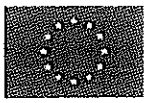


Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

8. POPIS POSTUPU REALIZACE VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

8.1 VÝCHODISKA PRO ŘEŠENÍ ZAKÁZKY

Předmětem této kapitoly je doložení skutečnosti, že uchazeč jednoznačně pochopil zadání a že předmětu veřejné zakázky rozumí. Součástí je i objektivní zdůvodnění navrženého metodického postupu řešení zakázky ze strany uchazeče ve vazbě na informace v zadávací dokumentaci a specifické místní podmínky.

Uchazeč při zpracování nabídky vycházel zejména z těchto zdrojů:

1. **Zadávací dokumentace v rámci zadávacího řízení**
2. **Veřejně dostupných informací o městě Mělníku (např. webové stránky města)**
3. **Svých vlastních zkušeností, znalostí a know-how**

8.1.1 Pohled uchazeče na problematiku SMART CITY

Pro uchazeče je naprosto klíčové, aby téma bylo chápáno jako součást širšího strategického plánování a rozvoje města Mělníku. **Tomuto přístupu odpovídá samotný pohled na Smart City ale i využití vhodných postupů a metod v jednotlivých částech plnění projektu.**

O čem je Smart City: Uchazeč dlouhodobě reprezentuje přístup ke Smart City, který vychází z dlouholetých zkušeností uchazeče a jeho zaměstnanců v oblasti strategického plánování na územních samosprávách a rovněž ze zkušeností s projekty v oblasti Smart City:

- Město není chytré natolik, nakolik pořizuje chytré technologie.
- **Chytrost města je především v jeho strategické prozíravosti (nápadité - unikátní vizi) a v prozíravé strategii, podle které za svou vizí jde.**
- Chytrost města je v široké spolupráci stakeholderů ve městě a regionu. Podstatné je sdílení, propojování, slaďování (představ, souvislostí i záměrů).
- **Chytrost města je o komplexním pohledu, prioritním přístupu (důležitost, naléhavost).**
- Podstatné je využívat synergické efekty (finanční, lidské i technické zdroje) a multiplikace mezi jednotlivými oblastmi chodu města.
- **Zvýšení kvality života ve městě vede ke spokojenému občanovi.**

Moderní technologie, inovace a nové přístupy nesmí být cílem, ale jsou vždy „pouze" nástrojem k dosažení opravdové chytrosti města.

Klíčové otázky: Na úplném začátku projektu proto uchazeč definuje hlavní otázky, na které se během projektu hledají odpovědi a uchazeč je má během celé své činnosti neustále na paměti:

- Jaký dopad to bude mít na fungování samosprávy i úřadu (stávající procesy, agendy, řídící strukturu,...)?
- **Co budeme muset dělat jinak? Zvládneme to?**
- Jak to budeme komunikovat a předkládat veřejnosti, zaměstnancům a stakeholderům (klíčovým zainteresovaným skupinám i jednotlivcům); jak to budou vnímat?
- **Jak se dozvíme, jestli to funguje? Zlepšilo se něco?**
- Kolik nás to bude stát, ušetříme něco, a jak to zaplatíme?
- **Jak jsou na tom ostatní města v ČR i ve světě?**
- Co se osvědčilo, co ne a proč?

© M.C.TRITON, spol. s.r.o.

Pohled uchazeče na Smart City: Smart City je obecně členěno do několika provázaných kategorií. V rámci praxe neexistuje jednotný přístup členění, ale standardní přístup vychází z členění na 6 kategorií:

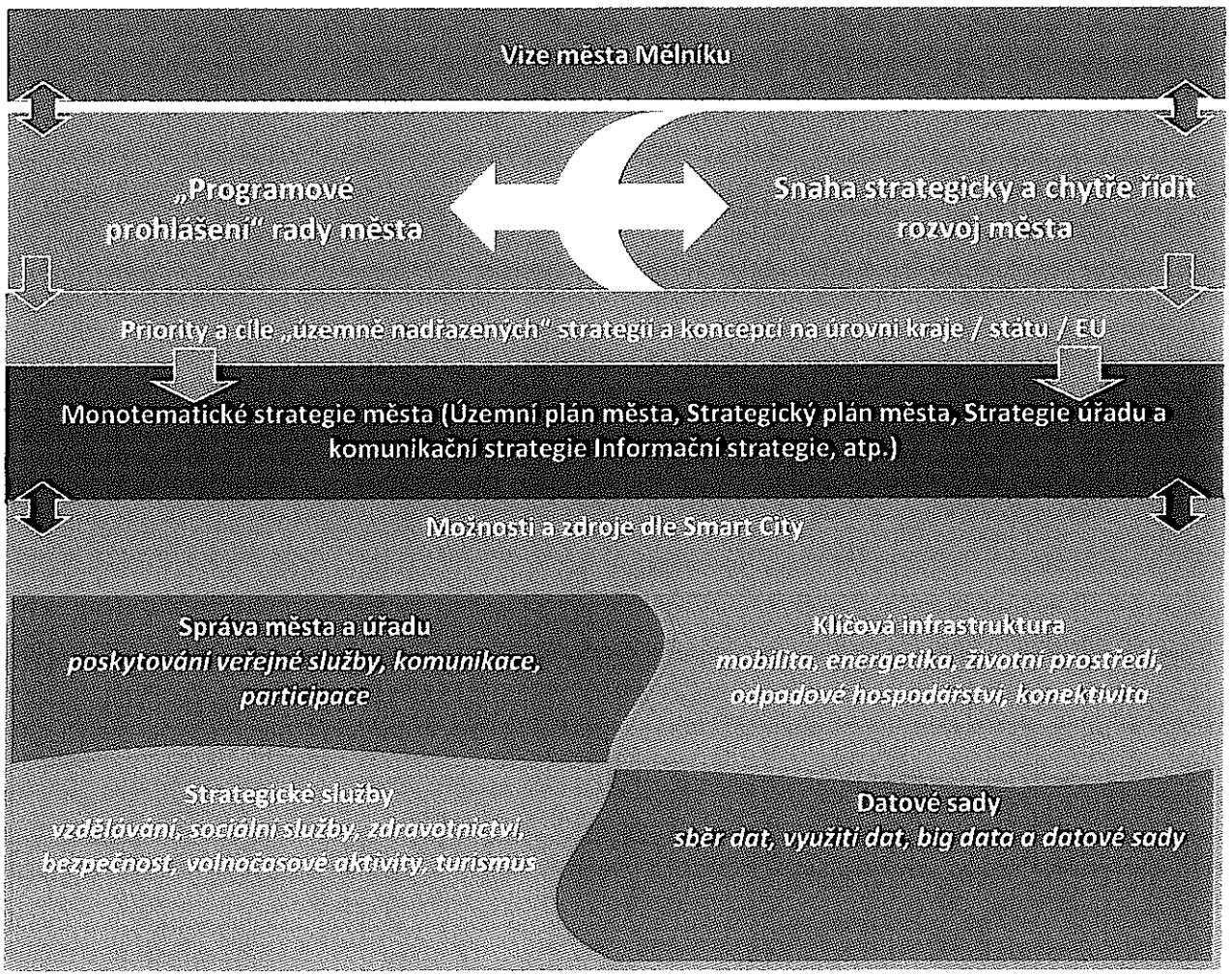
- 1) chytrá správa,[1]
- 2) chytrá mobilita,
- 3) chytré životní prostředí,
- 4) chytrý život / bydlení,
- 5) chytří lidé,
- 6) chytrá ekonomika).

Uchazečovi se ovšem na základě zkušenosti osvědčilo brát výše uvedených 6 oblastí jako základní kostru, z které se vychází především na začátku projektu.

V jeho průběhu jsou poté jednotlivé oblasti variabilně slučovány (např. oblasti doprava + životní prostředí; oblasti život / bydlení + lidé; atd.) nebo naopak rozdělovány (např. vydělení samostatné oblasti ICT; atd.).

V rámci tohoto přístupu je z pohledu uchazeče klíčová myšlenka, že Smart City, následná struktura prioritních / strategických oblastí a cílů musí být vždy „šita" přesně na míru potřebám daného města. Tyto potřeby vycházejí z komplexu faktorů, jako jsou zejména:

Grafické schéma znázorňující přístupu ke Smart City (oblast „možnosti a zdroje dle oblastí Smart City" je orientační, viz vysvětlení



[1] Součástí je ICT.

© M.C.TRITON, spol. s.r.o.

8.2 VYUŽITÉ METODY

Níže je popsaný seznam všech využitých metod při řešení zakázky. U následující kapitoly popisující způsob realizace jsou již metody uvedeny bez popisu. Metody jsou v jednotlivých fázích realizace využívány a propojovány tak, aby byly maximálně efektivní a došlo k jejich plnému vytěžení.

U každé metody je uvedeno, v jaké části projektu bude využita, tj:

- V přípravné fázi = zkratka „P"
- V analytické části = zkratka „A"
- V návrhové části = zkratka „N"
- V implementační části = zkratka „I"

Metoda	Popis využití v projektu pro město Mělník včetně zapojení cílových skupin do spolupráce
Školení „P"	Klasická forma vzdělávání, která je založena na předávání znalostí a zkušeností ze strany zkušeného lektora. Cílem je seznámit účastníky s daným tématem a prostřednictvím interaktivních dílčích metod (např. skupinová hra, skupinová práce, skupinový brainstorming atd.) pomoci účastníkům, aby si téma více osvojili
Studium a analýza relevantní dokumentace a dat „A"	**1) Studium a analýza dostupné dokumentace z města** (ale i úřadu) Mělníku i regionu, která je relevantní pro výstupy v projektu (strategie, metodiky, záměry, projekty, cíle, předpisy). Přesné určení potřebných dokumentů bude stanoveno na úvodním setkání k projektu, jedná se ale především o: • Programové prohlášení rady města • Strategický plán • Dílčí sektorové koncepce, které budou k dispozici • Klíčové interní předpisy úřadu • Role, status atp. rozpočtových, příspěvkových, zřizovaných, řízených a jiných organizací • Atd. **2) Analýza dalších dat a informací týkající se města a regionu z veřejných zdrojů** (ČSÚ, dokumentace předaná z města, internetové stránky města, informace z ministerstev, atd.), jedná se především o: • Věkovou a socioekonomickou skladbu obyvatelstva města ale i celého regionu • Podnikatelské subjekty na úrovni města a regionu • Neziskové organizace, spolky atd. na území města a regionu • Infrastrukturní síť (doprava, energetika, odpady atd.) • Majetek města včetně jeho aktuálního stavu • Data související s životním prostředím (zeleň, sucho, klima, atd.) • Atd. **3) Vlastní analytické šetření a sběr informací konzultantů uchazeče přímo u klienta**, a to formou řízených rozhovorů a pracovních skupin (detailněji viz níže). Tato doplňující metoda je podstatná z pohledu kontextualizace a širšího pochopení souvislostí tvrdých dat zjištěných ze studia a analýzy. **4) Komparace strategických a koncepčních dokumentů z jiných samospráv a na úrovni kraje a státu** týkající se Smart City nebo jeho dílčích oblastí. Cílem zahrnutí těchto dokumentů je především zajistit odbornou a metodologickou kompatibilitu prováděných aktivit i navržených výstupů a identifkovat pro město Mělník příklady dobré praxe z ČR i zahraničí. Jedná se především o: • Metodika Konceptu inteligentních měst (2015) • Metodika Smart Cities včetně všech příloh (2019) • Národní strategie v dílčích oblastech (životní prostředí, e-governance, atd.) • Primárně Smart City koncepce a realizované projekty na obdobně velkých samosprávách v ČR i vybraných zahraničních, tj. samosprávy mezi cca 15 – 30 tis. obyvateli. *S ohledem na téma budou ovšem sbírány nápady a podněty i z větších samospráv v ČR i zahraničí, ale s ohledem na možnost využití pro město Mělník.*

© M.C.TRITON, spol. s.r.o.

Dotazníková šetření „A"

Dotazníkové šetření slouží jako další doplňující metoda zisku a ověření informací.

Pro potřeby projektu využijeme 2 kvantitativní metody sběru dat, přes které zajistíme potřebné množství dat:

1) Metoda CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) – *elektronický sběr* - spočívá ve sběru dat pomocí internetového rozhraní, kdy bude dotazník v elektronické podobě k dispozici prostřednictvím URL odkazu. Dodavatel k tomuto účelu využívá rozhraní SURVIO, které je pro respondenta jednoduché a intuitivní na využití.

Dotazník bude na k dispozici na internetových stránkách města. Po dohodě bude distribuován dalšími plošnými kanály, např. sociální sítě, direct emaily.

2) Metoda PAPI (*Paper And Pen Interviewing*) – *fyzický sběr* - spočívá ve fyzickém sběru dat pomocí předtištěného papírového formuláře.

Dotazník bude k dispozici k vyplnění v prostorách úřadu. Po domluvě doporučujeme jeho distribuci přes městskou knihovnu a další vybraná zařízení, kde dochází k větší kumulaci obyvatel. Možností je distribuce přes měsíčník Mělnická radnice (s tím, že respondenti dostanou jasné informace, kde budou moci dotazník odevzdat). Za předpokladu nižší responze přes výše uvedené kanály dojde k fyzickému sběru tazateli uchazeče přímo ve městě.

Pro město Mělník bude sestaveno 5 typů dotazníků

1. Pro obyvatele: **Předpokládaný sběr min. 250 responzí. Půjde o plošný sběr.**
   Distribuce fyzicky + elektronicky.
2. Pro podnikatele: **Předpokládaný sběr min. 30 responzí. Plošný sběr vůči vytipovaným podnikatelským subjektům.**
   Distribuce elektronicky (v případě potřeby doplněno o fyzický sběr v podobě návštěvy tazatele u podnikatelského subjektu).
3. Turisté a návštěvníci města. **Předpokládaný sběr min. 150 responzí. Půjde o plošný sběr.**
   Distribuce fyzicky + elektronicky
4. Subjekty neziskového sektoru. **Cílený sběr vůči všem organizacím tohoto typu na území města nebo regionu.**
5. Organizace města. **Cílený sběr vůči všem organizacím tohoto typu ve městě.**
   Distribuce elektronicky.

V každém dotazníkovém šetření dochází při interpretaci dat k segmentaci, tj. rozpadu a interpretaci odpovědí za jednotlivé skupiny v rámci každého dotazníku. Jedná se o:

- Obyvatele a turisté: Segmentace dle věku, socio-ekonomického statusu, pracovního zařazení. U turistů navíc dle míst trvalého pobytu.
- Podnikatele: Segmentace dle velikosti podniku dle zaměstnanců (do 50, do 250, do 500 a nad 500 zaměstnanců) a oblasti podnikání.
- Neziskový sektor: Segmentace podle počtu zaměstnanců, zaměření (oblasti aktivit), vztahu / spolupráce s městem.
- Organizace města: Segmentace dle počtu zaměstnanců a vztahu k městu (příspěvková organizace, spol. s ručením omezeným atd.)

Přesná formulace dotazníků bude představena na úvodním jednání se zástupci Mělníku. Dotazníky se obecně zaměřují na to, aby respondent:

- Ohodnotil, jak si z jeho pohledu město pocitově stojí a jak pracuje v jednotlivých oblastech týkající se Smart City.
- Definoval, jaké jsou jeho (myšleno respondenta) priority a proč.
- Uvedl, jaké má z jeho město slabé stránky v jednotlivých oblastech Smart City.
- Uvedl, jaké má z jeho pohledu město silné stránky v jednotlivých oblastech Smart City.
- Poskytl návrh na změnu v rozvoji města z pohledu Smart City.
- U specifických skupin budou řešeny i otázky týkající se přímo daného stakeholdera.
- Atd.

Odpovědi z dotazníků budou vyhodnoceny a interpretovány. *Výsledky vyhodnocení budou zpracovány do souhrnné zprávy, z níž budou patrné číselné údaje k jednotlivým odpovědím a zpracována i grafická*

© M.C.TRITON, spol. s.r.o.

	analýza. Vytvořená výstupní zpráva bude prezentována zástupcům zadavatele a bude sloužit jako doplnění dalších zjištění a poznatků.
Individuální rozhovory „A" „N"	**Rozhovory o pevné struktuře obsahující otevřené a cílené otázky týkající se Smart City, strategického řízení a rozvoje města a regionu.** **Osoby, s kterými budou provedeny řízené rozhovory, budou vytipovány na úvodním jednání k projektu. Půjde jak o osoby z města / úřadu (zástupci samosprávy, odborní zaměstnanci úřadu), tak osoby mimo úřad, které jsou zainteresované v rozvoji města, tzv. stakeholdeři (např. ředitelé příspěvkových nebo zřizovaných organizací, zástupci podnikatelů, ad.).** **Na těchto rozhovorech budou řešeny konkrétní témata za dané osoby týkající se Smart City a rovněž ověřovány, doplňovány a kontextualizovány informace získané z analýzy a interpretace relevantní dokumentace a data.**
Focusní skupiny (skupinové rozhovory) „A" „N"	**Focus Group jsou kvalitativní sociologickou metodou a na rozdíl od workshopů nemají za cíl definovat problémy atd., ale jednání na nich se již soustředí na zjištění postojů, názorů a mínění a na základě toho se navrhují úpravy tak, aby odpovídaly potřebám zainteresovaných skupin. Osoby, se kterými budou skupinové rozhovory provedeny, budou vytipovány na úvodním jednání k projektu a případně doplňovány v jeho průběhu. Půjde jak o osoby z města / úřadu (zástupci samosprávy, odborní zaměstnanci úřadu), tak osoby mimo úřad, které jsou zainteresované v rozvoji města, tzv. stakeholdeři (např. ředitelé příspěvkových nebo zřizovaných organizací, zástupci podnikatelů, ad.). Metoda Focus Group tak bude v tomto směru provázána s analýzou stakeholderů a rovněž dotazníkovými šetřeními.** Na základě svých zkušeností doporučuje Uchazeč využít i „speciálních způsobů komunikace" pro účely zapojení občanů do procesu strategického plánování. Typickým příkladem je uspořádání např. Dětského dne na téma „rozvoj města očima dětí", kdy v rámci této akce, která je zaměřena na rodiče s dětmi, se podaří získat cennou zpětnou vazbu a podněty od této cílové skupiny, která je pro rozvoj města klíčová. Z této cílové skupiny se rekrutuje řada občanských aktivit a skupin, jejichž přesvědčení o smysluplnosti strategického plánování je velmi cenné pro úspěšnou realizaci koncepce Smart City.
Workshopy „A" „N" „I"	**Workshopy mají pevnou strukturu a obsahující otevřené a cílené otázky, kdy konzultant dodavatele celou diskuzi vede, řídí a směřuje ke stanovenému cíli. Workshopy mají primárně za cíl:** • **Identifkovat současnou situaci (problémy, potenciály...).** • **V případě potřeby hledat řešení z pohledu účastníků.**
Pracovní skupiny „A" „N" „I"	**Pracovní skupiny budou určeny na úvodním setkání k projektu. Jejich cílem je stanovit směr projektu a připomínkovat průběžné výstupy.** V pracovních skupinách by měli sedět odborníci z úřadu / města na dané téma, ale v případě potřeby i zástupci externích subjektů (městské organizace, neziskový sektor, zájmové spolky a sdružení, odborníci z akademické sféry, apod.). **Pracovní skupiny budou součástí projektu v analytické, návrhové i implementační části. Pro potřeby projektu navrhujeme vytvoření 2 úrovní pracovních skupin:**

© M.C.TRITON, spol. s.r.o.

Řídicí skupina

Zástupci M.C.TRITOn + zastápci úřadu / města + další stakeholdeři

Role řídicí skupiny: Určuje směr projektu, schvaluje návrhy, závěry a výstupy z dílčích částí projektu (bez schválení řídicí skupinou není možné uzavřít danou část projektu), rozhoduje o strategických oblastech, cílech a výběru konkrétních projektů.

Dílčí pracovní skupiny (přesný počet bude určen, zatím se pracuje s počtem 6 skupin dle oblastí Smart City)

Zástupci M.C.TRITON + odborníci na danou oblast

Role pracovních skupin: Zajišťují odbornou garanci za danou oblast, tj. definují současný stav, potřeby a potenciály v dané oblasti, předkládají návrhy, doporučení.

Řídící skupina se sejde minimálně 4x (před zahájením projektu, před ukončením analytické části, před ukončením návrhové části a před ukončením implementační části). A poté operativně dle potřeb k průběžným konzultacím a informacím o průběhu projektu.

- Formy setkání řídící skupiny proběhnou formou workshopů.

Každá dílčí pracovní skupina se sejdem minimálně 3x, a to (při počtu 6 oblastí Smart City jde tedy celkem minimálně o 18 setkání):

- Min. 1x během analytické části – deifnování současného stavu z pohledu účastníků;
- Min. 1x během návrhové – diskuse na strategickými cíly a prioritami;
- Min. 1x během implementační části – diskuse nad konkrétními řešeními, jejich využitelností a uchopení z pohledu (času, financí, rizik, atd.)

Stakeholder analýza

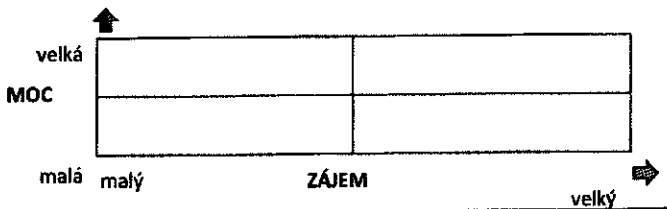
Pro oblast Smart City jde o jednu ze stěžejních a v českém prostředí mnohdy velmi podceňovaných metodu. Analýza stakeholderů (zainteresovaných skupin a jednotlivců) je založena na principu identifikace a rozdělení zainteresovaných subjektů. V návaznosti na to mohou být stakeholdeři vtaženi do přípravy, realizace a následné participace na rozvoji Smart City. Stakeholderem je v našem pojetí ten:

- kdo má určitý zájem na řešené věci / problému,
- kdo je ovlivněn (týká se ho) daná věc / problém,
- kdo má pasivní či aktivní vliv na řešení či rozhodování týkající se dané věci / problému.

Pro účely vytvoření stakeholderů analýzy bude využit koncept a myšlenky MA 21 (zapojování veřejnosti a budování místního partnerství, s cílem podpořit systematický postup k udržitelnému rozvoji na místní či regionální úrovni.

Výstupem analýzy je matice rozčleňující stakeholdery podle oblastí, kde působí, ale také podle jejich zájmu a moci (mocí se rozumí schopnost vlivu na prosazení daného řešení).

Ukázka matice a tabulky rozčlenění stakeholderů podle vlivu a zájmu (a postojů):



Aktér	Zájem		Moc		Postoj	
	Odhad	*Spolehlivost odhadu*	*Odhad*	*Spolehlivost odhadu*	*Odhad*	*Spolehlivost odhadu*
A)						
B)						
....						

© M.C.TRITON, spol. s.r.o.

Benchmark „A" „N" „I"	Srovnání výkonu a sledované oblasti napříč českou samosprávou, a to formou sdílení dobré praxe vycházející ze zkušeností dodavatele v obdobných projektech, ale i veřejně dostupných informací o Smart City koncepcích, projektech. Při analýze stávající situace i v návrhové části bude pro Mělník pracováno s dobrými (ale i špatnými) příklady dobré praxe z českých i zahraničních samospráv, které bude možné v místním prostředí využít. Uchazeč disponuje velkou škálou benchmarků, které čerpá ze 3 zdrojů: • Vlastní zkušenosti s realizovanými projekty v oblasti Smart City, **zavádění inovací, principů good governance a rozvojových / strategických koncepcí měst a úřadů.** • Vlastní databází veřejně dostupných Smart City řešení z veřejně dostupných zdrojů z měst v ČR i zahraničí. **S ohledem na podstatu Smart City, která spočívá v otevřenosti a sdílení, je databáze neustále rozšiřována a doplňována o nové příklady veřejné dobré praxe.** • Networkingem v podobě vztahů na českých územních samosprávách plynoucí ze skoro 30letého fungování firmy v tomto prostředí. **Uchazeč je tak schopen zajistit kontakt a propojení (vytvoření vztahu) na další vybrané samosprávy v ČR, což může mít pro klienta vysokou přidanou hodnotu, např. v podobě stáže nebo návštěvy jiného města a osobního předání poznatků dobré praxe.**
SWOT analýza „A"	Analýza, která vede k odhalení silných a slabých stránek, dále příležitostí a rizik v prostředí města. Práce s výstupy této analýzy v kontextu tvorby Smart City koncepce spočívá v hledání vhodných, smysluplných řešení jak posilovat silné stránky a maximálně využití identifikované příležitosti a současně řešení jak potlačit slabé stránky a vyhnout se daným hrozbám.
SLEPT analýza „A"	SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí faktorů: • social – sociální hledisko • legal – právní a legislativní hledisko • economic – ekonomické hledisko • policy – politické hledisko • technology – technické hledisko Práce s výstupy této analýzy v kontextu tvorby Smart City koncepce spočívá v hledání vhodných příležitostí k rozvoji města z hlediska současného a budoucího zejm. makroekonomického vývoje výše uvedených oblastí.
Analýza a syntéza „A"	Analýza je metoda zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší. Syntéza sjednocuje několik jednodušších informací do jednoho celku.
Explanace „A"	Metoda pro určení příčin výskytu daných jevů.
Dedukce „A"	Metoda využívaná při formulaci návrhů řešení a doporučení.
Měření a komparace „A"	Metoda pro měření (kvantitativní určení výskytu daných jevů a jejich vzájemné srovnání) a komparace (srovnání získaných údajů s cílem usuzovat na vlastnosti procesů a jejich prvků).
Brainstrorming „A" „N"	Metoda pro generování podnětů a způsobů řešení. Jedná se o skupinovou techniku.

© M.C.TRITON, spol. s.r.o.

Metoda SMART „N" „I"	Metoda pro stanovování cílů a práci s nimi. Cíle tak musí být stanovovány jako: • Specifické • Měřitelné • Akceptovatelné • Realistické • Termínované
Paretova analýza „N" „I"	Metoda pro určení priorit, na které je třeba se zaměřit při analýze informací. Metoda vychází z logiky, že uspořádává položky podle zvoleného parametru a analyzuje pouze položky znamenající 80% celkové hodnoty zvoleného parametru všech položek.

8.3 NAVRŽENÝ POSTUP REALIZACE PROJEKTU A SPOLUPRÁCE TÝMU

PROJEKT BUDEME REALIZOVAT V NÁSLEDUJÍCÍ 4 KROKOVÉ STRUKTUŘE

1) Přípravná fáze = V přípravné fázi dojde k nastavení principů spolupráce a komunikace mezi uchazečem a zástupci města Mělník. K nastavení slouží především úvodní setkání, na které bude ověřeno očekávání ze strany města, ale dojde k nastavení pravidelných reportingů, komunikace a ošetření rizik projektu.

2) Analytická fáze = Východisko, které je nezbytné ke zmapování stávající situace a identifikace potřeb pro návrhovou část. Tato část je nejnáročnější jak z hlediska času, tak nákladu lidských zdrojů, nicméně její kvalitní a detailní provedení je základním pilířem úspěchu celého projektu.

3) Návrhová fáze = Zpracování koncepce, kdy důležitá je praktičnost využití, tj. maximální konkrétnost návrhu řešení dílčí jednotlivých oblastí a jejich vzájemné provázání / doplnění. V této části je klíčové zaměřit se nejen čistě na návrh Smart City koncepce pro město Mělník, ale vytvořit koncepci s přesahem na celý region.

4) Implementační fáze = Návrh harmonogramu a odpovědností zavádění navržených opatření - "Akční plán", včetně nastavení systému řízení implementace a vyhodnocení plnění navržené Smart City koncepce.

8.3.1 Přípravná fáze

Průběh realizace přípravné fáze

© M.C.TRITON, spol. s.r.o

Úvodní setkání

Ještě před zahájením samotné realizace projektu proběhne úvodní setkání v sídle zadavatele. Toto setkání je z našeho pohledu podstatné pro nastavení projektu, jeho kvalitní průběh, rozdělení rolí i ošetření a identifikaci rizik na úplném začátku. Na setkání bude přítomen realizační tým zadavatele (Řídící skupina) a realizační tým M.C.TRITON.

- Vzájemné představení zástupců M.C.TRITON a realizačního týmu projektu za město Mělník.
- Nastavení procesu komunikace v projektu.

Hlavním komunikačním nástrojem bude institut pravidelných porad realizačního týmu a „status reporty" realizace projektu, které budou zasílány elektronickou poštou v pravidelném režimu dle domluvy (1x za 14 dnů, 1x za měsíc). Projektové porady realizačního týmu budou hlavním nástrojem zadávání, řízení a kontrolování projektové práce. Realizační tým se bude scházet pravidelně ve stanovené frekvenci, která bude určena při zahájení realizace veřejné zakázky.

- Upřesnění harmonogramu.
    - Definování mezníků projektu včetně kroků, které k danému mezníku vedou, kdy se stanou, kdo je provede a kdo za ně odpovídá.
- Definování hlavních rizik a jejich ošetření.
- Stanovení rolí a požadavků na součinnost.
    - *Zajištění ze strany M.C.TRITON:*
        - Určení projektového manažera, který bude vůči zadavateli fungovat jako koordinátor a kontaktní osoba, bude tedy koordinovat realizaci veřejné zakázky a řešit veškeré případné nesrovnalosti vzniklé v průběhu realizace veřejné zakázky. Vedoucí realizačního týmu bude zodpovědný za odborné vedení realizace veřejné zakázky, zejména za:
            - řízení realizace veřejné zakázky na denní bázi; realizaci veřejné zakázky v rámci schválených cílů, rozsahu a postupů prací; dodržování termínů podle schváleného harmonogramu veřejné zakázky; detailní plánování, schvalování a koordinaci všech aktivit vzhledem k Zadavateli a lidským zdrojům Zadavatele; reportování o průběhu realizace veřejné zakázky na úroveň řídícího výboru; včasnou eskalaci případných problémů na úroveň vedení Zhotovitele a zadavatele.
    - *Požadavky na součinnost zadavatele:*
        - Základními požadavky na součinnost bude získání všech pro realizaci veřejné zakázky podstatných a relevantních informací a podkladů od Zadavatele. Ze strany Zadavatele bude v průběhu realizace veřejné zakázky zajištěno: jmenování kontaktní osoby; průběžné poskytování všech dostupných relevantních podkladů Zhotoviteli a přebírání dílčích výstupů a dalších pracovních dokumentů od Zhotovitele v elektronické formě, nebo ve formě dohodnuté v každém konkrétním případě; provedení řízení k dohodnutým výstupům, předání návrhů úprav a doplnění výstupů, kontrola realizace dohodnutých úprav a převzetí akceptovaných výstupů (vždy dle předem naplánovaného harmonogramu a plánu veřejné zakázky); zajištění spolupráce s relevantními zástupci Zadavatele podle potřeb pro zpracování dílčích částí veřejné zakázky (plánované aktivity veřejné zakázky nebo ad hoc spolupráce vycházející z aktuálních potřeb veřejné zakázky)

- Odsouhlasení postupu při plnění veřejné zakázky: S ohledem na rozsah a předmět veřejné zakázky bude uchazeč realizaci veřejné zakázky zajišťovat formou projektového řízení s použitím mezinárodně ověřené metodiky projektového řízení IPMA®. Standardně navrhujeme postupovat při plnění dle následujícího schématu:

© M.C.TRITON, spol. s.r.o.

Úvodní školení

V rámci přípravné fáze dále proběhne **úvodní proškolení (1 den)** všech klíčových osob zapojených do projektu, jehož primárním cílem bude jednak vysvětlení problematiky Smart City v podmínkách územní samosprávy a jednak zejména vyjasnění očekávání, cílů a potřeb vedení města a všech klíčových osob. V rámci školení proběhne upřesnění navržených (zvolených) metod a postupů, bude komunikován harmonogram a požadavky na konkrétní součinnost jednotlivých zapojených osob.

Součástí školení bude i představení příkladů dobré praxe a vývoj tématu Smart City v ČR i zahraničí pro lepší pochopení tématu.

Výstupy a přínosy

- Zajištění institucionální připravenosti realizace projektu (realizační tým zadavatele i uchazeče je vytvořen).
- Klíčové osoby zapojené do projektu jsou proškoleny a seznámeny s postupem a smyslem práce.
- Je nastaven systém komunikace a spolupráce, včetně detailních parametrů.

8.3.2 Analytická fáze

Principy, kterými se při tvorbě analytické fáze řídíme

- **VHODNOST** volby metod a analytických nástrojů k získání a zpracování poznatků a informací.
- **KOMPLEXNOST** informací a poznatků a jejich vzájemné doplnění, provázání v koherentní závěr.
- **PROPOJENOST** závěrů s lokálními i regionálními a celostátními strategickými dokumenty.
- **3E PRINCIP** poskytující další analytický na pohled jednotlivé oblasti Smart City na základě pohledu hospodárnosti, účelnosti, efektivnosti. *(Ukázka matice 3E Principu, který uchazeč standardně využívá pro všechny oblasti Smart City v příloze č. 1.)*

Průběh realizace analytické fáze

Popis postupu realizace analytické fáze

Podstatou analytické části je vytvořit určitou „srovnávací rovinu" – tedy popsat současné podmínky, předpoklady, možnosti a zdroje města ve vztahu ke svému rozvoji v oblasti Smart City.

Klíčovým záměrem je vytvořit argumentační podporu a logické zdůvodnění nastavení směru rozvoje města v podobě priorit a rozvojových cílů, potřebnosti a smysluplnost navržených rozvojových projektů zlepšujících kvalitu života obyvatel a současně identifikovat místní podmínky a možnosti realizace těchto projektů (vlastní kapacity a zdroje, možnosti externího financování, atp.). Cílem této fáze je najít a popsat rozvojový potenciál města a identifikovat zdroje a možnosti, kterých je možné v tomto kontextu využít. Práce na analytické části strategie bude zaměřena na sběr aktuálních kvalitativních i kvantitativních dat mapujících situaci ve všech základních aspektech života města (správa, mobilita, životní prostředí, odpady, energetika, správa majetku, život ve městě, služby, ICT, atd.).

Postup realizace po krocích

1. Analýza interní i veřejně dostupné relevantní dokumentace k vyotvření socio-ekonomické analýzy města.
   - Shrnutí údajů týkajících se současného stavu ve všech klíčových oblastech rozvoje města, analýza existujících strategických, programových a plánovacích dokumentů, projektových záměrů a dalších podkladů, identifikujících hlavní problémy a potřeby města, popis konkrétních tematických oblastí a existujících projektových záměrů a jejich zasazení do širších regionálních, národních a evropských souvislostí, včetně posouzení v kontextu aktuální socioekonomické situace. Zhodnocení projektové situace – jaké projekty město má, jaké plánuje.
   - Zpracování prvotních zjištění, získání prvotního pohledu na město a jak si v oblasti Smart City stojí.
2. Aktuální i budoucí potřeby města a regionu definované na základě:
   - Geografické polohy a dispozice v regionu i ČR
   - Socio-demografické struktury

© M.C.TRITON, spol. s.r.o.

- Společensko - ekonomické potřeby
- Potřeby stakeholderů
- Regionálních i národních koncepcí

3. Utřídění a systematické vyhodnocení dat.
4. Provedení řízených rozhovorů s vybranými zástupci města / úřadu.
5. Realizaci temtatických pracovních skupin formou workshopů, na kterých budou s účastníky definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby z jejich pohledu ve vztrahu ke Smart City.
6. Realizace dotazníkových šetření pro jednotlivé skupiny. Dotazníkové šetření je záměrně realizováno až po prvních rozhovorech a pracovních skupinách, protože na základě zjištění z nich bude možné konkrétněji specifikovat vybrané otázky. Na základě dotazníkovéo šetření bude provedena analýza potřeb a preferencí občanů, podnikatelů a zaměstnanců úřadu.
7. Utřídění a systematické vyhodnocení dat.
8. Benchmark a provedení komparativní porovnání dat mezi městy podobné velikosti v ČR i v zahraničí.
9. Dopracování zjištění a závěrů na základě výše uvedených kroků. Sumarizace a vyhodnocení všech získaných dat. Součástí bude:
    - Analýza jednotlivých oblastí Smart City.
    - SWOT analýza.
    - SLEPT analýza.
    - Definování limitujících faktorů, které mohou mít vliv na plnění cílů strategického plánu; v rozdělení na vnitřní (finanční možnosti, možnosti území, atp.) a vnější (legislativa, dostupná technologie, dodavatelé, atp.).
    - Seznam klíčových stakeholderů a jejich potřeb. Výstupem analýzy je matice rozčleňující stakeholdery podle oblastí, kde působí, ale také podle jejich zájmu a vlivu (mocí se rozumí schopnost vlivu na prosazení daného řešení) na dalším strategickém směřování a rozvoji města nebo jejich zájem / vliv na řešení parciálních oblastí nebo problémů.
10. Proces připomínkování výstupů analytické části v rámci hlavní pracovní skupiny.
11. Představení závěrů z analytické části a jejich představení zástupcům zadavatele.
12. Veřejné projednání výstupu analytické části.

Výstupy a přínosy

- Analýza dosavadních projektů a kroků v oblasti Smart City (co město má, co plánuje).
- Klíčová východiska v jakém výchozím stavu se město nachází pro tvorbu strategie.
- Analýza stakeholderů (kdo je stakeholder, jaký má vliv / moc, atd.).
- Analýza potřeb a preferencí občanů a dalších stakeholderů.
- SWOT analýza města, včetně identifikace limitujících faktorů.
- Identifikace možností města s ohledem na jeho velikost, polohu, kapacity, zdroje, atd.
- Představení a projednání výstupů analytické části zástupcům zadavatele i veřejnosti.

8.3.3 Návrhová fáze

Principy, kterými se při realizaci návrhové fáze řídíme

- **SPECIFIČNOST** potřeb a možností města Mělníku a celého regionu, která se musí odrazit ve vytvoření koncepce na míru.
- **PROPOJITELNOST** jednotlivých oblastí a řešení Smart City ve městě i regionu, případně vazba řešení na krajské či národní záměry.
- **PRAKTIČNOST A VYUŽITELNOST** návrhů vyhýbající se slovnímu a akademickému „cvičení", které nebude mít reálný přínos pro město i region.
- **FUNKČNOST** navržených řešení z pohledu nejen užitku ale i nákladů (finančních, lidských, časových).
- **ZAINTERESOVANOST** jednotlivých aktérů, kterých se koncepce bude týkat (*stakeholder management*).
- **INFORMOVANOST** potenciálních uživatelů chytrých technologií a nových změn a nastavení systému edukace práce s konceptem Smart City v městě i regionu.

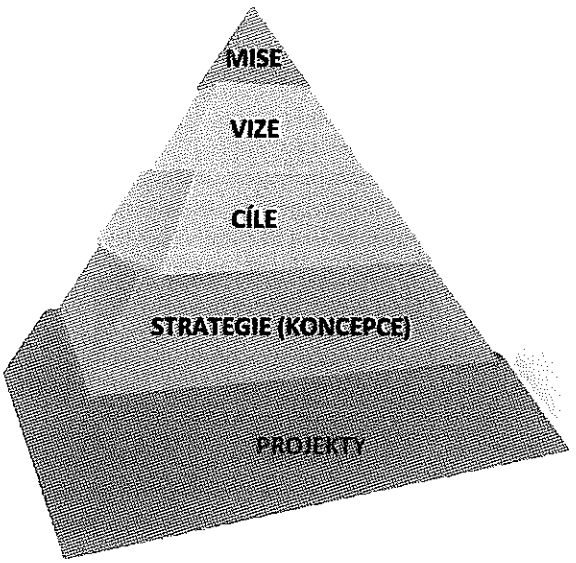
© M.C.TRITON, spol. s.r.o.

Průběh realizace návrhové fáze

Popis postupu realizace návrhové fáze

Na základě získaných výstupů analytické části bude možné zahájit práce v rámci návrhové části Strategie Smart City.

Uchazeč bude odborně a metodicky vést, koordinovat a řídit jednání řídící skupiny i jednání (workshopy) pracovních skupin s cílem vyprodukovat kvalitní podklady pro formulování Smart city vize města, identifikaci Strategických cílů, Priorit a Opatření, které se argumentačně opírá o výstupy analytické části Strategie Smart city.



Návrhová část Smart City tak odpoví, KAM chceme v oblasti směřovat, JAK docílíme. Vytvoření koncepce navrhujeme tvořit v následující struktuře, pod kterou zařadíme již konkrétní obsahy:

- Mise, poslání = odpověď na otázku ...Proč vytváříme koncepci Smart City pro město?
- Vize = odpověď na otázku ...Jak bude město a region vypadat za 3, 5, 10 let v oblasti Smart City a na co se zaměříme?
- Cíle = odpověď na otázku ...Čeho chceme dosáhnout ve městě i regionu v oblasti Smart City?
- Strategie = odpověď na otázku ...Jak toho chceme dosáhnout?
- Projekty = odpověď na otázku... Jaké konkrétní opatření a návrhy projektů uděláme, abychom splnili výše uvedené?

Postup realizace po krocích:

1. Úvodní setkání řídící skupiny – proškolení představení cíle a smyslu práce, zásad komunikace a spolupráce; představení postupů práce a základů použitých metodik.
2. Individuální jednání řídící skupiny k příslušnému mezioborovému tématu. Předpokládají se dále individuální workshopy pro pracovní skupiny dle témat (rozsah v počtu 1 – 2 workshop pro každou skupinu).
3. Syntéza získaných výstupů, resp. závěrů jednání řídící skupiny.
4. Návrh formulace **rozvojové vize a mise města v oblasti Smart City** - definování klíčové stavu, jehož má být realizací strategie dosaženo. Vize má být definována jasným, stručným a jednoznačným způsobem, což napomůže tomu, aby se s ní všichni zúčastnění ztotožnili.
5. Vytvoření návrhu strategické části Strategie Smart City města Mělníku v hierarchické soustavě Prioritních oblastí (priorit), Strategických cílů (**metoda SMART**) a Opatření a příslušných logických souvislostí, provázanosti postupů a řízení.
6. Navržení vhodných **indikátorů „dopadu"** (ukazatelů úspěšnosti) na úrovni Strategických cílů a na úrovni daného Opatření, včetně návrhu co, kdy a jak se bude měřit a vyhodnocovat. Indikátory budou stanoveny jako budoucí cílový stav ve vztahu k současnému stavu.
7. Proces připomínkování výstupů strategické části v rámci pracovních skupin a řídící skupinou projektu.
8. Finalizace výstupů strategie.
9. Prezentace veřejnosti (společně s implementační částí).

© M.C.TRITON, spol. s r.o.

Výstupy a přínosy

- Rozvojová vize města formulována, odsouhlasena a přijata.
- Strategická (návrhová) část Smart city strategie sestavena.
- Soustava indikátorů dopadů vytvořena.
- Veřejné představení a projednání výstupů strategické části proběhlo.

8.3.4 Implementační fáze

Principy, kterými se při realizaci implementační části řídíme

- **STRUKTUROVANOST** projektů do několika kategorií dle časovosti, přijatelnosti i nákladovosti.
- **JEDNODUCHOST** implementačního plánu tak, aby se s ním jednoduše pracovalo.
- **OVĚŘITELNOST** přijatých opatření a jejich průběžné vyhodnocování včetně nastavení indikátorů funkčnosti nebo nefunkčnosti.

Průběh realizace implementační části

Popis postupu realizace analytické fáze

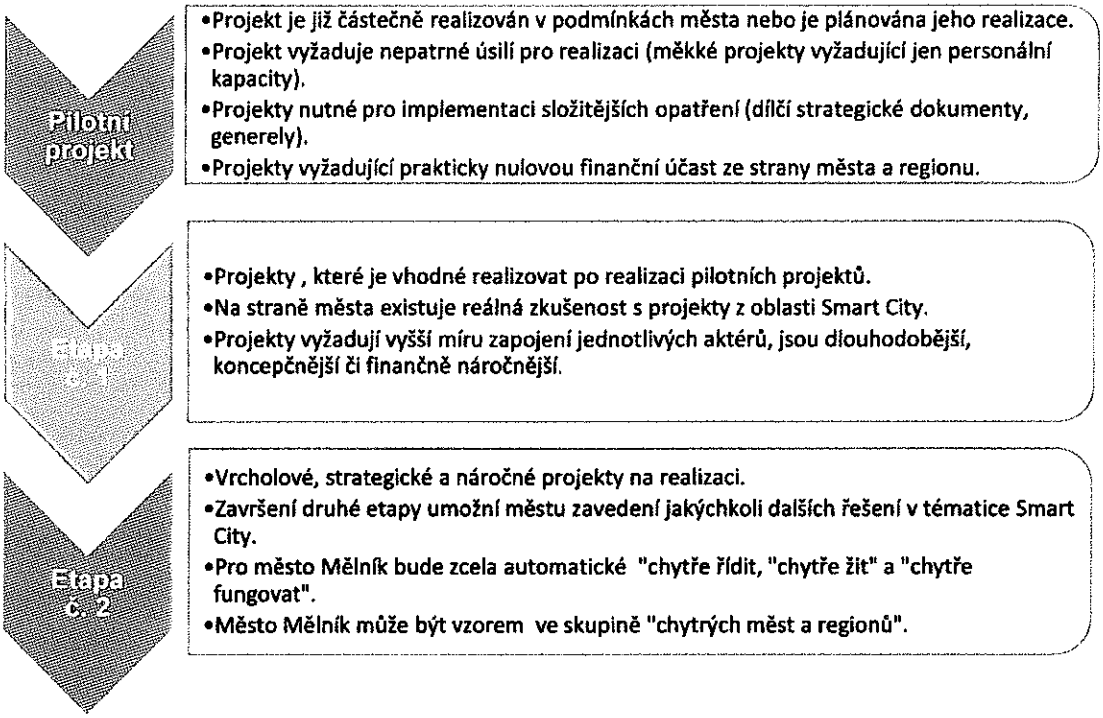
V rámci implementační části bude vypracován Akční plán realizace Strategie Smart city. Tento akční plán bude specifikovat vybrané priority a opatření až do úrovně aktivit/projektů včetně určení zodpovědných osob za implementaci a realizaci daných aktivit a způsobů vyhodnocení jejich plnění. *(Ukázka implementačního plánu uchazeče z jiného projektu je v příloze)*

Pro vhodné nastavení procesu implementace bude zpracován podrobný popis implementačního cyklu včetně vymezení odpovědnosti, včetně navržení implementační struktury, koordinace řízení, vymezení rolí subjektů, kompetencí a odpovědnosti, navržení principů a zásad projednávání a další aktualizace Strategického plánu.

Nedílnou součástí Akčního plánu bude i posouzení vhodných možností jak financovat navržena opatření (vícezdrojové financování, dotace a evropské finanční nástroje, dluhové financování, výnosové financování, soukromé zdroje, úspora z rozsahu, PPP, EPC, atp.) a konkrétní dopad na rozpočet (rozpočtový výhled) města.

© M.C.TRITON, spol. s r.o.

Návrh přístupů k realizaci navržených opatření:



Postup kroků

1. Návrh a odsouhlasení struktury a podoby formuláře projektového listu („Karta projektu"). *(Ukázka karty projektu je v příloze)*
2. Individuální jednání pracovních skupin k příslušnému tématu – viz mezioborová témata.
3. Syntéza získaných výstupů, resp. závěrů jednání pracovních skupin.
4. Vyplnění Karty projektu pro vybrané identifikované projekty (akci/aktivitu) v rámci každé prioritní oblasti strategie.
5. Navržení vhodných indikátorů „výstupů a výsledků" (ukazatelů úspěšnosti) na úrovni projektů (akcí/aktivit), včetně návrhu co, kdy a jak se bude měřit a vyhodnocovat. Indikátory budou stanoveny jako budoucí cílový stav ve vztahu k současnému stavu.
6. Posouzení projektové, institucionální a finanční připravenosti města na realizaci navržených projektů.
7. Proces připomínkování Akčního plánu v pracovních skupinách a Řídící skupinou projektu.
8. Finalizace akčního plánu.
9. Veřejné projednání (společně s návrhovou částí).

Výstupy a přínosy

- Akční plán sestávající z databáze projektových záměrů je odsouhlasen.
- Soustava indikátorů VÝSTUPŮ, VÝSLEDKŮ A DOPADŮ vytvořena.

© M.C.TRITON, spol. s.r.o.

8.4 NÁVRH ŘEŠENÍ SPOLUPRÁCE

8.4.1 Návrh způsobu řízení zakázky

S ohledem na rozsah a předmět této veřejné zakázky bude Uchazeč realizaci veřejné zakázky zajišťovat formou projektového řízení s použitím mezinárodně ověřené metodiky projektového řízení IPMA®. Za realizaci všech aktivit veřejné zakázky je vrcholově odpovědný Vedoucí realizačního týmu Uchazeče – projektový manažer.

Vedoucí realizačního týmu bude zajišťovat plán aktivit takovým způsobem, který bude garantovat splnění časových omezení veřejné zakázky – soulad s harmonogramem realizace veřejné zakázky, zajišťovat včasné nasazení potřebných zdrojů a časově optimalizované vyprodukování výstupů, které budou odvozeny od aktuálně platného rozsahu veřejné zakázky. Pro hladký průběh realizace veřejné zakázky je zejména nezbytná úzká spolupráce realizačního týmu Uchazeče s relevantními zaměstnanci Zadavatele, zejména s Řídící skupinou.

Způsob a forma komunikace

Způsob komunikace v rámci realizace projektu bude vycházet z potřeb a možností zapojených osob na straně Zadavatele. Hlavním komunikačním nástrojem bude institut pravidelných porad realizačního týmu a „status reporty" realizace projektu, které budou zasílány elektronickou poštou v pravidelném týdenním režimu. Projektové porady realizačního týmu budou hlavním nástrojem zadávání, řízení a kontrolování projektové práce. Realizační tým se bude scházet pravidelně ve stanovené frekvenci, která bude určena při zahájení realizace veřejné zakázky.

Pravidla eskalace problémů v rámci veřejné zakázky

Pro zajištění operativní reakce na aktuální problémy vzniklé v průběhu realizace veřejné zakázky a pro zajištění jejich nápravy tak, aby nebylo ohroženo splnění nadefinovaných cílů, budou při zahájení veřejné zakázky stanovena pravidla pro eskalaci problému v rámci veřejné zakázky, jež budou respektovat navrženou organizační strukturu veřejné zakázky. Aktuální problémy (rizika), které se vyskytnou v průběhu realizace veřejné zakázky, budou primárně řešeny na té úrovni, na jaké věcně vznikly, např. na úrovni realizačního týmu, a to v souladu s jimi definovanými odpovědnostmi a pravomocemi. Současně bude platit pravidlo, že problémy, které není možné při dobré vůli vyřešit z jakýchkoliv důvodů na realizační úrovni, budou bez zbytečného odkladu postoupeny na vyšší řídící úroveň veřejné zakázky (vedení společnosti Uchazeče, vedení organizace Zadavatele).

Provázanost jednotlivých etap řízení a monitoringu veřejné zakázky

Komplexnost přístupu k realizaci veřejné zakázky bude zajištěna jednotným systémem řízení veřejné zakázky. Tento zvolený systém řízení veřejné zakázky bude zabezpečovat provázanost jednotlivých fází řízení veřejné zakázky a realizaci průběžného monitoringu plnění dílčích aktivit veřejné zakázky. Průběžné informace o aktuálním stavu plnění veřejné zakázky budou nezbytné pro znalost stavu a budou to tedy podklady pro rozhodování a průběžnou analýzu rizik. Tyto informace – formou Status reportů – budou určeny ke sdílení pro členy realizačního týmu veřejné zakázky.

Systém monitoringu a kontroly řízení a realizace veřejné zakázky

Na základě poznání prostředí Zadavatele Uchazeč stanoví optimální systém monitoringu a kontroly řízení a realizace veřejné zakázky, který bude zahrnovat soubor klíčových ukazatelů (indikátorů dosažení výstupů) pro jednotlivé aktivity veřejné zakázky.

Cílem monitorování a kontroly řízení veřejné zakázky je zabezpečit pravidelné a standardizované získávání, analyzování a vykazování informací o aktuálním stavu veřejné zakázky za účelem průběžné kontroly kvality a příp. realizace preventivních nebo nápravných opatření z důvodu eliminace vzniklých problémů a rizik.

Realizace veřejné zakázky bude průběžně monitorována a vyhodnocována projektovým manažerem Uchazeče a pravidelně reportována zástupcům Zadavatele. Toto se bude dít formou pravidelných (týdenních) Status reportů.

8.4.2 Požadavky na součinnost Zadavatele

Na počátku plnění veřejné zakázky bude uspořádáno úvodní setkání realizačního týmu Uchazeče se zástupci Zadavatele, jehož cílem bude vzájemné představení, diskuze a dohoda na způsobu komunikace a dalších krocích potřebných k realizaci veřejné

© M.C.TRITON, spol. s.r.o.

zakázky. Práce se budou řídit schváleným harmonogramem v souladu s ustanoveními zadávacích podmínek a návrhy obsaženými v akceptované nabídce a smlouvě.

Požadavky Uchazeče na pracovníky Zadavatele vycházejí z charakteru veřejné zakázky. Nezbytná bude součinnost pracovníků Zadavatele, a to především jmenovaných členů Řídící skupiny a Pracovních skupin, ale i ostatních pracovníků Zadavatele, kteří do projektových struktur nebudou přímo zařazeni.

Základními požadavky na součinnost bude získání všech pro realizaci veřejné zakázky podstatných a relevantních informací a podkladů od Zadavatele. Ze strany Zadavatele bude v průběhu realizace veřejné zakázky zajištěno:

- Jmenování kontaktní osoby – Koordinátor na straně Zadavatele (např. Manažer projektu).
- Průběžné poskytování všech dostupných relevantních podkladů Uchazeči a přebírání dílčích výstupů a dalších pracovních dokumentů od Uchazeče v elektronické formě, nebo ve formě dohodnuté v každém konkrétním případě.
- Provedení řízení k dohodnutým výstupům, předání návrhů úprav a doplnění výstupů, kontrola realizace dohodnutých úprav a převzetí akceptovaných výstupů (vždy dle předem naplánovaného harmonogramu a plánu veřejné zakázky).
- Zajištění spolupráce s relevantními zástupci Zadavatele podle potřeb pro zpracování dílčích částí veřejné zakázky (plánované aktivity veřejné zakázky nebo ad hoc spolupráce vycházející z aktuálních potřeb veřejné zakázky).

Uchazeč předpokládá provádění převážné části prací veřejné zakázky vlastními silami. Odpovídající práce, které bude nutno provádět v sídle Zadavatele je Uchazeč připraven provádět přímo v místě. Práce, které je možné provádět mimo sídlo Zadavatele (např. prostudování podkladových materiálů, zpracovávání podkladů a dokumentů apod.) je Uchazeč připraven provádět ve vlastních prostorách. Kromě pravidelných plánovaných schůzek je tak Uchazeč připraven flexibilně reagovat i na potřebu ad-hoc jednání a řešení případných krizových situací.

Uchazeč bude při realizaci veřejné zakázky po Zadavateli požadovat zajištění:

- přístupu do prostor Zadavatele, ve kterých bude veřejná zakázka realizována;
- prostor pro konání pracovních schůzek v prostorách Zadavatele;
- základní technické informační a komunikační infrastruktury, tj. zajištění možnosti připojení do sítě internet, zajištění možnosti tisku dokumentů, atp.

8.5 IDENTIFIKACE RIZIK

Každý projekt musí pracovat se sadou identifikovaných rizik. Uchazeč identifkoval základní rizika, která z realizace projektů Smart City plynou.

Identifikace rizik bude doplněna a aktualizována po úvodním setkání a rovněž bude docházet k její aktualizaci v průběhu projektu (jako součást projektového řízení zakázky).

ID	Riziko	Slovní vyjádření podstaty	Způsob eliminace/snížení	Pravděpodobnost výskytu	Postup při výskytu rizika	Riziko sleduje a reportuje
1	Harmonogram	Nedodržení stanoveného harmonogramu v projektovém plánu	Pravidelná týdenní kontrola stavu činnosti	10%	Aktualizovat harmonogram, zjistit proč k posunu došlo – lépe naplánovat další aktivity.	Vedoucí projektu – zadavatele Vedouci projektu - dodavatele
2	Kvalita výstupů	Nedostatečná kvalita finálních i průběžných výstupů	Průběžná konzultace nad podobou výstupů. Schválení struktury zadavatelem, připomínkování výstupů zadavatelem	5%	Jasné požadavky ze strany zadavatele, nastavení akceptační řízení – kontrola kvality.	Vedoucí projektu – zadavatele Vedoucí projektu – dodavatele

© M.C.TRITON, spol. s.r.o.

3	Součinnost	Nedostatečná součinnost ze strany zadavatele i ostatních dodavatelů	Pravidelná komunikace, vytvoření projektového plánu, jasně definované požadavky.	5 % nebo frekvence	Řeší se na úrovni projektových manažerů – napravení problému.	Vedoucí projektu – zadavatele Vedoucí projektu - dodavatele
4	Vytíženost zaměstnanců	Vytíženost zaměstnanců a klíčových osob realizačního týmu zadavatele	Harmonogram činností s požadavky na součinnost	10 % nebo frekvence	Přizpůsobení realizačního týmu dodavatele. Variantní řešení.	Vedoucí projektu - zadavatele
5	Projekt z OPZ	Nedodržení podmínek OPZ – pakliže jsou výstupy zároveň monitorovacími indikátory	Znalost projektové žádosti, průběžné zpracovávání monitorovacích zpráv i ze strany dodavatele. Koordinace s PM zadavatele	5 % nebo frekvence	PM zadavatele řeší návaznosti na pokyny z OSF. Maximální podpora ze strany dodavatele - příspěvky do MZ.	Vedoucí projektu – zadavatele. Participuje vedoucí projektu – dodavatele
6	Vedení úřadu	Případné změny ve vedení úřadu (volby apod.), představa a přístup k projektu ze strany vedení – podpora.	Adekvátní zdůvodnění projektu, kvalita vedení projektu a kvalita výstupů.	5 % nebo frekvence	Podpora ze strany realizačního týmu, prezentace, vysvětlení novému vedení	Vedoucí projektu - zadavatele

8.6 NÁVRH HARMONOGRAMU

Jedná se o předpokládaný harmonogram realizace jednotlivých částí veřejné zakázky. Uchazeč je připraven harmonogram dodatečně přizpůsobit požadavkům Zadavatele.

Okamžik „N" je okamžikem podpisu smlouvy.

Fáze realizace zakázky	Doba plnění (kalendářní dny)
Přípravná fáze	N + 30
Analytická fáze	N + 75
Návrhová (strategická) fáze	N + 150
Implementační fáze (akční plán)	N + 195
Ukončení realizace zakázky	N + 195
CELKEM	N + 195

© M.C.TRITON, spol. s r.o.

Podrobný (týdenní) harmonogram realizace zakázky v grafické podobě:

Fáze realizace zakázky	8/2019 týdny				9/2019 týdny				10/2019 týdny				11/2019 týdny				12/2019 týdny				1/2020 týdny				2/2020 týdny			
Přípravná fáze																												
Analytická fáze																												
Návrhová (strategická) fáze																												
Implementační fáze (akční plán)																												
Ukončení realizace zakázky																										* R	* R	

(časová rezerva)*

© M.C.TRITON, spol. s.r.o.