



STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC

8. zasedání zastupitelstva města dne: 25. 9. 2014

Bod pořadu jednání:

Dokumenty systému korporátního řízení

Zpracoval: Ing. Alfons Rokoš, manažer projektu

odbor, oddělení: oddělení přípravy a řízení projektů

telefon: 48 524 3196

Schválil: vedoucí oddělení Ing. Martin Čech

vedoucí odboru Ing. Michal Vereščák

Projednáno: radou města dne 16.9.2014

Poznámka:

Předkládá: *Mgr. Martina Rosenbergová, v.r.*
primátorka statutárního města Liberec
Ing. Jiří Rutkovský, v.r. náměstek primátorky

Návrh usnesení

Zastupitelstvo města po projednání

b e r e n a v ě d o m í

níže uvedené dokumenty, které jsou výstupem klíčové aktivity projektu „Zavedení systému korporátního řízení města Liberce“:

1. Srovnávací analýza
2. Formulace druhů zajišťovaných veřejných a podpůrných služeb a návrh principů systému hodnocení jejich kvality

3. Formulace systému řízení organizací města

a u k l á d á

Ing. Jiřímu Rutkovskému, náměstkovi primátora, informovat radu města o pokračování v realizaci projektu.

Termín: 2/2015

Důvodová zpráva

Dne 3.4.2013 byla uzavřena dotační smlouva na projekt „Integrovaný systém řízení Statutárního města Liberce a jeho zřizovaných a zakládaných organizací“ (CZ.1.04/4.1.01/89.00075), který je financován z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Přijetí dotace bylo schváleno usnesením č. 58 ZM z 28.3.2013. Komplexní popis průběhu realizace klíčové aktivity projektu „Korporátní systém řízení“ je v dokumentu Cílový koncept projektu „Zavedení systému korporátního řízení města Liberce“. Cílový koncept byl schválen RM 15. 4. 2014 usnesením č. 371/2014.

V cílovém konceptu je stanoveno, že bude zpracována Srovnávací analýza, Formulace druhů zajišťovaných veřejných a podpůrných služeb a návrh principů systému hodnocení jejich kvality a Formulace systému řízení organizací města.

Dokument „Srovnávací analýza“ popisuje závěry z analytických rozhovorů a uvádí návrhy řešení korporátního systému řízení pro vybrané procesy určené pro pilotní realizaci. Dále jsou v dokumentu uvedeny další procesy na rozhraní SML a zakládaných a zřizovaných organizací (ZZO) doporučené k realizaci.

Dokument „Formulace druhů zajišťovaných veřejných a podpůrných služeb a návrh principů systému hodnocení jejich kvality“ popisuje druhy zajišťovaných veřejných a podpůrných služeb a návrhy principů systému jejich řízení a hodnocení kvality poskytovaných služeb.

Dokument „Formulace systému řízení organizací města“ popisuje metody efektivního řízení, postupy pro trvalý rozvoj a postupy pro zajištění kvality služeb a také zajištění efektivního výkonu vlastnických práv SML směrem k ZZO.

Tyto dokumenty vychází ze Strategického plánu rozvoje města a navazují na strategii Smart Administration s cílem posilovat institucionální kapacitu a efektivnost veřejné správy.

Přílohy:

- č. 1 Srovnávací analýza
- č. 2 Formulace druhů zajišťovaných veřejných a podpůrných služeb a návrh principů systému hodnocení jejich kvality
- č. 3 Formulace systému řízení organizací města



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Příloha č. 1

STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC

Srovnávací analýza

Výstupní dokument analytických pohovorů

Zavedení systému korporátního řízení města Liberce

Zpracovatel: Pontech s.r.o

Název projektu: **Integrovaný systém řízení Statutárního města Liberce
a jeho zřizovaných a zakládaných organizací**

Registrační číslo projektu: **CZ.1.04/4.1.01/89.00075**

Obsah

1	Cíl dokumentu	3
2	Průběh a výsledky srovnávací analýzy	4
2.1	I. kolo analytických pohovorů	4
2.1.1	Průběh jednání	4
2.2	Závěry I. kola analytických pohovorů	5
2.2.1	Definice cílů, měření a vyhodnocování	5
2.2.2	Střednědobé plánování, financování	5
2.2.3	Vedení ZZO	6
2.2.4	Výkon vlastnických práv SML	6
2.2.5	Komunikace na rozhraní SML / ZZO	6
2.2.6	Vyhodnocení myšlenky „Centrálního nákupování“	7
2.2.7	Vyhodnocení myšlenky „Centrální odborné kapacity“	7
2.2.8	Využití stávajících aplikací	8
2.3	Návrh řešení korporátního systému řízení	10
2.3.1	Vybrané procesy a postupy vybrané pro pilotní realizaci	10
2.3.2	Další procesy a postupy na rozhraní SML / ZZO doporučené pro realizaci	12
2.4	Pohovory II. kolo – ověřovací pohovory	14
2.4.1	Průběh jednání	14
2.4.2	Závěrečné shrnutí II. kola analytických pohovorů	15
3	Další postup – III. kolo analytických pohovorů	16
3.1.1	Obsah III. kola analytických pohovorů	16
3.1.2	Struktura dokumentů expertní analýzy	18

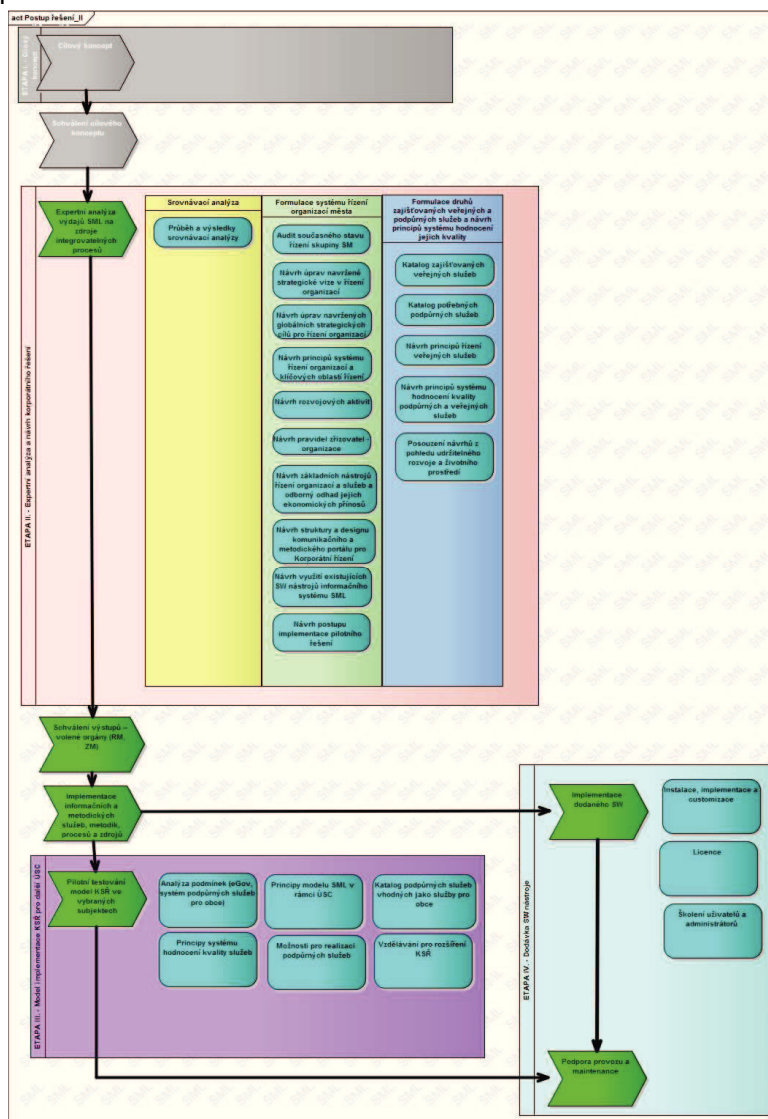
1 Cíl dokumentu

Cílem srovnávací analýzy bylo:

- zjistit současný aktuální stav služeb a procesů na rozhraní SML a ZZO.
- posoudit možnost využití stávajících aplikací pro podporu principů korporátního řízení na rozhraní SML a ZZO.

Dokument bezprostředně navazuje na dokument „Rozbor doposud zpracovaných analýz“, který sloužil jako vstupní dokument pro analytické pohovory I. a II. kola analytických pohovorů. Součástí dokumentu jsou také zápisy z analytických jednání v neredigované formě jako autentický podklad. Provedení srovnávací analýzy bylo realizováno ve dvou kolech pohovorů s cílem zjistit současný stav služeb, procesů na rozhraní SML a ZZO, vybraných aplikací v kontextu Cílového konceptu.

Srovnávací analýza je jedním z výstupů fáze projektu - ETAPA II. - Expertní analýza a návrh korporátního řešení



Obrázek 1 stav řešení projektu

2 Průběh a výsledky srovnávací analýzy

Srovnávací analýza byla provedena v logice osvědčené metodiky vícekolových analytických pohovorů, a to ve dvou kolech. Obou kol se zúčastnili klíčoví pracovníci města Liberce, zástupci dodavatele a metodici projektu

I. kolo analytických pohovorů v sobě zahrnovalo požadavky na provedení srovnávací analýzy z následujících tří pohledů:

- I. Analýza na odborech SML (zřizovatelské odbory)
 - a. pohled zřizovatele na komunikaci se zřizovanými organizacemi v oblasti definovaných procesů
- II. Analýza ZZO
 - a. pohled vybraných zřizovaných organizací v oblasti definovaných procesů
- III. Analýza aplikací
 - a. SW aplikace - jejich možnosti využití pro řešení korporátního řízení

V I. kole analytických pohovorů se podařilo identifikovat problémy na rozhraní SML a ZZO. Mohl tedy vzniknout již po I. kole analytických pohovorů **návrh řešení**, který byl v rámci **II. kola analytických pohovorů** prezentován a jeho principy odsouhlaseny.

2.1 I. kolo analytických pohovorů

2.1.1 Průběh jednání

I. kolo analytických pohovorů proběhlo dle následujícího harmonogramu:

8.4.2014

Oddělení školství a kultury
Obor informatiky a řízení procesů

Mgr. Hortvík Jan
Ing. Vavřina Zbyněk

9.4.2014

Obor péče o občany
Obor sportu a cestovního ruchu
Obor právní a veřejných zakázek

Mgr. Král Roman
Ing. Pastva David
Mgr. Audy Jan

15.4.2014

TSML, a.s. -
Městská policie
Základní škola (ZŠ Lesní)
Zoologická zahrada Liberec

Ing. Buriánková
Mgr. Ladislav Krajčík
Mgr. Jiří Dvořák
MVDr. David Nejedlo

18.4.2014

HelpDesk
EŘK
eLearning

Josef Frölich
Ing. Vavřina, Ing. Pozner
Ing. Kolářová

23.4.2014

Obor ekonomiky
Obor správy veřejného majetku
Obor kancelář tajemníka
Mgr. Šolc Jiří náměstek primátora pro ekonomiku, majetek a systémovou integraci

Ing. Karban Zbyněk
Bc. Novotný David (Bc. Kovačičin, Ing. Šilarová)
Ing. Jindřich Fadrhonc, tajemník

5.5.2014

Projektová kancelář ASPE
Divadlo Františka Xavera Šaldy
p. Svoboda Kamil Jan

Ing. Vereščák Michal
Ing. Jarmila Levko/MgA
náměstek primátora pro školství, kulturu a sociální
oblast

7.5.2014

Základní škola (ZŠ Dobiášova)
Centrum zdravotní a sociální péče
DPMLJ, a.s. dopr. podnik

Mgr. Ivo Svatoš
Mgr. Lenka Škodová
Bc. Luboš Wejnar, Ing. Štefan Majovský

2.2 Závěry I. kola analytických pohovorů

Závěry I. kola analytických pohovorů lze shrnout a roztrždit do následujících kapitol, které bodově shrnují klíčová zjištění do logických oblastí. Tato zjištění jsou extrahována ze zápisů z analytických pohovorů, jejichž vybraný vzorek je součástí tohoto dokumentu ve formě Přílohy.

Identifikované klíčové oblasti určují, kam by se měl korporátní systém řízení SML zaměřit.

2.2.1 Definice cílů, měření a vyhodnocování

- Definice cílů SML, jejich měření a vyhodnocování – obecně je definice postrádána, není proto možné určit indikátory úspěšnosti řízení organizace a na základě těchto indikátorů provádět efektivní měření a ověření.
- Nutno definovat strategické cíle ZZO a odborů SML a jejich návaznost na poslání a vize SML.
- Realizace strategických cílů musí být podpořena sledováním plnění konkrétních úkolů v rámci definovaných cílů.
- Strategické cíle musí být podpořeny konsensuální shodou politické reprezentace (například usnesením Zastupitelstva), aby bylo možno udržet strategii ve středně až dlouhodobém pohledu.

2.2.2 Střednědobé plánování, financování

- Časový průběh rozpočtového procesu na SML – hlavně termíny odsouhlasení rozpočtu – nekorespondují s plánováním činnosti ZZO a odborů SML.
- Chybí střednědobé plánování financí – vzhledem k podřízeným organizacím a odborům SML
- Dotační management – podpora ZZO a odborů SML – přehled o možnostech dotací – nabyde na důležitosti v následujícím plánovacím období 2014 (15) - 2020.
- Dotace – podpora ZZO a odborů SML – chybí centrální podpora zpracování žádostí, financování výběrová řízení, projekty realizace, udržitelnost
- Grantový systém – další zdroj financí pro ZZO a odbory SML
- Zásobník projektových námětů – ve vztahu k možnostem rozpočtu a dotacím – a aktuální informace o stavu jednotlivých projektových námětů, včetně veškeré dostupné dokumentace, resp. postup jeho zpřístupnění ZZO v rámci KSŘ SML.

2.2.3 Vedení ZZO

- Ředitel ZZO je SML jmenován, činnost ZZO vyplývá ze zřizovacích dokumentů.
- Řediteli je přidělen rozpočet, ale ne vždy jsou v rovnováze pravomoci a odpovědnost – hlavně se to týká nákupních procesů, do kterých někdy vstupuje odpovědný odbor na SML.
- Důležité téma - jmenování a hodnocení ředitelů → potřeba vytvoření kompetenčních modelů a systém hodnocení ředitelů.

2.2.4 Výkon vlastnických práv SML

- Pro výkon vlastnických práv je jedna z klíčových oblastí oblast finančního řízení, výkaznictví
 - Finanční kontrola – definice datových rozhraní, sjednocení výstupů ekonomických informačních systémů
 - Reporting
 - Sběr a analýzy dat, různé datové zdroje, informační systémy - datový sklad, MIS/BI nad sbíranými daty v datovém skladu.
 - Zpracování a vyhodnocování rozpočtu a jeho plnění
 - Rozpočtový výhled
 - Informace z oblasti nákupu – smlouvy, dodavatelé, průběh výběrových řízení
- Definice postupů – procesů na rozhraní SML x ZZO, SW podpora výkonu a řízení procesů, práv a povinností, vlastníci procesů, optimalizace procesů, měření procesů
- Systém hodnocení ZZO - pravidelné sledování a vyhodnocování naplňování stanovené strategie, poslání a vize
- Komunikace ve vztahu k jednáním orgánů SML (RM, ZM)
- Majetek města (movitý i nemovitý) - celý životní cyklus– jeho pořízení, provoz, zhodnocování, prodej.
- Vlastnické podíly – ne pouze evidence, ale i jejich zhodnocování/nehodnocování – cíl definuje vlastník, odpovědná osoba – ředitel by měl být hodnocen podle naplnění těchto cílů.

2.2.5 Komunikace na rozhraní SML / ZZO

Na rozhraní mezi SML a ZZO existuje intenzivní komunikace, dnes nepodpořená IT technologiemi pro příklad lze uvést:

- Zadávání úkolů
- Nákupní procesy, schvalovací postupy, výběrová řízení
- Jednání orgánů SML
- Projektové náměty
- Péče o majetek města
- Dotace
- Granty
- Reporting ve sjednocené struktuře

Jde o velmi administrativně náročnou, většinou operativní komunikaci. Je někdy velmi obtížné dohledat osud požadavků, jejich časový průběh a stav, ve kterém se nachází

2.2.6 Vyhodnocení myšlenky „Centrálního nakupování“

- Centrální nakupování se osvědčilo v rovině některých centrálně nakupovaných služeb, kdy SML má při vyjednávání podmínek daleko lepší pozici:
 - Dodávka energií
 - Služby mobilních operátorů, telekomunikační technologie (hlas, data)
 - Pojišťovací služby
 - Za určitých podmínek i vozový park
- Tato výběrová řízení na centrální dodávky služeb lze organizovat i se stávajícími organizačními jednotkami. Není v této oblasti nutné v rámci korporátního řízení budovat novou organizační jednotku, která by řešila centrální nákup.
- Nakupování jako takové - procesně nelze dělat jako dosud, nutno mít popsán proces a pak zajistit jeho sledování a vynucení.
- Pro případný centrální nakupování u vybraných komodit – na základě informací z nákupních procesů - opakovaně je nutné dodržovat závazný postup nákupu – viz předchozí bod
- Jako součást procesu nakupování je potřeba provádět i hodnocení dodavatelů

2.2.7 Vyhodnocení myšlenky „Centrální odborné kapacity“

V oblasti centrálních odborných kapacit lze využít stávajících organizačních jednotek, je však nutné zlepšit koordinaci → **některá ze stávajících organizačních jednotek by měla převzít garanci nad procesním a korporátním řízením jako celkem.** Tato podmínka je pro celou úspěšnost implementace korporátního řízení naprosto klíčová. Bez existence odboru s jasně definovanými kompetencemi, který bude plnit úlohu odborného garanta i věcného koordinátora a vlastníka procesu, jsou dále popsané praktické oblasti korporátního řízení těžko prakticky realizovatelné

Centrální podpora se jako smysluplná ukazuje v následujících oblastech:

- **Dotace – dotační management**
 - Podpora ZZO – dotační management – kde a co je vypsáno, možnost porovnání se zásobníkem námětů
 - Odborné „měkké“ projekty – v kompetenci ZZO – z pohledu efektivity, odborných znalostí a komplikací při komunikaci
 - Velké projekty / Investice – podpora ve fázi podání žádosti, financování, realizaci, udržitelnosti, monitoringu po celou dobu projektu
- **Vedení projektů**
 - Metodika projektů
 - Dohled nad kvalitou
 - Dodávka odborných kapacit
- **IT služby**
 - Informační strategie skupiny – samostatný projekt

- **Personalistika, vzdělávání**
 - Vzdělávání, hodnocení, motivace – centrální metodika péče o zaměstnance
 - Využití odborných kapacit v rámci SML a ZZO
- **ATTIS**
 - existuje v rámci SML znalost v této oblasti
- **Definice a hodnocení cílů**
 - existuje v rámci SML znalost v této oblasti

Centralizace by nepřinesla efektivitu v následujících oblastech a z níže uvedených důvodů:

- **Právní služby**
 - Potřebná vysoká specializace právníků
 - Není reálné zřídit skupinu špičkových právníků, kteří by byli finančně ohodnoceni srovnatelně s privátní sférou a současně obsáhli celou legislativní problematiku SML a velmi různorodých, odborně zaměřených ZZO.
 - ZZO mají různé zaměření a tomu odpovídá i specializace v právních službách
 - Řešením tedy není masivní posílení organizační jednotky – právního odboru, ale vytvoření podmínek pro jeho schopnost analyzovat – „diagnostikovat“ problém a vytvořit virtuální tým na jeho řešení, případně doporučit ověřeného specialistu. (model obvodní lékař – a specialisté)
- **Účetní služby**
 - V rámci SML existuje dvojí účetnictví – podvojné, rozpočtové, musela by se vybudovat speciální organizační jednotka, která by obsáhla jak celou účetní problematiku, tak by i kapacitně pokryla požadavky zajištění dostupnosti služby (min. zdvojení odborných pracovníků – dovolené, nemoci atd.) Dalším problémem je informační systém, ve kterém by se účetnictví realizovalo - ZZO mohou mít úplně jiné informační systémy, ze kterých čerpají informace pro svoje řízení.
 - Řešením je tedy určitý stupeň volnosti ZZO při zajištění účetních služeb (a nejen účetních služeb). Osvědčenou praxí je existence rámcové smlouvy na dobu určitou (vysoutěženou v souladu s pravidly, procesem nákupu) a periodické hodnocení dodavatelů.

2.2.8 Využití stávajících aplikací

2.2.8.1 Help Desk

Help Desk – napojení úkolů řízených v komunikačním portálu – primární evidence úkolu a jeho řešení je v komunikačním portálu a pouze požadavky, které souvisejí s HelpDeskem by se do tohoto systému předaly a zpětně by byl předán výsledek servisního požadavku. Komunikační portál nebude mít nikdy specializované vlastnosti HelpDesku a nebude ho tedy nahrazovat. Důležitá je ale sjednocená evidence požadavků a jejich vyřízení, tedy i těch, které funkci HelpDesku nevyžadují (úkoly z usnesení orgánů města..., porady,...)

2.2.8.2 ATTIS

Je doporučeno využít funkčnosti SW ATTIS v oblasti definice úkolů, podpoře metodiky BSC a jejich vyhodnocování.

Propojení komunikačního portálu a SW ATTIS.

- Na úrovni komunikačního portálu by se řešila procesní stránka průběhu uplatnění metodologie BSC.
- Definice cílů SML a průběh jejich odsouhlasení x uložení informací do SW ATTIS
- Rozpad cílů na jednotlivé úkoly – úkoly – komunikační portál, data pro reporty v SW ATTIS
- Sběr dat, reporting – úkoly – komunikační portál, data ATTIS

SW ATTIS zahrnuje následující typové oblasti:

- ATTIS.BPM
 - modelování procesů, příprava šablon pro další využití v komunikačním portálu – využití stávajících kapacit na SML, které již s tímto systémem pracují (LIS, DP, MP, ZOO)
 - komunikační portál – výkon procesů
- ATTIS.MBO
 - Tvorba vrcholové úrovně ukazatelů (BSC)
 - Systém tvorby metrik
 - Rozpad ukazatelů na nižší úrovně společnosti
- ATTIS.MOT
 - Tvorba Karet zaměstnanců
 - Tvorba kompetenčních modelů
 - Řízení výkonnosti na základě cílů
 - Hodnocení Karet zaměstnanců – kompetencí, výkonnosti

2.2.8.3 MIS / datový sklad – připravovaná koncepce

MIS je součástí připravované koncepce, logika napojení je následující:

- Potřeba definovat struktury předávaných dat, datové pumpy z různých datových zdrojů, možnost měření procesů, omezení administrativní náročnosti – požadavky na informace - SML – ZZO, podklady pro řízení ZZO
- Informace a jejich dostupnost - podklady z datového skladu, procesního SW - omezení nárůstu administrativy
- Výkaznictví – sjednocení / snížení administrativy
- V současné době se připravuje výběrové řízení IOP v rozsahu:
 - jako nadstavba nad rozpočtem – „rozklikávací rozpočet“
 - reportování vybraných ukazatelů z rozpočtu
- Důležité je však i provázání jak ekonomických systémů SML a ZZO, tak i připravovaného EŘK a samozřejmě komunikačního portálu – data z jednotlivých procesů. Bylo by vhodné tyto požadavky zohlednit v rámci připravovaného výběrového řízení.

2.2.8.4 Finanční kontrola, EŘK

Jedná se o paralelně probíhající projekt k projektu SKŘ, klíčové oblasti spolupráce jsou:

- definice rizik u organizací
- metodická podpora - standardní podpůrné materiály

- plán kontrol
- řídicí kontrola
- evidence výsledků kontrol, nápravných opatření
- proces předávání ročních zpráv o činnosti PO
- SW podpora procesů – evidence a dohledatelnost podnětů, stížností
- zákonné požadavky na informace

2.2.8.5 e-Learning

Platformu pro e-learning není vhodné napojit na komunikační portál, ale e-learning je možné využít v rámci korporátního řízení v následujících oblastech:

- při školení v rámci implementace a následného provozu korporátního systému řízení.
- vzdělávání úředníků, hlídání termínů, hodnocení školení
- ověřené seznamování s vydanými směrnici
- úložiště dokumentů – příručky, návody, obsahy kursů

2.2.8.6 Projektová kancelář

Není předpoklad využití SW ASPE v rámci korporátního řízení, je však předpokládáno využití odborných kapacit projektových specialistů.

2.2.8.7 Hostovaného účetnictví – GINIS

Není předpoklad využití v rámci korporátního řízení.

2.3 Návrh řešení korporátního systému řízení

Dále popsany návrh byl prezentován a verifikován v rámci II. kola analytických pohovorů
Obecně se jedná o:

- postupné zavedení procesního řízení, jeho neustálý rozvoj a možnosti hodnocení procesů
- využití metodologie Ballance Scorecard pro zadávání cílů a jejich měření a vyhodnocování s využitím možností aplikace ATTIS

Pro zavedení procesního řízení je možné využít stávajících znalostí se SW ATTIS – ve kterém je možné provádět procesní analýzy. Zde vymodelované procesy je pak možné transformovat do dodaného SW – komunikační portál - spouštění definovaných procesů, sdílení dokumentů, zadávání úkolů, informační povinnost mezi SML a ZZO.

Navržené činnosti:

- Procesní analýza, grafická podoba procesů – ATTIS
- Převod analyzovaných procesů do prostřední komunikačního portálu
- Spouštění a rozbor definovaných procesů
- Vyhodnocování průběhu procesů
- Využití metodologie Ballance Scorecard pro zadávání cílů a jejich měření a vyhodnocování s využitím možností aplikace ATTIS

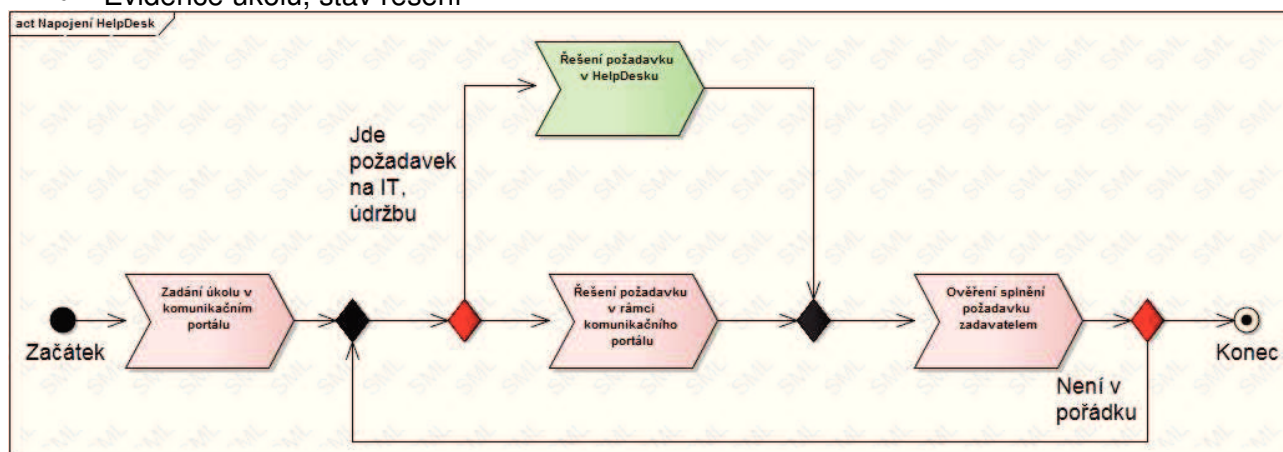
2.3.1 Vybrané procesy a postupy vybrané pro pilotní realizaci

Procesy a postupy, které se navrhnou a v rámci pilotního řešení nasadí do provozu (komunikační portál) – ještě v průběhu 2014. Na základě pilotního provozu bude možné ověření přínosů.

2.3.1.1 Úkoly

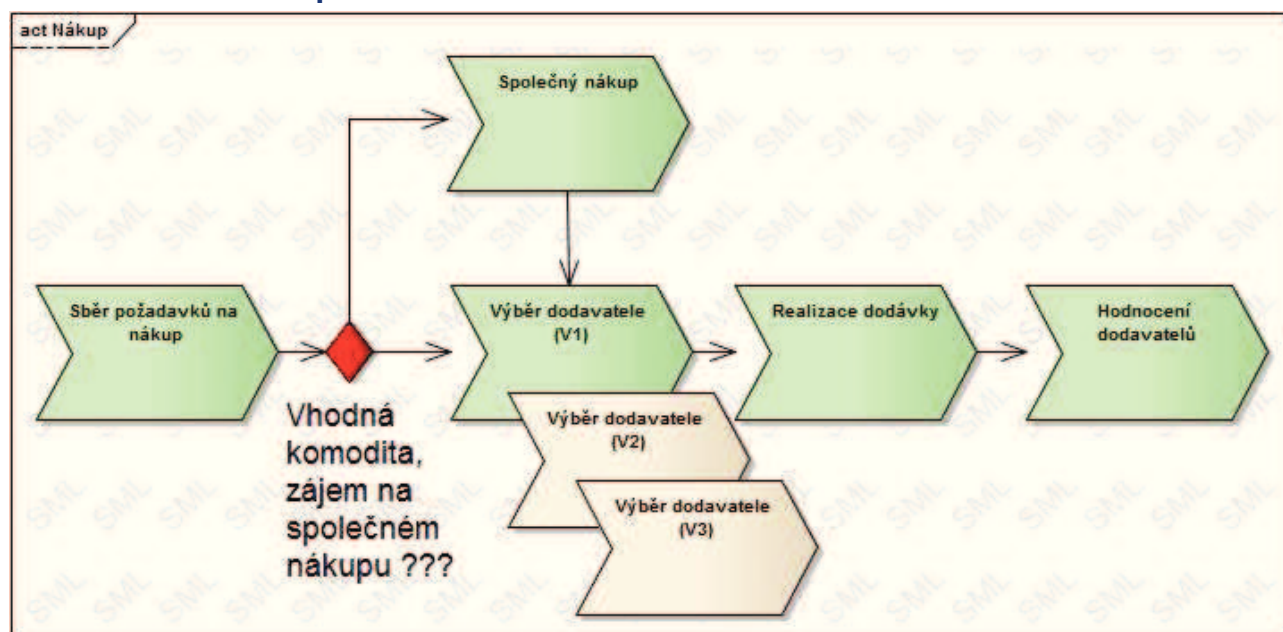
V rámci procesu úkoly je možná následující funkcionální:

- Sledování úkolů, porady, jednání orgánů SML - RM, ZM...
- Požadavky PO – SML, SML – PO
- Odvolávky SML / TSML
- Eskalace úkolů
- Dokumenty související s úkoly
- Monitoring řešení úkolů
- Prověření možnosti provázání na HelpDesk – požadavky na IT, údržbu atd. – některé z úkolů vyžadují napojení na HelpDesk
- Evidence úkolů, stav řešení



- Obrázek 2 logika „Úkolů“ a napojení Helpdesk

2.3.1.2 Nákup



- Obrázek 3 logika „Nákupu“

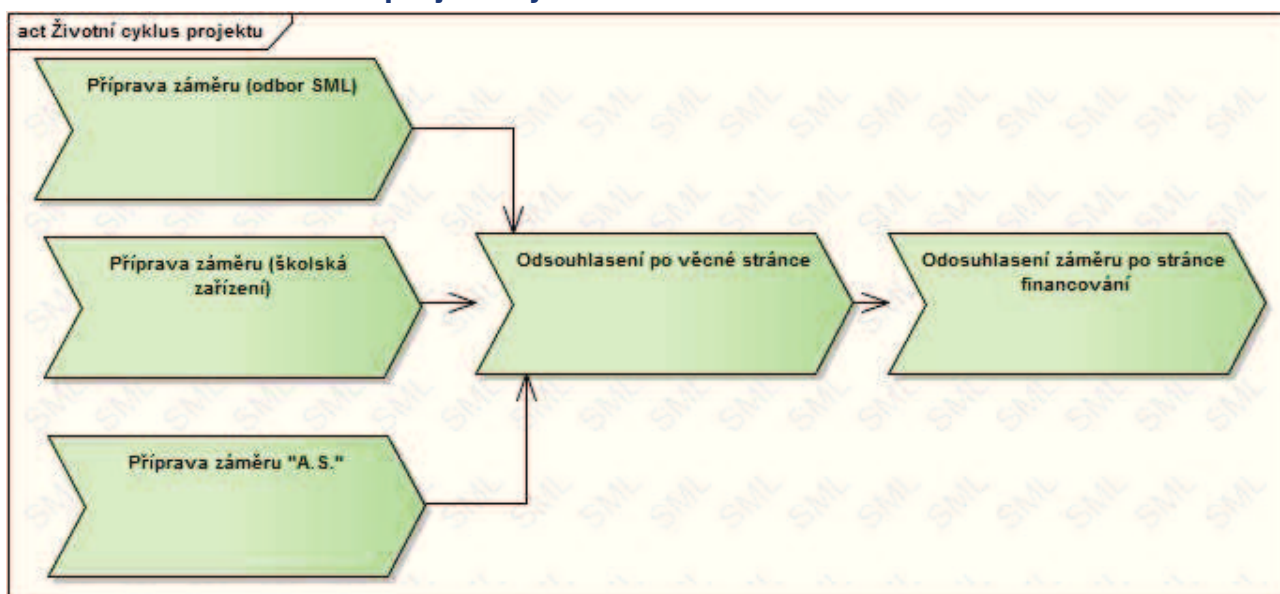
- Převod stávajících směrnic a postupů (Výběr dodavatele) do komunikačního portálu.
- Vyřešení potřeby dohledu SML nad průběhem nákupů, poptávek, nabídek, smluv.
- Potřeba informací o
 - dodavatelích a jejich hodnocení

- kdo, jak a co odsouhlasil, jak se k tomu vyjádřil, jak dodržel varianty průběhu v návaznosti na stanovené objemy nákupu
- o zadávací dokumentaci, nabídkách, hodnocení, smlouvách

2.3.1.3 Kompetenční model ředitelů

- kompetenční model, hodnocení, motivace, BSC – stanovení osobních cílů v souladu cíli SML a PO – pravidla hry
- hodnocení ředitelů napříč odvětvovými odbory - jednotné a porovnatelné (kompetenční model pro ředitele a proces hodnocení)
- výběrová řízení na ředitele ZZO
- komunikační portál - metodická a legislativní pomoc v personální oblasti – využití „úkolů“

2.3.1.4 Zásobník projektových námětů



• Obrázek 4 logika „Zásobníku projektových námětů“

- První fáze životního cyklu projektového námětu - odsouhlasení námětu, zajištění financování, evidence nákladů na přípravu projektu, dotace
- Celkový přehled o průběhu námětu, v jakém stádiu se nachází, jaké dokumenty se na něj váží, jaký je průběh financování projektu atd.
- Po zprovoznění „Zásobníku projektových námětů“ bude nutno po skončení tohoto projektu přepracovat stávající metodiku týkající se projektového řízení a připravit řešení pro celkový proces – Životní cyklus projektu.

2.3.2 Další procesy a postupy na rozhraní SML / ZZO doporučené pro realizaci

Po ověření základních procesů a postupů v praxi by následovaly další důležité postupy identifikované na rozhraní SML a ZZO. Jejich výčet následuje v dalších podkapitolách.

2.3.2.1 Jednání orgánů RM, ZM

- Veškeré postupy, materiály, vyjádření
 - Příprava materiálů
 - Evidence, dostupnost podkladů, příloh
 - Průběh odsouhlasování, vyjadřování k materiálům
 - Plán jednání orgánů, zařazení materiálů

- Závěry z jednání – usnesení, úkoly...

2.3.2.2 Rozpočtový proces

- Prakticky dvouletý cyklus
 - I fáze – příprava rozpočtu
 - II fáze – realizace rozpočtu, rozpočtová opatření
 - III fáze – příprava závěrečného účtu
- Rozpočet - příspěvky města - stabilita / plánování

2.3.2.3 Majetek města

- Tři fáze životního cyklu majetku
 - I fáze - jeho získání, zhodnocování
 - II fáze – jeho provozování
 - III fáze – jeho prodej, likvidace
- Evidence průběhu celého životního cyklu majetku – nejen účetní evidence, veškeré nákupy, smlouvy....
- Pravidla pro hospodaření s majetkem – procesní, schvalovací postupy

2.3.2.4 Životní cyklus projektového námětu - dokončení

- Tři fáze životního cyklu projektového námětu
 - fáze – odsouhlasení námětu, zajištění financování, evidence nákladů na přípravu projektu, dotace (řešeno v rámci projektu)
 - fáze - řízení projektů – využít procesní podporu například podle metodologie IPMA
 - fáze - doba udržitelnosti, provozování
- Celkový přehled o průběhu námětu, v jakém stádiu se nachází, jaké dokumenty se na něj váží, jaký je průběh financování projektu atd.

2.3.2.5 Dotace – dotační management

- Všechny tři fáze dotace
 - I. fáze – příprava dotace – podání žádosti
 - II. fáze – výběrová řízení, realizace dotace, monitoring
 - III. fáze – doba udržitelnosti, monitoring
- Know How o existujících dotacích
- Zásobník projektů, námětů – hledání financování, kofinancování
- Podpora zpracování žádostí – většího rozsahu
- Podpora ZZO – dotační management – kde co je – jaké jsou možnosti dotací
- Odborné „měkké“ projekty – sami útvary – efektivita, komplikovanost
- Velké projekty / Investice – podpora ve fázi podání žádosti, financování, realizaci, udržitelnosti, monitoring po celou dobu projektu
- Projektové řízení i u ZZO - SW podpora evidence a schvalování námětů – zásobník námětů, řízení projektů, úkoly, dokumenty, doba udržitelnosti
- Splátkové kalendáře ze smluv

2.3.2.6 Grantový systém

- Termíny příspěvků – přidělení peněz – smlouvy – kontroly – „grantový systém“
- Smlouvy, platnosti
- Předkládání zpráv a dokumentů
- Výsledky kontrol

2.3.2.7 Střednědobé finanční plánování (využití MIS, datový sklad)

- střednědobé finanční plánování, rozpočtové výhledy i směrem k ZZO

- sjednocené finanční plány – struktura příjmů, výdajů
- proces schvalování krátkodobých i střednědobých finančních plánů ZZO
- zásobník projektů
- finanční průběh projektu
- rozpočty – tvorba, změny, plnění procesně a datově, včetně
- finanční nároky projektů – příprava, průběh, provozování, udržitelnost u dotací
- poskytování investičního příspěvku – sběr, evidence, přidělování
- přesuny financí PO z rezervního do investičního fondu, poskytování souhlasu o návratné finanční výpomoci, nákupy, výběrová řízení, rozpočtové výhledy

2.3.2.8 Metodologie Ballance Scorecard

Využití funkčnosti SW ATTIS v oblasti definice úkolů, jejich vyhodnocování.

- Propojení komunikačního portálu a SW ATTIS.
- Na úrovni komunikačního portálu by se řešila procesní stránka průběhu aplikace BSC.
- Definice cílů SML a průběh jejich odsouhlasení x uložení informací do SW ATTIS
- Rozpad cílů na jednotlivé úkoly – úkoly – komunikační portál, data pro reporty v ATTIS
- Sběr dat, reporting – úkoly – komunikační portál, data ATTIS

2.4 Pohovory II. kolo – ověřovací pohovory

Ve II. kole analytických pohovorů bylo všem účastníkům prezentováno navržené řešení, které vycházelo z I. kola analytických pohovorů a je obsahem předcházející kapitoly.

2.4.1 Průběh jednání

II. kolo analytických pohovorů proběhlo dle následujícího harmonogramu:

12.6.2014

- | | |
|----------------------------------|--------------------|
| • Obor ekonomiky | Ing. Karban Zbyněk |
| ○ K návrhu nejsou připomínky | |
| • Obor sportu a cestovního ruchu | Ing. Pastva David |
| ○ K návrhu nejsou připomínky | |
| • Základní škola (ZŠ Lesní) | Mgr. Dvořák Jiří |
| ○ K návrhu nejsou připomínky | |

13.6.2014

- | | |
|---|---------------------|
| • Obor informatiky a řízení procesů | Ing. Vavřina Zbyněk |
| ○ K návrhu nejsou připomínky | |
| • Obor právní a veřejných zakázek | Mgr. Audy Jan |
| ○ K návrhu nejsou připomínky | |
| • p. Šolc Jiří náměstek primátora pro ekonomiku, majetek a systémovou integraci | |
| ○ K návrhu nejsou připomínky | |

16.6.2014

- | | |
|---|---------------------|
| • Zoologická zahrada Liberec | MVDr. Nejedly David |
| ○ K návrhu nejsou připomínky | |
| • Projekt řídicí kontrola | Ing. Pozner |
| ○ K návrhu nejsou připomínky | |
| • p. Svoboda Kamil náměstek primátora pro školství, kulturu a sociální oblast | |
| ○ K návrhu nejsou připomínky | |

17.6.2014

- Oddělení školství a kultury
 - K návrhu nejsou připomínky
- Základní škola (ZŠ Dobiášova)
 - K návrhu nejsou připomínky

Mgr. Hortvík Jan

Mgr. Svatoš Ivo

23.6.2014

- Obor správy veřejného majetku
 - K návrhu nejsou připomínky
- Divadlo Františka Xavera Šaldy
 - K návrhu nejsou připomínky
- DPMLJ, a.s. dopr. podnik
 - K návrhu nejsou připomínky

Bc. Novotný David

Ing. Levko Jarmila, MgA

Bc. Luboš Wejnar, p. Majovský

24.6.2014

- Městská policie
 - K návrhu nejsou připomínky
- Obor péče o občany
 - K návrhu nejsou připomínky
- TSML, a.s. (technické služby města Liberec)
 - K návrhu nejsou připomínky

Mgr. Ladislav Krajčík

Mgr. Král Roman

p. Šeliga, p. Ondřej Frič

2.4.2 Závěrečné shrnutí II. kola analytických pohovorů

U takto rozsáhlých projektů, jakým je korporátní systém řízení bývá největší slabinou jeho následná implementace.

Proto byly vybrány základní procesy, postupy a určeny organizace, kde v rámci projektu bude realizováno pilotní řešení.

2.4.2.1 Vybrané procesy, postupy pro realizaci

Do praktické implementace byly vybrány a odsouhlaseny následující pilotní procesy resp. postupy:

- Úkoly
- Nakupování
- Kompetenční model ředitelů
- Zásobník projektových námětů

Na základě zkušeností s provozem bude možné vyhodnotit přínosy a bude jednodušší pokračovat dále v navrženém řešení, protože:

- bude existovat shoda zúčastněných stran (SML a ZZO)
- bude provedena organizační změna – transformace stávajícího útvaru (doplnění kompetencí)
- bude možné identifikovat přínosy řešení, snížení administrativní zátěže, zvýšení informovanosti a v neposlední řadě i přístup obou stran ke komunikaci – ta je dokladovatelná, vyhodnotitelná a podle našich zkušeností z jiných projektů tak tento fakt zvyšuje „motivaci“ ke včasnému plnění uložených úkolů

2.4.2.2 Rozsah implementace vybraných procesů

Pilotní řešení vybraných procesů, postupů bude implementováno u následujících organizací:

- LIS
- ZOO
- ZŠ Lesní

3 Další postup – III. kolo analytických pohovorů

3.1.1 Obsah III. kola analytických pohovorů

Vzhledem k tomu, že ověření návrhu řešení již proběhlo ve II. kole pohovorů, nebude nutné další kolo pohovorů na téma ověření návrhu řešení.

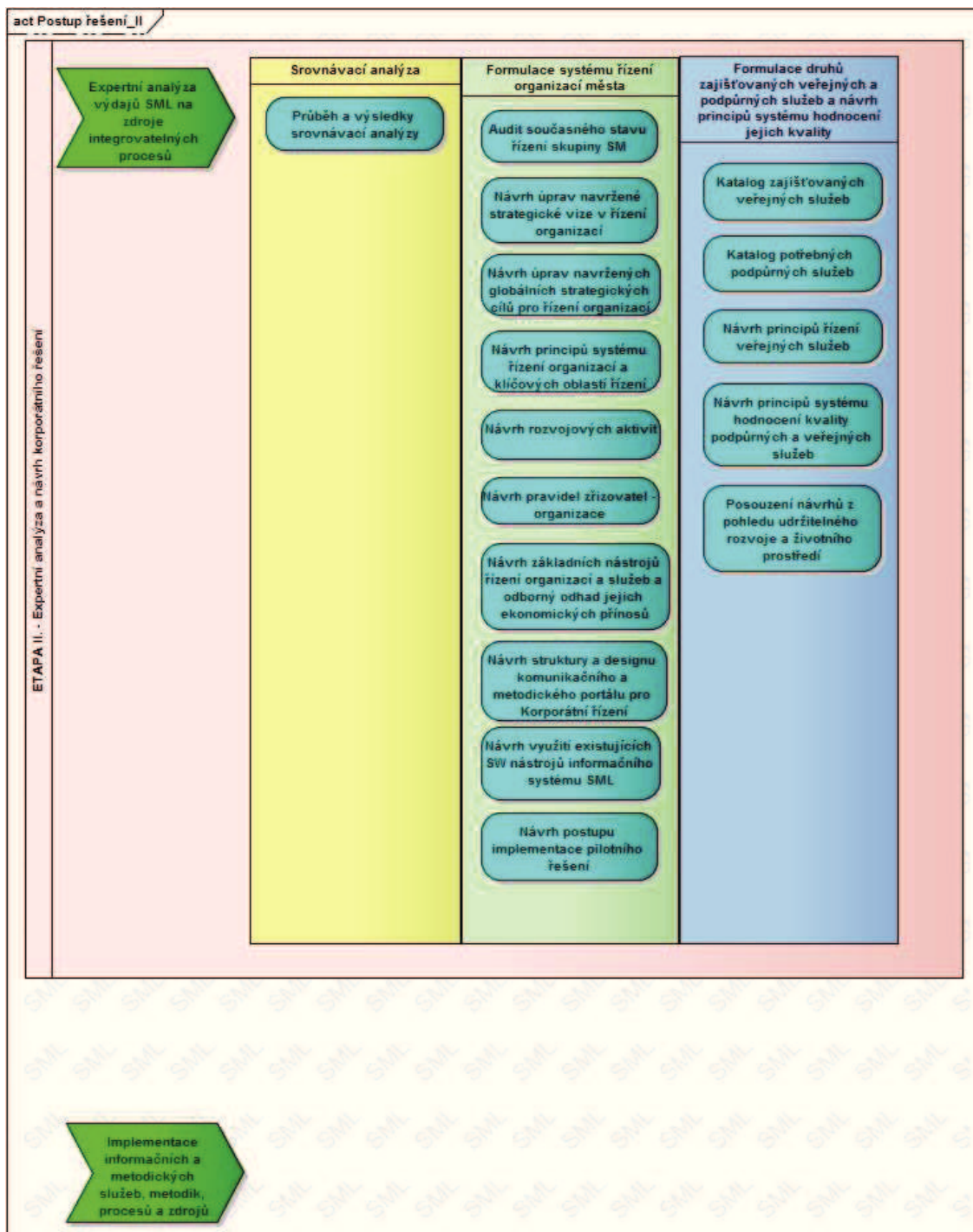
Na rozdíl od cílového konceptu tedy bude možné III. kolo pohovorů využít k detailní analýze základních procesů, postupů:

Požadovaná součinnost zadavatele (III. kolo analytických pohovorů):

Konzultace v délce 2 hodin.	Předmět konzultací – X u hlavního tématu			
	Úkoly	Nákup	Kompetenční model ředitelů	Zásobník projektových námětů
Oddělení přípravy a řízení projektů, Ing. Vereščák Michal				X
Obor informatiky a řízení procesů Ing. Vavřina Zbyněk	X			X
Projekt řídicí kontrola Ing. Pozner		X		X
Oddělení školství a kultury Mgr. Hortvík Jan	X		X	
Tajemník, Ing. Jindřich Fadrhonc	X			
Základní škola (ZŠ Lesní) Mgr. Dvořák Jiří	X	X		
Zoologická zahrada Liberec MVDr. Nejedlo David	X	X	X	
Divadlo Františka Xavera Šaldy Ing. Levko Jarmila, MgA	X	X	X	

DPMLJ, a.s. dopr. podnik Bc. Luboš Wejnar, p. Majovský			X	
Liberecká IS, a.s. Ing. Bureš	X	X	X	X

3.1.2 Struktura dokumentů expertní analýzy



Obrázek 5 Struktura dokumentů Expertní analýzy

3.1.2.1 Dokument „Formulace systému řízení organizací města“

- Audit současného stavu řízení skupiny SML
- Návrhy úprav navržené strategické vize v řízení organizací
- Návrh úprav navržených globálních strategických cílů pro řízení organizací
- Návrh principů systému řízení organizací a klíčových oblastí řízení
- Návrh rozvojových aktivit
- Návrh pravidel vztahu zřizovatel – organizace
- Návrh základních nástrojů řízení organizací a služeb a odborný odhad jejich ekonomických přínosů
- Návrh struktury a designu komunikačního a metodického portálu pro Korporátní řízení
- Návrh využití existujících SW nástrojů informačního systému SML
- Návrh postupu implementace pilotního řešení
 - Rozsah
 - Harmonogram
 - Školen
 - Pilotní provoz

3.1.2.2 Dokument „Formulace druhů zajišťovaných veřejných a podpůrných služeb a návrh principů systému hodnocení jejich kvality“

- Katalog zajišťovaných veřejných služeb
- Katalog potřebných podpůrných služeb
- Návrh principů řízení veřejných služeb
- Návrh principů systému hodnocení kvality podpůrných a veřejných služeb
- Posouzení návrhů z pohledu udržitelného rozvoje a životního prostředí

Příloha č. 2

STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC

Formulace druhů zajišťovaných veřejných a podpůrných služeb a návrh principů systému hodnocení jejich kvality

Zavedení systému korporátního řízení města Liberce

Zpracovatel: Pontech s.r.o

Název projektu: **Integrovaný systém řízení Statutárního města Liberce
a jeho zřizovaných a zakládaných organizací**

Registrační číslo projektu: **CZ.1.04/4.1.01/89.00075**

Obsah

1	Cíl dokumentu	3
2	Katalog služeb	3
2.1	Katalog Veřejných služeb	4
2.1.1	Příklady vyplnění karet veřejných služeb	5
2.2	Doplňkové služby	7
2.2.1	Příklady vyplnění karet doplňkových služeb	7
2.3	Podpůrné služby	9
2.4	Katalog podpůrných služeb	11
2.4.1	Podpůrné služby řešené v rámci pilotního řešení	11
2.4.2	Další podpůrné služby	11
2.4.3	Příklady vyplněných karet podpůrných služeb	12
2.4.4	Služby spojené s provozem dodaného komunikačního portálu	14
3	Návrh principů řízení služeb	16
3.1	Definice rolí a odpovědností	16
3.2	Navržený postup řízení služeb	17
3.2.1	Definice strategie města	17
3.2.1	Rozpracování strategie města na jednotlivé ZZO	17
3.2.2	Zajištění aktuálnosti katalogu služeb	17
3.2.3	Zajištění výkonu služeb vzhledem k jejich příjemci	17
3.2.4	Kontrola kvality	17
3.3	Návrh principů systému hodnocení kvality služeb	18
3.3.1	Vlastník procesu, služby	19
3.3.2	Měřitelné parametry procesů, služeb	19
4	Posouzení návrhů z pohledu udržitelného rozvoje a životního prostředí	22
4.1	Udržitelný rozvoj v kontextu projektu	22
4.2	Životní prostředí v kontextu tohoto projektu	22

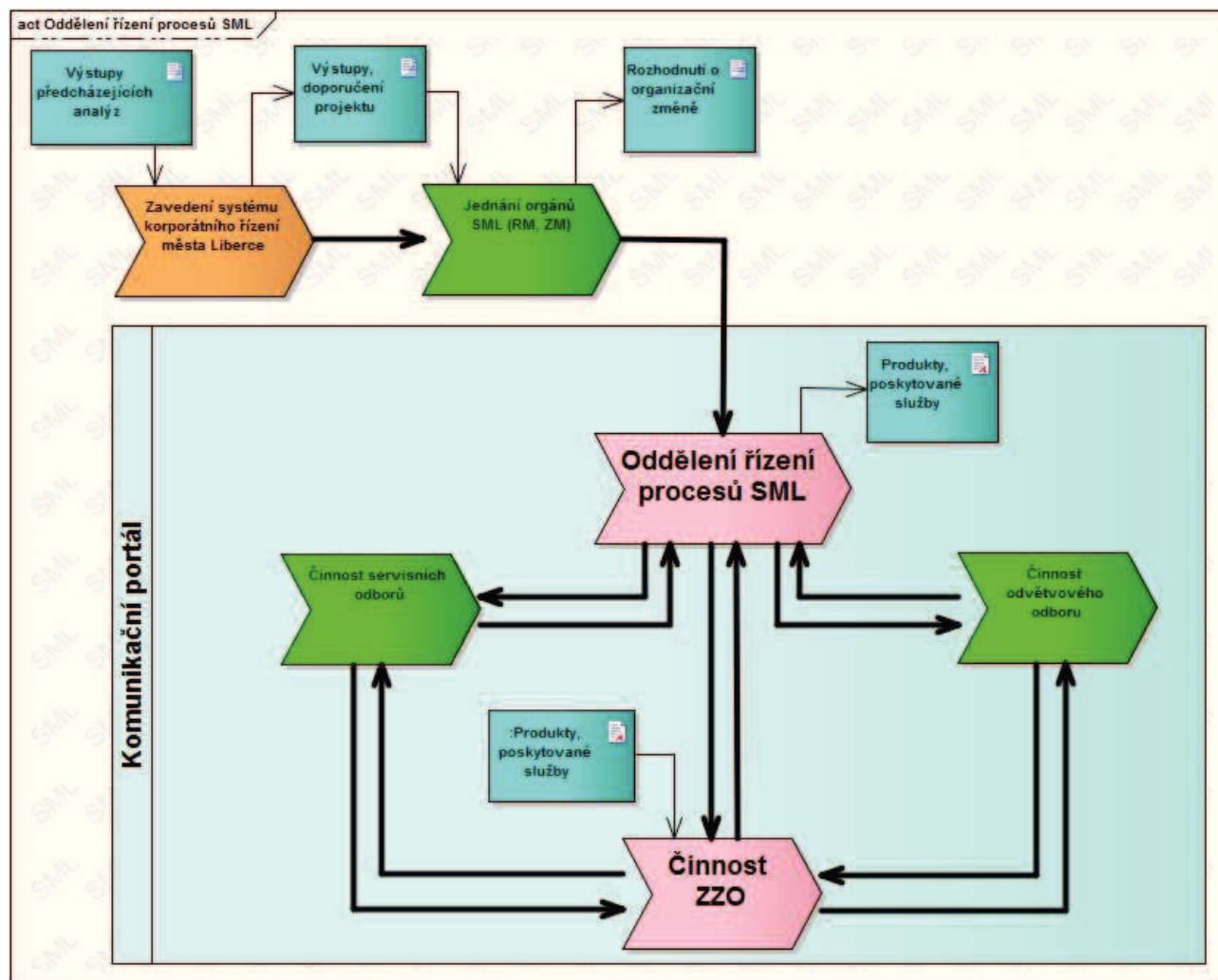
Seznam tabulek a obrázků

Obrázek 1	Organizační zajištění KSŘ SML	3
Obrázek 2	Vztah veřejných a a podpůrných služeb v KSŘ SML	10

Tabulka 1	Vzorová karta veřejné služby	4
Tabulka 2	Vzorová karta doplňkové služby	4
Tabulka 3	Vzorová karta podpůrné služby	10

1 Cíl dokumentu

Cílem dokumentu je popis tvorby a údržby katalogu služeb Korporátního systému řízení (dále KSŘ SML). Odpovědnost za definici, tvorbu, aktualizaci karet služeb a sledování indikátorů měření kvality nese nově vzniklý útvar Oddělení řízení procesů SML.



Obrázek 1 Organizační zajištění KSŘ SML

2 Katalog služeb

V následujících analytických dokumentech:

- Strategie pro zřizované a zakládané organizace Statutárního města Liberec (říjen 2012)
- Katalog veřejných a podpůrných služeb a jeho správa (září 2012)
- PRE-AUDITNÍ ZPRÁVA Systému řízení příspěvkových organizací zřízených statutárním městem Liberec (květen 2013)

byly definovány dva druhy služeb – **Veřejná služba** a **Doplňková služba**.

Veřejná služba (Hlavní činnost): jedná se o soubor činností směřujících k uspokojení veřejné potřeby v rámci vybraných kategorií veřejné služby ze strany SML, které zajišťuje prostřednictvím zřizovaných a zakládaných organizací.

Oproti výše zmíněným dokumentům navrhujeme zjednodušení karty veřejné služby – důvodem je:

- zaměření na klíčové parametry služby
- větší přehlednost
- zjednodušení vyplňování i udržování

Tabulka 1 Vzorová karta veřejné služby

Název	
Zákazník veřejné služby	
Garant veřejné služby	
Poskytovatel veřejné služby	
Způsob financování	
Způsob zajištění	
Alternativní způsob zajištění	
Měření kvality – návrh indikátorů	

Doplňková služba: jedná se o činnosti, které mohou být příspěvkovou organizací realizovány na základě pověření v rámci zřizovací listiny nad rámec hlavní činnosti. Tyto činnosti jsou realizovány pouze nástavbově a využívají dočasně volných kapacit organizace.

Navrhujeme zjednodušení karty veřejné služby – důvodem je větší přehlednost a zjednodušení vyplňování.

Tabulka 2 Vzorová karta doplňkové služby

Název	
Zákazník doplňkové služby	
Garant doplňkové služby	
Poskytovatel doplňkové služby	
Způsob financování	
Způsob zajištění	
Zdroje potřebné pro zajištění služby	
Měření kvality – návrh indikátorů	

2.1 Katalog Veřejných služeb

V rámci předcházejících analýz byly již definovány karty veřejných služeb, pro rámec KSŘ SML navrhujeme udržovat následující katalog veřejných služeb: i korporátního systému řízení dále udržovány.

Číslo	Název
01	předškolní vzdělávání
02	Základní školství

03	Volnočasová zařízení
04	Speciální školství
05	Stravovací zařízení
06	Ostatní školská zařízení
07	Živá kultura
08	Terénní sociální péče
09	Pobyťová sociální zařízení
10	Sportovní a rekreační zařízení
11	Správa a údržba komunikací
12	Komunitní služby
13	Správa lesů
14	Informační služby
15	Provozování navigačního a orientačního systému
16	Veřejná doprava
17	Správa a údržba veřejné zeleně
18	Správa hřbitovů
19	Svoz odpadků
20	Veřejné osvětlení

2.1.1 Příklady vyplnění karet veřejných služeb

Pro příklad vyplnění karty veřejné služby jsme zvolili dvě oblasti, kde probíhala naše analytická činnost. Jedna vzorová karta je zvolena pro služby, kde poskytovatelem veřejné služby je organizace školského typu, druhá vzorová karta je vyplněna pro poskytovatele služby neškolského typu.

2.1.1.1 Karta veřejné služby - ZÁKLADNÍ ŠKOLSTVÍ

Název	ZÁKLADNÍ ŠKOLSTVÍ
Zákazník veřejné služby	Žáci ve věku 6 až 15 let a jejich rodiče
Garant veřejné služby	- Náměstek primátorky pro školství, kulturu a sociální oblast - Odbor péče o občany - Oddělení školství a kultury
Poskytovatel veřejné služby	- Základní školy zřízené SML - školské příspěvkové organizace - Odpovědný pracovník - Ředitel ZŠ
Způsob financování	- Investiční a provozní náklady – rozpočet SML - Neinvestiční dotace MŠMT (Mzdy pedagogů, pomůcky) - Vlastní doplňková činnost - Výnosy z vlastní činnosti - Fondy příspěvkové organizace - Ostatní zdroje – Granty, Dotace
Způsob zajištění	- denní forma vzdělávání - individuální vzdělávací plán
Alternativní způsob zajištění	Soukromý sektor

Měření kvality – návrh indikátorů	• Studium absolventů ZŠ na střední škole • střední škola s maturitou • střední škola s výučním listem • jiná střední škola • Uplatnění na trhu práce • dotazníkové šetření na vybraném vzorku studentů • dotazníkové šetření na vybraném vzorku sekundárních zákazníků služby (rodičů) se zaměřením na hodnocení image školy • Analýza nákladů • náklady na 1 studenta (srovnání se školami podobné velikosti) • náklady na energie • náklady na investice a opravy • Výsledky zpráv školské inspekce
-----------------------------------	--

2.1.1.2 Karta veřejné služby - ŽIVÁ KULTURA - DIVADLO

Název	ŽIVÁ KULTURA - DIVADLO
Zákazník veřejné služby	• Obyvatel Statutárního města Liberec • Veřejnost obecně
Garant veřejné služby	• Náместek primátorky pro školství, kulturu a sociální oblast • Odbor péče o občany
Poskytovatel veřejné služby	• Divadlo Františka Xavera Šaldy
Způsob financování	• Rozpočet SML ○ Příspěvek na provoz ○ Investiční dotace • Státní rozpočet ○ investiční finanční zdroje • Výnosy z vlastní činnosti • Doplnková činnost • Fondy příspěvkové organizace • Ostatní zdroje ○ Granty ○ Dotace
Způsob zajištění	• jevištní formy • činohra • hudební divadlo • opera • opereta • muzikál • zpěvohra • pohybové • balet

	• pantomima • tanec • loutkové divadlo (případně stínové divadlo nebo černé divadlo) • nejevištní audiovizuální formy • rozhlasová hra a televizní hra • film a video
Alternativní způsob zajištění	• Soukromý sektor • Jiný zřizovatel
Měření kvality – návrh indikátorů	• počet návštěvníků za rok/měsíc (absolutní počet) – podle počtu prodaných lístků • počet návštěvníků na jedno představení – podle počtu prodaných lístků • spokojenost s kvalitou představení – dotazníkové šetření

2.2 Doplnkové služby

V rámci předcházejících analýz byly již definovány karty doplňkových služeb, které budou v rámci korporátního systému řízení dále udržovány.

Číslo	Název
01	hostinská činnost
02	mimoškolní výchova a vzdělávání a pořádání kurzů, školení včetně lektorské činnosti
03	návrhářská, designerská a aranžérská činnost
04	poradenská činnost
05	provádění odborných kurzů školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
06	prodej propagačních a vlastních tiskovin
07	prodej výrobků vytvořených školou
08	pronájem a půjčování věcí movitých
09	pronájem bytových a nebytových prostor
10	provozování kulturních a kulturně vzdělávacích a zábavních akcí
11	provozování tělovýchovných a sportovních zařízení
12	reklamní činnost a marketing
13	řemeslná činnost - čištění a praní textilu a oděvů
14	silniční motorová nákladní doprava
15	truhlářství
16	ubytovací služby
17	výroba divadelních oděvů a oděvních doplňků
18	výroba, obchod, služby - zprostředkování obchodu a služeb
19	výučování cizích jazyků
20	zájmové útvary
21	zámečnictví
22	poskytování služeb v lesním hospodářství myslivost či arboristice
23	správa a údržba nemovitostí

2.2.1 Příklady vyplnění karet doplňkových služeb

Pro příklad vyplnění karty doplňkové služby jsme zvolili dvě oblasti, kde probíhala naše analytická činnost. Jedna vzorová karta je zvolena pro služby, kde poskytovatelem veřejné

služby je organizace školského typu, druhá vzorová karta je vyplněna pro poskytovatele služby správy majetku.

2.2.1.1 Karta doplňkové služby - Pronájem bytových a nebytových prostor

Název	PRONÁJEM BYTOVÝCH NEBYTOVÝCH PROSTOR A
Zákazník doplňkové služby	občané, podnikatelé, firmy
Garant doplňkové služby	vedení Podřízené organizace (PO)
Poskytovatel doplňkové služby	podřízené organizace (PO) • ZŠ, MŠ • Centrum zdravotní a sociální péče Liberec • Dětské centrum SLUNÍČKO • Naivní divadlo Liberec • Divadlo Františka Xavera Šaldy • Zoologická zahrada Liberec • Botanická zahrada Liberec • Městské lesy Liberec (jako hlavní činnost)
Způsob financování	• rozpočet PO
Způsob zajištění	• obchodní činnost PO • smlouvy o pronájmu
Zdroje potřebné pro zajištění služby	• bytové a nebytové prostory • ICT a speciální SW • internet • kancelářské pomůcky • údržbářské a úklidové pomůcky • vybavení pronajímaných prostor • zabezpečení a bezpečnostní systémy
Měření kvality – návrh indikátorů	• plocha pronajatých bytových a nebytových prostor • náklady na doplňkovou činnost • příjmy inkasované z pronájmu • stabilita zákazníků, spokojenost zákazníka • počet reklamací • výše pohledávek • počet stížností • komplexnost služeb • počet soudních sporů

2.2.1.2 Karta doplňkové služby - správa a údržba nemovitostí

Název	VÝROBA DIVADELNÍCH ODĚVŮ A ODĚVNÍCH DOPLŇKŮ A
Zákazník veřejné služby	občané, podnikatelé, firmy
Garant veřejné služby	Vedení PO

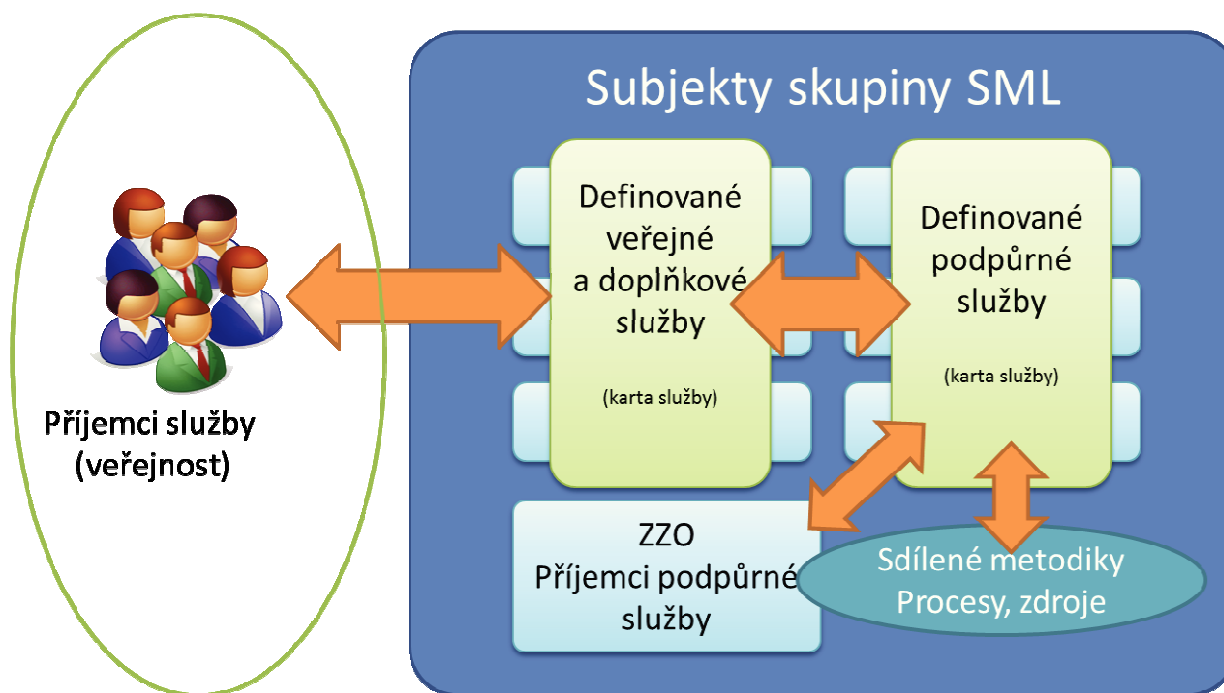
Poskytovatel veřejné služby	Divadlo Františka Xavera Šaldy
Způsob financování	Rozpočet PO
Způsob zajištění	• obchodní činnost PO
Zdroje potřebné pro zajištění služby	• látky, tkaniny, textilie, kožešiny a další materiály • šicí stroje a zařízení, • obnitkovávací, knoflíkovací a falší stroje, • žehličky, • nůžky, • šablony, • ostatní drobné pomůcky
Měření kvality – návrh indikátorů	• náklady na doplňkovou činnost • příjmy inkasované z doplňkové činnosti • stabilita zákazníků, spokojenost zákazníka • počet reklamací • výše pohledávek • počet stížností • komplexnost služeb

2.3 Podpůrné služby

V rámci implementace principů KSŘ SML je zaveden další typ služby, a to **Podpůrná služba**. Smyslem podpůrné služby je zajištění sdílených služeb uvnitř skupiny SML, které mohou být v rámci skupiny SML sdíleny a centralizovány.

Podpůrné služby jsou určeny k zajištění optimálního fungování spolupráce subjektů ve skupině SML při poskytování veřejných služeb.

Logika propojení veřejné, doplňkové a podpůrné služby je znázorněna na následujícím schématu:



Obrázek 2 Vztah veřejných a a podpůrných služeb v KSŘ SML

Tabulka 3 Vzorová karta podpůrné služby

Název	
Zákazník podpůrné služby	
Garant podpůrné služby	
Poskytovatel podpůrné služby	
Způsob financování	
Způsob zajištění	
Alternativní způsob zajištění	
Nástroje potřebné pro zajištění služby	
Odhadovaná časová náročnost	

Ve vazbě na metodiku BSC se podpůrné služby promítají do jednotlivých perspektiv následovně:

- **Zákaznická perspektiva** – definice cílů, aktualizace cílů, vznik a údržba veřejných a doplňkových služeb, které cíle naplňují
- **Lidské zdroje** - cíle, jejich hodnocení - Podpora hodnocení ředitelů ZZO,
- **Ekonomika** - Podpora ekonomického řízení ZZO
- **Procesní řízení** - Podpora procesního řízení

a dále podpůrné služby, které zajistí provoz komunikačního portálu.

2.4 Katalog podpůrných služeb

2.4.1 Podpůrné služby řešené v rámci pilotního řešení

Číslo	Název
01	Podpora definice a údržby cílů ZZO
02	Podpora hodnocení ředitelů ZZO
03	Podpora procesního řízení
04	Podpora ekonomického řízení ZZO
05	Zajištění provozu komunikačního portálu
06	Zajištění řešení nastalých incidentů
07	Zajištění zprovoznění nových verzí software

Karty těchto podpůrných služeb jsou dále detailněji popsány a vyplněny v kap. 2.4.3 a 2.4.4

2.4.2 Další podpůrné služby

V rámci dalšího rozvoje doporučujeme do katalogu podpůrných služeb zařadit následující navrhované služby: V tomto případě jde o služby, které lze centrálně poskytovat. Zahrnují jak možné sdílené kapacity, tak i konkrétní procesy, postupy, které mohou být podpořeny dodaným komunikačním portálem.

- Dotační management
 - Know How o existujících dotacích
 - Zásobník projektů, záměrů – hledání financování, kofinancování
 - Podpora zpracování žádostí – většího rozsahu
- Projektový management
 - Schvalování záměrů, evidence
 - Podpora řízení projektů – metodická, řízení kvality projektů, řízení projektů
 - Sledování doby udržitelnosti
- Materiály do orgánů města
 - Příprava materiálů
 - Evidence, dostupnost podkladů, příloh
 - Průběh odsouhlasování, vyjadřování k materiálům
 - Plán jednání orgánů, zařazení materiálů
 - Závěry z jednání – usnesení, úkoly...
- Vzdělávání úředníků
 - Plány vzdělávání
 - Zajištění – optimalizace – využít i jiných org. složek
 - Hlídní termínů
 - Hodnocení úředníků
- Veřejné zakázky
 - Procesní postupy
 - Smlouvy
 - Šablony
 - Stav
 - Zveřejňování

2.4.3 Příklady vyplněných karet podpůrných služeb

Metoda BSC vychází z cílů ZZO a na podporu dosažení cílů v perspektivách BSC (ekonomika, procesy, lidské zdroje). Navržené služby jsou tedy strukturovány podle těchto perspektiv.

Výsledkem řízení těchto perspektiv je spokojenost zákazníka – v tomto případě veřejnosti.

2.4.3.1 Podpora definice a údržby cílů ZZO

- Podpora rozpracování cílů SML do cílů ZZO
- Promítnutí změn strategie SML a do definice veřejných a podpůrných služeb
- Promítnutí organizačních změn do veřejných a podpůrných služeb
- Transformace veřejných a podpůrných služeb do prostředí ATTIS
- Údržba karet veřejných a podpůrných služeb
- Zpracování podkladů pro rozhodnutí orgánů SML
- Podpora nastavení indikátorů výkonnosti a efektivity poskytovaných služeb

Karta podpůrné služby

Název	Podpora definice a údržby cílů ZZO
Zákazník veřejné služby	Vedení SML, ZZO
Garant veřejné služby	Tajemník
Poskytovatel veřejné služby	Oddělení řízení procesů SML
Způsob financování	Rozpočet nového oddělení
Způsob zajištění	Vlastní činnost
Alternativní způsob zajištění	Organizace výběru externího dodavatele
Nástroje potřebné pro zajištění služby	SW - Komunikační portál SW ATTIS
Odhadovaná časová náročnost	0,5 úvazku

2.4.3.2 Podpora hodnocení ZZO, ředitelů (lidské zdroje)

- Podpora ZZO při rozpracování BSC uvnitř ZZO
- Dopad změn, aktualizací strategie města
- Promítnutí organizačních změn do oblasti řízení ZZO
- Transformace cílů do prostředí ATTIS
- Výstupy pro vedení – sběr dat, podklady pro hodnocení dosažení definovaných cílů

Karta podpůrné služby

Název	Podpora hodnocení ZZO, ředitelů
Zákazník veřejné služby	Vedení SML, ZZO
Garant veřejné služby	Tajemník
Poskytovatel veřejné služby	Oddělení řízení procesů SML
Způsob financování	Rozpočet nového oddělení
Způsob zajištění	1. Vlastní činnost 2. Sestavení týmů, vedení projektu, sestavení týmů
Alternativní způsob zajištění	Organizace výběru externího dodavatele
Nástroje potřebné pro zajištění služby	SW - Komunikační portál SW ATTIS
Odhadovaná časová náročnost	0,5 úvazku

2.4.3.3 Podpora procesního řízení (Procesy)

- Procesní analýzy na rozhraní SML / ZZO procesů
- Organizace projektů procesních analýz vybraných procesů – výstup ATTIS (dodavatelsky, vlastními silami)
- Zajištění transformace procesů do prostředí Komunikačního portálu – (dodavatelsky, vlastními silami)
- Zajištění role vlastníka procesů – sledování, rozvoj, změny procesů – jejich změna v ATTIS a následně v KP
- Implementace procesů do prostředí SML a ZZO (školení, zprovoznění)
- Definice výkonových měřítek na procesy a zpracování podkladů pro jejich hodnocení

Karta podpůrné služby

Název	Podpora procesního řízení
Zákazník veřejné služby	Vedení SML, ZZO
Garant veřejné služby	Tajemník
Poskytovatel veřejné služby	Oddělení řízení procesů SML
Způsob financování	Rozpočet nového oddělení
Způsob zajištění	1. Vlastní činnost 2. Sestavení týmů, vedení projektu, sestavení týmů
Alternativní způsob zajištění	Organizace výběru externího dodavatele
Nástroje potřebné pro zajištění služby	SW - Komunikační portál SW ATTIS eLearning
Odhadovaná časová náročnost	1,5 úvazku

2.4.3.4 Podpora ekonomického řízení ZZO (Ekonomika)

- Definice potřeb SML pro sledování (dodavatelsky, vlastními silami)
- Nastavení struktury předávaných dat
- Zprovoznění „datových pump“ z aplikací SML, ZZO, SW ATTIS, SW Komunikační portál (dodavatelsky, vlastními silami)
- Nastavení pohledů nad daty – MIS – pro management (dodavatelsky, vlastními silami)

Karta podpůrné služby

Název	Podpora ekonomického řízení ZZO
Zákazník veřejné služby	Vedení SML, ZZO
Garant veřejné služby	Tajemník
Poskytovatel veřejné služby	Oddělení řízení procesů SML
Způsob financování	Rozpočet nového oddělení
Způsob zajištění	1. Vlastní činnost 2. Sestavení týmů, vedení projektu, sestavení týmů
Alternativní způsob zajištění	Organizace výběru externího dodavatele
Nástroje potřebné pro zajištění služby	SW - Komunikační portál SW ATTIS MIS Aplikace na SML, ZZO
Odhadovaná časová náročnost	0,5 úvazku

2.4.4 Služby spojené s provozem dodaného komunikačního portálu

2.4.4.1 Zajištění provozu komunikačního portálu

Jde především o:

- Zajištění dostupnosti SW řešení – serverová část, internet v rámci SML
- Zálohování dat
- Obnova dat po výpadku

Karta podpůrné služby

Název	Zajištění provozu komunikačního portálu
Zákazník podpůrné služby	Oddělení řízení procesů SML, uživatelé systému
Garant podpůrné služby	Odbor informatiky a řízení procesů
Poskytovatel podpůrné služby	Oddělení informatiky
Způsob financování	Rozpočet nového oddělení
Způsob zajištění	Vlastní činnost
Alternativní způsob zajištění	Externí dodavatel, LIS
Nástroje potřebné pro zajištění služby	SW - Komunikační portál HelpDesk
Odhadovaná časová náročnost	0,1 úvazku
Způsob měření a vyhodnocování	SLA parametry

2.4.4.2 Zajištění řešení nastalých incidentů

Jde především o:

- Řešení nahlášených incidentů ze systému HelpDesk

Karta podpůrné služby

Název	Zajištění řešení nastalých incidentů
Zákazník podpůrné služby	Oddělení řízení procesů SML, uživatelé systému
Garant podpůrné služby	Odbor informatiky a řízení procesů
Poskytovatel podpůrné služby	Oddělení informatiky
Způsob financování	Rozpočet nového oddělení
Způsob zajištění	Vlastní činnost
Alternativní způsob zajištění	Externí dodavatel, LIS
Nástroje potřebné pro zajištění služby	SW - Komunikační portál HelpDesk
Odhadovaná časová náročnost	0,1 úvazku
Způsob měření a vyhodnocování	SLA parametry

2.4.4.3 Zajištění zprovoznění nových verzí SW

Jde především o:

- Zajištění instalace nových verzí SW
- Zajištění testování nových verzí SW
- Zajištění instalace nových verzí SW do provozního prostředí

Karta podpůrné služby

Název	Zajištění zprovoznění nových verzí SW
Zákazník podpůrné služby	Oddělení řízení procesů SML, uživatelé systému

Garant podpůrné služby	Odbor informatiky a řízení procesů
Poskytovatel podpůrné služby	Oddělení informatiky
Způsob financování	Rozpočet nového oddělení
Způsob zajištění	Vlastní činnost
Alternativní způsob zajištění	Externí dodavatel, LIS
Nástroje potřebné pro zajištění služby	SW - Komunikační portál ATTIS
Odhadovaná časová náročnost	0,1 úvazku
Způsob měření a vyhodnocování	SLA parametry

3 Návrh principů řízení služeb

- Jedním z klíčových principů řízení služeb je **definice rolí** – tedy toho, kdo vykonává a odpovídá za kvalitu poskytovaných služeb. Role jsou obvykle „odděleny“ od organizační struktury, tak, kde je to užitečné. Předchází se tedy citlivosti systému na organizační a personální změny
- Každá role **vykonává sadu činností** a nese za ně odpovědnost.
- Pokud máme definované role a jejich činnosti je možné definovat **sled činností** – workflow, které v našem případě může být „vynucováno“ dodaným SW – komunikačním portálem.
- Důležitou složkou řízení je i zpětná vazba – tedy definice **měřítek kvality**, sledování jejich plnění, následné vyhodnocování a řešení zjištěných nedostatků

3.1 Definice rolí a odpovědností

Správce strategie

- Náместek primátorky pro územní plánování, rozvoj města a dotace
- Odbor strategického rozvoje a dotací
- Úkoly, činnosti:
 - zadání vize, mise, její průběžné udržování
 - promítnutí strategie do jednotlivých veřejných služeb
 - strategie

Zřizovatelské odbory

- odpovědnost za aktuálnost služeb ve vazbě na strategii
- koordinace činnosti jednotlivých ZZO
- zpracování podkladů pro řízení koncepce ZZO
- zpracování podkladů, podpůrných analýz pro vedení SML
- odpovědnost za aktuálnost dokumentů (zřizovací listiny, řídící právní akty, rozpočet atp.)

Oddělení řízení procesů SML

- dohlíží nad naplňováním jednotlivých cílů ZZO
- zajišťuje především:
 - kontrolu plnění indikátorů,
 - kontrolu plnění rozpočtu,
 - kontrola plnění procesů.

Zřizované organizace (ZZO)

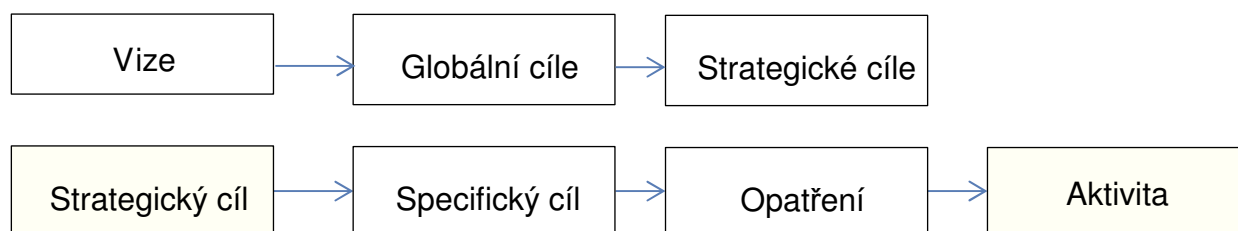
- odpovědnost za naplňování strategie zřizovatele v oblasti na něj přenesených kompetencí.
- Zajišťuje ve věci Katalogu služeb:
 - podklady pro řízení aktuálnosti katalogu,
 - zasílání požadavků na aktualizaci katalogu

3.2 Navržený postup řízení služeb

V tomto odstavci je řešen základní navržený postup, kterým se budou řídit služby. Výchozím stavem je definovaná, aktualizovaná strategie města. Strategii jednotlivých ZZO musí na tuto strategii navazovat. V analýze byl definován problém, že právě definice cílů ZZO není v rámci SML řešena. Tudíž není ani definovaná odpovědnost jednotlivých účastníků tohoto procesu. Jedním z účastníků tohoto procesu je i nově zřízený organizační útvar - Oddělení řízení procesů SML. Jeho klíčovou rolí bude sledovat průběh rozpracování strategie na jednotlivé ZZO, definice služeb pomocí karet služeb. Úkoly, které budou definovány a budou směřovat k naplnění definovaných cílů, pomůže uložit v SW ATTIS. Následně bude dohlížet na to, aby probíhalo pravidelné hodnocení úrovně služeb podle navržených měřítek kvality.

3.2.1 Definice strategie města

- Správce strategie vytvoří, aktualizuje strategie města na základně zadání vedení SML, RM, ZM
- Strategie je odsouhlasena ZM
- Tato strategie je rozpracována do dílčích strategií – až do akčního plánu



3.2.1 Rozpracování strategie města na jednotlivé ZZO

- Zřizovatelské odbory provedou rozpracování strategických cílů SML na jednotlivé ZZO
- Výsledkem je definice / údržba karet služeb – včetně indikátorů pro měření těchto služeb

3.2.2 Zajištění aktuálnosti katalogu služeb

- Oddělení řízení procesů SML zavádí, udržuje karty služeb
- Zajišťuje měření indikátorů, kontrolní činnost
- Zpracovává podklady pro hodnocení ZZO a ředitelů ZZO

3.2.3 Zajištění výkonu služeb vzhledem k jejich příjemci

- Zřizované organizace zajišťují realizaci definovaných služeb
- Dávají podněty k úpravám, aktualizaci definovaných služeb – ve vazbě na legislativu, konkurenci v daném odvětví a na vlastní kontrolní činnost

3.2.4 Kontrola kvality

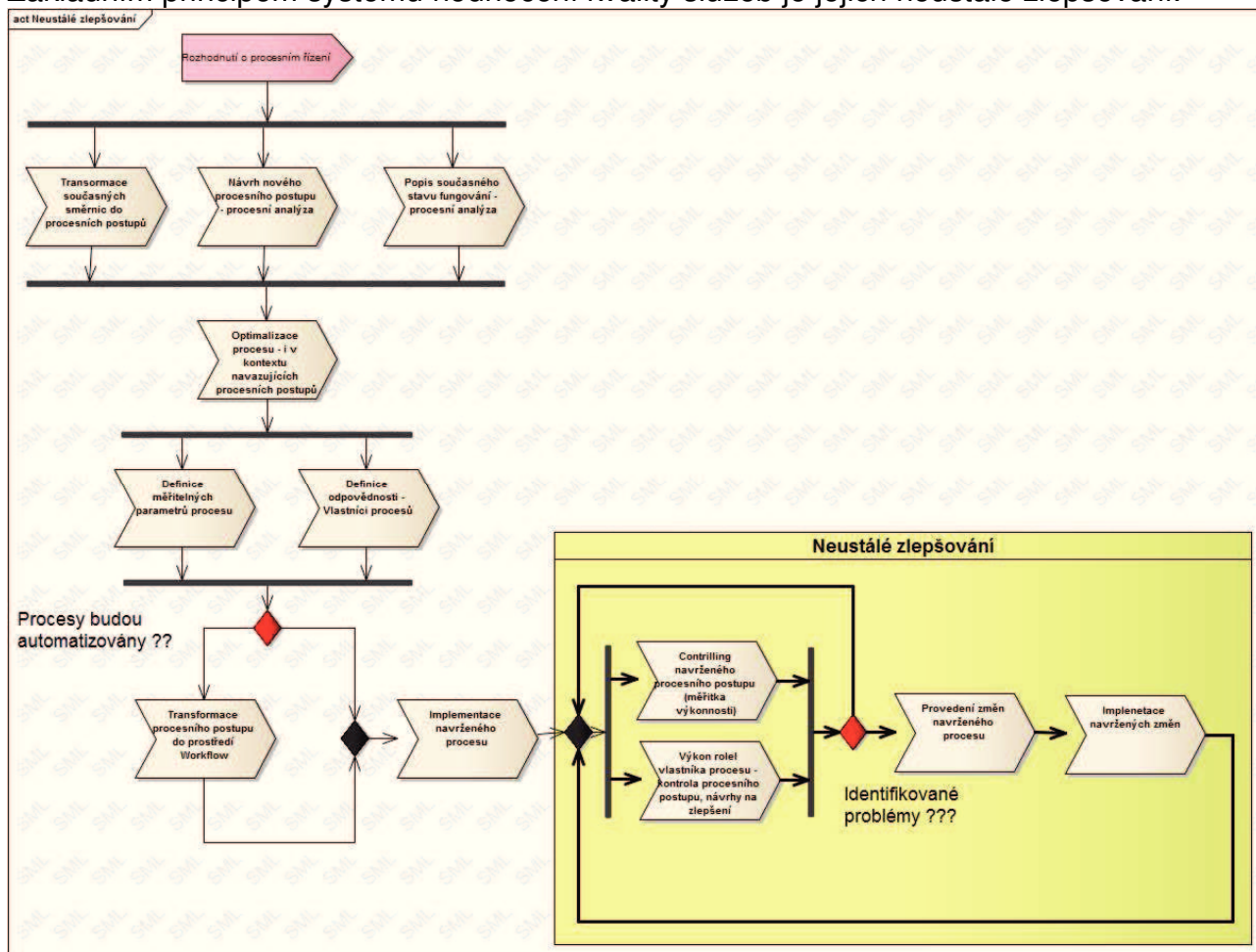
- Oddělení řízení procesů SML bude plnit klíčovou roli při sledování naplnění definovaných měřítek kvality a to jedna s pomocí SW komunikační portál a jednak

s pomocí SW ATTIS. Vzhledově je možné využít MIS ke sběru a vyhodnocování dat pro měření a vyhodnocování kvality.

- V následujících kapitolách jsou popsány principy řízení kvality

3.3 Návrh principů systému hodnocení kvality služeb

Základním principem systému hodnocení kvality služeb je jejich neustálé zlepšování.



V souladu s již dříve zpracovanými analýzami je nutné:

- Nastavit standardy poskytovaných služeb pro jednotlivé ZZO napříč celým spektrem veřejných služeb. Při kontrolách svých ZZO dohlíží zřizovatel na míru dosažení nastavených standardů.
- Zavést kvalitativní a výkonnostní kritéria, na jejichž základě bude možné ZZO přidělovat provozní a investiční příspěvek. Kritéria je vhodné v pravidelných intervalech kontrolovat a přehodnocovat jejich reálnost a důležitost.
- Vyhodnocovat veřejné služby v závislosti na souladu s kritérii kvality.
- Zakomponovat vyhodnocování veřejných služeb dle standardů zřizovatele do hodnocení ředitelů a rozhodovat o poskytnutí provozního a investičního příspěvku na základě dodržování standardů.
- Zavést benchmarking na vybrané činnosti ZZO, které jsou navzájem porovnatelné napříč všemi ZZO.

- Nastavit mechanismy pro zvýšení výkonnosti ZZO, které použije v případě nevýkonné ZZO.
- Nastavit pravidelné zjišťování spokojenosti občanů s širším informačním záběrem zahrnujícím především kvalitu veřejných služeb.

Principy kvality v oblasti navržených služeb jsou dány navrženým způsobem řešení korporátního řízení.

I řízení vlastních služeb je navrženo jako proces. Je možné využít SW komunikační portál - nasazení „Workflow“.

Je nutné :

- definovat vlastníky procesů
- definovat měřitelné parametry procesů
- zajistit z pohledu vlastníka procesu cyklus „Neustálé zlepšování“ tedy měřit, vyhodnocovat, navrhnout nápravná opatření a implementovat je do provozu. Toto je neustále se opakující děj.

3.3.1 Vlastník procesu, služby

Vlastník procesů v systému korporátního řízení je navržen - Oddělení řízení procesů SML. S tím tedy je spojena i role kontroly a vyhodnocování fungování procesních postupů.

Jako zdroj informací pro toto vyhodnocování jsou data uložena v komunikačním portálu.

3.3.2 Měřitelné parametry procesů, služeb

Abychom mohli hodnotit ZZO, které vykonávají veřejnou nebo doplňkovou službu, musíme zajistit měření kvalitativních ukazatelů. Ty musíme nejdříve definovat, zajistit sběr dat. Pro měřítka kvality je důležité sledovat jejich vývoj – a prostřednictvím těchto dat řídit službu. Definovat cílový stav oproti stavu, který je v době hodnocení. To je další problém, na který jsme narazili při analytických pracích – není definován objektivní stav ZZO v okamžiku hodnocení a rozdíl stavu od minulého hodnocení.

3.3.2.1 Veřejné služby

Klíčovým parametrem hodnocení veřejné služby je:

- kvalita jejího „produktu“ u školství je to žák a jeho následné uplatnění – pro hodnocení jsou potřebná statistická data, jejich sběr a následné hodnocení
- hodnocení spokojenosti „zákazníků“ tedy veřejnosti – obvykle dotazníkový sběr informací a jejich následné vyhodnocení
- způsob poskytování – odbornost – obvykle informačním zdrojem jsou výstupy z kontrolní činnosti příslušných kontrolních orgánů – v případě školství – školská inspekce atd.

3.3.2.2 Doplňkové služby

Klíčové parametry hodnocení doplňkové služby jsou:

- náklady na doplňkovou činnost – údaje z ekonomického systému, musí se zajistit jejich odlišení v účetnictví

- příjmy inkasované z doplňkové činnosti - údaje z ekonomického systému – další finanční zdroj pro fungování ZZO, pokud náklady převyšují příjmy, je nutné manažerské řešení
- stabilita zákazníků, spokojenost zákazníka – obvykle se zajistí pomocí dotazníků, ale dalšími zdroji, obvykle z informačního systému, pokud je důsledně evidujeme:
 - počet reklamací
 - výše pohledávek
 - počet stížností

3.3.2.3 Podpůrné služby

Pro příklad uvádíme některé možné měřitelné veličiny u nově zavedených podpůrných služeb:

Podpora definice a údržby cílů ZZO

- Měřená veličina procento uložených cílů v prostředí ATTIS

Podpora hodnocení ZZO, ředitelů

- Měřená veličina hodnocení fungování ZZO veřejností – výstupy z hodnocení veřejných a doplňkových služeb

Podpora procesního řízení

- Měřená veličina Procento zavedených procesních postupů a jejich vyspělost na rozhraní mezi SML a ZZO oproti zadání vedením SML – zde je možné s výhodou využít metodologie **CMM - Capability Maturity Model (model vyspělosti procesů)**
 - **stupeň – Základní úroveň** - Je charakterizována jako výchozí. Typické je pro tyto organizace řešení problému přístupem „ad-hoc“. Kvalita poskytovaných služeb a efektivita činností organizace je založena na individuálních výkonech jednotlivých pracovníků. Nejsou popsány postupy ani slovně – **neexistuje vnitřní směrnice**.
 - **stupeň – Rozvojová úroveň** - Tato úroveň představuje standardizaci (definici a formalizaci) procesů uvnitř organizace. Případné nesrovnalosti mezi činnostmi jsou identifikovány a odstraněny v průběhu definování procesů, nikoli při jejich uskutečňování - **existuje vnitřní směrnice**
 - **stupeň – Progresivní úroveň** - Je možné provádět analýzu reálných dat popisujících průběh procesů – **proces je automatizován, o jeho průběhu existuje záznam v IS**
 - **stupeň – Dobrá praxe** - Jsou stanovena kritéria pro měření kvality prováděných procesů a způsob jejich měření na základě kterých je možné zdokonalovat procesy uvnitř organizace. Existují nástroje, pomocí nichž lze identifikovat slabé stránky v řízení procesů. Je definován vlastník procesu a na úrovni pracovních týmů je prováděna analýza odhalených chyb a určení jejich příčin a doporučení jsou implementována do standardních procesů organizace – **existují podmínky pro neustále zlepšování procesů**

Podpora ekonomického řízení ZZO

- Měřená veličina Procento automatizace získávání dat od ZZO – počet nasazených datových pump – cílem je snížit administrativní náročnost získávání informací pro řízení ZZO

Zajištění provozu komunikačního portálu

- Měřená veličina dostupnost komunikačního portálu v procentech

Zajištění řešení nastalých incidentů

- Měřená veličina Dodržených stanovených dob vyřešení incidentu – nastavených v SLA

..

Zajištění zprovoznění nových verzí SW

- Měřená veličina procentuální nárůst incidentů vyvolaných nasazením nové verze SW

4 Posouzení návrhů z pohledu udržitelného rozvoje a životního prostředí

Předmětem této kapitoly je posoudit návrhy principů řízení veřejných služeb (viz kap. 3 tohoto dokumentu) a principů implementovaného systému hodnocení kvality veřejných a podpůrných služeb (viz. kap. 3. tohoto dokumentu) z hlediska jejich dopadu na udržitelný rozvoj a životní prostředí.

4.1 Udržitelný rozvoj v kontextu projektu

V úvodu kapitoly je vhodné vymezit si pojem udržitelný rozvoj a dále principy uplatňování udržitelného rozvoje a nástroje využívané k jeho zajišťování v podmínkách České republiky.¹

Koncepce udržitelného rozvoje představuje alternativní model vývoje společnosti v kontextu stávajícího, převážně technického směru rozvoje. Koncepce se snaží poukázat na limity hospodářského růstu z pohledu životního prostředí a jeho přirozených kapacit. Hlavním cílem je, aby hospodářský a společenský vývoj byl v souladu s kapacitami ekosystémů, nedocházelo k předčasnému vyčerpání nebo znehodnocování přírodních zdrojů a životní prostředí současné doby bylo zachováno i pro další generace.

V rámci České republiky byla první Strategie udržitelného rozvoje schválena v roce 2004. V současné době je v platnosti Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky (SRUR ČR) z roku 2010.

Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR definuje tři oblasti rozvoje společnosti a to ekonomickou, sociální a environmentální a dále definuje pět prioritních os, na které jsou zaměřeny konkrétní upřesňující priority:

- 1 Společnost, člověk a zdraví.
- 2 Ekonomika a inovace.
- 3 Rozvoj území.
- 4 Krajina, ekosystémy a biodiverzita.
- 5 Stabilní a bezpečná společnost.

Na základě návrhů principů řízení veřejných služeb a hodnocení jejich kvality vydefinovaných v kapitolách 3 a 4 tohoto dokumentu, lze konstatovat, že všechny uvedené principy podporují myšlenku uplatňování udržitelného rozvoje, protože se snaží o přístup, který zajišťuje ochranu přírodních zdrojů eliminací papírové dokumentace (např. elektronický komunikační portál a obecně elektronizace dat) a eliminace ekologických dopadů využívání dopravních prostředků (např. komunikace elektronickou cestou omezí nutnost osobní přepravy mezi jednotlivými subjekty, tj. omezuje negativní vliv emisí na ovzduší), tím podporují zejména prioritní osu (2) Ekonomika a inovace.

4.2 Životní prostředí v kontextu tohoto projektu

Stejně tak předložené návrhy principů řízení a kontroly služeb odpovídají tematickým oblastem definovaným Státní politikou životního prostředí České republiky. Státní politika životního prostředí ČR 2012 - 2020 je dokument vymezující plán realizace efektivní ochrany životního prostředí v České republice na aktuální období. Cílem politiky je zajistit zdravé a kvalitní životní prostředí pro občany ČR a přispět k efektivnímu využívání veškerých zdrojů a minimalizovat negativní dopady lidské činnosti na životní prostředí.

¹ Následující text je zpracován s využitím informací uvedených na www.mzp.cz

Státní politika životního prostředí je zaměřena na tyto tematické oblasti:

- 1 Ochrana a udržitelné využívání zdrojů
- 2 Ochrana klimatu a zlepšení kvality ovzduší.
- 3 Ochrana přírody a krajiny.
- 4 Bezpečné prostředí.

Navržené principy řízení a kontroly služeb podporují zejména oblast (1) Ochrana a udržitelné využívání zdrojů.

Příloha č. 3

STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC

Formulace systému řízení organizací města

Zavedení systému korporátního řízení města Liberce

Zpracovatel: Pontech s.r.o

Název projektu: **Integrovaný systém řízení Statutárního města Liberce
a jeho zřizovaných a zakládaných organizací**

Registrační číslo projektu: **CZ.1.04/4.1.01/89.00075**

Obsah

1	Cíl a širší souvislosti dokumentu.....	5
1.1	Cíl dokumentu	5
1.2	Vazba na strategii Statutárního města Liberec.....	5
1.2.1	Návaznost na „Globální cíle“	5
1.2.2	Návaznost na „Strategické cíle“	6
1.2.3	Návaznost na „Specifické cíle“	6
2	Analýza současného stavu řízení skupiny SML.....	8
3	Návrh úprav navržené strategické vize v řízení organizací.....	9
3.1	Úpravy strategické vize v řízení organizací	9
3.2	Metodika Balanced scorecard (BSC).....	9
3.3	Vztah BSC vs. Inovace, řízení a korporátní řízení	11
3.4	Metoda BSC v samosprávě	11
3.5	Aplikovaná BSC v korporátním řízení SML – ZZO	12
3.6	Návrh postupných kroků implementace metody BSC do prostředí KSŘ SML.....	13
3.6.1	Strategická mapa	14
3.7	Příklad sestavení tabulky metrik BSC dle strategie SML.....	15
3.8	Aktualizace navrženého souboru opatření pro optimalizaci řízení ZZO.....	16
4	Návrh úprav navržených globálních strategických cílů pro řízení organizací.....	18
4.1	Návrh úprav globálních strategických cílů	18
4.2	Metodika základních principů definování cílů	20
4.3	Správné určení granularity cíle	21
4.4	Aplikace metodiky pro řízení cílů organizací	21
5	Návrh principů systému řízení organizací a klíčových oblastí řízení.....	22
5.1	Principy systému řízení organizací	22
5.2	Organizační zajištění KSŘ – transformovaný útvar	25
5.2.1	Popis činnosti Oddělení řízení procesů SML.....	27
5.2.2	Popis činnosti Oddělení informatiky	27
6	Návrh standardizovaných procesů a zdrojů.....	28
6.1	Návrh počtu standardizovaných procesů a počtu sdílených zdrojů	28
6.1.1	Definice cílů, měření a vyhodnocování	28
6.1.2	Střednědobé plánování, financování	28
6.1.3	Personální politika směrem k vedení ZZO	29
6.1.4	Výkon vlastnických práv SML.....	29
6.1.5	Podpora komunikace na rozhraní SML / ZZO	29
6.1.6	Proces centrálního nakupování.....	30
6.1.7	Koordinace Centrálních odborných kapacit.....	30
6.2	Návrh vzdělávacího programu – podpora koncepce vzdělávání	32
7	Návrh pravidel zřizovatel – organizace	34
7.1	Kompetence klíčových osob	37
7.1.1	Význam kompetenčního modelu	37
7.1.2	Typy kompetenčních modelů	37
7.1.3	Kompetence a jejich dělení	38
7.1.4	Metodika tvorby kompetenčního modelu pozice	39
7.2	Povinnosti SML.....	45
7.3	Povinnosti ZZO.....	46
8	Návrh základních nástrojů řízení organizací a služeb a odborný odhad jejich ekonomických přínosů	47

8.1	Procesní řízení - obecně	47
8.2	Odborný odhad ekonomických přínosů	49
8.2.1	Odhad přínosů pilotních procesů / metodik	49
9	Návrh struktury a designu komunikačního a metodického portálu pro Korporátní řízení	51
9.1	Celková struktura komunikačního portálu	51
9.1.1	Oblast metodická a dokumentační	51
9.1.2	Oblast komunikační	52
9.1.3	Oblast administrační	53
9.2	Pilotní řešení komunikačního portálu	55
9.2.1	Úkoly	55
9.2.2	Centrální nakupování	57
9.2.3	Zásobník projektových námětů	61
9.3	Struktura komunikačního portálu – další procesy KSŘ	70
9.3.1	Jednání orgánů RM, ZM	70
9.3.2	Rozpočtový proces	70
9.3.3	Majetek města	70
9.3.4	Životní cyklus projektového námětu - dokončení	70
9.3.5	Dotace – dotační management	70
9.3.6	Grantový systém	71
9.3.7	Střednědobé finanční plánování (využití MIS, datový sklad)	71
9.3.8	Metodologie Ballance Scorecard	71
9.4	Návrh designu portálu	71
10	Návrh využití existujících SW nástrojů informačního systému SML	75
10.1	Help Desk	75
10.2	ATTIS	75
10.3	MIS / datový sklad – připravovaná koncepce	76
10.4	Finanční kontrola, EŘK	76
10.5	e-Learning	76
11	Návrh postupu implementace pilotního řešení	77
11.1	Rozsah pilotního řešení	77
11.2	Harmonogram projektu pilotního řešení	77

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Metoda BSC modifikovaná na podmínky samosprávy	12
Obrázek 2 Příklad ekonomických přínosů aplikace BSC	13
Obrázek 3 Strategická mapa - část relevantní pro KSŘ.....	15
Obrázek 4 Schématické zobrazení principů KSŘ SML.....	24
Obrázek 5 Schéma organizačního zajištění KSŘ SML.....	25
Obrázek 6 Organizační začlenění Oddělení řízení procesů SML	26
Obrázek 7 Schéma procesu komunikace	34
Obrázek 8 Schéma návrhu systému řízení společných dokumentů SML a ZZO	36
Obrázek 9 Struktura kompetenčního modelu.....	38
Obrázek 10 Hierarchie osobních kompetencí pracovníka uvažovaných při tvorbě kompetenčního modelu.....	39
Obrázek 11 Schéma tvorby kompetenčního profilu	41
Obrázek 12 Hodnocení a aktualizace kompetenčního modelu	45
Obrázek 13 Tvorba uživatelského reportu	53
Obrázek 14 Integrační nástroje Portálu	55
Obrázek 15 Úkoly a vazba na HelpDesk	55
Obrázek 16 Algoritmizace zpracování úkolů	56
Obrázek 17 Přehledový procesní schéma - centrální nakupování.....	57
Obrázek 18 Procesní schéma - požadavek na nákup	58
Obrázek 19 Procesní schéma - výběr dodavatelů	59
Obrázek 20 Procesní schéma – realizace dodávky	60
Obrázek 21 Procesní schéma - hodnocení dodavatelů	61
Obrázek 22 Přehledové procesní schéma Zásobník projektových námětů	61
Obrázek 23 Procesní schéma - odbory SML	63
Obrázek 24 Procesní schéma - sběr námětů PO	64
Obrázek 25 Procesní schéma - obchodní organizace	65
Obrázek 26 Procesní schéma - sbor podnětů RM, komise.....	66
Obrázek 27 Procesní schéma - sběr námětů ZM, výbory	67
Obrázek 28 Procesní schéma - inicializační fáze projektový zásobník.....	68
Obrázek 29 Procesní schéma – zařazení do akčního plánu.....	69
Obrázek 30 Základní obrazovka - procesy	72
Obrázek 31 Manažerská obrazovka	73
Obrázek 32 Obrazovka reportu.....	73
Obrázek 33 Obrazovka návrhu procesu	74
Tabulka 1 Postupné kroky implementace metody BSC	13
Tabulka 2 Příklad sestavení tabulky metrik BSC	15
Tabulka 3 Aktualizace souboru opatření pro optimalizaci řízení ZZO	16
Tabulka 4 Úprava formulací globálních strategických cílů	18
Tabulka 5 Příklad rozpracování metrik ve vztahu ke konkrétním cílům	21
Tabulka 6 Principy KSŘ SML.....	22
Tabulka 7 Škála kategorizace Hard skills	41
Tabulka 8 Škála kategorizace Soft skills.....	43
Tabulka 9 Základní princip strukturování metodického portálu	51
Tabulka 10 Základní princip strukturování komunikační části portálu	52

1 Cíl a širší souvislosti dokumentu

1.1 Cíl dokumentu

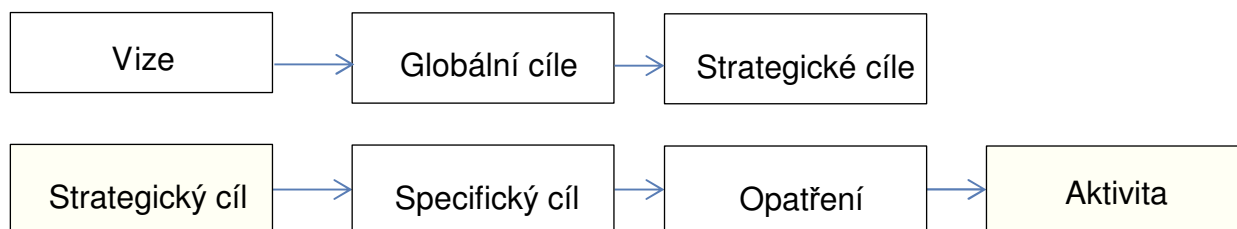
Cílem dokumentu je zakotvení základních principů Korporátního systému řízení (dále KSŘ SML). Při zpracování tohoto dokumentu jsme zohlednili následující podklady, poskytnuté Statutárním městem Libercem (dále SML):

- Aktualizace strategie rozvoje statutárního města Liberec 2014 – 2020
- Směrnice rady č. 10RM - Projektové řízení
- Směrnice rady č. 3RM - Zadávání veřejných zakázek Statutárním městem Liberec
- Výstupy projektu „Integrovaný systém řízení Statutárního města Liberce a jeho zřizovaných a zakládaných organizací“ - „Preauditní zpráva“ a „Nový systém řídicí kontroly pro statutární město Liberec“
- Výstupy projektu „Zavedení procesního a projektového řízení na statutárním městě Liberec a jím zřizovaných či zakládaných organizacích“
- Kritéria pro poskytování odměn ředitelům kulturních příspěvkových organizací
- Návrh Zákona o státní službě

1.2 Vazba na strategii Statutárního města Liberec

Statutární město Liberec má v současné době platnou Strategii rozvoje statutárního města Liberec 2007 – 2020, která byla schválena usnesením ZM č. 201/07 ze dne 13.12.2007. O aktualizaci strategie rozvoje města rozhodlo Zastupitelstvo města 31.1.2013 usnesením ZM č. 20/2013. Výsledkem je dokument „Aktualizace strategie rozvoje statutárního města Liberec 2014 – 2020“.

Aktualizovaná strategie bude implementována prostřednictvím akčního plánu pro střednědobý horizont (max. 2 roky) schváleného na jeden nebo dva roky, ve kterém budou cíle a opatření ze strategie promítnuty do podoby konkrétních projektů, ve kterých se budou odrážet definované priority.



1.2.1 Návaznost na „Globální cíle“

Z definovaných globálních cílů:

- **Atraktivní město pro obyvatele i turisty** s funkčním žijícím centrem nabízí rozmanité přírodní prostředí v bezprostředním okolí města i odpovídající podmínky pro sportování a další možnosti trávení volného času.

- **Vyvážený a udržitelný ekonomický rozvoj** je založen na využití moderních technologií a spolupráci jednotlivých subjektů s vysokými školami a výzkumnými centry. Kvalitní a vzdělaná pracovní síla nachází nejen práci, ale i odpovídající kulturní a společenské využití.
- **Vysoká kvalita života obyvatel města** v mnoha oblastech zvyšuje atraktivitu bydlení v Liberci, jak pro stávající obyvatele města, tak pro nově příchozí.
- **Moderně spravované město** spolupracující se sousedními obcemi a městy, Libereckým krajem, Euroregionem Nisa stejně tak s obyvateli města, podnikatelskou veřejností, občanským sektorem a dalšími.

navazujeme hlavně na cíl - **Moderně spravované město** spolupracující se sousedními obcemi a městy, Libereckým krajem, Euroregionem Nisa stejně tak s obyvateli města, podnikatelskou veřejností, občanským sektorem a dalšími.

1.2.2 Návaznost na „Strategické cíle“

Z definovaných Strategických cílů:

- A. **Konkurenceschopná ekonomika a podnikání** (podnikání, věda, výzkum, inovace, trh práce, cestovní ruch)
- B. **Kvalita života** (vzdělávání, zdraví, sociální služby, bydlení, bezpečnost, kultura, sport a volný čas)
- C. **Životní prostředí a veřejná prostranství** (městská zeleň, příměstská krajina, ochrana přírody a krajiny, vodní toky, odpady a odpadní vody, ovzduší, veřejná prostranství, dostupnost volné krajiny)
- D. **Udržitelná mobilita a technická infrastruktura** (dopravní plánování, dopravní infrastruktura, doprava v klidu, bezpečnost dopravy, dopravní značení a řízení dopravního provozu, bezbariérovost dopravy, nemotorová doprava, udržitelné formy mobility, inženýrské sítě, hospodaření s energiemi)
- E. **Veřejná správa a občanská společnost, územní spolupráce** (koncepční řízení rozvoje, komunikace města, partnerství a spolupráce, veřejné služby, krizové řízení, pracovníci veřejné správy)

Konkrétní naplnění metodik KSŘ SML navazuje hlavně na cíl ve skupině E - **Veřejná správa a občanská společnost, územní spolupráce** (koncepční řízení rozvoje, komunikace města, partnerství a spolupráce, veřejné služby, krizové řízení, pracovníci veřejné správy).

1.2.3 Návaznost na „Specifické cíle“

1.2.3.1 Specifický cíl E1: Koncepční řízení udržitelného rozvoje města za účelem zvyšování kvality života jeho obyvatel a zvyšování kvality veřejných služeb

- E 1.1.2 Zajišťování souladu strategie rozvoje města a územního plánu s nadřazenými strategickými dokumenty
- E 1.2.2 Propojení strategie a jejích priorit s rozpočtem a rozpočtovým výhledem reálně podle výstupů analýzy potřeb a finančního potenciálu města
- E 1.2.3 Aktualizace zásobníku projektů – projekty, aktivity k realizaci strategie, z nichž se bude vybírat akční plán



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz

- E 1.2.4 Tvorba akčního plánu na 1 - 2 roky (schválené projekty v souladu se strategií rozvoje města, překlopené po finanční stránce do rozpočtového výhledu a rozpočtu konkrétního rozpočtového roku)
- E 1.2.6 Stanovení závazných pravidel pro implementaci a aktualizaci strategie rozvoje města
- E 1.2.7 Zajištění ekonomického fungování městských společností, kvalitního personálního obsazení orgánů společností a zpětné vazby od zástupců města v orgánech společností
- E 1.2.8 Zlepšení spolupráce vedení města s řediteli městských organizací
- E 1.3 Vytvoření sektorových strategií navazujících na nadřazenou strategii rozvoje města
- E 1.4 Kontrola a monitoring implementace strategie rozvoje města a sektorových strategií

1.2.3.2 Specifický cíl E 2: Posílení důvěryhodnosti veřejného sektoru navenek, stále zlepšování úrovně a kultury veřejné správy

- E 2.1.3 Zveřejňování uzavíraných smluv
- E 2.1.4 Zajišťování transparentního průběhu veřejných zakázek a kontrolu transparentnosti ze strany zastupitelů
- E 2.1.5 Transparentnost při rozdělování dotací z fondů
- E 2.2.4 Vytvoření platformy pravidelné komunikace s klíčovými aktéry rozvoje města
- E 2.2.5 Implementace komunikační strategie SML
- E 2.2.6 Zlepšení komunikace mezi Radou a Zastupitelstvem města a jimi založenými poradními orgány, a širší zapojení činnosti výborů a komisí do aktivit města.

1.2.3.3 Specifický cíl E 3: Zvyšování hodnoty veřejné služby pro klienty

- E 3.1.2 Vytvoření a aktualizace Katalogu veřejných služeb (veřejná správa, doprava, školství, kultura, zdravotnictví, sociální péče aj.)
- E 3.1.4 Vytvoření otevřené databáze projektů a námětů pro využití potenciálu stávající infrastruktury veřejných služeb
- E 3.2.1 Účelná a hospodárná správa majetku (vč. zavedení systému centrálních nákupů pro město a jím řízené organizace), včetně snahy o minimalizaci nemovitého majetku v zástavě
- E 3.2.3 Zdokonalování interní směrnice na VZ
- E 3.3.2 Zavedení MA 21 jako metody vedoucí k uplatňování principů udržitelného rozvoje. Je to nástroj ke zlepšování kvality veřejné správy, strategického řízení, zapojování veřejnosti a budování místního partnerství, s cílem podpořit systematický postup k udržitelnému rozvoji na místní či regionální úrovni. Jedná se o mezinárodní metodu využívanou v obcích a regionech po celém světě. Smyslem MA21 je ve spolupráci s veřejností a místními partnery dbát na kvalitu rozvoje daného místa a zlepšovat a zefektivňovat služby, které úřad svým občanům poskytuje. MA21 je zaměřená nejen dovnitř úřadu (kvalita strategického plánování a řízení, efektivní nakládání s financemi), ale zejména navenek (systematické zapojování veřejnosti, průběžná komunikace, otevřené sdílení zkušeností atd.).

2 Analýza současného stavu řízení skupiny SML

Analýza současného stavu řízení skupiny SML byla postupně zpracována v následujících krocích:

1) Výstupní dokument „**Rozbor doposud zpracovaných analýz**“

Zde bylo provedeno vyhodnocení a extrakce doporučení z následujících podkladových dokumentů:

- Strategie pro zřizované a zakládané organizace Statutárního města Liberec - říjen 2012
- Katalog veřejných a podpůrných služeb a jeho správa - září. 2012
- PRE-AUDITNÍ ZPRÁVA Systému řízení příspěvkových organizací zřízených statutárním městem Liberec - květen 2013

2) Výstupní dokument „Srovnávací analýza“

V tomto dokumentu byla vyhodnocena výsledky analytických pohovorů ze zástupci SML i ZZO z pohledu následujících témat:

- zjistit současný aktuální stav služeb a procesů na rozhraní SML a ZZO.
- posoudit možnost využití stávajících aplikací pro podporu principů korporátního řízení na rozhraní SML a ZZO.

Dokument bezprostředně navazuje na dokument „**Rozbor doposud zpracovaných analýz**“, který sloužil jako vstupní dokument pro analytické pohovory I. a II. kola analytických pohovorů. Součástí dokumentu jsou také zápisy z analytických jednání v neredigované formě jako autentický podklad.

Provedení srovnávací analýzy bylo realizováno ve dvou kolech pohovorů s cílem zjistit současný stav služeb, procesů na rozhraní SML a ZZO, vybraných aplikací v kontextu Cílového konceptu.

Doporučení vzešlá z analýz jsou zpracována v kapitole 6 tohoto dokumentu:

3 Návrh úprav navržené strategické vize v řízení organizací

3.1 Úpravy strategické vize v řízení organizací

V dokumentu „Strategie pro zřizované a zakládané organizace Statutárního města Liberec“, je formulována vize ve vztahu k řízení ZZO. Jejím smyslem je určit zásadní rozvojovou orientaci města a jeho řízení ve vztahu k ZZO. Vize formuluje a popisuje stav, jehož by mělo být v budoucnosti dosaženo ve fungování a řízení ZZO.

Formulace vize

Město Liberec má po zavedení optimalizačních opatření transparentně, přehledně a flexibilně nastaven jednotný systém řízení jím zřizovaných a zakládaných organizací, který je postaven na kvalitní komunikaci ve vztahu město – jím zřizovaná či zakládaná organizace, dále na provázanosti poskytovaných a poptávaných služeb ZZO ve vztahu k úsporám a zejména na stabilním jednoduchém systému nastavených pravidel řízení.

Po provedení rozbor doposud zpracovaných analytických dokumentů, prostudování podkladových materiálů (především dokumentu „Aktualizace strategie rozvoje statutárního města Liberec 2014 – 2020“) a provedení 3 kol analytických pohovorů navrhuje ponechat formulaci vize beze změny. Formulace vize je plně v souladu s aktualizovanou strategií SML, přičemž pro oblast řízení ZZO je relevantní zejména v části E. Formulace vize také zcela zapadá do principu strategického řízení v logice vize → globální strategie → strategický cíl → specifický cíl.

Cílem zavedení principů KSŘ SML je zavedení metod efektivního řízení, postupů pro trvalý rozvoj a kvalitu služeb a také zajištění efektivního výkonu vlastnických práv SML směrem k ZZO. Pro dosažení výše uvedených parametrů je jako výchozí metodický princip navržena metodika Balanced Scorecard.

3.2 Metodika Balanced scorecard (BSC)

Návrh na zavedení metodiky BSC reaguje na klíčové téma zpracování dlouhodobého rozvoje ZZO dle segmentů a také na logiku strategického dokumentu „Aktualizace strategie rozvoje statutárního města Liberec 2014 – 2020“. Dekompozici strategického cíle naznačenou v tomto strategickém dokumentu doplňuje o další klíčové prvky, a to služby, procesy a metriky.

Metoda Balanced Scorecard (BSC) je osvědčenou metodou uplatňování principů strategického korporátního řízení. Tato metoda vyvažuje celý systém hodnocení výkonnosti tím, že vedle běžně sledovaných ukazatelů (zejména finančních) zdůrazňuje význam nefinančních ukazatelů, které sice nepřímo, ale přesto, mohou mít významný vliv na ekonomickou efektivnost organizace.

Základem metody je zajišťování efektivního řízení organizace na bázi měřitelných ukazatelů, cílů a zajištění trvalého rozvoje prostřednictvím inovací. Metoda BSC byla vytvořena *profesorem Kaplanem z Harvard Business School pro potřeby podniků, ale také měst, obcí i neziskového sektoru*. Ačkoli je tato metoda známější v komerčním prostředí, je pro svoji univerzálnost uplatňována i ve veřejných institucích a organizacích samosprávy.

Zvláště vhodné využití metody BSC je v situaci, kdy se nejedná o řízení jedné autonomní organizace, ale kdy je potřeba vytvořit funkční systém řízení v prostředí více organizací. Typické znaky takového prostředí jsou:

- Organizace sdílí a vytváří společnou globální strategii
- Pro naplňování strategie vznikají průběžné operativní taktické činnosti (projekty, služby, úkoly)
- Organizace sdílí typové procesy a metodiky
- Organizace sdílí zdroje (finanční, technické, infrastrukturní i lidské)
- Organizace jsou spolu provázány majetkovou účastí
- Je zde uplatněn vztah zřizovatele resp. vlastníka
- Organizace jsou různého typu právní formy (příspěvkové, akciová společnost, společnost s ručením omezením)
- Organizace jsou různého typu zaměření (školské, kulturní, sportovní, technické apod.)

Prakticky všechny výše uvedené znaky naplňuje i systém řízení v městské skupině organizací SML.

Metodika BSC není ve státní správě a samosprávě novinkou, již v letech 2004 a 2005 proběhlo pilotní zavádění tohoto konceptu do řízení města Vsetína a dále probíhají školící aktivity a pilotní zavádění BSC v dalších městech i krajských úřadech.

3.3 Vztah BSC vs. Inovace, řízení a korporátní řízení

Peter Drucker, uznávaný autor knih o managementu uvádí dva obecné důvody problémů nebo selhání, dle jeho definice „Každá existující organizace rychle zkrachuje, pokud neinovuje. Naopak každá nova organizace se rychle zhroutí, pokud neřídí.“ To platí v ziskovém i v neziskovém sektoru, samozřejmě včetně statní správy, samosprávy i jejich organizací.

Dle Aplikační příručky modelu CAF pro ústřední správní orgány je pojem řízení definován jako „Proces koordinace činnosti skupiny zaměstnanců, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí, za účelem dosažení výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací. Jako specifická činnost používá osobité činnosti - rozhodování, plánování, organizování, ovlivňování, motivaci, kontrolu apod. a řadu metod vyvinutých speciálně pro účely řízení. Jde o aktivity zaměřené na klíčové záležitosti, podstatné skutečnosti významným způsobem ovlivňující vývoj řízené organizace do budoucnosti.

Z výše uvedených definic je tedy jasné, že pro úspěšné řízení je nutné nalézt principy spojující inovace a řízení do funkčního celku propojeného na celkovou strategii organizace resp. organizací spojených ve skupině. Proto se také uvádí pojem korporátní řízení, tj. řízení, které přesahuje hranice jedné konkrétní organizace a vnáší jednotící principy do skupiny organizací.

Z výše uvedených definic vyplývá, že metoda, která v sobě propojuje strategické plánování, orientaci na cíl, standardizaci principů řízení, možnost rozvoje i řízení zdrojů je vhodnou metodou pro uplatnění principů korporátního řízení. Proto je metoda BSC zvolena jako výchoz princip definice KSŘ SML.

3.4 Metoda BSC v samosprávě

Dle definice Balanced Scorecard je metoda hodnocení organizace z několika strategických hledisek pomocí ukazatelů. Metoda zdůrazňuje význam vytvoření rovnováhy mezi čtyřmi dimenzemi: krátkodobými a dlouhodobými cíli, stabilitou a změnou, jako i mezi vnitřními procesy a vztahy s externími zainteresovanými stranami.

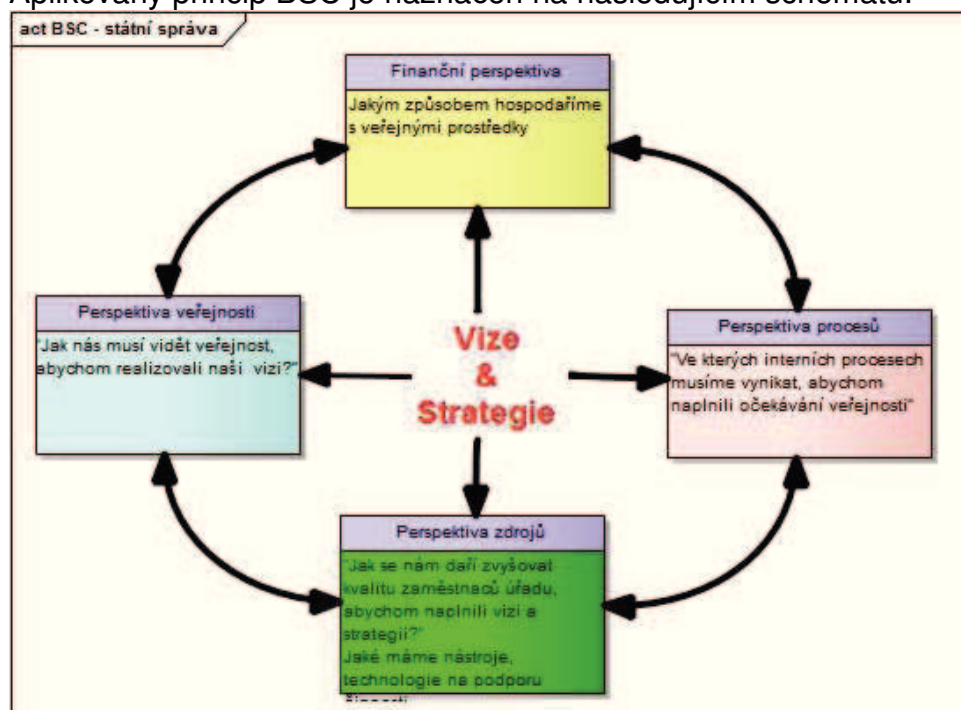
Je ještě vhodné si definovat co je produktem řízení ve smyslu organizace samosprávního celku. Produktem nebo také očekávaným výstupem řízení je konkrétní veřejná služba resp. sada služeb. Současně je produktem řízení v širším slova smyslu také rozvoj daného celku, který je charakterizován jako tzv. udržitelný rozvoj, tj. je prováděn tak, že není na úkor budoucích generací.

Pro aplikaci metody BSC je nutnou podmínkou existence strategie a vize. Tato podmínka je v systému KSŘ SML splněna protože existují definované a schválené strategické cíle i vize. Úkolem BSC je tyto cíle zformulovat tak, aby se zajistilo jejich naplnění. Konkrétní rozpracování zformulovaných strategických cílů v logice BSC je uveden v kapitole 3.6.

Metoda BSC v sobě zahrnuje 4 základní rozměry:

1. Finanční perspektivu – tj. jakým způsobem hospodaříme s veřejnými prostředky
2. Perspektivu procesů – ve kterých interních procesech musíme vynikat, abychom naplnili očekávání veřejnosti
3. Perspektivu veřejnosti – jak nás vidí veřejnost
4. Perspektivu zdrojů – jak se daří zvyšovat kvalitu zaměstnanců,

Aplikovaný princip BSC je naznačen na následujícím schématu.



Obrázek 1 Metoda BSC modifikovaná na podmínky samosprávy

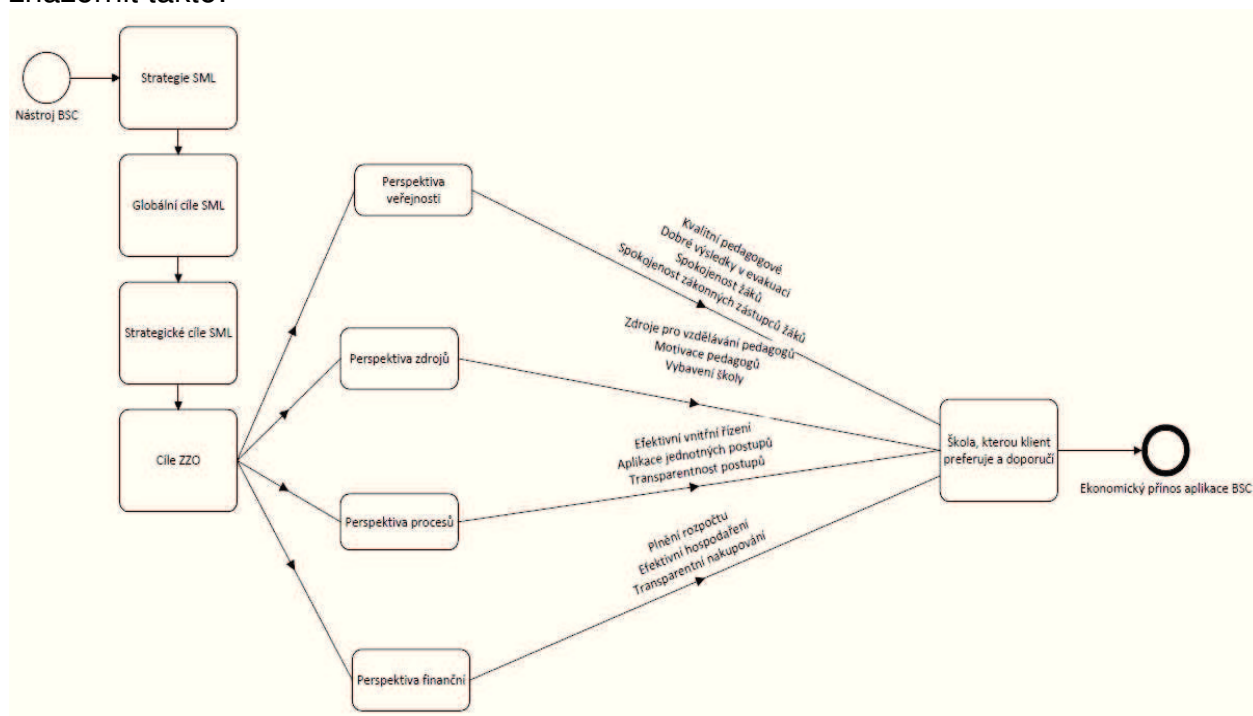
3.5 Aplikovaná BSC v korporátním řízení SML – ZZO

Strategie každé ZZO (zejména příspěvkové organizace) organizace má své regulátory, které jsou dány vymezeními činností od zřizovatelské organizace (SML) a rovněž legislativními omezeními platnými pro konkrétní typy ZZO. Stupně volnosti při definování strategie jsou tedy u ZZO mnohem nižší než v případě běžných, samostatných podnikatelských subjektů. V případě příspěvkových organizací je navíc významně omezen počet zdrojů, kterými může organizace disponovat. Vhodné, tedy efektivní a účelné využívání zdrojů, a to nejen finančních, je tedy předpokladem úspěchu strategie organizace i celého jejího fungování zejména v oblasti ekonomických výsledků. Z podstaty ZZO typu příspěvkových organizací nestojí v popředí pouze finanční perspektiva, ale především perspektiva zákaznická. Úspěch organizace by tedy neměl být měřen pouze na základě finančních ukazatelů (plnění rozpočtu) ale rovněž na základě nefinančních měřítek, které de facto celkový ekonomický výsledek ovlivňují.

Díky nástroji BSC bude zajištěno efektivní stanovování strategie, globálních a taktických (konkrétních strategických cílů) jejich přenos na jednotlivé ZZO v oblastech které jsou relevantní vzhledem k činnosti ZZO.

Příkladem může být ZZO typu školských zařízení. Pro subjekty tohoto typu jsou relevantní cíle z oblasti pohledu veřejnosti a zdrojů více než cíle z oblasti finanční perspektivy. Ekonomický přínos BSC bude mít, pokud nastavená strategie a cíle podpoří dobrý dojem, kterým školu vnímá veřejnost, její „klienti“ tj. žáci a jejich zákonní zástupci. Ti v případě spokojenosti doporučí školu svým známým, tedy dalším klientům (ekonomický přínos). Důvodem pro dobrý pohled na školu může například kvalita vyučujících (perspektiva zdrojů) a současně cíle směřované na kvalitu zdrojů (kvalifikace a erudovanost pedagogických pracovníků) přispívá také k vyšší kvalitě výuky a tím lepšímu hodnocení škol v rámci evaluačních cyklů, což má opět ekonomický přínos směrem ke klientům a rovněž k možnosti efektivního alokování zdrojů.

Schematicky můžeme přínosy BSC (aplikace na podmínky ZZO typu školské zařízení) znázornit takto:



Obrázek 2 Příklad ekonomických přínosů aplikace BSC

3.6 Návrh postupných kroků implementace metody BSC do prostředí KSŘ SML

Pro zavedení metodiky BSC a její využití v prostředí KSŘ SML navrhujeme následující postupné kroky:

Tabulka 1 Postupné kroky implementace metody BSC

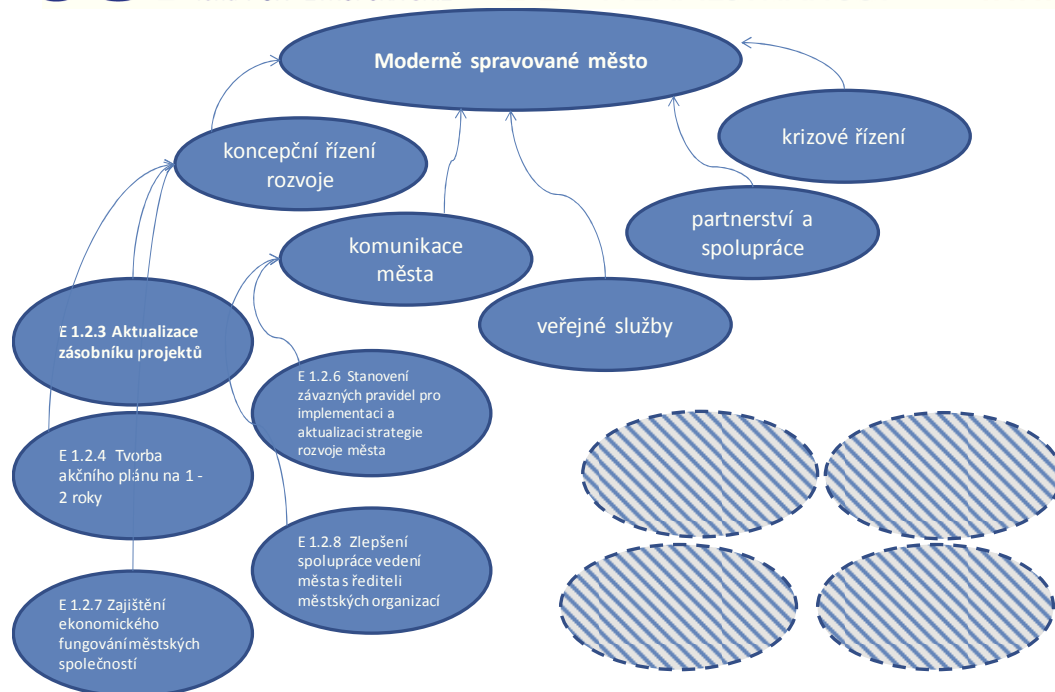
Krok	Popis činnosti	Výstup
Schválení využití metody BSC	Ve volených orgánech SML je odsouhlaseno využití metody BSC jako	Schválení volenými

	rozpracování a podpoření principu KSŘ SML	orgány
Potvrzení strategických dokumentů	Potvrzení dokumentu Aktualizace strategie rozvoje statutárního města Liberec 2014 – 2020	Potvrzený dokument
Sestavení strategické mapy	Strategická mapa je přehledovým nástrojem, který na jednom listu vizuálně zobrazuje strategické cíle ve všech perspektivách BSC	Strategická mapa
Sestavení tabulky indikátorů a určení způsobu měření	Pro schválené strategické cíle je zpracována tabulka indikátorů a jsou určeny postupy, jak s indikátory pracovat	Tabulka indikátorů
Schválení mapy a indikátorů	Ve volených orgánech SML je odsouhlasena strategická mapa a tabulka indikátorů	Schválení volenými orgány
Dekompozice strategie na odbory a ZZO	Cílem této dekompozice je promítnutí cílů do podřízených složek tak, aby každý zúčastněný věděl jak, a proč přispívá v konkrétních krocích k naplnění strategie	Dílčí strategie pro MML a ZZO
Ověřování	Naplnění stanovených indikátorů je měřeno a vyhodnocováno. Vyhodnocení je dokumentováno a jsou případně navržena opatření na zlepšení	Hodnotící dokumenty Dokumenty návrhu opatření

3.6.1 Strategická mapa

V metodě BSC jsou používány techniky pro vizualizaci, které umožňují názorněji aplikovat strategické myšlení. Nejnázornější je využití tzv. strategické mapy, kde se v návaznosti na globální strategický cíl provádí dekompozice dílčích kroků, aktivit.

Na následujícím schématu je formou strategické mapy rozpracován strategický cíl SML „Moderně spravované město“, kde jsou dále podrobněji dekomponovány části, které mají především vztah k rozhraní SML – ZZO v logice korporátního řízení.



Obrázek 3 Strategická mapa - část relevantní pro KSŘ

3.7 Příklad sestavení tabulky metrik BSC dle strategie SML

Cílem vzorové tabulky metrik BSC je promítnutí vybraných konkrétních strategických cílů z dokumentu „Aktualizace strategie rozvoje statutárního města Liberec 2014 – 2020“ pro demonstrování metodologie stanovení metrik. Následující tabulka demonstruje příklad provázání konkrétních cílů na metriky dle jednotlivých perspektiv metody BSC.

Tabulka 2 Příklad sestavení tabulky metrik BSC

Perspektiva	Metrika
Veřejnost	
A1: Zlepšení spolupráce a komunikace mezi městem, podnikatelským sektorem, vzdělávacími a vědecko-výzkumnými institucemi	Počet společných aktivit s aktivní účastí subjektů SML (číslo) Meziroční porovnání počtu aktivit (v procentech)
A6: Vytvoření příznivých podmínek pro turisty a návštěvníky města	Meziroční porovnání počtu návštěvníků (v procentech) Počet komplexních turistických produktů (číslo)
B6: Zvýšení bezpečnosti obyvatel města a posílení prevence kriminality	Průzkum pocitu bezpečí obyvatel (v procentech) Počet kontrolních akcí (číslo)
C6: Budování a využívání veřejných prostranství jako míst funkčních, živých, příjemných a bezpečných	Počet nových veřejných prostranství (číslo) Průzkum hodnocení veřejných prostranství (v procentech)
D2: Vytvoření podmínek pro dopravní bezpečnost a bezbariérovost dopravy pro všechny	Počet dopravních nehod (číslo) Poměr nehod se závažnými následky k celkovému počtu nehod (v procentech) Meziroční srovnání (v procentech)

:	:
Finance	
E1: Koncepční řízení udržitelného rozvoje města za účelem zvyšování kvality života jeho obyvatel a zvyšování kvality veřejných služeb	Podíl provozních nákladů vs. zdroje (v procentech) Objem získaných dotací (číslo) Míra zadluženosti (v procentech)
<i>Pozn: způsob rozpracování detailu metriky cíle pro konkrétní aktivitu je uveden v kapitole 4.4.2</i>	
:	:
Procesy	
E3: Zvyšování hodnoty veřejné služby pro klienty	Počet standardizovaných služeb podpořených procesy (číslo)
:	:
Perspektiva vzdělání a růst	
E3: Zvyšování hodnoty veřejné služby pro klienty	Počet nově zavedených metod (číslo) Meziroční srovnání počtu proškolených pracovníků (v procentech) Průměr hodnocení kompetencí v hodnotících pohovorech (číslo) Meziroční srovnání kompetencí v hodnotících pohovorech (v procentech)

3.8 Aktualizace navrženého souboru opatření pro optimalizaci řízení ZZO

V dokumentu „Strategie pro zřizované a zakládané organizace Statutárního města Liberec“, je formulován souhrnný soubor opatření pro optimalizaci řízení ZZO.

Na základě analýzy vstupní dokumentace (výstupy viz dokument „Rozbor doposud zpracovaných analýz“), následně provedených analytických pohovorů a zpracování souhrnného výstupu z analytických pohovorů v podobě dokumentu „Srovnávací analýza“ dochází k následujícím upřesněním formulovaného souboru opatření:

Tabulka 3 Aktualizace souboru opatření pro optimalizaci řízení ZZO

Klíčové téma	Původní opatření	Navržené opatření	úpravy	Zpracováno
Sjednocení dokumentace v oblasti řízení ZZO	Zpracovat Manuál ředitele PO, který slouží jako návodný dokument zacílený na řešení životních situací.	Zavést sjednocený kompetenční model pro všechny ředitele ZZO zaměřený na naplňování cílů organizace a na osobnostní rozvoj ředitele Zavést proces periodického hodnocení ředitele ZZO ve formě plánovaných hodnotících pohovorů s vazbou na naplňování cílů		v kapitole 7.1 tohoto dokumentu (hodnocení ředitelů) v kapitole 9 tohoto dokumentu (komunikační portál)

		Zavést sjednocené udržování dokumentace prostřednictvím metodického a komunikačního portálu	
Jasně vymezení kompetencí odborů MML, volených zástupců SML a vedení zřizovaných organizací	Optimalizace organizačního uspořádání řízení procesů v rámci ZZO Centrální koordinační jednotka pro oblast řízení ZZO	Jako centrální koordinační jednotku využít stávající organizační jednotku Odbor IT a řízení procesů Pro optimalizaci zdrojů v určených odborných oblastech využít tzv. virtuální týmy – např. řízení projektů	Kapitola 5
Standardizovat datovou základnu pro potřeby řízení ZZO	Unifikace dat, která budou poskytovat ZZO směrem ke zřizovateli sledování monitorovacích indikátorů	Navázat na projekt EŘK a zavést jednotnou reportingovou metodiku Metodiku vypracuje Odbor IT a řízení procesů	
Zpracovat dlouhodobou koncepci rozvoje ZZO dle segmentů	Stanovení jasných požadavků na strukturu služeb, které bude SML prostřednictvím svých ZZO zajišťovat	Pro vazbu strategie → cíl → služba → proces využít metodiku Balanced Scorecard aplikovanou do podmínek samosprávy Zohlednit zákaznický přístup	Kapitola 3.2 a dále
Zavedení sledování efektivity a nákladovosti služeb	Indikátory výkonnosti organizace a efektivity poskytovaných služeb	Zavedení unifikované karty služeb Zavedení procesu řízení služeb Zavedení procesu řízení kvality služeb	Dokument „Formulace zajišťovaných služeb“

4 Návrh úprav navržených globálních strategických cílů pro řízení organizací

4.1 Návrh úprav globálních strategických cílů

Následující tabulka zpřesňuje globální strategické cíle formulované v dokumentu „Strategie pro zřizované a zakládané organizace Statutárního města Liberec“ na základě provedené analýzy dalších dokumentů a na základě analytických pohovorů se zástupci SML a vybraných ZZO. Pro udržení přehlednosti strukturované tabulky je vždy uvedeno souhrnné zjištění a nutná podmínka (-y) realizovatelnosti daného cíle.

Detailnější rozpracování navrhovaných opatření je pak součástí kapitoly 6 tohoto dokumentu, navazující formulace podpůrných služeb a procesů je detailněji obsažena v dokumentu „Formulace druhů zajišťovaných veřejných a podpůrných služeb a návrh principů systému hodnocení jejich kvality“.

Tabulka 4 Úprava formulací globálních strategických cílů

Původní návrh	Úpravy / komentář / návrh opatření
1. Globální strategický cíl Vytvořit systém vzájemné provázanosti služeb poskytovaných a poptávaných zřizovanými a zakládanými organizacemi Statutárního města Liberce, který umožní flexibilní sdílení a poskytování služeb, kapacit a zdrojů nejen mezi samotnými organizacemi, ale rovněž ve vztahu organizace a zřizovatel.	Úprava formulace Ponechat beze změny Komentář Analytické aktivity potvrdili možnost centralizace vybraných služeb a zájem zúčastněných stran na spolupráci, formulace cíle je platná. Podmínka realizovatelnosti Existence centrálního koordinačního útvaru
2. Globální strategický cíl Optimalizovat, sjednotit a případně centralizovat podpůrné procesy zřizovaných a zakládaných organizací Statutárním městem Liberec a vhodně nastavit způsob zajišťování těchto procesů ve vazbě na minimalizaci nákladů. Zavést centrální pořizování vybraných služeb a komodit.	Úprava formulace Ponechat beze změny Komentář Analytické aktivity potvrdili možnost centralizace podpůrných procesů. Myšlenka centralizovaného nakupování byla potvrzena pro vybrané typy komodit. Formulace cíle je platná Podmínka realizovatelnosti Zavedení vlastníka podpůrných procesů Existence centrálního koordinačního útvaru
3. Globální strategický cíl Zafixovat klíčové prvky optimalizovaného systému řízení ve vztahu k neustále probíhajícím změnám personálního obsazení a zajištění dlouhodobě udržitelné funkčnosti a přenositelnosti pracovních postupů a dalších metodik včetně nastavení,	Úprava formulace Poslední větu navrhuje zpřesnit do následovně „Klíčovým opatřením je zavedení a udržování znalostní databáze ve formě metodické části Metodického a komunikačního portálu“ Komentář

fixace a aktualizace standardů pro oblast řízení lidských zdrojů. Klíčovým opatřením je zavedení řízení znalostní databáze.	Analytické aktivity potvrdili potřebu dlouhodobé udržitelnosti funkčnosti na bázi standardizace. Formulace cíle je platná Podmínka realizovatelnosti Zavedení metodického portálu pro sdílení a udržování klíčových dokumentů, metodik
4. Globální strategický cíl Definovat a jasně vymežit kompetence klíčových zaměstnanců MML, nastavit systém komunikace mezi organizacemi a MML/SML a vymezení odpovědnosti za metodickou podporu organizací. Vytvořit jednotnou koordinační jednotku odpovědnou za celkovou koordinaci a řízení koncepce ZZO.	Úprava formulace Navrhujeme úpravu formulace: „Definovat a jasně vymežit kompetence klíčových zaměstnanců MML a ZZO, nastavit pravidelný sebehodnotící a hodnotící proces ředitelů ZZO.“ Komentář Navrhujeme rozdělení cíle na dva samostatné, tento původní cíl navrhujeme ponechat čistě v rovině personálního řízení. Samostatně navrhujeme definici dalšího cíle týkajícího se zavedení systému komunikace. Původní formulace cíle v době zahrnuje dvě závažná témata, proto navrhujeme jeho rozdělení Podmínka realizovatelnosti Zavedení jednotné metodiky hodnocení ředitelů ZZO Zavedení kompetenčního modelu hodnocení klíčových pracovníků ZZO a SML
-	Nová formulace Nastavit systém komunikace mezi ZZO a MML/SML. Vytvořit jednotnou koordinační jednotku odpovědnou za celkovou koordinaci a řízení koncepce ZZO včetně metodické podpory“
5. Globální strategický cíl Sjednocení datové základny ve vazbě na optimální možnosti měření a kontroly ZZO pro potřeby sledování efektivnosti a nákladovosti služeb.	Úprava formulace Ponechat beze změny Komentář Analytické aktivity potvrdili potřebu sjednocení metodiky vykazování a sledování ukazatelů. Formulace cíle je platná Podmínka realizovatelnosti Zavedení sjednocené metodiky řízení prostřednictvím stanovení cíle, stanovení měřitelných ukazatelů a metrik (BSC) Existence nástroje pro vyhodnocování ukazatelů (nástroje BI)
6. Globální strategický cíl Realizovat optimalizační opatření v oblasti úspor energie a materiálu a snižovat	Úprava formulace Ponechat beze změny Komentář

celkovou materiálovou náročnost fungování ZZO i samotného města.

Analytické aktivity potvrdili potřebu optimalizace
Formulace cíle je platná

Podmínka realizovatelnosti

Zavedení centrálního nakupování pro vybrané komodity.

Klíčovou podmínkou realizovatelnosti strategických cílů a udržitelnosti metodik je podpoření dodržování strategických cílů konsensuální shodou politické reprezentace (například usnesením Zastupitelstva), aby bylo možno udržet strategii ve středně až dlouhodobém pohledu.

4.2 Metodika základních principů definování cílů

Primárním podnětem pro stanovení cíle je reakce na podnět nebo problém vycházející ze strategického plánování a řízení (viz metodika BSC). Cíl může být dekomponován v logice jemnější struktury na cíle hlavní a vedlejší. Pokud se jedná o konkrétní definice realizačního cíle, je nutné, aby cíl splňoval určitá kritéria. Nejobvyklejší je v této definici využití metody SMART.

Název metody SMART je akronymem pěti anglických slov, která vystihují, jaké parametry má každý správně stanovený cíl reflektovat. Pro anglické výrazy lze nalézt odpovídající české ekvivalenty, proto je tato metoda mnemotechnicky vhodná i v českém jazykovém prostředí.

Dle technicky SMART musí být cíl splňovat následující:

- **S** – specifický a specifikovaný (specific)
- **M** – měřitelný (measurable)
- **A** – akceptovaný (agreed)
- **R** – realistický (realistic)
- **T** – termínovaný (time constrained)

Specifický (dobře popsáný) cíl je takový, ze kterého je hned jasné, čeho má vlastně být dosaženo.

Měřitelný cíl je ten, u něhož je zřejmé, zda byl splněn, nebo ne; případně nakolik byl splněn.

Akceptovaný cíl je ten, který vychází z relevantních podkladů a rozhodnutí, tj. je např. obsažen ve strategických dokumentech.

Realistický cíl je ten, kterého lze v daných parametrech opravdu dosáhnout. Vždy je vhodné raději provést dekompozici na více dílčích dosažitelných cílů než stanovit jeden „velký“ cíl, kde je předem jasná problematičnost jeho dosažení

Termínovaný cíl musí být vždy, protože bez určení časové souvislosti postrádá definice konkrétního cíle smysl.

4.3 Správné určení granularity cíle

U definice cíle je velmi důležité, zda se pohybujeme na rovině globální definice celkového strategického cíle, zda se jedná o konkrétní upřesnění nebo zda se již jedná o konkrétní definice realizačního cíle, kterého má být dosaženo typicky ve formě projektu. Jestliže u globálního cíle je ještě přípustné, aby některý z parametrů metody SMART byl definován obecněji (např. časový rámec), u realizačního dílčího resp. projektového cíle je již nutné dodržet zásadu SMART důsledně.

Příklad správné definice realizačního cíle:

Pilotní implementace software pro manažerské vyhodnocování ekonomických informací ve 3 vybraných organizacích neškolského typu do konce roku 2015 v návaznosti na dílčí strategický cíl E 1.2.7.

Příklad nesprávné definice realizačního cíle

Zvýšení transparentnosti ekonomických informací.

Ve výše popsané logice je nutné stanovit cíle i pro konkrétní organizace ve skupině SML. Typický časový horizont v liniovém korporátním řízení pro vyhodnocení dílčího cíle je jeden rok. Typickým zdrojem ověření dosažení cíle jsou např: následující zdroje:

- výroční zpráva
- auditní zpráva
- účetní závěrka
- procesní protokoly a audity
- výroční hodnotící pohovory s manažery
- atd.

4.4 Aplikace metodiky pro řízení cílů organizací

Ke stanovení konkrétního cíle organizace je možné dojít na základě dekompozice příslušného strategického cíle SML. Jako příklad provázání formulace cíle a metriky je uvedena tabulka, která rozpracovává oblast **E 1.2 Zdravé finanční řízení města a vytváření nástrojů realizace strategie rozvoje** z dokumentu „Aktualizace strategie rozvoje SML 2014 -2020“

Na úrovni opatření, aktivit či projektů je nutné stanovit již zcela konkrétní metriky naplnění určeného cíle.

Tabulka 5 Příklad rozpracování metrik ve vztahu ke konkrétním cílům

Specifický cíl	Formulace cíle	Metriky
E 1.2.1	Analýza potřeb a finančního potenciálu města (možnosti a rizika)	Existence dokumentu Analýza potřeb
E 1.2.2	Propojení strategie a jejích priorit s rozpočtem a rozpočtovým výhledem reálně podle výstupů analýzy potřeb a	Existence dokumentu Analýza potřeb

	finančního potenciálu města	
E 1.2.3	Aktualizace zásobníku projektů – projekty, aktivity k realizaci strategie, z nichž se bude vybírat akční plán	Počet projektů v zásobníku (číslo) Poměr realizovaných námětů v zásobníku vs. celkový počet realizovaných projektových námětů ve skupině SML (procento)
E 1.2.4	Tvorba akčního plánu na 1 - 2 roky (schválené projekty v souladu se strategií rozvoje města, překlopené po finanční stránce do rozpočtového výhledu a rozpočtu konkrétního rozpočtového roku)	Existence akčního plánu (ano/ne)
E 1.2.5	Efektivní čerpání vlastních i vnějších zdrojů na realizaci cílů strategie rozvoje města	Porovnání plánovaných a skutečně čerpaných zdrojů (v procentech)
E 1.2.6	Stanovení závazných pravidel pro implementaci a aktualizaci strategie rozvoje města	Existence pravidel (ano/ne)
E 1.2.7	Zajištění ekonomického fungování městských společností, kvalitního personálního obsazení orgánů společností a zpětné vazby od zástupců města v orgánech společností	Počet pohovorů s ved. pracovníky (číslo) Celkový počet pohovorů s ved. pracovníky / počet pohovorů s hodnocením vyšším než známka 3 (v procentech)
E 1.2.8	Zlepšení spolupráce vedení města s řediteli městských organizací	Formulace cílů organizací a cílů ředitelů (ano/ne) Existence hodnotícího procesu ředitelů ZZO (ano/ne)

5 Návrh principů systému řízení organizací a klíčových oblastí řízení

5.1 Principy systému řízení organizací

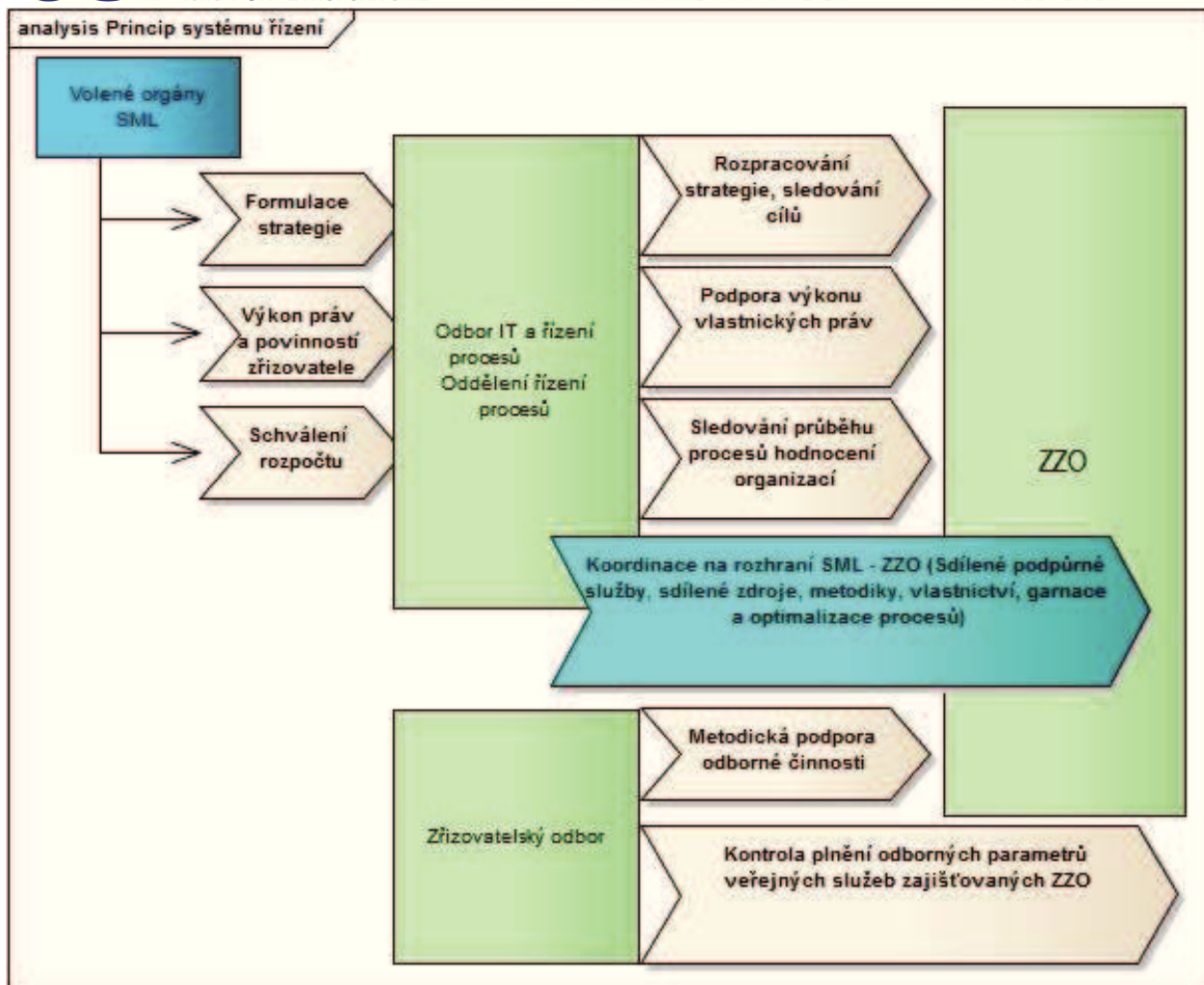
Klíčové principy systému řízení organizací ZZO jsou shrnuty v přehledové tabulce. Jejich uplatnění ve formě rozvojových aktivit je uvedeno v kapitole 6, způsob praktického zajištění ve formě podpurných služeb je rozpracován v dokumentu

Tabulka 6 Principy KSŘ SML

Princip	Konkrétní náplň
Centralizovaná metodika naplňování strategických cílů (Balanced Scorecard)	Praktické uplatnění metodiky BSC pro formulaci a řízení cílů organizací Praktické uplatnění metodiky SMART pro formulaci cílů a metrik pro ověření jejich plnění
Jednotný postup výkonu vlastnických práv	Koordinace komunikace prostřednictvím jednotné centrální organizační jednotky.

	Sjednocení a deklarace kompetencí zúčastněných stran v systému řízení – uplatnění rolí Sjednocený reporting ZZO směrem ke zřizovateli Personální práce s řediteli ZZO – kompetenční model, hodnotící proces, plán rozvoje a vzdělávání
Sjednocené a centrální operativní řízení	Jednotné prostředí pro zadávání, předávání, sdílení sledování a vyhodnocování úkolů
Efektivní využití zdrojů ve skupině SML	Sdílení odborných kapacit ve formě virtuálních týmů - typicky např. specialisté na projektové řízení, IT, dotační management Jednotný proces nakupování umožňující efektivní centralizované nakupování vybraných komodit bez nutnosti zřizovat speciální oddělení centrálního nákupu

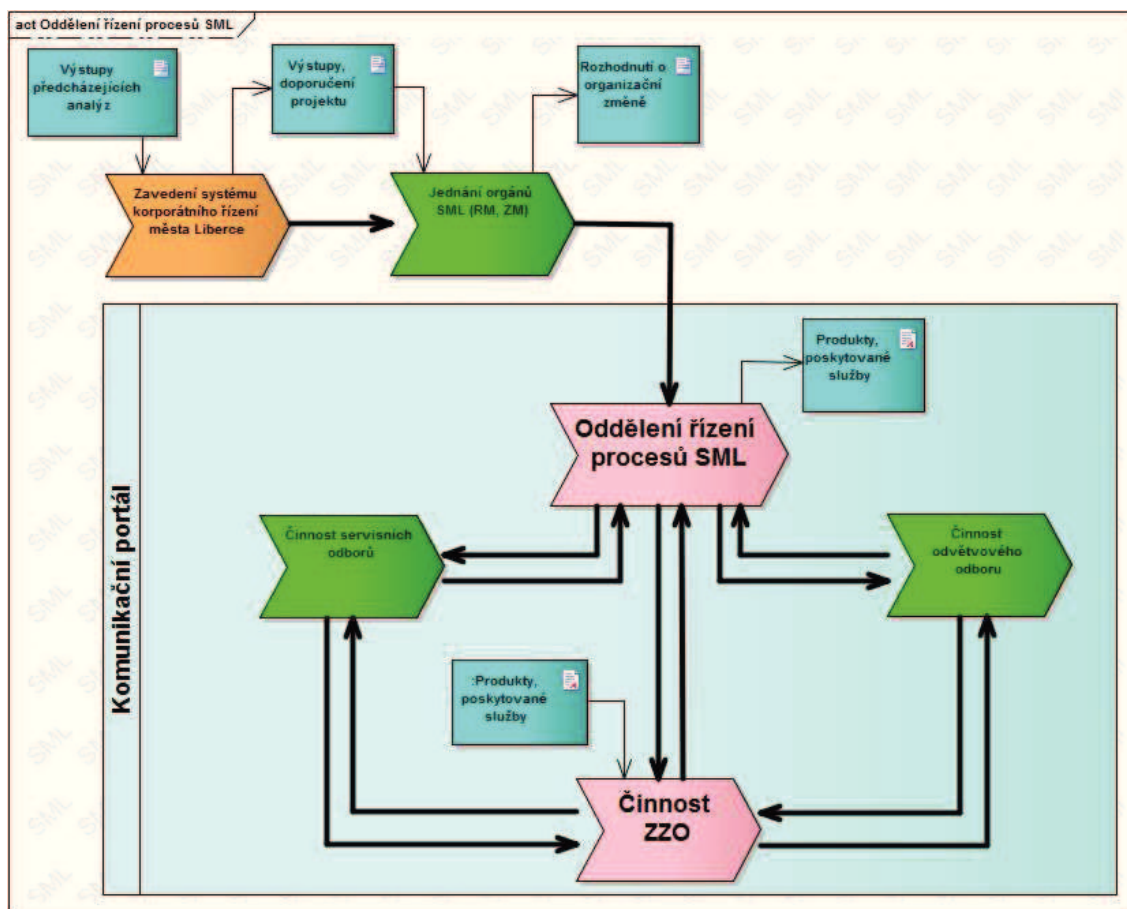
Názorné zobrazení principu řízení je vizuálně zobrazeno na následujícím schématu.



Obrázek 4 Schématické zobrazení principů KSŘ SML

Klíčovou podmínkou praktického naplnění KSŘ SML je existence centrální koordinační a organizační jednotky. Proto je v následující kapitole podrobněji rozpracován funkční model této organizační jednotky.

5.2 Organizační zajištění KSŘ – transformovaný útvar



Obrázek 5 Schéma organizačního zajištění KSŘ SML

Pro zajištění navrženého systému řízení organizací navrhujeme transformovat stávající odbor – Odbor informatiky a řízení procesů na dvě samostatná oddělení:

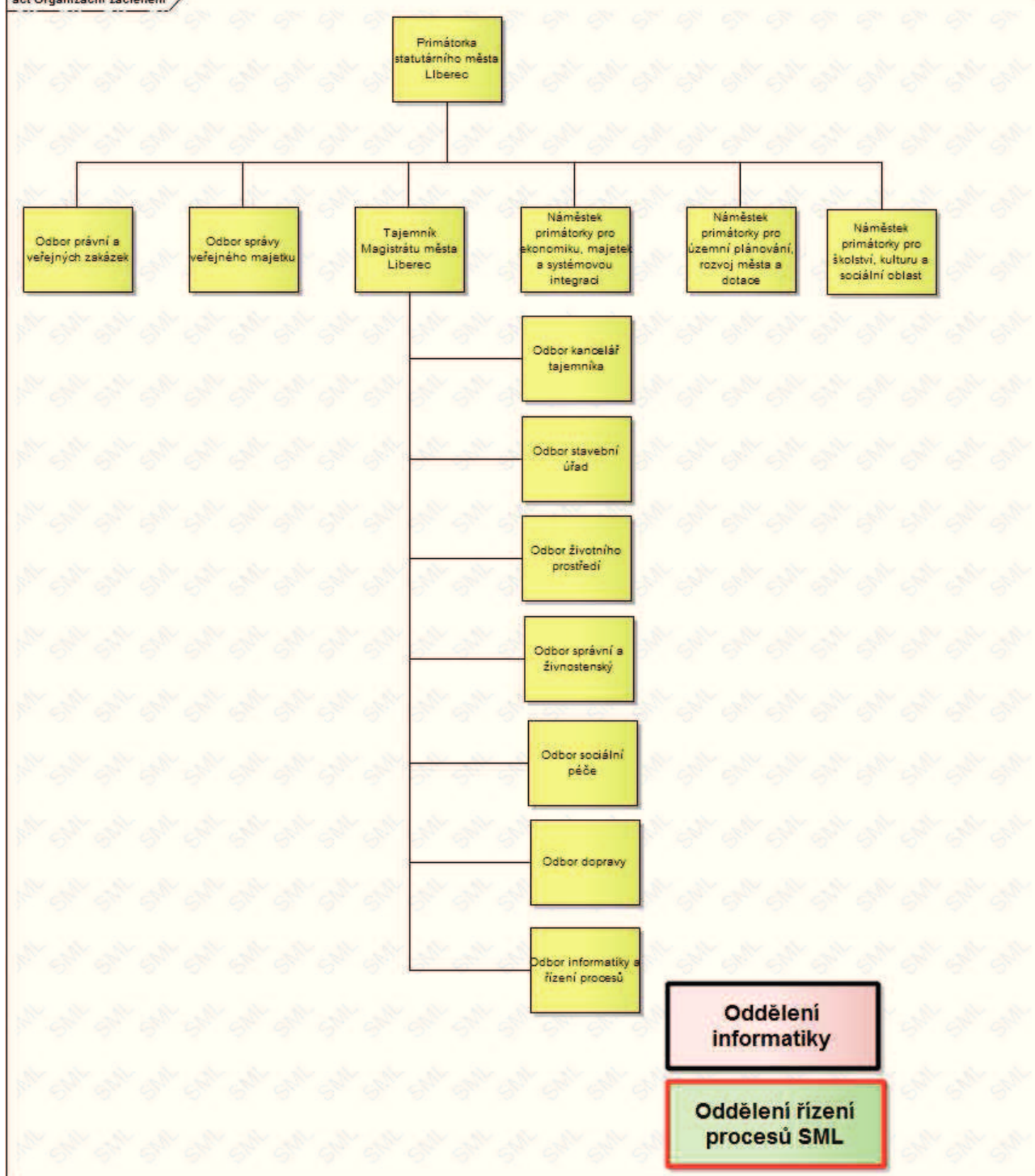
- Oddělení řízení procesů SML
- Oddělení informatiky

Navržený princip – definovat postupy, procesy na rozhraní SML a ZZO a následně je implementovat do SW nástroje „Komunikační portál“ vyžaduje základní kompetence:

- vést projekt - návrh procesních postupů v prostředí procesního modeleru, mít možnost sestavit týmy projektu v souladu s platnou směrnicí a implementovat navržené postupy, procesy do praxe
- vést projekt implementace odsouhlasených procesních postupů – tedy jejich transformace do prostředí „Komunikační portál“
- kontrolovat, měřit, udržovat a na základě toho neustále zlepšovat již navržené postupy, procesy – role vlastníka procesů

Jednotlivé projekty týkající se definice procesních postupů a jejich následné implementace budou realizovány pomocí týmů sestavených na každý projekt z různých organizačních útvarů SML ve formě tzv. virtuálních týmů. Personální obsazení tohoto oddělení pro počáteční zavádění KSŘ SML doporučujeme v počtu 2-3 pracovníky.

aoč Organizační začlenění



Obrázek 6 Organizační začlenění Oddělení řízení procesů SML

5.2.1 Popis činnosti Oddělení řízení procesů SML

Přehled kompetencí a činnosti transformovaného útvaru je následující:

- navrhuje rozvojové aktivity – projektové náměty v oblasti procesních postupů na rozhraní SML / ZZO
- metodicky podporuje vlastníka (SML) při definici a dekompozici strategických cílů pro konkrétní ZZO v logice metodiky BSC
- metodicky podporuje vlastníka (SML) při definici a kontrole metrik pro konkrétní ZZO v logice metodiky SMART
- vede projekty návrhů procesních postupů na rozhraní SML / ZZO v prostředí procesního modeleru
- vede projekty implementace odsouhlasených procesních postupů – tedy jejich transformace do prostředí SW „Komunikační portál“
- sestavuje týmy projektu v souladu s platnou směrnicí - implementace navržených procesních postupů, procesů do praxe
- plní roli Vlastník procesů - kontroluje, měří, hodnotí a udržuje implementované procesní postupy a na základě toho je neustále zlepšuje
- zajišťuje školení zaměstnanců SML v oblasti korporátního řízení
- zajišťuje tvorbu procesních manuálů, školicích manuálů
- zajišťuje metodickou podporu provozu SW „Komunikační portál“
- zajišťuje metodickou podporu SW ATTIS

5.2.2 Popis činnosti Oddělení informatiky

- komplexně administrativně zajišťuje agendu informačních systémů MML; je garantem fungování informačního systému MML
- vytváří koncepci rozvoje a změn informačních systémů MML; organizuje jejich realizaci
- za MML spolupracuje s centrálními orgány při tvorbě celostátních informačních systémů veřejné správy a e-governmentu
- podílí se na technickém vytváření elektronických komunikačních vazeb mezi MML a veřejností (SMS kanály, internet, portály atd.), jakož i na využití informačních technologií pro vzdělávání zaměstnanců MML a ověřování jejich znalostí
- zajišťuje technické podmínky pro datovou a hlasovou konektivitu budov MML
- ve spolupráci s ostatními útvary MML se podílí na koncepci rozvoje geografických informačních systémů a jejich realizaci
- zajišťuje agendu tiskových a kopírovacích služeb a její provázanost s informačním systémem MML

6 Návrh standardizovaných procesů a zdrojů

6.1 Návrh počtu standardizovaných procesů a počtu sdílených zdrojů

6.1.1 Definice cílů, měření a vyhodnocování

- Definice cílů SML, jejich měření a vyhodnocování – obecně je definice cílů pro jednotlivé ZZO postrádána, není proto možné určit indikátory úspěšnosti řízení organizace a na základě těchto indikátorů provádět efektivní měření a zlepšování.
- Nutno definovat strategické cíle ZZO a odborů SML v návaznosti na poslání a vize SML uvedené v dokumentu „Aktualizace strategie rozvoje statutárního města Liberec 2014 – 2020“ dle doporučené metodiky
- Realizace strategických cílů musí být podpořena sledováním plnění konkrétních úkolů v rámci definovaných cílů.
- Strategické cíle musí být podpořeny konsensuální shodou politické reprezentace (například usnesením Zastupitelstva), aby bylo možno udržet strategii ve středně až dlouhodobém pohledu.

6.1.2 Střednědobé plánování, financování

- Časový průběh rozpočtového procesu na SML – hlavně termíny odsouhlasení rozpočtu – nekorespondují s plánováním činnosti ZZO a odborů SML.
- Chybí střednědobé plánování financí – vzhledem k podřízeným organizacím a odborům SML
- Možnosti financování z externích zdrojů - Dotační management – podpora ZZO a odborů SML – přehled o možnostech dotací a propojení s projektovými náměty – nabyde na důležitosti v následujícím plánovacím období 2014 (15) - 2020.
- Centrální podpora zpracování dotačních žádostí a požadavků na financování projektů.
- Grantový systém – další zdroj financí pro ZZO a odbory SML
- Zásobník projektových námětů – ve vztahu k možnostem rozpočtu a dotacím – a aktuální informace o stavu jednotlivých projektových námětů, včetně veškeré dostupné dokumentace, resp. postup jeho zpřístupnění ZZO v rámci KSŘ SML.
- Centrální informace o průběhu realizace projektů (věcné i finanční), možnost sledování průběhu doby udržitelnosti jednotlivých projektů

6.1.3 Personální politika směrem k vedení ZZO

- Ředitel ZZO je SML jmenován, činnost ZZO vyplývá ze zřizovacích dokumentů.
- Řediteli je přidělen rozpočet, ale ne vždy jsou v rovnováze pravomoci a odpovědnost – hlavně se to týká nákupních procesů, do kterých někdy vstupuje odpovědný odbor na SML.
- Důležité téma - jmenování a hodnocení ředitelů → potřeba vytvoření kompetenčních modelů a systém hodnocení ředitelů.

6.1.4 Výkon vlastnických práv SML

- Pro výkon vlastnických práv je jedna z klíčových oblastí oblast finančního řízení, výkaznictví
 - Finanční kontrola – definice datových rozhraní, sjednocení výstupů ekonomických informačních systémů
 - Reporting
 - Sběr a analýzy dat, různé datové zdroje, informační systémy - datový sklad, MIS/BI nad sbíranými daty v datovém skladu.
 - Zpracování a vyhodnocování rozpočtu a jeho plnění
 - Rozpočtový výhled a jeho vazba na zásobník projektových námětů, akční plán
 - Informace z oblasti nakupování – smlouvy, dodavatelé, průběh výběrových řízení
- Definice postupů – procesů na rozhraní SML x ZZO, SW podpora výkonu a řízení procesů, práv a povinností, vlastníci procesů, optimalizace procesů, měření procesů
- Systém hodnocení ZZO - pravidelné sledování a vyhodnocování naplňování stanovené strategie, poslání a vize
- Komunikace ve vztahu k jednáním orgánů SML (RM, ZM)
- Majetek města (movitý i nemovitý) - celý životní cyklus – jeho pořízení, provoz, zhodnocování až do fáze jeho prodeje, likvidace...
- Vlastnické podíly – ne pouze evidence, ale i jejich zhodnocování/nehodnocování – cíl definuje vlastník, odpovědná osoba – ředitel by měl být hodnocen podle naplnění těchto cílů.

6.1.5 Podpora komunikace na rozhraní SML / ZZO

Na rozhraní mezi SML a ZZO existuje intenzivní komunikace, dnes nepodpořená IT technologiemi pro příklad lze uvést:

- Zadávání úkolů
- Nákupní procesy, schvalovací postupy, výběrová řízení
- Jednání orgánů SML

- Projektové náměty
- Péče o majetek města
- Dotace
- Granty
- Reporting ve sjednocené struktuře

Jde o velmi administrativně náročnou, většinou operativní komunikaci. Je někdy velmi obtížné dohledat osud požadavků, jejich časový průběh a stav, ve kterém se nachází

6.1.6 Proces centrálního nakupování

- Centrální nakupování se již osvědčilo v rovině některých služeb, kdy SML má při vyjednávání podmínek daleko lepší pozici. Konkrétně se jedná o následující:
 - Dodávka energií
 - Služby mobilních operátorů, telekomunikační technologie (hlas, data)
 - Pojišťovací služby
 - Za určitých podmínek i vozový park
- Tato výběrová řízení na centrální dodávky služeb lze organizovat i se stávajícími organizačními jednotkami. Není v této oblasti nutné v rámci korporátního řízení budovat novou organizační jednotku, která by řešila centrální nakupování.
- Proces nakupování je nutno mít popsán a následně pak zajistit důsledné dodržování postupů, sledování a vyhodnocení.
- Opakované centrální nakupování u vybraných komodit je vhodné provádět na základě informací z nákupních procesů, tj. opakovaně je nutné dodržovat závazný postup nakupování.
- Jako součást procesu nakupování je potřeba provádět i hodnocení dodavatelů

6.1.7 Koordinace Centrálních odborných kapacit

V oblasti centrálních odborných kapacit lze využít stávajících organizačních jednotek, je však nutné zlepšit koordinaci → **některá ze stávajících organizačních jednotek by měla převzít garanci nad procesním a korporátním řízením jako celkem.**

Centrální podpora se jako smysluplná ukazuje v následujících oblastech:

- **Dotace – dotační management**
 - Podpora ZZO – dotační management – kde a co je vypsáno, možnost porovnání se zásobníkem námětů
 - Odborné „měkké“ projekty – v kompetenci ZZO – z pohledu efektivity, odborných znalostí a komplikací při komunikaci
 - Velké projekty / Investice – podpora ve fázi podání žádosti, financování, realizaci, udržitelnosti, monitoringu po celou dobu projektu
- **Vedení projektů**
 - Metodika projektů

- Dohled nad kvalitou
- Dodávka odborných kapacit

- **IT služby**

- Informační strategie skupiny – samostatný projekt

- **Personalistika, vzdělávání**

- Vzdělávání, hodnocení, motivace – centrální metodika péče o zaměstnance
- Využití odborných kapacit v rámci SML a ZZO

- **ATTIS**

- existuje v rámci SML znalost v této oblasti

- **Definice a hodnocení cílů**

- existuje v rámci SML znalost v této oblasti

Centralizace by nepřinesla efektivitu v následujících oblastech a z níže uvedených důvodů:

- **Právní služby**

- Potřebná vysoká specializace právníků
- Není reálné zřídit skupinu špičkových právníků, kteří by byli finančně ohodnoceni srovnatelně s privátní sférou a současně obsáhli celou legislativní problematiku SML a velmi různorodých, odborně zaměřených ZZO.
- ZZO mají různé zaměření a s tomu odpovídá i specializace v právních službách
- Řešením tedy není masivní posílení organizační jednotky – právního odboru, ale vytvoření podmínek pro jeho schopnost analyzovat – „diagnostikovat“ problém a vytvořit virtuální tým na jeho řešení, případně doporučit ověřeného specialistu. (model obvodní lékař – a specialisté)

- **Účetní služby**

- V rámci SML existuje dvojí účetnictví – podvojný, rozpočtový, musela by se vybudovat speciální organizační jednotka, která by obsáhla jak celou účetní problematiku, tak by i kapacitně pokryla požadavky zajištění dostupnosti služby (min. zdvojení odborných pracovníků – dovolené, nemoci atd.) Dalším problémem je informační systém, ve kterém by se účetnictví realizovalo - ZZO mohou mít úplně jiné informační systémy, ze kterých čerpají informace pro svoje řízení.
- Řešením je tedy určitý stupeň volnosti ZZO při zajištění účetních služeb (a nejen účetních služeb). Osvědčenou praxí je existence rámcové smlouvy na dobu určitou, (vysoutěženou v souladu s pravidly, procesem nakupování) a periodické hodnocení dodavatelů.

Principy modelu (obchodní, technické, organizační) Obchodní činnost vůči jiným ÚSC - např. služba nakupování nebo úkoly by mohly být poskytnuty i dalším ÚSC.

6.2 Návrh vzdělávacího programu – podpora koncepce vzdělávání

Lidské zdroje jsou klíčem k dobře fungující organizaci a jsou zásadním statkem, se kterým organizace disponuje. V návaznosti na řešenou problematiku KSŘ SML navrhujeme využít kombinaci klasického vzdělávání za účasti lektorů s větším využitím e-learningového vzdělávání. To navrhujeme využít, jednak za účelem dosažení požadované vstupní úrovně jednak při samotném vzdělávání, možnosti opakování a ověřování znalostí. Dále pak využití možností vzdáleného a individuálního přístupu ke vzdělávacím obsahům.

Potřebné vzdělávací aktivity pro úspěšnou implementaci schváleného bussines modelu, je sestavení vzdělávacího programu pro cca 80 osob včetně harmonogramu jeho realizace. Doporučeným základním vzdělávacím programem je:

Balanced scorecard a jeho využití v samosprávě

Pro základní osvojení znalostí navrhujeme využít e-learningový kurz, který účastníky seznámí s problematikou, názvoslovím a základními procesy. Dále bude následovat lektorované školení formou standardních seminářů, na které bude navazovat tzv. pracovní workshop, kde si uživatelé budou moci prakticky potvrdit získané dovednosti, konzultovat a komunikovat svoji problematiku z praxe s odborným lektorem, ale i mezi uživateli navzájem.

Cílová skupina: 80 osob ze všech zúčastněných organizací, kterých se dotýká problematika korporátního řízení (vedoucí zaměstnanci, zaměstnanci řešící interní procesy, finanční rozhodování, měření výkonu zaměstnanců ad.). Přesný (adresný) počet bude upřesněn v průběhu implementace principů korporátního řízení.

Časová dotace: kurz bude složen z celkové časové dotace 24 hod.

- E-learning – 4 hod
- Lektorovaný kurz – 16 hod
- Pracovní workshop – 4 hod

Další doporučené vzdělávací programy pak navrhujeme:

Procesní řízení v logice korporátního řízení a se zaměřením na veřejný sektor

Tento vzdělávací program bude zaměřen na podrobné zmapování a představení hlavních a podpůrných procesů v závislosti na problematice korporátního řízení.

Cílová skupina: vedoucí zaměstnanci řešící problematiku procesů v organizaci, vedoucí projektů a vybraní zaměstnanci úřadů. Celkový (adresný) počet bude upřesněn v průběhu implementace principů korporátního řízení.

Časová dotace: kurz bude složen z celkové časové dotace 16 hod.

- E-learning – 4 hod
- Lektorovaný kurz – 8 hod
- Pracovní workshop – 4 hod

Kompetenční profil

Tento vzdělávací program bude zaměřen na kompetenční profil v závislosti problematiky korporátního řízení

Cílová skupina: vedoucí zaměstnanci řešící tuto problematiku procesů v organizaci a vybraní zaměstnanci úřadů. Celkový (adresný) počet bude upřesněn v průběhu implementace principů korporátního řízení.

Časová dotace: kurz bude složen z celkové časové dotace 12 hod.

- E-learning – 2 hod
- Lektorovaný kurz – 6 hod
- Pracovní workshop – 4 hod

Manažerská ekonomika pro vedoucí pracovníky a se zaměřením na veřejný sektor

Tento vzdělávací program bude zaměřen na problematiku finančního řízení a všeobecné problematiky ekonomického charakteru ve veřejném sektoru, zejména pak v závislosti na korporátním řízení.

Cílová skupina: vedoucí zaměstnanci řešící tuto problematiku procesů v organizaci a vybraní zaměstnanci úřadů. Celkový (adresný) počet bude upřesněn v průběhu implementace principů korporátního řízení.

Časová dotace: kurz bude složen z celkové časové dotace 12 hod.

- E-learning – 2 hod
- Lektorovaný kurz – 6 hod
- Pracovní workshop – 4 hod

I případně u dalších školicích programů, které mohou být během implementace korporátního řízení identifikovány, navrhujeme rámcově stejný o vzdělávací model, tj. kombinace e-learningu a klasické výuky se závěrečným pracovním workshopem.

Přesný obsah a harmonogram školení včetně určení studujících bude předmětem dalších výstupů a přípravných jednání v rámci implementace korporátního řízení.

7 Návrh pravidel zřizovatel – organizace

Pro efektivní fungování zavedeného systému KSŘ je nutno mít jednoznačně vydefinovaná pravidla, která budou uplatňovat strany zúčastněné systému, tedy zřizovatel (SML) a konkrétní zřizovaná organizace (obecně jen ZZO). Pravidla by měly být dokumentována formou procesu případně směrnice závazné pro všechny zúčastněné. Proces by měl zajistit, aby byly jednoznačně stanoveny:

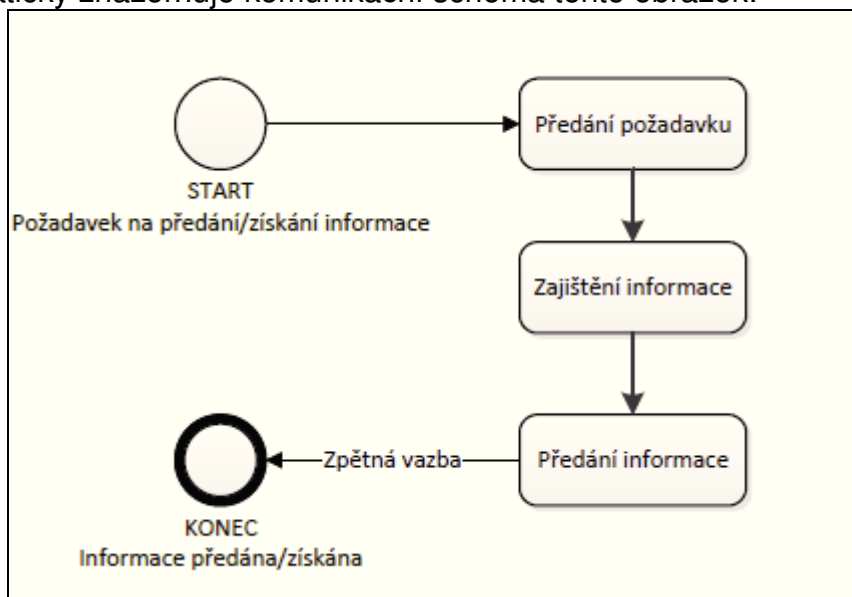
Kompetence a pravomoci klíčových osob zajišťujících činnosti KSŘ.

Nastavení kompetencí i pravomocí klíčových osob na straně SML i ZZO je nezbytnou součástí dobře fungujícího KSŘ. Pouze kvalifikovaní pracovníci s potřebnými kompetencemi jsou schopni udržovat nastavovaný systém, tak aby byl funkční a efektivní. Samozřejmostí je nastavení kompetenčního modelu na základě specifických potřeb ZZO tj. s přihlédnutím k odbornosti a zaměření ZZO.

Blíže řeší oblast kompetenčních modelů kap. 7.1 tohoto dokumentu.

Komunikační cesty mezi zřizovatelem a zřizovanou organizací.

Pro bezproblémovou komunikaci mezi zřizovatele a zřizovanou organizací by měly být stanoveny komunikační cesty, které zajistí, aby obě strany byli včas a úplně informovány o všech relevantních skutečnostech, které na ně mají vliv a měli možnost včas na ně reagovat. Schematicky znázorňuje komunikační schéma tento obrázek:



Obrázek 7 Schéma procesu komunikace

Důležitým atributem efektivní komunikace je včasná a relevantní reakce na požadavek na informaci nebo na požadavek na získání informace. Postup je platný pro všechny varianty komunikace. Potřebu předat informaci může mít SML směrem k ZZO, stejně jako ZZO směrem k SML. Stejně tak může informaci požadovat SML od ZZO, ale také ZZO od SML. Nástroje pro efektivní komunikaci by měli zahrnovat osobní, elektronickou a telefonickou komunikaci. V současné době je nutné vyzdvihnout právě potřebu zefektivnění

komunikace elektronické zajištění využívání sdílených portálů a informačních systémů SML. Častým rizikem při využívání sdílených portálu je fakt, že ne všichni odpovědní pracovníci ví, jaké portály mají k dispozici, jak z nich mohou data čerpat, nebo vkládat. Pro eliminaci tohoto rizika a pro zajištění efektivního využívání informací uložených na portálech a jejich stálou aktuálnost, doporučujeme provést informativní akci pro zástupce ZZO, kde by byly upřesněny informace týkající se účelu a přístupu ke sdíleným portálům SML a možnosti jejich využití ze strany jednotlivých ZZO.

Vzhledem k tomu že v komunikace mezi rámci SML a ZZO neustále vzniká velké množství úkolů, ať již operativních nebo dlouhodobých, které v současné době nejsou jednotně vedeny (ústní zadání, e-mail, apod.), doporučujeme, pro zefektivnění vzájemné komunikace, zavedení jednotného systému zadávání a evidence úkolů, který zajistí přehled o zadaných úkolech a stavu jejich plnění případně nutnosti eskalace při neplnění úkolu.

Tato oblast je detailně rozpracována v kapitole 9.

Povinnosti pro každou zúčastněnou stranu v systému.

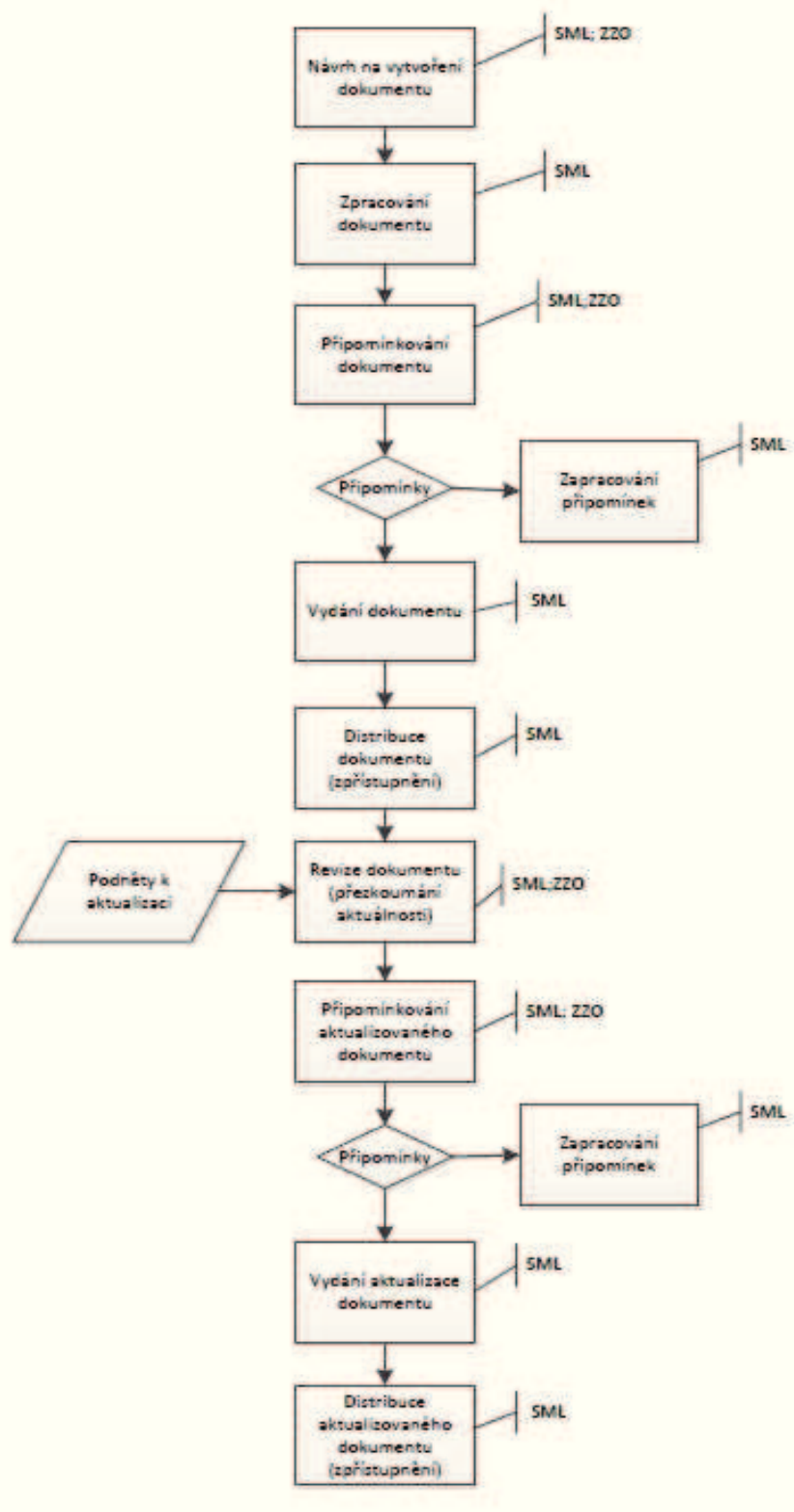
Díky jednoznačnému vymezení povinností zúčastněných stran se zamezí problémům v komunikaci a předávání dat potřebných pro monitoring procesů a uplatňování jejich optimalizace. Pokud každá strana ví, jaké jsou její povinnosti, je schopna včas a reagovat a realizovat požadavek, který je na ni kladen. Návrh KSŘ SML zavádí princip rozpracování globálních cílů a předpokládá zavedení centrálního metodického útvaru, který podporuje a sleduje proces zavedení a kontroly cílů.

Povinnosti kladené na SML a ZZO v rámci KSŘ jsou podrobně definovány v kap. 7.2 a 7.3 tohoto dokumentu.

Postupy tvorby, uplatňování a kontroly závazných postupů.

V souvislosti se zaváděním KSŘ vzniká potřeba vytvořit systém návrhu, tvorby, připomínkování, schvalování a následných aktualizací společných postupů, vydávaných SML a závazných pro ZZO. Při nastavování systému doporučujeme vycházet se systému řízení dokumentace zavedeného SML a definovaného v interním dokumentu (Směrnice Tajemníka) „Řízení dokumentace a záznamů“. V rámci systému řízení dokumentů je třeba zohlednit požadavky ZZO pro něž budou dokumenty závazné a to jak ve fázi návrhu a přípravy dokumentu, tak při jeho aktualizacích a změnách.

Princip řízení dokumentace se zapojením připomínkování dotčených organizací ilustruje níže uvedený obrázek:



Obrázek 8 Schéma návrhu systému řízení společných dokumentů SML a ZZO

7.1 Kompetence klíčových osob

Pro efektivní fungování každé ZZO a rovněž celého KSŘ je nezbytné, aby ve vedení každé zřízené organizace stála osoba, která je pro danou pozici nejen profesně způsobilá tj. má pro danou pozici vhodnou kvalifikaci a profesní praxi ale rovněž disponovala potřebnými kompetencemi. Z tohoto důvodu doporučujeme nastavené kompetenčních modelů pro klíčové pozice jednotlivých ZZO.

7.1.1 Význam kompetenčního modelu

Kompetenční model pozice definuje konkrétní soubor znalostí, schopností, dovedností a dalších osobnostních charakteristik, které jsou potřebné k plnění úkolů dané pracovní pozice. Kompetenční modely jsou trendem posledních let a jsou důkazem posunu ve vnímání pracovníků. V současné době již není kladen tak velký význam formální kvalifikaci (dosažené vzdělání a praxe), ale je zvažována také neformální kvalifikace tj. soubor znalostí, schopností a dovedností a přiměřeného (správného) jednání a chování pro danou pracovní pozici.

Zavedení kompetenčního modelu umožní efektivně využívat schopnosti a kapacity klíčových pracovníků, což vede k jejich profesnímu, ale i osobnostnímu růstu, a celkově ke zvýšení efektivnosti řízené organizace. Za klíčovou pozici, pro kterou by měl být zpracován kompetenční model, považujeme (minimálně) ředitele organizace, případně další 1 – 2 osoby dle rozsahu činností a velikosti organizace, které se budou aktivně účastnit aktivit KSŘ.

7.1.2 Typy kompetenčních modelů

Kompetenční modely můžeme dělit na několik základních kategorií:

Modely klíčových kompetencí

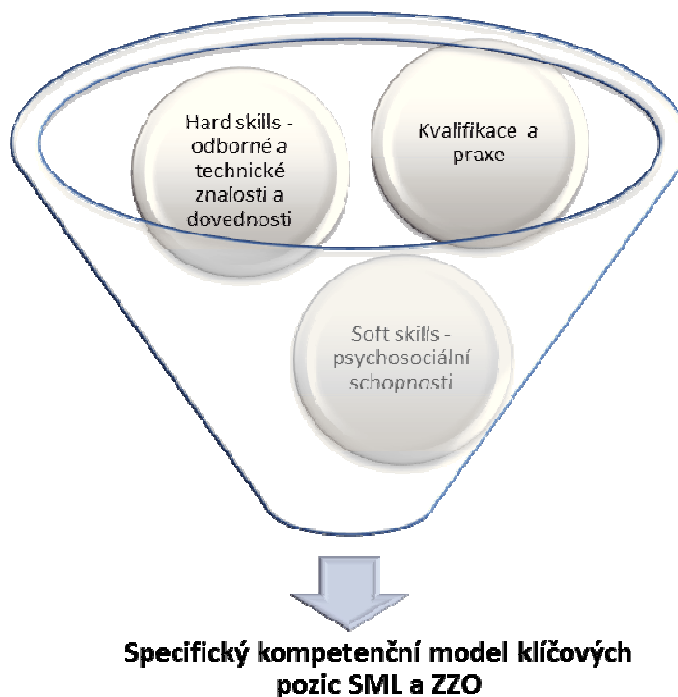
Tento typ kompetenčního modelu popisuje kompetence, které jsou společné a nezbytné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na jejich pozici a roli v organizaci. Jedná se o nejzákladnější typ kompetenčního modelu.

Generické kompetenční modely

Generické kompetenční modely jsou tvořeny šablonovitými popisy kompetencí pro konkrétní pozice (účetní, technik, asistentka), vycházejí typologie pozice. Tyto modely nezohledňují specifika organizace. Přesto je tento typ kompetenčního modelu dobrým základem například při výběru nových zaměstnanců.

Specifické kompetenční modely

Specifické kompetenční modely jsou nejkonkrétnějším typem kompetenčních modelů, jedná se o modely připravený „na míru“ organizace, bez použití zažitých a opakovaných šablon. Tento typ kompetenčního modelu popisuje kompetence pracovníka, které jsou potřebné pro kvalifikovaný a kvalitní výkon konkrétní pracovní pozice v konkrétní organizaci. Tento typ kompetenčního modelu doporučujeme jako vhodný pro implementaci v SML a ZZO.



Obrázek 9 Struktura kompetenčního modelu

7.1.3 Kompetence a jejich dělení

Kompetence můžeme rozdělit na dvě základní skupiny:

Soft skills

Tvoří skupinu požadavků, které jsou předpokladem pro kvalitní výkon práce nezávislých na konkrétní odbornosti, ale závislých na osobnosti člověka. Jedná se o psychosociální schopnosti, vrozeného (schopnost komunikace, tvořivé myšlení, samostatnost) i získaného (vedení lidí, schopnost prezentace) charakteru.

Soft skills jsou nástrojem, který umožní:

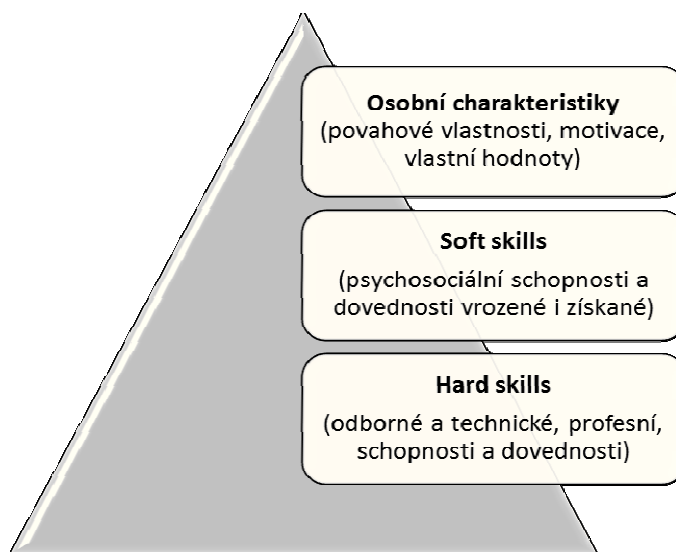
- pochopení sebe i ostatních,
- usnadní a zkvalitní spolupráci s kolegy a zainteresovanými stranami,
- efektivně plnit pracovní úkoly,
- operativně řešit problémy a zvládat krizové situace.

Hard skills

Jsou souborem odborných požadavků (znalostí a dovedností) potřebných pro požadovaný výkon práce. Odborné kompetence můžeme dále dělit na odborné znalosti a odborné dovednosti. Odborné znalosti jsou osvojenou informací teoretického rázu, vytvářejí odborné zázemí potřebné pro zvládání odborných dovedností. Příkladem odborné znalosti může být práce se SW, znalost legislativy, znalosti v oblasti ekonomiky a účetnictví.

Odborná dovednost je schopnost fyzicky vykonávat určitou pracovní činnost. Příkladem odborné dovednosti (schopnosti) může být schopnost řídit vozidlo, obsluha specifických strojů a zařízení. Odborné schopnosti a dovednosti bývají často podmiňovány dokladem

odborné způsobilosti (např. odborná způsobilost revizního technika k revizi elektrických zařízení podle §9 vyhlášky č.50/1978 Sb., řidičský průkaz).



Obrázek 10 Hierarchie osobních kompetencí pracovníka uvažovaných při tvorbě kompetenčního modelu

7.1.4 Metodika tvorby kompetenčního modelu pozice

7.1.4.1 Analýza pracovní pozice (role)

Pro práci s kompetencemi je potřebné nejdříve konkrétní kompetence identifikovat a určit míru jejich potřebnosti a naplněnosti pro konkrétní pracovní pozici. Teprve pak můžeme míru kompetencí hodnotit a případně rozvíjet. Způsob jak identifikovat kompetence pro pracovní pozici je tzv. analýza pracovní pozice. Nástrojem pro provedení analýzy pracovní pozice je studium dokumentace organizace (organizační řád, vnitřní směrnice, popisy pracovních míst), dotazníková šetření mezi pracovníky organizace (hodnotící a sebehodnotící dotazníky), řízené rozhovory s pracovníky případně dotazníková šetření nebo pozorování. Při analýze pracovní pozice není nutné použít všechny uvedené nástroje, vždy jsou použity postupy, které jsou pro danou organizaci relevantní a přínosné. V případě analýzy pracovní pozice klíčových pracovníků odpovídajících za činnosti KSŘ je vhodnou metodou zejména použití sebehodnotících a hodnotících dotazníků.

Metodika analýzy pracovní pozice:

Typické kompetence vhodné přepokládané nebo požadované pro danou pozici (např. ředitel ZZO) jsou specifikovány v hodnotícím a sebehodnotícím dotazníku. Specifikace kompetencí vychází jednak z „best practice“ jejímž nositelem je konzultující společnost a dále s návrhů zástupců SML, odborů, kteří jsou garanti jednotlivých ZZO. Dotazníky nemohou být univerzálně použitelné, jejich obsah je vždy nutno přizpůsobit konkrétní pozici, která je podrobována analýze.

Vlastní hodnocení probíhá ve dvou krocích.

Sebehodnocení provede osoba, která zastává analyzovanou pozici do sebehodnotícího dotazníku (viz níže uvedený vzor).

Vzor sebehodnotícího dotazníku:

V dotazníku osoba hodnotí jednotlivé navržené kompetence s pohledu jejich důležitosti pro vykonávanou pozici a dále z pohledu intenzity (častosti) jejich využití.

Současně probíhá hodnocení pozice nadřazeným subjektem (v případě ředitele ZZO za nadřazený subjekt považujeme garanta ZZO na straně SML). Hodnocení je provedeno do hodnotícího dotazníku (viz níže uvedený vzor).

Vzor hodnotícího dotazníku:

V dotazníku je zhodnocena důležitost jednotlivých kompetencí, kterými by měl disponovat řízený pracovník (např. ředitel ZZO) z pohledu jeho nadřízeného subjektu. Míra využití kompetencí by v případě hodnocení nadřízeným subjektem nemusel být objektivní, proto ji neprovádíme.

7.1.4.2 Definování kompetenčního modelu

Po provedení analýzy konkrétní pracovní pozice, je provedeno její vyhodnocení. V případě analýzy pracovní pozice formou hodnotícího a sebehodnotícího dotazníku je provedeno srovnání údajů z hodnocení a sebehodnocení. V případě definování obecného kompetenčního profilu pozice „ředitel ZZO“ provádíme extrapolaci dat ze všech získaných hodnotících a sebehodnotících dotazníků, nicméně přihlížíme ke konkrétním specifikům jednotlivých ZZO.

Přehled možnosti identifikovaný „hard skills“

V rámci hard skills tj. odborných a technických kompetencí, se, pro pozici ředitele ZZO doporučujeme zaměřit, na následující schopnosti a dovednosti:

- Odborné a technické kompetence relevantní k odbornému zaměření řízené organizace.
- Znalost podnikové ekonomiky.
- Znalost marketingových nástrojů.
- Znalosti technik podnikového managementu.
- Znalost legislativy vztahující se k činnosti řízené organizace.
- Práce s produkty řady MS Office.
- Znalost cizího jazyka (Aj, Nj).

Přehled možnosti identifikovaný „soft skills“

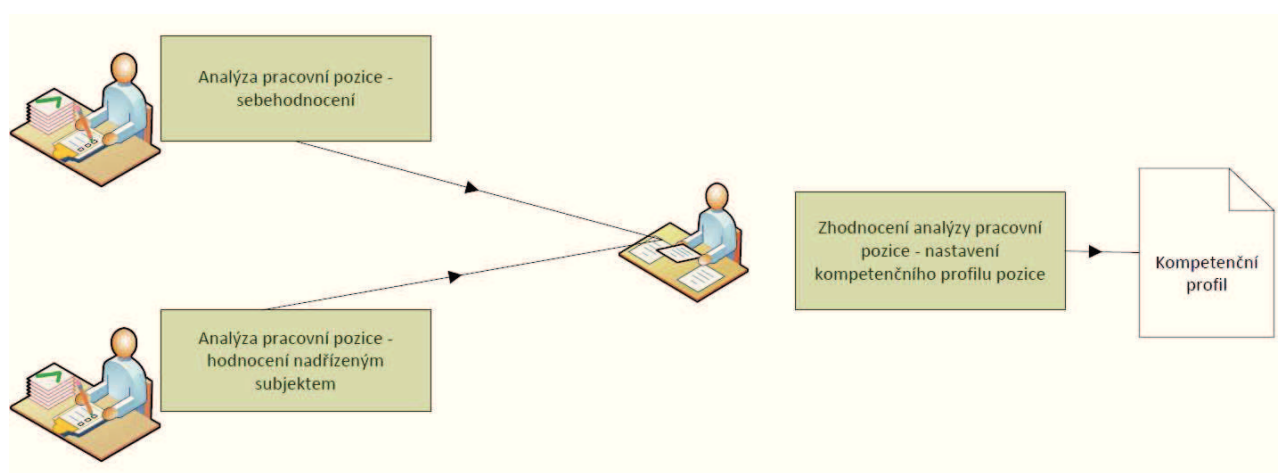
V rámci soft skills (psychosociálních kompetencí) se, pro pozici ředitele ZZO doporučujeme zaměřit na následující kategorie:

- Řídící a organizační schopnosti (koncepční myšlení, organizování, plánování, delegování pravomocí apod.).
- Schopnost efektivní komunikace (směrem k řízeným pracovníkům, ale i směrem ke zřizovateli, klientům a dalším zainteresovaným stranám – vedení osobních rozhovor, řízení porad, vystupování před médii apod.)

- Motivace podřízených (role „vůdce, vizionáře“).
- Schopnost strategického řízení.
- Aplikace kontrolních činností.
- Snaha o získávání zpětné vazby (na vlastní osobu, činnosti i činnosti řízené organizace).
- Řešení neočekávaných a krizových situací.
- Schopnost práce v týmu.
- Empatie.

Na základě vyhodnocení dat z analýzy pracovní pozic (hodnocení a sebehodnocení) přistupujeme k ohodnocení potřebné úrovně jednotlivých hard skills a soft skills pro konkrétní pozici (roli). Primárně kompletujeme data hodnotící/sebehodnotící dotazník pro konkrétní pozici a vytváříme průměrné zhodnocení pohledu pracovníka na hodnocené pozici a nadřízeného subjektu. V druhé fázi pak zobecňujeme získaná průměrná hodnocení a získávám tak nejběžnější model kompetencí manažera na pozici ředitele ZZO.

Proces tvorby kompetenčního modelu (profilu pozice) naznačuje toto schéma:



Obrázek 11 Schéma tvorby kompetenčního profilu

Kategorizace hard skills i soft skills je vyjádřena na čtyřstupňové úrovni, kde 1 znamená nejnižší úroveň naplnění parametru a 4 nejvyšší, excelentní úroveň naplnění parametru. Podrobná kategorizace viz níže uvedené tabulky.

Tabulka 7 Škála kategorizace Hard skills

Úroveň	1	2	3	4
Odborné a technické kompetence relevantní k odbornému	Základní přehled v problematice odvětví doložené odbornou praxí v oboru.	Znalosti v problematice odvětví doložené vzděláním a praxí v oboru.	Hluboké znalosti problematiky oboru na základě vzdělání a/nebo dlouholeté profesní praxe.	Excelentní znalosti oboru na základě vzdělání a /nebo dlouholeté praxe

zaměření řízené organizace				a doložené lektorským zkušenostmi.
Znalost podnikové ekonomiky	Základní orientace v oblasti. Potřeba využití odborných konzultací (poradce).	Samostatná orientace v oblasti (na základě praxe). Vhodné doplnit využitím odborných konzultací (poradce).	Hluboké znalosti vhodné pro samostatné řízení ekonomických procesů (na základě vzdělání a/nebo dlouhodobé praxe).	Excelentní znalosti v oblasti na základě vzdělání a /nebo dlouholeté praxe a doložené lektorskými zkušenostmi.
Znalost marketingových nástrojů	Základní orientace v oblasti. Potřeba využití odborných konzultací (poradce).	Samostatná orientace v oblasti (na základě praxe). Vhodné doplnit využitím odborných konzultací (poradce).	Hluboké znalosti pro aplikaci marketingových nástrojů (na základě vzdělání a/nebo dlouhodobé praxe).	Excelentní znalosti v oblasti na základě vzdělání a /nebo dlouholeté praxe a doložené lektorskými zkušenostmi.
Znalosti technik podnikového managementu	Základní orientace v oblasti. Potřeba využití odborných konzultací (poradce).	Samostatná orientace v oblasti (na základě praxe). Vhodné doplnit využitím odborných konzultací (poradce).	Hluboké znalosti oblasti vhodné pro samostatné řízení a rozhodování (na základě vzdělání a/nebo dlouhodobé praxe).	Excelentní znalosti v oblasti na základě vzdělání a /nebo dlouholeté praxe a doložené lektorskými zkušenostmi.
Znalost legislativy vztahující se k činnosti řízené organizace	Základní orientace v oblasti. Potřeba využití odborných konzultací (poradce).	Samostatná orientace v oblasti (na základě praxe). Vhodné doplnit využitím odborných konzultací (poradce).	Dostatečné znalosti oblasti legislativy a schopnost reakcí na změny (na základě vzdělání a/nebo dlouhodobé praxe).	Excelentní znalosti v oblasti na základě vzdělání, dlouholeté praxe a doložené lektorskými zkušenostmi.
Práce s produkty řady MS Office	Základní - užívání SW k základním a běžným operacím (MS Outlook, Excel, Word, základní funkce).	Dobrá - užívání operací základních modulů (MS Outlook, Excel, Word) na vyšší úrovni.	Výborná - užívání specifických modulů a operací (MS Publisher, Project, Visio, Acces)	Excelentní znalost programů, uživatel je schopen pracovat a využívat SW na 100%.
Znalost cizího jazyka ¹	A1	A2 – B1	B2 – C1	C2

¹ Znalost cizího jazyka dle ERR (Společný evropský referenční rámec pro jazyky) viz: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/spolecny-evropsky-referencni-ramec-pro-jazyky>

Tabulka 8 Škála kategorizace Soft skills

	1	2	3	4
Schopnost efektivní komunikace	Standardní schopnost komunikace v běžném kontaktu, slabší oblast prezentace a řízení porad.	Dobrá schopnost komunikace vč. prezentace, a vedení porad.	Velmi dobrá schopnost komunikace vč. prezentace a efektivního řízení porad.	Excelentní úroveň komunikačních a prezentačních schopností vč. efektivního řízení porad.
Motivace podřízených	Nízká až nulová schopnost motivovat podřízené.	Schopnost pozitivně stimulovat podřízené, bez dlouhodobého efektu.	Dobrá schopnost pozitivně motivovat a nadchnout podřízené.	Excelentní schopnosti v oblasti motivace podřízených, typ „vůdce“.
Schopnost strategického řízení	Nízká až nulová schopnost strategického řízení.	Schopnost řízení se střednědobým efektem, nejedná se o plnohodnotné strategické řízení.	Dobrá schopnost strategického řízení se zaměřením na výsledek.	Excelentní schopnosti v oblasti strategického řízení přinášející výsledek
Aplikace kontrolních činností	Nízká až nulová schopnost aplikace kontrolních činností.	Nesystematická aplikace kontrolních činností, bez zájmu o výsledek.	Systematická aplikace kontrolních činností vč. monitoringu výsledků.	Excelentní úroveň uplatňování kontrolních činností vč. monitoringu výsledků a související motivace podřízených.
Snaha o získávání zpětné vazby	Nízká až nulová snaha o získávání zpětné vazby.	Formální snaha o získávání zpětné vazby, bez zájmu na výsledku.	Aktivní snaha o získávání zpětné vazby, zájem o řešení zjištění.	Maximální zájem o získávání zpětné vazby, snaha o řešení zjištění.
Řešení neočekávaných a krizových situací	Nízká až nulová schopnost řešení situací, situace spíše ignoruje, řešení nechává na jiných.	Snaha o řešení problémových situací, při řešení je pasivní, očekává pomoc.	Aktivní snaha o řešení problémových situací.	Maximální aktivita při řešení problémových situací, proaktivní přístup.
Schopnost práce v týmu	Nízká až nulová schopnost práce v týmu, individualista.	Snaha o práci v týmu, je formálním členem, pasivním.	Schopnost práce v týmu jako jeho aktivní člen.	Vyhledává a iniciuje práci v týmu, motivuje ostatní členy, aktivní člen týmu.
Empatie	Nízká až nulová schopnost empatie, nezájem o podřízené.	Formální zájem, bez lidského rozměru.	Zájem o podřízené a jejich potřeby a problémy, v rámci	Silný zájem o podřízené, jejich potřeby a problémy, zájem

			pracovního vztahu.	jde i nad rámec pracovního vztahu.
--	--	--	-----------------------	--

7.1.4.3 Vzor zpracování kompetenčního modelu pro pozici „ředitel ZZO“

Kvalifikace			
Vzdělání			
Praxe			
Kompetence			
Hard skills		Soft skills	
Popis	Úroveň	Popis	Úroveň

7.1.4.4 Hodnocení a aktualizace kompetenčního modelu

Primární hodnocení kompetenčního modelu

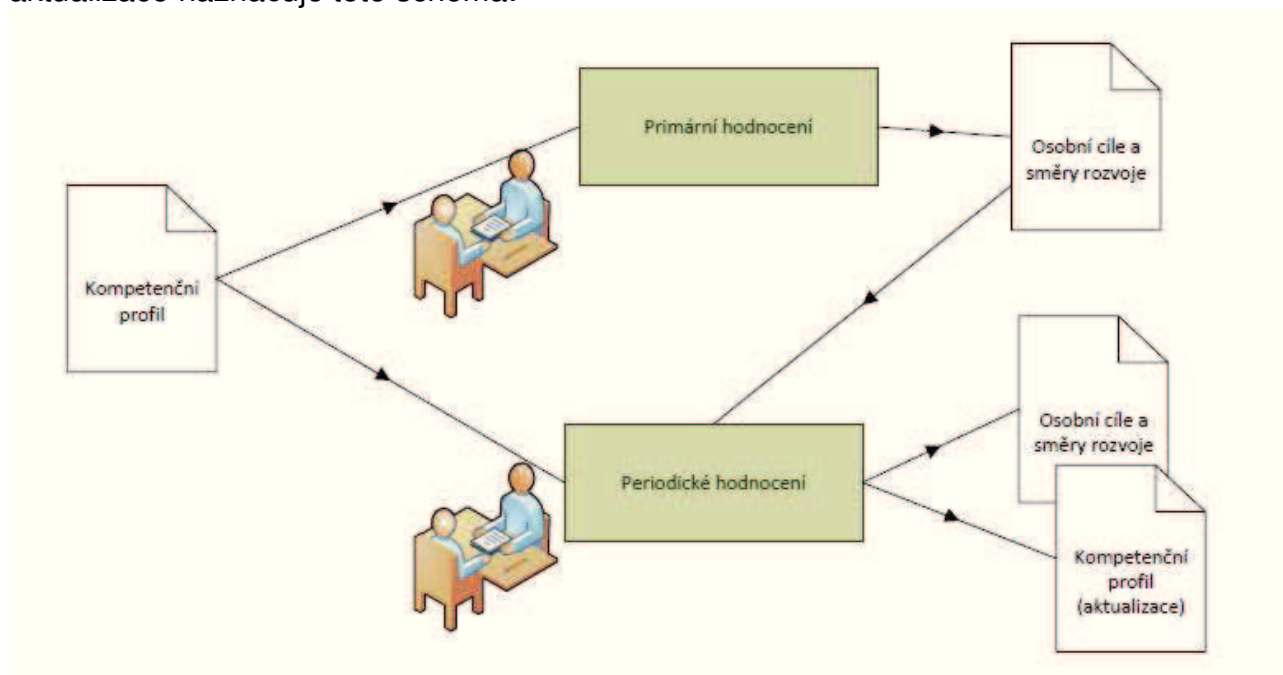
Vytvořený kompetenční model slouží jako rámec pro porovnání definovaných schopností a dovedností a jejich úrovní se skutečným konkrétním pracovníkem na dané pozici. Primární hodnocení (tj. první hodnocení po uplatnění systému kompetenčního modelu) by mělo proběhnout formou řízeného rozhovoru mezi hodnoceným (ředitel ZZO) a hodnotícím (garant SML pro danou ZZO). Předmětem hodnocení je porovnání obecného kompetenčního profilu pozice „ředitel ZZO“ s jeho praktickým naplněním konkrétním pracovníkem ředitel ZZO „XY“. Výsledkem hodnocení je definování směrů a cílů pro další osobní a profesní rozvoj hodnoceného pracovníka (další vzdělávání, kurzy, stáže lektorská činnost apod.), vč. určení časového horizontu pro plnění cílů. Plnění nastavených cílů se provádí v rámci periodického hodnocení kompetenčního modelu (viz níže).

Periodické hodnocení a aktualizace kompetenčního modelu

Kompetenční model je nástrojem řízení a měření výkonu pracovníka, není tedy vhodné, aby se jednalo o statický neměnný dokument. Kompetenční model by měl být průběžně aktualizován a to na základě potřeb SML a požadavků na ZZO. Aktualizace kompetenčního modelu by měla být realizována v rámci pravidelných přehodnocení. Doporučený interval je 1× za rok (maximálně 2 roky).

Hodnocení by mělo probíhat s využitím obdobných technik jako při tvorbě modelu tj. vyplněním hodnotícího a sebehodnotícího dotazníku. Na rozdíl od nastavení modelu (analýza pracovní pozice) probíhá jako další krok řízený rozhovor mezi hodnoceným a

hodnotícím tj. mezi ředitelem ZZO (hodnocený) a garantem SML pro danou ZZO (hodnotící). Výsledkem interview je vyjasnění případných rozdílů v hodnocení a sebehodnocení a snaha o dosažení konsenzu nad další podobou kompetenčního profilu a potřebě rozvoje pracovníka na klíčové pozici ZZO (obdobně jako v případě primárního hodnocení) tj. definování směrů a cílů, kterým se bude pracovník v následujícím období věnovat, aby naplnil požadovaný kompetenční model a dále se profesně rozvíjel. Proces primárního a periodického hodnocení kompetenčního modelu (profilu pozice) a jeho aktualizace naznačuje toto schéma:



Obrázek 12 Hodnocení a aktualizace kompetenčního modelu

7.2 Povinnosti SML

Z pozice SML, jako zřizovatele organizací a hlavního garanta celého systému KSŘ vyplývají tyto povinnosti:

- Udržovat aktuální strategii SML.
- Udržovat aktuální procesy potřebné pro výkon všech činností SML a zřízených organizací.
- Udržovat aktuální směrnice popisující pravidla fungování procesů a činností SML a ZZO.
- Provádět periodické hodnocení kompetenčního profilu klíčových osob ZZO a na základě výsledků hodnocení aktualizovat kompetenční model typických rolí stanovených na straně SML i ZZO.
- Nastavování cílů včetně standardů zajišťované veřejné služby.
- Koordinace a realizace monitoringu procesů (služeb) a hodnocení výsledků monitoringu dle nastavených metrik (KPI).
- Schvalování opatření ZZO přijatých na základě výsledků monitoringu procesů.

Garantem naplňování povinností SML je centrální koordinační odbor.

7.3 Povinnosti ZZO

Stejně jako SML má definovány povinnosti vyplývající z jeho pozice garanta KSŘ, mají i ZZO resp. osoby v jejich vedení (klíčové osoby) odpovědnosti ke svému zřizovateli – SML. Hlavní povinností ZZO je informovat SML o všech zásadních skutečnostech, které mají nebo potencionálně mohou mít vliv na provoz a rozsah poskytování služeb ZZO a nezkresleně reportovat ve výsledcích svých procesů. Při této činnosti musí ZZO používat definované postupy a procesy komunikace určené SML.

Mezi hlavní povinnosti ZZO směrem k SML patří:

- Poskytování podnětů pro aktualizaci strategie SML.
- Zajišťování veřejné služby v souladu s její formulací na kartě veřejné služby a v požadovaných parametrech
- Spolupráce se zřizovatelem při popisu fungování procesů a definování pravidel fungování procesů formou směrnice.
- Informování o plánovaných nebo očekávaných změnách v zajišťovaném procesu (službě) na základě interních (provozních) nebo externích (oprávněné požadavky klientů a jiných zainteresovaných stran, požadavky legislativy a jiných závazných předpisů) vlivů.
- Provádět, na základě pokynu zřizovatele, sebehodnocení osob a hodnocení kompetenčního profilu osob na klíčových funkcích.
- Spolupracovat při nastavení cílů a standardů zajišťovaných služeb a realizovat své činnosti tak, aby byly definované cíle naplněny.
- Poskytovat data vyžadovaná SML pro monitoring procesů – ZZO je povinna data poskytovat v komplexní, nezkreslené formě, ve formátu a termínu požadovaném zřizovatelem.
- Přijímat opatření ke zlepšení činností na základě výsledků monitoringu služeb a tato opatření v závazném termínu realizovat a podrobovat kontrole.

8 Návrh základních nástrojů řízení organizací a služeb a odborný odhad jejich ekonomických přínosů

Cílem této kapitoly je provést odhad ekonomických přínosů implementace nástrojů řízení organizací a služeb, které budou implementovány v rámci systému KSŘ na SML. V rámci projektu byly navrženy systémové kroky k implementaci KSŘ formou aplikace specifických nástrojů řízení organizace. Jako osový princip aplikace metodik (BSC) je důsledné uplatnění procesního přístupu. Mezi navržené nástroje patří systém procesního řízení a metoda BSC, řízení lidských zdrojů. V první fázi pilotního ověření projektu budou tyto nástroje ověřeny na vybraných modelových procesech a vybraných ZZO.

8.1 Procesní řízení - obecně

Procesní řízení je soubor činností týkajících se plánování a sledování výkonnosti především realizačních firemních procesů. Systém procesního řízení, který bude implementován v rámci KSŘ SML představuje v současné době často používaný a efektivní systém řízení organizací. Principem procesního řízení je prvotní identifikace procesů organizace, kdy jsou procesy zmapovány v jejich aktuálním stavu a následně podle aktuálních znalostí pokud možno optimálně nastaveny. Pro každý proces jsou stanoveny jeho parametry tj. vstupy, průběh, výstupy z procesu a metriky (KPI) vypovídající o efektivitě procesu. Dále je procesu určen garant (vlastník) tj. osoba (role, odpovědná organizační jednotka), která odpovídá za nastavení procesu, jeho parametrů a následně může rovněž zajišťovat monitorování (případně měření procesu). Díky identifikace jednotlivých procesů a jejich vzájemných souvztažností tak lze sledovat všechny vazby v organizaci, lépe jim porozumět a zejména je efektivně řídit. Procesní řízení má také tu další výhodu, že výkonnost procesu je možno měřit a vyhodnocovat tak jeho výkonnost a právě hodnocení výkonnosti procesů je hlavním nástrojem, kterým můžeme sledovat ekonomickou přínosnost procesu, potažmo celého systému procesního řízení. Je samozřejmě logické, že pokud se činnosti procesního charakteru řídí jiným než procesním způsobem, mohou na nich vznikat prodlevy, které způsobují i finanční ztráty.

Pokud subjekt používá pro organizování vnitřních činností tzv. funkční (hierarchické) řízení (vyjádření pomocí organizačního schématu), pak zajišťuje především dělbu práce, kde vychází ze stavů nadřízenosti a podřízenosti pracovníků, potažmo organizačních jednotek. Celý systém je pak organizován jako několik ohraničených jednotek, které vytváří vlastní mikrosvět a s okolím komunikují jen ve vztazích nastavených organizačním schématem. Ne vždy je však zmíněný způsob komunikace vhodný a vzniká řada kompetenčních a komunikačních bariér a tím již zmíněných finančních ztrát. Další nevýhodou tohoto systému je jistá neprůhlednost – každá organizační jednotka (subjekt) provádí proces (činnost) vlastním způsobem, který je mírně odlišný od způsobu provádění ostatních organizačních jednotek. Této diskrepanci se není možno vyhnout ani v případě, že jsou využívány jednotné postupy zavedené závaznou dokumentací.

Naopak procesní řízení vychází ze skutečnosti, že každý produkt (výrobek nebo služba) vzniká určitým sledem činností, tedy procesem. Tomu je přizpůsoben i způsob zobrazování organizačních vztahů pomocí procesního diagramu zahrnujícího všechny potřebné činnosti, vazby mezi nimi, jejich souslednost a zodpovědné pracovníky. Způsob

organizování také zahrnuje všechny pracovníky, kteří se na procesech podílejí, tedy ne jen vedoucí pracovníky a organizační jednotky jako u funkčního řízení. Snižuje se také potřeba direktivního řízení, protože organizace mezi pracovníky je dána popisem procesu, kde je většina kompetenčních a komunikačních rolí jasně stanovena. Výhodou navrhovaného řešení v rámci KSŘ je aplikace procesního modelu do systému ATTIS formou workflow, které zajistí nejen nutnost využívání jednotného postupu (řízeného workflow) na všech organizačních jednotkách, ale rovněž umožní sběr dat ve stejného rozsahu dat o procesu na všech organizačních jednotkách a tím jejich lepší porovnatelnost a zprůhlednění celého procesu a jeho průběhu na všech ZZO.

Příkladem může být aplikace procesu Nakupování (jeden z procesů vybraných pro pilotního ověření KSŘ na vybraných ZZO). V současné době je zpracován postup pro oblast nakupování na SML, v rámci systému procesního řízení by byl zpracován jednotný postup, který při nakupování uplatňovali rovněž ZZO. Nicméně zpracování dokumentovaného postupu stále nezajistíme naprostou jednotnost aplikace postupu na všech ZZO a rovněž nemáme přehled o všech činnostech při nakupování (např. transparentnost výběru dodavatelů, ceny za jaké je nakupováno apod.). Postup tedy bude zpracován do formy procesu, kde budou jasně definovány vstupy, výstupy, činnosti při procesu, vlastní proces a definovány metriky procesu, který budou vypovídat o jeho efektivnosti. V této fázi jsme již na velmi dobré cestě k monitorování procesu a získávání relevantních dat, která jsou porovnatelná napříč různými ZZO. Pro ještě lepší unifikaci systému bude proces se všemi jeho parametry zpracován ve formě workflow (v systému ATTIS). Vzhledem k tomu že systém budou pro nakupování využívat všechny ZZO, dosáhneme aplikace procesu stejným způsobem na všech ZZO a budeme získávat stejná data vypovídající o procesu, čímž bude celý proces nakupování pod kontrolou z hlediska efektivnosti (efektivní využívání finančních zdrojů) a transparentnosti (osobními nebo jinými zájmy neovlivněné zadávání objednávek, zakázek). Zefektivněním a zprůhledněním systému samozřejmě dosáhneme i ekonomických přínosů ve formě optimalizace vynakládaných prostředků za nákupy a dále budeme schopni identifikovat případné odchylky směrem od tohoto optima a pružně na ně reagovat.

Zavedení procesního řízení tj. jednotného systému řízení činností má i další výhody, které se projeví v ekonomické oblasti. Mezi tyto výhody bezpochyby patří:

- **Zjednodušení řízení a delegování** – omezené delegování pravomocí na nižší stupně řídicích pozic je možným problémem větších organizací. Většinu rozhodovacích pravomocí drží ve svých rukách řídicí pracovníci, kteří tak musí rozhodovat i o marginálních záležitostech každodenního provozu o kterých by mohli rozhodovat i níže postavení pracovníci. Výsledkem je zahlcení řídicích pracovníků požadavky a s tím se pojící finanční náklady. Přenosem relevantním odpovědností a pravomocí na nižší pozice je ekonomicky efektivnější.
- **Umožnění měření výkonu** – při správném nastavení ukazatele výkonnosti procesu – metriky – je možné identifikovat slabá místa a provést preventivní manažerský zásah namířený proti prohlubování nastávajícího problému, který by mohl přinést ekonomické ztráty.
- **Usnadnění školení nových zaměstnanců** – díky nastavení procesního modelu a jeho standardizace pomocí workflow se zkracuje doba zaškolení nových pracovníků a zvyšuje efektivnost provedeného zaškolení. I tuto skutečnost je nutno zahrnout do bodů, které podporují fakt ekonomického přínosu implementace nástroje procesního řízení do práce SML a ZZO.

8.2 Odborný odhad ekonomických přínosů

Zavedení centralizovaných metodik a procesů následující typy přínosů, které lze ekonomicky vyjádřit:

- Přímé finanční přínosy ve formě úspory vynakládaných prostředků
- Nepřímé přínosy ve formě úspory času pro provedení pracovní operace nebo úsporu pracovního fondu
- Přenesené přínosy ve formě zvýšení kvality služby

8.2.1 Odhad přínosů pilotních procesů / metodik

Centrální proces nakupování

Centralizace a důsledné dodržování procesu nakupování dostává celý proces pod kontrolu a veškeré informace jsou centrálně k dispozici nejen pro vedení ZZO, ale i nadřízeným odborům SML. Je možné získat veškeré informace o dodavatelích, kteří jsou poptáváni, kteří dodávají služby a celkový přehled o průběhu procesu nakupování, o všech vyjádřeních, evidence o stavu řešení. Transparentnost informací přináší úsporu při nákupu služeb a materiálu.

Odhadované přínosy:

Snížení ceny nakupovaných komodit prostřednictvím centralizace o 15 – 20%

Snížení rizika výběru chybného dodavatele díky hodnocení dodavatelů o 30%

Centrální evidence projektových námětů

Evidence projektových námětů, se všemi podklady, dokumenty, vyjádřeními přináší zejména dostupnost všech podkladů, z nichž do některých byly nainvestovány některé prostředky města. Obvykle informace mizí, protože jsou na různých počítačích, u různých osob. Při migraci lidí mizí informace a je třeba do nich investovat znovu. Dostupnost informací o námětech, kdy je možné je efektivně propojit s existujícími dotacemi a tak získat prostředky například z Evropské unie.

Odhadované přínosy:

Snížení nepřímých nákladů na vyhledávání informací o 10%

Centrální řízení úkolů

Centrální řízení úkolů umožňuje evidenci a okamžité informace o stavu řešení. Elektronický záznam celého děje působí na sebekontrolu. Je do značné míry eliminována potřeba ověřování informací např. telefonicky, e-mailem, osobní schůzkou apod. Umožňuje možnost manažersky zasáhnout, získat podklady pro hodnocení pracovníků. Úkoly mohou být základním kamenem při aplikaci metodologie BSC.

Odhadované přínosy:

Snížení nepřímých nákladů na vyhledávání informací o 20%

Kompetenční model hodnocení ředitelů ZZO

Zavedení kompetenčního modelu umožní efektivně využívat schopnosti a kapacity klíčových pracovníků, což vede k jejich profesnímu, ale i osobnostnímu růstu, a celkově ke zvýšení efektivnosti řízené organizace. Současně zavádí do personální politiky jednotící prvek hodnocení, který přináší i princip prevence předcházení problémů pramenících z nekompetentnosti, nutnosti personálních změn apod.

Odhadované přínosy:

Snížení nákladů spojených s personálními změnami až o 20%

9 Návrh struktury a designu komunikačního a metodického portálu pro Korporátní řízení

Jedním z cílů projektu je implementace komunikačního a metodického portálu pro podporu SKŘ SML.

9.1 Celková struktura komunikačního portálu

Základní logickou strukturu portálu navrhujeme rozčlenit na následující oblasti:

- Oblast metodická a dokumentační
- Oblast komunikační
- Oblast administrační

9.1.1 Oblast metodická a dokumentační

Tato oblast je primárně zaměřena na udržování všech metodik a směrnic souvisejících s KSŘ SML. Protože je tato část portálu řešena jako knihovna řízené dokumentace, je výhodné zde udržovat i konkrétní výstupy v podobě dokumentů. Knihovna řízené dokumentace představuje zabezpečené prostředí, kde pro přístup k dokumentům jsou aplikována přístupová pravidla. Další vlastnosti knihovny řízené dokumentace jsou uvedeny v následujícím přehledu:

- Přřazení logického typu dokumentu (tj. věcný obsah a souvislost dokumentu)
- Editace metadat (atributů) dokumentu při vložení nebo kdykoliv později
- Bezpečné odstranění dokumentů (v prvním kroku zůstávají ve složce smazaných dokumentů, která je přístupná administrátorovi. Ve druhém kroku je administrátor může fyzicky smazat)
- Řízení verzí dokumentu
- Přístup k vloženým dokumentům prostřednictvím předdefinovaných pohledů
- Vyhledávání dokumentů podle metadat
- Fulltextové vyhledávání

V následujícím přehledu je navržena první úroveň členění metodické části, včetně uvedení typických dokumentů, které do dané složky patří

Tabulka 9 Základní princip strukturování metodického portálu

Složka na 1. úrovni členění	Obsah
Výchozí klíčové dokumenty	Aktualizace strategie rozvoje statutárního města Liberec 2014 – 2020 Výstupy projektu „Integrovaný systém řízení Statutárního města Liberce a jeho zřizovaných a zakládaných organizací“ - „Preauditní zpráva“ a „Nový systém řídicí kontroly pro statutární město Liberec“ Výstupy projektu „Zavedení procesního a projektového řízení na statutárním městě Liberec a jim zřizovaných či

	zakládaných organizací“
Směrnice a metodiky	Směrnice rady č. 10RM - Projektové řízení Směrnice rady č. 3RM - Zadávání veřejných zakázek Statutárním městem Liberec Kritéria pro poskytování odměn ředitelům kulturních příspěvkových organizací
Karty veřejných služeb	Definiční karty jednotlivých veřejných služeb Karty jednotlivých veřejných služeb – výroční hodnocení
Karty podpůrných služeb	Definiční karty jednotlivých podpůrných služeb
Reporting ZZO	Reporty ZZO ve sjednocené metodice
Personální	Vzorové karty pro hodnocení a sebehodnocení Sebehodnocení Výroční hodnotící pohovory

9.1.2 Oblast komunikační

V komunikační oblasti bude portál členěn následovně:

Tabulka 10 Základní princip strukturování komunikační části portálu

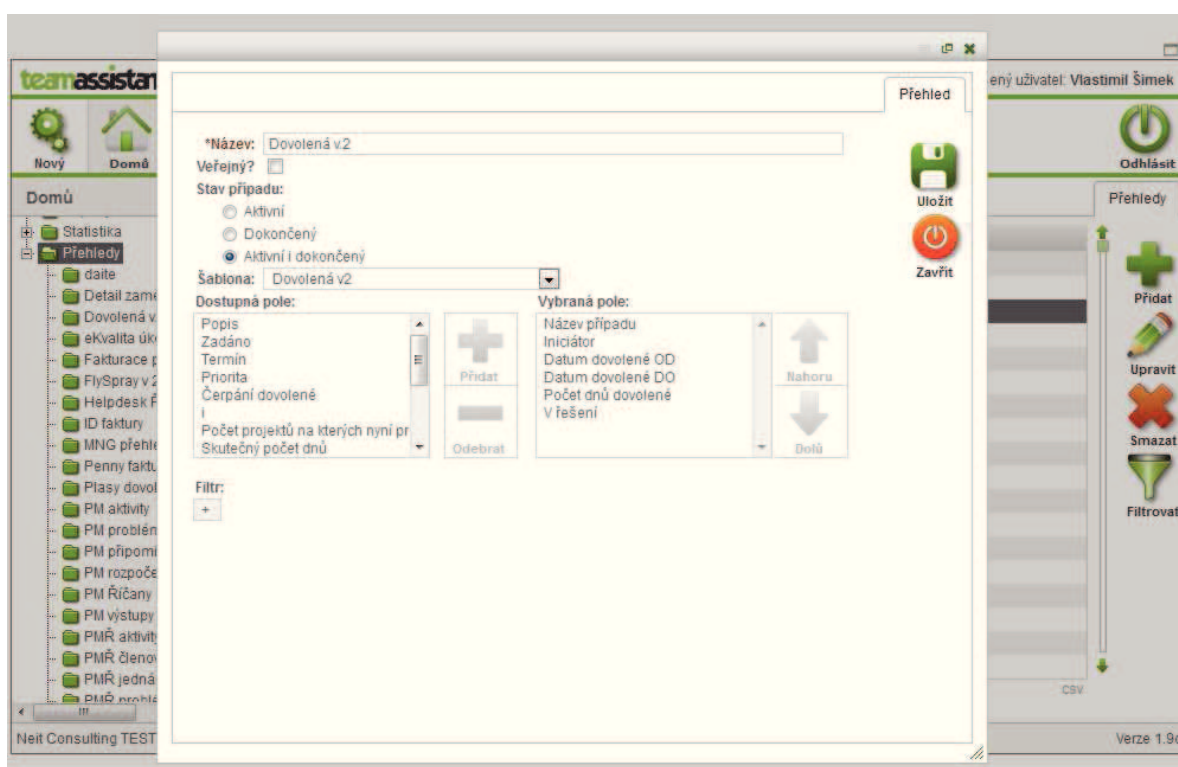
Proces	Obsah
Úkoly	Jednotné prostředí pro zadávání, evidenci, sledování úkolů
Proces nakupování	Jednotné sledování procesu nakupování včetně hodnocení dodavatelů
Zásobník projektových námětů	Sjednocený zásobník projektových námětů ve skupině SML
Jednání orgánů RM a ZM	Příprava materiálů, podklady, závěry z jednání – usnesení, úkoly a zápisy
Rozpočtový proces	Podpora rozpočtového cyklu ve všech 3 fázích dvouletého cyklu
Majetek města	Podpora řízení majetku města ve skupině SML ve 3 fázích životního cyklu
Projektové řízení	Podpora přípravné, realizační a ukončovací fáze projektů
Dotační management	Podpora všech 3 fází dotačního managementu
Grantový systém	Termíny příspěvků – přidělení peněz – smlouvy – kontroly – „grantový systém“
Střednědobé plánování	střednědobé finanční plánování, rozpočtové výhledy i směrem k ZZO

9.1.3 Oblast administrační

Administrační oblast Portálu je určena pouze vybraným pověřeným pracovníkům odpovědným za provoz a administraci. Administrační část portálu je určena pro řízení přístupových práv, udržování šablon procesů, tvorbu uživatelských reportů apod.

9.1.3.1 Šablony procesů, uživatelské reporty

V administrační části Portálu se nejedná jen o čistě technickou administraci, ale i o administraci na úrovni business procesů, kdy jsou stávající resp. nové procesy modifikovány resp. vytvářeny na bázi tzv. šablon procesů. Nástroj na vlastní modelování procesů umožňuje kromě šablon procesů také tvorbu aplikačních formulářů, tabulkových reportů a tiskových sestav bez nutnosti programování.



Obrázek 13 Tvorba uživatelského reportu

9.1.3.2 Přístupová práva

Přístupová pravidla hierarchicky řídí přístupy na základě přidělených atributů. Každé pravidlo se skládá z trojice údajů:

- sady atributů omezujících použití pravidla
- definice práva pro přístup
- vymezení subjektů, pro které dané pravidlo platí.

Sada atributů je množina jedné nebo více dvojic atribut – jeho hodnota. Každý atribut lze uvést pouze jednou. Pravidlo se pak vztahuje na všechny soubory, které mají danou sadu atributů nastavenou na vyjmenované hodnoty.

Existují 4 druhy (úrovně) přístupových práv, která je možné přidělit jednotlivým pravidlům. Každé pravidlo obsahuje práva předcházející úrovně (např. s právem write lze soubory i číst):

- None – bez přístupu k souborům vyhovujícím danému pravidlu
- Read – přístup pouze pro čtení k souborům vyhovujícím danému pravidlu
- Write – přístup pro zápis, možnost vytvořit novou revizi dokumentu
- Delete – možnost smazat soubory k souborům vyhovujícím danému pravidlu

Subjekty, pro které pravidlo platí, mohou být definováni jako:

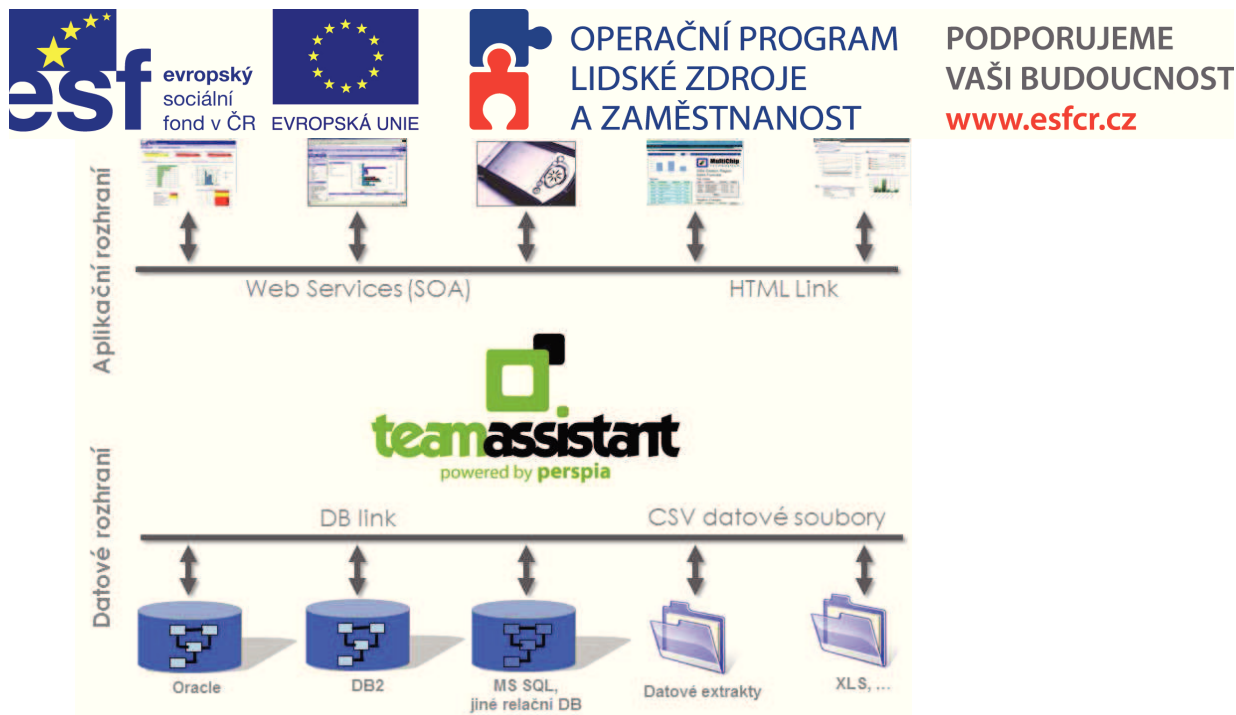
- uživatelé
- uživatelé s danou rolí
- uživatelé patřící do organizační jednotky

Pravidla jsou aplikována hierarchicky v pořadí daném konkrétností sady atributů. Konkrétnost se určuje podle počtu atributů v daném pravidle – čím víc atributů, tím konkrétnější pravidlo. Pokud se sejdou stejně konkrétní pravidla, pak se dá přednost nejvíce liberálnímu pravidlu, např. delete má přednost před právem read.

9.1.3.3 Integrační nástroje Portálu

Pro snadné začlenění aplikace Portálu do stávajícího IT prostředí Zadavatele slouží široké možnosti aplikační a datové integrace. Z pohledu aplikační integrace je primárně podporována integrace prostřednictvím webových služeb. Tato integrace může být obousměrná. Z pohledu datové integrace jsou primárně podporovány tyto metody:

- Integrace pomocí databázových linků (DB link) – přímá komunikace s databází integrovaného systému.
- Integrace pomocí souborového datového rozhraní. Preferovaný formát je CSV v různých variantách. Pro data, u kterých se nepředpokládají velké objemy dat, lze využít i XML nebo Json formát.



Obrázek 14 Integrační nástroje Portálu

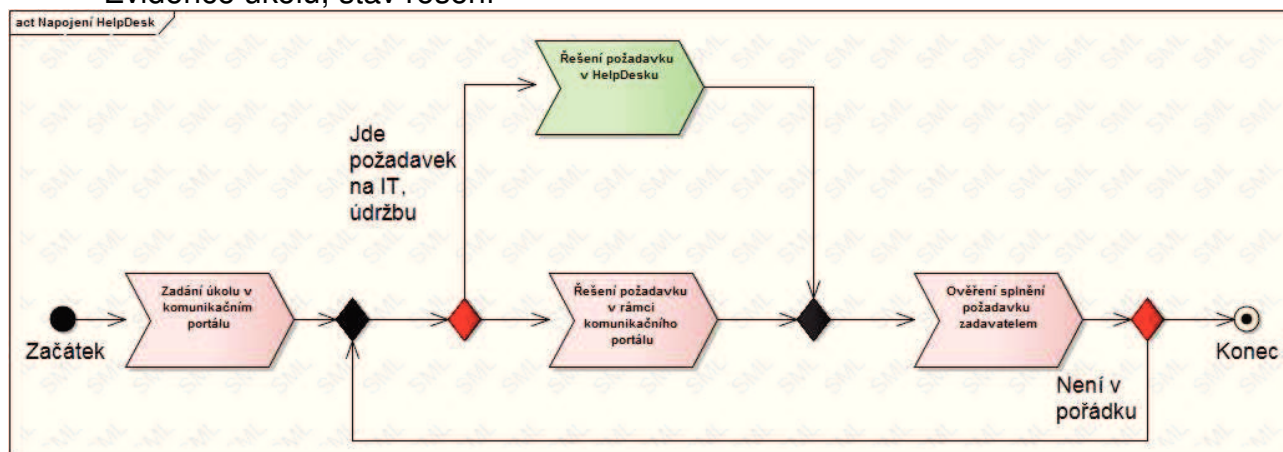
9.2 Pilotní řešení komunikačního portálu

Procesy a postupy, které se navrhnu a v rámci pilotního řešení nasadí do provozu (komunikační portál) – ještě v průběhu 2014. Na základě pilotní provozu bude možné ověření přínosů.

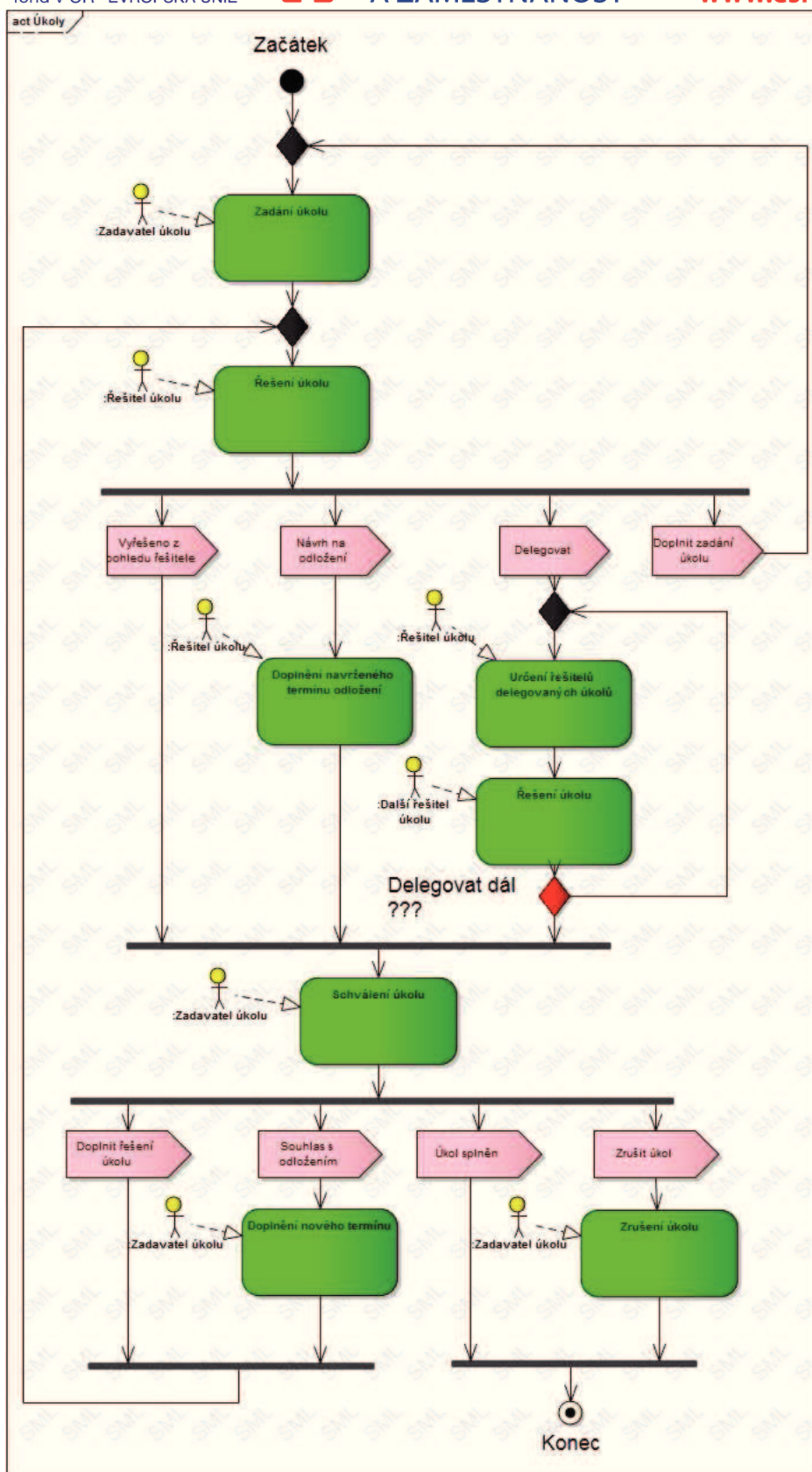
9.2.1 Úkoly

V rámci procesu úkoly bude implementována následující funkcionální:

- Sledování úkolů, porady, jednání orgánů SML - RM, ZM...
- Požadavky PO – SML, SML – PO
- Odvolávky SML / TSML
- Eskalace úkolů
- Dokumenty související s úkoly
- Monitoring řešení úkolů
- Prověření možnosti provázání na HelpDesk – požadavky na IT, údržbu atd. – některé z úkolů vyžadují napojení na HelpDesk
- Evidence úkolů, stav řešení

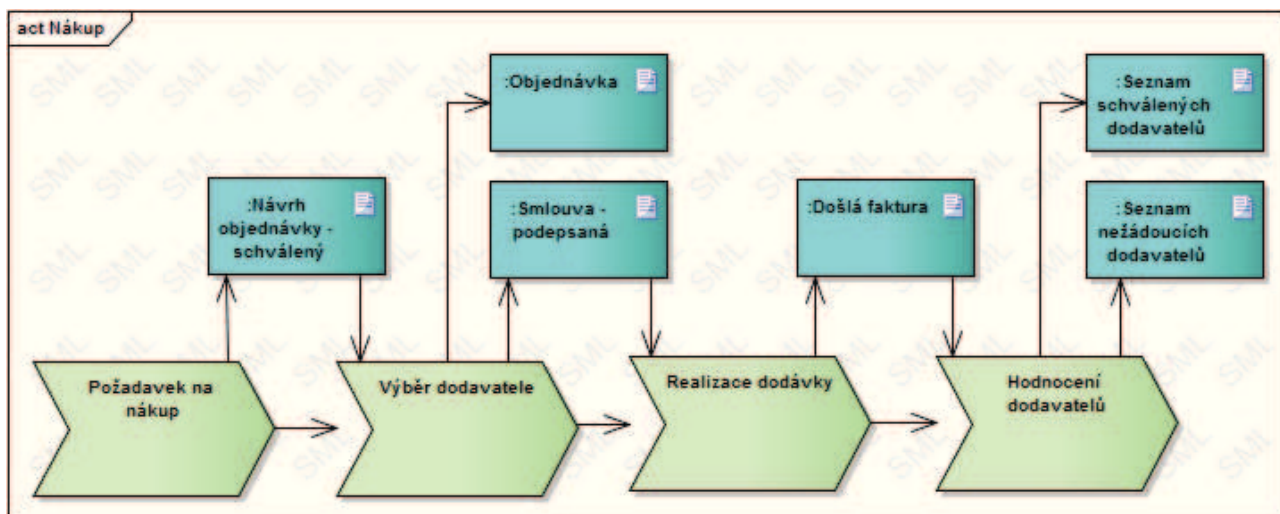


Obrázek 15 Úkoly a vazba na HelpDesk



Obrázek 16 Algoritmus zpracování úkolů

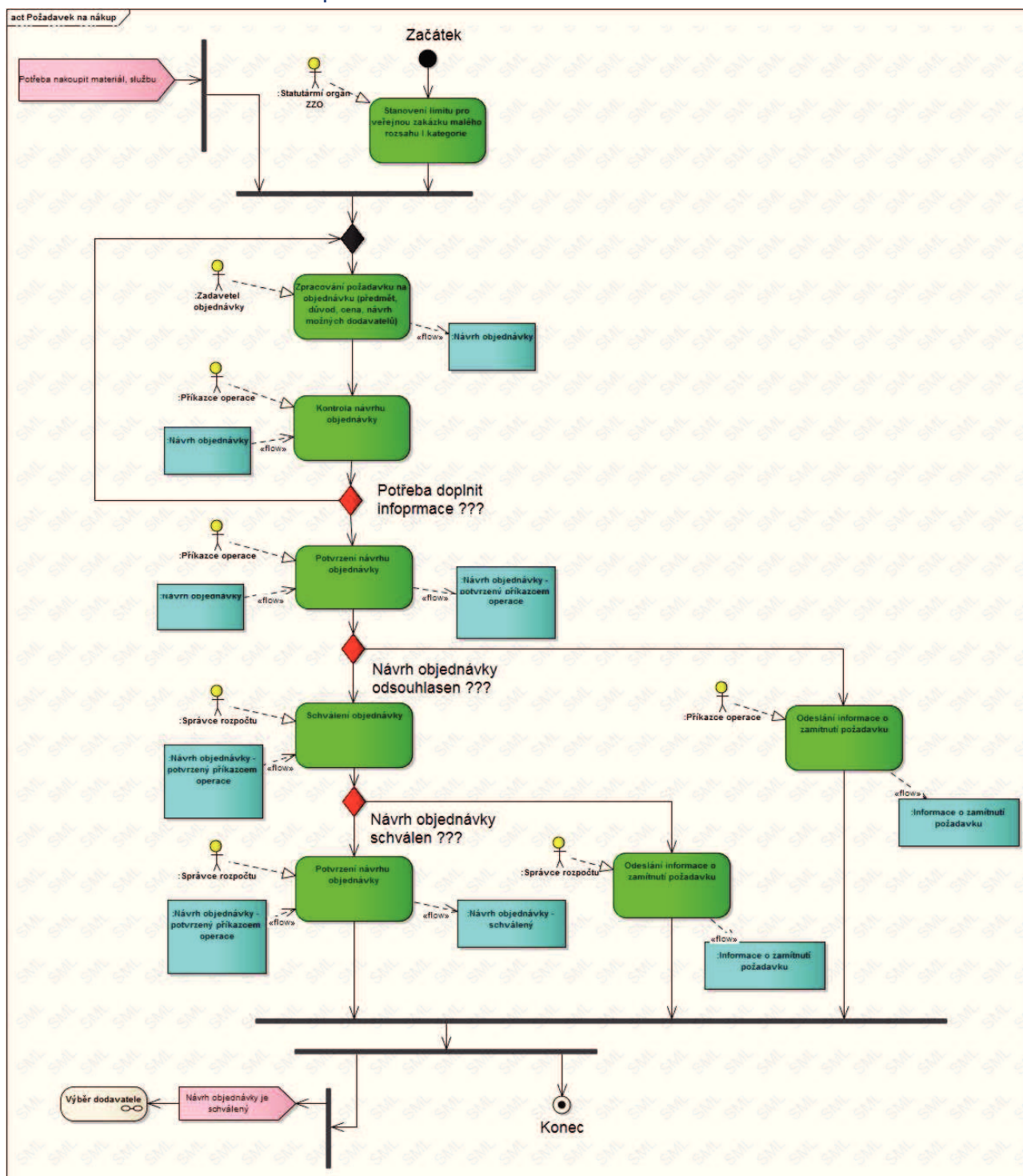
9.2.2 Centrální nakupování



Obrázek 17 Přehledový procesní schéma - centrální nakupování

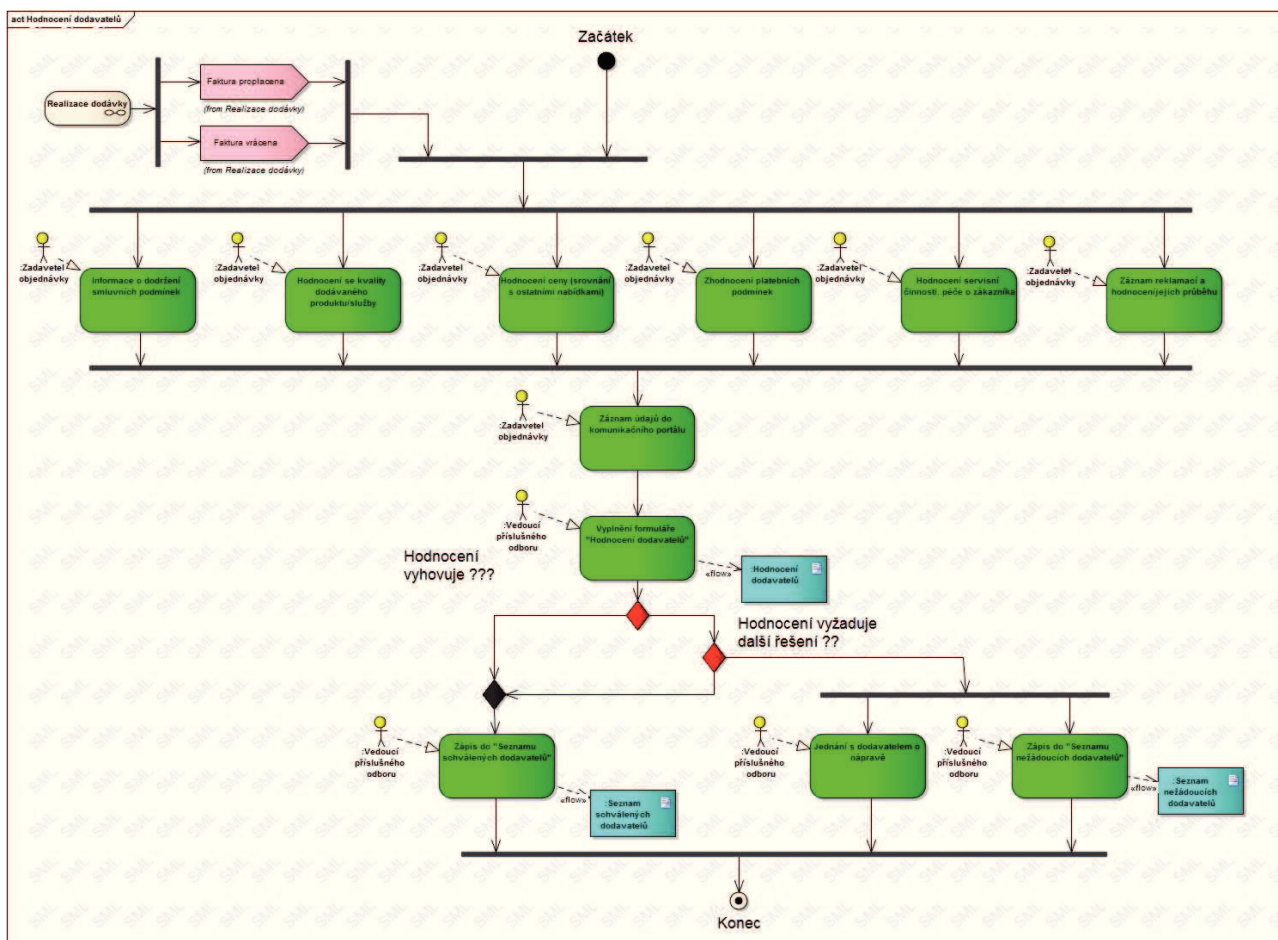
- Převod stávajících směrnic a postupů (Výběr dodavatele) do komunikačního portálu.
- Vyřešení potřeby dohledu SML nad průběhem nákupů, poptávek, nabídek, smluv.
- Potřeba informací o
 - dodavatelích a jejich hodnocení
 - kdo, jak a co odsouhlasil, jak se k tomu vyjádřil, jak dodržel varianty průběhu v návaznosti na stanovené objemy nákupu
 - o zadávací dokumentaci, nabídkách, hodnocení, smlouvách

9.2.2.1 Požadavek na nákup



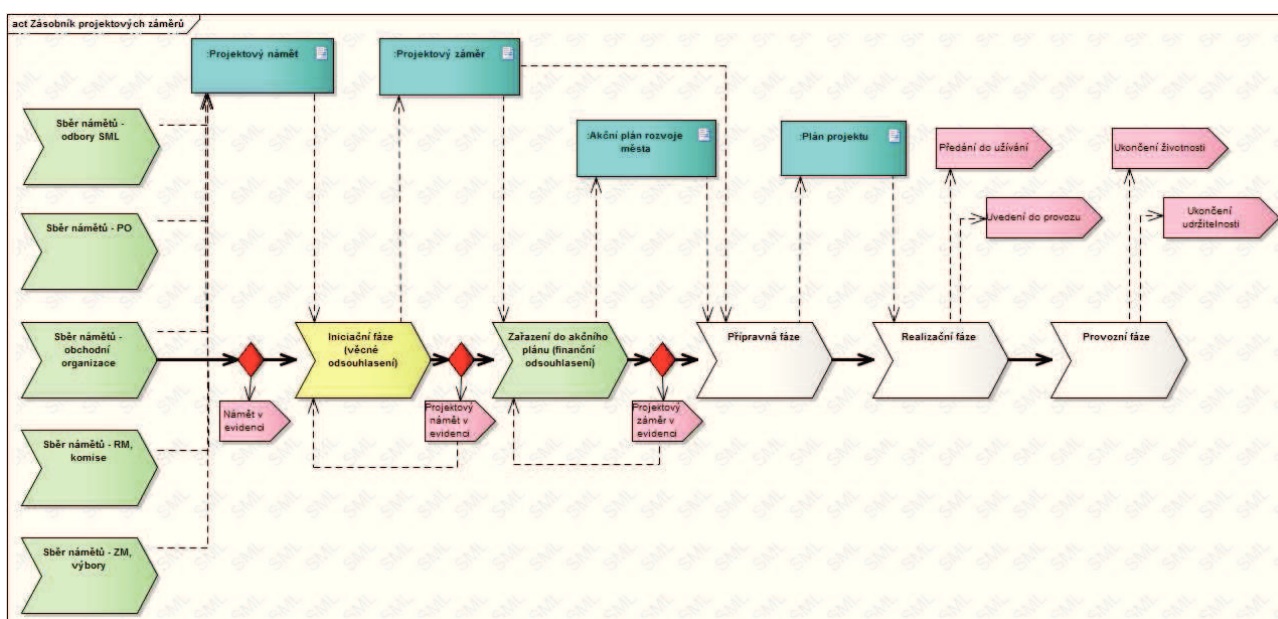
Obrázek 18 Procesní schéma - požadavek na nákup

9.2.2.4 Hodnocení dodavatelů



Obrázek 21 Procesní schéma - hodnocení dodavatelů

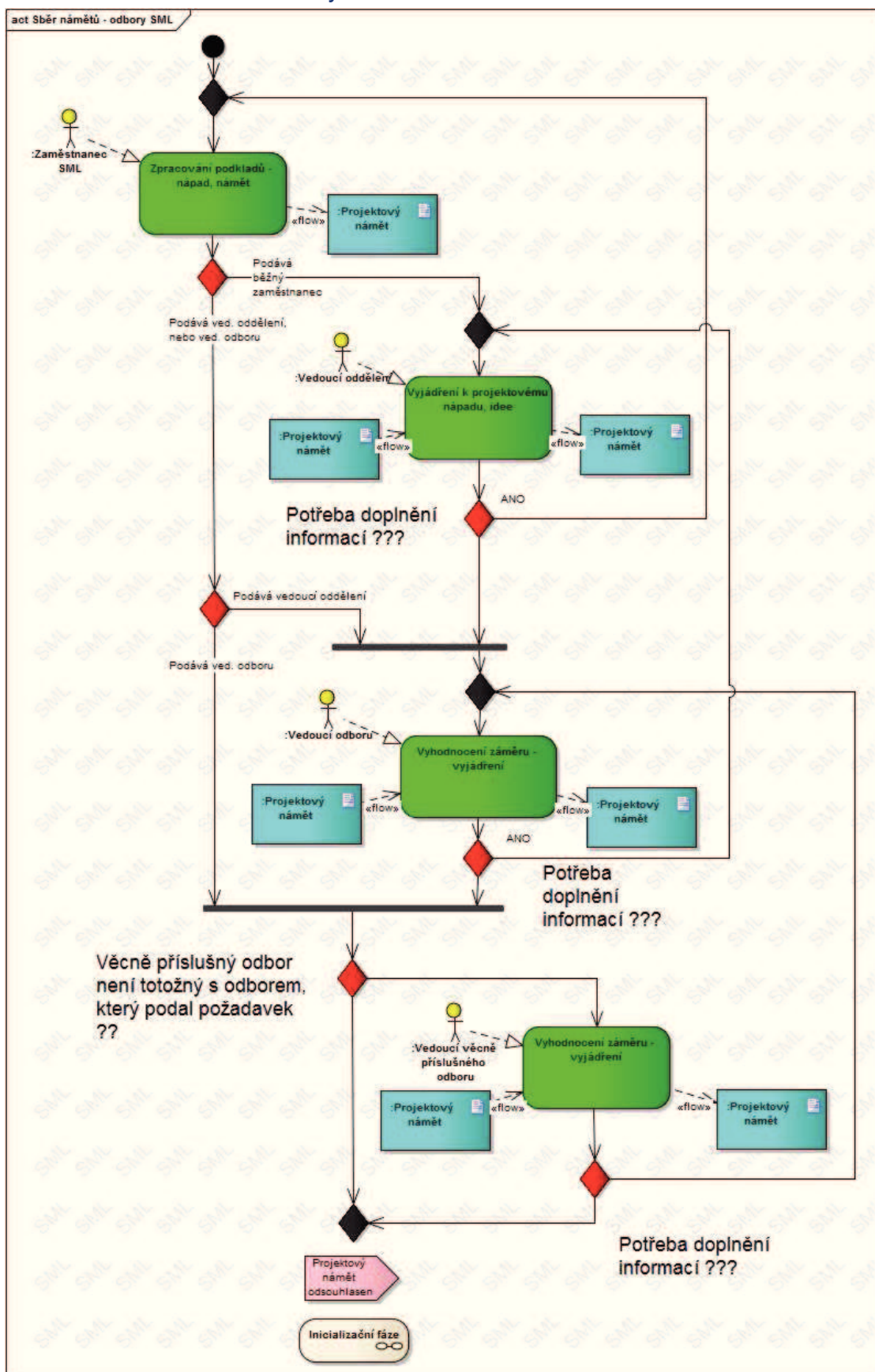
9.2.3 Zásobník projektových námětů



Obrázek 22 Přehledové procesní schéma Zásobník projektových námětů

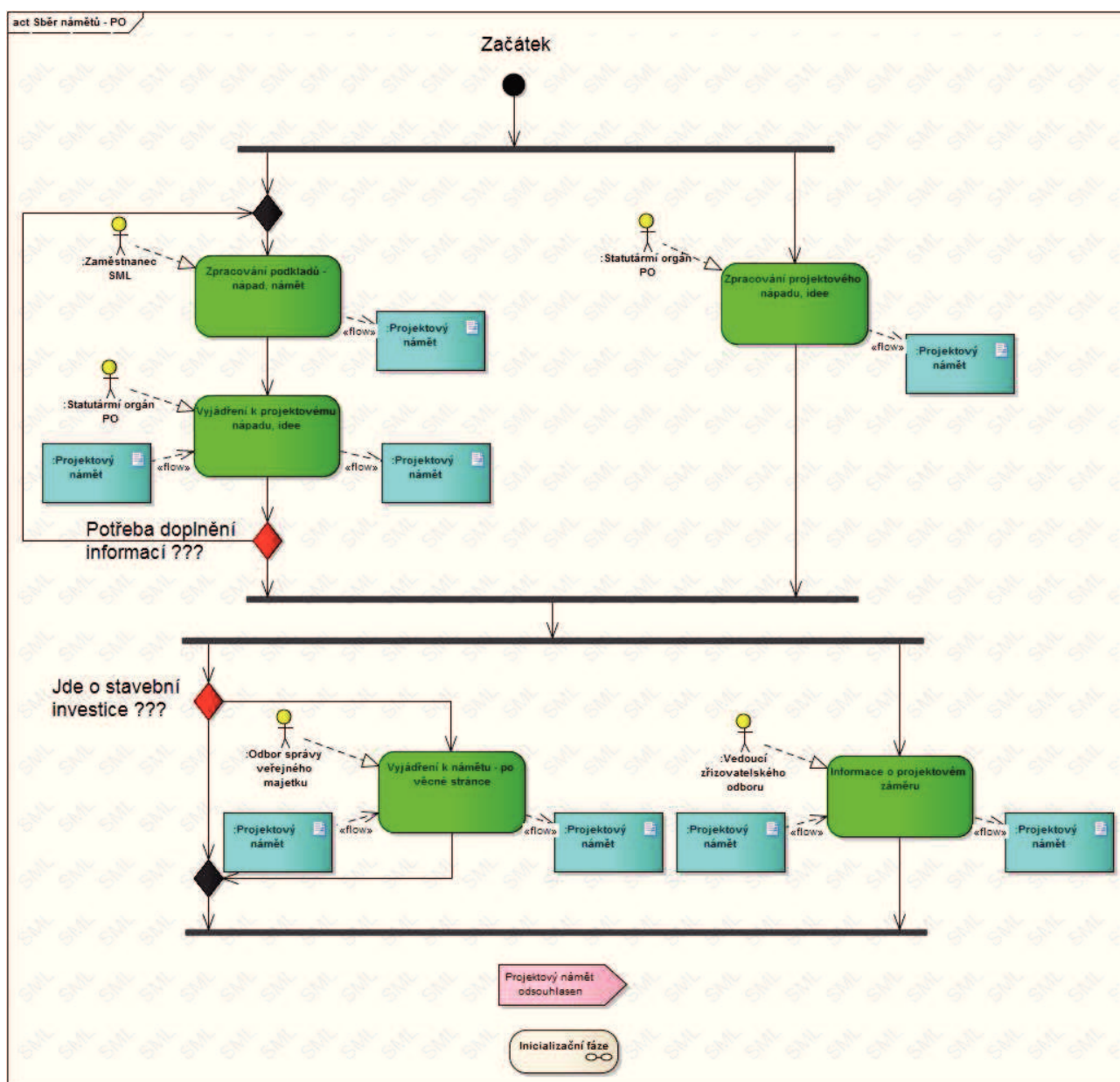
- První fáze životního cyklu projektového námětu - odsouhlasení námětu, zajištění financování, evidence nákladů na přípravu projektu, dotace
- Celkový přehled o průběhu námětu, v jakém stádiu se nachází, jaké dokumenty se na něj váží, jaký je průběh financování projektu atd.
- Po zprovoznění „Zásobníku projektových námětů“ bude nutno po skončení tohoto projektu přepracovat stávající metodiku týkající se projektového řízení a připravit řešení pro celkový proces – Životní cyklus projektu.

9.2.3.1 Sběr námětů - odbory SML



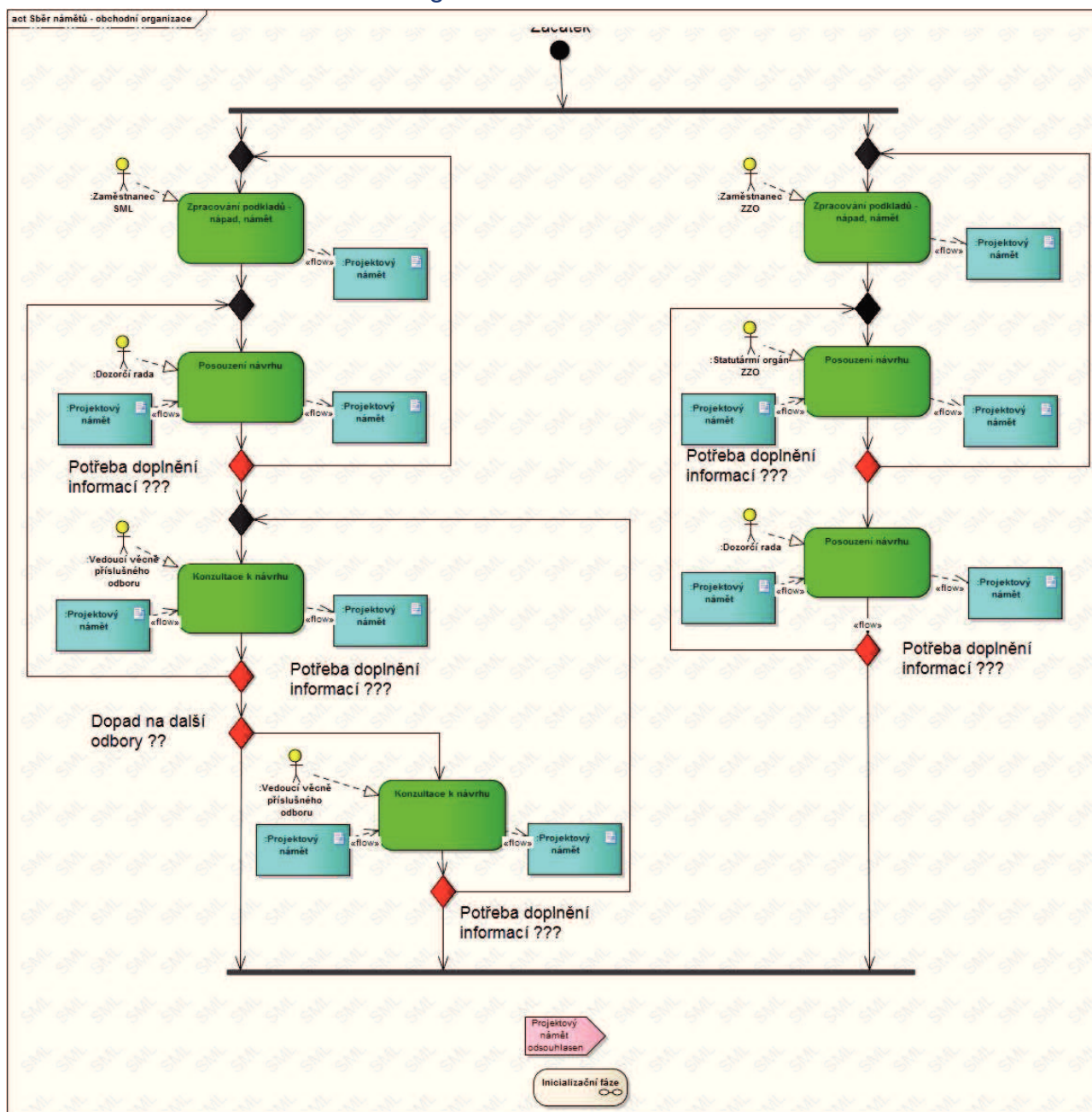
Obrázek 23 Procesní schéma - odbory SML

9.2.3.2 Sběr námětů - PO



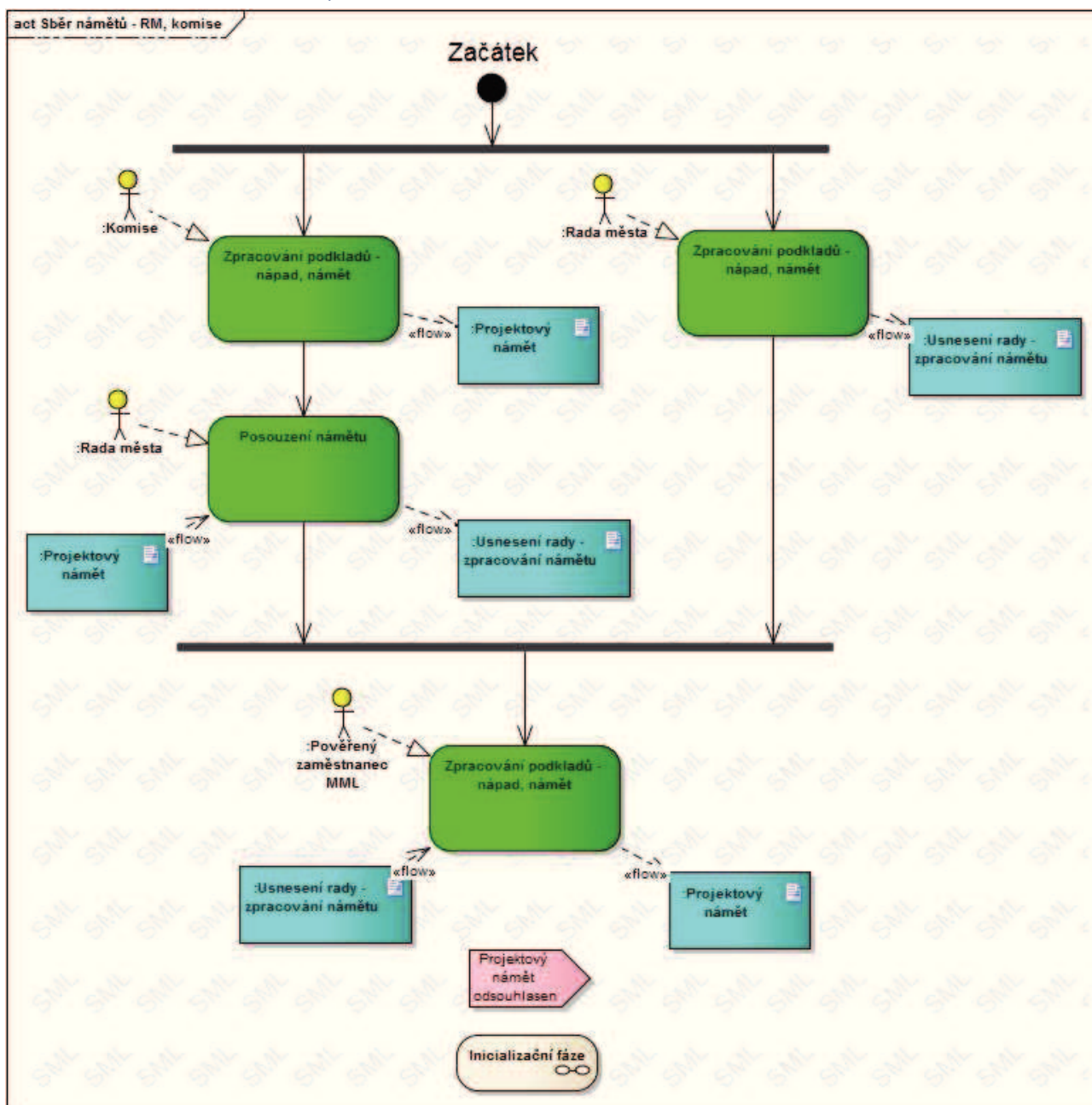
Obrázek 24 Procesní schéma - sběr námětů PO

9.2.3.3 Sběr námětů - obchodní organizace



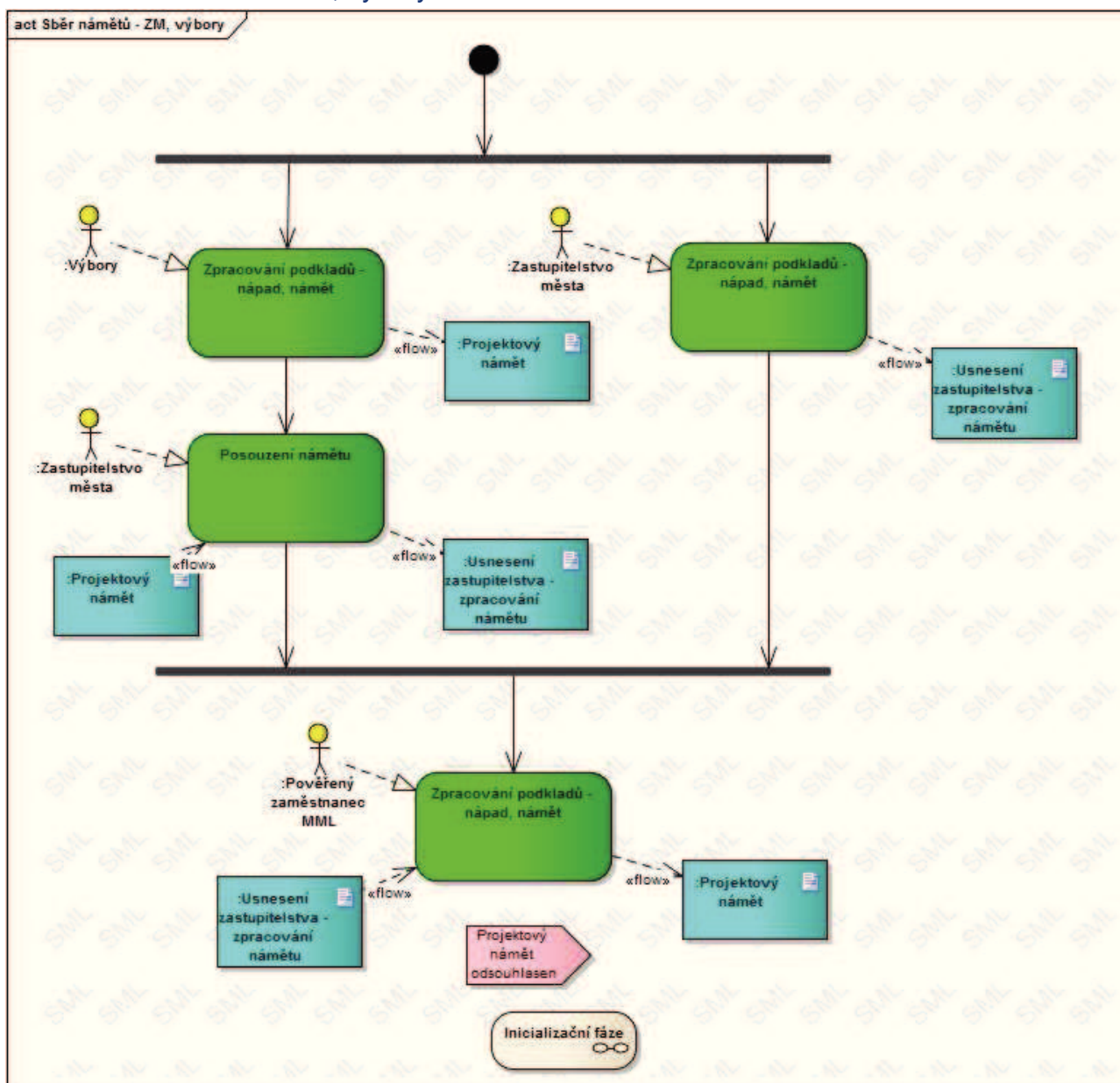
Obrázek 25 Procesní schéma - obchodní organizace

9.2.3.4 Sběr námětů - RM, komise



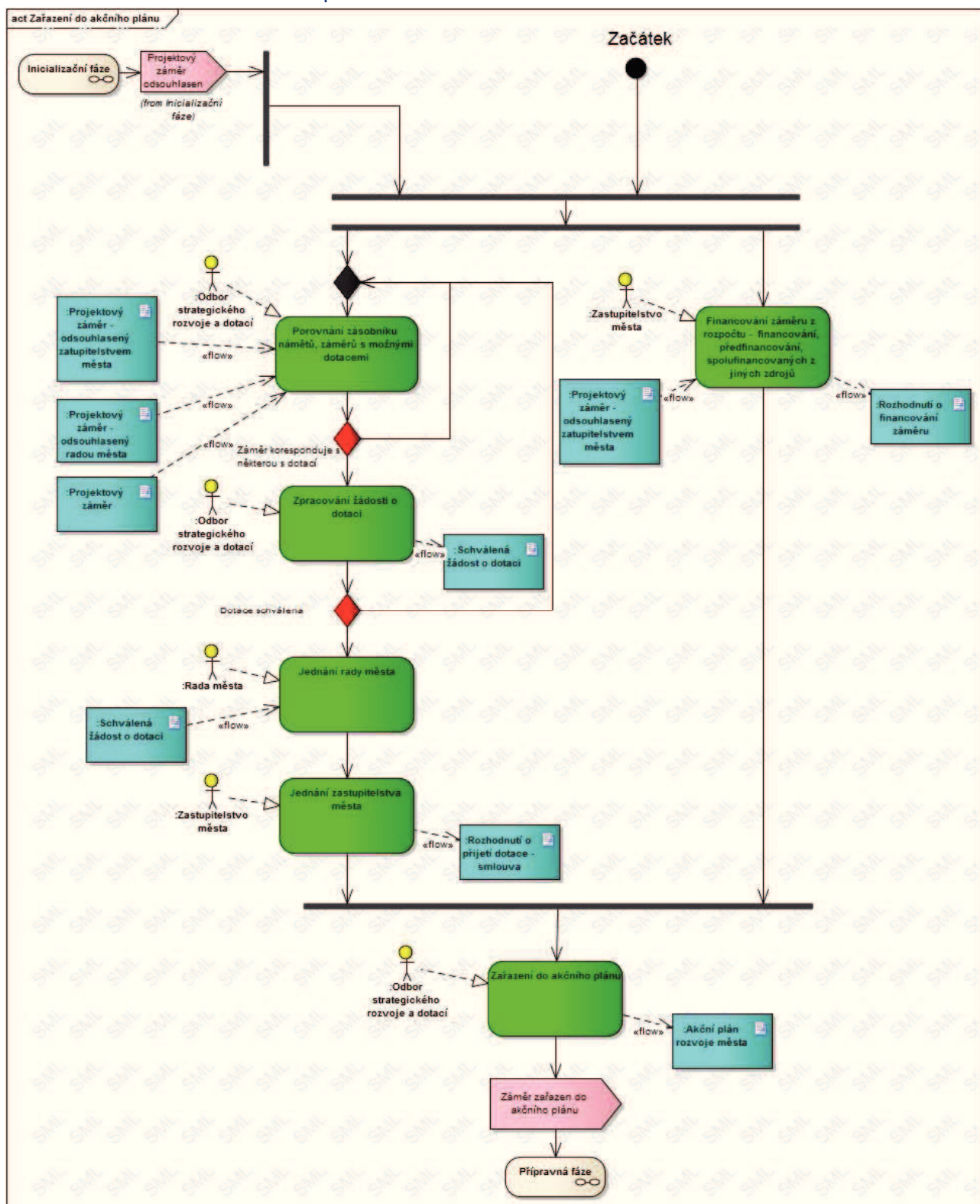
Obrázek 26 Procesní schéma - sbor podnětů RM, komise

9.2.3.5 Sběr námětů - ZM, výbory



Obrázek 27 Procesní schéma - sběr námětů ZM, výbory

9.2.3.7 Zařazení do akčního plánu



Obrázek 29 Procesní schéma – zařazení do akčního plánu

9.3 Struktura komunikačního portálu – další procesy KSŘ

Po ověření základních procesů a postupů v praxi by následovaly další důležité postupy identifikované na rozhraní SML a ZZO. Jejich výčet následuje v dalších podkapitolách.

9.3.1 Jednání orgánů RM, ZM

- Veškeré postupy, materiály, vyjádření
 - Příprava materiálů
 - Evidence, dostupnost podkladů, příloh
 - Průběh odsouhlasení, vyjadřování k materiálům
 - Plán jednání orgánů, zařazení materiálů
 - Závěry z jednání – usnesení, úkoly...

9.3.2 Rozpočtový proces

- Prakticky dvouletý cyklus
 - I fáze – příprava rozpočtu
 - II fáze – realizace rozpočtu, rozpočtová opatření
 - III fáze – příprava závěrečného účtu
- Rozpočet - příspěvky města - stabilita / plánování

9.3.3 Majetek města

- Tři fáze životního cyklu majetku
 - I fáze - jeho získání, zhodnocování
 - II fáze – jeho provozování
 - III fáze – jeho prodej, likvidace
- Evidence průběhu celého životního cyklu majetku – nejen účetní evidence, veškeré nákupy, smlouvy....
- Pravidla pro hospodaření s majetkem – procesní, schvalovací postupy

9.3.4 Životní cyklus projektového námětu - dokončení

- Tři fáze životního cyklu projektového námětu
 - fáze – odsouhlasení námětu, zajištění financování, evidence nákladů na přípravu projektu, dotace (řešeno v rámci projektu)
 - fáze - řízení projektů – využít procesní podporu například podle metodologie IPMA
 - fáze - doba udržitelnosti, provozování
- Celkový přehled o průběhu námětu, v jakém stádiu se nachází, jaké dokumenty se na něj váží, jaký je průběh financování projektu atd.

9.3.5 Dotace – dotační management

- Všechny tři fáze dotace
 - I. fáze – příprava dotace – podání žádosti
 - II. fáze – výběrová řízení, realizace dotace, monitoring
 - III. fáze – doba udržitelnosti, monitoring
- Know How o existujících dotacích
- Zásobník projektů, námětů – hledání financování, kofinancování

- Podpora zpracování žádostí – většího rozsahu
- Podpora ZZO – dotační management – kde co je – jaké jsou možnosti dotací
- Odborné „měkké“ projekty – sami útvary – efektivita, komplikovanost
- Velké projekty / Investice – podpora ve fázi podání žádosti, financování, realizaci, udržitelnosti, monitoring po celou dobu projektu
- Projektové řízení i u ZZO - SW podpora evidence a schvalování námětů – zásobník námětů, řízení projektů, úkoly, dokumenty, doba udržitelnosti
- Splátkové kalendáře ze smluv

9.3.6 Grantový systém

- Termíny příspěvků – přidělení peněz – smlouvy – kontroly – „grantový systém“
- Smlouvy, platnosti
- Předkládání zpráv a dokumentů
- Výsledky kontrol

9.3.7 Střednědobé finanční plánování (využití MIS, datový sklad)

- střednědobé finanční plánování, rozpočtové výhledy i směrem k ZZO
- sjednocené finanční plány – struktura příjmů, výdajů
- proces schvalování krátkodobých i střednědobých finančních plánů ZZO
- zásobník projektů
- finanční průběh projektu
- rozpočty – tvorba, změny, plnění procesně a datově, včetně
- finanční nároky projektů – příprava, průběh, provozování, udržitelnost u dotací
- poskytování investičního příspěvku – sběr, evidence, přidělování
- přesuny financí PO z rezervního do investičního fondu, poskytování souhlasu o návratné finanční výpomoci, nákupy, výběrová řízení, rozpočtové výhledy

9.3.8 Metodologie Ballance Scorecard

Využití funkčnosti SW ATTIS v oblasti definice úkolů, jejich vyhodnocování.

- Propojení komunikačního portálu a SW ATTIS.
- Na úrovni komunikačního portálu by se řešila procesní stránka průběhu aplikace BSC.
- Definice cílů SML a průběh jejich odsouhlasení x uložení informací do SW ATTIS
- Rozpad cílů na jednotlivé úkoly – úkoly – komunikační portál, data pro reporty v ATTIS
- Sběr dat, reporting – úkoly – komunikační portál, data ATTIS

9.4 Návrh designu portálu

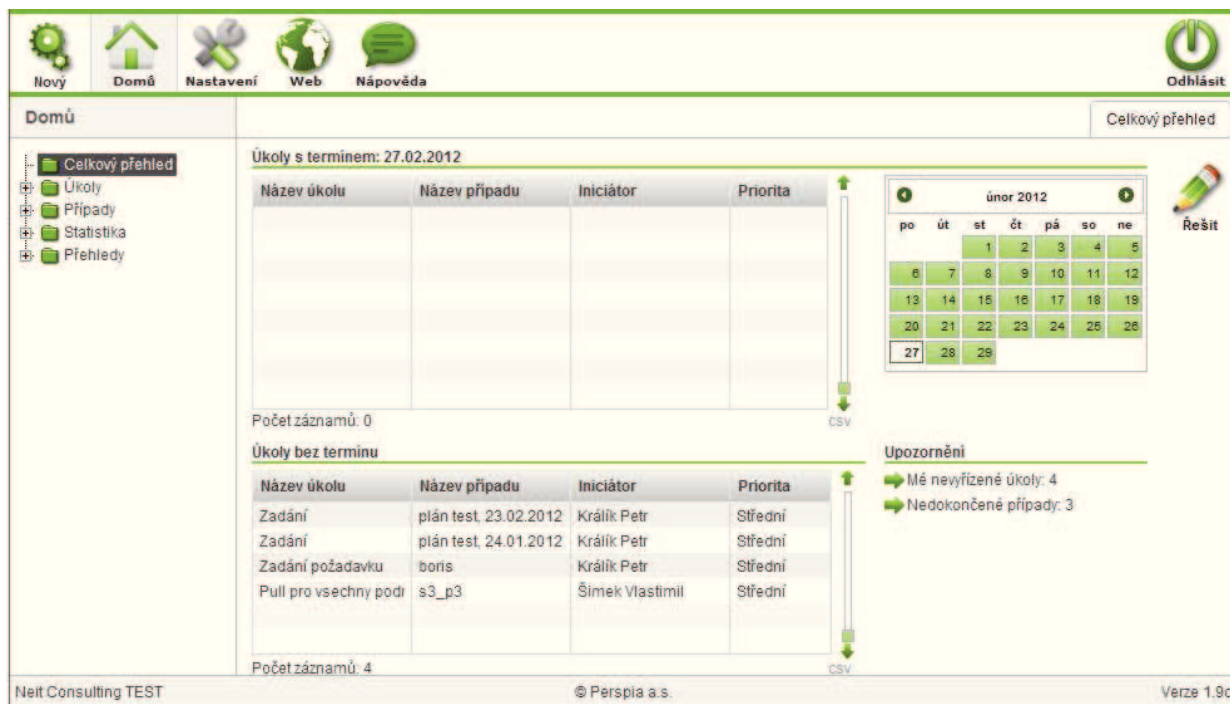
Jako základ pro realizaci komunikačního portálu bude použita customizovaná aplikace TeamAssistant. Pro přístup do aplikace není potřeba žádná instalace na koncových stanicích, uživatelé k aplikaci přistupují přímo z webového prohlížeče na určené https adrese.

Základ komunikační procesní části portálu je založen na bázi vzorových šablon procesů.

Komunikační portál má několik typických uživatelských rozhraní::

Uživatelská obrazovka – zde uživatel např.

- má přehled o běžících procesech, svých úkolech atd.
- může spouštět nový výskyt (instanci) procesu dle šablony
- může sledovat termíny k úkolům a procesům
- může filtrovat procesy dle zvolených parametrů



Úkoly s termínem: 27.02.2012

Název úkolu	Název případu	Iniciátor	Priorita

Počet záznamů: 0

Úkoly bez termínu

Název úkolu	Název případu	Iniciátor	Priorita
Zadání	plán test. 23.02.2012	Králík Petr	Střední
Zadání	plán test. 24.01.2012	Králík Petr	Střední
Zadání požadavku	boris	Králík Petr	Střední
Pull pro všechny podř	s3_p3	Šimek Vlastimil	Střední

Počet záznamů: 4

Únor 2012

po	út	st	čt	pá	so	ne
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29				

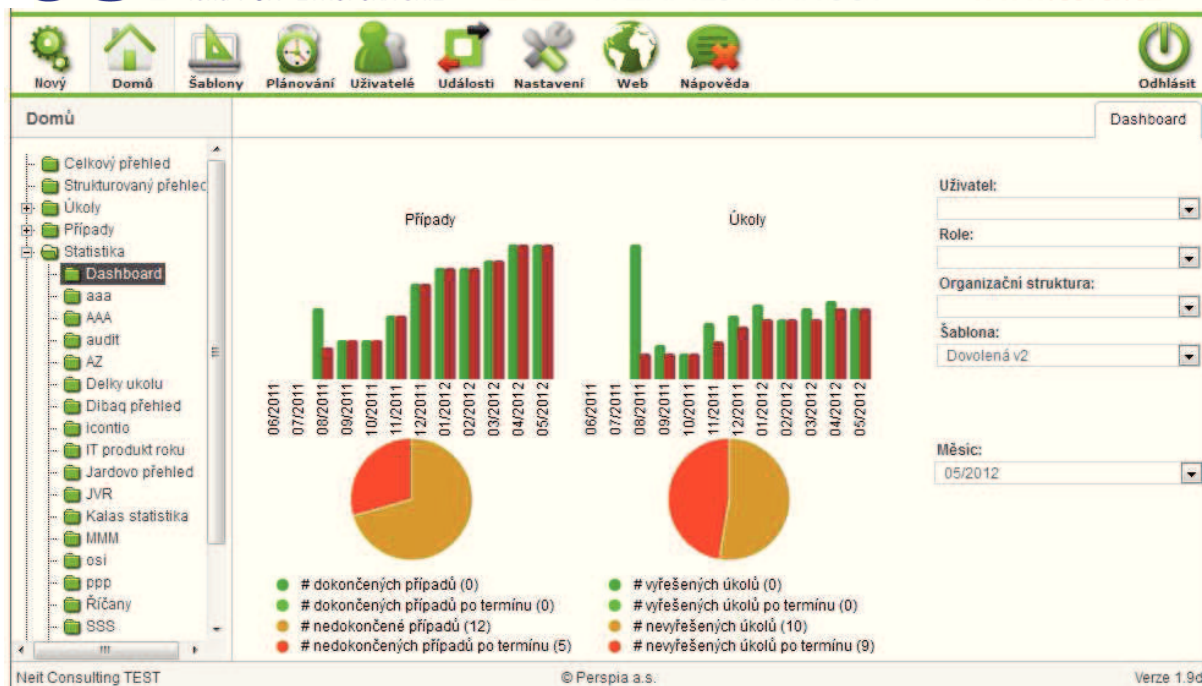
Upozornění

- ➔ Mé nevyřízené úkoly: 4
- ➔ Nedokončené případy: 3

Obrázek 30 Základní obrazovka - procesy

Manažerská obrazovka –

- plocha, kdy nadřízený, odpovědná osoby, vlastník procesu dostane informace o všech spuštěných procesech
- má možnost filtrovat data z procesů
- má možnost aktivně vstoupit do probíhajícího procesu a určit jeho další průběh
- obecně manažer dostane informaci, o všech spuštěných procesech, v jakém jsou stavu a případně, kde je „úzké“ místo



Obrázek 31 Manažerská obrazovka

Obrazovka reportu

Ukázka reportu s přehledem úkolů na dnešek (všechny s termínem vyřízení do dneška):

Domů

Dnešní plán

Název úkolu	Název případu	Iniciátor případu	Datum zadání	Termín tohoto úkolu	Priorita
Zadej úkol	ukol 6 vs	Šimek Vlastimil	20.01.2011 00:00:00	20.01.2011	Střední
Řešení požadavku	ASI test	Šimek Vlastimil	18.05.2011 15:03:49	18.05.2011	Střední
Schválení PF	ksjokfashjdmf	Šimek Vlastimil	12.08.2011 16:02:13	12.08.2011	Střední
Schválení dovolené m	hory na kole	Šimek Vlastimil	27.09.2011 10:18:53	27.09.2011	Střední
Schválení dovolené m	uuu	Šimek Vlastimil	08.12.2011 15:17:12	08.12.2011	Střední
Úkol číslo 1	Vyměna sim karty	Viček Petr	10.12.2011 00:00:05	12.12.2011	Střední
Úkol číslo 2	Vyměna sim karty	Viček Petr	12.12.2011 00:10:04	14.12.2011	Střední
Schválení dovolené m	ppp	Šimek Vlastimil	14.12.2011 11:10:19	14.12.2011	Střední
Kniha jzd	kniha jzd, 27.12.2011	Šimek Vlastimil	27.12.2011 13:11:05	27.12.2011	Střední
Kniha jzd	kniha jzd, 27.12.2011	Šimek Vlastimil	27.12.2011 13:11:06	27.12.2011	Střední
Kniha jzd	kniha jzd, 27.12.2011	Šimek Vlastimil	27.12.2011 13:11:06	27.12.2011	Střední
Kniha jzd	kniha jzd, 27.12.2011	Šimek Vlastimil	27.12.2011 13:11:07	27.12.2011	Střední
Schválení dovolené m	VSI Karibik v zimě	Šimek Vlastimil	23.01.2012 09:10:32	23.01.2012	Střední
Kniha jzd	kniha jzd, 26.01.2012	Šimek Vlastimil	26.01.2012 13:12:06	26.01.2012	Střední
Kniha jzd	kniha jzd, 26.01.2012	Šimek Vlastimil	26.01.2012 13:12:07	26.01.2012	Střední
Kniha jzd	kniha jzd, 26.01.2012	Šimek Vlastimil	26.01.2012 13:12:07	26.01.2012	Střední
Kniha jzd	kniha jzd, 26.01.2012	Šimek Vlastimil	26.01.2012 13:12:08	26.01.2012	Střední
Úkol XY	test 2	Šimek Vlastimil	11.02.2012 11:27:15	13.02.2012	Střední

Počet záznamů: 34

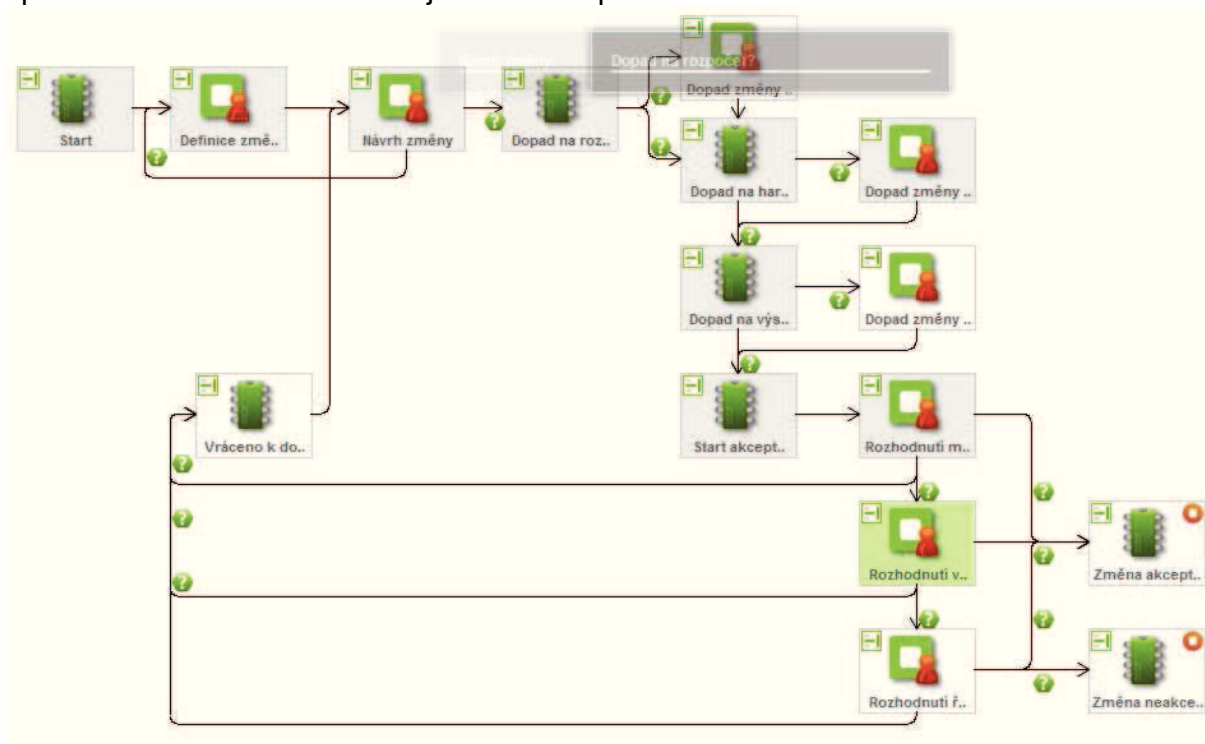
Neit Consulting TEST © Perspia a.s. Verze 1.9d

Obrázek 32 Obrazovka reportu

Obrazovka návrhu procesu

Vývojová obrazovka – zde vývojář (dodavatel nebo vyškolený pracovník SML) může šablony procesů

- nově definovat
- upravovat a modifikovat stávající šablonu procesu



Obrázek 33 Obrazovka návrhu procesu

10 Návrh využití existujících SW nástrojů informačního systému SML

10.1 Help Desk

Help Desk – napojení úkolů řízených v komunikačním portálu – primární evidence úkolu a jeho řešení je v komunikačním portálu a pouze požadavky, které souvisejí s HelpDeskem by se do tohoto systému předaly a zpětně by byl předán výsledek servisního požadavku. Komunikační portál nebude mít nikdy specializované vlastnosti HelpDesku a nebude ho tedy nahrazovat. Důležitá je ale sjednocená evidence požadavků a jejich vyřízení, tedy i těch, které funkci HelpDesku nevyžadují (úkoly z usnesení orgánů města..., porady,...)

10.2 ATTIS

Je doporučeno využití funkčnosti SW ATTIS v oblasti definice úkolů, podpoře metodiky BSC a jejich vyhodnocování.

Propojení komunikačního portálu a SW ATTIS.

- Na úrovni komunikačního portálu by se řešila procesní stránka průběhu uplatnění metodologie BSC.
- Definice cílů SML a průběh jejich odsouhlasení x uložení informací do SW ATTIS
- Rozpad cílů na jednotlivé úkoly – úkoly – komunikační portál, data pro reporty v SW ATTIS
- Sběr dat, reporting – úkoly – komunikační portál, data ATTIS

SW ATTIS zahrnuje následující typové oblasti:

- ATTIS.BPM
 - modelování procesů, příprava šablon pro další využití v komunikačním portálu – využití stávajících kapacit na SML, které již s tímto systémem pracují (LIS, DP, MP, ZOO)
 - komunikační portál – výkon procesů
- ATTIS.MBO
 - Tvorba vrcholové úrovně ukazatelů (BSC)
 - Systém tvorby metrik
 - Rozpad ukazatelů na nižší úrovně společnosti
- ATTIS.MOT
 - Tvorba Karet zaměstnanců
 - Tvorba kompetenčních modelů
 - Řízení výkonnosti na základě cílů
 - Hodnocení Karet zaměstnanců – kompetencí, výkonnosti

10.3 MIS / datový sklad – připravovaná koncepce

MIS je součástí připravované koncepce, logika napojení je následující:

- Potřeba definovat struktury předávaných dat, datové pumpy z různých datových zdrojů, možnost měření procesů, omezení administrativní náročnosti – požadavky na informace - SML – ZZO, podklady pro řízení ZZO
- Informace a jejich dostupnost - podklady z datového skladu, procesního SW - omezení nárůstu administrativy
- Výkaznictví – sjednocení / snížení administrativy
- V současné době se připravuje výběrové řízení IOP v rozsahu:
 - jako nadstavba nad rozpočtem – „rozklikávací rozpočet“
 - reportování vybraných ukazatelů z rozpočtu
- Důležité je však i provázání jak ekonomických systémů SML a ZZO, tak i připravovaného EŘK a samozřejmě komunikačního portálu – data z jednotlivých procesů. Bylo by vhodné tyto požadavky zohlednit v rámci připravovaného výběrového řízení.

10.4 Finanční kontrola, EŘK

Jedná se o paralelně probíhající projekt k projektu SKŘ, klíčové oblasti spolupráce jsou:

- definice rizik u organizací
- metodická podpora - standardní podpůrné materiály
- plán kontrol
- řídicí kontrola
- evidence výsledků kontrol, nápravných opatření
- proces předávání ročních zpráv o činnosti PO
- SW podpora procesů – evidence a dohledatelnost podnětů, stížností
- zákonné požadavky na informace

10.5 e-Learning

Platformu pro e-learning není vhodné napojit na komunikační portál, ale je možné využití v rámci korporátního řízení:

- při školení v rámci implementace a následného provozu korporátního systému řízení.
- vzdělávání úředníků, hlídání termínů, hodnocení školení
- ověřené seznamování s vydanými směrnicemi
- úložiště dokumentů – příručky, návody, obsahy kursů

11 Návrh postupu implementace pilotního řešení

11.1 Rozsah pilotního řešení

V rámci pilotního řešení budou implementovány a zprovozněny následující procesy na :

- Úkoly
- Centrální proces nakupování
- Zásobník projektových námětů

Součástí pilotního řešení bude řešena i problematika

- Kompetenční model ředitelů

Pilotní řešení vybraných procesů, postupů bude implementováno u následujících organizací:

- LIS
- ZOO
- ZŠ Lesní

11.2 Harmonogram projektu pilotního řešení

Fáze	Příprava projektu	5.10.2014
-------------	--------------------------	------------------

- Ustavení pracovní skupiny
- Revize projektového plánu
- Projektová knihovna - šablony
- Základní dokumentace projektu

Fáze	Analýza a Design	2.11.2014
-------------	-------------------------	------------------

- Příprava podkladů
- Transformace procesních postupů do komunikačního portálu
- Specifikace datových a aplikačních interface
- Instalace aplikace Komunikační portál (test)
- Instalace aplikace Komunikační portál (produkce)
- Instalace aplikace Komunikační portál (test)
- Napojení na LDAP MS AD
- Instalační protokol

Fáze	Implementace	21.12.2014
-------------	---------------------	-------------------

- Model organizační struktury
- Definice systému rolí
- Šablony procesů
- Předdefinované reporty
- Datová rozhraní do aplikace
- Aplikační rozhraní
- Příručka administrátora
- Dokumentace procesů pro uživatele
- Dokumentace základních pracovních postupů
- Příprava produkčního prostředí
- Definice strategie testování

Fáze Příprava ostrého provozu

1.2.2015

- Školení administrátorů
- Školení klíčových uživatelů
- Akceptační testy
- Zkušební provoz

Fáze Provoz

1.3.2015

- Support