



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Metodická příručka procesního mapování a procesního modelování v úřadu

Efektivní městský úřad v Českém Krumlově

Dodavatel:

Ernst & Young, s.r.o.

Na Florenci 2116/15

110 00 Praha 1 – Nové Město

IČ: 26705338

Březen 2023



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Obsah

1	Úvod	4
1.1	Východiska metodiky	4
1.2	Základní rámec	4
2	Definice pojmů	5
2.1	Proces	5
2.2	Funkce	5
2.3	Procesní mapování	5
2.4	Procesní dekompozice a kategorizace	5
2.5	Kategorizace procesů	5
2.6	Procesní mapa	6
2.7	Karta procesní/funkční skupiny	6
2.8	Procesní karta	6
2.9	Funkční karta	6
2.10	Procesní modelování	6
2.11	Procesní model	6
3	Postup procesního mapování	7
3.1	Sběr informací	7
3.2	Sestavení procesní dekompozice	7
3.3	Kategorizace procesů	8
3.4	Vytvoření procesní mapy	9
3.5	Vytvoření karet procesních/funkčních skupin	10
3.6	Zpřesňování a aktualizace výstupů	12
4	Postup procesního modelování	13
4.1	Výběr procesu	13
4.2	Vytvoření procesní karty	13
4.3	Modelování stávajícího stavu	14
4.4	Modelování optimalizovaného stavu	15
5	Standardy procesního modelování	16
5.1	SIPOC	16
5.2	BPMN	17
5.3	ArchiMate	22
	Seznam zdrojů	26
	Přílohy	27

Seznam schémat

Schéma 1: Kroky procesního mapování.....	7
Schéma 2: Postup při sběru informací pro sestavení procesní dekompozice	7
Schéma 3: Zjednodušený vztah řídicích, podpůrných, provozních, korporátních a hlavních procesů ...	8
Schéma 4: Hierarchie procesů	8
Schéma 5: Příklad členění Hlavní oblasti na jednotlivé procesní kategorie.....	9
Schéma 6: Příklad členění kategorie Komunikace s klienty na jednotlivé procesní skupiny	9
Schéma 7: Ukázka procesní mapy MěÚ Český Krumlov.....	10
Schéma 8: Ukázka procesní/funkční karty za procesní skupinu Poskytnutí podpory	12
Schéma 9: Kroky procesního modelování.....	13
Schéma 10 Ukázka využití detailního SIPOC schématu u procesu Poskytnutí podpory z Programu podpory města ČK.....	14
Schéma 11 Ukázka procesní karty	14
Schéma 12: Ukázka zjednodušeného modelu BPMN pro proces Vydání občanského průkazu	15
Schéma 13: Základní vlastnosti standardů procesního modelování	16
Schéma 14: Příklad procesu Vydání občanského průkazu metodou SIPOC	17
Schéma 15: Vrstvy a aspekty jazyka ArchiMate	22
Schéma 16 Notace elementu „proces“ a „služba“	23

Seznam zkratek

Zkratka	Pojem
BPMN	Business Process Model Notation
ČK	Český Krumlov
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
OHA	Odbor hlavního architekta eGovernmentu
SIPOC	Supplies, Inputs, Process, Outuputs, Customers
SW	Software
ÚSC	Územní samosprávný celek

1 Úvod

1.1 Východiska metodiky

Metodika procesního modelování je jedním z výstupů projektu „Efektivní Městský úřad v Českém Krumlově“ (dále také „projekt“). Dokument byl vypracován zhotovitelem Projektu, společností Ernst & Young, s.r.o. (dále také „EY“ či „dodavatel“). EY je Dodavatelem Projektu na základě Smlouvy na zajištění poradenských a vzdělávacích služeb uzavřené mezi EY a městem Český Krumlov (dále také „Město“ nebo „Objednatel“), platné od 1. 9. 2022.

Metodická příručka procesního modelování v úřadu (dále jen „metodika“) byla sestavena nejen na základě zkušeností Dodavatele, ale také na základě metodických dokumentů vytvořených Ministerstvem vnitra ČR a odpovídající odborné literatury. Metodika vychází především z následujících zdrojů:²

- ▶ Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích
- ▶ Common Assessment Framework 2020
- ▶ Kniha: Procesně řízená organizace
- ▶ Kniha: Procesní řízení pro manažery
- ▶ Kniha: Moderní veřejná správa

1.2 Základní rámec

Metodika je dokumentem sloužícím k pochopení procesního mapování a procesního modelování, tak jak je navrhováno v prostředí Městského úřadu v Českém Krumlově (dále také „úřad“). Obsahuje definice pojmů a konkrétní postupy spojené s mapováním a modelováním procesů a základní přestavení standardu pro modelování enterprise architektury – jazyk ArchiMate.³

Současnou podobu metodiku lze považovat za výchozí stav a podle měnících se potřeb úřadu se může měnit nebo rozšiřovat o další body. Důležité je, aby měla svého vlastníka – v ideálním případě garanta procesního řízení, tak jak ho navrhujeme v *Metodice základů řízení pomocí procesů a kompetencí a Plánu pro implementaci opatření k zavedení procesního řízení a řízení na základě kompetencí*. Metodiku doporučujeme využívat také souběžně s ostatními výstupy projektu, zejména Procesní analýzou, Procesní mapou a Procesními/funkčními kartami.

Metodika obsahuje:

- ▶ **Definice pojmů procesního mapování a modelování** (kap. 2) – kapitola vhodná pro všechny, kteří přichází do styku s procesním modelováním či jeho výstupy.
- ▶ **Postup procesního mapování** (kap. 3) – kapitola vhodná především pro garanta procesního řízení a pro pracovníky úřadu podílející se na mapování procesů úřadu, tvorbě procesní mapy a její aktualizaci.
- ▶ **Postup procesního modelování** (kap. 4) – kapitola vhodná především pro garanta procesního řízení, popřípadě pro pracovníky, kteří se zabývají zpracováním procesních modelů nebo na procesním modelování participují.
- ▶ **Standards procesního modelování** (kap. 5) – kapitola vhodná především pro garanta procesního řízení, popřípadě pro pracovníky, kteří se zabývají zpracováním procesních modelů nebo na vytvoření procesních modelů participují.

¹ Projekt „Efektivní Městský úřad v Českém Krumlově“, registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/18_092/0014665, je spolufinancovaný z prostředků Evropské unie a státního rozpočtu v rámci Operačního programu Zaměstnanost, výzva č. 03_18_092 - Výzva pro územní samosprávné celky (obce, kraje a sdružení a asociace ÚSC).

² Plná citace je uvedena v Seznamu zdrojů.

³ Další informace o modelování enterprise architektury uvádíme v Metodice pro správu a aktualizaci enterprise architektury a v prezentaci Úvod do ArchiMate a V prezentaci Základy TOGAF.

2 Definice pojmů

Téma procesního mapování a modelování je pro pracovníky úřadu nové. Nelze se opřít o zažité termíny či definice. Proto uvádíme následující pojmy a jejich vysvětlení, tak aby mohla být společná terminologie v úřadu zavedena. Definice se opírají o odbornou literaturu a zkušenosti dodavatele. Nicméně definice jsou uváděny v takové podobě, aby byly co nejjednodušeji uchopitelné i pro běžné pracovníky úřadu.

2.1 Proces

Proces definujeme jako: „*Soubor navzájem na sebe navazujících činností, které transformují vstupy na výstupy a výsledky a tím přidávají hodnotu*“.⁴

Z této definice dále odvozujeme klíčové aspekty procesu:

- ▶ Proces má jasný začátek a konec, je opakovatelný.
- ▶ Činnosti jsou vykonávány v určitém pořadí za účelem dosažení cíle, který představuje hodnotu pro zákazníka.
- ▶ Cíle je dosaženo transformací vstupů na výstupy.
- ▶ Typickým výstupem je služba nebo produkt pro externího nebo interního klienta.
- ▶ Výkonnost procesu se dá měřit.

2.2 Funkce

Oproti procesu se funkce vyznačuje tím, že se jedná o „*Širší skupinu činností/procesů bez přesně daného pořadí. To, co úřad dovede a zaměstnanci mají v popisu práce*.“ Neřídí se jako proces ani jako veřejná služba. Funkce má těžko rozpoznatelný začátek a konec, spíše jde o dlouhotrvající soustavnou skupinu činností/procesů. Stejně tak měření výkonnosti bývá obtížné.

2.3 Procesní mapování

Procesní mapování definujeme jako „*Sadu činností a aktivit, která vede k identifikaci a zaznamenání probíhajících procesů/funkcí v rámci úřadu. Stejně tak, ale můžeme identifikovat procesy/funkce, které nejsou vykonávány, ale vykonávány by být měly. Pro porovnání lze vycházet z procesní mapy úřadu a referenčního modelu OHA*.“

2.4 Procesní dekompozice a kategorizace

Procesní dekompozice je jednou z činností procesního mapování, jejímž výsledkem je soupis identifikovaných procesů/funkcí úřadu a jejich vlastností (atributů).

2.5 Kategorizace procesů

Vzhledem k velkému množství identifikovaných procesů/funkcí je pro lepší přehlednost a další navazující práce (např. spojené s optimalizací) vhodné zavést kategorizaci/hierarchizaci. Kategorizace je součástí procesní dekompozice.

V rámci Městského úřadu Český Krumlov rozlišujeme tři základní hierarchické úrovně, a to:

1. Procesní oblasti
2. Procesní kategorie
3. Procesní skupiny

⁴ (MVČR, 2016)

Čtvrtou úroveň představují jednotlivé procesy. V případě potřeby se zavádí také pátá úroveň, která představuje jednotlivé procesní činnosti v rámci procesu. Poslední zmiňovaná úroveň se uplatní zejména při vytváření procesních modelů.

2.6 Procesní mapa

Procesní mapa je jedním z výsledků procesní dekompozice a mapování. Prezentuje grafické znázornění jednotlivých oblastí, kategorií, skupiny, procesů a funkcí. Představuje jeden ze základních vstupů pro procesní řízení a případnou optimalizaci procesů. Konkrétní ukázkou obsahuje kapitola 3.4.

2.7 Karta procesní/funkční skupiny

Karta procesní/funkční skupiny popisuje základní atributy skupiny procesů. Skupina procesů je charakteristická tím, že obsažené procesy/funkce vykazují podobné vlastnosti. V tomto okamžiku nerozlišujeme, zda se jedná o procesní nebo funkční kartu, protože skupiny standardně obsahují oba typy – tedy jak procesy, tak i funkce.

V případě optimalizace vybraných skupin může docházet k tomu, že se budou karty měnit na čistě procesní.

2.8 Procesní karta

Procesní karta zachycuje atributy konkrétního procesu. Je primárně odvozena od metodiky SIPOC, obsahuje však také další atributy popisující vybrané vlastnosti procesu.

2.9 Funkční karta

Funkční karta zachycuje atributy konkrétní funkce. Její základní charakteristika je odvozena od metodiky SIPOC, ovšem bez procesních specifik. Obsahuje také další atributy popisující vybrané vlastnosti funkce.

2.10 Procesní modelování

Cílem procesního modelování je vytvořit grafický model vybraného procesu. Modeluje se jak současný stav, tak i stav budoucí, jeli to žádoucí. Obvykle se využívají specializované softwary, které pomocí standardizovaných grafických prvků umožňují proces znázornit. Výsledný model lze exportovat do snadno čitelných formátů typu .pdf nebo .jpg. To umožňuje snadné sdílení modelu se všemi aktéry.

2.11 Procesní model

*„Procesní model (případně procesní diagram) je grafickým znázorněním posloupnosti činností tvořících proces“.*⁵ Procesní model zachycuje události, činnosti a odpovědnost za ně. Na rozdíl od procesní mapy se model zaměřuje na konkrétní proces, a to obvykle ve velkém detailu. Umožňuje detailně zkoumat průběh procesu a ulehčuje tak formulování případných optimalizačních návrhů.

⁵ (MVČR 2020a)

3 Postup procesního mapování

Procesní mapování definujeme jako sadu činností a aktivit, které vedou k identifikaci a zaznamenání probíhajících procesů/funkcí v rámci úřadu. Celý proces lze rozdělit do šesti základních kroků (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**). Důležité je na tomto místě zdůraznit, že výstupy procesního mapování, tak jak navrhujeme, aby s nimi bylo pracováno, prochází neustálým zpřesňováním a doplňováním nových informací. To by mělo být každodenní náplní garanta procesního řízení, tak jak je navrhován v dokumentu *Metodika základů řízení pomocí procesů a kompetencí a Plánu implementace opatření k zavedení procesního řízení a řízení na základě kompetencí*.



Schéma 1: Kroky procesního mapování

3.1 Sběr informací

Pro sestavení procesní dekompozice jsou nezbytné informace o tom, co úřad dělá ve své každodenní praxi. Základním zdrojem mohou být webové stránky města, kde jsou z části popsány služby pro klienty. Pro oblast služeb v přenesené působnosti se dají použít jednotlivé právní předpisy nebo Registr práv a povinností. Nejpodrobnějším textovým zdrojem je pak Organizační řád Městského úřadu Český Krumlov, který přesně popisuje, jakým činnostem se mají jednotlivé útvary věnovat.

V praxi se však běžně stává, že ne všechny činnosti uvedené v Organizačním řádu jsou vykonávány, nebo vykonávány jsou, ale primárně jiným útvarem. Proto je nezbytné posbírat informace také od vedoucích zaměstnanců jednotlivých útvarů, kteří by měli být schopní jasně popsat, čemu se jejich útvary věnují. Pokud je většinovým vlastníkem některé činnosti nebo procesu referent/specialista, je vhodné oslovit také jeho.

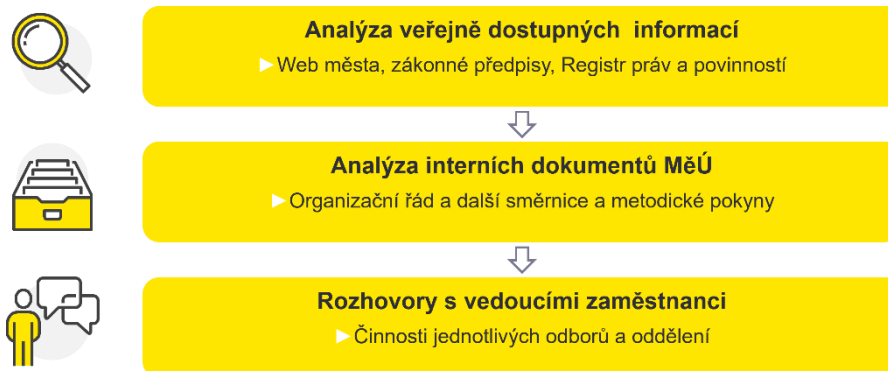


Schéma 2: Postup při sběru informací pro sestavení procesní dekompozice

3.2 Sestavení procesní dekompozice

Na základě posbíraných informací lze přistoupit k tvorbě procesní dekompozice, tedy k vytvoření soupisu identifikovaných procesů/funkcí. Aktuální dekompozice úřadu má podobu excelovského souboru, není potřeba pořizovat specializovaný software, pokud je zatím téma procesního řízení teprve na začátku svého zavádění. Vytvořenou dekompozici doporučujeme revidovat společně s pracovníky, od kterých byly informace získány.

3.3 Kategorizace procesů

V rámci vzniklé dekompozice lze identifikované procesy/funkce kategorizovat. V případě Městského úřadu Český Krumlov je využíváno členění do pěti procesních oblastí (Schéma 3), a to na základě referenčního modelu odboru Hlavního architekta eGovernmentu.

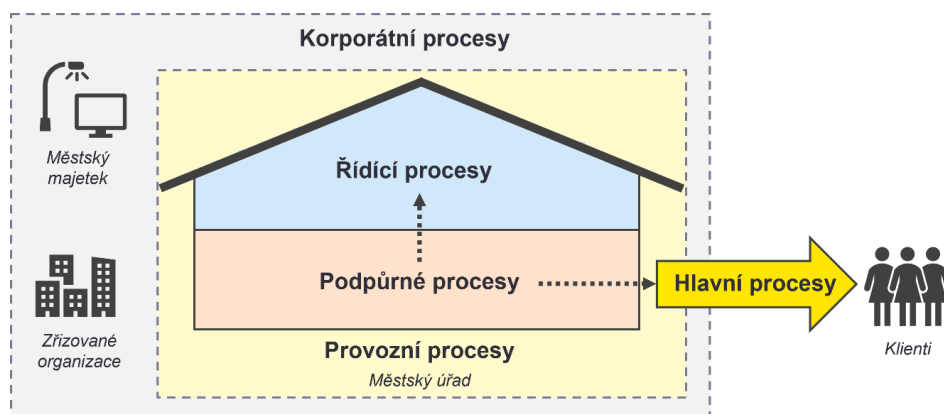


Schéma 3: Zjednodušený vztah řídicích, podpůrných, provozních, korporátních a hlavních procesů

Oblasti se dále rozpadávají na procesní kategorie a skupiny. Ty částečně také vycházejí ze zmíněného modelu, ale z části byly přizpůsobeny prostředí městského úřadu a zažité terminologii.

Nejčastější chybou při kategorizaci je vytvoření velkého množství kategorií a skupin, které znepřehledňují výsledné zpracování. V procesní mapě je pak obtížnější vidět prostor pro optimalizaci procesů.

V každé procesní oblasti může být několik procesních kategorií, v každé procesní kategorii může být několik procesních skupin a v rámci procesních skupin několik procesů. Hierarchii kategorizace zachycuje Schéma 4.



Schéma 4: Hierarchie procesů

Procesní oblasti

- ▶ **Řídící** – jedná se o strategické procesy rozvoje úřadu či města zaměřené na klíčové oblasti. Činnosti procesu zpravidla vykonává volený zástupce nebo vedoucí pracovník úřadu. Příkladem řídicího procesu je např. „Řízení projektů městského úřadu“.
- ▶ **Hlavní** – v rámci této oblasti se procesy zaměřují na externího klienta, povětšinou občana. Hlavní procesy mají charakter veřejné služby jak v samostatné, tak přenesené působnosti. Nejčastěji činnosti vykonává referent úřadu, sociální pracovník, terénní pracovník. Příkladem hlavního procesu je např. „Vydání občanského průkazu“.
- ▶ **Podpůrné** – procesy v této oblasti podporují fungování hlavních a řídicích procesů. V praxi se často jedná o materiálovou podporu nebo podpůrné služby, které samo o sobě bez hlavních nebo řídicích procesů nedává smysl realizovat. Vykonávajícími pracovníky bývají administrativní pracovníci nebo referenti úřadu. Příkladem podpůrného procesu může být např. „Správa pasportu místních komunikací a pasportu dopravního značení“.

- ▶ **Provozní** – procesy zajišťují každodenní chod městského úřadu, a to z pohledu materiálového zabezpečení, tak i pohledu zajišťování zdrojů. Za provozní procesy bývají odpovědní administrativní pracovníci, správci nebo techničtí pracovníci. Příkladem provozního procesu je např. „Nástup do pracovního poměru“.
- ▶ **Korporátní** – procesy se zaměřují na organizaci (korporaci) jako celek, tj. kromě městského úřadu také na všechny zřizované organizace a zakládané městské společnosti. Bývají vykonávány volenými zástupci, vedoucími zaměstnanci, ale i referenty. Příkladem korporátního procesu je „Dotační monitoring pro městskou korporaci“.

Procesní kategorie

Každá z výše uvedených oblastí se rozpadá do několika kategorií. Ty blíže specifikují účel jako např. na koho se procesy uvnitř kategorie zaměřují nebo čeho blíže se týkají. Oproti procesní oblasti jsou definovány detailněji, ale oproti procesní skupině jsou stále ještě definovány obecněji. Příkladem procesní kategorie může být „Komunikace s klienty“, viz Schéma 5.

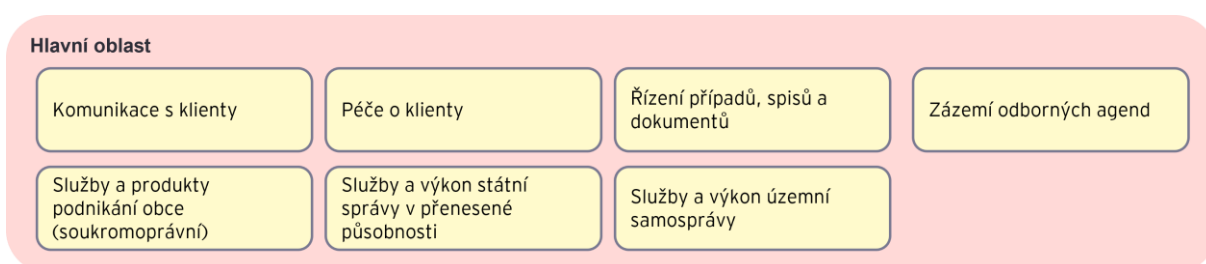


Schéma 5: Příklad členění Hlavní oblasti na jednotlivé procesní kategorie

Procesní skupiny

Procesní skupiny jsou podmnožinou procesní kategorie. Ještě více specifikují zaměření procesů v rámci každé skupiny.

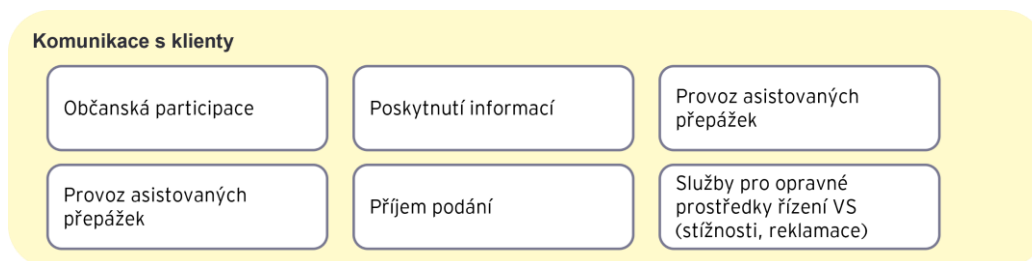


Schéma 6: Příklad členění kategorie Komunikace s klienty na jednotlivé procesní skupiny

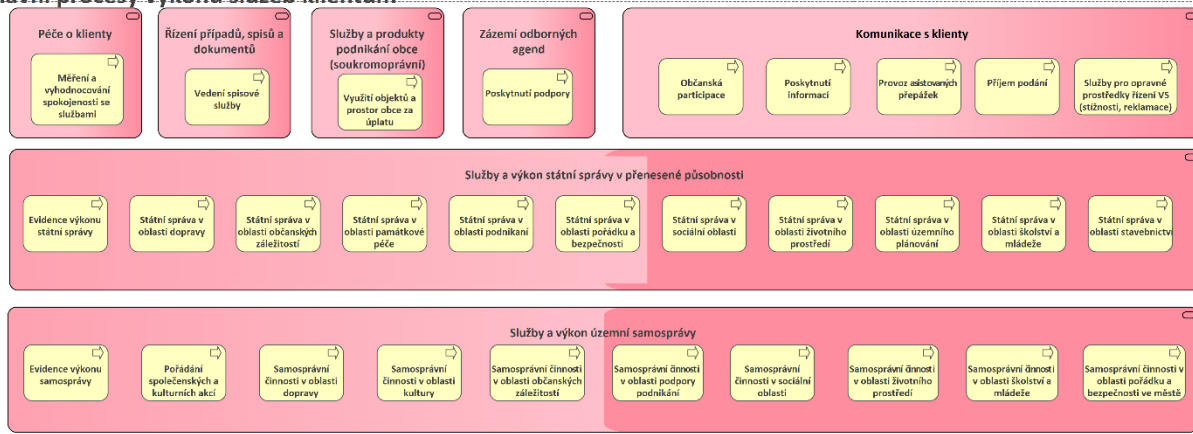
3.4 Vytvoření procesní mapy

Poté, co je provedena procesní dekompozice a jednotlivé procesy rozříděny do kategorií, může být přistoupeno k tvorbě procesní mapy⁶. Ta představuje grafické znázornění jednotlivých oblastí, kategorií a funkcí. K jejímu vytvoření lze použít jakýkoliv software umožňující grafické zpracování objektů, nicméně je vhodné využít software pro modelování enterprise architektury a využít již vytvořené

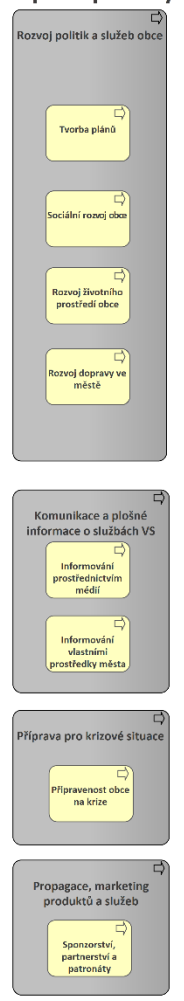
⁶ Možný je i opačný postup, kdy se po vytvoření procesní dekompozice začíná tvořit procesní mapa, během které jsou procesy kategorizovány.

položky.⁷

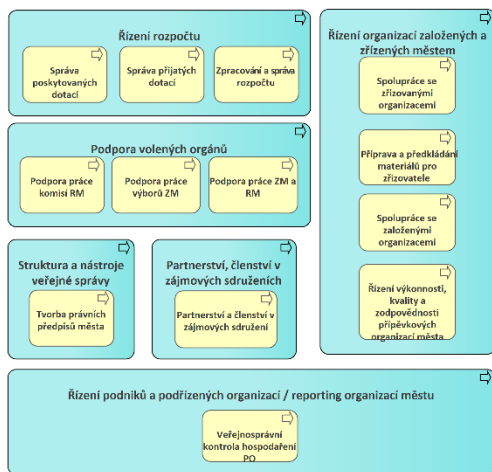
Hlavní procesy výkonu služeb klientům



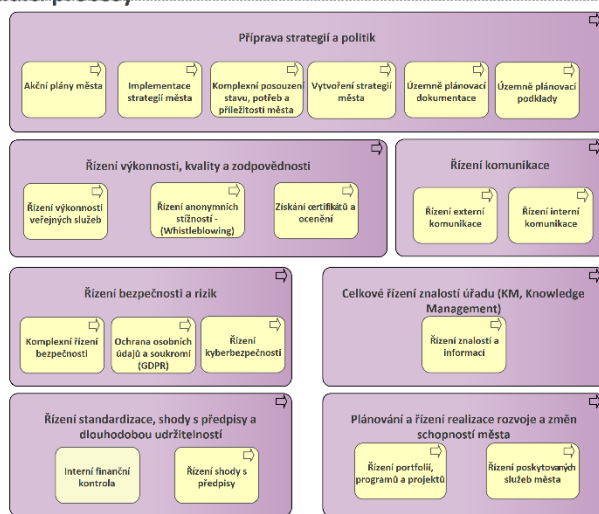
Podpůrné procesy



Korporátní procesy a správa sdílených zdrojů



Řídící procesy



Provozní procesy

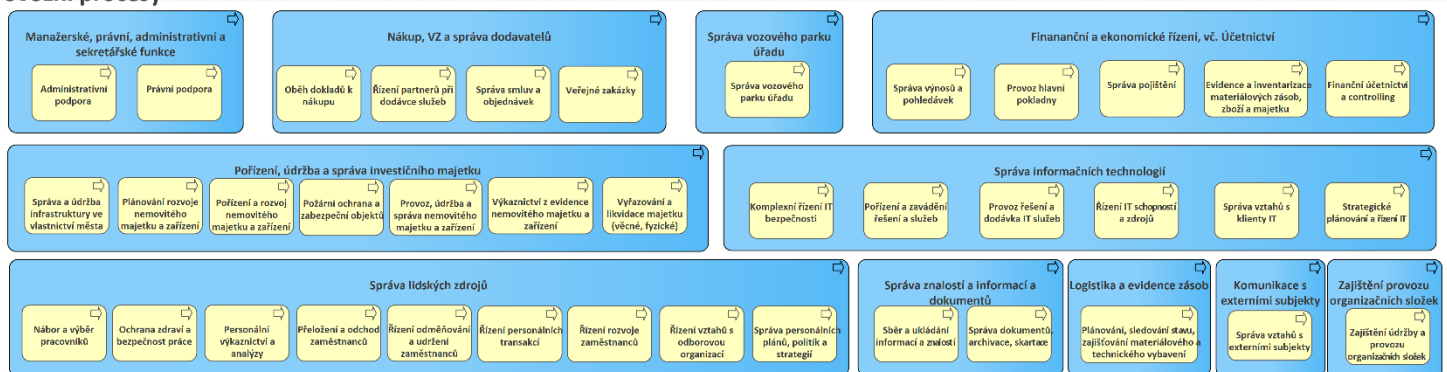


Schéma 7: Ukázka procesní mapy MěÚ Český Krumlov

3.5 Vytvoření karet procesních/funkčních skupin

Karta procesní/funkční skupiny popisuje základní atributy skupiny procesů. Její snahou je uceleně představit podobně zaměřené procesy jako jednu kompaktní skupinu. Účelem takto konstruovaných karet je poskytnutí rychlé informace a základní orientace, na co se procesy zaměřují, kdo je vykonává,

⁷ V rámci projektu byl využit software Enterprise Architect.

jaké systémy a rejstříky u toho používá, a zda existuje prostor pro zlepšení fungování procesů uvnitř skupiny nebo prostor pro jejich digitalizaci.

Především posledně dva zmiňované atributy mohou pomoci při určení těch skupin, a následně procesů, které mají být prioritně optimalizované.

Karta procesní/funkční skupiny obsahuje následující atributy:

Název procesní skupiny Název procesní oblast Název procesní kategorie	Názvy vychází jednak z referenčního modelu OHA, a jednak ze zažité terminologie Městského úřadu Český Krumlov. Odpovídají názvům v procesní dekompozici a v procesní mapě.
Služba veřejné správy	Některé procesy mohou být současně také službou veřejné správy. Rozlišujeme dvě základní hodnoty: ANO/NE
Působnost	Rozlišujeme přenesenou a samostatnou působnost v případě služeb veřejné správy. V případě některých skupin v provozní nebo korporátní oblasti uvádíme působnost „Interní“. Tam, kde jsou v rámci jedné skupiny identifikovány jak procesy v přenesené, tak i samostatné působnosti, uvádíme působnost „Společné“.
Dodavatelé vstupů	Ten, kdo na začátku procesu dodává požadované vstupy, na základě kterých se proces zahajuje.
Vstupy	Vyžadované vstupy na začátku procesu, bez kterých proces nelze zahájit.
Výstupy	Výsledný produkt, který využívá zákazník procesu.
Zákazníci výstupů	Ten, pro koho je určen výstup.
Fungování skupiny	Stav skupiny z pohledu jejího fungování. Hodnotíme, zda existuje prostor pro její optimalizaci, respektive pro jednotlivé procesy. Rozlišujeme tři stavy: Plně optimalizována; Částečně optimalizována; Určena k optimalizaci
Úroveň digitalizace skupiny	Stav skupiny z pohledu stavu digitalizace. Ne všechny skupiny nebo procesy uvnitř skupiny mají ze své povahy předpoklady pro to, aby byly digitalizovány. Rozlišujeme tři stavy: Plná digitalizace; Částečná digitalizace; Určena k digitalizaci
Identifikované procesy	Výčet procesů zařazených do skupiny.
Vykonávající odbory	Zkratky odborů vykonávající procesy v rámci skupiny.
Používané informační systémy	Výčet informačních systémů využívaných v rámci procesů.
Používané veřejné rejstříky a registry	Veřejné rejstříky a registry využívané v rámci procesů.
Obslužný kanál	Popisuje, jakým způsobem je skupina typicky vykonávána. Rozlišujeme dva základní typy obslužných kanálů: Osobně/Elektronicky.
ID skupiny	Unikátní kód skupiny, který provazuje karty s procesní dekompozici a modelem enterprise architektury úřadu.

Karta procesní/funkční skupiny se částečně opírá o metodu SIPOC. Ta je využívána pro rychlé ujasnění a jednoduché znázornění důležitých prvků procesu. Jedná se o akronym anglických slov „Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers“, tedy „Dodavatelé, Vstupy, Procesy, Výstupy, Zákazníci“. Příklad karty uvádíme na následující stránce.

POSKYTNUTÍ PODPORY

Procesní oblast: Hlavní procesy výkonu služeb klientům
Služba veřejné správy: Ano

Procesní kategorie: Zázemí odborných agend
Působnost: Samostatná

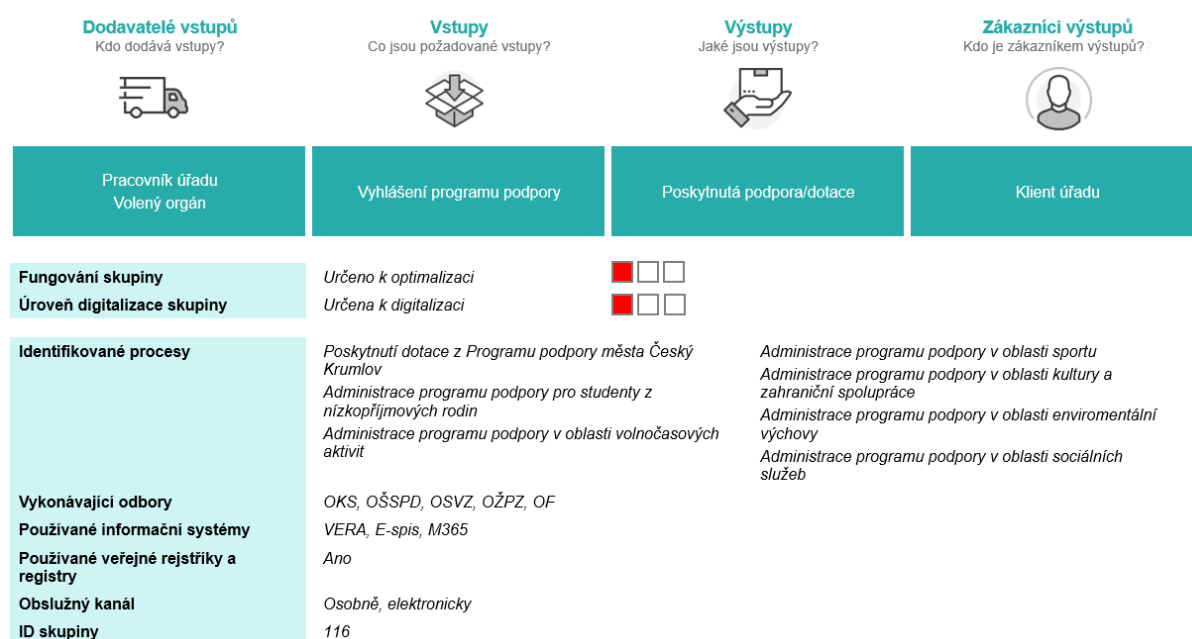


Schéma 8: Ukázka procesní/funkční karty za procesní skupinu Poskytnutí podpory

Pro efektivní práci s kartami je klíčové, aby nebyly udržovány samostatně, ale aby byly generovány na základě udržovaného soupisu procesní dekompozice. Případná změna kteréhokoliv atributu je tak prováděna v excelovském souboru, ze kterého je karta generována do předpřipravené šablony v MS Word pomocí funkce „hromadná korespondence“. Postup generování je popsán v Příloze 1.

3.6 Zpřesňování a aktualizace výstupů

S veškerými výše uvedenými výstupy musí být i dále aktivně pracováno, a to ve smyslu, že se nejedná o výstupy v konečné verzi. Vlastníkem, a tedy i zodpovědnou osobou za zpřesňování a doplňování výstupů je garant procesního řízení, který hraje klíčovou roli při vytváření podmínek pro zavádění prvků procesního řízení. Jeho pracovní náplní by mělo mimo jiné být průběžné mapování a aktualizace procesů, jejich kategorizace a popis (více viz *Plán implementace opatření k zavedení procesního řízení a řízení na základě kompetencí*).

4 Postup procesního modelování

Techniky procesního modelování umožňují vytvořit konkrétní model procesu se znázorněním aktérů a jejich činností. Vytvořený model umožňuje vidět na jednom místě všechny vnitřní souvislosti procesu, případně i souvislosti mezi více procesy. Umožňuje také detailně zkoumat průběh procesu a ulehčuje tak formulování optimalizačních návrhů.

Při tvorbě modelů se uplatňují softwarové nástroje, které dovolují modelovat v mezinárodně uznávaných standardech a umožňují snadné úpravy v případě změn.

Z pohledu systematického přístupu k modelování je před tvorbou jednotlivých modelů důležité zmapovat existující procesy a jejich stav, viz předchozí kapitola.

Postup procesního modelování dělíme do čtyř kroků, které dále popisujeme v podkapitolách (Schéma 9). Konkrétní postup modelování pomocí standardů pak popisuje v páté kapitole.



Schéma 9: Kroky procesního modelování

4.1 Výběr procesu

Vedení úřadu musí prioritizovat oblast (popř. kategorii nebo skupinu), na kterou se v rámci procesního modelování a případné další optimalizace zaměřit. Je-li primární snahou poskytovat co nejlepší služby klientům, mělo by snažení směřovat do oblasti hlavních procesů. Je-li snahou zlepšit vnitřní fungování úřadu, pak dává smysl věnovat úsilí provozní/korporátní oblasti.

Je přirozené, že vedení města chce, aby fungovaly všechny procesy ideálně. Nicméně nakládá s omezenými zdroji, proto je naprosto nezbytné prioritizovat a postupovat při modelování a následné optimalizaci v cyklech.

V otázce prioritizace pomáhají procesní/funkční karty, které především pomocí dvou sledovaných atributů – „Fungování skupiny“ a „Úroveň digitalizace skupiny“, poukazují na vhodná místa ke zlepšení.

Vytipovaný seznam skupin ke zlepšení může být zaslán garantem procesního řízení vedoucím odborů k vyznačení konkrétních problematických procesů/funkcí. Alternativně může být uspořádáno setkání vedoucích odborů, kde jsou v rámci diskuze společně vytipovány problematické procesy nebo funkce, které je vhodné řídit jako procesy. Fyzické setkání je vhodnější obzvláště v případech, kdy se očekává, že jako problematické budou identifikovány procesy/funkce, na jejichž vykonávání se podílí více odborů.

Pokud si úřad sbírá zpětnou vazbu na fungování veřejných služeb od externích klientů, mohou být využity i tyto vstupy.

4.2 Vytvoření procesní karty

Poté, co jsou vybrány prioritní oblasti zájmu a vybrán konkrétní proces, nastává fáze analýzy jeho současného fungování. Proces musí být ze strany vlastníka procesu srozumitelně popsán, tak jak aktuálně funguje. Někdy se může stát, že vlastník procesu, má tendenci proces popisovat z pohledu optimálního fungování, tedy tak, jak by fungovat měl. V takové chvíli musí garant procesního řízení korigovat daného zaměstnance a vyžadovat popis skutečného stavu.

Z úvodního popisu je vhodné sestavit SIPOC diagram a ujasnit si tak základní parametry a průběh procesu (jací aktéři do něj vstupují, a případně jaké informační systémy u jednotlivých činnostech používají, a jaká omezení představují interní a externí předpisy). Na základě vytvořeného SIPOC

diagramu a dalších posbíraných informací je vhodné vytvořit procesní kartu (viz. Schéma 11, str. 14). Její podoba vychází z procesních/funkčních karet skupin, zaměřuje se však jen na jeden

Dodavatel	Vstup	Procesní kroky	Výstup	Zákazník
Občan Podnikatel Spolek	Formulář žádosti o poskytnutí podpory Formulář vyúčtování podpory Povinné přílohy a doklady	Tvorba programu Sestavení komisí Uveřejnění programu Podání žádosti Podpis smlouvy Vyplacení podpory Vyúčtování podpory	Uveřejněný program Uzavřená smlouva Vyplacená podpora Vyúčtování podpory	Občan Podnikatel Spolek

proces.

Schéma 10 Ukázka využití detailního SIPOC schématu u procesu Poskytnutí podpory z Programu podpory města ČR

Procesní karta je velmi podobná kartě procesních/funkčních skupin s tím rozdílem, že přidává několik bližších detailů jako např.:

- ▶ Garanta procesu
- ▶ Kritéria výkonnosti procesu
- ▶ Využívané formuláře (v případech, kdy je to relevantní)
- ▶ Vazbu na předpisy (jak interní, tak externí)

POSKYTNUTÍ DOTACE Z PROGRAMU PODPORY MĚSTA ČESKÝ KRUMLOV

ID procesu: H23 Služba VS: Ano Oblast procesu: Hlavní procesy	Garant procesu: Vedoucí OF Obslužné kanály: Osobně, elektronicky Kategorie procesu: Zázemí odborných agend	Působnost: Samostatná Skupina procesu: Poskytnutí podpory
------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

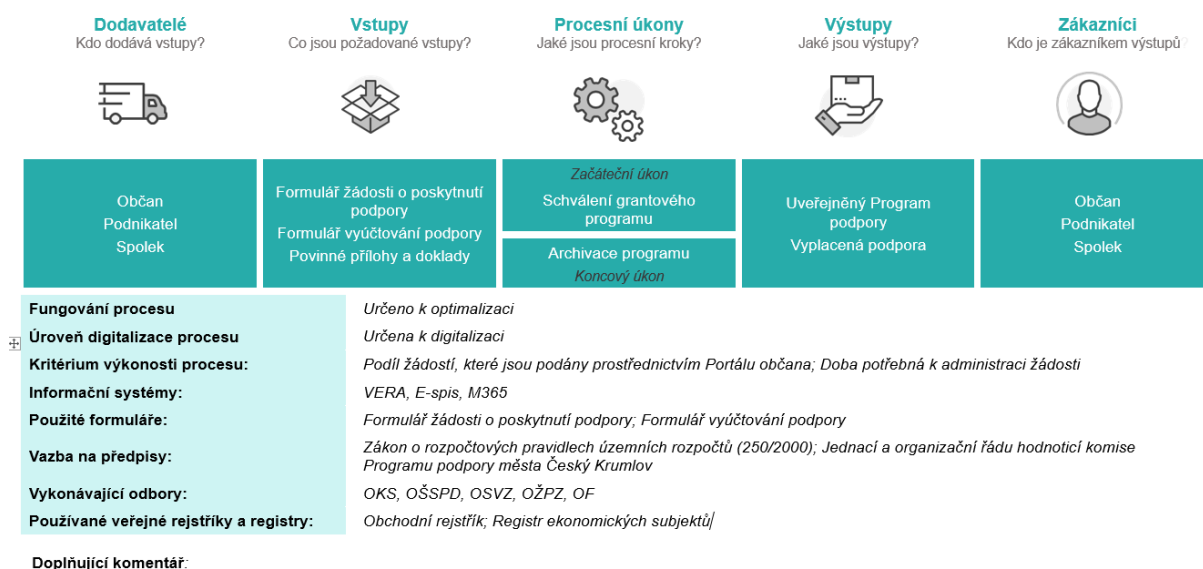


Schéma 11 Ukázka procesní karty

4.3 Modelování stávajícího stavu

Úvodní popis procesu musí být dostatečně detailní na to, aby byl garant procesního řízení dále schopný vytvořit procesní model ve standardu BPMN. U složitějších procesů může být zapotřebí více než jen jeden rozhovor na získání všech potřebných informací. Vytvořený model je vhodné představit jak vlastníkovi, od kterého byl získán prvotní popis, tak i dalším aktérům, kteří jsou do procesu

zapojení. Společně se musí shodnout na zobrazených činnostech a průběhu procesu, a potvrdit, že proces takto opravdu funguje.

Na základě vytvořeného modelu probíhá dále identifikace problematických oblastí.

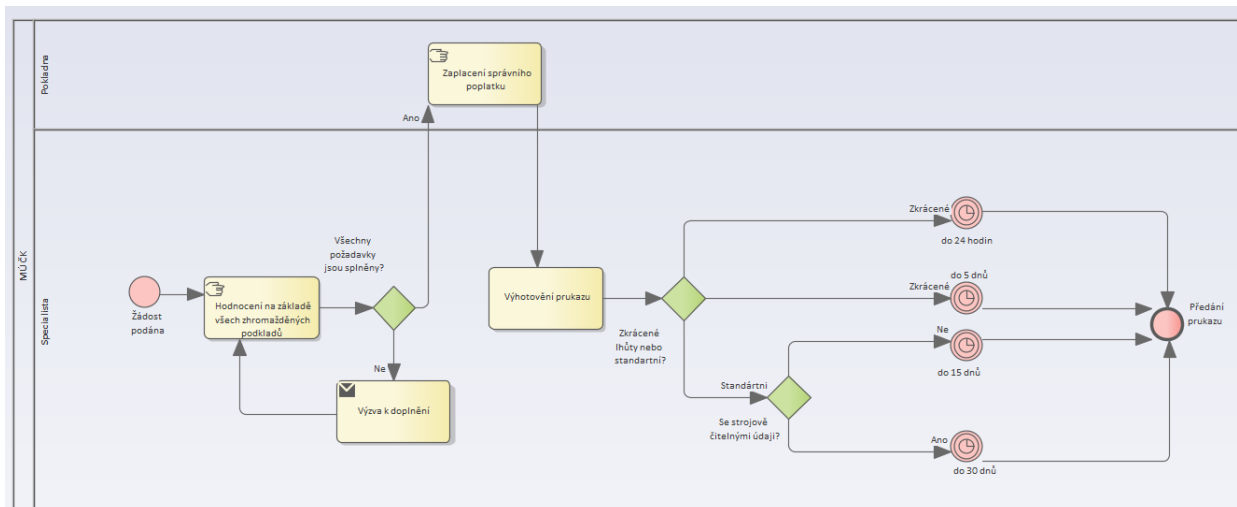


Schéma 12: Ukázka zjednodušeného modelu BPMN pro proces Vydání občanského průkazu

4.4 Modelování optimalizovaného stavu

Na základě identifikovaných problematických oblastí, případně dalších podnětů, je potřeba formulovat konkrétní opatření zlepšení. Ideální je opět zapojení všech aktérů procesu, protože společnými silami, a za pomoci garanta procesního řízení, si budou schopni navzájem revidovat návrhy do takové míry, že zůstanou pouze takové, které jsou proveditelné a smysluplné pro všechny.

Navrhované změny je dobré detailně sepsat a poté se pustit do tvorby procesního modelu BPMN. Tím vznikne návrh optimalizované podoby procesu. To by mělo být úkolem garanta procesního řízení spolu s vlastníkem procesu.

5 Standardy procesního modelování

Při modelování procesů se využívají mezinárodně uznávané standardy. V prostředí úřadu doporučujeme používat primárně standard BPMN, a to pro detailní modelování současného stavu procesů a pro návrhy jejich budoucího stavu. V případě úvodního seznámení s procesem, funkcí nebo skupinou procesů/funkcí doporučujeme používat metodu SIPOC, které pomáhá zachytit základní elementy vstupující do procesu/funkce.

Pro modelování enterprise architektury doporučujeme jazyk ArchiMate. Tato metodika obsahuje základní představení vrstev a aspektů jazyka, včetně užívaných symbolů, tak aby byl uživatel metodiky schopen základního porozumění. Další informace o jazyku uvádíme v *Metodice pro správu a aktualizaci enterprise architektury* a v prezentaci *Úvod do ArchiMate*.

Základní vlastnosti výše uvedených standardů:

	SIPOC	BPMN	ArchiMate
Tvar	Textová/grafická tabulka	Diagram	Diagram
Použití	Seznámení se s procesem	Detailní modelování procesu	Modelování podnikové architektury
Rozsah	Obecný průběh procesu	Detailní průběh procesu	Základní a rozšiřující vrstvy podnikové architektury
Míra detailu	Nízká Stačí nám pouze celkový přehled o procesu či procesní skupině, nemáme zájem o podrobnosti procesu.	Vysoká Chceme vidět každou procesní činnost procesu a všechny relevantní podrobnosti (aktéry, informační systémy, způsob komunikace, alternativní scénáře apod.).	Střední Detail při použití jazyka ArchiMate bývá přiměřený potřebám organizace, a to tak aby byly vidět vazby jednotlivých vrstev a jejich elementů. Pokud je potřeba vyšší míra detailu, využívá se standard BPMN.

Schéma 13: Základní vlastnosti standardů procesního modelování

5.1 SIPOC

Akronym SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers)⁸ označuje metodu základního popisu procesu. Oproti BPMN se jedná se o jednodušší a rychlejší způsob „modelování“ procesu. Jeho výhodou je jasný přehled o základních elementech.

Metoda SIPOC může být dostatečná pro velmi jednoduché procesy, kde nedochází k větvení či alternativním scénářům. Zároveň ji lze využít při prvotním pohledu na kterýkoliv složitější proces.

Model nevyžaduje zvláštní formát, pouze obsažení všech prvků, které tvoří akronym SIPOC. Pro zpracování modelu procesu metodou SIPOC byla v rámci Projektu vytvořena šablona v MS Word (viz 13, následující strana).

⁸ Dodavatelé, Vstupy, Proces, Výstupy, Zákazníci

Dodavatelé Kdo dodává požadované vstupy?	Vstupy Co jsou požadované vstupy?	Proces Jaké jsou procesní kroky?	Výstupy Jaké jsou výstupy procesu?	Zákazníci Komu jsou určeny výstupy?
Občan	Formulář žádosti	Podání žádosti o vydání občanského průkazu	Výzva k zaplacení správního poplatku	Občan
Občan	Peníze	Zaplacení správního poplatku	Potvrzení o zaplacení	Referent odboru vnitřních věcí
Referent odboru vnitřních věcí	Fotografie, Otisky prstů	Pořízení biometrických údajů	Biometrický záznam	Občan
Referent odboru vnitřních věcí	Vyplněný formulář žádosti, Biometrický záznam	Zadání občanského průkazu do výroby	Občanský průkaz	Městský úřad
Ministerstvo vnitra	Hotový občanský průkaz	Výzva k vyzvednutí průkazu	Zaslané upozornění (SMS, E-mail)	Občan
Občan	Průkaz totožnosti	Vydání občanského průkazu	Občanský průkaz	Občan

5

4

1

2

3

Schéma 14: Příklad procesu Vydání občanského průkazu metodou SIPOC

Každý řádek reprezentuje jednu činnost v procesu, sloupec pak element. Při vyplňování se postupuje shora dolů. Při vyplňování jednotlivých sloupců-elementů se doporučuje následující postup:

1	Vyplnit všechny procesní činnosti (kroky) od začátku procesu až po jeho konec (tj. shora dolů).
2	Zaznamenat výstupy každé činnosti. Výstupem nemusí být pouze fyzický výstup (např. občanský průkaz), ale může jím být i informace nebo událost.
3	Identifikovat zákazníky výstupů. Zákazníkem může být občan, ale i jiný kolega z úřadu. Obecně se jedná o osobu, která využívá výstup.
4	Doplnit potřebné vstupy, které jsou nezbytné pro vykonání jednotlivých procesních činností.
5	Identifikovat dodavatele. Dodavatelem je každý, kdo poskytuje vstupy do procesní činnosti. U některých typů procesů se stává, že zákazník je také dodavatelem vstupu pro následující krok.

Pro velmi rychlou orientaci v procesu lze vypsát dodavatele, vstupy, výstupy a zákazníky hromadně do jednoho řádku. Z hlediska procesních činností je dobré definovat alespoň začátek a konec.

5.2 BPMN

Business Process Model and Notation (BPMN) je standardizovaná metoda pro tvorbu procesních modelů. Používá se zejména pro detailní modelování, analýzu a optimalizační návrhy průběhu procesů, a to i ve vazbě na podnikovou architekturu.

Na rozdíl od metody SIPOC se BPMN snaží detailně zobrazit všechny aktéry a činnosti, které do procesů vstupují, a to v jasně daném pořadí. BPMN model zobrazuje všechny možné situace a podmínky, za kterých mohou nastat.

Jedna z největších výhod spočívá v možnosti přizpůsobit složitost diagramu potřebám instituce. Díky tomu mohou procesům porozumět účastníci na různých úrovních.

BPMN diagram nemá předem definovanou délku nebo tvar, finální podoba záleží na konkrétním procesu a míře potřebného detailu (granularity). Nicméně existuje několik obecných pravidel, která by měla být při modelování uplatňována:

- Každý proces má začátek (Start event) a konec (End event).

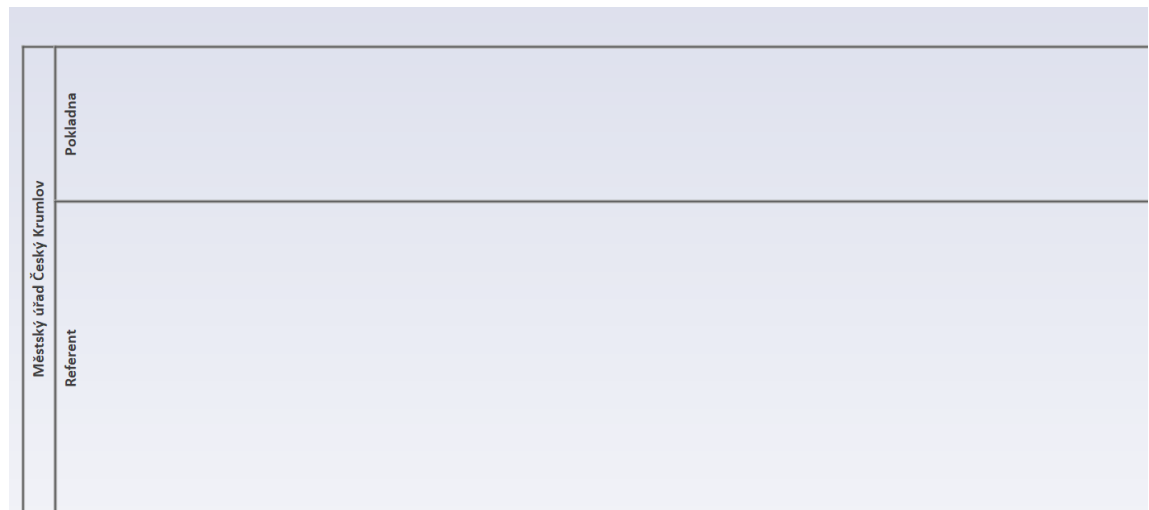
- ▶ Průběh procesu se zachycuje zleva doprava.
- ▶ Každá procesní činnost (procesní krok) je samostatná aktivita (Activity).
- ▶ Každý aktér má vymezenou vlastní dráhu (Swimline).
- ▶ U každého rozcestníku (Gateway) musí být napsané podmínky, za kterých proces bude pokračovat vybraným směrem.

Dále uvádíme návod, jak v osmi krocích vytvořit základní model ve standardu BPMN. Výstřižky byly pořízeny v softwaru Enterprise Architect.

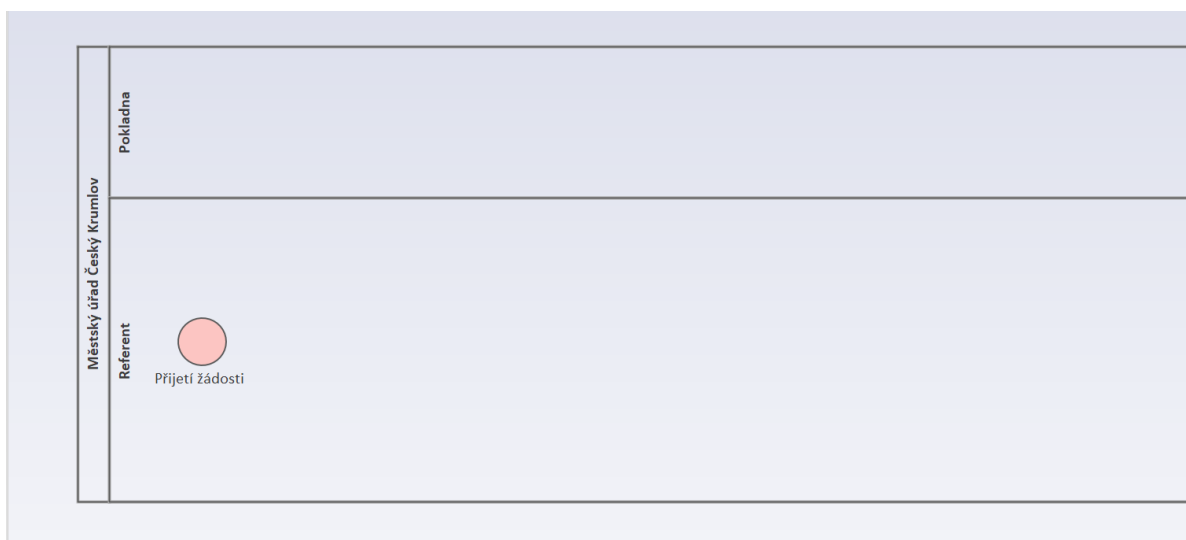
- 1 V prvním kroku je potřeba vytvořit tzv. „**bazén**“ (Pool). Ten označuje celek, ve kterém se proces vykonává. V našem případě tedy Městský úřad Český Krumlov, ve kterém se procesy odehrávají.



- 2 Dále je potřeba do „bazénu“ přidat jednotlivé **dráhy** (Swimlane). Počet drah je tolik, kolik je aktérů v procesu. Aktérem může být konkrétní pozice jako např. referent odboru ODSH nebo útvar nebo i obecné označení typu „zaměstnanci“.



- 3 Prvním elementem, který je potřeba přidat, je **začátek** procesu (Start Event). Standard BPMN obsahuje několik různých typů začátku. Pro základní modelování doporučujeme využívat nejběžnější typ – kruh s jednoduchým obrysem, který obecně říká, že proces začíná, ale dále nespecifikuje, jakým způsobem. U začátku procesu se uvádí název prvotní činnosti (např. „Příjem žádosti“). Začátek je vložen do dráhy aktéra, u kterého proces začíná. Některé procesy mohou mít více začátků, v takovém případě znázorňujeme všechny začátky do příslušných drah.

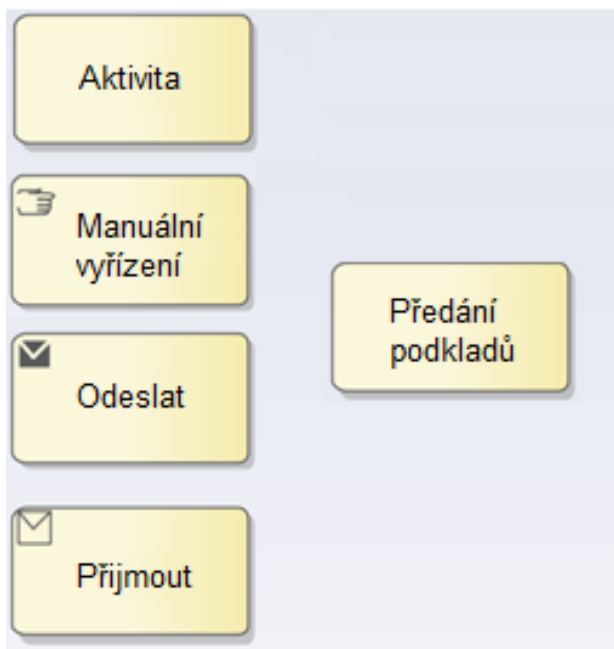


4

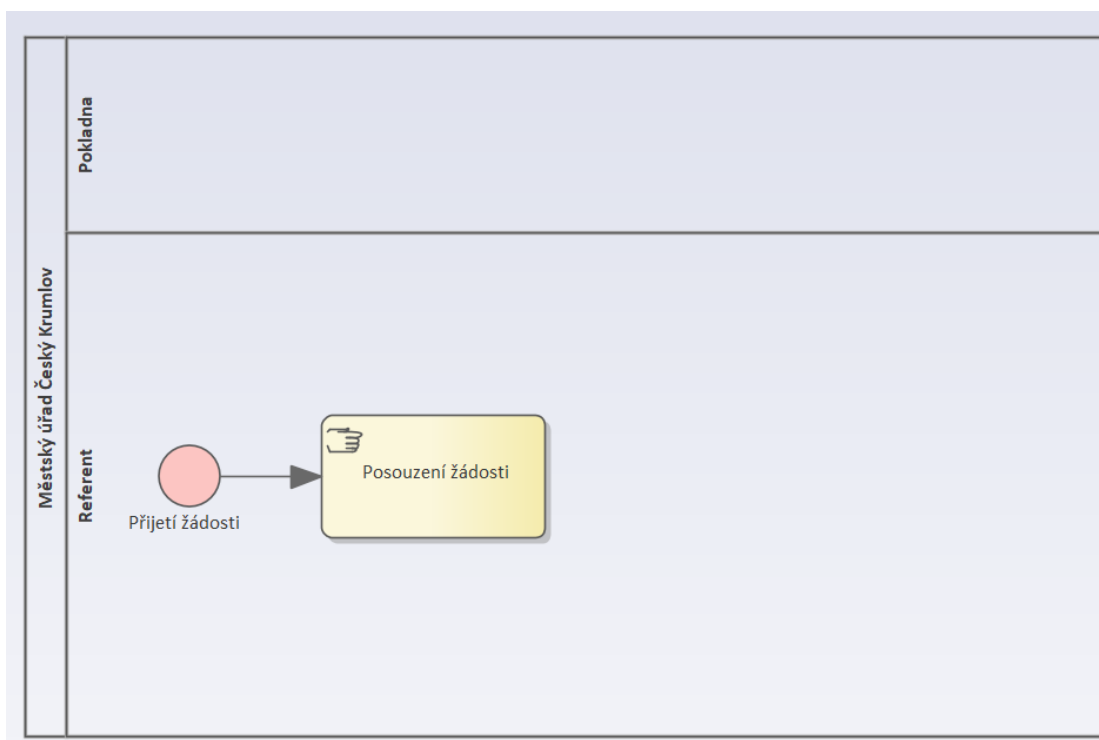
V dalším kroku se zaměříme na modelování konkrétních činností v procesu, a to pomocí **aktivit** (Activity). Každá aktivita musí být v dráze toho aktéra, který ji vykonává. Uvnitř obdélníku znázorňujícího aktivitu musí být napsaný název procesní činnosti (např. „Předání podkladů“).

Stejně jako u začátku procesu, existuje několik specializovaných druhů aktivit. Specializace se pozná podle symbolu v horním rohu. Pokud aktivita symbol nemá, jedná se o obecnou aktivitu bez upřesnění. Obecnou aktivitu lze uplatnit u jednodušších procesů, kde není potřeba rozlišovat, jak je aktivita vykonávána. Mezi příklady specializovaných aktivit patří například:

- ▶ Odeslat nebo přijmout (Send a Receive) – např. „Zaslání vyjádření o zamítnutí žádosti“ nebo „Přijetí podkladů“
- ▶ Manuální vyřízení (Manual) – aktivita, kterou osoba vykonává ručně např. „Vyhodnocení žádosti“

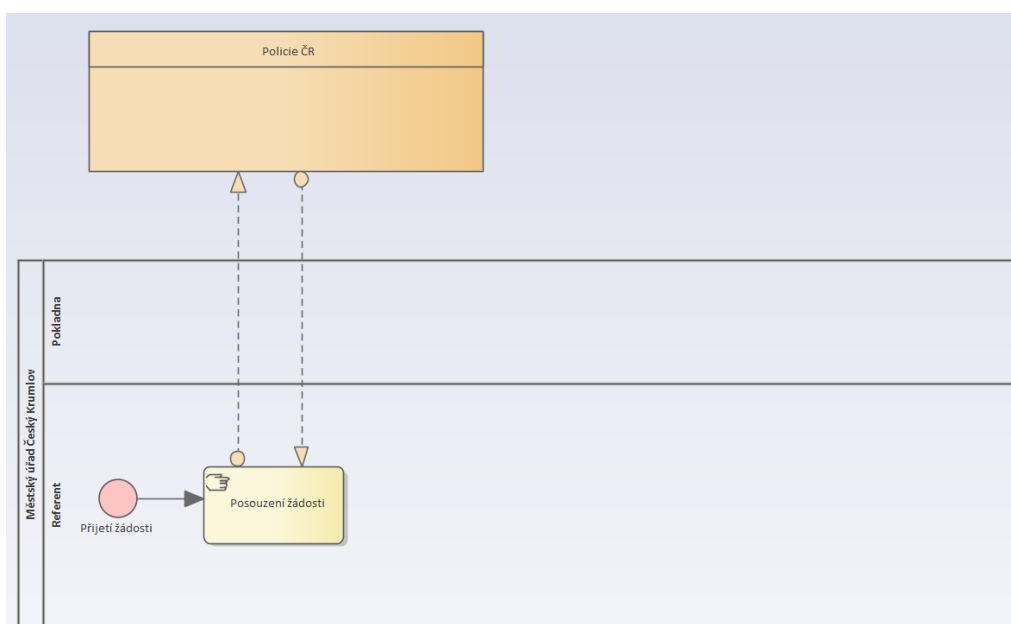


- 5 Aktivita se mezi sebou provazují pomocí tzv. **toků** (Flow). Pro toky se používá obecně symbol šipky. Provázaný musí být také začátek procesu s následující aktivitou. Stejně tak konec procesu musí být provázaný s předcházející aktivitou.



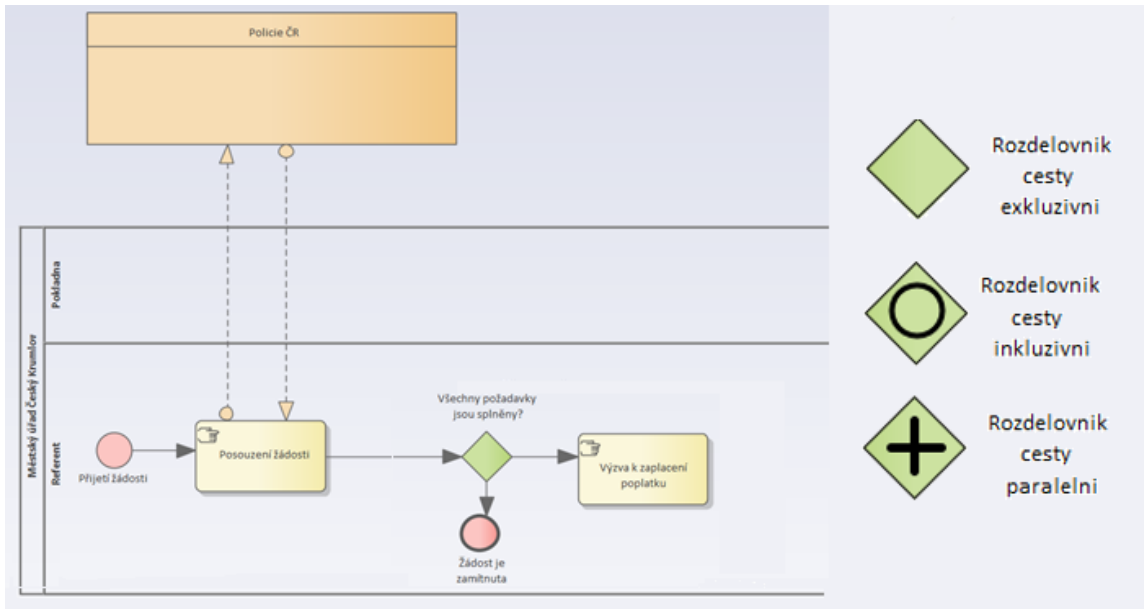
- 6 Pokud do procesu vstupuje jiný subjekt (v ukázce níže např. Policie ČR), vytváříme novou specializovanou bazén tzv. „**černá skříňka**“ (Black box). Nezajímá nás a ani obvykle nevíme, co přesně se uvnitř děje. Důležité je, že do „černé skříňky posíláme vstupy/informace a následně z ní mohou a nemusí vycházet výstupy/informace.

Bazény mezi sebou mohou být propojeny pouze pomocí **toků výměny informací** (Message Flow) – přerušované čáry s kolečkem na začátku a šipkou na konci.

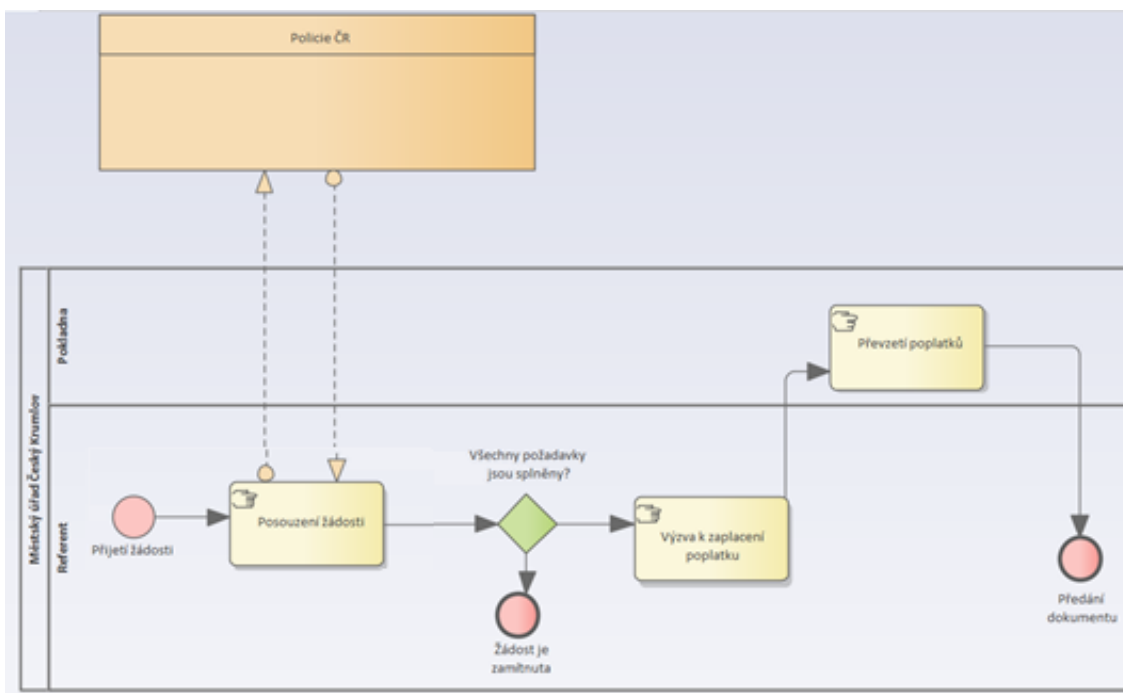


7 Pokud dochází v procesu k rozhodování je vhodné použít **rozdělovník** (Gateway), například při „Vyhodnocování podmínek žádosti“. Pokud jsou podmínky splněny, proces pokračuje jedním směrem, pokud ne, pokračuje druhým směrem nebo může i skončit. Rozlišujeme tři základní druhy rozdělovníků:

- ▶ Exkluzivní (Exclusive) – proces **musí** po rozhodnutí pokračovat pouze jedním směrem
- ▶ Inkluzivní (Inclusive) – proces **může** po rozhodnutí pokračovat jedním nebo více směry zároveň
- ▶ Paralelní (Parallel) – proces pokračuje všemi směry zároveň



8 Po vytvoření a propojení všech aktivit je potřeba vložit **konec** procesu (End Event). Konec má podobný symbol jako začátek, a to kruh ale s tučným okrajem. Stejně jako začátek i konec může být v procesu obsažen několikrát, a to v různých okamžicích procesu (např. po rozhodování v rozdělovníku).



5.3 ArchiMate

Modelovací jazyk ArchiMate je otevřený a nezávislý standard pro modelování enterprise architektury, který podporuje popis, analýzu a vizualizaci podnikové architektury v rámci jednotlivých architektonických vrstev. Terminologie jazyka má velmi blízko k architektonickému rámci TOGAF. ArchiMate pomáhá při modelování současného stavu podnikové architektury a navrhování její změn.

ArchiMate se odlišuje od jiných standardů (jako je BPMN) rozsahem modelování. Snahou je minimalizovat počet využitých prvků, ne pokrýt všechny možné scénáře.

V rámci ArchiMate rozdělujeme tři základní vrstvy a tři rozšiřující:

Základní vrstva	Rozšiřující vrstva
Byznys	Strategický
Aplikační	Implementační a migrační
Technologická	Fyzická

Dále rozlišujeme také tři základní aspekty (pasivní, behaviorální a aktivní prvky) a jeden rozšiřující (motivační). Přehled jednotlivých prvků je uveden na další straně.

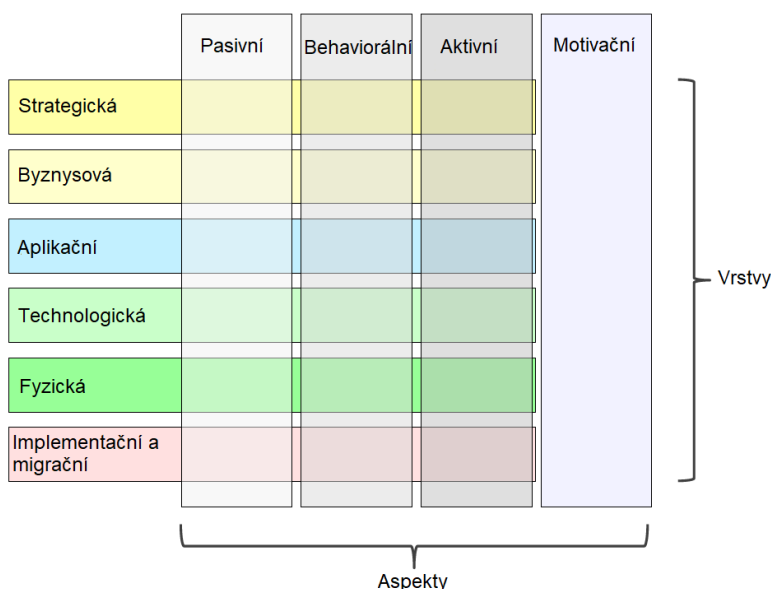


Schéma 15: Vrstvy a aspekty jazyka ArchiMate

Obecně se při tvorbě modelu postupuje v následujících krocích:

- 1 Určit cíle modelování a očekávané výsledky.
- 2 Určit míru potřebné granularity (kategorie, skupiny procesů nebo samotné procesy).
- 3 Pochopit, jakých vrstev se modelování týká.
- 4 Určit prvky a vztahy mezi nimi.
- 5 Nakreslit finální model podnikové architektury.

Jazyk ArchiMate byl použit při vytváření procesní mapy úřadu v nástroji Enterprise Architect. Je tedy vhodné ho udržovat i nadále pomocí tohoto jazyka a tohoto nástroje.

Při modelování jednotlivých skupin, kategorií a oblastí byly využity **elementy služeb a procesů**, jelikož umožňují další rozvíjení procesní mapy, např. vazby na další specializované diagramy enterprise architektury, přiřazení atributů, filtrování atp.

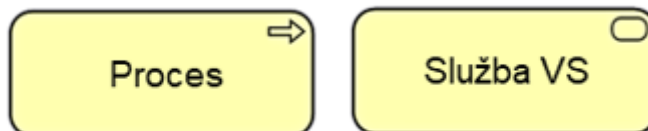
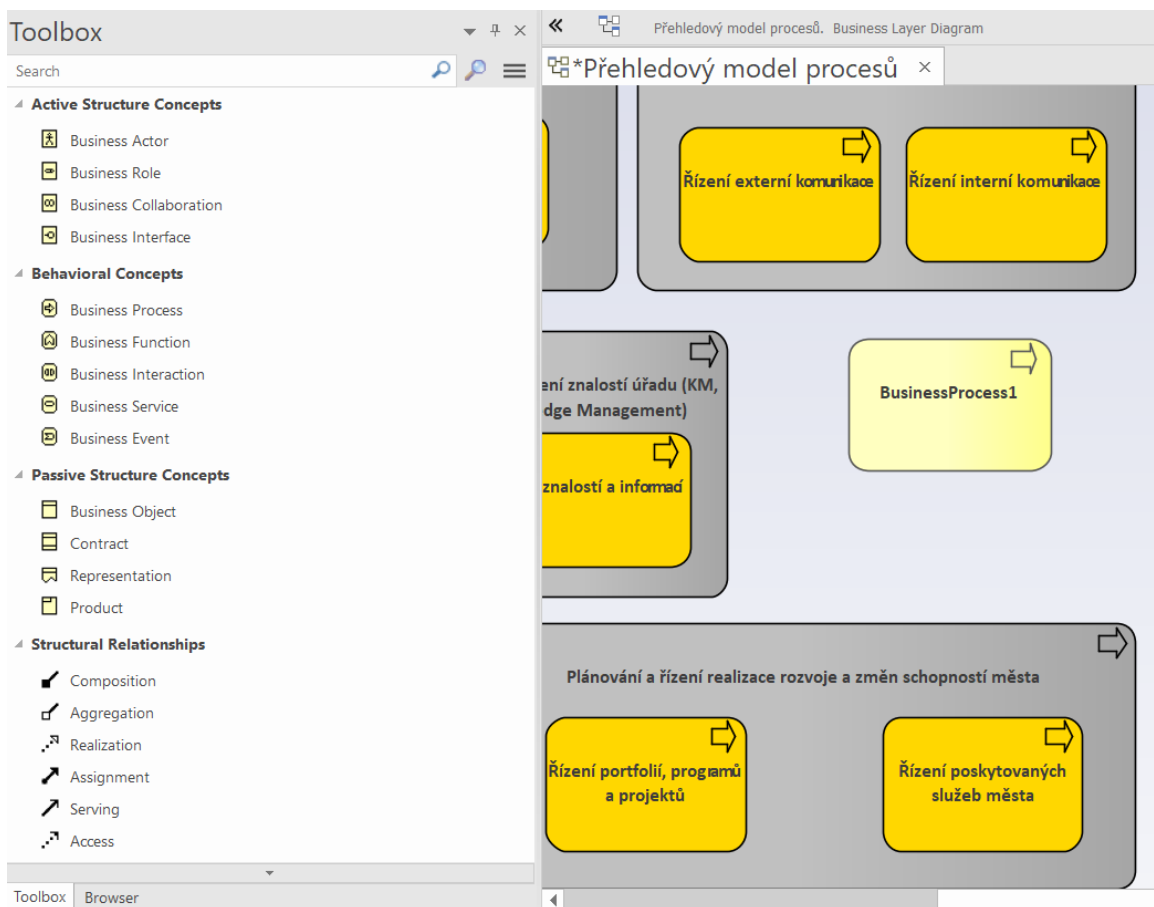


Schéma 16 Notace elementu „proces“ a „služba“

Níže uvádíme návod, jak ve čtyřech krocích udržovat vytvořený model aktuální. Výstřižky byly pořízeny v softwaru Enterprise Architect:

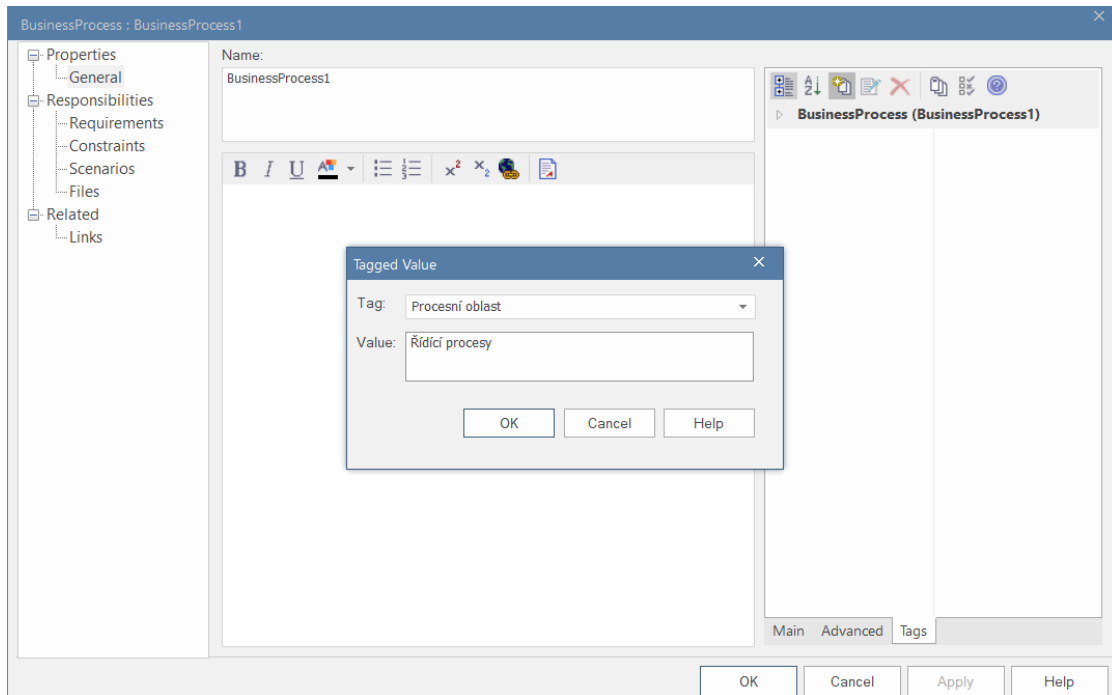
- 1 Pokud chceme vytvořit novou kategorii v rámci jedné z pěti definovaných oblastí (ty jsou z dlouhodobého hlediska považovány za neměnné), je potřeba kliknout na konkrétní požadovanou oblast, ve které má být kategorie vytvořena.

Poté je potřeba v levé liště Toolbox kliknout v sekci Behavioral Concepts na element Business Process nebo Business Service (u hlavní oblasti) a pomocí pravého tlačítka myši ho přetáhnout do požadované oblasti.



- 2 Rozklikněte nově vytvořený element a v okně, které se objeví, vyberte v pravém dolním rohu záložku Tags, tím se otevře nové menší okno, ve kterém je potřeba v rozevíracím seznamu vybrat v políčku Tag procesní oblast do políčka Value napsat název oblasti, kam má být nová

kategorie zařazena. Tento krok je nezbytný pro následné využití filtrů, o kterých je zmínka dále. Úspěšné zařazení kategorie do oblasti se pozná podle změny barvy elementu, ke které automaticky dojde.

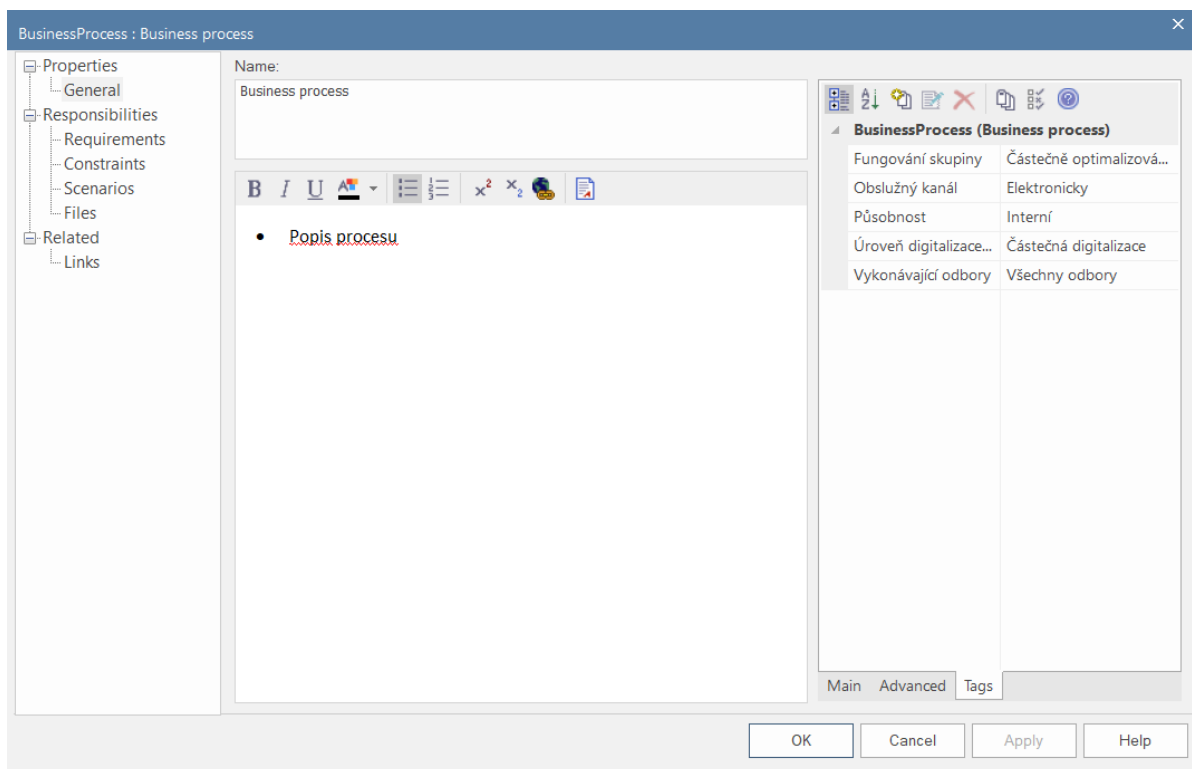


- 3 Pro vytvoření nové skupiny označte konkrétní kategorii, kde má vzniknout a vyberte v levé liště Toolbox v sekci Behavioral Concepts element Business Process a pomocí pravého tlačítka myši ho přetáhněte do požadované kategorie. Automaticky se objeví okno, ve kterém vyberte položku Add Business Process.



- 4 Rozklikněte nově vytvořenou skupinu a na záložce Tags vyberte a zadejte všechny požadované tagy (vlastnosti) a v prostřední části uveďte jméno skupiny.

Stejným způsobem se dají upravovat i stávající oblasti, kategorie a skupiny, pokud je potřeba upravovat jejich současné tagy (vlastnosti).



Seznam zdrojů

MVČR. 2017. *Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích*. Dostupné z: http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2018/09/Metodicke_doporuceni_k_rizeni_kvality_v_USC-2017.pdf

MVČR. 2020(a). *Common Assessment Framework 2020*. Dostupné z: http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2020/08/CAF-2020_CZE.pdf

MVČR. 2020(b). *Procesní zmapování aktuálního stavu*. Dostupné z: <https://pma3.gov.cz/nastroje/procesni-zmapovani-aktualniho-stavu>

MVČR. nedat. *Referenční modely a klasifikační rámce*. Dostupné z: https://archi.gov.cz/nar_dokument:referencni_modely_a_klasifikacni_ramce

ŘEPA, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. ISBN: 978-80-247-4128-4

FIŠER, Roman. 2014. *Procesní řízení pro manažery – Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli*. ISBN: 978-80-247-5038-5.

PAVLÍK, Marek et. al. 2020. *Moderní veřejná správa – Zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. ISBN: 978-80-7598-048-9.

Přílohy

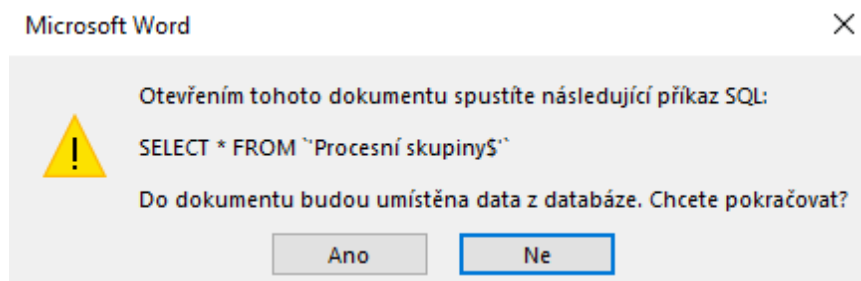
Příloha 1: Využití hromadné korespondence pro generování karet procesních/funkčních skupin

Příloha 2: Popis pokročilých prvků standardu BPMN

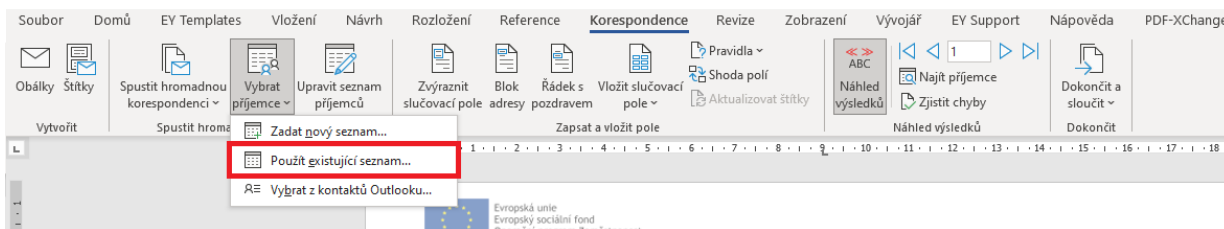
Příloha 3: Používané prvky jazyka ArchiMate

Příloha1: Využití hromadné korespondence pro generování karet procesních/funkčních skupin

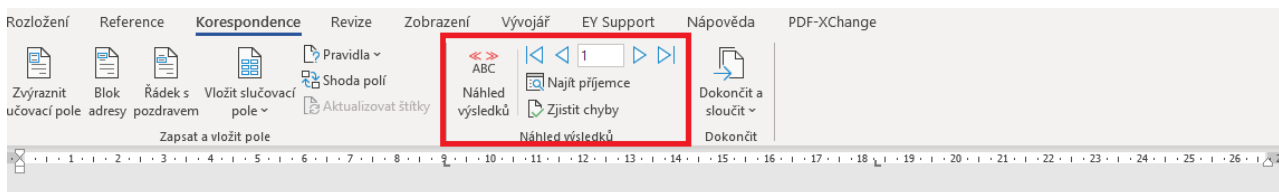
- 1 MS Word umožňuje pomocí funkce Hromadné korespondence přímé propojení s excelovským souborem, ze kterého jsou čerpána data do předpřipravené struktury. Proto je důležité při otevření vytvořené wordovské šablony kliknout v dialogu na tlačítko „Ano“, aby mohla být data z konkrétního excelovského listu načtena. Šablona slouží pro načtení dat a generování karet, veškerá data musí být upravována ve zdrojovém excelovském souboru.



- 2 Pokud z nějakého důvodu nebyla data načtena je možné znovu nadefinovat zdrojový excelovský list. To lze učinit na pásu karet Korespondence/Vybrat příjemce/Použít existující seznam. V dialogovém okně stačí vyhledat umístění excelovského souboru a vybrat zdrojový list.



- 3 Může se stát, že po načtení dat, nejsou vidět konkrétní data, ale názvy sloupců z excelovského listu. v takovém případě je potřeba kliknout na tlačítko „Náhled výsledků“. Pomocí navigačních šipek lze proklikávat mezi jednotlivými kartami.



«ÚROVEŇ_3_SKUPINA»

Procesní oblast: «Úroveň_1_Oblast»

Procesní kategorie: «Úroveň_2_Kategorie»

Služba veřejné správy: «Služba_veřejné_správy»

Působnost: «Působnost»

Dodavatelé vstupů
Kdo dodává vstupy?



«Dodavatele_vstupů»

Vstupy
Co jsou požadované vstupy?



«Vstupy»

Výstupy
Jaké jsou výstupy?



«Výstupy»

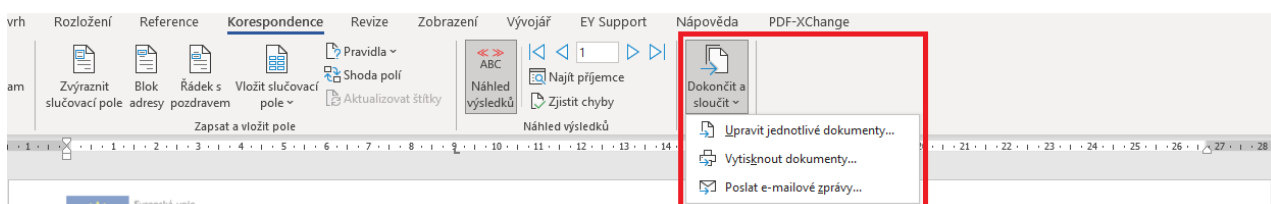
Zákazníci výstupů
Kdo je zákazníkem výstupů?



«Zákazníci_výstupů»

4

Pro vygenerování karet je potřeba rozkliknout tlačítko „Dokončit a sloučit“ a poté vybrat buď tlačítko „Vytisknout dokumenty“ a v nabídce místo konkrétní tiskárny vybrat Microsoft print to PDF nebo kliknout na tlačítko „Upravit jednotlivé dokumenty“, čímž dojde k vytvoření nového wordvského dokumentu s jednotlivými záznamy, které již nejsou propojeny se zdrojovými daty a dají se manuálně upravovat.



OBČANSKÁ PARTICIPACE

Procesní oblast: *Hlavní procesy výkonu služeb klientům*

Procesní kategorie: *Komunikace s klienty*

Služba veřejné správy: *Ano*

Působnost: *Samostatná*

Dodavatelé vstupů
Kdo dodává vstupy?



Občan

Vstupy
Co jsou požadované vstupy?



Podnět od občanů

Výstupy
Jaké jsou výstupy?



Vyřízení podnětu

Zákazníci výstupů
Kdo je zákazníkem výstupů?



Občan

Fungování skupiny

Určena k optimalizaci

Úroveň digitalizace skupiny

Plná digitalizace

Identifikované procesy

*Správa hlášení závad - "DEJTIP"
Participativní rozpočet
Participativní schůzky s občany a řešení podnětů od občanů*

Vykonávající odbory

Všechny odbory

Používané informační systémy

DejTip, OIS, M365, VERA

Využití veřejných rejstříků a registrů

Ano

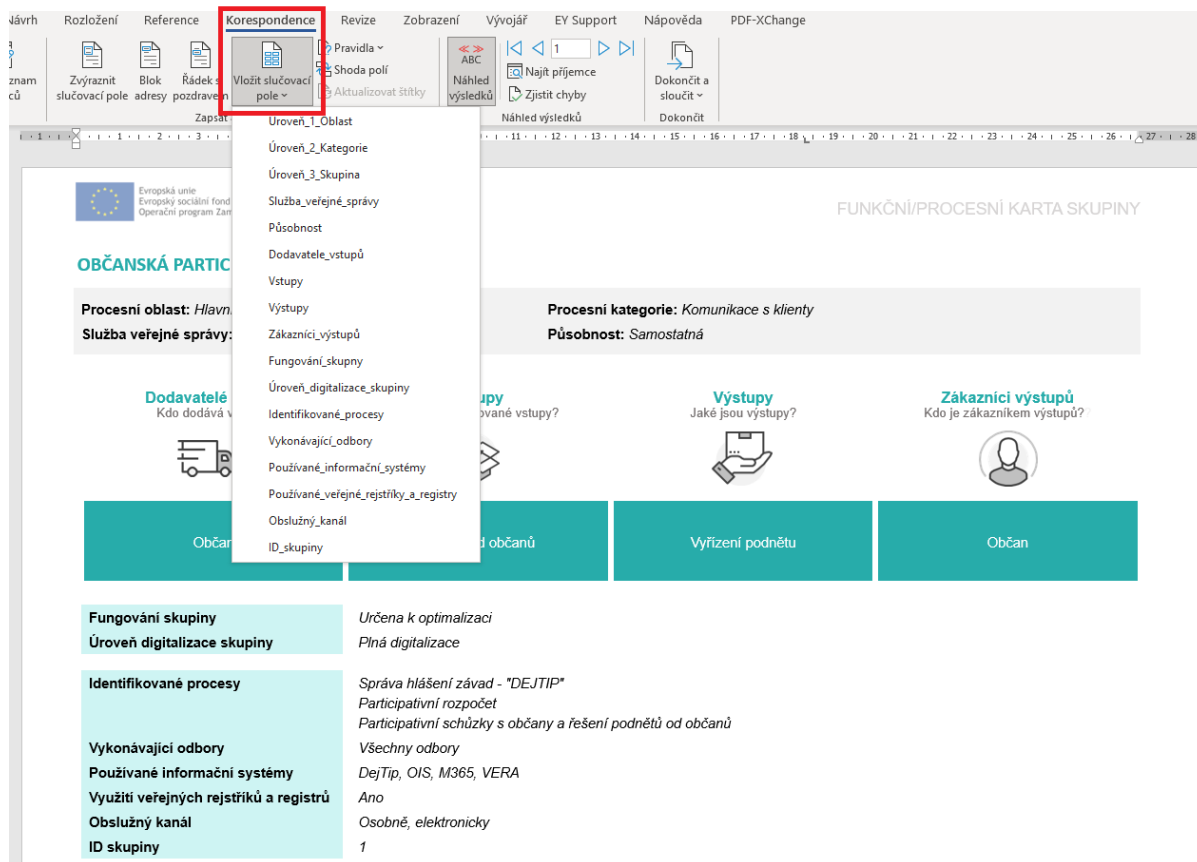
Obslužný kanál

Osobně, elektronicky

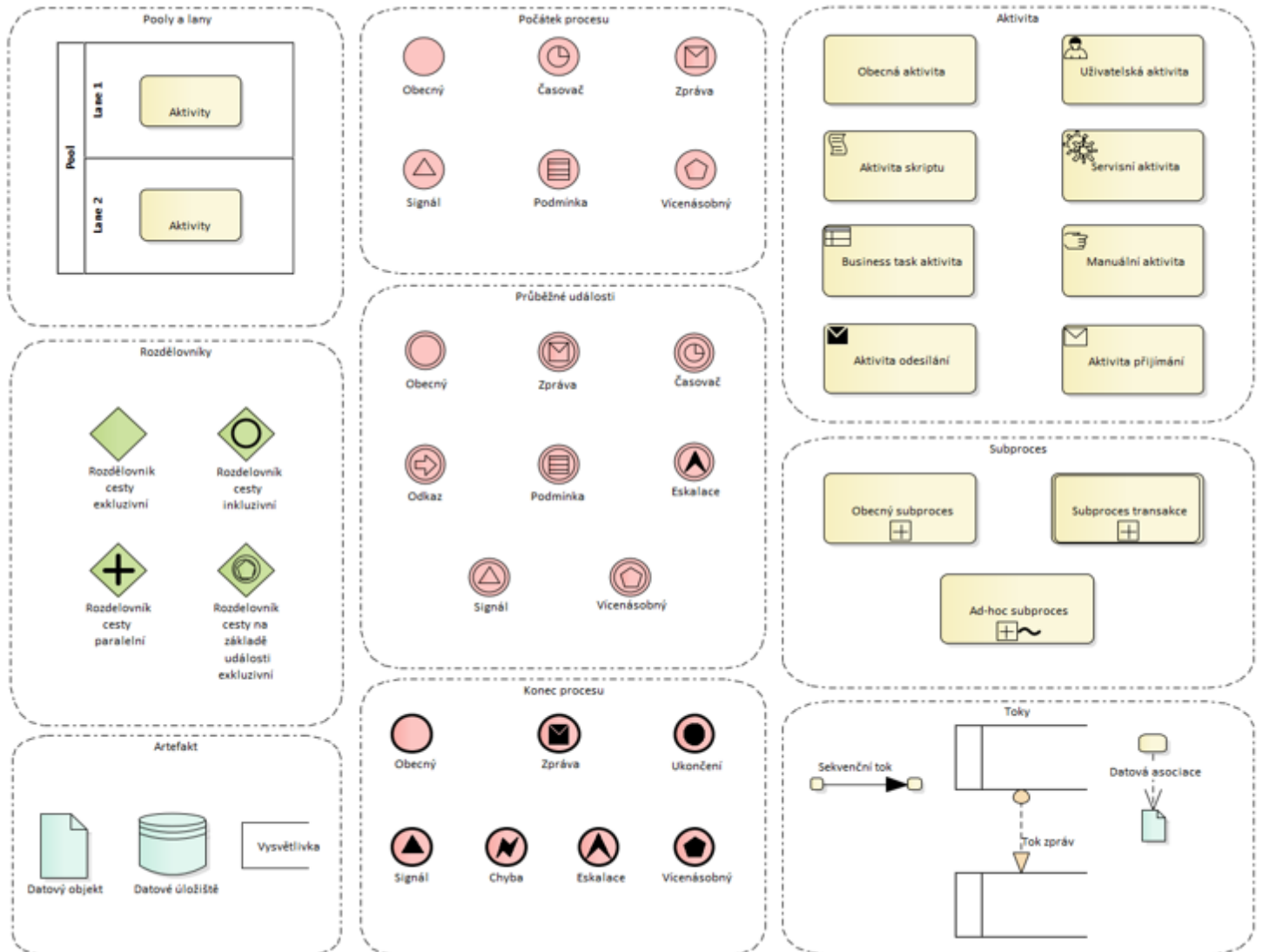
ID skupiny

1

- 5 Pokud by bylo potřeba v budoucnu vložit nové údaje, je potřeba použít tlačítko „Vložit slučovací pole“ a ze seznamu vybrat název sloupce ve zdrojovém excelovém listu. Před tímto krokem je potřeba v šabloně kliknout na požadované místo umístění, tak aby se v něm nacházel kurzor.



Příloha 2: Popis pokročilých prvků standardu BPMN



Příloha 3: Používané prvky jazyka ArchiMate

Lokace		Seskupení		Uzel	
Účastník interakce v VS				Zařízení	
Role ve veřejné správě		Aplikace		Systemový software	
Spolupráce ve VS		Spolupráce		Spolupráce	
Obslužný kanál VS		Rozhraní		Rozhraní	
Proces		Proces		Proces	
Funkce		Funkce		Funkce	
Interakce ve VS		Interakce		Interakce	
Služba VS		Služba		Služba	
Životní událost		Událost		Událost	
Objekt VS		Logická data		Fyzická data	
Kontrakt		Budova		Komunikační síť	
Reprezentace		Vybavení, nástroj		Cesta	
Produkt		Materiál		Distribuční cesta	

Informace o EY

EY je předním celosvětovým poskytovatelem odborných poradenských služeb v oblasti auditu, daní, transakčního a podnikového poradenství. Znalost problematiky a kvalita služeb, které poskytujeme, přispívají k posilování důvěry v kapitálové trhy i v ekonomiky celého světa. Výjimečný lidský a odborný potenciál nám umožňuje hrát významnou roli při vytváření lepšího prostředí pro naše zaměstnance, klienty i pro širší společnost.

Název EY zahrnuje celosvětovou organizaci a může zahrnovat jednu či více členských firem Ernst & Young Global Limited, z nichž každá je samostatnou právní osobou. Ernst & Young Global Limited, britská společnost s ručením omezeným garancí, služby klientům neposkytuje. Pro podrobnější informace o naší organizaci navštivte prosím naše webové stránky ey.com.

© 2023 Ernst & Young, s.r.o. | Ernst & Young Audit, s.r.o. | E & Y Valuations s.r.o.
Všechna práva vyhrazena.

ey.com