

„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu“

Příloha č. 4 - Popis realizace a specifikace předmětu plnění veřejné zakázky – plnění A a B.

## Plnění A:

### KA 2 - Strategie rozvoje úřadu a města

#### Současný stav:

Město má zpracovaný **Strategický plán rozvoje města Třebíče pro období 2008 – 2013**. Jeho platnost je u konce. Byla rozpracována aktualizace plánu **Strategický plán rozvoje města Třebíče pro období 2012 – 2015**, která však neřeší oblast veřejné správy. Pro zajištění úkolů vytyčených ve strategii města je třeba, aby úřad disponoval dostatečnými kapacitami v čase, odbornosti dle řešených úkolů.

Město má zájem na zkvalitnění života občanů a snaží se o získání přehledu o potřebách svých obyvatel, podnítit jejich iniciativu účastnit se na dění města a řízení jeho rozvoje.

Na podzim 2011 město provedlo **Náborový průzkum mezi obyvateli Třebíče** na téma kvalita života ve městě a další rozvoj města. Cílem náborového průzkumu bylo zjistit postoje občanů Třebíče k současné situaci ve městě, a to z různých hledisek: přednosti a nevýhody života v Třebíči, problémy s dopravou, kvalita života ve městě, trávení volného času, komunikace s radnicí atd. Zároveň také zjišťoval názory lidí na další rozvoj města. Dotazník nepostihl všechny oblasti komplexně. Smyslem dotazníkového šetření bylo zejména podnítit zájem občanů o dění v Třebíči, připravit podmínky pro komunikaci mezi občany a radnicí, ale hlavně pomoci obyvatelům zamyslet se nad budoucností města. Průzkum byl proveden externí firmou, byl distribuován v místním tisku, Třebíčském zpravodaji, a zveřejněn na portále města. Celkem bylo do domácností distribuováno 15 900 dotazníků, zpět se vrátilo 1 405 dotazníků – vzhledem k počtu domácností bylo dosaženo návratnosti 8,8 %. Desetina všech sebraných dotazníků byla vyplněna elektronicky prostřednictvím webu města. Proto se jako vhodnější forma jeví individuální interview se zástupci zájmových sdružení, elektronický kontakt občana s městem je třeba rozvíjet.

MěÚ jako orgán města zajišťuje plánování a řízení rozvoje regionu. Soulad činnosti a rozvoje MěÚ s městem je třeba řešit koncepčně. V současnosti se nerovnoměrné zatížení odborů/oddělení, či jednotlivých pracovníků řeší ad hoc. Pro zajištění úkolů a plánů města je třeba, aby úřad disponoval dostatečnými kapacitami v čase, odbornosti dle řešených úkolů. Dosud nebyl zpracován dokument, který by řešil koncepci rozvoje MěÚ ve vztahu k úkolům a službám, které úřad plní.

#### Slabé stránky:

- Aktualizovaný strategický dokument není komplexní, neřeší se strategie rozvoje veřejné správy v návaznosti na delší časový horizont
- Nejsou jasně definované strategické úkoly, kterých má úřad dosáhnout
- Strategická rozhodnutí nepřichází v dostatečném předstihu
- Strategická rozhodnutí nejsou výsledkem zvážení škály přesně evidovaných aspektů, představují tudíž vyšší potenciál pro chybovost
- Není efektivní zpětná vazba při kontrole plnění cílů
- Rezervy v efektivní veřejné kontrole plnění politického programu
- Rezervy ve využití možností města podporovat zaměstnanost v rámci regionu
- Po změně politické reprezentace města po volbách 2014 by neexistence strategického plánu mohla vést k nekonceptním krokům nového vedení města.

„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu“

### Potřeby rozvoje:

- Vytvoření strategie rozvoje úřadu pro období do roku 2015.
  - Strategický plán jasně definuje cíle, jejich provázanost, finanční (provázanost k rozpočtu) a personální nároky tak, aby při klesajících příjmech v ekonomické krizi byly zajištěny nejen základní funkce úřadu a města, ale také jejich plynulý rozvoj. Součástí definice cílů je i jejich měřitelnost v reálném čase a získávání zpětné vazby (metodika pro výkon kontroly interního auditu).
- Evaluace stávajícího strategického plánu rozvoje města 2012 – 2015 a vytvoření střednědobého plánu pro následující období.

Dalšími potřebami projektu jsou:

- Systematizace sledování dotačních titulů a vyhodnocování jejich úspěšnosti
- Doplnění aktivit dotačními tituly k jejich úspěšné realizaci
- Nastavení systému komplexních podkladů pro zvažování množství aspektů při strategickém rozhodování, stanovení priorit, návazností
- Stanovení zpětné metriky pro efektivní kontrolu plnění pro management MěÚ i veřejnost
- Využití možností, které přináší Smart Administration a eGovernment
- Využití strategických iniciativ vyšší samosprávných celků, státu a EU
- Zesílení protikorupčních opatření

### Přínosy realizace projektu:

- Jasně definované úkoly, kterých má úřad a město dosáhnout
- Zlepšení koordinace rozvoje a řízení veřejné správy v logické návaznosti na rozvoj města
- Definice vzájemných vztahů a vlivů mezi projekty
- Správná strategická rozhodnutí v dostatečném předstihu
- Zlepšení plánování zdrojů (finančních, lidských) na zajištění chodu MěÚ, plnění úkolů města
- Vyšší důvěryhodnost při získávání dotací a grantů, navazování partnerství
- Jasně cíle v personální politice
- Eliminace potřeby pokrývat ekonomické úspory zejména škrty výdajů
- Hladký průběh řízení a realizace projektů města
- Spokojenost klientů MěÚ vyplývající z kvalitně poskytovaných služeb
- Vyšší spokojenost zaměstnanců MěÚ díky eliminaci výkyvů pracovní zátěže

### Realizace KA 2 Strategie rozvoje úřadu a města

Vypracování Strategického plánu rozvoje úřadu města Třebíč v návaznosti na strategii rozvoje města. Zpracování komplexní aktualizace strategického plánu po komunálních volbách.

### Smysl aktivity

V prvé řadě bude aktualizován strategický plán rozvoje města, jehož platnost vyprší v roce 2015, a to všech tří částí – analytické, strategické a akčního plánu, na další období. Významným aspektem je potřeba aktualizovat komplexní strategický plán rozvoje města po komunálních volbách v druhé polovině roku 2014 spolu s nástupem nové politické reprezentace. Klíčovým smyslem strategie města je dát managementu města i občanovi

*„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu“*

jasný a kontrolovatelný plán, co a jak bude v rámci města realizováno zejména s ohledem na finanční zajištění a návaznost na politický program, který si občané ve volbách zvolili.

Bude rozpracována část týkající se veřejné správy, tj. strategický plán činnosti Městského úřadu Třebíč.

Klíčovým smyslem strategie úřadu je stanovit, jaké úkoly stojí před top a středním managementem městského úřadu, aby zajistil plnění strategického plánu města jakožto zadání občanů a jejich politické reprezentace i funkce úřadu vyplývající ze zákona, legislativních změn a státních koncepcí.

Prostřednictvím strategie rozvoje úřadu se definují klíčové parametry kvality a výkonu pro zajištění a zvyšování efektivity, výkonnosti a transparentnosti služeb. Navazuje na aktuální legislativu, státní koncepce (eGovernment - základní registry, digitální archivy atd.), na strategie vyšších celků – EU, státu a kraje, strategii rozvoje města - a je shrnutím vize naplně činnosti úřadu tak, aby přispíval k plnění vytýčených cílů.

- Zefektivnit vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj úředníků úřadů územních samosprávných celků
- Zlepšit kvalitu řízení v úřadu
- Zvýšit transparentnost a otevřenost úřadu
- Zmírnit rozdíly v poskytování veřejných služeb a zajistit jejich adekvátní dostupnost.
- Snižování finančního deficitu hospodaření města a důsledné snižování nákladů spolu se zajištěním odpovídajících příjmů

### **Popis realizace aktivity**

Strategický plán rozvoje města na období od 2015 bude definovat cíle města ve střednědobém horizontu a zejména popis kroků, kterými se k cíli dostaneme. Součástí strategie rozvoje města musí být i způsob ověření, zda se cílů dosahuje včetně definice jejich omezení. Budou provedena individuální interview s politickou reprezentací úřadu, se zastupiteli, zástupci občanských aktivit a místních spolků. Výsledkem těchto interview bude definice cílů nebo alternativ cílů, které požadují jednotlivé skupiny a role.

K jednotlivým cílům se budou vyjadřovat odborníci z řad zaměstnanců úřadu, aby stanovené cíle odpovídaly reálným možnostem úřadu, omezením legislativy a místním podmínkám.

Výsledný dokument strategie rozvoje města bude obsahovat:

- SWOT analýzy za jednotlivé zapojené skupiny
- Definici limitujících faktorů (legislativa, technologie, finanční možnosti, ...)
- Definice strategických směrů
- Definice specifických cílů a jejich metriky
- Definice alternativ a jejich časová závislost
- Akční plán dosažení cílů

Dílní část věnovaná veřejné správě - strategie rozvoje úřadu - vytýčí cíle úřadu v souladu se strategií rozvoje města, vývojem legislativy, národními a nadnárodními koncepcemi a strategiemi pro působnost veřejné správy, definuje a konkretizuje způsoby řešení jednotlivých specifických cílů a převádí je do požadavků na personální, finanční a projektové kapacity. Definuje zároveň, jak bude cíle dosaženo a jak bude naplněna kontrola dosahování cíle, tj. sběr dat potřebných k vyhodnocení zpětné vazby.

*„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu“*

Strategie rozvoje úřadu a města budou realizovány interním týmem za pomoci konzultační firmy, která provede individuální interview s top a středním managementem úřadu. Výsledkem těchto interview bude definice úkolů, priorit, návrh zajištění, metrika kontroly a naplnění cílů. Externí firma metodicky podpoří interní tým v zapojení do koncepce strategických plánů.

Zpracování strategie rozvoje úřadu bude zahájeno již v počáteční fázi projektu. S těžištěm zpracování strategie města se počítá v druhé polovině roku 2014, kdy bude zpracován koncept strategické plánu rozvoje města. Strategie města bude dokončena až pod vedením nové politické reprezentace, která bude garantem jeho naplňování.

Projekt počítá s provedením průzkumů spokojenosti veřejnosti a klientů úřadu s poskytováním služeb MěÚ s důrazem na zmapování profesionální úrovně pracovníků úřadu a organizaci chodu úřadu. Průzkum bude proveden minimálně při koncepci strategie rozvoje úřadu a opakován ke konci sledovaného období tak, aby poskytl zpětnou vazbu a podněty pro zpracování komplexní strategie rozvoje města pro další volební období.

Výsledné dokumenty strategie rozvoje úřadu bude obsahovat:

- Definice cílů a jejich návazností
- Definice rizik plnění
- Definice nutných personálních, finančních a projektových kapacit
- Definice nároků na outsourcing služeb
- Definice cílů a jejich metriky
- Definice na rozpočet města a jeho trendů
- Definice přínosů a úspor nákladů
- Definice organizačního zajištění
- Akční plán dosažení cílů
- Definice způsobu a místa sběru dat pro měření výsledků (dotazníky, informační systém, Internet, webové služby, apod.)

Klíčová aktivita bude zajištěna interním realizačním týmem s využitím nákupu externích služeb:

Nákup služeb:

- Nastavení osnovy dokumentů strategie
- Nastavení metriky
- Poskytnutí know-how
- Provedení zaškolení formou workshopů a školení
- Metodické vedení
- Provedení interview a sestavení zápisů
- Sestavení akčního plánu dle připomínek interního týmu, konečného dokumentu strategie
- Definice požadavků na informační systém

Činnosti interního týmu:

- Součinnost s externím zpracovatelem strategie
- Vazba na ekonomické parametry organizace
- Interview, získávání podnětů a dat, jejich koordinace
- Definice priorit
- Připomínkování dokumentu
- Formulace požadavků na informační systém

„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu“

- Přizpůsobení konceptu strategie od externího zpracovatele místním podmínkám, možnostem a zvyklostem

### Výstupy aktivity

Výstupem aktivity bude:

- Strategický plán rozvoje úřadu
- Strategický plán rozvoje města 2015 až 2019
- Akční plán strategií
- Nastavení metrik pro zjišťování zpětné vazby, zda je cílů dosahováno
- Zaškolení managementu pro získávání dat se zpětnou vazbou
- Záписy z provedených interview
- Záписy z konzultačních porad se zaměstnanci úřadu
- Změna informačního systému/ úprava portálu města pro zajištění sběru dat

### Plnění B:

### KA 3 - Řízení kvality, Good Governance

#### Současný stav:

Dokument Strategie jakosti Městského úřadu Třebíče byl schválen radou města dne 23. 10. 2008 na své 62. schůzi usnesením RM-62-2008-20, jako závazný dokument pro všechny zaměstnance města, kde potvrdila zavedení ISO 9001:2000 a závazek neustálým zlepšováním poskytovaných služeb a jejich rozšiřováním, zvyšovat spokojenost zákazníků a tím současně vytvářet příznivou image úřadu.

Úroveň některých služeb není vyrovnaná. Dosud byla zlepšení vyvolávána jako řešení problematické situace. Podněty nebyly systematicky mapovány a vyhodnocovány s napojením na systém kvality s definicí standardizace.

Zavádění politiky jakosti je směřováno 2 směry:

- Ve vztahu k vlastníkům: Jako vlastníky chápeme občany města Třebíče a správního obvodu obce s rozšířenou působností, kterým garantujeme hospodárné a efektivní zacházení s majetkem s minimálními dopady na životní prostředí a rovněž tak péči o jeho zachování a rozvoj.
- Ve vztahu k zaměstnancům: K naplňování politiky jakosti vytváříme vhodné motivační nástroje a příznivé pracovní prostředí, podporujeme kreativní a iniciativní přístup každého zaměstnance v procesu neustálého zlepšování a ve vyhledávání úsporných opatření a zdokonalování procesů.

Na podzim 2011 město provedlo **Názorový průzkum mezi obyvateli Třebíče** na téma kvalita života ve města a další rozvoj města. Smyslem dotazníkového šetření bylo zejména podnítit zájem občanů o dění v Třebíči, připravit podmínky pro komunikaci mezi občany a radnicí, ale hlavně pomoci obyvatelům zamyslet se nad budoucností města. Průzkum byl proveden externí firmou, byl distribuován místním tiskem, Třebíčským zpravodajem, a zveřejněn na portále města. Celkem bylo do domácností distribuováno 15 900 dotazníků, zpět se vrátilo 1 405 dotazníků – vzhledem k počtu domácností bylo dosaženo návratnosti 8,8 %. Desetina všech sebraných dotazníků byla vyplněna elektronicky prostřednictvím webu.

Dosud však není rozvinuto zajištění vyhodnocování spokojenosti klientů úřadu, a to zejména elektronickou formou. V zájmu města je posílit využívání elektronického styku klientů

„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu“

s úřadem prostřednictvím portálu města a posílit pozitivní propagaci MěÚ Třebíč. Rozhodování politické reprezentace města není pro občany dostatečně transparentní.

Současný stav se dá charakterizovat následujícími skutečnostmi:

- Rozdílná kvalita poskytování služeb různými odbory, které vyžadují řešení. Ve stávajícím systému jsou služby poskytovány roztržštěně a v rozdílné kvalitě.
- Není dostatečně podchyceno zajištění a vyhodnocování spokojenosti klientů úřadu.
- Chybí definovaná metrika pro popsané procesy.
- Není kladen důraz na pozitivní propagaci MěÚ Třebíč.

#### **Slabé stránky:**

- Řízení kvality není plně uplatněno v praxi
- Není využívána iniciativa pracovníků
- Nápadů pracovníků nebo klientů úřadu nejsou systematicky sledovány, hodnoceny a využívány
- Není systematicky odměňován iniciativní výkon
- Slabá pozitivní propagace MěÚ Třebíč (systematický přehled, co město udělalo pro své občany)
- Rozhodování politické reprezentace města není pro občany transparentní.

#### **Potřeby rozvoje:**

V návaznosti na strategii rozvoje úřadu a zkvalitnění řízení lidských zdrojů projekt podpoří řízení kvality prostřednictvím metody drobných krůčků, kontinuálního zlepšování a využití standardizace PDCA a SDCA. Při řízení kvality je potřeba se držet zásady, že nejlepší nápady mají ti lidé, kteří práci vykonávají a mají styk s klientem. Řízení kvality pak prudce ovlivní produktivitu práce směrem vzhůru a vytvoří osobní odpovědnost jednotlivých pracovníků ve vztahu k agendám.

Řízení kvality spočívá v koncentraci zkušeností lidí pracujících v organizaci, zdravém rozumu a využívání osvědčených postupů ke standardizaci práce ostatních. Jsou to především prostředky, které využívají zkušeností pracovníků v organizaci a zdravého úsudku s nadhledem nad věcí. Toho se docílí především 3 prostředky:

- metod zlepšovacích návrhů
- definice cílů a jejich měřitelnost
- vzdělávání a hlavně jeho využití v reálné praxi

Cílem je využití praktických jednoduchých nápadů a přínosných zlepšení lidí pracujících na úřadě nebo využívajících jeho služeb. Standardizace agend představuje klíčový prvek pro snížení administrativní náročnosti. Veškeré postupy budou tak definovány jednotně a občan tak dostane pokaždé stejnou službu nezávisle na úředníkovi.

Aktualizace směrnic směřuje k tomu, aby definice práce byla jednotná a jednotlivé povinnosti úředníka známé a plně standardizované. Aktualizace směrnic bude zaměřena především na využití možností eGovernmentu a jím daných nových moderních postupů.

Dalšími hlavními cíli jsou:

- Zkvalitnění služeb občanům – při vyřizování úkonů v jednoduchých přepážkových agendách s využitím vhodných nástrojů
- Praktické využití podkladů z procesního řízení



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu“

- Snižování nákladů - snižovat náklady bez vysokých investic pomocí metody drobných krůčků spočívající v každodenním zlepšování, do kterého jsou zapojeni všichni pracovníci organizace.
- Snižování nákladů a chod MěÚ a úspory práce.
- Standardizace postupů – využití výstupů pro standardizaci postupů v rámci agend a díky tomu udržení kvality práce.
- Zavést pravidelné mapování spokojenosti klientů úřadu, sbírat podněty ke zlepšení, vyhodnocovat je a zohledňovat ve výkonu veřejné služby, zohledňovat v praxi.
- Doplnit portál města o nástroj pro získávání zpětné vazby od klientů úřadu.
- Podpořit transparentnost rozhodování volených zástupců města zveřejňováním hlasování ZM.
- Podpora klientsky orientovaného úřadu proškolením zaměstnanců (transparentnost poskytování služeb, etika, praktická cvičení pro komunikaci s občanem,...)

#### **Přínosy realizace projektu:**

- Transparentní rozhodování politiků přístupné kontrole občanů
- Profesionální a iniciativní zaměstnanec
- Zvýšení kvality práce
- Zvýšení komfortu obsluhy občanů
- Odstranění duplicitně vykonávaných činností
- Úspory pracnosti, financí, času
- Zviditelnění přínosů činnosti Městského úřadu Třebíč zvýšením informovanosti občanů a pozitivní propagace realizovaných projektů či zkvalitnění činnosti úřadu i života občanů města prezentací na portálu města

#### **Realizace KA 03 Řízení kvality, Good Governance**

Klíčem je efektivně zpracovávat inovace a podněty ať už od klientů nebo od interních zaměstnanců.

#### **Smysl aktivit řízení kvality**

Klíčovým problémem řízení kvality ve veřejné správě je její správné chápání. Klíčem k udržení kvality je minimalizace nutné zátěže občana a zvýšení komfortu obsluhy jeho potřeb jako jsou minimalizace podkladů, čekacích dob, chápání smyslu úkonů apod. Klíčovým cílem pojetí kvality v podmínkách veřejné správy je její přeměna na veřejnou službu a spokojenost občana s jejím výkonem.

Aktivita se zaměří především na nalezení prostředků ke zlepšení stavu, které využívají získaných zkušeností pracovníků v organizaci, a zdravého úsudku s nadhledem nad věcí spojené s pozitivní propagací dosažených výsledků vůči veřejnosti. Touto pozitivní propagací, co se kde udělalo pro město, jak se město jako celek zvelebuje, dochází ke zlomení náhledu na úřad jako na byrokratickou instituci. To je zásadní prvek motivace ke kvalitě práce.

Řízení kvality v rámci úřadu slouží ke stanovení způsobu, jak zlepšení a zachování kvality v organizaci uchopit, ale zároveň zachovat dosažené přínosy. Definuje základní způsoby, jak uchopit kvalitu a snižovat náklady bez vysokých investic s motivací členů týmu.

Smyslem aktivity je adaptace dobrých zkušeností a dobré praxe do místních podmínek. Cílem je především:

- opatření na zlepšení komunikace s uživateli služeb úřadu, včetně systémového řešení zpětné vazby,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu“

- zapojení občanské veřejnosti do rozhodovacích procesů,
- zvyšování transparentnosti činnosti všech složek úřadu.

Spočívá v koncentraci zkušeností lidí pracujících v organizaci, zdravém rozumu a využívání osvědčených postupů ke standardizaci práce. Toho se docílí především 3 prostředky:

- metodami zlepšovacích návrhů
- definicí cílů a měřitelnost jejich dosažení
- vzdělávání a hlavně jeho využití v reálné praxi

Smyslem aktivity je adaptace dobrých zkušeností a dobré praxe do místních podmínek. Cílem je především:

- opatření na zlepšení komunikace s uživateli služeb úřadu, včetně systémového řešení zpětné vazby,
- zapojení veřejnosti a občanské společnosti do rozhodovacích procesů,
- zvyšování transparentnosti činnosti všech složek úřadu

### **Popis realizace aktivity řízení kvality**

Cílem realizace projektu je zavést do praxe využití dobrých nápadů pracovníků organizace, které vyplývají z jejich dlouholetých zkušeností.

Projekt bude realizován za pomoci konzultační firmy, která dodá metodiku obsahující:

- jak hodnotit zlepšovací návrhy
- jak nastavit systém tak, aby nedocházelo ke ztrátám zlepšení
- jak motivovat zaměstnance k podávání zlepšovacích návrhů
- jak publikovat výsledky práce vůči veřejnosti
- jak snižovat racionálně náklady
- jak cíleně měřit a zjišťovat, že ke zlepšení dochází.

V projektu budou vytýčeny úkoly pro management organizace spočívající především v údržbě dosažených výsledků a jejich zlepšování. Dále bude definován způsob použití cyklů standardizace a zlepšení ve vzájemném harmonickém vztahu. Klíčovou součástí je definice způsobu snižování nákladů pomocí drobných krůčků spočívající v každodenním zlepšování.

Základní principy metodiky zlepšování jsou:

- postup po malých krocích bez skokových převratů
- možnost návratu do původního stavu
- náklady na inovaci nesmí převýšit přínosy
- standardizace pomocí cyklů zlepšení a standardizace
- vyhodnocení zpětné vazby v cyklickém opakování

Činnost bude spočívat především ve spolupráci na metodice zlepšování, zavádění dobrých nápadů, jejich evidenci a klasifikaci. Dále se budeme učit vyhodnocovat přínosy pomocí tvrdých metrik. Ve výsledku bude úřad a jeho management schopen určit, zda podaný zlepšovací návrh vede ke zlepšení, jak toto zlepšení udržet a jakým způsobem ho zavést jako standard pro ostatní. Tím dojde k nastartování sebezdokonalovacích technik v rámci celého úřadu.

V rámci Good Governance budou realizovány kroky zaměřené na komunikaci a získávání podkladů od klientů úřadu. Hlavním cílem realizace bude zajistit vhodnou úpravou postupů příjem podnětů z webových stránek města, příjem podnětů na podatelně a jejich adekvátní zpracování.

KA bude realizována interním týmem za využití externích služeb a SW podpory:



„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu“

#### **Činnost interního realizačního týmu:**

- Návrhy na zlepšení (správci řízení kvality budou tvořit tým, který bude vytipovávat oblasti ke zlepšení a dávat po celou dobu běhu projektu nápady na zlepšení)
- Zavádění zlepšení do praxe (každý den něco zlepším)
- Přizpůsobení místním podmínkám, možnostem a zvyklostem
- Návaznost na systém odměňování, motivačním plán
- Reporting zlepšovacích aktivit vůči veřejnosti

#### **Nákup služeb:**

- Návrhy na zlepšení
- Metodika zavádění každodenního zlepšování a způsob hodnocení zlepšovacích návrhů
- Akční plán zlepšení
- Motivační plán
- Metodika návrhu měření, zda se zlepšení dosahuje
- Diskusní workshopy a brainstormingy

#### **Výstupy aktivity:**

- Metodika zavádění každodenního zlepšování a způsob hodnocení zlepšovacích návrhů
- Akční plán zlepšení slouží ke stanovení způsobu, jak samotné zlepšení a zachování kvality v organizaci uchopit, ale zároveň zachovat dosažené přínosy
- Nastavení metrik pro zjišťování zpětné vazby, zda je vůbec zlepšení dosahováno
- Motivační plán pro podporu aktivity zaměstnanců
- Vzdělávání top a středního managementu
- Workshopy pro praktické zvládnutí problému

## **KA 04 - Řízení lidských zdrojů**

#### **Současný stav:**

MěÚ má sestavené kompetenční modely pro jednotlivá pracovní místa, popisy pracovních činností, metodiku a matici pro hodnocení zaměstnanců. Byl definován plán vzdělávání. Dosavadní provedené hodnocení však neproběhlo rovnoměrně v rámci úřadu. Hodnotitelé nepřístupovali k hodnocení podle stejných měřítek, hodnocení byla poznamenána individuálním přístupem hodnotitele. Je nutné nastavení stejných měřítek pro celý úřad formou praktického zaškolení hodnotitelů.

Dále je třeba vedle hodnocení předpokladů rozvinout a definovat vazbu na odměňování. Současná praxe odměňování zaměstnanců je spíše intuitivní a vyžaduje systematické řízení.

Pro zefektivnění procesu hodnocení a plánování rozvojových potřeb zaměstnanců je třeba zajistit vhodnou SW podporu tak, aby hodnotitelé i hodnocení nebyli zbytečně zatěžováni a proces hodnocení tak nezískal negativní odezvu.

#### **Slabé stránky:**

- Systém hodnocení nemá vazbu na odměňování
- Hodnocení zaměstnanců není jednotné, srovnání mezi odbory neposkytuje objektivní data
- Nedostatečně zkušené hodnotitelé, výstupy z hodnocení nejsou napříč úřadem stejnoměrné



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu“

- Není systematicky podporována iniciativa
- Celý proces hodnocení je prováděn formou „papír – tužka“ s podporou xls. přehledů, proces je časově náročný

#### **Potřeby rozvoje:**

- Zkvalitnění plánování kapacit bude podpořeno v rámci zpracování strategie rozvoje úřadu.
- Hodnocení výkonu je třeba navázat na odměňování zaměstnanců a rozvíjet plánování osobního rozvoje zaměstnanců (plány vzdělávání).
- Podpořit hodnotitele školením a praktickým nácvikem hodnotícího procesu a rozvoje pracovníků MěÚ
- Posílení objektivitu odměňování a tím motivace zaměstnanců.
- Automatizace hodnotícího procesu, generování sestav a tím podpořit ochotu zaměstnanců provádět hodnocení.

#### **Přínosy projektu:**

- Zvýšení objektivnosti hodnocení a odměňování
- Podpora procesu hodnocení prostředky ICT
- Systematická a průběžná kontrola plnění úkolů
- Zpětná vazba pro hodnocené, rozpoutání diskuze k zlepšení
- Zacílení vzdělávání a rozvojových potřeb zaměstnance na jeho skutečné potřeby

Možnost efektivního vyhodnocování kvality práce zaměstnanců za celý úřad/ odbor/ jednotlivce dle různých kritérií.

### **Realizace KA 04 Řízení lidských zdrojů**

#### **Smysl aktivity**

Řízení lidských zdrojů je významnou součástí řízení organizace, je každodenní součástí práce všech manažerů. Lidé jsou považováni za klíčový zdroj organizace, který umožňuje efektivně dosahovat cílů organizace.

Moderní péče o lidské zdroje se vyznačuje následujícími základními atributy:

- Motivace – zaměstnanec se cítí být pozitivně motivován ke své práci, vidí v ní smysl a má chuť se aktivně podílet na rozvoji organizace, kterou vnímá jako svou.
- Výkonnost
- Hodnoty – zaměstnanec organizace sdílí její hodnoty, přijímá je v pracovním smyslu za vlastní a podílí se na rozvoji etických hodnot spojených s výkonem pracovní činnosti.

Hodnocením pracovníků se rozumí činnosti, které oceňují aktivity pracovníků související s jejich pracovním zařazením a výkonem práce. Hodnocení je důležité pro zaměstnance i zaměstnavatele. Pro každého z nich přináší hodnocení jistou zpětnou vazbu o pracovním výkonu, celkových výsledcích a způsobech, jak jich bylo dosaženo. Pro oba je tato činnost přínosem a cestou, jak zlepšit spokojenost obou stran pracovního vztahu. Hodnocení dává podklady pro některé personální činnosti, jako jsou vzdělávání či odměňování pracovníků.

#### **Popis realizace**

Cílem KA je rozvinout stávající systém hodnocení dle kompetenčních modelů, který umožňuje plánování osobního rozvoje a hodnocení pracovního výkonu o návaznost na systém odměňování zaměstnanců a sledování plnění pracovních úkolů, které je objektivní podklad k provedení hodnocení.

„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu“

Na realizaci KA se bude podílet interní tým (garant ŘLZ, personalistka, ekonom) s využitím externích služeb.

#### Činnost interního realizačního týmu:

- Provedení pohovorů k systému ŘLZ
- Přizpůsobení navrženého systému místním podmínkám, možnostem a zvyklostem, nastavení systému

#### **Nákup služeb:**

- Odborné konzultace k optimálnímu nastavení odměňování na systém hodnocení zaměstnanců

#### **Výstupy:**

- Systém odměňování s návazností na systém hodnocení zaměstnanců

## **KA 05 - Projektové řízení**

### **Stávající stav:**

Ačkoli město realizuje objemné projekty, není oblast projektového řízení systematicky řešena a projekty jsou řízeny ad hoc většinou s využitím externích služeb. Tento stav neumožňuje městu dosáhnout plné kontroly nad řízením projektů.

Chybí definice kompetencí projektového vedení a ve funkcionálně řízené organizaci nejsou jasné kompetence a priority projektového vedení. Není v tuto chvíli ani zřejmé, určit projekty, které jsou vhodné pro projektové řízení a jak sledovat, zda plánovaných cílů bylo dosaženo.

Vedení projektů se soustřeďuje zejména v Odboru rozvoje a územního plánování, Odboru správy majetku a investic města, Odboru dopravy, Odbor komunálních služeb, pro která chybí nastavení projektového vedení.

### **Slabé stránky:**

- Nejsou systematicky sledovány přínosy projektů
- Není znám způsob komunikace na projektech
- Není jednotná metodika:
  - sledování projektů
  - dokumentace
  - komunikace
  - řízení
- Nejsou známé definice priorit cílů projektů

### **Potřeby rozvoje:**

- Analýza typů projektů, kde je třeba zavést projektové řízení a jak rozeznat vhodnost jeho použití.
- Proškolení klíčových zaměstnanců úřadu do projektového řízení a ověření v praxi pod odborným vedením při spolupráci na projektech města formou nákupu kapacit a předávání zkušeností. Smíšený tým by vedl projekty města a docílil by tak předání zkušenosti.
- Vytvoření metodiky projektového řízení a návodu k metodice formou odpovědí na otázky, co dělat, když pro různé situace (např. výběrové řízení, stanovení ceny apod.)

„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu“

- V rámci systematického vyhodnocování přínosů projektu by vznikla znalostní báze, která by obsahovala know-how v rámci projektového vedení v podmínkách městského úřadu. Tato báze by postupem času sloužila jako podklad pro kvalifikovaný odhad přínosů a definici cílů projektu a to zejména času, prostředků a kvality předmětu dodávky.
- Dalším cílem projektu je SW podpora projektového řízení pro jednotlivé projektové manažery tak, aby byli schopni sledovat plnění cílů projektu.

#### **Přínos:**

- Zajištění řízení projektů města dle zájmů města, nezávislost na externě poskytovaném projektovém řízení.
- Kontrola úspěšnosti projektu
- Zvýšení efektivity práce na projektech, úspora nákladů na projekty
- Získání kvalifikovaných zaměstnanců a nárůst jejich zkušeností, rozšíření projektového myšlení a cílení na efektivní výkon
- Získání samo-udržitelného rozvoje díky zisku cizích zkušeností a rozvoji vlastních
- Zvýšení kvality řízení a služeb MěÚ

#### **Realizace KA 05 - Projektové řízení**

Hlavním přínosem zavedení systému projektového řízení na MěÚ Třebíč, a to formou společné práce zkušených konzultantů s pracovníky úřadu na projektech města. Benefitem bude učení dobrým příkladem a zkušeností, které je předpokladem dlouhodobého uchování získaných znalostí a jejich využívání v praxi MěÚ.

#### **Smysl aktivity**

Smyslem projektového řízení je určení způsobu komunikace mezi stranami projektu a zajištění toho, aby projekty realizované v rámci městského úřadu dopadly v požadovaných limitech a to:

- Čas
- Rozpočet
- Kvalita

Za projekt je považováno jedinečné neopakovatelné zadání vyžadující více odborností ve vyšším finančním objemu plnění. Projektové vedení je zárukou, že daná práce, tedy projekt, dopadne ve všech aspektech podle očekávání a budou eliminována rizika. Přičemž v rámci projektového vedení není nutné rozlišovat, zda se jedná o interní projekt, realizovaný vlastními silami, nebo externí projekt, realizovaný jinými zdroji. Projektové řízení se aplikuje zpravidla na projekty, které mají tyto charakteristiky:

- nedochází k cyklickým opakováním stejného projektu
- projekt je dostatečně složitý a objemný.

Projektové vedení je činnost, s cílem udržet rozhodující faktory projektu v rovnováze, řídí a udržuje komunikaci a vztahy mezi sponzorem a realizátorem tak, aby ve společné součinnosti projekt dopadl ke spokojenosti obou stran. Především uplatňuje hlavní zásadu úspěšného projektového vedení a to je, že projekt a jeho úspěch je vždy závislý na obou stranách a je to společný projekt se společným cílem.

„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu“

Hlavním posláním je definování:

- Zadání zřetelných parametrů projektu
- Stanovení kritérií úspěchu
- Stanovení odpovědností a kompetencí
- Jsou jasně stanoveny milníky projektu
- Jsou zřejmé struktury pro rozhodování
- Je znám postup eskalace problému
- Je znám průběžný stav rozpracovanosti a náklady projektu
- Jsou identifikována rizika projektu a jsou včas ošetřena

### Popis realizace aktivity

Cílem realizace projektu je zavést metodiku projektového vedení do běžné praxe tvorby a řízení projektu. Především je nutné klást důraz na předání praktických zkušeností formou spolupráce na projektu. Projekt bude realizován za pomoci konzultační firmy, která dodá metodiku pro zpracování a řízení projektů, která bude jednotná pro celý úřad a zajistí úspěch projektu podle zadání.

Součástí aktivity je praktická pomoc s vedením projektů, tj. smíšení interního týmu a externího týmu. Cílem tohoto smíšení je předání zkušeností externích konzultantů interním zaměstnancům podporou při praktické práci nad projekty, ale také porozumění mezi způsobem uvažování ve veřejné správě a komerční sféře. Externisté jsou součástí organizace zaměřené na komerci, díky čemuž pomohou budoucím projektovým manažerům MěÚ lépe chápat postoje protistrany projektu a tím docílit porozumění v komunikaci mezi partnery.

Výsledkem bude metodika projektového řízení a praktický návod k metodice, která bude obsahovat praktické rady, jak si počínat v typizovaných situacích jako jsou výběrová řízení, jednání o smlouvě, eskalace problému nebo tvorba projektových dokumentů.

Ve výsledku budou interní zaměstnanci schopni:

- poznat, který projekt je vhodný pro projektové řízení
- porozumět motivaci a jednání komerční protistrany
- chápat smysl projektových dokumentů a vhodnost jejich použití
- řídit projekt bez pomoci a bez zbytečné administrativy
- dokumentovat projekt tak, aby byl nezávislý na osobě
- řídit požadavky a problémy tak, aby byly vždy vypořádány

Metodika projektového vedení definuje základní pravidla v oblastech:

- Základní dokumentace projektu
- Vzory a osnovy jednotlivých dokumentů
- Výklad jednotlivých pojmů
- Komunikaci s dodavateli
- Životní cyklus projektu spolu s výkladem jednotlivých činností
- Návrh optimální projektové struktury
- Sledování rizik a trendů projektu
- Udržení kvality výstupů
- Ukončení projektu a uzavření

*„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu“*

KA bude realizována interním realizačním týmem (4 manažeři pro řízení projektů) s využitím externích služeb.

#### **Činnost interního realizačního týmu:**

- Vedení projektu
- Připomínkování metodiky
- Údržba „praktického návodu“ projektového vedení o vlastní poznámky, zkušenosti apod.
- Řízení projektů města v rámci společného týmu
- Přizpůsobení místním podmínkám, možnostem a zvyklostem

#### **Nákup služeb:**

- Sestavení metodiky
- Sestavení praktického návodu projektového vedení
- Řízení projektů města v rámci společného týmu spojené s předáváním zkušeností praxí
- Metodické vedení implementace projektového řízení
- Definice kompetencí a pravomocí projektového vedení
- Definice případných organizačních změn
- Zaškolení manažerů pro řízení projektů
- Vytvoření vzorů projektových dokumentů

#### **Výstupy aktivity:**

- Metodika projektového vedení
- Praktický návod k metodice ve smyslu – co dělat, když ...
- Pilotní projekty MěÚ řízené s odborným dohledem
- Zaškolení 4 projektoví manažeři
- Vzory jednotlivých projektových dokumentů
- Definice nutných organizačních změn