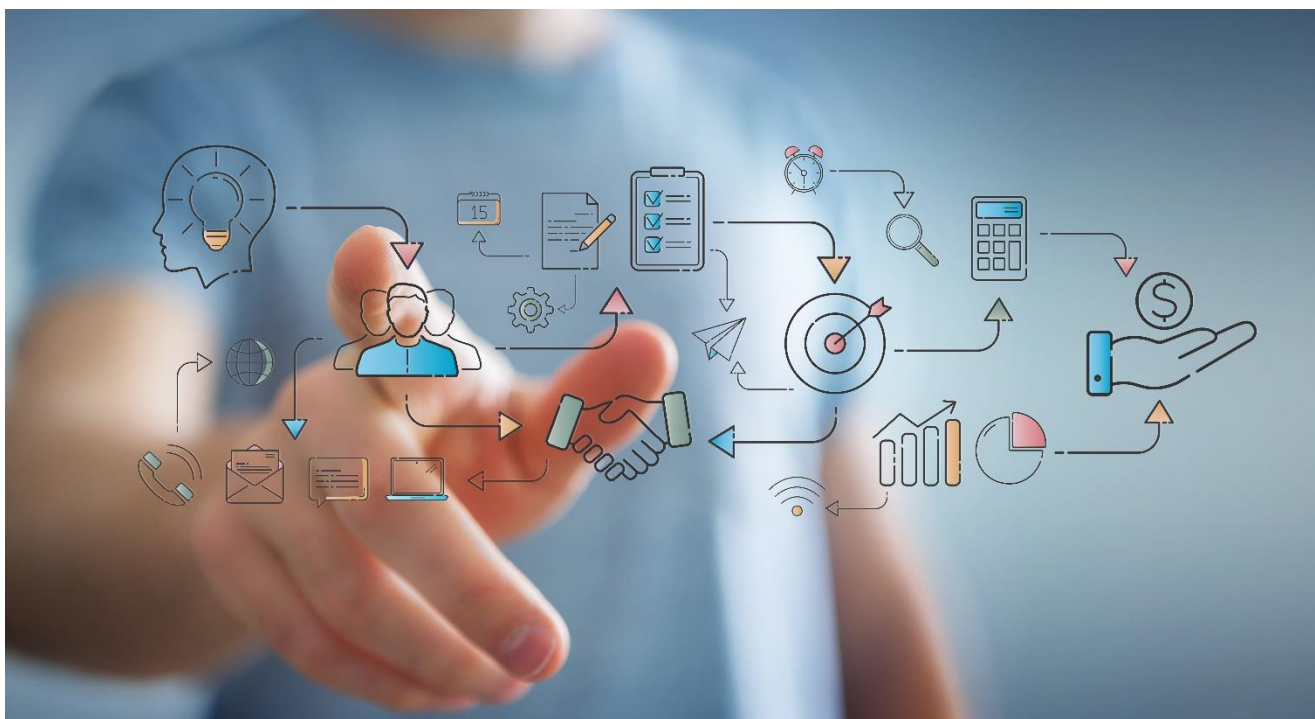




## Audit procesního řízení MML

Využití procesního řízení v podmínkách integrovaného systému řízení  
Magistrátu města Liberec





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

***Spolufinancováno z Operačního programu Zaměstnanost, registrační číslo projektu  
CZ.03.4.74/0.0/0.0/18\_092/0014676, Liberec plánuje chytře a zodpovědně.***



## Obsah

Cíle, kontext a východiska.....	5
Shrnutí situace .....	6
ŠTÍHLÝ MAGISTRÁT – PRINCIPY.....	7
1. Štíhlý magistrát – klíč ke štíhlému městu .....	7
2. Změna začíná v hlavě .....	7
3. Evoluce, nikoli revoluce .....	7
4. Zaměření na řízení města.....	8
5. Informace pro všechny.....	8
6. Systém odolný politickým změnám .....	8
ŠTÍHLÝ MAGISTRÁT – KONCEPT ŘEŠENÍ.....	9
Řízení města jako řízení veřejnoprávní korporace a role MML .....	9
Integrovaný systém managementu (ISM).....	9
Přístupy k řízení podporované v ISM .....	10
Liniové (vertikální) řízení.....	10
Projektové řízení .....	10
Procesní řízení .....	10
Metodika řízení ISM .....	10
Kategorizace funkcí města .....	11
Přístup k návrhu procesů MML.....	11
Návrh procesů MML .....	12
Posouzení stavu procesního řízení MML .....	13
Definice procesu a procesního řízení .....	13
Rámec pro posouzení stavu procesního řízení CMM (Capability Maturity Model).....	14
Celkové zhodnocení stavu procesního řízení MML .....	14
Posouzení procesů MML.....	15
Navrhovaná opatření .....	17
I. Modernizace Integrovaného systému řízení MML .....	17
Metodická doporučení k modernizaci ISM .....	17
Začlenění procesního řízení do ISM .....	18
Nově definované procesy MML .....	19
Procesy strategického řízení města – celkový pohled .....	20
Tvorba/aktualizace strategických dokumentů města.....	21
Řízení zásobníku projektů a investičních akcí .....	22



Ekonomické řízení města .....	23
Tvorba, reporting a hodnocení ukazatelů a metrik pro řízení města .....	24
Řízení implementace strategie .....	25
Organizační doporučení.....	26
Změna na úrovni vrcholového vedení.....	26
Vytvoření samostatného útvaru controllingu.....	26
Změna organizačního zařazení Koordinátora MA21.....	26
Role pro inovovaný systém řízení .....	27
Kompetenční model pro navrhované role .....	27
Návrh vlastníků procesů.....	29
Etapy a varianty řešení cílového konceptu ŠTÍHLÝ MAGISTRÁT .....	31
Etapa I. Zlepšení řízení a kontroly při zachování rozsahu služeb MML.....	32
Etapa II. Vyčlenění vybraných věcných služeb mimo MML .....	32
Etapa III. ŠTÍHLÝ MAGISTRÁT a sdílené korporátní služby .....	33
Orientační harmonogram a přínosy etap .....	33
Doporučení k realizaci navržených změn.....	34
Zavedení integrovaného systému řízení (ISM) MML .....	34
Realizace doporučených organizačních změn .....	34
Zavedení strategických procesů řízení města a magistrátu .....	34
Řízení personálních kapacit a personální reporting.....	35
Postupné vyčlenění věcných, podpůrných a provozních služeb z MML.....	35
Předpokládané úspory z navrhovaných opatření .....	35
Identifikace oblastí pro dosažení úspor .....	35
Nastavení KPIs pro účely řízení městského koncernu SML.....	36
Podpora navrženého řešení systémem ATTIS.....	39
Seznam příloh: .....	40
Seznam obrázků a tabulek: .....	40



## Cíle, kontext a východiska

Procesní audit MML byl zpracován jako součást projektu „Liberec plánuje chytře a zodpovědně“, spolufinancovaného z prostředků Evropské unie, v rámci Operačního programu Zaměstnanost, s cílem **zvýšení efektivity fungování úřadu, zhodnocení stávajícího stavu a návržení odpovídajícího personálního zajištění chodu úřadu včetně identifikace úzkých míst a rizik. Dále návrh budoucího stavu ve formě modelů a komentářů k dílčím částem a změnám či potvrzení stávajícího stavu.**

Procesní řízení je, stejně jako například projektové řízení, nástrojem pro řízení specifických funkcí organizace. Aby mohlo být nasazeno efektivně, je třeba posoudit celkovou situaci organizace, shodnout se v prioritách jejího rozvoje a následně navrhnout optimální kombinaci tří přístupů k řízení:

- **Liniového (vertikálního) řízení** v rámci běžné organizační struktury pro trvalé agendy nevyžadující změnu,
- **procesního řízení** u činností, které jsou trvalé, komplexní, mají zásadní vliv na rozvoj organizace, vyžadují vyšší míru kontroly a trvalé zlepšování,
- **projektového řízení** pro časově omezené aktivity zaměřené na jednorázové vytvoření jedinečných výstupů.

Procesní řízení je pro MML na rozdíl od liniového a projektového řízení relativně novou disciplínou, vyžaduje nové metody, nástroje i dovednosti. Je proto důležité jeho cílené a přesně vymezené využití v kombinaci s dalšími přístupy, které nevyžadují zásadní změny v postojích a schopnostech lidí.

Procesní audit se proto zaměřil na vyhodnocení celkové situace města, stanovení cílového konceptu řešení a následně návrhu řešení, který je kombinací všech uvedených přístupů řízení. Navržený koncept integrovaného systému managementu využívá možnosti robustního systému ATTIS.

Úvodní vyhodnocení situace MML probíhalo v několika etapách, bylo průběžně konzultováno se zástupci vedení města. Shrnutí situace města a návrh cílového konceptu řešení byly zpravovány v Průběžné zprávě ze dne 25.8.2021, která byla projednána se zástupci orgánů města. Cílový koncept byl následně rozpracován do výsledného řešení.

Zpracovatelé děkují zástupcům orgánů města za spolupráci a vstřícnost po celou dobu prací na projektu.



## Shrnutí situace

Na rozdíl například od účetních, daňových nebo bezpečnostních předpisů neexistují jednotné standardy pro systém řízení magistrátu a města, které by tvořily jednoznačný rámec auditu. Aby bylo možné systém řízení auditovat, tedy posoudit, zda je nastaven účelně a efektivně, je třeba zhodnotit aktuální situaci organizace a priority jejího rozvoje. Celková situace byla posuzována v rámci rozhovorů s vedením města a magistrátu, následně s vedoucími odborů MML a byla doplněna samostatnou analýzou ekonomické situace (viz Příloha 1).

Na základě uvedených kroků je zřejmé, že hlavní prioritou, pro kterou je třeba nastavit systém řízení města, je zlepšení celkové ekonomické situace města, a to zejména s ohledem na zadluženost, vnitřní dluh na majetku města a dostupnosti finančních zdrojů na prioritní investice.

Aktuální ekonomická situace je především důsledkem rozhodování minulých politických reprezentací. Zároveň procesní audit ukázal potřebu zavedení nebo zlepšení procesů a nástrojů, které mohou vedení města pomoci lépe rozhodovat, řídit a postupně ekonomické parametry města zlepšovat.

**Samotné zadání auditu, i přístup vedení města k projednávání zjištění a závěrů jsou důkazem, že současné vedení města je politickou reprezentací, které chce situaci řešit nikoli jednorázovou „úspornou“ akcí, ale systémově na základě významného zlepšení nástrojů řízení a kontroly města.**

Současně existují podmínky, které mohou zlepšení systému řízení města podpořit:

- rozhovory s vedením města, magistrátu, s vedoucími odborů i řadovými zaměstnanci ukázaly, že lze stavět na motivaci i odborných znalostech řady klíčových zaměstnanců;
- Liberec má ve srovnání s řadou dalších měst vyspělou a efektivní správu informačních systémů městské korporace, která je řešena formou sdílené služby. To může významně urychlit implementaci doporučených opatření na celou městskou korporaci;

město má zakoupen robustní systém pro podporu řízení ATTIS, který navrhovaná opatření dokáže plně podpořit. Implementace opatření není limitována výběrem a nákupem dalších software a může začít bez zbytečných odkladů v návaznosti na schválení příslušným orgánem města

•

Klíčová zjištění stavu řízení města ve vztahu k řešení dlouhodobé ekonomické situace:

- není dostatečně propojeno strategické, finanční a projektové řízení a řízení majetku;
- řízení projektů a investic je roztříštěné a neefektivní;
- řízení majetku je nejednotné s nejasnými a neukotvenými prioritami;
- není zaveden controlling a jednotné řízení městské korporace jako celku;
- magistrát přímo poskytuje věcné a podpůrné služby místo toho, aby je manažersky řídil a kontroloval;
- ve srovnání s jinými městy není magistrát personálně předimenzován.

Zhodnocení aktuální situace bylo východiskem pro návrh cílového konceptu řešení i jeho rozpracování do dílčích opatření.

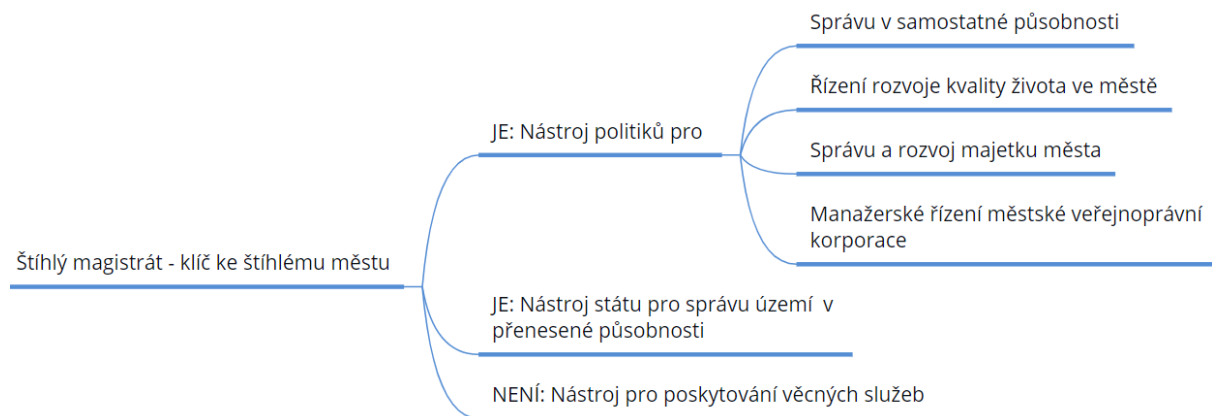


## ŠTÍHLÝ MAGISTRÁT – PRINCIPY

Pro cílový koncept byl navržen název Štíhlý magistrát, který vyjadřuje záměr vybudovat magistrát, který bude efektivním správním a manažerským nástrojem řízení a kontroly města. Bude zajišťovat správní funkce v oblasti přenesené i samostatné působnosti a současně bude politickému vedení zajišťovat profesionální servis pro kontrolu a řízení města jako celku.

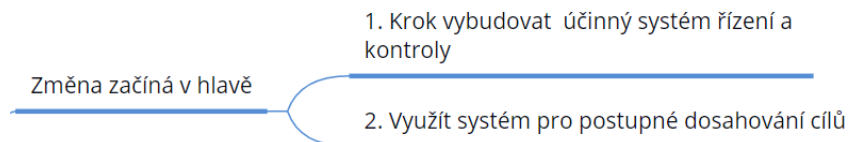
Pro návrh cílového konceptu byla navržena sada principů, která vytváří rámec pro návrh i komunikaci opatření dovnitř i vně města. Principy jsou znázorněny formou myšlenkových map

### 1. Štíhlý magistrát – klíč ke štíhlému městu



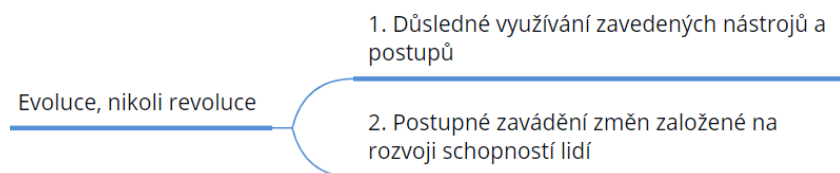
Obr. 1 Štíhlý magistrát – myšlenková mapa

### 2. Změna začíná v hlavě



Obr. 2 Změna začíná v hlavě – myšlenková mapa

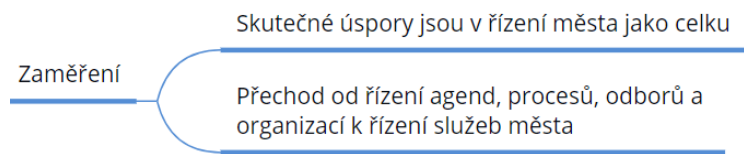
### 3. Evoluce, nikoli revoluce





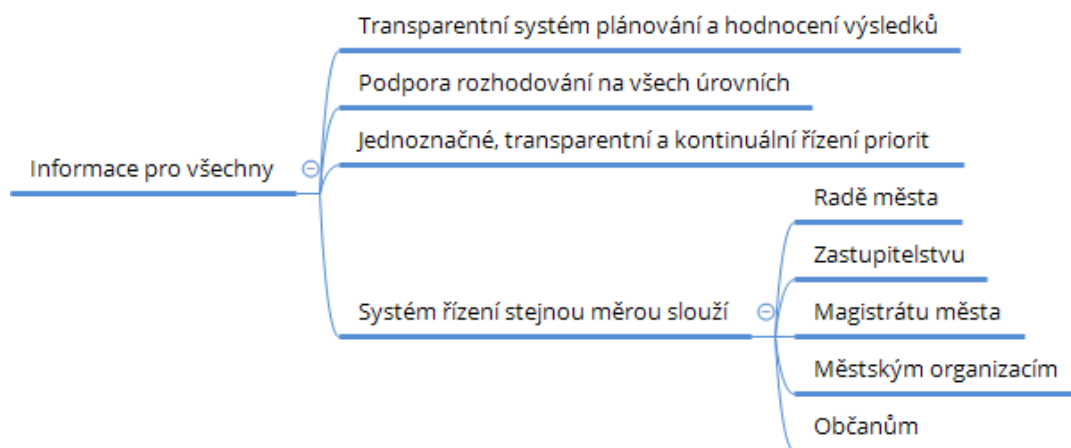
Obr. 3 Evoluce, nikoli revoluce – myšlenková mapa

## 4. Zaměření na řízení města



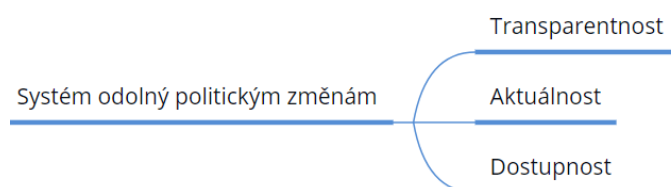
Obr. 4 Zaměření – myšlenková mapa

## 5. Informace pro všechny



Obr. 5 Informace – myšlenková mapa

## 6. Systém odolný politickým změnám



Obr. 6 Systém odolný politickým změnám – myšlenková mapa

Shoda na uvedených principech, napříč orgány města i všech dalších zapojených subjektů, je důležitou podmínkou pro správné pochopení, získání podpory a úspěšnou implementaci doporučení z auditu.





## ŠTÍHLÝ MAGISTRÁT – KONCEPT ŘEŠENÍ

Pro celkový přístup k řešení využíváme metodická doporučení MV ČR a MMR ČR a dobrou praxi z projektů z měst ČR.

### **Řízení města jako řízení veřejnoprávní korporace a role MML**

Poskytování veřejných služeb a řízení rozvoje města posuzujeme v kontextu veřejnoprávní korporace města – Magistrátu města Liberce a zřizovaných, resp. ovládaných organizací. Stejně jako v komerční sféře platí, že organizace by se měla soustředit na své strategické kompetence, které přímo podporují její hlavní poslání. Strategické kompetence Magistrátu města Liberce vidíme ve třech hlavních oblastech:

- 1. Poskytování veřejných správních služeb přenesené a samostatné působnosti (správní službou rozumíme zabezpečování plnění právních nároků a povinnosti občanů a dalších zainteresovaných stran).**
- 2. Podpora politického vedení města v oblasti plánování a realizace rozvoje města ve vztahu ke strategickému a finančnímu plánování, v řízení rozvojových a investičních projektů.**
- 3. Podpora politického vedení města v naplňování péče řádného hospodáře zejména v oblasti řízení a kontroly organizací veřejnoprávní korporace města a správě městského majetku.**

Štíhlý magistrát by měl mít své funkce nastaveny tak, aby umožňovaly efektivně zabezpečovat především výše uvedené oblasti. Právě řízení rozvoje města s vazbou na řízení a kontrolu celé městské veřejnoprávní korporace přináší nejširší možnosti efektivnějšího a hospodárnějšího chodu města. Optimalizace řídicích procesů by měla být doplněna komplexním reportingem, který umožní vedení města rozhodovat na základě ověřených dat.

Z hlediska celkové efektivity není vhodné, aby MML suploval poskytovatele věcných služeb. Měl by se plně soustředit na řízení a kontrolu efektivity a kvality těchto služeb, které poskytují městské nebo dodavatelské organizace.

### **Integrovaný systém managementu (ISM)**

Procesní řízení je manažerský přístup, který vždy musí být zasazen do celkového systému řízení organizace. Jedná se zejména o propojení s organizační strukturou a popisy pracovních míst, se systémem cílů a ukazatelů, s projektovým řízením a s řízením dokumentace. V této souvislosti hovoříme o Integrovaném systému managementu (ISM), který kromě procesního řízení zahrnuje například:

- řízení lidských zdrojů,
- řízení organizačního uspořádání,
- řízení rizik,
- řízení projektů,
- řízení cílů a indikátorů,
- řízení dokumentace,
- řízení úkolů.



Má-li být Integrovaný systém managementu funkční, musí mít všechny jeho prvky jasně vymezené úlohy a musí být mezi sebou propojeny.

## **Přístupy k řízení podporované v ISM**

MML vykonává řadu různých funkcí. Některé z nich jsou trvalé, jiné časově omezené, Některé kompletně zabezpečuje jeden odbor nebo oddělení, na jiných se podílí odborů několik. Má-li být ISM efektivní, musí se selektivně volit takový způsob řízení, který zajistí kvalitní a efektivní výkon konkrétních funkcí.

Zásadním omezením úspěšného zavádění změn je kultura organizace, kterou tvoří zaběhané návyky i postoje lidí k zavádění nových přístupů. Proto je i zde přistupovat ke změnám selektivně a nové přístupy k řízení zavádět tam, kde to má zřejmá opodstatnění a neměnit plošně i ty systémy a nástroje, které fungují uspokojivě.

Integrovaný systém managementu MML podporuje tři způsoby řízení práce:

### **Liniové (vertikální) řízení**

Řízení je vykonáváno v rámci vztahů nadřízenosti a podřízenosti definovaných organizační strukturou. Při liniovém řízení rozhoduje o způsobu, načasování i míře spolupráce s ostatními útvary práce přímý nadřízený pracovníků vykonávajících řízené aktivity. Jedná se o zavedený systém řízení, který je v rámci MML nejrozšířenější. To platí obecně o všech typech organizací, kde je řada agend vymezena zákony a vyhláškami a jsou vyžadovány jasně definované kompetence pro výkon dané agendy, zejména v oblasti přeneseného výkonu státní správy.

### **Projektové řízení**

Projektové řízení je řízení jednorázových časově omezených souborů aktivit (projektů). Jeho řízení je definováno směrnici MML.

### **Procesní řízení**

Procesní řízení je využito pro řízení komplexních trvale prováděných funkcí. Využívá se především tam, kde se na výkonu funkce podílí průřezově několik organizačních útvarů a přímé liniové řízení selhává. Kompetence (odpovědnosti a pravomoci za vykonání dílčích částí procesu), načasování práce a míra spolupráce s ostatními útvary jsou definovány procesním modelem, který přesně definuje povinnosti každého pracovníka, který se na výkonu procesu podílí. Procesní řízení vyžaduje více úsilí pro úvodní nastavení procesu i pro trvalý monitoring a zlepšování procesu.

**Organizace definuje své procesy cíleně pro ty funkce, které vyžadují procesní přístup k řízení. Z hlediska ISM je definice procesu formálním aktem, proces v systému řízení vzniká na základě rozhodnutí vedení organizace – stejně jako například projekt.**

### **Metodika řízení ISM**

Podrobné vysvětlení fungování ISM je uvedeno v samostatném dokumentu Metodika procesního řízení, který byl zpracován jako součást procesního auditu.



## Kategorizace funkcí města

Pojmem „funkce“ označuje soubor činností, které město vykonává, aniž bychom současně definovali, zda jsou tyto činnosti řízeny liniově, procesně nebo projektově nebo jsou definovány a řízeny jako služby.

Pro nastavení a optimalizaci procesů a dalších funkcí MML ve vazbě na komplexní fungování celé veřejnoprávní korporace města nepostačuje rozdělení funkcí města a magistrátu na přenesenou a samostatnou působnost. V souladu s navrženými strategickými kompetencemi MML pracujeme s kategorizací funkcí, která je uvedena v tabulce níže:

Tabulka 1 Kategorizace funkcí

Oblast funkcí	Popis	Příjemce
<b>Správní – státní správa</b>	Zabezpečování plnění právních nároků a povinností občanů a dalších zainteresovaných stran dle legislativního vymezení přenesené působnosti	Externí – občané a další zainteresované strany
<b>Správní – samospráva</b>	Zabezpečování plnění právních nároků a povinností občanů a dalších zainteresovaných stran v rámci samostatné působnosti	Externí – občané a další zainteresované strany
<b>Řídící</b>	Řízení a kontrola činnosti organizací města	Zastupitelé Město a jeho organizace
Provozní	Zajišťování zdrojů pro činnost organizací města	Město a jeho organizace
Podpůrné	Funkce zaměřené na komunikaci s veřejností, průzkumy, marketing – podporují plnění ostatních typů služeb	Město a jeho organizace Zastupitelé
Věcné	Funkce věcné povahy – hromadné i individuální	Externí – občané a další zainteresované strany

**Správní funkce (státní správa i samospráva) a řídicí funkce** bezprostředně souvisí s posláním magistrátu ve správě rozvoji území města. Tyto funkce by měly být realizovány přímo Magistrátem města Liberce, pro ně by měly být optimalizovány procesy a rozvíjeny strategické kompetence MML.

U dalších typů funkcí je vhodné zvažovat možnost jejich poskytování specializovanými městskými organizacemi, případně dodavatelsky a komerčními subjekty.

## Přístup k návrhu procesů MML

Proces obvykle definujeme jako uspořádaný sled činností (aktivit), které transformují vstupy na výstupy a spotřebovávají přitom zdroje (*R. Fišer, Procesní řízení pro manažery, Grada 2014*).

Hlavním rizikem při implementaci procesního řízení, je „zahlcení“ systému řízení nadměrným počtem procesů, jejichž tvorba a správa vyžaduje vytvoření potřebných kapacit. Současně hrozí riziko, že



prosazování procesního řízení i do agend, které dobře fungují v podmínkách liniového řízení, vyvolá nepříznivé výsledky a odpor k procesnímu řízení jako celku.

Organizace proto definuje své procesy cíleně jen pro ty funkce, které vyžadují procesní přístup k řízení.

Procesní řízení MML je aplikováno na funkce, které jsou zaměřeny na prioritní oblasti fungování MML a současně:

- nespádají do liniové pravomoci pouze jednoho org. útvaru;
- jsou nové nebo vyžadují výraznou inovaci;
- vyžadují propojení s ostatními prvky ISM.

**Z hlediska ISM je definice procesu formálním aktem, proces v systému řízení vzniká na základě rozhodnutí vedení organizace – stejně jako například projekt. Pravidla nastavené procesním modelem mají stejnou závaznost jako další řídicí dokumenty.**

## Návrh procesů MML

V rámci návrhu cílového konceptu řešení byla navržena sada procesů, které jsou zaměřeny na oblast plánování, řízení a kontroly města a magistrátu. Vycházejí z výše uvedených principů štíhlého magistrátu a jsou navrženy tak, aby politickému vedení města poskytovaly sadu nástrojů pro dlouhodobé zvyšování efektivity města.

Navržené procesy popisují tabulky níže.

Tabulka 2 Strategické procesy řízení města

Strategické procesy řízení města	
<b>Tvorba/aktualizace strategických dokumentů města</b>	Proces popisuje tvorbu a aktualizaci Strategického plánu rozvoje města a navazujících strategických dokumentů.
<b>Řízení zásobníku projektů a investičních akcí</b>	Proces zavádí jednotný zásobník projektů a investičních akcí a vaznou na strategické řízení, řízení majetku a ekonomické řízení.
<b>Ekonomické řízení města</b>	Proces podrobně definuje postupy ekonomického řízení města a městských organizací.
<b>Tvorba, reporting a hodnocení ukazatelů a metrik pro řízení města</b>	Proces definuje tvorbu a správu souboru ukazatelů řízení města a jejich pravidelný reporting vedení města.
<b>Řízení a kontrola městských organizací</b>	Proces zavádí jednotné postupy při řízení a kontrole městských organizací zejména s ohledem na strategické cíle a kvalitu a efektivitu služeb.
<b>Řízení rozvojových úkolů MML</b>	Proces definuje postup zadání a kontroly strategických rozvojových úkolů pro odbory magistrátu. Jedná o úkoly plynoucí ze strategických cílů, které nejsou řízeny projektově.
<b>Řízení a administrace projektů a investičních akcí</b>	Proces vychází ze směrnice projektového řízení MML, ale je napojen na další procesy a reporting plnění projektových indikátorů.
<b>Strategické řízení dlouhodobého majetku</b>	Proces definuje základní postupy při strategickém řízení dlouhodobého majetku.



<b>Řídící a kontrolní procesy magistrátu</b>	
<b>Řízení procesů</b>	Proces zavádí pravidla pro vymezení, modelování a řízení procesů MML
<b>Tvorba řízené dokumentace MML</b>	Proces vychází z aktuální směrnice MML, doplňuje vazby na ostatní řídicí procesy
<b>Řízení personálních kapacit</b>	Proces zavádí pravidla na návrh a optimalizaci personálních kapacit MML
<b>Vymezení odpovědností a pravomocí a tvorba pracovních náplní zaměstnanců</b>	Proces definuje postupy řízení organizační struktury a funkčních náplní odborů i jednotlivých pracovních míst.
<b>Finanční kontrola i interní audit dle zák. 320/2001 Sb.</b>	Proces vychází z aktuální směrnice MML
<b>Řízení kvality</b>	Proces definuje základní povinnosti řízení kvality při přezkoumání a rozvoji ISM MML.

Navržené procesy tvoří rámec pro následující posouzení systému procesního řízení MML i návrh procesů budoucího stavu.

## Posouzení stavu procesního řízení MML

Na rozdíl například od projektového řízení nemá procesní řízení v oblasti veřejné správy stanovený obecně platný standard, podle kterého by bylo možné jednoznačně postupovat při auditu využití procesního řízení v organizaci. Metodické dokumenty MV ČR, (například Metodika modelování úřadu OHA) jsou zaměřeny především na modelování procesů centrálních úřadů, a to zejména pro účely řízení architektury informačních systémů. Nejsou primárně zaměřeny pro manažerské řízení a začlenění do integrovaného systému řízení úřadu, jak je vyžadováno v případě řízení MML.

Pro procesní audit byl definován rámec, který vychází ze zhodnocení situace Statutárního města Liberec a z návrhu cílového konceptu řešení, jak je uvedeno v předchozí části tohoto dokumentu. Hodnotící rámec navazuje na Metodiku procesního řízení MML, která je přílohou tohoto dokumentu. Pro obecné posouzení stavu procesního řízení pak byl použit obecně dostupný *Model CMM (Capability Maturity Model)*.

## Definice procesu a procesního řízení

Proces definujeme jako uspořádaný sled činností (aktivit), které transformují vstupy na výstupy a spotřebovávají přitom zdroje.

### Povinné atributy procesu:

- je formálně definován jako součást ISM organizace;
- má definované požadované vstupy a výstupy;
- je dekomponován až na úroveň činností;
- každá činnost má prostřednictvím matice odpovědnosti přiřazenou odpovědnou roli;
- je jmenovaný vlastník procesu;



- jsou definovány indikátory kvality a efektivity procesu;
- probíhá a je dokumentováno pravidelné hodnocení a zlepšování procesu.

Organizace definuje své procesy cíleně pro ty funkce, které vyžadují procesní přístup k řízení. Z hlediska ISM je definice procesu formálním aktem, proces v systému řízení vzniká na základě rozhodnutí vedení organizace – stejně jako například projekt.

## **Rámec pro posouzení stavu procesního řízení CMM (Capability Maturity Model)**

### **Úroveň 1 – Počáteční**

Pro procesy na této úrovni je charakteristické, že jsou (typicky) nezdokumentované a ve stavu dynamických změn, mají tendenci být řízeny ad hoc, nekontrolovaným a reaktivním způsobem uživateli nebo událostmi. To poskytuje chaotické nebo nestabilní prostředí pro procesy.

### **Úroveň 2 – Opakovatelné**

Pro tuto úroveň zralosti je charakteristické, že některé procesy jsou opakovatelné, případně s konzistentními výsledky. Není plošně zavedena přísná procesní disciplína, ale tam, kde existuje, může pomoci zajistit zachování stávajících procesů i v nestandardních situacích.

### **Úroveň 3 – Definováno**

Pro procesy na této úrovni je charakteristické, že existují sady definovaných a zdokumentovaných standardních procesů, které jsou formálně zavedeny a podléhají určitému stupni zlepšování v čase.

### **Úroveň 4 – Spravováno (schopné)**

Pro procesy na této úrovni je charakteristické, že pomocí procesních metrik lze prokázat efektivní dosažení procesních cílů v celé řadě provozních podmínek. Vhodnost procesu byla testována a proces byl zdokonalen a přizpůsoben. Uživatelé procesu zažili proces a jsou schopni prokázat své schopnosti. Procesní vyspělost umožňuje přizpůsobení konkrétním situacím bez měřitelných ztrát kvality nebo odchylek od specifikací procesu.

### **Úroveň 5 – Optimalizace (efektivní)**

Pro procesy na této úrovni je charakteristické, že se zaměřují na neustálé zlepšování výkonnosti procesů prostřednictvím postupných i inovativních technologických změn/vylepšení.

## **Celkové zhodnocení stavu procesního řízení MML**

MML je řízeno převážně liniově a částečným využitím projektového řízení, které je upraveno směrnicí. Procesní řízení aktuálně není formalizovanou součástí integrovaného systému managementu MML. Některé procesy a postupy jsou upraveny vnitřními směrnicemi. Formálně ale není definováno, že se jedná o procesy a nejsou naplněny atributy procesů. **Z pohledu modelu CMM (Capability Maturity Model) lze hodnotit celkovou úroveň řízení stupněm 2, které vyjadřuje schopnost opakovat procesy s konzistentními výsledky.** Nicméně i zde je třeba zdůraznit, že nehovoříme o formálně definovaných procesech, ale spíše o liniově řízených funkcích, které MML vykonává.



Aby mohlo být procesní řízení posuzováno jako celek, je třeba ho formálně ukotvit jako nedílnou součást integrovaného systému řízení MML, jak je popsáno v Metodice procesního řízení MML.

## Posouzení procesů MML

Posouzení procesů MML bylo zpracováno se záměrem stručně zhodnotit aktuální stav řízení v oblastech, které jsou v cílovém konceptu řešení navrženy jako budoucí procesy MML.

Tabulka 4 Strategické procesy řízení města – posouzení

Strategické procesy řízení města – posouzení		
Proces	Aktuální stav	Navrhovaný stav
Tvorba/aktualizace strategických dokumentů města	Tvorba strategických dokumentů (SPRM) není řízena jednotným procesem, který by zajišťoval vzájemnou provázanost dokumentů mezi sebou i vazby na finanční plánování a řízení projektů a další funkce MML.	Formalizovat a zavést komplexní proces tvorby a aktualizace strategických dokumentů
Řízení zásobníku projektů a investičních akcí	MML má formálně zavedenou směrnici na řízení projektů, která není obecně využívána. Metodika neřeší vedení kompletního zásobníku všech projektů a investičních akcí ve všech fázích přípravy a realizace.	Formalizovat a zavést proces, který zajistí centrální evidenci projektových a investičních námětů, záměrů, plánů a dalších informací o přípravě a realizaci projektů a investičních akcí.
Ekonomické řízení města	Dílčí směrnice a postupy a plány jsou zaveden. Není zaveden komplexní proces spojující klíčové funkce ekonomického řízení města s vazbou na strategické řízení a řízení projektů a investic.	Formalizovat a zavést proces ekonomického řízení města (včetně řízení městských organizací) s vazbou na strategické řízení, řízení projektů a investic a controlling města.
Tvorba, reporting a hodnocení ukazatelů a metrik pro řízení města	Proces není zaveden	Formalizovat a zavést proces controllingu
Řízení a kontrola městských organizací	Řízení městských organizací nemá aktuálně definován jednotný postup navázaný na strategické řízení města	Formalizovat a zavést proces řízení městských organizací
Řízení rozvojových úkolů MML	Aktuálně není zaveden jednotný proces zabezpečující zadání strategických cílů na úroveň odborů a oddělení MML	Formalizovat a zavést proces řízení rozvojových úkolů
Řízení a administrace projektů a investičních akcí	MML má formálně zavedenou směrnici na řízení projektů, která není obecně využívána. Není zaveden jednotný reporting stavu projektů s vazbou na plnění strategie města.	Formalizovat proces řízení projektů, doplnit o povinnost reportingu stavu projektů.





Strategické řízení dlouhodobého majetku	Není formálně definován postup strategického řízení dlouhodobého majetku s vazbou na strategické, projektové a ekonomické řízení.	Formalizovat a zavést proces strategického řízení dlouhodobého majetku.
---	---	---

Tabulka 5 Řídící a kontrolní procesy magistrátu

<b>Řídící a kontrolní procesy magistrátu</b>		
Proces	Aktuální stav	Navrhovaný stav
Řízení procesů	Proces není zaveden, procesní řízení není formalizovanou součástí ISM MML	Formalizovat a zavést proces v souladu s Metodikou procesního řízení MML.
Tvorba řízené dokumentace MML	Řešeno směrnici, funkční	Doplnit směrnici o vazbu na procesní řízení
Řízení personálních kapacit	Proces není zaveden	Formalizovat a zavést proces – povinnost nadřízených plánovat a hodnotit personální kapacity
Vymezení odpovědností a pravomocí a tvorba pracovních náplní zaměstnanců	Aktuálně řešeno organizačním řádem. Nezahrnuje vazbu na procesní řízení	Formalizovat a zavést proces, který zajistí provázanost procesů s tvorbou pravomocí a odpovědností a aktualizací pracovních náplní zaměstnanců.
Finanční kontrola a interní audity dle zák. 320/2001 Sb.	Řešeno řídicí dokumentací – funkční	Propojit s controllingem a s řízením procesů
Řízení kvality	Řešeno částečně pravidelně aktualizovanou řídicí dokumentací, neobsahuje pravidla celého ISM	Formalizovat a zavést proces, který bude podporovat hodnocení a zlepšování ISM jako celku.

Navrhovaná podoba procesů cílového stavu MML je popsána v další části dokumentu.





## Navrhovaná opatření

Cílem modernizace Integrovaného systému managementu MML je poskytnout vedení města nástroj pro řízení a kontrolu města, který umožní efektivněji plánovat a využívat zdroje města a postupně tak zlepšovat jeho ekonomickou situaci. Navrhovaná opatření jsou koncipována tak, aby MML nejdříve zavedl účinný systém řízení a kontroly celé městské korporace a následně tento systém využíval pro postupné zefektivnění a optimalizaci služeb městské korporace. Opatření jsou proto členěna do tří etap:

- I. **Modernizace Integrovaného systému řízení MML – do 12/2022**
- II. **Optimalizace poskytování věcných služeb – do 12/2024**
- III. **Optimalizace sdílených služeb – do 12/2027**

První etapa vytváří podmínky pro realizaci následujících dvou etap.

### I. Modernizace Integrovaného systému řízení MML

Modernizace Integrovaného systému řízení zahrnuje tři oblasti:

- **Metodická doporučení**, která definují základní funkce města a přístupy k jejich řízení. Vymezuje využití liniového, procesního a projektového řízení. Navrhuje pro ně matice odpovědnosti i objekty pro modelování integrovaného systému řízení v programu ATTIS. Metodická oblast je podrobně popsána v Metodice procesního řízení MML, která je přílohou tohoto dokumentu
- **Organizační doporučení** obsahují návrh organizačních změn, které je třeba provést, aby organizační struktura podporovala nově navržené procesy. Změny zahrnují vytvoření nových rolí, rozšíření počtu náměstků a změnu kompetencí na této úrovni.
- **Technická doporučení** zahrnují implementaci programu ATTIS, který má MML zakoupen. V rámci implementace bude vytvořen provozní model MML, který bude zahrnovat organizační strukturu propojenou s agendami a procesy města. Navrhované procesy budou modelovány do úrovně činností a budou zahrnovat matice odpovědnosti. Po upgrade programu ATTIS na vyšší verzi bude zavedena podpora řízení cílů, řízení projektů, řízení KPIs a podpora reportingu všech uvedených prvků. Program ATTIS bude současně připraven k řízení rizik a k řízení služeb.

#### Metodická doporučení k modernizaci ISM

K získání kontroly nad personálními kapacitami, ostatními zdroji i nad řízením a rozvojem celé městské korporace není nutné ani vhodné plošné zavedení procesního řízení. To je třeba využít především u těch funkcí města, které jsou trvale vykonávány napříč odbory města a městské korporace a které nelze efektivně řídit nástroji liniového řízení.

Integrovaný systém řízení **umožňuje efektivně propojit liniové, procesní i projektové řízení** a zajistit vysokou míru kontroly nad plánováním a hodnocením personálních kapacit dalších zdrojů. Klíčovým nástrojem pro tuto oblast jsou matice odpovědnosti, kterými lze přesně přiřadit odpovědnosti za vykonávání všech typů funkcí magistrátu a města.

Pojem funkce souhrnně označuje všechny aktivity, které MML vykonává. Metodika procesního řízení MML definuje tyto typy funkcí, které se člení podle způsobu řízení a začlenění do ISM:



- **Procesy** – trvale prováděné soubory aktivit řízené procesním způsobem
- **Projekty** – dočasně prováděné soubory aktivit řízené projektově
- **Agendy** – trvale prováděné soubory aktivit řízené liniově
- **Úkoly** – aktivity řízené jednorázovým zadáním
- **Služby** – specifické funkce, které uspokojují požadavky externích i interních zainteresovaných stran. Mohou být přímo navázány na městský i centrální portál občana.
- **Činnosti** – dílčí aktivity vykonávané k naplnění funkcí.

V modelu ISM jsou tyto funkce reprezentovány specifickými objekty a prostřednictvím matice odpovědnosti je možné je přiřadit konkrétním pracovním místům. Tak vzniká přesný přehled alokací personálních kapacit na funkce města, který následně může sloužit jako podpora rozhodování při optimalizaci počtu zaměstnanců nebo outsourcingu vybraných činností.

Tabulka níže ukazuje typy zodpovědnosti vůči jednotlivým funkcím a definuje jejich význam.

Tabulka 6 Typy odpovědností

Vazba	Popis
Přímo řídí	Odpovídá za vykonání. Má pravomoc přímo řídit podřízené při realizaci.
Vykonává	Přímo vykonává dle pokynů nebo interních pravidel.
Spolupracuje	Na vyzvání dodává vstupy a informace.
Koordinuje	Koordinace činností v rámci procesu nebo agendy pro zajištění věcné i časové návaznosti
Vyjadřuje se	Na vyzvání se vyjadřuje se k výstupům.
Schvaluje	Schvaluje/podepisuje každý výstup.
Útvar	Vazba na organizační útvar.
Zastupuje město	Zastupuje město navenek.

ATTIS poskytuje okamžitý přehled o přiřazení pracovních míst k jednotlivým funkcím a současně automaticky vytváří komplexní popisy pracovních míst.

### Začlenění procesního řízení do ISM

Procesní řízení je součástí integrovaného systému řízení magistrátu a současně je také významnou součástí řízení města jako celku. Proto i návrh budoucího stavu procesního řízení musí být vytvářen v kontextu celého ISM. Důležitým aspektem je přizpůsobení návrhu také možnostem programu ATTIS, který bude v rámci MML celý systém řízení podporovat.

Aktuálně je řízení MML založeno především na liniovém řízení, v omezené míře je využíváno projektové řízení. Procesní řízení by oba uvedené přístupy mělo doplnit tam, kde to bude z pohledu celkového systému efektivní, tedy na oblasti, které:

- nespádají do liniové pravomoci pouze jednoho org. útvaru;
- jsou nové nebo vyžadují výraznou inovaci;
- vyžadují propojení s ostatními prvky ISM;
- jsou orientovány na dlouhodobé zlepšení ekonomické situace města.



Zavádění procesního řízení musí být odůvodněné, postupné a důsledné. Jedná se o nový přístup k řízení, který vyžaduje nové znalosti a dovednosti a zvládnutí nového software. Začlenění procesního řízení do integrovaného systému řízení MML podrobně popisuje Metodika procesního řízení MML.

### Nově definované procesy MML

Nově navržené procesy MML vycházejí z projednaného cílového konceptu. Jsou zaměřeny na oblast plánování, řízení a kontroly města a magistrátu. Procesní model byl vytvořen v programu ATTIS dle Metodiky procesního modelování MML.

Celkový pohled na strom procesů a agend ukazuje obrázek níže.

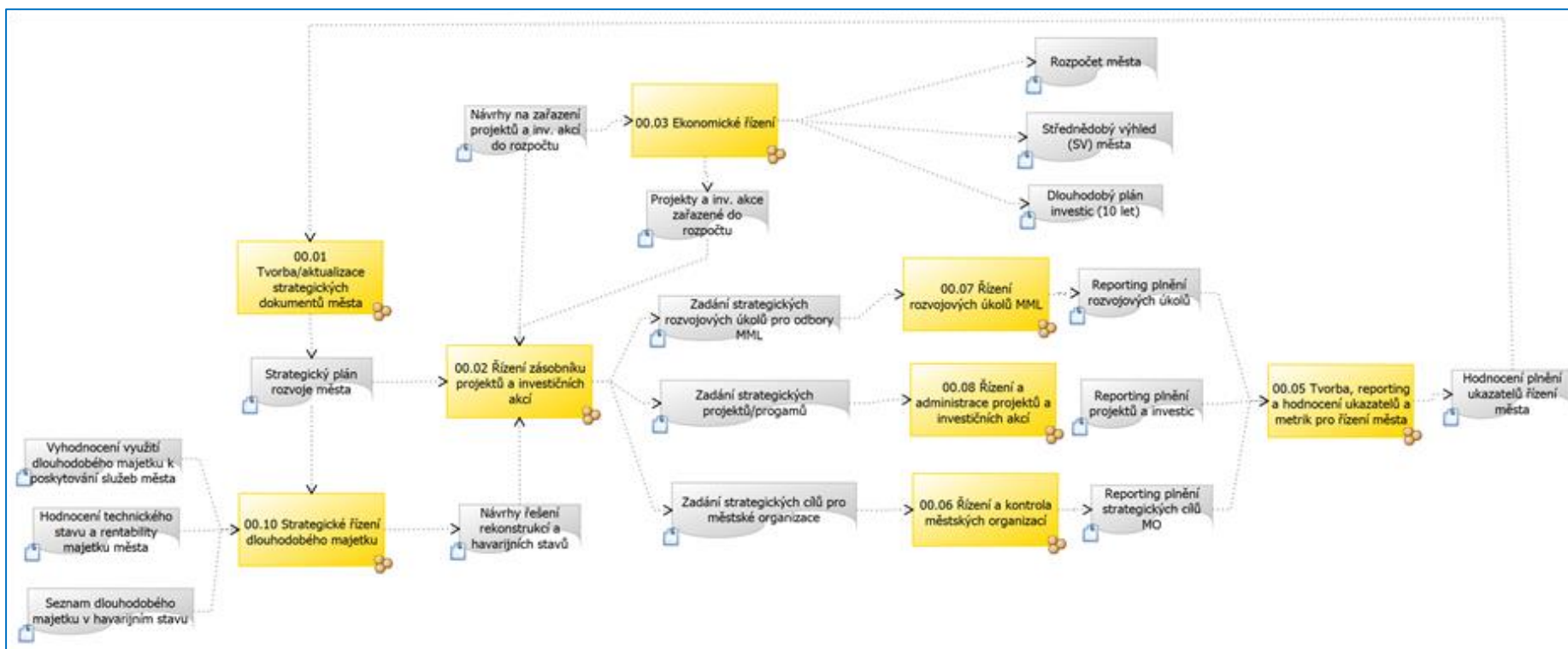
Císlo	Název	Typ procesního kroku
MML	Procesní model MML_TOBE	Město
00	Strategické procesy řízení města	0_Oblast řídicích procesů
00.01	Tvorba/aktualizace strategických dokumentů města	0_Proces řídicí
00.02	Řízení zásobníku projektů a investičních akcí	0_Proces řídicí
00.03	Ekonomické řízení	0_Proces řídicí
00.05	Tvorba, reporting a hodnocení ukazatelů a metrik pro řízení města	0_Proces řídicí
00.06	Řízení a kontrola městských organizací	0_Proces řídicí
00.07	Řízení rozvojových úkolů MML	0_Proces řídicí
00.08	Řízení a administrace projektů a investičních akcí	0_Proces řídicí
00.10	Strategické řízení dlouhodobého majetku	0_Proces řídicí
01	Řídicí a kontrolní procesy magistrátu	0_Oblast řídicích procesů
01.01	Řízení procesů	0_Proces řídicí
01.02	Tvorba řízené dokumentace MML – včetně nastavení procesů	0_Proces řídicí
01.03	Řízení personálních kapacit	0_Proces řídicí
01.04	Vymezení odpovědností a pravomocí a tvorba pracovních náplní zaměstnanců	0_Proces řídicí
01.05	Finanční kontrola i interní audity dle zák. 320/2001 Sb.	0_Proces řídicí
01.06	Řízení kvality	0_Proces řídicí
02P	Správní služby státní správy	0_Oblast správních služeb státní správy
02S	Správní služby samosprávy	0_Oblast správních služeb samosprávy
02V	Věcné služby pro externí zákazníky	0_Oblast věcných služeb
04	Provozní služby	0_Oblast provozních služeb
05	Podpůrné služby	0_Oblast podpůrných služeb

Obr. 7 Pohled na strom procesů

Procesní řízení bude uplatněno v oblastech plánování, řízení a kontroly (žlutě zobrazeno). Ostatní oblasti budou i nadále řízeny liniově (agendy a služby).

V další části dokumentu jsou představeny procesy strategického řízení města.

## Procesy strategického řízení města – celkový pohled



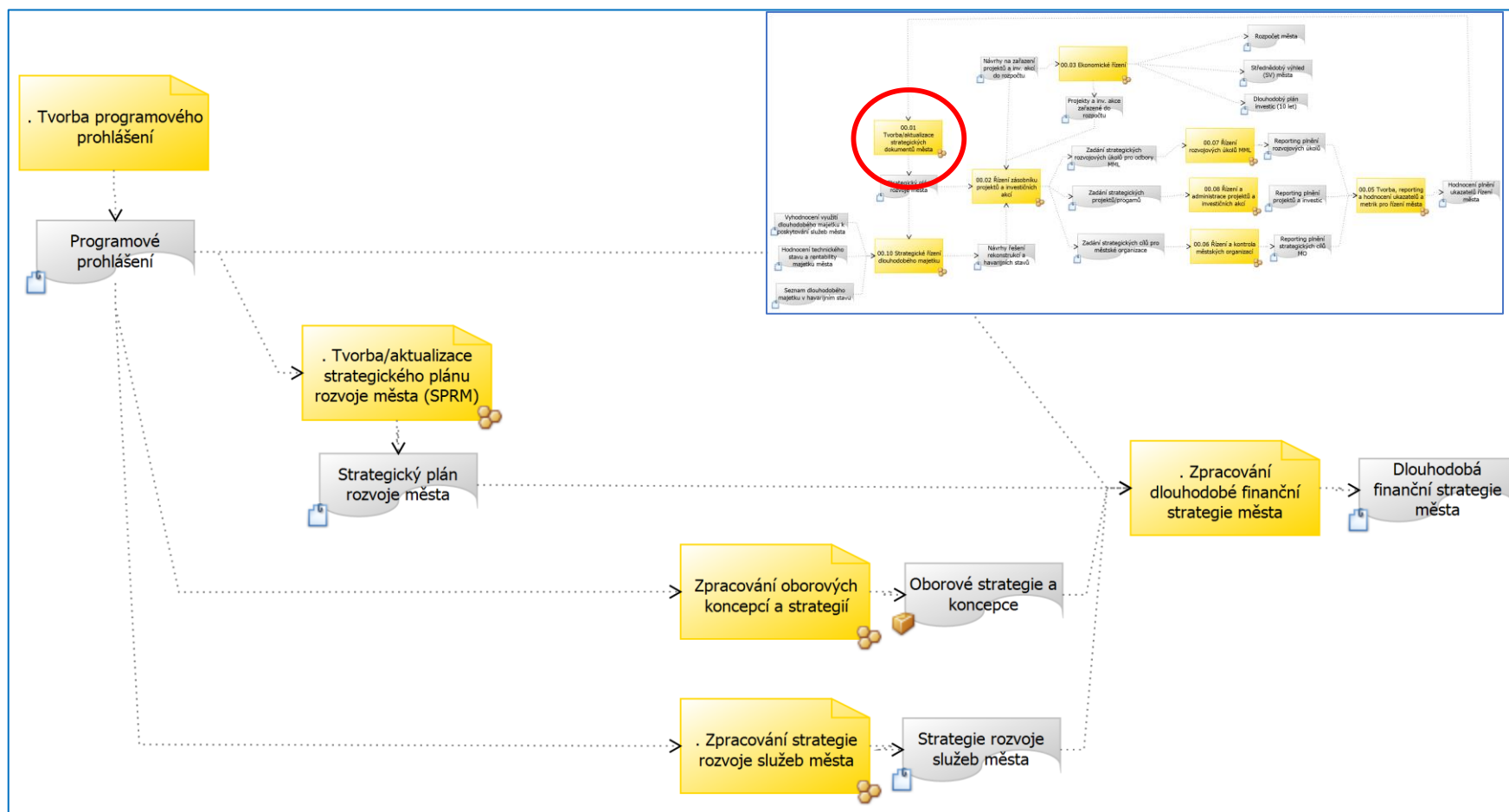
Obr. 8 Procesy strategického řízení města – celkový pohled

Celkový pohled na klíčové procesy strategického řízení města. Strategické řízení města i strategické řízení dlouhodobého majetku vstupují do jednotného řízení zásobníku projektů a investičních akcí. Ten je navázán na ekonomické řízení. Projekty a investice, které jsou zařazeny do finančních plánů, jsou implementovány formou přímo zadávaných úkolů odborům MML, formou řízení projektů a formou strategického zadání organizacím města.

Pro celý systém jsou nastaveny indikátory a probíhá jejich pravidelný reporting a hodnocení. Systém je nastaven tak, aby umožnil transparentní řízení priorit v návaznosti na změny externích podmínek, příjmů města i vývoj čerpání finančních zdrojů na projekty a investiční akce.



## Tvorba/aktualizace strategických dokumentů města

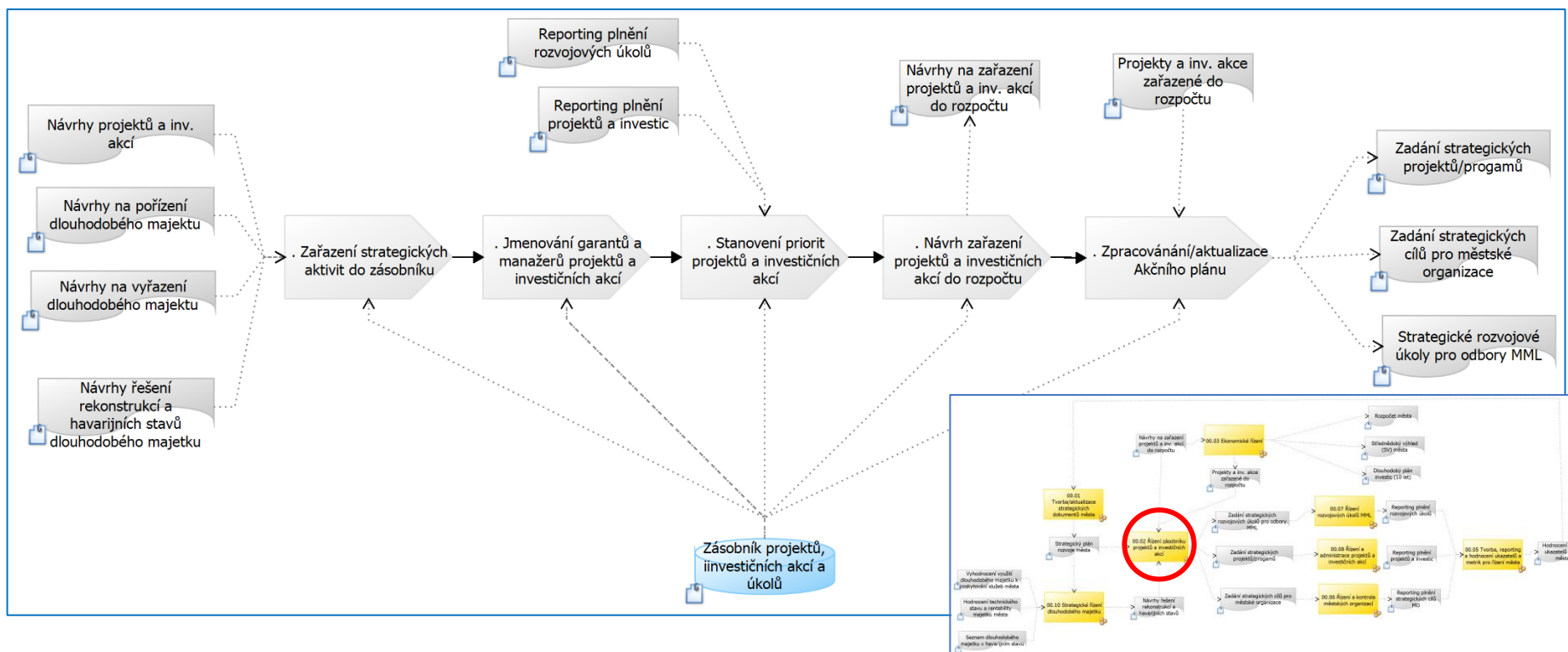


Obr. 9 Tvorba/aktualizace strategických dokumentů města

Základním plánovacím dokumentem je Strategický plán rozvoje města (SPRM), na který navazují oborové (segmentové) koncepce a strategie a také strategie rozvoje služeb města. Finanční aspekty všech strategických dokumentů jsou promítány do dlouhodobé finanční strategie města. Všechny strategické dokumenty mohou být aktualizovány ve volebních intervalech na základě programového prohlášení.



## Řízení zásobníku projektů a investičních akcí



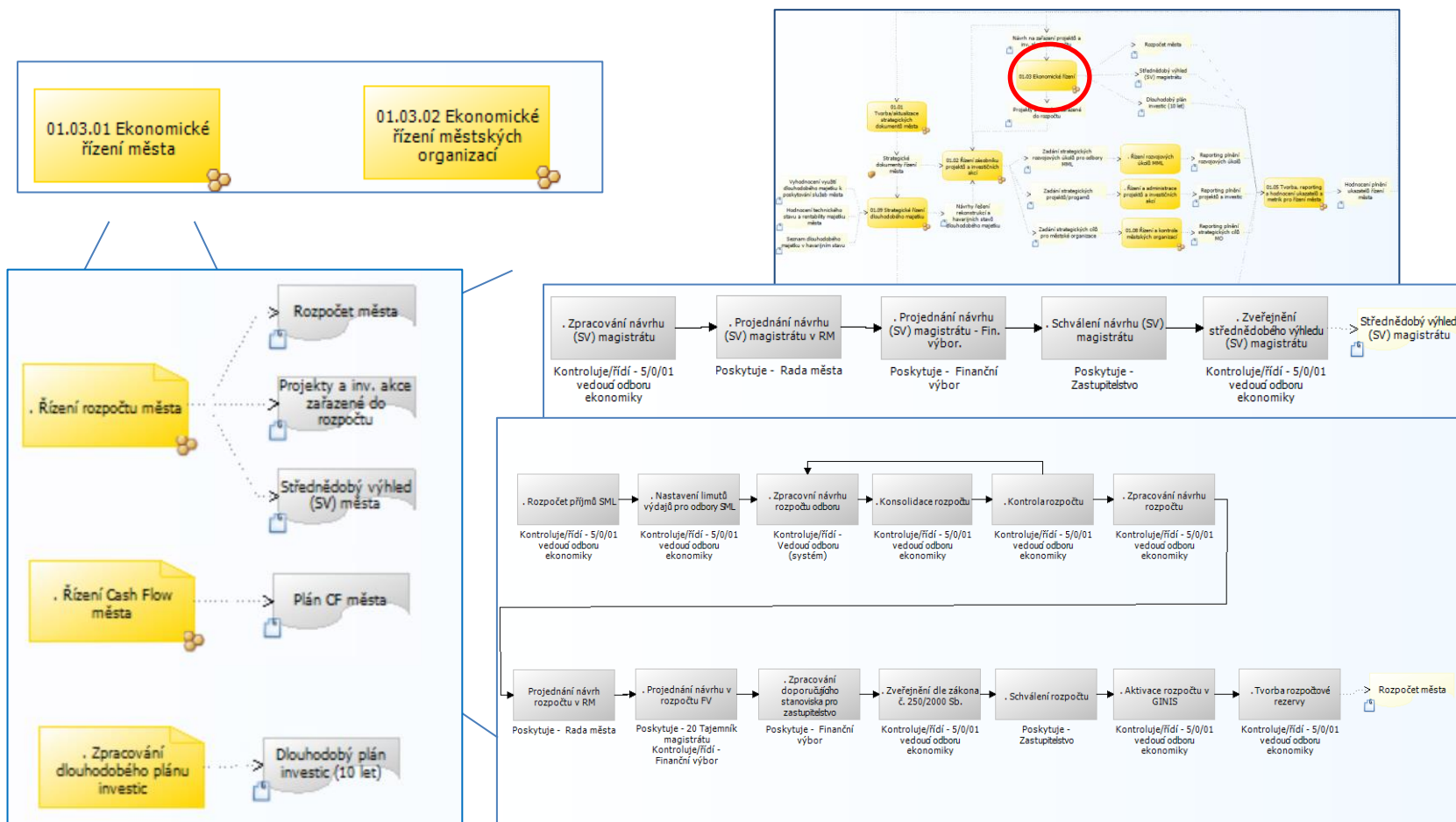
Obr. 10 Řízení zásobníku projektů a investičních akcí

Proces pracuje nad jednotným zásobníkem aktivit, které realizují strategii rozvoje města i strategické aktivity správy majetku. Aktivity mohou být financovány jako kapitálové náklady nebo z kapitol běžného rozpočtu. Všechny aktivity mohou být řízeny podle fází (námět, záměr...), lze jim přiřadit guaranty a manažery a řídit jejich priority. Zásobník projektů může být veden přímo v systému ATTIS.





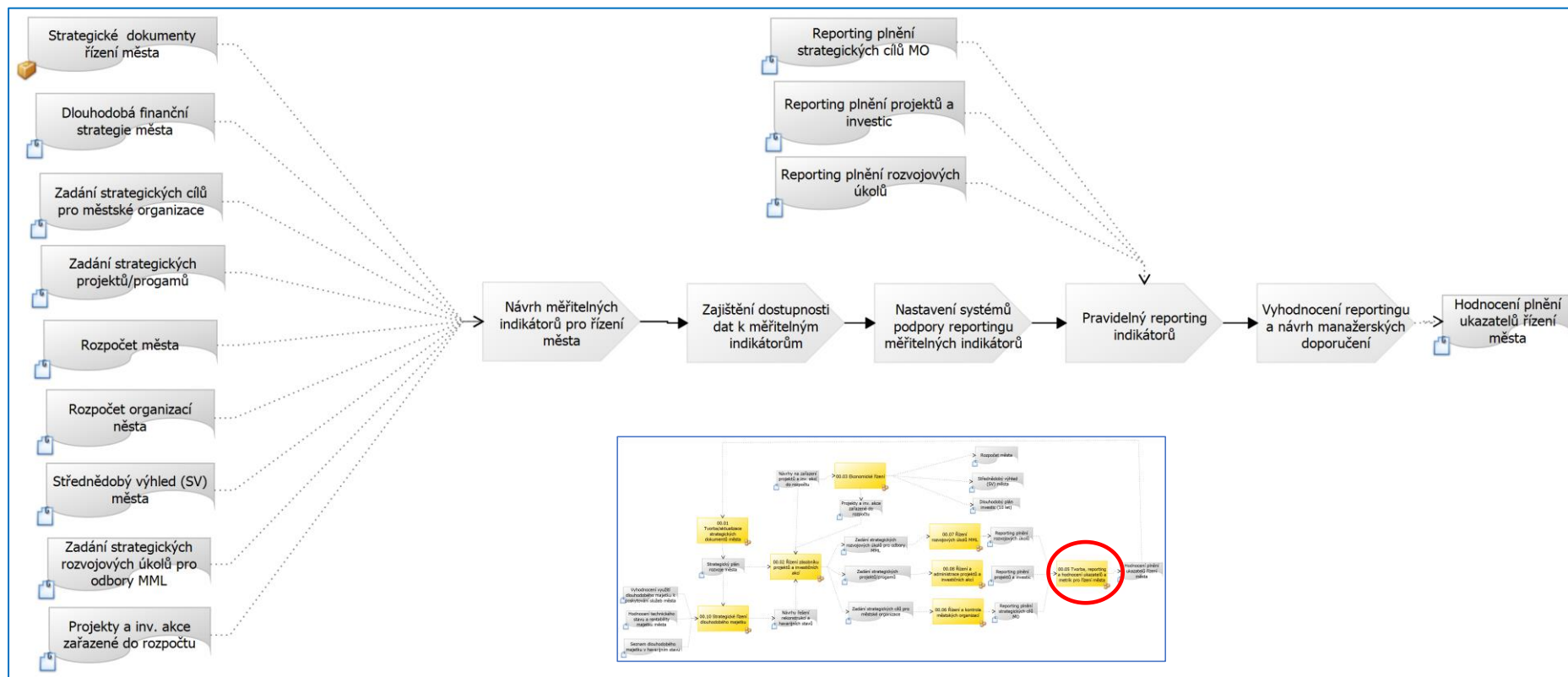
## Ekonomické řízení města



Obr. 11 Ekonomické řízení města

Procesy ekonomického řízení definují postupy při tvorbě rozpočtu, rozpočtového výhledu, řízení CF a tvorbě dlouhodobého investičního plánu.

## Tvorba, reporting a hodnocení ukazatelů a metrik pro řízení města



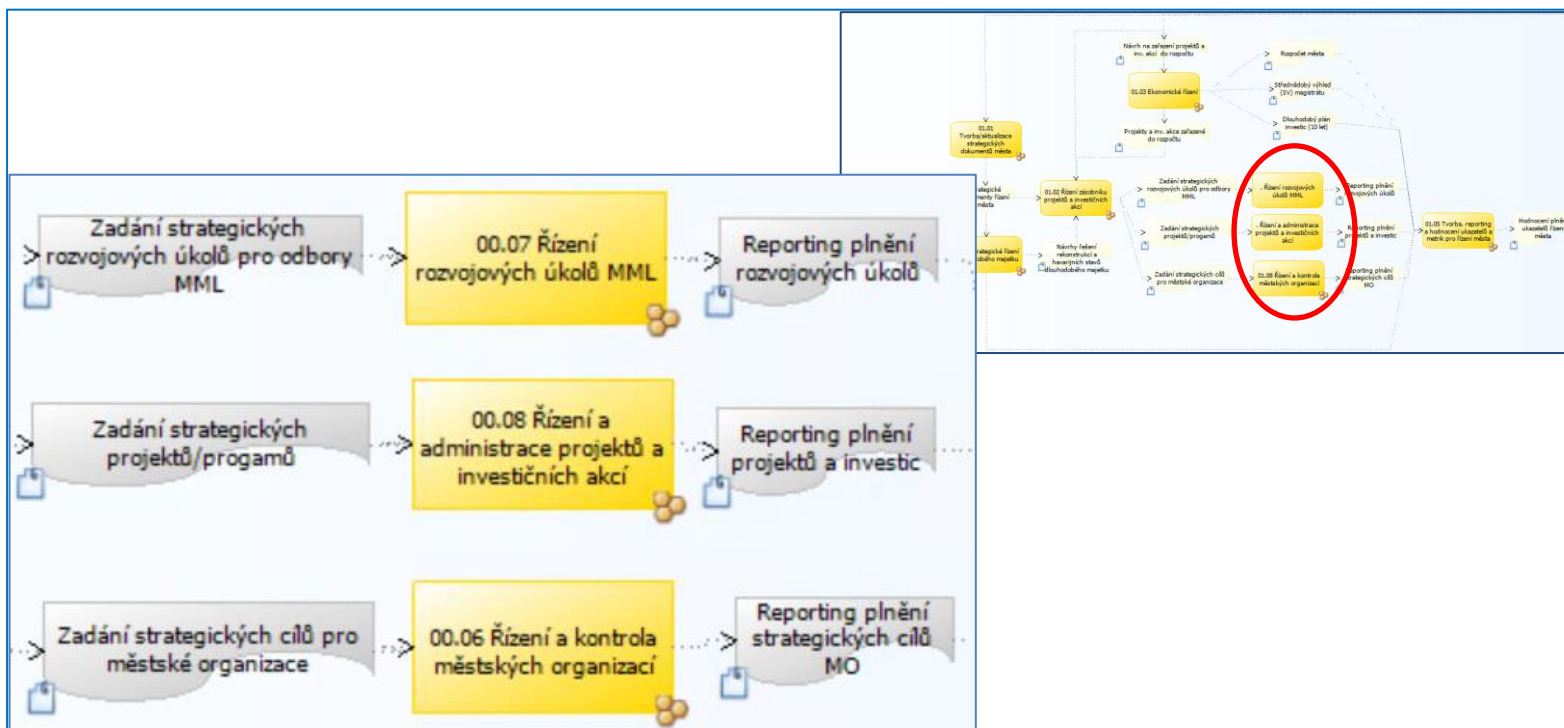
Obr. 12 Tvorba, reporting a hodnocení ukazatelů a metrik pro řízení města

Proces zajišťuje komplexní systém indikátorů a reportingu. Zahrnuje finanční řízení, plnění věcných cílů a jejich indikátorů i komplexní projektový reporting. Jeho součástí je i reporting indikátorů městských organizací





## Řízení implementace strategie



Obr. 13 Řízení implementace strategie

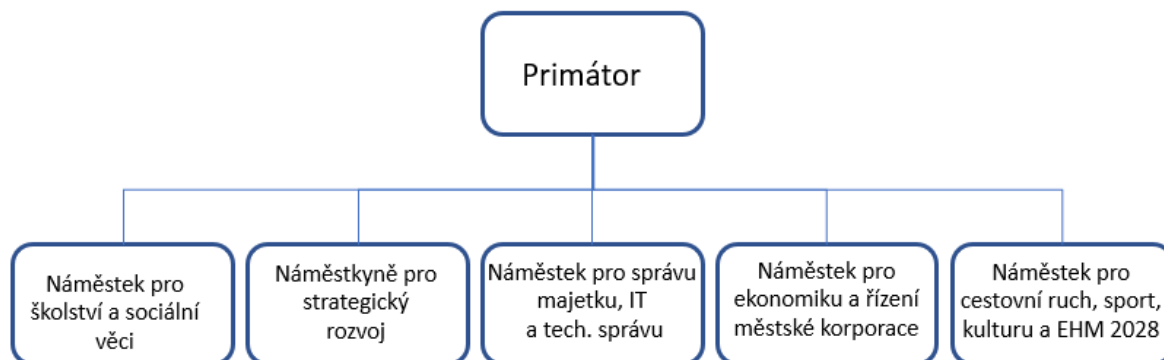
Strategické aktivity ze zásobníku mohou být realizovány formou zadání rozvojových úkolů jednotlivým odborům MML, formou projektů dle platné metodiky nebo formou strategického zadání organizací města.



## Organizační doporučení

### Změna na úrovni vrcholového vedení

Hlavní organizační změnou je zřízení funkce pátého náměstka primátora a částečné přerozdělení kompetencí mezi náměstky.



Obr. 14 Návrh změny na úrovni vrcholového vedení

Tento návrh je v souladu s prioritou dlouhodobého zlepšování ekonomické situace města. V oblasti ekonomického řízení a controllingu bude třeba zavést systém korporátního řízení založený na jasných cílech, KPIs a pravidelném reportingu. V oblasti péče o dlouhodobý majetek je třeba sjednotit přístup k hodnocení stavu majetku a realizaci oprav, rekonstrukcí a investic. I zde bude třeba zavést ukazatele stavu majetku, nastavit systém jednoznačných priorit a také propojit řízení majetku se strategickým řízením služeb. Návrh na rozšíření počtu náměstků primátora vznikl na podnět primátora města.

### Vytvoření samostatného útvaru controllingu

Controlling je nástroj podpory řízení, který je orientovaný na budoucnost, staví na měření a hodnocení indikátorů a výkonnosti a jeho hlavním výstupem jsou objektivní doporučení a podklady pro rozhodování vrcholovému vedení organizace. Controlling se stará o to, aby všechny cíle a záměry byly měřitelné (navrhuje indikátory a požadované hodnoty) a současně se také stará o samotné měření a hodnocení.

Navrhujeme v rámci MML vytvořit samostatný úsek controllingu, podřízený náměstkovi pro ekonomiku, controlling a řízení městské korporace nebo přímo primátorovi. Oddělení by realizovalo controlling pro celou městskou korporaci. Obsazení pro zahájení činnosti v této oblasti dvěma lidmi – hlavním kontrolerem a specialistou pro controlling. Místa by měla vzniknout vyčleněním ze stávajících pracovních pozic.

### Změna organizačního zařazení Koordinátora MA21

V současnosti zajišťuje Kancelář primátora řadu aktivit ve vztahu k zapojování veřejnosti do rozvoje města. Patří sem například zajišťování participativního rozpočtu, koordinace činnosti osadních výborů, zajišťování různé participace občanů a veřejná projednávání apod. Pod kanceláří primátora je také oddělení tiskové a odd. vnějších vztahů. Do této oblasti patří i funkce koordinátora agendy MA21, která je aktuálně zařazena do odboru strategického rozvoje. Doporučujeme její zařazení přímo do kanceláře primátora. Doporučení vzniklo na základě podnětu primátora města.



## Role pro inovovaný systém řízení

Role popisuje úlohu nebo soubor souvisejících úloh, které jsou vykonávány v rámci pracovního místa. Pro roli tedy nemusí být vždy vytvářeno nové pracovní místo. Některé role jsou definovány nově, některé upřesňují popis již existujících rolí. Role pro inovovaný systém řízení ukazuje tabulka:

Tabulka 7 Role s popisem

Název role	Popis role
<b>Správce ISM</b>	Odpovídá za funkčnost ISM v rámci sw ATTIS. Zajišťuje soulad modelů v sw ATTIS s Metodikou procesního řízení MML. Administruje systém ATTIS, přiděluje přístupová práva, nastavuje automatické funkce reportingu.
<b>Vlastník procesu</b>	Zodpovídá za to, že proces funguje efektivně a poskytuje výstupy v požadované kvalitě. Zajišťuje úplný popis procesu až na úroveň činností. Zodpovídá za soulad procesu se strategickými cíli a interní a externí legislativou. Zajišťuje hodnocení indikátorů procesu a navrhuje opatření pro zlepšení procesu. Minimálně 1x ročně provádí celkové přezkoumání procesu a navrhuje koncepci rozvoje procesu.
<b>Správce zásobníku aktivit</b>	Vede zásobník aktivit v programu ATTIS, aktualizuje stavy, priority a další údaje v zásobníku
<b>Hlavní controller města</b>	Navrhuje indikátory plnění cílů a funkcí města. Hodnotí plnění cílů indikátorů a navrhuje opatření ke korekcím odchylek
<b>Specialista controllingu</b>	Nastavuje indikátory do systému ATTIS, kontroluje reporting, podílí se na hodnocení indikátorů, zpracovává přehledy plnění pro ZM a RM a vedoucí pracovníky města
<b>Manažer projektu</b>	Řídící projekty dle metodiky projektového řízení, reportuje plnění projektu
<b>Garant projektu</b>	Garantuje zdroje pro projekt na úrovni vedení města, s manažerem projektu řeší odchylky od plánu projektu, akceptuje výstupy projektu
<b>Garant majetku</b>	Hodnotí potřebnost a stav majetku, navrhuje nabývání, pozbývání, rekonstrukce a opravy majetku
<b>Garant cíle</b>	Aktivně podporuje plnění cíle, hodnotí reportované ukazatele a v rozsahu své pravomoci ukládá opatření v případě neplnění.
<b>Koordinátor dodavatele služeb</b>	Projednává s dodavatelem služeb strategické zadání pro služby, spolupracuje na rozpočtu pro dodavatele služeb, kontroluje kvalitu a efektivitu služeb
<b>Reportující</b>	V programu ATTIS reportuje plnění cílů a indikátorů
<b>Vedoucí odboru</b>	Aktivně využívává ISM k řízení odboru. Zodpovídá za aktuálnost popisu pracovních míst svých podřízených v ISM. Navrhuje pravidelně přezkoumává personální obsazení procesů a agend, na který se jeho odbor podílí. Reportuje plnění cílů a ukazatelů odboru
<b>Člen RM</b>	Podílí se na řízení města dle nastavených procesů a interních pravidel
<b>Člen ZM</b>	Podílí se na řízení města dle nastavených procesů a interních pravidel

## Kompetenční model pro navrhované role

Pro každou roli byly navrženy požadavky na znalosti a schopnosti, které by si nositelé role měli osvojit, aby dokázali v inovovaném systému řízení pracovat a využívat všechny benefity, které systém přináší. Požadované kompetence pro jednotlivé role ukazuje tabulka:



Tabulka 8 Kompetence

Kompetence/Role	Správce ISM	Vlastník procesu	Správce zásobníku aktivit	Hlavní controller města	Specialista controllingu	Garant projektu	Manažer projektu	Garant cíle	Garant majetku	Koordinátor dodavatele služeb	Reportující	Vedoucí odboru	Člen RM	Člen ZM
Základní znalost struktury a postupů strategických dokumentů města													A	A
Detailní znalost struktury a postupů strategických dokumentů města	A	A	A	A	A	A	A	A				A		
Orientace ve strategických cílech města	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		A	A	A
Základní znalost řízení zásobníku aktivit		A				A	A	A		A			A	A
Detailní znalost řízení zásobníku aktivit	A		A	A	A				A			A		
Základní znalost procesu správy dlouhodobého majetku	A		A							A		A	A	A
Detailní znalost procesu správy dlouhodobého majetku				A	A				A					
Základní orientace v KPIs a reportingu města		A				A	A	A		A	A	A	A	A
Detailní orientace v KPIs a reportingu města	A		A	A	A				A					
Základní znalost procesu řízení městských organizací			A					A	A			A	A	A
Detailní znalost procesu řízení městských organizací	A			A	A					A				
Základní znalost řízení služeb								A					A	A
Detailní znalost řízení služeb	A								A	A				
Detailní znalost průběhu vlastněného procesu		A												
Schopnost správně využívat metodiky ISM a procesního řízení při správě vlastněného procesu		A												
Schopnost správně aplikovat pravidla nastavená procesy v řízeném odboru/oddělení												A		
Detailní znalost prvků ISM a schopnost vytvářet a rozvíjet ISM s podporou sw ATTIS	A													
Schopnost správně zadávat cíle a ukazatele v programu ATTIS	A							A				A		
Schopnost správně zadávat úkoly v programu ATTIS						A	A	A	A			A		
Schopnost komplexně spravovat zásobník aktivit v programu ATTIS	A		A											
Schopnost orientovat se v reportovaných hodnotách v programu ATTIS		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Schopnost správně uplatňovat metodiku projektového řízení v praxi			A			A	A							
Schopnost řídit projekty s využitím programu ATTIS			A				A							
Schopnost definovat měřitelné indikátory a jejich požadované hodnoty pro všechny funkce města				A										
Schopnost navrhovat řídicí a kontrolní nástroje pro korporátní řízení města				A										



## Návrh vlastníků procesů

Pro důsledné zavedení nových procesů ISM je klíčové, aby vlastníci procesů měli dostatečně silný mandát. Proto byli pro tuto roli navrženi představitelé orgánů města – viz tabulka.

Tabulka 9 Návrh vlastníků procesů

	Název procesu	Vlastník procesu
Strategické procesy řízení města	Tvorba/aktualizace strategických dokumentů města	Náměstkyně primátora pro strategický rozvoj
	Řízení zásobníku projektů a investičních akcí	Náměstkyně primátora pro strategický rozvoj
	Ekonomické řízení	Primátor města
	Tvorba, reporting a hodnocení ukazatelů a metrik pro řízení města	Náměstek pro ekonomiku, controlling a řízení městské korporace
	Řízení a kontrola městských organizací	Náměstek pro ekonomiku, controlling a řízení městské korporace
	Řízení rozvojových úkolů MML	Tajemník MML
	Řízení a administrace projektů a investičních akcí	Náměstkyně primátora pro strategický rozvoj
	Strategické řízení dlouhodobého majetku	Náměstek pro majetkovou správu
Řídící a kontrolní procesy magistrátu	Řízení procesů	Tajemník MML
	Tvorba řízené dokumentace MML – včetně nastavení procesů	Tajemník MML
	Řízení personálních kapacit	Tajemník MML
	Vymezení odpovědností a pravomocí a tvorba pracovních náplní zaměstnanců	Tajemník MML
	Finanční kontrola i interní audity dle zák. 320/2001 Sb.	Primátor města
	Řízení kvality	Tajemník MML

Důležité je si uvědomit, že vlastník procesu proces přímo nevykonává, ale dbá na jeho návrh, dodržování, hodnocení a zlepšování. Pro své procesy může jmenovat procesní tým.



## Návrh KPIs procesů

Klíčové indikátory procesů jsou zaměřeny na zavedení a dodržování procesů. Ke všem procesům mohou být postupně přiřazovány indikátory ze strategických cílů, které tyto procesy podporují. V implementační fázi je klíčové, aby vlastníci procesů i lidé zapojení do jejich vykonávání získali dovednosti i návyky měření, hodnocení a zlepšování procesů.

Návrh KPIs je uveden tabulce níže.

Tabulka 10 Návrh KPIs procesů

	Název procesu	KPIs	Interval
Strategické procesy řízení města	Tvorba/aktualizace strategických dokumentů města	Kompletnost a aktuálnost strategických dokumentů města Podíl strategických cílů reportovaných v sw ATTIS	1 x ročně 1 x ročně
	Řízení zásobníku projektů a investičních akcí	Podíl projektů a investičních akcí v zásobníku k akcím v rozpočtu Podíl projektů a investičních akcí v zásobníku k akcím v SV	1 x ročně 1 x ročně
	Ekonomické řízení	Kompletnost a aktuálnost dokumentů ekon. řízení města Podíl rozpočtovaných projektů a inv. akcí zařazených současně do zásobníku aktivit	1 x ročně 1 x ročně
	Tvorba, reporting a hodnocení ukazatelů a metrik pro řízení města	Počet/podíl organizací města pravidelně reportujících své ukazatele Komplexnost a aktuálnost reportingu vrcholových ukazatelů města	1 x ročně 1 x ročně
	Řízení a kontrola městských organizací	Komplexnost a aktuálnost reportingu městských organizací	1 x ročně
	Řízení rozvojových úkolů MML	Podíl strategických rozvojových úkolů zadaných odborům MML	1 x ročně
	Řízení a administrace projektů a investičních akcí	Podíl projektů a investičních akcí realizovaných dle jednotné metodiky Podíl projektů a investičních akcí pravidelně reportovaných v systému ATTIS	1 x ročně 1 x ročně
	Strategické řízení dlouhodobého majetku	Komplexnost hodnocení majetku ve vztahu ke službám a technickému stavu	1 x ročně
Řídící a kontrolní procesy magistrátu	Řízení procesů	Komplexnost propojení procesů a pracovních míst Aktuálnost přezkoumání procesů	1 x ročně 1 x ročně
	Tvorba řízené dokumentace MML – včetně nastavení procesů	Aktuálnost řízení dokumentace MML	1 x ročně
	Řízení personálních kapacit	Aktuálnost a komplexnost personálních plánů a reportů	1 x ročně
	Vymezení odpovědností a pravomocí a tvorba pracovních náplní zaměstnanců	Aktuálnost organizační struktury a popisů pracovních náplní v sw ATTIS	1 x ročně
	Finanční kontrola i interní audity dle zák. 320/2001 Sb.	Plnění plánu interních auditů Soulad kontrol a auditů s legislativou - výsledky kontrol	1 x ročně 1 x ročně
	Řízení kvality	Aktuálnost přezkoumání ISM	1 x ročně



## Etapy a varianty řešení cílového konceptu ŠTÍHLÝ MAGISTRÁT

Koncept ŠTÍHLÝ MAGISTRÁT se zaměřuje na dlouhodobý cíl vybudovat magistrát, který je efektivním nástrojem pro správu města a řízení jeho rozvoje. Je také centrem manažerského řízení veřejnoprávní korporace města. Buduje a profesionálně naplňuje tři základní kompetence:

1. **Poskytování veřejných správních služeb přenesené a samostatné působnosti (správní službou rozumíme zabezpečování plnění právních nároků a povinností občanů a dalších zainteresovaných stran).**
2. **Podpora politického vedení města v oblasti plánování a realizace rozvoje města ve vztahu ke strategickému a finančnímu plánování, v řízení rozvojových a investičních projektů.**
3. **Podpora politického vedení města v naplňování péče řádného hospodáře zejména v oblasti řízení kontroly organizací veřejnoprávní korporace města a správě městského majetku.**

Poskytování veřejných služeb a zajišťování dalších funkcí správy města mimo uvedené kompetence zajišťují manažersky řízené organizace města nebo externí dodavatelé.

Tabulka níže ukazuje aktuální podíl odborů na vykonávání jednotlivých typů služeb.

Tabulka 11 Podíl odborů na vykonávání jednotlivých typů služeb

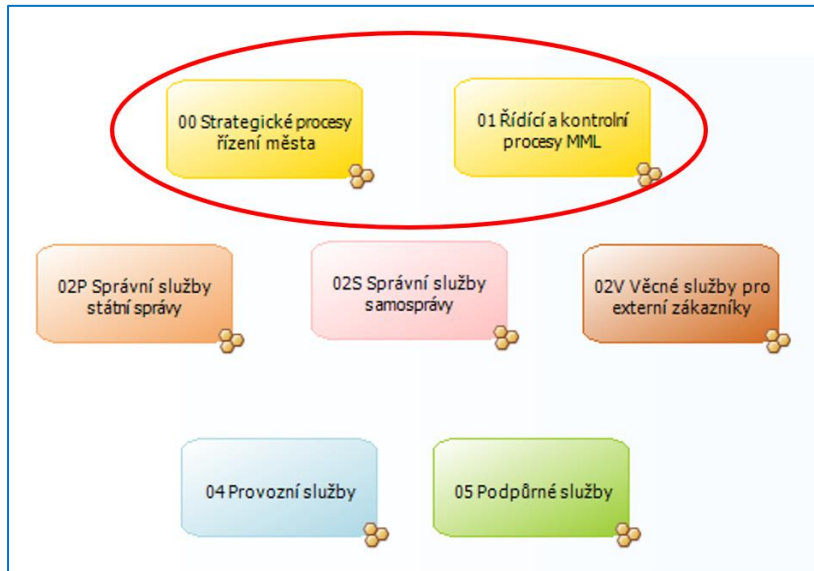
Odbor	Podpůrné služby				Věcné služby					
	Právní sl.	Propagace, PR	Řízení investic	Majetek, tech. správa	Pohřebnictví	Sport. Akce	Kult. Akce, cest. Ruch	Spol. akce	Doprava a VO	Byty a nebyt. Prost.
Odbor kontroly a interního auditu										
Kancelář primátora	x	x						x		
Právní a veřejných zakázek	x									
Odbor správy veřejného majetku	x		x	x	x				x	
Odbor ekonomiky	x			x						
Odbor majetkové správy	x		x	x						x
Odbor strategického rozvoje a dotací	x	x	x							
Odbor územního plánování				x					x	
Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu	x	x		x		x	x	x		
Odbor školství a sociálních věcí	x			x			x	x		x
Odbor vnitřních věcí		x		x						
Stavební úřad				x						
Odbor životního prostředí										
Odbor správní a živnostenský								x		
Odbor sociální péče										
Odbor dopravy										
Odbor ekologie a veřejného prostoru	x	x	x	x						
Kancelář architektury města										
Tajemník magistrátu										
<b>Počet odborů zapojených služby</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>





Korporace Statutárního města Liberce zahrnuje příspěvkové nebo ovládané organizace, které by již v současné době mohly převzít řadu věcných i podpůrných služeb. Před tím je ale vhodné zavést na MML navrhované manažerské procesy a nástroje, které by vedení města umožnily řízení i kontrolu organizací městské korporace. Níže jsou uvedeny možné etapy budování štíhlého magistrátu. Každá etapa může být rovněž považována za cílovou variantu.

### Etapa I. Zlepšení řízení a kontroly při zachování rozsahu služeb MML

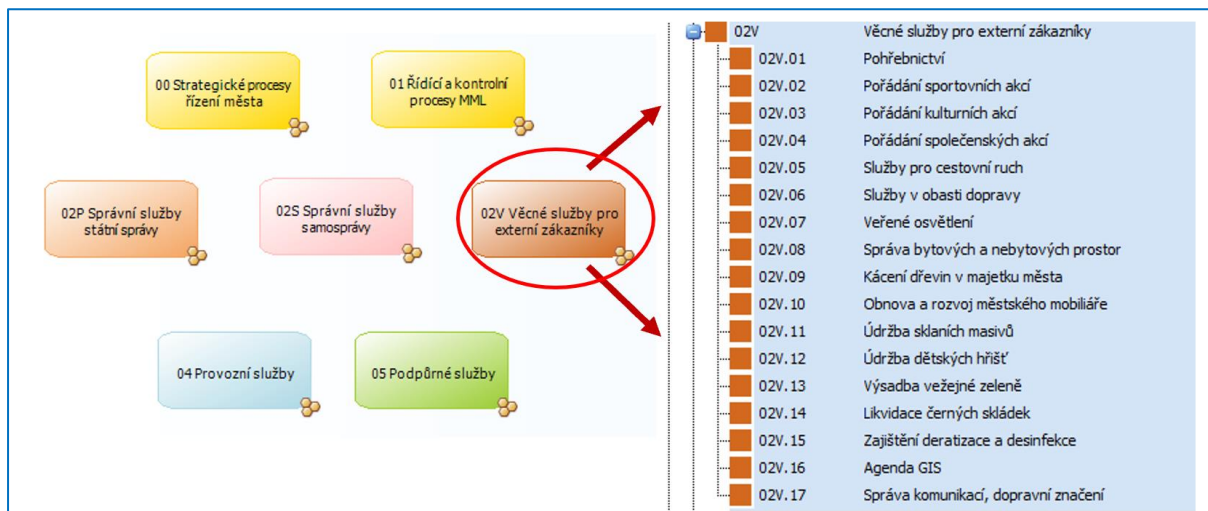


V rámci této etapy budou implementovány inovované řídicí procesy a nástroje, které přinesou zlepšení řídicích a kontrolních funkcí MML i ve vztahu k organizacím městské korporace. V této etapě budou realizovány i navržené organizační změny.

Etapa nezahrnuje vyčlenění věcných služeb mimo MML. Město si tak vybuduje nástroje pro plánování a řízení dalších etap.

### Etapa II. Vyčlenění vybraných věcných služeb mimo MML

Etapa II. zahrnuje vyčlenění vybraných věcných služeb na existující organizace městské korporace. Jedná se především o TSML, DPMLJ a ELSET, které historicky již řadu věcných služeb zajišťovaly.



Obr. 16 Vyčlenění vybraných věcných služeb mimo MML

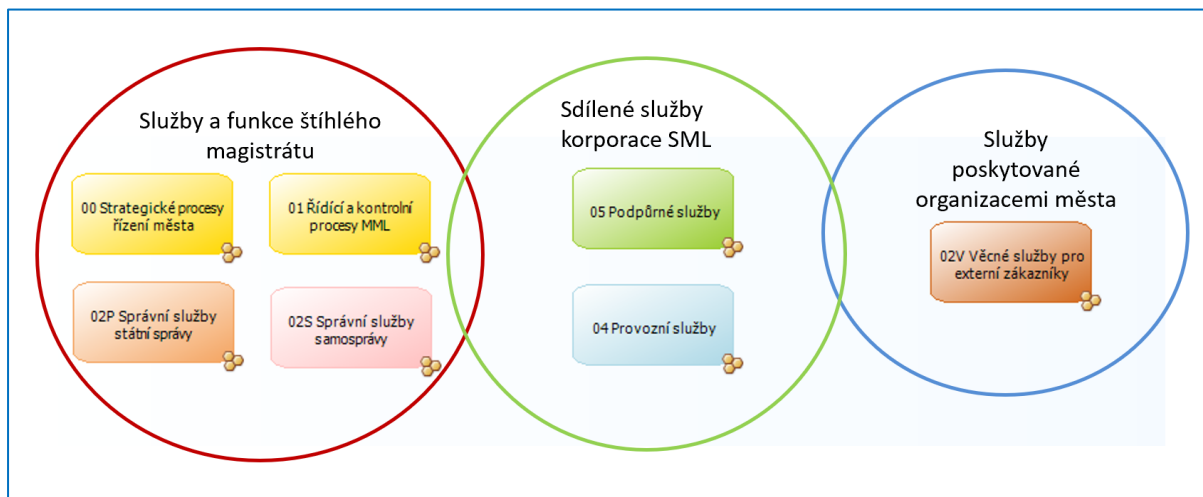




K vyčlenění věcných služeb není třeba vytvářet nové organizace, před vyčleněním služeb by měla být provedena katalogizace služeb, nastaveny parametry kvality a efektivity a v optimálním případě zpracovány strategie pro vyčleňované skupiny služeb.

### Etapa III. ŠTÍHLÝ MAGISTRÁT a sdílené korporátní služby

Etapa III. Zahrnuje dokončení cílového konceptu Štíhlého magistrátu. To znamená, že i většina podpůrných a provozních služeb města bude sdílená a centrálně zajišťována městskými organizacemi mimo MML. Tato etapa může zahrnovat i zřízení nových městských organizací například pro správu majetku a inženýrskou činnost.



Obr. 17 ŠTÍHLÝ MAGISTRÁT a sdílené korporátní služby

Model sdílených korporátních služeb v rámci SML funguje v oblasti informačních technologií, které jsou profesionálně zabezpečované společností Liberecká IS, a.s. Teprve v této etapě by mohlo dojít k výraznějším personálním úsporám v rámci celé veřejnoprávní korporace města.

### Orientační harmonogram a přínosy etap

Tabulka 12 Harmonogram a přínosy

Etapa	Doba realizace	Přínosy
I. Zlepšení řízení a kontroly	01–12 2022	Úspory z efektivnějšího plánování a řízení
II. Vyčlenění vybraných služeb	01/2022 až 12/2024	Úspory z efektivnějšího plánování a řízení Snížení počtu zaměstnanců MML o cca 30.
III. Štíhlý magistrát a sdílené korporátní služby	2023–2027	Úspory z efektivnějšího plánování a řízení Snížení počtu zaměstnanců MML o dalších cca 60. Sdružením korporátních služeb dojde k celkovému snížení počtu zaměstnanců městské korporace.



## Doporučení k realizaci navržených změn

Změny jsou navrženy tak, aby nevyžadovaly jednorázový radikální zásah do fungování magistrátu, ale aby je bylo možné realizovat postupně. To zvyšuje pravděpodobnost, že vůči změnám nevznikne v rámci magistrátu ani v dalších organizacích městské korporace zásadní odpor. Přesto je nutné věnovat přípravě, komunikaci a řízení změny trvalou pozornost, reagovat na připomínky a náměty ze strany zaměstnanců i všech zainteresovaných stran.

Postup zavádění jednotlivých opatření bude průběžně promítán do řídicí dokumentace MML.

### Zavedení integrovaného systému řízení (ISM) MML

Integrovaný systém řízení bude vycházet z Metodiky procesního řízení MML a bude podporován programem ATTIS. Jako první krok je nutné vytvořit pověřit Správce ISM, který bude odpovídat za komplexnost a aktuálnost modelu. Bude současně partnerem pro vlastníky procesů i vedoucí odborů při aktualizaci pracovních náplní zaměstnanců ve vazbě na zaváděné pro procesy, projekty i průběžný reporting plnění indikátorů a úkolů.

Součástí zavedení ISM bude i upgrade programu ATTIS na verzi 6, která je pro MML k dispozici v rámci plnění servisní smlouvy s dodavatelem. ATTIS 6 umožní obratem zavést podporu řízení projektů a investičních akcí s vazbou na programové i strategické cíle, komplexní podporu řízení procesů a agend a také reporting klíčových ukazatelů MML a organizací města. Všechny tyto funkce jsou nezbytné pro podporu navržených opatření.

### Realizace doporučených organizačních změn

Zavedení strategických procesů řízení městské korporace a MML bude vyžadovat zásadní podporu orgánů města. Sjednocení řízení projektů a investic, jejich evidence v jednotném zásobníku aktivit, jednotné řízení priorit ve vztahu k ekonomické situaci i striktní dodržování postupů při řízení projektů a investic může vyvolávat odpor, zejména proto, že bude bránit ad hoc zásahům do rozpočtu a priorit města. Proto je nutné, aby na úrovni vedení města vznikly dostatečné kapacitní i odborné kompetence při podpoře změn a řízení jejich implementace. Z tohoto důvodu doporučujeme zřízení nové pozice náměstka primátora a přerozdělení kompetencí v oblasti správy dlouhodobého majetku, řízení městské korporace a ekonomického řízení.

Navržené změny současně vyžadují, aby byly co nejdříve stanovené cíle a indikátory pro řízení celkové ekonomické situace města a řízení dlouhodobého majetku. To je důvod pro neprodlené zřízení samostatného oddělení controllingu.

Součástí organizačních změn je i formalizace rolí pro integrovaný systém managementu. Zejména se jedná o jmenování a proškolení vlastníků procesů. Zavedení těchto rolí nevyžaduje vytváření nových pracovních míst. Jedná se o úpravy již existujících pracovních míst.

### Zavedení strategických procesů řízení města a magistrátu

V této fázi by měly být postupně zavedeny navržené procesy. Jejich implementace bude od počátku podporována programem ATTIS, měly by být minimalizovány tištěné dokumenty i lokální nesdílené nástroje pro evidenci a reporting. Informace ze systému, zejména z oblasti plnění cílů, realizace



projektů a investic a plnění cílů a indikátorů městskými organizacemi mohou být od prvních etap k dispozici vedení města, zastupitelům i vedení magistrátu a městských organizací.

## Řízení personálních kapacit a personální reporting

V rámci tohoto kroku by mělo být zavedeno řízení personálních kapacit ve vazbě na skutečné výkony. To bude od všech vedoucích odborů vyžadovat, aby pro pracovní místa v rámci svých odborů jednoznačně definovali měřitelné charakteristiky výkonu práce a z nich odvozovali požadavky na počet zaměstnanců v odboru. Měřitelné charakteristiky výkonu budou zavedeny jako pravidelně reportované indikátory a ročně hodnoceny a vazbou na úpravy počtu pracovních míst. Zavedení tohoto kroku poskytne přesné informace pro následné plánování přesunu věcných, podpůrných a sdílených služeb na městské organizace a také pro celkovou optimalizaci personálních kapacit městské korporace jako celku.

## Postupné vyčlenění věcných, podpůrných a provozních služeb z MML

Vlastní vyčleňování věcných služeb a budování sdílených podpůrných a provozních služeb městské korporace bude probíhat v souladu s postupem uvedeným v předchozí kapitole.

## Předpokládané úspory z navrhovaných opatření

Jak již bylo uvedeno, SML nedosáhne významnějších úspor snížením počtu zaměstnanců magistrátu. Jak prokázal benchmarking se srovnatelnými krajskými městy, SML zaměstnává srovnatelný počet pracovníků jako ostatní města. Problémem je spíše nerovnoměrné zatížení jednotlivých zaměstnanců. To je způsobeno z menší části chybějícím procesním nastavením SML, z větší části pak situací na trhu práce. Většina vedoucích odborů potvrdila, že mají na některých pozicích zaměstnance, kteří neodpovídají požadavkům pro danou pozici, bojí se je však nahradit, protože platy na magistrátu nejsou konkurenceschopné na trhu práce v regionu. Spíše než snižovat stavy, doporučujeme změnu řízení tak, aby všichni zaměstnanci měli stanovené jednak rozvojové úkoly, jednak úkoly s měřitelnými výstupy, které budou pravidelně vyhodnocovány. V rámci implementace procesního řízení pak mohou být lépe identifikovány příležitosti pro lepší řízení kapacit jednotlivých odborů. Tabulka 13 zobrazuje kalkulaci nákladů na 1 pracovní místo. Roční úspora osobních nákladů je cca 620 000,- Kč (12\*51 887 Kč).

Tabulka 13 Kalkulace osobních nákladů na jednoho zaměstnance

Položka	Náklad v Kč
Prům plat	36 667
Odvody SPZP	12 547
Benefity + stravné	2 232
Školení	441
Celkem	51 887

## Identifikace oblastí pro dosažení úspor

V rámci projektu optimalizace procesů SML byly identifikovány dvě základní oblasti, ve kterých lze dosáhnout významných úspor. Jsou to:



- 1) efektivní řízení městských organizací;
- 2) efektivní správa majetku.

Ad 1) Největší prostor k úsporám v rámci SML bylo identifikováno efektivní řízení městských organizací. V současné době je řízení městských organizací delegováno mezi různé odbory magistrátu (Technické služby města Liberce, p. o. a Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a. s. řídí odbor správy veřejného majetku, Divadlo Františka Xavera Šaldy a Komunitní středisko KONTAKT Liberec odbor školství a sociálních věcí, sportovní areály odbor cestovního ruchu, kultury a sportu atd.). Neexistuje jednotný postup a strategie pro optimalizaci provozování městských organizací. Podle zkušeností z implementace koncernového řízení (včetně řízení podle cílů) jak v soukromých společnostech, tak v městských korporacích, lze předpokládat úsporu 5–15 % z celkových nákladů, v závislosti na kvalitě managementu těchto společností.

Ad 2) Popis procesu správy majetku je detailně popsán v samostatné kapitole. Zde jsou uvedeny oblasti, ve kterých lze realizovat významné úspory:

- **Náklady na údržbu majetku** – v současné době je údržba majetku řešena převážně při havarijních situacích. Pokud by byla zpracována oblast údržby v rámci pasportizace majetku a byly by řešeny preventivní údržby a byl zajištěn proces péče o majetek, bylo by podle zkušeností z jiných projektů možné snížit náklady na údržbu majetku i o více než 15%
- **Náklady na projekty** – jak již bylo popsáno, zodpovědnost za projekty je v SML rozdělena mezi tři odbory. To vede nejen k neefektivitě práce v rámci jednotlivých odborů, ale i k neúčelnému využívání prostředků SML (vícekrát zadávané studie pro stejný projekt atd.). Další významnou úsporu v této oblasti by přineslo nastavení a dodržování strategie při volbě dotačních programů. V současné době není realizovaný projekt hodnocen ve vztahu k potřebám SML a jeho obyvatel a nejsou například brány do úvahy budoucí provozní náklady investice.
- **Náklady na pořízení investic** – jak bylo popsáno v ekonomickém rozboru SML, Liberec má v porovnání s hodnocenými krajskými městy druhou nejvyšší zadluženost a nejvyšší dluhovou službu. SML by tak mělo zvolit strategii pro financování majetku v dlouhodobém horizontu, vycházející z dlouhodobého plánu investic a hospodaření města. Může tím významně snížit náklady na financování investic.

### **Nastavení KPIs pro účely řízení městského koncernu SML**

Pokud je v organizaci zavedeno procesní řízení, je potřeba jednotlivé procesy měřit, vyhodnocovat a zlepšovat. K tomuto účelu je potřeba zavést klíčové ukazatele výkonnosti (dále také „KPIs“). V rámci projektu byly definovány KPIs pro městské společnosti a pro magistrát SML. Strukturu KPIs ilustrují Tabulky 14 a 15.



Tabulka 14 Návrh KPIs pro městské společnosti

		Rok		Měsíc					
Výsledky městských společností		DPMLJ	2022	Březen					
		TSML	2022	Březen					
		LIS	2022	Březen					
		DFXŠ	2022	Březen					

Oblast	KPI	Měsíc				Kumulace			
		DPMLJ	TSML	LIS	DFXŠ	DPMLJ	TSML	LIS	DFXŠ
VZaZ	Výkony								
	Hrubá marže								
	Fixní náklady								
	EBIT								
	Hospodářský výsledek								
Pracovní kapitál	Zásoby								
	Dlouhodobé pohledávky								
	Krátkodobé pohledávky								
	Krátkodobý finanční majetek								
	Krátkodobé závazky								
	Bankovní úvěry a výpomoci								
Investice	Pořízení DHM								
	Pořízení DNM								
KAP	Celková úspora	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
	Počet zaměstnanců	50	50	50	50	50	50	50	50



V rámci vyhodnocování se doporučuje sledovat jak aktuální, tak kumulativní výsledky daného měsíce. Porovnává se nejlépe předchozí fiskální období, plán a skutečnost. Pro vyhodnocování KPIs městských společností jsou definovány čtyři základní oblasti:

- výkaz zisků a ztrát – zde se hodnotí výkony společnosti, hrubá marže (výkony – variabilní náklady), fixní náklady, EBIT (zisk před zdaněním a úroky) a hospodářský výsledek;
- pracovní kapitál – pracovní kapitál vyjádřený jako rozdíl oběžných aktiv a celkových krátkodobých dluhů. Řízení pracovního kapitálu umožňuje společnosti získat peněžní prostředky;
- investice – pro SML je klíčové řízení investičních výdajů, díky tomuto KPI má přehled o proinvestovaných prostředcích;

KAP (klíčové akční plány) – pokud SML řídí svoje městské organizace, mělo by jim nastavovat krátkodobé a dlouhodobé cíle vedoucí buď ke snížení nákladů, nebo ke zvýšení výnosů, nebo ke zkvalitnění a rozšíření nabízených služeb.



Tabulka 15 Nastavení KPIs pro magistrát SML

Výkaz plnění klíčových ukazatelů SML		Rok	Měsíc
		2022	Březen
Oblast	KPI	Měsíc	Kumulace
Monitorující ukazatele hospodaření	Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům (v %)		
	Celková likvidita		
	Ukazatel dluhové služby		
Rozpočtová zodpovědnost	Celkový dluh		
	Podíl dluhu k průměru příjmů		
	Rozdíl dluhu a průměru příjmů		
Plnění rozpočtu magistrát	Příjmy		
	Výdaje		
	Bilance hospodaření		
Plnění rozpočtu organizace města	Příjmy		
	Výdaje		
	Bilance hospodaření		
Provozní KPI	Stav projektů		
	Náklady na údržbu majetku		
	Stav peněžních prostředků		
	Počet zaměstnanců		
KAP magistrát	Celková úspora		
	Počet zaměstnanců		
KAP městské organizace	Celková úspora	1 500	1 500
	Počet zaměstnanců	50	50

Pravidla pro práci s KPIs je u magistrátu stejné jako u městských organizací. Výše uvedený přehled KPIs představuje agregovanou formu reportu, který podává vedení města základní informace o jeho finanční situaci. K dispozici by měly být i detailní analýzy pro jednotlivá KPIs. Příkladem je detailní analýza hospodaření městských organizací, dále například analýza stavu projektů po jednotlivých odborech a projektech, náklady na údržbu majetku po odborech atd. Stejně jako u městských organizací by SML mělo stanovovat akční cíle pro jednotlivé odbory. Tyto cíle by měly být jednak stanovené formou KPIs, jednak formou rozvojových úkolů (nastavení a zlepšení procesů odboru, vytvoření zásobníku aktivit, KAP na snížení konkrétních nákladů atd.)



## Podpora navrženého řešení systémem ATTIS

Jednoznačným požadavkem pro zpracování modelu navržených procesů bylo využití programu ATTIS, který má SML zakoupen. V době dokončování auditu byla dokončena zcela nová verze programu ATTIS, která může všechny navržené procesy velmi významně podpořit. Pro orientaci uvádíme přehled klíčových funkcí programu ATTIS:

- propojení cílů (strategických i volebních) s konkrétními projekty a úkoly. On-line přehled o stavu projektů;
- vedení zásobníků projektů a investičních akcí ve všech fázích realizace. Možnost ukládání projektových dokumentů;
- propojení všech agend, procesů a služeb a pracovními místy – možnost přesně plánovat a řídit počty lidí na konkrétní služby,
- podpora řízení cílů, ukazatelů a on-line reportingu pro všechny městské organizace;
- řízení všech typů úkolů;
- řízení směrnic a dalších typů řídicí dokumentace;
- řízení rizik včetně informačních rizik;
- personifikované on-line přístupy pro všechny zaměstnance úřadu, vedení města i zastupitele.

Opatření navržená auditem lze s využitím programu ATTIS realizovat prakticky okamžitě, bez nutnosti nákupu dalších sw.

V rámci procesního auditu byl zpracován procesně-organizační model MML. Po jeho schválení proběhne konverze do nové verze ATTIS 6 a bude zpřístupněn všem uživatelům.



## Seznam příloh:

Příloha 1	Ekonomická analýza SML
Příloha 2	Správa majetku – koncept
Příloha 3	Procesní a organizační model – databáze ATTIS4

## Seznam obrázků a tabulek:

Tabulka 1 Kategorizace funkcí.....	11
Tabulka 2 Strategické procesy řízení města.....	12
Tabulka 3 Řídící a kontrolní procesy magistrátu .....	13
Tabulka 4 Strategické procesy řízení města – posouzení .....	15
Tabulka 5 Řídící a kontrolní procesy magistrátu .....	16
Tabulka 6 Typy odpovědností .....	18
Tabulka 7 Role s popisem .....	27
Tabulka 8 Kompetence .....	28
Tabulka 9 Návrh vlastníků procesů .....	29
Tabulka 10 Návrh KPIs procesů.....	30
Tabulka 11 Podíl odborů na vykonávání jednotlivých typů služeb .....	31
Tabulka 12 Harmonogram a přínosy.....	33
Tabulka 13 Kalkulace osobních nákladů na jednoho zaměstnance .....	35
Tabulka 14 Návrh KPIs pro městské společnosti.....	37
Tabulka 15 Nastavení KPIs pro magistrát SML.....	38
Obr. 1 Štíhlý magistrát – myšlenková mapa .....	7
Obr. 2 Změna začíná v hlavě – myšlenková mapa .....	7
Obr. 3 Evoluce, nikoli revoluce – myšlenková mapa.....	8
Obr. 4 Zaměření – myšlenková mapa .....	8
Obr. 5 Informace – myšlenková mapa .....	8
Obr. 6 Systém odolný politickým změnám – myšlenková mapa .....	8
Obr. 7 Pohled na strom procesů .....	19
Obr. 8 Procesy strategického řízení města – celkový pohled .....	20
Obr. 9 Tvorba/aktualizace strategických dokumentů města.....	21
Obr. 10 Řízení zásobníku projektů a investičních akcí .....	22
Obr. 11 Ekonomické řízení města .....	23
Obr. 12 Tvorba, reporting a hodnocení ukazatelů a metrik pro řízení města .....	24
Obr. 13 Řízení implementace strategie .....	25
Obr. 14 Návrh změny na úrovni vrcholového vedení .....	26
Obr. 15 Zlepšení řízení a kontroly při zachování rozsahu služeb MML.....	32
Obr. 16 Vyčlenění vybraných věcných služeb mimo MML .....	32
Obr. 17 ŠTÍHLÝ MAGISTRÁT a sdílené korporátní služby .....	33