



Příloha č. 3 zadávací dokumentace

## SMLOUVA O POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB

v souladu s ustanovením §1746, odst. 2 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

### I. Smluvní strany

#### Město Mělník

zastoupená: MVDr. Ctiradem Mikešem, starostou

se sídlem: náměstí Míru 1, 276 01 Mělník

IČO / DIČ: 00237051 / CZ00237051

bankovní spojení: Česká spořitelna, a. s., pobočka Mělník

číslo účtu: 1169 – 046 000 43 79 / 0800

(dále jen „odběratel“)

a

#### Moore Czech Republic s.r.o.

zastoupen: [REDACTED]

se sídlem: Karolinská 661/4, 186 00 Praha 8 Karlín

IČO: 272 44 784

DIČ: CZ27244784

bankovní spojení: [REDACTED]

číslo účtu: [REDACTED]

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze pod spisovou značkou 107 235 C

(dále jen „dodavatel“)

### II. Předmět smlouvy

1. Předmětem této smlouvy o poskytování služeb (dále jen „smlouva“) je závazek dodavatele pro odběratele obstarat činnosti spojené s realizací klíčové aktivity 2 „KA 02: „Chytré město“ v rozsahu podaktivity 1 (Korporátní řízení a sdílené služby), podaktivity 2 (Koncepce správy majetku města Mělník) a klíčové aktivity 3 KA 03: „Chytrý úřad“ v rozsahu podaktivity 1 (Procesní řízení) projektu „Smart City Mělník“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/17\_080/0009969 v rámci Operačního programu Zaměstnanost (dále jen OPZ).
2. Předmět smlouvy vychází z realizované veřejné zakázky s názvem Korporátní řízení a správa majetku města Mělník.
3. Předmět této smlouvy zahrnuje služby, činnosti a dodávky pro realizaci KA 02: „Chytré město“ v rozsahu podaktivity 1 (Korporátní řízení a sdílené služby), podaktivity 2 (Koncepce správy majetku města Mělník) a KA 03: „Chytrý úřad“ v rozsahu podaktivity 1 (Procesní řízení), uvedené v příloze č. 1 a v příloze č. 2 této smlouvy.
4. Je-li jakákoliv činnost/plnění nezbytné pro bezchybné a úplně provedení předmětu smlouvy vymezeného dle článku II. 3, má se za to, že je předmětem smlouvy, i přes to, že nemusí být explicitně uvedena.



5. Všechny výstupy plnění budou odběrateli předány v plně editovatelné formě, tedy dokumentové výstupy nejen v tiskové podobě (např. v pdf formátu), ale také v editovatelných formátech (např. pro textové výstupy MS Word, pro tabulkové výstupy MS Excel apod.).
6. Odběratel se tímto zavazuje za provedené činnosti, které jsou předmětem této smlouvy, zaplatit odměnu dle článku VI. této smlouvy.

### III. Doba trvání smlouvy a místo plnění

1. Tato smlouva je sjednána na dobu určitou do splnění veškerých závazků smluvních stran dle této smlouvy, nejpozději však do 12 měsíců od nabytí účinnosti smlouvy.
2. Činnosti uvedené v článku II. této smlouvy budou dodavatelem zahájeny dnem nabytí účinnosti této smlouvy.
3. Místem plnění je sídlo odběratele, pokud nevyplývá z charakteru plnění jinak. Výstup plnění (resp. dílčí výstupy plnění) z této smlouvy budou odběrateli předány do jeho sídla uvedeného v čl. I této smlouvy, není-li ve smlouvě stanoveno jinak.
4. Všechny výstupy musí být bez gramatických chyb, v odpovídající grafické a stylistické úpravě a v českém jazyce.
5. Dodavatel poskytne odběrateli dostatečný čas, tj. nejméně 5 pracovních dnů (nedohodne-li se jinak) pro připomínkování předloženého návrhu výstupu. Dodavatel tyto připomínky do 5 pracovních dnů (nedohodnou-li se jinak) zapracuje do předmětného návrhu, pokud jejich zapracování do záležitosti nepovede prokazatelně ke zhoršení kvality obstarávané záležitosti (případně nezpracování připomínek dodavatele písemně odůvodní).
6. Výsledkem ověřování shody jednotlivých výstupů se specifikací provedení (kontrola kvality), resp. naplnění akceptačních kritérií může být:

#### a) „Schváleno bez výhrad“

Tj. shoda se specifikací provedení – při kontrole kvality nebyly shledány nedostatky bránící převzetí výstupu.

#### b) „Schváleno s výhradou“

Tj. částečná neshoda se specifikací provedení – při kontrole kvality byly shledány nedostatky nebránící převzetí výstupu; dodavatel má však povinnost odstranit všechny nalezené nedostatky v termínu stanoveném odběratelem, nejpozději však do termínu plnění veřejné zakázky; odstranění zjištěných nedostatků bude ověřeno opětovnou kontrolou kvality a výsledek bude zaznamenán formou samostatného zápisu.

#### c) „Neschváleno – vráceno k přepracování“

Tj. zásadní neshoda se specifikací provedení – při kontrole kvality byly shledány vady a nedodělky bránící převzetí výstupu; dodavatel odstraní všechny nalezené vady a nedodělky v termínu stanoveném odběratelem, nejpozději však do termínu plnění veřejné zakázky; odstranění zjištěných vad a nedodělků bude ověřeno opětovnou kontrolou kvality a výsledek bude zaznamenán formou samostatného zápisu.

### IV. Práva a povinnosti dodavatele

1. Dodavatel je při provádění sjednaných činností specifikovaných v článku II. této smlouvy povinen postupovat s odbornou péčí, dle svých nejlepších znalostí a schopností, v zájmu a dle pokynů odběratele a v souladu s platnými právními předpisy a podmínkami stanovenými OPZ, přičemž je při své činnosti povinen sledovat a chránit oprávněné zájmy odběratele.
2. Dodavatel se zavazuje, že osoby, které se mají přímo podílet na plnění veřejné zakázky – realizační tým, který bude realizovat předmět plnění této smlouvy a realizační tým, jehož složení uvedl ve své nabídce k veřejné zakázce, budou personálně totožné.

V případě závažných důvodů, odsouhlasených odběratelem, je možné realizační tým obměnit při úplném dodržení požadavků zadavatele na prokázání a splnění technických kvalifikačních předpokladů realizačního týmu dodavatele specifikované ve výzvě k podání nabídek veřejně



zakázky „Korporátní řízení a správa majetku města Mělník“. Změna realizačního týmu není změnou smlouvy ve smyslu článku XII. 10 této smlouvy.

Dodavatel se zavazuje, že po celou dobu realizace předmětu plnění této smlouvy bude k dispozici odběrateli jeho kontaktní osoba.

3. Dodavatel se zavazuje zachovávat mlčenlivost o všech záležitostech, o nichž se dozvěděl při plnění této smlouvy, a bez písemného souhlasu druhé strany nepředá žádné třetí osobě dokumenty, údaje či jiné informace, předané přímo či nepřímo odběratelem v souvislosti s plněním této smlouvy. To se netýká informací, které jsou všeobecně známy nebo informací a podkladů poskytovaných ve zvláštních správních či soudních řízeních souvisejících s plněním této smlouvy.
4. Dodavatel je povinen bez zbytečného odkladu oznámit odběrateli všechny okolnosti, které zjistil při plnění předmětu smlouvy, a které mohou mít vliv na změnu pokynů nebo zájmů odběratele.
5. Dodavatel je povinen upozornit odběratele na nesprávnost jeho pokynů a splnit takový pokyn jen tehdy, pokud na jejich splnění odběratel trvá.
6. Dodavatel je oprávněn uskutečňovat část smluvního plnění, které nemůže dodavatel zajistit ze svých zdrojů (např. vypracování odborných podpůrných nezávislých hodnocení apod.) prostřednictvím třetích osob.
7. Dodavatel použije všechny materiály, které obdrží od odběratele v souvislosti s plněním předmětu smlouvy. Po skončení plnění, popř. dílčího plnění ze smlouvy, předá dodavatel odběrateli bez zbytečného odkladu zpět všechny materiály, které od odběratele v souvislosti s plněním převzal.
8. Dodavatel je povinen vždy před vlastním provedením písemných úkonů tyto elektronickou poštou odeslat odběrateli k posouzení a schválení. Odběratel je povinen posoudit a schválit tyto úkony bez zbytečných průtahů a písemně (opět elektronickou poštou) je potvrdit dodavateli.
9. Dodavatel se zavazuje předat odběrateli kompletně zpracované výstupy v elektronické podobě v editovatelném formátu a v tištěné podobě v počtu 1 ks kompletně zpracovaného výstupu. O předání odběrateli bude vyhotoven protokol podepsaný oběma smluvními stranami. Výstup se považuje za řádně zpracovaný, pokud obsahuje všechny požadavky definované v článku II. této smlouvy.
10. Dodavatel je povinen zajistit, aby veškeré výstupy uvedené v předmětu smlouvy (dokumenty, závěrečná prezentace atd.) byly opatřeny povinnými prvky vizuální identity Operačního programu Zaměstnanost (OPZ) dle Pravidel pro žadatele a příjemce v rámci OPZ; minimálně v rozsahu názvu projektu a jeho registračního čísla.
11. V případě prodloužení dodavatele s provedením nebo předáním obstarané záležitosti nebo jejich jednotlivých částí dle článku III. odst. 1 této smlouvy ve sjednané lhůtě se dodavatel zavazuje odběrateli uhradit smluvní pokutu ve výši 5.000 Kč, za každý i započatý kalendářní den prodloužení, není-li jinými ustanoveními této smlouvy výslovně uvedeno jinak.
12. Smluvní strany se dohodly, že v případě nedodržení složení realizačního týmu deklarovaného v nabídce k veřejné zakázce, zaplatí dodavatel smluvní pokutu ve výši 10 % dohodnuté celkové ceny plnění dle článku IV. odst. 2 této smlouvy, a to i opakovaně. Po zjištění porušení této povinnosti bude muset dodavatel provést nápravu nejpozději do 5 pracovních dnů.
13. Smluvní strany se dohodly, že za každé jednotlivé porušení povinnosti mlčenlivosti ze strany dodavatele je odběratel oprávněn požadovat částku 50.000 Kč. Tímto ustanovením není dotčena možnost odběratele požadovat po dodavateli náhradu za jím způsobenou škodu.
14. Zaplacením smluvní pokuty není dotčen nárok oprávněné strany na náhradu škody, oprávněná strana má nárok na náhradu škody v plné výši.

#### **V. Práva a povinnosti odběratele**

1. Odběratel je povinen předat včas dodavateli úplné, pravdivé a přehledné informace, jež jsou nezbytně nutné k plnění předmětu smlouvy, pokud z jejich povahy nevyplývá, že je má zajistit dodavatel v rámci své činnosti.
2. Odběratel je povinen vytvořit řádné podmínky pro činnost dodavatele a poskytovat mu během plnění předmětu smlouvy potřebnou součinnost, zejména předat dodavateli všechny dokumenty nezbytně nutné k provedení předmětu smlouvy.



3. Odběratel je povinen dodavateli za činnost provedenou v souladu s touto smlouvou vyplatit odměnu dle článku VI. této smlouvy.

#### VI. Odměna dodavatele

1. Odběratel se zavazuje zaplatit dodavateli odměnu za činnosti uvedené v článku II. této smlouvy ve výši:

<b>Cena bez DPH</b>	985 000 Kč
<b>DPH ve výši 21 %</b>	206 850 Kč
<b>Celková cena vč. DPH</b>	1 191 850 Kč

2. Odměna dodavatele zahrnuje veškeré náklady nezbytné pro splnění předmětu smlouvy, včetně jeho nutně a účelně vynaložené náklady a zahrnuje náklady na cestovné.
3. Platba odměny dodavatele bude uhrazena postupně v souladu s akceptací předávaného plnění; a to následovně:
- 20 % celkové ceny po akceptaci analytické části dokumentu „Korporátní řízení a sdílené služby“ (část I veřejné zakázky);
  - 20 % celkové ceny po akceptaci kompletního dokumentu „Korporátní řízení a sdílené služby“ (část I veřejné zakázky);
  - 15 % celkové ceny po akceptaci analytické části dokumentu „Koncepce správy majetku města Mělník“ (část II veřejné zakázky);
  - 15 % celkové ceny po akceptaci kompletního dokumentu „Koncepce správy majetku města Mělník“ (část II veřejné zakázky);
  - 15 % po akceptaci výstupů procesní analýzy provedené v rámci části III veřejné zakázky „Procesní řízení“;
  - 15 % celkové ceny po akceptaci kompletního výstupu části III veřejné zakázky „Procesní řízení“.
4. Smluvní strany sjednávají splatnost veškerých faktur vystavených dodavatelem do 30 dnů po datu jejich vystavení dodavatelem. Faktura bude obsahovat kromě náležitostí daňového dokladu dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, i číslo smlouvy. Dále bude označena názvem projektu a jeho reg. číslem.
5. Odběratel je oprávněn vrátit dodavateli bez zaplacení fakturu, která nemá náležitosti uvedené v bodu 4. tohoto článku. Současně s vrácením faktury sdělí odběratel důvody vrácení. V závislosti na povaze vady je dodavatel povinen fakturu včetně jejích příloh opravit nebo nově vyhotovit. Oprávněným vrácením faktury přestává běžet lhůta splatnosti faktury. Nová lhůta splatnosti začíná běžet ode dne doručení doplněné, opravené nebo nově vyhotovené faktury s příslušnými náležitostmi odběrateli.
6. Pro případ, že dodavatel je, nebo se od data uzavření smlouvy do dne uskutečnění zdanitelného plnění stane na základě rozhodnutí správce daně „nespolehlivým plátcem“ ve smyslu ustanovení § 106a zákona č. 235/2004 Sb., o DPH, ve znění pozdějších předpisů, souhlasí dodavatel s tím, že mu odběratel uhradí cenu plnění bez DPH a DPH v příslušné výši odvede za nespolehlivého plátce přímo příslušnému správci daně. V souvislosti s tímto ujednáním nebude dodavatel vymáhat od odběratele část z ceny plnění rovnající se výši odvedeného DPH a souhlasí s tím, že tímto bude uhrazena část jeho pohledávky, kterou má vůči odběrateli, a to ve výši rovnající se výši odvedené DPH.
7. Dodavatel rovněž souhlasí s tím, že v případě, že bude požadovat úhradu (zcela nebo zčásti) bezhotovostním převodem na jiný účet, než je účet, který je zveřejněn správcem daně způsobem umožňujícím dálkový přístup (§109 zákona č. 235/2004 Sb., o DPH, ve znění pozdějších předpisů), uhradí mu odběratel cenu plnění bez DPH a DPH v příslušné výši odvede přímo příslušnému správci daně. V souvislosti s tímto ujednáním nebude dodavatel vymáhat od odběratele část z ceny plnění rovnající se výši odvedeného DPH a souhlasí s tím, že tímto bude uhrazena část jeho pohledávky, kterou má vůči odběrateli, a to ve výši rovnající se výši odvedené DPH.



8. V případě prodlení se zaplacením fakturované ceny je odběratel povinen zaplatit smluvní pokutu ve výši 0,05 % z fakturované částky za každý den prodlení.

#### **VII. Odpovědnost za vady a škodu**

1. Dodavatel odpovídá za bezchybné provedení činností specifikovaných v článku II. této smlouvy a odpovídá za případné vady a škody způsobené odběrateli v důsledku neplnění smluvních podmínek, vyjma škod vzniklých vinou odběratele.
2. Dodavatel neodpovídá za vady, které byly způsobeny použitím podkladů převzatých od odběratele, u kterých ani při vynaložení veškeré odborné péče nemohl zjistit jejich nevhodnost, případně na ně písemně upozornil odběratele, ale ten na jejich použití trval.
3. Zjistí-li odběratel případné vady, které vznikly při poskytování činností dodavatele dle této smlouvy, je povinen písemně vyzvat dodavatele k jejich odstranění. Odběratel je pak povinen v termínu nejpozději do dvou dnů od písemné výzvy odběratele provést jejich odstranění.

#### **VIII. Ukončení smlouvy, odstoupení od smlouvy**

1. Tato smlouva bude ukončena řádným splněním závazků smluvních stran, vyplývajících z této smlouvy.
2. Tato smlouva může být ukončena také:
  - a) písemnou dohodou smluvních stran,
  - b) jednostranným odstoupením smluvní strany od smlouvy v případě, že druhá smluvní strana neposkytuje potřebnou součinnost pro naplnění účelu smlouvy, přestože k tomu byla vyzvána,
  - c) jednostranným odstoupením smluvní strany při podstatném a opakovaném porušení závazků druhé smluvní strany sjednaných touto smlouvou, tj. porušuje-li druhá smluvní strana své povinnosti i poté, co byla k jejich plnění písemně vyzvána a na možnost odstoupení výslovně upozorněna.
3. Odstoupení od smlouvy musí být provedeno písemně a nabývá účinnosti dnem doručení druhé smluvní straně.
4. V případě, že dojde k odstoupení od smlouvy z důvodů na straně odběratele, má dodavatel právo na úhradu pouze poměrné části úplaty sjednané v článku VI. této smlouvy, jež bude úměrná provedenému dílčímu plnění.

#### **IX. Práva duševního vlastnictví**

1. Dodavatel se zavazuje, že při provádění činností dle této smlouvy neporuší práva třetích osob, která těmto osobám mohou plynout z práv k duševnímu vlastnictví, zejména z práva autorského a práv průmyslového vlastnictví. Za případné porušení této povinnosti je vůči takovým třetím osobám odpovědný výhradně dodavatel.
2. Výsledky tvůrčí činnosti dodavatele vytvořené pro odběratele dle této smlouvy se stanou vlastnictvím odběratele po jejich předání odběrateli a po zaplacení sjednané odměny na účet dodavatele. Výsledky tvůrčí činnosti dodavatele, mohou být dále použity, šířeny a modifikovány bez omezení ve smyslu následujícího bodu tohoto čl. smlouvy.
3. Dodavatel poskytuje odběrateli k užití díla licenci podle § 2371 občanského zákoníku. Tato licence je udělena ke všem způsobům užití díla dle § 12 odst. 4 zákona č. 121/2000 Sb., O právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a to v rozsahu územně a množství neomezeném na dobu trvání autorskopravní ochrany díla. Odběratel smí dílo nebo jeho název upravit či jinak měnit. Objednatel je oprávněn poskytnout oprávnění tvořící součást licence třetím osobám zcela nebo zčásti (podlicence). Objednatel není povinen licenci využít.



## X. Zvláštní ustanovení

1. Dodavatel bere na vědomí, že odběratel při realizaci projektu musí dodržet povinnosti vyplývající z pravidel financování stanovených v podmínkách programů pro příslušnou výzvu OPZ a povinnosti vyplývající ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů. Dodavatel se zavazuje poskytnout odběrateli na vlastní náklady veškeré doklady související s realizací této smlouvy a veřejné zakázky, na základě níž byla tato smlouva uzavřena, které si vyžadají kontrolní orgány.
2. Dodavatel je povinen nejpozději k datu ukončení plnění dle této smlouvy předat veškeré výstupy plnění objednateli, a to v souladu s požadavky čl. II této smlouvy.
3. Dodavatel je povinen poskytovat požadované informace a dokumentaci za účelem ověřování plnění Podmínek usnesení/Rozhodnutí o poskytnutí dotace zaměstnancům pověřených orgánů: Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva financí ČR, Evropské komise, Evropského účetního dvora, Nejvyššího kontrolního úřadu, příslušného finančního úřadu a dalších oprávněných orgánů státní správy. Doklady musí být uchovány způsobem uvedeným v zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a souvisejícími prováděcími právními předpisy.
4. Dodavatel je povinen umožnit pověřeným osobám kontrolu a ověření plnění smlouvy po dobu trvání realizace projektu a dále po dobu 10 let po ukončení realizace projektu.

## XI. Veřejnoprávní povinnosti účastníků

1. Uzavření této smlouvy bylo schváleno usnesením rady města Mělník číslo R/1001/2019/KAN dne 9. 12. 2019.
2. Dodavatel bere výslovně na vědomí, že objednatel má podle ustanovení § 2 odst. 1 písm. b) zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv, charakter subjektu, s nímž uzavřené soukromoprávní smlouvy, jakož i smlouvy o poskytnutí dotace nebo návratné finanční pomoci podléhají povinnému zveřejnění postupem a za podmínek podle tohoto zákona.
3. Dodavatel je srozuměn a výslovně a bezvýhradně souhlasí s tím, že úplné znění této smlouvy včetně všech příloh bude zveřejněno v registru smluv, postupem a za podmínek podle zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv, v platném znění. Dodavatel bere rovněž na vědomí, že registr smluv je veřejně přístupný informační systém veřejné správy, jehož správcem je Ministerstvo vnitra, který slouží k uveřejňování smluv podle zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv a umožňuje bezplatný dálkový přístup.
4. Účastníci výslovně prohlašují, že veškeré informace, údaje a skutečnosti obsažené v této smlouvě nepovažují samostatně ani v jejich souhrnu za informace, které nelze poskytnout nebo zveřejnit při postupu podle předpisů upravujících svobodný přístup k informacím, tedy zejména obchodní tajemství (ve smyslu ustanovení § 504 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, v platném znění), bankovní tajemství (ve smyslu ustanovení § 38 odst. 1 zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, v platném znění) a utajované informace (ve smyslu příslušných ustanovení zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, v platném znění) a udělují svůj výslovný souhlas k jejich zveřejnění bez stanovení jakýchkoliv dalších podmínek.
5. Objednatel se zavazuje zaslat tuto smlouvu správci registru smluv k uveřejnění prostřednictvím registru smluv bez zbytečného odkladu, nejpozději však do 30 dnů od uzavření této smlouvy.

## XII. Závěrečná ustanovení

1. Tato smlouva nabývá platnosti dnem jejího podpisu oběma účastníky, účinnosti nabývá dnem jejího uveřejnění prostřednictvím registru smluv ve smyslu zákona o registru smluv.
2. Je-li některé ustanovení této smlouvy neplatné, odporovatelné nebo nevynutitelné či stane-li se takovým v budoucnu, nedotýká se to platnosti, případně vynutitelnosti ustanovení ostatních, pokud z povahy, obsahu nebo z okolností, za jakých bylo takové ustanovení přijato, nevyplyvá, že tuto část nelze oddělit od ostatních ustanovení této smlouvy. Účastníci se pro tento případ zavazují vadné ustanovení bezodkladně nahradit bezvadným, které bude v nejvyšší možné míře odpovídat obsahu a účelu ustanovení vadného.
3. Dodavatel se zavazuje, že osobní údaje zaměstnanců úřadu, s nimiž se seznámil v souvislosti s



plněním předmětu smlouvy, neposkytne třetím osobám.

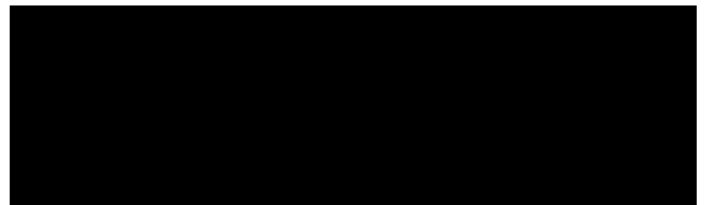
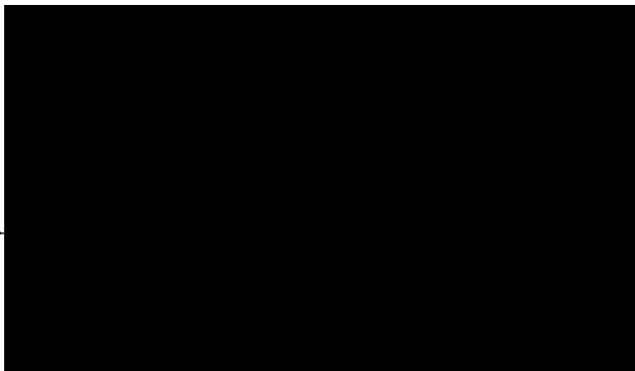
4. Dodavatel nemůže bez souhlasu objednatele postoupit svá práva a povinnosti plynoucí ze smlouvy třetí osobě.
5. Písemnosti se považují za doručené i v případě, že kterákoliv ze stran její doručení odmítne, či jinak znemožní.
6. Dodavatel je povinen poskytovat objednateli veškeré informace, doklady apod. písemnou formou, pokud nebude v konkrétním případě dohodnuto jinak.
7. Práva a povinnosti touto smlouvou výslovně neupravené se řídí příslušnými ustanoveními občanského zákoníku. V ostatním se tato smlouva řídí obecně závaznými právními předpisy.
8. Účastníci se zavazují, že obchodní a technické informace, které jim byly svěřeny druhou smluvní stranou, nezpřístupní třetím osobám bez písemného souhlasu druhé strany a nepoužijí tyto informace k jiným účelům než k plnění podmínek této smlouvy.
9. Účastníci prohlašují, že jsou plně svéprávní, že právní jednání spojená s uzavřením této smlouvy učinili svobodně a vážně, že nikdo z nich nejednal v tísní ani za jednostranně nevýhodných podmínek, že s obsahem smlouvy se řádně seznámili, porozuměli mu, souhlasí s ním a na důkaz toho smlouvu podepisují.
10. Tuto smlouvu je možné měnit pouze písemnou dohodou smluvních stran ve formě číslovaných dodatků; účastníci výslovně vylučují možnost změny této smlouvy jinou formou než písemnou.
11. Zhotovitel prohlašuje, že na sebe dle ustanovení § 1765 odst. 2 občanského zákoníku výslovně přebírá nebezpečí změny okolností.
12. Tato smlouva je uzavřena ve čtyřech vyhotoveních, z nichž každý z účastníků obdrží dvě vyhotovení.
13. Nedílnou součástí smlouvy tvoří dále tyto přílohy:
  - a. Příloha č. 1: Věcné vymezení předmětu zakázky včetně podmínek plnění (popis předmětu plnění uvedený v zadávací dokumentaci)
  - b. Příloha č. 2: Popis postupu realizace včetně harmonogramu (popis předložený dodavatelem v nabídce veřejné zakázky)

V Praze dne 24.2.2020

V Mělníku dne 10.3.2020

za dodavatele

za odběratele



MVDr. Ctirad Mikeš

Starosta







## Příloha č. 1: Věcné vymezení předmětu zakázky včetně podmínek plnění

### Popis (specifikace) předmětu zakázky

Zadání této veřejné zakázky se řídí právem České republiky, zejména zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů (dále jen jako „ZZVZ“).

Podáním nabídky dodavatel zcela a bez výhrad akceptuje podmínky účasti v zadávacím řízení, podmínky průběhu zadávacího řízení, pravidla pro hodnocení nabídek, požadavky zadavatele na obsah, formu a způsob podání nabídky a případné další podmínky, které zadavatel stanovil v zadávací dokumentaci.

Od dodavatelů se očekává, že si pečlivě prostudují, splní a dodrží veškeré podmínky, pokyny a termíny vyplývající ze zadávací dokumentace. Práva a povinnosti neuvedené v této zadávací dokumentaci se řídí ZZVZ. Nabídky, které nebudou splňovat požadavky stanovené v zadávací dokumentaci, budou ze zadávacího řízení vyloučeny. Zadavatel nemůže vzít v úvahu žádnou výhradu účastníka zadávacího řízení k zadávacím podmínkám obsaženou v jeho nabídce.

Veřejná zakázka je součástí projektu „Smart City Mělník“, jehož předmětem je zavedení konceptu Smart City v nejširším slova smyslu do praxe města Mělník a městského úřadu města Mělník. Půjde o propojení dosud realizovaných aktivit, záměrů, projektů, strategií a koncepcí v oblasti strategického rozvoje města a úřadu a aktuálně potřebných a plánovaných v jeden celek. Celá idea je uvažována za využití moderních informačních a komunikačních nástrojů, bez kterých již není možné města a veřejnou správu dále rozvíjet a posouvat k efektivnějšímu poskytování veřejných služeb.

Základem a zároveň vstupní klíčovou aktivitou projektu je zpracování koncepce Smart City Mělník, která definuje možnosti efektivního–uplatnění konceptu a principů „Smart City“ při naplňování vize dalšího smysluplného rozvoje, která propojí dosud zpracované strategie a koncepce města a úřadu v oblasti strategického plánování, rozvoje a řízení.

Na tuto úvodní aktivitu navazuje předmět zadávané veřejné zakázky, který zahrnuje realizaci dalších (dílčích) aktivit projektu.

### Předmět veřejné zakázky

Předmětem veřejné zakázky je realizace klíčových aktivit projektu SMART CITY MĚLNÍK, a to:

- Klíčové aktivity 02 Chytré město v rozsahu: podaktivity 1 „Korporátní řízení a sdílené služby“  
podaktivity 2 „Koncepce správy majetku města Mělník“
- Klíčové aktivity 03 Chytrý úřad v rozsahu: podaktivity 1 „Procesní řízení“

### **Preambule:**

Město Mělník představuje, mimo jiné, konglomerát subjektů (orgány města, městský úřad, organizační složky a organizace zřízené městem), který je určen (slouží) k tomu, aby zajistil naplňování funkcí a činností města jako veřejnoprávní korporace, poskytování veřejných služeb a zajištění podmínek života občanům města. Město Mělník má v rámci uplatnění koncepce a principů „Smart city“ snahu nahlížet na fungování města, jeho hospodaření a výsledky (ve smyslu nejen finančních, využívání zdrojů atd., ale rovněž kvality služeb a jejich udržitelnosti, skutečného dopadu na život občanů města) jako na CELEK.

Město Mělník se tak chce zaměřit na maximální a efektivní využití možností, principů a nástrojů korporátního řízení pro naplňování rozvojových cílů a záměrů města a jeho efektivního fungování.

Součástí realizace této veřejné zakázky (příslušných aktivit) je rovněž poskytnutí řešení zahrnující návaznost na dosud realizované aktivity, záměry, projekty strategie a koncepce v oblasti strategického rozvoje města a městského úřadu a stávajícím stavem postupů a činnost v dotčených oblastech. To



předpokládá důkladné seznámení se s touto problematikou (relevantní dokumenty jsou Přílohou č. 5 této zadávací dokumentace). Součástí řešení je rovněž uplatnění principů „Smart city“ včetně prvku informačních a komunikačních technologií, sběru, zpracování a využití dat.

**Plnění veřejné zakázky se skládá ze vzájemně provázaných 3 částí:**

- **ČÁST I: „KORPORÁTNÍ ŘÍZENÍ A SDÍLENÉ SLUŽBY“**
- **ČÁST II: „KONCEPCE SPRÁVY MAJETKU MĚSTA MĚLNÍK“**
- **ČÁST III: „PROCESNÍ ŘÍZENÍ“**

#### **Detailní popis předmětu plnění: ČÁST I „KORPORÁTNÍ ŘÍZENÍ A SDÍLENÉ SLUŽBY“**

Předmětem této části veřejné zakázky je **zpracování dokumentu „Korporátní řízení veřejných služeb města Mělník“**, jehož cílem je navrhnout komplexní systém pro efektivní a plánovité řízení výkonu veřejných služeb poskytovaných městem jako veřejnoprávní samosprávnou korporací (samostatná působnost) a jejich dlouhodobý rozvoj jako celku, tak jak je město vnímáno občany.

Město klade důraz na zpracovatele v tom smyslu, aby se dokument svým pojetím blížil podobě studie proveditelnosti, čili byl i prováděcím dokumentem a ne jen „pouhou“ koncepcí. Dokument proto musí obsahovat část koncepční (metodickou) a návodovou (aplikační) – dokument může být např. členěn na dvě části, kdy první bude koncepční a druhá návodová, tj. poskytne návody, jak lze tuto koncepci v podmínkách města provést. Může být realizována i jako 2 samostatné dokumenty. Účastník v nabídce může blíže rozvést podobu, strukturu a obsah nabízeného dokumentu.

Východiskem pro zpracování dokumentu je provedení analýzy současného řízení organizací města, činností města a služeb (naplňování jeho funkcí a kompetencí jako veřejnoprávní korporace), které město Mělník zajišťuje (poskytuje) na úrovni města svým občanům (dále veřejné služby). Součástí této části analýzy bude i posouzení stavu nastavení cílů a záměrů města, nastavení politik města a jejich promítnutí v požadavcích a řízení organizací/subjektů města.

Dále analýza rozsahu (vyčíslení) veřejných služeb, jejich popis (karty) včetně parametrů služeb, subjektů, které je poskytují nebo se na poskytování podílí a zdrojů využívaných k zajištění jejich realizace. Je požadováno vzít v potaz i využití partnerských vztahů, provozovatelské smlouvy, smlouvy o poskytování služeb apod. a nástrojů veřejné podpory, které jsou využívány pro naplňování poslání města jako veřejnoprávní korporace. Provedení auditu těchto služeb i místního šetření v rámci MÚ Mělník, všech příspěvkových a obchodních organizací města Mělník, ale i vzorků občanů města, místních aktérů, relevantního vzorku podnikatelů a organizací neziskového sektoru a zmapování a následně vyhodnocení aktuální situace poskytovaných veřejných služeb. Účastník v rámci nabídky rozvede postup zpracování analýzy, rozsah a způsob oslovení cílových skupin (mimo MÚ a organizací města u nichž je rozsah stanoven jako úplný).

Součástí plnění je dále provedení analýzy vztahů, nastavení procesů řízení, komunikace, koordinace součinnosti atd. subjektů konglomerátu k organizačním složkám a organizacím města z pohledu metodického, finančního, personálního a IT podpory. Nedílnou součástí této části analýzy bude i identifikace konkrétních služeb, které organizace města/subjekty korporátu využívají pro zajištění svého chodu, případně jsou využívány i pro poskytování služeb veřejných a které by mohly být v rámci města sdíleny a spravovány jednotně pro více organizací nebo veřejnost. Účastník v rámci nabídky rozvede, jak předpokládá, respektive nabízí tuto identifikaci provést a v jaké formě, struktuře a obsahu (rozsahu údajů) předpokládá identifikaci předložit. V současné době nemá město odpovídající podklad, který by uvedené oblasti jednoznačně identifikoval a popsal výhody a nevýhody sdílení. Bez tohoto výchozího dokumentu nelze kvalifikovaně rozhodnout o sdílení konkrétních služeb města, aniž by se město vyhnulo případným rizikům s tím souvisejícím.

Analytická část bude dále zahrnovat analýzu rozpočtové a účetní agendy příspěvkových organizací města i města samotného a používané SW podpory včetně její struktury/metodiky a formy. Dále analýzu nákladů/výdajů „napříč“ organizacemi v horizontu cca tří až pět let, jejich „konsolidovaný souhrnný přehled“ ve struktuře položek (oblastí) po organizacích a za město jako celek, analýzu trendů v této oblasti



a determinujících podmínek. Součástí této části analýzy bude rovněž celková analýza a přehled o současném stavu zpracování a sběru dat, jejich využívání a využitelnosti, kompatibility atd.

Součástí analytické části dokumentu bude také SWOT analýza a SLEPT analýza prostředí.

Vzhledem k tomu, že nelze analýzu současného způsobu řízení služeb města realizovat bez analýzy procesů, bude KA 02 úzce propojena s KA 03 Chytrý úřad, v rámci které bude provedena detailní analýza vybraných procesů úřadu. V rámci KA 02 půjde spíše o identifikaci procesů a jejich stručný popis, zatímco v KA 03 budou vybrané procesy popsány detailně, a to včetně zpracovaného procesního modelu, a návrhu jejich optimalizace.

Na základě důkladné analýzy současného stavu, jeho determinantů, srovnání s jinými městy (uchazeč nabídne alespoň tři srovnatelného charakteru) apod. bude zpracována návrhová část zahrnující návrh:

- rozsahu struktury sledovaných údajů/dat (ekonomické/finanční/rozpočet/účetnictví);
- výkonových/věcných parametrů sledovaných údajů/dat;
- kvalitativních metrik sledovaných údajů/dat;
- formy vykazování (sestavy apod.);
- metodiky sběru a analýzy dat, jejich hodnocení a definici konkrétních požadavků na SW podporu, respektive komplexní IT podporu této oblasti.

Návrhová část bude obsahovat popis nejhodnější varianty řešení pro sdílení služeb města a jejich dopadů na lidské, materiální a finanční zdroje města.

Nedílnou součástí návrhové části budou organizační doporučení včetně návrhů procesů, které se agendy týkají. Závěry dokumentu tak budou mimo jiné sloužit jako dílčí vstup pro zpracování Koncepce správy majetku města Mělník a pro aktivity uvedené v KA 03 Chytrý úřad.

Pro návrh vhodného způsobu správy majetku, ale i dalších oblastí, bude požadováno využití Facility managementu jako multioborové disciplíny, která má za cíl integrované řízení všech služeb, které podporují hlavní činnost města. Důvodem je skutečnost, že Facility management zahrnuje zajištění a rozvoj infrastruktury a služeb, které podporují hlavní procesy organizace. Zahrnuje tedy správu budov, správu infrastruktury organizace, nákup podpůrných služeb a celkové sladování pracovního prostředí městského korporátu. Jedná se tedy o téma, které s korporátním řízením úzce souvisí a doplňuje ho o další aspekty.

#### **Obecně město očekává zpracování výstupního dokumentu minimálně ve struktuře:**

- **Analytická část** zahrnující výsledky a závěry (zhodnocení stavu a závěry k potřebám rozvoje/nastavení systému) analýz výše uvedeného rozsahu.
- **Návrhová část** zahrnující analýzou podložené návrhy a doporučení k dílčím oblastem viz analytická oblast včetně vymezení měřitelných cílů a priorit k těmto oblastem a opatření k jejich implementaci včetně pojetí „prováděcí studie“. Jedná se tedy o:
  - Doporučení k nastavení procesů a postupů řízení města, organizací města jako korporátu města a v návaznosti na strategické řízení města, zejména z hlediska prosazení jednotných cílů, společných záměrů a soustředění úsilí a zdrojů na základě strategie rozvoje města a nastavení politik města. Související využití metod a postupů controllingu (controllingového řízení včetně reportingu).
  - Návrhy a doporučení k efektivnímu nastavení veřejných služeb a činností města z hlediska maximalizace efektu a dopadů pro občany města (rozsah, kvalita, potřebnost atd.) a efektivního využívání zdrojů města, koordinace zapojení subjektů městského korporátu.
  - Návrhy a doporučení k zavedení procesů plánování, řízení a realizace veřejných služeb poskytovaných městem včetně potřebných zpětných vazeb.
  - Návrhy a doporučení týkající se sběru, zpracování a využití dat týkajících se městského korporátu jeho subjektů (centrální a komplexní databáze), včetně návrhů, doporučení opatření a postupů týkajících se vedení účetní evidence v rámci subjektů města.
  - Návrh IS (části IS), jeho vlastností a schopností (funkcionalita) pro řízení organizací (korporátu města) z hlediska výkonu veřejných služeb zajišťovaných v samostatné působnosti městem Mělník jako samosprávnou korporací



- Návrhy, doporučení k oblasti sdílených služeb a jejich využívání v rámci městského korporátu jsou požadovány nejméně v této struktuře:

#### **Služby řízení**

- Systém řízení příspěvkových organizací města (z hlediska řízení oblasti sdílených služeb).
- Závěry z auditu služeb, ekonomické analýza a doporučení centralizace systému správy lidských zdrojů.
- Ekonomická analýza a doporučení centralizace (sdílení) služeb IT.
- Ekonomická analýza a doporučení centralizace (sdílení) nákupních procesů.
- Ekonomická analýza a doporučení ke společným nákupům řízení a správě spotřeby (centrální energetický management města).
- Řízení kvality na korporátní úrovni.
- Controlling služeb na korporátní úrovni.
- Řízení projektů, a controlling projektů jako nákladových středisek.

#### **Správa lidských zdrojů**

- Nábory, fluktuace a sdílení informací k nim.
- Systém správy organizace a přístupových oprávnění na korporátní úrovni města.
- Služba školení a vzdělávání, zejména v disciplínách jako je BOZP, požární ochrana, průkazy, certifikáty, zkoušky, informační dovednosti apod.

#### **Správa financí**

- Analýza nákladů na zpracování účetnictví a mezd.
- SW pro zpracování účetnictví, mezd a personalistiky příspěvkových organizací.

#### **Správa majetku**

- Controlling majetkových objektů, efektivita jejich využití k zajištění provozovaných hlavních služeb.
- Vyhodnocení služby správy a údržby svěřeného a pronajatého majetku s cílem ověřit možnosti její optimalizace, zejména co do podmínek rozvoje služeb.
- Analýza ekonomické stránky zásobování hlavních služeb MÚ a PO s cílem posoudit možnost komplexního řešení na korporátní úrovni.

#### **Správa informací**

- Standardizace provozu informačních technologií příspěvkových organizací města, zvýšení úrovně kybernetické bezpečnosti a ochrany osobních údajů, efektivní využití vynaložených investic, tvorba a zpracování kvalitních dat a informací jako podklad pro MÚ.
- Správa PC, serverů, sítí a metodická pomoc uživatelům.
- Společná licenční politika (využívání licencí).
- Dodávky internetové konektivity.
- Společné řešení komunikačních služeb (hlasové služby).
- Dodávky antivirového SW.



#### Podpůrné služby

- Jednotný systém sběru, evidence a správy požadavků všeho druhu – včetně odborů MÚ.
  - Možnost zajištění služeb pojištění ve zvýhodněném smluvním vztahu na korporátní úrovni.
  - Možnost zajištění právních služeb ve zvýhodněném smluvním vztahu na korporátní úrovni (včetně služeb obdobného charakteru – OOÚ a pod).
  - Centrální spisová služba města – standard zpracování a archivace spisů a dokumentů, při zachování všech požadavků na ochranu dat.
  - Služba správy svěřených a pronajatých budov a prostorů s cílem ověřit možnosti její optimalizace.
  - Informační systém o revizích, o energiích. (součást správy majetku).
  - Centrální řešení nákupu energií.
  - Centrální nákup telefonních tarifů.
  - Zajištění bezpečnosti a ochrany.
  - Právní služby
  - Výše uvedené oblasti sdílených služeb musí vždy zahrnovat i problematiku zpracování, sběru a využití dat (centrálního využití dat).
- Návrh pro pořízení informačního systému pro „řízení“ subjektů korporátu města. Zde nejde o omezování kompetencí jednotlivých subjektů, ale o sběr, zpracování a využití dat (společné centrální databáze) s cílem jejího využití zejména k zaměření cílů, priorit, úsilí a využití zdrojů dle cílů, záměrů a politik města (zřizovatele) i k uplatnění controllingových postupů a metod sledování a hodnocení včetně zpracování potřebných výstupů, analýz apod.

Pozn. zadavatele: *Půjde o návrh vlastností a schopností (funkcionalit) informačního systému pro řízení organizací (korporátu města) z hlediska zajištění a využívání sdílených služeb subjekty korporátu města.*

---

#### **Detailní popis předmětu plnění: ČÁST II „KONCEPCE SPRÁVY MAJETKU MĚSTA MĚLNÍK“**

**V rámci této části veřejné zakázky bude realizována podaktivita 2 klíčové aktivity KA 02 projektu SMART CITY MĚLNÍK.**

Tato dílčí aktivita je zaměřena zcela na segment správy majetku, zejména nemovitého, a to v celém jeho rozsahu a struktuře:

- budovy v majetku města v celém rozsahu jejich účelů užívání a způsobů, využití a provozování,
- drobné stavby,
- infrastrukturní stavby (protipovodňová opatření a zařízení včetně mobilních s nimi související);
- místní komunikace,
- dopravní (komunikační) objekty a zařízení včetně součástí místních komunikací,
- další infrastrukturní sítě a stavby v majetku a správě města (veřejné osvětlení, dešťová kanalizace apod.),
- pozemky v majetku města,
- další dlouhodobý hmotný majetek.

Tato dílčí aktivita musí zahrnout celý, úplný rozsah správy majetku a činností s tím souvisejících i z hlediska zachování stavu a využitelnosti existujícího majetku odpovídajícího současným požadavkům a potřebám města a činností souvisejících (zahrnujících) s rozvojem majetku města:



- Oblast evidence majetku a sledování jeho stavu:
  - Evidence majetku a sledování jeho evidenčního a hodnotového stavu.
  - Sledování a hodnocení provozně technického stavu včetně vedení potřeb a požadavků k jejich následnému řešení.
- Oblast „provozování majetku“ minimálně v rozsahu:
  - Zajištění režimu provozování/užívání majetku.
  - Zajištění údržby majetku a všeho, co údržba zahrnuje.
  - Zajištění oprav, včetně jejich případného členění/kategorizace dle rozsahu, významu, náročnosti či výše nákladů.
  - Zákonné revize a prohlídky.
  - Zajištění a využívání služeb včetně energií a médií nezbytných k provozu majetku, energetický management.
  - Správa nájemních a obdobných vztahů.
  - Správa provozovatelských vztahů (smluv) k majetku města zejména majetku města využívaného k poskytování veřejné služby (služby ve veřejném zájmu) soukromými subjekty.
- Oblast pořizování majetku, jeho technického zhodnocování, rozvoje a uvádění do provozu (včetně vyhodnocování potřeb a požadavků, zpracování záměrů) investorskou přípravu, projektovou a stavební přípravu.
- Sledování a hodnocení ekonomických a provozních (ekonomicko-provozních), sledování a hodnocení využitelnosti a využití majetku, sledování a hodnocení nákladovosti, efektivnosti a ekonomiky provozu majetku včetně sledování a hodnocení efektivnosti provedených investic, technického zhodnocení.

Výše uvedené oblasti je nutné pojímat s ohledem na specifika, specifické požadavky na správu druhů majetku (budovy, komunikace, mosty, infrastruktura sítě, stroje, zařízení apod.), včetně případných požadavků (povinností) správců/vlastníků či provozovatelů druhů majetku stanovených zákonnými předpisy. Z hlediska budov vzít v potaz i různé podmínky konkrétní organizace správy z hlediska vztahů a vazeb vlastník – správce – uživatel/nájemce.

Správa nemovitého majetku města je v současnosti rozdělena minimálně mezi tři samostatné útvary městského úřadu s vlastními finančními prostředky vyčleněnými do samostatných kapitol rozpočtu města. Rovněž je pro vyhrazené oblasti správy majetku – budov – využívána realitní kancelář. V současnosti jsou základní procesy správy majetku, jeho provozu a rozvoje identifikovány. Jejich realizace je však do značné míry intuitivní a nebyla provedena jejich optimalizace. Stav městského nemovitého majetku (budovy, komunikace, infrastruktura a pozemky) není komplexně sledován a hodnocen. Podklady k tomuto majetku jsou nyní vedeny jen v omezeném rozsahu a odděleně.

Uvedený stav neumožňuje, nebo jen velmi pracně s nízkou průkazností, opodstatněně stanovovat priority z hlediska objektivně identifikovaných potřeb a zaměřit správu majetku vedle optimálně nastavených procesů i na jasně definované cíle a jejich sledování a hodnocení. Výdaje a náklady na správu majetku a jeho provoz jsou vedeny ve složité struktuře rozpočtu a účetní evidence a dále v blíže nestandardizovaných podkladech, přehledech odborných útvarů. Nejsou k dispozici údaje, podklady pro manažerské řízení a rozhodování a využívání zdrojů, financí, řízení nákladů/výdajů apod. Není k dispozici informační systém, který by zajistil podporu procesů a postupů správy, provozu a údržby majetku, investičních činností a umožňoval sledovat a hodnotit výdaje a náklady spojené s jednotlivými majetkovými jednotkami, aby umožnil a zajistil propojení agend správy majetku s EKIS (rozpočet, účetnictví, evidence majetku) a dalšími podpůrnými procesy/činnostmi zejména:

- příprava, zpracování, schvalování, evidence a správa smluv a objednávek,
- nákup,
- materiálové hospodářství,



- vykazování na zakázky majetku,
- spisová služba,
- případně materiály RM/ZM.

**Plnění zakázky v této části předpokládá provedení činností a zpracování koncepčního dokumentu minimálně v rozsahu:**

- **Provedení analýzy, analytická část dokumentu, zaměřená na:**
    - Popis a posouzení současné správy majetku, nastavení procesů v rámci úřadů s přesahem do procesů města v případech, kdy do výkonu správy jsou vtaženy další organizace města či smluvní partneři a uživatelé majetku.
    - Posouzení a hodnocení reálného výkonu/realizace těchto procesů včetně reálného zajištění vztahů a vazeb mezi aktéry správy majetku města, včetně organizací města.
    - Posouzení stavu uplatnění principů SMART CITY (participace, transparentnost, udržitelnost, sběr a využití dat a IT technologií atd.) v současném stavu.
    - Posouzení stavu, rozsahu, kvality a dalších aspektů zpracování a vedení dat k oblasti správy majetku jejich využitelnosti, kompatibility apod.
    - Vyhodnocení a stanovení závěrů k současnému nastavení a realizaci správy majetku, jak nedostatků, tak aspektů, které se osvědčily, včetně problematiky sběru, zpracování a využívání dat.
    - Výstupem analýzy musí být rovněž podklady pro následný návrh technického řešení na pořízení informačního systému pro efektivní SW podporu agend, procesů a činností správy majetku a jejich vazeb na IS úřadu/města včetně možnosti koordinovaného zapojení všech aktérů podílejících se na správě majetku města (analýza možností, využitelnosti a nastavení takového informačního systému). Tato část podkladů vycházejících z analýzy musí zahrnovat především potřebné vazby a zdroje (možnosti získávání), rozsah, strukturu dat. Dále budou v návrhové části navazovat podklady související s návrhem optimalizace procesů v oblasti správy majetku.
  - **Návrhová část koncepce správy majetku**
    - Návrhová část bude obsahovat vizi a cíle rozvoje, priority a opatření a monitorovací ukazatele, a to v návaznosti na jednotlivé výstupy analýzy a s ohledem na zefektivnění správy majetku města Mělník. Návrh koncepce musí rovněž zahrnovat a akceptovat uplatnění principů SMART CITY (participace, transparentnost, udržitelnost, sběr a využití dat a IT technologií ...), výstupy z realizace klíčové aktivity KA 01 tohoto projektu a závěry či výsledky z části „korporátní řízení a sdílené služby“ této zakázky.
- Dále bude zahrnovat:
- Návrh komplexního systému správy majetku včetně materiálového hospodářství a zapojení všech aktérů. Návrh systému odůvodnit a podložit, a to i příklady „dobré praxe“ měst při řešení optimalizace výkonu agend a činností správy majetku.
  - Modelování a optimalizaci procesů správy majetku napříč městem (zahrnující všechny aktéry) včetně popisu kompetencí k realizaci procesních kroků (procesů).
  - Metodiku zpracování a využití dat z existujících informačních systémů, dat dosud vedených v podkladech mimo informační systémy, případně dat mimo okruh dosud jakkoliv vedených dat, definici nových dat.
  - Návrh využití controllingu, zejména při zavedení controllingového sledování zakázek.
  - Vzhledem k tomu, že město Mělník v současné době nevyužívá žádný SW pro oblast úplné správy majetku města, bude v návaznosti na analytickou část v rámci návrhové části řešena také IT podpora navrhovaných kroků a pořízení SW nástroje. Výstupem této dílčí aktivity tak bude i podklad pro pořízení SW pro správu majetku města. Návrhová



část bude obsahovat návrh pro pořízení informačního systému pro správu majetku města Mělník minimálně s těmito body:

Popis požadovaných vlastností:

- Prostředí
- Integrace
- Technické požadavky
- Provoz systému
- Podpora systému
- Uživatelská správa
- Vlastnosti aplikace

Popis požadovaných funkcionalit v členění na:

- Moduly
- Komponenty
- Operace

- **Závěrečná implementační část** koncepce se zaměří na plánovací cyklus včetně rozdělení kompetencí v rámci Městského úřadu Mělník a bude přímo využita pro postupné plnění stanovených cílů a podporu definovaných priorit, parametry pro hodnocení plnění cílů. Definován bude způsob monitorování naplňování cílů a evaluace pro celý životní cyklus majetku, tj. pořízení, evidence, správa, provoz a údržba.

Účastník při dodržení výše uvedených požadavků na minimální plnění části II „KONCEPCE SPRÁVY MAJETKU MĚSTA MĚLNÍK“ v rámci nabídky dále rozvede jakým způsobem zajistí uvedené minimální plnění, jakým způsobem předpokládá dotčené subjekty oslovit a situaci zmapovat, jaké plnění k naplnění cílů aktivity případně nabízí mimo uvedený minimální rozsah plnění, konkrétní a detailní strukturu, rozsah a obsah výstupů.

### **Detailní popis předmětu plnění: ČÁST III. PROCESNÍ ŘÍZENÍ**

**Obsahem této části veřejné zakázky je realizace klíčové aktivity KA 03 v rozsahu Podaktivita 1: Procesní řízení na úrovni městského úřadu, jakožto výkonné složky města, jež usiluje o uchopení konceptu Smart City prostřednictvím procesního modelu.** Ten zachycuje základní rozměry jeho poslání. Předmětem KA 03 podaktivity 1 je procesní analýza vybraných agend úřadu. V rámci této aktivity – části zakázky – není řešena jen analýza současného stavu a zpracování procesního modelu, ale i konkrétní návrhy optimalizace procesů modelu úřadu ve vztahu ke konceptu Smart City, korporátnímu řízení, subjektům městského korporátu a jím poskytovaných (realizovaných/zajišťovaných) veřejných služeb.

Činnosti plánované v rámci této podaktivity / části VZ budou realizovány tak, aby došlo k:

- Navázání na Strategii interní a externí komunikace Městského úřadu Mělník – v detailně popsanych procesech zachytit oblasti komunikace/komunikační kanály, komunikační nástroje a prostředky. Do optimalizovaných procesů budou včleněny již zpracované prostředky/nástroje komunikace a pravidla komunikace, další potřebné budou definovány. Budou tak popsány interní procesy jako východisko pro interní řídicí akty úřadu – ze všech oblastí ŘLZ, provoz, informatika atp.
- Navázání na Strategii rozvoje úřadu – na základě detailního popsání procesů budou identifikovány výstupy z procesů úřadu jdoucí k dalším subjektům města. Jde o procesy řízení a správy organizací města (městského korporátu), procesy směřující k zajištění a realizaci veřejných služeb poskytovaných městem jako veřejnoprávní samosprávnou korporací. Analogicky budou popsány procesy zpracovávající vstupy přicházející z vnějšku. Budou





identifikovány a popsány procesy vhodné ke sdílení služeb. Procesy použitelné pro využití facility managementu (případně pro optimalizaci). Vazba na KA 02 a její výstupy.

- Navázání na Informační strategii MÚ Mělník – v kontextu výše uvedeného. Budou popsány procesy určené pro portál úředníka a portál občana. Identifikované procesy určené k automatizovanému zpracování nástroji informatiky ve sdílení služeb a zdrojů, centrálním systému pro evidenci správy a údržby majetku a pro zavedení business intelligence. Vazba na KA 01 a KA 02 a jejich výstupy.
- Navázání na KA 02 – na základě závěrů ze zpracovaného dokumentu Korporátní řízení veřejných služeb města Mělník a Konceptce správy majetku města Mělník budou zmapovány, případně v návrhu optimalizovaného modelu uvedeny procesy nezbytné pro zavedení korporátního řízení, sdílení služeb, zavedení centrálního systému majetku a Business intelligence.

Na základě výše uvedených požadavků, budou v rámci KA 03 – podaktivita 1 „Procesní řízení“ zmapovány a optimalizovány procesy města související s finančním řízením města, hospodařením a správou majetku města, řízením organizací města a poskytování veřejných služeb městem jako samosprávnou veřejnoprávní korporací, interní procesy úřadu.

#### **Minimální požadovaný rozsah zpracování v kontextu s výše uvedenými požadavky:**

- V rámci procesní analýzy budou nejprve identifikovány procesy k detailnímu popisu. Případně bude aktualizována stávající vrcholová procesní mapa.
- Následně budou vybrané procesy detailně popsány až do úrovně činností, odpovědnostních rolí, legislativy, rizik a monitorovacích měřitelných ukazatelů (KPI). Uchazeč v nabídce rozvede předpokládaný rozsah procesů k detailnímu popisu jak v kontextu nabídky, tak v kontextu „dostatečnosti“ s ohledem na splnění cílů aktivity.
- Popis procesů bude založen na strukturovaných pohovorech s vybranými zaměstnanci úřadu a dokumentové analýze.
- Jednotlivé procesy budou popsány v tzv. kartě procesu.
- Součástí každé karty procesu bude doporučení k optimalizaci procesu, které se stane výchozím pro formulaci doporučení k optimalizaci daného procesu (včetně odkazu na procesní model daného procesu).
- Zmapované procesy budou zároveň graficky znázorněny v procesním modelu. Pro grafické znázornění procesů bude využit SW nástroj Attis, který má město Mělník k dispozici.
- Procesy budou popsány v přesahu modelu úřadu tak, aby zahrnovaly vstupy a výstupy z modelu zachycující výkon kompetencí organizací města, které se na realizaci vstupů nebo výstupů procesů podílejí (spoluzajišťují). Tyto periferie procesního modelu týkající se organizací není vyžadováno popsat v rozsahu detailního popisu do úrovně činností, minimálně však do zobrazení jednotlivých procesních kroků. Je však požadován celkový přehled hlavních činností a kompetencí vykonávaných /zajišťovaných organizací města a zařazení tohoto „bloku“ k příslušné části periferie procesního modelu.
- Návrh optimalizovaného procesního modelu bude doplněn o textové zpracování doporučení pro optimalizaci procesů, které bude zpracováno jako samostatný dokument. Doporučení pro optimalizaci budou formulována podle toho, v jaké oblasti má dojít ke změně. U každého doporučení bude zároveň definována jeho priorita s ohledem na jeho proveditelnost, potřebnost a návaznost. Budou stanoveny ukazatele umožňující hodnocení – měřitelnost postupu implementace (KPI implementace).
- V neposlední řadě bude zpracován akční plán realizace doporučení v praxi města, resp. úřadu, včetně návrhu na jeho implementaci.

#### **Realizace procesní analýzy tak bude provedena v následujících krocích:**

- **Procesní analýza**, výstup – modifikovaná vrcholová mapa procesů, procesní model v oblasti finančního řízení, hospodaření a správy majetku, interních procesů, řízení příspěvkových organizací města, dle výše uvedených požadavků. Zpracovány karty vybraných procesů. Současně jsou procesní modely zpracovány v SW Attis. Ten bude zachován i v budoucnu. Zadavatel disponuje licencemi používaného nástroje i pro potřeby zpracovatele procesních



popisů. V případě, že dodavatelem nebude nástroj zadavatele využit, požaduje zadavatel 100% kompatibilitu a funkčnost a to nejen na úrovni datových formátů, ale zejm. po importu zpracovaných popisů do SW nástroje zadavatele.

- **Návrh optimalizace procesů** – optimalizovaný model, popis doporučení dle kategorie procesní, organizační, technické, stanovení priority doporučení.
- **Akční plán realizace doporučení v praxi** – návrh systému implementace doporučení / opatření v rámci úřadu a příspěvkových organizací (např. zavedení odpovídajících SW nástrojů).

#### **Další požadavky na způsob plnění jednotlivých částí**

Součástí realizace veřejné zakázky bude také zajištění organizace plnění veřejné zakázky, včetně oslovení cílových skupin. Projednávání obsahu vznikajícího dokumentu bude probíhat dle termínů stanovených v harmonogramu a to až do a včetně jeho přijetí v akceptačním řízení.

#### **Dodavatel v nabídce navrhne organizaci projektu (způsob realizace plnění veřejné zakázky).**

K tomu uvede i harmonogram plnění veřejné zakázky, včetně uvedení návazností jednotlivých částí zakázky (časové a věcné).

Dodavatel v nabídce uvede konkrétní projektovou metodiku, podle níž bude zakázka realizována. Uvede mj. popis akceptace v projektu (akceptační kritéria, Plán akceptace, postup akceptačního řízení) a komunikace v projektu. Nad rámec požadovaného popisu postupu realizace přiloží (do přílohy) vzory formulářů pro jednotlivé projektové rutiny. V rámci komunikace na projektu dodavatel mj. uvede návrh projektové knihovny, uvede zásady práce s dokumenty a další (z pohledu dodavatele podstatné) náležitosti.

#### **Požadavky zadavatele na minimální objem prací k požadavkům uvedeným v rámci detailního popisu zakázky:**

- **Při provedení analýz v rámci části I KORPORÁTNÍ ŘÍZENÍ A SDÍLENÉ SLUŽBY** při provádění analýzy současného řízení organizací, města, činností města a poskytování veřejných služeb minimálně využít:
  - relevantní podklady a dokumenty;
  - strukturované pohovory v rámci subjektů městského korporátu případně s představiteli dotčených skupin vně městského korporátu;
  - strukturovaný (formalizovaný) sběr informací a údajů zejména u subjektů městského korporátu;
  - dotazníková šetření.

Cílové skupiny minimálně:

- Městský úřad
  - Organizace města včetně Městské policie a Služeb prevence města Mělníka – všechny příspěvkové organizace
  - Provozovatelé zařízení města – poskytování služeb ve veřejném zájmu
  - Podnikatelé
  - Subjekty neziskového sektoru
- **Při provedení analýz v rámci části I. KORPORÁTNÍ ŘÍZENÍ A SDÍLENÉ SLUŽBY** při provádění analýzy vztahů, nastavení procesů řízení, komunikace a koordinace součinnosti subjektů městského korporátu a provedení identifikace a analýzy sdílených služeb v rámci korporátu města minimálně využít:
    - relevantní podklady a dokumenty;



- strukturované pohovory v rámci subjektů městského korporátu;
- strukturovaný (formalizovaný) sběr informací a údajů zejména u subjektů městského korporátu.

Cílové skupiny minimálně:

- Městský úřad
- Organizační složka města
- Městská policie
- Příspěvkové organizace města
- Obchodní organizace města
- Provozovatelé zařízení města – poskytování služeb ve veřejném zájmu

- **Při provedení analýz v rámci části II KONCEPCE SPRÁVY MAJETKU MĚSTA MĚLNÍK** minimálně využít:

- relevantní podklady a dokumenty;
- strukturované pohovory v rámci subjektů městského korporátu zapojených do správy městského majetku a včetně subjektů zapojených formou provozovateských smluv a subjektů vykonávajících správu majetku na základě uzavřených smluv;
- strukturovaný (formalizovaný) sběr informací a údajů u subjektů městského korporátu zapojených do správy městského majetku a včetně subjektů zapojených formou provozovateských smluv a subjektů vykonávajících správu majetku na základě uzavřených smluv.

Cílové skupiny minimálně:

- Městský úřad
- Organizační složka města
- Městská policie
- Příspěvkové organizace města
- Správcovská firma
- Obchodní organizace města
- Provozovatelé zařízení města – poskytování služeb ve veřejném zájmu

- **Při provedení analýz v rámci části III PROCESNÍ ŘÍZENÍ** minimálně využít:

- relevantní podklady a dokumenty;
- strukturované pohovory;
- strukturovaný (formalizovaný) sběr informací a údajů;

Cílové skupiny minimálně:

- Městský úřad

**Zadavatel požaduje po dodavatelích maximální zohlednění výše uvedených požadavků zadavatele na předmět plnění veřejné zakázky.**

**Dále je třeba uvést jak v rámci plnění bude v jednotlivých dílčích oblastech realizována/zajišťována vazba (provázanost) na stávající strategické rozvojové dokumenty města a městského úřadu.**



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

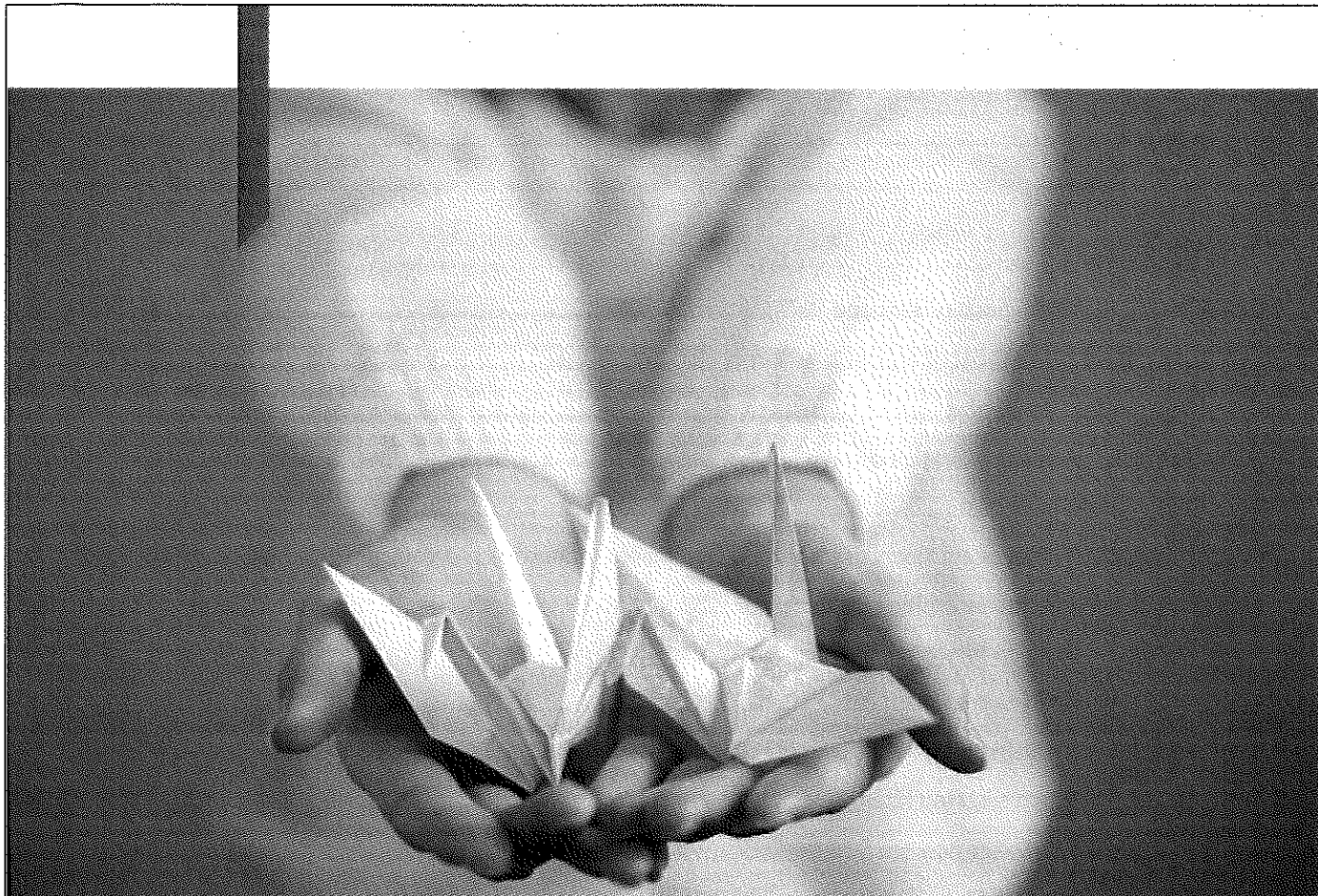
**Vždy ve všech oblastech je zapotřebí uplatňovat komplexní pohled na práci s daty a jejich využití (tzv. „big data“) - zdroje dat, jaká data zadavatel sbírá, jak je využívá, jaká data nemá a chtěl/měl by je mít a využívat, jak je bude sdílet s veřejností, o která data půjde atp.**

**Ucelené dílčí výstupy v rámci jednotlivých částí zakázky budou předkládány k posouzení a připomínkování v průběhu zpracování před akceptací celkových výstupů jednotlivých částí. Uvést přehled těchto postupů posouzení a připomínkování stejně jako přehled celkových akceptací v rámci jednotlivých částí zakázky. U celkových akceptací je nutné uvést i způsob představení těchto výstupů k akceptaci.**

**Klasifikace předmětu veřejné zakázky (CPV kódy)**

Studie proveditelnosti, poradenství, analýza

71241000-9



## **POPIS POSTUPU REALIZACE VEŘEJNÉ ZAKÁZKY**

**Korporátní řízení a správa majetku  
města Mělník**

## Obsah

1.	Úvod.....	4
1.1	Základní postup realizace Veřejné zakázky .....	4
2.	Část I Korporátní řízení a sdílené služby .....	6
2.1	Část koncepční .....	6
2.1.1	Analýza stávajícího stavu .....	6
2.2	Návrhová část.....	9
2.2.1	Vyhodnocení finanční stability a potenciálu jednotlivých organizací .....	10
2.2.2	Analýza interního řízení.....	11
2.2.3	Analýza interních činností .....	12
2.2.4	Analýza externích činností.....	13
2.2.5	Identifikace synergických efektů .....	14
2.2.6	Návrh systému řízení „městského koncernu“ .....	14
3.	ČÁST II Koncepce správy majetku města Mělník.....	16
3.1	Analytická část .....	16
3.1.1	Popis stávajícího majetku .....	16
3.1.2	Popis současného způsobu zajištění správy majetku.....	18
3.1.3	Analýza a popis všech procesů spojených se správou majetku .....	19
3.1.4	Identifikace všech nákladů spojených s provozem majetku .....	20
3.2	Návrhová část.....	20
3.2.1	Návrh cílového stavu procesů .....	21
3.2.2	Podklad pro pořízení informačního systému pro správu majetku .....	22
3.3	Zajištění plnění .....	24
3.3.1	Desk research.....	25
3.3.2	Dotazníkové šetření .....	25
3.3.3	Hlubkové rozhovory .....	26
3.3.4	Fokusní skupiny .....	26
3.3.5	Workshopy .....	27
4.	Část III Procesní řízení .....	28
4.1	Použitý metodický rámec .....	28
4.2	Použití referenční modely.....	29

---

4.2.1	Model integrovaného managementu města .....	29
4.2.2	Referenční model procesů města jako veřejnoprávní korporace (MVČR - OHA) .....	36
4.3	Postup řešení .....	37
4.3.1	Celková koncepce ke korporátnímu řízení města a aplikaci principů Smart City .....	37
4.3.2	Kategorizace veřejných služeb.....	37
4.3.3	Tvorba vrcholového procesního modelu .....	38
4.3.4	Procesní dekompozice.....	38
4.3.5	Návrh optimalizovaného procesního modelu.....	39
4.3.6	Využití metody a jejich aplikace, formy výstupů.....	39
4.3.7	Návrh sběru a vyhodnocení dat z analytických šetření .....	39
5.	Organizace zakázky .....	40
5.1	Systém řízení rizik.....	40
5.2	Preventivní opatření určená k předcházení rizikům.....	41
5.3	Popis rizik .....	42
5.4	Komunikace a spolupráce v rámci realizace Veřejné zakázky .....	42
5.5	Projektová metodika.....	43
5.6	Harmonogram realizace Veřejné zakázky .....	44
6.	Vysvětlivky .....	47
7.	Přílohy .....	48
	Příloha 1 - Karta procesu.....	48
	Příloha 2 - Zpráva o stavu projektu .....	49
	Příloha 3 - Akceptační protokol .....	50
	Příloha 4 - Formulář otevřeného bodu.....	51
	Příloha 5 - Vzor registru otevřených bodů .....	52

## 1. ÚVOD

Město Mělník (dále také „Zadavatel“) zveřejnilo výzvu k podání nabídek na veřejnou zakázku na služby s názvem „Korporátní řízení a správa majetku města Mělník“ (dále také „Veřejná zakázka“). Dokument Popis postupu realizace veřejné zakázky, který je nedílnou součástí nabídky společnosti BDO Advisory s.r.o. (dále také „Uchazeč“), popisuje metodologický přístup Uchazeče k realizaci Veřejné zakázky.

Cílem Veřejné zakázky, jakožto součásti projektu „Smart City Mělník“ (dále také „Projekt“), je zavedení konceptu Smart City v nejširším slova smyslu do praxe města Mělník a jeho městského úřadu. Půjde o propojení dosud realizovaných aktivit, záměrů, projektů, strategií a koncepcí v oblasti strategického rozvoje města a úřadu a aktuálně potřebných a plánovaných v jeden celek. Celá idea je uvažována za využití moderních informačních a komunikačních nástrojů, bez kterých již není možné města a veřejnou správu dále rozvíjet a posouvat k efektivnějšímu poskytování veřejných služeb.

Zadavatel definuje jako předmět plnění Veřejné zakázky realizaci klíčových aktivit projektu SMART CITY MĚLNÍK, a to:

- Klíčové aktivity 02 Chytré město v rozsahu:
  - podaktivity 1 Korporátní řízení a sdílené služby,
  - podaktivity 2 Koncepce správy majetku města Mělník.
- Klíčové aktivity 03 Chytrý úřad v rozsahu:
  - podaktivity 1 Procesní řízení.

### 1.1 Základní postup realizace Veřejné zakázky

Město Mělník realizuje projekt Smart City. Cílem tohoto Projektu je zvýšení kvality života ve městě. Jedná se o komplexní projekt, který by měl zasáhnout do mnoha oblastí života obyvatel města. Projekt klade důraz na zapojení obyvatel města, firem podnikajících ve městě, příspěvkových organizací i veřejně prospěšných organizací do všech fází realizace záměru. Veřejná zakázka by měla být zahájena analýzou stávajícího stavu města, která určí jeho silné a slabé stránky a identifikuje strategii vedoucí k dosažení plánovaného cíle. Následovat bude implementace korporátního řízení chodu a rozvoje města a realizace veřejných služeb. Tento moderní způsob řízení, který se stále více prosazuje i ve veřejné sféře, vede ke zlepšení komunikace mezi všemi zúčastněnými subjekty, umožňuje městu více ovlivňovat chod všech jeho organizací a ve výsledku vede k úsporám a k lepšímu využití veřejných prostředků.

Druhým krokem bude zpracování nové koncepce správy majetku města. Cílem bude opět efektivnější správa především nemovitého majetku města. Veřejná zakázka se zaměří na oblast evidence a sledování stavu majetku, oblast „provozování majetku“, oblast pořizování majetku a na sledování a hodnocení ekonomických a provozních ukazatelů.

Třetím krokem bude nastavení procesního řízení jako efektivního nástroje pro optimalizaci činností města a jejich trvalé zlepšování.



Všechny kroky budou realizovány na základě analýz stávajícího stavu a budou řešit i uplatnění moderních informačních technologií při shromažďování, výměnu a vyhodnocování dat pro řízení města.

Detailní přístup Uchazeče k jednotlivým částem Veřejné zakázky je popsán v dalších částech Popisu postupu realizace veřejné zakázky. Jedná se o kapitoly:

- 2. Část I Korporátní řízení a sdílené služby;
- 3. Část II Koncepce správy majetku města Mělník;
- 4. Část III Procesní řízení;
- 5. Organizace Veřejné zakázky.

## 2. ČÁST I KORPORÁTNÍ ŘÍZENÍ A SDÍLENÉ SLUŽBY

V rámci této části Uchazeč navrhl svůj přístup a způsob řešení části I - Korporátní řízení a sdílené služby Veřejné zakázky.

S ohledem na navržený přístup Uchazeče k této části Veřejné zakázky je tato část nabídky členěna na podkapitoly:

- 2.1 Část analytická
- 2.2 Část návrhová

Uvedené podkapitoly Popisu postupu realizace veřejné zakázky jsou dále systematicky členěny dle jejich věcného obsahu.

### 2.1 Část koncepční

#### 2.1.1 Analýza stávajícího stavu

Prvním krokem pro realizaci jakéhokoliv projektu je analýza stávajícího stavu. U této konkrétní části Veřejné zakázky se jedná o následující analýzy:

- analýza činností a služeb města,
- analýza spokojenosti občanů a firem se službami města,
- SWOT a SLEPT analýza,
- analýza organizací města,
- analýza systému řízení „městského koncernu“.

#### Analýza činností a služeb města

Cílem této analýzy je popsat všechny činnosti a služby poskytované městem. Tato analýza bude Uchazečem realizována v následující struktuře:



Základem pro zpracování analýzy bude využití veřejně dostupných dat. Uchazeč předpřipraví seznam (karty) veřejných služeb a projedná je se zástupci města. Na základě tohoto jednání pak osloví všechny dotčené subjekty a doplní k jednotlivým kartám všechny potřebné informace (parametry služeb, poskytovatel, zdroj a objem a zdroj financování).

Tato výchozí analýza bude využita pro další části Veřejné zakázky. Po definici důležitosti jednotlivých služeb bude připraven strukturovaný dotazník, který bude zjišťovat spojenost koncových uživatelů s jednotlivými službami. Výsledek dotazování bude využit pro návrh opatření v jednotlivých oblastech.

#### Analýza spokojenosti občanů a firem se službami města

V okamžiku, kdy jsou popsány a zdokumentovány činnosti a služby poskytované Zadavatelem občanům a firmám, je potřeba analyzovat jejich kvalitu a úroveň. To lze provést jednak analýzou dat, které se věnuje část Analýza organizací města, jednak také přímým dotazníkovým šetřením v místě. Toto šetření bude provedeno dotazníkovou metodou kombinovanou formou (on-line šetření, terénní šetření na místě za účelem doplnění počtu respondentů) a to na vzorku obyvatel, firem a neziskových organizací ve městě. V rámci veřejnosti je cílem Uchazeče zajistit 500 respondentů, přičemž je kladen důraz na možnost vyplnit dotazník ze strany respondenta v rozsahu 10-15 minut. Platformu pro on-line šetření zajistí Uchazeč a zároveň vygeneruje QR kód s možností okamžitého přechodu z letáků na on-line platformu pro vyplnění dotazníků. Samotnou medializaci on-line šetření zajistí Zadavatel prostřednictvím svých mediálních kanálů (sociální sítě Zadavatele,

webové stránky Zadavatele, databáze kontaktů Zadavatele, výlepové plochy, místní periodika apod.) Při medializaci Uchazeč poskytne plnou součinnost.

## SWOT a SLEPT analýza

SWOT analýza je standardní metodou používanou k prezentaci analytických poznatků o výsledcích dosavadního zkoumání jednotlivých oblastí rozvoje města. Jejím principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika zkoumaného města a jeho možných příležitostí a ohrožení.

SWOT je zkratkou z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabiny), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Metoda spočívá v identifikaci a následné klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů definujících hlavní poznatky o životě ve městě s přesahem do budoucího rozvoje města.

Tyto faktory lze rozdělit:

- podle toho, zda je město může či nemůže přímo ovlivnit, na vnitřní a vnější,
- podle toho, zda přispívají naplnění vize rozvoje města nebo mu brání, na pozitivní a negativní.

Kombinací obou hledisek vznikají následující 4 typy faktorů:

- silné stránky (pozitivně působící faktory, které město může přímo ovlivňovat),
- slabiny (negativně působící faktory, které město může přímo ovlivňovat),
- příležitosti (pozitivně působící faktory, které nabízí vnější prostředí a jež město nemůže přímo ovlivnit, ale může je využít),
- hrozby (negativně působící faktory, které pocházejí z vnějšího prostředí a jež město nemůže přímo ovlivnit, ale může se nepřímými nástroji snažit eliminovat jejich dopad).

SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- social factors – sociální hledisko,
- legislative factors – právní a legislativní hledisko,
- economic factors – ekonomické hledisko,
- political factors – politické hledisko,
- technological and technical factors – technologické a technické hledisko.

SWOT a SLEPT analýza vycházejí ze socioekonomické analýzy a analýzy potřeb obyvatel města a jsou přípravným krokem pro tvorbu strategie a koncepce celé Veřejné zakázky.

## Analýza organizací města

Tato analýza bude klíčová pro stanovení koncepce Korporátního řízení a sdílených služeb. Analýza organizací města se skládá z:

- finanční analýzy – analýza výkazu zisku a ztráty, rozvahy aktiv a pasiv, poměrových ukazatelů (ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity) za předešlá dva účetní období a plán na následující dvě účetní období,
- analýzy řízení – analýza interní dokumentace, jako jsou směrnice ekonomického řízení, směrnice pro výběr a hodnocení dodavatelů atd.,
- analýzy interních činností – oddělení finanční, personální a mzdové, nákup, prodej, PR atd.,
- analýzy externích činností – analýza všech činností vykonávaných všemi účastníky Veřejné zakázky za účelem identifikování možných synergií,
- analýzy IT – účetní software, manažerský informační systém (dále také „MIS“), software pro veřejné zakázky, informační systém pro řízení vztahů se zákazníky (dále také „CRM“), software pro správu nemovitostí a další specializované software.

## Analýza systému řízení „městského koncernu“

Základem řízení každé organizace jsou následující oblasti:

- plánování,
- reporting,
- řízení a kontrola hospodaření,
- datová základna ekonomického řízení,
- hospodaření s majetkem, investice,
- financování majetku,
- platební a bankovní styk.

Součástí analýzy je proto také kontrola všech těchto oblastí realizovaná jednak dotazníkovou metodou, jednak jednáním se zástupci dotčených organizací. Nastavení systému řízení je jednou z priorit realizace Veřejné zakázky.

## 2.2 Návrhová část

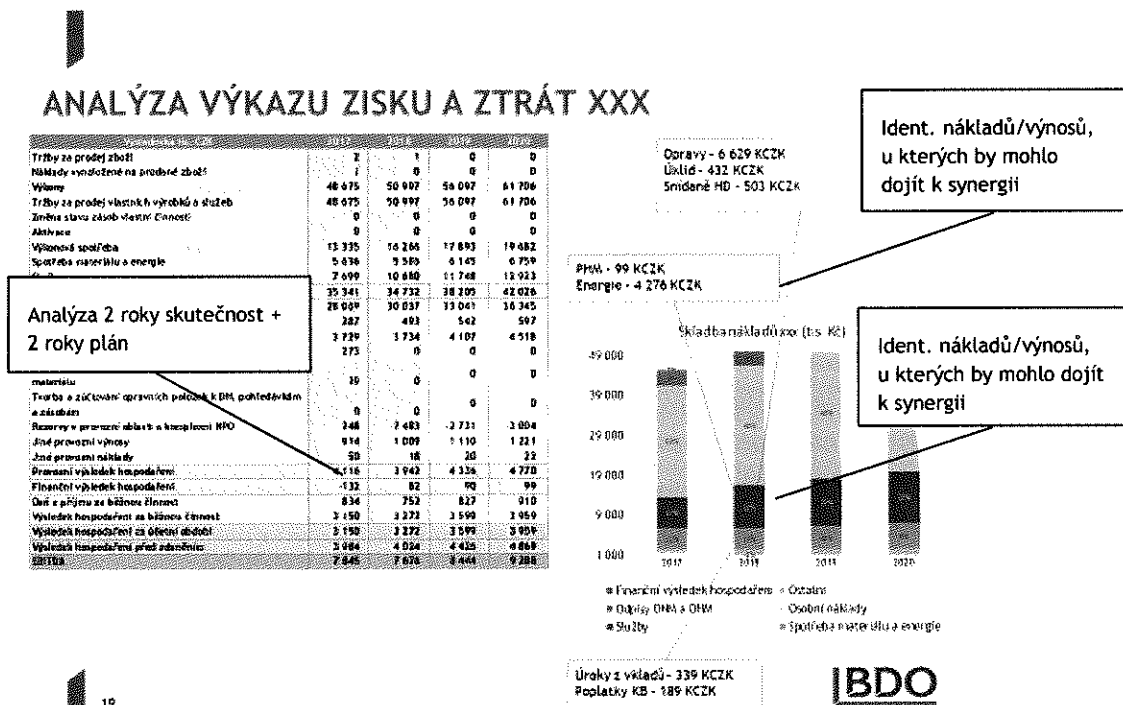
Celou Veřejnou zakázku lze rozdělit na fázi přípravnou a fázi návrhovou. Ve fázi přípravné jsou provedeny analýzy uvedené v analytické části. Výstupem analýz jsou:

- seznam činností města,
- výsledek šetření spokojenosti obyvatel a firem se službami města,
- SWOT a SLEPT analýzy,
- vyhodnocení finanční stability a potenciálu jednotlivých organizací města,
- identifikace možných synergických efektů.

Návrhová část se v detailu zabývá dvěma posledně jmenovanými.

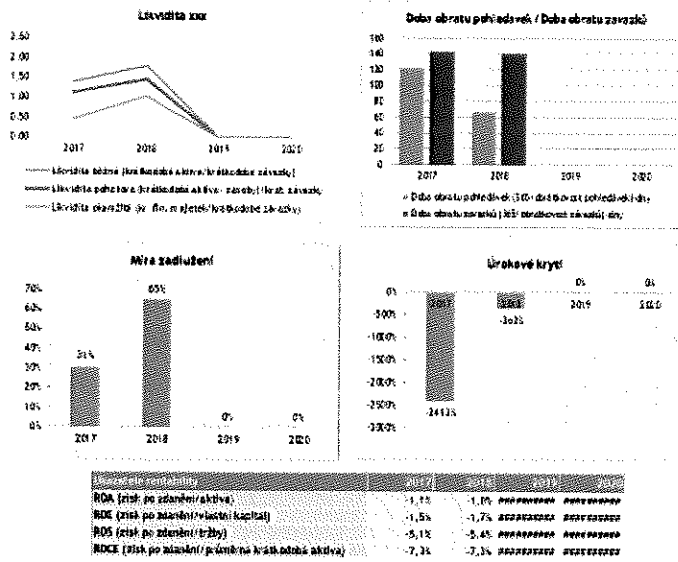
## 2.2.1 Vyhodnocení finanční stability a potenciálu jednotlivých organizací

Finanční analýza bude provedena na základě dat poskytnutých jednotlivými organizacemi. Poskytuje městu jednak informaci o finanční situaci organizací, zároveň však identifikuje oblasti, ve kterých by mohlo dojít k požadovaným synergii. Na obrázku níže je uveden příklad analýzy výkazu zisku a ztrát.



Součástí analýzy je i písemná zpráva ke každému analyzovanému ukazateli, včetně návrhu opatření. Na obrázku níže je příklad analýzy poměrových ukazatelů. I zde je součástí analýzy písemná zpráva.

## POMĚROVÉ UKAZATELE XXX



### 2.2.2 Analýza interního řízení

Analýza řízení se zaměřuje na způsob a kvalitu řízení organizace. Základem analýzy je kontrola interní dokumentace společnosti (organizační řád, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, mzdový předpis, ochrana osobních údajů, rozvoj zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, nákup atd.)

Zvláštní pozornost je opět věnována činnostem, u kterých by mohlo dojít k hledaným synergickým efektům. Příkladem je proces nákupu ve společnosti. Jak bude uvedeno dále, nákup je jedna z oblastí, kde může dojít k významné úspoře finančních prostředků. Důležité je nejenom vytvoření společného nákupu a dosažení úspor z rozsahu, ale také nastavení efektivního a transparentního procesu.

Při nastavení procesu nákupu začínáme hodnocením aktuálního stavu. Společnosti vyplní následující tabulku a na základě bodového hodnocení je vybrána společnost s „Best practice“. Ta je pak určena jako klíčový uživatel pro implementaci nákupního procesu.

Tabulka pro hodnocení procesu nákup:

	Org 1	Org 2	Org 3	Org 4	Org 5	Org 6
Má systém nákupu	3					
Má systém výběru dodavatelů	2					
Má systém hodnocení dodavatelů	4					
Má systém výběrových řízení	2					
Má správně nastaven způsob poptávek	1					
Má správně nastaven způsob příjmu nabídek	3					
Má správně nastaven systém hodnocení nabídek	2					
Má správně nastaveny limity pro VR	4					
Má správně nastaven systém zodpovědností	3					
Má správně nastaven postup nákupu	5					
Má kontrolu příjmu nákupu	2					
Má kontrolu fakturace nákupu	5					
	36					

### 2.2.3 Analýza interních činností

Na základě předchozích analýz a zkušeností Uchazeče jsou identifikována oddělení, která by mohla být zahrnuta do nějaké formy centra sdílených služeb (dále také „SSC“). Nemusí to znamenat, že by se zřizovaly nové kanceláře s novými zaměstnanci atd., ale právě naopak se využije zdrojů organizace s nejlepším potenciálem v dané oblasti. Potřeba zaměstnanců se zjistí na základě tabulky činností. V následující tabulce je uveden příklad pro činnost účetnictví:

Měsíční spotřeba člověkohodin	Org 1	Org 2	Org 3	Org 4	Org 5	Org 6
zpracování účetní uzávěrky (DPPO),	24					
příprava platebních příkazů	8					
přiznání k silniční dani, dani z příjmů, k DPH, kontrolní hlášení a souhrnné hlášení,	12					
účetní i daňové konzultace	2					
Jednání s FÚ	2					
zpracování statistických výkazů, podklady pro průběžné audity,	8					
kvartální zaúčtování rozpracované výroby,	4					
1x týdně tvorba reportu pohledávek a závazků,	6					
1x měsíčně tvorba podkladu pro CashFlow	4					
vystavení kvartálních penalizačních faktur	2					
tvorba upomínek a jejich předání k odeslání,	2					
zaúčtování předaných dohadů (aktivní/pasivní).	12					
účtování faktur došlých	38					
účtování faktur vydaných	16					



Měsíční spotřeba člověkohodin	Org 1	Org 2	Org 3	Org 4	Org 5	Org 6
účetování majetku	8					
účetování poklady	8					
Celkem	156					
Kontrola zaměstnanci	1					

#### 2.2.4 Analýza externích činností

Stejně jako u interních, tak i u externích činností (tedy činností, které společnosti vykonávají navenek), je potřeba hledat synergické efekty. Cílem analýzy je identifikovat činnosti, které by si mohli společnosti poskytovat navzájem (a snížit tak náklady na externí firmy), ale také činnosti, které by mohly společnosti nově poskytovat městu. Často se totiž stává, že město zadává externím firmám činnosti, které by mohly vykonávat jeho vlastní organizace. Nižší uvedená tabulka prezentuje způsob analýzy externích činností:

Technické služby města xxx					
Hlavní služba	Díličí služby	Služby pro město	Služby pro městské spol.	Služby pro ostatní klienty	Podíl %
Nakládání s odpady					41,60
	svoz směsného odpadu				24,95
	svoz separovaného odpadu				7,95
	svoz nebezpečného odpadu				0,38
	svoz bioodpadu				1,82
	svoz ostatních odpadů				1,56
	provoz sběrových dvorů pro občany				2,70
	provoz sběrového dvora pro podnikatele				0,26
	sběrové soboty (mobilní sběr)				1,24
	provoz Překládací stanice a TL				0,66
Oprava a údržba městských komunikací	likvidace černých skládek				0,07
	ostatní				0,01
	dopravní značení				1,47
	oprava živičných komunikací				3,41
	oprava dlážděných komunikací				5,01

Technické služby města xxx					
Hlavní služba	Dílejší služby	Služby pro město	Služby pro městské spol.	Služby pro ostatní klienty	Podíl %
	mosty, lávky, zábradlí				1,37
	údržba mobiliáře		x		1,97
	ostatní				0,32
<b>Zimní údržba</b>					<b>4,22</b>
<b>Čištění města</b>					<b>9,19</b>
	strojní čištění		x		2,80
	kropení vozovek a chodníků		x		0,60
	vyvážení odpadkových košů		x		1,65
	ruční čištění		x		3,83
	odstraňování prorůstající trávy		x		0,04
	ostatní				0,27

### 2.2.5 Identifikace synergických efektů

Synergické efekty jsou identifikovány v následujících oblastech:

- SSC (Centrum sdílených služeb) – je koncipováno tak, že organizace s nejlepší zkušeností a kapacitou vykonává službu pro ostatní organizace v „koncernu“. Potenciál je v oblastech:
  - účetnictví (vyžaduje jednotný informační systém),
  - mezd a personalistiky,
  - nákupu a realizace výběrových řízení dle zákona o zadávání veřejných zakázek,
  - využití Cash-poolingu a společného řízení finančních toků,
  - Fleet Management,
  - důležitým faktorem je i využití Best practice a trvalé zlepšování procesů.
- Sjednocení činností vykonávaných pro členy „Koncernu“ a pro město. Vede ke zvýšení výnosů (potenciál pro splnění In-House výjimky) a ke snížení nákladů.
- Sjednocení systému řízení, plánování a kontroly organizací.

### 2.2.6 Návrh systému řízení „městského koncernu“

Návrh systému řízení „městského koncernu“ je připraven ve struktuře:

- plánování – nastavení procesu plánování v pevné struktuře pro všechny organizace, přístup „shora“ s implementovaným systémem trvalého zlepšování,

- reporting – nastavení procesu reportingu včetně pevné struktury, systému společných finančních ukazatelů a klíčových ukazatelů výkonnosti pro všechny organizace,
- řízení a kontrola hospodaření – nastavení procesu kontroly plnění plánu,
- datová základna ekonomického řízení – nastavení MIS, sladění účtového rozvrhu,
- hospodaření s majetkem, investice – nastavení procesu pořizování a vyřazování majetku,
- financování majetku – nastavení procesu financování majetku v souladu s právní formou organizace,
- platební a bankovní styk – sjednocení platebního a bankovního styku.

### 3. ČÁST II KONCEPCE SPRÁVY MAJETKU MĚSTA MĚLNÍK

V rámci této části Uchazeč navrhl svůj přístup a způsob řešení části II - Koncepce správy majetku města Mělník Veřejné zakázky. Tato koncepce se bude komplexně zabývat oblastí správy majetku, a to v celém jejím rozsahu a struktuře. Koncepce správy majetku města Mělník bude členěna na podkapitoly:

- 3.1 Část analytická
- 3.2 Část návrhová

#### 3.1 Analytická část

V rámci analytické části dojde k realizaci analýzy stávajícího stavu, která bude zahrnovat následující dílčí části:

- popis stávající majetku,
- popis současného způsobu zajištění správy majetku a procesů spojených s provozem majetku,
- analýzu a popis všech procesů spojených se správou majetku,
- identifikaci všech nákladů (včetně souvisejících) spojených s provozem majetku.

##### 3.1.1 Popis stávajícího majetku

Základním cílem této dílčí části je vytvoření úplného a všezahrnujícího přehledu majetku, který je aktuálně ve vlastnictví Zadavatele.

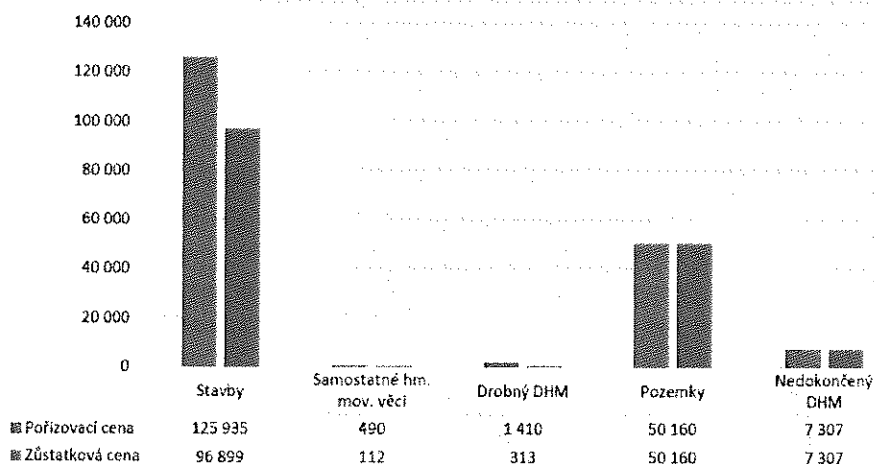
Prvním krokem bude zmapování veškerého majetku ve vlastnictví Zadavatele. Zahrnutý budou všechny relevantní typy (především) nemovitého majetku:

- budovy v majetku města v celém rozsahu jejich účelů užívání a způsobů, využití a provozování,
- drobné stavby,
- infrastrukturní stavby (protipovodňová opatření a zařízení včetně mobilních s nimi související),
- místní komunikace,
- dopravní (komunikační) objekty a zařízení včetně součástí místních komunikací,
- další infrastrukturní sítě a stavby v majetku a správě města (veřejné osvětlení, dešťová kanalizace apod.),
- pozemky v majetku města,
- nehmotný majetek,
- další dlouhodobý hmotný majetek.

V dalším kroku bude majetek detailněji členěn do základních oblastí dle jeho charakteru a využití. Počet a podoba jednotlivých oblastí bude stanovena na základě preferencí Zadavatele a doporučení Uchazeče. Možné členění majetku včetně výčtu typových položek majetku zařazených do jednotlivých oblastí je uvedena na obrázku níže.

Oblast majetku	Zařazené položky majetku
Kmenový majetek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budova radnice města</li> <li>Vybavení radnice města</li> <li>Další majetek sloužící k výkonu správní funkce obce</li> </ul>
Majetek v sociální a vzdělávací oblasti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Domovy pro seniory</li> <li>Mateřské školy</li> <li>Základní školy</li> <li>Domovy s pečovatelskou službou</li> <li>Další majetek sloužící k sociálním účelům</li> </ul>
Majetek ve veřejné oblasti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Majetek související s veřejnou dopravou</li> <li>Majetek související s likvidací odpadu</li> <li>Sílnice, chodníky a další komunikace</li> <li>Veřejné osvětlení</li> <li>Veřejná zeleň</li> <li>Hřbitovy</li> <li>Krematoria</li> <li>Další majetek sloužící k veřejně prospěšné činnosti města</li> </ul>
Majetek v zájmové oblasti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sportovní zařízení</li> <li>Kulturní zařízení</li> <li>Další majetek sloužící k rozvoji společenského života</li> </ul>
Majetek ostatní, komerční	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energetická infrastruktura (dodávky tepla, vodovody)</li> <li>Kanalizace</li> <li>Lesy, rybníky, orná půda</li> <li>Další majetek umožňující komerční využití</li> </ul>
Majetek přebytečný	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neupotřebitelný majetek</li> <li>Nepoužívaný majetek</li> <li>Majetek ve špatném stavu</li> <li>Nepotřebný majetek</li> </ul>

Dále budou detailněji posouzeny jednotlivé oblasti majetku. V každé oblasti bude majetek rozčleněn do jednotlivých kategorií (např. v rámci dlouhodobého hmotného majetku na pozemky, stavby, samostatné hmotné movité věci, drobný dlouhodobý hmotný majetek, nedokončený dlouhodobý hmotný majetek a další), přičemž porovnána bude významnost jednotlivých kategorií. Možný způsob komparace je uveden na obrázku níže.



V rámci jednotlivých kategorií budou uvedeny konkrétní majetkové položky včetně jejich pořizovací ceny, zůstatkové ceny, stupně odepsání a stručného popisu. Možný výstup je uveden na obrázku níže.

Název majetku	Pořizovací cena	Zůstatková cena	Popis
Základní škola čp.493, St.511, p.č.406/2	25 331	20 197	Primární vzdělávání zajišťované základní školou patří mezi klíčové služby poskytované městem. Jde o jednopodlažní objekt nacházející se na pozemku p. č. 511 o výměře 1 390 m <sup>2</sup> . Aktuálně je diskutována podoba projektu, jehož realizace by vedla ke zvýšení kapacit ZŠ. V závislosti na vybraném řešení se budou náklady pohybovat v rozsahu 20-30 mil. Kč. Právě přístavba ZŠ je strategickým cílem definovaným v SPMV (16 mil. Kč, 2016-2020).
Mateřská škola čp.567, p.č.729/2,729/1	14 355	10 379	Preprimární vzdělávání zajišťované mateřskou školou je jednou ze zásadních služeb poskytovaných městem. Jde o jednopodlažní objekt nacházející se na pozemku p. č. 729/1 o výměře 800 m <sup>2</sup> . V roce 2016 byla MŠ zateplena, čímž byl naplněn strategickým cíl definovaný v SPMV.
Dvojdomek Kličperova čp.402-403, St.405-6	392	145	Dvojdomek je využíván pro potřeby školní družiny. Jde o objekt nacházející se na pozemcích p. č. 405 a 406 o celkové výměře 530 m <sup>2</sup> . Jeho rekonstrukce je jedním ze strategických cílů obsažených v SPMV (1 mil. Kč, 2016-2020) a v současné době probíhá fáze příprav.
Zahradní objekt	262	244	Objekt se nachází v areálu ZŠ a je využíván k úschově zahradnického náčiní. Objekt není zapsán v katastru nemovitostí.
Oplocení MŠ	67	12	Oplocení obou škol slouží k zabezpečení veřejného majetku a ke zvýšení bezpečnosti žáků pohybujících se v areálu škol.
Oplocení ZŠ	54	3	
<b>Celkem</b>	<b>40 461</b>	<b>30 980</b>	

Požadovanými vstupy v rámci této dílčí části budou databáze majetku, listy vlastnictví, účetní dokumentace poskytnuté Zadavatelem. Dále je předpokládána součinnost všech zaměstnanců Městského úřadu Mělník odpovědných zejména za evidenci majetku a jeho účetní dokumentaci.

Výstupem této dílčí části bude úplný a všezahrnující přehled majetku ve vlastnictví Zadavatele, který bude strukturován do jednotlivých majetkových oblastí a kategorií.

### 3.1.2 Popis současného způsobu zajištění správy majetku

Základním cílem této dílčí části je analýza stávajícího stavu organizace a způsobu řízení správy majetku ve vlastnictví města Mělník spolu s identifikací silných a slabých stránek.

Prvním krokem bude zmapování systému řízení správy majetku uplatňovaného ze strany Zadavatele včetně identifikace neefektivit tak, aby bylo možné v dalších fázích doporučit kroky ke zlepšení.

Dalším krokem bude seznámení se způsobem zajištění správy majetku jak ve vlastnictví města Mělník, tak jeho příspěvkových organizací, včetně identifikace silných a slabých stránek s využitím metody Best practise. Součástí tohoto kroku bude i zmapování stavu, rozsahu, kvality a dalších aspektů zpracování a vedení dat včetně jejich další využitelnosti, kompatibility a možností agregace. Toto zmapování bude zahrnovat také identifikaci jednotlivých aktérů podílejících se na správě majetku města včetně jejich kompetencí a vzájemných vztahů. Opomenut nezůstane ani zdroj, forma, rozsah a struktura dat, kterými jednotliví aktéři v rámci výkonu své funkce disponují. Posouzena bude rovněž jednotnost, soulad a kompatibilita jednotlivých datových zdrojů (používání

odlišných informačních systémů), a to v kontextu souvisejícím s částí I Korporátní řízení a služby Veřejné zakázky.

V rámci správy majetku a procesů spojených s provozem majetku bude dále posouzeno aktuální uplatňování principů SMART CITY, jako jsou udržitelnost, inovativnost, strategičnost, participace, integrace, sběr a využití dat, odolnost vůči rizikům. Posuzována bude nejen oblast zkvalitňování veřejných budov, ale dále také oblast mobility, inovativní energetiky, ICT infrastruktury a další.

Získání podnětů, podkladů a informací bude provedeno jednak prostřednictvím dotazníkového šetření, jednak v rámci setkání se zaměstnanci Městského úřadu Mělník odpovědnými za správu majetku. Současně bude proveden rozbor příslušných interních řídicích dokumentů Zadavatele, a to za účelem posouzení jejich souladu s Best practice přístupy.

Předmětem prvotního sběru dat, úvodních setkání a prostudování dokumentů bude získání podnětů a relevantních informací pro popsání systému řízení a stávajících procesů (souvislost s částí III Procesní řízení Veřejné zakázky) a k identifikaci případných chybějících procesů. Součástí rozhovorů bude i sběr informací o organizačních jednotkách, které se na správě svěřeného majetku podílejí.

Součástí této dílčí části bude také analýza interních řídicích dokumentů Městského úřadu Mělník, případně jeho příspěvkových organizací.

Požadovanými vstupy v rámci této dílčí části budou interní legislativa Zadavatele v oblasti správy majetku a další dokumentace dle vyžádání Uchazeče. Dále je předpokládána součinnost všech zaměstnanců Městského úřadu Mělník odpovědných za plánování a čerpání finančních prostředků (finance, účetnictví) vyčleněných pro správu majetku.

Výstupem této dílčí části bude popis současného způsobu zajištění správy majetku a souvisejících procesů (společný výstup částí 3.1.2 a 3.1.3 a aktivit ostatních částí Veřejné zakázky).

### **3.1.3 Analýza a popis všech procesů spojených se správou majetku**

Základním cílem této dílčí části je identifikace stávajícího stavu procesů spojených se správou a provozem majetku města Mělník. Tato aktivita je z pohledu realizace Veřejné zakázky významná a bude řešena v přímé vazbě na aktivity probíhající v rámci části III Procesní řízení Veřejné zakázky

V rámci této dílčí části bude zpracována identifikace a popis stávajícího stavu a fungování procesů souvisejících se správou a provozem majetku.

Na základě získaných podkladů a poznatků z provedených analýz a aktivit bude zpracována procesní mapa stávajícího stavu zajištění procesů správy majetku, včetně ostatních souvisejících podpůrných procesů.

K jednotlivým procesům bude přiřazena také stávající kapacitní náročnost, tj. počty pracovníků, resp. pracovních úvazků, které je zajišťují a seznam vstupních a výstupních podkladů.

V průběhu této dílčí části budou mj. identifikovány procesy, které jsou při správě majetku vykonávány nejednoznačně, neefektivně nebo nadbytečně. V rámci procesní analýzy se Zpracovatel bude zaměřovat i na nastavení procesů mezi Zadavatelem a dalšími aktéry zainteresovanými v rámci správy majetku (příspěvkové organizace města, správcovská firma atd.). Uchazeč provede rovněž analýzu toho, zda nedochází k duplicitnímu výkonu agend, porovná s Best practise a identifikuje silná a slabá (úzká) místa při zajišťování procesů.

Požadovanými vstupy v rámci této dílčí části budou interní legislativa Zadavatele v oblasti správy majetku (zejména v oblasti rozpočtování a plánování) a další dokumentace dle vyžádání Uchazeče. Dále je předpokládána součinnost všech zaměstnanců Zadavatele odpovědných za správu majetku.

Výstupem této dílčí části bude popis současného způsobu zajištění správy majetku a souvisejících procesů (společný výstup částí 3.1.2 a 3.1.3 a aktivit ostatních částí Veřejné zakázky).

### **3.1.4 Identifikace všech nákladů spojených s provozem majetku**

Základním cílem této dílčí části je identifikace veškerých nákladů (včetně souvisejících) spojených se správou a provozem majetku ve vlastnictví Zadavatele .

Hlavním úkolem této dílčí části je identifikovat a následně analyzovat veškeré náklady, které se správou majetku souvisejí, včetně nákladů na mzdy, provoz nebo nakupované služby.

Náklady budou posuzovány v kontextu s vynaloženými náklady na investice.

Na základě výstupů z předcházejících dílčích částí budou v průběhu této dílčí části rovněž identifikovány příležitosti pro potenciální snížení nákladů souvisejících se správou a provozem majetku, a to například:

- způsob zabezpečení správy nemovitostí,
- způsob nákupu služeb a materiálu se správou a provozem souvisejících,
- způsob, jakým jednotliví aktéři dokladují své nároky při sestavování ročního rozpočtu pro správu nemovitého majetku,
- zajištění administrativních činností (zejména účetní a finanční procesy),
- případné outsourcované aktivity.

V průběhu dílčí části bude provedeno vyhodnocení správnosti uplatňovaných pravidel alokace/přiřazování nákladů spojených s provozem nemovitostí (včetně soupisu nákladových účtů se správou majetku souvisejících).

Současně bude provedeno ekonomické vyhodnocení efektivity čerpání nákladů na správu nemovitého majetku a bude provedena také kvantifikace potenciálu pro úsporu čerpání provozních nákladů.

Požadovanými vstupy v rámci této dílčí části budou interní legislativa Zadavatele v oblasti správy majetku (zejména v oblasti rozpočtování a plánování), účetní dokumentace a další dokumentace dle vyžádání Uchazeče. Dále je předpokládána součinnost všech zaměstnanců Zadavatele odpovědných za správu majetku.

Výstupem této dílčí části bude soupis nákladových účtů souvisejících se správou majetku a soupis nakupovaných služeb.

### **3.2 Návrhová část**

Návrhová část bude členěna na následující dílčí části:

- návrh cílového stavu procesů,
- podklad pro pořízení informačního systému pro správu majetku města.



### 3.2.1 Návrh cílového stavu procesů

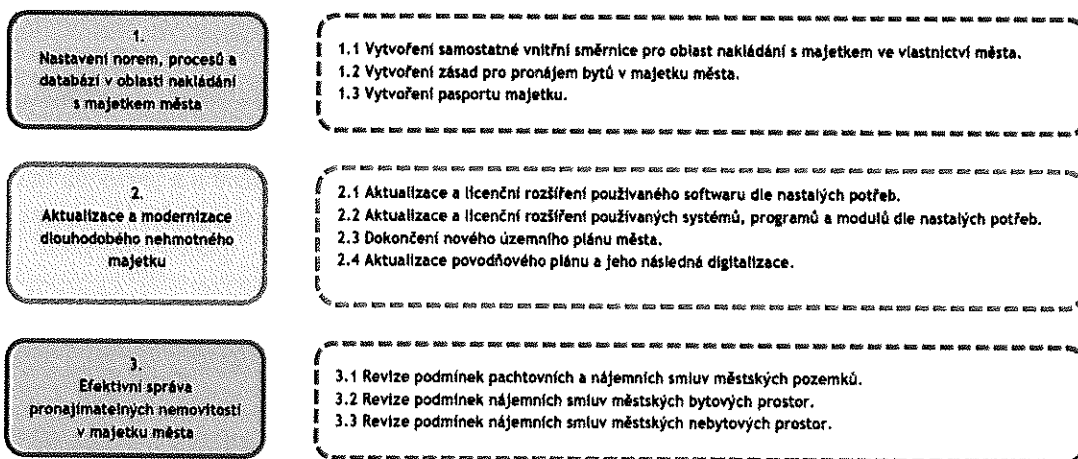
Základním cílem této dílčí části je návrh cílového optimalizovaného procesního modelu se zohledněním odsouhlasených změn. Cílový model bude kromě optimalizace zohledňovat také možné synergie a bude představovat cílový stav zabezpečení a systému řízení správy majetku ve vlastnictví Zadavatele.

Návrh cílového stavu procesů bude vytvořen ve dvou krocích. V prvním kroku bude na společném setkání (workshopu) zástupců Zadavatele a Uchazeče formulován základní rámec změn, na jehož základě bude vypracován návrh cílového stavu. Základem návrhů na změny budou identifikované problémy stávajícího stavu zajištění správy majetku, přičemž budou zároveň respektovány v současnosti uvažované změny, ale i názory a vize zástupců Zadavatele o budoucí podobě správy majetku (souvislost s částí III Procesní řízení Veřejné zakázky).

Druhý krok bude zaměřen na rozpracování Zadavatelem odsouhlasené základní vize do popisu cílového stavu procesů Zadavatele. Návrh cílového stavu procesů bude vycházet z popisu a analýzy stávajícího stavu, přičemž se zaměří především na:

- návrh komplexního systému správy majetku včetně sjednocení všech postupů a procesů a definování prioritních cílů, opatření a monitorovacích ukazatelů,
- eliminaci existujících duplicitně vykonávaných činností,
- využití synergií centrálního nákupu dodávek a služeb,
- posouzení možnosti centralizace/decentralizace vybraných činností,
- posouzení vhodnosti externího zajištění vybraných procesů (outsourcing),
- metodiku zpracování a využití dat z existujících informačních systémů.

Možná podoba výstupu týkající se navrhovaných prioritních cílů a opatření včetně jejich popisu, termínu realizace, dopadu na rozpočet města, nositele a monitorovacích ukazatelů je uvedena na obrázcích níže.



**Cíl 7: Optimalizace nákladů spjatých se správou a provozem majetku města**

Opatření 7.1: Realizace energetických úsporných opatření.	Termín realizace	2021-2022
Město [redacted] bude realizovat energetická úsporná opatření s cílem zvýšit efektivitu a hospodárnost provozu jednotlivých objektů ve vlastnictví města. Tato opatření mohou být realizována formou EPC, což je komplexní služba zahrnující celé kontinuum aktivit (energetický audit, návrh úsporných opatření, příprava opatření, zajištění financování, realizace).	Dopad na rozpočet města	bude upřesněno
	Nositel opatření	starosta
Opatření 7.2: Revize obsahu pojistných smluv a jejich centralizace včetně zahrnutí majetku příspěvkových organizací města.	Termín realizace	2020
Město [redacted] provede revizi pojistných smluv s cílem optimalizovat rozsah a podmínky sjednaných pojištění. Za tímto účelem je možné do pojistných smluv zařadit i objekty příspěvkových organizací města (mateřská a základní škola). Při revizi je třeba se zaměřit zejména na rozsah pojištění (zda jsou využívány všechny potřebné a relevantní druhy pojištění, jako například živelné pojištění, pojištění pro případ odcizení, pojištění pro případ vandalismu, pojištění strojů, pojištění elektronických zařízení, pojištění odpovědnosti za újmu, pojištění hospodářských rizik, havarijní pojištění), předmět pojištění (zda je v pojistných smlouvách zahrnut veškerý relevantní majetek hodný pojištění), pojistné částky,	Dopad na rozpočet města	bez dopadu
	Nositel opatření	starosta

Při přípravě vize budoucí podoby procesů bude využita metoda Best practice spolu s doporučeními z externího prostředí.

Návrh cílového stavu procesů bude vstupem pro návrh nových pravidel řízení správy majetku, v rámci kterého budou popsány i nároky na IT podporu a pravidla řízení výkonnosti (reporting a controlling) v oblasti správy majetku.

V návaznosti na návrh cílového stavu procesů bude připraven také návrh organizačního a personálního zajištění a časový harmonogram implementace navrhovaných změn a opatření, která budou v rámci města Mělník realizovatelná. Návrh organizačního zajištění bude rozpracován do úrovně potřeby personálního zajištění jednotlivých procesů.

Požadovaným vstupem v rámci této dílčí části je součinnost všech zaměstnanců Zadavatele odpovědných za správu majetku.

Výstupem této dílčí části bude návrh cílového stavu procesů, včetně organizačního a personálního zajištění, časový harmonogram implementace navrhovaných změn a návrh doporučení v oblasti řízení správy nemovitého majetku.

### 3.2.2 Podklad pro pořízení informačního systému pro správu majetku

Základním cílem této dílčí části je vytvoření podkladu pro pořízení informačního systému pro správu majetku města Mělník.

V rámci této dílčí části bude zpracován podrobný věcný popis vlastností, parametrů a funkcionalit, které by měl informační systém pro správu majetku splňovat, aby odpovídal požadavkům a potřebám města Mělník. Definované vlastnosti se budou týkat:

- prostředí,

- integrace,
- technických požadavků,
- provozu systému,
- podpory systému,
- uživatelské správy,
- vlastností aplikace.

Popis požadovaných funkcionalit bude členěn na moduly, komponenty a operace.

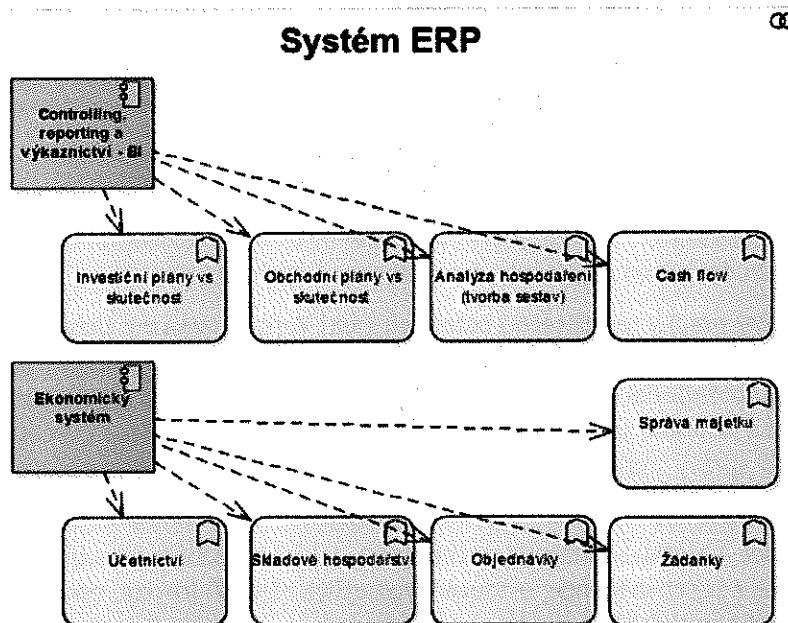
Na základě provedených analytických prací v rámci této i ostatních částí Veřejné zakázky Uchazeč identifikuje požadavky na nový modul / informační systém pro správu majetku. Tyto požadavky budou koncentrovány do katalogu požadavků a postupně transformovány do podoby, kterou bude moci Zadavatel využít při následné přípravě zadávacího řízení na pořízení IS. Níže je uveden výčet požadavků na IS/modul v oblasti správy majetku, které Uchazeč ze své zkušenosti doporučuje uplatnit.

- Kompletní agenda evidence majetku s možností monitorovat, jakým způsobem se majetek využívá, s možností půjček a jejich evidence, evidování vedlejších nákladů (revize, opravy, provozní náklady) a hlídání termínů STK i revizí.
- Zajištění evidence dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku včetně operativní evidence.
- Evidování karet majetku (pořizovací cena, zůstatková cena, plán odpisů a provedené odpisy - vše v účetních i daňových hodnotách, odpovědná osoba, umístění apod.), protokolů pořízení majetku, změn cen majetku s možností čerpání částek z pořizovacích dokladů (faktura apod.).
- Podpora tvorby a realizace plánů údržby movitého a nemovitého majetku.
- Možnost práce s čárovými kódy majetku včetně jejich tisku.
- Nastavení kontací, a to včetně převodu majetku mezi jednotlivými závody.
- Automatické generování inventárních čísel.
- Variabilní nástroj na tvorbu sestav majetku (s předdefinovanými sestavami).

Kromě požadavků funkčního charakteru budou identifikovány i požadavky nefunkčního charakteru (doba odezvy systému, úroveň podpory Helpdesk, apod.). V oblasti migrace a konverze dat Uchazeč určí optimální období a množství převáděných dat, neboť tyto faktory budou z pohledu potenciálních dodavatelů nového modulu / informačního systému cenotvorné. Na migrovaných datech bude rovněž zapotřebí provést rekongilaci.

Při návrhu možné podoby architektury nového modulu / informačního systému pro správu majetku Uchazeč bude uvažovat nejen náklady na pořízení tohoto systému, ale rovněž provozní náklady, které Zadavatel ponese po dobu provozu tohoto modulu / informačního systému.

V rámci svých aktivit Uchazeč rovněž provede zmapování vazeb modulu / informačního systému na ostatní aplikace a IS Zadavatele a navrhne optimální umístění nového IS / modulu v rámci tohoto systému. Grafická podoba tohoto návrhu může vypadat např. dle obrázku níže.



Požadovaným vstupem v rámci této dílčí části je součinnost všech zaměstnanců Zadavatele odpovědných za správu majetku a rovněž v oblasti správy, údržby rozvoje ICT. Ze strany Zadavatele bude pro účely plnění této části Veřejné zakázky rovněž poskytnuta dokumentace ke stávajícímu IS, datový model, přehled počtu uživatelů, IDM a dalších nezbytných vstupů pro provedení analýz.

### 3.3 Zajištění plnění

V rámci procesu zpracování Koncepce správy majetku města Mělník bude Uchazeč pracovat jak s kvantitativními, tak s kvalitativními daty. Zároveň bude Uchazeč využívat různé metody jejich sběru. Právě kombinace různých typů dat a metod jejich sběru bude Uchazečem využita k ověření validity získaných informací (tzv. princip triangulace).

Kvantitativní a kvalitativní data (primárního i sekundárního typu) a další informace Uchazeč získá zejména následujícími metodami:

- desk reserarch,
- dotazníkové šetření,
- hloubkové rozhovory,
- fokusní skupiny,
- workshopy.

### 3.3.1 Desk research

V rámci desk research se Uchazeč zaměří zejména na dokumenty a podklady poskytnuté Zadavatelem, které jsou z pohledu realizace Projektu klíčové. Jde zejména o:

- interní akty řízení definující postupy v oblasti účetnictví a finančního řízení,
- databáze majetku,
- listy vlastnictví,
- účetní dokumentace,
- strategické a normativní dokumenty s vazbou na majetek,
- územní plán,
- organizační řád,
- datový model
- dokumentaci informačního systému pro správu majetku.

Dále bude Uchazeč zkoumat relevantní zákonné a podzákonné normy (např. zákon o obcích, zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, vyhláška o rozpočtové skladbě) a využije další veřejně dostupné zdroje a příklady dobré praxe, které Uchazeč získal v rámci realizace zakázek s obdobným předmětem plnění.

### 3.3.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bude Uchazečem realizováno po detailních předchozích konzultacích se Zadavatelem. Respondenty dotazníkového šetření budou zástupci klíčových aktérů v oblasti správy majetku (např. zástupci městského úřadu, organizačních složek města, městské policie, příspěvkových organizací města, správcovských firem, obchodních organizací města, provozovatelů městských zařízení).

Při tvorbě dotazníku bude Uchazečem nejprve vytvořen pilotní (ověřovací) dotazník, který bude konzultován se zástupci Zadavatele. Následně bude pilotní dotazník otestován, aby byla ověřena jeho logická struktura a souslednost, a byla tak zaručena odpovídající kvalita šetření. Uchazeč předpokládá, že dotazník bude strukturován na část obecnou (totožnou pro všechny typy respondentů) a část specifickou (odlišnou podle jednotlivých typů respondentů).

Dotazníkové šetření bude realizováno prostřednictvím on-line platformy, která poskytuje dostatečné funkce pro zpracování dotazníku a splňuje veškeré požadavky na ochranu osobních údajů (zejména GDPR) a ochranu dat.

Počet oslovených osob v rámci dotazníkového šetření bude specifikován na základě konzultací mezi Zadavatelem a Uchazečem. Míra návratnosti je na základě dlouhodobých zkušeností Uchazeče očekávána ve výši alespoň 25 %.

### **3.3.3 Hlubkové rozhovory**

Individuální hlubkové rozhovory budou Uchazečem realizovány po detailních předchozích konzultacích se Zadavatelem. V rámci těchto hlubkových rozhovorů budou oslovány zejména následující okruhy respondentů:

- zaměstnanci městského úřadu (alespoň 4 osoby),
- zaměstnanci organizačních složek města (alespoň 3 osoby),
- zaměstnanci městské policie (alespoň 1 osoba),
- zaměstnanci příspěvkových organizací města (alespoň 3 osoby),
- zástupci správcovské firmy (alespoň 1 osoba),
- zástupci obchodní organizace města (alespoň 1 osoba),
- zástupci provozovatelů městských zařízení (alespoň 2 osoby).

Individuální hlubkové rozhovory budou realizovány ve strukturovaném formátu. Předpokládaná délka jednoho individuálního hlubkého rozhovoru činí 45 minut.

Při přípravě individuálních rozhovorů bude Uchazečem nejprve vytvořena pilotní (ověřovací) struktura, která bude konzultována se zástupci Zadavatele. Následně bude pilotní struktura otestována, aby byla ověřena její logická struktura a souslednost, a byla tak zaručena odpovídající kvalita šetření.

Individuální rozhovory budou vedeny pracovníky Uchazeče s dostatečnými zkušenostmi v dané oblasti. Následně budou získané informace zanalyzovány a využity pro potřeby zpracování Koncepce správy majetku Zadavatele.

### **3.3.4 Fokusní skupiny**

Fokusní skupiny budou Uchazečem realizovány po detailních předchozích konzultacích se Zadavatelem. Členy fokusních skupin (6 až 10 osob) budou zástupci všech relevantních aktérů v oblasti správy majetku (např. zástupci městského úřadu, organizačních složek města, městské policie, příspěvkových organizací města, správcovských firem, obchodních organizací města, provozovatelů městských zařízení). Fokusní skupiny budou realizovány v polostrukturovaném formátu, který umožňuje dle situace a potřeb upravovat, doplňovat a měnit předem připravené otázky.

Při přípravě fokusních skupin bude Uchazečem nejprve vytvořena pilotní (ověřovací) struktura, která bude konzultována se zástupci Zadavatele. Následně bude pilotní struktura otestována, aby byla ověřena její logická struktura a souslednost, a byla tak zaručena odpovídající kvalita šetření.

Zpracovatel bude realizovat minimálně dvě fokusní skupiny (každá v délce minimálně 90 minut). Řízeny budou pracovníky Uchazeče s dostatečnými zkušenostmi v dané oblasti. Následně budou získané informace zanalyzovány a využity pro potřeby zpracování Koncepce správy majetku města Mělník.

### **3.3.5 Workshopy**

Workshopy budou Uchazečem realizovány po detailních předchozích konzultacích se Zadavatelem. Účastníky workshopu budou osoby určené Zadavatelem. Obsahem prvního workshopu bude diskuse a následné formulace základního rámce změn, na jehož základě bude vypracován návrh cílového stavu. Základem návrhů na změny budou identifikované problémy stávajícího stavu zajištění správy majetku, přičemž budou zároveň respektovány v současnosti uvažované změny, ale i názory a vize zástupců Zadavatele o budoucí podobě správy majetku. Obsahem druhého workshopu bude diskuse o předběžné verzi Koncepce správy majetku města Mělník. Vznesené podněty, připomínky a komentáře budou následně zapracovány do finální verze Koncepce správy majetku města Mělník. Každý workshop bude realizován v délce minimálně 3 hodiny. Řízen bude pracovníky Uchazeče s dostatečnými zkušenostmi v dané oblasti.

## 4. ČÁST III PROCESNÍ ŘÍZENÍ

V rámci této části Uchazeč navrhl svůj přístup a způsob řešení části III - Procesní řízení Veřejné zakázky. Tato část nabídky Uchazeče je členěna na podkapitoly:

- 4.1 Použitý metodický rámec,
- 4.2 Použité referenční modely,
- 4.3 Postup řešení.

Při řešení vycházíme z dlouholetých zkušeností v oblasti implementace komplexních systémů managementu měst. Současně respektujeme metodická východiska Ministerstva vnitra České republiky (dále také „MVČR“) a Ministerstva pro místní rozvoj České republiky (dále také „MMR ČR“) a navazujeme na metodický rámec Českého institutu efektivního managementu (dále také „CIEM“).

### 4.1 Použitý metodický rámec

Použití metodický rámec čerpá hned z několika zdrojů:

- **Metodické doporučení pro řízení kvality v ÚSC (MVČR)** – dokument zahrnuje doporučení pro implementaci metod řízení kvality. Zahrnuje mimo jiné doporučení pro strategické řízení, řízení procesů, řízení výkonnosti, řízení lidských zdrojů a řízení financí.
- **Metodika modelování úřadu (MVČR - OHA)** – dokument navrhuje metodiky k tvorbě a správě Enterprise Architecture ve veřejné správě, a to zejména s ohledem na návrh a správu centrálních a sdílených informačních technologií. Některé jeho části jsou pro informační systémy veřejné správy povinné.
- **Metodika tvorby veřejných strategií (MMR - ČR)** – závazná metodika pro tvorbu strategických dokumentů ve veřejné správě. Zahrnuje vymezení základních dokumentů z hlediska obsahu, intervenční logiky a vzájemných vazeb mezi dokumenty.
- **Metodika procesního řízení Process Maturity Orchestration - PROMO (ATTIS SW)** – v praxi prověřená metodika pro tvorbu procesních modelů, analýzu procesů a implementaci procesních změn. Metodika je podporovaná softwarem (dále také „SW“) ATTIS.
- **Metodika tvorby a implementace integrovaných systémů managementu + (ATTIS SW)** – vlastní metodika společnosti ATTIS zaměřená na podporu budování plně integrovaných systémů managementu.



## 4.2 Použité referenční modely

### 4.2.1 Model integrovaného managementu města

Model integrovaného managementu města (dále také „MIMM“) vznikl s cílem poskytnout městům a obcím platformu pro efektivní sdílení dobré praxe i pro včasnou metodickou přípravu řešení, která bude nutno zavést na základě vznikající legislativy a dalších změn v oblasti veřejné správy. Může tak být využit jako referenční rámec, z kterého města a obce mohou čerpat inspiraci a také do něj přispívat svými zkušenostmi.

Města se na podobě MIMM podílejí od doby jeho vzniku – od roku 2015. Od té doby model prošel zásadním rozvojem. Na obec, resp. na město pohlíží v souladu se zákonem o obcích jako na veřejnoprávní korporaci, za jejíž fungování je vedení města plně zodpovědné. Proto nově obsahuje i nástroje pro řízení a kontrolu všech typů veřejných služeb, které město poskytuje prostřednictvím svých organizací a které financuje nebo strategicky podporuje.

Od roku 2016 je model rozvíjen v těsné spolupráci s Národní sítí Zdravých měst, která současně městům zajišťuje významnou metodickou a vzdělávací podporu.

Pro koho je MIMM užitečný?

Zavedením metod a nástrojů obsažených v modelu získají užitek všechny zainteresované strany města. Přínosy pro hlavní zainteresované strany:

- Pro občany - voliče:
  - průběžně dostupné informace o dlouhodobých cílech rozvoje města a možnost aktivně je ovlivňovat,
  - komplexní přehled o službách, které město poskytuje a jak efektivně a kvalitně je poskytuje,
  - možnost centrálního přístupu ke všem službám poskytovaným městem v rámci samostatné i přenesené působnosti,
  - transparentní informace hospodaření města, průběžné informace o plnění všech cílů města.
- Pro politiky:
  - systémové prosazování politického programu do rozvoje města,
  - průběžná kontrola plnění strategických cílů a rozvojových aktivit města,
  - průběžná kontroly hospodárnosti, efektivity i kvality činností a služeb města,
  - pro nově zvolené rychlá orientace ve všech funkcích města i úřadu a jejich řízení.
- Pro tajemníky a zaměstnance:
  - přesné a průběžně aktualizované pracovní náplně – odpovědnosti a pravomoci,
  - vyjasnění kompetenčních sporů mezi útvary,
  - pružná a systémová podpora řízení změn – zejména ve vazbě na legislativní požadavky,

- nástroj pro transparentní hodnocení a motivaci zaměstnanců.
- Pro stát:
  - připravenost obce na modernizaci veřejné správy,
  - kompatibilita s centrálními katalogy a registry,
  - možnost rychle implementovat referenční modelová řešení a příklady.

Prvními uživateli modelu jsou vždy města, která se podílí na jeho rozvoji. Model využívá politické vedení města, tajemníci i vedoucí zaměstnanci města. Řešení obsažená v modelu zavádějí do praxe a obohacují je o vlastní zkušenosti. Nezřídka tak vznikne několik variant řešení stejné oblasti – například finančního řízení města.

## Východiska a principy MIMM

### *Jak přemýšlíme?*

Základem fungování každé organizace jsou její lidé. Ne jejich znalostech a dovednostech, ale také na míře jejich nadšení pracovat pro organizaci, je úspěch každé organizace založen.

Aby lidé mohli pracovat efektivně, cítili motivaci k práci pro organizaci a aktivně pracovali i na svém osobním rozvoji, musí jim organizace vytvořit podmínky. Ukázat jim dlouhodobý smysl jejich práce, vytvořit jim jednoznačné pracovní zadání, nastavit podmínky pro spolupráci s kolegy, zabezpečit jim odpovídající vzdělávání a poskytnout odměnu, která ocení dosažené pracovní výsledky i jejich potenciál pro zapojení do budoucích úkolů.

Jenže splnit všechny tyto předpoklady je čím dál složitější. Počet požadavků na výkon práce stoupá, přibývá různých standardů pro řízení kvality, legislativních předpisů typu GDPR, stoupají nároky zákazníků i dalších klientů organizace.

Všechny tyto požadavky se mění v čím dál rychlejším tempu a je čím dál složitější je rozumným způsobem promítat do požadavků na pracovní úlohy i rozvoj lidí. Aby to organizace zvládly, potřebují naplnit dvě základní podmínky:

- zavést integrovaný systém řízení, který všechny různorodé požadavky na současný i budoucí výkon práce dokáže převádět do jednoznačných popisů pracovních míst pro každého člověka, který pro organizaci pracuje,
- zásadně posílit schopnost manažerů vést a řídit lidi a zejména jejich schopnost zvládat změny v organizaci.

Zkušenosti ukazují, že nutné je splnění obou podmínek - samotný nástroj po podporu integrovaného systému řízení bez schopných a motivovaných manažerů organizaci nepomůže.

### *Cíle správy obce*

Cílem správy obce je, aby se tam lidem dobře žilo. Tento parametr se v dlouhodobém horizontu dá měřit množstvím a strukturou populace a dalšími kritérii udržitelného rozvoje. Současně má

přímou vazbu na příjmy obce z rozpočtového určení daní. Z této úvahy by měla plynout konstrukce pyramidy ukazatelů dlouhodobé kvality života.

## *Způsob správy obce*

Klíčovou zainteresovanou stranou pro obec je občan. Především v jeho zájmu je vykonávána správa obce. Správa obce je vykonávána dvěma hlavními způsoby:

- péčí o veřejné statky v základním členění na sociální prostředí, ekonomické prostředí a fyzické prostředí,
- poskytováním veřejných služeb – individuálních (na vyžádání) a hromadných (poskytovaných na základě rozhodnutí vedení obce nebo na základě zákonného pověření).

Všechny úkony, které obec činí navenek (služby, rozhodnutí, kontroly...) by měly být součástí jedné z uvedených oblastí.

## *Obec a stát*

Stát přenáší na obce část svých práv a povinností při výkonu veřejné správy. Při jejich výkonu musí obec respektovat ustanovení příslušné legislativy, současně musí vytvářet řídicí, výkonnou a podpůrnou infrastrukturu kompatibilní s infrastrukturou státu.

## *Obec jako veřejnoprávní korporace*

Správa obce je vykonávána prostřednictvím obecního úřadu a obcí zřízených či založených organizací. Obec tak funguje jako veřejnoprávní korporace, za jejíž fungování má přímou odpovědnost vedení města. Část služeb může být zajišťována externími organizacemi – outsourcována. I za efektivitu a kvalitu těchto služeb obec odpovídá – musí je odpovídajícím způsobem řídit a kontrolovat.

## *Obec a strategie*

Správa obce je vykonávána s cíli:

- zabezpečit plnění oprávněných požadavků zainteresovaných stran,
- zajistit, že rozvoj sociálního, fyzického i ekonomického prostředí kontinuálně zlepšují podmínky pro život v obci.

Správa obce musí být současně vykonávána v souladu s legislativou i v souladu se strategickými cíli vyšších celků (kraj, ČR, EU).

Základní nástroj, který zabezpečuje, aby všechny cíle správy obce byly naplňovány kontinuálně a ve vzájemné synergii je strategie obce.

Fungující strategie musí zohledňovat vývoj externího prostředí, požadavky zainteresovaných stran i parametry interního fungování obce.

Strategické cíle a aktivity musí být v důsledku vždy promítnuty do rozvoje veřejných služeb nebo do péče o veřejné statky obce a stejně tak do rozhodování o dlouhodobém majetku a ostatních zdrojích obce.

### ***Obec a obecní úřad***

Obecní úřad je hlavním nástrojem, který má vedení města k dispozici při správě obce. Úřad koordinuje a kontroluje poskytování veřejných služeb i péči o veřejné statky obce, přičemž část z nich také přímo poskytuje, resp. vykonává.

K tomu, aby úřad mohl koordinační a kontrolní úlohy v rámci řízení veřejnoprávní korporace vykonávat, musí mít nastaveny odpovídající řídicí a kontrolní mechanismy, které jsou nastaveny rovněž vůči všem organizacím veřejnoprávní korporace a dalším organizacím, které se podílejí na veřejných službách a správě obce. Tyto mechanismy současně pomáhají vedení obce vykonávat její správu s péčí řádného hospodáře.

Obecní úřad současně nositelem a správcem informací, znalostí a dovedností z oblasti správy obce. Tím zajišťuje kontinuitu výkonu veřejné správy během jednotlivých volebních období. Úřad by měl zajistit, aby to informace, znalosti a dovednosti byly spravovány, chráněny a rozvíjeny.

### ***Obec a řízení kvality***

Řízení kvality má napomoci uspokojování oprávněných požadavků občanů a všech ostatních zainteresovaných stran. Aby bylo řízení kvality efektivní, mělo by postihovat všechny služby a další správní úkony obce – mělo by tedy být aplikováno na celou veřejnoprávní korporaci. Zavádění metod řízení kvality musí být aplikováno na relevantní procesy obce a plně integrováno s jejím manažerským systémem řízení.

### ***MIMM jako nástroj integrace systémů řízení a sdílení inovací***

Referenční model řízení městského úřadu vznikl původně jako neformální iniciativa několika zástupců českých a slovenských městských a krajských úřadů. Cílem bylo vytvořit prostředí, ve kterém by se daly publikovat, sdílet a rozvíjet osvědčené postupy řízení úřadu. V této podobě byl model utvářen v letech 2013-2014. V roce 2015 převzal garanci nad modelem CIEM. Doplnil jej o řídicí procesy dle standardu CIMA®<sup>®</sup>, integroval základní sadu systémů řízení kvality (CAF, MA 21, ISO 9001, PRINCE2®) a navázal spolupráci s MV ČR v oblasti standardizace agend přenesené působnosti. V aktuální verzi modelu je díky tomu zpracován navrhovaný standard agendy Živnostenské podnikání, který ukazuje konkrétní cestu k přenosu standardů agend od gestorů do běžné praxe na úrovni městských úřadů. Z obrázku výše vyplývá úloha CIEM a referenčního modelu v integraci systému řízení a sdílení inovací „shora“ (standardy agend, implementace metod řízení kvality) i „zdola“, kdy k tvorbě referenčního modelu přispívají svými náměty i konkrétními řešeními samy městské úřady.

Struktura referenčního modelu je navržena tak, aby účinně podporovala všechny klíčové oblasti Strategického rámce rozvoje veřejné správy 2014-2020, usnadňovala implementaci konkrétních opatření do praxe úřadu a umožňovala sběr a komunikaci námětů a zpětných vazeb mezi městskými úřady a MVČR, gestory agend a dalšími zainteresovanými stranami. Referenční model je aktualizován minimálně 4 x ročně.

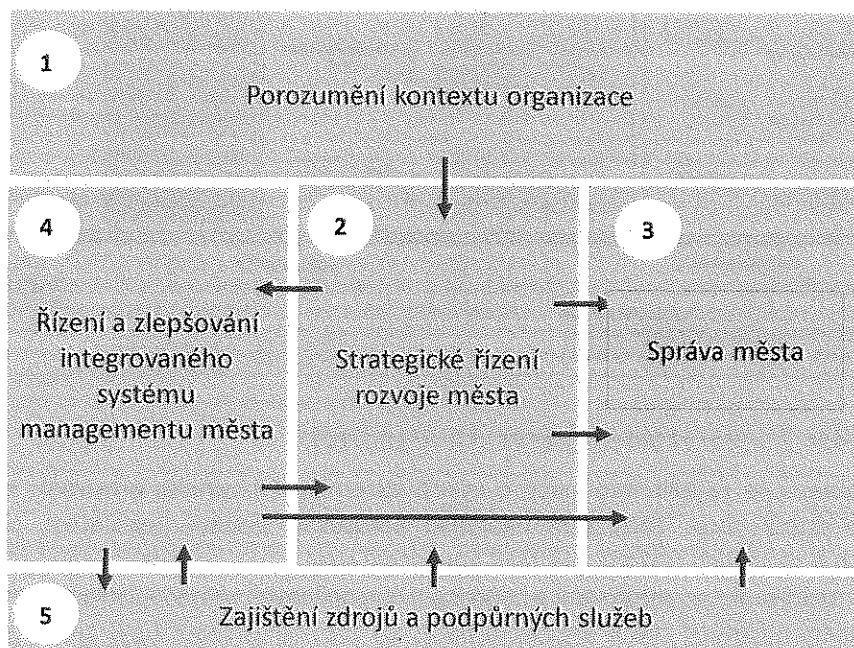
## Praktické využití MIMM

Model je vytvářen s využitím SW podpory, která umožňuje všechny prvky modelu propojovat s popisem pracovních míst zaměstnanců úřadu. Odpovědnosti a pravomoci v procesech se promítají do pracovních náplní úředníků i vedoucích pracovníků. Stejně tak mohou být adresně přiřazeny odpovědnosti za cíle a ukazatele. Adresné jsou kompetenční modely. Program podporuje reporting, řízení výkonu i hodnocení kompetencí i například procesy sebehodnocení dle metodiky Společného hodnotícího rámce (dále také „CAF“).

Uživatelům, kteří nevyužijí SW podporu, může referenční model sloužit jako komplexní metodická pomůcka.

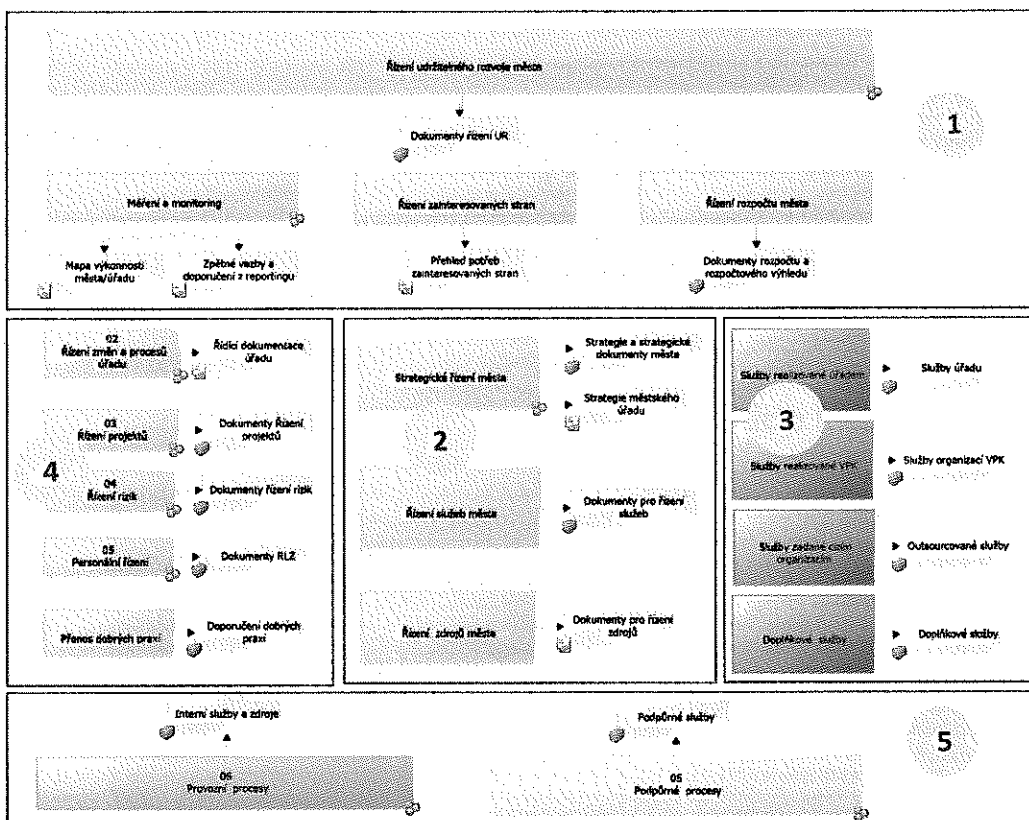
MIMM je zpracován primárně pro obec s rozšířenou působností, může být přizpůsoben i dalším typům obce, resp. územně samosprávného celku.

## Procesní oblasti řízení města



Model je členěn do pěti procesních oblastí. Každá oblast obsahuje další dekompozici na podoblasti a procesy. Konkrétní podoba modelů může být přizpůsobena například i metodám řízení kvality, které si obec zvolí. Strukturu procesů v každé procesní oblasti ukazuje další obrázek.

## Procesy řízení města – veřejnoprávní korporace



### Procesní oblast 1 – Porozumění kontextu organizace

Účelem této oblasti je zajistit informace o vývoji externího i interního prostředí, které jsou relevantní pro řízení obce. Patří sem například posuzování dopadů legislativy, politických a ekonomických a sociálních faktorů, ale také hodnocení struktury a požadavků zainteresovaných stran. Součástí procesu je i monitorování a hodnocení dlouhodobých ukazatelů kvality života v obci i hodnocení plnění klíčových cílů a ukazatelů obce. Do této oblasti může být zařazena i oblast řízení rozpočtu vzhledem k proměnlivé dostupnosti finančních zdrojů (zejména dotačních), která může mít významný vliv na dlouhodobé plánování rozvoje města.

Výstupy z této procesní oblasti jsou určeny především pro oblast 2 - Strategické řízení rozvoje města.

### Procesní oblast 2 – Strategické řízení rozvoje města

Účelem této oblasti je průběžně vyhodnocovat požadavky zainteresovaných stran i další klíčové parametry kontextu obce a na jejich základě plánovat strategický rozvoj města. Tato procesní oblast zajišťuje kontinuitu mezi dlouhodobými cíli rozvoje sociálního, fyzického a ekonomického prostředí firmy, rozvojem služeb města a řízením dlouhodobého majetku města.

Výstupy z této oblasti jsou cíle, ukazatele, plány a koncepce, které jsou klíčovým zadáním pro další procesní oblasti.

### *Procesní oblast 3 – Správa města*

Tato procesní oblast zahrnuje vlastní veřejné služby zajišťované veřejnoprávní korporací. Služby jsou ve vazbě na strategii města děleny do čtyř hlavních oblastí dle typu organizací, která služby poskytují:

- služby zajišťované městským úřadem,
- služby zajišťované organizacemi veřejnoprávní korporace,
- služby zadané cizím organizacím (outsourcing),
- doplňkové služby – služby poskytované cizím organizacemi za podpory obce.

Služby mohou být dále členěny například dle kategorií atributů:

- rozvoj sociálního, ekonomického a fyzického prostředí,
- státní správa – samospráva,
- hromadná služba a služba poskytovaná na vyžádání klienta (individuální služba).

Tato procesní oblast by měla být zpracována tak, aby poskytovala základ pro komplexní katalog služeb obce, který by měl být kompatibilní s připravovanými centrálními katalogy služeb veřejné správy.

### *Procesní oblast 4 – Řízení a zlepšování integrovaného systému managementu města*

Do této procesní oblasti byly na základě doporučení spolupracujících měst zařazeny nástroje (procesy), které jsou klíčové pro zvládnutí strategických aktivit rozvoje města i pro úspěšnou modernizaci veřejné správy. Jedná se o nástroje:

- **Řízení procesů** – základní prvek systému. Procesy představují jasné a jednoznačné vymezení všech činností, které úřad/město opakovaně vykonává. Z procesů jsou odvozeny pracovní náplně, směrnice, požadavky na IT i další zdroje. Procesy současně představují rámec pro měření a hodnocení výkonnosti úřadu i města. Klíčovými výstupy procesů jsou externě i interně poskytované služby.
- **Řízení projektů** – velká část strategických rozvojových aktivit města má jedinečný (projektový) charakter. Minimum měst zvládá řízení projektů tak, aby byl vytvořen požadovaný užitek, hospodárně řízeny zdroje a omezeny pochybnosti o smysluplnosti a transparentnosti vynaložených investic. Model obsahuje zjednodušenou metodiku projektového řízení, která vychází z mezinárodní metodiky PRINCE 2.

- **Řízení výkonnosti zaměstnanců** – jakékoli změny v řízení a výkonu organizace mohou být dosaženy pouze prostřednictvím jejích lidí. Řízení výkonnosti zaměstnanců podporuje dvě základní oblasti - řízení kompetencí (potenciálu) a řízení výkonnosti.
- **Řízení rizik** – oblast řízení rizik je částečně uložena legislativou (GDPR, zákon o finanční kontrole), explicitně je obsažena i v požadavcích norem upravujících bezpečnost informací a dalších normách. Model přináší metodické sjednocení řízení jednotlivých oblastí rizik včetně analýzy a hodnocení rizika řízení opatření k prevenci nebo eliminaci rizika.

Všechny prvky této oblasti jsou systémově propojeny s celým modelem a umožňují jeho správu a řízení.

### ***Procesní oblast 5 – Provozní a podpůrné procesy***

Oblast má dvě podoblasti:

- **Provozní procesy** – jsou v první řadě zaměřeny na poskytování a správu interních zdrojů. Zahrnují na příklad řízení lidských zdrojů, řízení a správu ICT, ekonomické a daňové procesy, pořízení a správu majetku a další. Typickým výstupem této oblasti jsou interní služby. Při posuzování efektivity fungování obce jako veřejnoprávní korporace je tyto procesy posuzovány i z hlediska duplicit v rámci organizací korporace a možnosti vytvářet centra sdílených korporátních služeb.
- **Podpůrné procesy** – i v této oblasti je celá řada procesů, které mohou být sdílené pro všechny organizace korporace. Patří sem například průzkumy spokojenost občanů, procesy marketingu a public relations včetně správy internetových prezentací a vydávání tiskových informačních materiálů města.

Model MIMM bude v rámci realizace zakázky využit především jako podklad celkovému pojetí procesního řízení města, vymezení základních procesních oblastí a jejich vzájemných vazeb.

#### ***4.2.2 Referenční model procesů města jako veřejnoprávní korporace (MVČR - OHA)***

Detailní referenční model procesní dekompozice veřejnoprávní korporace města - ORP. Model využívá zahraniční vzory (APQC) a je přizpůsoben rozsahu činnosti obce s rozšířenou působností. Model zahrnuje procesní dekompozici cca 800 procesů, podprocesů, funkcí a služeb veřejnoprávní korporace. Je zpracován ve formátu MS EXCEL, který zároveň umožňuje přizpůsobení konkrétnímu městu, kategorizaci, analýzu procesů a návrh optimalizace procesů. Umožňuje zachytit a analyzovat typy procesů a služeb, jejich výskyt v organizacích města, atributy korporátního řízení, standardizační atributy i potenciál ke zlepšení.

Model bude využit jako možný vzor a nástroj po prvotní návrh detailní procesní dekompozice, analýzu procesů z hlediska jejich řízení v rámci korporace a tvorbu variantních procesních modelů s různou mírou centralizace a sdílení v rámci korporace. Výsledný model bude importován do systému ATTIS a rozvinut do komplexního integrovaného systému řízení.



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Byznys architektura - byznys funkce, procesy a služby									
2	Struktura byznys funkcí, procesů a služeb						Typy prvků modelu			
	Procesní oblast úroveň 0	úroveň 1	úroveň 2	úroveň 3	úroveň 4		Funkce	Procesy	Služby	
3										
4	Řídící procesy									
146	Hlavní procesy - individuální (adresné) služby									
147	Obsluha a komunikace s klienty (Front-Office)									
203	Odborné agendy (Middle-Office) - individuální, adresné služby pro klienty									
245	Zázemí odborných agend (Back-Office)									
250	Výměna údajů mezi organizacemi									
253	Řízení případů, spisů a dokumentů									
260	Péče o klienty (před a po poskytnutí indiv. služby - úkonu, řízení), podpora									
281	Hlavní procesy - hromadné, plošné (anonymní) služby									
289	Podpůrné procesy									
418	Správa sdílených zdrojů a služeb (NZ- Government)									
472	Provozní procesy									
473	Nákup, VZ a správa dodavatelů									
491	Prodej, fakturace a správa odběratelů									
506	Logistika a evidence zásob (MTZ)									
515	Investice do majetku (APQC)									
524	Správa a údržba majetku, budov a zařízení									
555	Správa informačních technologií									
611	Správa lidských zdrojů									
695	Správa znalostí a informací									
713	Finanční a ekonomické řízení, vč. Účetnictví									
767	Řízení financování (Treasury)									
779	Manažerské, právní, administrativní a sekretářské funkce									
	Titulek	Kategorie	Ref. Model	MUD BN	Slovník					

### 4.3 Postup řešení

V rámci řešení dílčí části zakázky budeme respektovat podmínky Zadavatele, na které budeme aplikovat výše uvedené metodické postupy.

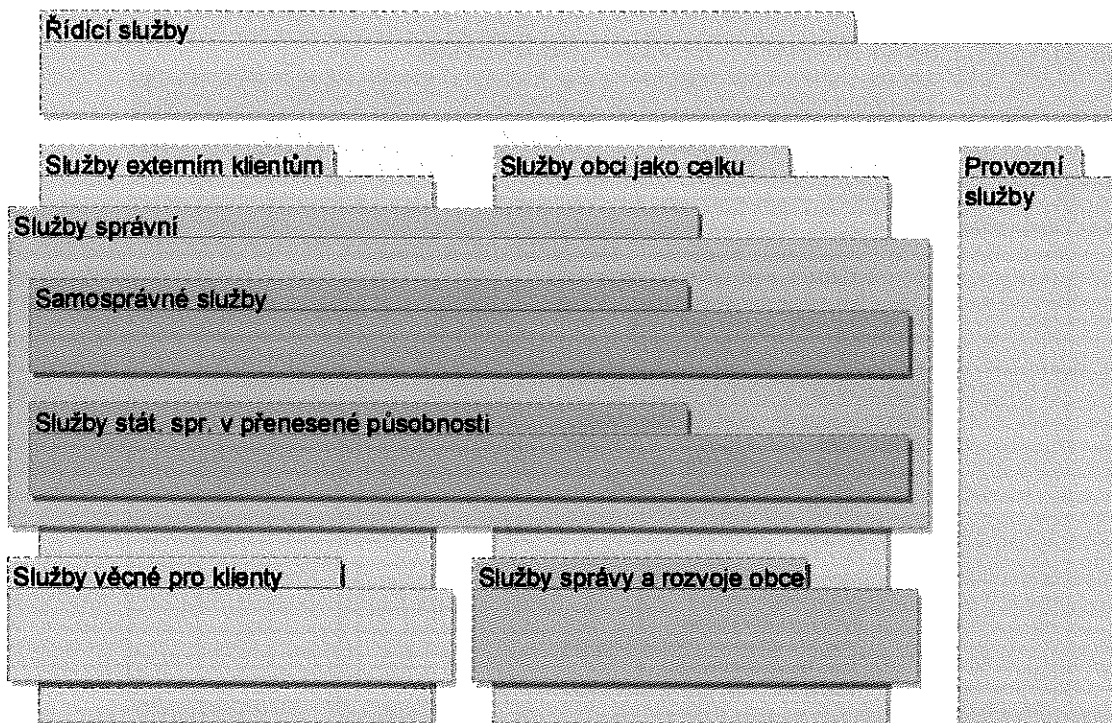
#### 4.3.1 Celková koncepce ke korporátnímu řízení města a aplikaci principů Smart City

V této fázi považujeme důležité se Zadavatelem diskutovat celkový přístup ke korporátnímu řízení města. Vzhledem k tomu, že zadavatel požaduje aplikaci principů Smart City, které ale nejsou standardizovány, ale pohybují se od ryze technologického zaměření až k principům udržitelného rozvoje, je nutné se zadavatelem diskutovat vizi a koncept Smart City Mělník a ten pak promítnout do vrcholového procesního modelu.

#### 4.3.2 Kategorizace veřejných služeb

Procesní model ve svém výsledku optimalizuje postupy a pravidla, které by vždy měly být zaměřeny na poskytnutí služby externímu nebo internímu klientovi. Kategorizace služeb je důležitým vodítkem pro správné nastavení procesního modelu, který musí podpořit poskytnutí služby v požadované kvalitě, kontrolu služby z pohledu 3E a zajistit rozvoj služby ve vazbě na celkovou strategii města. Různé kategorie služeb budou vyžadovat modifikované procesy výkonu, řízení, kontroly a podpory.

Příklad kategorizace služeb je uveden na obrázku níže:



#### 4.3.3 Tvorba vrcholového procesního modelu

Vrcholový procesní model je klíčovým nástrojem pro zachycení procesní logiky korporátního řízení města. Příkladem vrcholového procesního uspořádání je model výše popsany model MIMM.

Práce na vrcholovém procesním modelu bude zahájena analýzou zainteresovaných stran (stakeholders) a jejich oprávněných požadavků. Procesní model musí respektovat interakci se všemi relevantními zainteresovanými stranami - zpracovávat jejich požadavky a náměty a odpovídajícím způsobem na ně reagovat prostřednictvím poskytovaných služeb (výstupů). Vrcholový procesní model bude zahrnovat vymezení procesních oblastí, jejich vazeb na okolí i vazeb vzájemných. Vazby budou v modelu znázorňovány formou vstupů, výstupů a zdrojů.

#### 4.3.4 Procesní dekompozice

Vrcholový dokument bude dekomponován na detailní procesní model, který bude navazovat na výstupy první a druhé části Veřejné zakázky. Ve vazbě na zadání zakázky budou identifikovány procesy k detailnímu popisu. Předpokládaný rozsah detailně popsaných procesů je 30-50 procesů. Odhadovaný rozsah samozřejmě závisí na metodickém vymezení procesních oblastí, procesů, podprocesů a činností.

Jednotlivé procesy budou modelovány v SW ATTIS, kde jim budou přiřazeny vazby na zdroje a role a budou jim nastaveny odpovídající ukazatele výkonnosti (KPI). Vybrané procesy budou popsány i formou procesních karet. Vzor karty procesu je uveden v příloze 1.

Oproti procesní kartě obsahuje procesní model v ATTISu více informací - například vazby na služby, které jsou výstupem, vazby na zainteresované strany, vazby na legislativu, plnění strategických

cílů města a podobně. Tyto informace mohou být zobrazovány formou tabulek, sestav a analýz a mohou být snadno exportovány např. formou excelu.

#### **4.3.5 Návrh optimalizovaného procesního modelu**

Procesní optimalizace zahrnuje minimálně dvě roviny. Jednak optimalizaci celkového procesního uspořádání a jednak samotnou optimalizaci jednotlivých procesů. Optimalizace celkového procesního uspořádání zahrnuje změnu celkové procesní architektury zejména ve vazbě na výsledky první a druhé části Veřejné zakázky. Návazně na doporučené sdílení a centralizaci mohou být některé procesy zrušeny, sloučeny, jiné naopak doplněny. Vlastní optimalizace procesů pak bude zahrnovat omezení organizačních a řídicích diskontinuit, elektronizaci a automatizaci a optimalizaci zdrojů.

Textové doporučení pro optimalizaci bude zpracováno s využitím modulu ISM SW ATTIS. Tento modul umožňuje pro každý proces nebo jeho část strukturovaně popsat současný i požadovaný stav a formou úkolů naplánovat akční plán realizace. Z modulu lze následně vytvořit textovou sestavu ve formátu word nebo pdf.

#### **4.3.6 Využití metody a jejich aplikace, formy výstupů**

Metodický rámec byl popsán v úvodní části popisu realizace KAIII. Hlavní výstup - procesní model - bude vytvořen v SW ATTIS. Bude zahrnovat procesní mapu s vazbou na poskytované služby a KPI procesů. Procesní model může být z ATTISu vygenerován ve formě html souboru nebo ve formě kombinovaných sestav (grafika a text).

Procesní karty budou vytvořeny jako samostatný dokument ve formátu excel, současně budou propojeny s procesním modelem v ATTISu jako specifický zdroj.

ATTIS bude využit i jako podpůrný nástroj pro analýzu a návrh optimalizace, což usnadní samotné řízení implementace navržených opatření.

Návrh akčního plánu bude zpracován ve formátu MS Excel.

#### **4.3.7 Návrh sběru a vyhodnocení dat z analytických šetření**

Sběr a vyhodnocení dat bude provedeno standardním způsobem. V úvodní etapě proběhne workshop se zástupci Zadavatele k vyjasnění očekávání a cílové vize řešení.

V dalším kroku proběhne studium dostupné dokumentace – strategických a řídicích dokumentů výsledků první a druhé části Veřejné zakázky.

Druhý workshop se Zadavatelem proběhne na téma návrhu celkové koncepce řešení a vrcholového procesního modelu. Současně proběhne návrh první sady procesů pro detailní popis analýzu.

Sběr dat pro analýzu procesů proběhne studiem dostupné dokumentace a formou řízení rozhovorů se dotčenými zástupci Uchazeče, se kterými bude následně odsouhlasen navržený procesní model.

Další workshopy se Zadavatelem by měly probíhat v iteracích během analytické i návrhové části. Tyto workshopy budou kombinovány s řízeními interview s dotčenými zástupci Zadavatele.

## 5. ORGANIZACE ZAKÁZKY

V rámci této části nabídky Uchazeč navrhl svůj přístup k zajištění organizace a řízení Veřejné zakázky. Následující podkapitoly obsahují popis jednotlivých aspektů organizace (řízení) Veřejné zakázky, kterými jsou:

- systém řízení rizik,
- preventivní opatření určená k předcházení rizikům,
- popis rizik,
- komunikace a spolupráce v rámci realizace Veřejné zakázky,
- projektová metodika,
- harmonogram realizace Veřejné zakázky.

### 5.1 Systém řízení rizik

V rámci realizace Veřejné zakázky je Uchazeč odpovědný za splnění dvou základních požadavků, a to:

- splnění stanovených cílů,
- dodržení stanovených termínů ukončení Veřejné zakázky a jejích fází.

Splnění výše uvedených požadavků a cílů Veřejné zakázky předpokládá úzkou spolupráci a efektivní komunikaci mezi Uchazečem a Zadavatelem, která je zajišťována vytvořenou komunikační strategií (viz níže). Níže uvedený popis rizik a způsobů jejich eliminace si klade za cíl:

- upozornit na problémy, které se mohou vyskytnout v průběhu realizace Veřejné zakázky,
- umožnit včasné přijetí takových preventivních opatření, která tato rizika minimalizují, nebo předem eliminují,
- popsat způsob řešení problémů, které potenciálně vzniknou v průběhu realizace Veřejné zakázky.

Řízení rizik v průběhu celé Veřejné zakázky znamená průběžné zajišťování preventivních opatření, která v maximální možné míře zamezí vzniku problémů. Jedná se především o následující opatření:

- striktní definování pravomocí a odpovědností v rámci Veřejné zakázky,
- zajištění okamžité komunikace vzniklých problémů,
- průběžné monitorování Veřejné zakázky.

Za tímto účelem bude Uchazeč:

- průběžně kontrolovat a monitorovat naplňování indikátorů Veřejné zakázky stanovených Zadavatelem,

- připravovat podklady pro případné monitorovací zprávy a jiné zprávy a dokumenty požadované ze strany Zadavatele ve vztahu k realizaci Veřejné zakázky,
- zabezpečovat případné jiné aktivity v přímé souvislosti s realizací Veřejné zakázky a jejím následným monitorováním.

## 5.2 Preventivní opatření určená k předcházení rizikům

Preventivní opatření určená k předcházení rizikům a způsob řešení v případě jejich vzniku je zásadní součástí efektivního řízení Veřejné zakázky. Cílem je snaha o zavedení kvalitního řízení projektových rizik podle zásad rizikového inženýrství. Mezi aplikovaná preventivní opatření patří:

- zpracování seznamu rizik projektovým manažerem,
- analýza rizik, v jejímž rámci budou jednotlivá rizika identifikována a členy analytického týmu kvantifikována,
- návrh opatření ke snížení pravděpodobnosti vzniku rizika pro každý zjištěný rizikový faktor,
- monitoring rizik, v průběhu realizace zakázky budou průběžně sledovány spouštěcí podmínky rizikových faktorů a aktualizovány stavy jednotlivých rizik,
- vytvoření plánu akcí k ošetření rizik.

V případě, že dojde k naplnění rizika, bude zajištěno, aby dopady rizik nepřesáhly stanovené meze a aby byla Veřejná zakázka dokončena (splněny všechny cíle). Uchazeč uplatňuje následující postupy, které snižují pravděpodobnost vzniku rizika a minimalizují negativní dopady v případě jeho vlivu:

- taktika vyvarování se rizika,
- taktika udržení stávající míry rizika,
- taktika redukce rizika,
- snížení velikosti dopadu.

V praxi je rizikům předcházeno následujícími způsoby:

- průběžnou komunikací mezi Zadavatelem a Uchazečem,
- průběžným předkládáním dílčích výstupů Veřejné zakázky Zadavateli v souladu s platným harmonogramem Veřejné zakázky,
- průběžným připomínkováním dílčích výstupů Veřejné zakázky ze strany Zadavatele,
- operativní komunikací a průběžnými konzultacemi nad dílčími výstupy Veřejné zakázky.

Řízení rizik vychází z metodických principů a postupů (například PRINCE2, RASCI model), kterými se Uchazeč při realizaci zakázek dlouhodobě řídí.

### 5.3 Popis rizik

Vybraná rizika ovlivňující řádný průběh a plnění cílů Veřejné zakázky musejí být v maximálně možné míře eliminována již v průběhu přípravné fáze Veřejné zakázky, a to před začátkem vlastní realizace. Následující výčet obsahuje počáteční rizika Veřejné zakázky a jejich stručný popis.

- **Nedostatečná informovanost o průběhu Veřejné zakázky** – slabá informovanost v rámci Městského úřadu Mělník a u dalších klíčových aktérů v oblasti správy majetku města.
- **Nedostatečné řízení Veřejné zakázky, pomalé rozhodování a schvalování** – podcenění potřeb řízení Veřejné zakázky, nedostatečně fungující proces rychlého a oficiálního rozhodování a schvalování.
- **Nedostatek času zástupců Zadavatele** – vysoká pracovní zaneprázdněnost zástupců Zadavatele běžnými pracovními úkoly, nedostatečná časová kapacita pro zapojení do procesu realizace Veřejné zakázky.
- **Odpor ke změně** – nedostatečná komunikace, podcenění sociálně psychologických aspektů Veřejné zakázky, kdy se již v průběhu sběru informací a jejich vyhodnocování formuje očekávání zaměstnanců Zadavatele a jejich postoj k zamýšleným změnám.
- **Nesoučinnost pracovníků Zadavatele** – vnitřní bariéra pracovníků Zadavatele ve fázi analýzy způsobující nedostatečnou součinnost při zpracování výstupů.
- **Vliv dalších projektů probíhajících u Zadavatele** – nedostatečná koordinace a součinnost s dalšími probíhajícími projekty u Zadavatele, která může vést k duplicitním pracím či přetížení vybraných zástupců Zadavatele.
- **Nevhodná volba účastníků Veřejné zakázky** – zapojení těch zástupců Zadavatele do procesu realizace Veřejné zakázky, kteří nejsou dostatečně motivováni pro práci na zakázce, kteří nemají požadované kompetence, schopnosti a dovednosti.

### 5.4 Komunikace a spolupráce v rámci realizace Veřejné zakázky

Veřejná zakázka bude realizována členy realizačního týmu. Vedoucí realizačního týmu bude osobou pověřenou k zajišťování komunikace s obdobně určenou osobou na straně Zadavatele. Komunikace mezi Uchazečem a Zadavatelem bude probíhat buď na osobní, nebo elektronické bázi. K osobním setkáním bude pravidelně docházet jedenkrát měsíčně, a to v sídle Zadavatele. Rozsah těchto setkání, případně jejich větší četnost, vzejde ze vzájemné dohody Uchazeče a Zadavatele. Ostatní komunikace mezi Uchazečem a Zadavatelem bude probíhat výhradně formou elektronické pošty (e-mailem). V případě telefonické komunikace mezi Uchazečem a Zadavatelem budou důležité poznatky potvrzeny opět elektronickou poštou (e-mailem). Horizontální komunikace a návazné procedury projektu budou detailněji řešeny projektovou směrnicí.

V rámci realizace Veřejné zakázky bude Uchazeč spolupracovat se zástupce jednotlivých aktérů (cílových skupin) zainteresovaných v oblasti správy majetku města. Těmito aktéry (cílovými skupinami) jsou:

- městský úřad,

- organizační složka města,
- příspěvkové organizace města,
- městská policie,
- obchodní organizace města,
- správcovská firma,
- provozovatelé městských zařízení,
- podnikatelé,
- subjekty neziskového sektoru.

Zástupci výše uvedených aktérů (cílových skupin) budou v různém rozsahu Uchazečem oslovováni s žádostí o participaci v rámci dotazníkového šetření, individuálních hloubkových rozhovorů a fokusních skupin. Oslovování bude probíhat na základě dohody mezi Uchazečem a Zadavatelem elektronicky (e-mailem) a/nebo telefonicky, a to vždy s dostatečným časovým předstihem. Z uskutečněných rozhovorů (individuální hloubkové rozhovory, fokusní skupiny) budou pořizovány písemné záznamy, v případě souhlasu zúčastněných osob také audio záznamy.

Specifickou součástí spolupráce mezi Uchazečem a Zadavatelem budou procesy reportingu, připomínkování a akceptace. V rámci procesu reportingu bude vedoucí realizačního týmu Uchazeče měsíčně zpracovávat zprávu o stavu projektu, která bude předkládána k odsouhlasení osobě k tomu určené na straně Zadavatele. Zpráva o stavu projektu bude předkládána vždy k 10. dni v měsíci, přičemž obsahově se bude týkat prací realizovaných v uplynulém kalendářním měsíci. Vzor zprávy o stavu projektu je uveden v příloze 2. Pro pravidelný reporting lze také efektivně využít software ATTIS.

Připomínkování bude realizováno průběžně s vlastníky procesů, kteří budou pravidelně seznamováni s postupem prací a s návrhy procesních modelů a akčních plánů. V rámci procesu připomínkování může být efektivně využít software ATTIS (forma komentářů a úkolů).

Proces akceptace bude probíhat na různých úrovních. V případě jednoduchých výstupů bude akceptace realizována formou oboustranně potvrzeného zápisu. V případě výstupů většího rozsahu (např. procesní modely, akční plány) bude akceptace prováděna prostřednictvím akceptačního protokolu. Vzor akceptačního protokolu je uveden v příloze 3. K akceptaci tří částí Veřejné zakázky a výstupů Veřejné zakázky jako takové může dojít po akceptaci jednotlivých dílčích částí, a to opět prostřednictvím akceptačního protokolu. Akceptační kritéria vychází ze specifikace předmětu plnění.

## 5.5 Projektová metodika

Pokud Zadavatel nedisponuje vlastní projektovou metodikou, která je navázána na jeho interní řídicí a kontrolní mechanismy, využije Uchazeč metodiku vlastní. Ta vychází z metodiky Prince 2 a je zjednodušena pro účely poradenských projektů. Metodika nebude využita pro přípravné fáze Veřejné zakázky, které již proběhly při stanovení cílů a rozsahu Veřejné zakázky.

V souladu s metodikou Prince 2 bude Uchazeč vést registr otevřených bodů (viz Příloha 5 nabídky) a ke každému bodu Formulář otevřeného bodu (viz Příloha 4 nabídky).

V rámci realizace Veřejné zakázky budou využity platné strategické dokumenty Zadavatele, které jsou uvedeny v zadávací dokumentaci Veřejné zakázky. Další dokumenty budou využity v oblastech, které se přímo týkají plnění aktivit v jednotlivých částech Veřejné zakázky.

## **5.6 Harmonogram realizace Veřejné zakázky**

Přehled jednotlivých částí a činností v rámci realizace Veřejné zakázky včetně výstupu a typu akceptace obsahuje následující tabulka.



Část	ID	Činnost	Výstup	Typ akceptace	Realizace (měsíc od nabytí účinnosti smlouvy)														
					01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Korporátní řízení a sdílené služby	1	Zahájení projektu	Schválení procesní směrnice Zakázky	Zápis															
	2	Analýza činností a služeb města	Textový dokument	Díčí akceptace															
	3	Analýza spokojenosti občanů a firem se službami města	Textový dokument	Díčí akceptace															
	4	SWOT analýza	Textový dokument	Díčí akceptace															
	5	SLEPT analýza	Textový dokument	Díčí akceptace															
	6	Analýza organizací města	Textový dokument	Díčí akceptace															
	7	Analýza řízení městského koncernu	Textový dokument	Díčí akceptace															
	8	Vyhodnocení finanční stability a potenciálu jednotlivých organizací	Textový dokument	Díčí akceptace															
	9	Analýza interního řízení	Textový dokument	Díčí akceptace															
	10	Analýza interních činností	Textový dokument	Díčí akceptace															
	11	Analýza externích činností	Textový dokument	Díčí akceptace															
	12	Identifikace synergických efektů	Textový dokument	Díčí akceptace															
	13	Návrh systému řízení městského koncernu	Textový dokument	Díčí akceptace															

Koncepce správy majetku	14	Popis stávajícího majetku	Textový dokument	Dílčí akceptace																		
	15	Popis současného způsobu zajištění správy majetku	Textový dokument	Dílčí akceptace																		
Procesní řízení	16	Analýza a popis všech procesů spojených se správou majetku	Procesní model	Dílčí akceptace																		
	17	Identifikace všech nákladů spojených s provozem majetku	Textový dokument	Dílčí akceptace																		
	18	Návrh cílového stavu procesů	Procesní model	Dílčí akceptace																		
	19	Podklad pro pořízení IS pro správu majetku města	Textový dokument	Dílčí akceptace																		
	20	Celková koncepce ke korporátnímu řízení města a aplikaci principů Smart City	Textový dokument	Zápis																		
	21	Kategorizace veřejných služeb	Textový dokument	Zápis																		
	22	Tvorba vrcholového procesního modelu	Procesní model ATTIS	Dílčí akceptace																		
	23	Procesní dekompozice	Procesní model ATTIS	Dílčí akceptace																		
	24	Návrh optimalizovaného procesního modelu	Procesní model ATTIS	Dílčí akceptace																		
	25	Návrh akčního plánu realizace doporučení	Textový dokument	Dílčí akceptace																		
-	Akceptace, ukončení a vyhodnocení Veřejné zakázky	Zápis z jednání	Závěrečná akceptace																			

## 6. VYSVĚTLIVKY

Termin	Význam
Best practice	Osvědčená praxe – označení pro osvědčené postupy, procesy či osvědčené metody řízení, pomocí kterých se ve více organizacích dosáhlo dobrých výsledků, a používají se proto jako doporučení pro ostatní
Business development	Nejen rozvoj a implementace možností růstů v rámci firem, ale i mezi nimi, vytváření dlouhodobých hodnot pro firmy ze zákazníků (občanů), trhů (poskytovaných služeb a vztahů (i vnitrokoncernových))
CAF	Společný hodnotící rámec
Cash-pooling	Vzájemné poskytování (využití) peněžních prostředků mezi firmami v koncernu
CIEM	Český institut efektivního managementu
CRM	Customer relationship management – informační systém pro řízení vztahů se zákazníky
Fleet management	Systém a správa vozového parku (výběr, pořízení, financování, péče, obnova, odpisy, pojištění, opravy a servisní prohlídky, péče o pneumatiky, likvidace škod, odprodej vozidel, popř. i správa informací o řidičích, jejich profesionálních atestacích, řidičských oprávněních atd.)
HR report	Human Resources – synergie při výběru nových pracovníků, společná školení, reorganizování práce, řízená (žádoucí) fluktuace (přesuny kapacit mezi firmami), zajišťování kvalitních služeb jedné firmy i pro ostatní, růst a udržení produktivity práce
MIS	Manažerský informační systém – nadstavba nad informačním systémem, zpracovávající informace pro rozhodování vedení společnosti
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
PR	Public relations – vztahy s veřejností, techniky a nástroje pro budování a udržování vztahů se svým okolím a s veřejností
SSC	Shared service center – centrum sdílených služeb – koncentrace činností do jednoho střediska za účel snížení nákladů, využívá se zejména u účetnictví, personalistiky a nákupu
SW	Software
VŘ	Výběrové řízení

Příloha 1 - Karta procesu

KARTA PROCESU								
Základní informace								
Název procesu						Majitel procesu		
Účel procesu								
Zákazník procesu						Priorita		
Způsob inicializace procesu								
Procesní tým								
Klíčové parametry procesu								
Nadřazené procesy								
Podřízené procesy								
URL odkaz na proces								
Výstupy								
č.	Název	Forma	Typ	Lok	Č.	Příjemce - role	Příjemce - proces	Parametry kvality
1								
2								
4								
5								
6								
8								
9								
10								
Vstupy								
č.	Název	Forma	Typ	Lok	Dodavatel - role	Dodavatel - proces	Parametry kvality	
1								
2								
3								
4								
5								
Aktivity / zdroje								
č.	Název aktivity	Vykonává role			Klíčové kompetence	SW podpora	HW a ostatní zdroje	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

## Příloha 2 - Zpráva o stavu projektu

ZPRÁVA O STAVU PROJEKTU		
Název projektu:		
Reportované období od:	do:	Stručný přehled prací za hodnocené období
Stručný plán prací na další období		
Přehled otevřených bodů		
Datum:	Popis včetně dopadu na projekt	Návrhované řešení
Celkové zhodnocení průběhu projektu s prognózou celkového plnění		
Vyjádření manažera projektu zadavatele		
Datum:	Podpis manažera projektu dodavatele	Datum: Podpis manažera projektu zadavatele

**Příloha 3 - Akceptační protokol****AKCEPTAČNÍ PROTOKOL**

K výstupu projektu  
ze dne

Adresa odběratele (akceptanta):		Předmět akceptace:
IČO:		
Kontaktní osoby: Jméno kontaktní osoby odběratele	Tel.:	

Přesný popis výstupů, které jsou předmětem akceptace:

Výzva k převzetí předmětu akceptace byla učiněna dne:
Výzva k převzetí předmětu akceptace byla zaslána (komu a jakou cestou):

Datum předání díla:		
Schválil: Za <b>DODAVATELE</b>	Jméno:	Podpis:
Akceptační protokol převzal: Za <b>ODBĚRATELE</b>	Jméno:	Podpis:

**Oprávněný zástupce Objednavatele potvrzuje, že Předmět akceptace podmínky převzetí:**

- splňuje v plném rozsahu bez vad  
 nesplňuje  
 splňuje s těmito výhradami:

<b>Poznámky k akceptaci:</b> ( popis jednotlivých nedostatků, vad, požadavků na dopracování připomínek, termín předání bezvadného díla apod.)

**Příloha 4 - Formulář otevřeného bodu**

Informace o otevřeném bodu projektu	
Datum vzniku:	Projekt:
Název otevřeného bodu:	
Popis otevřeného bodu	
Možné dopady na plnění projektu	
Navrhované řešení	
Datum a forma předání zprávy Manažerovi projektu zadavatele:	
Jméno a podpis Manažera projektu dodavatele:	
Vyjádření Manažera projektu zadavatele	
Navrhované řešení:	
Datum a podpis:	

Registr otevřených bodů								
č.	Název a stručný popis	Datum vložení	Autor	Stav	Typ	Navrhované řešení	Schválené řešení	Datum uzavření