



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



STRATEGIE ROZVOJE SLUŽEB ZAJIŠŤOVANÝCH MĚSTEM BŘECLAV

PRO OBDOBÍ 2022 - 2030

MĚSTO BŘECLAV



Obsah

1.	Úvod	2
2.	Analytická část	2
2.1.	Definice pojmu „veřejná služba“	2
2.2.	Kontext řízení veřejných služeb	3
2.3.	SWOT analýza	5
2.4.	Východiska pro tvorbu strategie řízení služeb MÚ Břeclav	5
3.	Návrhová část	6
3.1.	Návrh metodického rámce řízení služeb MÚ Břeclav	6
3.2.	Východiska návrhové části	10
3.3.	Hlavní cíl	10
3.4.	Specifický cíl a opatření rozvoje služeb	11
4.	Implementační část	13
5.	Zkratky	14
6.	Zdroje	14
7.	Související dokumentace	14
8.	Přílohy	14
Příloha č. 1:	Karta opatření 1.1	14
Příloha č. 2:	Karta opatření 1.2	14
Příloha č. 3:	Karta opatření 2.1	14
Příloha č. 4:	Karta opatření 2.2	14
Příloha č. 5:	Karta opatření 3.1	14

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Tento strategický dokument byl schválen pro období 2022 až 2030 Zastupitelstvem města Břeclavi na zasedání č. 27 dne 30. března 2022 a nabývá účinnosti dnem 1. dubna 2022.

1. Úvod

Cílem dokumentu Strategie rozvoje služeb zajišťovaných městem Břeclav (dále jen Strategie služeb) je reflektovat kontext řízení služeb Městského úřadu i Města Břeclav, stručně zhodnotit stávající stav řízení služeb, vytvořit základní metodický rámec řízení služeb a navrhnout další kroky v této oblasti.

2. Analytická část

Komplexní řízení veřejných služeb založené na katalogizaci a standardizaci je v rámci měst ČR novou disciplínou. Řízení služeb poskytovaných městem není aktuálně vyžadováno legislativou ani metodickými dokumenty MMR ČR nebo MVČR. Je však současným trendem rozvoje veřejné správy. Strategie řízení služeb města vzniká na základě rozhodnutí vedení města a městského úřadu s cílem zvýšit kvalitu a efektivitu služeb města a přímo navazuje na dokument Strategický plán rozvoje městského úřadu.

Řízení služeb poskytovaných městem není upraveno žádným legislativním dokumentem ani metodickým standardem. Proto situační analýza obsahuje také stručnou část věnovanou metodickému rámci, ze kterého jsou v návrhové části čerpány náměty pro konkrétní cíle a opatření.

2.1. Definice pojmu „veřejná služba“

Definice služby veřejné správy (VS) není legislativně ukotvena. Podrobná definice služby s vymezením definičních znaků služby je uvedena v dokumentu „Metodika pro evidenci služeb veřejné služby, jejich úkonů a plánu digitalizace“ (MV). Z pohledu obce se tato metodika se týká pouze služeb veřejné správy v přenesené působnosti. Lze ale plně využít pro správní služby obce v oblasti samostatné působnosti a po určitém zobecnění i pro další typy služeb.

Definice služby veřejné správy¹

Služba představuje funkci (činnost) úřadu, která je vědomě poskytnuta konkrétním OVM (obcí) konkrétnímu příjemci služby podle příslušného právního předpisu tak, že přináší příjemci vnímanou hodnotu, ať už v podobě benefitu nebo splnění zákonné povinnosti. Na službu VS lze také pohlížet jako na dosažení práva či naplnění povinnosti klienta, které nelze splnit jinak než interakcí či sérií interakcí mezi klientem a OVM (obcí). Služba se dělí podle toho, zdali je iniciována klientem nebo vykonávána z moci úřední. Každá služba VS má výstup, který klient vnímá jako určitou hodnotu.

Město poskytuje nebo zajišťuje také služby věcného charakteru (městská hromadná doprava, technické služby...), část služeb může být spotřebovávána přímo organizacemi města (např. sdílené služby). Proto je vhodné definici služby veřejné správy zobecnit, aby odpovídala i dalším typům služeb.

Definice obecné služby poskytované městem

Veřejná služba poskytovaná městem představuje funkci (činnost) městského úřadu, městské organizace nebo organizace městem pověřené, která je vědomě poskytnuta konkrétnímu příjemci služby tak, že přináší příjemci vnímanou hodnotu, ať už v podobě benefitu nebo splnění zákonné povinnosti. Každá veřejná služba má výstup, který klient vnímá jako určitou hodnotu (benefit).

Veřejné služby poskytované obcí mohou být dále členěné na různé typy služeb a popisovány podle specifických standardů definovaných městem.

¹ dle metodiky MVČR, upraveno pro účely tohoto dokumentu

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LLM, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



2.2. Kontext řízení veřejných služeb

Poskytování veřejných služeb je klíčovým nástrojem, kterým město pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů, jak je mu to uloženo zákonem č. 128/2000 Sb. – Zákon o obcích. Přesto, že legislativa přímo nedefinuje povinnost obce definovat a řídit své služby, tato povinnost vzniká zprostředkovaně v rámci správních činností přenesené působnosti, kde vzniká na centrální úrovni katalog služeb, které jsou ukotveny v Registru práv a povinností a navázány na centrální portál občana. V oblasti přenesené působnosti jsou obce povinny převzít centrální definici služeb a tyto služby řídit a poskytovat v rozsahu definovaném příslušnými zákony. Pro mnoho služeb státní správy platí trend rušení místní příslušnosti, který znamená, že obce musí být připraveny obsluhovat i klienty, kteří nemají trvalé bydliště ve správním obvodu ORP. V oblasti samostatné působnosti tato povinnost nevzniká, obce ale mají možnost registrovat své služby na centrálním portálu občana a umožnit svým obyvatelům využívat centrální portálová řešení i pro vyřizování „lokálních“ agend. To umožňuje v rámci centrálního portálu občana řešit komplexní životní události, jejichž vyřízení vyžaduje kombinovaný soubor služeb přenesené i samostatné působnosti.

Orientace na jasně definované a řízené služby je zřejmá i z připravovaných koncepčních dokumentů (strategie Smart City připravovaná na MMR), kde bude důraz na služby promítnut i do oblasti věcných služeb, poskytovaných obcemi svými občanům. Toto řešení se promítne i do pravidel připravovaných dotačních programů.

Kromě již zmíněných služeb zaváděných centrálně v oblasti státní správy neexistuje aktuálně jednotný metodický rámec, který by obcím poskytoval vodítko k popisu a řízení služeb. Částečně je možné vycházet z metodických dokumentů Odboru hlavního architekta (OHA), který definuje pravidla pro modelování a popis služeb v rámci Enterprise Architecture veřejné správy, tyto metodiky jsou ale zaměřeny především na elektronizaci správních služeb z pohledu centrálních orgánů, neřeší systémově kompletní oblast služeb poskytovaných obcemi v rámci správy a rozvoje území.

Pro obce znamená možnost převzít metodiku řízení služeb státní správy a promítnout ji do vlastních samosprávních služeb příležitost k celkové akceleraci řízení služeb poskytovaných městem i městským úřadem, a to nejen v oblasti správních služeb. Přístup orientovaný na služby může být úspěšně promítnut do i do ostatních typů služeb poskytovaných městem a městským úřadem.

2.2.1. Účel řízení veřejných služeb v podmínkách města

Jak vyplývá z definice, cílem služby je poskytnout užitek konkrétnímu příjemci služby. V případě města může být klientem služby například občan města, podnikatel ve městě podnikající, zájmová organizace města, návštěvník města a další zainteresované strany. Kvalita života ve městě a spokojenost jeho obyvatel je tedy přímo spojena s tím, jak v jaké kvalitě a kapacitě dokáže město své služby poskytovat. K poskytování služeb využívá město svůj majetek, který musí být spravován s péčí řádného hospodáře. Proto řízení služeb musí zahrnovat řízení kvality, kapacity i efektivity služeb. Rozsah i kvalita služeb, které město poskytuje svým občanům a dalším zainteresovaným stranám, musí včas reagovat vývoj vnitřního i vnějšího prostředí města. Může se jednat například o klimatické změny, politické změny, změny ve věkovém a sociálním složení obyvatel a podobně. Rozsah a kvalita služeb poskytovaných městem proto musí vycházet z dlouhodobé strategie města. Řízení služeb je proto třeba považovat za klíčový nástroj při naplňování dlouhodobé strategie města, zvyšování kvality života ve městě v důsledku i nejdůležitější nástroj pro ovlivňování spokojenosti obyvatel města.

2.2.2. Situace v řízení služeb MÚ Břeclav

V rámci městského úřadu vznikla pracovní skupina pro řízení služeb, která navrhla vzor katalogového listu služby, který byl ověřen pro několik vzorových služeb. Vedení úřadu aktivně prosazuje řízení služeb jako důležitý nástroj pro řízení kvality a efektivity služeb. Zavedení řízení služeb je v souladu s politikou trvalého zlepšování, která se součástí politiky kvality Městského úřadu Břeclav.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Z dlouhodobého hlediska by měla být posílena role Městského úřadu Břeclav při řízení a kontrole kvality a efektivity služeb celé veřejnoprávní korporace Města Břeclavi.

2.2.3. Návaznost na vyšší strategický dokument

Dokument Strategie rozvoje služeb zajišťovaných městem Břeclav navazuje na vyšší strategický dokument Strategický plán rozvoje městského úřadu. Důležité vazby ukazuje tabulka níže.

Strat. cíl rozvoje MÚ	Opatření strategického cíle	Promítnutí do strategie služeb
Cíl 1 Inovace MÚ	Opatření 1.2 Sdílené služby	Zavádění sdílených služeb korporace bude vyžadovat standardizaci a katalogizaci služeb a jejich začlenění do procesů řízení městské korporace
	Opatření 1.3 Elektronizace služeb	Elektronizace služeb by měla být postavena na katalogizaci služeb a navázána na portálová řešení a procesy korporace
Cíl 2 Zvyšování kvality řízení	Opatření 2.1 Rozvoj systému řízení kvality	Služby jsou finálním produktem městského úřadu i města. Proto by měly být jejich standardizace, hodnocení a zlepšování klíčovou součástí systému řízení kvality.
	Opatření 2.2 Zavedení efektivních procesů	Z pohledu procesního modelování a řízení představuje služba specifickou funkci, která by měla být interpretována specifickým objektem, který bude vycházet ze standardizovaného katalogu služby a začleněna do celkového procesního modelu.
	Opatření 2.3 Vznik katalogu služeb	Katalog služeb představuje klíčový nástroj řízení služeb. Musí respektovat formát služeb státní správy, ale zároveň vyhovět i požadavkům na katalogizaci všech typů služeb poskytovaných městem a městským úřadem.
	Opatření 2.4 Zavedení plánování	Služby jsou hlavním nástrojem, kterým město naplňuje svoji strategii a zajišťuje spokojenost obyvatel. Řízení služeb proto musí být propojeno se strategickým a finančním plánováním a s řízením dlouhodobého majetku a dalších zdrojů města.
	Opatření 2.5 Určování standardů	Standard služby je podmínkou, aby služba mohla být plánována, hodnocena a zlepšována. Standardy budou součástí katalogu služeb, hodnocení a zlepšování služeb bude součástí procesů úřadu a korporace.

Implementace strategie rozvoje služeb bude navazovat na další aktivity rozvoje úřadu a města, které se týkají rozvoje integrovaného systému managementu města. K těm patří zejména rozvoj ICT, rozvoj procesního řízení, rozvoj strategického řízení a controllingu, řízení kvality, zavádění nových technologií a „SMART“ řešení. Aby se zabránilo duplicitám nebo naopak diskontinuitám, je třeba navrhnout a zavést robustní systém programového řízení rozvoje ISM města, který bude koordinovat implementaci opatření všech dílčích strategií a koncepcí, které tuto problematiku řeší.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



2.3. SWOT analýza

Stručná SWOT analýza shrnuje hlavní externí i interní vlivy, které jsou východiskem pro další kroky návrhu strategie řízení služeb. SWOT analýza je vytvořena z pohledu Městského úřadu Brna.

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	Silné stránky Motivovaná a odborně schopná pracovní skupina pro řízení služeb MÚ Brno Zavedený systém řízení kvality Programové vybavení a IT podpora pro řízení služeb a jeho vazeb na strategické a projektové řízení	Slabé stránky Standard pro řízení služeb pro státní správu nebude využitelný pro řízení samosprávných a věcných služeb města Potenciální možnost vzniku nových standardů pro řízení služeb například ze strany MMR ČR nebo MV ČR Proměnlivá podpora řízení služeb ze strany politické reprezentace města Nepřijetí pravidel a nástrojů řízení služeb manažery městských organizací a dalšími zainteresovanými stranami
ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	Příležitosti Využití předpokládaných dotačních titulů pro oblast řízení služeb Využití metodických výstupů v oblasti katalogizace a standardizace služeb ze strany MV Využití možnosti propojit centrální portál občana s lokálním portálem pro samostatnou i přenesenou působnost Vytvořit příklad dobré praxe v řízení služeb a poskytnout ho MMR a ostatním městům Využít rozvoj on-line řešení k objednávání a placení všech typů služeb	Hrozby Neexistující metodika pro řízení služeb v rámci městské korporace Nedostatečné kapacitní možnosti pracovní skupiny MÚ Brno pro vytvoření komplexního katalogu služeb a nástrojů na jejich řízení Nedostatečné propojení strategického řízení a řízení služeb města

2.4. Východiska pro tvorbu strategie řízení služeb MÚ Brno

Řízení služeb může být klíčovým nástrojem pro zvýšení efektivity správy a rozvoje města. K tomu je třeba přistupovat k řízení služeb jako k manažerské oblasti, které se týká celého města neboli celé městské korporace. Konkrétní požadavky na řízení služeb z pohledu vyššího strategického dokumentu jsou uvedeny v tabulce. Na základě těchto požadavků lze vymezit role, jakou v řízení a poskytování služeb města bude hrát vedení města, městský úřad a další městské organizace a tyto role promítnout do příslušných pravomocí a odpovědností a následně do procesů řízení městského úřadu i města.

Současně je třeba definovat metodický rámec, který umožní navrhnout a vzájemně provázat konkrétní cíle a opatření strategie rozvoje služeb. Návrh metodického rámce, ze kterého bude vycházet návrhová část, je uveden v další části dokumentu.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



3. Návrhová část

3.1. Návrh metodického rámce řízení služeb MÚ Břeclav

Metodický rámec pro řízení služeb jako součást analytické části dokumentu definuje klíčové pojmy a metodická doporučení, která budou využita v návrhové části dokumentu.

3.1.1. Definice obecné služby poskytované městem

V úvodu dokumentu byla uvedena obecná definice veřejné služby poskytované městskou veřejnoprávní korporací:

Veřejná služba poskytovaná městem představuje funkci (činnost) městského úřadu, městem zřízené příspěvkové organizace, nebo organizace městem pověřené, která je vědomě poskytnuta konkrétnímu příjemci služby tak, že přináší příjemci vnímanou hodnotu, ať už v podobě benefitu nebo splnění zákonné povinnosti. Každá veřejná služba má výstup, který klient vnímá jako určitou hodnotu (benefit).

Příjemcem služby přitom může být externí subjekt – například fyzická osoba -občan, či podnikatel, právnická osoba, návštěvník města a další. Příjemci služeb ale mohou být také interní subjekty, který se podílí poskytování služeb města, zaměstnanci městských organizací i městské organizace samotné. Identifikace potenciálních klientů služeb města a jejich oprávněných potřeb je součástí procesů strategického řízení města – identifikace zainteresovaných stran.

3.1.2. Začlenění služeb do integrovaného systému managementu úřadu

Městský úřad Břeclav má zaveden integrovaný systém managementu, který využívá prvky procesního řízení a je podporovaný programem ATTIS. Služby poskytované městským úřadem budou součástí provozního modelu, který popisuje všechny funkce, které jsou organizací poskytovány. Součástí těchto funkcí budou i služby MÚ.

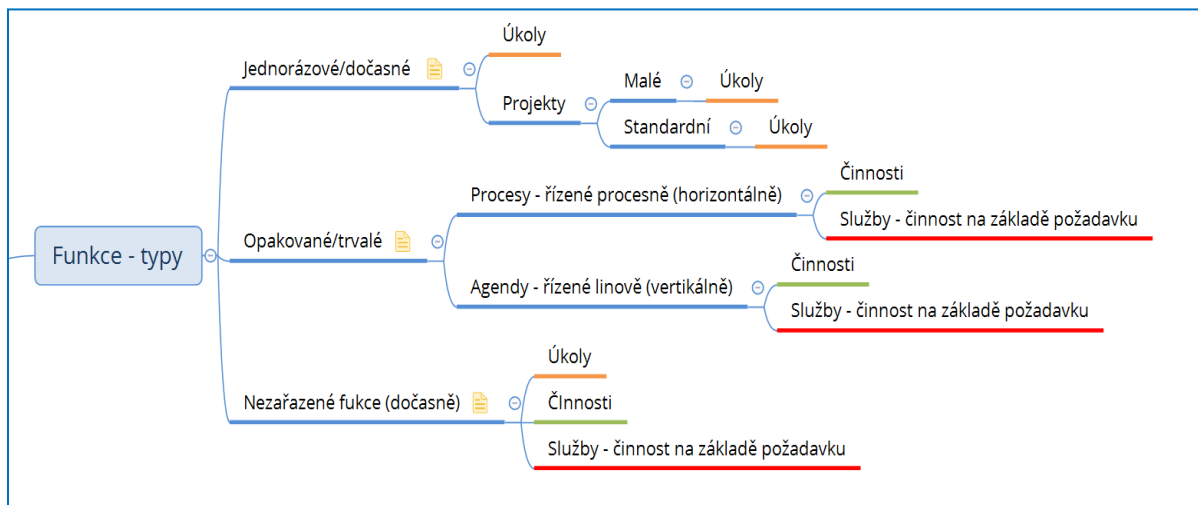
Pojmem „funkce“ označuje soubor činností, které úřad vykonává, aniž bychom současně definovali, zda jsou tyto činnosti řízeny liniově, procesně nebo projektově nebo jsou definovány a řízeny jako služby. Typy funkcí v ISM jsou uvedeny níže:

- **Procesy** – trvale prováděné soubory aktivit řízené procesním způsobem
- **Projekty** – dočasně prováděné soubory aktivit řízené projektově
- **Agendy** – trvale prováděné soubory aktivit řízené liniově
- **Úkoly** – aktivity řízené jednorázovým zadáním
- **Služby** – specifické funkce, které uspokojují požadavky externích i interních zainteresovaných stran. Mohou být přímo navázány na městský i centrální portál občana.
- **Činnosti** – dílčí aktivity vykonávané k naplnění funkcí.

V modelu ISM jsou tyto funkce reprezentovány specifickými objekty a prostřednictvím matice odpovědnosti je možné je přiřadit konkrétním pracovním místům. Tak vzniká přesný přehled alokaci personálních kapacit na funkce města, který následně může sloužit jako podpora rozhodování při optimalizaci počtu zaměstnanců nebo outsourcingu vybraných činností. Objekt typu „služba“ bude v ISM obsahovat všechny informace potřebné k evidenci a řízení služby.

Obrázek níže hierarchickou strukturu funkcí, jak budou v modelu zařazeny. Služby mohou být poskytovány jako součást agendy, procesu nebo dočasně jako nezařazené funkce.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



3.1.3. Kategorizace služeb

Pro katalogizaci, standardizaci a řízení služeb úřadu ve vazbě na komplexní fungování celé veřejnoprávní korporace města nepostačuje rozdělení funkcí úřadu a města na přenesenou a samostatnou působnost. Z pohledu plnění požadavků zainteresovaných stran, rozsahu, kvality i efektivity poskytovaných služeb a návazně na řízení poskytovatelů (dodavatelů) jsou služby rozděleny na následujících kategoriích.

Kategorie služeb	Popis	Příjemce
Správní – státní správa	Zabezpečování plnění právních nároků a povinností občanů a dalších zainteresovaných stran dle legislativního vymezení přenesené působnosti	Externí – občané a další zainteresované strany
Správní – samospráva	Zabezpečování plnění právních nároků a povinností občanů a dalších zainteresovaných stran v rámci samostatné působnosti	Externí – občané a další zainteresované strany
Věcné	Funkce věcné povahy – hromadné i individuální	Externí – občané a další zainteresované strany
Řídící a kontrolní	Řízení a kontrola činnosti organizací města	Zastupitelé Město a jeho organizace
Provozní	Zajišťování zdrojů pro činnost organizací úřadu a města	Město a jeho organizace
Podpůrné	Služby zaměřené na komunikaci s veřejností, průzkumy, marketing – podporují plnění ostatních typů služeb	Město a jeho organizace Zastupitelé

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



3.1.4. Charakteristiky jednotlivých typů služeb a jejich specifika pro strategické řízení

Správní služby obecně

vycházejí z povinnosti klienta splnit legislativní povinnost nebo čerpat benefit, na který má legislativní nárok. Legislativou jsou zde míněny platné zákonné předpisy o vyhlášky vydávané obcí v rámci samostatné působnosti. Poskytování správních služeb by měl zajišťovat městský úřad.

- **Správní služby státní správy** jsou zatím jedinou kategorií služeb, u které jsou legislativně upravena pravidla pro její katalogizaci a řízení. Katalogizace správních služeb státní správy je upravena *Metodikou pro evidenci služeb VS, jejich úkonů a plánu digitalizace*, kterou vydalo MVČR a která vychází ze Zákona 12/2020 Sb. – „Zákon o právu na digitální službu“. Katalogizaci správních služeb státní správy provádí centrálně ohlašovatelé agend v rámci Registru práv a povinností. Tyto služby jsou postupně digitalizovány v rámci centrálního portálu občana. Řada služeb, jejichž poskytovateli jsou obce postupně ztrácí místní příslušnost. To znamená, že obce musí zajistit poskytnutí této služby i klientům, kteří místně k obci nepřísluší. U této kategorie služeb je třeba průběžně sledovat centrální postup katalogizace a informace z katalogových listů služby přejímat do lokálního katalogu služeb. Pokud chce úřad katalogizovat tyto služby s předstihem, měl by dodržovat jednotný formát daný centrální metodikou a včas data v katalogovém listu aktualizovat návazně na tvorbu centrálního katalogu.
- **Správní služby samosprávy** jsou plně v kompetenci obce, které může rozhodnout o jejich poskytování. Pravidla pro jejich katalogizaci nejsou definována. Je ale třeba vzít v úvahu, že centrální portál občana nabízí „přihlášení“ správních služeb samosprávy, aby mohly být zahrnuty do komplexních životních událostí, které portál občana podporuje. Stát tedy počítá s doplněním služeb z oblasti samosprávy. Řešení komplexní životní události občana bývá velmi často mixem služeb státní správy a samosprávy. Proto je vhodné, aby katalogizace správních služeb samostatné působnosti byla kompatibilní s katalogizací služeb státní správy. Oba typy služeb pak mohou být pro klienty dostupné z centrálního portálu občana i z lokálního portálu obce.

Věcné služby

poskytované městem mají věcnou povahu, jejich čerpání je dobrovolné a ve značné míře placené. Některé jsou poskytovány na individuální objednávku (městská hromadná doprava, sportovní vyžití), některé jsou poskytovány plošně z rozhodnutí města (úklid veřejných prostranství). Pro poskytování věcných služeb je využívána velká část dlouhodobého majetku města, čerpají také významnou část městského rozpočtu. Poskytovateli věcných služeb jsou většinou městské organizace, případně bývá poskytování těchto služeb outsourcováno. Z pohledu strategického řízení musí věcné služby s předstihem reagovat zejména na sociální a klimatické vlivy vývoj parametrů kvality života ve městě. Současně musí být těsně navázány na řízení dlouhodobého majetku města, který je k poskytování věcných služeb využíván. Trvalým úkolem je zvyšování kvality a efektivity služeb a současně i zvyšování komfortu placení a objednávání služeb formou on-line řešení. Strategické řízení a kontrolu kvality a efektivity věcných služeb by měl zajišťovat městský úřad (viz Řídící a kontrolní služby).

Řídící a kontrolní služby

představují pro vedení města a městských organizací klíčový nástroj pro vyvážený rozvoj města, jeho efektivní správu a zajištění požadavků péče řádného hospodáře. Nositelem i poskytovatelem těchto služeb by měl být městský úřad, který je garantem kontinuity jejich kvality i efektivity i během změn politické reprezentace. Strategický rozvoj řídicích a kontrolních služeb by se měl ubírat k důslednému řízení městské veřejnoprávní korporace jako celku a využívat přístupu „řízení založené na datech“. To znamená postupné zavedení řídicích a kontrolních procesů napříč celou veřejnoprávní korporací,

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



nastavení indikátorů kvality a efektivity a podporu transparentního rozhodování podloženého jasnými daty na všech úrovních řízení.

Provozní služby

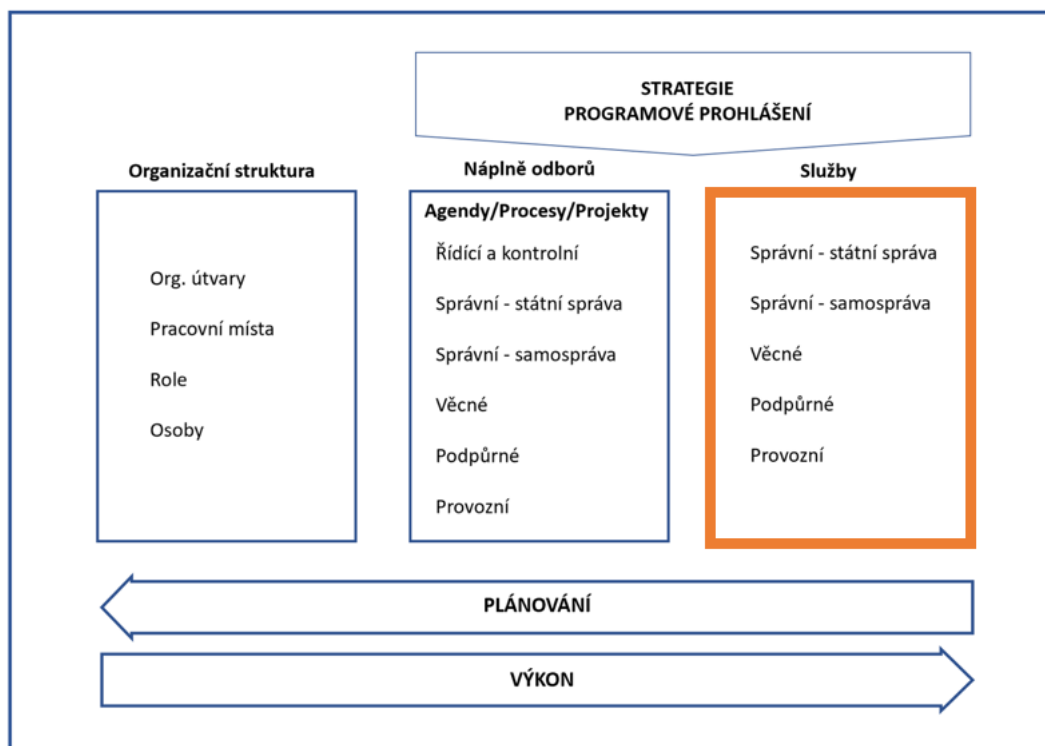
zajišťují pro městskou veřejnoprávní korporaci zdroje, které potřebuje ke svému fungování. Patří sem zejména finance, lidské zdroje, informační a komunikační technologie, budovy a zařízení a další zdroje. Z pohledu strategického řízení této kategorie služeb je významnou příležitostí optimalizace cestou vytvoření sítě sdílených služeb, které jsou využívány organizacemi napříč organizacemi veřejnoprávní korporace.

Podpůrné služby

jsou služby, které podporují ostatní kategorie služeb. Patří sem například vztahy s veřejností, průzkumy a analýzy a další podobné služby. I na tyto služby lze pohlížet z pohledu jejich sjednocení napříč veřejnoprávní korporací nebo například outsourcingu.

3.1.5. Řízení služeb v kontextu dalších prvků integrovaného systému managementu

Služby představují klíčový nástroj, kterým město realizuje správu a rozvoj města. Sortiment, rozsah a kvalita služeb je na jedné straně důsledek strategického rozhodnutí vedení města, na druhé straně pak konkrétní výsledek činností v procesech a agendách města.



Obrázek 1 Vztahy mezi prvky ISM

Šipky ukazují správný postup při plánování a výkonu. Plánování vždy musí vycházet ze strategických cílů, promítat se do plánu služeb poskytovaných městskou korporací a následně do plánu (modelu) agend, procesů a činností. V poslední fázi jsou plánovány personální kapacity a upravována organizační struktura. Zdroje jsou tedy plánovány až v okamžiku, kdy předchozí kroky plánování formulují jasné požadavky na účel, kvalitu i kapacitu personálních zdrojů.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LLM, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Výkon pak postupuje logicky opačným směrem. Nejdříve jsou zajištěny zdroje v potřebné kvalitě a kapacitě, které odvádějí plánovaný výkon v agendách, procesech, projektech a službách a tím přispívají k naplnění strategických cílů.

Uvedená logika integrovaného systému řízení města je aplikována do tvorby provozního a organizačního modelu a dalších prvků integrovaného systému managementu města.

3.1.6. Strategické řízení služeb

Vyjma správních služeb přenesené působnosti je sortiment, rozsah a kvalita služeb plně v rukou vedení města, je tedy důsledkem strategického rozhodování, které je závislé na politických prioritách, ekonomické situaci města, vývoji indikátorů kvality života ve městě a dalších parametrech externího i interního prostředí města. Z uvedeného důvodu by řízení služeb města mělo být propojeno se strategickým řízením města, vycházet z potřeb města identifikovaných v rámci strategické analýzy a promítnuto do strategických cílů města. Tímto způsobem vzniká zadání pro řízení města jako celku, městského úřadu o i všech organizací městské veřejnoprávní korporace. Strategické řízení služeb města musí být propojeno s řízením majetku města i s dlouhodobým finančním řízením.

3.2. Východiska návrhové části

Strategie služeb přináší do všech oblastí činnosti města zásadní změnu. Služby poskytované městským úřadem a městskými organizacemi přestávají být pouze obecným označením všeho, co město pro občany a další zainteresované dělá. Stávají se plně formalizovaným a standardizovaným nástrojem řízení, který umožní pružně realizovat strategické cíle rozvoje města, podpoří rozvoj elektronizace a poskytne přesné informace pro řízení financí a dalších zdrojů města. Strategie rozvoje služeb se dlouhodobě týká všech organizací městské veřejnoprávní korporace a v konečném důsledku i organizací, které veřejné služby zajišťují dodavatelsky.

Důležité místo v zavádění řízení služeb města bude mít městský úřad, který bude vykonávat následující role:

- koordinátor rozvoje strategického řízení služeb
- nositel katalogizace a standardizace služeb
- zástupce města ve vztahu k řízení rozsahu, kvality, efektivity služeb městskými a dodavatelskými organizacemi
- poskytovatel části služeb města

Implementace Strategie služeb musí být koordinována s rozvojem integrovaného systému managementu města, který je rozpracován v řadě navazujících strategických dokumentů.

3.3. Hlavní cíl

Hlavní cílem je Strategie služeb je zvýšit komplexnost, dostupnost, kvalitu a efektivitu veřejných služeb poskytovaných Městem Břeclav

Odůvodnění a vysvětlení:

Město zajišťuje pro své občany celou řadu služeb, které ve svém důsledku zásadně ovlivňují kvalitu života ve městě a spokojenost jeho obyvatel. Rozvoj služeb nástrojem pro realizaci strategických cílů rozvoje města i naplňování politických programů. Poskytování služeb využívá a spotřebovává zdroje města, které jsou spravovány městským úřadem a dalšími městskými organizacemi. Řízení rozvoje služeb přináší městu dosud chybějící nástroj, jak zkvalitnit a zefektivnit poskytování služeb napříč všemi organizacemi městské veřejnoprávní korporace.

Hodnocení:

Hodnocení bude prováděno na základě úspěšnosti plnění specifických cílů a opatření

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



3.4. Specifický cíl a opatření rozvoje služeb

3.4.1. Specifický cíl 1 – Standardizace a katalogizace správních služeb úřadu

Odůvodnění a vysvětlení:

Správní služby města zajišťuje městský řad v přenesené a samostatné působnosti. Oba typy služeb jsou vázány a na řešení komplexních životních událostí občana a budou podporovány centrálním i městským portálem občana. Vzhledem k tomu, že katalogizace služeb státní správy a jejich podpora centrálním portálem občana již probíhá, je třeba současně realizovat také katalogizaci správních služeb samostatné působnosti a registrovat je v rámci řešení životních událostí. Katalogizace správních služeb bude také využita k vytvoření a ověření metodiky pro řízení služeb města.

Globální hodnocení specifického cíle:

Počet správních služeb v katalogu.

Opatření 1.1	Vytvoření a zavedení metodiky řízení správních služeb úřadu, věcných a sdílených korporátních služeb města
Opodstatnění:	Poskytování věcných, provozních a podpůrných služeb města je historicky rozděleno mezi městský úřad, městské organizace a externí dodavatelské organizace. Město nemá zavedeny průřezově fungující nástroje pro řízení a hodnocení těchto služeb, přesto že je financuje ze svého rozpočtu. Metodika bude řešit propojení řízení služeb se strategickým a finančním řízením a s řízením dlouhodobého majetku města. Samotný městský úřad pak poskytuje správní služby v přenesené i samostatné působnosti. Zde již dochází ke změnám na úrovni státu, který vytváří prostředí pro popis a řízení těchto služeb, ve snaze nabídnout klientům pohodlnější využití služeb elektronickou formou, bez nutnosti navštívit osobně úřad. Všechny služby mají řadu společných prvků a město má zájem zavést systém jejich řízení. Z tohoto důvodu je nutné vytvořit metodiku, která parametrizuje zaváděný systém řízení všech služeb. Současně bude definovat nástroje pro řízení kvality a efektivity těchto služeb. Vytvořená metodika bude součástí integrovaného systému managementu města.
Hodnocení:	Schválená metodika
Bližší popis:	Příloha č. 1:Karta opatření 1.1
Opatření 1.2	Vytvoření el. katalogu správních služeb
Opodstatnění:	Vybrané informace z katalogu správních služeb budou zveřejňovány na lokálním portálu občana a pravděpodobně také na centrálním portálu občana MV ČR. Služby z katalogu budou také navázány na pracovní místa zaměstnanců úřadu a budou obsahovat aktivní formuláře službou využívané. Tato funkcionality vyžaduje, aby byl katalog služeb plně elektronizován.
Hodnocení:	Katalogové listy správních služeb elektronizovány
Bližší popis:	Příloha č. 2:Karta opatření 1.2

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



3.4.2. Specifický cíl 2 - Standardizace a katalogizace věcných a sdílených služeb

Odůvodnění a vysvětlení:

Městský úřad a organizace města poskytují řadu věcných služeb, které nejsou přesně popsány, parametrizované a hodnocené. To neumožňuje systémově plánovat rozvoj služeb z pohledu sortimentu a kapacit a hodnotit jejich kvalitu a efektivitu. Stejná situace je u podpůrných a provozních služeb, které probíhají duplicitně v městských organizacích. I zde je katalogizace a standardizace nutnou podmínkou pro vytvoření sítě sdílených služeb městské korporace.

Globální hodnocení specifického cíle:

Počet věcných, podpůrných a provozních služeb v katalogu.

Opatření 2.1 Vytvoření el. katalogu věcných služeb města

Opodstatnění: Věcné služby města mají přímý dopad na kvalitu života ve městě a spokojenost jeho občanů. Proto mají z hlediska katalogizace a řízení vyšší prioritu než služby podpůrné a provozní. Z tohoto důvodu je katalogizace a standardizace věcných služeb naplánována jako samostatné opatření, jehož realizace má přímý dopad na podporu strategických cílů města.

Hodnocení: Počet věcných služeb v katalogu

Bližší popis: Příloha č. 3:Karta opatření 2.1

Opatření 2.2 Vytvoření el. katalogu sdílených korporátních služeb

Opodstatnění: Sdílené korporátní služby jsou služby, které využívají společně všechny městské organizace. Nemají přímý vliv na služby poskytované občanům, mají ale potenciál vyšší efektivity fungování celého města. Katalogizaci musí předcházet důkladná analýza provozních a podpůrných služeb, které jsou v městských organizacích realizovány. Na katalogizaci této skupiny služeb by měly úzce spolupracovat zástupci všech městských organizací.

Hodnocení: Počet sdílených služeb v katalogu

Bližší popis: Příloha č. 4:Karta opatření 2.2

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



3.4.3. Specifický cíl 3 - Elektronizace služeb

Odůvodnění a vysvětlení:

Elektronizace služeb zahrnuje například přechod na kompletní poskytování služeb elektronickou (on-line) formou, automatizaci poskytovaných služeb nebo jejich částí, zavádění elektronických forem objednávání a placení služeb i poskytování přehledů o čerpání a kvalitě služeb a další prvky. Do této oblasti patří i portálová řešení na lokální a centrální úrovni. Jedná se tedy o širokou problematiku, která se týká všech typů služeb. Elektronizace bude realizována postupně s vazbou na rozvoj informačních a komunikačních technologií a jejich implementaci v rámci města. Elektronizace služeb bude navazovat na katalogizaci a standardizaci a bude úzce navázána na realizaci ICT strategie města.

Globální hodnocení specifického cíle:

Počet plně elektronizovaných služeb

Opatření 3.1 Vytvoření lokálního portálu občana

Opodstatnění: Lokální portál občana je nástrojem pro přiblížení služeb města občanům. Umožňuje vyhledávat konkrétní služby v rámci životních událostí, objednávat je on-line, pracovat s inteligentními formuláři a poskytovat další funkce související s elektronizací služeb. Lokální portál občana bude on-line propojen s katalogy služeb i s dalšími informačními systémy města. Bude postupně rozšiřován ve vazbě na postup katalogizace a standardizace služeb města.

Hodnocení: Počet služeb dostupných z portálu občana

Bližší popis: Příloha č. 5: Karta opatření 3.1

4. Implementační část

Konkrétní aktivity zajišťující implementační část tohoto strategického dokumentu jsou evidovány v systému Dataplan NSZM.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



5. Zkratky

- ISM - Integrovaný systém managementu
NSZM - Národní síť Zdravých měst České republiky
ORP - Obec s rozšířenou působností
OVM - Orgán veřejné moci
VS - Veřejná služba

6. Zdroje

Nejsou.

7. Související dokumentace

Není.

8. Přílohy

- Příloha č. 1:** Karta opatření 1.1
Příloha č. 2: Karta opatření 1.2
Příloha č. 3: Karta opatření 2.1
Příloha č. 4: Karta opatření 2.2
Příloha č. 5: Karta opatření 3.1

Bc. Svatopluk Pěček
starosta
města Břeclavi

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejk, LLM, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Vytvoření a zavedení metodiky řízení správních služeb úřadu, věcných a sdílených korporátních služeb města		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Standardizace a katalogizace správních služeb úřadu		
Odpovědná osoba	tajemník	Cílový termín	31.12.2022
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, někteří vedoucí zaměstnanci, manažer kvality		Aktualizováno dne

Důvody pro dané opatření

Potřeba vytvoření metodického dokumentu pro parametrizaci služeb z pohledu jejich řízení.
Propojení řízení služeb se strategickým a finančním řízením a s řízením dlouhodobého majetku města.

Ideální stav po realizaci aktivit

Vytvořena příslušná metodika pro řízení služeb.
Definovány parametry pro jednotlivé služby.
Definování nástrojů pro řízení kvality.

Zdroje

Interní

Zaměstnanci.
Další strategické dokumenty.
Interní dokumentace.

Externí

Metodické pokyny a dokumenty MVČR.

Matice vlivu

Co brání realizaci opatření

Vnější vlivy
Některé informace o pojetí řízení služeb ze strany MVČR jsou nejasné.
Vnitřní vlivy
Náročnost parametrizace a sjednocení informací o službách.

Co podporuje realizaci opatření

Doporučení a metodiky MVČR.
Současný trend rozvoje služeb ve veřejné správě.
Snaha povýšit úroveň řízení agend úřadu i města celkově.
Projekt 109 E-úřad.
Externí dotační zdroje.

Rizika a příležitosti

Rizika

Časová náročnost realizace.
Nedořešení některých dílčích aspektů řízení služeb v současné době.

Příležitosti

Vytvoření dokumentu pro další úrovně řízení.
Zavedení systému pro řízení a zlepšování služeb.

Ukazatele úspěšnosti opatření

Vytoření příslušného metodického dokumentu.

Cílová hodnota

1

Dosažená hodnota

Vyhodnocení opatření

Splněno ☐

Nesplněno ☐

Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Vytvoření el. katalogu správních služeb		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Standardizace a katalogizace správních služeb úřadu		
Odpovědná osoba	tajemník	Cílový termín	30.04.2023
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, někteří vedoucí zaměstnanci, manažer kvality	Aktualizováno dne	

Důvody pro dané opatření

Potřeba parametrizace a definice správních služeb.

Nutnost elektronizace služeb pro jejich další a širší využití.

Ideální stav po realizaci aktivit

Jsou parametrizovány všechny správní služby poskytované úřadem v přenesené i samostatné působnosti.

Služby jsou zavedeny v katalogu v elektronické podobě.

Služby jsou součástí portálu občana.

Zdroje

Interní

Zaměstnanci.

Informace o poskytovaných službách.

Externí

E-Government.

Metodiky MVČR.

Matice vlivu

Co brání realizaci opatření

Vnější vlivy

Některé informace o pojetí řízení služeb ze strany MVČR jsou nejasné.

Vnitřní vlivy

Náročnost parametrizace a sjednocení informací o službách.

Časová náročnost získání a zpracování relevantních informací.

Co podporuje realizaci opatření

Doporučení a metodiky MVČR.

Současný trend rozvoje služeb ve veřejné správě.

Snaha povýšit úroveň řízení agend úřadu i města celkově.

Projekt 109 E-úřad.

Externí dotační zdroje.

Rizika a příležitosti

Rizika

Časová náročnost realizace.

Nedořešení některých dílčích aspektů řízení služeb v současné době.

Dodržení termínů s ohledem na termín realizace projektu 109 E-úřad.

Příležitosti

Vytvoření podkladu pro elektronizaci služeb.

Vytvoření portálu občana.

Ukazatele úspěšnosti opatření

Počet elektronizovaných katalogových listů správních služeb.

Cílová hodnota

50

Dosažená hodnota

Vyhodnocení opatření

Splněno



Nesplněno



Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Vytvoření el. katalogu věcných služeb města		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Standardizace a katalogizace věcných a sdílených služeb		
Odpovědná osoba	tajemník	Cílový termín	30.04.2023
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, někteří vedoucí zaměstnanci, manažer kvality		Aktualizováno dne

Důvody pro dané opatření	Ideální stav po realizaci aktivit
Potřeba parametrizace a definice věcných služeb města. Nutnost elektronizace služeb pro jejich další a širší využití.	Jsou parametrizovány všechny relevantní služby celého města. Věcné služby jsou zavedeny v katalogu v elektronické podobě. Služby jsou součástí portálu občana.

Zdroje	
Interní	Externí
Zaměstnanci. Informace o poskytovaných službách.	E-Government. Metodiky MVČR.

Matice vlivů	
Co brání realizaci opatření	Co podporuje realizaci opatření
Vnější vlivy	Doporučení a metodiky MVČR. Současný trend rozvoje služeb ve veřejné správě.
Vnitřní vlivy	Snaha povýšit úroveň řízení agend úřadu i města celkově. Projekt 109 E-úřad. Externí dotační zdroje.

Rizika a příležitosti	
Rizika	Příležitosti
Časová náročnost realizace. Nedorešení některých dílčích aspektů řízení služeb v současné době. Dodržení termínů s ohledem na termín realizace projektu 109 E-úřad.	Vytvoření podkladu pro elektornizaci služeb Vytvoření portálu občana. Vytvoření systému na vyhodnocování kvality, přínosu a finanční náročnosti poskytování jednotlivých služeb.

Ukazatele úspěšnosti opatření		
	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Počet věcných služeb v katalogu.	25	

Vyhodnocení opatření

Splněno

☐

Nesplněno

☐

Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Vytvoření el. katalogu sdílených korporátních služeb		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Standardizace a katalogizace věcných a sdílených služeb		
Odpovědná osoba	tajemník	Cílový termín	30.04.2023
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, někteří vedoucí zaměstnanci, manažer kvality	Aktualizováno dne	

Důvody pro dané opatření

Potřeba parametrizace a definice sdílených (korporátních) služeb.
Nutnost parametrizovat a standardizovat služby, které bude městský úřad nabízet příspěvkovým organizacím města.

Ideální stav po realizaci aktivit

Jsou parametrizovány všechny služby, které jsou vhodné k poskytování dalším subjektům.
Sdílené služby jsou zavedeny v katalogu v elektronické podobě.

Portfolio sdílených služeb je vhodnou formou nabízeno k využití příspěvkovým organizacím.

Zdroje

Interní

Zaměstnanci.
Informace o poskytovaných službách.

Externí

Údaje od příspěvkových organizací.

Matice vlivu

Co brání realizaci opatření

Příspěvkové organizace z více důvodů nemusí mít o využití služeb zájem.

Co podporuje realizaci opatření

Formu sdílených služeb využívá stále více korporací veřejného i soukromého sektoru.

Vnější vlivy

Co brání realizaci opatření

Náročnost parametrizace a sjednocení informací o službách.
Časová náročnost získání a zpracování relevantních informací.
Není zcela jasné, jaké služby by měly být standardizovány a nabízeny.

Snaha využít odbornost a kapacity pro další organizace v rámci "korporace"
Externí dotační zdroje.

Vnitřní vlivy

Rizika a příležitosti

Rizika

Časová náročnost realizace služeb.
Některé služby nebudou ochotny příspěvkové organizace využívat.

Příležitosti

Snížení provozních nákladů.
Poskytování vyššího standardu služeb příspěvkovým organizacím, než jaký by dosáhly svépomocí nebo externím nákupem.

Ukazatele úspěšnosti opatření

Počet sdílených služeb v katalogu.

Cílová hodnota

20

Dosažená hodnota

Vyhodnocení opatření

Splněno ☐Nesplněno ☐

Komentář

Poznámka

KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Vytvoření lokálního portálu občana		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Počet sdílených služeb v katalogu		
Odpovědná osoba	vedoucí EO	Cílový termín	31.12.2025
Garant	tajemník	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, někteří vedoucí zaměstnanci, manažer kvality		Aktualizováno dne

Důvody pro dané opatření	Ideální stav po realizaci aktivit
Nabídka elektronizovaných služeb klientům.	Funkční portál nabízející portfolio služeb, které je možné vyřídit zcela, nebo částečně elektronicky bez nutnosti dojit na úřad osobně.
Rozšíření možností vyřízení agend na úřadě.	Portál je plně integrován se systémem, který buduje E-Government.

Zdroje	
Interní	Externí
Zaměstnanci.	Metodické pokyny a dokumenty MVČR.
Informace o poskytovaných službách.	

Matice vlivu			
Co brání realizaci opatření		Co podporuje realizaci opatření	
Vnější vlivy	Některé informace o pojetí řízení služeb ze strany MVČR jsou nejasné, případně nejsou dorešeny technické detaily propojení	Doporučení a metodiky MVČR	
		Současný trend rozvoje služeb ve veřejné správě.	
Vnitřní vlivy	Náročnost parametrizace a sjednocení informací o službách.	Probíhající projekt 109 E-úřad	
	Časová náročnost získání a zpracování relevantních infomací.	Snaha zvýšit komfort klientů při vyřizování různých záležitostí na úřadě.	
	Není zcela jasné jaké služby by měly být nabízeny v rámci portálu.		

Rizika a příležitosti	
Rizika	Příležitosti
Časová náročnost realizace.	Povýšení kvality služeb.
Nejsou známy všechny parametry propojení ze strany státu.	Další úroveň elektronizace fungování organizace.
	Vytvoření lokálního portálu občana a jeho pravidelné doplňování o další služby.

Ukazatele úspěšnosti opatření		
	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Počet služeb dostupných z portálu občana.	50	
Spuštěný portál občana.	1	

Vyhodnocení opatření	
Splněno☐	Nesplněno☐

Komentář

Poznámka