

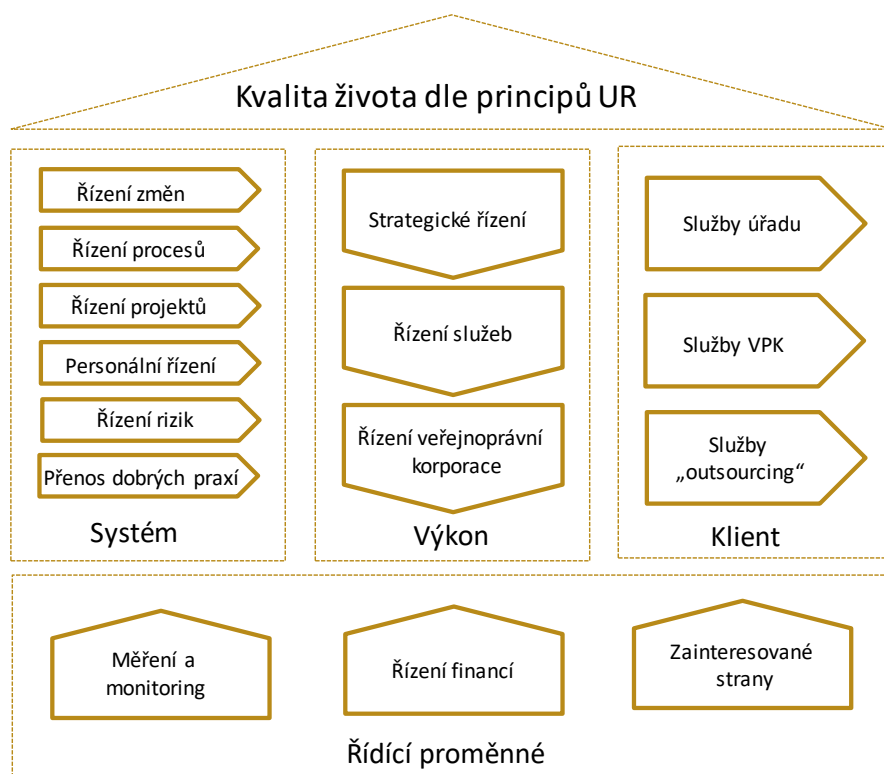


PORTFOLIO

Příručka integrovaného systému managementu obce

Sada metodických doporučení v oblastech řízení kvality
včetně integrace principů místní Agendy 21

verze 0.9 (k 05/2016)



Obsah

Úvodní informace	3
❖ INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ	5
• Zainterесované strany	8
• Strategické řízení	9
• Řízení služeb	10
• Finanční řízení obce	11
• Řízení veřejnoprávní korporace	13
• Procesní řízení	15
• Projektové řízení	16
• Řízení rizik	18
• Řízení změn a zlepšování	19
• Monitoring, měření, hodnocení, analýza	20
• Řízení kvality	21
• Síťová spolupráce, benchmarking a přenos dobré praxe	22
• Závěr	22
• Přílohy	Chyba! Záložka není definována.

Úvodní informace

Účel a využití dokumentu

Dokument „PORTFOLIO“ nabízí prvky a postupy, jak efektivně řídit obec a její úřad v níže vymezených klíčových oblastech v souladu s principy **udržitelného rozvoje** a směrem ke kvalitě života. Vychází z nejčastěji v ČR využívaných konkrétních **metod a nástrojů řízení kvality** a z příslušných metodických zdrojů - domácích i zahraničních, a navrhuje možnosti jejich **integrace**. Poskytuje rámcové informace o **integrovaném systému managementu (ISM)** územního samosprávného celku jako veřejnoprávní korporace. Vzhledem k detailu a rozpracování jednotlivých metod, doporučení či nástrojů řízení kvality, popisuje zejména **základní parametry (klíčové oblasti)** integrovaného systému managementu, jejich účel, klíčové prvky a výstupy. Nemá snahu zavádět nový nástroj pro řízení kvality, ale s využitím stávajících - v ČR nejčastěji používaných metod/nástrojů v této oblasti - integrovat jejich nejdůležitější prvky a usnadnit tak obcím, městům a regionům základní orientaci v této oblasti.

Vznik dokumentu

PORTFOLIO je výsledkem metodické práce a ověřovacích aplikací v praxi (projekt NSZM ČR: „Spolupráce obcí ke zvýšení kvality veřejné správy za pomoci metody MA21“ podpořený z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost). Dokument vznikl na základě detailní analýzy podmínek a pravidel vybraných využívaných metod/nástrojů řízení kvality, byl ověřován v praxi několika měst. Analýzy zahrnují detailní práci s vybranými metodami a nástroji (zejména MA21, ISO 9001:2015, EFQM, CAF, CSR, program WHO Zdravé město), snahou bylo vybrat pro uvedené nástroje **zásadní nosné prvky**, a v těchto hledat **společného jmenovatele**. Záměr integrace principů metody místní Agenda 21 (MA21) do dalších metod řízení kvality se tak významně rozšířil, a to zejména z důvodu: i) širší a rozdílná povaha ostatních nástrojů a odlišnost při jejich hodnocení či posuzování; a zejména pak ii) vznik metodického doporučení Ministerstva vnitra (MVČR) k řízení kvality v územně samosprávných celcích, který se podobným tématem také zabývá. Vzhledem k významu MVČR jako gestora pro kvalitu v územní veřejné správě bylo rozhodnuto, že **vodicím nástrojem bude právě toto platné Metodické doporučení**, a bude **rozšířeno o další, pro ISM významné prvky**, které vyplynuly z dosavadní analýzy i praktických aplikací. Výsledkem je větší univerzalita a širší využitelnost dokumentu PORTFOLIO, s tím že je ze strany daného úřadu zachována možnost volby metody či nástroje pro řízení kvality dle místních podmínek, a současně je zaručeno zahrnutí zásadních prvků MA21 i dalších metod.

Aplikace dokumentu

Ve schématu a tabulce níže je uvedeno **14 klíčových oblastí**. V každé z nich je stručně představen účel, klíčové prvky a očekávané výstupy. V rámci zvolené oblasti tak může obec zkontrolovat, zda tyto prvky naplňuje v běžné praxi pomocí aplikovaných metod či nástrojů. Dokument je v e-verzi doplněn přehlednou tabulkou - rozbořem vybraných metod/nástrojů řízení kvality vůči zmíněným 14 klíčovým oblastem, tak aby bylo zjištěné, jaká kritéria či posuzované prvky v rámci dané metody/nástroje naplňují zvolenou klíčovou oblast a jak je lze společně kombinovat či integrovat. Dokument by tak měl posloužit a zefektivnit práci manažera kvality či strategického týmu, eventuálně osoby/organizace, která zodpovídá za zavádění řízení kvality.

V praxi má být dokument ideálně využíván ve vazbě na elektronizovaný integrovaný systém řízení obce (dle volby dané obce), ten by měl uživatelům usnadňovat celkovou orientaci v integrovaném systému řízení i detailní vyhledávání jeho funkcí, dokumentů i přehledů o jeho celkové výkonnosti.

Uživatelé dokumentu

Dokument je určen všem, kdo se potřebují zorientovat ve způsobu řízení územně samosprávného celku jako veřejnoprávní korporace. Předpokládání uživatelé dokumentu jsou:

- Volení zástupci obce (rada a zastupitelstvo)
- Vedení úřadu
- Zaměstnanci úřadu
- Další zástupci zainteresovaných stran
- Pracovníci certifikačních a kontrolních orgánů

Zdroje a relevantní dokumenty

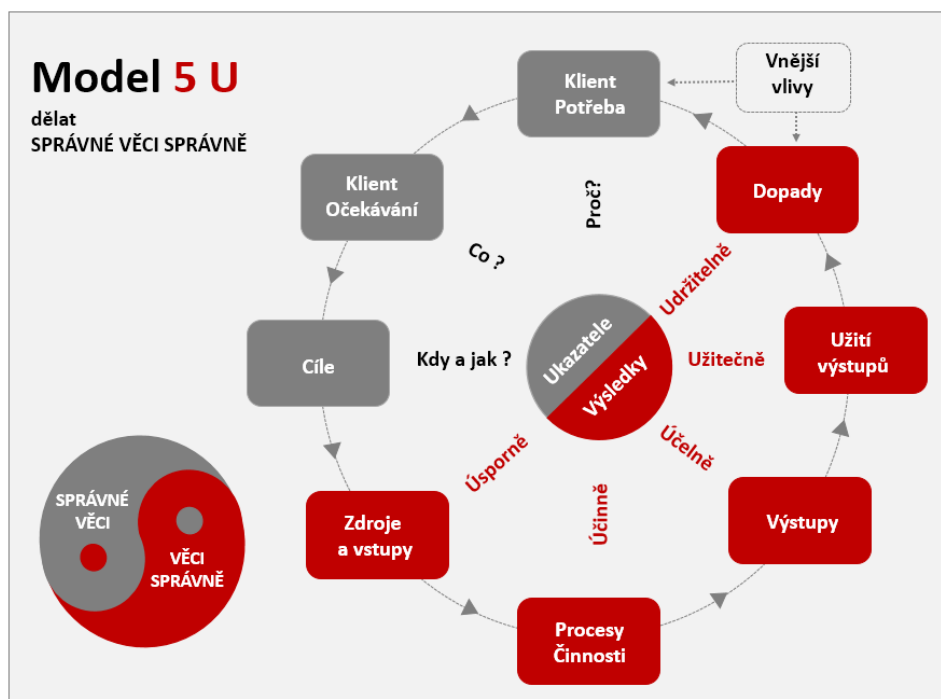
- Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR 2014 - 2020
- Strategický rámec Česká republika 2030
- Usnesení Vlády ČR č. 551 z 15. června 2016, k naplňování Národní politiky kvality v České republice na období 2016 – 2020)
- Usnesení Vlády ČR 4/17 ze dne 9. 1. 2017 - Návrh postupu zpracování procesních modelů prioritních agend
- Metodické doporučení k řízení kvality v ÚSC (MVČR) a požadavky jím doporučených metod řízení kvality
- Metodika modelování úřadu (součást Národního architektonického plánu VS – MVČR)
- Koncepce podpory MA21 do roku 2020
- Referenční model řízení města (CIEM)
- Metodika hodnocení udržitelných měst (UK, NSZM, MŽP)
- Metodika (know-how báze) Národní sítě Zdravých měst ČR

❖ INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ

Veřejná správa má za cíl nejen zajišťovat a poskytovat služby dotčeným stranám, ale současně hospodařit s vytvářenými i svěřenými zdroji – ekonomickými, sociálními i přírodními – v **souladu s principy udržitelného rozvoje**. Jejím posláním je **aktivně zajišťovat podmínky pro kvalitu života** v dlouhodobé perspektivě.

Řízení obce má probíhat v souladu s **principy 5U** (které rozšiřují základní principy 3E)

- ÚSPORNĚ (Zdroje a vstupy)
- ÚČINNĚ (Procesy a činnosti)
- ÚČELNĚ (Výstupy)
- UŽITEČNĚ (Užití výstupů)
- UDRŽITELNĚ (Dopady na kvalitu života)



Účel

Řízení obce a poskytování veřejných služeb obcí podléhá stovkám zákonů, vyhlášek a metodických doporučení, které se průběžně mění. Zásadní změny do výkonu veřejných služeb přinese i reforma veřejné správy realizovaná v rámci Strategického rámce rozvoje veřejné správy 2014 -2020. Integrovaný systém managementu je navržen s cílem usnadnit vedoucím představitelům obce i obecního úřadu efektivní zvládání klíčových úloh řízení města a zejména zavádění změn, které budou realizovány v důsledku realizace Strategického rámce rozvoje veřejné správy.

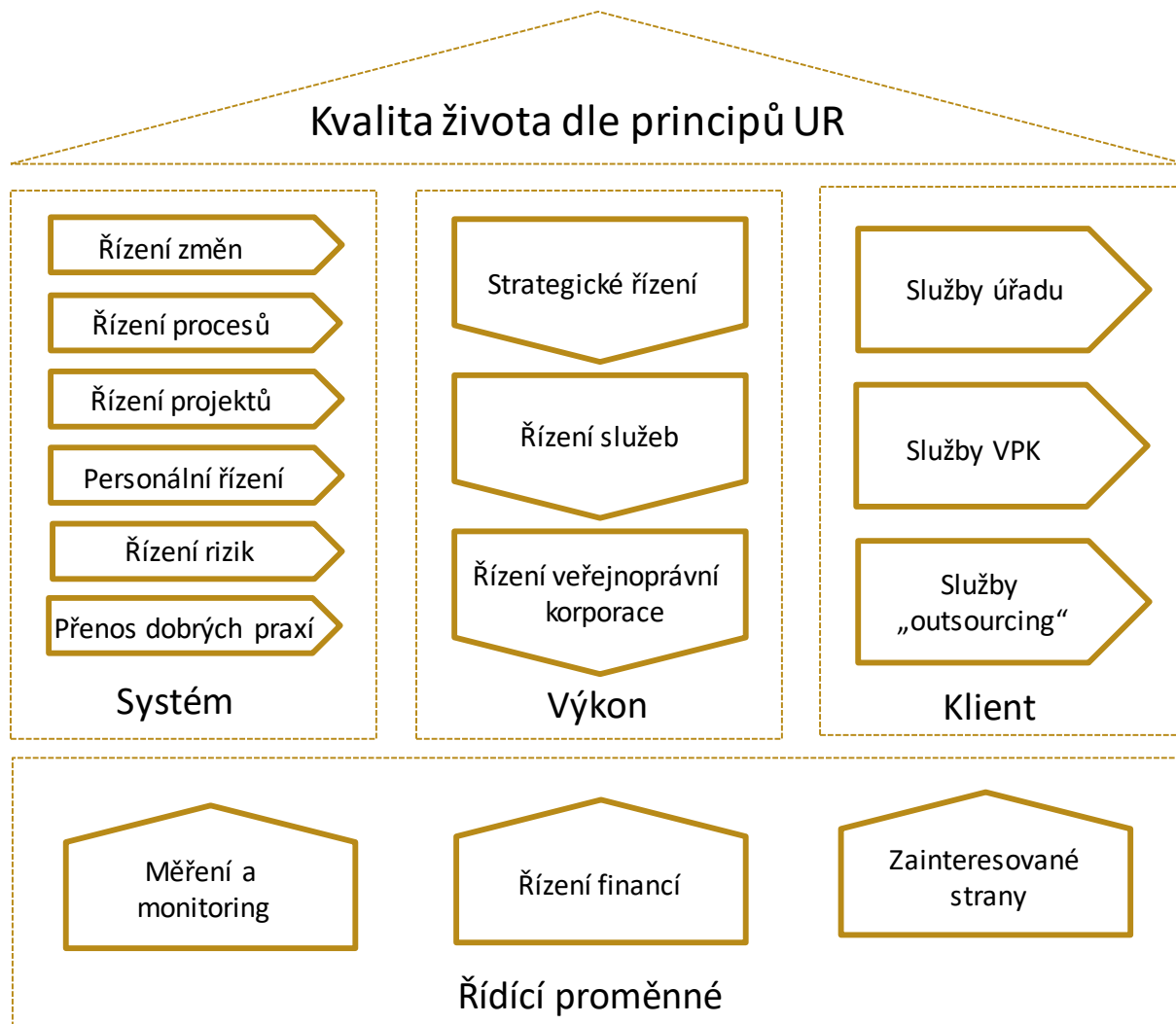
ČLENĚNÍ INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ – stručný popis klíčových oblastí:

č.	Klíčové oblasti	Popis klíčové oblasti
1	Integrovaný systém řízení	Doporučení pro vytvoření a správy systému řízení, který pokrývá všechny klíčové oblasti řízení obce, je transparentní, nevytváří duplicity a je průběžně promítán do konkrétních pracovních náplní zodpovědných osob.
2	Řízení kvality	Doporučení pro výběr, aplikaci a hodnocení metod a nástrojů řízení kvality a jejich integraci
3	Zainterесované strany	Doporučení pro identifikaci zainterесovaných stran (analýza stakeholderů), mapování jejich potřeb a očekávání a průběžné hodnocení jejich spokojenosti.
4	Strategické plánování a řízení	Doporučení pro procesy strategického řízení – analýzy včetně auditů udržitelného rozvoje, tvorba strategického plánu, komunikace, participace a projednávání strategie, monitoring prostředí a pravidelné hodnocení strategie.
5	Řízení služeb	Doporučení pro řízení skladby a parametrů veřejných služeb poskytovaných obcí, včetně průběžného zjišťování zpětné vazby. Zahrnuje služby pro zainterесované strany s vazbou na řešení životních situací.
6	Finanční řízení obce	Doporučení pro řízení financí s vazbou na finanční zdraví obce, dotační politiku, realizaci strategií a akčních plánů, správu majetku a řízení služeb. Zahrnuje i procesy finanční kontroly.
7	Řízení veřejnoprávní korporace	Doporučení pro řízení společností s majetkovou účastí města s vazbou na naplňování strategie města, kvalitní poskytování služeb a využívání zdrojů v souladu s 5E.
8	Procesní řízení	Doporučení pro procesní řízení města s vazbou na metodiky a standardy MVČR a dalších gestorů agend. Propojení procesního řízení s řízením klíčových zdrojů.
9	Projektové řízení	Doporučení pro řízení projektů, zahrnuje řízení projektového zásobníku s vazbou na dotace i postupy pro různé typy projektů. Založeno na metodice PRINCE2. Zahrnuje prioritizaci projektů s ohledem na jejich dopady na sociální, ekonomický a environmentální pilíř a vazbu na slabá místa udržitelného rozvoje.
10	Personální řízení	Doporučení pro řízení celé oblasti lidských zdrojů, propojení na procesní a projektové řízení, zahrnuje i hodnocení výkonnosti a hodnocení kompetencí.
11	Řízení rizik	Doporučení pro integrované řízení všech typů rizik, zahrnuje identifikaci, hodnocení i ošetření rizik. Odpovídá ISO 35001 a reaguje na identifikovaná slabá místa v Auditech udržitelného rozvoje.
12	Monitoring, měření a hodnocení, analýza	Doporučení pro řízení souboru strategických i provozních ukazatelů, indikátorů, indexů, metrik, jejich reporting, pravidelná evaluace hodnocení a analýza s vazbou na hodnocení výkonnosti lidí.
13	Řízení změn a zlepšování	Doporučení pro identifikaci, posouzení a realizaci změn a zlepšení. Propojeno se všemi ostatními oblastmi řízení.
14	Síťová spolupráce, benchmarking a přenos dobré praxe	Doporučení ke sdílení informací, postupů a výstupů, identifikace dobrých praxí a jejich efektivní přenos a spolupráce mezi obcemi i vůči příslušným resortům/organizacím

Klíčové oblasti

Klíčové oblasti ISM jsou popsány v tabulce v předcházející kapitole dokumentu. Vztahy mezi prvky systému ukazuje následující schéma:

obr. Integrovaný systém řízení kvality



Metody řízení kvality mohou ovlivňovat všechny prvky ISM, **jejich výběr má respektovat strategické cíle rozvoje obce** (viz dále).

Výstupy

Integrovaný systém řízení je popsán Referenčním modelem řízení obce, který zahrnuje:

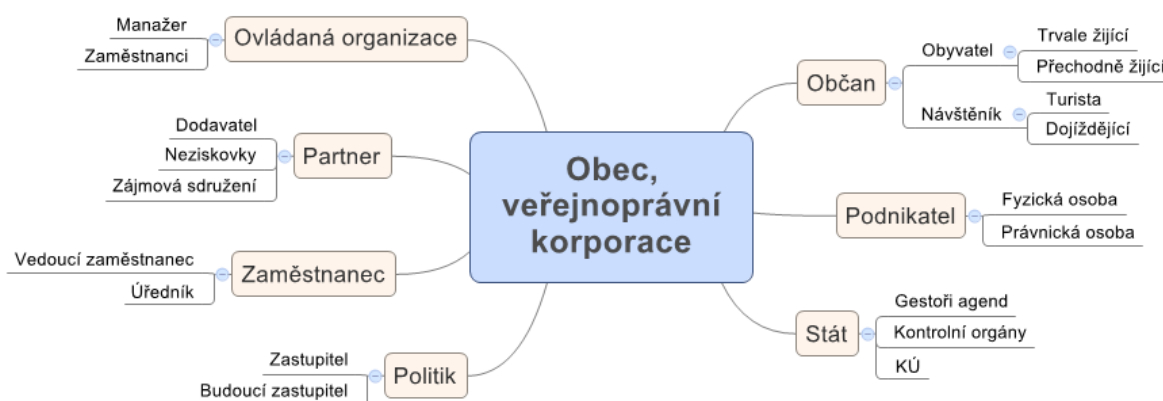
- Procesní model řízení
- Organizační strukturu provázanou s procesním modelem
- Sadu základních ukazatelů a metrik
- Sadu kompetenčních modelů (znalosti a dovednosti) zaměstnanců

Prostřednictvím uvedených výstupů jsou popsány všechny prvky Integrovaného systému řízení.

Zainterесované strany

Účel

Obec (město) spravuje své území prostřednictvím veřejných služeb. Zainteresovanou stranou je zde chápán jakýkoli subjekt, který má oprávněnou potřebu čerpat veřejné služby, které město poskytuje. Aby bylo možné dlouhodobě řídit rozsah i kvalitu služeb, je vhodné identifikovat všechny potenciální příjemce služeb, zjistit jejich oprávněné potřeby a řídit obec tak, aby tyto potřeby byly dlouhodobě naplňovány. Příklad zainteresovaných stran je uveden na obrázku níže.



Dlouhodobé uspokojování potřeb všech zainteresovaných stran je základním zadáním pro strategické plánování i pro řízení každodenního života úřadu.

Identifikace a validace zainteresovaných stran je nedílnou součástí procesů strategického plánování.

Klíčové prvky

Identifikace zainteresovaných stran obsahuje pro každou skupinu subjektů minimálně:

- Přesný název
- Popis vztahu k obci
- Oprávněné potřeby
- Produkty (služby), kterými budou tyto potřeby naplňovány
- Způsob zjišťování potřeb i zpětné vazby

Potřeby zainteresovaných stran jsou definovány za jejich aktivní účasti – veřejná fóra, kulaté stoly, jsou průběžně vyhodnocovány.

Výstupy

Dokumentovaným výstupem je dokument „Přehled zainteresovaných stran a jejich potřeb“.

• Strategické řízení

Účel

Strategické řízení je nástrojem dlouhodobého plánování rozvoje města. Naplňuje několik hlavních cílů:

- Poskytuje všem zainteresovaným stranám informaci o tom, jak budou dlouhodobě naplňovány jejich potřeby.
- Zajišťuje soulad mezi dlouhodobými cíli města a dostupnými zdroji (zejména finančními) s vazbou na principy udržitelného rozvoje včetně limitů prostředí
- Zajišťuje soulad mezi dlouhodobými cíli města a změnami v prostředí (politické, legislativní, technologické, sociální faktory, ekonomické a environmentální faktory).
- Poskytuje nástroje (cíle a ukazatele) pro objektivní plánování a hodnocení rozvoje města a jím poskytovaných služeb.

Klíčové prvky

- Procesy strategického plánování zahrnují postupy tvorby a revize strategického plánu, jeho průběžného hodnocení a získávání zpětných vazeb od zainteresovaných stran.
- Strategické plánování se zaměřuje na veřejné služby zajišťované veřejnoprávní korporací – městským úřadem a zřizovanými a zakládanými organizacemi.
- Strategické plánování vychází z komplexních analýz v rozsahu:
 - Analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů.
 - Analýza podmínek pro kvalitu života - tzv. auditů 10 témat udržitelného rozvoje dle Metodiky hodnocení udržitelných měst.
 - Hodnocení plnění dosavadního strategického plánu města.
 - Interní analýza kvality a efektivity práce úřadu a městských organizací.
 - Vazba na výstupy komunitního plánování (Fóra s veřejností ad.), otevřenost procesu a dostatečné participace veřejnosti v průběhu přípravy dokumentu
- Výsledky analýzy jsou promítnuty do souhrnné SWOT analýzy.
- Soubor strategických dokumentů města zahrnuje:
 - Definici zainteresovaných stran a jejich potřeb
 - Dlouhodobou vizi města vyjadřující cílové životní podmínky a kvalitu života ve městě v horizontu 10–15 let
 - Strategii města, která definuje strategické cíle a záměry města v horizontu 5 – 10 let
 - Akční strategický plán rozvoje města, obsahující hlavní milníky, zdroje a nástroje řízení (projekty a programy včetně prioritizace) pro naplňování strategie.
 - Strategické zadání organizacím veřejnoprávní korporace – prvky strategie města, které jsou městské organizace a povinné zahrnout do svých strategií.
 - Strategické ukazatele – jasně definovaný soubor ukazatelů, které hodnotí postup naplňování strategie, včetně cílových požadovaných hodnot a návrhu jejich reportingu (interval měření, odpovědnost za měření)
 - Analýzu strategických rizik a návrh na jejich ošetření
- Strategie jsou revidovány minimálně 1x ročně, v případě neočekávaného vývoje prostředí nebo vnitřních podmínek města jsou zavedeny mechanismy pro mimořádnou revizi strategie.

Výstupy

- Strategický rámec ve výše uvedeném rozsahu
- Strategie města interaktivně publikovaná na webových stránkách města / v DataPlánu NSZM či Databázi strategií
- Záznamy o hodnocení naplňování strategie vedením města

• Řízení služeb

Účel

Významným nástrojem, který má město k dispozici ke správě území, jsou veřejné služby. Z pověření státu vykonává obec služby přenesené působnosti, na základě zákonného zmocnění pak služby samostatné působnosti. Rozsah a kvalita služeb přenesené působnosti je definován legislativou, rozsah a kvalitu služeb samostatné působnosti stanovuje obec. Na základě vlastního rozhodnutí může město pověřit výkonem služeb vlastní zřizované nebo zakládané organizace, komerční i neziskové organizace nebo prostřednictvím veřejnoprávní smlouvy přenést/převzít výkon přenesené působnosti na/z jinou obec.

Účelem oblasti řízení služeb je řídit veřejné služby obce tak, aby byla respektována rozvojová strategie obce, potřeby zainteresovaných stran a současně byly dodrženy všechny požadavky legislativy a standardy. V oblasti přenesené působnosti se jedná zejména o standardy agend, v oblasti samostatné působnosti pak především o zaručení podmínek hospodářské soutěže a zabránění poskytování nepovolené veřejné podpory.

Klíčové prvky

- Je zaveden **proces řízení služeb**
- Je vytvořen **katalog služeb obce** zahrnující samostatnou a přenesenou působnost
- U všech služeb je uvedeno, na základě jakého zákonného zmocnění/pověření jsou vykonávány
- Je zajištěna **návaznost řízení katalogu služeb na strategii města a na požadavky agend** přenesené působnosti
- Je zajištěna návaznost řízení katalogu služeb na **potřeby zainteresovaných stran**
- Pro všechny služby je **definován standard kvality**, kterým jsou vázáni všichni poskytovatelé služeb
- Je zaveden kontrolní mechanismus pro zabránění **nepovolené veřejné podpoře a dodržování legislativy**
- Je zaveden kontrolní mechanismus **dodržování standardů kvality a efektivnosti** služeb
- Je prováděno **pravidelné hodnocení** plnění očekávání zainteresovaných stran (zpětná vazba na vstupu i výstupu)

Výstupy

- Strategie řízení a rozvoje služeb
- Katalog služeb obce
- Přehledná nabídka služeb obce na webu
- Smluvní dokumenty o poskytování služeb
- Záznamy o kontrolách a hodnocení

• Finanční řízení obce

Účel

Finanční řízení obce má za cíl zajistit její efektivnost, finanční stabilitu a dobrou finanční pozici. V rámci toho by prostřednictvím finančního řízení měly být k dispozici takové informace, které umožní předcházet rizikům, která mohou mít dopad na hospodaření a obecně fungování obce. Komplexně zavedené finanční řízení napomáhá prostřednictvím jednotlivých kontrolních mechanismů indikovat jednotlivé nesrovnalosti či odchylky a informovat o tom, že některé procesy (toky peněz, majetkové operace atp.) v organizaci nejsou v pořádku.

Cílem finančního řízení není pouze mít přehled o současném stavu, ale mít nastavené takové mechanismy, které umožní prognózovat stav a potřeby v budoucnu, a to na základě kvalitních a minulých, současných i výhledových informací.

Finanční řízení obce jako celku podléhá celé řadě národních i evropských legislativních předpisů, není upraveno žádnou jednotnou zastřešující metodikou. Je třeba se při zavádění a realizaci finančního řízení řídit velkým množstvím obecně závazných právních předpisů (rozpočetnictví, účetnictví, finanční kontrola, pravomoci a odpovědnosti orgánů obce atp.). Z hlediska metodik je možné se při nastavování jednotlivých prvků finančního řízení držet doporučujících metodik, např. systém PIFC (koncept Evropské komise pro nastavení systému finančního řízení a kontroly) nebo COSO 2013 (mezinárodní standard pro nastavení vnitřního řídicího a kontrolního systému).

Klíčové prvky

Je zaveden systém finančního řízení, který se skládá z následujících prvků:

- Je zavedeno **finanční plánování** – krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé (neodlučitelně spjata se strategickým řízením a s plánováním úkolů a činností)
- Je zabezpečován udržitelný provoz organizace (včetně investic), kontrola čerpání prostředků – **realizace**
- O finančních a majetkových operacích jsou vedeny příslušné evidence, tedy všechny operace jsou řádně **vykazovány**
- Jsou zavedeny **controllingové mechanismy**, které ověřují, zda je plněno v souladu se schváleným plánem
- Na základě zjištění z controllingových činností jsou přijímána **opatření**, která vedou k vylepšení systému finančního řízení



- **PLÁNOVÁNÍ**
 - Obec sestavuje rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
 - Finanční plánování obce je provázáno se strategickými (dlouhodobými) plány a plány činnosti
 - Procesy spojené se sestavováním a schvalováním rozpočtu a střednědobého výhledu rozpočtu jsou popsány ve vnitřním předpisu
- **REALIZACE**
 - Obec v průběhu roku realizuje svou činnost v souladu se schváleným rozpočtem obce
 - V průběhu roku dochází k úpravám rozpočtu tak, aby byl reflektován aktuální průběh realizace rozpočtu
 - Jsou stanoveny odpovědnosti vybraných pracovníků za realizaci jednotlivých částí rozpočtu
 - Ve vnitřních předpisech jsou upraveny procesy schvalování jednotlivých finančních či majetkových operací obce (řídící kontrola, vnitřní řídicí a kontrolní systém), zejména v souladu se zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, a v souladu s vyhláškou č. 416/2004 Sb., kterou se tento zákon provádí
- **VYKAZOVÁNÍ**
 - Výkaznictví a účetnictví je vedeno v souladu s platnými právními předpisy (zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, a jeho prováděcí vyhlášky)
 - V rámci úřadu jsou stanovené jednotné postupy a metody vykazování
 - Jsou implementovány informační systémy umožňující automatizaci a usnadnění vykazování a zpracování dat
- **CONTROLLING**
 - Jsou stanoveny odpovědné osoby za zajišťování controllingových činností a zpracování výstupů z controllingu
 - Jsou vydefinována vstupní data pro controllingové činnosti, tato data jsou v rámci organizace srovnatelná (návaznost na jednotně nastavené postupy vykazování)
 - Výsledky z controllingových činností jsou předkládány Radě jako podklady pro přijímání dalších opatření
- **OPATŘENÍ**
 - Výstupy z controllingových činností jsou podkladem pro přijímání opatření k fungování systému finančního řízení
 - Rada obce schvaluje tato opatření a jejich realizaci ukládá jako úkol odpovědným pracovníkům obecního úřadu

Výstupy

- Rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu obce
- Procesně orientované vnitřní předpisy obce upravující problematiku:
 - Tvorba rozpočtu
 - Finanční kontrola a oběh účetních dokladů, vnitřní řídicí a kontrolní systém
 - Vykazování, účetnictví
 - Majetek (evidence, inventury, hospodaření atd.)
- Výstupy z nástrojů controllingu a z controllingových činností
- Vazba rozpočtu a rozpočtového výhledu na strategii

• Řízení veřejnoprávní korporace

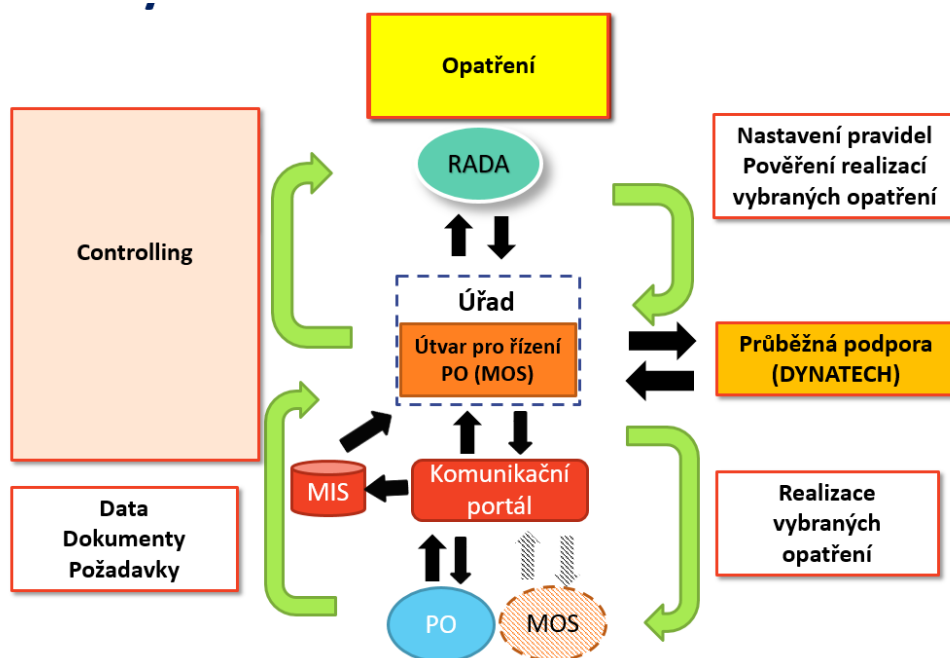
Účel

Řízení veřejnoprávní korporace je určeno k řízení obce jako územního samosprávného celku, tj. včetně jejích zřizovaných a zakládaných organizací (příspěvkové organizace a městské obchodní organizace). Cílem je, aby se celá veřejnoprávní korporace (tedy obec a její zřizované a zakládané organizace) fungovala homogenně a synergicky, jako skupina organizací jednoho vlastníka a aby obec jako zřizovatel/zakladatel těchto organizací mohla směřovat jejich činnost v souladu se svými záměry a aby mohla prostřednictvím řízení těchto organizací předcházet rizikům, která mohou z jejich činnosti plynout.

Řízení organizací obce je do určité míry dáno platnými právními předpisy (zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích atp.). Ovšem pokud má být řízení veřejnoprávní korporace skutečně komplexní a přínosné, je třeba jít i nad rámec ustanovení platných právních předpisů a vycházet z dobré praxe a zkušeností jiných veřejnoprávních korporací.

Klíčové prvky

- Je stanoveno strategické zadání pro organizace veřejnoprávní korporace (výstup strategického řízení)
- Rada obce pověří řízením zřizovaných a zakládaných organizací útvar obecního úřadu, který je odpovědný za realizaci jednotlivých rozhodnutí rady v rámci agendy řízení zřizovaných a zakládaných organizací.
- Jsou vydefinovány procesy řízení veřejnoprávní korporace a tyto jsou ukotveny v závazných vnitřních předpisech (pravidla/zásady schválené radou města); tyto závazné předpisy upravují minimálně následující oblasti:
 - Obecné zásady řízení – pravomoci, povinnosti a odpovědnosti statutárních orgánů zřizovaných a zakládaných organizací, pracovníků úřadu a orgánů obce; corporate compliance.
 - Pravidla hospodaření s majetkem, zadávání veřejných zakázek.
 - Pravidla ekonomického řízení – vedení účetnictví, sestavování rozpočtu (finančního plánu), fondové hospodaření, doplňková činnost atp.
 - Pravidla komunikace mezi organizacemi a obcí jako zřizovatelem/zakladatelem.
 - Pravidla hodnocení a odměňování ředitelů příspěvkových organizací a jednatelů městských obchodních organizací.
- S městskými obchodními organizacemi je uzavřena „smlouva o kontrole“, která umožňuje obci jako zakladateli rozšířit své kontrolní pravomoci vůči těmto organizacím.
- Je prováděna veřejnosprávní kontrola příspěvkových organizací a kontrola městských obchodních organizací v souladu se smlouvou o kontrole.
- Jsou jasně vydefinovány požadavky na data získávaná od zřizovaných a zakládaných organizací, která jsou sbírána do datového skladu.
- Data od zřizovaných a zakládaných organizací jsou analyzována k tomu pověřeným útvarům obecního úřadu a jsou v rámci controllingových činností vyhodnocována.
- Výstupy z controllingu jsou předkládány radě obce, která na základě nich přijímá opatření; realizaci těchto opatření rada pověřuje vybrané útvary či pracovníky úřadu.



Výstupy

- **Strategie řízení** zřizovaných a zakládaných organizací.
- **Smlouva o kontrole** uzavřená s městskými obchodními organizacemi.
- **Zásady Rady města** řízení zřizovaných a zakládaných organizací a vybrané prováděcí předpisy.
- Corporate Compliance – **korporátní standardizovaná pravidla** chování přijata formou závazného vnitřního předpisu, kde je stanoveno, že chování organizace (platí jak pro obec, tak pro její organizace) je v souladu s etickými i právními pravidly (ná vaznost na zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob).
- Výstupy z nástrojů **controllingu a z controllingových činností**.

• Procesní řízení

Účel

Procesní řízení je primárně určeno k řízení rutinních činností, které lidé vykonávají v rámci své běžné pracovní náplně. Na rozdíl od řízení organizačního, které řeší, kam lidé stabilně organizačně přísluší (pracovní místa v organizačních útvarech), procesní řízení řeší, co a jak lidé konkrétně dělají (činnosti v procesech, které lidé vykonávají). Procesní řízení není omezeno hranicemi organizačních jednotek ani samotných organizací. Jeho největší přínos se projevuje právě u procesů, které probíhají napříč organizací. Kromě jednoznačného vymezení pracovních povinností zaměstnanců přináší procesní řízení i jasnou definici rozhraní mezi organizačními útvary uvnitř organizace i mezi organizací a externími subjekty. Procesní přístup také umožňuje velmi přesně definovat a řídit zdroje, které lidé ke své práci využívají – zejména informační technologie. V podmínkách řízení města jsou důležité i procesy řízení veřejnoprávní korporace, které zajišťují kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb i jejich soulad s legislativou.

Vytváření procesních modelů úřadu i veřejnoprávní korporace je řízenou Metodikou modelování úřadu, kterou spravuje MV ČR. Formou procesních modelů bude stát postupně definovat závazné standardy výkonu agend přenesené působnosti. Město musí být připraveno tyto standardy implementovat do své každodenní praxe.

Klíčové prvky

- Je zavedena **metodika pro modelování a řízení procesů**, která vyhovuje metodickému doporučení MV ČR.
- Je vytvořena **vrcholová procesní mapa** vymezující hlavní procesní oblasti a jejich vzájemné vztahy i vztahy s okolím.
- Město má vytvořen **procesní model**, který zahrnuje minimálně:
 - dekompozici procesních oblastí vrcholové mapy na procesy
 - stanovení vlastníků procesů, kteří odpovídají za procesy
 - přiřazení služeb k procesům
 - stanovení odpovědností lidí v procesech a jejich promítnutí do popisů pracovních míst (propojení s organizační strukturou)
 - přiřazení legislativy, která upravuje vykonávání procesů a služeb
 - přiřazení požadavků metod kvality, které upravují vykonávání procesů a služeb
 - rozlišení procesů a služeb dle zmocnění na samostatnou a přenesenou působnost
 - stanovení kvalitativních i kvantitativních měřítek pro hodnocení procesů a služeb
- Procesní model je **závazným řídicím dokumentem** města.
- Všichni zaměstnanci, kteří mají odpovědnost za řízení, vykonávání nebo kontrolu procesů mají k dispozici průběžně **aktualizovaný přehled o svém zapojení do procesů** a jsou prokazatelně seznamováni se změnami procesů a souvisejících dokumentů.
- Je prováděno **pravidelné hodnocení** procesů vlastníky procesů.

Výstupy

- Procesní model ve výše uvedeném rozsahu
- Procesně generované popisy pracovních míst akceptované zaměstnanci
- Důkaz o hodnocení a navazujícím zlepšování procesů

• Projektové řízení

Účel

Projektové řízení je primárně určeno k řízení jednorázových a jedinečných aktivit, které lidé obvykle vykonávají nad rámec své běžné pracovní náplně. Pro řízení projektů jsou vytvářeny časově omezené organizační jednotky a řídicí vztahy. Vzhledem k jedinečnosti výstupů, postupů a realizačních podmínek je pro projekty klíčová jejich přípravná část – od projednání prvotního námětu, přes specifikaci záměrů a studií proveditelnosti k návrhům odpovídajícího způsobu financování a řízení.

Významná část projektů vyžaduje zajištění udržitelnosti – tedy využívání výstupů projektu po určitou stanovenou dobu. To vyžaduje existenci kontrolních a řídicích mechanismů projektu i po jeho faktickém ukončení (*Pozn.: udržitelnost projektu nevyjadřuje v tomto případě vliv projektu na udržitelný rozvoj*).

Projektové řízení je jedním z hlavních nástrojů pro realizaci rozvojové strategie města i rozsáhlých interních změn úřadu.

Projektové řízení v podmínkách města zahrnuje dvě hlavní oblasti – řízení souboru projektů ve všech životních fázích (zásobník projektů) a řízení realizace projektů.

Pro řízení projektů lze využívat různé metodické standardy (PRINCE2, IPMA, PMI).

Klíčové prvky

- Je zavedeno **řízení souboru projektů** ve všech fázích životního cyklu (projektové portfolio) v rozsahu
 - Funkční postup řízení fází projektu (námět – záměr – plán – realizace – využití)
 - Hodnocení priority projektů s vazbou na strategii města a dostupné finanční zdroje, součástí prioritizace je indikativní hodnocení projektů z hlediska dopadu na environmentální, ekonomický a sociální pilíř UR eventuálně vazba na řešení slabých míst UR identifikovaných v auditech UR)
 - Propojení přípravy a realizace projektů s rozpočtováním
 - Propojení řízení projektů s dotačním managementem – dostupné zdroje, podmínky realizace, administrace, udržitelnost
- Je zavedeno řízení konkrétních projektů v tomto rozsahu:
 - Zavedena jednoznačná pravidla pro řízení jednotlivých projektů (doporučeno „miniprojekt“, „standardní projekt“ a „komplexní projekt“) dle míry složitosti a nejistoty
 - Zavedeno řízení kapacit pro projekty – alokace lidí dle jejich dostupných kapacit, zejména s dopadem na jejich hlavní pracovní náplň a zapojení v dalších projektech

Výstupy

- Aktivní zásobník projektů ve všech životních fázích s nastavenými prioritami (projednáno v příslušných orgánech obce)
- Přehled o příspěvku projektů k naplňování strategie města
- Projednané indikativní hodnocení projektů z hlediska dopadu na environmentální, ekonomický a sociální pilíř UR eventuálně vazba na řešení slabých míst UR identifikovaných v auditech UR
- Přehled o plnění povinných parametrů udržitelnosti projektů
- Přehled o využití lidí na projektech ve vazbě na kapacitu jejich hlavní činnosti
- Fungující pravidla pro řízení projektů

• Personální řízení

Účel

Lidé představují klíčový zdroj organizace, a to na všech úrovních řízení i výkonu. Cílem personálního řízení je zajistit lidské zdroje v kapacitě a kvalitě, které zaručí plnění aktuálních služeb organizace i její další rozvoj. Lidské zdroje, které určují kvalitu výkonu člověka, jsou vlastnosti, znalosti, dovednosti, postoje a čas (kapacita). Celková schopnost člověka využít své zdroje k dosahování požadovaného výkonu se nazývá kompetencí.

Personální řízení zahrnuje řízení všech uvedených lidských zdrojů, a to jak pro aktuální úlohy, tak pro úlohy budoucí. Pro rozvoj jednotlivých typů zdrojů personální řízení využívá odpovídající nástroje dle tabulky níže:

Lidský zdroj	Nástroj řízení
Kapacita	Řízení organizační struktury a pracovních náplní
Odpovědnosti ve vztahu k procesům	Řízení rolí
Znalosti	Školení, studium
Dovednosti	Trénink, koučování
Vlastnosti	Nelze měnit, využívají se při výběru a řízení lidí
Postoje – stimulace	Odměňování, hodnocení výkonnosti
Postoje – motivace	Hodnocení kompetencí, koučování, vedení, kariérový rozvoj
Celkové kompetence	Kompetenční modely, hodnocení kompetencí

Do personálního řízení jsou zapojeni personální specialisté a všichni řídicí pracovníci – manažeři.

Klíčové prvky

- Zavedena **personální strategie/koncepce** podporující celkovou strategii rozvoje města
- Řízení **organizační struktury a popisů pracovních míst** propojené s řízením procesů
- Požadavky na lidské zdroje jsou definovány prostřednictvím **kompetenčních modelů**
- Zavedeno **hodnocení výkonnosti** (min. čtvrtletně)
- Zavedeno **hodnocení kompetencí** (min. roční) s vazbou na vzdělávání a kariérový rozvoj

Výstupy

- Číselník rolí s vazbou na procesy
- Kompetenční model úřadu a individuální modely úředníků (včetně kompetencí s vazbou na oblasti hodnocení v Auditech udrž. rozvoje)
- Procesně generované pracovní náplně zaměstnanců
- Výstupy z hodnocení kompetencí a hodnocení výkonu

• Řízení rizik

Účel

Rizika jsou potenciální události, které, pokud nastanou, ohrožují plnění stanovených cílů organizace. Mohou působit vně organizace (krizové situace, změna požadavků zainteresovaných stran, změna legislativy.) nebo uvnitř organizace (poškození majetku, nefunkčnost sw..). Řízení rizik zavádí pravidla, jak potenciální rizika identifikovat, hodnotit a zavádět opatření, která snižují pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu rizik.

Specifické požadavky na řízení rizik přináší legislativa (Zákon 320/2001 Sb. o finančním řízení ve veřejné správě, Zákon č. 181/2014 Sb. o kybernetické bezpečnosti) i jednotlivé metody a normy řízení kvality (ISO 9001:2016, ISO 27001). Řízení rizik je současně zahrnuto do všech standardizovaných metodik projektového řízení. Integrovaný systém řízení rizik naplňuje požadavky legislativy i specifických norem a metod řízení. Vychází z normy ISO 31000 – Management rizik.

Řízení rizik zahrnuje identifikaci a hodnocení rizika, přesné stanovení dopadů rizika – na plnění cílů a ukazatelů, poškození nebo ztrátu majetku – včetně nehmotného, snížení funkčnosti procesů nebo porušení legislativních předpisů. Řízení rizik definuje osoby odpovědné za návrh a realizaci opatření minimalizující dopady rizika.

Klíčové prvky

- Jsou identifikovány všechny zákonné normy, metody řízení kvality a další metody a standardy vyžadující **řízení rizik**
- Je zaveden **jednotný systém pro identifikaci, hodnocení a ošetření všech typů rizik** dle předchozího bodu (ve vybraných případech a situacích možno využít systémů pro modelování rizik, zejména zahraniční zdroje a inspirace)
- Pro všechna rizika je zřejmé, jaké **konkrétní dopady** na činnost organizace mohou mít, a to včetně možného neplnění požadavků zainteresovaných stran
- Pro všechna rizika je stanoven **vlastník rizika** odpovídající za ošetření rizika (monitorování rizika a návrh a realizaci opatření snižující pravděpodobnost nebo závažnost dopadu rizika)
- Systém řízení rizik je pravidelně **přezkoumávám** interními kontrolními mechanismy

Výstupy

- Závazné postupy pro řízení rizik
- Katalog rizik zahrnující přesnou identifikaci rizika, jeho potenciální dopady, hodnocení významu (pravděpodobnost x závažnost) a vlastníka rizika odpovědného za jeho ošetření
- Seznam opatření pro ošetření rizik s průběžným hodnocením jeho plnění
- Doporučena je grafická mapa rizik zobrazující rizika dle závažnosti (event. využití relevantních systémů pro modelování rizik/resilience)

• Řízení změn a zlepšování

Účel

Správa města je pod neustálým tlakem nejrůznějších změn – jedná například o změny legislativy a závazných metodik, inovace software, změny požadavků a priorit zainteresovaných stran. Dalším významným zdrojem změn jsou interní náměty na zlepšování a závěry kontrolní a auditní činnosti. V praxi to znamená, že vedení města/úřadu musí přiměřeným způsobem reagovat na desítky až stovky změn ročně. Implementace většiny změn musí být také prokazatelně dovedena až do změny pracovních povinností i skutečného výkonu práce zaměstnanců města.

Účelem řízení změn je zavedení pravidel pro identifikaci potřeby změny, návrhu její realizace, schválení a zavedení do rutinní praxe.

Klíčové prvky

- Řízení změn je zahrnuje tři hlavní oblasti:

Změna pracovních povinností

Aby se požadovaná změna projevila na jednoznačné definici pracovních povinností, má vedení města několik klíčových nástrojů:

- Cíle a ukazatele
- Organizační strukturu
- Popisy pracovních míst
- Řídící dokumentaci – procesní postupy a směrnice
- Kompetenční modely

Změny pracovních povinností lze definovat změnou minimálně jednoho z uvedených prvků, obvykle však změnou několika nebo všech.

Změna výkonu

Změna výkonu zahrnuje kompletní změnu kompetencí – postojů, znalostí a dovedností a podporu k dosažení požadovaných výsledků

- Komunikace a prokazatelná akceptace změny zaměstnancem
- Přiměřené vzdělávací programy (instrukce, e-learning, školení a tréninky)
- Testy znalostí a dovedností
- Hodnocení výkonnosti
- Hodnocení kompetencí

Podle složitosti změny vedení vybírá přiměřené nástroje z výše uvedených

Řízení realizace změny

Vlastní realizace změny je řízena formou schválených úkolů, u rozsáhlejších změn pak formou projektů.

Výstupy

- Pravidla a postupy pro řízení změn
- Aktuální popisy pracovních náplní
- Programy pro řízení změn

• Monitoring, měření, hodnocení, analýza

Účel

Oblast monitoringu, měření a hodnocení poskytuje strukturované informace související s činností organizace (obce, veřejnoprávní korporace).

Monitoring je sledování vývoje určité oblasti (legislativa) bez nutnosti získávání kvantifik. dat.

Měření se rozumí získávání kvantifikovaných dat z vývoje oblasti (náklady/příjmy/zisk).

Hodnocení se rozumí jednoznačné posouzení výsledku monitorování nebo měření ve vztahu k očekávanému výkonu organizace a případné doporučení opatření, které z hodnocení vyplývá.

Analýzou se rozumí zkoumání širších vztahů mezi výsledky monitorování, měření a hodnocení s cílem definovat příčinné vazby a stanovit systémová opatření pro rozvoj organizace.

Informace organizace využívá:

- Interně pro správné rozhodování při řízení organizace
- Externě pro prokazování souladu činnosti organizace s očekáváním zainteresovaných stran (včetně souladu činnosti organizace s požadavky legislativy)

Informace jsou k dispozici v potřebné míře a formě pro všechny úrovně řízení a výkonu organizace.

Klíčové prvky:

- Systém poskytuje zejména tyto informace:
 - Parametry, které indikují stav a trend podmínek pro kvalitu života ve spravovaném území (včetně těch, na něž činnosti organizace nemá přímý vliv), vazba na Audity udržitelného rozvoje a relevantní indikátory či návodné otázky
 - Parametry, které ovlivňují resp. regulují činnost organizace
 - Informace o očekávání zainteresovaných stran a plnění jejich požadavků
 - Informace o plnění strategických cílů, které si organizace stanovila
 - Informace o kvalitě a efektivitě interních procesů organizace (včetně jejich souladu s externí i interní legislativou)
 - Informace o kvalitě, dostupnosti a udržitelnosti zdrojů, která má organizace k dispozici pro svoji činnost a rozvoj
- Sledované indikátory mají jasně definovanou cílovou hodnotu/limit, jsou pravidelně vyhodnocovány, jsou provázány se strategií města a využívány i v rámci jiných koncepčních dokumentů obce
- Je v maximální možné míře využito otevřených/veřejných zdrojů dat a sdílených indikátorů (statistiky ČSÚ, ÚZIS, reportovaná data, krajské statistiky ad.), tak aby nevznikaly další náklady a zvýšené nároky na získávání a vyhodnocení dat
- Indikátory i data jsou přehledně sdílena v rámci obce a jejích organizací, jsou sledovány datové řady, počet sledovaných indikátorů je omezen na nutné minimum, resp. optimum
- Vybraná data jsou benchmarkována
- Pro všechny informace jsou stanoveni zaměstnanci odpovědní za jejich získávání, hodnocení a analýzu, každý zaměstnanec má k dispozici informace potřebné pro správné rozhodování na svém stupni řízení/výkonu.

Výstupy

- Přehled monitorovaných a měřených parametrů s definovanými cílovými hodnotami/limitem
- Průběžný benchmarking a reporting - přehled o vývoji monitorovaných a měřených parametrů obsahující i jejich hodnocení a příslušné návrhy opatření
- Analýzy výsledků reportingu a benchmarkingu jako součást rozhodovacích a plánovacích procesů (zejména strategické plánování)

• Řízení kvality

Účel

Řízení kvality zahrnuje výběr a aplikaci obecně uznávaných metod řízení kvality (metody/nástroje mohou mít charakter norem, oborových standardů, metodických doporučení, obecných metodik nebo uznávaných programů). Správný výběr a aplikace metod řízení kvality naplňuje především tyto cíle:

- Napomáhat lepšímu porozumění očekávání zainteresovaných stran a zvyšování hodnoty, kterou jim organizace svými službami přináší
- Napomáhat souladu všech činností organizace s externí legislativou, standardy i interními řídicími dokumenty

Výběr a aplikace metod/nástrojů kvality podporuje naplňování dlouhodobé strategie města. Výběr a aplikaci metod kvality lze považovat za strategické rozhodnutí, musí proto existovat jasná vazba mezi zvolenými metodami kvality a strategickými cíli, resp. oprávněnými požadavky zainteresovaných stran.

Řada různých metod kvality obsahuje totožné prvky a požadavky, organizace proto v zájmu zabránění duplicit aplikuje metody řízení v rámci integrovaného systému řízení.

Pro veřejnou správu doporučuje metody a nástroje MV ČR.

Klíčové prvky

- Jsou definovány a hodnoceny konkrétní přínosy zvolených metod řízení kvality pro **zainteresované strany a pro naplňování strategie**.
- Metody řízení kvality jsou **integrovány** do jednotného systému řízení organizace, to znamená, že požadavky všech aplikovaných metod kvality jsou promítány do jediného systému řízení cílů, procesů a zdrojů. Není vytvářena a spravována specifická řídicí dokumentace pro jednotlivé aplikované metody řízení kvality.
- Pro každý cíl, proces, zdroj je zřejmé, jaké **požadavky konkrétních metod řízení kvality** naplňuje

Výstupy

- Dokumentace integrovaného systému managementu zahrnující požadavky všech aplikovaných metod řízení kvality
- Přínos aplikovaných metod řízení kvality pro naplňování strategie a zvyšování přínosu pro zainteresované strany jako součást strategické analýzy.

• Síťová spolupráce, benchmarking a přenos dobré praxe

Účel

Síťovou spoluprací je míněno zejména aktivní sdílení informací a přenos zkušeností z praxe mezi územně samosprávnými celky a jejich úřady či dalšími organizacemi či osobami - ať již formou osobních setkání/konzultací apod., aktivním zapojením se do tematických sítí, účastí na akcích/činnostech, kde k výměně daných zkušeností dochází či částečně pak sledováním/odběrem relevantních informací (newslettery, databáze dobrých praxí ad.) optimálně s podáním zpětné vazby.

Benchmarking je pak jakákoli forma porovnávání ukazatelů, indikátorů, dat, výstupů, výsledků či relevantních postupů mezi obdobnými typy organizací, při nichž v optimálním případě dochází k identifikaci a zdůvodnění rozdílných výsledků, je hledáno nejlepší řešení s cílem daný jev zlepšit, event. zefektivnit jeho proces/postup.

Klíčové prvky

- Síťová spolupráce je realizována **dvou/vícestranně**, tedy v rámci dané síťové platformy je každý z účastníků jak příjemcem, tak aktivním „poskytovatelem“ své dobré praxe, inovací, zkušeností
- Poskytnuté informace slouží k využití a vylepšení postupů **jednotlivých členů sítě i platformy jako celku**
- Informace jsou **otevřené a sdílené**, jsou poskytovány v dobré víře, nepředpokládá se jejich využití k jiným účelům, než ke kterým byla informace poskytnuta (v případě potřeby je s poskytovatelem informace tato možnost předem vyjednána), je vyloučeno jejich využití ke komerčním účelům
- Forma síťové spolupráce je odvislá od typu **předávané informace** (osobní konzultace, otevřené akce, databázové a jiné informační systému, publikace, média ad.)
- Síťové platformy i její členové spolupracují s **akademickou sférou**, event. neziskovým sektorem, využívají a sdílejí nejlepší zjištěnou praxi a postupy (vč. zahraničních inspirací)

Výstupy

- Zapojení se do municipálních síťových platforem a aktivní spolupráce (domácí i zahraniční síťové organizace - např. ICLEI, Energy Cities, RFSC, NSZM, SMO, SMS, NS MAS, STMOÚ, CIEM, Benchmarkingová iniciativa ad.)
- Aktivní prezentace vlastních příkladů dobré praxe (v podmínkách ČR zejm. web MVČR, databáze udrzitelne-mesto.cz; akce, media ad.)
- Peer-learning - vzájemné učení se a spolupráce v partnerských obcích/organizacích (včetně partnerství v zemích, které jsou předmětem rozvojové spolupráce)
- Účast na národních/mezinárodních tematických soutěžích, oceněních ad.

PORTFOLIO: Příručka integrovaného systému managementu obce

verze 0.9 (k 05/2016)

Národní síť Zdravých měst ČR
ve spolupráci s vybranými městy
nszm@nszm.cz, ZdravaMesta.cz



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Zdravá města, obce, regiony
České republiky