



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Město Černošice

Procesní audit, optimalizace a implementace řízení procesů MěÚ Černošice

Průběžný výstup – Etapa č. 2: Implementace opatření a SW rozhraní

KPMG Česká republika s.r.o.

29. 9. 2020

Verze 1.1

Tento dokument obsahuje 54 stran



Obsah

1	Úvod	3
2	Metodický přístup ke implementaci	4
2.1	Role jednotlivých subjektů v procesu implementace doporučení	4
2.2	Implementační karty na období 2020 a dále	4
2.3	Prioritizace aktivit	5
3	SW nástroj pro implementaci procesního řízení (TAS)	6
4	Implementační karta 0 – Zavedení řízení procesů úřadu	8
5	Implementační karta 1 – Adaptace nového zaměstnance	12
6	Implementační karta 2 – Interní komunikace útvarů a pracovišť úřadu	22
7	Implementační karta 3 – Oběh písemností	30
8	Implementační karta 4 – Evidence majetku	37
9	Implementační karta 5 – Projektové řízení	41
10	Implementační karta 6 – Řízení a kontrola hospodaření PO	48
11	Manažerské shrnutí a další kroky v části 3 projektu	51
11.1	Další kroky	53



1 Úvod

Předmětem (výstupem) realizované veřejné zakázky je „Procesní audit, optimalizace a implementace řízení procesů 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 řízení procesů je prostředkem k zavedení jednotných, efektivních a transparentních procesů (výkonu agend a aktivit) 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 2: Implementační část**

Analýza byla 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;
- evidence majetku;
- projektové řízení;
- řízení a kontrola hospodaření příspěvkových organizací;
- interní komunikace útvarů.

Pro každou z uvedených procesních oblastí jsou dále rozpracovány tzv. Implementační karty, které definují jednotlivé aktivity pro odstranění identifikovaných problémů a neefektivností v daných procesech.

Nad rámec výše uvedených implementačních karet byla doplněna implementační karta č. 0 - Zavedení řízení procesů úřadu.

Detailní rozpracování uvedených oblastí / implementačních karet je v dalších kapitolách.



2 Metodický přístup ke implementaci

Pro úspěšnou implementaci navržených procesů (aktivit k odstranění neefektivností v procesech) je nutné postupovat v souladu s navrženým implementačním plánem. Úvodem je doplněna role jednotlivých nositelů realizace a implementace, včetně jejich činností a odpovědností. Následně je uveden výčet doporučených aktivit vedoucích k zefektivnění řízení procesů (včetně odhadnuté časové a finanční náročnosti – pokud je relevantní).

2.1 Role jednotlivých subjektů v procesu implementace doporučení

Je nutné, aby kompetenčně odpovědnými za implementaci procesů a navržených aktivit (včetně oblasti řízení procesů) z pohledu analyzovaného úřadu byly konkrétní pozice (osoby/útvary), a to na základě schválených úkolů z porady vedení města.

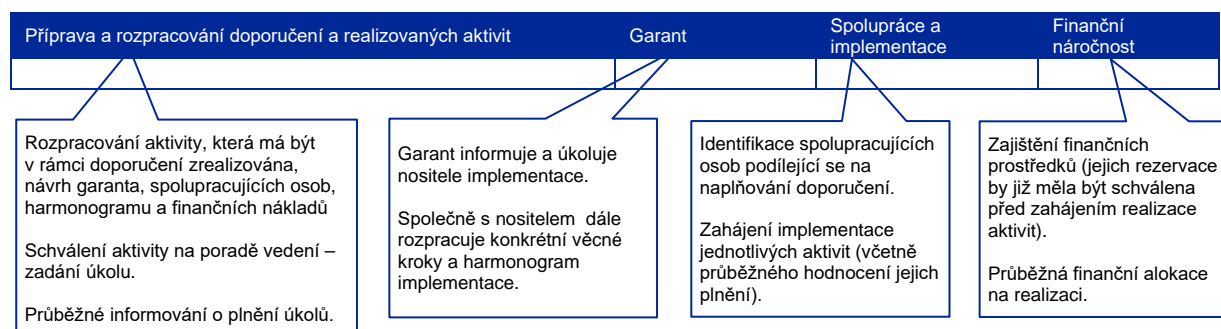
Garant – je klíčovou osobou zodpovědnou za celkovou implementaci dané procesní aktivity a ze své pozice se podílí na realizaci jednotlivých procesů, je také nositelem daného úkolu a zodpovědný za jeho plnění.

Spolupracující osoba – osoba / útvar, který se na implementaci procesních aktivit podílí, případně dodává vstupy či využívá výstupy z realizovaných aktivit. Může se také jednat o podpůrný útvar (např. Odbor informatiky).

Nositelé úkolů – většinou se jedná o zaměstnance (podřízené) garantovi, kteří reálně aktivity vykonávají.

Naplnění implementace zefektivnění procesů probíhá prostřednictvím jednotlivých aktivit, které jsou stanoveny na úrovni jednotlivých procesů a doporučení jejich implementace. Na úrovni každé aktivity je stanoven konkrétní **garant (např. tajemnice / vedoucí útvarů)**, který odpovídá za její věcné naplnění a dále jsou definovány spolupracující osoby (např. vedoucí Odboru IT), které jsou do realizace dané aktivity zapojeny.

Přístup k implementaci navržených procesních aktivit:



Obrázek 1: Schéma implementace navržených opatření

2.2 Implementační karty na období 2020 a dále

Seznam implementačních kroků / aktivit zahrnuje klíčové kroky v podobě vybraných aktivit (případně projektů), které vychází z jednotlivých návrhů implementace procesů a na které by se měl úřad / město v období 2020 (a v dalších letech) zaměřit.

Na realizaci jednotlivých aktivit se podílí osoby dle indikace uvedené v rámci předchozí kapitoly (vždy min. garant a nositel, případně spolupracující osoby).

Jednotlivá doporučení implementace procesů (aktivit) byla zpracována formou implementačních karet s uvedením:

- Název procesní oblasti;
- Popis aktivity / projektu;
- Zpracování - interními zdroji či s využitím externích služeb;
- Finanční náročnost - pokud relevantní je uveden rámcový odhad nákladů na implementaci doporučení;
- Časová náročnost - odhad potřebného času na zpracování či implementaci doporučení od zadání úkolu;
- Detail / Poznámka – Detailní popis a rozpad aktivity na detailní kroky, doplnění či odkaz na jinou aktivitu, dokument / doporučenou standardizovanou metodiku apod.

Jako součást implementace jednotlivých procesů musí být pracovníkem pověřeným koordinací aktivit / úkolů (garantem), vždy evidováno v jakém stavu jsou jednotlivé aktivity, včetně termínů, přidělených osob (nositelů úkolů), čerpání finanční alokace a případně dalších požadavků na realizaci dané aktivity.

2.3 Prioritizace aktivit

Vzhledem k tomu, že město v návaznosti na další plánování své činnosti potřebuje bližší odhad náročnosti a možnosti danou aktivitu v definovaném času realizovat, byla u níže uvedených aktivit provedena jejich prioritizace (v návaznosti na čas, náročnost a zdroje):

- **Zeleně označené aktivity** – Implementaci lze provést rychle (do 6 měsíců) a s maximálním využitím vlastních zdrojů (tj. bez potřeby nákupu externích služeb či externích dodávek);
- **Oranžové aktivity** - Implementace je časově náročnější (min. 6 měsíců a více), s využitím interních zdrojů (nákup externích služeb ve velmi omezené míře) a minimálním dopadem na potřebu finančních prostředků (případně finanční prostředky mohou být získány z externích zdrojů, např. dotační zdroje);
- **Červené aktivity** - Implementace je časově náročnější (min. 6 měsíců a více), jsou zde vysoké nároky na zdroje (včetně nákupu externích služeb), kdy je doporučeno využít kombinaci interních a externích zdrojů, vysoká pravděpodobnost potřeby finančních zdrojů (včetně prostředků města).

Výše uvedené barevné odlišení je zpracováno formou tzv. semaforů.





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 (mezinárodně uznávaný formát pro modelaci procesů).

Nástroj TAS umožní automatizovat vybrané procesy pomocí nastaveného workflow (řízení schvalování a předávání informací v procesu / aktivit realizovaných úřadem).

TAS je nástroj postavený na:

- Jasně definovaných kompetencích a činnostech v daném procesu, kdy příslušný pracovník (pozice) má možnost daný proces spustit (např. vložit úkol, vyplnit žádost), a to na základě předem zpracované šablony / vzoru dokumentu.
- Po spuštění příslušného procesu je informace automatizovaně předána (v případě potřeby i s přílohou či odkazem na úložiště, kde je příloha uložena) dalším zaměstnancům, kteří mohou mít různé role:
 - o schvalovací (schválení, např. žádosti o dovolenou)
 - o informační (pouze pro informaci)
 - o požadavek na doplnění či zpracování dokumentu, přípravy nového dokumentu.
- Nástroj plně **podporuje 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.
- Vždy je možné získat s pomocí nástroje informaci, v jaké fázi se proces nachází (např. ve fázi schvalování a u které osoby), stejně tak o termínech plnění.
- Nástroj **automaticky upozorňuje na přidělené úkoly či požadavky** (email či notifikace na mobilním zařízení), dále upozorňuje na blížící se termíny a uživatel si může přednastavit další notifikační náležitosti.
- Pro vedoucí pracovníky umožní nejen **získání informace o stavu aktivity** (přiděleného úkolu), ale také možnost přerozdělení činností / úkolů (např. při absenci příslušného pracovníka lze úkol přidělit jinému) 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 má také možnost do automatizovaných procesů vstupovat a upravovat proces dle změnových požadavků, stejně tak tvořit nové „šablony“ procesů k automatizaci.

V první fázi bude následovat:

1. Spuštění produkčního prostředí nástroje TAS (navrhováno tzv. Cloudové řešení)
2. Nastavení rolí
 - a. Administrátorské role (procesní manažer, projektová manažerka, vedoucí Odboru informatiky)
 - b. Uživatelské role (min. na úrovni vedoucích pracovníků)
 - c. Další (role pro čtení dle potřeby)
3. Instalace prvních šablon pro schvalování procesů
 - a. Aktuálně je v fázi testování / diskuzí o vhodnosti nasazení šablon – zápisy z jednání / Úkolovník / Evidence smluv / Interní formuláře a schvalovací proces (žádosti o dovolenou či cestovní příkazy)
4. Další rozvoj a příprava šablon pro automatizaci procesů dle jejich vhodnosti


Aktuálně nástroj TAS umožňuje (standardizované šablony) např.:

- Nákupní objednávky, žádanky
- Přijaté faktury
- Evidence smluv
- Zaručený elektronický archiv
- Možnosti napojení na GIS
- Cestovní příkazy
- Nástup nového zaměstnance
- Registr rizik
- Datová schránka (propojení a komunikace)
- Veškeré schvalovací procesy (bez ohledu na typu)

Z prostředí veřejné správy je využíván – město Říčany, Plzeňský kraj.



4 Implementační karta 0 – Zavedení řízení procesů úřadu

Zavedení řízení procesů úřadu					
Aktivita/projekt	Garant / Spolupracující	Interní X Externí	Finanční náročnost (v tis. Kč)	Časová náročnost	Detailní popis aktivity / poznámky
1. Diskuze a schválení způsobu řízení procesů a jeho rozsahu na městě	Vedení města (Starosta / příslušný radní odpovědný za oblast řízení úřadu) / Tajemnice / Oddělení projektového řízení a komunikace 	Interní	X	6 měsíců <i>Aktivita již zahájena aktuálním projektem – diskuze součástí výjezdního zasedání</i>	Jedním z klíčových kroků (aktivit) je schválení rozsahu implementace řízení procesů úřadu, kdy tento krok navazuje jak na tento již realizovaný, ale také na plánovaný projekt, na který bude město žádat dotaci z fondů EU. Implementace řízení procesů musí vycházet z principů řízení změn, kdy každý realizovaný krok lze chápat a řídit projektově. Implementace řízení procesů by měla být zahájena přípravnou fází (<i>součástí diskuze a představení v rámci výjezdního zasedání září / 2020</i>): - plán / příprava: <ul style="list-style-type: none">příprava rámcového plánu implementace a schválení plánu vedením města (viz tato implementační karta)představení nástroje na řízení procesů a rozhodnutí o pilotních oblastech implementace prvních řízených procesů (navrhováno je v nástroji řídit procesy - zápis z porad vedení a jejich distribuce, úkolovník....)příprava časového harmonogramu implementace řízení procesůschválení rozpočtu na rok 2021 a střednědobého výhledu včetně zohlednění potřebných finančních prostředků na řízení procesů a spolufinancování realizovaného projektu.





2. Nastavení procesu implementace a úprava / zpracování metodiky řízení procesů	Oddělení projektového řízení a komunikace	Interní	X	3 měsíce (příprava metodiky)	<p>Vytvoření jednotné Metodiky řízení procesů, kdy tato je doporučena jako základní metodický dokument pro implementaci řízení procesů na úřadě.</p> <p>Metodika je dále vždy využitelná jako základ pro školení interních zaměstnanců. Navržená struktura metodiky:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Úvod 2 Definice pojmů 3 Procesní model (procesní mapa) – popis procesů (viz příloha č. 1 z Analytické části) 4 Popis identifikace procesů 5 Procesní dokumentace 6.1 Procesní šablona (template pro popis procesů – podpůrný dokument pro implementaci procesu do procesního nástroje) 7 Role řízení procesů v úřadu <ol style="list-style-type: none"> 7.1 Procesní manažer úřadu 7.2 Garant procesní oblasti 7.3 Vlastník procesu 8 Schvalování a aktualizace procesní dokumentace <ol style="list-style-type: none"> 8.1 Typy aktualizace procesní dokumentace 8.2 Projekt optimalizace procesu – návrh šablony v TAS 8.3 Karta projektu optimalizace – návrh úpravy šablony v TAS 9 Přílohy <ol style="list-style-type: none"> 9.1 Úvod do BPMN 2.0 a legenda prvků využitých v procesním modelu 9.2 Manuál pro uživatele TAS <p>Metodika zejména upravuje role (stanovuje klíčové osoby) v řízení procesů (viz další bod), popisuje základy řízení procesů, návrhu procesu pro vznik šablon, základy práce v TAS (nástroje pro řízení procesů) a postupy pro změny v procesech.</p>
---	---	---------	---	------------------------------	---



<p>3. Stanovení klíčových osob pro implementaci řízení procesů (role procesního manažera – vytvoření pozice v rámci organizační struktury – možnost spojit s pozicí projektového manažera či dotačního manažera města)</p>	<p>Vedení města / Tajemnice / Oddělení projektového řízení a komunikace</p>	<p>Interní</p>	<p>X</p>	<p>3 měsíce</p>	<p>V rámci implementace řízení procesů je nutné (i v návaznosti na vydání Metodiky řízení procesů) kompetenčně ukotvit v organizační struktuře (Organizačn. řádu) min. následující role:</p> <p>Procesní manažer – min. kompetence nutné provázat s popisem pracovní pozice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - je odpovědnou osobou za řízení procesů na úřadě - vytváří či schvaluje procesní koncepci - dbá na další procesní rozvoj (ve smyslu hodnocení zralosti) - správa uceleného procesního modelu úřadu pomocí TAS - dohled nad dodržováním notace BPMN2.0 - garance existence věrného popisu procesu včetně KPI a dalších atributů - řízení a koordinace periodické aktualizace a revize procesního modelu – využívaných šablon - garance provedení aktualizace procesů spuštěné změnou řídicí dokumentace - zálohování a verzování procesního modelu a jednotlivých procesů v TAS - podpora a koordinace činností garantů procesních oblastí - koordinace s odborem informatiky při definování a správě jednotlivých procesů <p>Garant procesní oblasti, kompetence (toto není nutné implementovat do popisu pracovní činnosti):</p> <ul style="list-style-type: none"> - odpovídá za věcnou správnost a věrnost procesů definovaných v příslušné procesní oblasti a využívané v šabloně v TAS - ve spolupráci s vlastníky (vykonavatel / nositel procesu) a interními spolupracujícími subjekty zajišťuje soulad výkonu procesu s využívanou šablonou (minimum výjimek) - dohlíží na systematické zlepšování procesu, dosahování cíle procesu a dlouhodobé efektivní fungování celého procesu - odpovídá za provedení aktualizace procesního modelu ve vazbě na změny v interní řídicí dokumentaci či legislativní změny (ve spolupráci s procesním manažerem).
--	--	----------------	----------	-----------------	---





<p>4. Školení zodpovědných pracovníků s nastavenými procesy a metodikou</p> <p>(Úvodní interní školení již součástí výstupu tohoto projektu)</p> <p>- Včetně provázání s Adaptačním procesem (tzv. procesní minimum pro nové zaměstnance)</p>	<p>Oddělení projektového řízení a komunikace /</p> <p>Externí dodavatel</p> 	<p>Interní a Externí</p>	<p>Financováno v rámci projektů financovaných z ESF</p>	<p>3 – 6 měsíců</p>	<p>Úvodní školení realizovat formou základních vstupních informací o procesním řízení pro vedoucí pracovníky úřadu. Minimální náplň školení:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Řízení procesů a jeho prvky - Metodika řízení procesů (minimální sktruktura + zdůvodnění přínosů, představení rolí) - Základy notace BPMN 2.0 - Praktické ukázky – včetně ukázek nástroje TAS - Závěrečné shrnutí – otázky <p>Externí školení pro procesního manažera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notace BPMN 2.0 - Školení v nástroji TAS
<p>5. Implementace řízení procesů a metodiky formou interních řídicích dokumentů (interní směrnice – schválení a její vydání)</p>	<p>Vedení města / Tajemnice</p> <p>/ Oddělení projektového řízení a komunikace</p> 	<p>Interní</p>	<p>Náklady na TAS</p> <p>(Licence cca 7 tis. Kč, nájem cca 2,4 tis. Kč ročně) – bude dále upřesněno</p>	<p>6 měsíců a dále pokračování v udržitelnosti projektu (min. 5 let)</p>	<p>Schválení navržených interních dokumentů (interní směrnice, jejíž součástí je Metodika řízení procesů) vedením města.</p> <p>Využití stávajících výstupů z již realizovaných projektů a jejich provázání s dalšími připravovanými projekty (zejména v případech, kdy budou dotačně podpořeny).</p> <p>Zajištění dostatečných personálních kapacit za stranu města (role procesního manažera je nezbytná).</p> <p>Zajištění funkčnosti využívaného procesního nástroje (Team assistant) a jeho další financování v letech 2021 a dále.</p>



Prioritním principem řízení procesů není organizační jednotka, **ale proces**, tj. sekvence aktivit, které je třeba provést bez ohledu na organizační uspořádání, které by mělo být potřebě výkonu procesu přizpůsobeno. Klíčové pro zavedení řízení procesů je definovat stávající procesy a stanovit pravidla, postupy, kompetence a role při řízení procesů v rámci úřadu.

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

Uznávaná praxe standardizace řízení procesů má mnoho podob. Aby byla zvýšena konsistence procesů v rámci úřadu, je vhodné stanovit jednotnou metodiku - notaci BPMN 2.0 a pro správu procesního modelu využít SW (zvolen byl nástroj Team assistant). Nutné také upozornit na udržitelnost projektu a potřebu jeho dalšího financování.



5 Implementační karta 1 – Adaptace nového zaměstnance

Adaptace nového zaměstnance					
Aktivita/projekt	Garant / Spolupracující	Interní X Externí	Finanční náročnost (v tis. Kč)	Časová náročnost	Detailní popis aktivity / poznámky
1. Zpracování podkladů pro adaptaci zaměstnance: a. Shrnutí požadavků na personální systém v oblasti adaptace zaměstnanců b. Příručka zaměstnance c. Interní směrnice upravující adaptační proces, včetně plánu adaptačního procesu d. Podklady pro školení interních zaměstnanců (vedoucích pracovníků) v oblasti adaptačního procesu (jeho zavedení na městě)	Úsek personálně-mzdový 	Interní	X	2 měsíce	<p>Zpracované podklady budou základním vstupem pro odsouhlasení adaptačního cyklu nového zaměstnance vedením města a zahájení implementace procesu a pilotního projektu.</p> <p>Prvním úkolem je volba typů adaptace v návaznosti na typ zaměstnance a útvar kam nastupuje. Plán adaptace bude v obecných částech stejný pro všechny zaměstnance, navrhuje a připravuje úsek personálně-mzdový.</p> <p>Příprava a provedení školení pro vedoucí pracovníky za účelem seznámení se s procesem adaptace, včetně požadavků a kompetencí vedoucích pracovníků v tomto procesu. Ve spolupráci s vedoucími odborů jsou do Plánu adaptace doplňovány části – specifické potřeby za jejich odbory.</p> <p>Představení podkladů k adaptačnímu procesu – příručka zaměstnance a Plánů adaptace.</p>
2. Zpracování Interní směrnice upravující proces adaptace nového zaměstnance	Úsek personálně-mzdový 	Interní	X	1 měsíc	<p>Zpracování metodiky adaptačního procesu, včetně Plánů adaptace.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nutná revize popisů pracovních pozic a požadavků (kvalifikace) na jejich obsazení (vazba na procesní oblast „Evidence majetku“, kdy součástí toho jsou i nároky/požadavky na příslušné vybavení, uživatelská práva a přístupy) Standardizace adaptace pro nového zaměstnance – úvodní část stejná pro všechny (včetně návratů z RD, brigádníků..).



Minimum Plánu adaptace:

- Adaptační proces začíná již prvním kontaktem s nastupujícím zaměstnancem (např. při uzavření pracovní smlouvy) – předání Příručky pro zaměstnance (pokud je předána před prvním dnem, upozornění na možnost se první den doptat na další otázky).
- První pracovní den – nástup - Personalista:
 - o Představení zaměstnanci Plán adaptace, procházení „obecné“ části
 - o Převzetí všeho potřebného k výkonu práce (IT vybavení apod.)
 - o Uvedení nového zaměstnance na pracoviště (představení jeho nadřízenému, představení přidělenému zkušenějšímu kolegovi).
- Po uvedení na pracoviště – nadřízený pracovník:
 - o Představení Plánu adaptace – specifické části
 - o Předání všeho potřebného k výkonu práce (např. další pracovní pomůcky, ochranné prostředky)
 - o Přidělení prvních úkolů – ve spolupráci se zkušenějším kolegou.
- Průběžná zpětná vazba (min. 1x za období adaptace):
 - o Realizuje se v průběhu adaptace zaměstnance, co se hodnotí / diskutuje:
 - jak zvládá své povinnosti
 - jestli je spokojen
 - jestli všemu rozumí.

Po ukončení adaptačního procesu musí proběhnout vyhodnocení úspěšnosti adaptačního procesu.

Vyhodnocení se provádí v rámci pohovoru mezi zaměstnancem a nadřízeným.



						<p>Výsledkem může být, že adaptace proběhla úspěšně, v tom případě nastupuje další průběžné vzdělávání.</p> <p>Opačně může být výsledkem i návrh dalších opatření, jako je:</p> <ul style="list-style-type: none">- delší zácvik pro některé činnosti- další školení nebo vzdělávací aktivity- přeřazení na jinou pozici (třeba i kvalifikovanější)- ukončení pracovního poměru.
3.	Zpracování návrhu Plánu adaptace – obecná část a jeho komunikace s vybranými (případně se všemi) vedoucími odborů města – min. sběr požadavků	Úsek personálně-mzdový / vedoucí odborů	Interní	X	1 měsíc	<p>Je vhodné navázat na základ, který je na městě zaveden a využít stávající Plán adaptace Odboru sociálních věcí, zdravotnictví a školství. Tento by měl být podkladem pro další „úpravy“ po diskuzi s ostatními vedoucími odborů.</p> <p>Minimální doporučené náležitosti Plánu adaptace:</p> <ul style="list-style-type: none">- Údaje o zaměstnanci- Údaje o nadřízeném a zkušeném kolegovi, který je nováčkovi přidělen (tzv. „buddy“)- Údaje o útvaru (Obor / oddělení / referát)- Datum nástupu- Předpokládaná délka adaptačního procesu- Popis adaptačních činností / zodpovědnost (nositel adaptačních činností) / datum zadání / datum uskutečnění / podpis (v budoucnu ideálně digitálně). <p>Opět je možné uvažovat o automatizaci v nástroji TAS, kdy celá šablona je elektronizována a sdílena, případně „propadá“ / je předávána na jednotlivé nositele dle pořadí či požadovaného harmonogramu adaptačních aktivit.</p> <p>Minimální náležitosti Hodnocení adaptace:</p> <ul style="list-style-type: none">- Vyjádření nadřízeného zaměstnance<ul style="list-style-type: none">o Adaptace proběhla úspěšně (ANO/NE)o Opatření v průběhu adaptace





- Další navrhovaná opatření (např. průběžné vzdělávání v...)
- Datum / podpis
- Vyjádření hodnoceného zaměstnance (komentář, datum, podpis)
- Vyjádření personálního úseku (komentář, datum, podpis).

Je doporučeno celý proces digitalizovat (např. s pomocí nástroje TAS a procesních šablon, kdy chodí požadavky na vyplnění na přidělené zaměstnance vykonávající adaptační aktivity a po jejich vyplnění je formulář odeslán k dalšímu stupni hodnocení / vyjádření. Stejně tak nastaví Závěrečné hodnocení adaptace nového zaměstnance.

Délka adaptace může být různá, vyhodnocení adaptačního procesu by mělo proběhnout před ukončením zkušební doby. Pokud je Plán adaptace nastaven na delší dobu než je zkušební doba, je potřeba udělat průběžné vyhodnocení před koncem zkušební doby (vzhledem k možnosti „jednoduššího“ ukončení pracovního poměru během zkušební doby).

4. Vypracování příručky nového zaměstnance

Úsek
personálně-
mzdový



Interní

X


1 měsíc

Je doporučováno zpracovat „2 verze“ příručky pro zaměstnance, kdy první verze (zjednodušená) obsahuje základní a neměnné informace (a je také dostupná v tištěné podobě), včetně uvedení informace, kde lze najít plnou obsáhlou verzi příručky (ta je dostupná pouze v elektronické verzi a lze ji průběžně upravovat).



Struktura příručky pro nové zaměstnance (předána ihned první den, případně dříve, po podpisu smlouvy):

- stručná charakteristika, představení města
- popis principu docházky, hlášení absence a řešení pracovní neschopnosti, dovolenky
- informace o způsobu odměňování
- informace o benefitech (základní)
- způsob předávání svěřených předmětů a na jaké má zaměstnanec nárok



						<ul style="list-style-type: none"> - zásady a způsoby interní komunikace (představení email, intranet, jiné způsoby...) - odkaz na intranet – stránka s dalšími informacemi – viz následující aktivita (Orientační balíček).
5.	<p>Vypracování orientačního balíčku pro nového zaměstnance</p> <p>a. <i>Nutnou podmínkou je funkční intranet a úložiště dokumentů</i></p> <p>b. <i>Balíček bude univerzální, specifika a potřeby následně bude řešit příslušný vedoucí odboru v adaptačním plánu</i></p>	<p>Úsek personálně-mzdový</p> 	Interní	X	1 měsíc	<p>Orientační balíček je předán zaměstnanci první den nástupu, a to elektronickou formou - email s odkazem na intranet, kde jsou veškeré dokumenty dostupné (s výjimkou těch, u kterých to nelze – např. dokumenty, které je nutné podepsat).</p> <p>Orientační balíček obsahuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - stručnou charakteristiku města – historie, současnost - organizační struktura - představení vedení města, tajemnice - pracovní smlouvu a ostatní související dokumenty (listinná podoba, pracovní smlouvy, ostatní dokumenty – např. vstupní list či další požadovaná potvrzení (např. na lékařskou prohlídku), které jsou dostupné v elektronické podobě pro vyplnění a následní tisk) - informace o lékařské péči - seznam zaměstnaneckých výhod – benefity - popis řešení mimořádných a krizových situací - organizační řád, pracovní řád (případně odkazy na konkrétní činnosti útvarů města – mají samostatné stránky na intranetu) - zásady „firemní“ kultury (styl oblékání atp.) - informace o možnostech stravování a hygienických podmínkách práce (např. restaurace v okolí) - popis principu docházky, hlášení absence a řešení pracovní neschopnosti - žádosti o dovolenou, cestovní příkazy, vyúčtování (manuál + odkaz na elektronické formuláře) - potřebná školení a tréninky, školení BOZP a PO (informace o vstupním školení – všichni zaměstnanci,



						<p>včetně informace jak se přihlásit a kde jsou k dispozici nejbližší termíny)</p> <ul style="list-style-type: none"> - informace o vstupním vzdělávání (pro úředníky) - informace ohledně telefonování a telefonní seznam - informace o personální politice a odměňování - způsob předávání svěřených předmětů + přehled na co mají zaměstnanci dle pozice nárok, co jim bude svěřeno a kdo je za předání odpovědný - informace o využívání služebního automobilu a souvisejících povinnostech - principy spolupráce s ostatními spolupracovníky a organizačními jednotkami – interní komunikace v úřadu (zápisy, email apod.).
6.	Vypracování základní informace o formě, rozsahu a nástrojích využívaných v rámci adaptačního procesu	<p>Úsek personálně-mzdový</p> 	Interní	X	1 měsíc	<p>Zpracování informace pro vedení města o celém procesu adaptace včetně jeho zavedení a přípravy interní směrnice a dalších dokumentů.</p> <p>Pro informaci také zaslat na vedoucí zaměstnance (vedoucí odborů) úřadu.</p>
7.	Schválení zavedení adaptačního procesu vedením města	<p>Vedení města</p> 	Interní	X	1 měsíc	<p>Představení vedení města celého procesu adaptace, odsouhlasení jeho zavedení a schválení interní směrnice a dalších dokumentů.</p>
8.	Zpracování parametrů / systemizace pozic (aktualizace popisů pracovních pozic, vzdělávacích potřeb, požadavků na pozice, požadavků na výbavu a potřeb pro zajištění výkonu)	<p>Úsek personálně-mzdový</p> <p>Vedoucí pracovníci všech útvarů</p>	Interní	X	6 měsíců	<p>Aktuální potřeba sjednotit a v rámci personálních aktivit popsat požadavky u jednotlivých pracovních pozic v návaznosti na zefektivnění výkonu interních procesů spojených s adaptačním procesem, procesem vzdělávání, interní komunikace a dalšími.</p> <p>Parametry popisů pracovních pozic musí obsahovat min:</p>



- název pracovní pozice
- útvar
- nadřízený pracovník
- podřízený pracovník / pracovníci
- popis pozice
- doporučený typ adaptace
- požadovaný standard:
 - o IT vybavení (Ano x Ne, PC x Notebook a další specifika
 - o SW vybavení (standardní balíček či specifické požadavky na instalaci SW)
 - o přístupy (požadavky na nastavení přístupů do systémů, včetně externích)
 - o požadavky na pracovní pomůcky, vybavení pracovního místa
- požadavek na úvodní školení (nad rámec standardního – např. specifická školení či externí školení u specializovaných pozic IT, Spisovna....)
- požadavek na vstupní vzdělávání ANO X NE (u úředníků
- Další dle identifikovaných potřeb.

Parametrizace pozic v první fázi formou databázového řešení (případně rozšíření stávajících popisů pracovních pozic v systému) s následnou vazbou na nový personální systém, který umožní již v procesu nástupu nového zaměstnance reagovat na požadavky a přípravu pracovního prostředí a pracovních pomůcek pro nové zaměstnance.

Cílem je zejména při nástupu nového zaměstnance spustit proces přípravy pracovního místa, pracovních pomůcek, včetně dalších požadavků – vše digitální formou (včetně nástupního listu – proces spuštěn v systému TAS, kdy informace o nástupu přijde na relevantní pracovníky, kteří následně potvrdí její přijetí a připravenost potřebných pracovních pomůcek / vybavení).



Nový zaměstnanec následně po jejich obdržení potvrdí také elektronicky v systému TAS – zároveň vstupní informace pro evidenci majetku.

9. Příprava personálního systému

a. *Samostatný projekt, který připraví prostředí pro automatizaci adaptačního procesu – není podmínkou pro jeho implementaci*

Úsek
personálně-
mzdový

(ve spolupráci
s pracovní
skupinou)



Interní /
Externí

Dle
rozhodnutí
vedení –
nový
personální
systém –
cena dle
požadavků,
její
stanovení
na základě
analýzy
funkčních a
nefunkčních
požadavků

3 měsíce
(pouze sběr
požadavků)

Pro správnou definici požadavků na nový personální systém (případně úpravu stávajícího) je nutné:



Sestavit pracovní skupinu z relevantních útvarů:

- Odbor informatiky
- Úsek personálně-mzdový



Minimální požadavky v návaznosti na Adaptační proces:

- umožní sledovat adaptaci (ale i další následné části tzv. životního cyklu zaměstnance)
- zahájení adaptačního procesu (viz příloha „Plán adaptace“)
- volba „Plánu adaptace“ v návaznosti na pozici zejména v návaznosti na zvolený typ adaptačního procesu a specifiky požadavků na danou pozici (např. popis pracovního místa a požadovaná kvalifikace)
- přidělení každému zaměstnanci tzv. zkušenějšího kolegu („buddy“ systém) a odpovědného vedoucího (který následně bude adaptaci hodnotit) – plus odeslání informace na dané zaměstnance
- po absolvování vstupních školení a dalších průběžných školení (vzdělání) možnost sledování a přehled o jejich absolvování.
- Personální systém musí také umožnit průběžné hodnocení zaměstnanců, kdy první hodnocení je zároveň finálním bodem pro ukončení adaptačního procesu zaměstnance.



<p>10. Úprava a doplnění intranetových stránek</p> <p>a. <i>Samostatný projekt, který připraví prostředí pro fungování adaptačního procesu a přenosu interních informací / komunikace – není plnou podmínkou pro jeho implementaci</i></p>	<p>Odbor informatiky / Úsek personálně-mzdový</p> 	<p>Interní (Externí dle potřeby)</p>	<p>Cena dle požadavků na funkcionalitu (desítky – stovky tisíc Kč)</p>	<p>1 měsíc (pouze sběr požadavků)</p>	<p>Bližší viz požadované funkcionality v části „Interní komunikace úřadu“. Pro potřeby adaptace nového zaměstnance musí intranet obsahovat min:</p> <ul style="list-style-type: none">- Sekce „Životní cyklus zaměstnance“, kde jsou k dispozici informace pro zaměstnance v návaznosti na:<ul style="list-style-type: none">o vstupní školení, vstupní vzdělávání, průběžná vzdělávání (včetně popisu a definice „adaptace nového zaměstnance“ a „plánu adaptace“o manuály a návody – uživatel systémů (min. spisovna, intranet, elektronické formuláře)o věcné informace o činnostech útvarů městao telefonní seznam, organizační strukturao přístupy k orientačnímu balíčku zaměstnanceo přístupy – odkazy na komunikační nástroje a jejich manuály.
<p>11. Výběr zaměstnanců implementujících adaptační proces a jejich zaškolení (mentori, kouči atd.) profesionály (externí společnosti / lektoři)</p>	<p>Úsek personálně-mzdový / Vedoucí útvarů</p> 	<p>Interní</p>	<p>X</p>	<p>2-3 měsíce</p>	<p>Úsek personálně-mzdový již při přípravě Interní směrnice k adaptaci nového zaměstnance vytipuje vhodné zaměstnance na pozici „mentor / lektor“, kteří by zajišťovali interní vzdělávání (jak vstupní, tak průběžné) zejména v oblastech:</p> <ul style="list-style-type: none">- spisová služba (z pohledu uživatele)- elektronické formuláře (dovolenky, cestovní příkazy a další) + oběh účetních dokladů- a další na základě sběru požadavků na vzdělávání (např. oblast veřejné zakázky, projektové řízení, řízení procesů).



12. Pilotní režim adaptačního procesu	Úsek personálně- mzdový / Vybraný vedoucí útvaru / Nový zaměstnanec 	Interní	X	6 měsíců	<p>Po schválení a úvodním testování (pokud bude proces již automatizován a využívat vhodnou SW podporu) je nutné stanovit rozhodný okamžik a od toho zahájit pilotní provoz, kdy vedle sebe běží paralelně jak papírové formuláře, tak elektronizovaná verze adaptačního procesu.</p> <p>V tomto období personalista odpovědný za adaptační proces průběžně komunikuje jak s nadřízeným zaměstnancem, přiděleným zkušeným zaměstnancem („buddy“), tak novým zaměstnancem o realizovaném adaptačním procesu.</p>
13. Vyhodnocení zavedení adaptačního procesu	Úsek personálně- mzdový 	Interní	X	1 měsíc	<p>Po ukončení pilotního provozu (min. 6 měsíců či 3 – 5 nových zaměstnanců, ideálně z různých útvarů). Proveďte personalista hodnocení zavedeného adaptačního procesu:</p> <ul style="list-style-type: none">- shrnutí hlavních problémů- shrnutí nejčastějších dotazů- shrnutí námětů na zlepšení. <p>Uvedené výsledky prezentuje vedení města.</p> <p>Realizuje změny dle vyhodnocení v adaptačním procesu. Tyto promítá průběžně do školení vedoucích pracovníků k adaptačnímu procesu.</p>



Výše uvedený výčet činností je návrh a obsahuje doporučený základ, který by měl být v prostředí města implementován. Na tyto aktivity mohou navazovat další, zde neuvedené ale podmíněné pro úspěšný adaptační proces (např. vzdělávání nebo další specifika pro adaptaci zaměstnance).

Jak již bylo uvedeno v některých aktivitách, celý proces je vhodné dále podpořit automatizovaným „workflow“ (řízením procesu) v rámci adaptace nového zaměstnance, kdy nejen v rámci přípravy a plnění „plánu adaptace“ je možné dokument elektronizovat, ale již ve fázi nástupu nového zaměstnance přijde daná informace nadřízenému pracovníkovi, přidělenému zkušenému kolegovi, ale také dalším relevantním útvarům pro včasnou přípravu.




6 Implementační karta 2 – Interní komunikace útvarů a pracovišť úřadu


Interní komunikace útvarů a pracovišť úřadu

Aktivita/projekt	Garant / Spolupracující	Interní X Externí	Finanční náročnost (v tis. Kč)	Časová náročnost	Detailní rozpad aktivity / poznámky
1. Rozhodnutí a jasná definice kompetencí a přidělení odpovědnosti za interní komunikaci na úřadě a její schválení, včetně změny / doplnění organizačního řádu a organizační struktury:	Tajemnice / Vedení města	Interní	X	2 měsíce (definice a schválení kompetencí a kvalifikačních požadavků)	Aktuálně na úřadě není kompetence ukotvena. Toto je základní aktivita a podmínka pro implementaci a funkčnost tohoto procesu na úřadě / městě. Vhodná pozice (může být sdílena s jinou agendou):
a. Aktuálně dostupná pozice (např. Tajemnice, zaměstnanec personálního úseku)				6 měsíců (výběrové řízení v případě nové pozice)	<ul style="list-style-type: none"> - Marketingový specialista – interní a externí komunikace (případně „Tiskový mluvčí“). <ul style="list-style-type: none"> o Minimální úvazek (30-50 %), lze kombinovat s jinou agendou zaměřenou na PR aktivity, agendu porad, komunikaci s vedením, administrativně - organizační agendu apod. - Z oblasti interní komunikace minimální doporučené činnosti: <ul style="list-style-type: none"> o informační, publicistické a tiskové vztahy města k veřejnosti a hromadným sdělovacím prostředkům, včetně přípravy odpovědí jako reakcí na zveřejněné příspěvky (a to směrem i dovnitř města) 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
b. Nová pozice – Marketingový specialista – interní a externí komunikace (nutný čas potřebný na obsazení pozice)					



						<p>média a na internetových stránkách města, předávání poznatků informačnímu centru</p> <ul style="list-style-type: none"> o příprava a moderace tiskových konferencí města; pravidelné uveřejňování tiskových zpráv na internetových stránkách města a jejich rozesílání médiím. <p>- Možnost kombinace s:</p> <ul style="list-style-type: none"> o administrativní a organizační zajištění akcí pro zaměstnance o interní školitel – interní komunikace v rámci vstupních školení o interní metodik - nástroje interní komunikace o garant z pohledu uživatelských potřeb a funkcionalit nástroje – Intranet (plus stejné z pohledu externího nástroje web města).
2.	<p>Vypracování „Zásad interní komunikace“ zahrnující principy, komunikační nástroje a způsoby jejich využívání na městě / úřadě</p>	<p>Tajemnice / Úsek projektového řízení a komunikace</p> <p><i>V případě obsazenosti pozice – Marketingový specialista – interní a externí komunikace</i></p> 	Interní	X	2 měsíce	<p>Dokument „Zásady interní komunikace“ představuje propojení částí úřadu prostřednictvím komunikačních nástrojů (viz analýza současného stavu).</p> <p>Tok informací – 2 roviny:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mezi vedením města a úřadem - komunikace uvnitř úřadu. <p>Dokument minimálně v členění:</p> <ul style="list-style-type: none"> - definice a cíle interní komunikace - cílové skupiny interní komunikace - vymezení komunikace (matice komunikace) <ul style="list-style-type: none"> o vedoucí zaměstnanec (komunikace vertikálním a horizontálním směrem) o řadový zaměstnanec (komunikace vertikálním a horizontálním směrem) - popis interních komunikačních nástrojů na úřadě (osobní, email, telefonicky, porady, sdílené úložiště, životní cyklus zaměstnance / úředníka – intranet,




				<p>interní občasník, akce pro zaměstnance (teambuildingy, výjezdní zasedání), písmenná komunikace</p> <ul style="list-style-type: none"> - zpětná vazba (hodnocení spokojenosti zaměstnanců, zpětná vazba při plnění úkolů, metoda hodnocení 360 stupňů) - systém vzdělání (v oblasti interní komunikace) <ul style="list-style-type: none"> o vazba na vstupní školení, ale také průběžné školení (viz proces Adaptace zaměstnance) o interní „metodik“ komunikace (školitel), osoba zodpovědná za interní komunikace v úřadu (většinou tisková mluvčí, tajemnice, či marketingový specialista interní komunikace) - základní procesy / postupy komunikace (definice činností, vlastník, vstup, výstup, dokument / komunikační nástroj, odpovědnost). <p>Realizace připomínkového řízení na úřadě – zpracovaný dokument předat do kolečka k vyjádření vedoucím útvarů úřadu.</p>
3.	Analýza vhodných komunikačních nástrojů a požadavků na jejich další rozvoj – INTRANET úřadu	<p>Tajemnice / Interní Úsek projektového řízení a komunikace / Odbor informatiky</p> 	X	<p>3 měsíce (sběr požadavků + průzkum trhu a příprava studie proveditelnosti)</p> <p>Základní účel intranetu – hlavní informační systém, který umí propojit a zastřešit všechny ostatní aplikace a umožnit s nimi efektivní práci, včetně rozhraní pro efektivní řízení toku vybraných procesů úřadu a sdílení dokumentů.</p> <p>Klíčové kroky v oblasti tvorby / aktualizace intranetu úřadu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sestavení pracovní skupiny – Intranet <ul style="list-style-type: none"> o starosta (popř. místostarosta) o tajemnice o Odbor informatiky o vybraní vedoucí útvarů o Úsek personálně-mzdový





- Tiskový mluvčí / marketingový specialista – interní komunikace (*pozice nejsou na městě vytvořeny*)
 - Úsek projektového řízení a komunikace.
- Analýza potřeb a požadavků
 - počet uživatelů
 - jaké informace a jakým způsobem budou na intranetu sdíleny (vazba na sdílené úložiště)
 - jaké aplikace budou provázány
 - budoucí požadavky na rozšíření
 - průzkum trhu – zejména zaměřený na jiné úřady (dobrá praxe – na jiných městských úřadech)
 - stanovit pravidla správy (technický garant – Odbor informatiky / garant z pohledu uživatele – marketingový specialista – interní komunikace / tajemnice).
- Minimální doporučený obsah:
 - aktuality / publikace novinek (včetně interních řídicích dokumentů) – redakční systém
 - správa dokumentů / sdílené úložiště (práce se soubory, vyhledávání, třídění, verzování, ukládání apod.). Možnost přikládat soubory jako přílohy (viz předchozí bod), či formou odkazu na sdílené úložiště
 - telefonní seznam + organizační struktura
 - každý útvar má svoji záložku (stručná prezentace + dokumenty – forma odkazů či propojených příloh na správu dokumentů)
 - vazba na elektronický formulářový systém (zejména na interní formuláře – např. žádost o dovolenou, cestovní příkazy)
 - životní cyklus zaměstnance – viz implementační karta 1 – Adaptace nového zaměstnance).






					<ul style="list-style-type: none"> - Budoucí rozvoj Intranetu: <ul style="list-style-type: none"> o integrace docházkového systému (vazba na nový personální systém) o přehledy nabídek školení, evidence účastníků, rezervační systém (např. zasedací místnosti, služební vozy apod.) o možnost zadávání anket, sběr podnětů od zaměstnanců (anonymizovaný), diskuzní fórum o integrovaný „Helpdesk“ – širší verze, nejen IT požadavky, ale požadavky za dalších oblastí (majetek, projektové řízení a další). <p>Budování intranetu postupnými kroky – důraz na implementaci základu, ale s možností postupného rozvoje (např. vazby na budoucí IT projekty – implementace rozhraní umožňující propojení či přenos dat s jinými systémy, např. nový personální systém).</p>
4.	<p>Analýza vhodných komunikačních nástrojů a požadavků na jejich další rozvoj – moderní komunikační nástroj</p> <p>a. Dle provedené analýzy (např. MS Teams, Zoom či jiný)</p>	<p>Tajemnice / Úsek projektového řízení a komunikace / Odbor informatiky</p> 	Interní	X	<p>3 měsíce (sběr požadavků + průzkum trhu a příprava studie proveditelnosti)</p> <p>Úvodní kroky stejné jako v případě aktivity – INTRANET</p> <p>Minimální požadavky na komunikační nástroj:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hlasová komunikace - textová komunikace - sdílení obrazovek - sdílení dokumentů (volitelné – možné nahradit jiným systémem) - mobilní přístup (přes mobilní zařízení) - možnost přidání externích subjektů - dodržení zásad bezpečnosti.





5. Implementace komunikačních nástrojů v návaznosti na možnosti TAS (nástroj pro řízení procesů)	Tajemnice / Úsek projektového řízení a komunikace / Odbor informatiky 	Interní	X	3 měsíce (analýza možností automatizace procesů komunikace)	<p>Nástroj pro řízení procesů TAS je vhodný pro „automatizaci“ procesů v rámci interní komunikace, např.:</p> <ul style="list-style-type: none">- příprava a poskytování zápisů, včetně úkolů z porad vedení, upozornění a hlídání termínů- předávání a evidence „seznámení se“ s interními řídicími dokumenty- další dle potřeby... <p>Pro automatizaci je nutné z hlediska nasazeného nástroje rozpracovat:</p> <ul style="list-style-type: none">- navržené procesy z tohoto projektu s definicí odpovědností- podmínky pro předávání informací- šablony dokumentů- definování úrovní předávání- vazby a rozhraní na jiný SW (např. Spisovna). <p>Odpovědnost za návrhy na automatizaci procesů je na garantovi za oblasti řízení procesů. Komunikace s dodavatelem nástroje.</p> <p>Schválení rozšíření funkcionalit nástroje TAS – vedení města.</p>
6. Schválení „Zásady pro interní komunikaci“ vedením města	Vedení města (rada města) 	Interní	X	1 měsíc	<p>Podklady – viz předchozí body, zpracování informace pro vedení města a předložení ke schválení.</p>



<p>7. Schválení rozvojových projektů v oblasti Interní komunikace</p> <p>a. Nový intranet b. Nástroj pro moderní komunikaci</p>	<p>Vedení města (rada města)</p> 	<p>Interní</p>	<p>X</p>	<p>1 měsíc</p>	<p>Podklady – viz předchozí body, zpracování informace pro vedení města a předložení ke schválení.</p>
<p>8. Seznámení zaměstnanců se Zásadami interní komunikace</p>	<p>Tajemnice</p> 	<p>Interní</p>	<p>X</p>	<p>1 měsíc</p>	<p>Po schválení Zásad pro interní komunikaci úřadu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - informace po všechny zaměstnance úřadu - uveřejnění Zásad na intranetu / sdíleném úložišti - přidání informace do balíčku pro nové zaměstnance (vazba na proces Adaptace nového zaměstnance). <p>Zahájení sběru podnětů pro zlepšení interní komunikace na úřadě od zaměstnanců. Realizace formou „přání a stížností“.</p>
<p>9. Školení zaměstnanců – „Zásady interní komunikace úřadu“ + využívání moderních elektronických nástrojů komunikace (po dokončení projektů „Nový intranet“ a „Nový moderní komunikační nástroj“)</p>	 <p>Tajemnice / Úsek projektového řízení a komunikace / Současná pozice zodpovědná za interní komunikaci</p> <p><i>V případě realizace aktivity č. 1 – Marketingový specialista – interní a externí komunikace</i></p>	<p>Interní</p>	<p>X</p>	<p>1 měsíc</p>	<p>Ve vazbě na proces „Adaptace nového zaměstnance“ zahájit školení zaměstnanců – minimum k interní komunikaci, účel školení:</p> <ul style="list-style-type: none"> - seznámení se s chodem a fungováním úřadu, zejména s jeho řízením (způsobu přenosu informací) - způsoby zadávání úkolů, žádostí, požadavků apod. (součást adaptačního procesu) - představení nástrojů interní komunikace (zejména intranet a práce s ním, docházka apod.) - představení „Zásady pro interní komunikaci úřadu“ a místo kde zaměstnanci naleznou všechny potřebné informace - seznámení s interním plánem komunikace (akce pro zaměstnance, interní občasník, plánované ankety, hodnocení zaměstnanců – zpětná vazba, či hodnocení spokojenosti zaměstnanců).





<p>10. Soft školení interní komunikace pro vedoucí pracovníky např. efektivní vedení porad, poskytování zpětné vazby</p> <p>a. <i>Není podmínkou pro implementaci procesu (volitelné)</i></p>	<p>Tajemnice Úsek personálně- mzdový</p> 	<p>/ Interní</p>	<p>X (průzkum a sběr požadavků)</p> <p><i>Cenová náročnost dle typu školení 5 tis. – 30 tis. Kč</i></p> <p><i>Finanční náklad se vztahuje k následnému využívání školení</i></p>	<p>1 měsíc (příprava nabídky a zahrnutí do systému vzdělávání zaměstnanců – vedoucích pracovníků)</p>	<p>Provést analýzu potřeb a požadavků na „soft“ školení pro podporu procesu „Interní komunikace úřadu“, formou dotazníkového šetření u vedoucích zaměstnanců úřadu.</p> <p>Sběr požadavků vyhodnotit.</p> <p>Provést průzkum trhu s nabídkou „soft“ školení zaměřených na <i>(tento bod může předcházet a výstup může být součástí průzkumu zájmu o dané typy školení)</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - efektivní vedení porad - poskytování zpětné vazby - jak vést rozhovory s podřízenými - a další.... <p>Vyhodnotit zájem a potřeby, příslušný typ školení zavést od nabídky školení.</p> <p>Po roce vyhodnotit zájem, zpětnou vazbu a skutečnou účast na daném typu školení.</p>
<p>11. Vyhodnocení dopadů změny způsobu interní komunikace ve městském úřadě</p> 	<p>Tajemnice Úsek personálně- mzdový</p> <p><i>V případě realizace aktivity č. 1 – Marketingový specialista – interní a externí komunikace</i></p>	<p>/ Interní</p>	<p>X</p>	<p>1x za rok</p> <p><i>(1x 2 roky – v případě nutnosti pořízovat externí nástroj – službu)</i></p>	<p>Každoročně v rámci realizace hodnocení spokojenosti zaměstnanců lze provést „jednoduchou anketu“ na hodnocení spokojenosti s interní komunikací <i>(podmínka mít k dispozici tuto funkcionalitu a při splnění podmínky zavedení „každoročního“ hodnocení spokojenosti zaměstnanců)</i>, včetně hodnocení intranetu či jiných nástrojů komunikace.</p>

Výše uvedený výčet činností je návrh a obsahuje minimum, které by mělo být prostředí města implementováno. Na tyto aktivity mohou navazovat další, zde neuvedené – např. projektové řízení a využití nástroje pro jeho řízení (včetně komunikačního nástroje), či tvorba dokumentu „Komunikační strategie města – interní i externí“.



7 Implementační karta 3 – Oběh písemností

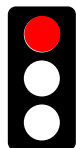
Oběh písemností					
Aktivita/projekt	Garant / Spolupracující	Interní X Externí	Finanční náročnost (v tis. Kč)	Časová náročnost	Detailní rozpad aktivity / poznámky
1. Zajištění školení na GINIS Spisová služba – úvodní školení praktická i metodická - Již v realizaci 	Úsek personálně- mzdový / Odbor vnitřních věcí / Tajemnice <i>GORDIC spol. s r.o. – dodavatel řešení GINIS Spisová služba</i>	Externí	1900 – 4000 Kč bez DPH / osoba	2 měsíce	Realizovat školení na GINIS Spisovna – zaměřit se na vedoucí zaměstnance a vybrané zaměstnance, kteří se spisovou službou nejčastěji pracují (tito by měli absolvovat „praktické školení“). Určit 1-2 zaměstnance, kteří by měli absolvovat „metodické“ školení (zvážit i včetně akreditace). <u>Tito budou následně zastávat pozici interního školitele – metodika – garanta za oblast uživatelskou.</u> Dále realizovat školení – „Praktické postupy přípravy digitálních dokumentů pro uložení a realizaci skartačního řízení“ pro zaměstnance Spisovny, interní školitele – metodiky a vybrané zaměstnance útvarů s nejvyšším počtem spisů.
2. Definování kompetencí – interních školitelů – oblast Spisová služba (navázání na popis pracovního místa, vazba na cíle a odměňování těchto školitelů) a. Komplexně tyto kompetence vytvořit a doplnit do činností, vč. vazby na další – jiných oblastech (pro oblast projektového řízení – viz proces Projektového řízení, Veřejné zakázky apod.)	Úsek personálně- mzdový / Tajemnice 	Interní	X	2 měsíce	Obecně je nutné aktivitu provázet komplexně na: <ul style="list-style-type: none"> - Revizi personální politiky v oblasti vzdělávání zaměstnanců - Provedení průzkumu (min. na úrovni vedoucích zaměstnanců) o zájem zastávat pozici „interního školitele – metodika“ v dané oblasti - Provedení revize systému odměňování – zavést odměny pro interní školitele (např. formou odměn za realizovaná školení, či systém jejich cílů a na ně navázané odměny) - Na intranetu v sekci „Životní cyklus zaměstnance“ vytvořit část a přidat informaci o „interních školitelích“ a pravidel komunikace s nimi (např. požadavek na konzultaci / školení – emailová komunikace (později



						<p>s možností využití nástroje Helpdesk – až bude funkční s možností požadavků v jiných oblastech než IT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revize odpovědností (kompetencí) u vybraných „interních“ školitelů – metodiků a rozšířit jejich popisy pracovních pozic o tyto kompetence.
3.	Příprava „interních“ školení na GINIS Spisová služba	Úsek personálně- mzdový / Interní školitelé	Interní	X	2 měsíce	<p>Interní školitelé následně připraví interní školící materiály, manuál pro uživatele a budou následně realizovat „vstupní“ školení za oblast spisové služby (viz proces Adaptace nového zaměstnance) a dále realizovat nabídku průběžných školení pro všechny zaměstnance (také ve spolupráci s technickým garantem za Odbor informatiky). Náplň školení bude lehce modifikována (vstupní více pro seznámení nových uživatelů, průběžná školení budou více prakticky zaměřená).</p> <p>Minimální obsah školení (návrh):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Úvodní seznámení s problematikou (stručný vstup do problematiky – legislativa a její požadavky) - Představení a praktická ukázka základních znalostí / funkcionalit programu - Procvičení funkcionalit: <ul style="list-style-type: none"> o podání o evidence vlastního a cizího dokumentu o tvorba spisu, odesílání zásilek přes poštu a datovou schránku o práce s datovou schránkou o vyřízení dokumentu a spisu (ukončení práce se spisem – předání do „archivu“) o konverze do PDF o případně po zavedení na město - el. podpis při odesílání datové zprávy (praktické pro zaměstnance spisovny).



					<p>V rámci interních školení doplnit specifika a povinnosti při oběhu písemností z pohledu „účetních dokladů“ (postupy při obdržení faktury apod.).</p> <p>Dále rozšířit školení o práci s elektronickým formulářovým serverem (ideálně jeho upgradovanou verzí, případně novým „DMS – formulářovým“ řešením viz další bod).</p>
4. Vytvoření pracovní skupiny – projekt sdílené úložiště dokumentů a elektronizace formulářů (další rozvoj této oblasti směrem k vyšší digitalizaci oběhu písemností na úřadu)	<p>Odbor informatiky / Úsek personálně-mzdový / Tajemnice / Úsek projektového řízení a komunikace</p>	Interní	<p>X</p> <p>Pro oblast sběru požadavků a práce pracovník skupiny – bez nákladů</p> <p><i>Cena DMS řešení (včetně vazby na Intranet, a dalších napojení)</i></p> <p>–</p> <p>5 – 7 mil. Kč</p>	<p>6 – 12 měsíců</p> <p>(sběr požadavků)</p>	<p>Sběr a identifikace funkčních požadavků na zavedení sdíleného úložiště, analýza dostupných řešení na trhu, sumarizace nefunkčních požadavků a jejich dopad na IT infrastrukturu úřadu (prioritizací je maximální využití stávajících systémů a možností jejich navázání na jednotné sdílené úložiště – DMS systém).</p> <p>Mezi základní požadované funkcionality patří:</p> <ul style="list-style-type: none"> o organizace dokumentů do přehledné struktury o automatická tvorba a řízení verzí a revizí dokumentů o podpora práce více uživatelů s jedním dokumentem o efektivní vyhledávání dokumentů o podpora vytváření standardizovaných dokumentů, přenos dat do dokumentu o vytváření dynamických pohledů na dokumenty o podpora elektronického schvalování a uvolňování dokumentů o správa šablon dokument (např. úřední dopisy, rozhodnutí, výzvy, protokoly apod.), případně vazba na stávající úložiště šablon (např. ve spisové službě) o evidence historie práce s dokumenty o publikace dokumentů na intranet / internet o podpora převodu papírových dokumentů do elektronické podoby (skenování)





- o přístupy do systému (interně s možností využití i externích přístupů).

Nedílnou součástí řízení procesů je fakt, že dokumenty jsou klíčovým faktorem, který výkon procesů (agend) podporují a je proto důležité, aby byly dostupné v aktuálních verzích pro všechny zaměstnance a napříč útvary (v návaznosti na jejich uživatelské role).

V oblasti elektronizace formulářů je navrhováno:

- před „upgrade“ stávajícího formulářového serveru – vytvořená pracovní skupina osloví a sebere funkční požadavky uživatelů na systém, případně náměty na jeho další rozšíření
- technický garant připraví seznam nefunkčních požadavků na formulářový server
- bude provedena rozdílová analýza stávajícího řešení (případně budoucího upgrade) a sesbíraných požadavků
- příprava závěrečných doporučení jak dále postupovat – upgrade X nové řešení (průzkum trhu, konzultace s dodavateli řešení, výběr dodavatele).

Výše uvedené činnosti jsou podmíněny schválením projektu vedením města a následné alokace v rozpočtu. K aktivitám se musí přistupovat projektově (viz procesní oblast Projektové řízení) a rozpočtově plánovat a schválit finance pro jejich realizaci.

5. Implementace a tvorba šablon v návaznosti na oběh písemností v TAS (procesní nástroj)	Tajemnice / Oddělení projektového řízení a komunikace / Odbor informatiky	Interní	X	3 měsíce (analýza možností automatizace procesů Oběh písemností)	Nástroj pro řízení procesů TAS je vhodný pro „automatizaci“ procesů v rámci oběhu písemností (v návaznosti na definované workflow – pracovní postup, viz Interní komunikace), např. v oblastech: <ul style="list-style-type: none"> - přípravy a poskytování zápisů, včetně úkolů z porad vedení, upozornění a hlídání termínů - předávání a evidence „seznámení se“ s interními řídicími dokumenty
--	---	---------	---	--	---





					<ul style="list-style-type: none">- dalších oblastech v návaznosti na elektronické formuláře – tvorba žádank o dovolenou, cestovní příkazy, příjem a předávání elektronických žádostí k jejich zpracování. <p>Pro automatizaci je nutné z hlediska nasazeného nástroje rozpracovat:</p> <ul style="list-style-type: none">- navržené procesy z tohoto projektu s definicí odpovědností- podmínek pro předávání informací- šablon dokumentů- definování úrovní předávání- vazeb a rozhraní na jiný SW (např. GINIS Spisovna). <p>Odpovědnost za návrhy na automatizaci procesů je na garantovi za oblasti řízení procesů, kteří dále řídí komunikaci s dodavatelem nástroje.</p> <p>Schválení rozšíření funkcionalit nástroje TAS je vždy nutné za vedení města (pokud přesahuje rozhodovací či rozpočtové možnosti, které má procesní manažer schválené pro další rozvoj nástroje na další roky).</p>
6. Zavést reporting o stavu spisů v rámci Spisové služby	Odbor vnitřních věcí / Vedoucí příslušných útvarů	Interní	X	2 měsíce	<p>Provést analýzu možností získání přehledu o stavu spisů ze software GINIS Spisovna za účelem získání zejména počtu a přehledu neuzavřených spisů (tj. těch spisů, kde zatím nebylo zahájeno skartační řízení), včetně jejich časové rozpětí:</p> <ul style="list-style-type: none">- Do 1 roku- 1-3 roky- Nad 3 roky. <p>Vyhodnotit (ve spolupráci s vedoucími útvarů), které spisy je možné reálně uzavřít (ověřit, že je možné provést „administrativní“ úkon v GINIS Spisovna).</p> <p>V případě, že nelze spis uzavřít a je nutné realizovat jiné činnosti (např. uživatel externí aplikace, která se spisem pracuje již na úřadě nepracuje), provést analýzu</p>



						<p>možností a kontaktovat správce externí aplikace se žádosti jak provést „převod“ spisu na jiného uživatele.</p> <p>Doplnit do „výstupního listu“ oblast předání spisů – Vedoucí věcného útvaru + Vedoucí vnitřních věcí před ukončením pracovního poměru ověří, že odcházející pracovník předal veškeré „neuzavřené“ spisy (viz výstup z reportingu). Pokud v době není nový zaměstnanec, rozhodne vedoucí věcného útvaru na koho jsou spisy předány / případně automaticky spisy přecházejí na vedoucího útvaru (zejména v případech, kdy je nutné spis předat v „externích aplikacích“).</p>
7.	Provést fyzickou kontrolu a zahájení skartačního řízení u spisů, které se nachází ve „spisovně/archivu“ v bývalé školce v lokalitě Černošice	Odbor vnitřních věcí / Tajemnice	Interní	„Pravděpodobně“ náklady na brigádníka	6 měsíců	<p>Zahájit fyzickou kontrolu obsahu „neuzavřených“ či pouze „uložených spisů“, které se nachází v prostorách bývalé školky, které aktuálně slouží jako archiv / sklad odložených spisů.</p> <p>Podklad – soupis čísel a stručný popis (dle názvu šanonu).</p> <p><u>Předpoklad / Podmínka – vytvořit pozici zaměstnance ve spisovně v lokalitě Černošice</u>, která není aktuálně vytvořena. Rekonstruovaná budova obsahuje nové prostory „archivu“, které zatím nejsou využívány.</p> <p>Hlavní náplň:</p> <ul style="list-style-type: none">- fyzická kontrola a roztřídění archivu – ověření dle věcného obsahu spisu a dotaz na daného vedoucího útvaru dle věcného náležitosti, komu spis náleží (pokud není patrné např. z podpisů v šanonu)- ověření, zda spis již nebyl uzavřen (dle GINIS Spisovna / Archiv e-Spis) a zda neuběhla skartační lhůta – následně zařízení skartace či přesunu do jiného archivu- v případě, že již běží skartační lhůta přesun do nového archivu v budově úřadu- při nedohledání „vlastníka“ konzultace a „vyřazení“ spisu v souladu s legislativou a skartačním a



V případě schválení posílení Odboru vnitřních věcí – náklady na novou pozici



spisovým řádem (např. účetní doklady – starší 10 let – evidence a následně skartace)


- zároveň výkon „standardních úkonů / kompetencí“ pracovníka Spisové služby v lokalitě Černošice.

Klíčovým výsledkem je jasně přiřazený spis (přidělený konkrétnímu pracovníkovi – u otevřených) a zahájení skartačního řízení – u ukončených a jejich fyzická skartace či předání do oblastního archivu.

Lze konstatovat, že proces Oběh písemností je na úřadě zaveden a vykonáván v souladu s požadavky legislativy, klíčovým přínosem implementace výše uvedených aktivit je zavedení a podpora automatizovaného / elektronického oběhu písemností. Ideálně implementace sdíleného úložiště a nastavení workflow (schvalovacího procesu) pro přidělování a kontroly vyřízení dokumentů, včetně propojení na stávající spisovou službu a dodržení ukončení práce se spisy a jejich předání ke skartačnímu řízení.





8 Implementační karta 4 – Evidence majetku

Evidence majetku					
Aktivita/projekt	Garant / Spolupracující	Interní X Externí	Finanční náročnost (v tis. Kč)	Časová náročnost	Detailní rozpad aktivity / poznámky
1. Zahájení procesu „Evidence majetku“ – přidělení majetku (včetně uživatelských práv) novým zaměstnancům	Úsek personálně- mzdový / Odbor informatiky / Odbor vnitřních věcí 	Interní	X	3 měsíce	<p>Revize procesu – Nástup nového zaměstnance – zejména části předávání informací o nástupu. Nejpozději po podpisu smlouvy je doporučeno zahájit proces nástupu nového zaměstnance, kdy je ale doporučeno toto část zahájit již po obdržení kladného rozhodnutí nového zaměstnance o přijetí nabídky z jeho strany (ne dříve než 30 dnů před fyzickým nástupem).</p> <p>Úsek personálně-mzdový nejpozději 30 dní před nástupem (případně okamžitě pokud je doba po obdržení přijetí nabídky či podpisu pracovní smlouvy kratší) předá informaci o novém nástupu na relevantní útvary:</p> <ul style="list-style-type: none"> - odbor informatiky (za účelem zřízení uživatelských práv, přípravy / ověření dostupnosti / instalace IT vybavení, přípravy / ověření dostupnosti telefonického vybavení) - odbor vnitřních věcí (za účelem ověření zabezpečení „pracovního místa“ potřebným vybavením, přípravy majetku včetně jeho evidence (po přidělení – např. po zaslání z oboru informatiky, který majetek a jakých ev. čísel je připravený) - finanční odbor (pokud to povaha pozice vyžaduje, zajištění práv spojených s přístupy do ekonomického systému) - vedoucí příslušného útvaru nástupu nového zaměstnance (zahájení přípravy adaptačního procesu, informování personálního úseku o způsobu adaptace – přidělení „zkušenějšího“ kolegy. <p>Proces nástupu nového zaměstnance v návaznosti na potřeby v oblasti Evidence majetku – zahájení, provázat na „vstupní list“ a vstupní vzdělávání – informace o tom, který majetek byl</p>



					zaměstnanci přidělen a předání informací pro zaměstnance o dalších povinnostech či pravidel v oblasti majetku (např. kde hlásit škody, kde žádat o obnovu majetku).
2.	Vytvoření „typizovaných“ balíčků potřeb dle jednotlivých pracovních pozic v úřadu (v návaznosti na popis pracovního místa)	Úsek personálně-mzdový / Odbor informatiky / Odbor vnitřních věcí / Finanční odbor / Vedoucí útvarů	Interní	X	3 měsíce
					<p>Personální útvar připraví návrh typizovaných pozic dle jednotlivých útvarů úřadu, k těmto pozicím mimo standardních personálních údajů (popis pracovního místa, požadavky na kvalifikace, povinné vzdělávání / pozice úředníka) dále uvede:</p> <ul style="list-style-type: none"> - seznam standardizovaného SW, který zaměstnanec na IT vybavení obdrží, k výkonu práce potřebuje - seznam nutných přístupů (uživatelské role) v IT systémech úřadu (případně externích – tyto může zařizovat jiný útvar než IT) - hároky na IT vybavení (notebook X PC X bez; další příslušenství – monitor, flash disk...) - nároky na telefon (pevný X mobilní X bez), tarif - různá pověření (jejich příprava) - či jiné specifické nároky dle příslušných útvarů nástupu. <p>Informace o požadavcích na přípravu výše uvedeného „typizovaného balíčku“ dle pozici bude rozeslána po pokynu personalisty (po automatizaci půjde informace z personálního systému v předem definovaný okamžité - např. 30 dní před nástupem či okamžitě, pokud je kratší časová lhůta před nástupem).</p> <p>Z pohledu evidence majetku, lze následně implementovat nástroje pro „obnovu“ a „standardizaci“ vybavení pro zaměstnance a v této oblasti standardy popsat a předat personálnímu úseku do „typizovaných“ pozic a vstupních balíčků.</p> <p>Po přípravě uvedených potřeb pro nového zaměstnance každý z útvarů odešle / potvrdí informaci (že je vše připraveno) zpět na úsek personálně-mzdový, případně avizuje problém.</p> <p>Úsek personálně-mzdový má následně přehled, zda je nástupní balíček pro nového zaměstnance připraven.</p>



<p>3. Zajištění informovanosti příslušných útvarů (návaznosti na proces Interní komunikace úřadu)</p>	<p>Úsek projektového řízení a komunikace / Odbor vnitřních věcí / Úsek asistentek</p> 	<p>Interní</p>	<p>X</p>	<p>3 měsíce</p>	<p>Aktivita úzce navázána na proces Interní komunikace úřadu, kdy v případě, že bude vznesen požadavek, řešen projekt či tematicky jiná oblast, která má dopad na oblast majetku (movitý majetek – např. vybavení nových staveb v rámci realizovaných projektů), musí být tato informace předána na Finanční odbor a Odbor vnitřních věcí tak, abych mohl být majetek řádně zaevidován, případně aby mohl být ze strany těchto útvarů vznesen požadavek na jiné členění v rámci „rozpočtovaných“ položek z pohledu potřeby jejich následné evidence.</p> <p>Přenos informací je také úzce provázán na proces Projektové řízení, kdy základní informaci o případném plánovaném pořízení „movitého“ majetku, již musí daný útvar získat v rámci přípravy „Zásobníku projektů“.</p>
<p>4. Zpracovat analýzu využitelnosti evidence majetku (z pohledu přiděleného majetku zaměstnanci) z hlediska její automatizace a možnosti to dále využít pro „vstupní“ a „výstupní“ proces zaměstnance</p> <p>a. Navýšit počet licencí – uživatelů GINIS MAJ</p>	<p>Odbor informatiky / Odbor vnitřních věcí</p> 	<p>Interní (požadavky a analýza) Externí (realizace „SW podpory“)</p>	<p>Náklady budou stanoveny na základě zpracované analýzy</p>	<p>3 měsíce (analýza) 6 měsíců (výběr dodavatele a implementace rozhraní)</p>	<p>Vazba na proces „Projektové řízení“ – realizace této aktivity je doporučeno realizovat projektově.</p> <p>Pracovní skupiny / Projektový tým:</p> <ul style="list-style-type: none"> - odbor informatiky - úsek projektového řízení a komunikace (projektová podpora) - odbor vnitřních věcí. <p>Min. výstupy z analýzy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analýza současného stavu – funkcionality a požadavky na získání přehledu svěřeného majetku pro zaměstnance, požadavků na majetek (např. s využitím Helpdesk), automatizace zpráv o přidělení majetku (např. IT přidělí nový mobilní telefon, rovnou zpracuje požadavek v SW nástroji a přidělí, informace odejde na odbor vnitřních věcí a ten provede příslušnou evidenci – případně i tato část proběhne automatizovaně) - sumarizace funkčních požadavků - analýza možností a funkcionalit stávajícího řešení - průzkum trhu – zjištění možností řešení a jejich cen



- poptávka po dodávaném řešení.

Realizace výběrového řízení / poptávky / objednávky služeb.

Cíl je na základě objednávek, přidělení majetku jiným útvarům (např. odbor informatiky), případně na základě jiných vstupů – automatizovaně předat informaci na odbor vnitřních věcí a další evidenci, případně na finanční odbor (ještě před samotnou fakturací).


Stejně tak umožní SW nástroj přehled každému zaměstnanci o přiděleném majetku a sníží nároky na ověření, zda byl veškerý majetek vrácen, či je nutné ho odepsat / vyřadit.

Této aktivitě může předcházet aktivita - automatizovaný požadavek na přidělení majetku – schválení – objednání – předání.

Proces Evidence majetku je obecně zatížen nedostatečným tokem informací a jejich předáváním směrem k odboru vnitřních věcí. Stejně tak je zde prostor pro rozšíření aktuální SW podpory, která by příslušný nedostatek řešila.



9 Implementační karta 5 – Projektové řízení



Projektové řízení					
Aktivita/projekt	Garant / Spolupracující	Interní X Externí	Finanční náročnost (v tis. Kč)	Časová náročnost	Detailní rozpad aktivity / poznámky
1. Aktualizace / Příprava nové dokumentace - „Pravidla řízení projektů města Černošice“	Tajemnice / Úsek projektového řízení a komunikace /  <i>Projektový manažer (aktuálně na městě není pozice vytvořena)</i>	Interní	X	3 měsíce	<p>Provést aktualizaci či tvorbu nového dokumentu – „Pravidla řízení projektů města Černošice“.</p> <p>Účel – zjednodušená metodika projektového řízení upravená pro potřeby města a využitelná pro interní školení projektového řízení.</p> <p>Podmínka – kompetenčně ustanovit osobu odpovědnou za projektové řízení na městě – <u>aktuálně není pozice vytvořena</u>. Opět pozice může být sdílena s jinými kompetencemi (dobrá praxe je kombinace s některou či více uvedenými kompetencemi – strategické řízení, řízení kvality, řízení procesů, dotační management). Z pohledu potřeb města, pozice projektového manažera je pozicí poskytující podporu při přípravě a realizaci projektů.</p> <p>Náplň činností projektového manažera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vystupuje jako metodický garant a interní školitel v oblasti řízení projektů - zabezpečuje dodržování standardů pro přípravu, realizaci, kontrolu průběhu a ukončení projektů - vede centrální evidenci a monitoruje realizaci projektů (sestavuje „Zásobník projektů“ – min. 1x za rok aktualizuje a ten je předmětem schválení vedení města) - informuje vedení města o stavu realizace projektů (již ve fázi plánování a přípravy) - kontroluje projektovou dokumentaci (zejména její kompletnost) - zajišťuje vzájemnou komunikaci zainteresovaných útvarů (dle typu projektu – věcný útvar, finanční odbor, úsek projektového řízení a komunikace, odbor investic a správy



<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></</div></div>					
---	--	--	--	--	--





<p>3. Realizace školení zaměstnanců – „Pravidla řízení projektů města Černošice“</p>	<p>Tajemnice / Úsek projektového řízení a komunikace /</p> <p><i>V případě realizace aktivity č. 1 – Projektový manažer</i></p> 	<p>Interní</p>	<p>X</p>	<p>1 měsíc</p>	<p>Také ve vazbě na proces „Adaptaci nového zaměstnance“, ale zejména v návaznosti na průběžné vzdělávání zaměstnanců města je doporučeno zahájit školení relevantních zaměstnanců – minimum k řízení projektů města, účel školení:</p> <ul style="list-style-type: none"> - seznámení se základy projektového řízení - školit konkrétní procesy v oblasti životní cyklus zaměstnance: <ul style="list-style-type: none"> o kdy se jedná o projekt o co dělat když chci projekt realizovat (případně příslušná PO) o jak zpracovat úvodní „Projektový záměr“ o kde najdu šablony projektové dokumentace o kde najdu „Zásobník projektů“ o kde najdu informace o dotačních možnostech, na koho se můžu obrátit. <p>Školení povinné pro odbor investic a správy majetku, úsek projektového řízení a komunikace, dobrovolné pro zbývající zaměstnance.</p>
<p>4. Prohlubování znalostí zaměstnanců Úseku projektového řízení a komunikace</p>	<p>Úsek projektového řízení a komunikace / Odbor investic a správy majetku</p> 	<p>Externí</p>	<p>15 – 20 tis. Kč za osobu a školení</p>	<p>1x 2-3 roky</p>	<p>Projektový manažer se dále vzdělává, získává certifikace některé z obecně uznávaných metodik projektového řízení.</p> <p>Vědomosti dále předává jako „interní“ školitel – oblast projektového řízení.</p> <p>Vhodné školit dále vybrané pracovníky Odboru investic a správy majetku či jiné relevantní zaměstnance, kteří připravují či realizují projekty.</p>



5. Zpracování, příprava „Zásobníku projektů“ a pravidel pro práci s ním	Úsek projektového řízení a komunikace / <i>Projektový manažer</i>	Interní	X	1 měsíc, dále pak aktualizace min. 1x ročně	<p>Sběr požadavků a sumarizace dat z dostupných zdrojů:</p> <ul style="list-style-type: none"> - plán investic města - rozpočet města (zejména střednědobý výhled). <p>Zásobník projektů bude dále poskytnut pro informaci a schválení vedení města. Zároveň doplněna informace, že na tyto typy projektů budou dále monitorovány a vyhledávány vhodné dotační tituly.</p> <p>Může být formou jednoduché tabulky – MS Excel, minimální struktura informací:</p> <ul style="list-style-type: none"> - název projektu - garant (nositel / věcný útvar) - časový plán realizace (rok/roky) - předpokládaný celkový rozpočet - předpokládaný rozpočet v letech 1.rok, 2.rok, 3.rok - předpokládaný zdroj financování - cíl projektu (stručné zdůvodnění) - <i>vazba na strategické opatření (volitelné, pokud je oficiální strategie města)</i> - <i>poznámka (volitelné).</i>
6. Nasazení Pravidel řízení projektů města Černošice a průběžné hodnocení jejich dodržování (včetně sběru podnětů pro aktualizaci / změny)	Úsek projektového řízení a komunikace / <i>Projektový manažer</i>	Interní	X	3 měsíce (nasazení pilotních projektů) 1x ročně (kontrola a hodnocení)	<p>Projektový manažer průběžně sbírá podněty a provádí změny pravidel řízení projektů (na základě realizovaných projektů / hodnocení zaměstnanců – např. Anketa na intranetu, viz proces Interní komunikace na úřadu / při realizaci interních školení).</p> <p>1x ročně vyhodnotí dodržování Pravidel (na základě sběru podnětů / průběžné kontroly dodržování pravidel).</p> <p>1x ročně provádí aktualizaci (pokud je to potřebné), o aktualizaci informuje vedení města, po schválení vydává novou verzi pravidel a seznamuje s ní zaměstnance úřadu a zaměstnance PO.</p>



7. Volitelné – Výběr a implementace vhodného nástroje pro podporu projektového řízení

Úsek projektového řízení a komunikace / Odbor informatiky



Interní / Externí

30 – 150 tis. Kč dle typu (cca 6 licencí + přístupy pro čtení, lite verze bez omezení)

3 měsíce (sběr požadavků + průzkum trhu)
6 – 12 měsíců (výběr a implementace nástroje)

Přínosy: Podpora projektového řízení na městě, vazba a evidence „Zásobníku projektů“ a vazba na DMS – projektová dokumentace.


Klíčové kroky v oblasti výběru a implementace SW podpory projektového řízení:

- Sestavení pracovní skupiny – SW projektového řízení:
 - o starosta (popř. vybraný místostarosta)
 - o tajemnice
 - o odbor informatiky
 - o vybraní vedoucí útvarů – min. OISM
 - o úsek projektového řízení a komunikace.
- Analýza potřeb a požadavků – minimum:
 - o evidence projektů (zásobník projektů, projekty v realizaci, ukončené)
 - o sledování stavu projektu a řešení požadavků
 - o harmonogram projektu
 - o řízení rizik
 - o úkoly podle priorit, rolí, termínů dokončení
 - o týmová spolupráce - sdílení komunikace, informací a dokumentů v týmu
 - o reporting a statistiky stavu plnění projektů
 - o přístupová práva
 - o správa šablon dokumentů.
- Doporučované funkcionality – volitelné:
 - o workflow management - podpora elektronického schvalování a uvolňování dokumentů
 - o dostupnost informací pro tým přes webové rozhraní (alespoň základních informací)
 - o reporting a statistiky stavu plnění projektového portfolia
 - o fulltextové vyhledávání, filtrovací nástroje
 - o přehled - možnosti organizace dokumentů do přehledné struktury nebo pomocí definovaných metadat



					<ul style="list-style-type: none">o ukládání - funkce předvyplňování formulářů a detekce chyb ve formulářícho verzování - automatická tvorba a řízení verzí a revizí dokumentůo historie - evidence historie práce s dokumentyo digitalizace - podpora převodu papírových dokumentů na elektronické (včetně inteligentního rozpoznávání znaků)o podpora vytváření standardizovaných dokumentůo důvěryhodná archivace - auditované řešení v souladu s platnou legislativou. <p>Většina z výše uvedených „volitelných funkcionalit“ může být nahrazena funkčním DMS (sdílené úložiště) či nástrojem pro řízení procesů TAS a jejich vzájemném propojení.</p>	
8.	Zavedení (v rámci „sdílených disků“ – později v rámci DMS) minimálně povinné adresářové struktury projektové dokumentace (definice součástí „Pravidel pro řízení projektů města Černošice“)	Úsek projektového řízení a komunikace / Odbor informatiky	Interní	X	1 měsíc	<p>Pro centralizaci dokumentů na jednom místě je vhodné využít infrastrukturu počítačových sítí – sdílených disků. Dokumenty v elektronické podobě musí být ve sdíleném prostoru ukládány v předem definované adresářové struktuře, která umožňuje rychlou orientaci projektovým manažerům a dalším zaměstnancům zapojeným do projektu.</p> <p>Minimální adresářová struktura:</p> <ul style="list-style-type: none">- Příprava projektu:<ul style="list-style-type: none">o projektový záměr- Realizace projektu:<ul style="list-style-type: none">o projektové dokumenty (zápisy, projektová dokumentace)o dokumentace k finančnímu řízenío dokumentace k výběrovým řízením- Ukončení projektu:<ul style="list-style-type: none">o výstupy projektu (předávací protokoly)o zprava o ukončení projektuo udržitelnost.




9. Provázat agendu dotačního managementu na proces „Projektové řízení“	Úsek projektového řízení a komunikace 	Interní	X	1 měsíc	<p>Těsná provázanost dotačního managementu s řízením projektů města. Specifické postupy a požadavky (v návaznosti na zpracování dotačních žádostí, monitoring a udržitelnost) provázat již do nově zpracovávaných „Pravidel pro řízení projektů města Černošice“, včetně implementace potřebné součinnosti věcných útvarů při přípravě žádostí, monitoring a udržitelnosti (jedná se o útvary, které projekt realizují, jsou uživateli výstupů z projektů).</p> <p>Další podmínkou je vazba na implementaci řešení v rámci procesní oblasti „Interní komunikace úřadu“, kdy v případě plánování, přípravy a řešení projektů, financování apod., je vždy informován projektový manažer / dotační manažer (např. zápisy z porad vedení).</p>
--	--	---------	---	---------	--


Obecně musí být proces „Projektového řízení“ ukotven v rámci procesů na úřadě města Černošice, a zejména ve vztahu k jeho příspěvkovým organizacím (viz Implementační karta 6). Aktuálně je nutné začít proces opět zavádět v návaznosti na interní komunikace a vzdělávání zaměstnanců. Bez jasně definovaných pravidel (včetně pravidel komunikace) nebude projektové řízení na městě funkční.



10 Implementační karta 6 – Řízení a kontrola hospodaření PO

Řízení a kontrola hospodaření PO					
Aktivita/projekt	Garant / Spolupracující	Interní X Externí	Finanční náročnost (v tis. Kč)	Časová náročnost	Detailní rozpad aktivity / poznámky
1. Řízení a přenos informací mezi PO a útvary města Černošice – Zpracovat „Pravidla řízení příspěvkových organizací města Černošice“	Vedení města (Starosta / příslušný radní odpovědný za oblast školství) / Tajemnice / Oddělení zdravotnictví, školství a ekonomiky odboru 	Interní	X	3 měsíce	<p>Zpracovat „Pravidla řízení příspěvkových organizací (PO) města Černošice“.</p> <p>Účel - Jasně upravit ve vymezených oblastech podrobnosti týkající se vztahů příspěvkových organizací zřízených městem Černošice a věcně příslušných odborů / odboru.</p> <p>Základní podmínka: vymezit věcně příslušný útvar, který příslušnou oblast příspěvkových organizací „věcně a strategicky“ vede. Konkrétně kompetenčně ukotvit povinnosti věcně příslušného útvaru (a to nad rámec povinností vyplývající aktuálně z požadavků státní správy v oblasti školství, které vykonává útvar školství a zdravotnictví – financování a statistika dle pravidel a požadavků MŠMT ČR).</p> <p>Minimální rozsah činností k doplnění pro věcné řízení PO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - spolupracuje na přípravě nových / změn zřizovacích listin (zajišťuje prvotní zápis či zápis změn do registrů dle platné legislativy) podílí se na směřování – plánování a kontroly výkonu „věcných“ činností příspěvkové organizace - analyzuje činnost organizace a provádí pracovní hodnocení ředitelů - je vždy místem, které obdrží na vědomí veškeré informace o dění v příspěvkových organizacích (např. změny v rozpočtech, plánované investice PO). <p>Výše uvedené je úzce navázáno na procesní oblasti:</p>



<ul style="list-style-type: none"> - „Interní komunikace úřadu“ – zajištění informovanosti věcně příslušných útvarů o činnostech, žádostech, plánech apod. dané příspěvkové organizace (např. při řešení na poradách vedení města, schvalování investic, rozvoji činností) – povinnost vždy předat informaci na věcně příslušný útvar - „Projektové řízení“ – věcně příslušný útvar by měl být vždy členem projektového týmu (min. za účelem zachování informovanosti, dále pak z pozice garanta, že projekt je v souladu se strategickým směřováním organizace a záměrů města v dané oblasti a dále pak pro účely hodnocení plnění cílů ředitelů organizací). 					
2. Připravit analýzu návrhu implementace rozhraní na přenos ekonomických dat mezi PO a městem (eliminace manuálního zpracování dat)	<p>Odbor informatiky / Finanční odbor / jednotlivé PO</p> 	<p>Interní (požadavky a analýza) Externí (realizace „rozhraní“)</p>	<p>Náklady budou stanoveny na základě zpracované analýzy</p>	<p>3 měsíce (analýza) 6 měsíců (výběr dodavatele a implementace rozhraní)</p>	<p>Vazba na proces „Projektové řízení“ – realizace této aktivity je doporučeno realizovat a řídit projektově.</p> <p>Pracovní skupiny / Projektový tým:</p> <ul style="list-style-type: none"> - odbor informatiky - finanční odbor - úsek projektového řízení a komunikace (projektová podpora / dotační management – automatizace procesu „Řízení a kontrola příspěvkových organizací“) - zástupci příspěvkových organizací (případě poskytovatelé služeb – ekonomických SW). <p>Min. výstupy z analýzy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analýza současného stavu – přehled SW jednotlivých organizací - analýza možností tvorby „rozhraní“ mezi SW, případně jiných řešení (např. nasazení RPA technologie na automatizované vytěžení generovaných MS Excel přehledů) - cenový průzkum trhu – stanovení nákladů na projekt - příprava rámcového harmonogramu



					<p>- výstupy s navrhovaným postupem (projektový záměr) k odsouhlasení vedením města.</p> <p>Realizace výběrového řízení / poptávky / objednávky služeb.</p> <p>Tato aktivita také usnadní povinnost zajišťovat kontrolu z hlediska hospodaření PO a kontrolu souladu se zákonem o finanční kontrole.</p>
3.	Výkon kontroly PO – věcná kontrola	Oddělení zdravotnictví, školství a ekonomiky odboru / <i>Interní Auditor (aktuálně není pozice obsazena)</i>	Interní	X	<p>3 – 6 měsíců (dle doby trvání obsazení pozice Interního auditora)</p> <p>Připravit plán kontrol (případně spolupracovat s finančním odborem na plánu kontrol hospodaření PO).</p> <p>Zahájit výběrové řízení na pozici interního auditora.</p> <p>Realizovat kontroly PO z hlediska plnění jejich povinností a dodržování interní řídicí dokumentace města a PO. Účast na těchto kontrolách vždy interní auditor, zástupce věcně příslušného útvaru a finančního odboru.</p>



Klíčové je implementovat věcné řízení a kontrolu příspěvkových organizací, a to v souladu s potřebami a strategickým směřováním dalšího rozvoje města Černošice. Řízení a kontrola příspěvkových organizací kromě ukotvení kompetencí v rámci věcně příslušného útvaru na městě je úzce provázána s procesem „Interní komunikace úřadu“ a dále s procesem „Projektové řízení“, ze kterého mohou právě příspěvkovým organizacím plynout významné synergické přínosy.



11 Manažerské shrnutí a další kroky v části 3 projektu

Klíčovým závěrem je, že všechny analyzované procesní oblasti jsou ovlivněny stejnými problémy, kdy hlavním článkem, který spojuje všechny procesní oblasti, jsou lidské zdroje (zaměstnanci úřadu), tok informací, komunikace a nedostatečná podpora procesů a jejich výkonu ze strany vhodných a funkčních informačních technologií a systémů směřujících k jejich automatizaci.

V následující etapě projektu je nutné začít příslušné aktivity (minimálně v rozsahu níže uvedených) realizovat s využitím podpory procesního manažera a zpracovatele projektu.

V návaznosti na prioritizaci aktivit vycházejí v „zelené“ formě realizace, tj. aktivity realizované interně, bez nutnosti dalších finančních prostředků a v časovém horizontu do 6 měsíců od jejich zahájení, níže uvedené (bližší detail rozpadu aktivity je uveden vždy v Implementační kartě).

Pro aktuální období realizace projektu (září – prosinec) jsou doporučovány zahájit aktivity (zeleně označené).

0. Procesní oblast – Zavedení řízení procesů na úřadu

- ✓ Diskuze a schválení způsobu řízení procesů a jeho rozsahu na městě
- ✓ Nastavení procesu implementace a úprava / zpracování metodiky řízení procesů
- ✓ Stanovení klíčových osob pro implementaci řízení procesů (role procesního manažera – vytvoření pozice v rámci organizační struktury – možnost spojit s pozicí projektového manažera či dotačního manažera města)
- ✓ Školení zodpovědných pracovníků s nastavenými procesy a metodikou
- ✓ Implementace řízení procesů a metodiky formou interních řídicích dokumentů (interní směrnice – schválení a její vydání)

1. Procesní oblast - adaptace zaměstnance

- ✓ Zpracování podkladů pro adaptaci zaměstnance:
 - Shrnutí požadavků na personální systém v oblasti adaptace zaměstnanců
 - Příručka zaměstnance
 - Interní směrnice upravující adaptační proces, včetně plánu adaptačního procesu
 - Podkladů pro školení zaměstnanců (vedoucích pracovníků)
- ✓ Zpracování Interní směrnice upravující proces adaptace nového zaměstnance
- ✓ Zpracování návrhu Plánu adaptace – obecná část a jeho komunikace s vybranými (případně se všemi) vedoucími útvarů města – min. za účelem sběru požadavků na obsah Plánu adaptace
- ✓ Vypracování příručky nového zaměstnance – úvodní informace pro nového zaměstnance
- ✓ Vypracování orientačního balíčku pro nového zaměstnance:
 - nutná podmínka je funkční intranet a úložiště dokumentů
 - balíček je univerzální pro dané pozice, další specifika a potřeby následně řeší příslušný vedoucí v adaptačním plánu
- ✓ Schválení zavedení adaptačního procesu vedením města
- ✓ Pilotní režim adaptačního procesu
- ✓ Vyhodnocení zavedení adaptačního procesu.



2. Procesní oblast – Interní komunikace útvarů a pracovišť úřadu

- ✓ Rozhodnutí a jasná definice kompetencí a přidělení odpovědnosti za interní komunikaci na úřadě a její schválení, včetně změny / doplnění organizačního řádu / organizační struktury:
 - Aktuálně dostupná pozice (např. tajemnice, zaměstnanec personálního úseku)
- ✓ **Vypracování „Zásad interní komunikace“ zahrnující principy, komunikační nástroje a způsoby jejich využívání na městě / úřadě**
- ✓ Implementace komunikačních nástrojů v návaznosti na možnosti TAS (nástroj pro řízení procesů)
- ✓ Schválení „Zásad pro interní komunikaci“ vedením města
- ✓ Seznámení zaměstnanců se „Zásadami pro interní komunikaci“
- ✓ Interní školení zaměstnanců – „Zásady interní komunikace úřadu“ a využívání moderních elektronických nástrojů komunikace (po dokončení projektů „Nový intranet“ a „Nový moderní komunikační nástroj“ doplnění školení o tyto nástroje)
- ✓ Vyhodnocení dopadů změny způsobu interní komunikace ve městském úřadě.

3. Procesní oblast - Oběh písemností (spisová služba)

- ✓ **Zajištění školení na GINIS Spisová služba – úvodní školení praktická i metodická - Již v realizaci (včetně zajištěných finančních prostředků).**

4. Procesní oblast – Evidence majetku (movitého)

- ✓ Zahájení procesu „Evidence majetku“ – přidělení majetku (včetně uživatelských práv) novým zaměstnancům
- ✓ Zajištění informovanosti příslušných útvarů (návaznosti na proces Interní komunikace úřadu).

5. Procesní oblast – Projektové řízení

- ✓ **Aktualizace / Příprava nových „Pravidel řízení projektů města Černošice“**
- ✓ Schválení „Pravidel řízení projektů města Černošice“ vedením města, doplnění a aktualizace organizačního řádu a kompetence spojené s řízením projektů města
- ✓ **Zpracování „Zásobníku projektů“ a informace jak s ním pracovat (součást „Pravidel pro řízení projektů města Černošice“)**
- ✓ Provázat agendu dotačního managementu na proces „Projektové řízení“.

6. Procesní oblast - Řízení a kontrola hospodaření příspěvkových organizací

- ✓ Aktivita pro implementaci doporučení v této procesní oblasti se prolínají s aktivitami v předchozích oblastech. Klíčovou aktivitou je kompetenčně ukotvit řízení PO.



11.1 Další kroky

V části 3 projektu budou vedoucí pracovníci a představitelé města seznámeni s navrženými aktivitami, které je vhodné začít realizovat, navrženými kompetentními útvary (osobami), které by měli danou aktivitu realizovat.

V rámci přechodu do části 3 projektu byly v rámci výjezdního zasedání představitelů úřadu shrnuty a odsouhlaseny výstupy z detailní analýzy procesních oblastí. Dále byly v rámci diskuze odsouhlaseny a vyčleněny následující aktivity, kde bude zahájen pilotní program a v rámci něho pilotní projekty pro pokračující implementaci a ověření funkčnosti a školení konkrétních aktivit v návaznosti na výše uvedené závěry.

Konkrétně se jedná o:

1. Pracovní skupina – procesní oblast – Řízení procesů úřadu

- a. Složení pracovní skupiny
 - i. Procesní manažer
 - ii. Projektová manažerka / Dotační manažerka
 - iii. Vedoucí odboru informatiky.
- b. Realizace pracovního setkání a konkretizace aktivit a rámcový harmonogram
 - i. Transformace zkoumaných procesů do TAS a tvorba procesních map v souladu s interními předpisy úřadu
 - ii. Definice vhodných šablon – Úkolovník, náhrada CES / TED případně vazba na ně, Nástup nového zaměstnance (úvodní část) či jiné
 - iii. Práce na šablonách a jejich úpravy
 - iv. Definování dalších oblastí s možnostmi využití nástroje TAS.

2. Pracovní skupina – procesní oblast - Adaptace nového zaměstnance

- a. Složení pracovní skupiny:
 - i. procesní manažer
 - ii. úsek personálně mzdový.
- b. Realizace pracovního setkání a konkretizace aktivit a rámcový harmonogram
 - i. Detailní mapování aktuálních možností personálního systému – tzv. Karta zaměstnance
 - ii. Definice možností poskytování informací o nástupu nového zaměstnance
 - iii. Revize – úvodní školení a dokumenty pro nového zaměstnance – příručka, struktura školení
 - iv. Interní komunikace – shrnutí dostupných komunikačních kanálů, popis a poskytnutí informace pro zaměstnance (také součást úvodních školení pro nové zaměstnance)
 - v. Interní žádost o školení a vazba na personální evidenci + poskytnutí těchto informací vedoucím zaměstnancům k hodnocení rozvoje a nastavení dalších vzdělávacích potřeb – možnost tvorby šablony v nástroji TAS.



3. Pracovní skupina – procesní oblast – Oběh písemností

- a. Složení pracovní skupiny
 - i. procesní manažer,
 - ii. vedoucí odboru vnitřních věcí
 - iii. vedoucí finančního odboru.
- b. Realizace pracovního setkání a konkretizace aktivit a rámcový harmonogram
 - i. Návrh kompetencí „Metodika spisové služby“ a definice požadavků (z pohledu uživatelů)
 - ii. Revize aktuálních možností (včetně kompetencí nových zaměstnanců na odboru), definice možností delegování kompetencí z pozice vedoucího odboru vnitřních věcí a zajištění „metodické“ činnosti z jeho strany, případně návrh jiné kompetentní osoby
 - iii. Sběr požadavků na školení
 - iv. Realizace prvního pilotního školení pro zaměstnance úřadu – GINIS Spisovna.

4. Pracovní skupina – procesní oblast – Projektové řízení

- a. Složení pracovní skupiny:
 - i. Procesní manažer
 - ii. Projektová manažerka / Dotační manažerka.
- b. Realizace pracovního setkání a konkretizace aktivit a rámcový harmonogram
 - i. Tvorba – Projektový záměr a přenos informací v rámci relevantních útvarů (včetně informací do Rady města).
 - ii. Aktualizace „Pravidel pro řízení projektů města Černošice“.

Z výše uvedených pracovních skupin bude vždy pořízen zápis z jednání s konkretizací úkolů a dalších kroků, včetně vytvoření rámcového harmonogramu řízení pilotních projektů.