



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

Technická specifikace služeb a úkonů

k veřejné zakázce na služby v nadlimitním režimu zadávané v otevřeném řízení s názvem **Efektivní Městský úřad v Českém Krumlově.**



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

Obsah

Úvod.....	3
Technická specifikace služeb a úkonů společná pro všechny pracovní proudy veřejné zakázky A), B) a C).....	4
1. Vyhotovení Prováděcího projektu (detailního plánu plnění předmětu veřejné zakázky).....	4
2. Úvodní workshop pro vedení města a odpovědné zaměstnance, tzv. Kick-Off projektu.....	5
3. Závěrečný workshop pro vedení města a odpovědné zaměstnance – slavnostní zakončení realizace projektu.....	5
Technická specifikace služeb a úkonů pro pracovní proud veřejné zakázky A) Zavádění prvků procesního řízení.....	6
1. Procesní modelování – zpracování procesní analýzy a návrhy opatření pro zavedení systému procesního řízení.....	6
2. Vytvoření katalogu služeb městského úřadu.....	10
3. Modelování Enterprise Architektury (EA) městského úřadu.....	11
4. Závěrečný (akceptační) workshop k zavádění prvků procesního, servisního a architektonického řízení městského úřadu.....	13
Technická specifikace služeb a úkonů pro pracovní proud veřejné zakázky B) Optimalizace skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů.....	14
1. Vyhotovení Plánu pro implementaci změny.....	14
2. Analýza skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů.....	16
3. Návrh cílového optimalizovaného stavu skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů.....	17
4. Zvýšení kvalifikace zaměstnanců organizace zadavatele ve vztahu k optimalizaci skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů.....	19
5. Závěrečný (akceptační) workshop k optimalizaci skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů.....	19
Technická specifikace služeb a úkonů pro pracovní proud veřejné zakázky C) Optimalizace dvou vybraných hlavních procesů.....	20
1. Analýza dvou vybraných hlavních procesů.....	20
2. Návrh cílového optimalizovaného stavu dvou vybraných hlavních procesů.....	21



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

Úvod

Předmětem veřejné zakázky je poskytnutí služeb pro zadavatele, a to provedení základní analýzy, dekompozice a katalogizace procesů Městského úřadu Český Krumlov, jeho služeb a dalších prvků jeho architektury a optimalizace vybraných procesů, se zaměřením na proces Řízení portfolií, programů a projektů.

Zadavatel rozděluje plnění veřejné zakázky na tři pracovní proudy:

- A) Zavádění prvků procesního řízení,
- B) Optimalizace skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů,
- C) Optimalizace dvou vybraných hlavních procesů.

Pro vyloučení pochybnosti se uvádí, že předmětem plnění veřejné zakázky **není** provedení základní analýzy, dekompozice a katalogizace procesů (vč. služeb a dalších prvků architektury) a optimalizace vybraných procesů **městské korporace**, tedy včetně příspěvkových a obchodních organizací zadavatele, **avšak pouze městského úřadu**.

Všechny aktivity musí být v souladu s doporučeným rozsahem řízení kvality vymezeným [Metodickým doporučením k řízení kvality v územních samosprávných celcích](#). Současně musí být v souladu s aktivitami rozvoje eGovernmentu na centrální úrovni, především Národním architektonickým plánem připravovaným Odborem Hlavního architekta eGovernmentu Ministerstva vnitra České republiky.

K výstupům dílčích plnění veřejné zakázky zadavatel doplňuje, že:

- Výstupem textový dokument (dále také „Text“) je myšlen výstup ve formátu MS Word nebo v otevřeném formátu .ODT).
- Výstupem tabulková forma (dále také „Tabulka“) je myšlen výstup ve formátu MS Excel nebo v otevřeném formátu .ODS).
- Výstupem manažerská prezentace (dále také „Prezentace“) je myšlen výstup ve formátu MS PowerPoint nebo v otevřeném formátu .ODP).

Všechny výstupy budou po akceptaci odevzdány i konvertované do formátu PDF, aby existovala jejich nezměnitelná verze. Otevřené formáty zůstanou k dispozici též, pro další použití v praxi zadavatele. Toto platí úměrně pro všechny výstupy projektu, pokud nebude uvedeno jinak.

Všechny výstupy a podklady pro všechny účastníky všech workshopů a školení a všechny další materiály projektu budou k dispozici výhradně elektronicky z důvodu podpory dlouhodobé udržitelnosti a dodržení zásad environmentálně odpovědného zadávání.

Organizování všech fyzických i on-line schůzek, workshopů a školení, včetně rozesílání pozvánek a zajištění konferenčního SW bude zajišťováno zaměstnanci a infrastrukturou zadavatele. Pro všechny schůzky organizované v prostředí zadavatele se předpokládá možnost souběžného využití prostředků vzdálené komunikace pro ty účastníky, kteří se z důvodu nemoci nebo karantény nebudou moci zúčastnit osobně. U všech vzdělávacích kurzů a workshopů je preferována prezenční forma, zadavatel připouští i formu distanční s ohledem na aktuální epidemiologickou situaci. Vzdělávací kurzy a workshopy realizované prezenční formou se uskuteční ve městě Český Krumlov, prostory a techniku zajistí zadavatel.



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

Je-li v níže uvedených technických specifikacích uveden odkaz na konkrétní výrobek, materiál, technologii, případně obchodní firmu, má se zato, že se jedná o vymezení minimálních požadovaných standardů výrobků. V tomto případě je v nabídce možné uvést i jiný, kvalitativně odpovídající uvedeným parametrům nebo lepší.

Technická specifikace služeb a úkonů společná pro všechny pracovní proudy veřejné zakázky A), B) a C)

Dodavatel poskytne uvedené služby a zadavatel mu k tomu poskytne potřebnou součinnost. Ta bude zajištěna kromě jiného i přístupem k potřebné dokumentaci.

Při podpisu smlouvy obdrží dodavatel **sadu relevantních podkladových materiálů** (zejména organizační schéma a organizační řád městského úřadu, interní směrnice a relevantní dokumenty, popis současné technologické a aplikační infrastruktury, analýzu stavu procesního řízení na městském úřadě, která byla dokládána k žádosti o dotaci na realizaci předmětné veřejné zakázky, a další). Tyto podklady představují veškerý kontext, na který je možné v plnění navázat – zadavatel nemá v předmětných oblastech žádné zkušenosti a praxi.

Zadavatel předpokládá, že za činnosti realizačního týmu z hlediska jejich termínů a obsah výstupů bude zodpovídat navržený zástupce dodavatele. Za tím účelem budou probíhat naplánovaná pracovní jednání (obvykle v týdenním cyklu, na základě podrobného harmonogramu zpracovaného dodavatelem), v rámci kterých budou kromě pravidelných projektových porad, studia potřebné dokumentace a analytické činnosti probíhat řízené rozhovory s určenými zaměstnanci zadavatele k tvorbě výstupů předmětu plnění.

Předmětem plnění je i výkon dalších souvisejících činností, a to zejména:

- Odborné vedení realizačního týmu a metodická podpora zainteresovaných zaměstnanců zadavatele.
- Účast na jednáních realizačního týmu.

Proces **akceptace výstupů** vychází z principu dílčí akceptace pracovními týmy a finální akceptace orgány projektu. Principiálně je popsán v příloženém návrhu smlouvy o dílo a detailně bude konkretizován v Prováděcím projektu a Plánu pro implementaci změny. Zadavatel předpokládá lhůtu 28 kalendářních dní (4 týdny) na průběh procedur konečné akceptace, z toho 14 kalendářních dní (2 týdny) na vypracování připomínek Zadavatele a 14 dní (2 týdny) na zapracování připomínek dodavatelem a na ověření tohoto zapracování. Z důvodu rozsahu a intenzity prací předpokládá Zadavatel uplatnění procedur tzv. „Předakceptace“ u všech výstupů, dodávaných ne později než 1 měsíc před termínem ukončení projektu. Účelem předakceptace je získání včasného souhlasu všech zainteresovaných s obsahem a formou výstupu, včetně zapracování jejich připomínek. Provedení Předakceptace ale neznemožňuje uplatnit připomínky ještě v konečné akceptaci, zejména v souvislosti s nově projektem objevenými skutečnostmi.

1. Vyhotovení Prováděcího projektu (detailního plánu plnění předmětu veřejné zakázky)

Činnosti a výstupy:



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

a) Zpracování vstupní organizační analýzy, zajištění podmínek projektu a vypracování Prováděcího projektu.

- Dokument pro **ustavení projektových struktur** na straně zadavatele i dodavatele (stanovení odpovědné osoby „projektového manažera“, složení týmů a orgánů projektu, stanovení projektových postupů, standardů a šablon, stanovení projektových dnů, týmových místností a dalších podmínek práce), **specifikace činností, detailní harmonogram, detaily výstupů, rozdělení rolí a zodpovědností** atd.
- Obsahuje zprávy z průběžného vyhodnocování realizace projektu, dosažených výstupů a výsledků. Zahrnuje aktualizaci výstupů na základě zkušeností získaných v rámci realizace předmětu plnění.

Výstupem této činnosti budou:

- Výstupem je Prováděcí projekt – textový dokument (dále také „Text“), dále tabulková forma harmonogramu, výstupů, rolí a zodpovědností (dále také „Tabulka“) a manažerská prezentace pro workshopy.

2. Úvodní workshop pro vedení města a odpovědné zaměstnance, tzv. Kick-Off projektu

- Seznámení zainteresovaných s důvody potřeby realizace všech pracovních proudů projektu, tj. procesní analýzy, vytvoření katalogu služeb a Enterprise architektury v pracovním proudu A) a optimalizace vybraných procesů v pracovních proudech B) a C), představení závěrů prováděcího projektu (projektového plánu) zejména složení orgánů a týmů, rolí a odpovědností, průběhu prací, požadavků na součinnost odpovědných osob a podoby výstupů.
- Časová dotace v délce 3 hodin.
- Půjde o jeden ze dvou workshopů (WS), společný pro vedení města a zainteresované zaměstnance zadavatele.

Činnosti a výstupy:

a) Příprava, organizace a provedení úvodního Kick-Off workshopu projektu

- Půjde o jeden ze dvou workshopů (WS), společný pro vedení města a zainteresované zaměstnance zadavatele.

Výstupem této činnosti budou

- Podklady pro vystoupení a diskusi ve formátu Prezentace, uplatněné při jednání.
- Audio/video záznam z jednání, podle rozhodnutí zadavatele (v případě, že bude rozhodnuto o zhotovení záznamu, pořídí jej sám zadavatel pomocí vlastní infrastruktury a na vlastní náklady).

3. Závěrečný workshop pro vedení města a odpovědné zaměstnance – slavnostní zakončení realizace projektu

- Seznámení zainteresovaných s průběhem realizace a výstupy projektu, doporučení dalších kroků atd.



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

- Časová dotace v délce 3 hodin.
- Půjde o jeden ze dvou workshopů (WS), společný pro vedení města a zainteresované zaměstnance zadavatele.

Činnosti a výstupy:

a) Příprava, organizace a provedení závěrečného workshopu projektu

- Půjde o jeden ze dvou workshopů (WS), společný pro vedení města a zainteresované zaměstnance zadavatele.

Výstupem této činnosti budou

- Podklady pro vystoupení a diskusi ve formátu Presentace, uplatněné při jednání.
- Audio/video záznam z jednání, podle rozhodnutí zadavatele (v případě, že bude rozhodnuto o zhotovení záznamu, pořídí jej sám zadavatel pomocí vlastní infrastruktury a na vlastní náklady).

Technická specifikace služeb a úkonů pro pracovní proud veřejné zakázky A) Zavádění prvků procesního řízení

Předmětem plnění pracovního proudu A) jsou činnosti analytické, modelovací, metodické a koncepční v oblastech procesního řízení, správy služeb městského úřadu a správy architektury městského úřadu. Pro pochybnosti se uvádí, že

1. Procesní modelování – zpracování procesní analýzy a návrhy opatření pro zavedení systému procesního řízení

- Zadavatel vychází z odhadu, že městský úřad nyní pracuje s celkem 78 hlavními procesy, 4 podpůrnými procesy, 4 řídicími procesy (v souladu s analýzou dokládanou k žádosti o dotaci na realizaci projektu „Efektivní Městský úřad v Českém Krumlově“, registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/18_092/0014665). Vzhledem k tomu, že dodavatel má navrhnout ucelený systém identifikace, označování, a hlavně správy všech procesů a jim na roveň postavených funkcí, je pravděpodobné, že dodavatelem navržený počet procesů bude jiný. Městský úřad dosud nemá žádné procesy a funkce systematicky identifikovány a popsány. Referenční model procesní dekompozice MV ČR, který bude jedním ze vstupů, nyní obsahuje 5 procesních oblastí, v nich 43 procesních kategorií, v nich 215 procesních skupin (vyšších procesů) - popis v kartách bude požadován na této úrovni procesních skupin.
- Jedná se o všechny procesy a funkce městského úřadu, tedy procesy pro poskytování služeb veřejné správy jak v přenesené působnosti, tak v samostatné působnosti, tak i procesy soukromoprávní (správa majetku obce a podnikání s ním), podpůrné, korporátní (sdílené) a provozní procesy a funkce. Ale pouze procesy a funkce městského úřadu, nikoli jím zřizovaných organizací městské korporace.
- Pro správnou identifikaci procesů a funkcí je třeba vycházet z adekvátních definic. Proto zadavatel ve shodě s Národním architektonickým rámcem¹ a slovníkem pojmů eGovernmentu² pracuje s následujícími definicemi:

1 https://archi.gov.cz/nar_dokument:ramec_obsahu_a_vystupu_architektur

2 https://archi.gov.cz/slovník_egov



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

- *(Byznys) funkcí úřadu se myslí základní jednotka chování, konání úřadu, to, co musí úřad interně umět, aby mohl vykonávat činnosti v agendě a poskytovat interní (v úřadu) i externí služby klientům. Byznys funkce je druh chování, které organizace dovede, zaměstnanci jej mají v popisu pracovního místa nebo v organizačním řádu, ale které není řízeno ani jako proces ani jako služba. Funkce je úzce propojena s organizací (jejím členěním), ale není nezbytně touto částí organizace řízena / spravována.*
- *(Byznys) procesem se myslí specifický způsob řízení funkcí v jejich přesně daném pořadí. Proces je tedy tvořen funkcemi (činnostmi) a současně funkce (na jiné míře detailu) je/může být tvořena procesy.*
- *Typickým výstupem procesu, tzv. procesním rozhraním, je služba pro externího nebo interního klienta.*
- Zadavatel počítá se zapojením/využitím znalostí současného stavu zaměstnanců městského úřadu na úrovni středního a vyššího managementu – zadavatel předpokládá, že bude možné a potřebné vézt s max 20 zaměstnanci městského úřadu na úrovni středního a vyššího managementu analytické rozhovory (interview). Pro takové rozhovory zadavatel předpokládá dvoukolový průběh. Nejprve úvodní společné představení zaměstnanců dodavatele pro skupiny respondentů, spojené s rychlým úvodem do problematiky, které se uskuteční osobně v prostředí zadavatele. Následně pracovní kontakty, zejména analytické rozhovory a ověření správnosti získaných informací, které již mohou proběhnout převážně elektronicky a prostředky distanční komunikace (on-line).
- Stanovení analytických metod a volba případných výzkumných nástrojů je úkolem dodavatele. Zadavatel nedisponuje znalostmi, co je třeba učinit pro zjištění procesní dekompozice.

Činnosti a výstupy:

a) Zpracování procesní analýzy a procesní dekompozice úřadu

- Identifikace a analýza všech procesů a funkcí* městského úřadu, bez uvažování procesů a funkcí zřizovaných příspěvkových a obchodních organizací města. Postup formou studia dostupných podkladů a interview s odpovědnými zaměstnanci (zainteresovanými³), ...
** ve vztahu k (1) poskytovaným službám úřadu a plnění strategických cílů města = hlavní procesy, (2) vybraným řídicím a podpůrným procesům – dva hlavní a jedna skupina dílčích řídicích procesů budou v pracovních proudech B) a C) popsány a namodelovány podrobně a optimalizovány.*
- Vytvoření celkové hierarchické procesní/funkční mapy městského úřadu na základě smysluplného seskupení identifikovaných procesů podle jejich podobnosti a účelu, s přihlédnutím k Referenčnímu modelu dekompozice úřadu v NAR⁴.
- Dekompozice bude seskupovat identifikované procesy a funkce do tří úrovní seskupení (procesních oblastí, procesních kategorií a procesních skupin), viz

3 z angl. Stakeholder

4

https://archi.gov.cz/nar_dokument:referencni_modely_a_klasifikacni_ramce#referencni_modely_architektury_uradu



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

ukázková tabulka v pracovním proudu B) a referenční model v NAP/NAR. Procesy a funkce jsou řazeny do oblastí, kategorií a skupiny společně.

- Popsání všech procesů a funkcí na určité základní úrovni podrobnosti odpovídající modifikované podobě procesní karty, napříč všemi odbory, odděleními, úseky a zaměstnanci městského úřadu, a to nejenom ve vztahu vzájemném, ale i ve vztahu k vnitřním předpisům (směrnicím), popřípadě strategickým dokumentům města.

Výstupem této činnosti budou:

1. Procesní mapa vzešlá z procesní dekompozice, zahrnující všechny procesy a funkce, seskupené do oblastí, kategorií a skupin. Procesní mapa bude mít jak podobu hierarchického seznamu, tak podobu grafického diagramu. Výstupem seznamu bude Tabulka (XLS, ODS), výstupem diagramu model v ArchiMate (dále také „Model ArchiMate“, myšleno nástroj Archi, formát „.archimate“ nebo AMEFF⁵ „.xml“).
 2. Procesní karty všech procesů v modifikované podobě dle metodiky SIPOC, obsahující zejména textový popis atributů procesu a jeho hlavních činností, ale přípustné je i grafické vyjádření postupu procesu. Výstupem bude společný soubor se soupisem procesních a funkčních karet (Text nebo Tabulka) a sada souborů s jednotlivými kartami, každá z nich ve formátu Text nebo Tabulka.
 3. Funkční karty k vykonávaným funkcím, s údaji odvozenými úměrně od karty SIPOC (bez procesních specifik). Výstupem bude aktualizace společného souboru se soupisem procesních a funkčních karet (Text nebo Tabulka) a sada souborů s jednotlivými kartami, každá z nich ve formátu Text nebo Tabulka.
 4. Procesní analýza, tj. analytická zpráva k procesní a funkční dekompozici, která bude shrnovat a interpretovat (vysvětlovat) všechna zjištění a závěry. Výstupem bude soubor ve formátu Text a stručná manažerská Prezentace.
- b) Výběr dvou hlavní procesů** (v přenesené nebo samostatné působnosti) pro detailní analýzu, modelování a následnou optimalizaci společně s předem zvoleným řídicím procesem Řízení portfolií, programů a projektů. Výběr procesů musí probíhat souběžně s počátkem předchozí činnosti, de facto z počátku nezávisle na ní, ale tak, aby vybrané dva hlavní procesy byly nakonec nedílnou součástí celkové dekompozice, takřkajíc „na správných místech“.

Výstupem této činnosti bude:

- odpovídající kapitola s interpretací výběru v předchozím výstupu č. 4 Procesní analýza – Analytická zpráva.
- c) Návrh metodiky pro tvorbu a údržbu procesních map a modelů a návrh interních aktů řízení pro zavedení základů řízení pomocí procesů a kompetencí** do praxe městského úřadu. Zadavatel upřednostňuje předložení návrhu prostřednictvím uplatnění obecně známého a používaného jazyka určeného pro modelování

⁵ The Open Group ArchiMate Model File Exchange Format : <https://www.opengroup.org/open-group-archimate-model-exchange-file-format>



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

enterprise architektury tzv. ArchiMate jazyk a pro tvorbu modelů obecně známý a používaný jazyk pro modelování procesů – tzv. BPMN⁶ jazyk.

Výstupem této činnosti budou:

1. Metodická příručka procesního modelování v úřadu – soubor ve formátu Text. Není třeba opsat standardy BPMN a ArchiMate, ale je nutné vysvětlit, jak se standardy vyrovnat a jak s nimi prakticky pracovat.
2. Metodická příručka základů řízení pomocí procesů a kompetencí. Výstupem bude a) soubor formátu Text, vysvětlující základy metodiky, souvislosti a vysvětlující navržené interní akty řízení. A b) vlastní návrhy interních aktů řízení ve formátu Text.

- d) Návrh a doporučení SW řešení pro správu procesů** v návaznosti na metodiky a směrnice z předchozího bodu plnění (využití MS 365, specializovaný nástroj, ...).

Výstupem této činnosti bude:

- Samostatný návrh ve formátu TEXT, případně společně s doporučením SW pro katalog služeb a architekturu.
- e) Vzdělávání zaměstnanců** – kurz pro praktickou práci s procesní mapou, procesními a funkčními kartami
- v rozsahu pro 15-20 zaměstnanců, 2 x 3,5 hodin čistého času, tedy 2x půlden,
 - kurz bude zakončen formálním písemným prověřením znalostí všech účastníků kurzu, které ukáže, že účastníci získali kvalifikaci dle předem nastavených standardů.

Výstupem této činnosti budou:

1. Školící podklady vycházející z realizací a metodiky vytvořených v rámci projektu ve formátu Prezentace.
 2. Provedený kurz osvědčený prezenční listinou, potvrzení o absolvování kurzu pro každého účastníka kurzu.
- f) Doporučení a návrhy dalších opatření:** návrh konkrétních opatření pro zavádění a optimalizaci procesního řízení včetně plánu jejich implementace, který bude podkladem pro další kroky (vytvoření kompetenčního modelu v organizaci a implementaci opatření).

Výstupem této činnosti bude:

- Plán implementace opatření k zavedení procesního řízení a řízení na základě kompetencí ve formátu Text, s případnou přílohou harmonogramu ve formátu Tabulka.

⁶ Business Process Model and Notation, aktuální verze 2.0.2, zdroj: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2>



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

2. Vytvoření katalogu služeb městského úřadu

- Vytvoření jednotného katalogu služeb městského úřadu, nastavení procesů pro správu katalogu a zlepšování služeb, včetně návrhu platformy pro vedení katalogu a využití jeho výstupů pro veřejné popisy služeb na webu města/městském portálu občana.
- Součástí katalogu budou v tomto projektu pouze externí služby pro klienty, z toho služeb v samostatné samosprávné působnosti bude do 100, pravděpodobně mnohem méně, služby státní správy v přenesené působnosti budou v rámci projektu pouze hromadě převzaty ze státního Katalogu služeb, resp. na něj integrovány.
- Soulad a návaznost s Katalogem služeb VS v obsahu i formátu dle informací na: <https://pma3.gov.cz/katalog-sluzeb/info> - přebírání výstupů z tohoto projektu pro agendy vykonávané městským úřadem.
- Pro správnou identifikaci procesů a funkcí je třeba vycházet z adekvátních definic. Proto zadavatel ve shodě s Národním architektonickým rámcem, slovníkem pojmů eGovernmentu a Metodikou Katalogu služeb⁷ pracuje s následujícími definicemi:
 - *(Byznys) službou se rozumí chování úřadu se specifickým způsobem řízení výkonu funkcí a procesů při jejich poskytnutí klientovi. Služba poskytuje dovednosti úřadu (business capabilities) prostřednictvím jednoznačně definovaného rozhraní a je jednoznačně formálně řízena organizací (například má SLA smlouvu).*
 - *(Byznys) službou veřejné správy (externí) se rozumí funkce (činnost) úřadu, která je vědomě poskytnuta zaměstnancem úřadu konkrétnímu příjemci služby podle příslušného právního předpisu tak, že přináší příjemci vnímanou hodnotu, ať už v podobě dosažení benefitu (nároku) nebo splnění zákonné povinnosti.*

Činnosti a výstupy:

- Analýza služeb poskytovaných městským úřadem:** kategorizace služeb, identifikace klientů (veřejných) služeb a obslužných kanálů, identifikace gestorů služeb.
- Vytvoření šablony pro popis služeb** včetně tvorby návodu na popis služeb – možná inspirace v PMA3, včetně požadavků na formu textů (srozumitelným jazykem).
- Naplnění katalogu služeb:**
 - Vytvoření základních záznamů o službách v samostatné působnosti samosprávy ve formátu TABULKA, ve struktuře dle šablony Ministerstva vnitra České republiky (Příloha č. 1 tohoto dokumentu).
 - Vytvoření 10 vzorových tzv. detailních popisů poskytovaných služeb ve spolupráci s identifikovanými gestory na základě zjištěných informací ve formátu TEXT, ve struktuře dle šablony Ministerstva vnitra České republiky (Příloha č. 2 tohoto dokumentu).
 - Koordinace a supervize gestorů při tvorbě detailních popisů zbývajících externích služeb v samostatné působnosti samosprávy.
 - Popis provedou sami gestoři služeb na základě návodu pro detailní popisy služeb se supervizí dodavatele.
- Doporučení a návrh SW řešení pro správu katalogu služeb** splňující tyto požadavky:
 - Integrace (načítání) popisů z API Katalogu služeb VS ČR.

⁷ <https://pma3.gov.cz/uploads/doc/Metodika-pro-evidenci-sluzeb.pdf>



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

- Publikování (veřejných) popisů služeb pro web města/městský portál občana, publikování zároveň jako.opendata.
- V samostatném dokument formátu TEXT, případně společně s doporučeními pro SW pro procesy a architekturu.

e) Návrh metodiky a organizačních opatření pro vedení katalogu služeb a trvalé zlepšování služeb (udržování katalogu, koordinace kanálů, sběr námětů a zpětné vazby od klientů, zavedení nových rolí a úprava organizační struktury apod.), včetně návrhu interních aktů řízení pro zavedení řízení služeb do praxe.

3. Modelování Enterprise Architektury (EA) městského úřadu

- Minimálně v rozsahu odpovídajícímu Procesní analýze (procesní mapě) a Katalogu služeb městského úřadu.
- Model bude obsahovat pouze prvky z městského úřadu a nebude obsahovat žádné prvky zřizovaných organizací, tvořících spolu s úřadem městskou korporaci.
- Jazyk ArchiMate, framework TOGAF, soulad s NAR (NAP) a referenčními modely VS ČR.
- EA městského úřadu má být zachycena v rozsahu a detailu takovém, aby posloužila jako podklad pro sestavení architektonické části tzv. Informační koncepce orgánu veřejné moci, dle vzorové osnovy na stránkách MV – OHA: archi.gov.cz⁸.
- Zaměstnanec městského úřadu, který bude partnerem při tvorbě EA, bude stanoven v prováděcím projektu, viz výše. Městský úřad nedisponuje zaměstnanci, kteří by byli v dané oblasti předem vzděláni. Výjimku tvoří dva ze zaměstnanců městského úřadu, kteří absolvovali kurz Procesní řízení pro pokročilé (Enterprise Architecture, TOGAF, ArchiMate) v délce 32 hodin.

Činnosti a výstupy:

a) Modelování AS-IS stavu

- Strategická a motivační vrstva
 - Na základě poskytnutých strategických a souvisejících podkladů (především strategické dokumenty města) a legislativních požadavků (strategie veřejné správy ČR, eGov, PMA3, NAR, NAP atd.).
- Procesní (business) vrstva
 - Model procesní (funkční, servisní) dekompozice všech činností městského úřadu s předlohou tzv. Referenčního modelu dle OHA, tzv. Mapy. Tedy včetně činností státní správy v přenesené působnosti i samosprávy v samostatné působnosti a všech provozních činností.
 - Na základě informací z analýz procesního modelování a katalogu služeb, sběrem informací (studium poskytnutých podkladů, interview se stakeholdery, ...) v oblastech nepokrytých analýzami z plnění 1 a 2.
 - V EA jen nejvyšší úroveň popisu výsledků inventury, tj. informace o názvech identifikovaných prvků BA (zejména o kategoriích aktérů, rolích, obslužných kanálech, byznys službách, procesech a funkcích, základních datových objektech (konceptech).

⁸ https://archi.gov.cz/znalostni_baze:ik_ovs#osnova_vzorove_informacni_koncepce_ovs



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

- Aplikační a datová (informační systémy) vrstva
 - Na úrovni Mapy aplikačního portfolia jako výsledku inventury existence veškerého aplikačního SW úřadu a inventury služeb integrovaných řešení, jejichž správcem není městský úřad.
 - Předmětem modelování jsou všechny aplikační komponenty a jejich rozhraní, případně jejich klíčové interní aplikační funkce nebo externí aplikační služby.
 - Technologická (IT a komunikace) vrstva
 - Na úrovni Mapy technologického portfolia jako výsledku inventury existence veškerých prvků ICT technologií úřadu a inventury služeb integrovaných řešení, jejichž správcem není městský úřad,
 - Předmětem modelování jsou všechny typy technologických prvků (u uživatelských zařízení) nebo všechny výskyty takových prvků (u serverových zařízení), a to zejména komponenty (uzly), s jejich zařízeními a systémovým SW, případně s vnitřními technologickými funkcemi nebo vnějšími technologickými službami, s tím, že EA nepůjde na úroveň detailu jako CMDB⁹, a to jak z pohledu jejich řešení platformami, tak z druhého pohledu podle jejich umístění do lokalit (datových center).
 - Samostatným pohledem je vrstva síťového připojení úřadu ke zbytku veřejné správy (KIVS, CMS).
- b) Modelování TO-BE stavu** bude omezeno pouze na návrh podoby architektury úřadu v nejbližším následujícím období, při uvažování změn pouze u vybraných (stěžejních) oblastí v rámci tohoto projektu, tj. změn plánovaných jako součást nebo důsledek optimalizace vybraných procesů v pracovních proudech B) a C) nebo souvisejících s nimi. Ale výhradně změn na úrovni architektury úřadu, tj. změn představujících vznik, zánik nebo podstatnou změnu nějakého prvku procesní, aplikační nebo technologické architektury úřadu.
- c) Návrh metodiky pro správu a aktualizaci EA**, návrh interních aktů řízení pro zavedení EA do praxe.
- d) Doporučení SW řešení** – Archi nebo nějaký komerční SW umožňující např. i současné modelování BPMN – zdůvodnění doporučení v samostatném dokumentu formátu TEXT, případně společně s doporučením SW pro procesy a katalog služeb.
- e) Vzdělávání zaměstnanců**
1. Kurz základní představení problematiky EA pro dotčené zaměstnance (stakeholdery procesů, gestory služeb...)
 - v rozsahu pro 15-20 zaměstnanců, 3 hodiny čistého času,
 - kurz bude zakončen formálním písemným prověřením znalostí všech účastníků kurzu, které ukáže, že účastníci získali kvalifikaci dle předem nastavených standardů.
 - **Výstupem této činnosti budou:**

9 Z angl. „Configuration Management Data Base“.



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

1. Školící podklady vycházející z realizací a metodiky vytvořených v rámci projektu ve formátu Presentace.
2. Provedený kurz, osvědčený prezenční listinou, potvrzením o absolvování kurzu pro každého účastníka kurzu.
2. Kurz základů TOGAF a ArchiMate určené především pro informatiky úřadu
 - v rozsahu pro 4 zaměstnance, 2 dny x 3,5 hodin čistého času (dva půldny),
 - kurz bude zakončen formálním písemným prověřením znalostí všech účastníků kurzu, které ukáže, že účastníci získali kvalifikaci dle předem nastavených standardů.
 - **Výstupem této činnosti budou:**
 1. Školící podklady vycházející z realizací a metodiky vytvořených v rámci projektu ve formátu Presentace.
 2. Provedený kurz, osvědčený prezenční listinou, potvrzením o absolvování kurzu pro každého účastníka kurzu.

4. Závěrečný (akceptační) workshop k zavádění prvků procesního, servisního a architektonického řízení městského úřadu

- Shrnutí průběhu realizace projektu, seznámení s výstupy, doporučení dalších kroků atd.
- Předání plnění pracovních proudů A) a C) veřejné zakázky.
- Workshop určený pro vedení města a zainteresované zaměstnance zadavatele v rámci pracovního proudu A) a pracovního proudu C) veřejné zakázky.
- Časová dotace v délce 3 hodin.

Činnosti a výstupy:

a) Příprava, organizace a provedení závěrečného workshopu

- Půjde o workshop určený pro vedení města a zainteresované zaměstnance zadavatele v rámci pracovního proudu A) a pracovního proudu C) veřejné zakázky.

Výstupem této činnosti budou

- Podklady pro vystoupení a diskusi ve formátu Presentace, uplatněné při jednání.
- Audio/video záznam z jednání, podle rozhodnutí zadavatele (v případě, že bude rozhodnuto o zhotovení záznamu, pořídí jej sám zadavatel pomocí vlastní infrastruktury a na vlastní náklady).

Technická specifikace služeb a úkonů pro pracovní proud veřejné zakázky B) Optimalizace skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů

Předmětem plnění je optimalizace skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů městského úřadu, jejichž pozice je v individuálním modelu byznys funkcí, procesů a služeb



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

městského úřadu pro potřeby technické specifikace předmětné veřejné zakázky vnímána následovně:

Procesní oblast	Procesní kategorie	Procesní skupina	Proces
Řídící a strategické procesy			
	Plánování a řízení rozvoje a změn schopností města		
		Řízení portfolií, programů a projektů	
			Řízení očekávání a přínosů, motivací
			Řízení portfolií projektů
			Řízení programů
			Řízení projektů

Vzhledem k tomu, že dodavatel má v rámci pracovního proudu A) veřejné zakázky navrhnout ucelený systém identifikace, označování, a hlavně správy všech procesů a jim na roveň postavených funkcí, je pravděpodobné, že dodavatelem navržená struktura procesů bude jiná. Městský úřad dosud nemá žádné procesy a funkce systematicky identifikovány a popsány.

Cílem realizace tohoto dílčího plnění je prostřednictvím optimalizace skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů optimalizovat provádění, výkonnost, výstupy a dopady vybraných procesů v organizaci zadavatele, zvýšit kvalitu a efektivitu jejich fungování a snížit administrativní zátěž.

Cílem je současně prostřednictvím zvyšování znalostí a dovedností zaměstnanců v oblastech rozvoje předmětných procesů profesionalizovat organizaci zadavatele.

Cílem realizace plnění je navázat na přehledové schopnosti procesní dekompozice, katalogu služeb a architektury městského úřadu z proudu A) a na příkladu uvedené skupiny řídicích procesů navrhnout a nastavit systém procesního řízení v městském úřadě.

1. Vyhotovení Plánu pro implementaci změny

- Změnou je pro potřeby realizace předmětného plnění myšlena optimalizace skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů.
- V této činnosti jde výhradně o sestavení plánu řízení předmětné změny ve smyslu Change managementu. Smyslem je naplánovat jednotlivé kroky změny, jejich posloupnost a provázanost, a tak vytvořit vhodné prostředí pro změnu, zmocnit organizaci ke změně a implementovat a usadit změnu v organizaci zadavatele, a to tedy nad rámec společných podmínek a nastavení vyplývajících z Prováděcího projektu.
- Zatímco „Prováděcí projekt“ zajišťuje říditelnost a úspěšnost aktivit všech pracovních proudů A), B) a C) veřejné zakázky jako celku, tak Plán pro implementaci změny se zaměřuje detailněji pouze na řízení změny spočívající v realizaci plnění pracovního proudu B) veřejné zakázky.



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

Činnosti a výstupy:

a) Vyhotovení Plánu pro implementaci změny

- Pro proces identifikovaný k provedení detailní analýzy, návrhu optimalizace, implementace a vyhodnocení změny bude průběžně vytvářen dokument, shrnující a interpretující jednotlivé dílčí výstupy. Vzhledem k jeho podstatnému účelu pro naplánování implementace optimalizované skupiny dílčích řídicích procesů se bude dokument nazývat Plán pro implementaci změny.
- Plán bude v této první přípravné činnosti založen s následujícím obsahem a v dalších činnostech a etapách bude doplňován a aktualizován:

I. Vytvoření stavu naléhavosti za účelem deklarovat nevyhnutelnost změny

- Vyvolání vědomí naléhavosti a nevyhnutelnosti změny s cílem motivovat zaměstnance zadavatele k akceptaci zavádění změny — prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí — identifikace kritických míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí.

II. Sestavení vůdčího týmu změny

- Sestavení dostatečně silného týmu schopného prosadit a realizovat změny.

III. Definování společné vize a strategie změny

- Vytvoření vize, která pomůže řídit proces změny — sestavení strategií na dosažení této vize.

IV. Navržení komunikační strategie změny

- aktualizace analýzy stakeholderů zpracované zadavatelem,
- vytvoření plánu spolupráce a komunikace změny.
- vypracování plánu na zmírnění rizik dopadu změny – nastavení postupů pro snížení pravděpodobnosti výskytu problémů, případně pro minimalizaci jejich dopadů na cíle zavedení změny v organizaci zadavatele.

V. Vytvoření podmínek pro realizaci změny

- vytvoření podmínek pro realizaci změny, odstranění překážek, které mohou bránit realizaci změny, zplnomocnění zaměstnanců zadavatele k realizaci změny.

VI. Vytvoření operačních cílů

- definování rychlých zisků, tzv. operačních cílů, které se zavedením změny dají dosáhnout/splnit v kratším časovém intervalu a umožní udržet morálku na úrovni potřebné pro pokračování v zavádění jednotlivých částí změny, a dokonce ji ještě zvyšovat. Zisky musí být viditelné, jednoznačné a jasně propojené se zavedením změny.

VII. Korekce a rozšíření změny

- využití výsledků a podpora dalších změn. Návrh budoucích navazujících úkolů/transformačních projektů mimo rozsah plnění předmětné veřejné zakázky s cílem neustále zlepšovat a oživovat procesy, udržovat pocit naléhavosti.

VIII. Přeměna organizační kultury

- zpracování postupu pro zakotvení nových norem a hodnot souvisejících se změnou do dosavadní organizační kultury zadavatele. Náhrada



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

nekompatibilních hodnot a norem novými pravidly organizačního chování.

- Definování toho, co musí být, a to i do budoucna po ukončení realizace této veřejné zakázky, zajištěno, aby se systém řízení portfolií, programů a projektů stal součástí „kultury organizace zadavatele“.

IX. Shrnutí postupu, plánovaných výstupů vč. harmonogramu prací.

Výstupem této činnosti bude

- Plán pro implementaci změny (osnova dle bodů I. – IX., soubor ve formátu Text, s případnou přílohou pro harmonogram ve formátu Tabulka).

2. Analýza skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů

Činnosti a výstupy:

a) Analýza stávajícího stavu skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů

- Zpracování procesní analýzy v souladu s postupy a principy pracovního proudu A), včetně identifikace a klasifikace stávajících procesů a funkcí městského úřadu z celkové dekompozice, které jsou ve vztahu k řízení portfolií, programů a projektů.
- Doplnění výstupů z předchozího bodu o informace o účastnících (aktérech) procesů, jejich rolích, zodpovědnostech a způsobech komunikace využívaných jednotlivými odbory/odděleními městského úřadu.
- Zpracování primární analýzy dosavadních řešení řízení, současného stavu činností a zodpovědností jednotlivých útvarů městského úřadu, stavu interních předpisů a dokumentů vč. jejich dodržování, účastníků (aktérů) a jejich rolí ve vztahu k předmětné skupině procesů s cílem identifikovat, detailně popsat a zhodnotit současný stav předmětných procesů a funkcí.
- Stanovení analytických metod a volba případných výzkumných nástrojů je úkolem dodavatele. Zadavatel nedisponuje znalostmi, co je třeba v této analytické části učinit pro dosažení výsledného žádoucího optimalizovaného stavu skupiny předmětných procesů.
- Identifikované a popsané procesy budou zhodnoceny z hlediska základních principů projektového řízení dle metodiky PRINCE2, či obdobných metodik a standardů a mezinárodně uznávané praxe v daném oboru.
- Výstupy budou využity pro zpracování procesní analýzy stávajícího (As-Is) stavu vybraných procesů městského úřadu, a to včetně:
 - Provedení interview/workshopů se zaměstnanci zadavatele odpovědnými za jednotlivé činnosti a funkce Řízení změn, odhadem do 15 zaměstnanců, s cílem zmapovat stávající stav a rozsah vybraných procesů prováděných zaměstnanci zadavatele. Pro takové rozhovory zadavatel předpokládá dvoukolový průběh. Nejprve úvodní společné představení zaměstnanců dodavatele pro skupiny respondentů, spojené s rychlým úvodem do problematiky, které se uskuteční osobně v prostředí zadavatele. Následně pracovní kontakty, zejména analytické rozhovory a ověření správnosti získaných informací, které již mohou



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

- proběhnout převážně elektronicky a prostředky distanční komunikace (on-line).
- Přezkum existujících interních předpisů a dokumentů zadavatele pro vybrané procesy vč. jejich zhodnocení.
- Přezkum organizační a kompetenční struktury zadavatele spojené s vybranými procesy vč. jejich zhodnocení.
- Zpracování systematického přehledu dosavadních poznatků za účelem využít již existující a ověřené vědění.
- Identifikace klíčových trendů, mechanismů, driverů, ... v předmětné oblasti.
- Provedení diagnostiky problémů stávajícího stavu řízení portfolií, programů a projektů, identifikace dobrých i špatných aspektů, slabých a silných stránek, definování příležitostí pro zdokonalení.
- Zhodnocení všech zjištěných aspektů – posouzení způsobilosti organizace zadavatele efektivně řídit portfolia, programy, projekty – komplexní pohled na stav řízení předmětných procesů a kulturu v organizaci zadavatele, zejména:
 - Jak organizace řídí jednotlivé projekty / programy / portfolia,
 - Jaké organizace vytváří prostředí, respektive poskytuje zdroje pro realizaci svých projektově-orientovaných aktivit.

Výstupem této činnosti bude:

- Detailní rozpracování popisu a modelu stávajícího stavu (pokud bude nalezen) pro každý z vybraných procesů (samostatný výstup). Výstupy budou zpracovány ve formě vývojového diagramu (jazyk BPMN) pro popis stávajícího (i optimalizovaného) stavu, popisné tabulky pro každou činnost a slovní interpretace modelu.
- Závěrečná zpráva z provedené analýzy, tj. analytická zpráva, která bude shrnovat a interpretovat (vysvětlovat) všechna zjištění a závěry. Soubor ve formátu Text, s případnou přílohou ve formátu Tabulka, stručná manažerská Prezentace.
- Aktualizovaný (doplněný) Plán pro implementaci změny, je-li relevantní. Zejména pokud mají závěry z provedené analytické části dopad na navrhovaný postup, plánované výstupy vč. harmonogramu prací.

3. Návrh cílového optimalizovaného stavu skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů

Činnosti a výstupy:

- a) **Návrh řešení pro dosažení optimalizace skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů**
 - Navržení variant řešení optimalizace vybraných procesů, a to i ve vztahu k souvisejícím (zejména strategickým) procesům, vytvoření akčního plánu (roadmapy) realizace jednotlivých opatření pro jednotlivé varianty.
 - Zhodnocení a výběr žádoucí varianty řešení, její detailní rozpracování (definování charakteristik, které by optimalizované procesy měly mít vč. odstranění duplicit a kolizí a redesign procesů).



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

- Navrhované řešení bude vycházet ze základních principů projektového řízení dle metodiky PRINCE2, či obdobných metodik a standardů a mezinárodně uznávané praxe v daném oboru.
 - Popis základních rysů optimalizovaných vybraných procesů,
 - Popis cílového stavu po zavedení optimalizovaných vybraných procesů do praxe městského úřadu.
- b) Návrh postupu implementace optimalizované skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů**
- Návrh konkrétních opatření pro zavádění optimalizované skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů do praxe městského úřadu včetně plánu jejich implementace, který bude podkladem pro další kroky.
 - Návrh metodiky pro řízení portfolií, programů a projektů
 - Definování jednotných a standardizovaných postupů a procesů pro řízení portfolií, programů a projektů, které budou závazné pro všechny zaměstnance a útvary městského úřadu.
 - Metodika bude vycházet z principů řízení projektů podle metodiky PRINCE2, či obdobných metodik a standardů a mezinárodně uznávané praxe v daném oboru.
 - Návrh změn interní dokumentace (směrnic) s dopadem do organizačního řádu městského úřadu potřebných pro zavedení optimalizovaných vybraných procesů do praxe městského úřadu.
 - Návrh a doporučení SW řešení pro řízení portfolií, programů a projektů v návaznosti na metodiku a směrnice z předchozího bodu plnění.
- c) Návrh modelu cílové (To-Be) podoby skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů**
- Zpracování návrhu modelu cílové podoby skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů v souladu s postupy a principy pracovního proudu A).

Výstupy pro činnosti a) až c) budou:

- Vytvoření popisu optimalizovaného cílového (To-Be) stavu procesu jazykem BPMN a popisných tabulek pro každou činnost.
- Závěrečná zpráva z provedených činností, která bude shrnovat a interpretovat (vysvětlovat) všechna zjištění a závěry. Soubor ve formátu Text, s případnou přílohou ve formátu Tabulka, stručná manažerská Presentace. Zpráva bude zahrnovat zejména:
 - vyobrazení výsledku modelování návrhu To-Be stavu a interpretaci těchto modelů,
 - zjištění a závěry navrhované optimalizace a samotné implementace,
 - návrh konkrétních opatření pro zavádění optimalizované skupiny procesů do praxe městského úřadu včetně plánu jejich implementace,
 - návrh a doporučení SW řešení pro řízení portfolií, programů a projektů v návaznosti na metodiku a směrnice z předchozího bodu plnění,
 - návrh změn/aktualizace směrnic a interních aktů řízení pro zavedení optimalizovaných vybraných procesů do praxe městského úřadu.



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

- Aktualizovaný (doplňný) Plán pro implementaci změny, je-li relevantní. Zejména pokud mají závěry z provedené návrhové části dopad na navrhovaný postup, plánované výstupy vč. harmonogramu prací.
- Metodika pro řízení portfolií, programů a projektů. Samostatný dokument ve formátu TEXT.

4. Zvýšení kvalifikace zaměstnanců organizace zadavatele ve vztahu k optimalizaci skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů

Činnosti a výstupy

a) Projektové řízení pro pokročilé

- v rozsahu pro 17 zaměstnanců, 3 dny x 8 hod, tj. celkem 21 hodin čistého času školení,
- všichni účastníci kurzu absolvovali kurz Projektové řízení dle metodiky PRINCE2 – základní v rozsahu 21 hodin čistého času školení,
- obsahová náplň kurzu: nácvik praktické aplikace Metodiky pro řízení portfolií, programů a projektů vytvořené v rámci předmětu plnění.
- Pilotní ověření Metodiky pro řízení portfolií, programů a projektů na reálném vybraném projektu: zpracování základní dokumentace projektu, nácvik nastavení projektu, život projektu – vyzkoušení si praktických scénářů z reálných situací, kdy nejde vše podle plánu, nácvik řešení problémů atp.
- kurz bude zakončen formálním písemným prověřením znalostí všech účastníků kurzu, které ukáže, že účastníci získali kvalifikaci dle předem nastavených standardů,

Výstupem této činnosti budou:

- Školící podklady vycházející z realizací a metodiky vytvořených v rámci projektu ve formátu Presentace.
- Provedený kurz, osvědčený prezenční listinou, potvrzení o absolvování kurzu pro každého účastníka kurzu.

5. Závěrečný (akceptační) workshop k optimalizaci skupiny dílčích řídicích procesů Řízení portfolií, programů a projektů

- Shrnutí průběhu realizace pracovního proudu B) veřejné zakázky, seznámení s výstupy, doporučení dalších kroků atd.
- Předání plnění za pracovní proud B) veřejné zakázky.
- Workshop určený pro vedení města a zainteresované zaměstnance zadavatele v rámci pracovního proudu B) veřejné zakázky.
- Časová dotace 3 hodiny.

Činnosti a výstupy:

a) Příprava, organizace a provedení závěrečného workshopu

- Půjde o workshop určený pro vedení města a zainteresované zaměstnance zadavatele v rámci pracovního proudu B) veřejné zakázky.



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

Výstupem této činnosti budou

- Podklady pro vystoupení a diskusi ve formátu Presentace, uplatněné při jednání.
- Audio/video záznam z jednání, podle rozhodnutí zadavatele (v případě, že bude rozhodnuto o zhotovení záznamu, pořídí jej sám zadavatel pomocí vlastní infrastruktury a na vlastní náklady).

Technická specifikace služeb a úkonů pro pracovní proud veřejné zakázky C) Optimalizace dvou vybraných hlavních procesů

Předmětem plnění je optimalizace dvou hlavních procesů výkonu veřejné správy městského úřadu (v samostatné nebo přenesené působnosti), vybraných na základě procesní dekompozice celého městského úřadu a sestavování Katalogu služeb v pracovním proudu A) veřejné zakázky.

Cílem realizace tohoto dílčího plnění je prostřednictvím optimalizace řízení dvou vybraných hlavních procesů optimalizovat provádění, výkonnost, výstupy a dopady vybraných dvou procesů v organizaci zadavatele, zvýšit kvalitu a efektivitu jejich fungování a snížit administrativní zátěž.

Cílem je současně prostřednictvím zvyšování znalostí a dovedností zaměstnanců v oblastech rozvoje předmětných procesů profesionalizovat organizaci zadavatele.

Cílem realizace plnění je navázat na přehledové schopnosti procesní dekompozice, katalogu služeb a architektury městského úřadu z proudu A) a na příkladu výše uvedených dvou vybraných procesů navrhnout, nastavit a pilotně ověřit systém procesního řízení v městském úřadu.

Pro plnění v pracovním proudu C) může dodavatel použít vlastní metodiku, která ho dovede až k reálné implementaci a vyhodnocení výsledků provedených optimalizačních změn, pokud přitom projde plněními 1 a 2, nebo může přiměřenou měrou využít detailní specifikace činností a výstupů těchto plnění v pracovním proudu B).

1. Analýza dvou vybraných hlavních procesů

- Všechny analytické a návrhové práce se budou realizovat vždy samostatně pro každý jednotlivý z procesů vybraných k optimalizaci.

Činnosti a výstupy:

a) Analýza stávajícího stavu dvou vybraných hlavních procesů

- Zpracování procesní analýzy v souladu s postupy a principy pracovního proudu A), včetně Identifikace a klasifikace procesů a funkcí městského úřadu z celkové dekompozice, které jsou ve vztahu k vybraným procesům.
- Doplnění výstupů z předchozího bodu o informace o účastnících (aktérech) procesů, jejich rolích, zodpovědnostech a způsobech komunikace využívaných jednotlivými útvary městského úřadu.
- Zpracování primární analýzy dosavadních řešení, současného stavu činností a zodpovědností jednotlivých útvarů městského úřadu, stavu interních předpisů a dokumentů vč. jejich dodržování, účastníků (aktérů) a jejich rolí ve vztahu k předmětné skupině procesů s cílem identifikovat, detailně popsat a zhodnotit současný stav předmětných procesů.
- Stanovení analytických metod a volba případných výzkumných nástrojů je úkolem dodavatele. Zadavatel nedisponuje znalostmi, co je třeba v této analytické části



Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

učinit pro dosažení výsledného žádoucího optimalizovaného stavu předmětných procesů.

Výstupem této činnosti bude:

- Detailní rozpracování popisu a modelu stávajícího stavu (pokud bude nalezen) pro každý z vybraných procesů (samostatný výstup).
 - Výstupy budou zpracovány ve formě vývojového diagramu (jazyk BPMN) pro popis stávajícího i optimalizovaného stavu, popisné tabulky pro každou činnost a slovní interpretace modelu.
- Závěrečná zpráva z provedené analýzy, tj. analytická zpráva, která bude shrnovat a interpretovat (vysvětlovat) všechna zjištění a závěry. Soubor ve formátu Text, s případnou přílohou ve formátu Tabulka, stručná manažerská Prezentace.
- Případná aktualizace údajů uvedených v Prováděcím projektu, je-li relevantní. Zejména pokud mají závěry z provedené analýzy dopad na aktualizaci postupu, plánovaných výstupů vč. harmonogramu prací.

2. Návrh cílového optimalizovaného stavu dvou vybraných hlavních procesů

Činnosti a výstupy:

a) Návrh řešení pro dosažení optimalizace vybraných procesů

- Navržení variant řešení optimalizace vybraných procesů vč. souvisejících procesů, vytvoření akčního plánu (roadmapy) realizace jednotlivých opatření pro jednotlivé varianty.
- Zhodnocení a výběr žádoucí varianty řešení, její detailní rozpracování (definování charakteristik, které by optimalizované procesy měly mít vč. odstranění duplicit a kolizí a redesign procesů).
- Popis základních rysů optimalizovaných procesů, procesy musí být popsány s jejich rozpadem na dílčí aktivity, odpovědnosti, včetně nastavení monitorovaných/měřitelných ukazatelů.
- Popis cílového stavu po provedení optimalizace vybraných procesů.

b) Návrh postupu implementace optimalizovaných vybraných procesů

- Návrh konkrétních opatření pro zavedení optimalizovaných procesů do praxe městského úřadu včetně plánu jejich implementace, který bude podkladem pro další kroky.
- Návrh změn interní dokumentace (směrnic) a interních aktů řízení s dopadem do organizačního řádu městského úřadu potřebných pro zavedení optimalizovaných procesů do praxe městského úřadu.

c) Návrh modelu cílové (To-Be) podoby vybraných procesů na městském úřadě

- Zpracování návrhu modelu cílové podoby procesů v souladu s postupy a principy pracovního proudu A).

Výstupy pro činnosti a) až c) budou:

- Vytvoření popisu optimalizovaného cílového (To-Be) stavu dvou vybraných procesů jazykem BPMN a popisných tabulek pro každou činnost.
- Závěrečná zpráva z provedených činností, která bude shrnovat a interpretovat (vysvětlovat) všechna zjištění a závěry. Soubor ve formátu Text, s případnou přílohou



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 1 – Technická specifikace služeb a úkonů

ve formátu Tabulka, stručná manažerská Presentace. Mimo jiné bude zahrnovat i vyhodnocení klíčových ukazatelů procesů, včetně vyhodnocení a nastavení opatření.

- Případná aktualizace údajů uvedených v Prováděcím projektu, je-li relevantní. Zejména pokud mají závěry z provedené návrhové části dopad na aktualizaci postupu, plánovaných výstupů vč. harmonogramu prací.

Přílohy:

- 1) Šablona pro přípravu podkladů pro katalog služeb VS (TABULKA)
- 2) Šablona pro přípravu detailních popisů služeb VS (TEXT)