



STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC

6. zasedání zastupitelstva města dne: 25. 6. 2025

Bod pořadu jednání:

Dokumenty systému korporátního řízení projektu Integrovaný systém řízení statutárního města Liberec a jeho zřizovaných a zakládaných organizací (CZ.1.04/4.1.01/89.00075)

Zpracoval: Ing. Alfons Rokoš, manažer projektu

odbor, oddělení: přípravy a řízení projektů

telefon: 485 243 196

Schválil: vedoucí oddělení

vedoucí odboru Ing. Martin Čech, pověřený zastupováním funkce vedoucího odboru strategického rozvoje a dotací

Projednáno: radou města 16.6.2015

Poznámka:

Předkládá: *p. Tibor Batthyány, v.r.*
primátor statutárního města Liberec
Mgr. Jan Korytář, v. r. náměstek primátora

Návrh usnesení

Zastupitelstvo města po projednání

b e r e n a v ě d o m í

Závěrečnou srovnávací analýzu dle přílohy č. 1 a Model implementace KSŘ pro další ÚSC dle přílohy č. 2

Důvodová zpráva

Schválení výstupů klíčové aktivity projektu „Zavedení systému korporátního řízení města Liberce“: Závěrečná srovnávací analýza a Model implementace korporátního systému řízení pro další Územně samosprávné celky. Schválením těchto dokumentů bude splněna podmínka úspěšné realizace uvedeného projektu.

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 Závěrečná srovnávací analýza a Model implementace korporátního systému řízení (KSŘ) pro další Územně samosprávné celky (ÚSC).

Dokument „Závěrečná srovnávací analýza“ obsahuje studii proveditelnosti včetně analýzy rizik, popisuje soulad schváleného modelu korporátního systému řízení s koncepcí E-governmentu a principy udržitelného rozvoje EU a analýza přínosů skupiny statutárního města Liberec z poskytování podpůrných služeb.

Dokument „Model implementace korporátního systému řízení pro další Územně samosprávné celky“ obsahuje analytickou část s definicí příležitostí a hrozeb pro spolupráci statutárního města Liberec s dalšími subjekty v zájmových územích, návrhy organizačního, technologického a obchodního modelu spolupráce statutárního města Liberec a s dalšími veřejnoprávními subjekty při poskytování podpůrných služeb, katalog podpůrných služeb statutárního města Liberec vhodných pro nabídku dalším Územně samosprávným celkům, principy hodnocení kvality služeb definovaných v katalogu a možnosti realizace podpůrných služeb pro jiné Územně samosprávné celky.

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

Doporučení odboru strategického rozvoje a dotací:

Schválit dokumenty: Závěrečná srovnávací analýza a Model implementace KSŘ pro další ÚSC.

Přílohy:

Příloha č. 1 Závěrečná srovnávací analýza

Příloha č. 2 Model implementace KSŘ pro další ÚSC

STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC

Srovnávací analýza a studie proveditelnosti

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.....	4
1.1	Cíl dokumentu	4
1.2	Souvislosti dokumentu.....	4
1.3	Výchozí schválené podklady pro další realizaci.....	5
1.4	Ověření použité metodiky	5
1.4.1	BSC.....	5
1.4.2	Procesní řízení	6
1.5	Vazba na Strategii rozvoje Statutárního města Liberec.....	7
1.5.1	Návaznost na „Globální cíle“	7
1.5.2	Návaznost na „Strategické cíle“	8
1.5.3	Návaznost na „Specifické cíle“	8
1.6	Soulad použitých metodik se strategickými dokumenty ČR	9
1.6.1	Soulad použitých metodik se Strategickým rámcem a e-Governmentem	9
1.6.2	Soulad KSŘ SML s principy Smart Administration (SA).....	12
1.6.3	Soulad s principy udržitelného rozvoje - místní Agenda 21	15
2	Studie proveditelnosti včetně analýzy rizik	18
2.1	Studie proveditelnosti	18
2.1.1	Komunikační portál – celkové řešení	18
2.1.2	Realizované pilotní řešení	21
2.1.3	Vyhodnocení Pilotní implementace komunikačního portálu	23
2.1.4	Vyhodnocení Pilotní implementace hodnotícího modelu ředitelů ZZO.....	37
2.1.5	Výdaje skupiny SML – analýza a vyhodnocení	39
2.2	Analýza rizik	50
2.2.1	Riziko - politika	50
2.2.2	Náklady spojené s fungováním státní správy	50
2.2.3	Transparentnost	50
2.2.4	Reakce na legislativní změny.....	51
3	Závěrečné shrnutí projektu	52

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Dekompozice cíle	7
Obrázek 2 Soulad KSŘ a SmartAdministration.....	12
Obrázek 3 Srovnání metodologie BSC a SA	13
Obrázek 4 Dokumentační část portálu.....	18
Obrázek 5 Celkový přehled pilotních testů.....	25
Obrázek 6 Detail úkolu – zadání.....	26
Obrázek 7 Detail úkolu – vyjádření schvalovatele 1	26
Obrázek 8 Detail úkolu – vyjádření schvalovatele 2	27
Obrázek 9 Historie řešení úkolu – postupný krok 1	27
Obrázek 10 Historie řešení úkolu – postupný krok 2	28
Obrázek 11 Historie řešení úkolu – postupný krok 3	28
Obrázek 12 Graf řešení úkolu – Graf řešení úkolu – v komunikačním portálu - hlavní proces.....	29
Obrázek 13 Graf řešení úkolu – v komunikačním portálu podproces schválení odložení termínu úkolu	29
Obrázek 14 Proces Úkoly v procesním modeleru – upravený dle skutečnosti.....	30
Obrázek 15 Detaily námětu – zadání.....	30
Obrázek 16 - Námět zpracování – postup zpracování.....	31
Obrázek 17 Poznámky k námětu – textové komentáře jsou evidovány na záložce Poznámky k případu	31
Obrázek 18 Graf Zásobník projektových námětů v komunikačním portálu.....	32
Obrázek 19 Proces Zásobník projektových námětů v procesním modeleru – upravený dle skutečnosti.....	33
Obrázek 20 Detaily zakázky	34
Obrázek 21 Historie řešení zakázky	34
Obrázek 22 Přílohy k řešení zakázky	35
Obrázek 23 Graf Proces nakupování v komunikačním portálu.....	35
Obrázek 24 Proces nakupování v procesním modeleru – upravený dle skutečnosti.....	36
Obrázek 25 Vyplněný sebehodnotící a hodnotící formulář	38

1 Cíl a širší souvislosti dokumentu

1.1 Cíl dokumentu

Cílem dokumentu je na základě implementace metodik a zkušebního provozu komunikačního portálu vyhodnotit průběh implementace a naplnění předpokladů z úvodních analýz.

1.2 Souvislosti dokumentu

Návrh řešení KSŘ SML zapadá jak do existující Strategie rozvoje Statutárního města Liberec 2007-2020. Dokument „Aktualizace strategie rozvoje statutárního města Liberec 2014 – 2020“ schválilo Zastupitelstvo města usnesením č.216/2014 z 4. 9. 2014. Soulad navrženého řešení se projevuje hlavně s cílem strategie - slupina E - **Veřejná správa a občanská společnost, územní spolupráce** (koncepční řízení rozvoje, komunikace města, partnerství a spolupráce, veřejné služby, krizové řízení, pracovníci veřejné správy). Důležitý je i soulad navrženého řešení s:

- dokumentem Ministerstva vnitra z roku 2014 (Usnesení vlády č. 680 ze dne 27. srpna 2014) - Soulad vládní strategií rozvoje - Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.
- s principy Smart Administration - vrcholy symbolizují prvky veřejné správy, klíčové pro její efektivitu.

Vlastní navržené řešení naplňují tyto hlavní cíle:

- efektivní výkon vlastnických práv / povinností SML
- snížení administrativní náročnosti – rutinní činnosti – jak na rozhraní mezi SML a ZZO, tak i v jednotlivých organizacích
- možnost podpory obcí a měst v rámci rozšířené působnosti SML

Realizace byla odzkoušena v pilotním režimu v organizacích a organizačních jednotkách:

- LIS
- ZOO Liberec
- ZŠ Lesní
- Odbor informatiky a řízení procesů
- Odbor strategického rozvoje a dotací

Pro pilotní řešení byly zvoleny následující procesy:

- Zadávání, kontrola a řešení úkolů
- Požadavky a podněty pro centrální nakupování
- Projektové náměty

Celkové řešení komunikačního portálu je navrženo tak, aby pokrylo hlavní procesy, které existují na rozhraní SML a ZZO a jsou důležité pro efektivní výkon vlastnických práv / povinností SML. Realizovaný projekt „Integrovaný systém řízení Statutárního města Liberce a jeho zřizovaných a zakládaných organizací“ vytvořil podmínky pro další rozvoj navrženého řešení:

- je navržena cílová koncepce komunikačního portálu
- jsou odzkoušeny pilotní procesy v rámci komunikačního portálu
- je nakoupena technologie – licence SW potřebné jak pro další vývoj komunikačního portálu, tak i pro podporu obcí a měst v rámci rozšířené působnosti
- jsou proškoleni zaměstnanci SML a ZZO jak v oblasti procesního řízení, tak i v technologii, na které je komunikační portál postaven

1.3 Výchozí schválené podklady pro další realizaci

V požadavcích projektu „Zavedení systému korporátního řízení města Liberce“ je jako povinný výstup předložení materiálů z analytické etapy projektu voleným orgánům města ke schválení. Toto schválení proběhlo ve dvou krocích, a to:

- 1) Na jednání Rady města Liberec, ze dne 17.9. 2014, byly usnesením RM č.941/2014 schváleny analytické dokumenty:
 1. Srovnávací analýza
 2. Formulace druhů zajišťovaných veřejných a podpůrných služeb a návrh principů systému hodnocení jejich kvality
 3. Formulace systému řízení organizací města
- 2) Na jednání Zastupitelstva města Liberec ze dne 25.9.2014 byly ZM č.249/2014 schváleny analytické dokumenty:
 1. Srovnávací analýza
 2. Formulace druhů zajišťovaných veřejných a podpůrných služeb a návrh principů systému hodnocení jejich kvality
 3. Formulace systému řízení organizací města

1.4 Ověření použité metodiky

1.4.1 BSC

Metoda Balanced Scorecard (BSC) je osvědčenou metodou uplatňování principů strategického 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 a v rámci pilotního ověření bylo potvrzeno, že 4 základní perspektivy BSC jsou velmi vhodnými.

1.4.2 Procesní řízení

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.

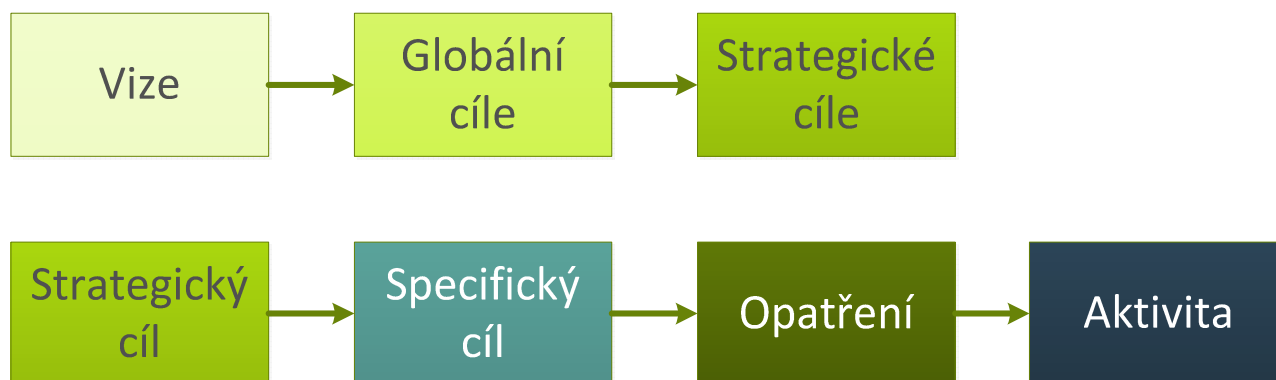
Zavedení procesního řízení tj. jednotného systému řízení činností má i další výhody, které se projeví v ekonomické oblasti. Mezi tyto výhody bezpochyby patří:

- **Zjednodušení řízení a kontroly** – 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 zapracování nových zaměstnanců** – díky nastavení procesního modelu a jeho standardizace pomocí workflow se zkracuje doba zaškolení nových pracovníků a zvyšuje efektivnost provedeného zaškolení.

1.5 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“. Tento dokument schválilo Zastupitelstvo města usnesením č.216/2014 z 4. 9. 2014.

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.



Obrázek 1 Dekompozice cíle

1.5.1 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 vyžití.
- **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.

1.5.2 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** (konceptní řízení rozvoje, komunikace města, partnerství a spolupráce, veřejné služby, krizové řízení, pracovníci veřejné správy)

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

1.5.3 Návaznost na „Specifické cíle“

1.5.3.1 Specifický cíl E1: Konceptní 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 reálné 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
- 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

1.5.3.2 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.

1.5.3.3 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.).

1.6 Soulad použitých metodik se strategickými dokumenty ČR

1.6.1 Soulad použitých metodik se Strategickým rámcem a e-Governmentem

1.6.1.1 Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020

Gestor tvorby strategie	Ministerstvo vnitra
Rok zpracování strategie	2014
Datum a forma schválení	Usnesení vlády č. 680 ze dne 27. srpna 2014
Poslední aktualizace	26. září 2014
Doba realizace strategie	2014 – 2020

Odpovědnost za
implementaci

Ministerstvo vnitra ve spolupráci s vybranými ministerstvy a
Úřadem vlády

Globální cíl: zvýšit kvalitu, efektivitu a transparentnost veřejné správy, a to cílenou intervencí zaměřenou na vybraná slabá místa veřejné správy, při naplňování principů dekoncentrace, decentralizace a subsidiarity

Tento cíl obsahuje 4 strategické cíle, které se dále rozpadají na 12 specifických cílů

- Modernizace veřejné správy
- Revize a optimalizace výkonu veřejné správy v území
- Zvýšení dostupnosti a transparentnosti veřejné správy prostřednictvím nástrojů e-Governmentu
- Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě

Z definovaných cílů jsou dále vybrány ty, které mají vztah k metodikám, postupům či procesům KSŘ SML.

Strategický cíl 1: Modernizace veřejné správy

Specifický cíl 1.1 Využívání prvků procesního řízení a zavedení standardů vybraných agend

- inventarizace agend / činností
- výběr agend k vypracování procesního popisu / modelu
- zhodnocení přínosů a nákladů metody u modelovaných agend
- standardizace vybraných agend

Specifický cíl 1.2 Snižování regulatorní zátěže - aktivity spojené s e-Governmentem

- nastavení podmínek a systémových nástrojů pro zlepšování zpracovávaných hodnocení dopadů právní regulace
- hodnocení celkové regulační zátěže
- zavedení mechanismu systematického přezkumu a sledování změn v kvalitě
- vytvoření koncepce snižování regulatorní zátěže

Specifický cíl 1.3 Rozšíření metod kvality ve veřejné správě

- využívání metod kvality ve veřejné správě
 - CAF (Common Assessment Framework – společný hodnotící rámec) – obsahuje zaměření na zaměstnance (hodnotící model), procesy, strategii a plánování
 - **Balanced Scorecard** - základní principy TQM – komplexní řízení kvality (**zaměření na zákazníka/ občana, řízení dle cílů, procesní řízení, neustálé zlepšování, orientace na výsledky**), s přihlédnutím k možnosti horizontálního srovnání úřadů - benchmarking
 - Místní Agenda 21 (dále také MA 21)

- o systémy řízení kvality dle norem řady ISO 9000

- zpracování metodiky zavádění systémů řízení kvality do správních úřadů
- implementace metodik řízení kvality ve správních úřadech
- realizace školení v oblasti řízení kvality pro zaměstnance ve veřejné správě
- metodická podpora řízení kvality na úrovni územních samosprávných celků
- rozvoj systémů a nástrojů strategické práce ve veřejné správě
- hierarchizace systému strategií a dalších aktivit pro zkvalitňování strategické práce

Specifický cíl 1.4 Zavedení systému hodnocení veřejné správy

- zavedení systému měření a hodnocení veřejné správy včetně analýzy nákladů, přínosů a dopadů
 - o RIA (Regulatory Impact Assessment) hodnocení dopadů regulace za pomoci
 - o CIA (Corruption Impact Assessment) hodnocení korupčních rizik
 - o CAF, MA 21 či Benchmarking) - systém řízení kvality na základě vybrané metody

Strategický cíl 3: Zvýšení dostupnosti a transparentnosti veřejné správy prostřednictvím nástrojů e-Governmentu

- infrastruktura e-Governmentu není zatím dobudována
- dopad jak na efektivitu veřejné správy a její transparentnost, tak na kvalitu vykonávaných činností a služeb

Cílem je

- zvýšení dostupnosti a transparentnosti veřejné správy prostřednictvím nástrojů e-Governmentu a jejich vyšší efektivita
- srozumitelnost výstupů pro uživatele - větší míra využívání služeb e-Governmentu
- řešení životních situací

Strategický cíl 4: Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě **Specifický cíl 4.2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve správních úřadech**

- realizace analýz současného stavu personálních procesů ve státní správě, + tvorba a nastavení systému všech relevantních procesů v oblasti řízení lidských zdrojů ve správních úřadech a souvisejících metodických doporučení
- zajištění ICT podpory personálního řízení
- revize a úprava systému vzdělávání ve správních úřadech
- tvorba služebních předpisů konkretizujících postupy (procesy) služebního zákona

1.6.1.2 Strategické dokumenty s vazbou na Strategický rámec

Níže je uveden stručný popis strategických dokumentů s vazbou na Strategický rámec. Jedná se konkrétně o následující dokumenty:

- Analýza aktuálního stavu veřejné správy.
- Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby: Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015.
- Národní program reforem České republiky 2014.
- Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020.
- Dohoda o partnerství pro programové období 2014 – 2020.
- Operační program Zaměstnanost.
- Integrovaný regionální operační program.

1.6.2 Soulad KSŘ SML s principy Smart Administration (SA)

1.6.2.1 Princip SA

Strategie Smart Administration hledí na veřejnou správu jako na hexagon. Jeho jednotlivé vrcholy symbolizují prvky VS, klíčové pro její efektivitu.



Obrázek 2 Soulad KSŘ a SmartAdministration

Legislativa, jako nástroj k ochraně společenských hodnot a ovlivňování chování občanů, by měla být co nejjednodušší a nejsrozumitelnější, přijímaná jen v nezbytně nutných případech, aby nezpůsobovala zbytečnou byrokratickou zátěž.

Organizace výkonu veřejné správy, která vždy hledá rovnováhu mezi přiblížením VS občanovi a efektivní vynakládáním veřejných prostředků. Zahrnuje v sobě úroveň řízení, metody řízení kvality, sledování výkonnosti a efektivnosti vynakládaných prostředků a sledování spokojenosti občanů jako zákazníků VS.

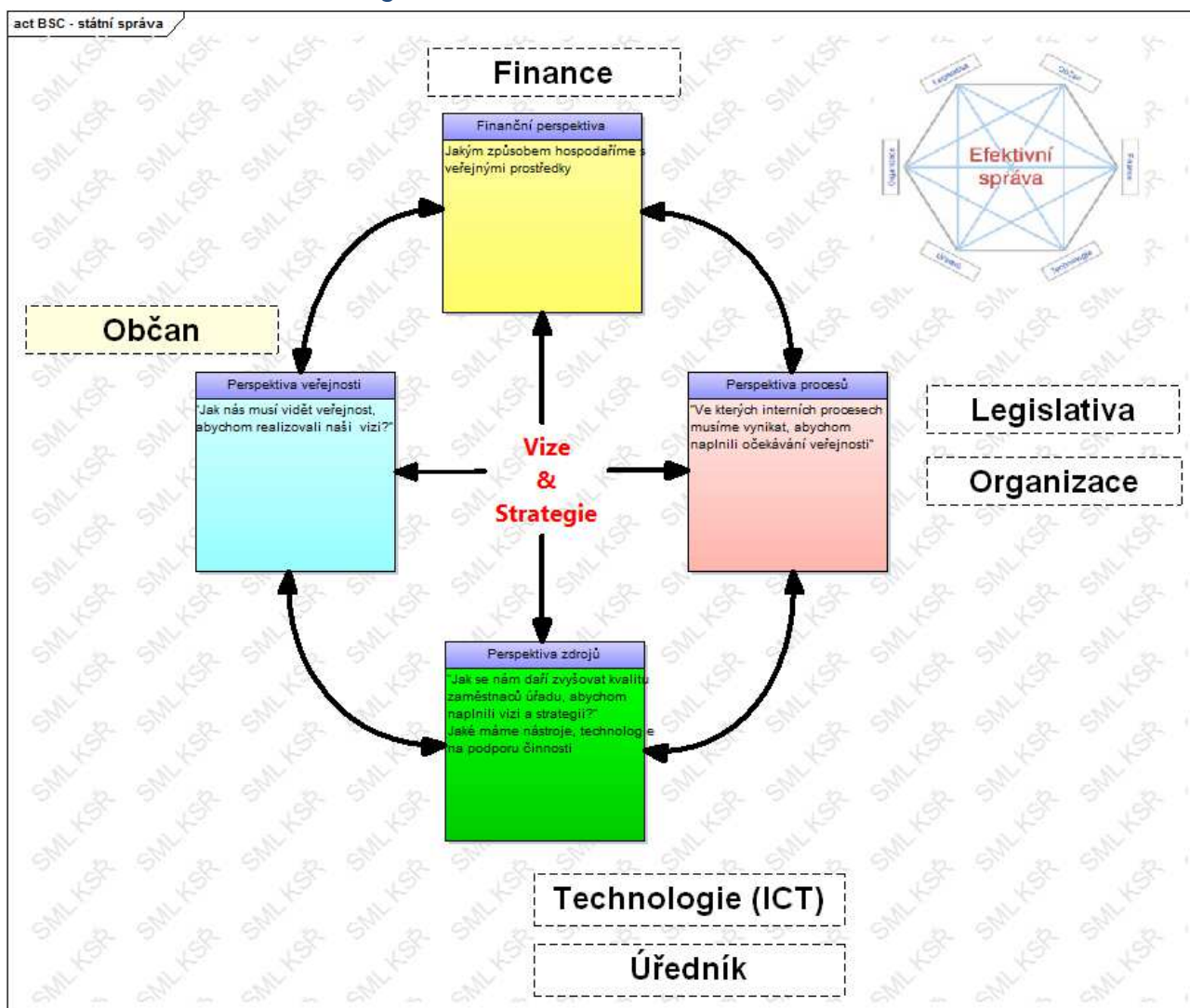
Technologie (ICT) jako prostředek, který usnadní styk občana s veřejnou správou, ale také komunikaci uvnitř veřejné správy. ICT jako nástroj změn, nikoliv cíl sám o sobě.

Občan je klientem veřejné správy. Je nutné mu usnadnit styk s úřady a co možná nejméně znepříjemňovat život nadbytečnou regulací. Zároveň je třeba veřejnou správu pro občana zpřístupnit, učinit ji otevřenou a umožnit tak občanům participovat na jejích rozhodnutích a kontrolovat její fungování.

Úředník je základním stavebním kamenem veřejné správy. Ať je to úředník ministerstva nebo úředník vykonávající státní správu v přenesené působnosti na kraji či obci. Na úředníky by mělo být nahlíženo všude stejně, musí být vyžadována vysoká kvalita jejich výkonu a jejich průběžné vzdělávání. Důraz je třeba klást na kvalitu řízení na všech úrovních.

Financování veřejné správy, tedy rozpočtování, způsob alokace zdrojů na jednotlivé aktivity v rámci veřejné správy a provázání rozpočtů se strategickými prioritami vlády/ministerstev/zastupitelstev je třeba věnovat pozornost. Veškeré agendy v rámci veřejné správy je třeba přezkoumávat z hlediska nákladové efektivnosti.

1.6.2.2 Porovnání metodologie BSC a SA



Obrázek 3 Srovnání metodologie BSC a SA

Z porovnání je patrné, že metodika BSC plně zohledňuje hexagon SmartAdministration (SA), pouze některá témata SA jsou v pohledu BSC sdružena pod jedním hlediskem. V principech KSR SML nechybí žádný rozměr z logiky SA, např. navržené procesy reflektují jak logiku samotné organizace komunikace mezi SML a ZZO, tak i logiku relevantní legislativy pro danou oblast.

1.6.2.3 Vybrané projekty SA

Strategické projekty v celostátním pohledu SA

- CMS
- ITS NGN
- Aktualizace strategie realizace Smart Administration
- Czech POINT
- Datové schránky
- eObčanka
- Jednotné inkasní místo
- Koordinace a zavedení Smart Administration ve veřejném sektoru
- Národní infrastruktura pro elektronické zadávání veřejných zakázek
- Redesign statistického informačního systému v návaznosti na zavádění e-Governmentu v ČR
- Rozvoj a úprava zemědělských registrů
- Státní pokladna
- Systém ekonomických a projektových informací v e-Governmentu
- Uplatnění při principu Smart Administration v oblasti nakládání s památkovým fondem ČR MK
- Úprava informačního systému ODOK
- Úprava rezortních registrů Ministerstva zdravotnictví a konsolidace resortních dat v návaznosti na základní registry VS
- Vybudování RUIAN a modernizace ISKN
- Základní registry
- Zavedení elektronické licenční správy
- Jednotná úroveň informačních systémů operačního řízení a modernizace technologií pro příjem tísňového volání základních složek integrovaného záchranného systému

Podpůrné projekty SA v celostátním pohledu

- ERP
- KOMP
- CEPR
- ePUSA
- ISVS
- KIVS
- OSVĚTA

- Portál veřejné správy
- PRORÍZ
- Úprava portálů MMR na Portál veřejné správy a agendové portály
- Uživatelská standardizace ESS
- Vzdělávání
- Vzdělávání v eGONcentrech
- Efektivní tvorba a implementace vládních strategií v oblasti e-Government

1.6.3 Soulad s principy udržitelného rozvoje - místní Agenda 21

Při prosazování změn na místní úrovni je důležité prosadit řešení ve třech směrech:

- změnu chování jednotlivce,
- změnu systému řízení (na tuto oblast se zaměřuje tato publikace) a
- harmonizaci rozvoje v dynamických vztazích ekonomického, sociálního a z environmentálního (ekologického) hlediska.

Ve všech těchto oblastech hrají měst, obce a regiony velmi významnou roli. Proto lze považovat místní Agendu 21 za významnou metodu, která nástroji strategického rozvoje a komunikace s veřejností má posílit udržitelný rozvoj na místní úrovni.

Směr změn:

- změna chování jednotlivce a jejich životního stylu
- změna systému řízení se zaměřuje především na změnu institucí. Současný systém demokratického uspořádání a volného trhu nemá žádné účinné mechanismy, kterými by byly účinně chráněny zájmy a potřeby planetárních životodárných systémů.
- harmonizace rozvoje z ekonomického, environmentálního a sociálního hlediska - ve třech základních dimenzích:
 - ekonomická dimenze
 - sociální dimenze (včetně institucionálního) a
 - environmentální dimenze (ekologickém)

Definice místní Agendy 21

- **Koncepce podpory MA21 v ČR do roku 2020 (vláda ČR 2012)** - MA 21 je 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
- **Pracovní skupina pro místní Agendy 21 při Radě vlády pro udržitelný rozvoj (CENIA 2006):** MA 21 nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni. Je proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování (řízení), zapojování veřejnosti a využívání všech dosažených poznatků o udržitelném rozvoji v jednotlivých oblastech, zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech a směřuje k zodpovědnosti občanů za jejich životy i životy ostatních bytostí v prostoru a čase

- **Metodika pro místní Agendy 21 (Reitschmiedová, Švec, Rynda, Třebický 2003, s. 14):** MA 21 je programem rozvoje obce, regionu, který zavádí principy udržitelného rozvoje do praxe. To znamená: strategický plán, který propojuje ekonomické a sociální aspekty s oblastí životního prostředí a je vytvářen ve spolupráci s veřejností. Místní Agenda 21 zohledňuje konkrétní místní problémy. Je to proces směřující k zajištění dobré a udržitelné kvality života a životního prostředí v určitém území.

V ČR je program MA21 zaváděn jako oficiální metoda pro zvyšování kvality veřejné správy. V roce 2005 vznikla pro transparentní hodnocení postupu municipalit sada Kritérií MA21 – konkrétních ukazatelů a měřítek, které umožňují měřit a porovnávat kvalitu realizovaných procesů v rámci MA21 (www.MA21.cz). Města, obce a regiony svoji kvalitu dokládají v rámci Databáze MA21, veřejně přístupné na uvedených webových stránkách.

Základní prvek aplikace metody MA21 je:

- odborně sledovaný udržitelný rozvoj, kterého je dosahováno kvalitním strategickým řízením, za aktivního zapojení veřejnosti

Podněty z komunitního plánování vzniklé na základě správné komunikace s veřejností a partnery se promítají do strategického plánu a řízení. To vše probíhá pomocí „zastřešení“ ze strany politického vedení a za realizační činnosti úřadu. Pokrok se hodnotí pomocí sledování a měření podmínek a vlivů kvality života, resp. expertním posuzováním udržitelného rozvoje v místě.

1.6.3.1 Návaznost MA 21

Za jedno z východisek MA21 je možno považovat Strategii regionálního rozvoje ČR 2007 – 2013, jejíž prioritou je výkonná a efektivní veřejná správa v regionech. Problematiku efektivní veřejné správy řeší také Strategie realizace Smart Administration v období 2007 – 2015, která ve své vizi uvádí, že „veřejná správa v ČR je primárně pojata jako služba občanovi, naplňuje principy dobrého vládnutí, funguje efektivně a výkonně“, čímž představuje další významný rámec pro rozvoj MA21. V této souvislosti je nutné zmínit i Strategii mezinárodní konkurenceschopnosti ČR pro období 2012 až 2020, která si jako jeden z cílů rovněž klade výkonnou a efektivní veřejnou správu pojatou jako službu občanům.

1.6.3.2 PRIORITNÍ OBLAST 4: KVALITA PROCESŮ MA21

Cíl 4.1: Systematicky sledovat a vyhodnocovat kvalitu jednotlivých MA21 a jejich dopady na udržitelný rozvoj Zaměření opatření:

- Dále rozvíjet metodická doporučení pro kvalitní postupy k zavádění MA21
Vycházet zejména z praktických zkušeností a osvědčených postupů pokročilých realizátorů MA21.
- Dále posilovat postupy hodnocení kvality MA21
Zpracovat metodický postup pro hodnocení MA21 v kategorii A.
- Přijmout a využívat sadu indikátorů pro měření udržitelného rozvoje na regionální a místní úrovni



Připravované základní sady indikátorů pro krajskou i místní úroveň přijmout na platformě PS MA21 a RVUR a podporovat jejich využívání jednotlivými kraji a obcemi.

- Zaměřit se na odborné hodnocení udržitelného rozvoje na místní úrovni

S využitím výstupů předchozích opatření zpracovat metodický návod pro hodnocení udržitelného rozvoje na místní úrovni (včetně monitoringu, benchmarkingu apod.) a realizovat školení k této problematice

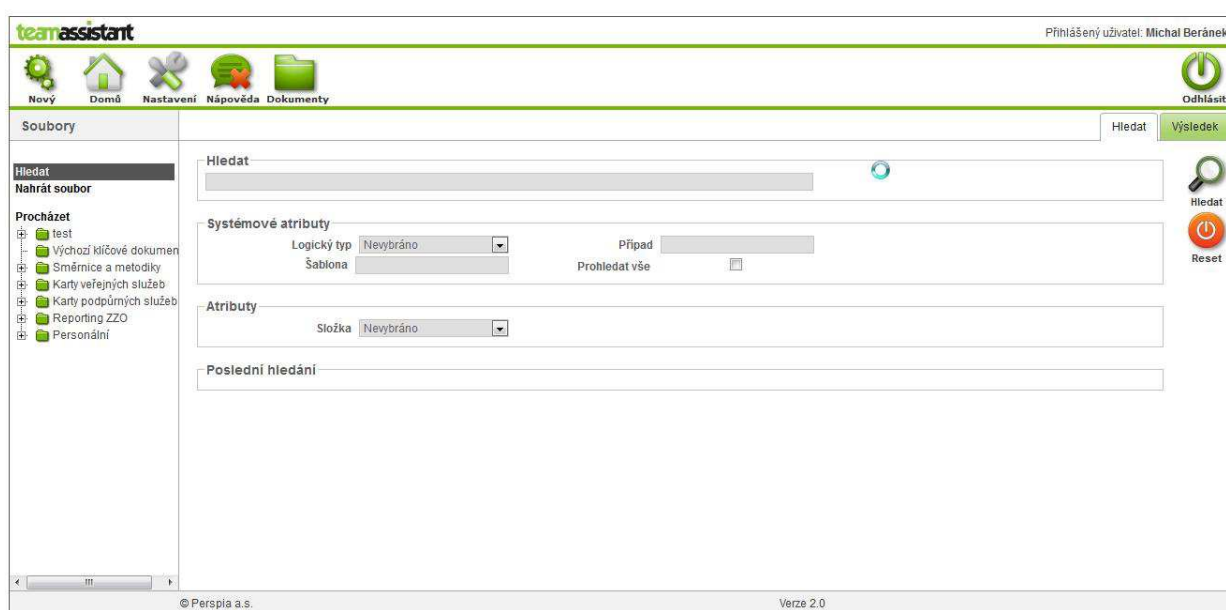
2 Studie proveditelnosti včetně analýzy rizik

2.1 Studie proveditelnosti

2.1.1 Komunikační portál – celkové řešení

2.1.1.1 Oblast metodická a dokumentační

V rámci implementace byla připravena struktura metodické a dokumentační části portálu jako sdíleného řízeného úložiště dokumentů přístupného prostřednictvím webového rozhraní.



Obrázek 4 Dokumentační část portálu

Funkčně je tato část portálu 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:

- Přiřazení 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

Struktura dokumentů:

- Výchozí klíčové dokumenty
- Směrnice a metodiky
- Karty veřejných služeb
- Karty podpůrných služeb
- Reporting ZZO
- Personální

2.1.1.2 Oblast komunikační

Klíčovou částí portálu je oblast komunikační, která je zaměřena především na podporu procesního přístupu. Pro komunikační oblasti byly definovány následující procesy:

2.1.1.2.1 Úkoly

V rámci procesu úkoly bude implementována následující funkcionality:

- Sledování úkolů, porady
- Požadavky na rozhraní ZZO – SML, SML – ZZO
- Odvolávky SML / TSML
- Eskalace úkolů
- Dokumenty související s úkoly
- Monitoring řešení úkolů
- Evidence úkolů, stav řešení

2.1.1.2.2 Proces 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

2.1.1.2.3 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.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

2.1.1.2.4 Jednání orgánů města - 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...

2.1.1.2.5 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

2.1.1.2.6 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

2.1.1.2.7 Projektové řízení - navazuje na Zásobník projektových námětů

- Zbývající dvě fáze životního cyklu projektového námětu
 - 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.

2.1.1.2.8 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 – samostatně 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

2.1.1.2.9 **Grantový systém**

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

2.1.1.2.10 **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

2.1.1.3 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.

V rámci pilotní implementace proběhlo proškolení administrátorů aplikace na straně SML, cílem je znalost administračního prostředí do té míry, aby bylo možno samostatně provádět vybrané činnosti, typicky například:

- 1) Zadání, rušení uživatelských účtů
- 2) Změna nastavení uživatelských práv
- 3) Modifikace šablon
- 4) Vytvoření nových šablon na bázi stávajících vzorových

2.1.2 Realizované pilotní řešení

2.1.2.1 Rozsah pilotního řešení

V rámci pilotního řešení byly implementovány a zprovozněny následující procesy:

- Úkoly
- Proces nakupování
- Zásobník projektových námětů

Součástí pilotního řešení byla řešena i problematika hodnotícího Kompetenčního modelu ředitelů ZZO.

Pilotní řešení vybraných procesů, postupů bylo implementováno u následujících organizací SML:

- LIS
- ZOO
- ZŠ Lesní
- Odbor informatiky a řízení procesů
- Odbor strategického rozvoje a dotací

U všech externích pilotních organizací bylo stanoveno, že proběhne ověření procesních šablon Úkoly, Nakupován a Zásobník projektových námětů, u interních oddělení SML bylo stanoveno, že proběhne ověření šablon Úkoly a Zásobník projektových námětů.

<i>Organizace</i>	<i>Realizovaná šablona</i>
LIS	Úkoly
	Proces nakupování
	Zásobník projektových námětů
ZOO Liberec	Úkoly
	Proces nakupování
	Zásobník projektových námětů
ZŠ Lesní	Úkoly
	Proces nakupování
	Zásobník projektových námětů
Odbor informatiky a řízení procesů	Úkoly
	Zásobník projektových námětů
Odbor strategického rozvoje a dotací	Úkoly
	Zásobník projektových námětů

2.1.2.2 Průběh pilotního řešení

2.1.2.2.1 Fáze Analýza a Design

V rámci této fáze byla procesní schémata navržených šablon převedena do prostředí komunikačního portálu (Oblast administrační) do tvaru šablon SW TeamAssistant. Konkrétní postup probíhal v následujících krocích:

- Nastavení grafické podoby šablon procesů, případně změny logiky oproti zadání z analýzy
- Doplnění dalších objektů potřebných pro úspěšný průběh procesu ve fázi workflow
- Definice tří základních druhů dat
 - Informace potřebné pro běh workflow
 - Informace vypočtené systémem / přenesené do podprocesů
 - Informace o daném objektu (úkol, nákupu, námětu) – pro další využití pro evidenci a analýzu

2.1.2.2 Fáze Implementace

V rámci této fáze došlo k upřesnění nastavení systému o další informace potřebné pro workflow již z pohledu konkrétního včlenění do prostředí SML. Konkrétně byly provedeny následující kroky:

- Doplnění organizační struktury
- Definice systému rolí
- Příprava předdefinovaných reportů
- Datová rozhraní do aplikace
- Aplikační rozhraní
- Zpracování uživatelské dokumentace (administrátor, uživatel)
- Dokumentace základních pracovních postupů
- Příprava produkčního prostředí

2.1.2.3 Fáze Příprava ostrého provozu

Před samotným nastavením prostředí pro ostré použití byly ověřeny jednotlivé procesní šablony na konkrétních realizovaných případech a podněty, které vzešly z testování, byly zapracovány do finální podoby šablon. Tabulka ověřovacích procesů a detailní postup je uveden v kapitole 2.1.2.3 Vyhodnocení pilotní implementace. Konkrétní kroky byly následující:

- Ověření šablon na reálných případech (viz tabulka)
- Školení administrátorů
- Školení klíčových uživatelů
- Akceptační testy
- Zkušební provoz

2.1.3 Vyhodnocení Pilotní implementace komunikačního portálu

Dle zkušeností a obvyklé praxe z implementace procesních nástrojů dochází vždy ve fázi pilotního provozu ke konečné korekci definice podoby procesů i jejich podoby v komunikačním portálu.

Původně navržené procesy v analýze vycházely z platných směrnic SML. Praktické nasazení vedlo k určitému postupnému zjednodušení, tak, aby procesy obsahovaly všechny potřebné kroky, plně reflektovaly praxi uživatelů, ale současně neobsahovaly žádné kroky, které by „obtěžovaly“ uživatele nadbytečnými úkony. To se týká jak celkového krokového průběhu procesů, tak dat vložených v průběhu procesu.

V rámci ověření a dopracování šablon procesů do provozního stavu došlo:

- Ke korekcím v postupech, šablonách, rolích atd.,
- Ke zjednodušení schémat na základě praktických připomínek uživatelů při testování

Metodicky správné je tedy provedení zpětné korekce původních grafů v procesním modeleru tak, aby byl v rámci finálního analytického výstupu dosažen soulad se skutečností v komunikačním portálu.

V následující kapitole jsou následně zařazeny jak grafické podoby procesů v komunikačním portálu, tak upravené grafy v procesním modeleru. Lze tak srovnat konečnou podobu procesů s původně navrženými procesy ve fázi analýzy.

Samotný pilotní ověřovací provoz proběhl dvoukolově. V prvním kole byla testována samotná funkčnost procesních šablon na testovacích procesech. Připomínky z této fáze testování byly zapracovány do procesních šablon. Následně byla funkčnost opětovně prověřena na „ostrých“ procesech – tj. na reálných situacích z praxe jednotlivých uživatelů. Tyto reálné procesy byly opětovně vyhodnoceny a drobné korekce byly promítnuty do finální podoby procesů, které jsou připraveny v komunikačním portálu. Konkrétní průběh pilotního ověřování reálných procesů je zdokumentován v následující tabulce.

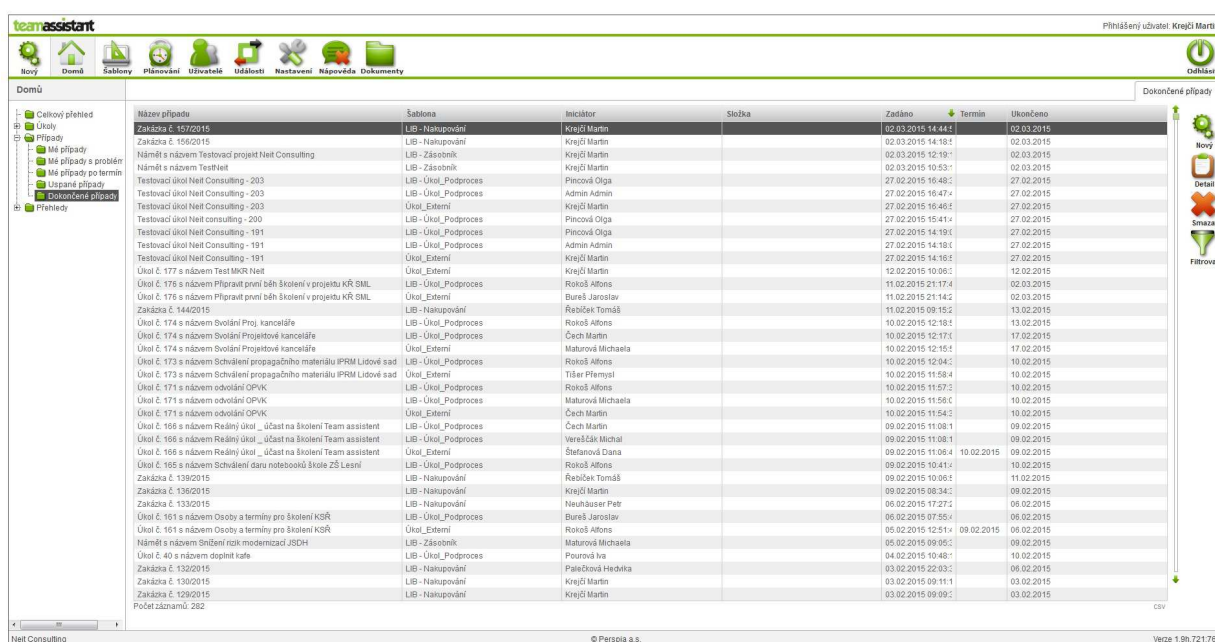
Organizace	Šablona	Proces	Poznámka
LIS	Úkoly	Stanovit termín a zorganizovat školení pro užší projektovou skupinu - téma č. 4 a 5	Dokončeno zcela
	Nakupování	Zakázka 132/2015 - nákup nábytku	Dokončeno částečně
	Projektový námět	Rozvoj DAS - Portál úředníka	Dokončeno, předložit ke schválení RM
ZOO Liberec	Úkoly	Úkol č. 173 - Schválení propagačního materiálu	Dokončeno zcela
	Nakupování	čistící stroj na podlahy - Zakázka č. 141/2015	Dokončeno zcela
	Projektový námět	Námět s názvem Prostor za vstupem do ZOO	Dokončeno zcela
ZŠ Lesní	Úkoly	Úkol č. 165, Úkol č. 175	Dokončeno, posun ověřena funkce posun termínu
	Nakupování	Zakázka 139/2015, Zakázka č. 144/2015, Zakázka 145/2015	Zakázka č. 144/2015 hotova, nákup byl zrušen z důvodu nedostatku nabídek, zakázka č. 139/2015 hotova, zakázka č. 145/2015 dokončena ke schválení RM.
	Projektový námět	Námět s názvem Zajištění dietního stravování pro školy v Liberci	Dokončeno, předložit ke schválení RM
Odbor informatiky a řízení procesů	Úkoly	GINIS pracovní schůzka s J.Hanákem	Dokončeno
	Projektový námět	Systém vzdělávání uživatelů MML v oblasti ICT	Dokončeno, předložit ke schválení RM
Odbor strategického rozvoje a dotací	Úkoly	Úkol č.158 -projektová kancelář	Dokončeno zcela
	Projektový námět	Snížení rizik modernizací JSDH	Dokončeno zcela

Pro detailní zobrazení a vyhodnocení procesů byly pro účely závěrečné analytické zprávy vybrány následující pilotní procesy:

- Úkol č. 174 Svolení projektové kanceláře
- Projektový námět 95/2015 Snížení rizik modernizací JSDH
- Zakázka č.144/2015

2.1.3.1 Přehled pilotních testů

Pro zdokumentování průběhu pilotních testů byla zvolena forma komentovaných otisků obrazovek (Screenshotů).



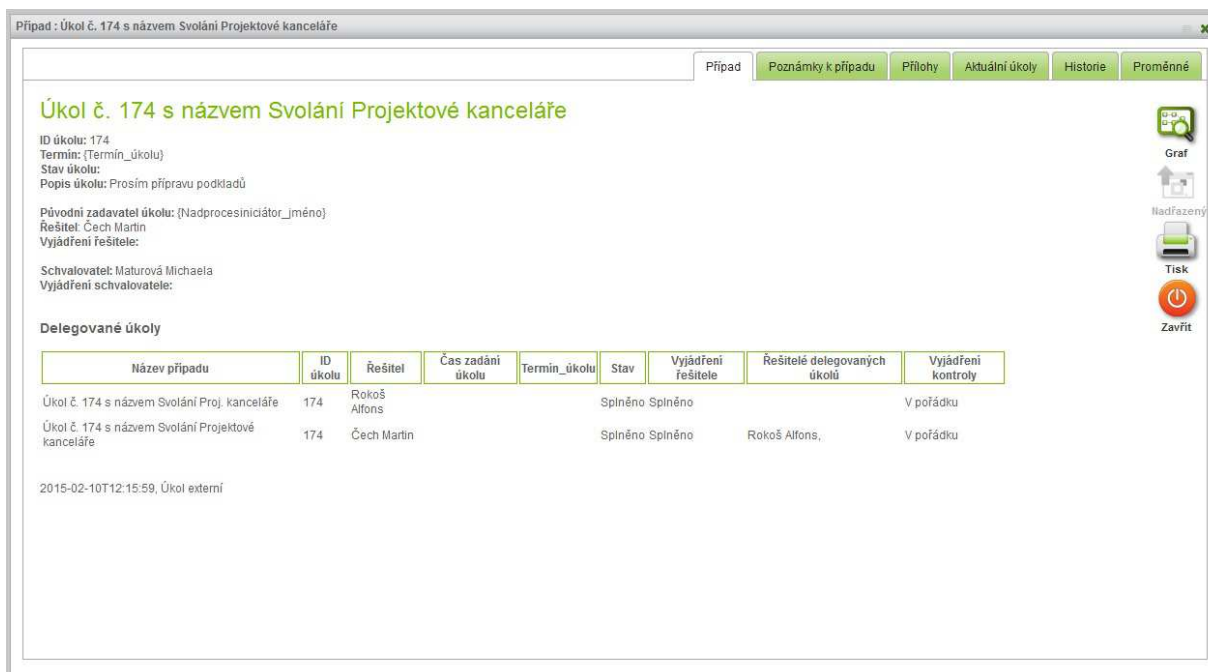
Název příjmu	Stav	Iniciátor	Stolba	Začalo	Termín	Ukončeno
Zakázka č. 144/2015	LIB - Nakupování	Krejčí Martin		02.03.2015 14:44		02.03.2015
Zakázka č. 156/2015	LIB - Zásobník	Krejčí Martin		02.03.2015 12:19		02.03.2015
Námět s názvem Testovací projekt Neit Consulting	LIB - Zásobník	Krejčí Martin		02.03.2015 10:53		02.03.2015
Námět s názvem Test Neit	LIB - Úkol_Podproces	Pincová Olga		27.02.2015 16:48		27.02.2015
Testovací úkol Neit Consulting - 203	LIB - Úkol_Podproces	Admin Admin		27.02.2015 16:47		27.02.2015
Testovací úkol Neit Consulting - 203	Úkol_Externí	Krejčí Martin		27.02.2015 16:46		27.02.2015
Testovací úkol Neit consulting - 200	LIB - Úkol_Podproces	Pincová Olga		27.02.2015 15:41		27.02.2015
Testovací úkol Neit Consulting - 191	LIB - Úkol_Podproces	Pincová Olga		27.02.2015 14:19		27.02.2015
Testovací úkol Neit Consulting - 191	LIB - Úkol_Podproces	Admin Admin		27.02.2015 14:18		27.02.2015
Testovací úkol Neit Consulting - 191	Úkol_Externí	Krejčí Martin		27.02.2015 14:16		27.02.2015
Úkol č. 177 s názvem Test MCR Neit	Úkol_Externí	Krejčí Martin		12.02.2015 10:06		12.02.2015
Úkol č. 176 s názvem Příprava první běh školení v projektu KR GML	LIB - Úkol_Podproces	Rokoš Alfons		11.02.2015 21:17		02.03.2015
Úkol č. 176 s názvem Příprava první běh školení v projektu KR GML	Úkol_Externí	Bureš Jaroslav		11.02.2015 21:14		02.03.2015
Zakázka č. 144/2015	LIB - Nakupování	Řeříšek Tomáš		11.02.2015 09:15		13.02.2015
Úkol č. 174 s názvem Svolení Proj. kanceláře	LIB - Úkol_Podproces	Rokoš Alfons		10.02.2015 12:16		13.02.2015
Úkol č. 174 s názvem Svolení Projektové kanceláře	LIB - Úkol_Podproces	Čech Martin		10.02.2015 12:11		17.02.2015
Úkol č. 174 s názvem Svolení Projektové kanceláře	Úkol_Externí	Maturová Michaela		10.02.2015 12:10		17.02.2015
Úkol č. 173 s názvem Schválení propagačního materiálu IPRM Lidové sad	LIB - Úkol_Podproces	Rokoš Alfons		10.02.2015 12:04		10.02.2015
Úkol č. 173 s názvem Schválení propagačního materiálu IPRM Lidové sad	Úkol_Externí	Tišer Přemysl		10.02.2015 11:58		10.02.2015
Úkol č. 171 s názvem odvolání OPVK	LIB - Úkol_Podproces	Rokoš Alfons		10.02.2015 11:57		10.02.2015
Úkol č. 171 s názvem odvolání OPVK	LIB - Úkol_Podproces	Maturová Michaela		10.02.2015 11:56		10.02.2015
Úkol č. 171 s názvem odvolání OPVK	Úkol_Externí	Čech Martin		10.02.2015 11:54		10.02.2015
Úkol č. 166 s názvem Reálný úkol - účast na školení Team assistant	LIB - Úkol_Podproces	Čech Martin		09.02.2015 11:08		09.02.2015
Úkol č. 166 s názvem Reálný úkol - účast na školení Team assistant	LIB - Úkol_Podproces	Veršáček Michal		09.02.2015 11:06		09.02.2015
Úkol č. 166 s názvem Reálný úkol - účast na školení Team assistant	Úkol_Externí	Štefanová Dana		09.02.2015 11:05	10.02.2015	09.02.2015
Úkol č. 166 s názvem Schválení daru notebooků školit 25 Lesní	LIB - Úkol_Podproces	Rokoš Alfons		09.02.2015 10:41		10.02.2015
Zakázka č. 139/2015	LIB - Nakupování	Řeříšek Tomáš		09.02.2015 10:06		11.02.2015
Zakázka č. 139/2015	LIB - Nakupování	Krejčí Martin		09.02.2015 08:34		06.02.2015
Zakázka č. 133/2015	LIB - Nakupování	Neuhäuser Petr		06.02.2015 17:27		06.02.2015
Úkol č. 161 s názvem Osoby a termíny pro školení KSR	LIB - Úkol_Podproces	Bureš Jaroslav		06.02.2015 07:55		06.02.2015
Úkol č. 161 s názvem Osoby a termíny pro školení KSR	Úkol_Externí	Rokoš Alfons		05.02.2015 12:51	09.02.2015	06.02.2015
Námět s názvem Smlouba rizik modernizací JSDH	LIB - Zásobník	Maturová Michaela		05.02.2015 09:05		09.02.2015
Úkol č. 40 s názvem doplnit rate	LIB - Úkol_Podproces	Pourová Iva		04.02.2015 10:46		10.02.2015
Zakázka č. 130/2015	LIB - Nakupování	Patečková Hedvika		03.02.2015 22:03		06.02.2015
Zakázka č. 130/2015	LIB - Nakupování	Krejčí Martin		03.02.2015 09:11		03.02.2015
Zakázka č. 129/2015	LIB - Nakupování	Krejčí Martin		03.02.2015 09:09		03.02.2015
Projekt zřizování 282	LIB - Nakupování	Krejčí Martin		03.02.2015 09:09		03.02.2015

Obrázek 5 Celkový přehled pilotních testů

Na přehledové obrazovce prostředí komunikačního portálu je zobrazen přehled všech pilotních procesů z pohledu administrátora aplikace. Koncový uživatel typicky vidí jen jemu přiřazené procesy a úkoly, navíc si v zobrazení ještě může zapínat filtry pro přehlednější zobrazení dle vybraného kritéria třídění.

2.1.3.2 Úkoly

Úkol č. 174 Svolání projektové kanceláře. Pilotní úkol č. 174 demonstruje zpracování úkolu, kde je potřebné schválení 2 schvalovatelů k dokončení úkolu a kde je aktivován podproces schválení odložení termínu úkolu.



Úkol č. 174 s názvem Svolání Projektové kanceláře

ID úkolu: 174
 Termín: {Termín_úkolů}
 Stav úkolu:
 Popis úkolu: Prosím přípravu podkladů

Původní zadavatel úkolu: {Nadprocesiniciátor_jméno}
 Řešitel: Čech Martin
 Vyjádření řešitele:

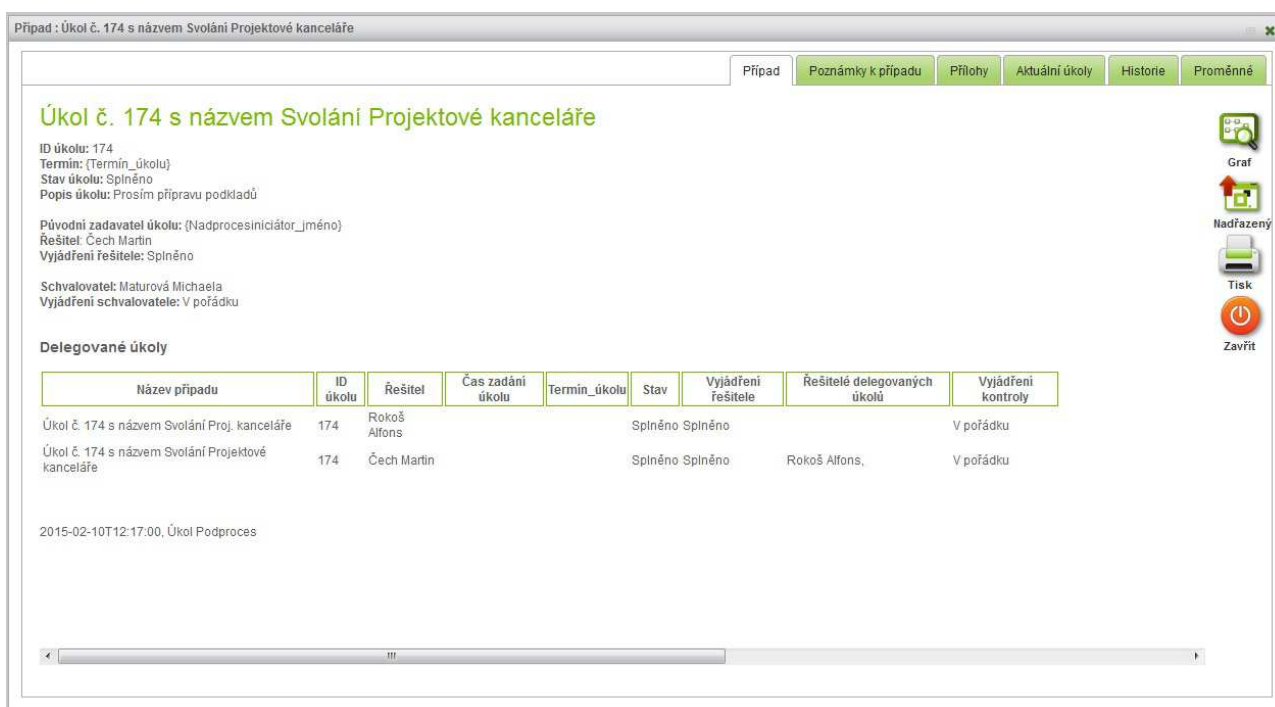
Schvalovatel: Maturová Michaela
 Vyjádření schvalovatele:

Delegované úkoly

Název případu	ID úkolu	Řešitel	Čas zadání úkolu	Termín_úkolů	Stav	Vyjádření řešitele	Řešitelé delegovaných úkolů	Vyjádření kontroly
Úkol č. 174 s názvem Svolání Proj. kanceláře	174	Rokoš Alfons			Splněno	Splněno		V pořádku
Úkol č. 174 s názvem Svolání Projektové kanceláře	174	Čech Martin			Splněno	Splněno	Rokoš Alfons,	V pořádku

2015-02-10T12:15:59, Úkol externí

Obrázek 6 Detail úkolu – zadání



Úkol č. 174 s názvem Svolání Projektové kanceláře

ID úkolu: 174
 Termín: {Termín_úkolů}
 Stav úkolu: Splněno
 Popis úkolu: Prosím přípravu podkladů

Původní zadavatel úkolu: {Nadprocesiniciátor_jméno}
 Řešitel: Čech Martin
 Vyjádření řešitele: Splněno

Schvalovatel: Maturová Michaela
 Vyjádření schvalovatele: V pořádku

Delegované úkoly

Název případu	ID úkolu	Řešitel	Čas zadání úkolu	Termín_úkolů	Stav	Vyjádření řešitele	Řešitelé delegovaných úkolů	Vyjádření kontroly
Úkol č. 174 s názvem Svolání Proj. kanceláře	174	Rokoš Alfons			Splněno	Splněno		V pořádku
Úkol č. 174 s názvem Svolání Projektové kanceláře	174	Čech Martin			Splněno	Splněno	Rokoš Alfons,	V pořádku

2015-02-10T12:17:00, Úkol Podproces

Obrázek 7 Detail úkolu – vyjádření schvalovatele 1

Případ : Úkol č. 174 s názvem Svolání Proj. kanceláře

Případ Poznámky k případu Přílohy Aktuální úkoly Historie Proměnné

Úkol č. 174 s názvem Svolání Proj. kanceláře

ID úkolu: 174
Termin: {Termin_úkolů}
Stav úkolu: Splněno
Popis úkolu: připravte pozvánky

Původní zadavatel úkolu: {Nadprocesiniciátor_jméno}
Řešitel: Rokoš Alfons
Vyjádření řešitele: Splněno

Schvalovatel: Čech Martin
Vyjádření schvalovatele: V pořádku

Delegované úkoly

Název případu	ID úkolu	Řešitel	Čas zadání úkolu	Termin_úkolů	Stav	Vyjádření řešitele	Řešitelé delegovaných úkolů	Vyjádření kontroly
Úkol č. 174 s názvem Svolání Proj. kanceláře	174	Rokoš Alfons			Splněno	Splněno		V pořádku
Úkol č. 174 s názvem Svolání Projektové kanceláře	174	Čech Martin			Splněno	Splněno	Rokoš Alfons,	V pořádku

2015-02-10T12:18:50, Úkol Podproces

Obrázek 8 Detail úkolu – vyjádření schvalovatele 2

Případ : Úkol č. 174 s názvem Svolání Projektové kanceláře

Případ Poznámky k případu Přílohy Aktuální úkoly Historie Proměnné

Název úkolu	Vyřešil	Datum zadání	Skutečný konec	Detail
Zadání úkolu	Maturová Michaela	10.02.2015 12:15:59	10.02.2015 12:16:59	Úkol splněn
Konec		17.02.2015 09:22:24	17.02.2015 09:22:24	Úkol splněn
Úkol č. 174 s názvem Svolání Projektové kanceláře na všechny	Maturová Michaela	10.02.2015 12:16:59	17.02.2015 09:22:24	Úkol splněn
		17.02.2015 09:22:24	17.02.2015 09:22:24	Úkol splněn

Počet záznamů: 4

Obrázek 9 Historie řešení úkolu – postupný krok 1

Případ : Úkol č. 174 s názvem Svolání Projektové kanceláře

Název úkolu	Vyřešil	Datum zadání	Skutečný konec	Detail
Řešení	Čech Martin	10.02.2015 12:17:00	10.02.2015 12:18:49	Úkol splněn
Delegované úkoly jsou splněny		13.02.2015 10:21:32	13.02.2015 10:21:32	Úkol splněn
Úkol č. 174 s názvem Svolání Proj. kan	Čech Martin	10.02.2015 12:18:50	13.02.2015 10:21:32	Úkol splněn
Ke schválení		13.02.2015 10:21:49	13.02.2015 10:21:49	Úkol splněn
Řešení	Čech Martin	13.02.2015 10:21:32	13.02.2015 10:21:49	Úkol splněn
Ukončení		17.02.2015 09:22:23	17.02.2015 09:22:23	Úkol splněn
Schválení	Maturová Michaela	13.02.2015 10:21:49	17.02.2015 09:22:23	Úkol splněn

Počet záznamů: 7

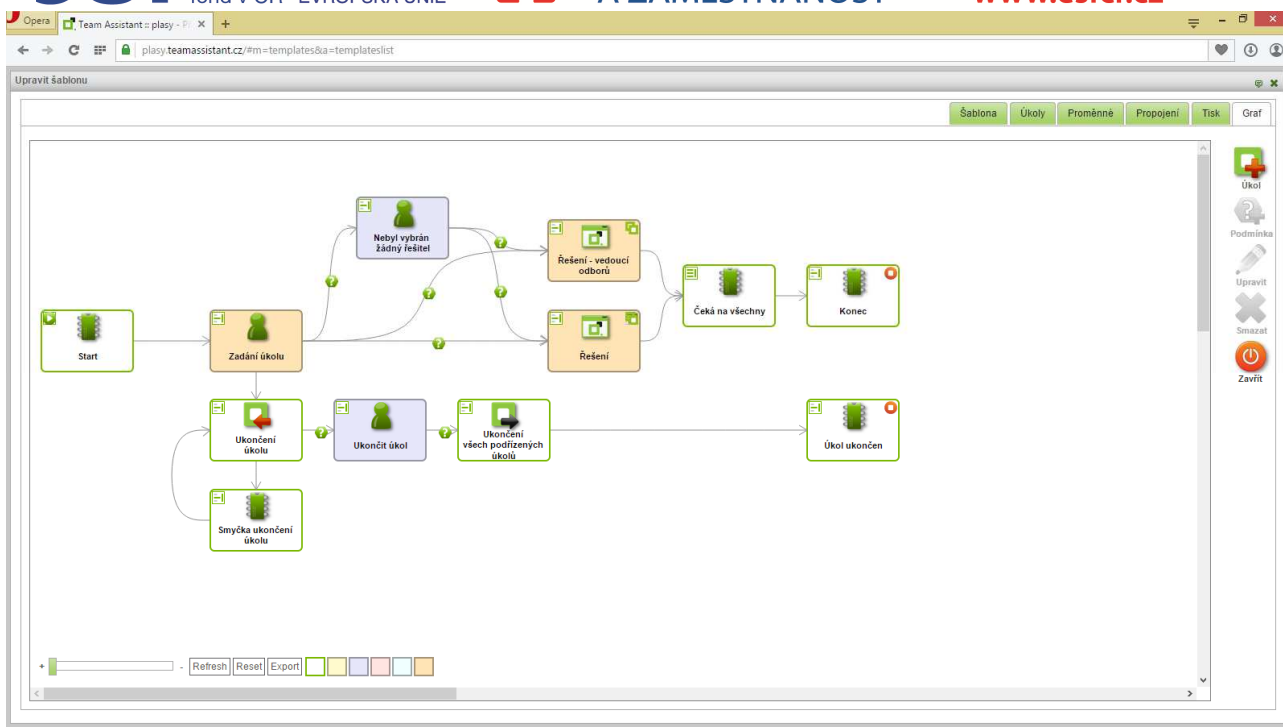
Obrázek 10 Historie řešení úkolu – postupný krok 2

Případ : Úkol č. 174 s názvem Svolání Proj. kanceláře

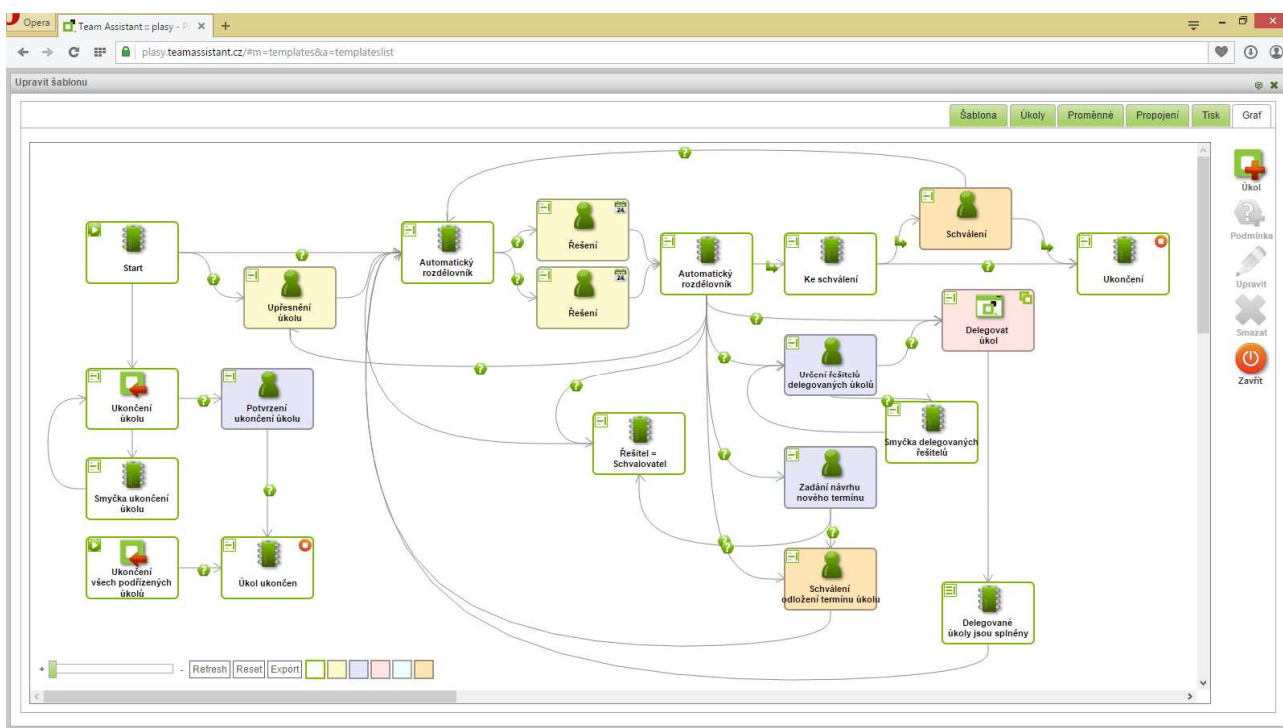
Název úkolu	Vyřešil	Datum zadání	Skutečný konec	Detail
Upřesnění úkolu	Čech Martin	10.02.2015 12:18:50	10.02.2015 12:23:04	Úkol splněn
Řešení	Rokoš Alfons	10.02.2015 12:23:05	10.02.2015 12:25:45	Úkol splněn
Schválení odložení termínu úkolu	Čech Martin	10.02.2015 12:25:45	10.02.2015 12:30:35	Úkol splněn
Řešení	Rokoš Alfons	10.02.2015 12:30:35	12.02.2015 09:44:12	Úkol splněn
Schválení odložení termínu úkolu	Čech Martin	12.02.2015 09:44:12	13.02.2015 08:26:14	Úkol splněn
Ke schválení		13.02.2015 09:30:59	13.02.2015 09:30:59	Úkol splněn
Řešení	Rokoš Alfons	13.02.2015 08:26:14	13.02.2015 09:30:59	Úkol splněn
Schválení	Čech Martin	13.02.2015 09:30:59	13.02.2015 10:21:31	Úkol splněn
Ukončení		13.02.2015 10:21:31	13.02.2015 10:21:31	Úkol splněn

Počet záznamů: 9

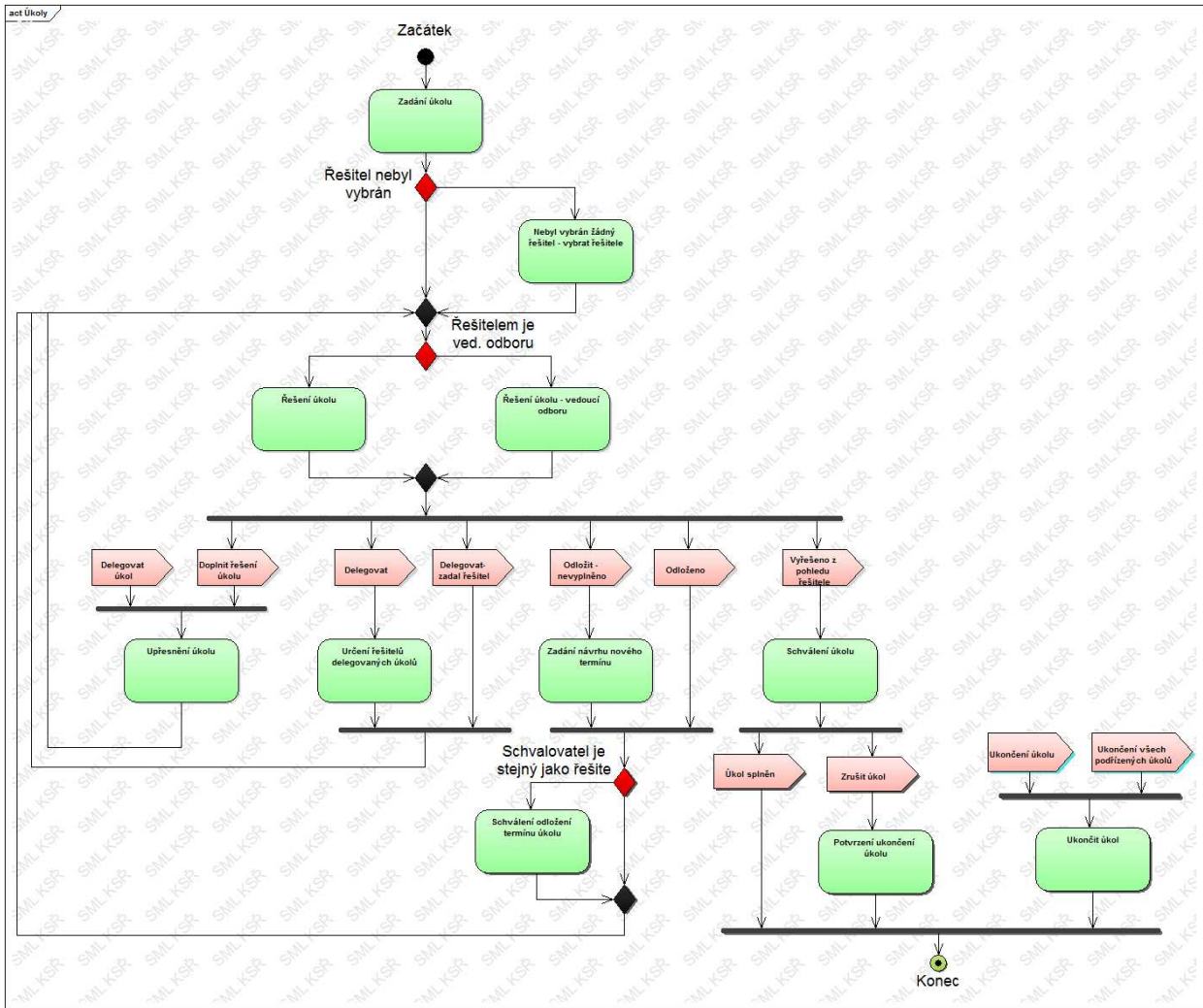
Obrázek 11 Historie řešení úkolu – postupný krok 3



Obrázek 12 Graf řešení úkolu – Graf řešení úkolu – v komunikačním portálu - hlavní proces



Obrázek 13 Graf řešení úkolu – v komunikačním portálu podproces schválení odložení termínu úkolu



Obrázek 14 Proces Úkoly v procesním modeleru – upravený dle skutečnosti

2.1.3.3 Zásobník projektových námětů

Projektový námět 95/2015 Snížení rizik modernizací JSDH

Případ: Námět s názvem Snížení rizik modernizací JSDH

Námět s názvem Snížení rizik modernizací JSDH

PROJEKTOVÝ NÁMĚT
 Název: Snížení rizik modernizací JSDH
 Datum: 01.11.2015

Popis projektu
 Tímto projektem se zaměřujeme na snížení rizik modernizací JSDH v rámci projektu modernizace a rozvoje městských podniků EPZJ město Liberec. Účelem projektu je vypracování konkrétního řešení v rámci Společnosti a jeho realizace a posléze jeho doplnění a aktualizace dle potřeb město Liberec.
 Tímto projektem se zaměřujeme na snížení rizik modernizací JSDH a jejich vyřešení pro město.
 Projekt vzniká v rámci projektu: Zvýšení odbornosti, dovednosti a pracovního postupu v zaměstnání (JSDH), ve kterém jsou pracovníci města Liberec zaměstnáni pro JSDH. Město Liberec a projekty modernizace JSDH.

Modernizace odbornosti pracovníků JSDH v rámci: Zvýšení dovedností pracovníků, zvýšení odbornosti pracovníků a odborných dovedností

Modernizace odbornosti pracovníků JSDH v rámci: Zvýšení dovedností pracovníků, zvýšení odbornosti pracovníků a odborných dovedností

Administrativní údaje a údaje

Administrativní údaje	Administrativní údaje	Začátek realizace	Dokončení realizace
Město	Liberec	01.09.2014	31.08.2015
Realizace	01.10.2015	01.10.2015	
Dokončení	01.11.2016	01.11.2016	

Administrativní údaje příjmu, výdaje a zpráva

Administrativní údaje	Administrativní údaje	Administrativní údaje v Kč
Právní	000000 Kč bez DPH	
Realizace	000000 Kč bez DPH	
Dokončení	000000 Kč bez DPH	
Administrativní údaje	000000 Kč bez DPH	

Administrativní údaje

Administrativní údaje	Administrativní údaje	Administrativní údaje
Název	001-243	0-001
Stav	MULTIPOVA.MICHAELA@MAGISTRAT.LIBEREC.CZ	001-243
Právní	001-243	001-243
Administrativní údaje	001-243	001-243
Administrativní údaje	001-243	001-243
Administrativní údaje	001-243	001-243

Administrativní údaje

Administrativní údaje	Administrativní údaje	Administrativní údaje
Administrativní údaje	001-243	001-243
Administrativní údaje	001-243	001-243
Administrativní údaje	001-243	001-243
Administrativní údaje	001-243	001-243
Administrativní údaje	001-243	001-243

Obrázek 15 Detaily námětu – zadání

Případ : Námět s názvem Snížení rizik modernizací JSDH

Název úkolu	Vyřešit	Datum zadání	Skutečný konec	Detail
Start		05.02.2015 09:05:37	05.02.2015 09:05:37	Úkol splněn
Odbory		05.02.2015 09:22:29	05.02.2015 09:22:29	Úkol splněn
PO		05.02.2015 09:22:29	05.02.2015 09:22:29	Úkol splněn
Zpracování námětu	Maturová Michaela	05.02.2015 09:05:37	05.02.2015 09:22:29	Úkol splněn
Vyhodnocení námětu vedoucím odboru	Vereščák Michal	05.02.2015 09:22:29	05.02.2015 12:35:58	Úkol splněn
Vyjádření věcně příslušným odborem/k	Maturová Michaela	05.02.2015 12:35:59	05.02.2015 13:45:31	Úkol splněn
Schválení námětu - inicializace		05.02.2015 13:45:32	05.02.2015 13:45:32	Úkol splněn
Vyjádření z hlediska souladu se strate	Štefanová Dana	05.02.2015 13:45:32	08.02.2015 17:23:54	Úkol splněn
Předložení námětu na jednání porady	Vereščák Michal	08.02.2015 17:23:54	09.02.2015 08:55:26	Úkol splněn
Námět byl schválen na poradě vedení	Vereščák Michal	09.02.2015 08:55:32	09.02.2015 08:55:32	Úkol splněn
Konec		09.02.2015 08:55:32	09.02.2015 08:55:32	Úkol splněn

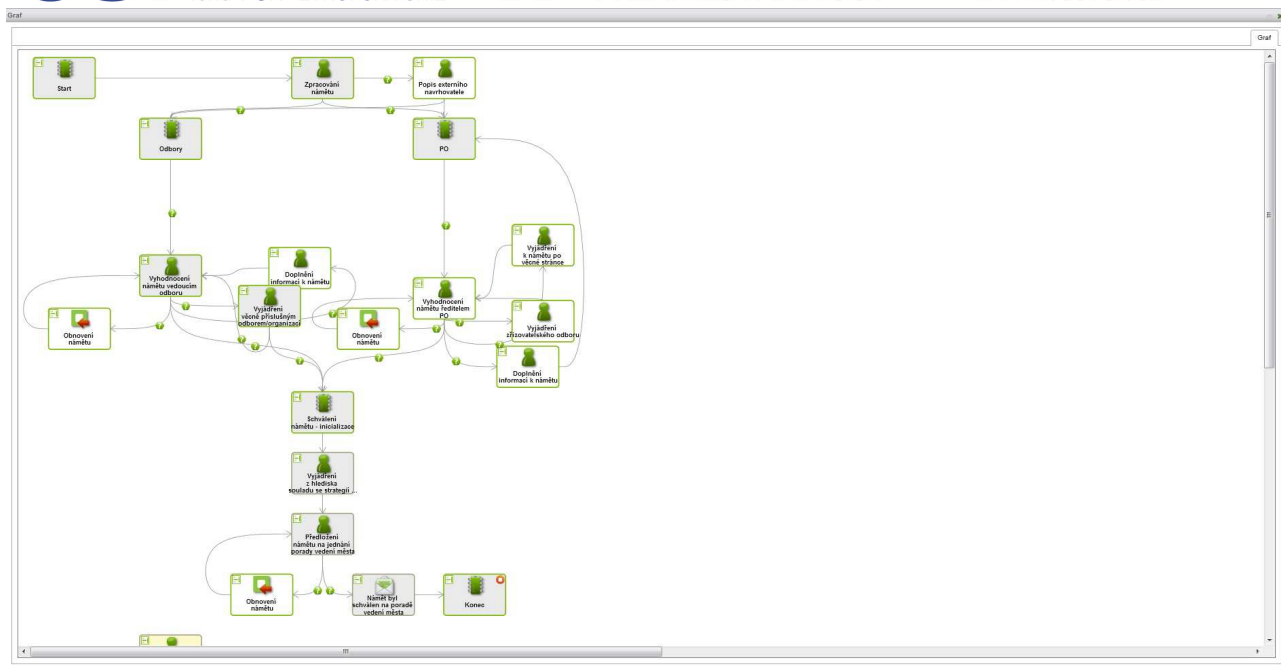
Obrázek 16 - Námět zpracování – postup zpracování

Případ : Námět s názvem Snížení rizik modernizací JSDH

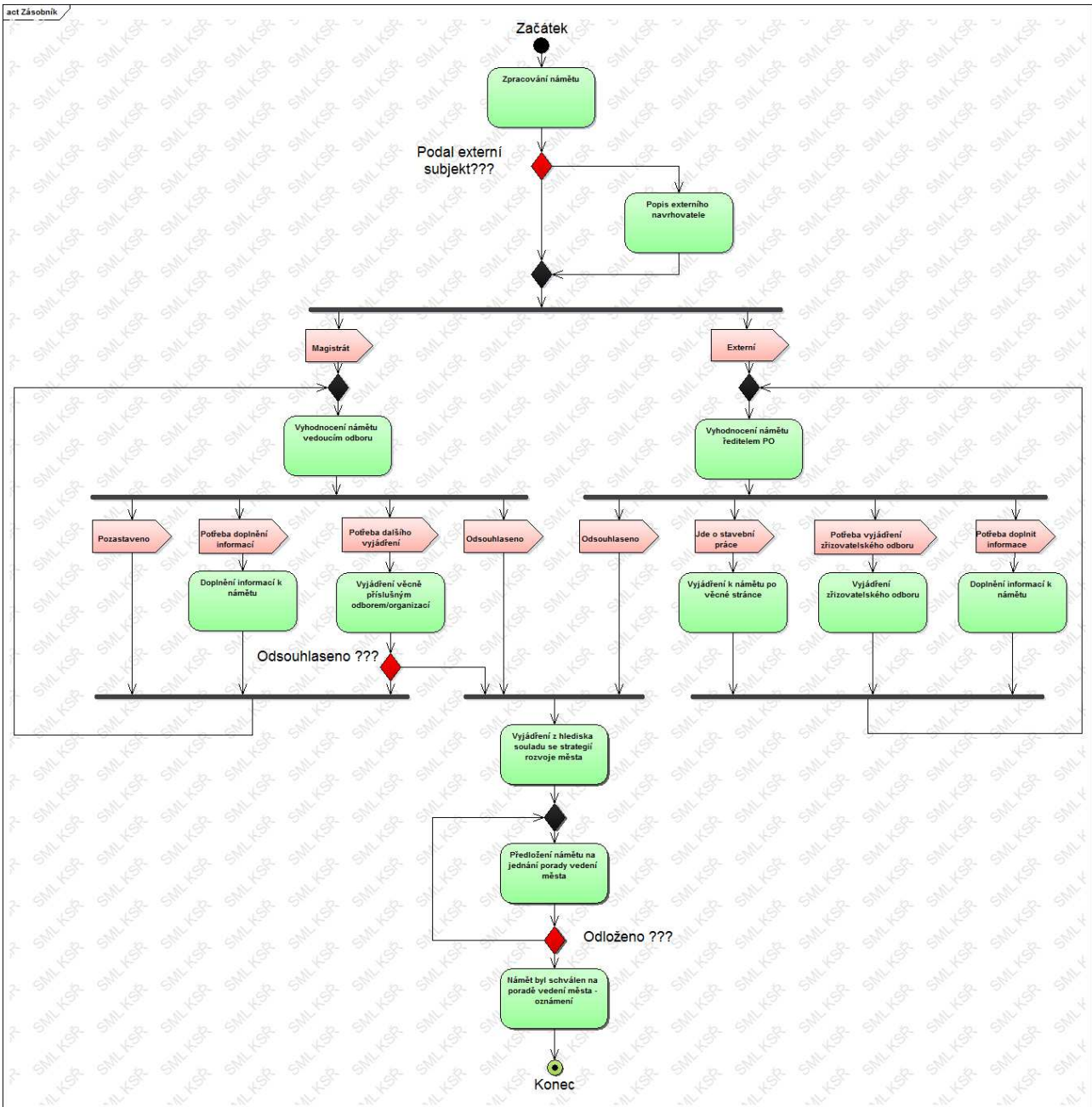
Poznámky k případu:

Vereščák Michal (Předložení námětu na jednání porady vedení města)	09.02.2015 08:55:26
Námět schválen	
Vereščák Michal (Předložení námětu na jednání porady vedení města)	09.02.2015 08:55:26
Štefanová Dana (Vyjádření z hlediska souladu se strategií rozvoje města)	08.02.2015 17:23:54
Projekt v souladu s aktualizací strategie 2014 - 2020	
Maturová Michaela (Vyjádření věcně příslušným odborem/organizací)	05.02.2015 13:45:31
Schváleno poradou vedení 29.10.2014	
Vereščák Michal (Vyhodnocení námětu vedoucím odboru)	05.02.2015 12:35:59
bez požadavku	

Obrázek 17 Poznámky k námětu – textové komentáře jsou evidovány na záložce Poznámky k případu



Obrázek 18 Graf Zásobník projektových návrhů v komunikačním portálu



Obrázek 19 Proces Zásobník projektových námětů v procesním modeleru – upravený dle skutečnosti

2.1.3.4 Proces nakupování

Zakázka č.144/2015

Případ : Zakázka č. 144/2015

Případ Poznámky k případu Přílohy(1) Aktuální úkoly Historie Proměnné

Zakázka č. 144/2015

Číslo zakázky: 144/2015

Předmět zakázky:
Objednavatel: Řebíček Tomáš

Předpokládaná cena: 23000 Kč bez DPH
Cena vítězného dodavatele: 0 Kč bez DPH

Vítězný dodavatel: KOREPO spol. s r.o.

Číslo faktury: 2015049
Datum přijetí faktury: 11.02.2015 00:00:00

Graf
Nadřazený
Tisk
Zavřít

Obrázek 20 Detaily zakázky

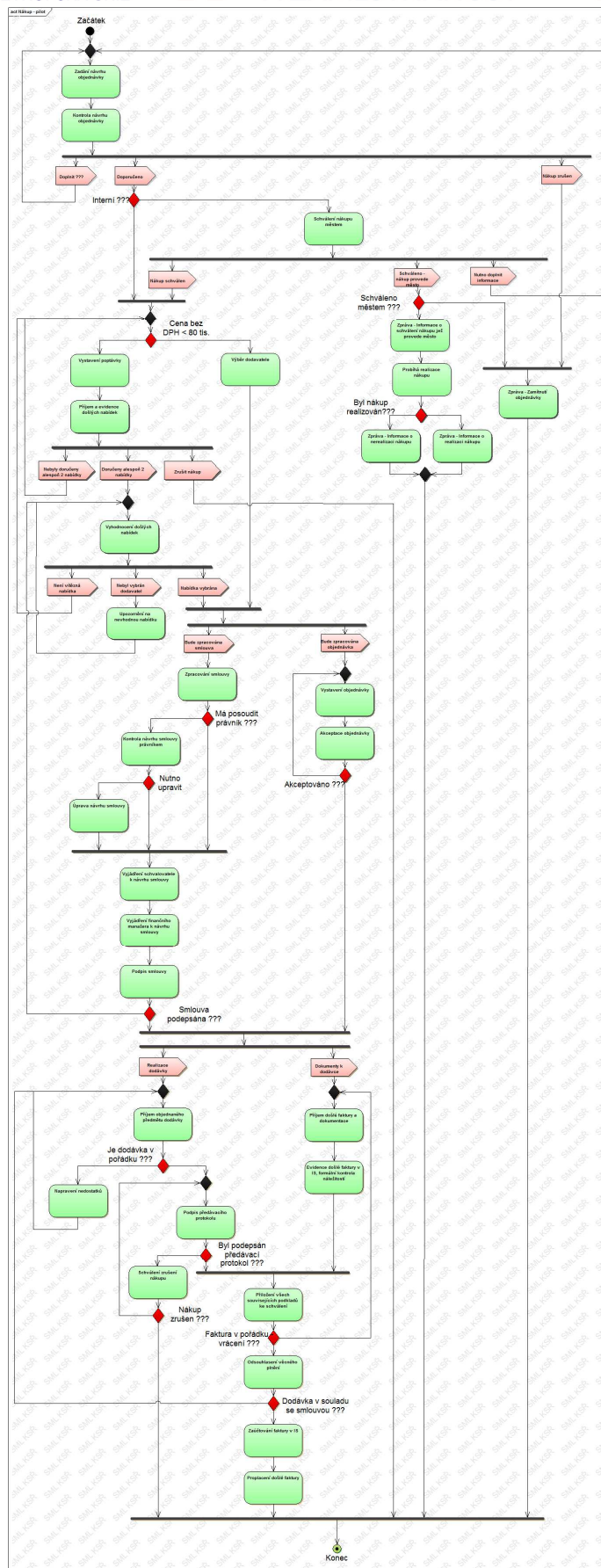
Případ : Zakázka č. 144/2015

Případ Poznámky k případu Přílohy(1) Aktuální úkoly Historie Proměnné

Název úkolu	Vyřešil	Datum zadání	Skutečný konec	Detail
Start		11.02.2015 09:15:28	11.02.2015 09:15:28	Úkol splněn
Zadání návrhu objednávky	Řebíček Tomáš	11.02.2015 09:15:28	11.02.2015 09:21:27	Úkol splněn
Kontrola návrhu objednávky	Dvořák Jiří	11.02.2015 09:21:27	11.02.2015 09:23:08	Úkol splněn
Automatický rozdělovník		11.02.2015 09:23:09	11.02.2015 09:23:09	Úkol splněn
Automatický úkol k rozřazení větví		11.02.2015 09:23:09	11.02.2015 09:23:09	Úkol splněn
Výběr dodavatele	Řebíček Tomáš	11.02.2015 09:23:09	11.02.2015 09:23:57	Úkol splněn
Vystavení objednávky	Řebíček Tomáš	11.02.2015 09:23:57	11.02.2015 09:29:20	Úkol splněn
Realizace dodávky		11.02.2015 09:29:28	11.02.2015 09:29:28	Úkol splněn
Podepsaná objednávka/smlouva		11.02.2015 09:29:28	11.02.2015 09:29:28	Úkol splněn
Akceptace objednávky	Řebíček Tomáš	11.02.2015 09:29:20	11.02.2015 09:29:28	Úkol splněn
Přijem objednaného předmětu dodávk	Řebíček Tomáš	11.02.2015 09:29:29	11.02.2015 09:30:33	Úkol splněn
Podpis předávacího protokolu	Řebíček Tomáš	11.02.2015 09:30:34	11.02.2015 09:30:45	Úkol splněn
Přijem došlé faktury a dokumentace	Řebíček Tomáš	11.02.2015 09:29:29	12.02.2015 12:48:48	Úkol splněn
Evidence došlé faktury v IS, formální kc	Řebíček Tomáš	12.02.2015 12:48:48	12.02.2015 12:48:56	Úkol splněn
Přiložení všech souvisejících podkladů	Řebíček Tomáš	12.02.2015 12:48:56	12.02.2015 12:49:02	Úkol splněn
Odsouhlasení věcného plnění	Dvořák Jiří	12.02.2015 12:49:03	13.02.2015 09:20:47	Úkol splněn
Zaučtování faktury v IS	Řebíček Tomáš	13.02.2015 09:20:47	13.02.2015 12:25:25	Úkol splněn
Konec		13.02.2015 12:25:41	13.02.2015 12:25:41	Úkol splněn
Proplacení došlé faktury	Řebíček Tomáš	13.02.2015 12:25:25	13.02.2015 12:25:41	Úkol splněn

Kontakt
Detail
Upravit
Vnořeny
Zavřít

Obrázek 21 Historie řešení zakázky



Obrázek 24 Proces nakupování v procesním modeleru – upravený dle skutečnosti

2.1.4 Vyhodnocení Pilotní implementace hodnotícího modelu ředitelů ZZO

V rámci pilotního ověřování byla ověřena metodika hodnotícího modelu ředitelů ZZO. Hodnotící model je navržen jako univerzální nástroj hodnocení a sebehodnocení tak, aby odpovídal principům a poznatkům nejlepší praxe z oblasti řízení lidských zdrojů i zásadám e-Government. Jako cílová skupina byly v implementaci KSŘ SML navrženy ředitelé ZZO, a to s ohledem na klíčový dopad této role do chodu ZZO jak v logice školských tak neškolských zařízení.

2.1.4.1 Průběh pilotního ověření

Samotný proces pilotního ověření proběhl v následujících postupových krocích:

1. Proškolení hodnotícího modelu – pilotní tým byl seznámen s metodikou hodnotícího modelu včetně škály hodnocení. Pro praktické ověření byl z týmu vybrán zástupce, který projde v praktické simulaci hodnotícím procesem
2. Sebehodnocení – vybraný zástupce provedl sebehodnocení
3. Simulovaný hodnotící pohovor – za účasti pilotního a řešitelského týmu byl proveden hodnotící pohovor formou lektorovaného pohovoru, tj. metodika vedení pohovoru a hodnocení byla prakticky prověřena
4. Hodnotící workshop – po ukončení pohovoru proběhl hodnotící workshop

Výstup pohovoru ve formě vyplněné hodnotící tabulky je uveden dále.

Z hodnotícího workshopu byly zaznamenány následující podněty pro další využití hodnotícího modelu:

- 1) Možnost využití pro další pozice / role – hodnotící model je natolik univerzální, že mírnou modifikací je možno ho využít i pro další role / pozice typicky např. v rámci ZZO
- 2) Pro pozice by měla být nastavena i doporučená minimální úroveň, kterou na dané pozici má hodnocený dosahovat
- 3) Hodnocení by nemuselo probíhat jen principem 1:1 (hodnocený : hodnotitel), u hodnocení ředitele by na straně hodnotitele mohly být zastoupeny dvě osoby - typicky vedoucí příslušného věcného odboru a personalista
- 4) Sebehodnotící model by bylo možno využít i při scoringu uchazečů v rámci výběrových řízení na určitou pozici
- 5) Je vhodné zvážit, zda bude využívána čistě elektronická forma a hodnocení bude prováděnou rovnou za pomoci techniky nebo zda bude formulář použit v tištěné podobě, aby byly při pohovoru co nejvíce eliminovány komunikační bariéry a následně budou vyplněná data zadána do elektronického formuláře.

Název programu (projektu): Integrovaný systém řízení Statutárního města Liberce a jeho zřizovaných a zakládaných organizací
Aktivita: Korporátní systém řízení pro Statutární město Liberec
Registrační číslo projektu: CZ.1.04/4.1.01/89.00075

Ověření pilotní implementace hodnotícího modelu ředitelů ZZO - výstup lektorovaného pohovoru

Popis		Sebehodnocení	Poznámky hodnoceného	Hodnotitel	Poznámky hodnotitele
Hard Skills					
Odborné kompetence					
Odborné řízení	Odborné a technické kompetence relevantní k odbornému zaměření řízené organizace	1	Nemám vzdělání IT, práce 9 let v oboru	2	Odborné vzdělání zaměřeno na bezpečnost informací.
Legislativa	Znalost legislativy vztahující se k činnosti řízené organizace	2	Vešlejší dobrá znalost z oblasti ekonomiky a běžného řízení organizace, menší znalost legislativy v oblasti IT	2	Znalost pokryta odbornou kapacitou interních specialistů.
Manažerské kompetence					
Ekonomika	Znalost podnikové ekonomiky z manažerského pohledu, schopnost formulovat požadavky na reporting, výstupy atd.	4	Je to mojí praxí	4	Doloženo i vzděláním a lektorskou praxí.
Marketing	Znalost marketingových nástrojů včetně jejich praktického využití v praxi, vyhodnocování poznatků z trhu atd.	3	Necítím schopnost lektorování	3	Autor systému hodnocení zákazníků. Schůzka k rozvojovým tématům do 3 měs.
Management	Znalosti technik podnikového managementu, schopnost samostatného řízení, rozhovování	4		4	
Jazyky a administrativa					
Office	Práce s produkty řady MS Office	2	Využití běžných operací	2	
Angličtina	Znalost cizího jazyka dle ERR (Společný evropský referenční rámec pro jazyky) viz: http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/spolecny-evropsky-referencni-ramec-pro-jazyky	2	Pasivní B1, aktivní A2	2	
Němčina	Znalost cizího jazyka dle ERR (Společný evropský referenční rámec pro jazyky) viz: http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/spolecny-evropsky-referencni-ramec-pro-jazyky		nehodnoceno, nulová znalost		Není potřeba
Ruština	Znalost cizího jazyka dle ERR (Společný evropský referenční rámec pro jazyky) viz: http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/spolecny-evropsky-referencni-ramec-pro-jazyky		Pasivní A2, aktivní A1		Není potřeba
Soft Skills					
Komunikace	Schopnost efektivní komunikace v rámci interní i externí komunikace, vedení porad, schopnost prezentování	3		3	Aktivní prezentátor.
Motivace	Motivace podřízených, znalost postupů či metod motivace	4	Vedení příkladem	4	
Strategické myšlení	Schopnost aplikace strategického řízení do vedení společnosti i vlastního řízení, orientace na dlouhodobé výsledky	4	Praxe ve firmě	4	Možnost využití k lektorování.
Kontrolní činnost	Aplikace kontrolních činností, schopnost rozpoznání klíčových informací, systematická práce, uplatnění kontrolních činností i v oblasti motivace podřízených	4	Kontrola vs. Controlling, controllingové systémy	4	
Zpětná vazba	Snaha o získání zpětné vazby, aktivní řešení případných zjištění	3	Hodnocení zaměstnanců, controllingové systémy	3	Sledování trendů
Řešení krizí	Řešení neočekávaných a krizových situací, znalost postupů metodik	4	Proaktivita při změnách vedení firmy	4	
Týmová práce	Schopnost práce v týmu, vedení týmu, schopnost sestavit a řídit tým, motivování týmu	3	Mezi 3-4, týmová práce je součástí požadavků na zaměstnance a praxe	3	Alokce zdrojů, metodiky - programové řízení
Empatie	Zájem o podřízené, jejich potřeby, uplatňování lidského rozměru v řídicí činnosti	3	Vliv potřeby zaměstnanců na výkon	3	

Obrázek 25 Vyplněný sebehodnotící a hodnotící formulář

2.1.5 Výdaje skupiny SML – analýza a vyhodnocení

2.1.5.1 Dotazníkové šetření

Byly osloveny ZZO – (nebyly osloveny související útvary SML)

- Položka "Přímé náklady". Do přímých nákladů patří typicky výdaje spojené např. s ročními licenčními poplatky, výdaji za nákup služeb apod. (nebyla vyplněna u většiny dotazovaných)
- Položka "Nepřímé náklady" charakterizuje typické časové nasazení pracovníka dle příslušné role. Je vyjádřena tolika procenty, kolika je daná činnost prováděna v rámci celého fondu pracovní doby.

Zadávání, řešení a vyhodnocování úkolů

- Kolik času z Vašeho celkového pracovního fondu věnujete zadávání úkolů?
- Kolik času z Vašeho celkového pracovního fondu věnujete řešení úkolů?
- Kolik času z Vašeho celkového pracovního fondu věnujete sledování a případnému opakovanému řešení nesplněných úkolů?

Centrální nakupování

- Kolik času z Vašeho celkového pracovního fondu věnujete přípravě požadavků na nákup?
- Kolik času z Vašeho celkového pracovního fondu věnujete výběru dodavatelů a vyhodnocení nabídek?
- Kolik času z Vašeho celkového pracovního fondu věnujete realizaci dodávky?
- Kolik času z Vašeho celkového pracovního fondu věnujete hodnocení dodavatelů?

Zásobník projektových námětů (včetně investičních záměrů)

- Kolik času z Vašeho celkového pracovního fondu věnujete přípravě investičního záměru?
- Kolik času z Vašeho celkového pracovního fondu věnujete zpracování podkladů investičního záměru - návrhy zajištění financování, dotační tituly atd.?
- Kolik času z Vašeho celkového pracovního fondu věnujete sledování vyhodnocení přípravy investičního záměru?

Hodnocení pracovníků (ředitelů ZZO)

- Pokud provádíte hodnocení pracovníků, kolik času z Vašeho celkového pracovního fondu věnujete přípravě hodnocení
- Pokud provádíte hodnocení pracovníků, kolik času z Vašeho celkového pracovního fondu věnujete provedení hodnocení

Bylo zpracováno 37 vyplněných dotazníků od zřizovaných organizací v následující struktuře organizací:

- kultura (3)
- obchodní společnosti (3)
- sociální služby (2)
- školky (15)
- školy (14)

Následující tabulka vyjadřuje průměrné hodnoty podílu času na činnostech za celý SML v procentech v číselných hodnotách OD / DO

Vyhodnocení dotazníků - SML
(průměrná procenta)

Celkem dotazníků : 37

(kultura, obchodní společnosti, sociální služby, školky, školy)

	Nepřímé náklady ředitel (%)		Nepřímé náklady vedoucí pracovník (%)		Nepřímé náklady ostatní pracovníci (%)	
	OD	DO	OD	DO	OD	DO
Zadávání, řešení a vyhodnocování úkolů						
<i>Zadávání úkolů</i>	13,97	23,70	7,49	14,78	0,41	4,59
<i>Řešení úkolů</i>	17,78	30,76	9,62	18,00	11,95	20,59
<i>Opakované řešení nesplněných úkolů</i>	7,65	14,68	3,16	8,30	2,03	7,70
Centrální nakupování	OD	DO	OD	DO	OD	DO
<i>Příprava požadavků na nákup</i>	5,30	11,92	6,24	12,32	1,27	5,46
<i>Výběr dodavatelů a vyhodnocení nabídek</i>	4,73	10,54	2,73	7,59	1,49	6,76
<i>Realizace dodávky</i>	2,59	8,14	1,70	6,43	1,35	5,54
<i>Hodnocení dodavatelů</i>	2,11	6,84	1,24	5,84	0,19	4,11
Zásobník projektových námětů (včetně investičních záměrů)	OD	DO	OD	DO	OD	DO
<i>Příprava investičního záměru</i>	6,35	12,70	1,35	5,95	0,00	3,92
<i>Zpracování podkladů investičního záměru</i>	5,08	10,89	1,49	6,35	1,35	6,62
<i>Sledování vyhodnocení přípravy investičního záměru</i>	3,70	8,97	1,35	5,95	0,14	4,19
Hodnocení pracovníků (ředitelů ZZO)	OD	DO	OD	DO	OD	DO
<i>Příprava hodnocení pracovníků</i>	8,16	15,19	2,22	7,49	0,73	4,65
<i>Hodnocení pracovníků</i>	6,38	15,03	1,54	6,54	1,54	6,81

2.1.5.2 Rozbor dotazníků

2.1.5.2.1 SML

Z tabulky vyplývá, že průměrné procento času, který zabere řešení uvedených procesů je následující:

	ředitel (%)	vedoucí pracovník (%)	ostatní pracovníci (%)
Vyhodnocení dotazníků - SML			
<i>(zřizované organizace - průměrná procenta)</i>			
Zadávání, řešení a vyhodnocování úkolů	54	31	24
<i>Zadávání úkolů</i>	19	11	3
<i>Řešení úkolů</i>	24	14	16
<i>Opakované řešení nesplněných úkolů</i>	11	6	5
Centrální nakupování	26	22	13
<i>Příprava požadavků na nákup</i>	9	9	3
<i>Výběr dodavatelů a vyhodnocení nabídek</i>	8	5	4
<i>Realizace dodávky</i>	5	4	3
<i>Hodnocení dodavatelů</i>	4	4	2
Zásobník projektových námětů (včetně investičních záměrů)	24	11	8
<i>Příprava investičního záměru</i>	10	4	2
<i>Zpracování podkladů investičního záměru</i>	8	4	4
<i>Sledování vyhodnocení přípravy investičního záměru</i>	6	4	2
Hodnocení pracovníků (ředitelů ZZO)	22	9	7
<i>Příprava hodnocení pracovníků</i>	12	5	3
<i>Hodnocení pracovníků</i>	11	4	4

2.1.5.2.2 ZZO - kultura

Z tabulky vyplývá, že průměrné procento času, který zabere řešení uvedených procesů je následující:

	ředitel (%)	vedoucí pracovník (%)	ostatní pracovníci (%)
Vyhodnocení dotazníků - kultura <i>(zřizované organizace - průměrná procenta)</i>	ze 3 dotazníků		
Zadávání, řešení a vyhodnocování úkolů	51	77	35
<i>Zadávání úkolů</i>	13	25	7
<i>Řešení úkolů</i>	26	37	23
<i>Opakované řešení nesplněných úkolů</i>	13	15	5
Centrální nakupování	10	15	13
<i>Příprava požadavků na nákup</i>	2	4	3
<i>Výběr dodavatelů a vyhodnocení nabídek</i>	3	3	3
<i>Realizace dodávky</i>	2	4	3
<i>Hodnocení dodavatelů</i>	3	3	3
Zásobník projektových námětů (včetně investičních záměrů)	10	5	5
<i>Příprava investičního záměru</i>	3	2	2
<i>Zpracování podkladů investičního záměru</i>	3	2	2
<i>Sledování vyhodnocení přípravy investičního záměru</i>	3	2	2
Hodnocení pracovníků (ředitelů ZZO)	5	5	3
<i>Příprava hodnocení pracovníků</i>	3	3	2
<i>Hodnocení pracovníků</i>	3	3	2

2.1.5.2.3 ZZO – obchodní společnosti

Z tabulky vyplývá, že průměrné procento času, který zabere řešení uvedených procesů je následující:

	ředitel (%)	vedoucí pracovník (%)	ostatní pracovníci (%)
Vyhodnocení dotazníků - obchodní společnosti <i>(zřizované organizace - průměrná procenta)</i>	ze 3 dotazníků		
Zadávání, řešení a vyhodnocování úkolů	14	38	53
<i>Zadávání úkolů</i>	6	14	2
<i>Řešení úkolů</i>	6	19	49
<i>Opakované řešení nesplněných úkolů</i>	3	4	3
Centrální nakupování	10	17	12
<i>Příprava požadavků na nákup</i>	3	8	2
<i>Výběr dodavatelů a vyhodnocení nabídek</i>	3	4	2
<i>Realizace dodávky</i>	3	3	7
<i>Hodnocení dodavatelů</i>	3	3	2
Zásobník projektových námětů (včetně investičních záměrů)	13	16	6
<i>Příprava investičního záměru</i>	6	4	2
<i>Zpracování podkladů investičního záměru</i>	4	8	2
<i>Sledování vyhodnocení přípravy investičního záměru</i>	3	4	3
Hodnocení pracovníků (ředitelů ZZO)	5	8	3
<i>Příprava hodnocení pracovníků</i>	3	4	2
<i>Hodnocení pracovníků</i>	3	4	2

2.1.5.2.4 ZZO – sociální služby

Z tabulky vyplývá, že průměrné procento času, který zabere řešení uvedených procesů je následující:

	ředitel (%)	vedoucí pracovník (%)	ostatní pracovníci (%)
Vyhodnocení dotazníků - sociální služby <i>(zřizované organizace - průměrná procenta)</i>			
Zadávání, řešení a vyhodnocování úkolů	88	88	45
<i>Zadávání úkolů</i>	33	33	3
<i>Řešení úkolů</i>	35	35	33
<i>Opakované řešení nesplněných úkolů</i>	20	20	10
Centrální nakupování	15	20	10
<i>Příprava požadavků na nákup</i>	5	8	3
<i>Výběr dodavatelů a vyhodnocení nabídek</i>	5	8	3
<i>Realizace dodávky</i>	3	3	3
<i>Hodnocení dodavatelů</i>	3	3	3
Zásobník projektových námětů (včetně investičních záměrů)	15	15	8
<i>Příprava investičního záměru</i>	5	5	3
<i>Zpracování podkladů investičního záměru</i>	5	5	3
<i>Sledování vyhodnocení přípravy investičního záměru</i>	5	5	3
Hodnocení pracovníků (ředitelů ZZO)	20	20	5
<i>Příprava hodnocení pracovníků</i>	10	10	3
<i>Hodnocení pracovníků</i>	10	10	3

2.1.5.2.5 ZZO – školky

Z tabulky vyplývá, že průměrné procento času, který zabere řešení uvedených procesů je následující:

	ředitel (%)	vedoucí pracovník (%)	ostatní pracovníci (%)
Vyhodnocení dotazníků - školky			
<i>(zřizované organizace - průměrná procenta)</i>			
Zadávání, řešení a vyhodnocování úkolů	69	24	10
<i>Zadávání úkolů</i>	26	8	2
<i>Řešení úkolů</i>	28	12	7
<i>Opakované řešení nesplněných úkolů</i>	15	4	2
Centrální nakupování	36	31	6
<i>Příprava požadavků na nákup</i>	11	15	2
<i>Výběr dodavatelů a vyhodnocení nabídek</i>	13	7	2
<i>Realizace dodávky</i>	6	5	2
<i>Hodnocení dodavatelů</i>	6	4	2
Zásobník projektových námětů (včetně investičních záměrů)	30	8	5
<i>Příprava investičního záměru</i>	11	3	2
<i>Zpracování podkladů investičního záměru</i>	11	3	2
<i>Sledování vyhodnocení přípravy investičního záměru</i>	8	3	2
Hodnocení pracovníků (ředitelů ZZO)	31	7	4
<i>Příprava hodnocení pracovníků</i>	19	4	2
<i>Hodnocení pracovníků</i>	12	3	2

2.1.5.2.6 ZZO – školy

Z tabulky vyplývá, že průměrné procento času, který zabere řešení uvedených procesů je následující:

	ředitel (%)	vedoucí pracovník (%)	ostatní pracovníci (%)
Vyhodnocení dotazníků - školy			
<i>(zřizované organizace - průměrná procenta)</i>			
Zadávání, řešení a vyhodnocování úkolů	43	19	26
<i>Zadávání úkolů</i>	13	8	3
<i>Řešení úkolů</i>	23	7	15
<i>Opakované řešení nesplněných úkolů</i>	8	4	8
Centrální nakupování	24	15	21
<i>Příprava požadavků na nákup</i>	10	5	6
<i>Výběr dodavatelů a vyhodnocení nabídek</i>	4	3	8
<i>Realizace dodávky</i>	6	3	5
<i>Hodnocení dodavatelů</i>	4	4	3
Zásobník projektových námětů (včetně investičních záměrů)	24	14	13
<i>Příprava investičního záměru</i>	11	5	3
<i>Zpracování podkladů investičního záměru</i>	7	5	8
<i>Sledování vyhodnocení přípravy investičního záměru</i>	6	4	3
Hodnocení pracovníků (ředitelů ZZO)	21	10	12
<i>Příprava hodnocení pracovníků</i>	8	5	4
<i>Hodnocení pracovníků</i>	13	5	8

2.1.5.3 Odhad nákladů SML a úspor při nasazení komunikačního portálu

2.1.5.3.1 Průměr hrubého měsíčního platu v Libereckém kraji za rok 2013¹

podskupina zaměstnání /	hrubý měsíční plat	hrubý měsíční plat
	medián	průměr
	Kč/měs	Kč/měs
1219 Ostatní řídicí pracovníci v oblasti správy podniku, administrativních a podpůrných činností	38 455	39 613
2422 Specialisté v oblasti strategie a politiky organizací	26 575	28 889
4419 Úředníci jinde neuvedení	23 483	23 883

Průměr hrubého měsíčního platu 24 148 Kč/měs

2.1.5.3.2 Průměrné mzdové náklady pro Liberecký kraj namapované na role definované v dotazníku

kategorie zaměstnání CZ-ISCO	Role v průzkumu	Hrubá mzda	Mzdové náklady
1219 Ostatní řídicí pracovníci v oblasti správy podniku, administrativních a podpůrných činností	Ředitel	39 613	53 081
2422 Specialisté v oblasti strategie a politiky organizací	vedoucí pracovník	28 889	38 711
4419 Úředníci jinde neuvedení	ostatní pracovníci	23 883	32 003

2.1.5.3.3 Úspora mzdových nákladů na jednotlivé role

Úspora času pro provedení pracovní operace nebo úsporu pracovního fondu – zde je očekávána úspora až 15 - 25% ze současného vynakládaného pracovního fondu zaměstnanců při nasazení komunikačního portálu. Jedná se o typické úspory především v oblasti procesního řízení, kde je dosaženo vyšší efektivity a průchodnosti procesů díky transparentnosti a o eliminaci ztrátových časů pro dohledávání informace apod.

	ředitel (%)	vedoucí pracovník (%)	ostatní pracovníci (%)
Zadávání, řešení a vyhodnocování úkolů	54	31	24
Centrální nakupování	26	22	13

¹ Zdroj informací: Integrovaný portál MPSV, Liberecký kraj, aktualizace k 4. čtvrtletí 2013

Zásobník projektových námětů (včetně investičních záměrů)	24	11	8
Hodnocení pracovníků (ředitelů ZZO)	22	9	7
Celkem (procento času)	127	73	52

Dotazníkové šetření ukázalo, že rutinní činnosti vybraného typu, které byly předmětem šetření, v průměru konzumují více jak 50% pracovního fondu zkoumaných rolí. Zajímavý údaj z celkového průměru % času je, že ředitelé podstatnou část pracovního fondu doby řeší úkoly, a rozhodují o nákupech a projektových záměrech.

Očekávaná 15 % úspora pracovního fondu způsobená nasazením SW podpory – komunikačního portálu - proto představuje poměrně významné zvýšení efektivity. Navíc je nutno brát v úvahu i celkový dopad na zaměstnance SML. Celkový počet organizací v městské skupině je kolem 70 všeho druhu, takže i kdybychom uvažovali tuto úsporu jen u velmi malého průměrného vzorku pracovníků (např. 1 ředitel, 2-3 vedoucí pracovníci, 3-5 ostatní), dojde k celkovému zvýšení efektivity práce u řádově stovek lidí.

Na základě výstupů z provedeného dotazníkového šetření byla pro jednotlivé typizované role v průzkumu vyjádřena finanční hodnota uspořené pracovní doby pomocí algoritmu přepočtu redukce průměrných mzdových nákladů vzhledem k očekávané zvýšené efektivitě práce. Vyjádřeno ve finanční hodnotě uspořené práce jde o roční částku cca 15 mil Kč. (tj. rozdíl celkové stávající hodnoty pracovního fondu a redukované hodnoty pracovního fondu).

Tato částka nevyjadřuje hodnotu přímo uspořených finančních prostředků, ale hodnotu toho, že se řídicím i běžným pracovníkům díky automatizaci a lepší obslužnosti rutinních činností bude dostávat čas na výkon odborných činností, které v tuto chvíli buď musí delegovat na někoho jiného interně, nebo případně zajišťovat externími službami.

Dalším efektem je i dopad na celkový potenciál rozvoje organizace při zachování celkového počtu pracovníků. Vybraní pracovníci, především ředitelé a vedoucí pracovníci se mohou více věnovat řídicí a koncepční činnosti v oblasti rozvoje organizace a zvýšení kvality služeb, které poskytují veřejnosti a tím naplňovat samotné poslání, proč byla organizace zřízena.

2.1.5.3.4 Ostatní odhadované úspory

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

Finanční přínosy ve formě úspory vynakládaných prostředků – zde je očekávána procentuální úspora 10 – 15% ze současného objemu přímo vynakládaných prostředků na nákup. Důsledné dodržování procesu nakupování dostává celý proces pod kontrolu a veškeré informace jsou centrálně k dispozici nejen pro vedení ZZO, ale i nadřazeným 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.

Zvýšení kvality služeb – zde je odhadována úspora 10% nákladů především vzhledem ke schopnosti rychlé a efektivní reakce na podněty při zajištění služby, potenciální eliminace opakovaného řešení jednoho problému, a efektivní poskytnutí služby díky zvýšení vzájemné informovanosti pracovníků.

2.2 Analýza rizik

Součástí tohoto projektu bylo navržení komunikačního portálu a jeho ověření na pilotním řešení. Aby celý systém mohl být zaveden, je nutné v projektu pokračovat:

- co do počtu navržených procesů
- co do počtu ZZO, které budou do implementace zahrnuty

2.2.1 Riziko - politika

Na zavedení celkového řešení musí být politická vůle, která se v některých případech může změnit volbami. Aby se tato určitá nestabilita vyloučila, musí být zpracována dlouhodobá strategie a v rámci této strategie musí být tento projekt zakomponován. V našem případě tomu tak je. Nicméně vždy hrozí změna celkové strategie, případně její úpravy, která by se mohla projektu dotknout.

2.2.2 Náklady spojené s fungováním státní správy

Jde o neúměrný nárůst nákladů na výkon státní správy – v našem případě na výkon role zřizovatele ZZO.

- v oblasti nákupu komodit a případného nákupu externích služeb, které budou zajištěny interními kapacitami nabízenými v rámci KSŘ SML (typicky např. projektové řízení)
- v oblasti procesního řízení, kde je dosaženo vyšší efektivity a průchodnosti procesů díky transparentnosti a o eliminaci ztrátových časů pro dohledávání informace apod.
- rychlá a efektivní reakce na podněty při zajištění služby, potenciální eliminace opakovaného řešení jednoho problému, a efektivní poskytnutí služby díky zvýšení vzájemné informovanosti pracovníků.

2.2.3 Transparentnost

Navržené řešení se snaží veškeré hlavní procesy na rozhraní SML a ZZO jasně popsat a pomocí SW nástroje tyto postupy vyžadovat.

Nepřímým důsledkem nasazení navrženého řešení je „auditní stopa“ – tedy možnost dohledání průběhu – například plnění úkolu, nákupu, zavedení projektového záměru atd. Tato transparentnost by se pokračováním projektu rozšířila i na další důležité procesy na rozhraní SML a ZZO.

2.2.4 Reakce na legislativní změny

Neustále se měnící zákony a jejich dopad do fungování SML mohou mít dopad na jejich včasné zachycení, promítnutí do procesů komunikačního portálu a následně riziko při kontrolách.

Příkladem může být změna zákonů 24/2015 Sb. a 25/2015 Sb., které mají přímý dopad na procesy nastavení a realizace grantové politiky města – a to jak ve vztahu k veřejnosti, tak i ve vztahu ke svým ZZO.

Navržené řešení dokáže rychle reagovat na tyto změny a téměř okamžitě zajistí i jejich realizaci v praxi.

3 Závěrečné shrnutí projektu

Aplikování metodik korporátního řízení v kontextu samosprávného celku, jakým je městská skupina statutárního města Liberec, může být vnímáno především jako manažerský nástroj, určený pouze pro volené zastupitele resp. úzký okruh managementu města. To by ale byl zjednodušující pohled, který navíc nepostihuje hlavní podstatu i význam korporátního řízení.

Cílem správně implementovaného korporátního řízení je zvýšení efektivity práce v celé skupině organizací statutárního města Liberec, a to formou sjednocených metodik, postupů a procesů ve vybraných oblastech činností a s podporou procesního nástroje. Při definici metodik, postupů a procesů bylo využito pohledu dobré praxe i kontextu dlouhodobého, globálního pohledu strategického řízení a celkového směřování organizace. Implementace korporátního řízení také směřuje ke standardizaci služeb, kde tak jako jsou poskytovány veřejné služby občanům a návštěvníkům města, tak jsou poskytovány i centrálně řízené podpůrné interní služby zřizovaným a zakládaným organizacím města.

Navržený systém korporátního řízení obsahuje ucelený soubor nástrojů, procesů a metodik, kde vybrané pilotní postupy byly ověřeny i v praktickém nasazení a na reálných situacích v praxi. V procesní oblasti se jedná o zadávání, vyhodnocování a sledování úkolů, shromažďování a schvalování požadavků na centrální nákup a shromažďování a schvalování projektových námětů. Tyto procesy jsou implementovány a nakonfigurovány i v prostředí podpůrného softwarového nástroje. Dále byl ověřen model hodnocení kompetencí ředitelů zřizovaných a zakládaných organizací. Součástí celého projektu byla i řada vzdělávacích školení a seminářů zaměřených na různé cílové skupiny podle charakteru školené oblasti.

Realizovaný projekt „Integrovaný systém řízení Statutárního města Liberce a jeho zřizovaných a zakládaných organizací“ vytvořil všechny podmínky pro další rozvoj korporátního řízení v prostředí skupiny SML jak na bázi metodické a projektové, tak i na bázi praktické podpory ve formě softwarového procesního nástroje a vyškolených administrátorů.

STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC

Model implementace KSŘ pro další ÚSC

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.....	4
1.1	Cíl dokumentu	4
1.2	Vazba na Strategii rozvoje Statutárního města Liberec.....	4
1.2.1	Návaznost na „Globální cíle“	4
1.2.2	Návaznost na „Strategické cíle“	5
1.3	Soulad použitých metodik se Strategickým rámcem a e-Governmentem.....	5
2	Analytická zpráva – možnosti Města Liberec v poskytování KSŘ dalším ÚSC.....	7
2.1	Nabízené řešení	7
2.1.1	Procesy ověřené v pilotním provozu	9
2.1.2	Další procesy KSŘ	12
2.2	Nabízené služby	14
2.2.1	Metodiky ověřené pilotním provozem.....	14
2.2.2	Procesy ověřené pilotním provozem	14
2.2.3	Karty nabízených služeb	15
3	Návrh organizačního, technického a obchodního modelu	17
3.1	SWOT analýza - spolupráce SML s dalšími ÚSC.....	17
3.2	Obchodní model	18
3.2.1	Způsob financování	18
3.2.2	Produkt.....	18
3.2.3	Zprovoznění produktu	18
3.2.4	Provozování produktu	19
3.3	Navržený postup realizace	19
3.3.1	Nabídkový katalog dalším ÚSC.....	19

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Dekompozice cíle	4
Obrázek 2 Schématické pokrytí procesů ÚSC v logice KSŘ	8

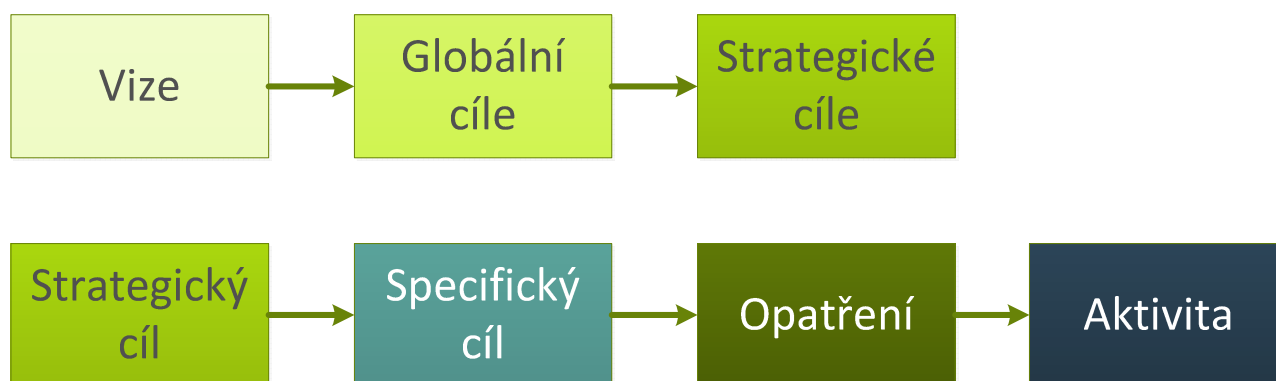
1 Cíl a širší souvislosti dokumentu

1.1 Cíl dokumentu

Cílem dokumentu je

- Řešení prověřené v pilotním provozu SML zobecnit tak, aby vzniklo řešení, které by bylo zajímavé i pro jiná města, územně správní celky.
- Vytvoření nabídky a katalogu podpůrných služeb vhodných pro jiné ÚSC

1.2 Vazba na Strategii rozvoje Statutárního města Liberec



Obrázek 1 Dekompozice cíle

1.2.1 Návaznost na „Globální cíle“

Návaznost na strategické dokumenty Statutárního města Liberec se opírá o dokumenty „**Strategie rozvoje Statutárního města Liberec 2007 – 2020**“ (http://www.liberec.cz/files/dokumenty/odbory/odbor-strategickeho-rozvoje-dotaci/strategie_2007_2020.pdf) a „**Aktualizace strategie rozvoje statutárního města Liberec 2014 – 2020**“ (<http://www.liberec.cz/files/dokumenty/odbory/odbor-strategickeho-rozvoje-dotaci/aktualizace-strategie-rozvoje-statutarniho-mesta-liberec-2014-2020.pdf>)

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 vyžití.
- **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.

Návaznost především na **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)

Návaznost především na strategický cíl E - **Veřejná správa a občanská společnost, územní spolupráce** (koncepční řízení rozvoje, komunikace města, partnerství a spolupráce, veřejné služby, krizové řízení, pracovníci veřejné správy).

1.3 Soulad použitých metodik se Strategickým rámcem a e-Governmentem

Návrh služeb je koncepčně v souladu s doporučeními dokumentu „**Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020**“, který představuje aktualizaci strategie rozvoje eGovernmentu ve veřejné správě. Z tohoto dokumentu jsou dále vybrány relevantní cíle v logice dekompozice cíle (viz obr. 1)

Globální cíl: zvýšit kvalitu, efektivitu a transparentnost veřejné správy, a to cílenou intervencí zaměřenou na vybraná slabá místa veřejné správy, při naplňování principů dekoncentrace, decentralizace a subsidiarity.

Globální cíl obsahuje 4 strategické cíle, které se dále rozpadají na 12 specifických cílů

- Modernizace veřejné správy
- Revize a optimalizace výkonu veřejné správy v území
- Zvýšení dostupnosti a transparentnosti veřejné správy prostřednictvím nástrojů e-Governmentu
- Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě

Relevantní strategické a specifické cíle z pohledu vazba na ÚSC jsou:

Strategický cíl 1: Modernizace veřejné správy

Specifický cíl 1.1 Využívání prvků procesního řízení a zavedení standardů vybraných agend

- inventarizace agend / činností
- výběr agend k vypracování procesního popisu / modelu
- zhodnocení přínosů a nákladů metody u modelovaných agend
- standardizace vybraných agend

2 Analytická zpráva – možnosti Města Liberec v poskytování KSŘ dalším ÚSC

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 ke zřizovaným a zakládaným organizacím (zkráceně ZZO). Obsahově je myšlenka KSŘ SML založena na efektivním využívání dostupných odborných kapacit, metodik, procesů či zdrojů. Celý princip vychází z osvědčené metodiky Balanced Scorecard (detailně popsána ve výstupním dokumentu „Formulace systému řízení organizací města“). Principy jsou přitom natolik prakticky aplikovatelné a současně obecné, že je možné je aplikovaně nabídnout i v logice nabídky poskytování služeb dalším územně správním celkům.

2.1 Nabízené řešení

Z hlediska znalosti prostředí samosprávy je možno konstatovat, že pokrytí potřeb podpůrných služeb je zpravidla realizována na bázi klasických transakčních informačních systémů – rozpočet, účetní a ekonomická evidence, pasport majetku, místní agendy apod. Tyto klasické informační systémy neřeší průběh souvisejících procesů a činností, který je důležitý z pohledu operativního řízení, spolupráce i případných následných kontrol či auditů.

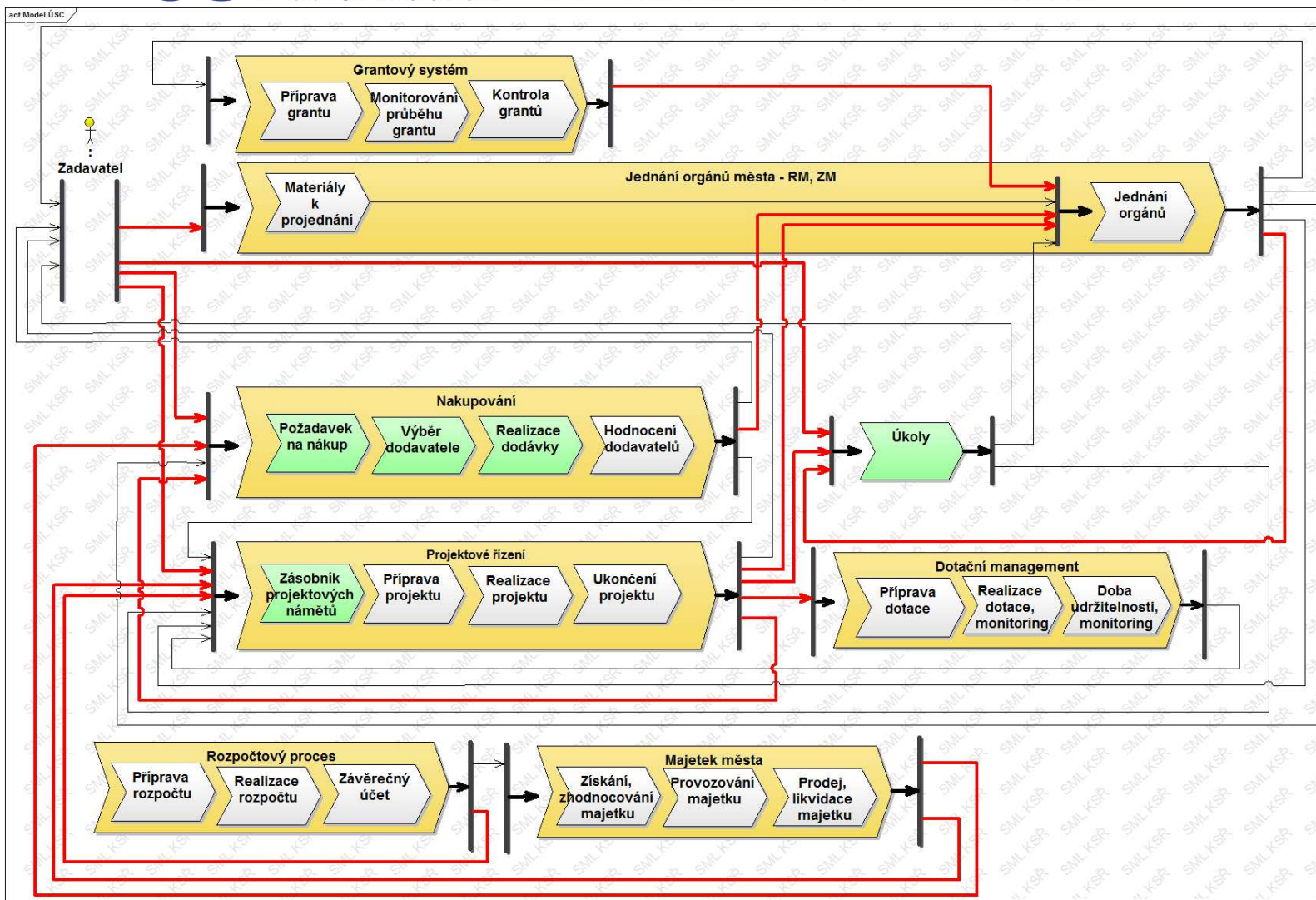
Nabízené aplikované řešení KSŘ pokrývá procesní postupy v typických oblastech činnosti každého samosprávného subjektu:

- Úkoly
- Nakupování
- Jednání orgánů města - RM, ZM
- Rozpočtový proces
- Majetek města
- Projektové řízení
- Dotační management
- Grantový systém

Současně s evidencí průběhu řešení procesu se evidují i další důležitá data, jako jsou např. doprovodné komentáře způsobu řešení daného problému apod. a také veškerá dokumentace související s daným procesem.

Při návrhu aplikovaného řešení KSŘ pro ÚSC byl brán zřetel na zobecnění řešení - obecně platí, že podobné problémy mají jak velká města, tak malá města a obce.

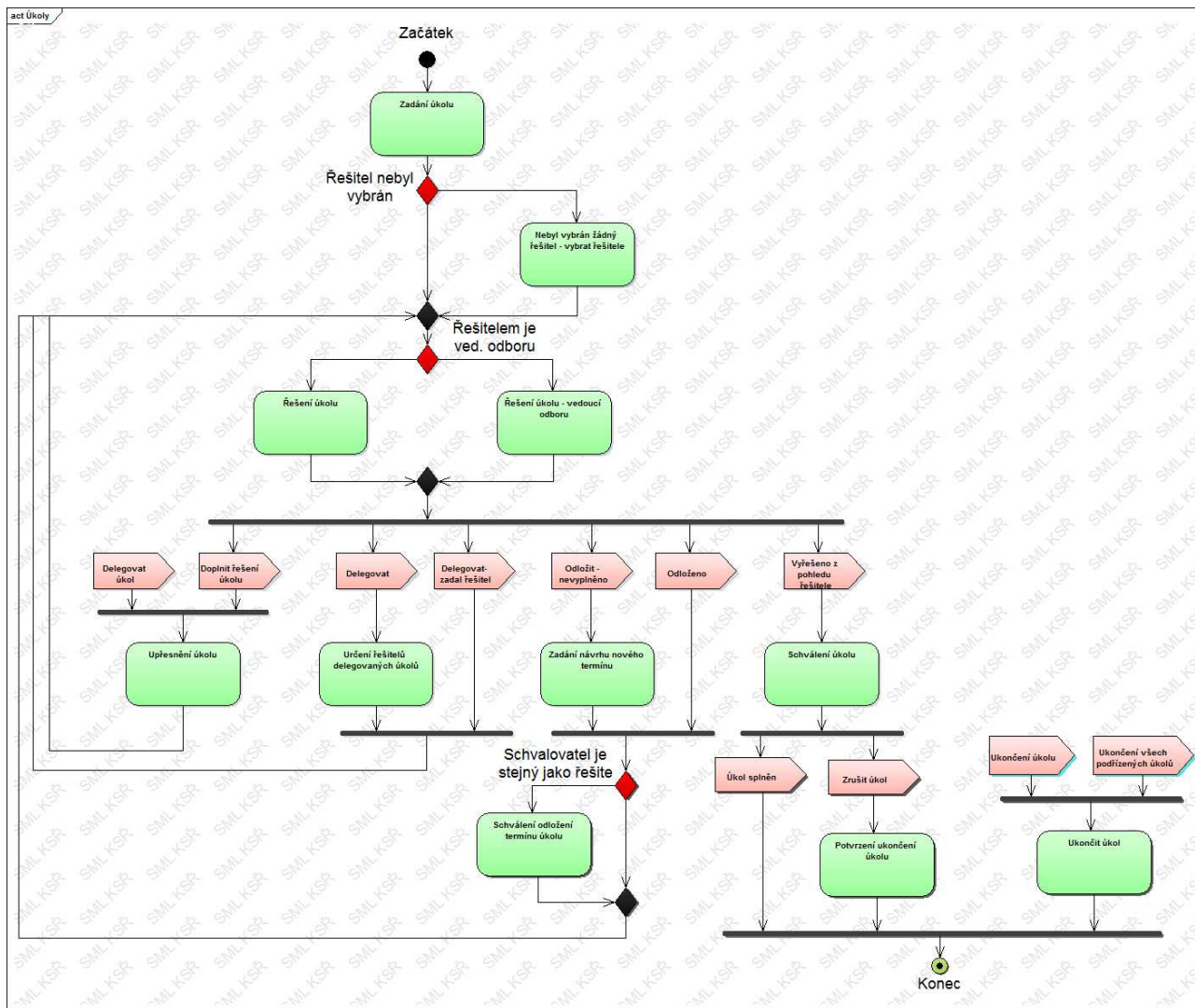
V návrhu řešení jsou dále detailně popsány pilotní procesy ověřené v rámci KSŘ SML, jež je možno v zásadě rovnou aplikovat a dále jsou strukturovaně popsány další procesy aplikovatelné v podmínkách ÚSC, které jsou součástí celého navrženého KSŘ.



Obrázek 2 Schématické pokrytí procesů ÚSC v logice KSR

2.1.1 Procesy ověřené v pilotním provozu

2.1.1.1 Úkoly



Obrázek 3 Aktualizované procesní schéma úkolů

Proces „Úkoly“ pokrývá obecné řešení problematiky úkolů v samosprávě, kdy na jednom řešení participuje více pracovníků typicky v různých rolích (zadavatel, řešitel, schvalovatel). Úkoly je možno využívat jak interně v daném subjektu tak ve spolupráci se SML.

Proces úkoly zahrnuje následující funkcionalitu:

- Sledování úkolů
- Eskalace úkolů
- Dokumenty související s úkoly
- Monitoring řešení úkolů
- Evidence úkolů, stav řešení

Proces nakupování má za cíl shromažďování informací a podkladů i praktické kroky pro efektivní řízení nákupů.

Proces „Nakupování“ pokrývá následující funkcionalitu:

- Dohled nad průběhem nákupů, poptávek, nabídek, smluv.
- Potřebu informací o:
 - dodavatelích a jejich hodnocení
 - auditní stopa - kdo, jak a co odsouhlasil, jak se k tomu vyjádřil, jak dodržel varianty průběhu v návaznosti na stanovené objemy nákupu
 - zadávací dokumentaci, nabídkách, hodnocení, smlouvách

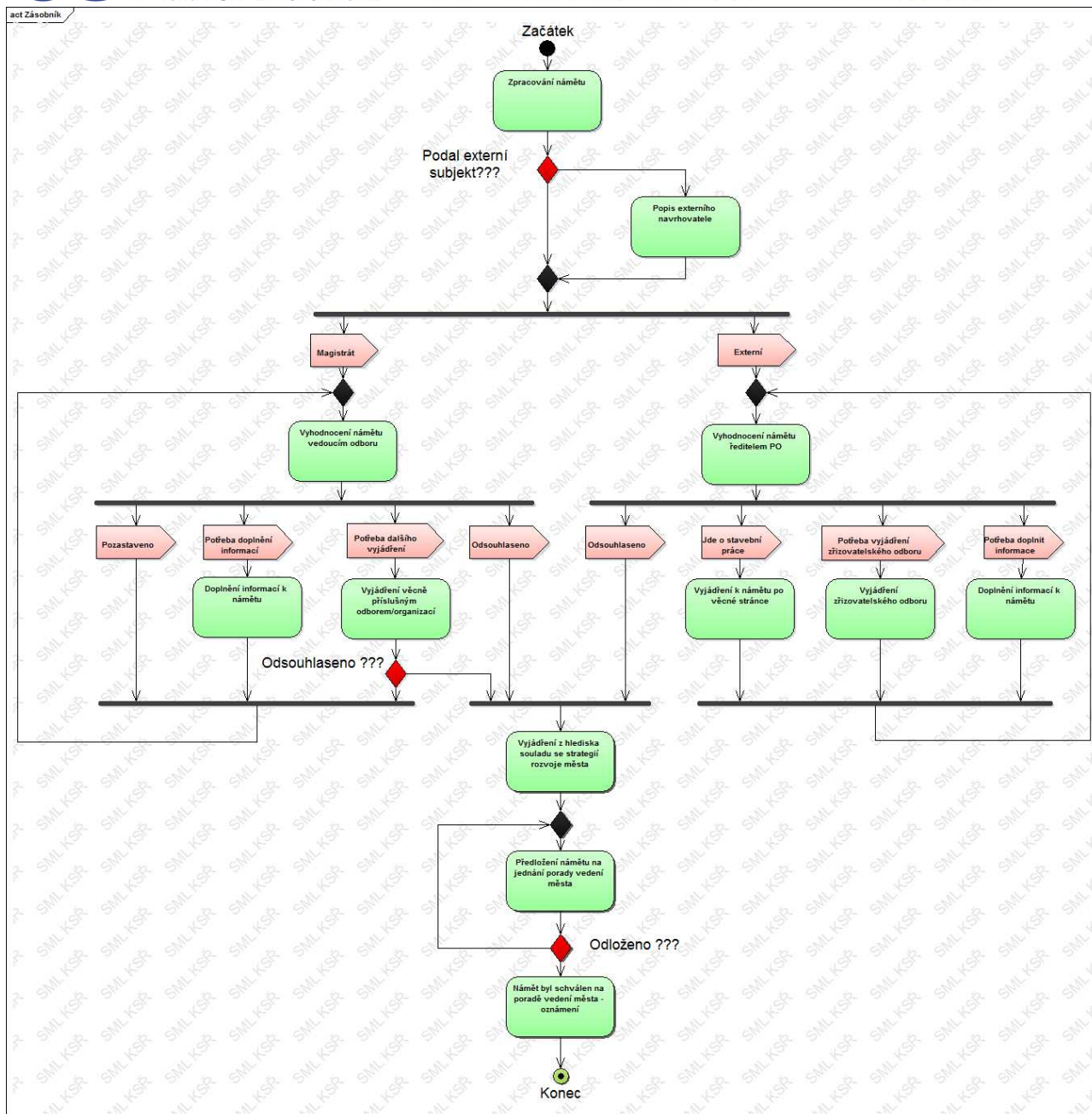
2.1.1.3 Projektové řízení – zásobník projektových námětů

V oblasti projektového řízení byla pilotně ověřena inicializační fáze projektového řízení, která je ze zkušeností klíčová pro další průběh realizace projektu. Cílem je získání zásobníku projektových námětů připravených do té míry detailu, aby bylo možno v určeném čase přistoupit k procesu transformace námětu do projektového záměru, jeho schválení a následné realizace projektu.

Celý proces „Projektové řízení“ pokrývá následující funkcionalitu:

- Zásobník projektových námětů
- Příprava projektu - odsouhlasení námětu, zajištění financování, evidence nákladů na přípravu projektu, dotace
- Realizace projektu - využít procesní podporu například podle metodologie IPMA
- Ukončení projektu - doba udržitelnosti, provozování

Procesní schéma inicializační fáze je na následujícím obrázku.



Obrázek 5 Aktualizované procesní schéma Projektové náměty

2.1.2 Další procesy KSŘ

2.1.2.1 Jednání orgánů města - RM, ZM

Proces „Jednání orgánů města - RM, ZM“ pokrývá následující funkcionalitu:

- materiály k projednání - příprava materiálů - veškeré postupy vyjadřování, odsouhlasování, vyjadřování k materiálům
- jednání orgánů - dostupnost podkladů, příloh, vyjádření, plán jednání orgánů, zařazení materiálů do jednání, závěry z jednání – usnesení, úkoly...

2.1.2.2 Rozpočtový proces

Proces „Rozpočtový proces“ pokrývá následující funkcionalitu:

- příprava rozpočtu
- realizace rozpočtu, rozpočtová opatření
- závěrečný účet - příprava

2.1.2.3 Majetek města

Proces „Majetek města“ pokrývá následující funkcionalitu:

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

2.1.2.4 Dotační management

Proces „Dotační management“ pokrývá následující funkcionalitu:

- příprava dotace – zpracování a podání žádosti
- realizace dotace, monitoring
- doba udržitelnosti, monitoring

2.1.2.5 Grantový systém

Proces „Grantový systém“ pokrývá následující funkcionalitu:

- Příprava grantu – nastavení podmínek grantu, přidělování finančních prostředků
- Monitorování průběhu grantu - předkládání zpráv a dokumentů
- Kontrola grantů - výsledky kontrol

2.2 Nabízené služby

2.2.1 Metodiky ověřené pilotním provozem

V pilotním provozu byla ověřena hodnotící metodika aplikovaná na ředitele ZZO. Vzhledem k tomu, že se jedná o obecně využitelný hodnotící model, je možné tento model hodnocení pracovníků nabídnout i dalším ÚSC pro potřeby hodnocení ředitelů zřizovaných organizací, případně pro další typové role.

Pro hodnocení ředitelů ZZO je možno využít metodiku tak, jak je navržena beze změn a úprav. Pro aplikaci hodnotícího modelu pro jiné role by bylo vhodné zvážit, která hodnotící kritéria upravit, vypustit, doplnit či přeformulovat, aby hodnotící model plně vyhovoval dané roli.

Samotný proces hodnotícího procesu tak, jak je v metodice navržen může zůstat beze změny. Doporučujeme zachovat princip počátečního sebehodnocení pracovníkem, hodnocení příslušným vedoucím pracovníkem zřizující organizace a následné zachování roční periodicity hodnotících pohovorů pro udržení kontinuity osobního rozvoje hodnocené osoby.

2.2.2 Procesy ověřené pilotním provozem

V rámci pilotního řešení byly implementovány a zprovozněny procesní šablony:

- Úkoly
- Nakupování
- Zásobník projektových námětů

S ohledem na důkladný a komplexní analytický popis šablon je možné poměrně snadno šablony využít i pro další subjekty. Šablonu Nakupování a Zásobník projektových námětů je možno využít prakticky beze změn, pouze je nutno aktualizovat příslušné uživatelské role. Pro šablonu Úkoly je vhodné provést nastavení rolí pro schvalovatele, zadavatele atd. v intencích dané organizace a případně provést drobné modifikace pokud je proces delegování či schvalování v detailech odlišný od pilotní šablony. Konkrétní obsah kroků pro implementaci je popsán v následujícím textu

2.2.2.1 Analýza a Design

Aktualizace procesních schémata navržených šablon navržených v procesním modeleru a následně převedených do prostředí komunikačního portálu do tvaru šablon SW TeamAssistant probíhá v následujících krocích:

- Nastavení grafické podoby šablon procesů
- Nastavení dat, která jsou v rámci spuštěného procesu pořizována a která budou k dispozici pro následné vyhodnocování.

2.2.2.2 Implementace

Pro správnou implementaci navrženého řešení daného procesu je následně nutné:

- Doplnit / aktualizovat organizační struktury
- Doplnit systém rolí

- Aktualizovat případné reporty

2.2.2.3 Příprava ostrého provozu

Konkrétní kroky pro spuštění do ostrého provozu jsou následující:

- Školení klíčových uživatelů
- Otestování, zkušební provoz a vyhodnocení
- Zapracování případných modifikací a opakování testů
- Akceptační testy a potvrzení finálního nastavení
- Provoz se zvýšeným dohledem na začátku využívání

2.2.3 Karty nabízených služeb

2.2.3.1 Podpora při využití metodik

Název služby	Metodická podpora
Poskytovatel služby	Odbor informatiky a řízení procesů ¹
Popis služby	Seznámení s metodikami a principy KSŘ SML (BSC, SMART, procesy) Podpora při aplikaci metodiky v konkrétních podmínkách
Hodnocení služby	Potvrzené předání metodiky do využívání

Název služby	Hodnotící model pracovníků
Poskytovatel služby	Odbor informatiky a řízení procesů
Popis služby	Seznámení s hodnotícím modelem Podpora při aplikaci / modifikaci modelu v konkrétních podmínkách
Hodnocení služby	Potvrzené předání metodiky do využívání

2.2.3.2 Podpora při rozvoji komunikačního portálu

Název služby	Procesy - Analýza, Design, Implementace
Poskytovatel služby	Odbor informatiky a řízení procesů
Popis služby	Procesní analýzy Organizace projektů procesních analýz Transformace procesů do prostředí Komunikačního portálu Implementace procesů Školení klíčových uživatelů a administrátorů
Hodnocení služby	Odsouhlasené předávací protokoly

2.2.3.3 Podpora provozu komunikačního portálu

Název služby	Zajištění provozu komunikačního portálu – Úkoly
Poskytovatel služby	Odbor informatiky a řízení procesů
Popis služby	Zajištění dostupnosti SW řešení – serverová část Zálohování dat Obnova dat po výpadku
Hodnocení služby	SLA parametry – dostupnost komunikačního portálu

¹ V návrhu KSŘ je doporučeno realizovat organizační změnu - v rámci Odboru informatiky zřídit oddělení řízení procesů. Pak by služby z kapitoly 2.2.3.1 a 2.2.3.2 patřily do působnosti oddělení řízení procesů.

Název služby	Zajištění provozu komunikačního portálu - Nakupování
Poskytovatel služby	Odbor informatiky a řízení procesů
Popis služby	Zajištění dostupnosti SW řešení – serverová část Zálohování dat Obnova dat po výpadku
Hodnocení služby	SLA parametry – dostupnost komunikačního portálu

Název služby	Zajištění provozu komunikačního portálu Zásobník projektových námětů
Poskytovatel služby	Odbor informatiky a řízení procesů
Popis služby	Zajištění dostupnosti SW řešení – serverová část Zálohování dat Obnova dat po výpadku
Hodnocení služby	SLA parametry – dostupnost komunikačního portálu

Název služby	Zajištění řešení nastalých incidentů
Poskytovatel služby	LIS SML může tuto službu nabízet prostřednictvím vlastněné společnosti Ověřeno, že LIS může poskytovat
Popis služby	HelpDesk, evidence a řešení nastalých incidentů
Hodnocení služby	SLA parametry – reakční doby

Název služby	Zajištění zprovoznění nových verzí SW
Poskytovatel služby	LIS SML může tuto službu nabízet prostřednictvím vlastněné společnosti Ověřeno, že LIS může poskytovat
Popis služby	Zajištění instalace nových verzí komunikačního portálu Zajištění testování nových verzí komunikačního portálu Zajištění zprovoznění nových verzí komunikačního portálu
Hodnocení služby	SLA parametry - dostupnost řešení

Název služby	Zajištění uživatelské podpory
Poskytovatel podpůrné služby	Odbor informatiky a řízení procesů
Popis služby	Podpora uživatelů Podpora vývojových pracovníků zákazníka (komunikační portál) Školení – uživatelů a vývojových pracovníků v prostředí TeamAssistant
Hodnocení služby	SLA parametry - reakční doby

3 Návrh organizačního, technického a obchodního modelu

3.1 SWOT analýza - spolupráce SML s dalšími ÚSC

<p>S Výškolené kapacity na SML – možnost poskytovat služby Licence k dispozici Zkušenosti s procesním modelování na SML</p>	<p>W Neochota tento druh služby platit</p>
<p>O Navržená oblast řešení není skoro nikde pokryta IT Strategie MV – směřují k elektronizaci, procesnímu řízení Vývoj celého systému i pro vlastní potřebu Správní obvod ORP</p> <ul style="list-style-type: none"> • obec Bílá • obec Bílý Kostel nad Nisou • obec Cetenov • město Český Dub • obec Dlouhý Most • obec Hlavice • město Hodkovice nad Mohelkou • město Hrádek nad Nisou • obec Chotyně • město Chrastava • město Jablonné v Podještědí • obec Janovice v Podještědí • obec Janův Důl • obec Jeřmanice • obec Kryštofovo Údolí • obec Křižany • obec Mníšek • obec Nová Ves • obec Oldřichov v Hájích • město Osečná • obec Proseč pod Ještědem • obec Rynoltice • obec Stráž nad Nisou • obec Světlá pod Ještědem • obec Šimonovice • obec Všelibice • obec Zdislava 	<p>T Nezájem obcí / měst Nízká úroveň IT gramotnosti na obcích, městech Dodávky formou výběrových řízení Změna politické situace na SML Kapacity pracovníků SML</p>

3.2 Obchodní model

Navržený obchodní model strukturovaně popisuje aktivity pro poskytování služeb KSŘ SML pro další ÚSC. Obchodní model má charakter postupových kroků, které jsou potřebné pro zajištění nabídky produktů a služeb.

3.2.1 Způsob financování

Potřebné kroky jsou:

- Najít dotační výzvu, která by umožnila financování na obcích a městech
- Rozpočet ÚSC – na nákup služby / její kofinancování
- Rozpočet SML – na navýšení kapacit v případě masivnějšího nasazení

3.2.2 Produkt

Při definici a specifikaci produktu je primárně možné vycházet z pilotně ověřených produktů implementovaných v rámci KSŘ SML, sekundárně pak z dalších navržených a popsanych procesů. Následný krokový postup je typově směřován k pilotně ověřeným procesům a metodikám.

3.2.2.1 Řešení ověřené pilotním provozem na SML

- Produkt na úrovni pilotního řešení nastavit na základě parametrů pro daný ÚSC i na základě zkušeností uživatelů s pilotním provozem na SML
- Existence referencí – důležité při nabídce, podporuje argumentaci i důvěryhodnost řešení

3.2.2.2 Celkové řešení

- V kapitole „2.2. Nabízené řešení“ je uvedeno, které další produkty jsou definovány a co by bylo nutné převést do prostředí komunikačního portálu, aby celkové řešení dosáhlo většího stupně komplexity v podobě navazujících procesů.
- Celkové řešení zahrnuje klíčové procesy, které obvykle neřeší typické informační systému na obcích a městech (např. agendové systémy)

3.2.2.3 Licence

- Licence (do 400 uživatelů) jsou k dispozici na základě tohoto projektu bez omezení na konkrétní subjekt, vlastníkem licence je SML.

3.2.3 Zprovoznění produktu

Každé dodávané řešení bude nezbytně přizpůsobit místním podmínkám

3.2.3.1 Analýza - předimplementační

- Procesní analýza v prostředí procesního modeleru
- Převod logiky do komunikačního portálu – v prostředí TeamAssistant
- Definice dat (řídící, vypočtená, popisná)...

3.2.3.2 Implementace

- Nastavení komunikačního portálu, případná migrace dat, napojení na další SW
- Nastavení rolí, organizační struktury, uživatelů

- Zprovoznění „šablon“ komunikačního portálu, jejich odladění

3.2.4 Provozování produktu

Pro provozování IT prostředí je v rámci KSŘ SML definován technologický partner LIS, který zajišťuje potřebnou ICT podporu řešení.

- Výpočetní kapacita, bezpečnost dat
- Provoz HelpDesku
- Nové verze
- Konzultace
- Školení
- Nové verze šablon, reakce na změny legislativy – analýza změn a promítnutí změn do procesů, školení

3.3 Navržený postup realizace

Postup realizace nabízených služeb vychází z

3.3.1 Nabídkový katalog dalším ÚSC

Geografické pokrytí pro nabízené služby je navrženo v rámci SWOT tabulky. Pro další ÚSC je vhodné na základě ověřených produktů sestavit nabídkový katalog, který v první fázi může zahrnovat jen ověřené pilotní procesy a metodiky, v další fázi pak postupně další implementované procesy v souvislosti s tím, jak budou tyto procesy rozvíjeny v rámci KSŘ SML interně a jak bude vznikat potřebné know-how.

3.3.1.1 Marketing

Pro zajištění marketingu nabídky služeb je nutno provést alespoň některé z následujících aktivit:

- Vytvořit marketingové materiály
- Nabídnout a organizovat marketingové akce, osvěta (procesy, BSC,)
- Umožnit seznámení s pilotním referenčním řešením
- workshopy
- semináře
- školení

3.3.1.2 Prodej a podpora

Pro zajištění samotné nabídky služeb formou prodeje služeb je nutné provést (ve vybraných případech ve spolupráci s organizací zajišťující technologický provoz – LIS) následující kroky:

- nastavení ceny
- nastavení smluv o podpoře
- účast na výběrových řízeních – veřejné zakázky

3.3.1.3 Implementace a podpora

Samotná implementace a podpora řešení pro další ÚSC spočívá v krocích, jež jsou popsány v předchozích kapitolách. V zásadě se vždy jedná o projekt implementace daného produktu v podobě konkrétního nastavení a přizpůsobení daného procesu či metodiky místním podmínkám ÚSC a dále zajišťování provozu formou poskytované služby.