

Popis nabízeného předmětu plnění



Procesní řízení MěÚ Černošice

MěÚ Černošice je svým cílem zefektivnění činností, standardizace procesů a profesionalizace chodu MěÚ plně v souladu s trendy hledání vyšší výkonnosti veřejné správy a veřejných služeb občanům a KPMG si proto váží možnosti nabídnout své zkušenosti v oblasti optimalizačních a strategicky zaměřených projektů ve veřejném sektoru.

KPMG nabízí jak zkušenosti a rozsáhlé znalosti členů navrhovaného týmu s problematikou analýzy, hodnocení procesů a zavádění procesního řízení, a to především v oblasti organizací veřejné správy, kde KPMG disponuje silným týmem odborníků, kteří se zaměřují na klienty z veřejné správy, tak převážně znalost prostředí a části procesů probíhajících na úřadech z dříve realizovaných zakázek.



Nastavování procesního řízení je prostředkem k zavedení jednotných, efektivních a transparentních procesů napříč úřadem.

Proces, jak je dále popsán, je definován jako sled činností a kroků, vykonávaných paralelně nebo sekvenčně, manuálně nebo s využitím informační podpory, kdy dochází k transformaci vstupů na výstupy s přidanou hodnotou pro vnitřní nebo externí klienty.

Primárním cílem projektu je identifikovat a porozumět třecím plochám, kterým MěÚ Černošice v oblasti procesů čelí za účelem vytvoření řešení odstraňujícího tyto třecí plochy, případně alespoň eliminovat jejich výskyt.

Městský úřad se rozhodl zavést a zlepšovat svůj model procesního řízení, proaktivně zaměřovat pozornost na řešení problémů v provozní oblasti s cílem zabránit vzniku krizových situací, které jsou způsobeny nevhodným procesním řízením.

Model procesního řízení vytvořený společností KPMG pomůže:

- ✓ Vidět hodnotu a smysl jednotlivých procesů očima uživatelů i klientů;
- ✓ Rozklíčovat procesy na základní úkony tak, aby bylo možné identifikovat jejich vzájemné interakce a vliv;
- ✓ Definovat, řídit a měřit fungování procesů za účelem pravidelného hodnocení a zlepšování na základě informací podložených daty;
- ✓ Snížit nadbytečné náklady.

Procesní řízení MěÚ Černošice

KPMG si plně uvědomuje, že úřady jsou živé a měnící se organizace (které musí reagovat zejména na změny legislativy), proto i model procesního řízení bude navržen tak, aby se mohl jednoduše přizpůsobit změnám a zlepšovat se tak i v běžném provozu po ukončení realizace projektu.

Model systému procesního řízení, který bude navržen dle aktuálních potřeb MěÚ, je předpokladem k odstranění podvojností a překážek v procesech a jejich řízení. Je proto základním krokem k efektivnímu fungování organizace.

Systém řízení procesů bude postaven na následujících pilířích:



Těchto pět pilířů nového systému procesního řízení bude mít zejména následující efekty:

- ✓ zvýšení provázanosti procesního řízení se strategickým řízením a plánováním
- ✓ podporu a návaznosti na stanovené strategické cíle úřadu
- ✓ eliminace nedostatků v oblasti řízení procesů organizace
- ✓ eliminace duplicit kompetencí (včetně identifikace případných duplicit v dalších organizacích)
- ✓ zkvalitnění a zefektivnění realizace činností na úřadě
- ✓ zpřehlednění vazeb a rychlejší operativa
- ✓ zvýšení motivace prostřednictvím zapojení zaměstnanců MěÚ Černošice do řízení procesů
- ✓ zvýšení kompetencí zaměstnanců
- ✓ úspora nákladů (koordinace rozvojových aktivit).

Stěžejní oblasti působení MěÚ, jež budou hlavním zdrojem pro identifikaci klíčových procesů, jsou:

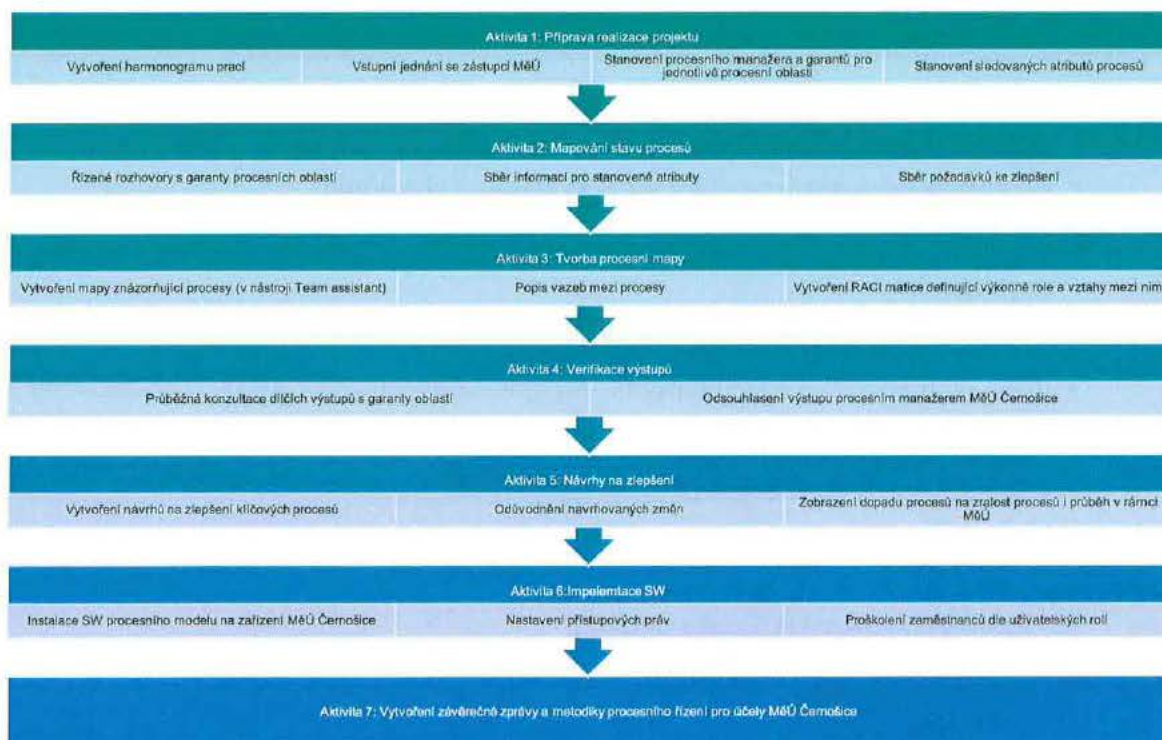
1. **Oběh písemností (spisová služba)**
2. **Veřejné zakázky**
3. **Evidence majetku**
4. **Projektové řízení**
5. **Řízení a kontrola hospodaření příspěvkových organizací**
6. **Udělování grantů městu**



Realizace projektu

- 1. Úvodní fáze – Aktivita 1 – 4.** V rámci analytické části proběhne komplexní analýza všech procesů na úřadu včetně vyhodnocení zralosti. Přístup KPMG je založen na zapojování všech klíčových zainteresovaných subjektů (tzv. vlastníků procesů) do procesu vytváření modelu procesního řízení. Z početných zkušeností KPMG plyne, že zapojení klíčových vlastníků procesů (a následně uživatelů) v průběhu celého projektu pomáhá efektivněji odhalit hlavní překážky, se kterými se procesy v MěÚ Černošice potýkají.
- 2. Návrhová fáze – Aktivita 5 – 7.** V návrhové části dojde k návrhu *redesignu* procesního řízení klíčových procesů zakázky. Budou vytvořeny návrhy konkrétních nápravných opatření pro optimalizaci procesního řízení v 6 procesech a plánem jejich implementace, který bude podkladem pro následné vytvoření kompetenčního modelu v organizaci a implementaci opatření. Součástí této aktivity je transformace zkoumaných procesů do SW rozhraní, které bude nástrojem implementace procesního řízení v prostředí MěÚ.
- 3. Školení** – průřezově bude plnění zakázky doplněno o školení v rozsahu 100h zaměřeném na zavedení procesního řízení, správu vytvořeného procesního modelu, závěrečnou prezentaci a představení možného dalšího rozvoje procesního řízení.

Následující schéma znázorňuje etapy projektu s jejich předpokládanou časovou dotací a výstupy těchto etap. Detailní časový harmonogram realizace etapy je uveden v samostatné kapitole dále.



Realizace projektu

Úvodní fáze řešení bude zahrnovat komplexní analýzu všech procesů na úřadě, především:

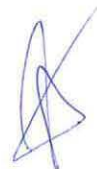
- ✓ popsání všech procesů a jejich rozpad na dílčí aktivity
- ✓ zpracování procesních map (znázornění počtu osob v jednotlivých fázích procesu a jejich úkoly a kompetence)
- ✓ identifikaci a analýzu procesů napříč všemi odbory, odděleními, úseky a zaměstnanci, a to nejenom ve vztahu vzájemném, ale i ve vztahu k vnitřním předpisům (směrnícím)

Výstupem této fáze budou procesní mapy všech procesů s uvedením klíčových uzlů v nástroji Team Assistant (v českém jazyce, <https://www.teamassistant.cz>), případně v nástroji Camunda či Enterprise Architect (po dohodě se zadavatelem). Výstupy auditu budou předloženy v otevřeném datovém formátu, který umožní jeho další využití podle podmínek uvedených v části 2 a zároveň jeho praktické využití úřadem, resp. editaci v budoucnosti nad rámec doby realizace zakázky.

Hlavní fáze řešení se dále zaměří na 6 nejproblematictějších procesů a bude detailně rozpracovávat:

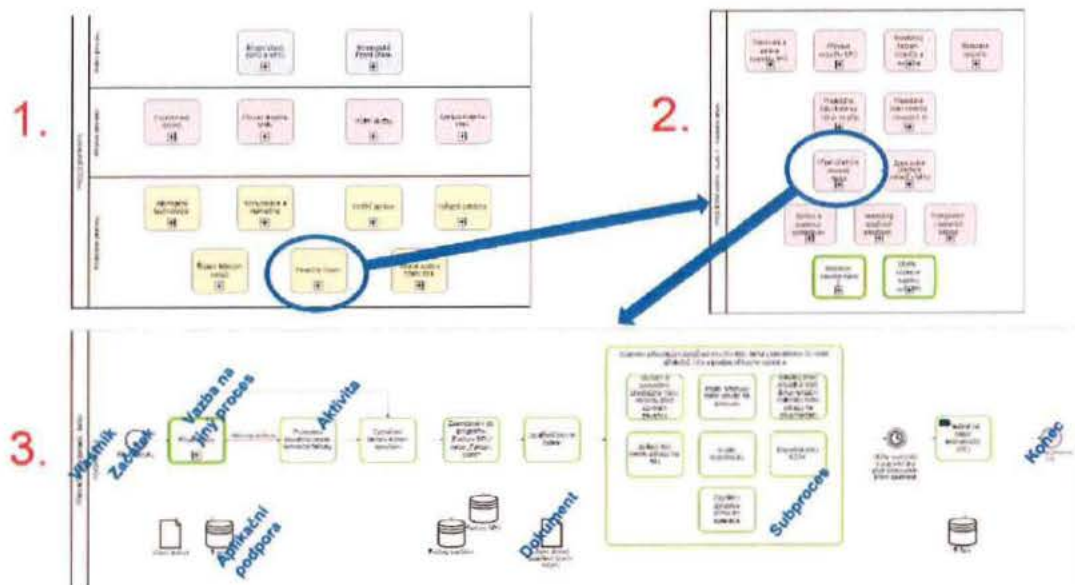
- ✓ identifikaci slabých míst, kolizí v rámci jednotlivých procesů a opatření k nápravě
- ✓ analýzu procesů a pracovních pozic včetně definování odpovědnosti
- ✓ nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti a metodiky hodnocení
- ✓ nadefinování SW rozhraní
- ✓ návrh optimalizace procesů, odstranění duplicit a redesign procesů
- ✓ návrh plánu implementace v postupných zvládnutelných krocích

Výstupem bude finální materiál (v tištěné i elektronické podobě) s analýzou výše uvedených procesů, s návrhem konkrétních nápravných opatření pro optimalizaci procesního řízení v 6 procesech a plánem jejich implementace, který bude podkladem pro následné vytvoření kompetenčního modelu v organizaci a implementaci opatření. Výstupy budou zpracovány ve formě vývojového diagramu a popisné tabulky pro každou činnost.

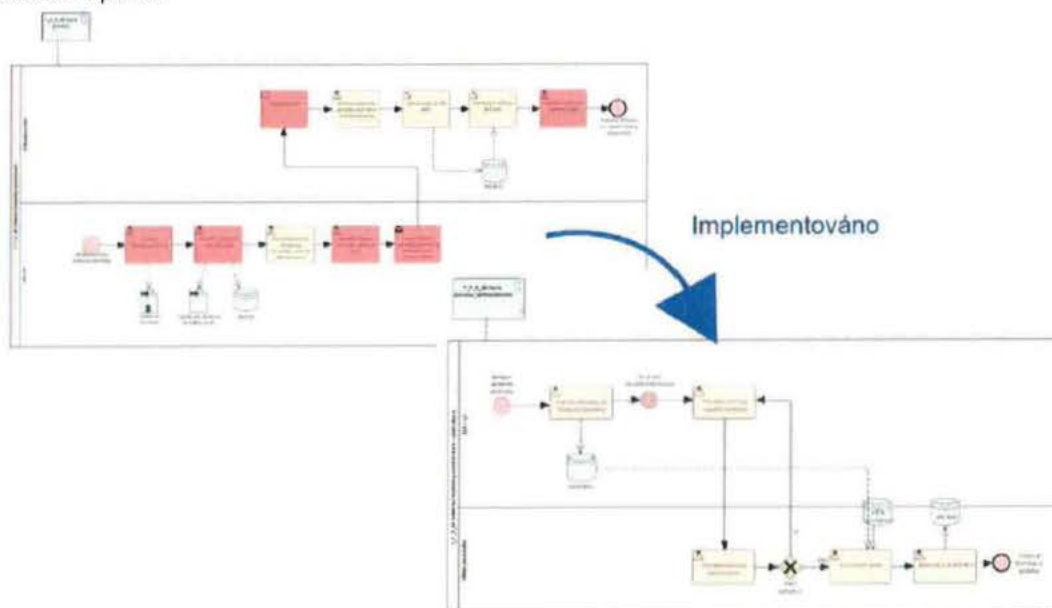


Ukázky řešení

Ukázka 1 zpracování vrcholové procesní mapy (1), jednotlivých procesů v oblasti (klíčových, podpůrných, řídicích)(2) a detailní diagram s popisem jednotlivých komponent. Nástroj Team Assistant.



Ukázka 2 Optimalizace procesu. Původní průběh (vlevo) s vyznačenými aktivitami k odstranění a zjednodušení procesu. Výsledná podoba (vpravo). Nástroj Enterprise Architect Sparx.



Využití metodiky

V průběhu projektu budou využity následující metodiky, které jsou vyzkoušeny a jejich funkčnost ověřena na desítkách realizovaných projektů v oblasti procesních analýz či zavádění procesního řízení v organizacích veřejné správy.

Na obrázku (tabulce) je vždy uveden název metodiky, shrnující popis k metodice a etapa, v rámci které bude metodika využita.

Metodika	Krátký popis metodiky	Etapa
Procesní a organizační model	Procesní a organizační model státní a veřejné správy obsahuje detailní popis procesů a souvisejících atributů. Pro každý proces obsahuje model kromě jiného i popisy klíčových faktorů úspěšnosti, existujících rizik a navazujících indikátorů výkonnosti.	1, 2, 3, 4
Dotazníkové šetření	Kvantitativní metoda sběru dat používaná k získání dat od větší skupiny osob.	1, 2
Procesní optimalizace (Business Project Improvement – BPI)	Popis a analýza současného stavu organizace i procesů, včetně kvantitativního i kvalitativního vyhodnocení jejich efektivnosti a návrhu optimální struktury a změn pro zvýšení efektivity. Metodika BPI napomáhá definovat opatření, která vedou k výraznému zlepšení s minimálními nároky na čas a finanční zdroje (quick wins).	1, 2
Rozdílová analýza (Crash Analysis)	Crash analýza vychází z posouzení firemní strategie, využití zdrojů, výkonnosti procesů a systému řízení. Během relativně krátké doby identifikuje ve všech souvislostech nejenom oblasti pro zlepšení, ale i klíčové kompetence.	2
SWOT analýza	Analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb vybraného řešení.	2
Metodika školení	Metodika KPMG zahrnující různé školicí techniky určená k efektivnímu a interaktivnímu osvojení si výukového materiálu.	2, 3
Metodika řízení workshopů	Metodika KPMG umožňující efektivní sběr informací a požadavků na optimalizační změny; minimalizace časového zatížení zaměstnanců SPÚ	2,3
Metodika řízených rozhovorů	Metodika rozvinutá KPMG s cílem získat srovnatelné kvalitativní data od různých subjektů.	2
Readiness Assessment	Účelem tohoto hodnocení je určit, do jaké míry jsou účastníci procesů připraveni k provedení navrhovaných změn.	2
Systém řízení rizik (Enterprise Risk Management ERM)	Metodika umožňující vymezit, popsat a vyčíslit potencionální rizika a nastavit optimální způsoby práce s nimi.	1, 2, 3, 4
Benchmarking	Metoda založená na systematickém měření a srovnávání konkrétních jevů a procesů vůči referenčním hodnotám.	2, 3
Change management (Řízení změn)	Systém řízení změn v organizaci.	1, 2, 3, 4
Project and program management (PPM)	Operativní a efektivní řízení projektových prací.	1, 2, 3, 4
PRINCE2	Metodika řízení projektů.	1, 2, 3, 4
Plateau Planning	Efektivní tvorba akčních plánů implementace po dílčích krocích s minimalizací rizik včetně postižení lidského faktoru změny.	3
Model zralosti (Process and Enterprise Maturity Model – PEMM)	Model definující čtyři úrovně zralosti z hlediska pěti procesních a čtyř organizačních faktorů, které jsou nezbytné k úspěšnému zvládnutí procesně orientované organizace práce.	4

Z výše uvedeného je patrné, že metodiky využívané ke zpracování zakázky lze dělit na specifické, které jsou zaměřeny na konkrétní část a etapy (např. metodika Process and Enterprise Maturity Model - PEMM) a metodiky, které budou využívány v průběhu celé realizace zakázky zejména pro zajištění jejího bezproblémového průběhu (např. metodika řízení projektů - PRINCE2).



Způsob komunikace

Po zahájení realizace projektu, budou vymezeny pozice jednotlivých členů projektového týmu projektu včetně jejich kompetencí, pravomocí a odpovědností.

Způsob komunikace s MěÚ Černošice vychází a současně za kritické faktory (úkoly) pro úspěšnou komunikaci považujeme následující principy:

- ✓ získat relevantní informace
- ✓ zajistit názory, doporučení či stanoviska k alternativám dotčených subjektů
- ✓ zajistit co nejvyšší míru konsensu (v případě nemožnosti dosažení konsensu stanovení procedur jak dosáhnout rozhodnutí, které není dále zpochybňováno)
- ✓ zajistit rozhodnutí o návrzích
- ✓ přenášet informace a know-how všem relevantním subjektům
- ✓ transferovat odpovědnost za tvorbu a realizaci integračního procesu a jeho aktualizace
- ✓ zajistit jasně stanovená pravidla monitoringu a evaluace plnění veřejné zakázky.

Organizační struktura projektu

- ✓ Řídící výbor projektu (ŘV), který bude nejvyšším orgánem v rámci organizační struktury projektu s hlavní rozhodovací pravomocí a rovněž s finální odpovědností za úspěšnou realizaci projektu a naplnění jeho cílů.
- ✓ Projektový tým (PT), který bude řízen Projektovým manažerem a který se bude podílet na realizaci projektu na denní bázi a bude naplňovat dílčí cíle projektu.

Komunikace se zadavatelem bude probíhat prostřednictvím:

- ✓ Pravidelných jednání ŘV – min. 1x za 3 měsíce
- ✓ Pravidelných jednání PT – min. 1x za měsíc
- ✓ Pravidelných měsíčních reportů (tzv. průběžných zpráv o stavu realizace prací)
- ✓ On-line sdíleného úložiště KPMG Central (pro případ potřeby předávání souborů dat, či jejich sdílení)

Součinnost zadavatele

KPMG chápe nutnost minimalizovat časovou náročnost projektu na zaměstnance a vedoucí pracovníky. Proto časový plán a agenda pro řízené rozhovory, workshopy i pracovní setkání budou připraveny s předstihem tak, aby časový dopad pro všechny zúčastněné byl z tohoto hlediska minimální.

Stejně tak bude připraven seznam požadovaných podkladů, který bude zástupcům zadavatele předán na úvodním setkání ŘV.

Popis opatření dodavatele k zajištění kvality plnění a výstupů

Projektové procesy a veškeré projektové výstupy KPMG jsou založeny na principech řízení kvality a řízení a naplnění očekávání klienta. Při zajištění kvality se KPMG řídí také pravidly definovanými v normách řízení kvality ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008.

Faktory úspěšné realizace této části zakázky a klíčové aspekty přípravy výstupů projektu

Ze zkušenosti členů projektového týmu získaných při realizaci obdobných zakázek vyplývá, že s realizací projektu je spojena řada rizik a možných nebezpečí, která je nezbytné důkladně ošetřit a řídit, aby byl výsledek napříč celým veřejným sektorem akceptovaný a v plné míře využíváný.

Při řízení rizik KPMG vychází zejména z osvědčených metodik a postupů, kdy v této oblasti disponuje značnou celosvětovou základnou vědomostí.

Vnitřní řídicí a kontrolní systém projektu bude nastaven tak, aby umožňoval soustavné řízení rizik v rámci jeho procesu administrace a realizace.

Opatření pro eliminaci rizik budou průběžně projednávána s MěÚ (na úrovni ŘV) a přijímána na úrovni PT, přičemž ŘV zakázky bude monitorovat efektivitu a kontrolu řízení identifikovaných rizik.

Níže v tabulce jsou vybraná základní rizika projektu:

Rizika přípravy průřezových metodik	Přístupy k řízení těchto rizik podle nejlepší praxe
Nedostatečné podkladové informace	Projekty realizované pro veřejný sektor, zejména v oblastech, kde není dosud relevantní praxe v ČR, jsou náročné na získávání podkladových informací – existuje riziko, že podkladová data nejsou zajištěna včas, může dojít ke zdržení projektu. KPMG již v průběhu přípravy nabídky začal shromažďovat potřebné podkladové dokumenty a data. Ihned také v úvodu projektu bude případně s Odbornými garanty MěÚ Černošice konzultovat, kde očekává a předpokládá získání dalších vhodných datových a informačních podkladů.
Nejednotnost v očekávání na straně zadavatele	Sponzor projektu má jiné očekávání od výstupu než jeho Projektový manažer, případně další členové Řídicího výboru či Projektového týmu na straně zadavatele. V průběhu úvodních jednání realizace projektu je nezbytné důkladně ověřit veškerá očekávání na straně zadavatelského týmu a pokusit se je nastavit tak, aby korespondovaly s výstupy projektu. Očekávání Sponzora projektu a členů Řídicího výboru ze strany zadavatele budou považována za prioritní a bude na ně kladen největší důraz.
Nedostatečná koordinace aktivit a plnění závazků/prací na sobě závislých	Pravidelná setkání a prezentace postupu v projektových pracích na úrovni ŘV.
Časová tíseň	Pravidelné vyhodnocení dodržení navrženého harmonogramu, analýza odchylek a vyhodnocení dopadu na projekt. Informace o případných změnách týkajících se zavádění procesů v návaznosti na externím změny (např. legislativy).
Nedostatečné řízení změn projektu	Organizace pravidelných setkání na úrovni ŘV, diskuze nad skutečnostmi, které mohou ovlivnit cíl projektu a návrh řešení pro realizační tým. Aktivní přístup k řízení změn.
Lidské zdroje (selhání lidského faktoru, pracovní právní spory, nedostatek lidských zdrojů, nezastupitelnost)	Zajistit stálý pracovní tým na klíčových expertních pozicích. Případné změny konzultovat na úrovni Řídicího výboru a schválit.
Selhání komunikace	Efektivní komunikační provázání všech organizačních jednotek MěÚ a projektového týmu KPMG.
Změny v managementu zadavatele	Komunikace změn, efektivní práce s časovým harmonogramem a případné zkrácení potřebného času na kvalitní a úplné zpracování výstupů projektu.
Vnější vlivy – změny legislativy, změny situace v restrukturalizovaném subjektu	Monitoring změn v legislativě, poskytování informací ze strany MěÚ i KPMG, které probíhají meziresortně a jsou relevantní k předmětu projektu.

Časový harmonogram

Harmonogram projektu vychází z informací a požadavku zadavatele. Dle zadavatelem předpokládaného nabytí účinnosti smlouvy o dílo předpokládáme začátek plnění zakázky v listopadu 2019 a nejzazší termín dokončení do konce prosince 2020. Harmonogram je navržen s dostatečnými rezervami, aby bylo zajištěno, že vše bude dokončeno dle plánu.

Doba realizace:

- Analytická část – do cca 3 měsíců od zahájení plnění (listopad 2019-leden 2020)
- Návrhová část – do dalších cca 2 měsíců (únor 2020-březen 2020)
- Implementační část – do dalších cca 3 měsíců (duben 2020 – červen 2020)
- Školení a poradenství (červenec 2020 – prosinec 2020)



Příloha č. 2: Seznam poddodavatelů

SEZNAM PODDODAVATELŮ / ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

1. Název veřejné zakázky
Procesní audit, optimalizace a implementace procesního řízení MěÚ Černošice

2. Účastník zadávacího řízení	
Obchodní firma / Název:	<i>KPMG Česká republika, s.r.o.</i>
Sídlo:	<i>Praha 8, Pobřežní 648/1a, PSČ 18600</i>
IČO:	<i>00553115</i>

Účastník zadávacího řízení čestně prohlašuje, že nemá v úmyslu zadat určitou část výše uvedené veřejné zakázky jiné osobě, tj. poddodavateli.

Datum a podpis: 11. 9. 2019

K
KP
Poř
189
IČ



Příloha č. 3: Seznam členů realizačního týmu

Pro vlastní realizaci zakázky nabízí KPMG zkušený tým konzultantů:

Č.	Jméno, příjmení	Délka praxe v letech
1	Ing. Josef Řeháček	9
2	Ing. Boris Halata	7
3	Ing. Tomáš Řehořek	5



