadavků + průzkum trhu a příprava studie proveditelnosti)	14 měsíců
7.	Analýza vhodných komunikačních nástrojů a požadavků na jejich další rozvoj – moderní komunikační nástroj Dle provedené analýzy (např. MS Teams, Zoom či jiný)	3 měsíce  (sběr požadavků + průzkum trhu a příprava studie proveditelnosti)  (současně běží s 4.)	14 měsíců



8.	Implementace komunikačních nástrojů v návaznosti na možnosti TAS (procesní nástroj)	3 měsíce (analýza možností automatizace procesů komunikace) (současně běží s 4.)	14 měsíců
9.	Školení zaměstnanců – „Zásady interní komunikace úřadu“ + využívání moderních elektronických nástrojů komunikace (po dokončení projektů „Nový intranet“ a „Nový moderní komunikační nástroj“)	1 měsíc	15 měsíců (Zásady, další školení po skončení implementace nových softwarových nástrojů)
10.	Soft školení interní komunikace pro vedoucí pracovníky např. efektivní vedení porad, poskytování zpětné vazby <i>Není podmínkou pro implementaci procesu (volitelné)</i>	1 měsíc (příprava nabídky a zahrnutí do systému vzdělávání zaměstnanců – vedoucích pracovníků)	15 měsíců
11.	Vyhodnocení dopadů změny způsobu interní komunikace ve městském úřadě	1x za rok  (1x 2 roky – v případě nutnosti pořizovat externí nástroj – službu)	Nejdříve 16 měsíců

*Bližší detail, včetně doplnění garantů, nákladů a dalších zdrojů a prioritizace aktivit bude uveden v Průběžném výstupu č. 2 – Implementační část.*

### 5.3 Procesní oblast 3 - Oběh písemností

Zlepšování procesů, které souvisí s distribucí, schvalováním, archivací, vyhledáváním a oběhem dokumentů (jako je například zpracování faktur či řízení projektů) je klíčem ke zvýšení produktivity zaměstnanců úřadu a vede tedy k efektivnějšímu využívání všech zdrojů města.

Oběh písemností je úzce spojen se spisovou službou, kterou je možné chápat jako průřezový nástroj zajišťující správu dokumentů na městě. Základními podmínkami, které umožní tento průřezový proces řídit jsou:

1. Jasně definovaná pravidla a nástroje;
2. Popsané metodiky (znalosti) a návyky (specifika města);
3. Kontrola kvality a její měření.

Cílem tvorby detailního popisu procesu je:

1. Zmapovat správu / oběh písemností jako celku včetně všech návazností;
2. Připravit základ pro tvorbu interní řídicí dokumentace (ukotvení pravidel):



- Tvorba a revize Spisového a skartačního řádu;
  - Revize dalších interních předpisů s vazbou na oběh písemností (např. oběh účetních dokladů);
  - Definice rolí a odpovědností (základních schvalovacích workflow).
3. Definování požadavků na podpůrný software (informační systém);
  4. Definovat kontrolní body a metriky systému.

Oběh písemností dobře charakterizují následující schémata, která v obecné rovině zobrazují strukturovaný cyklus oběhu písemností a základní komponenty od jejich vzniku až po archivaci.

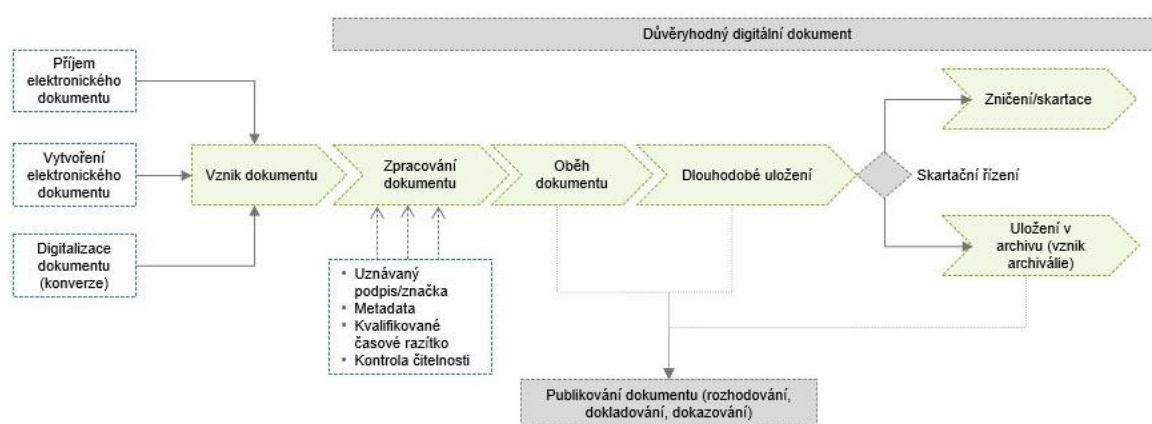


Schéma 1 – Vznik písemnosti a proces jeho životnosti (elektronický dokument)

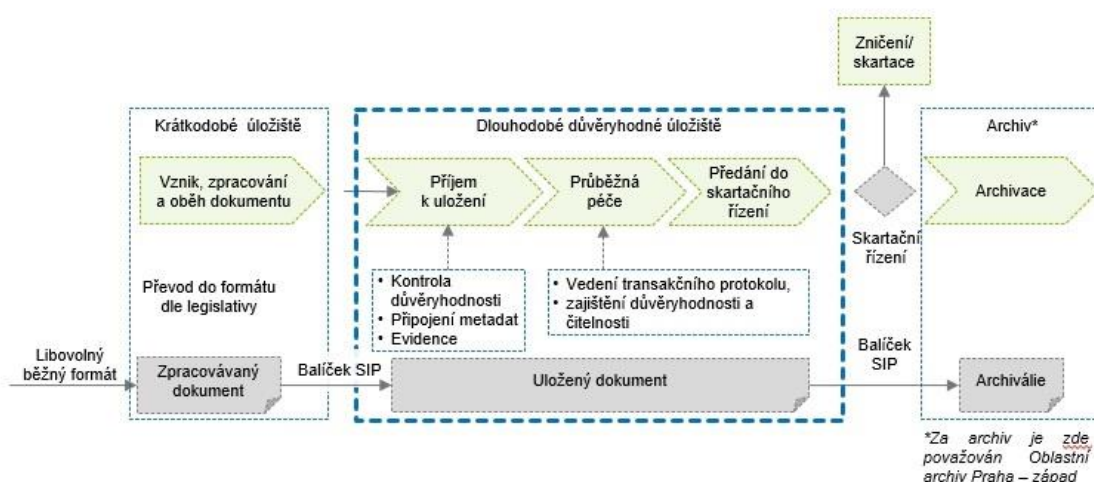


Schéma 2 – Archivační proces

Systém oběhu písemností / dokumentů (viz výše uvedená schémata) musí kontrolovat celý životní cyklus dokumentů, které zahrnuje následující fáze:

- Vytvoření / Vznik (požadavek na vytvoření)





- možnost snadného vytváření dokumentů
- Zpracování / Editace (změnové řízení)
  - sledování informací, kde je zaručena jeho integrita a jsou monitorovány a zaznamenány veškeré jeho změny
  - vytváření nebo sběr dokumentů/informací
- Samotný oběh dokumentů / písemností (připomínkování/schvalování)
  - přidělování práv a kontrola přístupu uživatelů k dokumentům
  - snadná správa uživatelů a uživatelských skupin
  - definování schvalovacích procesů
  - distribuce (využívání/publikování)
  - funkce pro snadné vyhledání dokumentů
- Publikace a Dlouhodobé uchovávání / Archivace (skartace)
  - Legislativní (zákonné požadavky)
  - Bezpečnostní (pod kontrolou archivu)
  - Uživatelské (přístup oprávněným uživatelům, možnost provádět pravidelný audit)

Hlavním předpokladem úspěšné implementace elektronického oběhu písemností je implementace systému DMS, který umožní, aby obsah byl rychle a snadno dostupný všem, kdo s ním potřebují pracovat (a zároveň byl bezpečný a důvěryhodný). Toto bude jedno ze stěžejních témat návrhové části.

Mezi další základní vstupní podmínky (komponenty) je možnost digitalizace dokumentů při vstupu do úřadu (velmi často dokumenty přicházejí v listinné podobě).

V poslední řadě je nutné zajistit vhodný nástroj / nástroje (komponentu) pro elektronickou výměnu dat (např. schopnost přijímat elektronické faktury).

### 5.3.1 Identifikace slabých míst – zhodnocení současného stavu

Z provedené analýzy high-level procesů a zralosti procesů vyplynuly nedostatky identifikovány vlastníky procesů a dalšími zaměstnanci směrem k procesní oblasti Oběhu písemností na úřadě. Hlavní identifikované problematické oblasti byly (viz níže, dále je doplněn komentář z realizovaného workshopu):

1. Nedokončený bezpapírový oběh dokumentů (nyní pouze částečně):
  - Aktuálně je elektronická forma oběhu dokumentů dostupná pouze v oblasti účetních dokladů. Dále jsou k dispozici některé elektronické formuláře. Na městě není plně k dispozici jednotné úložiště dokumentů a část dokumentů stále obíhá papírovou formou (např. s košílkou a požadovanými podpisy);
2. Neexistence jednotné spisové služby pro úřady na úrovni samosprávy:
  - Na městě je k dispozici jednotná spisová služba, již několik let používána (GINIS Spisovna), dále je funkční původní spisovna E-spis, vzhledem k tomu, že jsou zde stále neuzavřené spisy (toto vzniklo lidskou chybou, kdy daný spis



nebyl „ukončen“ a tedy nemohlo dojít k počátku skartační lhůty a spis zůstal neuzavřený);

3. Modernizace a rozšíření formulářového serveru:

- Formulářový server je funkční (s občasnými výpadky). Obsahuje jak možnost elektronického podání některých žádostí, tak pro potřeby města i interní formuláře – např. Žádost o dovolenou. V současné době by bylo vhodné provést jeho modernizaci, aby byl dostupný i z jiných kanálů (server běží na zastaralé technologii);

4. Nízká míra digitalizace listinných dokumentů s možností editace:

- Aktuálně dokumenty, které jsou na spisovně skenovány, neobsahují textovou vrstvu, či nejsou jinak dále digitálně vytěžovány (tato technologie na městě není zavedena);

5. Manuální evidence, zadávání a práce s údaji:

- Viz předchozí bod, aktuálně je na městě stále nutné v určitých oblastech vést manuální evidenci a data ručně přepisovat (např. v oblasti předávání finančních dat od zřizovaných PO);

6. Nedostatečné prostory pro archivaci úředních dokumentů a absence systematického přístupu k procesu skartace dokumentů:

- Myšleno spíše ve formě příručních archivů. Na městě (v Černošicích) je vybudován nový archiv, problematika je spíše v tom, že mnoho spisů (viz prostory v bývalé mateřské škole) není uzavřeno, případně není zdokumentováno co obsahují a kdo je za ně kompetenčně zodpovědný. Nemohou být tedy uzavřeny a předány do nového archivu. Aktuální potřeba by byla pověřit (či najmout nového) pracovníka, který by současný stav dokumentů detailně zmapoval, snížil počet neuzavřených a dále fungoval v archivu v Černošicích a vykonával agendu archiváře. Dále by pro funkční systém bylo vhodné zavést reporting o stavu „otevřených“ spisů a zejména při odchodu zaměstnance vždy potvrdit, že spisy jsou předány či uzavřeny (zejména pokud se vztahují či jsou řízeny i v jiných externích aplikacích bez „rozhraní“ do spisovny a spojené s konkrétní osobou – ne pozicí);

7. Administrativní zátěž procesů na Podatelně a četnost přijímání a odesílání datové pošty na Podatelnu:

- Nárazové, zaměstnanci Podatelny jsou schopni přijímání a odesílání datové pošty zvládat. Nicméně v tomto případě by také pomohla automatizace, kdy pokud zaměstnanec poštu k odeslání připraví, předá na Podatelnu a zde dojde k automatizovanému odeslání bez nutnosti dalších zásahů;

8. Chybějící plošné školení k práci se spisovou službou GINIS:

- Nejen školení, ale také metodik práce s nástrojem GINIS Spisovna. Školení práce se spisovnou by mělo být součástí vstupního školení (viz Adaptační proces) a také průběžně školení v pravidelných intervalech. Na městě by také měl působit „metodik“ spisové služby, kontakt na něj by měl být součástí informací pro každého zaměstnance, kdy metodik by byl stěžejní osobou pro komunikaci směrem k uživatelským potřebám v oblasti spisovny, a to směrem k IT útvaru, který dále požadavky řeší po technické stránce, případně směrem k dodavateli služeb;



Z analýzy vstupních dokumentů (popis identifikovaných nedostatků ve strategickém dokumentu města) dále vyplynuly následující nedostatky:

5. Nedostatečná znalost při práci se softwarovou podporou (konkrétně GINIS – Spisovna):
  - Viz předchozí část – školení nutnou součástí jak vstupního, tak průběžného školení zaměstnanců, vznik pozici metodik spisové služby;
6. Nejasně nastavený workflow pro přidělování typů dokumentů (zejména dle věcné správnosti) a nejasná pravidla při kontrole kvality vyřizovaných dokumentů:
  - Lze velmi efektivně řešit pomocí nástroje TAS (Team Assistant), kdy ale musí být vždy zavedeno pravidlo – dokument je uložen na sdíleném úložišti, případně jako příloha úlohy, dokument je dle věcného předmětu přidělen na konkrétní útvar a zde je z pozice vedoucího přidělen konkrétnímu zaměstnanci, vše funguje automatizovaně a příslušný zaměstnanec je vždy upozorněn emailem (včetně upozornění na lhůtu, odkazem na dokument apod.);
7. Nedodržení lhůt při vyřizování dokumentů:
  - Viz výše – automatizovaný proces přidělení dokumentu k vyřízení včetně lhůty. Následuje její hlídání, upozorňování, případně možnost vrácení či pozastavení lhůty (např. z důvodu potřeby doplnění informací od žadatele);
8. Nedodržení (neznalost) procesu skartace a skartačních lhůt, včetně vysokého množství dokumentů, které již měly být dle skartačního řádu skartovány či přesunuty do jiných archivů:
  - Popsáno v předchozích bodech. Aktuálně je nutné provést revizi neuzavřených spisů, jejich „znovu“ přidělení a uzavření (lze řešit i v rámci původního E-spisu). Toto vyžaduje dodatečné personální kapacity, které by následně mohly obsluhovat nově zřízený archiv v Černošicích.

Základním předpokladem pro odstranění (napravení) nedostatků je zavedení automatizovaného / elektronického oběhu dokumentů. Ideální je implementace sdíleného úložiště a nastavení workflow (schvalovacího procesu) pro přidělování a kontroly vyřízení dokumentů, včetně propojení na stávající spisovou službu.

Z počátku je nutné nově zavedená pravidla a postupy práce striktně dodržovat (např. zavést evidenci či jinou kontrolu „výjimek“), kdy po určité době bude základním hnacím motorem zejména usnadnění práce, které bude zaměstnance dále motivovat. Tyto pravidla průběžně školit a zavést jako součást vstupního školení pro nové zaměstnance.

Klíčovými přínosy bude zejména to, že se zrychlí a zjednoduší realizace procesů a odpadne složitější manipulace s papírovými dokumenty. Vedoucím pracovníkům pak nastavené workflow přináší zefektivnění práce podřízených zaměstnanců, lepší průhlednost a kontrolu nad oběhem dokumentů.

### 5.3.2 Analýza procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědností

Aktuálně identifikovanými zainteresovanými rolemi (pracovními pozicemi) jsou:

#### Útvary napříč městem:

- Procesy archivace;
- Vyřizování písemností (dle věcné příslušnosti).



#### **Odbor vnitřních věcí:**

- Spisová služba a archivace:
  - o Provádí archivaci, skartaci písemností a spolupracuje s Oblastním archivem Praha – západ, popřípadě spolupracuje s dalšími archivy;
  - o Zajišťuje provoz podatelny, výpravny a spisovny.

#### **Odbor finanční:**

- Vedení účetnictví města a zpracování účetních výkazů;
- Vedení příruční spisovny účetních dokladů včetně péče o písemnosti.

#### **Odbor informatiky:**

- Komplexní správa informační podpory, včetně hardware a software a zajištění konektivity mezi pracovišti města v rámci oběhu písemností;
- Spolupracuje s externími dodavateli služeb (informační podpora v rámci oběhu písemností).

#### **Návrh řešení/klíčové procesy:**

##### Proces „oběh písemností – práce se spisovou službou“:

- o V návaznosti na proces „adaptace zaměstnanců“ zavést vstupní školení a práci se softwarem spisové služby (GINIS – Spisovna) jako základní školení pro všechny nové zaměstnance.
- o Dalším krokem je na základě zpracovaného popisu procesu „Oběh písemností“ tento popis použít jako klíčový dokument (manuál) nejen pro nové, ale i stávající zaměstnance. Také doplnit grafický popis (diagram) a vazbu na aktuální Spisový a skartační řád.
- o Stanovit „metodika“ pro oblast spisové služby (z pohledu uživatele), kdy tento je odpovědný za realizaci průběžných (či na základě požadavků z Personálního oddělení nebo z důvodu častých chyb v realizaci procesu mimořádných) školení pro zaměstnance úřadu.
- o Metodik ve spolupráci s technickým garantem (zástupce Odboru IT) dále řeší další rozvoj softwarového nástroje na základě požadavků uživatelů.

##### Proces „Zavedení reportingu – stav spisů a kontrola jejich předání“:

- o Ve spolupráci s technickým garantem (případně dodavatelem) ověřit možnost zavedení reportingu „neukončených a nepředaných spisů“ k zahájení skartačního řízení a předávání informací příslušným vedoucím pracovníkům.
- o Stejný reporting doplnit do procesu „ukončení pracovního poměru zaměstnance“, kdy každý zaměstnanec, který na úřadě končí, bude mít ze strany věcného útvaru, který vede spisovnu, potvrzeno, že příslušné spisy jsou předány / ukončeny (a to včetně jejich předání v návazných externích aplikacích, kde je spis často spojen s konkrétním uživatelem).

##### Proces „Rozvoj, využívání a elektronizace formulářů / šablon“:

- o Analýza dokumentů / formulářů vhodných k jejich elektronizaci (nejen směrem k externímu zákazníkovi).
- o Zavedení elektronických šablon formulářů využívaných k internímu použití.



- Propojení (digitální vytěžení) těchto formulářů v návaznosti na interní informační systémy).

### 5.3.3 Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti a metodiky hodnocení

Výstupy z hodnocení klíčových ukazatelů jsou určeny pro nejrůznější skupiny adresátů (uživatelů) s nejrůznějšími nároky na obsahovou a formální stránku reportingu, zejména pro vedení města, volené zástupce, ale také pro věcné útvary (hlavně Odbor finanční, Odbor vnitřních věcí) a veřejnost. Jednotlivé ukazatele je nutné vyhodnocovat pravidelně a dlouhodobě, aby vypovídací hodnota sbíraných a hodnocených dat měla co nejvyšší přidanou hodnotu. Také je nutné v sumarizačních komentářích zdůvodňovat či doplňovat informace k vývoji či u výkyvů sledovaných ukazatelů.

Níže jsou uvedeny navržené ukazatele výkonnosti:

Název KPI	Stručný popis	Četnost hodnocení	Zdroje dat
<b>Počet archivovaných dokumentů</b>	Celkový počet archivovaných dokumentů dle měsíce a typu archivačního / skartačního znaku	2x Ročně	Databáze města (GINIS - Spisovna)
<b>Počet předaných dokumentů k uložení do centrální spisovny, příp. jiných archivačních subjektů</b>	Počet dokumentů, které v rámci „archivačních pravidel“ byly předány k uložení do centrální spisovny města či jiných spisoven (např. Oblastní spisovna Prahy – západ či Národního archivu)	2x Ročně	Databáze města (GINIS - Spisovna)
<b>Počet skartovaných dokumentů dle měsíců a typu dokumentu (skartačního znaku)</b>	Celkový počet a přehled skartovaných dokumentů dle měsíců a typu dokumentu	2x Ročně	Databáze města (GINIS - Spisovna)
<b>Počet přijatých zásilek</b>	Celkový počet přijatých zásilek (dle měsíců)	Ročně / mimořádně	Databáze města (GINIS - Spisovna)
<b>Počet odeslaných zásilek listinných / digitálních</b>	Celkový počet odeslaných zásilek dle měsíců a dle typu (listinné / digitální)	Ročně / mimořádně	Databáze města (GINIS - Spisovna)
<b>Počet interních podání</b>	Celkový počet písemností, které byly předávány interně jako interní podání	Ročně / mimořádně	Databáze města (GINIS - Spisovna)

Vývoj a navrhovaný přehled ukazatelů je výchozí a v následujících letech (a v rámci implementačních kroků) bude jedním z dopadů prověření jejich vhodnosti a zejména dostupnosti dat, které budou v rámci ukazatelů vykazovány a poměřovány.

### 5.3.4 Nadefinování SW rozhraní

Aktuálně je dle analýzy současného stavu využíván pro řízení oběhu písemností (min. pro několik jeho částí) SW nástroj GINIS – Spisovna. Nicméně z analýzy současného stavu nevyplývá jeho provázanost na další systémy úřadu (např. na oběh účetních dokladů).

Dále v této kapitole jsou uvedeny hlavní požadavky, které by měl systém (případně jeho vhodná implementace na úřadě) **obsahovat a kam je nutné SW podporu dále rozvíjet**:



1. Jednoduché řešení, které v první řadě umožní dokument snadno převést do potřebných digitálních formátů (pdf, tiff, docx, jpg, rtf apod);
2. Systém by měl být plně integrován do prostředí intranetu (a umožňovat přístupy k dokumentům všem zaměstnancům města);
3. Systém by měl umožňovat centrální správu všech digitalizovaných i elektronických dokumentů – tzv. DMS systém;
4. Systém by měl umožňovat řízení všech spravovaných dokumentů (předání, převzetí, přetřídění, vyřízení, schvalování apod.) a řízení uživatelských práv k daným dokumentům dle pracovního zařazení – implementace workflow v TAS (viz dále);
5. Řízení dokumentace dle předem definovaného workflow;
6. Měření procesů, zpracování a vyhodnocení problematických míst (např. úzká hrdla, kde je schvalování zdlouhavé);
7. Vytěžení dat a textu z naskenovaných dokumentů (ve spojení s příslušným HW zařízením) či z jiných vstupních dokumentů (např. z emailu nebo datových zpráv);
8. Automatické vypravení dokumentů určených k odeslání.

Výše uvedené by mělo být základem pro implementaci požadovaných funkcí pro automatizaci procesů. Jedním způsobem je vytěžení maxima ze stávajícího SW vybavení (upgrade či požadavky na úpravy dodavatele) či nahrazení novým efektivnějším řešením.

### 5.3.5 Návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů

Digitalizace dokumentů a správné nastavení procesů při jejich zpracování umožní městu efektivnější správu, distribuci, zálohování důležitých dokumentů a případně dokáže snížit rizika úniku citlivých dat v průběhu interních procesů. Řádně nastavený oběh dokumentů (a hlavně zdokumentovaný a řízený) také zajistí, že dokumenty jsou následně dohledatelné a příslušný zaměstnanec ví (nebo si může ověřit) v jakém stavu se daný dokument nachází (např. při schvalování).

Mezi hlavní procesy, které jsou doporučovány k další implementaci v rámci procesního řízení, patří:

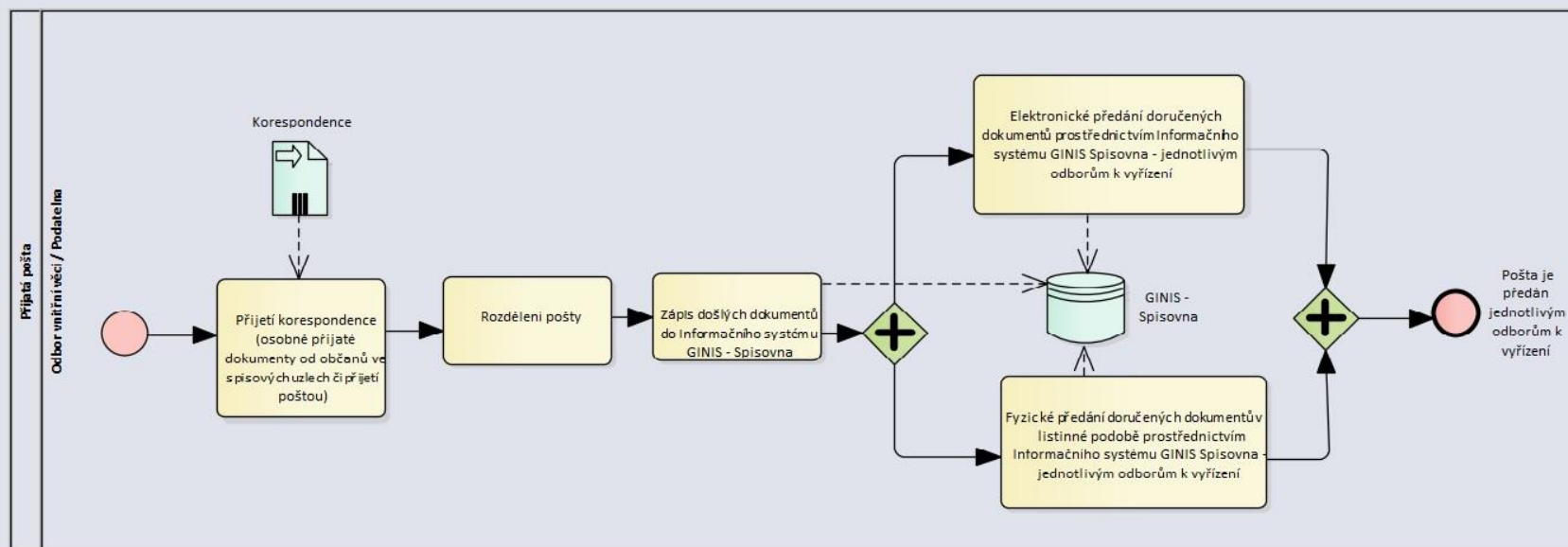
1. Přijatá pošta;
2. Odeslaná pošta – listinná;
3. Odeslaná pošta – digitální;
4. Interní podání (interní pošta);
5. Předání dokumentů – centrální spisovna;
6. Skartační řízení;
7. Archivace dokumentů;
8. Oběh účetních dokladů.

Na dalších stranách jsou k jednotlivým procesům zpracovány návrhy v podobě procesních diagramů, které definují jak aktivity v procesu, tak zainteresované subjekty, výstupy, případně softwarovou podporu.





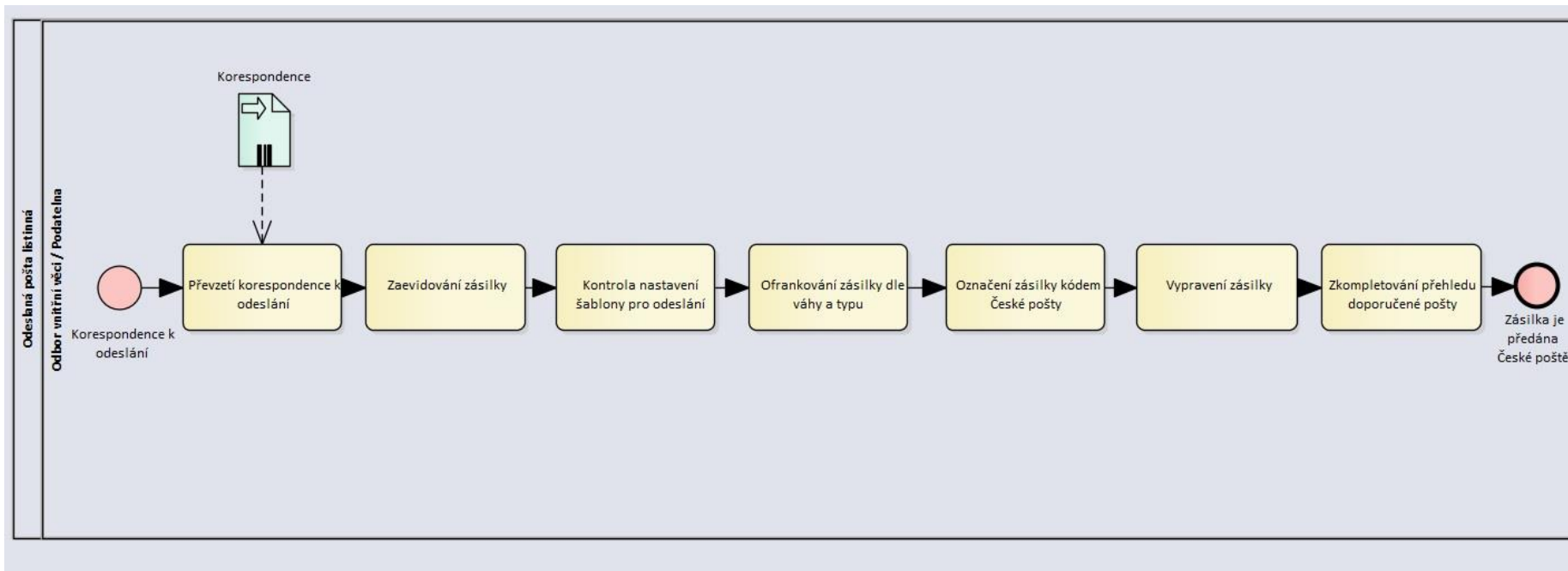
## Proces – Přijatá pošta





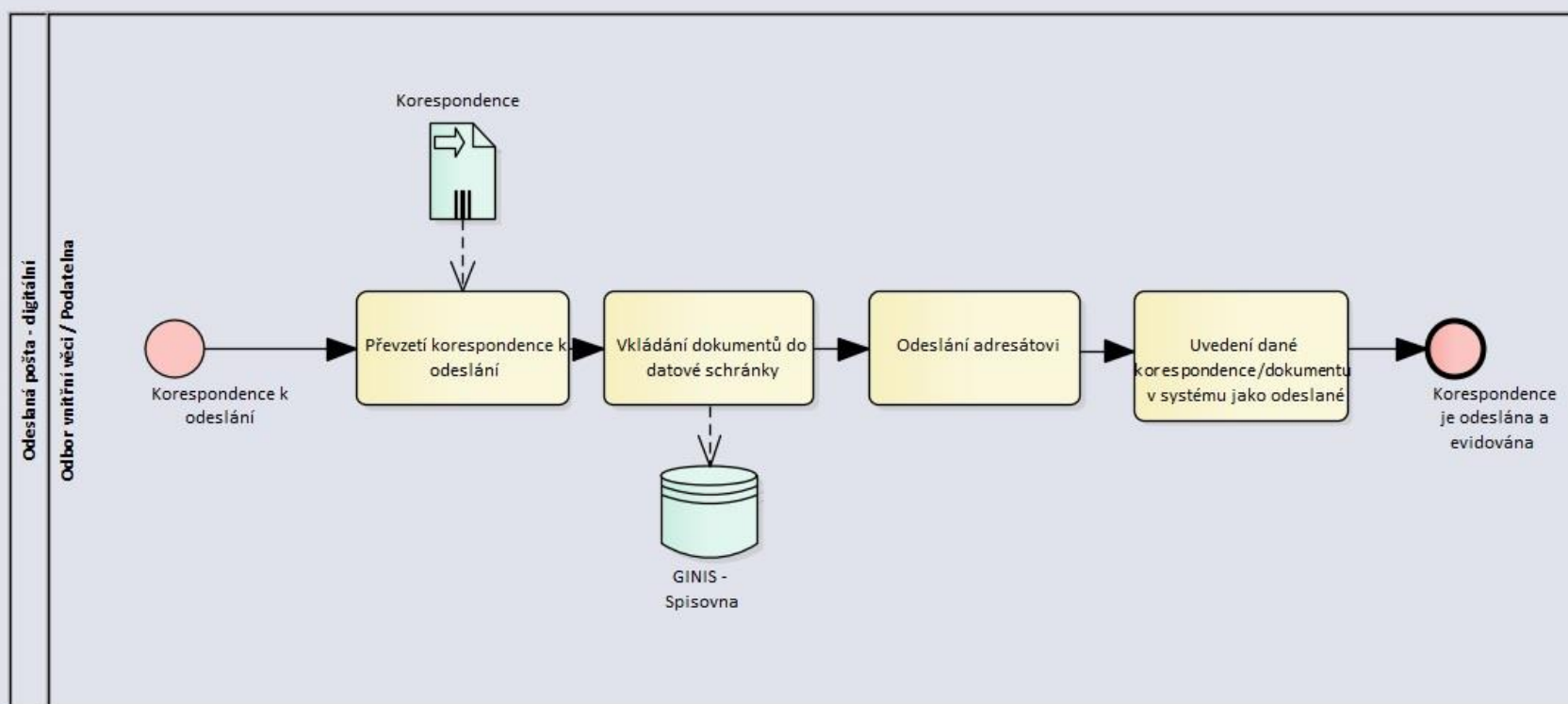


## Proces - Odeslaná pošta – listinná



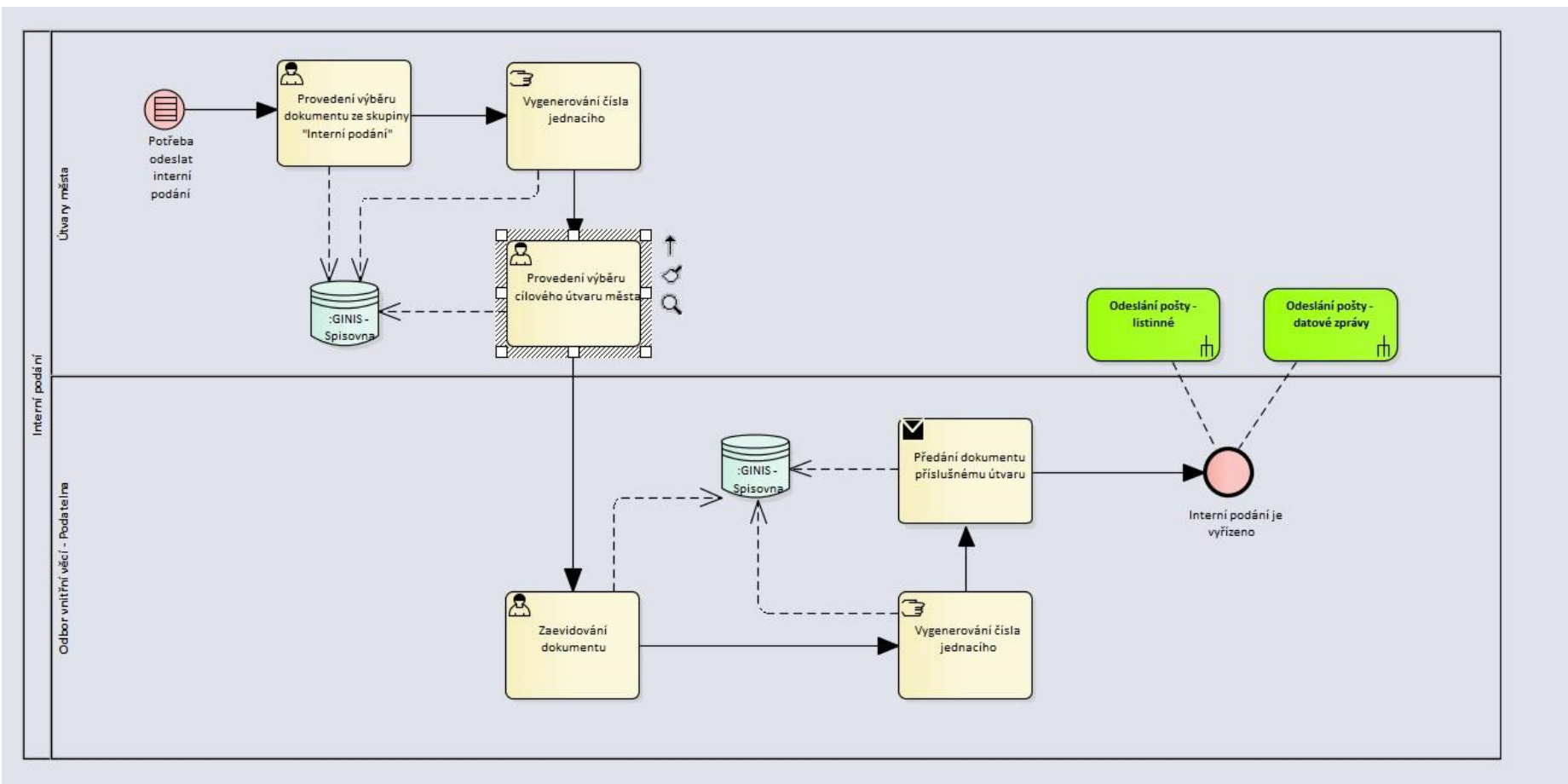


## Proces - Odeslaná pošta – digitální



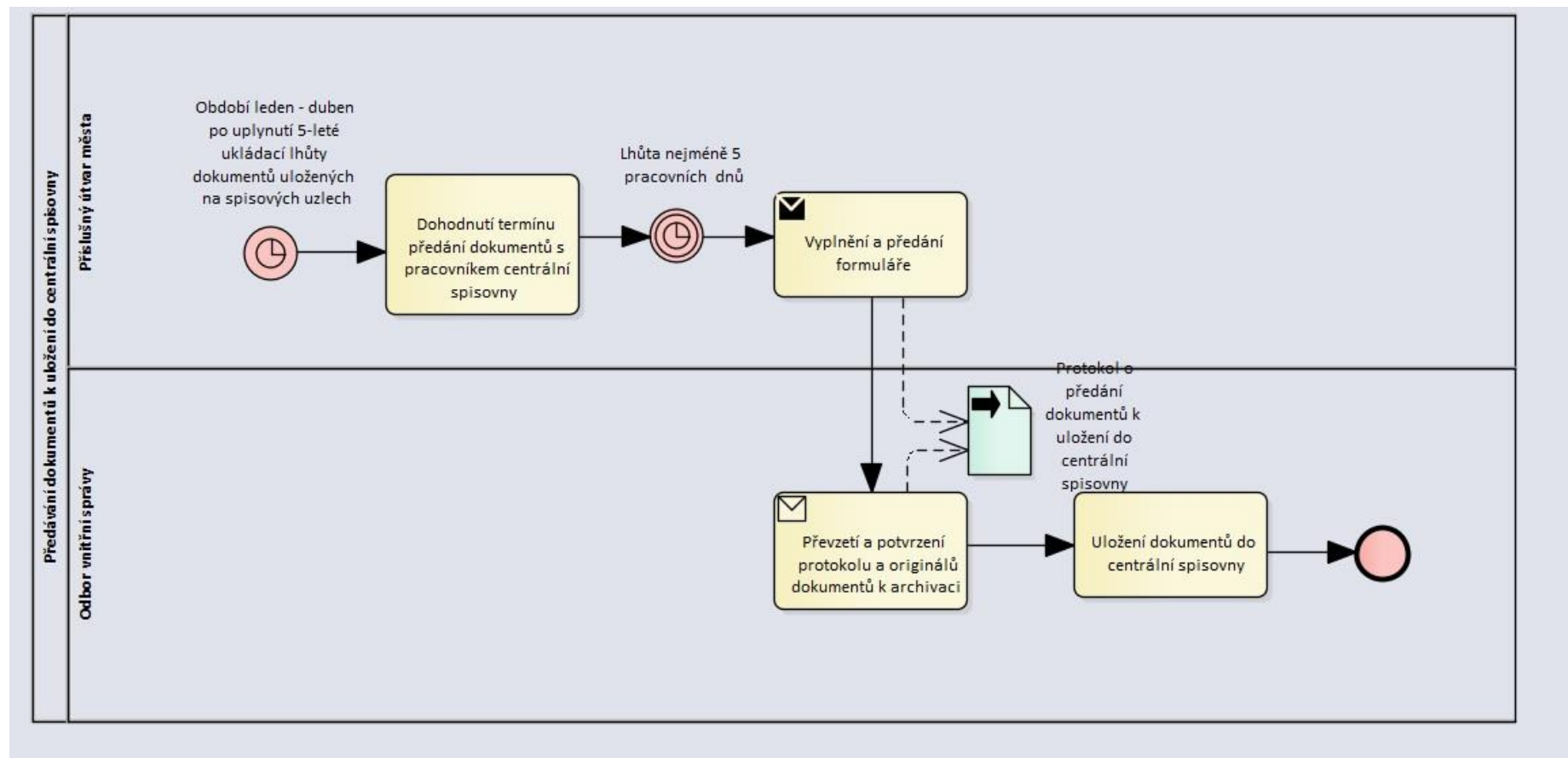


## Proces - Interní podání (interní pošta)



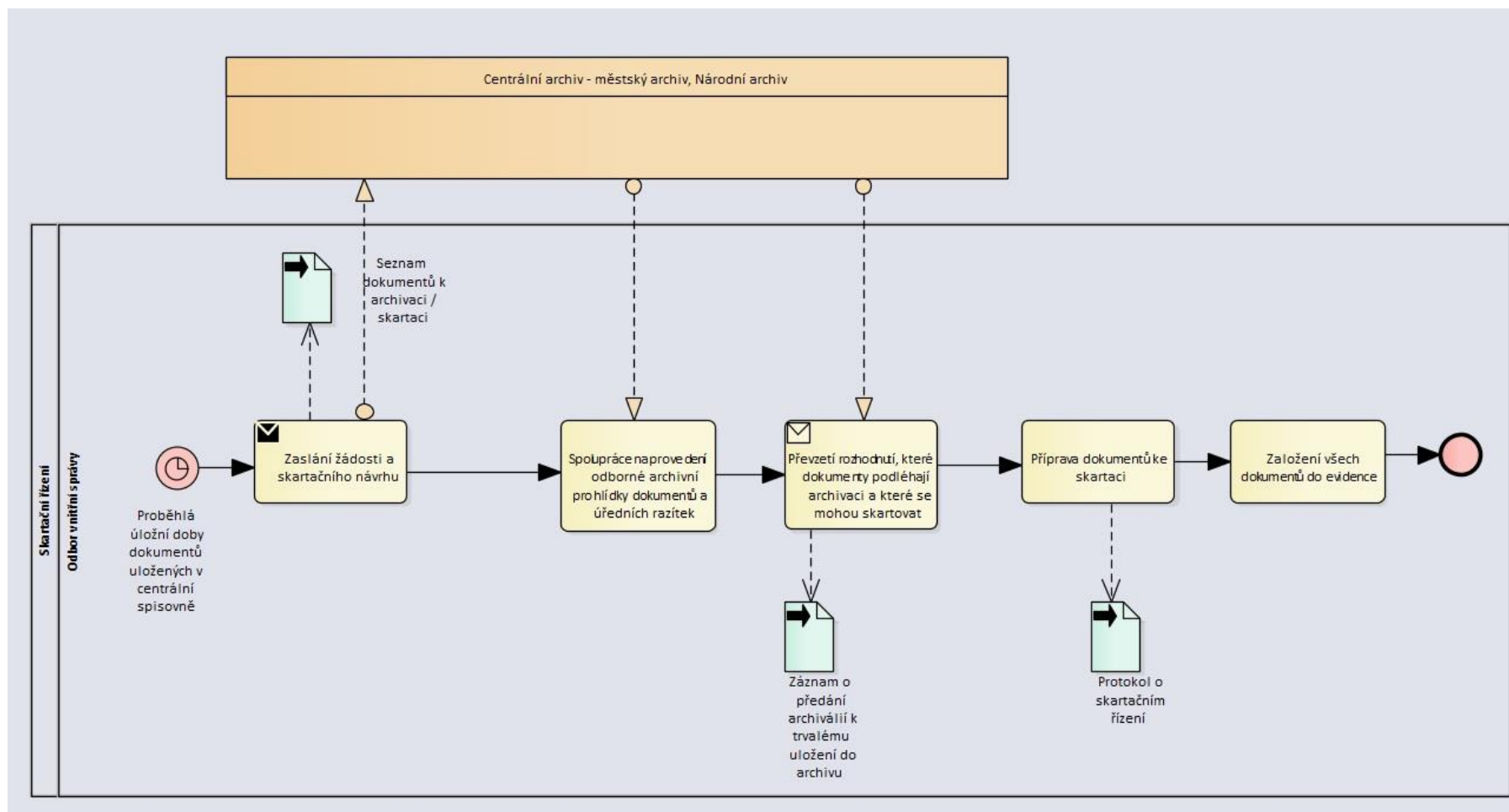


## Proces - Předání dokumentů – centrální spisovna



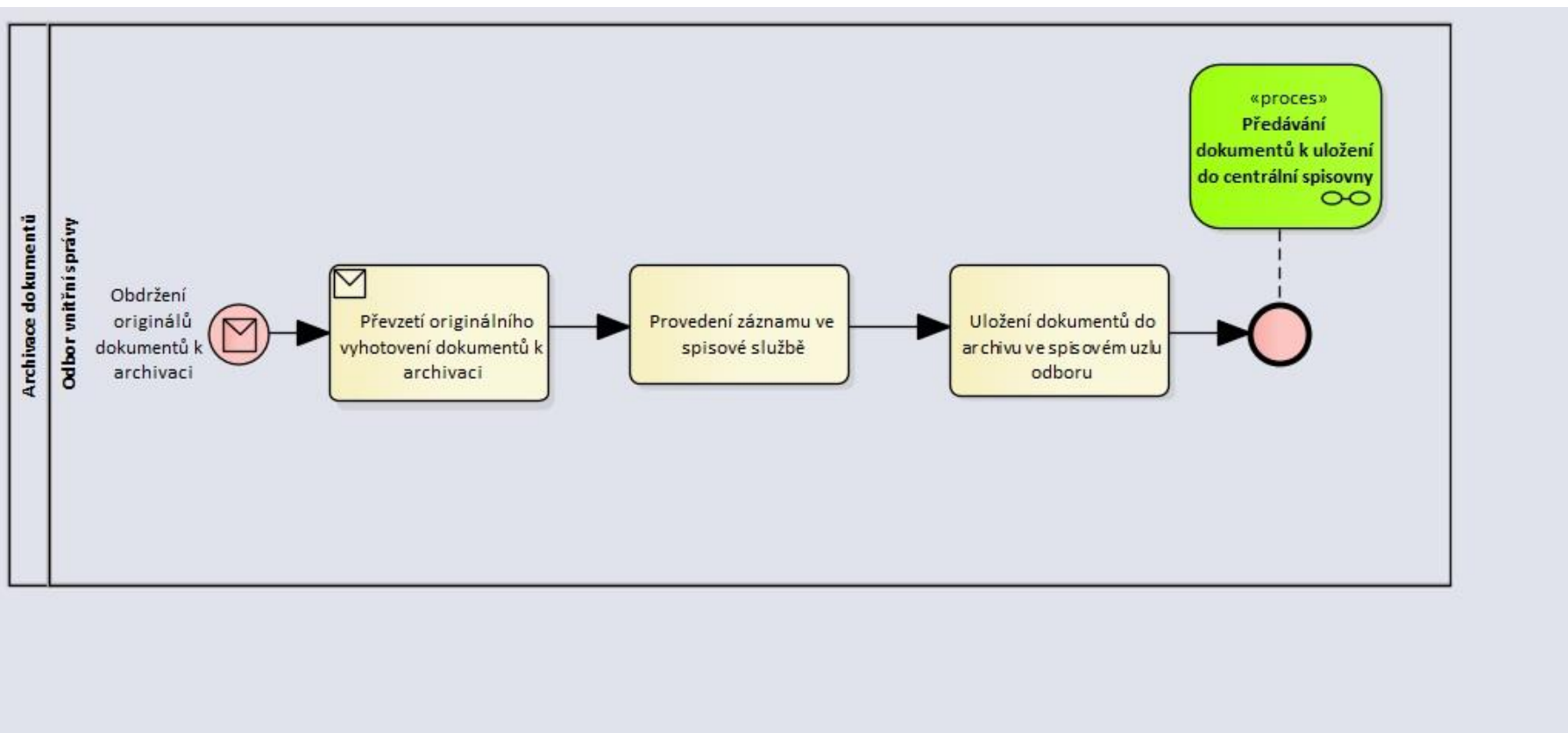


## Proces - Skartační řízení



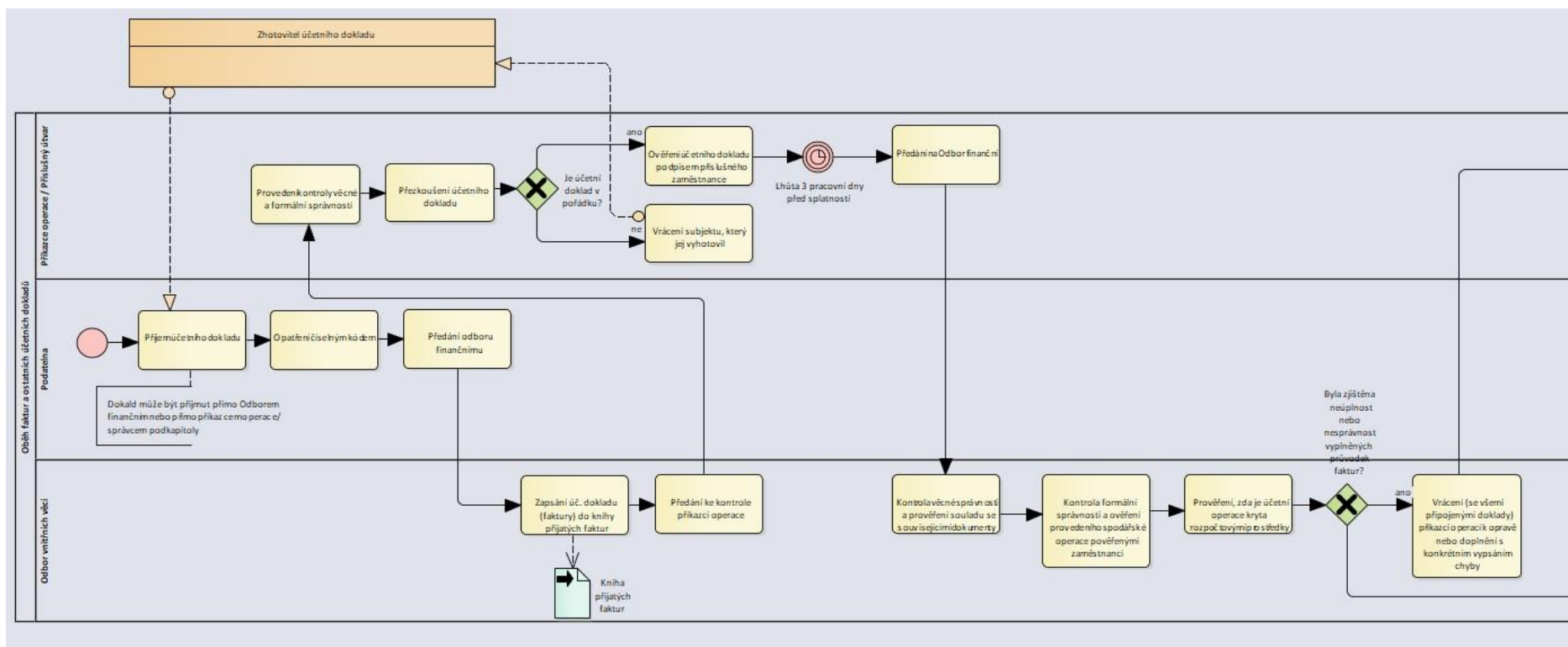


## Proces - Archivace dokumentů





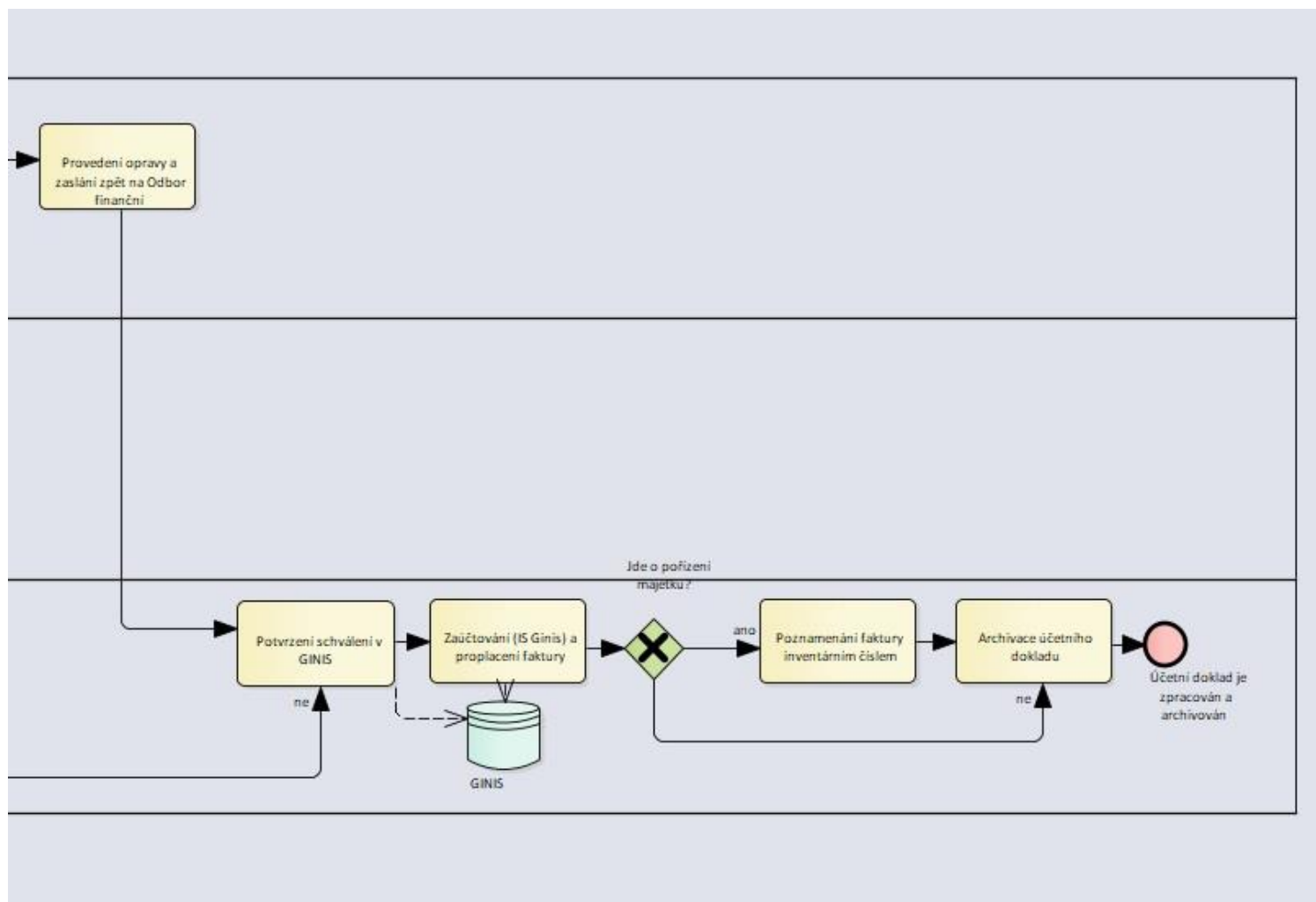
## Proces - Oběh účetních dokladů 1/2







## Proces – Oběh účetních dokladů 2/2





### 5.3.6 Návrh implementace v postupných zvládnutelných krocích

Navrhovaná implementace by měla postupně zahrnout všechny typy dokumentů, které na městě obíhají:

- tedy faktury a účetní doklady obecně (již řešení existuje, ale není zaměstnanci kladně hodnoceno);
- řízení interní dokumentace, jako jsou interní směrnice, nařízení či jiné dokumenty. Tyto dokumenty vznikají primárně v elektronické formě přímo na úřadě, je nutné tedy zajistit potřebné workflow;
- dokumenty provázané s interními činnostmi úřadu (různé zpracovávané písemnosti).

Zároveň by nově nastavené procesy měly umožňovat (s podporou vhodného SW nástroje) v reálném čase sledovat vývoj a stav oběhu písemností a v případě prodlžení např. eskalovat vyjádření zapojených účastníků.

Základní harmonogram kroků pro nastavení procesního řízení (a případně redesign procesů) v oblasti „Oběh písemností“:

1. Ověření stávajících potřeb v oblasti Oběhu písemností a odsouhlasení relevance závěrů;
2. Nastavení způsobu implementace zavedení implementačního procesu (dle níže navrženého harmonogramu);
3. Zahájení implementace dle předběžně navržených kroků:

Pořadí	Krok	Časová náročnost	
		Dílčí krok	Od zahájení
1.	Zajištění školení na GINIS Spisová služba – úvodní školení praktická i metodická  - <i>Již se realizuje</i>	2 měsíce	2 měsíce
2.	Definování kompetencí – interních školitelů – oblast Spisová služba (navázání na popis pracovního místa, vazba na cíle a odměňování těchto školitelů)  Komplexně tyto kompetence vytvořit a doplnit do činností dalších – v jiných oblastech ( pro oblast projektového řízení – viz proces Projektového řízení, Veřejné zakázky apod.)	2 měsíce	4 měsíce
3.	Příprava „interních“ školení na GINIS Spisová služba	2 měsíce	6 měsíců
4.	Zavést reporting o stavu spisů v rámci Spisové služby	2 měsíce (zahájení společně s 3.)	6 měsíců
5.	Vytvoření pracovní skupiny – sdílené úložiště dokumentů a elektronizace formulářů (další rozvoj této oblasti směrem k vyšší digitalizaci oběhu písemností na úřadu)	6 – 12 měsíců (zahájení společně s 1.)	12 měsíců
6.	Implementace šablon v návaznosti na oběh písemností v TAS (procesní nástroj)	3 měsíce (analýza možností automatizace)	15 měsíců



		procesů Oběh písemností)	
7.	Provést fyzickou kontrolu a zahájení skartačního řízení u spisů, které se nachází ve „spisovně/archivu“ v bývalé školce v lokalitě Černošice	6 měsíců (zahájení po ukončení 4.)	18 měsíců

*Bližší detail, včetně doplnění garantů, nákladů a dalších zdrojů a prioritizace aktivit bude uveden v Průběžném výstupu č. 2 – Implementační část.*

## 5.4 Procesní oblast 4 - Evidence majetku

Účelem detailní procesní analýzy v oblasti „Evidence majetku“ je:

- popsat postup realizace procesů v této oblasti, na základě nichž zpracovatel navrhuje budoucí stav (doporučení);
- popsat současné a navrhované postupy nabývání a užívání majetku, relevantní vnitřní a vnější předpisy, metodiky, související používané aplikace a jejich provázanost;
- doporučit, jak zjištěné postupy zefektivnit (případně navrhnout nové);
- navrhnout nové řešení včetně implementačních kroků.

Popis současného stavu dále dokumentuje současný stav evidence majetku a použité informační systémy jakož i existující jiné procesy s dopadem na tuto oblast.

Evidence majetku je v tomto pojetí chápána jako komplexní majetková agenda, vykonávána v souladu s legislativními požadavky a pokrývá celý životní cyklus majetku.

I přestože zadáním je zaměřit se na movitý majetek, lze do určité míry zobecnit procesní oblast na „jakýkoli“ majetek vzhledem k tomu, že rozdíly jsou ve většině případů pouze v „účetní“ oblasti a na to navázanými povinnostmi města.

Standardizovaný a popsáný proces musí naplňovat následující znaky:

- Umožňuje okamžitý přehled o stavu a pohybu majetku;
- Nabízí na základě potřeb a definicí uživatele přehled o datech a další analytické přehledy (využitelné pro nastavení „měřitelných indikátorů výkonu procesů“);
- Snižuje nároky na inventuru majetku (např. díky využití snímačů čárových kódů, či jiné automatizace a digitalizace);
- Informace o majetku, změnách hodnot, technického zhodnocení, odpisů apod. jsou automaticky propojeny a získávány z účetního systému (neexistují duplicity a není třeba manuálního přepisování mezi systémy účetnictví a evidence majetku), včetně zařídění majetku pro účetní a daňové účely;
- Umožňuje řídit přístupy k datům (dle uživatelských rolí a systému oprávnění);
- Procesy a relevantní softwarovou podporu je možné dále provázat na:
  - pohledávky (např. vzniklé pohledávky za zaměstnanci v případě ztráty či poškození majetku);
  - smlouvy (např. zapůjčení majetku, odpovědnost);



- skladové hospodářství (evidence skladových zásob).
- Součástí procesu je přehled pro zaměstnance o způsobu přidělování, změn či vyřazování majetku, a to na základě standardizace technického a materiálního vybavení pro jednotlivé pozice v úřadu.

#### 5.4.1 Identifikace slabých míst – zhodnocení současného stavu

Veškerý majetek (hmotný – movitý i nemovitý, nehmotný a finanční) by měl být evidovaný v rámci jednotné evidence majetku, a to včetně majetku svěřeného do správy příspěvkových organizací (dále jen PO). Podle dostupných informací je veden majetek jako:

- vlastní majetek;
- svěřený majetek;
- zapůjčený majetek.

Z hlediska procesního řízení byl po dohodě se zadavatelem analyzován a dále rozpracován přístup k majetku hmotnému – movitému (tj. majetek určený k zajištění činností úřadu, zaměstnanců), a to s ohledem na procesy pořizování, nakládání a správy.

Nedostatečnost spočívá v **chybějící metodice a popisu procesů** především v oblastech pohybů majetku mezi jednotlivými správci či zaměstnanci a dále v chybějícím zakotvení povinnosti jednotné evidence a jednotných procesů v pořizování, přidělování či další správě.

Mezi hlavní identifikované problémy (vyplývající z provedeného „Hodnocení zralosti procesního řízení / procesů – viz kapitola č. 4“) s dopadem na oblast „majetku“ patří:

1. Nespokojenost se stářím IT techniky a SW;
2. Nejednoznačné nastavení procesů vnitřní správy typu telefon, paušál, židle apod.;
3. Inventarizace zasahující významnou částí do běžné práce;
4. Nedostatečně vymezené kompetence v oblasti oprav majetku mezi OTS a OISM;

Z analýzy vstupních dokumentů (popis identifikovaných nedostatků ve strategickém dokumentu města) dále vyplynuly následující nedostatky (jejich verifikace proběhla na workshopu a byly dále rozepsány):

5. Neukotvení procesu přidělování / evidence / vyřazování majetku vede k neznalosti mezi zaměstnanci úřadu a způsobuje ztíženou orientaci na co mají zaměstnanci nárok a jak daný proces funguje:
  - Majetek je nedílnou součástí podpůrného prostředku pro výkon činností všech zaměstnanců. Aktuálně zde nefunguje přenos informací mezi zainteresovanými útvary a již ve fázi „nástupu“ nového zaměstnance. Pro jeho řádný nástup je nutné připravit vhodné pracovní místo a přidělit majetek pro výkon jeho činnosti včetně všech příslušných uživatelských práv. Informace o nástupu se k relevantními útvarům (např. Odboru IT) dostane často až v den nástupu, kdy nový zaměstnanec podepíše smlouvu. Následně není možné jej dostatečně včasné vybavit v případech, kdy příslušná technika není ihned k dispozici.
  - Stejně tak není aktuálně k dispozici „typizovaný“ balíček požadovaného majetku na příslušnou pozici, který by umožnil efektivní nástup u nového zaměstnance včetně jeho vybavení.



6. Absence popisu požadavků na data spojená s fakturou a jejich přenesení do systému k evidenci majetku, stejně tak absence definice požadavků na dokumentaci spojenou s pořizovaným majetkem (např. podklady pro pojištění majetku):
  - V oblasti informovanosti je dále omezujícím faktorem kdy po pořízení majetku se požadavek k jeho evidenci na příslušný útvar (Odbor vnitřních věcí – který evidenci majetku provádí) vůbec nedostane a potřeba zaevidovat majetek vzniká až po kontrole všech faktur na nakoupený majetek, která se provádí 1x za 14 dní. Odpovědný zaměstnanec (Odbor vnitřních věcí) pak následně majetek eviduje, ale často nemá informace, jak je s majetkem nakládáno, např. kdo ho má přidělen.
  - Problematické je také získat informace o majetku, který je pořizován v rámci investičních akcí (např. rekonstrukce budov), kdy tato položka je často evidována jako celek i když v rámci ní je pořizován movitý majetek, či soubory majetku, které by měly být evidovány samostatně. Na tento problém se přichází často až ve fázi kontroly fakturace či při inventarizaci a je nutné to dodatečně složitě měnit / nově evidovat položky.
7. Inventarizační proces a jeho složitost, plus nejasně stanovené kompetence zejména kdo je garantem (Odbor vnitřních věcí X Odbor finanční):
  - Z pohledu realizovaných inventur majetku je proces řádně nastaven, podporován i příslušným zařízením a softwarem (včetně čteček kódů), nicméně je stále vyžadována papírová forma „kontrolních“ formulářů a jejich finální podpis.
8. Neznalost procesu vyřazování majetku a povinností zaměstnanců, včetně potřeb doložení relevantních dokumentů pro vyřazení majetku:
  - Aktuálně také není k dispozici dostatek licencí v prostředí GINIS MAJ, které by umožňovali (aspoň) vedoucím pracovníkům kontrolu či získání přehledů přiděleného majetku (vždy se musí obrátit na Odbor vnitřních věcí, který přehledy vygeneruje do MS Excel a zašle příslušnému zaměstnanci).
9. Neznalost procesu, neupřesnění údajů na faktuře pro správné a jasné zaevidování majetku, nejasnost komu všemu je potřebné dodat jaké dokumenty (pro pojištění, pro zaevidování, pro finanční vypořádání, potíže s inventarizací, neznalost procesu vyřazování majetku).

Na výše uvedená slabá místa reagují další části této analýzy, kde detailní nastavení procesů rozděluje kompetence a odpovědnosti jednotlivých útvarů.

Dalším krokem je vhodné vytvořit (aktualizovat) Zásady, pravidla a postupy hospodaření s majetkem města.

#### **5.4.2 Analýza procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědností**

Z hlediska analyzovaných procesů vyplývá dle provedené high-level analýzy, že zainteresovaných subjektů v oblasti majetku je více, a to vždy ve vztahu k potřebě nakládání s majetkem dle jejich věcné náplně.

**Mezi identifikované pozice / útvary s odpovědností za oblast „Evidence hmotného majetku“ patří:**



**Odbor investic a správy majetku** (zaměřený zejména na nemovitý majetek, zde jsou uvedeny pouze kompetence s dopadem na hmotný majetek):

- Poskytování odborné pomoci, podkladů a vydávání stanovisek při akcích týkajících se majetku (opravy, investice, VZ,...);
- Zajištění a správa pojištění majetku města;
- Zajištění zpracování a agendy smluv souvisejících s majetkem města a investicemi.

**Odbor vnitřních věcí:**

- Nákup a evidence majetku (movitý majetek);
- Vede komplexní evidenci veškerého majetku města, provádí inventarizaci majetku města a plní další úkoly vyplývající z vnitřního předpisu k inventarizaci majetku, předkládá radě města návrhy na vyřazení majetku města.

**Odbor technických služeb:**

- Stará se o určený majetek města včetně vyhotovení předávacích a převjímacích protokolů k povolením zvláštního užívání místních pozemních komunikací.

**Útvary napříč úřadem**

- Spolupráce na inventarizaci majetku.

Z výše uvedeného vyplývá, že procesy z oblasti „Evidence majetku“ jsou v současné době na městě evidovány a vykonávány. Z vyjmenovaných procesů ale vyplývá, že jejich výkon není standardizovaný a kompetence mohou být roztržštěné napříč útvary.

**Návrh procesů (v tomto případě včetně řešení ve vazbě na jiné procesy):**

- V rámci procesu „nástupu“ / „adaptace“ nového zaměstnance je nutné standardizovat požadavky na jednotlivé pozice (mohou se lišit dle výkonu práce). Tento standardizovaný balíček by měl obsahovat jak nároky na majetek spojený s místem výkonu, tak majetek IT povahy (včetně mobilní telefonie), ale také balíček „uživatelských“ práv.
- Proces tvorby a kontroly (součástí adaptačního procesu), zda je k dispozici vše pro nástup nového zaměstnance, je nutné nastavit tak, aby začal ihned po potvrzení nástupu zaměstnance (není nutné čekat na podpis smlouvy), tj. většinou s dostatečnou časovou rezervou. Toto by mělo být podpořeno vytvořením tzv. požadavku a tyto požadavky by měly být rozesílány personálním útvarem (ideálně za pomoci softwarového nástroje) a obsahovat potřebné informace pro příslušné útvary, které následně majetek připravují (Odbor vnitřních věcí, Odbor informatiky, případně další).
- V návaznosti na uvažovaný nový personální systém je vhodné uvažovat o vytvoření tzv. osobního spisu zaměstnance, jehož součástí bude i přehled „zapůjčeného“ majetku, kdy tento zaměstnanec bude mít k dispozici náhled. Tento způsob je možné využít také k potvrzení / provedení inventury z pohledu každého zaměstnance (např. 1x za rok každý zaměstnanec potvrdí, že to co má přiděleno v seznamu, skutečně vlastní a nebylo to vráceno či vyřazeno).
- Vazba na proces projektového řízení a informovanost v úřadu (interní komunikace), kdy je nutné nastavit možnost nahlížet, či předávat informace o plánovaných či schválených projektech určených k realizaci, zejména pokud součástí těchto projektů





je pořizování majetku. Příslušný útvar (zejména Odbor finanční a Odbor vnitřních věcí) následně mají informaci o pořizovaném majetku a následně při platbě faktury a účtování příslušné položky tuto řádně zaúčtují a zaevidují do majetkové evidence.

Cílem návrhové části je mj. zjednodušení přehledu a zajištění výkonu procesů v majetkové oblasti, kdy zejména pořízení či správa majetku by měla být z pohledu zajištění výkonu procesů standardizována bez ohledu na typ majetku či jeho věcné využití.

#### 5.4.3 Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti a metodiky hodnocení

Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti procesů a metodiky jejich hodnocení je základní podklad pro efektivně fungující reporting a systém vnitřních výkazů, který se využívá nejen ke kontrole a vyhodnocování dosavadního vývoje činnosti, ale také k plánování a rozhodování o opatřeních ke zlepšování efektivity správy a evidence majetku města.

Výstupy z hodnocení klíčových ukazatelů jsou určeny pro nejrůznější skupiny adresátů (uživatelů) s nejrůznějšími nároky na obsahovou a formální stránku reportingu, zejména pro vedení města, volené zástupce, ale také pro věcné útvary (hlavně Odbor investic a správy majetku, Odbor technických služeb, Odbor finanční, Odbor vnitřních věcí) či veřejnost.

Níže jsou uvedeny navržené ukazatele pro hodnocení:

Název KPI	Stručný popis	Četnost hodnocení	Zdroje dat
<b>Počet realizovaných oprav v rámci krátkodobé / dlouhodobé údržby</b>	Suma provedených oprav – rozdílová analýza plánovaných oprav ve srovnání se skutečně realizovaným počtem oprav	Ročně	Databáze města (GINIS MAJ)
<b>Výdaje na běžné opravy v daném roce v tis. Kč celkem</b>	Suma skutečně vynaložených finančních prostředků na běžné opravy v daném roce (opět ve srovnání s plánem)	Ročně	Databáze města (GINIS)
<b>Počet jednotek, kusů majetku v inventáři města</b>	Počet (přehled) jednotek kusů v majetku města (počet inventárních čísel) a meziroční vývoj	Ročně / mimořádně	Databáze města (GINIS MAJ)
<b>Počet zjištění – nesrovnalostí v evidenci majetku vyplývajících z provedené inventarizace</b>	Počet zjištění (rozdíly v inventarizaci majetku) a jejich dopady (např. vedoucí k vyřazení majetku, přecenění, zařazení)	Ročně / mimořádně	Databáze města
<b>Výdaje na pořízení movitého majetku v daném roce v Kč celkem</b>	Výdaje – pouze na movitý majetek (např. telefony, auta, HW) a poměr vůči rozpočtovému plánu (meziroční vývoj)	Ročně	Databáze města (GINIS)
<b>Přehled vyřazeného majetku v daném roce</b>	Sumarizace a přehledy vyřazeného majetku.	Ročně	Databáze města (GINIS MAJ)
<b>Počet služebních vozidel (včetně pořízených na leasing i včetně elektromobilů)</b>	Počet a přehled služebních vozidel (vývoj, nové, vyřazené, škody)	Ročně	Databáze města (GINIS)
<b>Výdaje na opravy služebních vozidel v daném roce</b>	Sumarizace výdajů na opravy služebních vozů a vývoj ukazatele	Ročně	Databáze města (GINIS)
<b>Výše výdajů za opravy a údržbu ZŠ / MŠ v tis. Kč.</b>	Přehled a vývoj výdajů na opravy (běžné, případně investiční, technické	Ročně	Databáze města (GINIS)





	zhodnocení) na opravy a údržbu ZŠ, ZUŠ a MŠ		
--	--	--	--

Vývoj a navrhovaný přehled ukazatelů je výchozí a v následujících letech (a v rámci implementačních kroků) bude jedním z dopadů prověření jejich vhodnosti a zejména dostupnosti dat, které budou v rámci ukazatelů vykazovány a poměřovány.

#### 5.4.4 Nadefinování SW rozhraní

Majetek ve vlastnictví města je evidován v systémech v návaznosti / vazbou na systém GINIS. K evidenci je klíčový modul GINIS MAJ. Nástroj pro inventarizaci majetku je GINIS INM.

Z analýzy současného stavu nevyplývá potřeba implementace nové softwarové podpory, kdy stávající informační systém je pro evidenci dostačující (s výjimkou nedostatku licencí min. pro náhledy zaměstnanců), nicméně z pohledu zejména zajištění relevantního majetku a přehledu o něm je navrhováno dále:

- podpořit zejména proces nástupu a adaptace nového zaměstnance, kdy sw podpora by byla schopná včas při jeho spuštění zaslat požadavky na přípravu příslušného majetku (včetně uživatelských práv) na příslušné útvary – toto směřuje zejména k automatizaci příslušného procesu a podpory schvalovacích postupů – ideálně využít sw podporu pro procesní řízení – TAS.
- Z hlediska získání přehledů je vhodné příslušnou softwarovou podporou (konkrétně GINIS MAJ, případně pak vazbu na personální systém) podpořit možnosti pro zaměstnance získat přehled o majetku, který má přidělen, zároveň by každý rok z jejich strany bylo potvrzeno, že majetek mají (součást inventarizace).
- Stejný softwarový nástroj by byl využitelný pro výstupní fázi jako základ pro výstupní list a potvrzení, že příslušný majetek byl vrácen.
- Dopracování a podpora předávání informací (v návaznosti na softwarový nástroj pro sdílení informací v úřadu – také lze využít nástroj pro procesní řízení TAS), kdy v případech, že jsou připravované projekty (či jiné relevantní), se tato informace dostane již ve fázi přípravy na relevantní útvary, které jsou schopné následně upozornit či být připraveny, že součástí projektu je nakupovaný majetek a o tom následně řádně účtovat a evidovat.

#### 5.4.5 Návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů

Návrhy standardizace procesů vychází ze základních činností spojených s aktivitami v oblasti pořízení, správy a údržby majetku. Toto jsou oblasti, které je nutné evidovat, a měly by být zachyceny v uvedených procesech:

Z pohledu standardizace procesů jsou navrženy dále optimalizovat procesy:

1. Převzetí a předání movitého majetku;
2. Proces pořízení movitého majetku
3. Inventarizace movitého majetku (*proces je identický bez ohledu na typ majetku*);
4. Proces vyřazení movitého majetku.

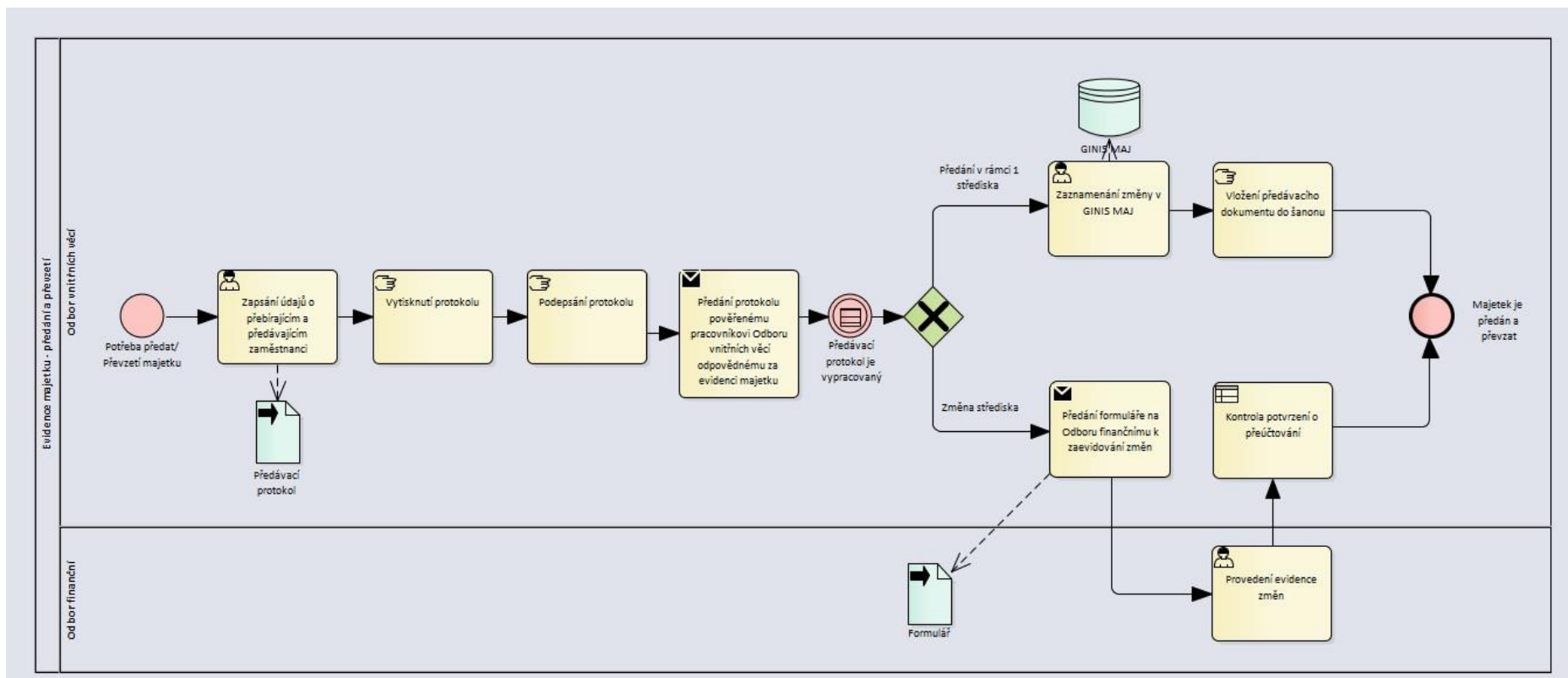


**Podmínkou pro standardizaci procesů je úplný soulad dat mezi jednotlivými systémy evidence fyzické (GINIS MAJ) a evidence účetní (GINIS), případně dalšími (personální systém a sw pro řízení procesů a komunikace TAS).**

Na dalších stranách jsou k jednotlivým procesům zpracovány návrhy v podobě procesních diagramů, které definují jak aktivity v procesu, tak zainteresované subjekty, výstupy, případně softwarovou podporu.

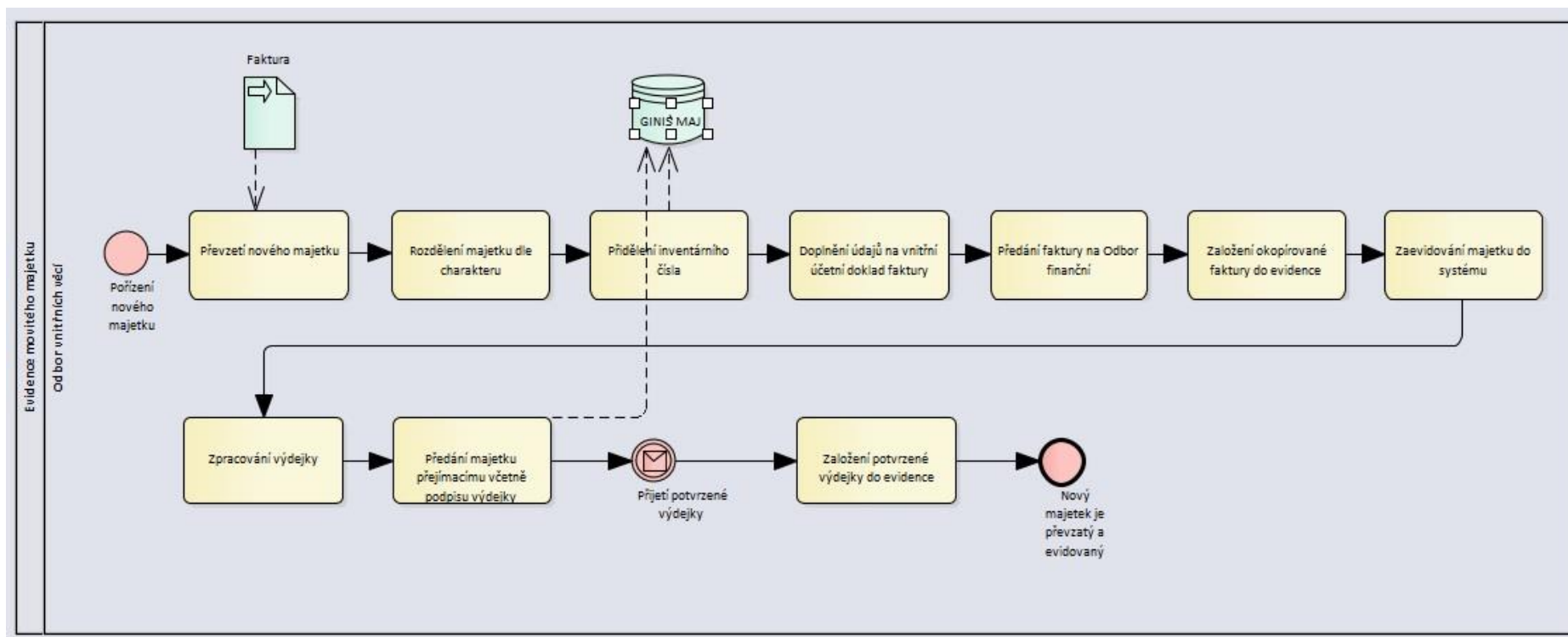


## Proces – Předání a převzetí movitého majetku



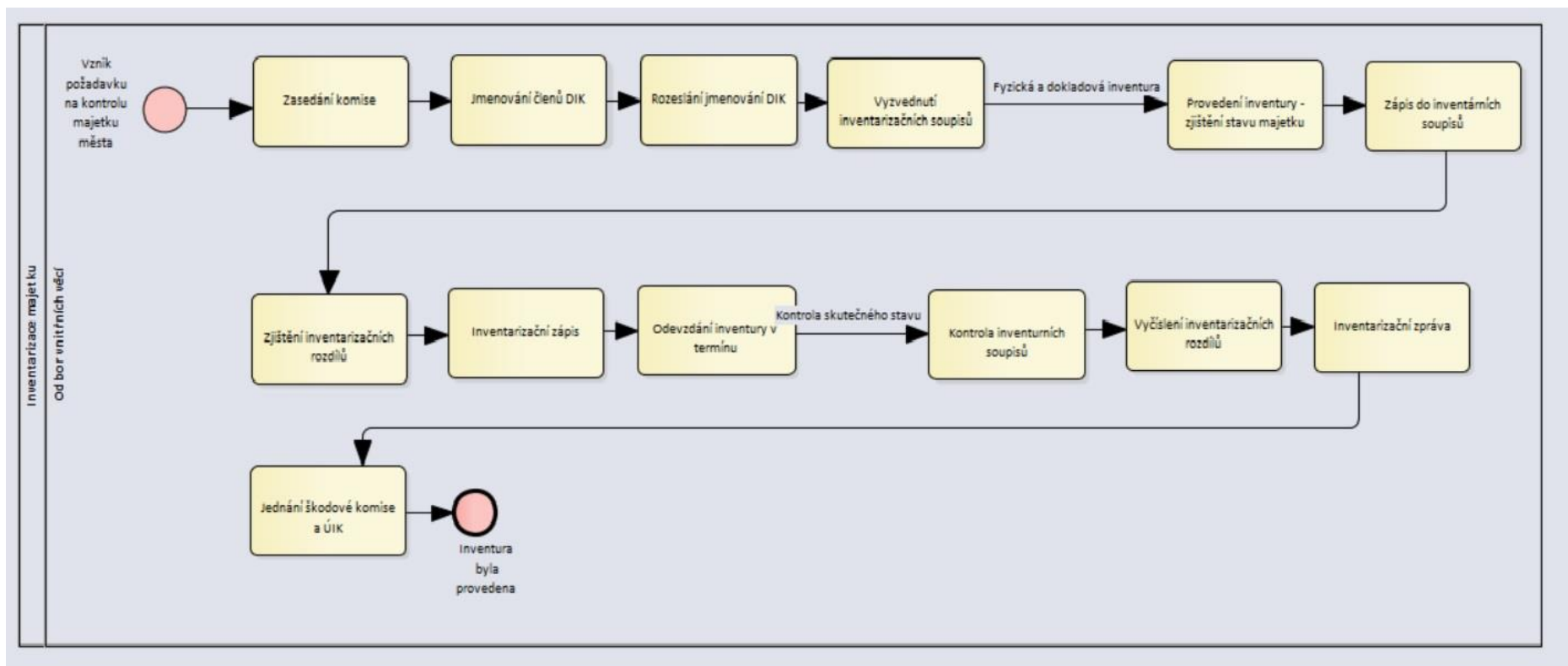


## Proces – Pořízení movitého majetku



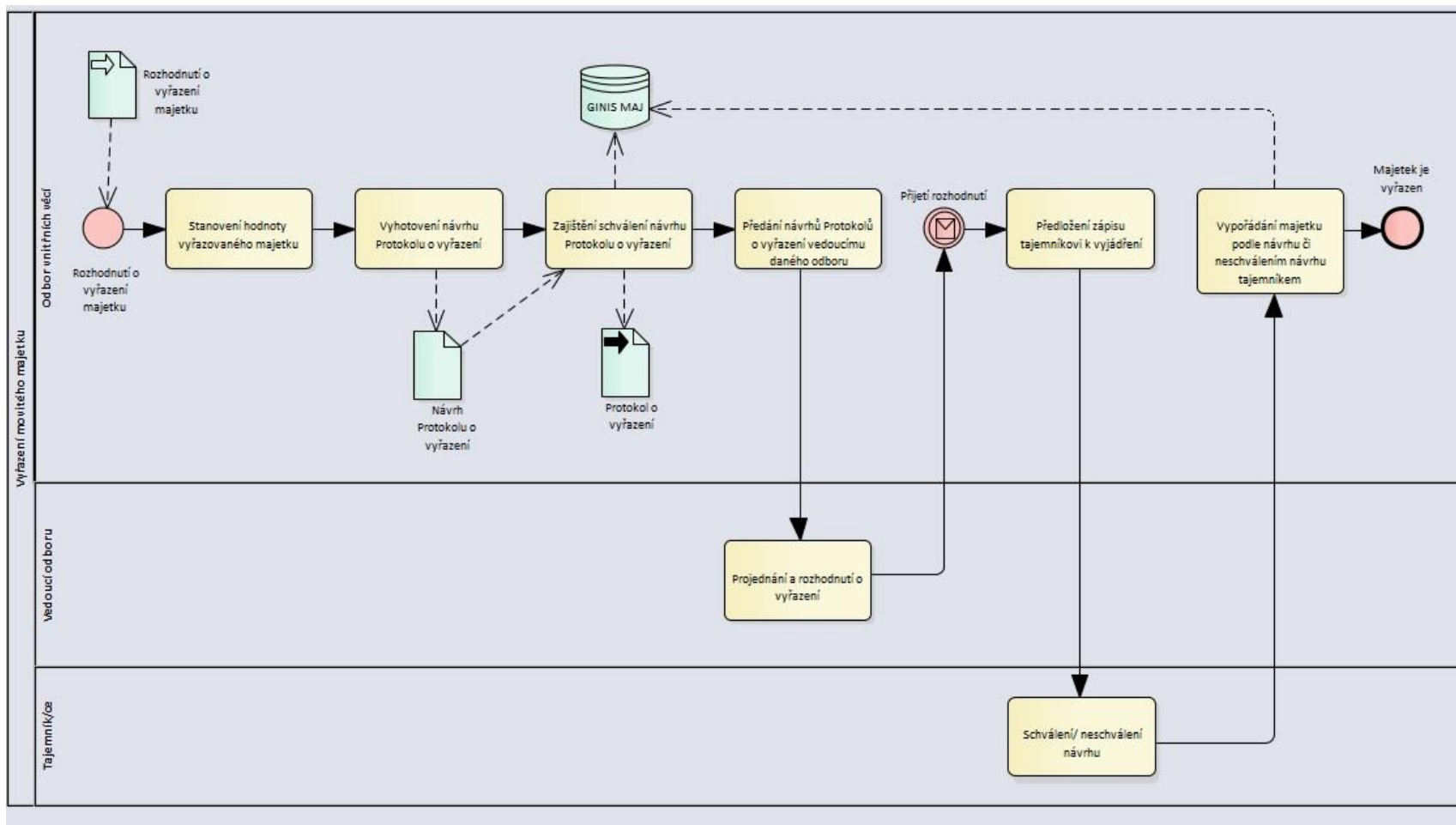


## Proces – Inventarizace movitého majetku





## Proces – Vyřazení movitého majetku





#### 5.4.6 Návrh implementace v postupných zvládnutelných krocích

Hlavním cílem navrhovaného řešení (viz navržené procesy v předchozí části) je vytvoření standardizované a hlavně funkční procesní oblasti Evidence majetku tak, aby všichni uživatelé, kteří s majetkem nakládají a evidují jej, jakož i uživatelé, kteří potřebují informace o majetku, měli v každém okamžiku aktuální data o jeho stavu.

V této části je uveden základní harmonogram kroků pro nastavení procesního řízení (a případně redesign procesů) v oblasti „Evidence majetku“:

1. Ověření stávajících potřeb v oblasti Evidence majetku a odsouhlasení relevance závěrů;
2. Nastavení způsobu implementace zavedení implementačního procesu (dle níže navrženého harmonogramu);
3. Zahájení implementace dle předběžně navržených kroků:

Pořadí	Krok	Časová náročnost	
		Dílčí krok	Od zahájení
1.	Zahájení procesu „Evidence majetku“ – přidělení majetku (včetně uživatelských práv) novým zaměstnancům	3 měsíce	3 měsíce
2.	Vytvoření „typizovaných“ balíčků potřeb dle jednotlivých pracovních pozic v úřadu (v návaznosti na popis pracovního místa)	3 měsíce	6 měsíců
3.	Zajištění informovanosti příslušných útvarů (návaznosti na proces Interní komunikace úřadu)	3 měsíce (analýza)  6 měsíců (výběr dodavatele a implementace rozhraní)	12 měsíců
4.	Zpracovat analýzu využitelnosti evidence majetku (z pohledu přiděleného majetku zaměstnanci) z hlediska její automatizace a možnosti dále využít pro „vstupní“ a „výstupní“ proces zaměstnance  Navýšit počet licencí – uživatelů GINIS MAJ	3 měsíce (zahájení společně s 3.)	12 měsíců

*Bližší detail, včetně doplnění garantů, nákladů a dalších zdrojů a prioritizace aktivit bude uveden v Průběžném výstupu č. 2 – Implementační část.*

### 5.5 Procesní oblast 5 - Projektové řízení

Projektové řízení představuje označení pro styl řízení, který je založen na tom, že pracovní úkoly jsou rozdělovány do týmů a projektů a jsou řízeny v ucelených, unikátních časových a úkolových celcích. Projektové řízení zahrnuje sadu osvědčených postupů aplikovaných při řízení projektů, neboli jde o návyky, které se v praxi osvědčily.

Projekt je chápán jako časově omezená struktura, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více produktů (výstupů). Realizace projektu se od obvyklého fungování organizace odlišuje především z důvodu následujících charakteristik projektu:

- projekt je prostředkem zavedení určité změny;





- projekt je časově omezený;
- projekt probíhá napříč liniovou organizační strukturou;
- projekt je jedinečný;
- s realizací projektu je zpravidla spojena vyšší míra nejistoty (rizik).

V rámci každého projektu je třeba řídit 6 základních aspektů:

- Čas;
- Náklady;
- Kvalitu;
- Rozsah;
- Riziko;
- Přínosy.

V praxi je využíváno několika metod k řízení projektů od tradičního způsobu řízení projektu (tzv. waterfall), až po moderní agilní přístupy. Specifický přístup k řízení projektů pak vyžadují projekty financované z fondů EU.

Projektem v kontextu fondů EU se rozumí konkrétní ucelený podrobně rozpracovaný projektový záměr, který je součástí projektové žádosti. Projekt v sobě zahrnuje soubor aktivit směřujících k dosažení předem stanoveného a jasně definovaného cíle a je limitován určitým časem a rozpočtem.

Pro standardizaci řízení projektů jsou ve světě a v České republice využívány tyto metodiky

- PMBOK (Project Management Body of Knowledge) - kterou vydává PMI;
- PRINCE2 (Projects In Controlled Environment) - kterou vydává AXELOS Limited.

K řízení projektů se vztahují také normy ISO, které umožňují certifikovat systém řízení projektů v organizaci:

- ISO 10006 Systémy managementu jakosti (norma ISO pro řízení projektů);
- ISO 21500 Management projektu (Project Management).

Nejnámější a světově nejrozšířenější certifikace projektových manažerů jsou:

- Certifikace projektového manažera dle IPMA;
- Certifikace projektového manažera dle PMI;
- Certifikace projektového manažera dle PRINCE2.

V České republice patří mezi nejrozšířenější certifikace projektových manažerů ve veřejné správě certifikace PRINCE2.

Pro efektivní řízení projektů je nezbytné přijmout v rámci organizace vhodnou organizační strukturu a upravit vnitřním řídícím předpisem jejich řízení. Za účelem zajištění realizace projektů může být v organizaci založena projektová kancelář.

### 5.5.1 Identifikace slabých míst – zhodnocení současného stavu

Současný stav v oblasti projektového řízení prokázal, že příslušná oblast není formalizována a příslušné útvary daný proces neznají a nejsou dodržovány definované kroky v oblasti řízení projektů.



Hlavním problémem je často nejasnost při rozdělení kompetencí, včetně předávání informací o plánovaných či připravovaných projektech, a to i směrem ke klíčovým útvarům z oblasti investic či ekonomiky. Tomu odpovídá nejednoznačné definování rolí při řešení zadaných projektů, úkolů, dodržování termínů, nelze sledovat průběh řešení projektů.

Chybí také jasně ukotvený proces schvalování projektů (např. na základě předem schváleného plánu investic či zpracovaných projektových záměrů).

Není zaveden pravidelný monitoring dotačních příležitostí v návaznosti na plán investic či jiných potřeb úřadu (např. rozvoj v oblasti HR).

Z hlediska zlepšení implementace projektového řízení je vhodné v rámci úřadu více provázat projektové řízení mezi odbornými útvary, které realizují jak interní, tak externí projekty financované z vlastního rozpočtu, národních nebo evropských zdrojů. Jedná se zejména o Odbor investic a správy majetku a dále vybrané odbory a útvary, které mohou interní nebo externí projekty realizovat nepravidelně.

Projektové řízení je také vhodné lépe provázat na proces strategického plánování, v rámci kterého musí docházet ke generování vhodných projektů. Zlepšení implementace projektového řízení v rámci města by mělo být využito také v rámci zkvalitnění interní komunikace.

### 5.5.2 Analýza procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědností

Město Černošice v roce 2011 zpracovalo Metodiku projektového řízení za účelem identifikace a popsání nezbytných kroků pro zavedení metodických a organizačních pravidel řízení typových projektů ve veřejné správě se zaměřením na obce s rozšířenou působností. **S tímto dokumentem ale není v současné době nijak pracováno a nebyl od doby zpracování aktualizován.**

Dokument vymezuje rozsah projektové přípravy, životní cyklus projektu, organizační strukturu projektu, řídicí postupy a standardy projektu. Zejména postupy a standardy by bylo třeba nově revidovat a doplnit o schvalovací strukturu a dále podpořit vhodným sw nástrojem – zde je opět možné využít nástroj pro řízení procesů – TAS.

Město má také v rámci organizační struktury zřízený **Úsek projektového řízení a komunikace**, jehož úkolem je koordinace realizace projektů, jejich organizační, personální, finanční, technické, provozní a další jiné zajištění.

Návrh nových procesů v dané oblasti:

- Proces – „Zavedení a realizace projektového řízení“:
  - o Zpracovat / Aktualizovat metodiku projektového řízení včetně šablon a tuto uvést jako hlavní interní řídicí dokument úřadu.
  - o Procesní mapu – „Proces řízení projektů“ využít jako grafický manuál pro zainteresované subjekty v realizaci projektů, včetně poskytnutí informace o workflow v této oblasti (s možností dále využít po nasazení sw nástroje na procesní řízení – TAS).
  - o Příslušné workflow (postupy a schvalovací proces) komunikovat a nechat schválit vedením města.
  - o Jasně ukotvit kompetence v návaznosti na metodiku projektového řízení – aktualizace organizačního řádu.



- Proces projektového řízení provázat s procesem „adaptace zaměstnance“, tj. vstupním školením (poskytnutí základních informací pro nové zaměstnance – zejména z relevantních útvarů investic či ekonomiky) a zavést v rámci průběžného vzdělávání oblast řízení projektů pro věcně příslušné zaměstnance úřadu, stejně tak je nutné tento proces provázat s procesem „Interní komunikace v úřadu“, kdy informace o plánovaných projektech musí být vždy k dispozici relevantním útvarům, zejména útvaru zajišťující projektové řízení na městě.
- Proces – „Monitoring a využití dotačních příležitosti včetně řízení EU projektů“:
  - Zpracovat zásobník projektů (v návaznosti na plán investic s rozšířením o další typy projektů) – sesbírání požadavků (včetně požadavků vedení města).
  - Průběžné schvalování zásobníku projektů, včetně prioritizace a stanovení rámcového časového harmonogramu včetně vazby na střednědobé plánování rozpočtu.
  - Schválení projektů (v návaznosti na jejich prioritizaci) k zahájení jejich realizace a určení kompetentních osob (projektový tým).
  - Zaměření průběžného monitoringu dotačních příležitostí směrem k prioritizovaným projektům.
  - Dále proces pokračuje a navazuje na proces – „Zavedení a realizace projektového řízení“ a dodržení postupů stanovených v rámci metodiky projektového řízení.

### 5.5.3 Nastavení klíčových ukazatelů výkonosti a metodiky hodnocení

V této části je uveden základní návrh ukazatelů, které je vhodné využít pro potřeby hodnocení efektivity a výkonnosti definovaného procesu.

Název KPI	Stručný popis	Četnost hodnocení	Zdroje dat
<b>Zdrojové KPI</b>			
<b>Interní směrnice (metodika) pro projektové řízení</b>	Je nově aktualizovaná interní směrnice (metodika) pro projektové řízení	Dokončení směrnice	Databáze města
<b>Počet vyškolených (certifikovaných) zaměstnanců v oblasti projektového řízení</b>	Zahrnuje počet zaměstnanců úřadu, kteří byli vyškoleni nebo dosáhli certifikace projektového řízení	Ročně	Databáze města
<b>Aktualizovaný projektový zásobník</b>	Zahrnuje každoročně aktualizovaný seznam projektů, které jsou plánovány k realizaci nebo se v daném období realizují	Ročně	Databáze města
<b>Počet žádostí v rámci národních a evropských programů</b>	Zahrnuje celkový počet žádostí, které jsou městem podávány do národních a evropských programů	Ročně	Databáze města
<b>KPI výstupu a výsledku</b>			
<b>Podíl proškolených / certifikovaných osob na zaměstnancích implementujících projekty</b>	Vyjadřuje podíl zaměstnanců městského úřadu, kteří jsou adekvátně proškoleni nebo disponují certifikací v oblasti projektového řízení	Ročně	Databáze města



Úspěšnost žádostí v získání národních a evropských projektů	Vyjadřuje podíl úspěšně získaných projektů k financování ze všech podaných žádostí v rámci národních a evropských programů	Ročně	Databáze města
Úspěšnost dokončení projektů	Vyjadřuje podíl ze všech realizovaných projektů, které se podařilo dokončit v požadovaném rozsahu, kvalitě a čase	Ročně	Databáze města

#### 5.5.4 Nadefinování SW rozhraní

Město podle aktuální metodiky projektového řízení využívá pro evidenci projektové dokumentace jednotné úložiště (projektová knihovna) projektové dokumentace. Pro řízení evropských projektů jsou využívány centrální národní systémy MS2014+ a ISKP. V návaznosti na úpravu procesu projektového řízení je doporučeno zvážit využití standardní SW podpory, která se běžně využívá pro projektové řízení.

Pro řízení projektů lze využít celá řada informačních systémů. Níže je popsán přehled nástrojů sloužících pro řízení projektů:

- Microsoft Office Project;
- Easy Project;
- ADVANTA project management systém;
- PM Portal;
- Primavera Project Portfolio Management Solutions.

V aktuální praxi ve veřejné správě není preferován jednotný nástroj pro řízení projektů, vždy záleží na dovednostech a zkušenostech příslušných projektových manažerů s těmito nástroji pracovat (nejčastěji jsou využívány programy z kancelářského balíku Microsoft Office, PM portál, případně Easy Project).

V případě tohoto procesu je nutná další analýza a volba vhodného nástroje pro podporu projektového řízení, s vazbou zejména na (minimální požadavky na funkcionality):

- Zásobník projektů
- Časový harmonogram jejich plánované realizace
- Střednědobý rozpočet
- Samotný proces „Realizace projektů“:
  - Vedení projektové dokumentace
  - Stanovení a hlídání časových milníků
  - Komunikační matice
  - Vazba na rozpočet (hlídání čerpání rozpočtu).

#### 5.5.5 Návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů

V této části je proveden návrh na úpravu stávajícího procesu projektového řízení, který jej přizpůsobí potřebám městského úřadu

- **Název procesní oblasti:** projektové řízení v podmínkách městského úřadu Černošice
- **Role v procesu:** V rámci procesu jsou definovány tři základní role, kterými jsou garant, vlastník daného procesu a spolupracující subjekty



Garant	Tajemník úřadu
Vlastník procesu	Úsek projektového řízení a komunikace (odborný referent odpovědný za projektové řízení)
Spolupracující subjekty	Projektoví manažeři a další zaměstnanci úřadu podílející se na řešení projektů (Gestoři projektu, Administrátoři projektu, Finanční manažeři, Právníci projektu)

Mezi hlavní procesy, které jsou doporučovány k další implementaci v rámci procesního řízení, patří:

- Zajištění řízení a podpory projektů;
- Proces – Zajištění monitoringu a koordinace přípravy realizace projektů;
- Účast na projektech – realizace projektů (z pohledu útvaru realizátora);
- Monitoring dotačních příležitostí.

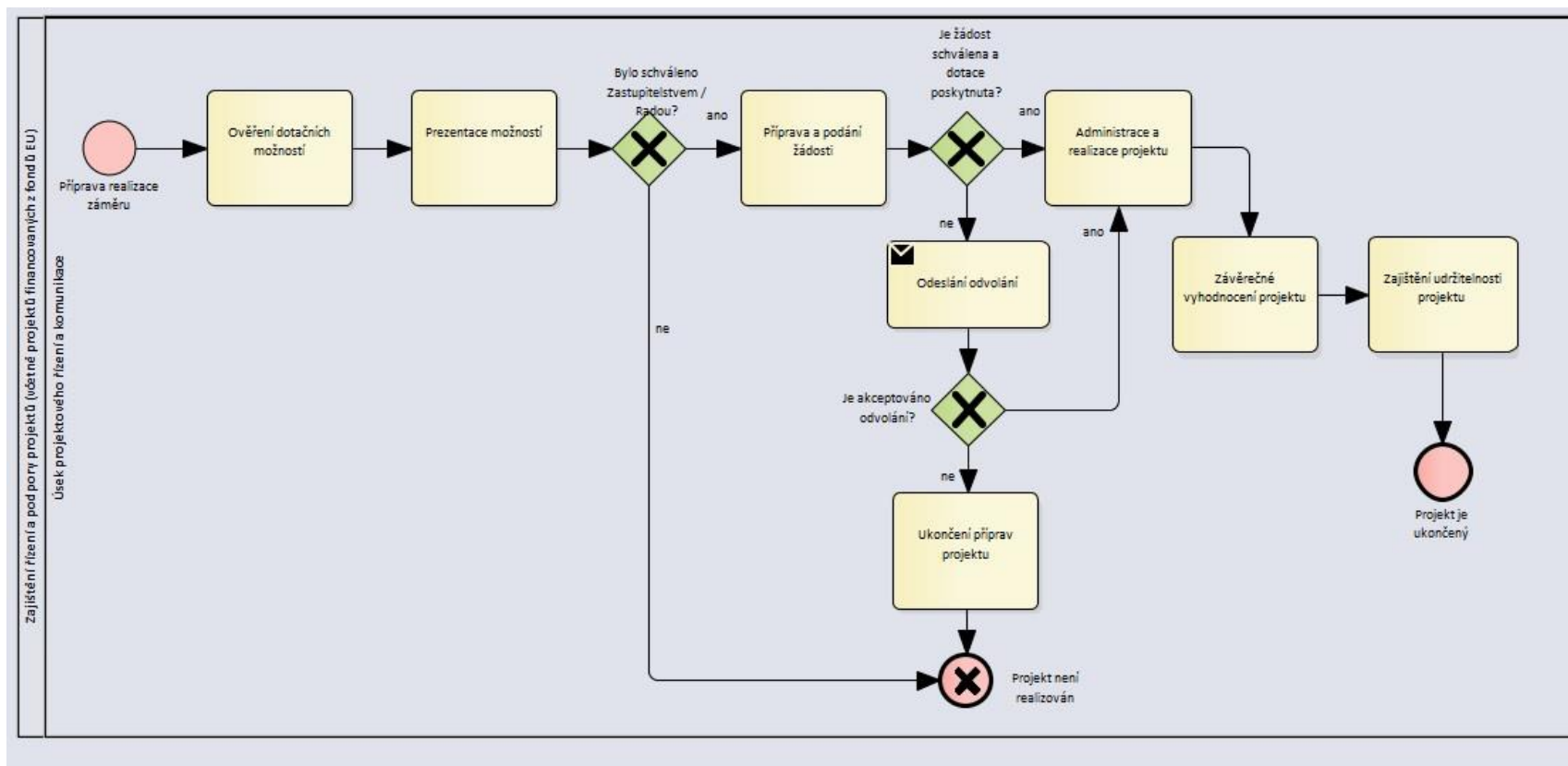
*Detailní postupy pro řízení projektů jsou obsahem standardizovaných metodik (viz výše). Není účelem zde detailně popisovat tyto procesy, neboť by se jednalo o prostý přepis. Pro město je klíčové popsat výše uvedené procesy zaměřené na projekty financované z dotací.*

Podporou uvedených procesů jsou efektivně fungující procesní oblasti Oběh písemností a Interní komunikace, které jsou základem pro úspěšnou realizaci projektů.

Na dalších stranách jsou k jednotlivým procesům zpracovány návrhy v podobě procesních diagramů, které definují jak aktivity v procesu, tak zainteresované subjekty, výstupy, případně softwarovou podporu.

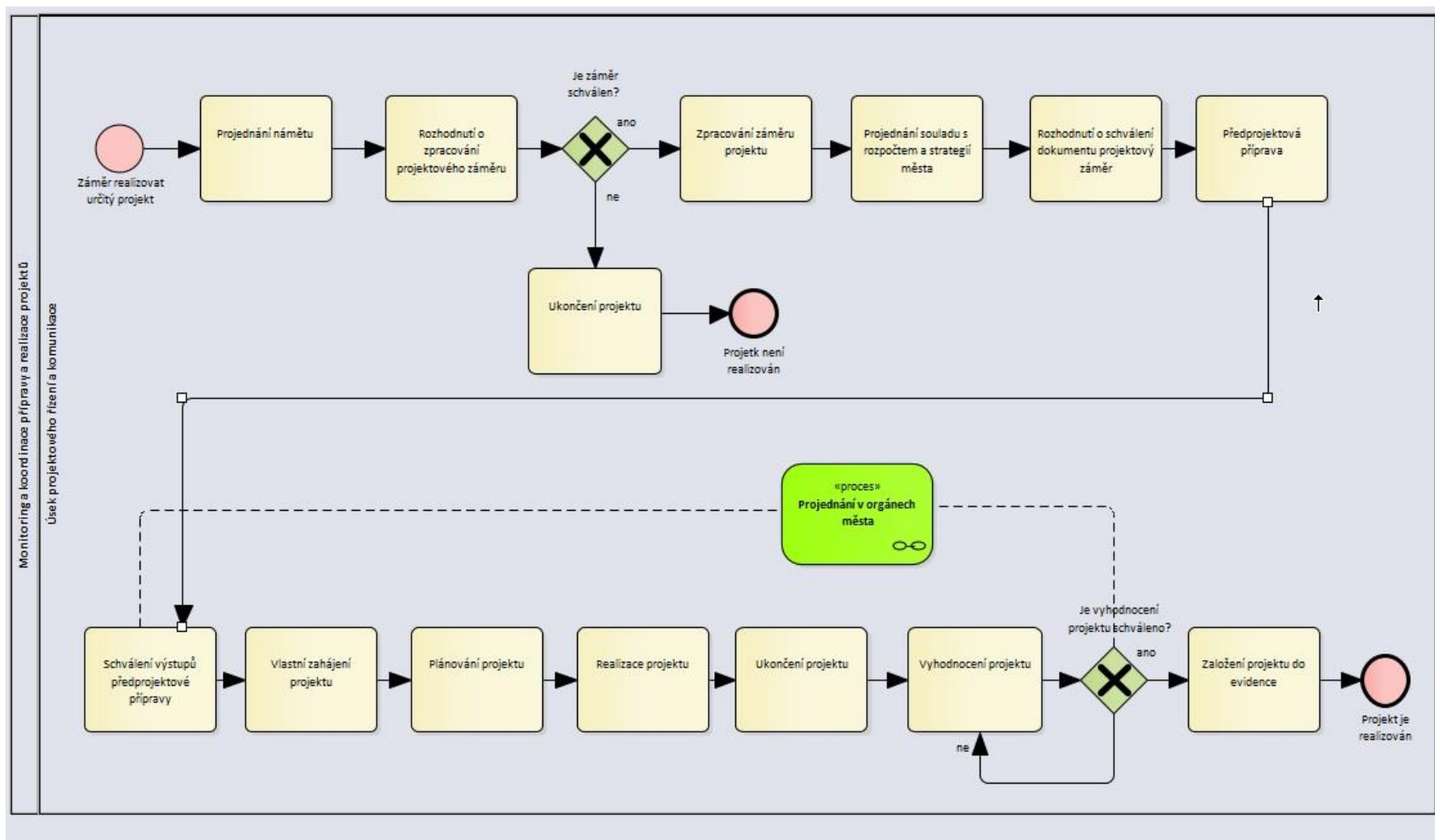


## Proces – Zajištění řízení a podpory projektů





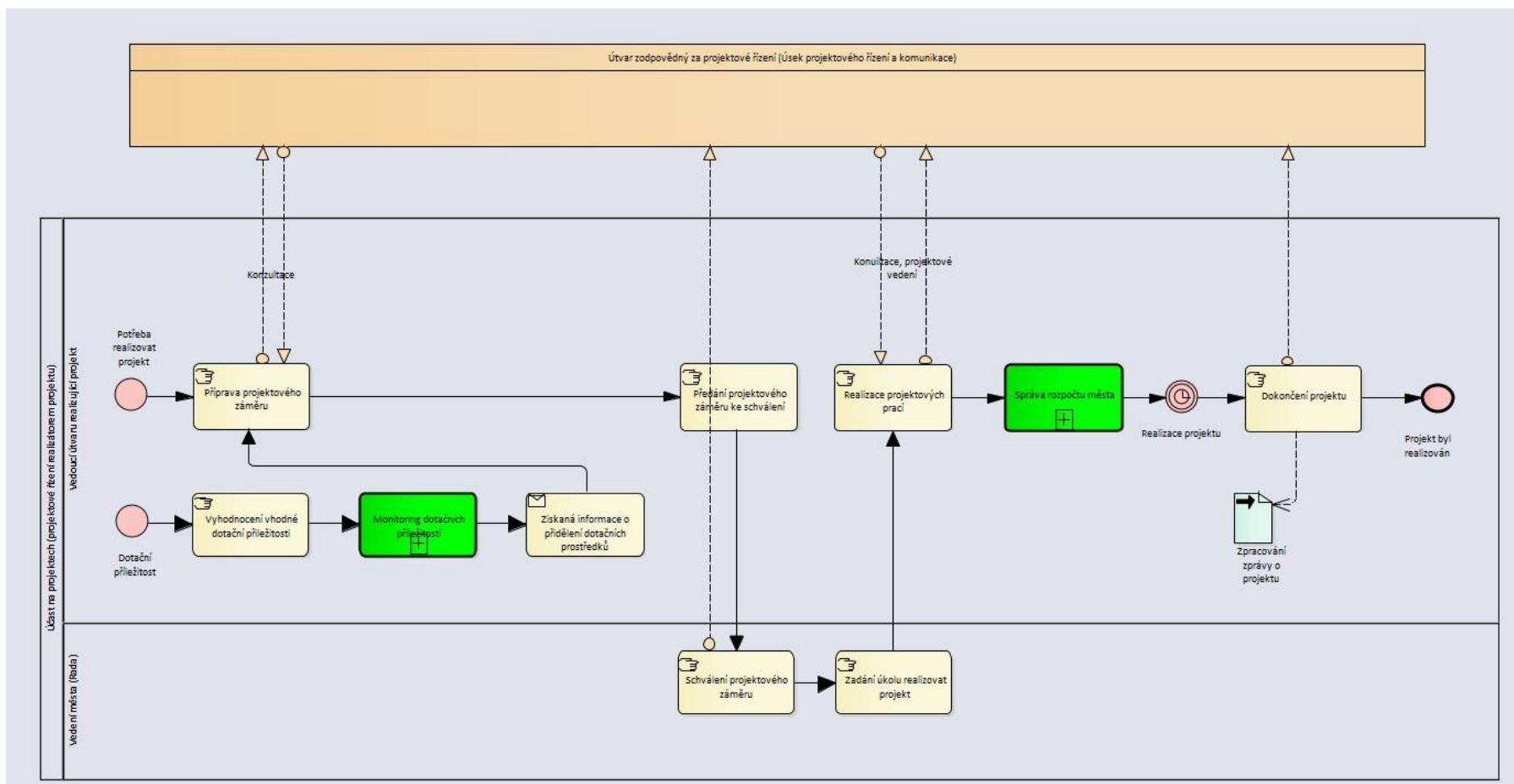
## Proces – Zajištění monitoringu a koordinace přípravy realizace projektů





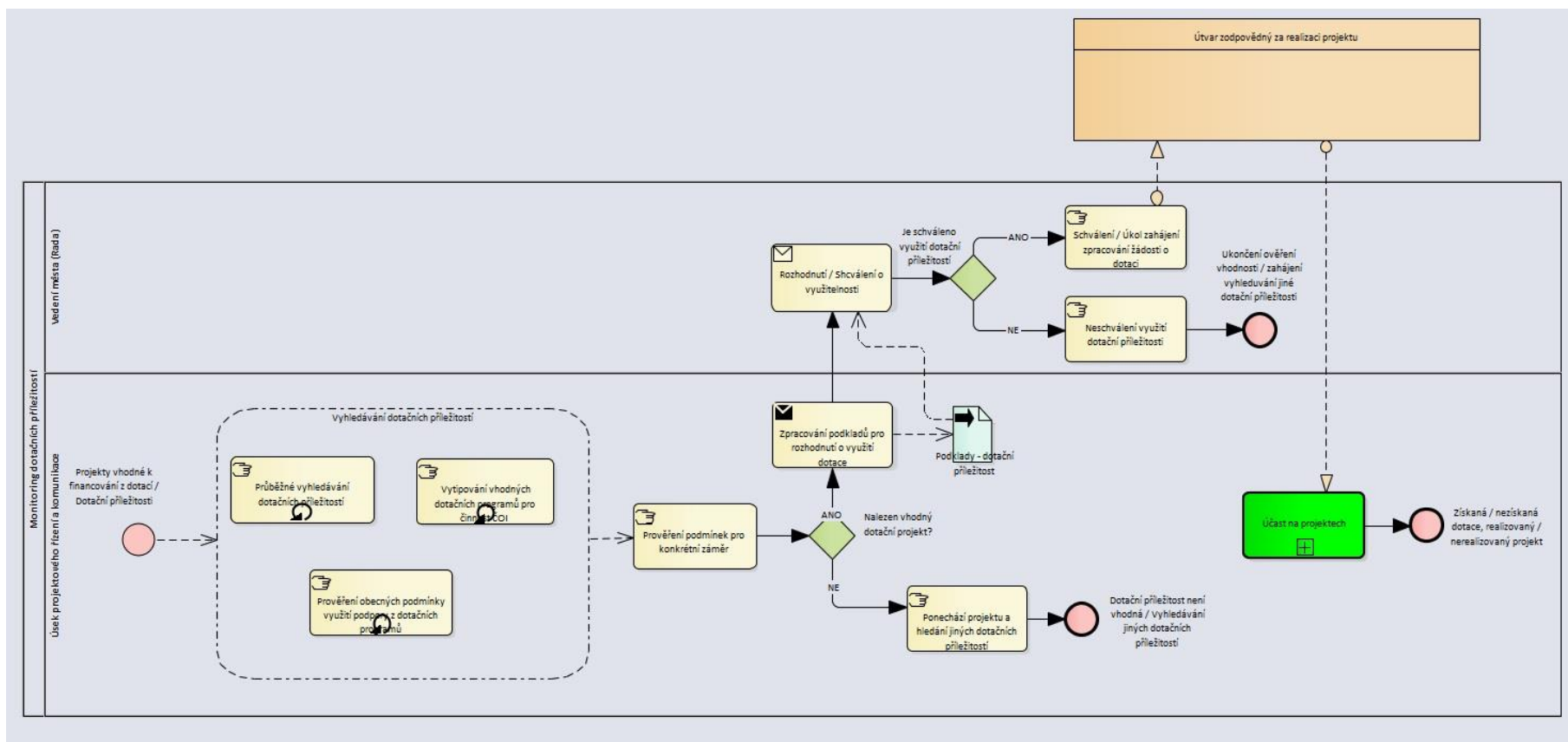


## Proces - Účast na projektech – realizace projektů (z pohledu útvaru realizátora)





## Proces – Monitoring dotačních příležitostí





### 5.5.6 Návrh implementace v postupných zvládnutelných krocích

V této části je uveden základní harmonogram kroků pro úpravu procesu Projektového řízení v podmínkách městského úřadu:

1. Ověření stávajících potřeb na úpravu projektového řízení a odsouhlasení relevance závěrů;
2. Nastavení způsobu implementace změny procesu projektového řízení;
3. Zahájení implementace zavedení upraveného procesu pro projektové řízení dle předběžně navržených kroků:

Pořadí	Krok	Časová náročnost	
		Dílčí krok	Od zahájení
1.	Aktualizace / Příprava nové „Pravidla řízení projektů města Černošice“	3 měsíce	3 měsíce
2.	Schválení „Pravidel řízení projektů města Černošice“ vedením města, aktualizace organizačního řádu	2 měsíce	5 měsíců
3.	Realizace školení zaměstnanců – „Pravidla řízení projektů města Černošice“	1 měsíc	6 měsíců
4.	Prohlubování znalostí zaměstnanců Úseku projektového řízení a komunikace	1x 2-3 roky	x
5.	Zpracování „Zásobníku projektů“	1 měsíc, dále pak aktualizace min. 1x ročně	7 měsíců
6.	Nasazení Pravidel projektového řízení a průběžné hodnocení jejich dodržování (včetně sběru podnětů pro aktualizaci / změny)	3 měsíce (implementace pilotní projekty)  1x ročně (kontrola a hodnocení)	10 měsíců
7.	Volitelné – Výběr a implementace vhodného nástroje pro podporu projektového řízení	3 měsíce (sběr požadavků + průzkum trhu)  6 – 12 měsíců (výběr a implementace nástroje)	13 měsíců
8.	Zavedení (v rámci „sdílených disků“ – později v rámci DMS) minimálně povinné adresářové struktury	1 měsíc	14 měsíců  (pouze adresářová struktura)
9.	Provázat agendu dotačního managementu na proces „Projektové řízení“	1 měsíc	15 měsíců

*Bližší detail, včetně doplnění garantů, nákladů a dalších zdrojů a prioritizace aktivit bude uveden v Průběžném výstupu č. 2 – Implementační část*



## 5.6 Procesní oblast 6 - Řízení a kontrola hospodaření PO

Procesní oblast „Řízení a kontrola hospodaření PO“ je jednou z oblastí, kterou úřad v rámci zakázky identifikoval k dalšímu detailnímu rozpracování.

Účelem návrhu a zpracování této části je vymezení základních vztahů mezi městem, jako zřizovatelem a PO, které zřizuje.

Klíčové je, aby město v souladu s platnou legislativou stanovilo pravidla pro postupy u PO zejména v oblastech:

- financování;
- hospodaření;
- pracovněprávní činnosti;
- organizační (zřizování, rušení);
- a kontrolní.

Z pohledu legislativního je nutné vždy respektovat základní vymezení příslušnou legislativou, ale i v tomto případě je ponecháno na rozhodnutí zřizovatele, s možností doplnění či upřesnění podmínek stanovených právními normami.

Z výše uvedeného vychází detailní analýza uvedené procesní oblasti. Pro upřesnění, organizace zřízené městem mají postavení právnických osob se všemi právy a povinnostmi (včetně odpovědností). Tato oblast tak není předmětem dalšího detailního mapování (a to ani v případě hospodaření s peněžními prostředky a majetkem).

**Z hlediska obecného procesu lze řízení a kontrolu hospodaření PO definovat v následujících oblastech:**

- Vzhledem k tomu, že příspěvkové organizace hospodaří primárně z prostředků, které pochází z rozpočtu jejich zřizovatele – města, je městu vyhrazena široká působnost zasahovat a kontrolovat její hospodaření a činnosti.
- Město své příspěvkové organizaci vymezuje úkoly, jichž má svou činností dosáhnout, poskytuje prostředky, které ji k tomu mají napomáhat a dále podmínky, za kterých tak bude činit.
- Činnosti zabezpečované příspěvkovou organizací musí být stabilní a dlouhodobé.
- Hospodaření příspěvkových organizací má přímý dopad na výkon činnosti, pro kterou je město zřídilo.

Pro základní orientaci v tomto procesu je nutné vždy uvažovat v následujících procesních oblastech:

- ✓ Přehled a možnost zřizovat a upravovat zřizování příspěvkových organizací:
  - **Výstupy / Řídící dokumentace** - Zřizovací listiny; Usnesení zastupitelstva o zřízení příspěvkové organizace.
- ✓ Financování příspěvkových organizací:
  - Stanovení objemu a výše příspěvku;
  - Stanovení závazných ukazatelů;
  - Řízení jiných / doplňkových zdrojů (např. dary, poplatky, školné);



- Tvorba rozpočtů příspěvkové organizace a vazba na rozpočet města;
- **Výstupy / Řídící dokumentace** - Usnesení zastupitelstva o stanovení příspěvku; Rozpočet města; Střednědobý rozpočtový výhled města; Rozpočet příspěvkové organizace; Střednědobý rozpočtový výhled příspěvkové organizace; Pravidla pro příspěvkové organizace.
- ✓ Přehledy o hospodaření a kontrola hospodaření příspěvkových organizací:
  - Průběžná kontrola hospodaření (finanční) v průběhu roku;
  - Kontrola – plnění rozpočtu (na konci roku);
  - Postupy hodnocení činností ředitelů příspěvkových organizací (a vazba na jejich odměňování);
  - Kontrola činností (věcná) příspěvkových organizací;
  - **Výstupy / Řídící dokumentace** - Výkazy zasílané příspěvkovými organizacemi; Protokoly z kontroly; Pravidla pro příspěvkové organizace; Výroční zpráva.
- ✓ Samotné fungování příspěvkové organizace:
  - Plánování činnosti (plány) a jejich soulad s plánováním věcných útvarů města;
  - Svěřování a nakládání s majetkem;
  - Správa a inventarizace svěřeného majetku;
  - **Výstupy / Řídící dokumentace** - Plán činnosti příspěvkové organizace; Plán činností věcného útvaru; Pravidla pro příspěvkové organizace (oblast majetku); Protokoly z kontroly příspěvkových organizací, Inventarizační protokoly.

K uvedenému výčtu procesů (činností) je nutné doplnit, že klíčová je komunikace mezi městem a zřizovanými příspěvkovými organizacemi, kdy by město mělo mít vypracovanou střednědobou vizi, kterou dále každoročně rozvádí ve strategii rozvoje příspěvkových organizací.

Město také pravidelně vyhodnocuje plnění stanovených cílů příspěvkových organizací. Vyhodnocení je jedním z parametrů, na základě kterých město organizace řídí a rozhoduje také o výši příspěvku pro příspěvkové organizace.

### 5.6.1 Identifikace slabých míst – zhodnocení současného stavu

V současné době je metodické řízení a kontrola PO v gesci věcně příslušných odborů (útvarů) města a dle jejich činností uvedených v organizačním řádu.

Dle náplní jednotlivých věcně příslušných útvarů jsou tyto aktuálně zodpovědné za:

1. Plnění usnesení představitelů města (Zastupitelstva a Rady) v návaznosti na PO:
  - Procesní oblast Řízení a kontrola příspěvkových organizací města se v prostředí města Černošic týká organizací v oblasti školství. Hlavním problémem je aktuálně nejasná kompetence v oblasti strategického řízení a dalšího rozvoje školství (mateřské a základní školy v gesci města) – z věcného hlediska. Současný útvar „Referát zdravotnictví a školství“ vykonává pouze oblasti v návaznosti na přenesenou působnost;
2. Spolupráce na sestavování rozpočtů PO;

3. Řízení hospodaření PO (metodicky);
4. Přenos informací a dat (obousměrně) mezi PO a oblastí státní správy, případně mezi PO a samosprávou:
  - Není plně elektronizován přenos dat z organizací směrem k městu, a to zejména v oblasti finančních dat;
5. Analýza činností PO, kontrola:
  - Kontrola příspěvkových organizací probíhá zejména v návaznosti na pravidelné vyhodnocování nastavených limitů pro jednotlivá zařízení. Kontrola plnění úkolů či činnosti představitelů zařízení není jasně definována, a byť probíhá pravidelně, není podpořena věcnou znalostí plnění cílů a fungování jednotlivých organizací. Dále chybí kompetentní osoba, která kontrolu příspěvkových organizací zastřešuje, zejména z pohledu „interního auditu“;
6. Operativní agenda v návaznosti na potřeby města, či problémy PO.

Z analýzy interních dokumentů („Analýza současného stavu strategického řízení a fungování městského úřadu Černošice“) vyplynuly další slabá místa, mezi které patří:

7. Výstupy dat nekompatibilní s SW města pro kontrolu finančních výstupů (týká se zejména oblasti přenosu dat z ekonomických systémů – dlouhodobě chybí rozhraní mezi jednotlivými ekonomickými systémy a data se musí přepisovat manuálně);
8. Nejasná pravidla komunikace a kontrolního procesu (viz předchozí body, aktuálně není na úřadě obsazena pozice interního auditora, který by kontrolní činnost vykonával; PO jsou kontrolovány z pozice „veřejnosprávní kontroly“);
9. Nejasné kompetence jednotlivých odborů ve vztahu k řízení PO, kdy aktuálně není stanoven garant (věcný útvar), který s PO komunikuje, strategicky jedná a následně kontroluje. Útvar školství a zdravotnictví pouze zajišťuje agendu přenesené působnosti ve vztahu k financování, Odbor finanční řeší rozpočty a finanční kontrolu.

Z analýzy současného stavu (high-level) zpracovaného procesního modelu vyplynulo, že výše uvedené je vykonáváno pouze na Odboru finančním a Odboru sociálních věcí, zdravotnictví a školství (Úsekem zdravotnictví a školství), kdy lze konstatovat, že proces naplňuje minimální znaky, které musí být splněny z pohledu legislativních požadavků, ale proces není dále podporován např. interní komunikací úřadu či nastaveným procesem projektového řízení a realizací projektů jednotlivých PO.

### **5.6.2 Analýza procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědností**

V návaznosti na zpracovanou analýzu vyplynulo, že procesy v procesní oblasti „Řízení a kontrola hospodaření PO“ jsou vykonávány a aktuálně se vymezují pouze na PO v oblasti školství. Konkrétně se jedná o tyto organizace (6 zřizovaných organizací):

- Základní škola Černošice;
- Základní umělecká škola Černošice;
- Mateřská škola Karlická;
- Mateřská škola Topolská;
- Mateřská škola Barevný ostrov;
- Mateřská škola Husova.





**Dále jsou vyjmenovány identifikované procesy a jejich Garanti a Vlastníci procesů:**

**Garant: Odbor sociálních věcí, zdravotnictví a školství**

**Vlastník procesů: Úsek zdravotnictví a školství**

- Zpracovává návrhy rozpisu rozpočtů finančních prostředků státního rozpočtu poskytovaných v souladu se zásadami stanovenými ministerstvem a krajskými normativy a předává je Krajskému úřadu;
- Připravuje a zpracovává podklady pro rozpočet za školy, předškolní a školská zařízení v rozsahu působnosti obce ORP Černošice na základě metodiky KÚ Středočeského kraje;
- Shromažďuje a zpracovává data ke zpracování statistických výkonových výkazů za školy, předškolní a školská zařízení v rozsahu působnosti obce ORP Černošice na základě metodiky MŠMT a dále je zasílá ke zpracování na MŠMT;
- Připravuje podklady pro zúčtování prostředků státního rozpočtu poskytovaných krajským úřadem školám, předškolním a školským zařízením v rozsahu působnosti obce ORP Černošice závazným postupem a podle společných pokynů MŠMT a Ministerstva financí k zúčtování prostředků státního rozpočtu a předává výsledky Zúčtování krajskému úřadu.

**Garant a zároveň vlastník procesu: Odbor finanční**

- Finanční řízení příspěvkových organizací města:
  - o Zajištění veřejnosprávní kontroly;
  - o Agenda příspěvků, jejich rozpočtu a změn a hospodaření s fondy z hlediska zřizovatele.

**Návrh řešení/procesů:**

- o Z pohledu návrhu procesů v oblasti „Řízení a kontroly příspěvkových organizací města“ se jasně projevují všechny výše uvedené problémy (stejně tak viz popisy u předchozích procesních oblastí).
- o Z hlediska řízení a směřování příspěvkových organizací města je v prvním kroku nutné jasně stanovit kompetentní osobu / útvar za oblast školství, která bude dané organizace věcně řídit (plánování a další rozvoj organizací).
- o V oblasti kontroly – ekonomická část: je nutné aktuálně implementovat „rozhraní“ pro přenos příslušných finančních dat mezi systémy organizací a informační podporou města.
- o V oblasti kontroly – věcná část: je nutné jasně definovat kompetentní osobu za její výkon (obsadit místo interního auditora).
- o Z pohledu standardizace a zavedení projektového řízení na úřadě, s tímto seznámit i příslušné zaměstnance příspěvkových organizací a daný proces standardizovat také v těchto organizacích (zejména z pohledu zainteresovanosti a jejich potřeb realizace projektů).
- o V oblasti dotačních příležitostí umožnit (také v návaznosti na zásobník projektů a tvorbu střednědobých rozpočtů a plánů investic) účastnit se na monitoringu dotačních





příležitostí, případně na zpracování žádostí a získání dotačních prostředků na realizované projekty.

- V návaznosti na proces „Interní komunikace útvarů“ – také vhodné standardizovat přenos informací od / pro příspěvkové organizace směrem k zainteresovaným subjektům (zejména: věcně příslušný útvar – agenda školství, Odbor finanční, Odbor investic a správy majetku, Právní odbor).

Současné finanční hospodaření PO je ovlivněno především vztahem k rozpočtu města a samozřejmě i bezprostředním vlivem města na ekonomické rozhodování PO. Kontrolní činnost v oblasti ekonomické je vykonávána na Odboru finančním ze strany města, zbývající není formalizována (např. hodnocení výkonu ředitelů PO).

Zároveň může být tato kontrolní činnost vykonávána jinými poskytovateli finančních prostředků (např. auditní orgán Ministerstva financí, či Řídící orgány jednotlivých operačních programů). Kontrola se dále dělí na průběžnou a následnou. Při průběžné kontrole je zjišťováno dodržování stanovených podmínek při čerpání finančních prostředků a soulad s právními předpisy. Následná veřejnosprávní kontrola u vybraného vzorku operací prověřuje a vyhodnocuje, zda údaje o hospodaření s veřejnými prostředky věrně zobrazují zdroje, stav a pohyb těchto veřejných prostředků. Aktuálně na městě není osoba, která by kontrolním orgánům poskytla kompetentní informace.

Z provedené analýzy hodnocení zralosti výše uvedených procesů (viz kapitola č. 4) nevyplynuly přímo nedostatky (kdy klíčovým nedostatkem je nedostatečná podpora procesů ze strany informačních technologií), i přesto je v rámci dalších kapitol navržen budoucí stav a zpracovány procesní diagramy jednotlivých navržených procesů.

### 5.6.3 Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti a metodiky hodnocení

Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti procesů a metodiky jejich hodnocení je základní podklad pro efektivně fungující reporting a systém vnitřních výkazů, který se využívá nejen ke kontrole a vyhodnocování dosavadního vývoje činnosti, ale také k plánování a rozhodování o opatřeních ke zlepšování efektivity úřadu jako celku i jeho PO.

Výstupy z hodnocení klíčových ukazatelů jsou určeny pro nejrůznější skupiny adresátů (uživatelů) s nejrůznějšími nároky na obsahovou a formální stránku reportingu, např. pro věcné útvary, Odbor finanční, vedení města, Středočeský kraj a přeneseně pro MŠMT ČR, ale také pro veřejnost.

Stejně tak lze nastavené ukazatele výkonnosti dělit na:

- standardní – tj. hodnocené ukazatele, vyhotovované v pravidelných intervalech a v předem stanovené struktuře – viz četnost v navrhovaných ukazatelích;
- mimořádné – tj. ukazatele zpracováváné ad hoc, na požádání oprávněných orgánů nebo jako odpovědi na dotazy veřejnosti (nejsou dále uváděny).

Níže jsou uvedeny navržené ukazatele pro hodnocení:

Název KPI	Stručný popis	Četnost hodnocení	Zdroje dat
<b>Připravený rozpočet (v návaznosti na rozpočty PO)</b>	Sledují se lhůty v návaznosti na délku trvání procesu (a jejich dodržování)	Ročně	Databáze města (GINIS)



<b>Počet realizovaných kontrol plnění rozpočtu (u PO)</b>	Zahrnuje počet vykonaných kontrol plnění rozpočtu ze strany města (může být doplněno o počty kontrol ze strany jiných subjektů)	Ročně	Databáze města
<b>Počet rozpočtových opatření v příslušných kapitolách PO</b>	Sleduje se počet realizovaných rozpočtových opatření za rok (zejména v návaznosti na potřeby jednotlivých PO)	Ročně	Databáze města (GINIS)
<b>Počet připravených zřizovacích listin PO a jejich dodatků</b>	Zejména počet změn a dodatků	Ročně	Databáze města
<b>Počet škol a školských zařízení ve správním obvodu</b>	V návaznosti na metodiku MŠMT se sledují celkový počet škol a školských zařízení (dle jejich typizace) a změny	Dle stanoveného období v rámci indikátoru (Ročně – školní rok)	Databáze města (databáze MŠMT)
<b>Počet vykazujících míst podle MŠMT</b>	V návaznosti na metodiku MŠMT se sledují a vyhodnocují počty míst ve školských zařízení a jejich změn	Dle stanoveného období v rámci indikátoru (Ročně – školní rok)	Databáze města (databáze MŠMT)
<b>Náklady na správu školských objektů ve správě</b>	Zahrnuje celkové náklady (a jejich rozpad na jednotlivá zařízení) na správu školských objektů, včetně hodnocení změn.	Ročně	Databáze města (GINIS)

#### 5.6.4 Nadefinování SW rozhraní

V rámci uvedené procesní oblasti je doporučeno využívat stávající SW podporu, která se sestavuje z programu GINIS (a příslušných modulů). Pouze lze v této oblasti uvažovat o implementaci rozhraní pro elektronický přenos ekonomických dat mezi organizacemi a městem.

Zbývající informační podpora procesní oblasti je provázána na výše uvedené procesy (zejména „Interní komunikace útvarů“ a „Projektové řízení“).

Nový software je vhodný zavést také v návaznosti na hodnocené ukazatele výkonnosti, zejména formou reportingového nástroje, který přehledně poskytne nejen data v tzv. standardních termínech, ale je přizpůsoben i k využití zdrojů dat pro mimořádné hodnocení výkonnosti procesů (ad-hoc potřeby).

Daný nástroj by měl splňovat následující charakteristiky:

- Jednotnou formu výstupů pro všechny útvary / hodnocené ukazatele;
- Zpracovaná metodika umožňuje sběr jednotlivých indikátorů a jejich nastavení dle potřeb zejména vlastníků procesů;
- Sleduje jen zásadní indikátory, kdy nutně každý proces / činnost / agenda nemusí mít vlastní ukazatel.



Jedno z doporučení v oblasti zavedení nástrojů pro sledování ukazatelů výkonnosti procesů je definovat ukazatele a metodiku jejich sběru tak, aby byly vzájemně porovnatelné napříč jinými veřejnými úřady.

Doporučení jsou dále navázána zejména na „**Benchmarkingovou iniciativu 2005**“, tj. město by mělo mít ambici se stát aktivním členem (v současné době již členem/příspěvovatelem je) této iniciativy a do sběru dat (a využívání benchmarků) se aktivně zapojit i z metodického a návrhového hlediska (viz <https://www.bi2005.cz/>).

### 5.6.5 Návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů

V této části je uveden návrh na redesign procesů (či jejich detailní rozpad, případně nových), který vychází z obecné struktury procesů v návaznosti na dobrou praxi. Mezi navrhované a detailně zpracované procesy patří:

#### Odbor finanční:

- Příprava a tvorba rozpočtu města;
- Kontrola plnění rozpočtu (včetně realizace úprav rozpočtu);
- Závěrečný účet města (vč. čtvrtletních přehledů);
- Příprava rozpočtového výhledu (*bez procesního diagramu – součást přípravy a tvorby rozpočtu města*).

#### Úsek zdravotnictví a školství:

- Příprava návrhu rozpočtu;
- Kontrola čerpání rozpočtu;
- Příprava zřizovacích listin PO a jejich dodatků (*bez procesního diagramu – proces vykonáván velmi zřídka a v rozsahu a počtu PO města není relevantní, nicméně je pro úplnost uveden*);
- Sběr a vyhodnocení podkladů o činnosti MŠ a ZŠ.

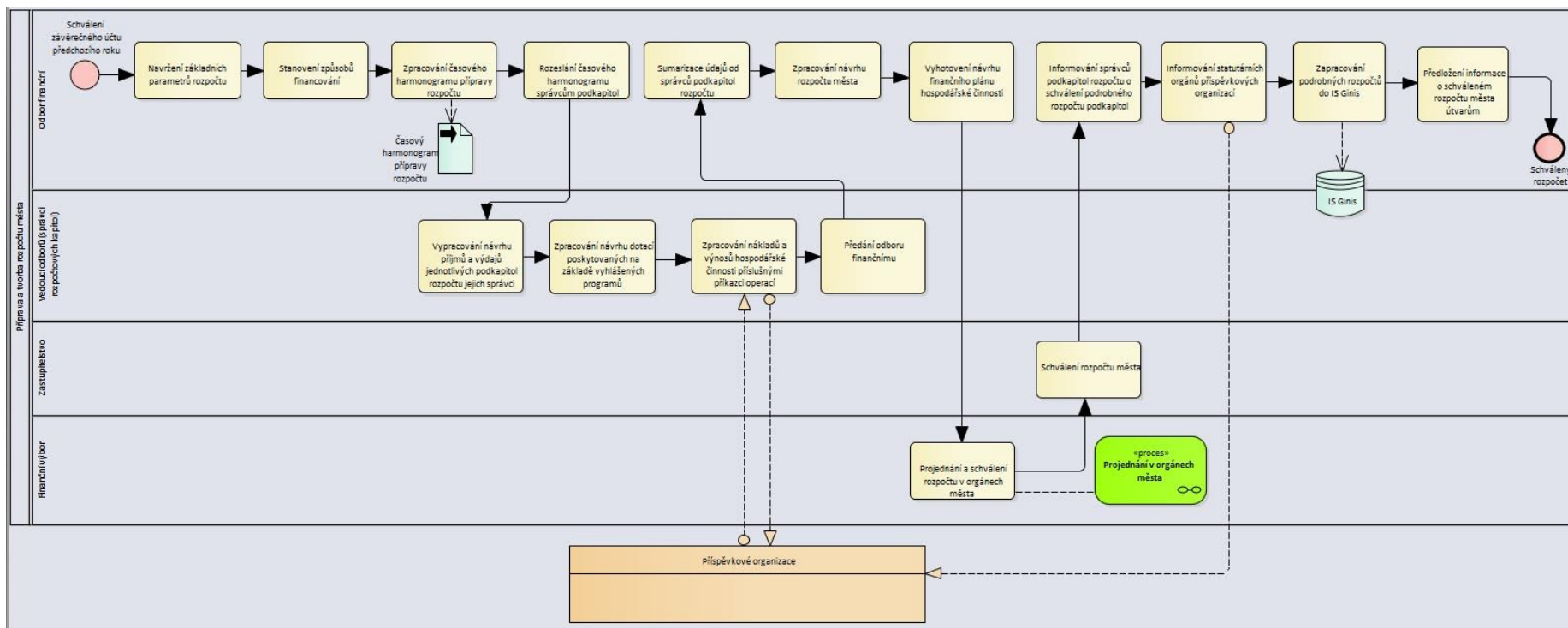
#### Odbor technických služeb

- Správa školských objektů.

Na dalších stranách jsou k jednotlivým procesům zpracovány návrhy v podobě procesních diagramů, které definují jak aktivity v procesu, tak zainteresované subjekty, výstupy, případně softwarovou podporu.

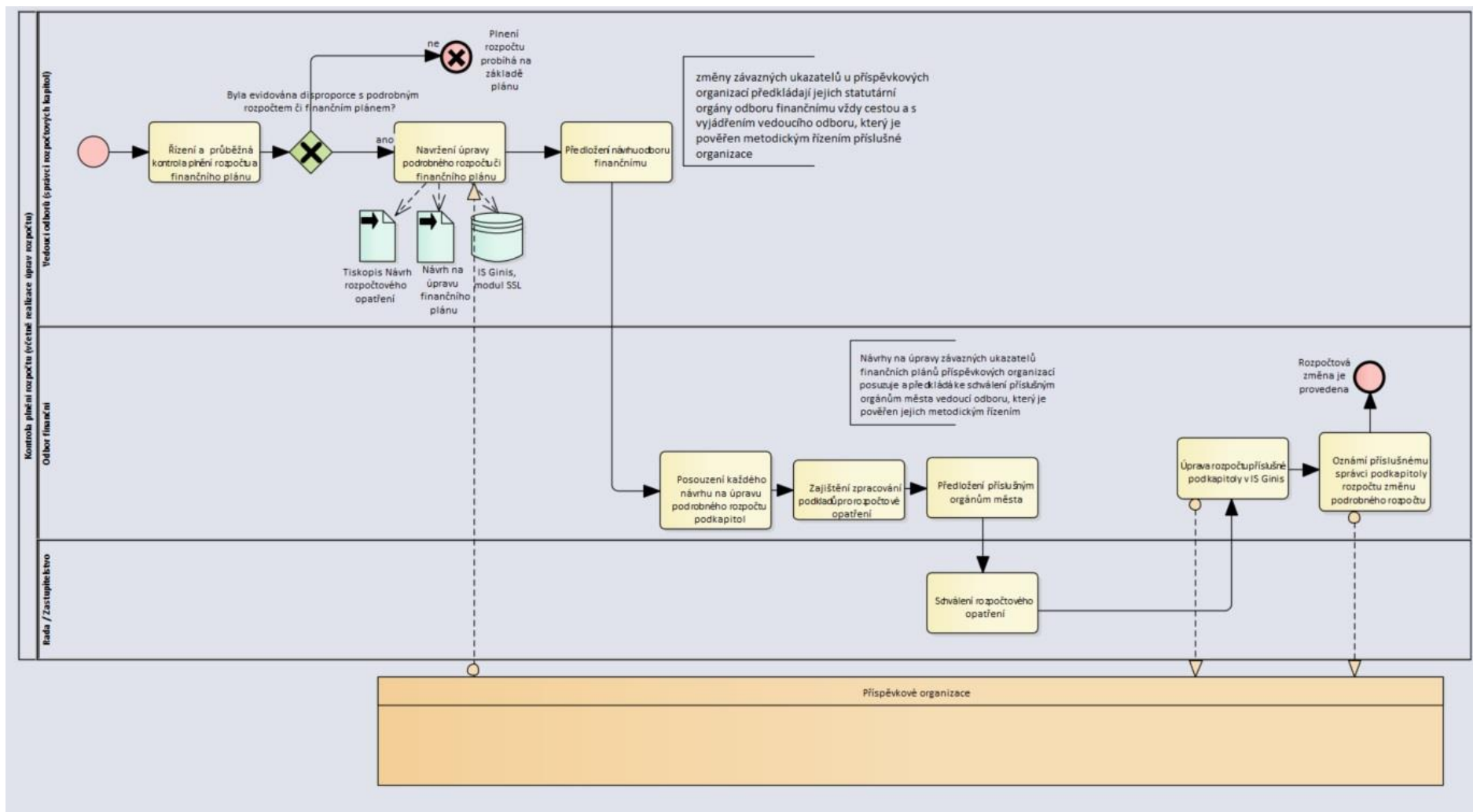


## Proces – Příprava a tvorba rozpočtu města



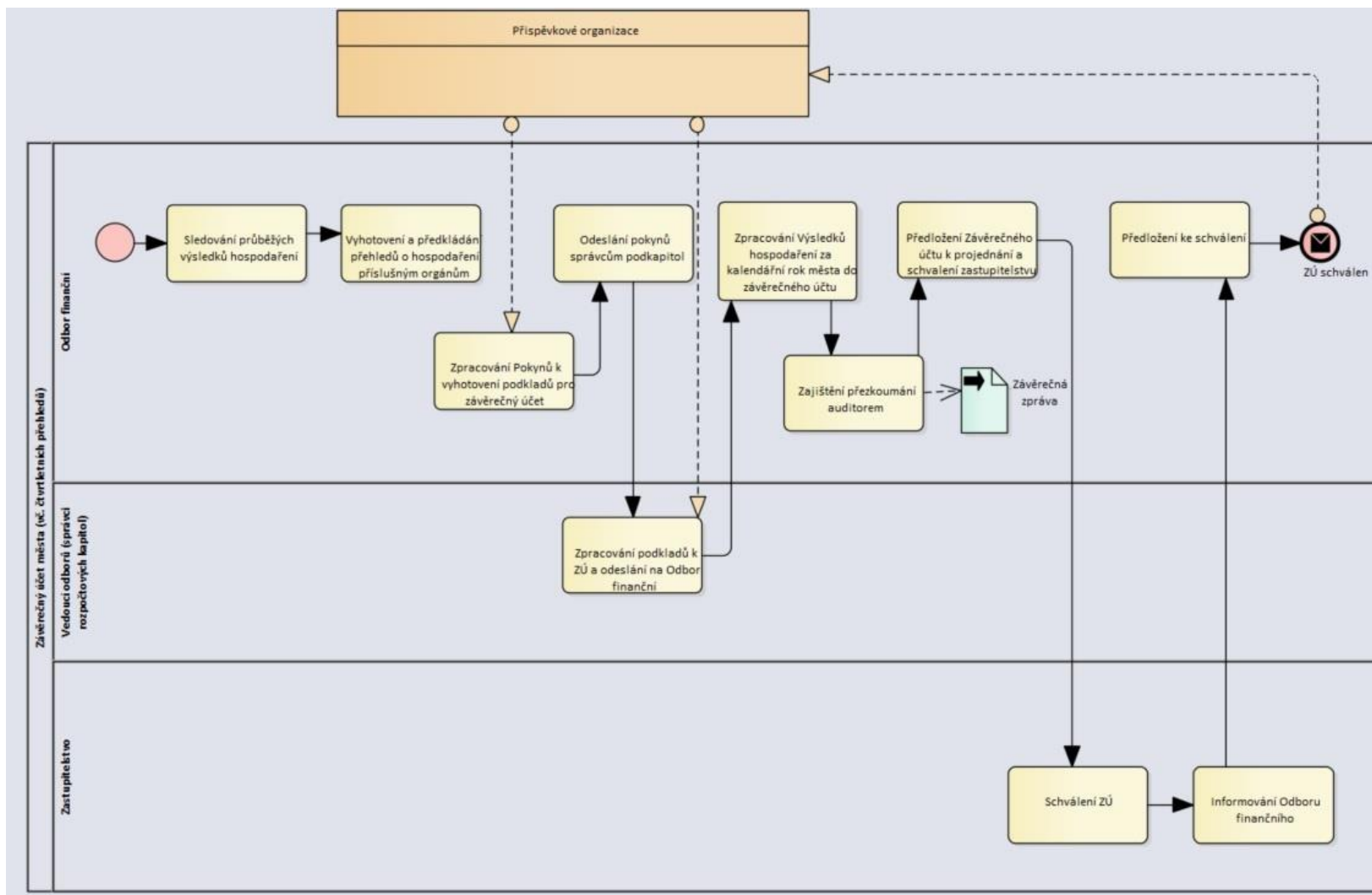


## Proces - Kontrola plnění rozpočtu (včetně realizace úprav rozpočtu)



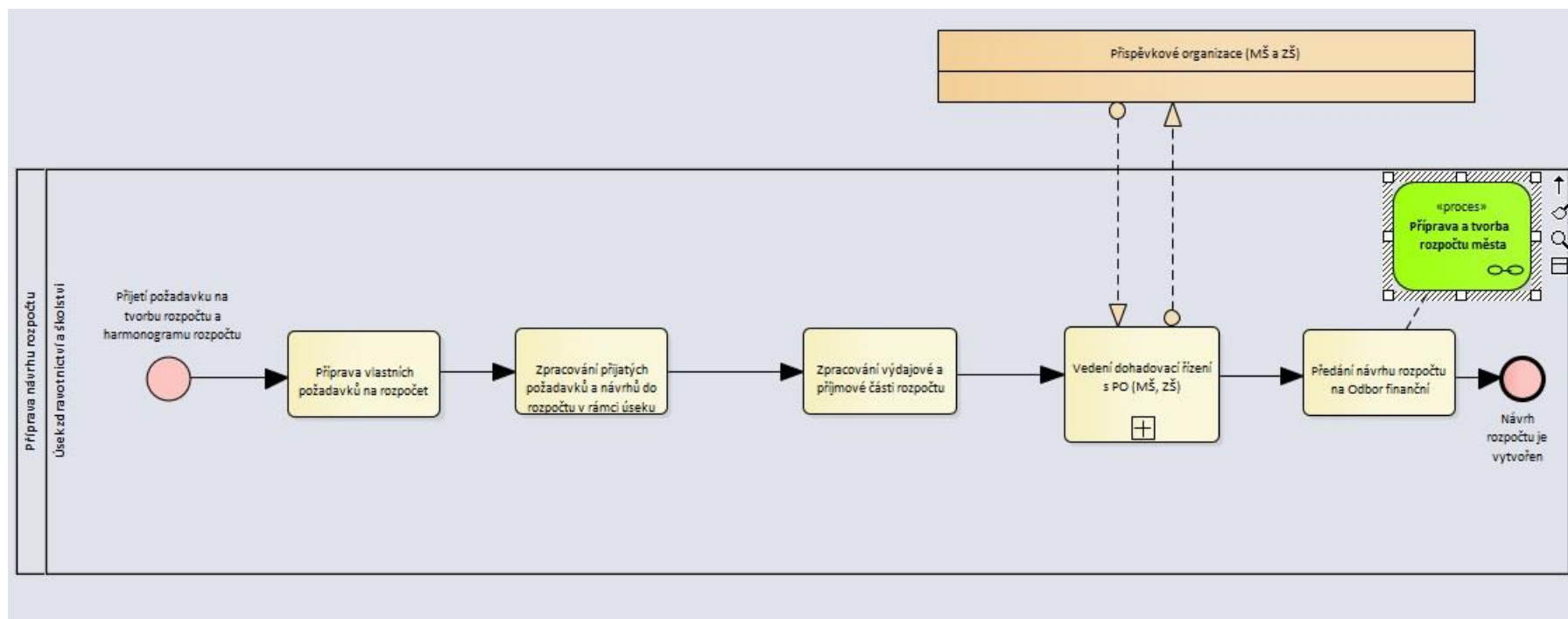


## Proces - Závěrečný účet města (vč. čtvrtletních přehledů)





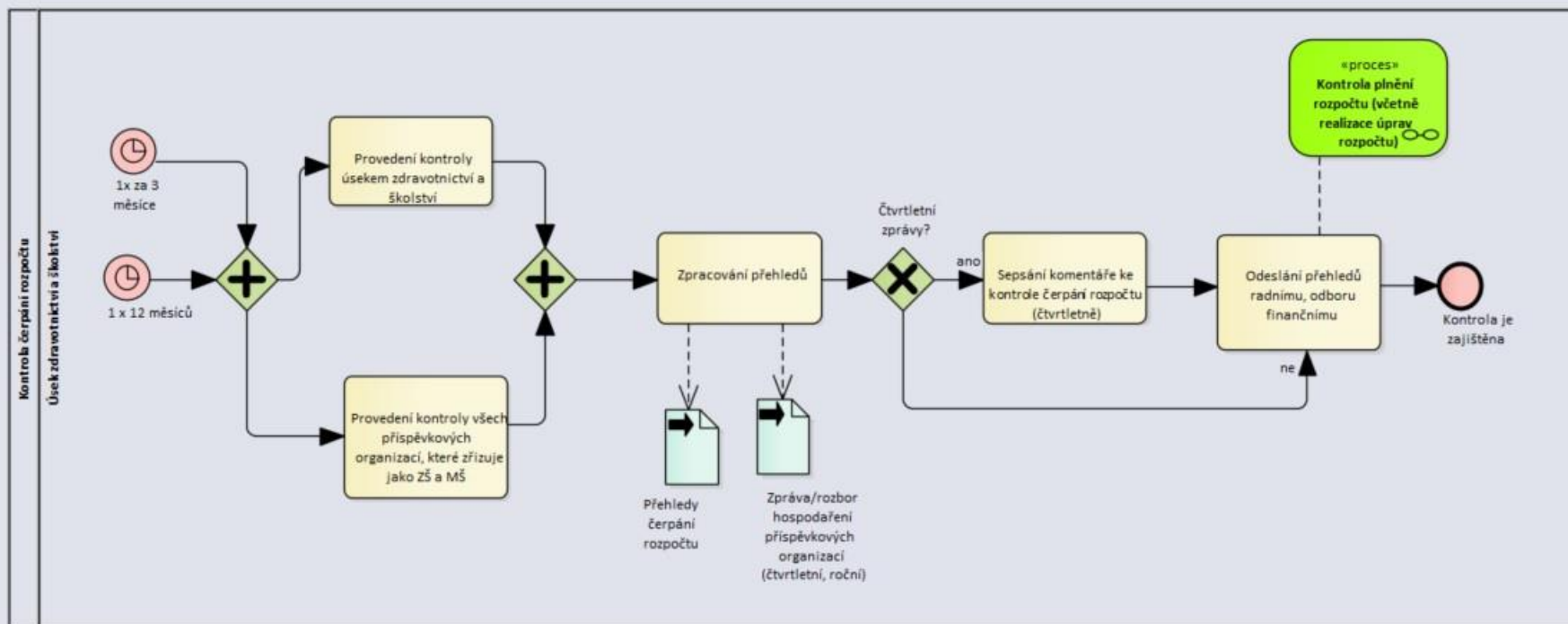
## Proces - Příprava návrhu rozpočtu (Úsek zdravotnictví a školství)





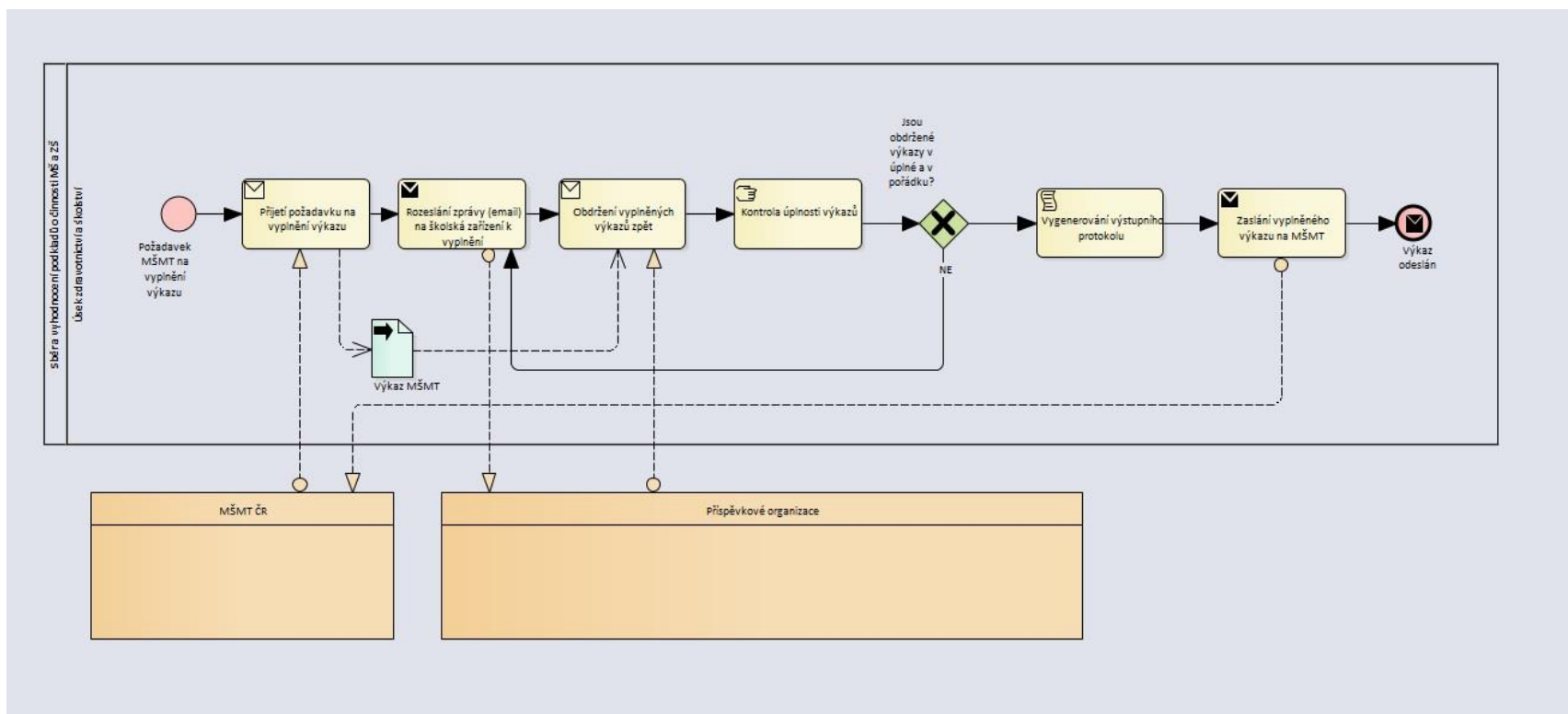


## Proces – Kontrola čerpání rozpočtu (Úsek zdravotnictví a školství)



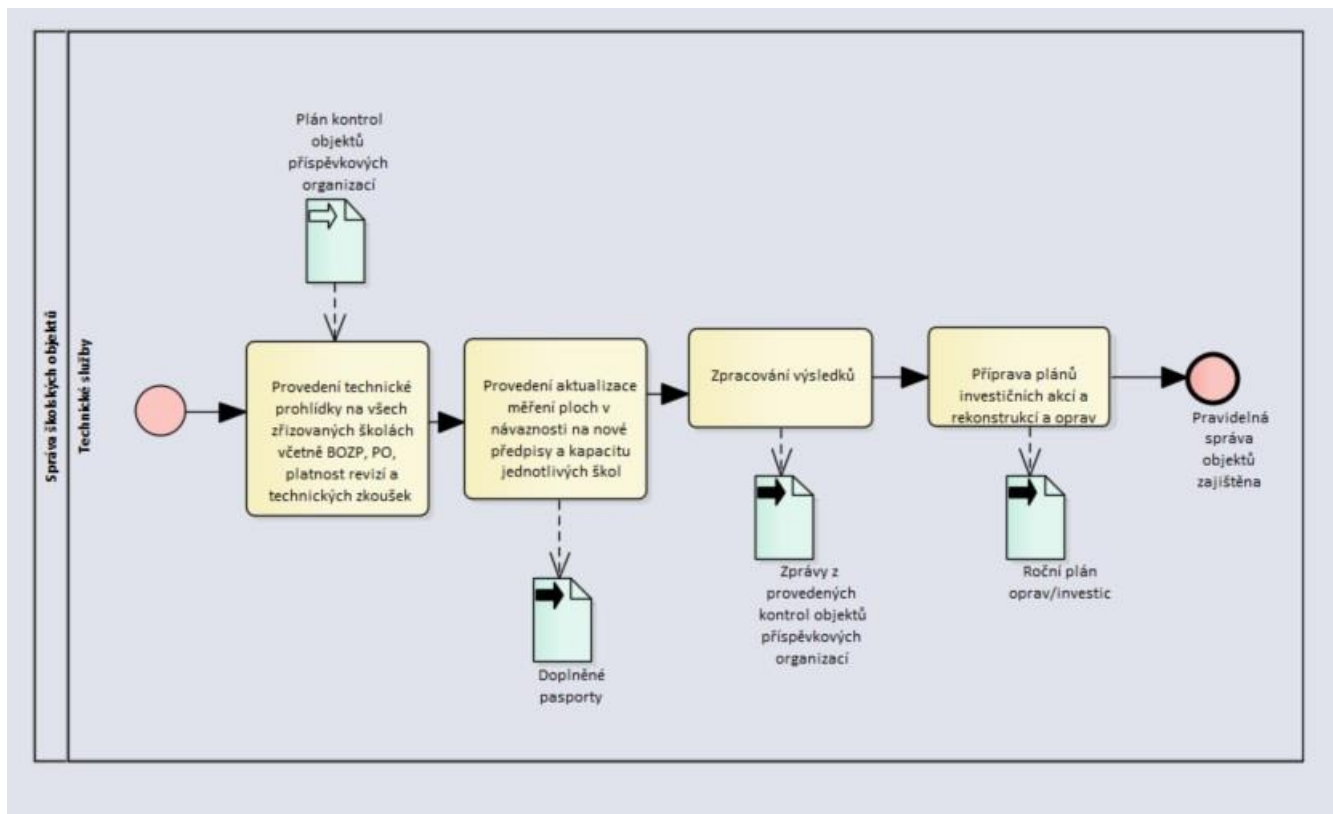


## Proces – Sběr a vyhodnocení podkladů o činnosti MŠ a ZŠ





## Proces - Správa školských objektů





### 5.6.6 Návrh implementace v postupných zvládnutelných krocích

V této části je uveden základní harmonogram kroků pro nastavení procesního řízení (a případně redesign) procesů v oblasti „Řízení a kontrola hospodaření PO“:

1. Ověření stávajících potřeb v oblasti Řízení a kontrola hospodaření PO a odsouhlasení relevance závěrů;
2. Nastavení způsobu implementace zavedení implementačního procesu (dle níže navrženého harmonogramu);
3. Zahájení implementace dle předběžně navržených kroků:

Pořadí	Krok	Časová náročnost	
		Dílčí krok	Od zahájení
1.	Řízení a přenos informací mezi PO a útvary města Černošice – Zpracovat pravidla řízení příspěvkových organizací města Černošice	3 měsíce	3 měsíce
2.	Připravit analýzu návrhu implementace rozhraní na přenos ekonomických dat mezi PO a městem (eliminace manuálního zpracování dat)	3 měsíce (analýza) 6 měsíců (výběr dodavatele a implementace rozhraní)	6 měsíců
3.	Výkon kontroly PO – věcná kontrola	3 – 6 měsíců (dle doby trvání obsazení pozice Interního auditora)	9 měsíců (12 měsíců v závislosti na výběrovém řízení)

*Bližší detail, včetně doplnění garantů, nákladů a dalších zdrojů a prioritizace aktivit bude uveden v Průběžném výstupu č. 2 – Implementační část*



## 6 Návrh implementace procesního řízení na městě

V rámci města není popsán žádný jednotný formalizovaný proces pro řízení procesů a nejsou nastavena ani obecná pravidla správy a řízení procesů. Stejně tak nejsou implementované principy a pravidla pro procesní řízení a tyto nejsou využívány.

Nastavení jasných pravidel usnadní také strategické plánování v budoucnu, ale hlavně řízení procesů / agend napříč všemi útvary a s využitím jednotných postupů, šablon procesů, jednotné procesní notace či vhodné informační podpory.

Uznávaná praxe standardizace procesního řízení má mnoho podob, aby byla zvýšena konsistence procesů v rámci úřadu, je po dohodě se zadavatelem zvolena základní notace pro procesní modelování ve formátu BPMN 2.0 (viz také detailní zpracování diagramů z kapitoly č. 5).

Výstup tohoto projektu má zejména:

- Zohledňovat konkrétní potřebu řízení procesů (co do množství, rozsahu a specifik procesů);
- Nastavit jasné a hlavně jednotné řízení procesů v rámci celého města;
- Určit role a odpovědnosti zúčastněných zaměstnanců (hlavně garanta za oblast řízení procesů - kompetenčně odpovědného zaměstnance za procesní model a jeho údržbu);
- Stanovit a usnadnit řízení rizik;
- Stanovit pravidla pro řízení procesů (a tyto ukotvit v interní řídicí dokumentaci);
- Zavést plánování udržitelnosti procesů (pravidelné aktualizace a aktualizace dle potřeby);
- Usnadnit jak vnějším (např. externí dodavatelům služeb) klientům, tak zúčastněným osobám orientaci v procesech.

### Přínosy implementace procesního řízení

- ✓ Zefektivnění řízení města (zefektivnění činností, které jsou procesně zmapovány);
- ✓ Jednoznačné stanovení zodpovědností zúčastněných osob a snazší přenos kompetencí v případě změn personálního obsazení;
- ✓ Získání přehledu o stavu vykonávaných aktivit (procesů) a zlepšení možnosti jejich řízení;
- ✓ Snížení množství i závažnosti rizik plynoucích z nevhodného výkonu aktivit / procesů (vlivem jejich standardizace a řízení);
- ✓ Sjednocení postupů pro řízení procesů vůči externím subjektům;
- ✓ Snížení rizika duplicitních aktivit / procesů;
- ✓ Usnadnění vzájemné spolupráce na zajištění výkonů agend (procesních oblastí) v rámci města.



## Rizika / Omezení implementace procesního řízení

- ! Nízká míra akceptace nových postupů zaměstnanci města (procesní myšlení, postupy, aktualizace procesů apod.);
  - ✓ Opatření k eliminaci:
    - Komunikace změn (otevřená)
    - Zapojení dotčených osob a jejich zainteresovanost
    - Komunikace přínosů
    - řízený / postupný přechod na nové postupy (zahájit činnosti u tzv. „quick wins“, kde je vidět přínos rychle a náklady či pracnost je nízká).
- ! Zvýšení nákladů na vstupní proškolení příslušných zaměstnanců;
  - ✓ Opatření k eliminaci:
    - Vstupní školení s využitím „externích subjektů“ pouze pro vybrané zaměstnance – procesního manažera a nositele úkolů
    - Další vzdělávání formou E-learningu
    - Praktická školení vždy cílit na zaměstnance, kteří s danou „šablonou“ či nástrojem pro procesní řízení budou skutečně pracovat
    - V maximální míře využívat interního „metodika“ / „školitele“, tj. procesního manažera úřadu.
- ! Zvýšení nákladů na zajištění funkčnosti procesního modelu (udržovací poplatky za SW, lidské zdroje);
  - ✓ Opatření k eliminaci:
    - Zvolit vhodnou formu implementace sw nástroje pro procesní řízení – nákup licencí X pronájem a měsíční poplatky
    - Zaměřit se a získat vhodný dotační prostředky pro rozvoj procesního řízení na úřadě, včetně možnosti spolufinancovat náklady na provozu nástroje pro procesní řízení
    - Pravidelně vyhodnocovat vhodnost rozšiřovat „šablony“ či procesní řízení na další agendy úřadu (zaměřit se zejména na „hromadně“ či často se opakující vykonávané procesy, či procesy s vysokou mírou manuální práce.
- ! Nevhodné nastavení systému s ohledem na množství procesů na městě;
  - ✓ Opatření k eliminaci:
    - Viz předchozí body: vhodný přístup a komunikace řízení změn, postupné zavádění procesního řízení a rozvoj procesního nástroje.
- ! Nedostatečná revize předpisu / aktualizace procesů podle aktuálních potřeb města
  - ✓ Opatření k eliminaci:
    - Kompetenčně a personálně zajištěná pozice procesního manažera na úřadě



- Pravidelná povinnost „vlastníků“ procesů (zejména těch implementovaných v „šablonách“ v softwarovém nástroji) revidovat proces a v případě změn komunikovat potřebu směrem k procesnímu manažerovi
- Nastavený proces změn (komunikace a realizace)
- Zastupitelnost (pozice procesního manažera).

### Doporučení základní rozsah aktivit pro implementaci procesního řízení

1. Diskuze a schválení způsobu procesního řízení a rozsahu na městě;
2. Nastavení procesu implementace a úprava / zpracování metodiky procesního řízení;
3. Stanovení klíčových osob pro implementaci procesního řízení (zejména role procesního manažera);
4. Školení zodpovědných pracovníků s nastavenými procesy a metodikou (součástí Etapy č. 3);
5. Implementace procesního řízení a metodiky formou interních řídicích dokumentů (interní směrnice).

### Rámcový časový harmonogram implementace procesního řízení

Časový harmonogram implementace procesního řízení s rozpadem na jednotlivé aktivity (číselné označení viz předchozí část) zobrazuje následující schéma:

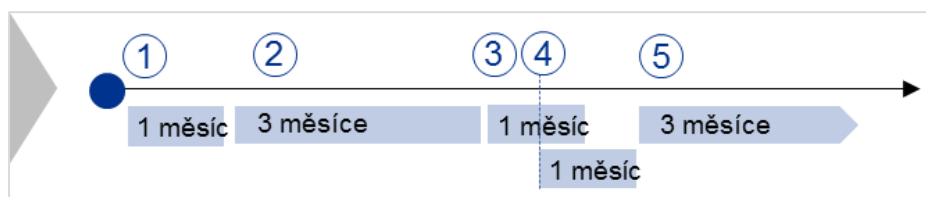


Schéma 3 – Rámcový časový harmonogram implementace procesního řízení

### Navrhovaný garant / gestor

- Garant – *Procesní manažer*.

### Doporučené výstupy

- Metodika procesního řízení;
- Šablony procesní dokumentace;
- Procesní model v nástroji Team assistant (TAS).

## 6.1 Návrh implementace procesního řízení v úřadu

Implementace procesního řízení musí vycházet z principů řízení změn, kdy každý krok lze chápat a řídit projektově.

Jedním z klíčových kroků je vytvoření jednotné Metodiky procesního řízení, kdy tato je doporučena jako základní metodický dokument pro implementaci procesního řízení v úřadu. Metodika je dále vždy využitelná jako základ pro školení dotčených zaměstnanců.

Implementace procesního řízení by měla být rozdělena na fáze:





- plán / příprava:
  - příprava rámcového plánu implementace **a schválení plánu vedením města;**
- realizace (řízení a kontrola):
  - realizace plánu;
  - vykazování stavu realizace směrem k vedení (garantovi za implementaci procesního řízení);
  - případná změnové řízení;
  - řešení závažných problémů.
- ukončení implementace procesního řízení:
  - zpracování a akceptace výstupů (viz část výše „Plánované výstupy“);
  - rozhodnutí o ukončení implementace a zahájení fungování na principech procesního řízení.
- udržitelnost / aktualizace procesů.

## 6.2 Organizační struktura implementace

V rámci vnitřní organizační struktury je (mimo jiné) určen:

**Garant** – je klíčovou osobou zodpovědnou za celkovou implementaci (a následně za danou agendu procesního řízení) a má nejvyšší rozhodovací pravomoc v rámci implementace – aktuálně se jedná o procesního manažera města.

## 6.3 SW nástroj pro implementaci procesního řízení (TAS)

Pro řízení implementace procesního řízení na městě byl zvolen nástroj Team assistant (TAS). Veškerá dokumentace (obsahující procesní diagramy) bude naplňovat notaci BPMN 2.0.

**Pro oblast informační podpory je klíčovým předpokladem pro úspěšné nastavení a funkčnost procesů zavedení a další rozšiřování funkčnosti softwarového nástroje pro řízení procesů.**

Aktuálně se tedy jedná o nástroj TAS, který umožní automatizovat vybrané procesy pomocí nastaveného workflow.

Pro zlepšení výkonnosti (nejen) hlavních procesů je nutné zajistit activity, které jsou obsahem procesního řízení a které budou v rámci TAS realizovány:

- nastavit role, zodpovědnosti a organizaci procesního řízení;
- popsat proces (formou jednotlivých aktivit);
- spustit PDCA cyklus (od plánování - P, udělání - D, kontroly - C až po vyhodnocování - A),
- pokud výš uvedené bude funkční, tak je možno dále využít software pro online přehledy, automatizaci měření, apod. (zavedení reportingu).

### **TAS je nástroj postavený na:**

- Jasně definovaných kompetencích a činnostech v daném procesu, kdy příslušný pracovník (pozice) má možnost daný proces spustit, a to na základě zpracovaných popisů procesů.
- Po spuštění příslušného procesu je informace automatizovaně předána (v případě potřeby i s přílohou či odkazem na DMS, kde je příloha uložena) dalším zaměstnancům, kteří mohou mít různé role:
  - o Schvalovací;
  - o Informační;
  - o Požadavek na doplnění či zpracování.
- Nástroj dále plně podporuje i hromadné schvalování bez nutnosti čekat na „papírovou košilku“ a její postupné podepisování, nebo na druhou stranu čeká na „povinné“ schválení či doplnění od jiného uživatele v procesu.
- V automatizovaném procesu je vždy možné získat s pomocí nástroje informaci, v jaké fázi se proces nachází, stejně tak o termínech plnění.
- Nástroj automaticky upozorňuje na přidělené úkoly či požadavky, dále upozorňuje na blížící se termíny a uživatel si může přednastavit další notifikační náležitosti.
- Pro vedoucí pracovníky umožní nejen získání informace o stavu procesu, ale také možnost přerozdělení činností / úkolů či přehledy, který pracovník má daný úkol přidělen.
- Nástroj pro řízení procesů lze vždy plně přizpůsobit a provázat na jinou softwarovou podporu, která je na městě využívána – např. na ekonomický software (oběh účetní dokladů a jejich schvalování), na spisovou službu (s možností jak předávání zpráv po jejich obdržení až po generování a přípravy dokumentů k odeslání), geolokační software (např. vyznačení stavebních řízení), personální software, elektronický formulářový systém apod.
- Je plně implementována podpora digitalizovaného oběhu písemností, včetně tvorby písemností v předem definované formě / šabloně a podpory přes rozhraní předání k odeslání spisovou službou.
- Podpora mobility (přístupy z mobilních zařízení) a vyšší efektivita při práci zaměstnanců (včetně zaměstnanců, kteří pracují v terénu).
- Možnost nastavení reportingu (v rámci automatizovaných procesů) a přehledů pro vedoucí zaměstnance či vedení města.

Pro plnou funkčnost a implementaci automatizace procesů je příslušný procesní nástroj nutností. Procesní manažer musí mít také možnost do automatizovaných procesů vstupovat a upravovat proces dle změnových požadavků, stejně tak tvořit nové „šablony“ procesů k automatizaci. Toto nástroj TAS plně umožňuje na základě přidání či odebrání míst (aktivit) a možnosti jejich definování a nastavení pravidel pro danou aktivitu. Nutností je průběžný rozvoj a realizace dalších automatizací procesů, kdy toto probíhá v návaznosti na identifikování

vhodných procesů k automatizaci, tvorby příslušné „šablony“, nastavení pravidel a spuštění pilotního provozu.

## 6.4 Řízení implementace

Je doporučeno, aby řízení implementace bylo vedeno metodou „Řízení změn“ a rozloženo do několika fází:

- Úvodem je nutné posoudit, jaký vliv bude mít implementace procesního řízení na útvary, zejména na ty, kde budou jednotlivé procesy rozpracovány do detailních diagramů.
- Návrh změny, který bude spojen zejména ze způsobem práce se zpracovávány procesy, zejména v těch oblastech kde byly identifikovány návrhy na zlepšení. Bude přesně definován rozsah a charakter změny.
- Následně zpracovat jednotlivé kroky pro podporu zavedení změn. Jedním z nich je komunikační plán, jehož úkolem je volba různých forem a prostředků pro vysvětlení změn a jejich dopadu na příslušné zaměstnance.
- Následuje začátek implementace změny, kdy se začíná realizovat návrh změn v podobě zapojení relevantních pracovníků do procesu zavádění změn (z počátku minimálně na úrovni garantů za jednotlivé procesní oblasti, případně těch garantů, kde budou změny navrhovány).
- Implementace procesního řízení (a dalších změn v procesech) představuje v řízení změn především sledování průběhu implementace a reagování na jeho stav. Ze zkušeností je nutné řídit reakce lidí na změnu tak, jak o ní získávají informace a jak se potýkají s těžkostmi při její implementaci. Rolí řízení je tyto fáze diagnostikovat a použít odpovídající prostředky pro eliminaci negativních reakcí.

Při řízení implementace je nutné koordinovat (s využitím metod projektového řízení):

- řízení a koordinaci lidských zdrojů (získávání vhodných pracovníků, garantů; rozvoj týmu; organizační plánování);
- řízení časových zdrojů (odhady doby trvání implementace; definování aktivit; doba trvání jednotlivých aktivit; plánování termínů a jejich kontrola);
- řízení nákladů (plánování zdrojů; kontrola plnění rozpočtu – zejména pokud změna s sebou přináší náklady spojené se zaváděním např. nových nástrojů na podporu);
- řízení dodavatelů (pokud bude relevantní);
- řízení komunikace (interní komunikace, komunikace změn; reporting; zejména směrem k vedení organizace);
- řízení kvality (plánování kvality; zajištění záruk kvality; kontrola kvality).

## 6.5 Kontrola v průběhu implementace

Smyslem kontroly implementace je:



- sledování a posuzování naplňování stanovených cílů / výstupů realizace implementace procesního řízení;
- posuzování adekvátnosti probíhajících aktivit;
- reporting a pravidelné shrnutí věcného a časového postupu implementace;
- úprava / změna na základě aktuálního vývoje, nových skutečností, vzniklých rizik apod.;
- řízení všech stran zainteresovaných v plnění aktivit.

## 6.6 Ukončení implementace

Po ukončení implementace má být zpracována „Závěrečná zpráva“ a předložena Garantovi ke schválení. Veškerá dokumentace je pak archivována.

Základní aktivity v rámci ukončení implementace procesního řízení obnášejí:

- nastavit parametry pro využití v provozu / zajištění aktivit města;
- nastavit zdokumentování dosažení výkonnostních parametrů procesů;
- mít nastavenou organizační strukturu procesního řízení;
- mít nastavenou udržitelnost / provoz / aktualizace procesního modelu.

Uvedené bude součástí zpracované metodiky pro procesní řízení.

## 6.7 Závěr k návrhu implementace procesního řízení

Závěrem je nutné konstatovat, že plán implementace procesního řízení se odvíjí v několika rovinách, a to v návaznosti na:

- Schválení navržených aktivit vedením města;
- Využití stávajících provázaných výstupů z již realizovaných etap (zejména z etapy analytické);
- Zajištění dostatečných personálních kapacit za stranu města (role procesního manažera je nezbytná);
- Zajištění funkčnosti využívaného procesního nástroje (Team assistant).

Aktuální výstupy z Analytické části jsou základním a hlavním vstupem pro realizaci dalších kroků v Etapě č. 2 a 3.



## 7 Závěr

V rámci procesních oblastí, které byly detailně mapovány a jsou zde navržena jednotlivá opatření k jejich dalšímu zefektivnění, patří (více viz kapitola č. 5):

- Oběh písemností;
- Adaptace nového zaměstnance;
- Evidence majetku;
- Projektové řízení;
- Řízení a kontrola hospodaření PO;
- Interní komunikace útvarů a pracovišť úřadu.

Z výše uvedeného popisu identifikovaných problémů města je klíčové shrnout, že aktuálně se tyto problémy promítají zejména z důvodu „**neexistence“ standardů či formalizovaných popisů vykonávaných procesů ve všech výše uvedených procesních oblastech.**

Často toto vychází z nedostatků **přenosů informací mezi jednotlivými útvary**. Úvodem je nutné uvést, že klíčové je, aby pro implementaci procesního řízení na úřadě, bylo dále pokračováno v jeho dalším rozšiřování napříč celým úřadem a dalšími procesními oblastmi.

Pro podporu fungování a zlepšení efektivnosti je aktuálně nejdůležitější implementovat navržená opatření minimálně v následujících oblastech:

- ✓ **adaptační proces nového zaměstnance;**
- ✓ **nástroje pro interní komunikaci (v prvním případě zpracovat „nový koncept intranetu“);**
- ✓ **a ukotvit jasně kompetence a metodiku v oblasti projektového řízení.**

Z průběžných výstupů projektu (ukončení projektu je plánováno do 31/12/2020) jasně vyplývá, že všechny analyzované procesní oblasti jsou velmi často provázeny stejnými problémy, kdy hlavním článkem, který spojuje ve své podstatě všechny procesní oblasti, jsou lidské zdroje, zaměstnanci úřadu a další důležitou oblastí je nedostatečná podpora procesů a jejich výkonu, a to zejména ze strany vhodných a funkčních informačních technologií podporujících automatizaci procesů.

Je také důležité uvést, že veškeré uvedené závěry a návrhy řešení jsou plně v souladu s klíčovým dokumentem („Strategickým rozvojem města na období 2017 – 2022), schváleným vedením města a tedy uvedené by mělo být prioritou pro jeho implementaci a naplnění.

Navržené řešení v rámci analyzovaných procesních oblastí budou (také v návaznosti na návrhy implementace uvedené v kapitole č. 5) dále rozpracovány do jasně a jednoduše definovatelných kroků, včetně uvedení příslušného garanta za jejich realizaci, rámcového harmonogramu a informace o plánované SW podpoře, včetně vazby na možnost zavedení do aktuálního procesního software – TAS.

V tomto SW rozhraní (kde budou diagramy dále rozpracovány) zpracovatel navrhuje také v další fázi jejich průběžné ověřování v rámci implementace procesního řízení (zejména vzhledem k dalším návrhům na zlepšení) a zaměření se na další potenciální procesní oblasti k jejich automatizaci.

Úvodem a v průběhu Etapy č. 2 jsou plánována pracovní setkání s garanty za každou mapovanou oblast (viz jejich identifikace z Etapy č. 1), kde proběhne také verifikace návrhů na zlepšení.



*Důležité upozornění:*

*Zpracovatel upozorňuje, že vzhledem k aktuálnímu stavu, kdy byla Etapa č. 1 dopracovávána a zahájení Etapy č. 2 bylo ovlivněno vyhlášeným nouzovým stavem, bylo nutné zejména k nastavenému harmonogramu uvažovat o nových nástrojích pro dodržení časového milníku - ukončení Etapy č. 2, a to minimálně v rozsahu posunu data předání výstupů z Etapy č. 2 o dobu trvání nouzového stavu, tj. od 1. 4. 2020 (začátek Etapy č. 2) po dobu trvání nouzového stavu (v čase zpracování této zprávy min. o měsíc, vzhledem k plánovanému ukončení nouzového stavu k 30. 4. 2020).*

*Hlavním zdůvodněním je nemožnost organizovat pracovní setkání za účasti všech zainteresovaných subjektů, formou workshopů a ztížená možnost efektivně a flexibilně pracovat při ověřování navrhovaného stavu u detailně mapovaných procesních oblastí.*

*Zpracovatel již v této části průběžné zprávy za Etapu č. 1 avizuje riziko spojené s omezeními, které nemohl ani zpracovatel ani zadavatel v rámci realizované veřejné zakázky a následně zahájeného plnění i přes veškerou péči předvídat.*



## Přílohy

- 1 – Priloha\_c1\_Seznam\_procesu.xlsx
- 2 – Priloha\_c2\_Procesni\_analyza\_MeU\_Cernosice\_Etapa1\_31032020.pdf
- 3 – Priloha\_c3\_Zjisteni\_hodnoceni\_zralosti\_procesu.xlsx