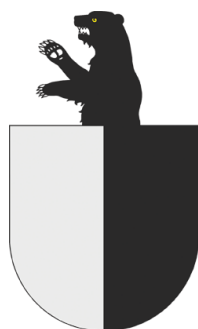


18.02.2021



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Procesní řízení v Městském úřadě Benešov nad Ploučnicí





OBSAH

1 ÚVOD A CÍL	4
VYBRANÉ TERMÍNY A ZKRATKY	9
BSC.....	9
Kontext organizace.....	9
Kvalita.....	9
Management projektu.....	9
Management projektu je využití znalostí, dovedností, nástrojů a technik při činnostech projektu, aby se dosáhly požadavky projektu. PM se provádí prostřednictvím procesů jako: zahájení, plánování, provádění, kontrola a ukončení.	9
ORP	9
Proces	10
Projekt	10
Řízení kvality.....	10
SMART	10
Úřad města.....	10
ÚSC	11
Zainteresované strany	11
Zákazník.....	11
Zdroje.....	11
2 OBLAST POUŽITÍ	12
3 ROZSAH POUŽITÍ	12
4 KONTEXT ORGANIZACE	12
4.1 POROZUMĚNÍ ORGANIZACI A JEJÍMU KONTEXTU	12
4.2 POROZUMĚNÍ POTŘEBÁM A OČEKÁVÁNÍM ZAINTERESOVANÝCH STRAN	14
4.3 URČENÍ ROZSAHU SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY.....	15
4.4 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY A JEHO PROCESY	15
5 VEDENÍ (LEADERSHIP)	16
5.1 VEDENÍ (LEADERSHIP) A ZÁVAZEK	16
Zaměření na zákazníka	18
5.2 POLITIKA	19
Vytvoření politiky kvality	19
Komunikování politiky kvality.....	19
Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace	21
6 PLÁNOVÁNÍ	22
6.1 OPATŘENÍ PRO ŘEŠENÍ RIZIK A PŘÍLEŽITOSTÍ	22
6.2 CÍLE KVALITY A PLÁNOVÁNÍ JEJICH DOSAŽENÍ.....	22
6.3 PLÁNOVÁNÍ ZMĚN	24
7 PODPORA	25
7.1 ZDROJE	25



<i>Lidé</i>	27
<i>Infrastruktura</i>	28
<i>Prostředí fungování procesů</i>	29
<i>Zdroje pro monitorování a měření</i>	30
7.2 KOMPETENCE	30
7.3 POVĚDOMÍ	31
7.4 KOMUNIKACE	31
7.5 DOKUMENTOVANÉ INFORMACE	32
<i>Interní</i>	32
<i>Externí</i>	33
8 PROVOZ	34
8.1 PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ PROVOZU	34
8.2 POŽADAVKY NA PRODUKTY A SLUŽBY	35
<i>Komunikace se zákazníky</i>	35
<i>Určování požadavků na produkty a služby</i>	36
<i>Přezkoumání požadavků na produkty a služby</i>	37
<i>Změny požadavků na produkty a služby</i>	38
8.3 NÁVRH A VÝVOJ PRODUKTŮ A SLUŽEB	38
<i>Plánování návrhu a vývoje</i>	38
<i>Vstupy pro návrh a vývoj</i>	39
<i>Způsoby řízení návrhu a vývoje</i>	39
<i>Výstupy z návrhu a vývoje</i>	39
<i>Změny návrhu a vývoje</i>	40
8.4 ŘÍZENÍ EXTERNĚ POSKYTOVANÝCH PROCESŮ, PRODUKTŮ A SLUŽEB	40
<i>Typ a rozsah řízení</i>	40
<i>Informace pro externí poskytovatele</i>	40
8.5 VÝROBA A POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB	42
<i>Řízení výroby a poskytování služeb</i>	42
<i>Identifikace a sledovatelnost</i>	42
<i>Majetek zákazníků nebo externích poskytovatelů</i>	43
<i>Ochrana</i>	43
<i>Činnosti po dodání</i>	44
<i>Řízení změn</i>	44
8.6 UVOLŇOVÁNÍ PRODUKTŮ A SLUŽEB.....	44
8.7 ŘÍZENÍ NESHODNÝCH VÝSTUPŮ.....	45
9 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI	45
9.1 MONITOROVÁNÍ, MĚŘENÍ, ANALÝZA A VYHODNOCOVÁNÍ.....	45
<i>Spokojenost zákazníka</i>	46
<i>Analýza a hodnocení</i>	46
9.2 INTERNÍ AUDIT	47
9.3 PŘEZKOUMÁNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU	49
<i>Vstupy pro přezkoumání systému managementu</i>	49
<i>Výstupy z přezkoumání systému managementu</i>	50
10 ZLEPŠOVÁNÍ	51



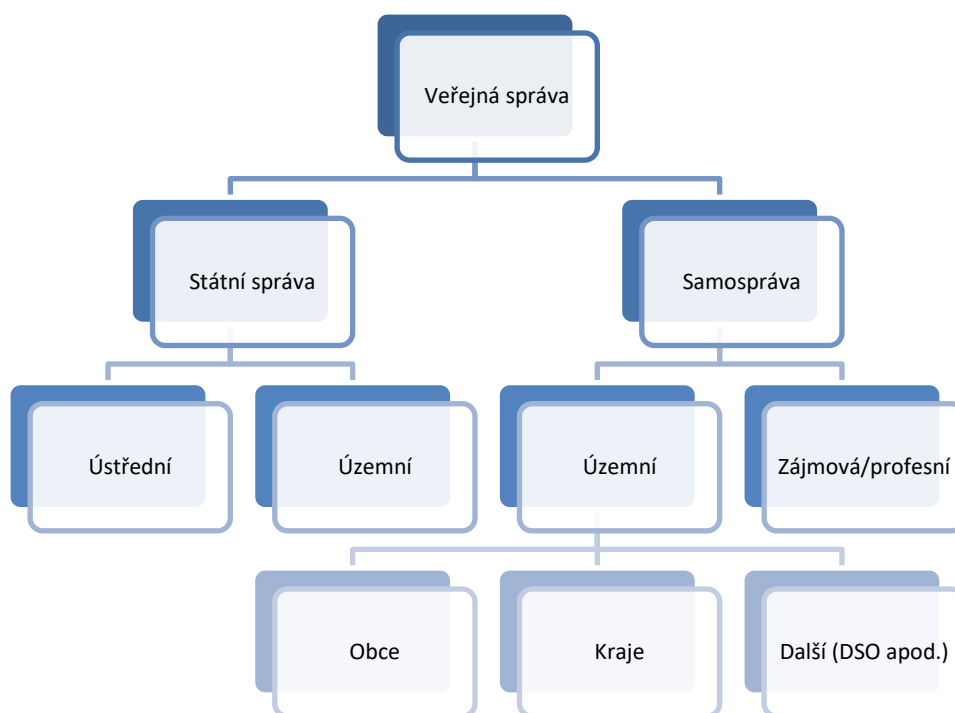
10.1 OBECNĚ	51
10.2 NESHODA A NÁPRAVNÉ OPATŘENÍ	52
10.3 NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ.....	54
PŘÍLOHY	55
PŘÍLOHA 1. EXTERNÍ A INTERNÍ ASPEKTY	56
PŘÍLOHA 2. ZAJINTERESOVANÉ STRANY	57
PŘÍLOHA 3. MAPA PROCESŮ	58
PŘÍLOHA 4. POLITIKY KVALITY.....	64
PŘÍLOHA 5. ORGANIZAČNÍ SCHÉMA	65
PŘÍLOHA 6. REVIZNÍ A ZMĚNOVÝ LIST	66
PŘÍLOHA 7: DOPORUČENÍ A OPTIMALIZACE	67
<i>V rámci realizace procesní analýzy bylo doporučeno:</i>	<i>67</i>
PŘÍLOHA 8. VIZ <u>SAMOSTATNÁ PŘÍLOHA</u> STŘEDNĚDOBÝ VÝHLED ROZPOČTU MĚSTA BENEŠOVA NAD PLOUČNICÍ S ANALÝZOU FINANČÍ A RATINGEM	71
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	72
OBRÁZKY	72
TABULKY	72
GRAFY	72
ZPRACOVATEL	73
PROFESNÍ PROFIL ZPRACOVATELE	73



1 Úvod a cíl

Město Benešov nad Ploučnicí (dále jen „**město**“) usiluje o zvyšování spokojenosti svých občanů a o trvalé zlepšování poskytované veřejné správy, a to jak samosprávy, tak přeneseného výkonu státní správy. Vedení města hodlá posílit svou jistotu, že je řízení města a fungování úřadu kvalitní. Město zvolilo jako vhodný nástroj komplexní analýzu procesů použití mezinárodního standardu normy ISO 9001. Aby byl tento cíl potvrzen, rozhodlo se vedení města aplikovat mezinárodní standard managementu kvality ČSN EN ISO 9001.

Graf 1. Základní dělení veřejné správy



Základní charakteristika systému managementu kvality dle ISO 9001 je aplikování zásad managementu kvality zaměřeného na zákazníka, vedení, angažovanost lidí, **procesní přístup**, zlepšování, rozhodování na základě důkazů, management vztahů.

ISO (International Organization for Standardization) je celosvětová federace národních normalizačních orgánů (členů ISO) se sídlem v Ženevě, která se zabývá tvorbou mezinárodních norem. Normy věnující se problematice systémů řízení. Nejznámější normou je norma ISO 9001.



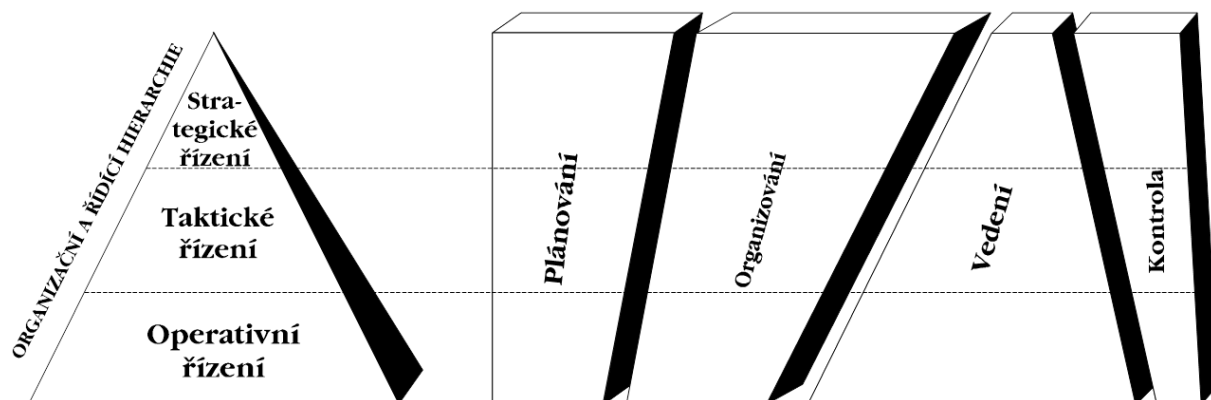
System managementu kvality je použitelný pro organizace, které usilují o udržitelný úspěch, o získání důvěry ve svoji schopnost trvale poskytovat produkty a služby, které plní požadavky zákazníků. **Norma má důraz na procesy v rámci celé organizace, včetně řízení rizik.**

Tento dokument popisuje systém a reflektuje materiály Ministerstva vnitra, zejména tzv. Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích. Jedná se o doporučení, které vychází z principů komplexního řízení kvality organizace TQM (Total Quality Management). Při řízení a fungování města se setkává procesní řízení s projektovým, strategickým, finančním a personálním řízením spolu se zajištěním služeb a požadavků zainteresovaných stran.

Dle MV ČR, konkrétně dokumentu Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR je řízení kvality ve veřejné správě, jako například CAF (Common Assessment Framework společný hodnotící rámec), ISO, benchmarking nebo benchlearning, Balanced Scorecard či Místní Agenda 21 manažerské metody, které se běžně používají ve všech zemích Evropské unie.

Vyváženost postavení strategického a operativního řízení v celém úřadě je zásadní pro úspěch, a to při řízení všech dotčených procesů.

Obrázek 1. Postavení strategického a operativního řízení



Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě oceňují ISO (např. ocenění města Králíky, viz udělení cen v roce 2019) jako systém sloužící u měst zejména, citace: „ke stanovení odpovědností a pravomocí zainteresovaných stran, k nastavení organizačního uspořádání a určení



řízení, k **zdokumentování procesů a komunikačních vztahů ve struktuře řídicích dokumentů**. Procesy přehledně definované v mapě procesů města usměrňují řízení poskytovaných služeb, zvláště veškeré činnosti ve vztahu k plnění úkolů samosprávy a výkonu státní správy. Právě plnění požadavků systémových standardů koncepce ISO se stalo pro město rádcem na cestě k optimalizaci uplatňovaného systému řízení a zároveň pomocníkem při zlepšování poskytovaných služeb, aby mohlo úspěšně plnit požadavky a očekávání zákazníků a zainteresovaných stran v nejvyšší možné kvalitě. Dále pomohlo nastavit chod úřadu v jednotlivých procesech/agendách dle filosofie PDCA při maximálním využití výstupů ze všech zavedených kontrolních mechanismů včetně auditování a benchmarkingu.“

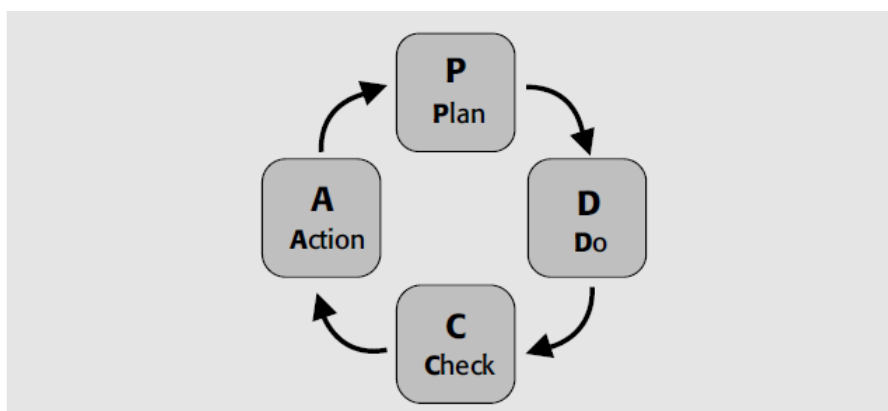
Využití procesního přístupu, který zahrnuje cyklus **PDCA** a zvažování **rizik**. Procesní přístup vyžaduje systematické vymezení a řízení procesů a jejich vzájemných vazeb tak, aby se dosáhlo zamýšlených výsledků v souladu s politikou kvality a strategickým zaměřením organizace.

Management procesů a systému jako celku je realizován používáním cyklu PDCA (viz další **Graf**) s celkovým zaměřením na zvažování rizik. Snahou je využití příležitostí a předcházení nežádoucím výsledkům a neshodám.

- **Plánuj (Plan)**: Nastavení priorit a cílů. Definování systému, jeho procesů a zdrojů potřebných pro dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikami organizace, identifikace rizik a příležitostí a zaměření se na ně.
- **Dělej (Do)**: Realizace plánu dle stanoveného postupu a sledování průběhu realizace (průběžné hodnocení ukazatelů).
- **Kontroluj (Check)**: Ověření, zda bylo rozhodnutí správné (řešení reagovalo na klíčové příčiny + vedlo k plánovaným výsledkům) - případné přijetí opatření znamená návrat do plánuj.
- **Jednej (Action)**: Přijímání opatření pro zlepšování výkonnosti, potvrzení realizovaného řešení a zakotvení do podoby standardního postupu.

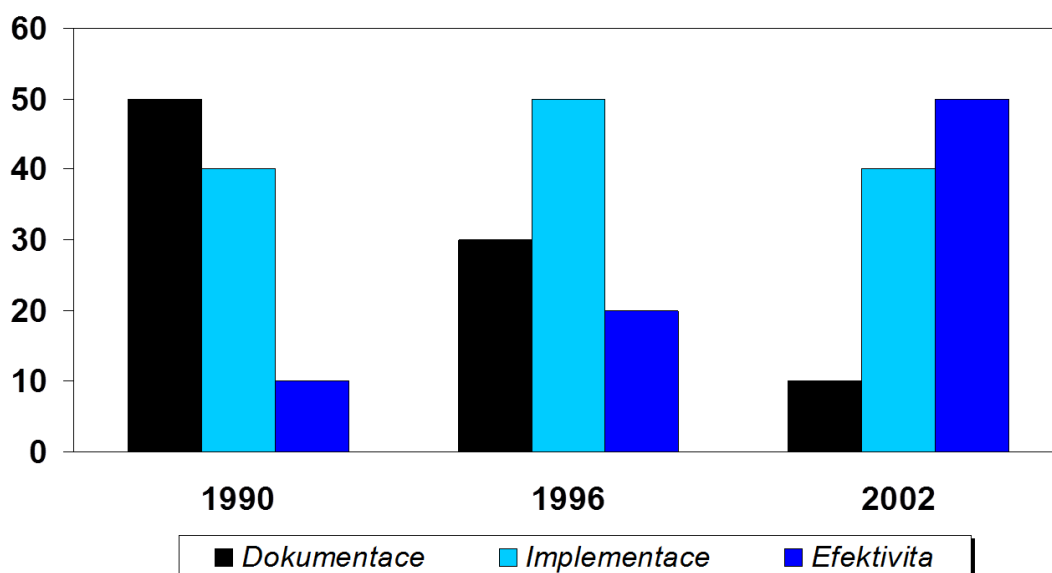


Graf 2. Tzv. Demingův PDCA cyklus



Řízení rizik je nezbytnou podmínkou pro vybudování efektivního systému managementu kvality. Plánování a řešení rizik a příležitostí vytváří základ pro zvyšování efektivnosti systému managementu kvality, dosahování lepších výsledků a předcházení negativním účinkům.

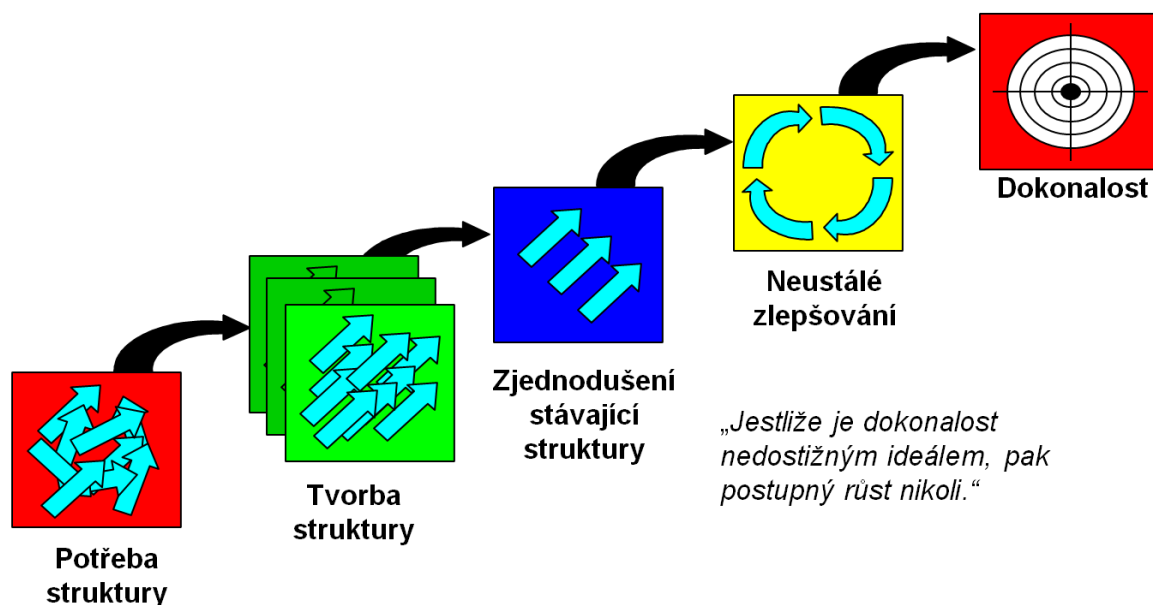
Graf 3. Vývoj zaměření auditu ISO normy v čase v %





Vnímání ISO normy se v čase zásadně změnilo (viz **Graf 3**). ISO nelze již vnímat jako normu zaměřenou na dokumenty a byznys sektor, to již dávno není pravda. ISO je určené především pro dosahování lepších výsledků ve vztahu k zákazníkům a zainteresovaným stranám. Důraz je kladen na procesy vedoucí k vyšší efektivitě ve vztahu k zákazníkovi. Zákazník je organizace či osoba, která přijímá či užívá produkt (výrobek anebo službu).

Obrázek 2. Proces zdokonalování



Aplikace principu zdokonalování považujeme za vhodnou cestu ke zvyšování kvality služeb veřejné správy. Jako vhodnost použití ISO lze vyjít též z materiálu „Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích“ z MV ČR.

Tento dokument popisuje systém procesního řízení dle normy ISO 9001.



Vybrané termíny a zkratky

BSC

Balanced Scorecard (používaná zkratka BSC), česky systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, je metoda v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Metoda BSC vznikla jako reakce na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe. Mnoho firem má problém s reálným propojením strategií s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala do všech podnikových oblastí a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Proto je nezbytné sledovat a vzájemně vyvážit všechny metriky - kromě finančních ukazatelů také ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance.

Kontext organizace

Kontext organizace je kombinace interních a externích aspektů, které mohou mít vliv na přístup organizace při rozvíjení a dosahování cílů. Aspektem rozuměj faktor, hledisko, zřetel....

Kvalita

Vlastnost nebo souhrn vlastností, které produktu (výrobku/ službě) dávají schopnost splnit požadavky zákazníka.

Management projektu

Management projektu je využití znalostí, dovedností, nástrojů a technik při činnostech projektu, aby se dosáhly požadavky projektu. PM se provádí prostřednictvím procesů jako: zahájení, plánování, provádění, kontrola a ukončení.

ORP

Obec s rozšířenou působností.



Proces

Soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům, při využívání zdrojů, a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. Procesy je vhodné rozdělit dle přidané hodnoty pro zákazníka na hlavní (klíčové), řídicí a podpůrné. Podmínkou zavedení procesního řízení organizace je jeho přímá vazba na strategické plánování organizace, na které procesní řízení navazuje.

Projekt

Nástroj řízení pro provedení změny. Jedinečný proces, sestávající ze sady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

Řízení kvality

Takové řízení organizace, které v rámci celkového systému řízení organizace garantuje spokojenost zákazníků/ zainteresovaných stran, vytváří prostředí podporující neustálé zlepšování a rozvoj organizace, při současné minimalizaci spotřeby zdrojů.

SMART

Cíle musí být tzv. „SMART“ (z anglického akronymu), tedy přesněji:

- Specific – konkrétní,
- Measurable – měřitelné,
- Assignable – přidělitelné,
- Realistic – realistické,
- Time bound – časově omezené

Úřad města

Podle zákona ho tvoří starosta, místostarostové, tajemník obecního úřadu a zaměstnanci zařazení do obecního úřadu.



ÚSC

Územní samosprávný celek.

Zainterесované strany

Všichni, kdo mají finanční nebo jiný zájem na tom, aby organizace byla úspěšná. Základní skupiny zainterесovaných stran ve VS: zákazníci (občané/ klienti), zaměstnanci organizace/ vedení organizace, subjekty veřejné správy, partneři, další (Zdroj: MV ČR)

Zákazník

Zákazníkem organizace nebo osoba, která přijímá produkt (výrobek/ službu); zákazník může být vůči organizaci interní nebo externí. Ve veřejné správě lze chápat zákazníka ve 2 rolích:

Klient v pozici uživatele/ účastníka služby veřejné správy, tj. žadatel, který očekává, že jeho požadavek bude vyřízen rychle, bez právních a jiných nedostatků a v požadovaném standardu (oprávněnost požadavků je limitována zákonnými normami a standardy),

Občan žijící v dané obci/ regionu, který očekává, že dojde ke zvyšování kvality života v obci/ regionu (oprávněnost požadavků je limitována oprávněnými požadavky ostatních (Zdroj: MV ČR, Metodické doporučení k řízení kvality v ÚSC)

Zdroje

Jsou využívány pro přeměnu vstupů ve výstup, což je jejich základní odlišnost od vstupů. Za zdroje jsou považovány materiál, technologie, finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas.



2 Oblast použití

Zahrnuje činnosti zabezpečované městským úřadem v těchto oblastech:

- strategické řízení města
- řízení veřejnoprávní korporace
- řízení úřadu (personální, finanční, procesní, atp)
- poskytování služeb v oblasti samostatné působnosti
- poskytování služeb v oblasti přenesené působnosti
- provozní a podpůrné činnosti úřadu
- zainteresované strany

Území města tvoří části města Benešov nad Ploučnicí a Ovesná.

3 Rozsah použití

Zavedený systém řízení zahrnuje vedení města od úrovně starosty, tajemníka, přičemž obsahuje všechny zaměstnance, kteří zodpovídají za plnění úkolů a cílů.

Do definovaného systému jsou zahrnuty všechny činnosti, které umožní realizaci úkolů samosprávy a výkonu státní správy s vyloučením kap. Validace procesů poskytování služeb, Majetek zákazníka, které jsou s ohledem na charakter činnosti veřejné správy města neuplatnitelné, město také nedisponuje majetkem zákazníka.

4 Kontext organizace

4.1 Porozumění organizaci a jejímu kontextu

Obce a jejich kompetence jsou vymezeny v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů. Město **vykonává samosprávu i přenesený výkon státní správy** a je správním obvodem. Město je spravováno zastupitelstvem, které rozhoduje o majetkoprávních úkonech obce a dalších záležitostech dle zákona. Rada je výkonným orgánem obce v oblasti samostatné působnosti a za její výkon odpovídá právě zastupitelstvu obce. Ve vedení města pak stojí starosta.



Město je samostatně spravováno zastupitelstvem. Městský úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník městského úřadu a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. Městský úřad plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo nebo rada města v oblasti samostatné působnosti a dále vykonává přenesenou působnost.

Úřad je výkonným orgánem, který plní úkoly v oblasti samostatné působnosti a vykonává přenesenou působnost ve správním obvodu v rozsahu stanoveném zvláštními zákony. Postavení a působnost města upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích a pokud jde o přenesenou působnost, též zvláštní zákony.

Ohledně přenesené působnosti jsou v okrese Děčín jsou stanoveny tři obce s rozšířenou působností (ORP): Děčín, Rumburk a Varnsdorf. **Pověřený obecní úřad** se vedle ORP nachází v Benešově nad Ploučnicí, České Kamenici a Šluknově.

Obecní úřady obcí s rozšířenou působností (tzv. obcí III. stupně) jsou mezičlánkem přenesené působnosti samosprávy mezi krajskými úřady a ostatními obecními úřady (nižším článkem jsou pověřené obecní úřady a nejnižším všechny ostatní obecní úřady). Obecní úřady obcí s rozšířenou působností tak mají oproti ostatním obecním úřadům některé oblasti působnosti navíc, a to nejen pro svůj vlastní, základní správní obvod, ale zpravidla i pro další obce v okolí.

Pověřený obecní úřad je obecní úřad, který v rámci přenesené působnosti vykonává na svém území státní správu v rozsahu přiznaném „obcím s pověřeným obecním úřadem“. Obvykle tuto státní správu vykonává také pro ostatní obce v okolí. Obec s pověřeným obecním úřadem se někdy označuje jako obec II. typu (obcí I. stupně je každá obec, obcí III. stupně obec s rozšířenou působností). Pověřený obecní úřad rozhoduje v prvním stupni ve správním řízení o právech a právech stanovených povinnostech fyzických a právnických osob, pokud zákon nestanoví jinak.

Samostatnou působností se rozumí zejména správa vlastního majetku, vytváření a realizování rozpočtu, řízení, včetně zřizování a rušení příspěvkových organizací, zakládání a rušení právnických osob a zřizování obecní policie, vydávání obecně závazných vyhlášek apod.

Externí a interní aspekty jsou zohledňovány v činnostech v rámci úřadu města. Toto zohledňování je mnohdy automatické, ale při tvorbě



dokumentů je snaha toto zohledňování zachytit a stanovit odpovědnosti, procesy atd. V průběhu revize dokumentů je zajištěno, že je revidován pohled na interní a externí aspekty.

Aplikované procesy

- Strategické řízení města

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Zákon o obcích
- Externí a interní aspekty města (**Příloha 1. Externí a interní aspekty**)
- Strategický plán města

4.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran

Zainteresované strany, které jsou relevantní pro systém managementu kvality, jsou především občané, firmy podnikající na území města, zvolení zástupci, rada, spolky, příspěvkové organizace a zaměstnanci.

Porozumění potřebám zainteresovaných stran je zajišťováno prostřednictvím zasedání zastupitelstva, setkáváním s občany, realizací participativních projektů i při každodenní práci s občany.

Aplikované procesy

- Strategické řízení města
- Strategické řízení úřadu
- Poskytování dotací

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Strategický plán
- Akční plán
- Strategie regenerace památkové zóny
- Komunitní plán péče a rozvoje sociálních a návazných služeb 2020-2023
- Zainteresované strany města (**Příloha 2. Zainteresované strany**)
- Pravidla pro zajištění přístupu k informacím
- Kritéria hodnocení ZŠ a MŠ
- Sociální průvodce Děčína



- Dotazníková šetření
- Zásady pro poskytování neinvestičních dotací

4.3 Určení rozsahu systému managementu kvality

Rozsah systému managementu kvality zahrnuje veškeré činnosti zabezpečované městem a městským úřadem v oblasti výkonu veřejné správy. Týká se to procesů v oblasti samostatné a přenesené působnosti. S výkonem hlavních procesů zabezpečujících výkon veřejné správy souvisí realizace řídicích a podpůrných procesů - viz **Příloha č. 3 Mapa procesů**.

Rozsah systému managementu kvality města bere v úvahu externí a interní aspekty, požadavky relevantních zainteresovaných stran a služby poskytované městem.

Zabezpečování výkonu státní správy a úkolů samosprávy je dáno zákony a je rozpracováno v organizačním řádu města.

Podrobněji staveno v dokumentaci:

- Zákon o obcích
- Organizační řád
- Jednací řád

4.4 Systém managementu kvality a jeho procesy

Zárukou, že všechny prováděné činnosti (plnění úkolů samosprávy i výkonu státní správy) budou prováděny jednotně, účinně a efektivně, je vytvoření, dokumentování a udržování systému managementu kvality, jehož základem je soubor dokumentace a záznamů.

Systém je tvořen procesy, které umožní efektivní realizaci výkonu státní správy a plnění úkolů samosprávy.

Systém managementu kvality vyplývá z politiky kvality a strategických dokumentů města a úřadu a tvoří ho následující procesy:

- Řídicí – koordinují, řídí, plánují a kontrolují.
- Hlavní – zahrnují uspokojování potřeb zainteresovaných stran prostřednictvím výkonu přenesené a samostatné působnosti.



- Podpůrné – zajišťují a vytváří podmínky pro realizaci hlavních procesů, zejména zajišťují správu zdrojů v potřebném množství a kvalitě.

Procesy jsou znázorněny v Procesní mapě a jsou od ní odvozeny pracovní náplně zaměstnanců zařazených do úřadu na všech úrovních řízení. Provádění procesů je v případě potřeby upřesněno ve formě vnitřních předpisů.

Aplikované procesy

- Řídící, hlavní a podpůrné dle **Přílohy 3. Mapa procesů**

Aplikované dokumentované informace (externí/interní)

- Procesní mapa úřadu a navazující vnitřní předpisy zveřejněné na webu města.
- Právní předpisy k jednotlivým agendám výkonu státní správy.

5 Vedení (Leadership)

Vedením města se rozumí starosta a místostarostové města, rada a zastupitelstvo města a tajemník městského úřadu. Vedením úřadu se rozumí tajemník úřadu a vedoucí odborů.

Aplikované dokumentované informace

- Zákon o obcích
- Organizační řád

5.1 Vedení (leadership) a závazek

Vedení pro kvalitní uspokojování požadavků na zabezpečování úkolů samosprávy a výkonu státní správy zvolilo kombinaci procesního a projektového řízení s prvky metody BSC (viz **definice v kapitole „Vybrané použité termíny a zkratky“**).

Základem je plnění strategie a cílů akčního plánu a nastavených projektů, které se řídí buď operativním nebo u velkých projektů projektovým řízením. Pravidelně probíhá hodnocení strategie a přehodnocování finančních možností a zajištění plnění cílů lidskými a dalšími potřebnými zdroji. Cíle



jsou pravidelně řešeny na radě města a zastupitelstvu. Operativní úkoly a cíle uložené radou realizuje tajemník a vedoucí či pověřeni zaměstnanci.

Zdroje jsou zajišťovány v zákonem stanoveném rozpočtovém procesu, jehož součástí je ze zákona také rozpočet a rozpočtový výhled, stejně jako rozpočtová opatření. Tvorba rozpočtu a rozpočtového výhledu a rozpočtových opatření za účelem zlepšování plnění úkolů samosprávy je klíčovým procesem pro uvolňování zdrojů. Rozpočet schvaluje zastupitelstvo.

Vedení města zajišťuje uvolňování potřebných zdrojů (lidských, finančních, materiálních) dle schváleného rozpočtu pro:

- přezkoumávání požadavků na plnění úkolů samosprávy a výkonu státní správy,
- rychlé a efektivní uspokojování těchto požadavků včetně monitorování a měření spokojenosti zákazníků, aby požadavky zákazníka byly plněny s cílem zvyšování jeho spokojenosti.

Odpovědnosti v rámci města stanovuje zákon a předpisy a dokumenty vydané vedením města.

Kontrolní systém zajišťuje pravidelný přezkum požadavků zainteresovaných stran a plnění cílů. Kontroly probíhají jak interní, tak externí, od kraje až po státní kontrolní orgány. Součástí přezkoumání vedením je kontrola vytvoření potřebných zdrojů, které umožní účinný a efektivní provoz celého systému.

Přehled úkolů včetně zodpovědností je veden v zápisech a řešen na poradách rady, jednáních zastupitelstva a poradách tajemníka.

Aplikovaný proces

- Strategické řízení
- Přezkum hospodaření
- Kontrola plnění úkolů rady a zastupitelstva

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Zákon o obcích
- Strategický plán
- Komunitní plán
- Usnesení z jednání zastupitelstva



- Usnesení z jednání rady
- Projektové listy

Zaměření na zákazníka

V případě města jsou zákazníky občané, všechny fyzické a právnické osoby, návštěvníci, jiné úřady, stát a další zainteresované strany. Pod pojmem zákazník jsou chápáni také volení zástupci i zaměstnanci města.

System účinně podporuje prosazování zájmů zákazníků. Nejvyšší zárukou jsou ze zákona pravidelné a svobodné volby do zastupitelstva. Rada a tajemník (potažmo úřad) zajišťuje ze zákona plnění potřeb zákazníků v oblasti samosprávy a v oblasti přeneseného výkonu státní správy.

Stížnosti občanů je každý zaměstnanec povinen přijmout procesem popsáním v interních pravidlech. Každý odbor je povinen evidovat podněty nebo stížnosti občanů a vyřizovat je ve lhůtě dané zákonem. Zákon o úřednících územních samosprávných celků vymezuje normy chování a jednání úředníků města. Při dodržování zákona o svobodném přístupu k informacím je povinná evidence žádostí o poskytnutí informací dle tohoto zákona a zveřejnění výroční zprávy podle zákona na úřední desce a na webu města. Zaměstnanci odborů jsou povinni se stížnostmi a podněty zabývat.

Zpětná vazba pro město je čerpána ze stížností, podání na radu a zastupitelstvo, setkání s občany a spolky, dotazníkovými šetřeními, v rámci elektronické komunikace. Zpětná vazba od zastupitelů a radních je každodenní.

V souladu se zákonem o svobodném přístupu k informacím vede městský úřad evidenci žádostí o poskytnutí informací a zveřejňuje tyto informace a stejně tak i výroční zprávu podle zákona na úřední desce a webových stránkách.

Vedení systematicky řeší management rizik. Vedení si průběžně vytypovává problémové situace a navrhuje řešení vedoucí ke zmírnění či odstranění negativních dopadů na poskytované služby.

Aplikované procesy

- Výkon státní správy
- Výkon samosprávy



Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Kontrolní řád
- Evidence a zprávy o podaných stížnostech
- Pravidla pro zajištění přístupu k informacím

5.2 Politika

Vytvoření politiky kvality

Politika kvality byla nastavena způsobem, který klade důraz na neustálé zlepšování managementu kvality a rostoucí trendy ve spokojenosti zákazníků (zainteresovaných stran) a to i v oblasti kvantity. Potřeby a zájmy zainteresovaných stran jsou průběžně sledovány šetřením spokojenosti a individuálně při poskytování služeb. Politika kvality navazuje na strategický rámec řízení města i městského úřadu.

Vedení města stanovilo politiku kvality, viz **Příloha 4. Politika kvality**. V politice kvality jsou obsaženy celkové přístupy k neustálému zlepšování. Za plnění politiky kvality zodpovídají všichni zaměstnanci města.

Představitelem systému managementu kvality je tajemník úřadu, který zodpovídá za realizaci politiky kvality a má zejména tyto odpovědnosti a pravomoci v oblasti kvality:

- Vytváření, uplatňování, udržování a zlepšování SMK při zohlednění kontextu organizace.
- Předkládání informací vedení města za účelem zvyšování kvality a efektivnosti řízení procesů.
- Podporování vědomí závažnosti plnění požadavků na zabezpečování úkolů samosprávy a výkonu státní správy v celém úřadu města.

Vedoucím zaměstnancům jsou organizačním řádem stanoveny odpovědnosti a pravomoci. Tento postup byl zvolen pro vytvoření žádoucího prostředí, v němž jsou zaměstnanci plně zapojeni tak, aby systém fungoval.

Komunikování politiky kvality

Rozšířením rozsahu managementu kvality z činností městského úřadu na činnosti města narostla také potřeba komunikace politiky kvality širšímu



spektru zainteresovaných stran, proto jsou zásadní dokumenty také zveřejněny viz. <https://www.benesovnl.cz/dokumenty>

Aktuální záměry, politiky a cíle kvality jsou zaměstnancům zařazeným do městského úřadu sdělovány těmito způsoby:

- Porady vedení města
- Porady vedoucích odborů
- Internet - Webové stránky města, kde jsou zveřejněné strategie, směrnice, řády a pravidla
- Benešovské noviny

Důležitým komunikačním kanálem pro vytváření kvality jsou jednání zastupitelstva města, která jsou veřejná a nabízí prostor pro řešení nejdůležitějších otázek ze strany zákazníků či zainteresovaných stran a na legislativním podkladě zaručují zpětnou vazbu v zákonem stanovených lhůtách.

Zpětná vazba ze strany zaměstnanců zařazených do úřadu je získávána na poradách odborů, v rámci šetření spokojenosti zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců, ale i na neformálních akcích realizovaných městem.

Pro potřeby zaměstnanců i zainteresovaných stran jsou předpisy zveřejněny na Internetových stránkách města. Zaměstnanci jsou na nový standard upozorňováni také e-mailem a dalšími běžnými komunikačními prostředky.

Aplikované procesy

- Kontrola
- Řídící procesy
- Podpůrné procesy
- Řízení lidských zdrojů
- Řízení kvality a zlepšování
- Strategické řízení a plánování

Aplikované dokumentované informace (externí/interní)

- Politika kvality
- Organizační řád a další interní předpisy na webových stránkách města



Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace

Povinnosti a pravomoci jsou stanoveny organizačním řádem, pracovním řádem, pracovními náplněmi všech zaměstnanců a ostatními řídicími akty. Organizační řád řeší odpovědnosti a pravomoci a dále je rozvádí pracovní náplně zaměstnanců.

Z jednání zastupitelstva a rady města se pořizují zápisy a usnesení, kde jsou uvedeny zejména úkoly, termíny a odpovědné osoby.

Porady vedoucích odborů probíhají pravidelně. Dále probíhá jednání rady a porady se starosty města. Dále probíhají jednání orgánů zastupitelstva, výborů. Dokumenty jsou přístupné na internetových stránkách města, ke kterým mají přístup všichni.

Sdělování úkolů a cílů probíhá na pravidelných poradách. Každý zaměstnanec je se svými pravomocemi a úkoly řádně seznámen. Probíhá pravidelné hodnocení zaměstnanců.

Pro skupinu volených zástupců je pro uvědomění si své role, odpovědnosti a pravomoci nejvýznamnějším zákon o obcích, který mimo jiné stanoví práva a povinnosti zastupitelstva a rady města.

Pokud se jedná o zaměstnance města zařazené do městského úřadu, zde jsou zásadními dokumenty, organizační řád a organizační struktura, pracovní řád, pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců a zákon o úřednících.

Vedení města i městského úřadu v rámci řízení města a úřadu vydává vnitřní předpisy procesního charakteru. Součástí těchto dokumentů jsou popisy procesů a činností, z nichž vyplývají i informace o tom, co má být výstupem jednotlivých procesů zabezpečovaných zaměstnanci. Delegované kompetence a s nimi spojenou odpovědnost přebírají zaměstnanci na základě individuálních náplní práce. K evidenci náplní práce i nastavení kompetencí a procesů je využívána softwarová podpora.

Aplikované procesy

- Správa lidských zdrojů
- Výkon státní správy a samosprávy

Aplikované dokumentované informace (externí/interní)



- organizační řád a organizační struktura
- pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců
- zákon o úřednících
- zákon o obcích
- Zápisy z porad vedoucích odborů
- Zápisy z jednání rady a zastupitelstva

6 Plánování

6.1 Opatření pro řešení rizik a příležitostí

Město při nastavování procesů zvažuje externí a interní aspekty i požadavky zainteresovaných stran. Taktéž jsou zohledněny rizika a příležitosti, které s tím souvisí.

Záležitosti týkající se řízení rizik jsou upraveny systémem, jak rizika definovat, vyhodnotit jejich závažnost a stanovuje také důležitost při jejich řešení, ať už formou odstranění, zmírnění či přenosu rizika. Součástí systému řízení rizik je i monitoring a měření procesů a služeb, kontrola a procesy zlepšování.

V rámci plánování město i úřad zohledňují slabá místa i příležitosti pro další rozvoj města i úřadu.

V souladu s náplní práce, hodnocením úředníků i individuálních vzdělávacích plánů probíhá neustálé zvyšování kvalifikovanosti zaměstnanců zařazených do městského úřadu, ať už formou získávání odborné způsobilosti či dalších akreditovaných i jiných vzdělávacích akcí.

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Zainteresované strany ([Příloha 2](#))
- Externí a interní aspekty ([Příloha 1](#))

6.2 Cíle kvality a plánování jejich dosažení

Strategie města je základní strategický dokument. Rozsah a kvalita jeho naplňování je základním cílem. Na programové prohlášení navazuje akční plán, který je tvořen vždy na období jednoho roku a je evidováno jeho plnění.



Na poradách rady města jsou projednány výsledky plnění cílů vedení města. Vyhodnocovány jsou projekty a akční plán, plnění rozpočtu a další aspekty související s kvalitou práce města a jeho organizací a společností.

Cíle města a městského úřadu vyplývají také z legislativních požadavků v oblasti výkonu veřejné správy a šetření spokojenosti zákazníků a zainteresovaných stran. Vždy se vychází z celkového kontextu města i úřadu a při stanovování cílů i dílčích úkolů se dbá na dodržování pravidla SMART (viz **kapitola Vybrané termíny a zkratky**).

Delegování úkolů probíhá v rovině vertikální (v souladu s organizační strukturou úřadu a náplní práce zaměstnance) i v rovině horizontální (viz rozdělení rolí v projektech).

Management města stanovuje měřitelné cíle v souladu se strategií a dále je rozpracovává dle úrovní řízení (vedení města, rada, zastupitelstvo, další úroveň – tajemník, vedoucí odborů, vedoucí organizací a společností města a další zaměstnanci, případně v horizontální rovině řízení, např. v rámci práce na projektech atp.). Vždy je dbáno na profesionálně a včasné odvedenou službu, čímž je míněno, že je snaha o zpracování výstupu dříve než například ve lhůtě stanovené zákonem.

Při výkonu agend je dbáno na snižování nákladů při zabezpečování služeb, což lze prokázat monitorováním. Např. náklady na provoz, kopírování atd. Město i městský úřad jsou řízeny dle strategií a od těchto dokumentů odvozeného rozpočtu. Naplňování strategie města je průběžně projednáváno, sledováno a vyhodnocováno na poradách vedení. Z jednání a porad vedení jsou pořizovány zápisy.

Cíle integrovaného systému managementu kvality jsou totožné se strategickými cíli města potažmo úřadu a s parametry kvality pro zainteresované strany.

Vyhodnocování naplnění cílů se provádí jednou ročně, plnění cílů je také předmětem interních auditů a kontrol. Zaměstnanci města zařazení do městského úřadu jsou s cíli průběžně seznamováni prostřednictvím porad a intranetu a v zápisech z jednání orgánů města.

V řízení městského úřadu je důsledně uplatňován princip zpětné kontroly a průběžného sledování všech činností, ať už pomocí interních kontrolních mechanismů, tak prostřednictvím kontrol věcně příslušných ministerstev



atp. Také na základě výsledků těchto kontrol jsou přijímána příslušná opatření směřující ke stálému zlepšování.

Při stanovování cílů si město i úřad určuje:

- flexibilní nastavování cílů dle aktuálních potřeb
- alokuje zdroje (finanční i lidské, případně i externí zdroje)
- stanoví termín pro plnění cíle
- určí, jakým způsobem bude hodnoceno plnění cíle
- pracuje s potenciálními riziky a příležitostmi.

6.3 Plánování změn

Cíle jsou chápány jako účinný nástroj pro naplnění a realizaci strategie a politiky kvality. Priority určuje a realizuje zastupitelstvo, rada města prostřednictvím úřadu. Zadané cíle jsou pravidelně vyhodnocovány a aktualizovány odpovědnými pracovníky a vedoucími projektů. Je důsledně dodržena zásada jejich konkrétnosti a měřitelnosti a navazují na politiku a rozpočet města.

Každá změna je evidovaná a realizovaná odpovědným zaměstnancem podle jeho odpovědnosti dané organizačním řádem a náplní práce.

Aktualizaci cílů schvaluje vedení města.

Vedení města i úřadu monitoruje a bere v úvahu eventuální změny a jejich dopad na fungování města i úřadu. Jedná se především o změny personální a legislativní.

Vzhledem k tomu, že většina poskytovaných služeb má oporu v legislativě (například správní řád, zákon o archivnictví, zákoník práce, zákon o úřednících), je nutné sledovat potenciální změny v zákonech již ve fázích legislativního procesu a reagovat na předpokládané dopady především v otázce kvalifikovanosti úředníků a tvorbě rozpočtu. Pro tyto účely jsou rozpracovány a plněny plány vzdělávání.

Aplikované procesy

- Strategické řízení a plánování
- Rozpočtové a finanční řízení
- Personální řízení
- Projektové řízení



- Řízení rizik
- Kontrola

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Akční plán a strategický plán
- Rozpočet
- Usnesení zastupitelstva
- Usnesení rady města
- Zápisy
- Organizační řád
- Náplně práce
- Plán vzdělávání
- Projektové listy v případě projektů

7 Podpora

7.1 Zdroje

Plánování zdrojů vychází z cílů a také z nutnosti aplikovat nové regulace (zákony a vyhlášky a nařízení ústředních orgánů státní správy apod.). Ohledně financí stanovuje zdroje rozpočet města, který schvaluje zastupitelstvo dle zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Rozpočtový proces je popsán zákonem. Požadavky na zdroje definují odpovědní vedoucí, tajemník, starosta a rada města, dle své odpovědnosti.

Podmínky pro efektivní, hospodárné a účelné nakládání s majetkem, finančními prostředky a ostatními zdroji stanovuje zákon o rozpočtových pravidlech. Problematiku finanční kontroly upravuje zákon o finanční kontrole a prováděcí vyhláška. Ve specifických případech stanovuje efektivní vynakládání zdrojů vnitřní předpis.

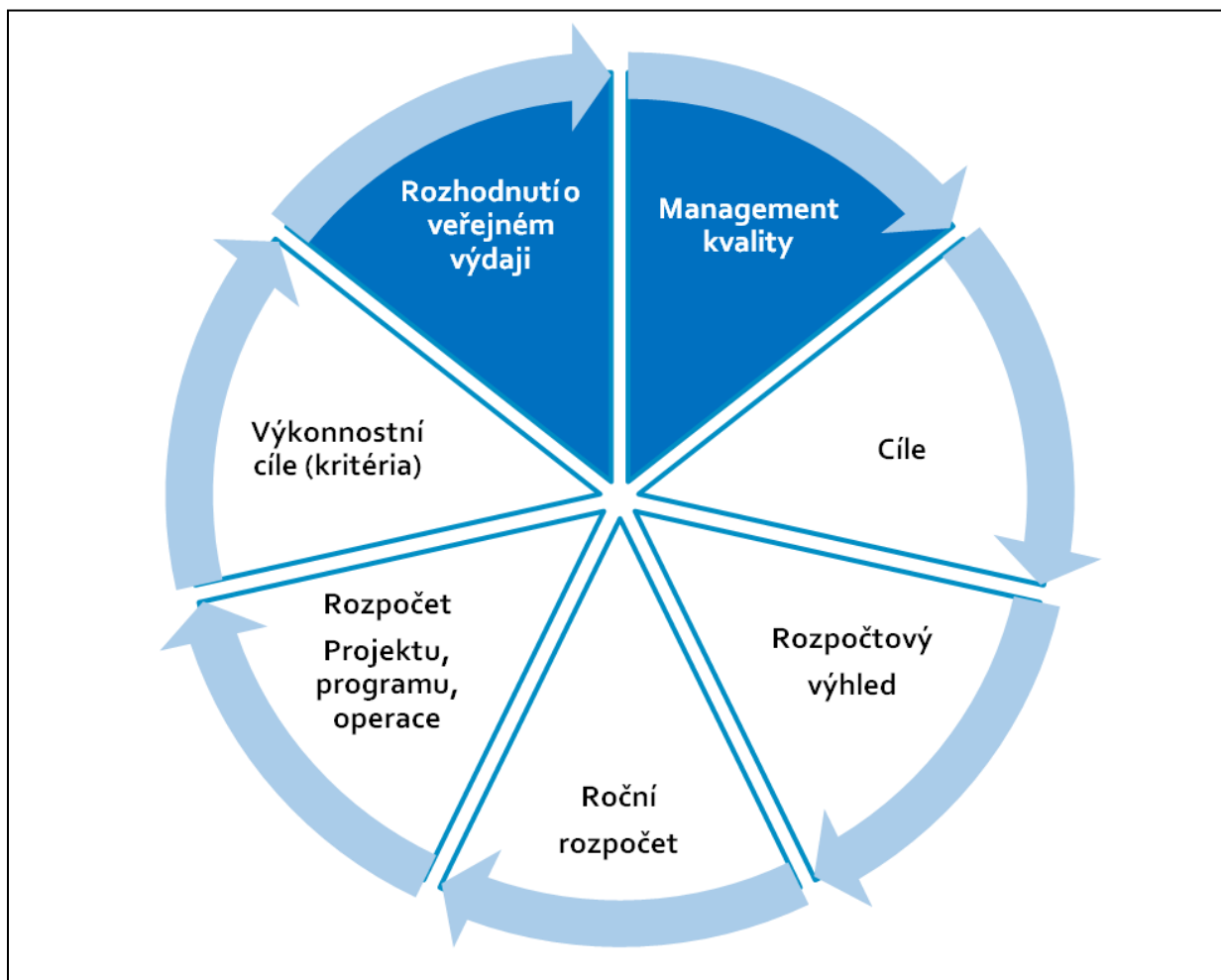
Vedení města je zodpovědné za posuzování a vytváření zdrojů pro zajištění, provoz, udržování a prověřování funkčnosti systému.

Důležitou oblastí je zadávání veřejných zakázek, které vychází ze zákona o veřejných zakázkách.

Město je zapojeno do projektů, které jsou financovány z interních, externích zdrojů, či vícezdrojově.



Graf 4. Prvky finančního managementu vybraných zdrojů a kontroly



Zdroj: Cityfinance

Aplikované procesy

- Podpůrné procesy
- Řídící procesy

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Rozpočet
- Střednědobý výhled rozpočtu
- Rozpočtová opatření
- Projektové listy
- Závěrečný účet
- Směrnice o finanční kontrole



- Zásady postupu při zadávání veřejných zakázek
- Směrnice k provádění inventarizace majetku a závazků města
- Směrnice pravidla rozpočtového procesu pro PO
- Termíny a systém vymáhání pohledávek
- Směrnice harmonogram účetních závěrek
- Směrnice časové rozlišování nákladů a výnosů
- Směrnice oběh účetních dokladů
- Odpisový řád
- Kontrolní řád

Lidé

Pravidla pro management lidských zdrojů vychází zejména ze zákoníku práce a zákona o úřednících územních samosprávných celků, interně jsou nastavena v personální politice a organizačním řádu.

Zabezpečení kvalifikovaných a kompetentních pracovníků je prováděno v několika fázích. Ještě před nástupem na pracovní pozici musí zaměstnanec projít výběrovým řízením. V rámci výběrového řízení jsou přesně stanoveny kvalifikační podmínky vzdělání i praxe, které musí potenciální zaměstnanec naplňovat. Nově nastupující zaměstnanec absolvuje vstupní školení a seznámení s interními předpisy a má k dispozici mentora nebo vedoucího zaměstnance. Úřad má jasně stanovenou organizační strukturu a jednotlivá funkční místa jsou definována v náplních práce jednotlivých zaměstnanců.

Městský úřad stanovil a vede náplně práce zaměstnanců a také jejich vzdělávací plány. Vzdělávání a školení zaměstnanců probíhá v rozsahu dle zákona, jejich plnění je sledováno a záznamy zakládány na personálním oddělení. Městský úřad zajišťuje vzdělávání prostřednictvím externích dodavatelů. Na základě požadavků vedoucích pracovníků probíhá rozvoj zaměstnanců, přičemž vedoucí odborů každý rok provede hodnocení a také na základě jeho výsledků upraví plán vzdělávání. Motivace a odměňování zaměstnanců se provádí v souladu se zákoníkem práce formou finančních i nefinančních benefitů v průběhu celého roku.

Zastupitelnost ve vazbě na kompetence a odpovědnosti v úřadu je řešena v organizačním řádu (**Článek 15**), i když je s ohledem na velikost úřadu značně omezená.



Podrobně je popsáno v organizačním řádu také předání a převzetí funkce.

Zajištění kompetentních a kvalifikovaných pracovníků je jistotou pro kvalitní realizaci úkolů samosprávy a výkonu státní správy.

Problematiku lidských zdrojů obecně upravuje zákon o úřednících územních samosprávných celků a zákoník práce. Činnosti vedoucích odborů popisuje organizační řád.

Školení zaměstnanců probíhá v rozsahu podle zákona. Město organizuje vzdělávání prostřednictvím dodavatelů. Vedou se náplně práce zaměstnanců, evidence o jejich proškolení a kvalifikaci.

Probíhá pravidelné celkové hodnocení zaměstnanců, které zajišťuje tajemník a starosta. V případě, že z celkového hodnocení zaměstnanců odboru vyplyne návrh na změnu osobního příplatku, předkládá vedoucí zaměstnanec návrh ke schválení do vedení (starosta, tajemník).

Aplikované procesy

- Řízení lidských zdrojů

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Organizační řád
- Zákon o úřednících územních samosprávných celků
- Zákoník práce
- Vyhláška MV ČR o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků
- Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- Osobní personální složky zaměstnanců
- Plán vzdělávání podle zákona o úřednících
- Certifikáty a záznamy o školení v personálním odboru v osobních složkách zaměstnanců

Infrastruktura

Budovy a pracovní prostory města jsou ve vlastnictví města. Údržba a správa majetku je zajišťovaná v převážné většině interně. Údržbu a správu počítačové sítě, počítačů, software a informačních technologií zabezpečuje dle organizačního řádu odpovědný zaměstnanec. Základní



zásady hospodaření s majetkem vyplývají ze zákona o obcích a ze zvláštních právních předpisů. Zodpovědnost je určena organizačním řádem.

Ze zákona o obcích vychází aplikované základní zásady hospodaření s majetkem města a zodpovědnost je určena organizačním řádem. Jedenkrát ročně provádí inventarizační komise (složená z proškolených zaměstnanců) inventuru veškerého majetku v souladu s plánem inventur. Likvidační komise řeší vyřazování majetku, škody apod., své návrhy předkládá radě města.

Veškerý majetek města je evidován.

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Program regenerace městské památkové zóny Benešov nad Ploučnicí
- Podmínky povolování zásahu při umísťování inženýrských sítí
- Rozpočet
- Strategický plán
- Inventarizace majetku
- Karty majetku

Prostředí fungování procesů

Zaměstnanci v úřadu pracují v prostředí, které je v souladu s požadavky zákonů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a osobních ochranných prostředků. Městský úřad zabezpečuje pravidelný výcvik zaměstnanců v těchto oblastech formou školení externí firmou. Na městském úřadu je zaveden standard „zelený úřad“, což obnáší nastavení a udržování ekologických procesů a chování ve smyslu třídění odpadu, kontrolované spotřeby kancelářského papíru atp.

Vedení přijímá podněty zaměstnanců ke zlepšení pracovního prostředí. Požadavky na vybavenost pracoviště eviduje odbor služeb.

Provádí se pravidelné prověrky BOZP (1x ročně), ze kterých se pořizuje zápis.

Faktory sociální a psychologické, které by mohly mít dopad na fungování procesů v úřadu jsou vedením úřadu také brány na zřetel. Vedení podporuje zlepšování pracovního prostředí. Prioritou je lidské zdraví.

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:



- Organizační řád
- IT podpora a systémy státní správy využívané v přenesené působnosti
- Zprávy z prověrek BOZP

Zdroje pro monitorování a měření

S ohledem na povahu hlavních procesů úřadu, kterými jsou výkon státní správy a samosprávy, nevyužívá úřad pro ověření shody poskytovaných služeb s požadavky zákazníků či zainteresovaných stran kalibrovaná měřidla či monitorovací zařízení.

7.2 Kompetence

Zárukou, že všechny činnosti ovlivňující kvalitu plnění úkolů samosprávy a výkonu státní správy budou prováděny odpovídajícím způsobem s následným dosažením specifikovaných požadavků, je, že činnosti budou provádět zaměstnanci s dostatečnou kvalifikací.

Pro výkon státní správy je nutné prokázání zvláštní odborné způsobilosti dle zákona o úřednících územních samosprávných celků a vyhlášky Ministerstva vnitra o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.

Vzdělávání úředníků je popsáno v zákoně o úřednících územních samosprávných celků. Ministerstvo vnitra poskytuje v oblasti vzdělávání kvalitní metodickou podporu.

Proces zajišťování kvalifikace je vyhodnocován dílčím způsobem po ukončení vzdělávací akce a komplexně po skončení vzdělávacího období před schválením plánu na zajišťování kvalifikace na další období.

Specifické požadavky na dané pracovní místo jsou uvedeny v náplních práce, komplexně je oblast kompetencí řešena v organizačním řádu.

Aplikované procesy

- Řízení lidských zdrojů

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Organizační řád
- Náplně práce



7.3 Povědomí

Vedení úřadu se dlouhodobě a systematicky snaží o nastavení nejvyšší možné míry uvědomění si významu a důležitosti služeb jako služeb veřejných, které zaměstnanci poskytují veřejnosti i ostatním zákazníkům či zainteresovaným stranám. Etický kodex úředníka je zakotven i v politice kvality (viz **Příloha 4**). Zaměstnanci jsou průběžně na poradách seznamováni s cíli kvality, kterých by úřad i město chtěli dosáhnout a jsou také zpětně informováni, jak jsou tyto cíle naplňovány.

Principy řízení kvality jsou promítány do řízení procesů, tudíž zaměstnanci jsou seznamováni především s praktickými důsledky řízení kvality. Vedoucí odborů se na poradách zabývají koncepčními dokumenty řízení kvality.

7.4 Komunikace

Zásady interní komunikace jsou stanoveny organizačním řádem a podpořeny informačními nástroji. Aplikován je zejména interaktivní každodenní osobní kontakt a využívány jsou technologie. Existuje telefonní seznam všech zaměstnanců úřadu s uvedením jejich e-mailů a funkcí a dále struktura úřadu a oba přehledy jsou veřejné na internetových stránkách města.

Probíhají pravidelné porady odborů. Porady vedoucích u tajemníka a na radě města. Vedoucí odborů a vybraní zaměstnanci podle druhu práce disponují mobily a další komunikační technikou.

Město disponuje pracovníkem pro styk s veřejností, který má na starosti i vybrané záležitosti kultury.

Z pohledu sdělování informací z vnitřku úřadu navenek existuje PR podpora a větší angažovanost vedení města. Otázky a odpovědi lze také řešit v anketách a na diskusním fóru na Internetu.

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Organizační řád a pracovní náplně
- Zápis z jednání zastupitelstva
- Zápis z jednání rady
- Zápis z porad vedoucích odborů
- Interní telefonní seznam s kontakty, včetně emailů
- Spisový řád



7.5 Dokumentované informace

Struktura dokumentace na městě je rozdělena na část řízenou a neřízenou (bezu označení).

Řízená dokumentace se dělí na:

- Interní
- Externí

Interní

- Systémové a strategické materiály. Vztahují se zejména k řídicím procesům města a městského úřadu. Patří sem také dokumenty systému řízení kvality. Těmito dokumenty se rozumí:
 - Strategie města
 - Komunitní plán
 - Střednědobý výhled rozpočtu
- Vnitřní předpisy. Jedná se o soubor ustanovení a pravidel nutný pro zabezpečení bezproblémového chodu úřadu. Určují základní vztahy v pracovním procesu mezi zaměstnanci a pracovními skupinami. Vztahují se zejména k hlavním vykonávaným procesům, a to tedy k vlastnímu výkonu státní správy a samosprávy, dále pak k podpůrným procesům. Těmito dokumenty se rozumí:
 - řády - organizačně stabilizují důležité systémy a podsystemy v úřadu a určují jejich strukturu a základní pravidla,
 - směrnice - dokumenty, které navazují na strategické a systémové materiály. Stanovují a popisují jednotlivé procesy a činnosti,
 - pokyny a postupy - dokumenty, které vysvětlují a upřesňují procesy a činnosti rámcově stanovené ve směrnících. Slouží k podrobnějšímu popisu pro pracovní místo nebo malý okruh zaměstnanců,
 - příručky,
 - zásady,
 - pravidla.
- Právní předpisy vydávané obcí. Nařízení obce jako závazné normativní právní akty vydávané obcí v rámci přenesené působnosti
- Obecně závazné vyhlášky. Jsou závazné normativní právní akty vydávané v mezích samostatné působnosti
- Ostatní dokumenty v rámci spisové služby.



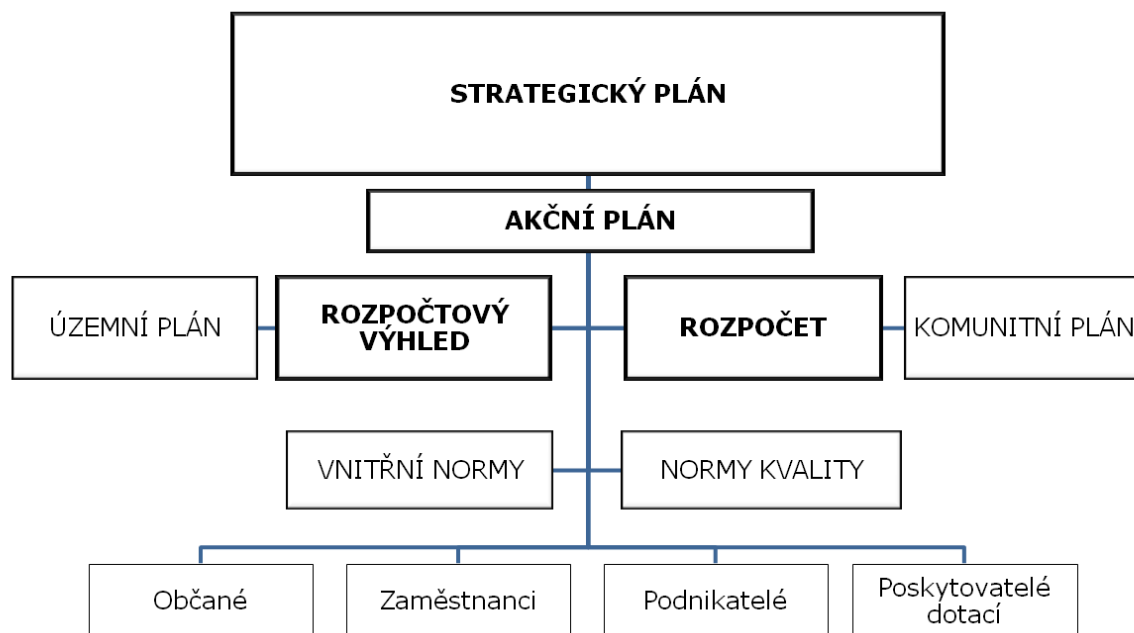
- Dokumenty vytvořené nebo doručené MěÚ.
- Jednotlivé dokumenty jsou označeny číslem jednacím. Tyto dokumenty jsou řízeny spisovým a skartačním řádem.
- Usnesení a zápisy porad – zejména ty, které mají konstitutivní povahu.

Externí

- Legislativní dokumenty. Souhrnné označení pro zákony, nařízení a usnesení vlády, vyhlášky ministerstev. Tato dokumentace je v elektronické podobě přístupna na internetu. Za zavedení legislativních požadavků do procesů a činností jednotlivých odborů a za používání aktuální dokumentace je odpovědný vedoucí odboru.
- Dokumentace ve vlastnictví zákazníka. Jedná se o dokumentaci dodanou zainteresovanými stranami.
- Další externí dokumenty.

Neřízená dokumentace je bez označení. Jedná se o různé kopie, pomocné materiály, E-maily, které nejsou součástí spisové služby apod.

Graf 5. Schéma řídicí dokumentace města



Zdroj: www.cityfinance.cz



Graf 6. Strategické vs. operativní řízení

Řízení	
Strategické řízení	Operativní řízení
Jaká jsou správná rozhodnutí?	Jakým způsobem je realizovat?
Vzájemné působení mezi organizací a jejím prostředím	Efektivní využívání zdrojů

Zdroj: MC TRITON

Město kombinuje a volí vhodné užití dokumentace v rámci strategického a operativního řízení.

8 PROVOZ

8.1 Plánování a řízení provozu

Základem činnosti města je výkon samosprávy a výkon přenesené působnosti státní správy. Procesy v jednotlivých agendách stanovují zákony. Za procesy vedoucí k produktům v jednotlivých činnostech zodpovídá v oblasti samosprávné rada města v čele se starostou a v oblasti výkonu státní správy tajemník a vždy vedoucí odboru a příslušný zaměstnanec. Procesy v rámci úřadu zajišťuje tajemník a orgány samosprávy. Úkoly v samosprávné oblasti jsou evidovány, sledovány a kontrolovány.

Větší cíle jsou realizovány aplikací zásad projektového řízení.

Probíhá pravidelná kontrola plnění cílů. Kontrolní výbor zastupitelstva kontroluje průběžně plnění usnesení zastupitelstva města.

Strategie města je základní strategický dokument. Na poradách rady města jsou projednány výsledky plnění cílů a projekty zadané nad rámec strategie.

Rozvoj a správa území města probíhá na základě Územního plánu.

Zajištění provozu úřadu je řízeno tajemníkem. Do systémů u chodu města zapadá řízení organizací (příspěvkové organizace) a obchodních společností.

Není možné zaměstnance v případě neefektivního výkonu (např. omezený rozsah práce z důvodu nižší poptávky) propustit a opačně. Vyskytne-li se



vyšší poptávka není možné rychle najmout kvalifikovaného zaměstnance, protože na trhu práce zpravidla není k dispozici vhodná osoba s patřičnými kompetencemi, včetně odborné způsobilostí.

Aplikované procesy:

- Řídící procesy
- Podpůrné procesy

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Strategická plán
- Akční plán
- Projektové karty
- Rozpočet

8.2 Požadavky na produkty a služby

Komunikace se zákazníky

Forma komunikace v rámci výkonu veřejné správy je opět v mnoha případech ovlivněna zákonnými požadavky. Ze zákona o obcích plyne povinnost zastupitelstva města konat v minimálně zákonem stanovených intervalech zasedání zastupitelstva, na nichž má kterýkoliv občan možnost vyjádřit se k záležitostem města.

Město informuje o plnění cílů zastupitele i občany. Probíhá vyhodnocování strategického plánu a město poskytuje informace o výsledcích hospodaření města, realizovaných akcích, projektech atp.

Ve vazbě na porady vedení, jednání rady nebo zastupitelstva jsou pořádány tiskové konference.

K informovanosti občanů slouží úřední deska, webové stránky města a úřadu, zpravodaj města a také mobilní služba a rozhlas.

Komunikace funguje ale i z druhé strany, neboť městský úřad zjišťuje spokojenost a potřeby zákazníků formou dotazníkového šetření (viz 4.2).

Pro písemný styk se zákazníky existují pro vybrané agendy především v přenesené působnosti formuláře, které jsou v digitální podobě na webových stránkách a v tištěné v jednotlivých kancelářích.



Povinností města je vést evidenci stížnosti a každou podanou stížnost na činnost či nečinnost města nebo úřadu řádně prošetřit a vyřídit.

Komunikaci v agendách státní právy nastavují zákony. Existuje správní řízení, řízení o přestupcích, dané formy a lhůty pro každý jednotlivý případ podle typu rozhodnutí.

Komunikace se zákazníkem probíhá oběma směry. Zákazník může komunikovat osobně, písemně, elektronicky a telefonicky.

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Porady vedení
- Jednání zastupitelstva – jsou veřejná
- Setkání se zainteresovanými stranami
- Průzkumy spokojenosti
- Internet
- Zpravodaj města
- Tiskové konference
- Mobilní rozhlas

Aplikované procesy:

- Výkon státní správy
- Výkon samosprávy
- Podpůrné procesy

Určování požadavků na produkty a služby

Požadavky na produkty a služby, resp. na výkon státní správy a samosprávy, definují zákony. V nejobecnější rovině se jedná o zákon o obcích. Požadavky na výkon státní správy upravují příslušné nadřízené orgány státní správy v jimi vydávaných aktech, např. vyhláškách ministerstev.

Požadavky na výkon státní správy

- Požadavky na výkon státní správy definují zákony. Požadavky jsou ve správním řízení uplatňovány podáním účastníků. Požadavky věcně příslušných orgánů státní správy jsou uvedené v jejich aktech (rozhodnutí, povolení, schválení).

Požadavky na výkon samosprávy



- Požadavky na výkon samosprávy jsou nejčastěji definovány v žádostech občanů, právnických osob, v návrzích zastupitelů, možnosti vyjádření občana na zastupitelstvu či zaslání podnětu. První je volba občana realizovaná v komunálních volbách.

Zákazník sděluje své požadavky samosprávě všemi komunikačními kanály a samospráva reaguje zpravidla do 30 dnů (závisí na druhu požadavku a procesu např. jednání příslušných orgánů).

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Správní řád
- Zákon o hl. m. Praze
- Zákon o svobodném přístupu k informacím
- Spisový a skartační řád

Přezkoumání požadavků na produkty a služby

Přezkoumání požadavků na výkon státní správy se provádí dle postupů definovaných v zákonech a v prováděcích vyhláškách. Každý zaměstnanec zodpovídá za řádné naplňování výkonu veřejné správy v oblasti své působnosti, za tím účelem skládá zkouška odborné způsobilosti, které jsou limitující.

Základem pro přezkoumání požadavků na plnění úkolů samosprávy je proces stanovování cílů, tvorby a schvalování rozpočtu a rozpočtových opatření. Systém finanční kontroly popisuje způsob přezkoumání oprávněnosti požadavků na finanční prostředky.

Požadavky zákazníků je povinen evidovat každý zaměstnanec.

Podněty občanů dle zákona o svobodném přístupu k informacím a reakce na ně jsou sumarizovány ve výroční zprávě o poskytování informací.

Město má podrobně stanoven proces a systém kontrol k realizaci systému finančních kontrol v návaznosti na zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, v platném znění. Tímto nařízením byly mimo jiné vymezeny pro účely řídicí kontroly funkce příkazce operace, správce rozpočtu, správce hospodářské činnosti a hlavní účetní. Dále byl vymezen systém provádění řídicí a veřejnosprávní kontroly u příspěvkových organizací, jejichž zřizovatelem je město a též byla vymezena působnost interního auditu v podmínkách úřadu.



Dle zákona č. 420/2004 Sb., o přezkoumání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí, v platném znění ve spojení se zákonem o obcích, si nechává město přezkoumat své hospodaření. Dozor nad výkonem státní správy provádí kraj, finanční úřad a další správní úřady dle speciálních zákonů.

Záznamy o veškerých externích kontrolách a interních auditech evidují příslušné odbory v čele s odborem finančním a plánovacím.

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě
- Zákon o obcích
- Zákon o svobodném přístupu k informacím
- Výroční zpráva o poskytování informací
- Příkaz tajemníka ke kontrolní činnosti
- Evidence kontrol
- Správní řád
- Kontrolní řád

Změny požadavků na produkty a služby

Veškeré činnosti úřadu jsou popsány v organizačním řádu, a proto dojde-li ke změnám požadavků na produkt či službu, promítne se s předstihem změna do tohoto dokumentu závazného pro všechny zaměstnance. V této souvislosti jsou měněny také náplně práce zaměstnanců, potažmo interní směrnice, čímž je také zajištěna informovanost dotčených pracovníků.

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Organizační řád
- Náplně práce
- Směrnice
- **Příloha 2. Zainteresované strany**

8.3 Návrh a vývoj produktů a služeb

Plánování návrhu a vývoje

Návrh a vývoj, popř. inovace produktů a služeb není z pohledu poskytovaných služeb a produktů nosným procesem, přestože má město



i úřad zájem poskytovat zákazníkům další služby pro zlepšení kvality. Nejde o to vždy jen poskytovat činnost podle minimálních zákonných požadavků. Průzkum se týká zejména služeb samosprávy a postupů výkonu státní správy.

Před zahájením vývoje nové služby nebo produktu se úřad systematicky připravuje na návrh nové služby tím, že nastaví podrobnost a míru procesu plánování v závislosti na složitosti výsledné služby.

Postupuje se podle standardů projektového řízení. Využívá se karta projektu, kde se definuje cíl, harmonogram, požadavky na zdroje, odpovědná osoba atd. Zásadní je účast a zapojení zainteresovaných stran a způsob hodnocení úspěšnosti návrhu a vývoje.

Pro realizaci změny je projektové řízení vhodnější než procesní.

Vstupy pro návrh a vývoj

Vstupy do návrhu a vývoje služby zahrnují kromě stěžejních funkčních požadavků také požadavky legislativní a požadavky zákazníků a zainteresovaných stran a sledují také dobrou praxi ostatních subjektů veřejné správy, soukromého sektoru i nestátních neziskových organizací.

Způsoby řízení návrhu a vývoje

Základem je existence dobré praxe. S ohledem na omezené zdroje jak finanční, tak lidské. Město hledá inspiraci pro vývoj a aplikaci nových služeb a postupů. Město si při návrhu nových služeb stanovují výsledky, kterých má být dosaženo a přezkoumává, zda se návrh služby vyvíjí tak, jak bylo zamýšleno.

Výstupy z návrhu a vývoje

Úřad uchovává dokumentované informace o výsledcích „kontrol“, prokazujících, že výstupy služeb korespondují se zadáním na vstupu a budou schopny naplňovat očekávané požadavky legislativy, zákazníků atp.



Změny návrhu a vývoje

O veškerých případných změnách ve všech fázích přípravy nové služby či produktu jsou vedeny písemné záznamy, které podléhají schválení kompetentní odpovědnou osobou.

8.4 Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb

Výchozím dokumentem pro proces nakupování je schválený rozpočet města a zákon o zadávání veřejných zakázek, dle kterého dochází k nakupování.

Dále je přesně stanoven interní předpis, podle kterého dochází k zadávání zakázek. V interních pravidlech jsou upraveny procesy k zadávání zakázek a je stanoven postup, odpovědnosti a pravomoci při zadávání a realizaci zakázek. Na městě dochází k hodnocení dodavatelů, které u každé dodávky (zakázky) podporuje kontrolu předběžnou, průběžnou a následnou.

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Zákon o zadávání veřejných zakázek
- Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě
- Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- Zásady a postupy při zadávání veřejných zakázek
- Hodnocení dodavatelů

Typ a rozsah řízení

Za externě poskytované služby je zodpovědný vedoucí odboru. Ke každé externí službě (produktu) existují smluvní podmínky, které má externí produkt či služba naplňovat a je též předem jasně dána zodpovědnost za případné nedostatky. Veškeré vzájemné vazby mezi městem (úřadem) a externím dodavatelem jsou specifikovány písemně předem.

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Zásady a postupy při zadávání veřejných zakázek

Informace pro externí poskytovatele

Město vychází ze zákona o veřejných zakázkách a dbá na specifikaci svých požadavků na produkty a služby. Důraz je kladen na prokázání kompetence



a odborné způsobilosti externího poskytovatele služby či produktu. Veškeré smluvní ujednání jsou písemné.

Odpovědnost za přezkoumání dokumentů pro nakupování (objednávek, smluv) má věcně příslušný vedoucí odboru, podrobně to stanovuje organizační řád, podpisový řád a vnitřní předpisy k zadávání veřejných zakázek. Smlouvy s dodavateli jsou evidovány. Objednávky se evidují a smlouvy zveřejňují dle zákona. Odpovědný je každý vedoucí odboru.

Schvalovací proces je zajišťován odpovědnými osobami (příkazci operací – několikastupňová řídicí kontrola a správcem rozpočtu a vnitřními předpisy k zadávání veřejných zakázek. Veškeré peněžní prostředky vynaložené na nákup zboží či služeb jsou součástí schváleného rozpočtu pro danou oblast nebo jsou součástí finančního plánu zdaňované činnosti. Odpovědnost za nedodržení rozpočtové kázně nese příslušný vedoucí odboru. Běžné nákupy (neinvestiční) zboží či služeb jsou realizovány prostřednictvím jednotlivých odborů a za jejich věcnou správnost odpovídá příslušný vedoucí odboru. I v případě běžných nákupů je zpravidla prováděno poptávkové řízení za účelem nalezení nejvhodnější nabídky.

Originály smluv jsou evidovány také v listinné podobě v archivu. V režimu smluv i objednávek je vedoucí odboru povinen zajistit princip hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti vynaložených veřejných prostředků.

Postup pro schvalování smluv a jejich evidenci se řídí příslušnými interními předpisy. Zveřejnění smluv je na internetových stránkách a dále se některé smlouvy a objednávky zveřejňují v registru smluv.

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Zákon o zadávání veřejných zakázek
- Evidence smluv
- Vnitřní předpisy k zadávání veřejných zakázek
- Objednávky
- Rozpočet



8.5 Výroba a poskytování služeb

Řízení výroby a poskytování služeb

Zabezpečování výkonu státní správy a úkolů samosprávy je dáno zákony, procesy upravují interní a externí předpisy. Tyto procesy zabezpečují odbory stanovené v organizačním řádu.

Jak výkon státní správy, tak plnění úkolů samosprávy je dáno zákony a podzákonnými normami. Konkrétní postupy ve smyslu procesů vedoucích k poskytnutí dané služby jsou upraveny interními předpisy a obsahují jak charakteristiky služeb (nebo produktů), tak výsledky, jichž má být dosaženo. Tyto procesy naplňují jednotlivé odbory v souladu se stanovenou organizační strukturou úřadu a organizačním řádem.

Kontrolu plnění procesů a služeb provádí tajemnice úřadu, jednotliví vedoucí odboru a interní audit. O výsledcích činnosti jsou zpracovávány zprávy, např. stížnosti a petice a celková výroční zpráva o chodu města a úřadu. Systematicky se také analyzují možná rizika ve všech oblastech včetně lidského faktoru.

Aplikované procesy:

- Hlavní procesy
 - Výkon státní správy
 - Výkon samosprávy

Identifikace a sledovatelnost

Jsou stanoveny způsoby identifikace a sledovatelnosti jednotlivých úkonů a úkolů. Každému zaměstnanci jsou úkoly a cíle v jeho kompetenci sdělovány, známy a kontrolovány s využitím realizace běžných správních agend a dále usnesení rady a zastupitelstva.

Způsoby identifikace a sledovatelnosti jednotlivých služeb a produktů jsou nastaveny dle druhu poskytované služby. Jedná-li se o službu v rámci správního řízení či další písemnou korespondenci, podléhá tato identifikaci v rámci spisové služby.

Plnění úkolů rady a zastupitelstva podléhá identifikaci pomocí čísla usnesení a evidenci v systému zápisů a plnění úkolů. K identifikaci slouží záznamy ve stanovené dokumentaci.



Interpelace občanů nebo zastupitelů jsou písemně uchovány.

Vedoucí odborů provádějí kontrolu plnění zákonných norem a procesů v dílčích agendách. Rada je informována o souhrnu externích kontrol.

Za výkon státní správy odpovídá tajemník, za výkon samosprávy rada. Kontrolní systém a jeho funkčnost je v kompetenci starosty podle zvláštních předpisů.

K identifikaci slouží číslo jednací, záznamy ve stanovené dokumentaci, zápisy z jednání rady a zastupitelstva, případně zápisy z porad.

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Spisová služba
- Internetové stránky se zápisy
- Usnesení rady
- Usnesení zastupitelstva
- Zápisy porad

Majetek zákazníků nebo externích poskytovatelů

Neaplikován

Ochrana

Jelikož jsou produkty městského úřadu zpravidla data a informace, je si úřad vědom možného rizika ztráty dat a bezpečnosti během jejich přenosu na webové stránky (např. při vyvěšování na elektronické úřední desce), a proto dbá na ochranu spočívající v archivaci a zálohování dat a na striktním dodržování zákonů. Možná rizika související s ochranou poskytovaných služeb jsou identifikována a je s nimi pracováno stejně jako s ostatními provozními riziky.

K ochraně slouží

- IT systém
- Kontroly prováděné vedením
- Vybudovaný systém finanční kontroly
- Provádění interních auditů
- Ochrana osobních údajů
- Zálohování
- Archivace



Činnosti po dodání

Jedná-li se o správní řízení, jehož výsledkem je produkt ve formě rozhodnutí, může následovat zpětná vazba od zákazníka ve formě odvolání. Obdobná situace může nastat v případě vyřízení stížnosti. Zde je pak na věc pohlíženo jako na samostatně nově poskytovanou službu. Na zpětnou vazbu zákazníka či zainteresované strany je vždy reagováno.

V případě samosprávy při dodání konkrétní osobě (osobám), jako spolkům apod. je prověřeno formou přímého dotazování, zda dodání proběhlo dle zadáním definovaných požadavků.

Probíhá předběžná, průběžná a následná kontrola v případě všech plateb za dodání služby či zboží.

Řízení změn

Změny, které by mohly mít dopad na realizaci výkonu veřejné správy, vyplývají především ze zákonných požadavků, a proto jsou neustále sledovány veškeré i potenciální změny v zákonech a podzákonných předpisech ovlivňujících chod úřadu či činnost volených orgánů. Další významné změny mohou být z oblasti lidských zdrojů, a proto je kladen důraz na okamžitou zastupitelnost kompetentními pracovníky. Tato je vždy závislá na možnostech s ohledem na velice omezenou kapacitu lidských zdrojů a vysoké požadavky na odbornost a kvalifikaci.

8.6 Uvolňování produktů a služeb

Výkon státní správy a plnění úkolů samosprávy provádí všichni zaměstnanci zařazení do úřadu dle svých náplní práce a dle svěřených kompetencí, avšak předání výsledného produktu vždy podléhá schválení vedoucích odborů či tajemnicí dle povahy produktu. V případě rady a zastupitelstva podléhá výstup kolektivnímu projednání a schválení. Na úřadě je nastavena kontrola ze strany vedoucích odborů a schválených plánů. Ze všech kontrol a auditů jsou pořizovány zprávy o výsledcích a nápravných opatřeních a probíhá následná kontrola.



8.7 Řízení neshodných výstupů

Neshoda je specifikována odlišností od zadaných parametrů výkonu státní správy nebo plnění úkolů samosprávy. Základní podmínkou je, aby byla vždy zjištěna příčina neshody. K tomu dochází v rámci kontrolního systému. Nestačí jen neshodu operativně odstranit, ale je nutno odstranit i její příčinu tak, aby se neshoda již neopakovala.

Informaci o neshodě můžeme získat:

- podnětem, podáním, stížností atd. občana nebo účastníka řízení
- zprávou o kontrolní činnosti nadřízeného orgánu, výsledky odvolacích řízení
- upozorněním pracovníka, výsledkem auditu nebo vnitřní kontroly
- na základě přezkoumání, případně vedením
- externím auditem

9 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

9.1 Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování

Všechny procesy zajišťující realizaci výkonu státní správy nebo plnění úkolů samosprávy jsou stanoveným způsobem doplněny o činnosti ověřování, čímž je zajištěno, že specifikované požadavky budou splněny.

Činnosti související s ověřováním, kontrolou a zkoušením jsou definovány a dokumentovány, stanoveny zákonem, vnitřními předpisy a vedoucími zaměstnanci.

Veškeré výsledky a vyhodnocení monitoringu jsou záznamem a jsou uschovávány v písemné nebo elektronické podobě u příslušných vedoucích odborů. Tyto dokumenty také slouží jako podklad pro přezkoumání vedením.

Strategický plán a akční plán, spolu s kartami projektů obsahují cíle samosprávy. Cíle státní správy stanovuje tajemník a potažmo ústřední správní úřady. Ve správních agendách běžného výkonu existuje jediný cíl, dodržet normu, kterou je zákon, či podzákonná norma.

Jak pro výkon státní správy, tak samosprávy se provádí pravidelné hodnocení a přezkumy spočívající v důsledné aplikaci systému kontrol.



Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je průběžně sledována a hodnocena v rámci šetření spokojenosti či u konkrétního úkolu dotazováním.

Krajním řešením je nastavení procesů stížnosti občanů. Ty jsou evidovány a pravidelně předkládány k vyhodnocení a posouzení vedením. Centrální evidenci stížností je předkládána na jednání rady města.

V souladu se zákonem o svobodném přístupu k informacím vede městský úřad evidenci žádostí o poskytnutí informací a zveřejňuje výroční zprávu podle zákona na úřední desce a webových stránkách.

Další podněty a připomínky od občanů jsou řešeny bez zbytečného odkladu, a to jak samosprávou, tak zaměstnanci zařazenými do úřadu. Ke zjišťování názorů občanů jsou používány i ankety zaměřené na konkrétní téma plynoucí například z naplňování strategického plánu města.

Ke zjišťování názoru občanů jsou používány i ankety zaměřené na konkrétní téma či otevřené diskuse na sociálních sítích.

Aplikované procesy:

- Výkon státní správy
- Výkon samosprávy

Aplikované dokumenty:

- Výstupy ze šetření spokojenosti občanů
- Výstupy ze šetření spokojenosti zaměstnanců
- Evidence a zprávy o podaných stížnostech
- Výroční zprávy v souladu se zákonem o svobodném přístupu k informacím

Analýza a hodnocení

Analýza údajů je nezbytnou součástí procesu trvalého zlepšování výkonu státní správy a zabezpečování úkolů samosprávy v cyklu: Monitoruj a kontroluj – Analyzuj a přezkoumávej – Plánuj – Prováděj.

Nejzásadnějším analytickým procesem je z hlediska plnění úkolů samosprávy analýza plnění úkolů rady a zastupitelstva města, strategického plánu města a plnění rozpočtu a rozpočtových opatření. Každým rokem je zpracována výroční zpráva o stavu města, která se zpracovává do konce



března za předchozí kalendářní rok a v druhém čtvrtletí je zveřejňována na stránkách města.

V rámci města jsou analyzovány údaje zejména z následujících oblastí:

- podněty občanů
- komunikace s veřejností
- úkoly zastupitelstva a rady
- plnění rozpočtu, rozpočtových opatření
- řízení majetku
- analýza auditů, kontrolní činnosti, neshod
- průzkumy veřejného mínění

Práce s veřejností umožňuje provádět sběr informací, jejich vyhodnocení a analýzu za účelem přijetí opatření.

9.2 Interní audit

Realizace interních auditů plynoucích ze zákona a souvisejících dokumentů je podřízena starostovi města.

Pravomoc ke stanovení rozsahu a četnosti prověrek má starosta a pro přenesený výkon státní správy tajemník.

Interní audity systému managementu kvality probíhají dle plánovaných harmonogramů za účelem zjištění, zda je systém:

- v souladu s požadavky vedení,
- v souladu s požadavky normy ISO 9001,
- zda je efektivně zaveden a udržován.

Plány auditů obsahují program (včetně četnosti a metod), stanovení odpovědnosti a požadavky na předložení zpráv. Vždy je stanoven předmět auditu a kritéria pro hodnocení. Auditovaní odpovídají za vytvoření podkladů pro řešení případných zjištění a jejich nápravu. Vyhodnocuje se jak efektivnost celého procesu interních auditů, tak realizace předchozích zjištění a míra efektivnosti přijatých opatření.

Vnitřní kontrolní systém je vymezen kontrolními mechanismy v rámci města:

- stanovením pracovních postupů,
- rozdělení funkcí – pravomocí a odpovědností,
- nutnost zpětné vazby,

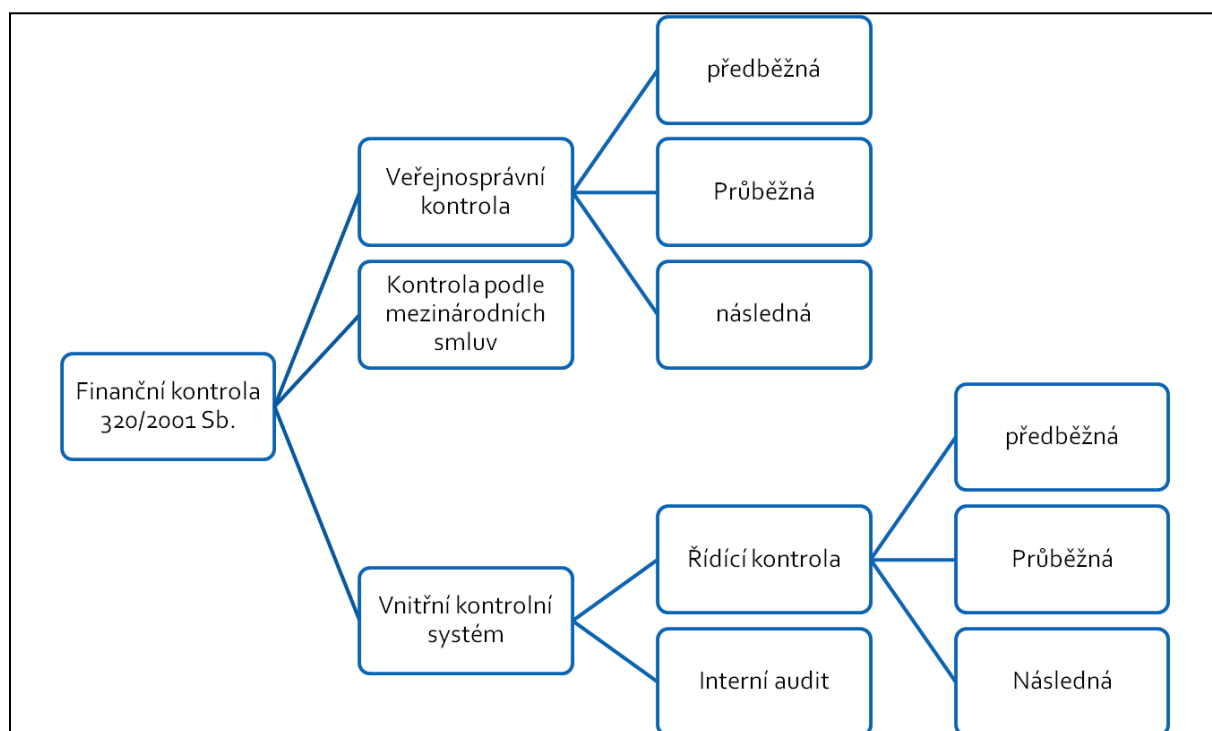


- zabudování kontrolních mechanismů v rámci systému řízení do vnitřních předpisů, norem, postupů apod. tak, aby fungovaly automaticky a byla vytvořena zpětná vazba.

Řídící kontrola se uskutečňuje jako nepřetržitý proces, tj. při přípravě operací před jejich schválením (předběžná, ex ante), při průběžném sledování uskutečňovaných operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování (průběžná kontrola) a následném prověření vybraných operací v rámci hodnocení dosažených výsledků a správnosti hospodaření (následná kontrola, ex post). Město má v rámci řídicí kontroly definovány osoby:

- „Příkazce operace“ – nejčastěji jím je starosta, v případě příspěvkové organizace pak ředitel PO. Pokud se starosta nebo ředitel rozhodne delegovat tuto pravomoc na svého podřízeného, je třeba osobní jmenování. Tím se ovšem nezavazují obecné odpovědnosti za výkon finanční kontroly jako vedoucí orgánu veřejné správy;
- „Správce rozpočtu“ – buď je jím vedoucí oddělení odpovědný za finance nebo jiný zaměstnanec, odpovědný za dodržování finančního rozpočtu/plánu v objemu i struktuře;
- „Hlavní účetní“ – buď je jím vedoucí útvaru odpovědný za účetnictví, nebo jiný zaměstnanec k tomu pověřený. Sloučení správce rozpočtu a funkce hlavní účetní je možné výjimečně.

Graf 7. Schéma finanční kontroly ve veřejné správě





Obecné cíle finanční řídicí kontroly, kterou provádějí ze zákona všichni zaměstnanci města pověřeni určitými kompetencemi, zejména vedoucí zaměstnanci, jsou:

- prověřit účelovost vynakládaných prostředků;
- prověřit maximální hospodárnost a efektivnost;
- prověřit dodržování právních předpisů a ostatních pokynů, směrnic a opatření apod.;
- prověřit zajištění veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům;
- prověřit včasnost a spolehlivost předkládaných informací;
- prověřit vlastní úsilí kontrolovaného subjektu o dosažení maximálních příjmů při efektivním využívání svěřeného majetku a lidských zdrojů;
- prověřit rovnoměrnost čerpání veřejného rozpočtu v průběhu rozpočtového období;
- prověřit zabezpečení vnitřní kontroly uvnitř subjektu.

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě
- Zprávy z interních auditů a kontrol
- Veřejnoprávní kontroly v rámci interních procesů (např. nakupování)

9.3 Přezkoumání systému managementu

Jsou stanoveny oblasti přezkoumávání, které zahrnují vždy vybrané činnosti. Zabezpečování úkolů plynoucích z přezkoumání provádí vedení města. Z přezkoumání se pořizuje záznam.

Vstupy pro přezkoumání systému managementu

Vedení se zaměřuje na vyhodnocování míry splnění cílů, kvality a sledování trendů. Podklady pro přezkoumání managementu kvality zahrnují informace získávané v průběhu monitorování a hodnocení procesů, které se týkají:

- Výsledků auditů a kontrol (externích i interních)
- Zpětné vazby od zákazníků a zainteresovaných stran
- Kontroly plnění nálezů a doporučení z předchozích přezkoumání
- Stav nápravných opatření
- Plnění cílů samosprávy
- Rozpočet
- Rozpočtová opatření



- Rozpočtový výhled
- Plán vzdělávání

Při přezkoumání systému managementu vedení úřadu přihlíží ke stavu opatření z předchozích přezkoumání systému, interním a externím změnám, které by mohly systém managementu ovlivnit, k přiměřenosti zdrojů, efektivnosti opatření přijatých pro řešení rizik a příležitostí a v neposlední řadě přihlíží k příležitostem pro zlepšování.

Výstupy z přezkoumání systému managementu

Na každé přezkoumání vedením navazuje proces opatření k nápravě a preventivních opatření, který umožňuje odstraňování existujících i možných příčin problémů (neshod) v procesech i systému. Výstupem z přezkoumání je „Zpráva z přezkoumání systému managementu vedením“, která je závěrem z přezkoumání účinnosti a efektivnosti systému a obsahuje doporučení pro zlepšování.

Výstupy z přezkoumání vedením obsahují opatření týkající se:

- Závěry z kontrol (interních i externích) a jak byly vyřešeny případné neshody či nálezy
- Zpětné vazby od zákazníků zainteresovaných stran – zejména informace o stížnostech, peticích apod.
- Informace o plnění cílů, zejména strategického plánu
- Příležitostí ke zlepšování
- Zacílení vzdělávání – plán vzdělávání
- Informace o plánu kontrol
- Cíle na následující roky

Aplikovaný proces

- Řízení kvality a zlepšování

Aplikované dokumentované informace (externí/interní)

- Zpráva o přezkoumání systému managementu kvality



10 ZLEPŠOVÁNÍ

10.1 Obecně

Zajistit neustálé zlepšování služeb v rámci výkonu veřejné správy je trvalým cílem městského úřadu a volených zástupců města.

S ohledem na vykonávané činnosti je pro zabezpečení zlepšování klíčové vzdělávání, kvalifikace a motivace zaměstnanců k zapojení do tohoto procesu.

Pro jakoukoliv další činnost vedoucí ke zlepšení je důležitá zpětná vazba od zákazníků a zainteresovaných stran, využívání analýzy rizik a také výsledky kontrol a interních auditů. Procesní úpravy a zlepšování je prováděno ve všech úrovních řízení, tzn. při plnění operativních úkolů v rámci krátkodobého (taktického) řízení a plánování na poradách vedení, schůzích projektových týmů apod. Na strategické úrovni při stanovování dlouhodobých cílů ve strategickém plánu.

Díky zpětné vazbě od zákazníků a zainteresovaných stran a plněním zákonných povinností se město snaží o zlepšování produktů a služeb. Odpovědní zaměstnanci sledují trendy v daných oblastech a jsou na poradách vedení diskutovány případné změny (na úrovni tajemníka a rady města).

Aplikované procesy:

- Strategické řízení a plánování
- Řízení kvality a zlepšování

Podrobněji stanoveno v dokumentaci:

- Strategie města
- Plány vzdělávání
- Výsledky auditů a kontrol
- Výstupy z analýzy rizik
- Zpětné vazby od zainteresovaných stran
- Výsledky z přezkoumání systému managementu kvality
- Zápisy z porady vedení
- Zápisy a usnesení z jednání rady a zastupitelstva



10.2 Neshoda a nápravné opatření

Opatření k nápravě je činnost, která směřuje k odstranění příčiny vzniklé neshody (neshoda je odlišností od zadaných parametrů výkonu státní správy nebo plnění úkolů samosprávy) tak, aby se zabránilo jejímu dalšímu výskytu. Přitom opatření k nápravě musí vzniknout na základě analýzy faktů.

Při zjištění neshody jsou zaměstnanci odpovědní za prověřovanou oblast povinni prošetřit příčinu neshody a včas stanovit, přijmout a implementovat opatření k nápravě. Opatření k nápravě musí být úměrné důsledkům zjištěných neshod. Ověřování účinnosti přijatých opatření k nápravě se provádí zpravidla při kontrolní činnosti nebo při přezkoumání systému managementu kvality vedením. O zjištěných příčinách a přijatých opatřeních k nápravě jsou vedeny záznamy.

Důraz je kladen na preventivní opatření, což je činnost jejímž výstupem jsou postupy zabraňující opakování zjištěné neshody. V rámci přijímaných preventivních opatření by měly být vylepšovány postupy tak, aby se zabraňovalo vzniku potenciálních neshod. Informace ze všech oblastí se analyzují, stanoví se možné příčiny neshod a přijímají se preventivní opatření. Ověřování účinnosti přijatých preventivních opatření se provádí zpravidla v rámci kontrolní činnosti.

Pokud je v rámci opatření upravena norma, informace je poskytnuta digitálně každému zaměstnanci, který je povinen se s normou seznámit.

O všech neshodách je informován vlastník procesu, který odpovídá za stanovení efektivního nápravného opatření, zajištění jeho realizace a následně za vyhodnocení (přezkoumání) jeho účinnosti a efektivnosti. O povaze neshod, nápravných opatřeních a výsledcích přijatých opatření jsou vedeny záznamy a také souhrnná evidence neshod. Popis struktury a řízení neshod je součástí referenčního modelu.

O zjištěných příčinách a přijatých preventivních opatřeních jsou vedeny záznamy.

Městský úřad má nastaveny postupy pro odstranění neshod s cílem:

- Reagovat přiměřeně na neshodu, a pokud je to možné
 - přijmout opatření k nápravě neshody
 - vypořádat se s následky neshody



- Hodnotit potřebu přijmout opatření pro odstranění příčiny neshody, aby se neopakovala nebo nevyskytla jinde, a to
 - přezkoumáním a analyzováním neshody
 - určením příčiny neshody
 - určením, zda existují podobné neshody nebo by se mohly potenciálně někde vyskytnout
- Realizovat potřebné opatření
- Přezkoumat efektivnost přijatých nápravných opatření
- Aktualizovat rizika a příležitosti určené v průběhu plánování, pokud je to potřebné
- Provést změny v systému města, jeho úřadu a normách, pokud je to potřeba.

Nápravná opatření musí být efektivní a přiměřená účinkům neshod.

O všech neshodách je informován vlastník procesu, který odpovídá za stanovení efektivního nápravného opatření, zajištění jeho realizace a následně za vyhodnocení (přezkoumání) jeho účinnosti a efektivnosti. O povaze neshod, nápravných opatřeních a výsledcích přijatých opatření jsou vedeny záznamy a také souhrnná evidence neshod.

Aplikovaný procesy:

- Řízení kvality a zlepšování
- Veřejnoprávní kontrola
- Strategické řízení a plánování

Evidence neshod je naplňována výstupy z:

- centrální evidence stížností
- interních a externích kontrol a auditů
- zpětné vazby zákazníků a zainteresovaných stran
- zápisy kontrol a auditů

Doloženo:

- Navržená opatření a doporučení interního z interních a externích kontrol a auditů a z přezkumu hospodaření
- Uložená opatření k nápravě zjištěných nedostatků
- Zprávy o průběžném plnění uložených nápravných opatření
- Zprávy z provedených kontrol plnění přijatých opatření
- Poučení a postižení zodpovědných zaměstnanců včetně vedoucích
- Zodpovědnosti zaměstnanců a náplně práce
- Organizační řád



- Každý vedoucí musí dle vnitřních předpisů seznámit s normou podřízené zaměstnance

10.3 Neustálé zlepšování

Trvalým cílem úřadu města je zabezpečit neustálé zlepšování služby veřejné správy, tedy přeneseného výkonu státní správy a samosprávy zákazníkům. S ohledem na vykonávané činnosti je klíčové pro zabezpečení zlepšování vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců a získání jejich zapojení do tohoto procesu.

Při zlepšování se vychází z výsledků kontrolní činnosti a zpětných vazeb od zákazníků. Procesní úpravy a zlepšování jsou prováděny v rámci běžné agendy a také prostřednictvím vedoucích zaměstnanců v čele s tajemníkem, starostou a radou města.

Doloženo:

- Zprávy z kontrol a auditů
- Zpráva z přezkumu hospodaření
- Zprávy o průběžném plnění uložených nápravných opatření – provedených kontrol, interních i externích.
- Strategický plán
- Akční plán
- Projektové listy



Přílohy

Dále uvádíme přílohy.



Příloha 1. Externí a interní aspekty

Tabulka 1. Externí a interní aspekty

Externí a interní aspekty v prostředí města	
Externí	
Aspekt	Dopad na systém kvality a schopnost dosahovat zamýšlených výsledků
legislativa	zákony a nařízení/vyhlášky MHMP; jejich stabilita a četnost změn
orgány státní správy	metodika, doporučení atd.
vláda	rozhoduje o skutečnostech, které se dotýkají jak občanů tak úřadu
umístění úřadu a dostupnost	může ovlivňovat spokojenost občanů
média	ovlivňují povědomí občanů
dostupnost nových zaměstnanců	v současnosti u některých agend problematické
situace na trhu, politická situace	je třeba např. reagovat na potřeby občanů, sociální a krizové situace
infrastruktura	ovlivňuje spokojenost občanů, můžeme se podílet na změně
evropské dotace	možnosti čerpat finanční prostředky
Interní	
Aspekt	Dopad na systém kvality a schopnost dosahovat zamýšlených výsledků
znalosti a dovednosti zaměstnanců	ovlivnění nákladů na školení, kvalita poskytovaných služeb
politická reprezentace	stabilita a z toho plynoucí stabilita projektů a cílů
vybavení úřadu a technologie	počítačová technika, podpora IT a schopnosti zaměstnanců
fluktuační (na pozici vedoucích)	stabilita vnitřních procesů v rámci odborů



Příloha 2. Zainteresované strany

Tabulka 2. Zainteresované strany

zainteresované skupiny	popis	požadavky	příležitosti	rizika
občané	zapojení a ovlivnění skrz volby	kvalitní vyřízení žádostí/životních situací	využití nápadů vzešlých z diskuze	nezjištění reálné vůle občanů
	zpětná vazba důležitá	řešení problémových oblastí	konstruktivní kritika	neinformovanost občanů o tom, co může město ovlivnit
		splnění zveřejněných záměrů		nezjištění skutečné vůle občanů jako celku při peticích/stížnostech malé skupinky občanů
		vstřícný přístup (otevřenost, zveřejňování, komunikace, ankety, participace) prostředí (např. úlevy pro předzahrádky)	projektů	
dodavatelé	smluvní partneři - na základě smluv a objednávek	kvalita, plnění lhůt, spolehlivost	dlouhodobější spolupráce	nesprávné zadávání zakázek, nekvalitní dodavatel
zvolení zástupci	zastupitelstvo a pracovní orgány zastupitelstva	přístup k informacím	mohou být přínosným kritikem před projednáváním problémů	"politické boje" odhled od věcné podstaty
rada města		interní fungování úřadu a informační podpora pro rozhodovací procesy	stěžejní formování směrování projektů	nekontinuita v případě změny po volbách
spolky		zapojení do rozhodovacího procesu dotační programy možnost ovlivnit dění a rozhodovat účastnit se diskuzí účast v komisích	využití nápadů vzešlých z diskuze	nemusí odrážet názor všech voličů
partnerská města, zastupitelské úřady, školy	specifiční partneři, dobré zastoupení	spolupráce v rámci nějaké konkrétní problematiky	spolupráce na akcích	u zastupitelských úřadů na společných akcích nezohlednění vzájemných vztahů zemí
příspěvkové organizace			využívání knowhow úřadu	menší možnost ovlivnění než v rámci úřadu
zaměstnanci	dlouhodobě stabilní a motivační systém hmotné zainteresovanosti (slušná mzdová hladina, operativní fondy)	moderní prostředí možnost vzdělávání (např. jazykového)	nápady a knowhow	turbulentní a komplikovaný současný stav veřejné správy absence propracovaného systému zpětné vazby



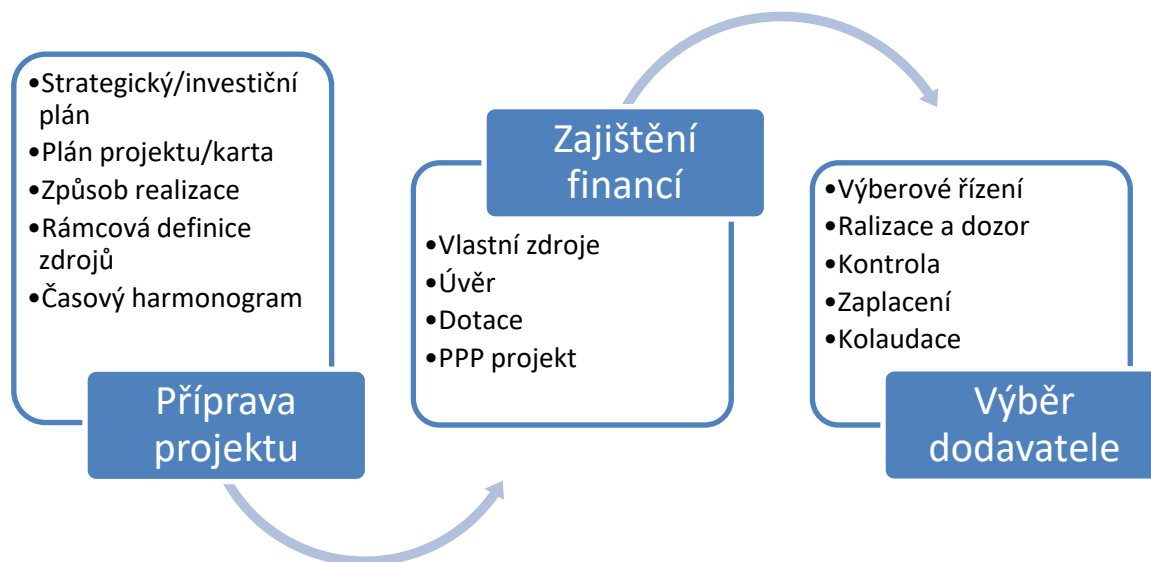
Příloha 3. Mapa procesů

Tabulka 3. Mapa procesů města

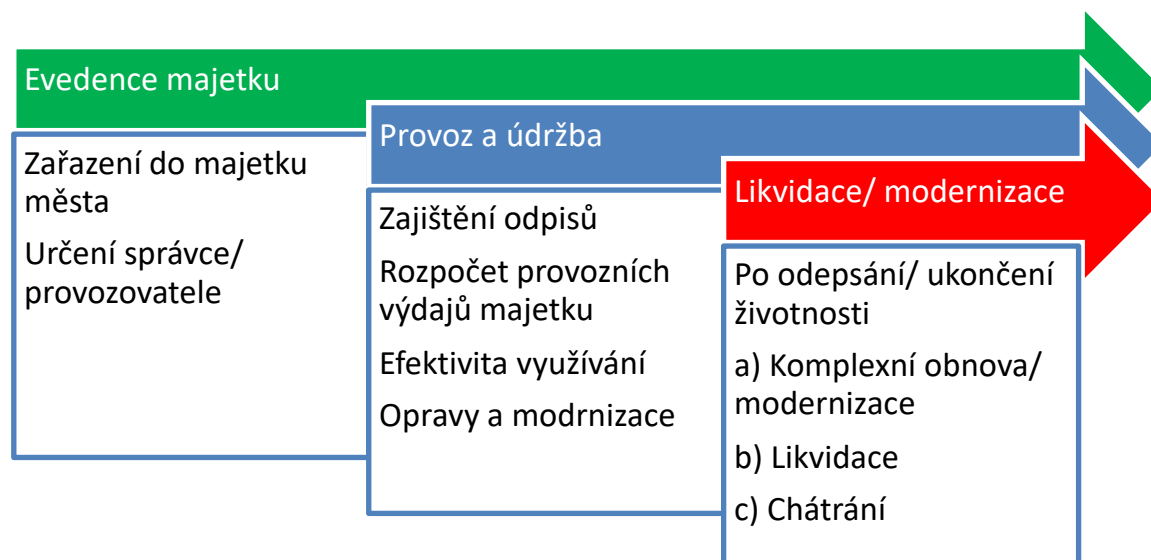
Procesy	Popis	Zainteresané strany	Vstup	Procesy	Výstup
Řídící	Aktivity a procesy, které koordinují, řídí, organizují a plánují vše ostatní v organizaci.	Vedení	Požadavek zainteresovaných stran	Strategické řízení a plánování	Strategie
	Samy o sobě nepřinášejí zisk či netvoří službu, jsou realizovány managementem organizace.	Volení zástupci	Změna/vznik/zánik vnějších normativních aktů	Systém schvalování a projednávání (rada a zastupitelstvo města)	Organizační řád a organizační struktura
		Management úřadu (vedoucí zaměstnanci)		Rozpočtové a finanční řízení Řízení veřejnoprávních korporací a obchodních společností Řízení smluvních vztahů a zadávání veřejných zakázek Tvorba organizační struktury a řádu Řízení vnějkších vztahů a PR Řízení kvality a zlepšování	Normativní akty (vyhlášky, nařízení, vnitřní předpisy, usnesení) Smlouvy Definování projektů
Hlavní	Jejich účel je poskytování služeb zainteresovaným stranám. Jsou to tedy všechny činnosti a procesy vztahené směrem k zainteresovaným stranám. Poskytování služeb v rámci přenesené a samostatné působnosti	Občan Podnikatel Stát (veřejný zájem) prosazovaný úředníky	Životní situace Požadavek zainteresovaných stran na poskytnutí služby	Výkon státní správy a samosprávy	Poskytnutí služby zákazníkům a zainteresovaným stranám
Podpůrné	Jejich úkolem za zajištění podmínek a správy zdrojů pro hlavní procesy v rozsahu a kvalitě pro zajištění fungování organizace	Management úřadu Zaměstnanci úřadu Externí dodavatelé Management organizací a společností města	Požadavek zajistit fungování hlavních procesů a chodu organizace. Požadavek zajistit fungování hlavních procesů a chodu organizace	Řízení lidských zdrojů Řízení financí a finančních zdrojů IT procesy Řízení rizik Nakupování Reklamace Interní audity a kontroly Údržba a správa majetku Nakupování a procesy řízení dodavatelů Právní servis Procesy korporátního řízení Monitoring, kontrola, interní audit Vzdělávání zvyšování kompetencí Řízení dokumentovaných informací Řízení kvality a zlepšování Správa budov a majetku, úklid a údržba Provozní procesy a běžný chod a správa organizace Procesy nákupu a získávání zdrojů, (procesy výběru dodavatelů, nákupu služeb, nákupu materiálu, získávání lidských a finančních zdrojů, atd.) Veřejnoprávní kontrola	Zajištění chodu veřejných služeb ve městě Zajištění chodu úřadu



Obrázek 3. Proces řízení nemovitého majetku - fáze investiční

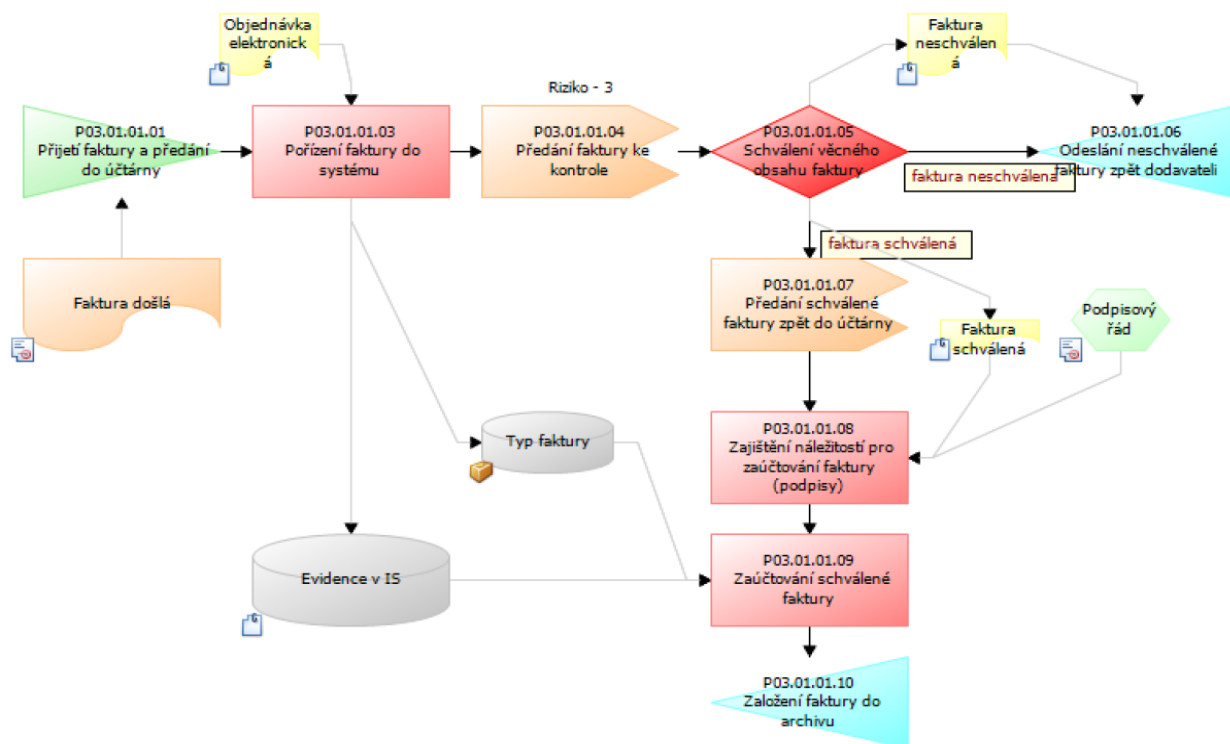


Obrázek 4. Proces řízení nemovitého majetku – fáze provozní



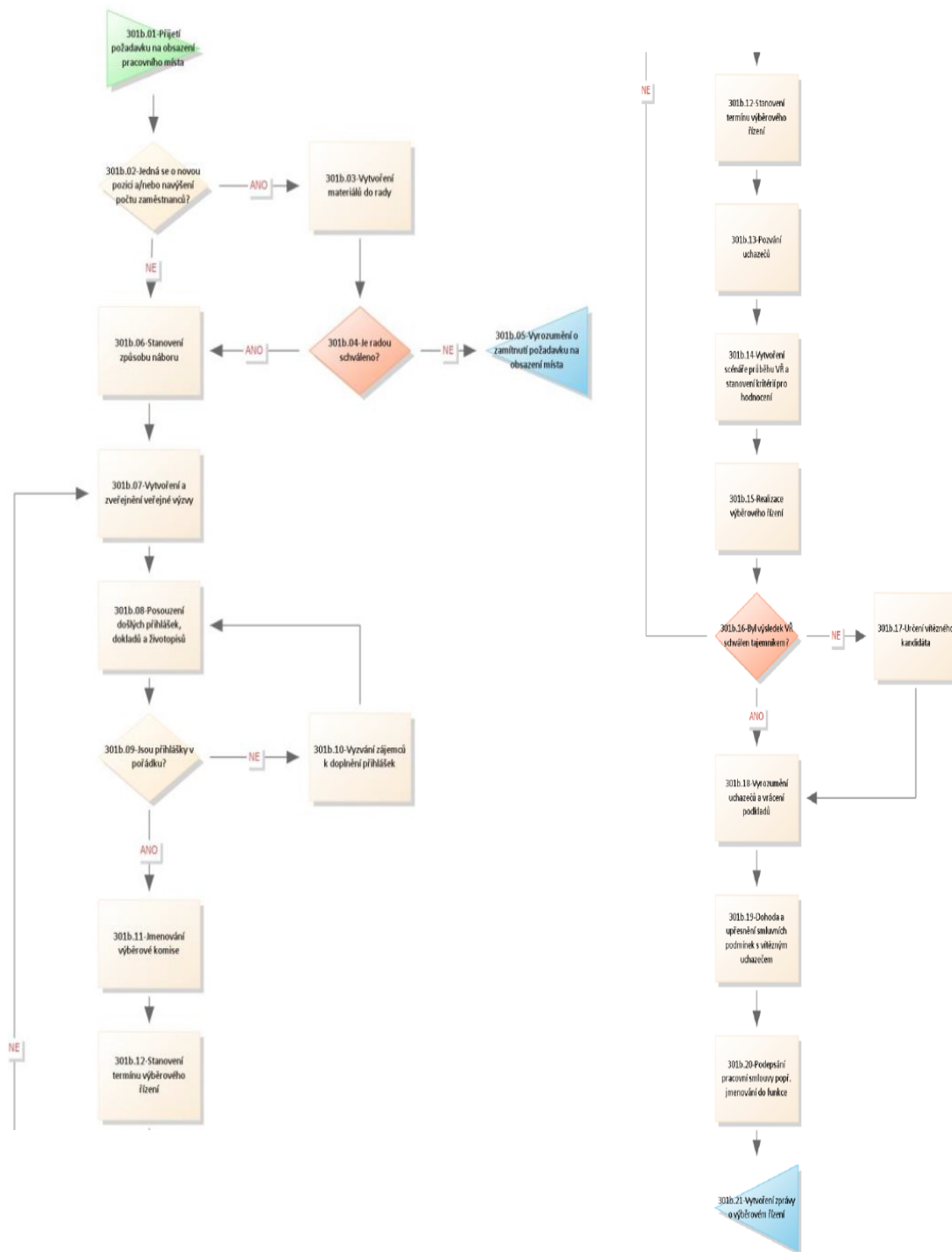


Obrázek 5. Proces evidence a akceptace faktur





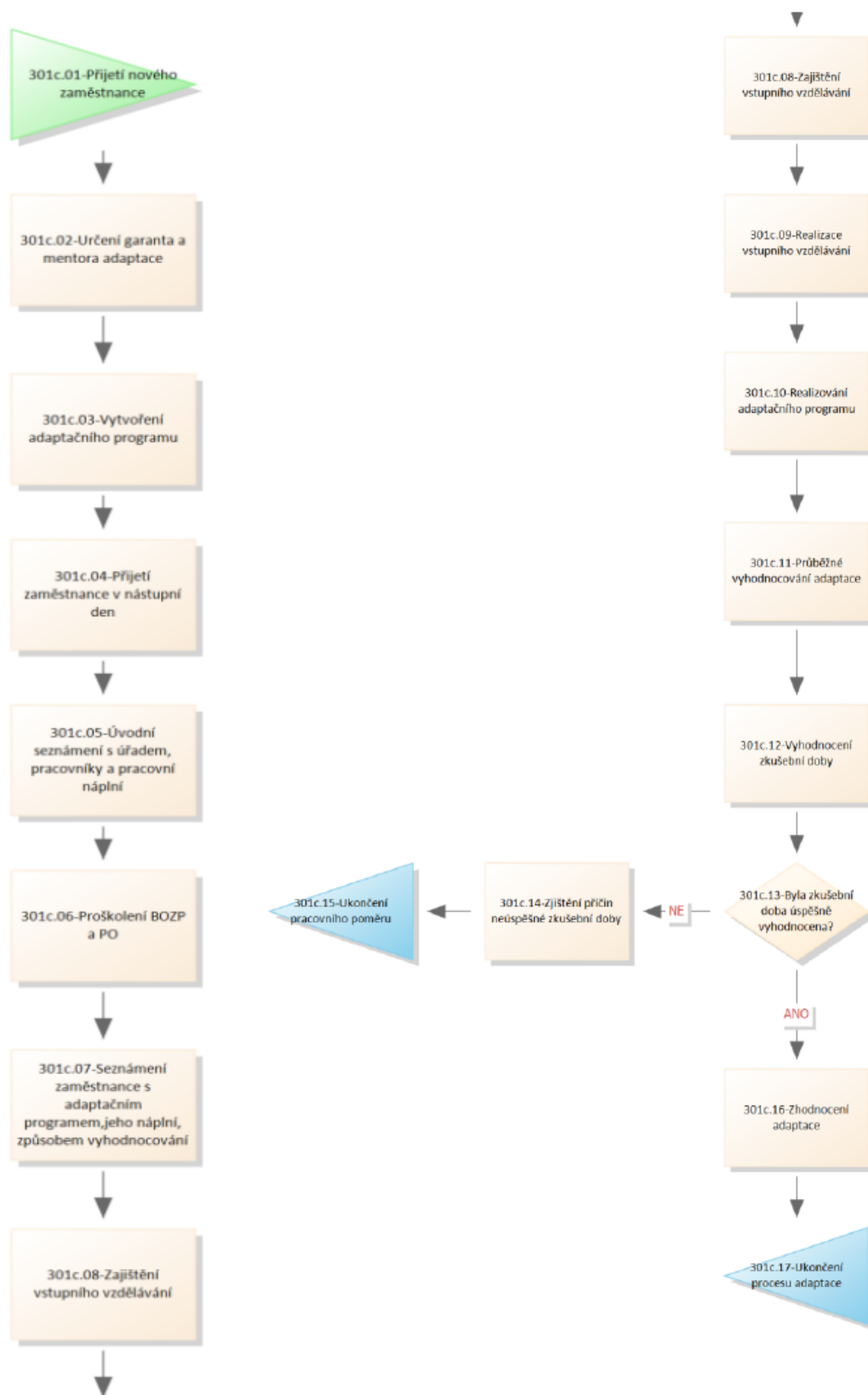
Obrázek 6. Proces výběrového řízení zaměstnance



POZ: Ve spolupráci s MC Triton



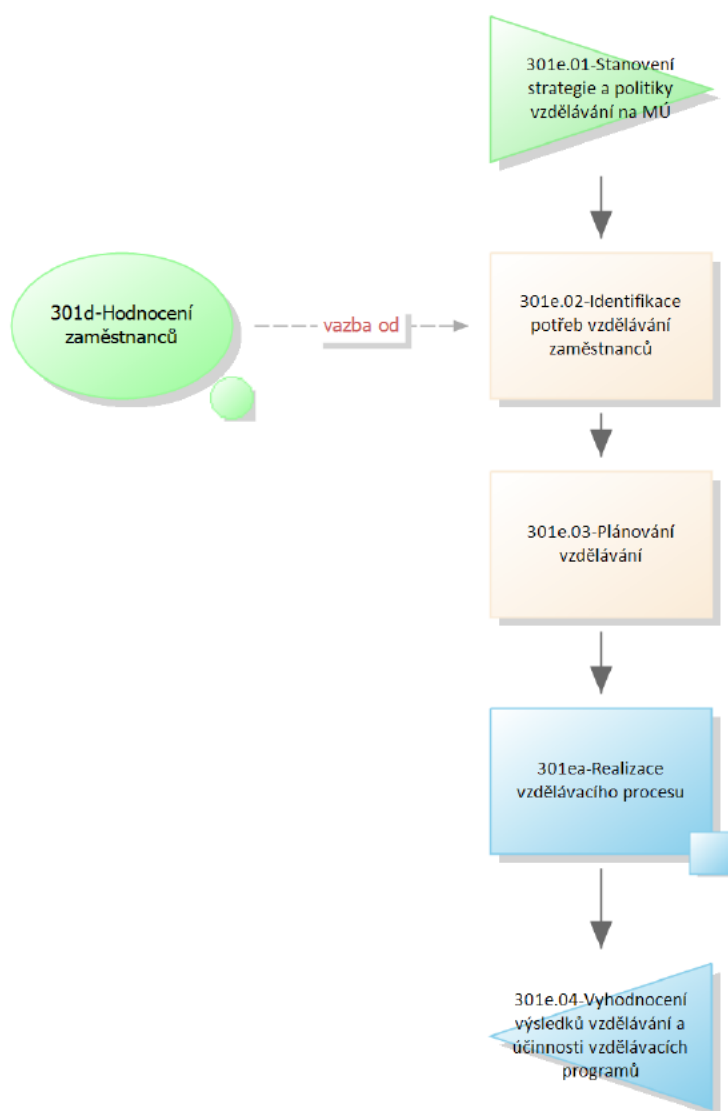
Obrázek 7. Proces adaptace zaměstnance



POZ: Ve spolupráci s MC Triton



Obrázek 8. Proces vzdělávání zaměstnanců



POZ: Ve spolupráci s MC Triton



Příloha 4. Politiky kvality

Politika kvality navazuje na důsledné plnění strategie a projektů. Plnění cílů samosprávy a kvalita státní správy jsou základem politiky kvality.

Článek I.

Úřad pracuje profesionálně a efektivně.

- (a) Úřad města plní cíle dané ve strategii a úkoly rady a zastupitelstva.
- (b) Předpokladem pro plnění cílů je respektování zákonů a podzákonných norem, stejně jako etiky.
- (c) Všichni zaměstnanci zvyšují efektivitu své práce, vzdělávají se a chovají se s důrazem na vážnost a respekt zaměstnance veřejné správy.
- (d) Každý zaměstnanec se chová nestranně a slušně.

Článek II.

Podnikání je cestou k prosperitě a práci

- (a) Podnikání město vnímá jako hybnou sílu rozvoje, práce a prosperity.
- (b) Dodavatele město vybírá na základě hodnocení, zásad transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace.

Článek III.

Zákazník je nejcennější hodnotou města

- (a) Občané a podnikatelé jsou partneři města.
- (b) Zákazníky město informujeme o záležitostech města.
- (c) Spokojenost zákazníků je vnímána jako bezvadné zvládnutí procesů státní správy, kde spokojenost neznamená souhlas a samosprávy, kde je spokojenost naopak klíčová, oboje při dodržování zákonů a dalších norem.

Článek IV.

Zaměstnanci města jsou zdrojem úspěchů a image.

- (a) Zaměstnanec úřadu reprezentuje úřad
- (b) Úřad vyžaduje od zaměstnanců vysokou profesionalitu a vstřícnost k zákazníkům (zainteresovaným stranám).
- (c) Zaměstnance úřad vzdělává a usiluje o zvyšování jejich kvalifikace.
- (d) Úřad města vyžaduje od svých zaměstnanců aktivitu, oddanost a loajalitu.

Článek V.

Fungování města podporuje jeho informační systém.

- (a) Úřad města buduje a spravuje moderní informační systémy zvyšující kvalitu a rychlost agend úřadu ve prospěch zákazníků a zaměstnanců.

Článek VI.

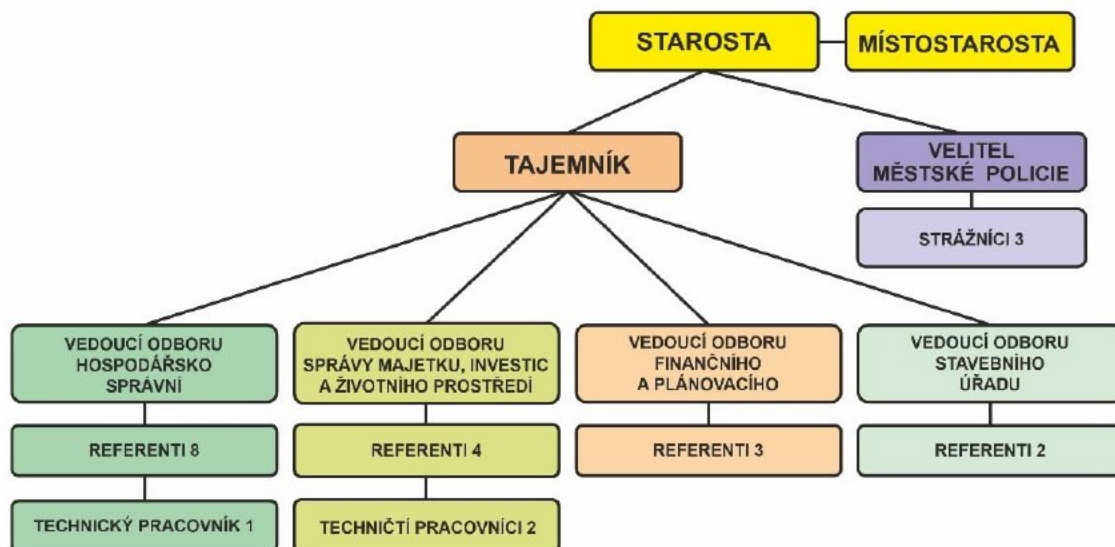
Důraz je kladen na dobré jméno města.

- (a) Dodržujeme etiku, dbáme na transparentnost a otevřenost.



Příloha 5. Organizační schéma

Obrázek 9. Organizační schéma





Příloha 6. Revizní a změnový list

Tabulka 4. Revizní a změnový list

Strana číslo:	Revize číslo:	Změna číslo:	Popis změny:	Datum revize/změny	Provedl:	Podpis:



Příloha 7: Doporučení a optimalizace



Dle zadání projektu procesního řízení bude dopady možné sledovat v podobě uskutečněných organizačních změn a úprav na Městském úřadě Benešov nad Ploučnicí. V rámci projektu jsme podali několik návrhů. Soupis těch základních uvádíme níže.

V rámci realizace procesní analýzy bylo doporučeno:

1. **Zavést projektové řízení.** Potřeba aplikace projektového řízení vzešla v rámci analýzy procesů. Projektové řízení se ukazuje jako vhodný nástroj v těch případech, kde nelze uplatnit procesní přístup. Nejlépe to znázorňuje **následující tabulka a graf**. Projektové řízení je vhodné všude tam, kde je definovaný projekt. Je třeba vnímat rozdíly mezi procesním a projektovým řízením nejlépe vyjádřené tabulkou a grafem níže.

1.1. Projektové karty ([Příloha](#))

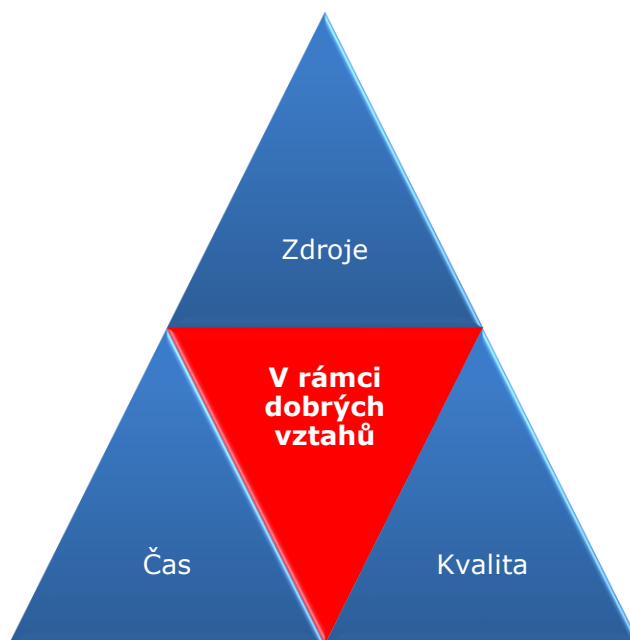
Tabulka 5. Porovnání procesního a projektové přístupu

PRÁCE NA PROJEKTU	PRÁCE V PROCESU
 VIZE, CÍL	 OPTIMALIZACE
CO JE NAŠÍM ÚKOLEM <ul style="list-style-type: none">• VÍME CO• NEVÍME JAK• Nízká informovanost o řešení• Vysoké riziko	CO JE NAŠÍM ÚKOLEM <ul style="list-style-type: none">• VÍME CO• VÍME JAK• Dostatečná informovanost
CO LIDI MOTIVUJE/ŘÍDÍ <ul style="list-style-type: none">• Společný cíl• Vývoj práce	CO LIDI MOTIVUJE/ŘÍDÍ <ul style="list-style-type: none">• Vedoucí
PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHU <ul style="list-style-type: none">• Znalost cíle• Zájem - víra• Skladba týmu (rozmanitost)	PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHU <ul style="list-style-type: none">• Kvalifikace vedoucího• Motivace členů

Zdroj: M. C. TRITON



Graf 8. Magický trojúhelník projektového řízení



2. Zvýšit bezpečnost finančního řízení města.

2.1. **Aplikace ukazatelů stability financí** – Procesní analýza ukázala nutnost posílit bezpečnost procesů finančního řízení s ohledem na dopady COVID opatření do ekonomiky. Aby bylo možné nastavit parametry ukazatelů stability financí bylo nutné provést analýzu financí města. Na základě analýzy financí byly navrženy ukazatele pro dosažení a udržení stability financí samosprávy, které jsou součástí procesů finančního řízení. Konkrétně slouží pro řízení rozpočtu a rozpočtového výhledu a jsou zcela zásadní a determinující pro financování Strategie a cílů samosprávy. Obsahuje kazatele pro dosažení a udržení stability financí samosprávy a definuje finanční možnosti města pro realizaci strategie. Viz [Samostatná Příloha](#)

3. **Organizační změna sloučení odborů.** V rámci procesní analýzy bylo doporučeno sloučit odbor správy majetku a odbor výstavby a životního prostředí. Prověřena byla následně funkčnost řešení.

4. **Úprava řízení financí ve vztahu k Technickým službám.** Bylo navrženo upravit dělení hlavní a doplňkové činnosti u Technických služeb. Byl dán návrh na úpravu zřizovací listiny. Proces by měl usnadnit realizaci agendy údržby majetku města (oprav) prostřednictvím Technických služeb



města, p. o. jako hlavní, nikoliv doplňkové činnosti. Usnadní to a zlepší proces správy a řízení financí. Narovná proces do souladu se záměrem zákona 250/2000 Sb.

5. Vylepšení procesů financování nákupu u ekonomických činností.

Doporučena byla optimalizace ve vazbě na případ konvektomatu do školní jídelny. Zlepšení spočívalo v zavedení ekonomické návratnosti promítnutím odpisů do cen pro externí zákazníky. Tzv. obědy pro cizí subjekty.

6. Zvážit pokračování zavedení normy ISO 9001 realizací interního auditu a završit externím auditem u renomované certifikační autority.

7. Zavést systém financování obnovy a rozvoje majetku města.

V rámci procesní analýzy se ukázala potřeba zaujmout koncepční přístup města ke správě majetku města ve vztahu k řízení financování jeho údržby a rozvoje. Bylo by vhodné na projekt navázat aktivitami ke zlepšení ekonomického řízení a řízení správy majetku města. V rámci toho doporučujeme aplikovat systém financování obnovy a rozvoje majetku města zajistit výstupy:

7.1. **Metodika** systému financování obnovy a rozvoje majetku. Obsahující popis fungování systému, včetně postupu konsolidace majetku města a implementace systematické obnovy a rozvoje.

7.2. **Konsolidace majetku města.**

7.3. **Plán obnovy a rozvoje majetku města.**

7.4. **Statut fondu obnovy majetku města.**



Tabulka 6. Karta projektu (Projektový list)

Někdy se užívá také pojem strategická karta, to když je projektem dosažen strategický cíl.

Projekt č. **Název:**

Priorita (dle Strategického plánu)	
Odpovědná osoba	
Realizační tým	
Odhad nároků z rozpočtu města (mil. Kč) / finančních nároků celkem (včetně dotací apod.)	
Důvody pro naplnění cíle (proč v dané prioritě zrovna tento cíl, heslovitě):	Jak má vypadat konečný stav (Cíl je naplněn, heslovitě):

Matice vlivu (určení základních vnitřních i vnějších podpůrných a problémových faktorů)

	Co brání dosažení cíle	Co podporuje dosažení cíle
Vnější vlivy		
Vnitřní vlivy		

Seznam aktivit a financí v mil. Kč (horní linka plán X/ spodní linka skutečnost X)

	Aktivita	Rok R	R+1	R+2	R+3	R+4
Plán						
Skutečnost						
Plán						
Skutečnost						
Plán						
Skutečnost						

Ukazatele úspěšnosti naplnění cíle¹ (jaký je stav plněného cíle a měření jeho úspěšnosti):

	Hodnota cílová	Hodnota aktuální
Poznámka		
Stav ke dni		
Zapsal (jméno a příjmení)		



Příloha 8. viz samostatná příloha Střednědobý výhled rozpočtu města Benešova nad Ploučnicí s analýzou financí a ratingem

Procesní analýza ukázala **potřebu posílit bezpečnost procesů finančního řízení** města, zejména s ohledem na výrazně vyšší rizika vzniklá v rámci vládních opatření na COVID. **Bez analýzy financí s výhledem by nebylo možné nastavit v rozpočtovém procesu ukazatele stability financí.**

Stabilita financí, konkrétně řízení rozpočtu a rozpočtového výhledu je zásadní a determinující pro financování Strategie a cílů samosprávy.

Aby bylo možné nastavit parametry ukazatelů stability financí bylo nutné provést analýzu financí města.

Viz samostatný materiál Střednědobý výhled rozpočtu města Benešova nad Ploučnicí s analýzou financí a ratingem, který obsahuje ukazatele pro dosažení a udržení stability financí samosprávy a definuje finanční možnosti města pro realizaci strategie.



Seznam tabulek a grafů

Obrázky

OBRÁZEK 1. POSTAVENÍ STRATEGICKÉHO A OPERATIVNÍHO ŘÍZENÍ	5
OBRÁZEK 2. PROCES ZDOKONALOVÁNÍ	8
OBRÁZEK 3. PROCES ŘÍZENÍ NEMOVITÉHO MAJETKU - FÁZE INVESTIČNÍ	59
OBRÁZEK 4. PROCES ŘÍZENÍ NEMOVITÉHO MAJETKU – FÁZE PROVOZNÍ	59
OBRÁZEK 5. PROCES EVIDENCE A AKCEPTACE FAKTUR	60
OBRÁZEK 6. PROCES VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCE	61
OBRÁZEK 7. PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCE	62
OBRÁZEK 8. PROCES VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	63
OBRÁZEK 9. ORGANIZAČNÍ SCHÉMA	65

Tabulky

TABULKA 1. EXTERNÍ A INTERNÍ ASPEKTY	56
TABULKA 2. ZAJINTERESOVANÉ STRANY.....	57
TABULKA 3. MAPA PROCESŮ MĚSTA.....	58
TABULKA 4. REVIZNÍ A ZMĚNOVÝ LIST	66
TABULKA 5. POROVNÁNÍ PROCESNÍHO A PROJEKTOVÉ PŘÍSTUPU	67
TABULKA 6. KARTA PROJEKTU (PROJEKTOVÝ LIST)	70

Grafy

GRAF 1. ZÁKLADNÍ DĚLENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY	4
GRAF 2. TZV. DEMINGŮV PDCA CYKLUS	7
GRAF 3. VÝVOJ ZAMĚŘENÍ AUDITU ISO NORMY V ČASE V %.....	7
GRAF 4. PRVKY FINANČNÍHO MANAGEMENTU VYBRANÝCH ZDROJŮ A KONTROLY	26
GRAF 5. SCHÉMA ŘÍDÍCÍ DOKUMENTACE MĚSTA.....	33
GRAF 6. STRATEGICKÉ VS. OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ.....	34
GRAF 7. SCHÉMA FINANČNÍ KONTROLY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	48
GRAF 8. MAGICKÝ TROJÚHELNÍK PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	68



Zpracovatel

LUDĚK TESAŘ
CITYFINANCE

Ing. Luděk Tesař

www.cityfinance.cz
sekretariat@cityfinance.cz

IČO: 74372246
DIČ: CZ7403252780
ČÚ: 35-8828820267/0100
Živnost vedena u MČ Praha 5
Datová schránka: bi8jbh

Adresa:
Nad Horou 352
252 07 Štěchovice Praha-západ

Profesní profil zpracovatele

Ekonom specializující se od roku 1998 na města a obce s dlouholetou zkušeností z MF ČR, ÚV ČR a podnikatelského sektoru. Spoluautor zákona o rozpočtovém určení daní. Zavedl první ISO 9001 v ústřední státní správě v ČR, na Úřadu vlády v jím řízeném Institutu státní správy v roce 2006. Zasadil se o vznik metod CAF, RIA a vedl odbor na úrovni sekce spadající pod předsedu vlády, kde tehdy úspěšně vznikaly metody a procesy zlepšování kvality regulace. Byl externím poradcem bývalého místopředsedy vlády a ministra financí Bohuslava Sobotky (ČSSD). Pracoval jako kancléř hejtmána Pardubického kraje a ekonoma Michala Rabase (ODS). Spoluzaložil značku Regionservis a založil značku Cityfinance. Zkušený v praktické aplikaci standardů řízení kvality a procesů ISO, CAF¹ a EFQM², strategickém a projektovém řízení s osvědčením dle mezinárodních standardů IPMA³. Má zkušenosti dle licence ČNB ze zákona o podnikání na kapitálovém trhu. Je tvůrcem systému financování obnovy majetku obcí. Pořádá každý rok tradiční úspěšnou konferenci Rozpočet a finanční vize měst a obcí, na které vystupují ekonomické kapacity ČR, např. viceguvernéři a ředitelé z ČNB, předsedové ČSÚ, hlavní ekonom KB, náměstci a ředitelé z MF ČR a další osobnosti finančního světa. Zastával funkce od referenta, analytika, ředitele odboru na úrovni sekce, přes vrchního vládního radu, poradce ministra a místopředsedy vlády až po projekt partnera a jednatele obchodní společnosti. Je autorem velkého množství odborných článků, řadu let byl korektorem časopisu Daně a právo v praxi a je nezávislým poradcem mnoha úspěšných měst a obcí v ČR. Reference a další informace jsou na www.cityfinance.cz

¹ Společný sebehodnotící rámec (Common Assessment Framework)

² EFQM (European Foundation for Quality Management).

³ International Project Management Association (IPMA) je nadnárodní sdružení projektových manažerů.