

Zadavatel  
Magistrát města Chomutova  
Zborovská 4602  
43028 Chomutov

**Dodatečné informace č. 3 zadavatele k zadávacím podmínkám dle ustanovení § 49 zák. č. 137/2006  
Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění**

Veřejná zakázka s názvem  
„ **Moderní úřad – rozvoj, strategie, procesy, efektivita, vzdělávání**“

Dne 10.5.2013 byla zadavateli doručena žádost uchazeče o poskytnutí dodatečných informací dle § 49 zákona v následujícím znění:

**Dotaz č. 1**

V zadávací dokumentaci se v kapitole 2 v části A) Procesní řízení uvádí jako požadované plnění „zadání procesního modelu do SW nástroje pro oblast tvorby procesního modelu a jeho správy.“ V příloze 1 smlouvy: Specifikace předmětu plnění v části A) Procesní řízení tento požadavek chybí. Může Zadavatel předmět plnění v části procesního řízení vyjasnit.

V případě, že bude „zadání procesního modelu do SW nástroje pro oblast tvorby procesního modelu a jeho správy“ součástí plnění, myslí se tím, do již existujícího SW nástroje MMCH, nebo se jedná o dodávku SW nástroje jako součásti plnění předmětu zakázky.

K této otázce uvádíme následující:

*Uchazeč navrhne v jakém SW nástroji pro potřeby tvorby a správy procesního modelu tento vytvoří a dodá zadavateli jednu licenci tohoto SW. V současné době zadavatel žádným SW nástrojem nedisponuje.*

*Součástí těchto dodatečných informací je upravená Příloha č. 1 smlouvy – Specifikace předmětu plnění.*

**Dotaz č. 2**

V popisu požadovaného plnění část A „Procesní řízení“, který je součástí návrhu smlouvy, jsou následující formulace:

- Zmapování zbylých procesů do mapy procesu
- Kontrola výstupu z mapování a průběžná koordinace činností ve vazbě na realizaci mapování procesu

V souvislosti s těmito formulacemi vyvstávají následující dotazy:

- Ze zadávací dokumentace není zcela patrné, kdo bude zbylé procesy mapovat do mapy procesů? Je to zadavatel, který teoreticky bude po mentoringu a workshopu schopen toto udělat sám, nebo je to dodavatel? Právě „kontrola výstupu z mapování a průběžná koordinace činností

ve vazbě na realizaci mapování procesu“ napovídá, že dodavatel bude kontrolovat zadavatele, ale lze ji pochopit o obráceně.

- Zmapovat procesy není totéž, co modelovat procesy. O modelování (zpracování procesu) se hovoří pouze v rámci mentoringu (pilotní proces pro každou oblast zaváděnou procesním řízením). Není tedy jasné, jestli (a kdy) jsou modely procesů vyžadovány. Jen připomínáme, že mapa procesu znázorňuje vzájemné vztahy mezi jednotlivými procesy, které v organizaci probíhají. Naproti tomu model procesu jde do mnohem větší hloubky a analyzuje jednotlivé procesní kroky, které vedou k zajištění požadovaného výstupu z daného procesu. Je zadavatel přesvědčen o tom, že chce tvořit pouze mapy a nikoliv modely?

K této otázce uvádíme následující:

*Dodavatel zpracuje procesní mapu a následně společně se zástupci každého odboru zpracuje jeden ukázkový procesní model (viz 4. odrážka specifikace předmětu plnění v oblasti procesního řízení - realizace pilotní tvorby procesního modelu za každý odbor pod vedením dodavatele na vybraných procesech). Následně bude dodavatel provádět kontrolu a koordinaci procesního modelování u zbylých vybraných procesů. Pro upřesnění doplňujeme a upravujeme specifikaci požadovaného plnění za část A na:*

- 1) zmapování zbylých procesů do mapy procesu - mění se mapy procesu na procesního modelu*
- 2) kontrola výstupu z mapování a průběžná koordinace činností ve vazbě na realizaci mapování procesu se mění na kontrola výstupu z modelování a průběžná koordinace činností ve vazbě na realizaci modelování procesů.*

V Chomutově dne 10.5.2013

## Příloha 1 smlouvy: Specifikace předmětu plnění

Projekt je cílený na podporu implementace nástrojů pro potřeby řízení zvyšování kvality a efektivity výkonu veřejné správy města Chomutova (SMCH a MMCH - dále jen "město").

Výsledky projektu budou promítnuty do všech oblastí odpovědnosti města. Aktivity projektu jsou zaměřeny na nastavení a zefektivnění procesního, projektového, finančního a strategického řízení v organizaci. Nedílnou součástí projektu je systematické vzdělávání zaměstnanců v projektových tématech a transfer informací pro efektivní aplikaci výstupu projektu do pracovních činností, včetně jejich řízení. Cílem projektu je podpora nástrojů a metod pro zvýšení a následné prohlubování kvality a efektivity výkonu veřejné správy města.

Projekt tvoří 6 klíčových aktivit:

1. zajištění realizace projektu;
2. rozvoj procesního řízení;
3. optimalizace finančních procesů;
4. nastavení projektového řízení;
5. aktualizace rámcové strategie rozvoje města s vazbou na okolní obce;
6. vzdělávání zaměstnanců v oblastech řešených projektem.

Hlavní přínosy Projektů:

- zkvalitnění řízení a rozvoj procesu magistrátu;
- efektivita hospodaření a finanční úspora;
- zvýšení důrazu na strategické řízení a plánování;
- efektivní procesy projektového řízení;
- eliminace neshod při řízení projektu;
- efektivní organizační řízení a vzájemná komunikace;
- optimalizace využití lidských zdrojů;
- eliminace chybovosti v rozhodovacím procesu zaměstnanců;
- zvýšení odborných dovedností, znalostí i kompetencí zaměstnanců;
- zlepšení kvality veřejné služby.

Plánované výstupy projektu = výstupy v rámci veřejné zakázky:

- zavedené procesní řízení a dokumentace vytvořená v souladu s normou ISO 9001;
- nastavení systému sledování finančního řízení dle směrnic;
- metodika projektového řízení;
- aktualizovaná strategie rozvoje města;

Cílovou skupinu projektu tvoří 180 zaměstnanců města:

- vedoucí zaměstnanci odboru a oddělení - 17 osob;
- ostatní zaměstnanci - 163 osob.

Výše uvedení zaměstnanci budou proškolení a informováni o dopadech v rámci zavedení jednotlivých výstupů projektu. Více o požadavcích na školení je uvedeno v rámci popisu klíčových aktivit.

## Specifikace předmětu veřejné zakázky

Na základě výše uvedeného se pak veřejná zakázka na dodavatele skládá z 5 částí:

1. procesní řízení;
2. finanční řízení;
3. projektové řízení;
4. strategické řízení;
5. školení ve výše uvedených oblastech.

### **Část A) Procesní řízení**

Cílem je rozvoj procesního řízení na úrovni magistrátu města. V současné době je tento způsob řízení průběžně zaváděn. Nejedná se však o komplexní a systémový přístup. Principy procesního řízení byly pilotně vyzkoušeny na úrovni vybraných agend (oblast finančního řízení). Zavádění bude probíhat formou koordinace činností na úrovni jednotlivých odborů. Za každý odbor bude identifikována skupina zaměstnanců, kteří se budou na zavádění procesního řízení podílet, a za každý odbor bude zavádění procesního řízení zastřešeno garanty pro oblast procesního řízení, kteří budou tuto činnost na odborech zastřešovat.

Na realizaci této části se budou podílet 2 koordinátoři pro procesní řízení a ti budou doplňováni o garanty pro oblast procesního řízení z jednotlivých odborů.

#### **Požadované plnění:**

- koordinace sestavení týmu pro potřeby zavedení procesního řízení;
- proškolení zaměstnanců v oblasti procesního řízení 1. kolo - vstupní školení 1 denní školení (co jsou procesy, jak probíhá procesní modelování, jak se procesně řídí); zapojeni všichni vedoucí pracovníci + jejich zástupci + ostatní relevantní zaměstnanci - celkem 30 osob - viz plnění část E)
- zpracování celkové procesní mapy s přehledem procesů
- realizace pilotní tvorby procesního modelu za každý odbor pod vedením dodavatele na vybraných procesech;
- kontrola zpracování jednoho typového procesu ze strany dodavatele
- workshop formou mentoringu pro oblast zavádění procesního řízení s cílem narovnat chyby ve zpracování procesního modelu zvláště pro každý odbor;
- zmapování zbylých procesů do mapy procesu;
- zadání procesního modelu do SW nástroje pro oblast tvorby procesního modelu a jeho správy;
- proškolení zaměstnanců v oblasti procesního řízení 2. kolo - 1 denní školení pro oblast práce s výstupy procesního modelování pro potřeby procesního řízení, zpracování detailních workflow; zapojeni všichni vedoucí pracovníci + jejich zástupci + ostatní relevantní zaměstnanci - celkem 30 osob – viz plnění část E)
- detailní analýza procesů do úrovně činností a na ní navázaná optimalizace těchto procesů
- kontrola výstupu z mapování a průběžná koordinace činností ve vazbě na realizaci mapování procesu;
- analýza veškeré dokumentace;
- doplnění struktury dokumentace v souladu s normou ISO 9001 (vytvoření chybějící dokumentace);
- vytvoření provozní a řídicí dokumentace pro potřeby procesního řízení;

- seznámení zbylých zaměstnanců s principy procesního řízení a jejich aplikací na úrovni úřadu; viz plnění část E).

Procesní mapy budou zpracovány minimálně v rozsahu následujících atributů/objektů: vstup, výstup, cíl, právní prameny, ukazatele kvality, ukazatele výstupu, RASCI model.

Detailní analýza procesů do úrovně činností bude provedena u 10 procesů, které budou identifikovány v procesu plnění zakázky.

Výstupem z realizace této části plnění bude zavedené procesní řízení a dokumentace vytvořená v souladu s normou ISO 9001.

### **Část B) Finanční řízení**

Cílem realizace této části je optimalizace finančních toků města a procesů souvisejících s finančním řízením na úrovni Statutárního města Chomutov (SMCH).

Dodavatel provede především zmapování veškerých finančních toků a procesů souvisejících s finančním řízením uvnitř SMCH a směrem k jeho zřizovaným a zakládaným organizacím. V průběhu realizace aktivity bude nastaven systém sledování finanční závislosti všech zřizovaných a zakládaných organizací a města jako takového. Implementace výstupů v rámci této části plnění by měla vést k realizaci úspor a zvýšení příjmové strany rozpočtu města a optimalizaci nakládání se zdroji. Součástí výstupu tedy musí být i vyčíslení konkrétních dopadů navrhovaných opatření na rozpočet města.

Na realizaci se bude podílet společně s dodavatelem finanční manažer města, koordinátor pro oblast finančního řízení a vybraní zaměstnanci odborů (garanti pro oblast procesního řízení).

Součástí aktivity bude realizace 2 denního školení pro oblast finančního řízení a plánování pro celkem 20 osob, viz část plnění E).

Tato část plnění se sestává s dalších dvou podčástí, jejichž struktura je uvedena níže.

#### **Požadované plnění:**

- 1) Analýza rozpočtového procesu a jeho optimalizace (příprava rozpočtu, jeho řízení, tvorba závěrečného účtu)
  - analýza směrnic;
  - analýza rozpočtového procesu;
  - analýza rozpočtového procesu příspěvkových organizací;
  - návrhy změn hospodaření zřizovaných a zakládaných organizací - zavedení jednotných analytických účtů, definice hodnotících indikátorů, kontrola plnění rozpočtu a vyhodnocení hospodaření zřizovaných a zakládaných organizací;
  - implementace a monitoring navržených a schválených procesů.
  - Seznámení všech relevantních zaměstnanců s výstupy klíčové aktivity a dopadu do jejich činnosti; viz plnění část E).

Výstupem Dílčí aktivity budou nové směrnice pro optimalizaci rozpočtového procesu a vztahu se zřizovanými a zakládanými organizacemi.

- 2) Nastavení finančního řízení a optimalizace finančních toků mezi SMCH a jím zřízených příspěvkových organizací (celkem 17 příspěvkových organizací). Cílem je dopracování procesního modelu softwarového propojení rozpočtu a účetnictví města a příspěvkových organizací za účelem efektivního monitoringu vývoje čerpání v průběhu roku. Výstupem bude
- návrh modelu řešení včetně identifikace rizik a stanovení finanční náročnosti;
  - návrh ukazatelů;
  - implementace navrženého modelu.

Prioritu má finanční náročnost procesu, kdy výstupem dílčí aktivity bude návrh na optimalizaci finančního a materiálového zajištění procesu a zároveň návrh vyšší míry výtěžnosti procesu s cílem navýšit příjmovou stranu rozpočtu.

### **Část C) Projektové řízení**

Cílem této části plnění je zavedení projektového řízení v rámci úřadu včetně systémového vytvoření vazeb projektové kanceláře na další útvary MSMCH zapojené do projektového řízení. Výstupem této části je nastavení pravidel pro řízení a organizování projektů realizovaných SMCH, tzn. jejich plánování, přípravu, realizaci, měření a vyhodnocování, zajišťování efektivní realizace projektů a spolupráce při implementaci napříč organizací.

Na straně zadavatele bude za realizaci této části odpovídat koordinátor projektového řízení.

Součástí aktivity bude realizace 2denního školení pro oblast projektového řízení pro celkem 15 osob, viz část plnění E).

#### **Požadované plnění:**

- 1) Nastavení systému projektového řízení
- analýza stávajícího systému řízení projektu (struktura, rozsah, procesy, dokumentace), analýza souvisejících procesů;
  - vytvoření metodické příručky pro potřeby projektového řízení vč. tvorby řídicí dokumentace a kompetenčního modelu, které procesně nastaví způsob koordinace, přípravy, realizace a vyhodnocování projektů města a jejich návaznost na strategické dokumenty města
  - projekce zapojení projektového řízení do procesů města, nastavení spolupráce zodpovědných osob MěÚ;
  - implementace projekt. řízení formou vedení vybraného pilotního projektu a spolupráce projektového manažera a dodavatele na jeho přímé přípravě a realizaci;
  - evaluace systému.
  - Seznámení všech relevantních zaměstnanců s výstupy klíčové aktivity a dopadu do jejich činnosti; viz plnění část E).

### **Část D) Strategické řízení**

Cílem této části plnění je nastavit systém strategického řízení a plánování města Chomutov s důrazem na posílení rozvojových činností města, magistrátu a městem zřizovaných a zakládaných organizací.



Na realizaci se bude podílet koordinátor strategického řízení a plánování, jež bude dodavateli poskytovat součinnost ve všech fázích přípravy i zpracování aktualizace plánu. Dále budou zapojeni zaměstnanci odboru rozvoje, investic a majetku města a ostatní relevantní osoby, jež budou dodavateli poskytovat potřebné podklady.

#### **Požadované plnění:**

- nastavení řídicí struktury pro tvorbu strategie (řídicí a pracovní skupiny);
- proškolení pracovníků v oblasti strategického řízení a plánování 1. kolo – vstupní školení na téma metodiky a organizace tvorby aktualizované strategie města; zapojení vedoucí pracovníci a relevantní zaměstnanci převážně odboru rozvoje, investic a majetku města – celkem 20 osob - viz plnění část E)
- vyhodnocení současné strategie rozvoje města (nebyla realizována z EU) a návazných dokumentů;
- vypracování socioekonomické analýzy města;
- zapojení veřejnosti do procesu tvorby strategických dokumentů realizací dotazníkového šetření;
- návrh rozvojové vize a návrh aktualizace strategie
- proškolení zaměstnanců v oblasti strategického řízení a plánování 2. kolo – hloubkové proškolení k systému strategického řízení a zpracování a aktualizaci navazujících dokumentů, návaznost strategického plánování na tvorbu rozpočtu a finanční řízení; zapojení vedoucí zaměstnanci a relevantní zaměstnanci převážně odboru rozvoje, investic a majetku města – celkem 20 osob - viz plnění část E)
- vypracování krátkodobého akčního plánu pro naplnění cílu strategie vč. indikativního seznamu projektů;
- definování souladu aktualizované strategie s návrhem Operačních programů pro období 2014+, Strategii „Evropa 2020“, Strategii regionálního rozvoje ČR, návrhem nařízení ke Strukturálním fondům pro období 2014+ atd.
- nastavení pravidel pro potřeby strategického řízení a implementaci strategie včetně organizačního vymezení zapojených subjektů do naplňování akčního plánu.
- Seznámení všech relevantních zaměstnanců s výstupy klíčové aktivity a dopadu do jejich činnosti; viz plnění část E)

Cílem není vytvořit izolovaný dokument, ale prostřednictvím zapojení všech zainteresovaných subjektů zajistit všeobecně přijímaný rozvojový dokument, který bude reflektovat skutečné priority města a jeho spádového území a úzce navazovat na další strategické dokumenty, včetně územního plánu a také vytvořit systém pro jeho trvalou aktualizaci.

Výstupem bude Strategie rozvoje města (včetně spádového území ORP).

#### **Část E) Vzdělávání ve výše uvedených oblastech**

Aktivita obsahuje bližší specifikaci vzdělávání v jednotlivých oblastech, která je uvedeno rovněž jako součást realizace části A – D. Cílem je zajistit implementaci výstupu projektu a to za pomoci vzdělávání relevantních zaměstnanců magistrátu v projektem řešených oblastech (prezenční, e-learningovou formou). Realizací klíčové aktivity dojde ke zvýšení kvalifikace zaměstnanců a tím zkvalitnění služeb magistrátu.

V neposlední řadě aktivita směřuje ke všem zaměstnancům MMCH, kteří budou formou seminářů vzdělávání v oblastech řešených projektem, seznámeni s výstupy jednotlivých aktivit a dopadu výstupu do běžných činností zaměstnanců a zefektivnění jejich činností v souvislosti s aplikací výstupů v praxi (realizace 46seminářů pro 180 osob celkem).

Vzdělávání se skládá z 3 podčástí:

## 1. Prezenční školení:

### A) Procesní řízení + mezinárodní normy v oblasti ISO 9001

- 1x 1 denní prezenční školení/1 sk. 1. kolo – vstupní školením, jak zavádět procesní řízení (co jsou procesy, jak probíhá procesní modelování, jak se procesně řídí, mezinárodní normy v oblasti ISO 9001) – zapojeni všichni vedoucí pracovníci + jejich zástupci + ostatní relevantní zaměstnanci - celkem 30 osob
- 2x 1 denní prezenční školení(2 skupiny po15 osobách)– 2. kolo - školení pro oblast práce s výstupy procesního modelování pro potřeby procesního řízení, zpracování detailních workflow – zapojeni všichni vedoucí pracovníci + jejich zástupci + ostatní relevantní zaměstnanci - celkem 30 osob

### B) Finanční řízení a plánování

- 2 denní prezenční školení/1 sk. - zapojeni relevantní zaměstnanci úřadu a jeho organizací, především zaměstnanci odboru rozvoje, investic a majetku města + ekonomického odboru - celkem 20 osob.

### C) Projektové řízení

- 2 denní prezenční školení/1 sk.-zapojeni relevantní zaměstnanců úřadu, převážně odboru rozvoje, investic a majetku města + ekonomického odboru - celkem 15 osob.

### D) Strategické řízení a plánování

- 1 denní prezenční školení/1 sk. 1. kolo - vstupní školení na téma metodiky a organizace tvorby aktualizované strategie města – zapojeni vedoucí pracovníci a relevantní zaměstnanci převážně odboru rozvoje, investic a majetku města - celkem 20 osob
- 1 denní prezenční školení/1 sk. 2. kolo – hloubkové proškolení k systému strategického řízení a zpracování a aktualizaci navazujících dokumentů, návaznost strategického plánování na tvorbu rozpočtu a finanční řízení, zapojeni relevantní zaměstnanci převážně odboru rozvoje, investic a majetku města - celkem 20 osob.

## 2. E-learningové školení

Součástí realizace školení ve všech 4 výše uvedených oblastech bude realizace e-learningového školení.

Přístup do e-learningového školení bude mít 180 zaměstnanců MMCH.

## 3. Seznámení s výstupy projektu

Předpokladem je uspořádání 6 seznamovacích kol pro skupiny zaměstnanců, celkem 180 osob.

Každé kolo bude mít délku ½ dne a bude prezentovat výstupy ze všech aktivit projektu, tzn. z částí A) až D).

Uchazeč (subdodavatel) bude mít dále po celou dobu plnění předmětu veřejné zakázky všechny **kurzy, nabízené v rámci projektu, akreditovány MV ČR** podle zákona č.312/2000 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a to jak **pro prezenční tak e-learningovou formu**



vzdělávání. Toto se netýká seminářů zaměřených na seznámení relevantních zaměstnanců s výstupy projektu (viz podčást 3 aktivity).

Uchazeč bude mít akreditovány tyto vzdělávací programy:

- **procesní řízení;**
- **finanční řízení;**
- **projektové řízení;**
- **strategické řízení.**

Tuto skutečnost uchazeč v nabídce čestně prohlásí.

Z dokladu o akreditaci musí vyplývat, že akreditovaný kurz svou náplní a minimální časovou dotací odpovídá požadavkům, které zadavatel stanovil v této zadávací dokumentaci. Akreditace musí být udělena na konkrétní školící aktivitu. Nebyla-li uchazeči akreditace doposud udělena, nebo uchazeč akreditací doposud nedisponuje, předloží uchazeč v rámci své nabídky čestné prohlášení o tom, že ke dni podpisu smlouvy se zadavatelem bude dodavatel disponovat akreditací Ministerstva vnitra České republiky pro dané dílčí školení. Uchazeč má povinnost zajistit a zadavateli doložit doklad o udělení akreditace pro příslušné školení před podpisem smlouvy. Uchazeč je oprávněn předložit rozhodnutí o udělení akreditace vzdělávacího programu jiného názvu, avšak stejného obsahu. Příslušná akreditace musí být platná po celou dobu plnění příslušné části veřejné zakázky.

## Shrnutí

Dodavatel tedy zajistí a bude koordinovat realizaci následujících výstupů:

- 1) zavedení procesního řízení (výstupy: procesní mapa, procesní model, detailní analýza vybraných procesů, proškolení zaměstnanci);
- 2) optimalizace finančních toků a finančního řízení (pravidla pro práci s rozpočtem, optimalizované finanční toky v rámci procesů, proškolení zaměstnanců);
- 3) zavedení projektového řízení (pravidla pro projektové řízení – metodiky/směrnice, kompetenční model, zavedený IS, proškolení zaměstnanci);
- 4) vytvoření strategie rozvoje města a zavedení systému pro její správu (strategický dokument, akční plán, metodika strategického plánování, proškolení zaměstnanců);
- 5) proškolení zaměstnanců (výstupy: školící materiály, přístupy k e-learningovým kurzům a koordinace přístupů zaměstnanců zadavatele do e-learningových školení, certifikáty, zprávy z proběhnutých školení).