



# Metodika procesního modelování agend veřejné správy

*Dílčí výstup v rámci projektu Procesní modelování  
agend veřejné správy (PMA)*

13. 9. 2013

Finální verze 3.2

Objednatel:

Ministerstvo vnitra České republiky

Dodavatel:

Accenture Central Europe B.V., organizační složka

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>2</b>
<b>HISTORIE DOKUMENTU</b> .....	<b>4</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b> .....	<b>5</b>
<b>MANAŽERSKÉ SHRNUÍ</b> .....	<b>7</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>8</b>
<b>1. VÝCHODISKA A POJMY METODIKY PMA</b> .....	<b>10</b>
1.1 Východiska .....	10
1.2 Pojmy.....	13
1.3 Souvislosti pojmů Metodiky PMA .....	23
<b>2. PROCESNÍ MODELOVÁNÍ A OPTIMALIZACE</b> .....	<b>33</b>
2.1 Postup procesního modelování a optimalizace.....	33
2.2 Organizace a podpora procesního modelování .....	127
<b>3. ŘÍZENÍ ŽIVOTNÍHO CYKLU AGENDY</b> .....	<b>140</b>
3.1 Celkový postup řízení změn .....	142
3.2 Fáze 1: Příprava změn .....	143
3.3 Fáze 2: Příprava na zavedení změn .....	144
3.4 Fáze 3: Zavedení změn.....	145
3.5 Fáze 4: Monitoring a sběr požadavků na změnu .....	146
<b>4. NÁVRH STANOVENÍ STANDARDU AGENDY</b> .....	<b>148</b>
4.1 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) .....	149
4.2 Definice úrovně.....	153
4.3 Definice výkonu .....	153
4.4 Způsob výpočtu úhrady .....	154
<b>PŘÍLOHA 1: PODROBNÝ POPIS ETAP PROCESNÍHO MODELOVÁNÍ</b> .....	<b>158</b>
Etapa 1.1: Iniciální analýza agendy .....	159
Etapa 1.2: Definice procesního rozsahu agendy .....	160
Etapa 1.3: Vytvoření detailního harmonogramu prací .....	163
Etapa 1.4: Posouzení dostupnosti dat o výkonu agendy .....	164
Etapa 2.1: Vytvoření procesního popisu agendy .....	165
Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu .....	167
Etapa 2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy.....	169
Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora.....	171
Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola .....	173
Etapa 2.6: Schválení AS–IS modelu agendy .....	175
Etapa 2.7: Identifikace optimalizačního potenciálu .....	177
Etapa 2.8: Prioritizace procesů pro detailní analýzu .....	178
Etapa 3.1: Návrh optimalizačních hypotéz.....	179
Etapa 3.2: Výběr TO–BE varianty modelu .....	180
Etapa 3.3 Posouzení první verze TO–BE modelu .....	182
Etapa 3.4: Vytvoření detailních návrhů opatření.....	183

Etapa 3.5: Prioritizace opatření k realizaci .....	185
Etapa 3.6: Vytvoření návrhu realizace opatření .....	186
Etapa 3.7: Posouzení druhé verze TO–BE modelu .....	187
Etapa 3.8: Vypořádání připomínek .....	188
Etapa 3.9: Schválení finální verze TO–BE modelu .....	189
Etapa 3.10: Publikace TO–BE modelu do RPP .....	190
<b>PŘÍLOHA 2: MODELOVACÍ KONVENCE .....</b>	<b>191</b>
Procesní model agendy .....	191
Detailní specifikace parametrů a číselníkových hodnot .....	197
Pevné číselníky procesního modelu .....	212
Pravidla pro automatické odvození hodnot .....	213
Křížové kontroly .....	214
<b>PŘÍLOHA 3: SEZNAM ETAP PROCESNÍHO MODELOVÁNÍ .....</b>	<b>215</b>
<b>PŘÍLOHA 4: SEZNAM ETAP STANOVENÍ A ŘÍZENÍ STANDARDU .....</b>	<b>216</b>
<b>PŘÍLOHA 5: SEZNAM VSTUPŮ A VÝSTUPŮ METODIKY PMA .....</b>	<b>217</b>
Příloha 5a: Seznam vstupů .....	217
Příloha 5b: Seznam hlavních výstupů .....	217
Příloha 5c: Seznam vedlejších výstupů .....	217
<b>PŘÍLOHA 6: SEZNAM ŠABLON .....</b>	<b>219</b>
<b>PŘÍLOHA 7: SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ .....</b>	<b>220</b>
Příloha 7a: Seznam obrázků .....	220
Příloha 7b: Seznam tabulek .....	221
<b>PŘÍLOHA 8: VYPOŘÁDÁNÍ ZD (Č. J.: MV–102471–4/VZ–2011) .....</b>	<b>225</b>

## HISTORIE DOKUMENTU

Tab. 2-1 Tabulka verzí dokumentu

Verze	Datum	Popis změny
1.9	12. 12. 2012	Konsolidovaná verze se zpracováním připomínek k předchozím verzím Metodiky PMA.
2.0	21. 12. 2012	Návrh finální verze k akceptaci Objednatele.
2.01	21. 1. 2013	Zpracování připomínek Objednatele a zpětné vazby z procesního modelování agend na vybraných úřadech.
2.02	11. 2. 2013	Zpracování nové verze definice Standardu a připomínek Objednatele k verzi 2.01.
2.03	27. 2. 2013	Zpracování nových připomínek Objednatele, finální korektura a úprava struktury.
3.0	1. 7. 2013	Návrh aktualizované verze 3.0 k akceptaci.
3.1	7. 8. 2013	Aktualizovaná verze 3.1 k akceptaci se zpracovanými připomínkami Objednatele k verzi 3.0.
3.2	13. 9. 2013	Finální verze.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Tab. 3-1 Seznam zkratk

Zkratka	Význam
AIS	Agendový informační systém
AISM	AIS RPP Modelovací
AISM-MC	AIS RPP Modelovací – Modul čtecí
AISM-ME	AIS RPP Modelovací – Modul editační
AISM-MP	AIS RPP Modelovací – Modul připomínkový
AISM-MR	AIS RPP Modelovací – Modul řídicí
AIS RPP	Agendový informační systém registru práv a povinností
AS-IS	Současný stav
BORM	Business Object Relation Modeling
Č. j.	Číslo jednací
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
Ex offo	Z moci úřední
F1	Fáze 1
F2	Fáze 2
F3	Fáze 3
FTE	Ekvivalent celého pracovního úvazku (Full Time Equivalent)
FX	Fáze 1, 2 nebo 3
HDP	Hrubý domácí produkt
HVY	Hlavní výstup
ICT	Informační a komunikační technologie
ID	Identifikace
ISVS	Informační systémy veřejné správy
IT	Informační technologie
KL	Kvalitativní ukazatele
KN	Kvantitativní ukazatele
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
L1	Legislativní požadavek úrovně 1
L2	Legislativní požadavek úrovně 2
L3	Legislativní požadavek úrovně 3
MC	Modul čtecí
ME	Modul editační
MHD	Městská hromadná doprava

Zkratka	Význam
MP	Modul připomínkový
MR	Modul řídicí
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
N/A	Údaj není relevantní
NA	Náklady
NK	Nákladové kategorie
NU	Nákladové ukazatele
OA	Obecné atributy
ORP	Obec s rozšířenou působností
OVM	Orgán veřejné moci
PHM	Pohonné hmoty
PMA	Procesní modelování agend
PS PČR	Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky
ROB	Registr obyvatel
ROS	Registr osob
RPP	Základní registr agend orgánů veřejné moci a některých práv a povinností, také zjednodušeně „registr práv a povinností“
Sb.	Sbírka
SLA	Smlouva o garantované úrovni služeb (z anglického Service-level agreement),
SW	Software
SZR	Správa základních registrů
TE	Šablona (z angl. template)
TO-BE	Budoucí stav
ÚSÚ	Ústřední správní úřad
VK	Výdaje
VR	Vazba na registr práv a povinností
VS	Vstup
VVY	Vedlejší výstup
VZ	Veřejná zakázka
XML	Rozšiřitelný značkový jazyk, standardní formát pro výměnu informací
ZR	Základní registr

## MANAŽERSKÉ SHRUTÍ

Metodika procesního modelování agend veřejné správy (dále jen „Metodika PMA“) je dílčí výstup veřejné zakázky s názvem „Procesní modelování agend veřejné správy“ (č. j.: MV-102471-4/VZ-2011) realizované dodavatelem Accenture Central Europe B.V., organizační složka pro Ministerstvo vnitra České republiky.

Metodika PMA definuje postup vytvoření procesního modelu agendy a jeho optimalizaci včetně návrhu opatření na zlepšení jejího výkonu, upřesňuje způsob sběru a stanovení nákladů souvisejících s výkonem modelované agendy. V samostatných kapitolách Metodika PMA rovněž popisuje řízení životního cyklu agendy (z pohledu změn) a návrh stanovení standardu. Metodika PMA je připravena tak, aby veškerá osobní data mohla být sbírána jako anonymizovaná. Metodika PMA je primárně určena osobám přímo se podílejícím na řízení a tvorbě procesního modelu a optimalizaci výkonu agendy, obsahuje ale také doporučení pro další účastníky například z řad participujících OVM.

Práce s Metodikou PMA je podpořena informačním systémem AIS RPP Modelovací, který plně zohledňuje požadavky Metodiky PMA a společně tvoří jeden z klíčových nástrojů pro standardizaci výkonu agend státní správy na všech úrovních jejich výkonu. Přestože je primárně určena pro agendy státní správy, doporučené postupy uvedené v tomto dokumentu je možné využít i pro optimalizaci výkonu samosprávy.

V rámci Metodiky PMA je navržen postup pro realizaci zejména následujících cílů:

- **Optimalizace výkonu** agendy se zaměřením na optimalizaci procesů z pohledu nákladů a kvality včetně zvýšení transparentnosti a protikorupčních opatření.
- **Standardizace výkonu** agend státní správy pomocí procesně orientovaného přístupu a **definice minimálních podmínek** výkonu agendy.

Metodika PMA zohledňuje omezení, která vyplývají ze stávajícího stavu souvisejících právních norem (např. stav, kdy způsob financování nezohledňuje plně skutečný objem vykonávaných činností). Je úzce provázaná s pojmy a principy definovanými v rámci základních registrů.

Navržený postup vytvoření procesního modelu agendy je postavený na základě zkušeností z realizace obdobných projektů ve veřejné správě a zpětné vazby získané v rámci ověření na pilotních agendách v prostředí vybraných orgánů veřejné moci v České republice.

Metodika PMA bude využita primárně ve vazbě na agendy vedené v základním registru agend orgánů veřejné moci a některých práv a povinností (RPP). Navrhuje optimalizační opatření, která mohou vést k návrhům na úpravy právních předpisů, ke změnám v ohlášení agendy v RPP, k úpravám požadavků, na jaké úrovni má být agenda vykonávána, či k jejímu kompletnímu zrušení.

Metodika PMA představuje metodický základ na cestě standardizace výkonu agend. Procesní modely zpracované dle Metodiky PMA stanoví hlediska a metriky pro sledování a zvyšování efektivity výkonu agend veřejné správy.

Metodika PMA je členěna do následujících kapitol:

- **Úvod** – úvod do Metodiky PMA jako souboru závazných požadavků na výstupy při zpracování procesního modelu agendy, shrnutí vazeb mezi Metodikou PMA, Metodikou PMA v kostce, školením a uživatelskými manuály AISM.
- **Východiska, pojmy a základní souvislosti** – jednoznačná definice pojmů použitých v Metodice PMA a jejich provázání na prostředí veřejné správy.
- **Procesní modelování a optimalizace** – postupy procesního modelování agend, včetně odkazů na dílčí postupy – postup přípravy procesního modelování, procesní dekompozice, provázání procesního modelu s referenčními údaji o agendě OVM, sběru dat, alokace nákladů a postup optimalizace. V závěru je popsán způsob organizace procesního modelování, role Metodického centra PMA, předpokládané využití informačních systémů včetně vazeb na další systémy, v neposlední řadě pak přístup ke školení a správě Metodiky PMA.
- **Řízení životního cyklu agendy** – řízení změn pro zajištění udržitelnosti realizovaných optimalizačních opatření a další zlepšování procesů.
- **Návrh stanovení standardu** – možný přístup ke stanovení standardu agendy, který může být buď závazný anebo doporučený.

## ÚVOD

Metodika PMA byla vytvořena v rámci projektového týmu Dodavatele na základě požadavků zadávací dokumentace upřesněných projektovým týmem Objednatele a zpětné vazby z procesního modelování agend na vybraných participujících orgánech veřejné moci (dále jen „participující OVM“).

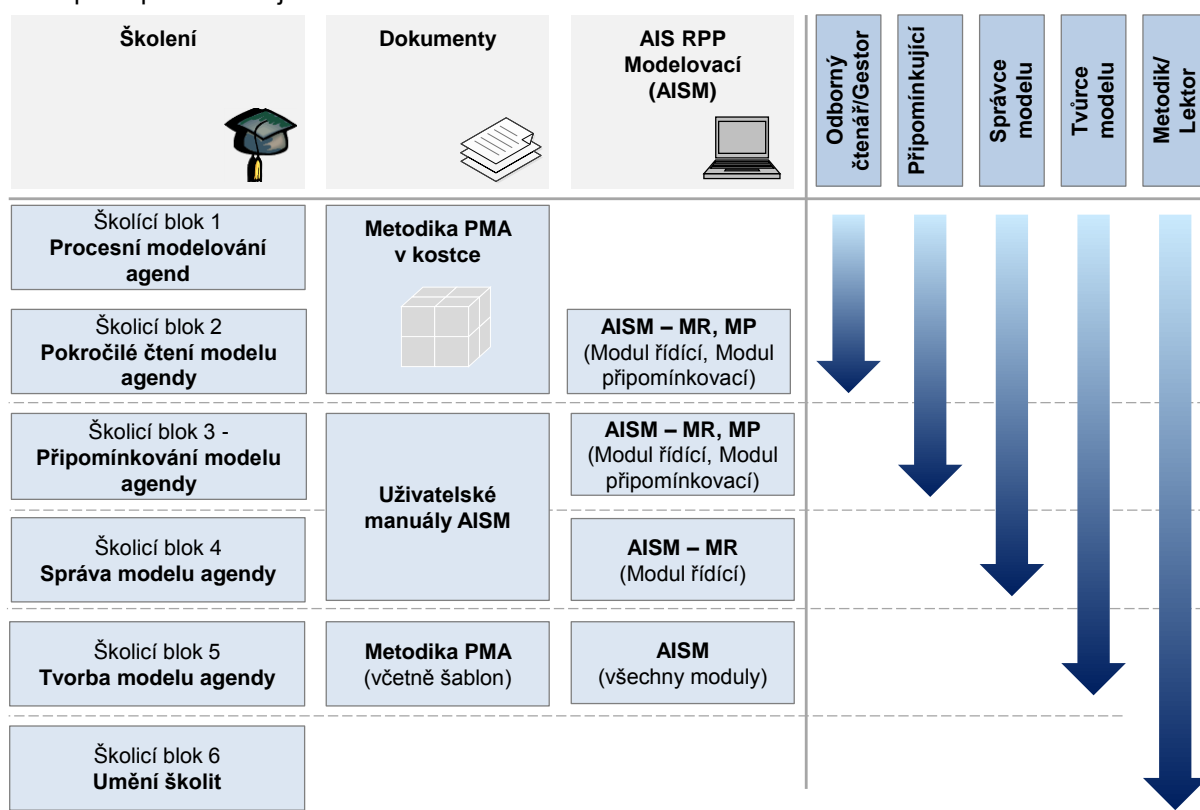
Metodika PMA popisuje postup vytvoření procesního modelu agendy, jeho optimalizaci včetně návrhu opatření na zlepšení výkonu agendy. Představuje soubor závazných požadavků na výstupy při zpracování procesního modelu agendy, který je doplněný o doporučené dílčí postupy (návod) přípravy výstupů. Jednotlivé postupy jsou založeny na procesním přístupu, který zohledňuje specifika prostředí veřejné správy. V samostatných kapitolách pak Metodika PMA rovněž popisuje i řízení životního cyklu agendy a návrh stanovení standardu.

Metodika PMA je primárně určena osobám přímo se podílejícím na řízení a tvorbě procesního modelu a optimalizaci výkonu agendy. Je tedy určena pro čtenáře, kteří naplňují minimální požadavky na znalosti a zkušenosti definované přístupem ke školení PMA pro danou cílovou skupinu a zároveň prošli relevantním školením PMA. I z tohoto důvodu nepopisuje Metodika PMA obecně známé pojmy a postupy a nezabývá se ani specifickými metodami z oboru statistiky či matematiky.

Nedílnou součástí Metodiky PMA je sada šablon (vytvořených ve formátech dokumentů MS Office), které slouží jako podklad pro přípravu relevantních výstupů dle Metodiky PMA. Práce s Metodikou PMA je dále podpořena informačním systémem AIS RPP Modelovací, který plně zohledňuje požadavky Metodiky PMA a společně tvoří jeden z klíčových nástrojů pro standardizaci výkonu agend státní správy na všech úrovních jejich výkonu. Důležitým doplňkem Metodiky PMA je soubor školicích bloků PMA a uživatelský manuál AIS RPP Modelovací (dále jen „AISM“), který popisuje možnosti využití AISM pro přípravu procesního modelu agendy. Tvorba procesního modelu v AISM je založena na aplikaci Metody C.C, která je postavena na metodologii BORM (Business Object Relation Modeling).

Na obrázku níže je uveden grafický přehled dokumentů souvisejících s Metodikou PMA včetně informace, které moduly AISM podporují práci v dané oblasti. Obsah školicích bloků a související dokumentace je uzpůsoben potřebám konkrétních cílových skupin a postupně zvyšuje úroveň detailu.

- Metodika PMA v kostce uvádí základní pojmy, principy a cíle procesního modelování agend.
- Metodika PMA včetně šablon navazuje na Školící bloky 1 - 5 a Metodiku PMA v kostce a popisuje přístup PMA v největší úrovni detailu.



Obr. 1.1-1 Schematické znázornění vazeb mezi Metodikou PMA, školením, uživatelskými manuály AISM a cílovými skupinami účastníků PMA



Přestože je Metodika PMA primárně určena pro agendy státní správy, doporučené postupy uvedené v tomto dokumentu je možné využít i pro optimalizaci výkonu samosprávy.

Kapitola 1 [Východiska a pojmy Metodiky PMA](#) vymezuje základní pojmy pro práci s Metodikou PMA, tj. zejména pojmy agenda, procesní model agendy, procesní popis, standard agendy. Porozumění významu pojmů je důležité pro zajištění jednoznačnosti jejich použití a je nezbytnou podmínkou pro další práci s Metodikou PMA.

Kapitola 2 [Procesní modelování a optimalizace](#) popisuje cíle a celkový postup procesního modelování agend (včetně optimalizace), tj. logickou a časovou posloupnost tvorby procesního modelu včetně všech aplikovaných dílčích postupů. Uceleně postupně popisuje potřebné kroky k převodu požadavků právních předpisů do procesního pohledu, provázání s referenčními údaji o agendě, sběru dat, alokaci nákladů a návrhu optimalizovaného výkonu agendy. Tato kapitola rovněž popisuje organizační zajištění procesního modelování včetně popisu projektových rolí ve vazbě na workflow AISM. Dále uvádí základní informace o přístupu ke školení PMA a správě Metodiky PMA.

Kapitola 3 [Řízení životního cyklu agendy](#) popisuje řízení změn výkonu agend, a je tak základem pro udržitelnost realizovaných optimalizačních opatření, další zlepšování procesů a naplňování strategických cílů agendy.

Kapitola 4 [Návrh stanovení standardu agendy](#) popisuje přístup ke stanovení standardu agendy. Poskytuje tak návod pro přípravu standardu agendy, který definuje na jaké úrovni procesního popisu má být standard vyhodnocován, jaký je požadovaný postup, kvalita a předpokládané čerpání zdrojů pro výkon procesů agendy, na základě jakých parametrů dojde k výpočtu výše úhrady. Vychází z předpokladu, že standard agendy může být buď závazný anebo doporučený.

Nutnou podmínkou pro vytvoření výstupů procesního modelování v souladu s Metodikou PMA je dodržení postupů a konvencí obsažených v dalších částech Metodiky PMA – zejména [Příloha 1: Podrobný popis etap procesního modelování](#) a [Příloha 2: Modelovací konvence](#), které slouží jako přehledový podklad pro postup práce přípravy výstupů dle Metodiky PMA.

# 1. VÝCHODISKA A POJMY METODIKY PMA

Kapitola popisuje východiska, použité pojmy a vybrané souvislosti pojmů v širším kontextu procesního modelování agend a standardizace výkonu státní správy.

## 1.1 Východiska

Metodika PMA vychází ze současné právní úpravy výkonu veřejné správy, tj. především zákonů:

- Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.
- Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR.
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích.
- Zákon č. 111/2009 Sb., o základních registrech.
- Zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy.

Podle výše uvedených právních předpisů je veřejná správa činností související s poskytováním veřejných služeb, s řízením veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni a se zajišťováním záležitostí ve veřejném zájmu v souladu s právním řádem. Je rozdělena na samosprávu a státní správu:

- Samospráva:
  - Samospráva je obecně právo samosprávného celku sám rozhodovat o svých záležitostech, zakotvené v Ústavě a podrobněji vymezené zejména v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, a v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích.
  - Samosprávnými celky jsou:
    - Obce jako základní územní samosprávné celky.
    - Kraje jako vyšší územní samosprávné celky.
  - Samosprávné celky vytvářejí vlastní orgány, jejichž prostřednictvím je výkon samosprávy uskutečňován.
- Státní správa:
  - Státní správa je činnost státu prováděná buď přímo státními orgány, nebo jinými orgány, na které stát výkon státní správy v určitém rozsahu přenesl (model smíšené státní správy).
  - Státní správa se dále dělí na specializovanou státní správu a všeobecnou státní správu:
    - Specializovaná státní správa je vykonávána specializovaným úřadem (například finanční úřad).
    - Všeobecná státní správa je vykonávána ve smíšeném modelu ústředními správními úřady a samosprávnými celky.

Na základě výše uvedeného rozdělení lze veřejnou správu rozdělit dle působnosti orgánů veřejné moci:

- Samostatná působnost (výkon samosprávy na daném OVM).
- Přenesená působnost (přenesený výkon státní správy vykonávaný daným OVM).
- Působnost ústředního správního úřadu.

### 1.1.1 Proces standardizace státní správy

Na základě zákona č. 111/2009 Sb., o základních registrech a nařízení vlády č. 161/2011 Sb. byl v roce 2012 zahájen proces ohlašování agend veřejné správy. Agendy jsou evidovány v základním registru agend orgánů veřejné moci a některých práv a povinností (dále jen „registr práv a povinností“ nebo „RPP“) jako referenční údaje.

Hlavními přínosy ohlašování agend z pohledu další standardizace státní správy jsou:

- Evidenční vymezení rozsahu agend.
- Definice ohlašovatele agendy, jakožto Gestora její správy a výkonu.

- Definice působností orgánů veřejné moci.
- Definice oprávnění přístupu k referenčním údajům základních registrů.

Výše uvedené je zásadním vstupem pro procesní modelování agend, a je tedy neoddělitelnou součástí standardizace agend.

### 1.1.2 Agenda

Agendou se rozumí souhrn činností spočívajících ve výkonu vymezeného okruhu vzájemně souvisejících činností v rámci působnosti orgánu veřejné moci (zákon č. 111/2009 Sb., § 2, písm. d)). Činností se rozumí soubor úkonů, které jsou za účelem výkonu veřejné moci vykonávány orgány veřejné moci v rámci jejich agendy (zákon č. 111/2009 Sb., § 48, písm. a)). Agenda v působnosti ÚSÚ je definována konkrétním právním předpisem, který upravuje způsob výkonu konkrétního úseku působnosti. Agendu vykonávají orgány veřejné moci určené tímto zákonem.

Referenční údaje o agendě použité v modelu:

- *Název agendy* (zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. a)):
  - Název agendy zadává ohlašovatel při ohlašování agendy. Název by měl výstižně popisovat agendu a účel, za jakým je vykonávána.
- *Kód agendy* (zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. a)):
  - Identifikační kód ve formátu Axxx, který je agendě přidělen při registraci. Pokud má více agend stejný kód, pak se jedná o různé verze té samé agendy. Verze jsou odlišeny časovou platností. Platnost různých verzí jedné agendy se nesmí překrývat.
- *Platnost agendy od, Platnost agendy do*:
  - Atributy určující časovou platnost agendy. Pokud agenda nemá vyplněn atribut Platnost do, je její platnost brána jako neomezená.
- *Ohlašovatel agendy* (zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. e)):
  - Ohlašovatelem agendy se rozumí ústřední správní úřad (ministerstvo nebo ústřední správní úřad s celostátní působností) jenž má agendu ve své působnosti, a který provedl ohlášení dané agendy.
- *Výčet činností agendy ve struktuře*:
  - *Název činnosti* (zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. c)):
    - Krátké a stručné pojmenování činnosti, ze kterého je zřejmý její účel,
  - *Kód činnosti* (zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. c)):
    - Identifikační kód činnosti ve formátu CRxxxxx,
  - *Popis činnosti* (zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. c)):
    - Popis činnosti převzatý z ustanovení příslušného právního předpisu vymezujícího agendu a činnosti v rámci agendy vykonávané.
  - *Platnost od*:
    - Atribut určující počátek platnosti činnosti.
- *Výčet právních předpisů, které agendu stanovují* (§ 51, odstavec b)):
  - Číslo zákona (zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. b)).
  - Rok vydání (zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. b)).
  - Název (zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. b)).
  - Paragraf (zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. b)).
  - Odstavec (zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. b)).
  - Písmeno (zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. b)).
  - Typ:
    - Právní předpis může být typu „Právní předpis ze Sbírký zákonů“, anebo typu „Ostatní právní předpis“.

- Právní předpisy ze Sbírky zákonů jsou definovány atributy Číslo zákona, Rok vydání a Název (všechny atributy musí být vyplněny). Ustanovení právního předpisu ze Sbírky zákonů se skládá z atributů Paragraf, Odstavec a Písmeno (pouze Paragraf je povinným atributem pro definici ustanovení).
  - Ostatní právní předpisy nejsou uváděny ve Sbírce zákonů, jedná se například o mezinárodní smlouvy, nařízení a směrnice EU atp. Ostatní právní předpisy jsou definovány pouze atributem Název (ostatní výše zmíněné atributy nejsou pro Ostatní právní předpisy aplikovatelné).
- **Výčet OVM a souhrnných označení** (zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. d)):
    - Seznam OVM, které vykonávají agendu. OVM mohou být definovány souhrnným označením (v případě, že činnosti v agendě vykonává více OVM stejného typu) nebo konkrétním OVM.
  - **Výčet rolí** (zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. h)).
  - **Výčet základních registrů nebo agendových informačních systémů, do kterých agenda přistupuje** ((zákon č. 111/2009 Sb., § 51, odstavec 1, písm. g)):
    - Název ZR/AIS.
    - Správce AIS.

### 1.1.3 Projekt PMA jako součást transformace veřejné správy

Procesní modelování agend je v širším smyslu součástí programu transformace výkonu veřejné správy založený na procesním přístupu a standardizaci agend. Přináší tak změnu pojetí agend z institucionálního pohledu na pohled procesní a navazuje tak na ostatní aktivity reformy a modernizace veřejné správy.

PMA jakou součástí programu transformace výkonu veřejné správy zahrnuje:

- Standardizaci agend (postupu, kvality a zdrojů).
- Změnu ve způsobu úhrady (proplácení přeneseného výkonu prostřednictvím standardů).
- Sledování, měření a vyhodnocování kvality.
- Zkvalitnění legislativy.

Detailnější popis souvislostí procesního modelování agend je uveden v dokumentu Metodika PMA v kostce.

#### 1.1.3.1 Metodika PMA v kontextu navrhované změny způsobu financování veřejné správy

Analýza aktuálního stavu veřejné správy, odkazovaná v Usnesení vlády ze dne 14. prosince 2011 č. 924 konstatuje kladné i záporné charakteristiky současného financování přenesené působnosti a navrhuje novou variantu jejího financování.

Postup navržený v Metodice PMA vychází ze závěrů uvedených v materiálu „Konceptce dokončení reformy veřejné správy<sup>1</sup>“ a je navržen tak, aby výstupy z procesního modelování bylo možné využít jako podklady pro stanovení standardu agendy. Výstupy dle Metodiky PMA by tak měly poskytnout potřebné informace k zodpovězení zejména následujících otázek v oblasti standardizace agend a změny financování výkonu státní správy:

- Jak stanovit minimální parametry výkonu agendy a zkvalitnit její výkon?
- Jakým způsobem lze zpřesnit referenční údaje v základních registrech (zejména referenční údaje o agendě)?
- Jak stanovit úspory prostředků za výkon agendy?
- Jaký postup zvolit pro stanovení standardu agendy?

<sup>1</sup> Konceptce dokončení reformy veřejné správy, Ministerstvo vnitra, 2012

- Na jaké úrovni procesního popisu má být standard vyhodnocován?
- Jaký je požadovaný postup a kvalita výkonu procesů agendy?
- Na základě jakých parametrů dojde k výpočtu výše úhrady za výkon procesů agendy?

### 1.1.3.2 Metodika PMA a vazba na pojem „služba“

Pojmy použité v Metodice PMA primárně vycházejí z pojmu agenda tak, jak jej stanovuje zákon č. 111/2009 Sb. a k pojmu agenda zavádí klíčové pojmy procesní model agendy a proces.

Metodika PMA záměrně nedefinuje a nevyužívá v rámci přípravy procesních modelů pojem „služba“, který nemá jako pojem v době vzniku této verze Metodiky PMA jednoznačnou definici ve stávající právní úpravě. Vychází však z předpokladu, že na jakoukoli definici služby je možné provést vazbu na úrovni komponenty dané služby vs. proces agendy. Díky tomuto přístupu je Metodika PMA univerzální z pohledu mapování na služby a jejich definici, ať již se jedná o služby veřejné správy nebo další.

## 1.2 Pojmy

Tato kapitola vymezuje základní pojmy použité v Metodice PMA. Sjednocuje tak jednotlivé pojmy související s agendou jak z pohledu referenčních údajů, tak z pohledu procesního modelování. Porozumění významu pojmů je důležité pro zajištění jednoznačnosti jejich použití a je nezbytnou podmínkou pro další práci s Metodikou PMA.

Pojmy jsou členěné do dvou oblastí:

- Pojmy Metodiky PMA.
- Pojmy AIS RPP Modelovací.

### 1.2.1 Pojmy Metodiky PMA

Následuje seznam pojmů použitých v Metodice PMA, který je pro přehlednost rozdělený do společné části s obecnými pojmy Metodiky PMA a následně v členění dle pojmů pro jednotlivé dílčí postupy:

- Obecné pojmy Metodiky PMA.
- Pojmy přípravy procesního modelování.
- Pojmy procesní dekompozice.
- Pojmy sběru a pořízení dat.
- Pojmy alokace nákladů.
- Pojmy optimalizace.

Pro přehlednost jsou pak tyto pojmy ještě znovu v jednotlivých dílčích postupech. Nejsou uváděny obecně známé pojmy nebo pojmy matematického a statistického aparátu.

#### 1.2.1.1 Obecné pojmy Metodiky PMA

Tab. 1.2-1 Seznam obecných pojmů Metodiky PMA

Pojem	Význam
<b>Agenda</b>	Souhrn činností spočívajících ve výkonu vymezeného okruhu vzájemně souvisejících činností v rámci působnosti orgánu veřejné moci. Více o pojmu je uvedeno v podkapitole 1.1.2 Agenda.
Agendy přenesené působnosti	Agendy, které alespoň částečně přenášejí výkon všeobecné státní správy na samosprávné celky.
Agendy ústředních správních úřadů	Agendy, které nepřenášejí výkon státní správy na samosprávné celky.
Akceptační protokol	Dokument obsahující informace k akceptaci/neakceptaci procesního modelu agendy.

Pojem	Význam
AS-IS	Současný stav.
AS-IS procesní model	Znázorňuje současný stav výkonu agendy podle zjištění provedených na konkrétních úřadech, které agendu vykonávají; v případě, že se liší centrální a lokální pohled, obsahuje AS-IS procesní model lokální pohled ve formě příloh. Lokální pohled také obsahuje data o nákladovosti, četnosti a dalších lokálních atributech procesu.
Definice úrovně standardu	Popisuje, na jaké úrovni procesního popisu je standard pro proces založen. Standard může být definován na následujících úrovních: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Na úrovni procesu jako celku</li> <li>- Na úrovni jednotlivých výstupů procesu (buď všech výstupů, nebo pouze vybraných výstupů)</li> <li>- Na úrovni jednotlivých typů případů (tedy v závislosti na variantě průchodu větví procesního popisu – opět buď všech, nebo pouze vybraných)</li> </ul>
Definice výkonu standardu	Určuje pravidla výkonu procesu a kvalitativní parametry. Skládá se z následujících částí: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Požadovaný postup</li> <li>- Požadovaná kvalita</li> <li>- Předpokládané čerpání zdrojů</li> </ul>
Etapy	Části procesního modelování, na které jsou rozděleny jednotlivé fáze procesního modelování, k úspěšnému dokončení každé etapy je nutné vytvořit definované hlavní výstupy.
Fáze procesního modelování	Části, na které je rozdělen celkový postup procesního modelování, jsou charakterizovány klíčovými výstupy a dále se dělí na etapy.
<b>Gestor agendy</b>	Konkrétní osoba, která je v rámci orgánu veřejné moci ohlašovatele zodpovědná za agendu a její výkon na všech úrovních státní správy. Gestor agendy je odpovědný za správu dané agendy.
Hexagon veřejné správy	Šest složek, které jsou umístěny do vrcholů hexagonu a znázorňují efektivní státní správu. Jsou to občan, finance, legislativa, organizace, technologie a úředník.
Hlavní výstup	Dle Metodiky PMA jde o povinný výstup, tedy výstup, který musí být vytvořen, aby mohla být etapa řádně ukončena.
Instanční procesní model	Instanční procesní model je procesní model, který je vytvořen konkrétním OVM vykonávajícím agendu pro jeho vlastní potřeby, a to bez povinné účasti a řízení Gestora agendy a tím i povinného připomínkovacího a schvalovacího procesu.
Metoda C.C.	Metoda na podporu tvorby modelování business procesů, která je praktickou implementací zásad metodologie BORM (Business Object Relation Modeling) <sup>2</sup> . Metoda byla vyvíjena od roku 1993 a sleduje procesně orientovaný přístup. Díky tomu a také díky vysokému stupni abstrakce je metoda velmi účinným nástrojem pro reengineering procesů. C.C. obsahuje metody, jak v zadání správně identifikovat objekty a také jak ověřit jejich korektnost. Konkrétní aplikace metody v PMA je popsána v Uživatelském manuálu AISM ME.
Metodické centrum PMA	Expertní metodické centrum pro procesní modelování agend zřízené v rámci Ministerstva vnitra, jeho hlavním úkolem je poskytovat odbornou garanci v průběhu procesního modelování.

<sup>2</sup> Knott, Roger P.; Merunka, Vojtech; Polák, Jiří: **Process Modeling for Object Oriented Analysis using BORM Object Behavioral Analysis**, in Proceedings of Fourth International Conference on Requirements Engineering ICRE 2000, Chicago 2000, IEEE Computer Society Press ISBN 0-7695-0565-1.

Pojem	Význam
Metodika PMA	Definuje postup vytvoření procesního modelu agendy, jeho optimalizaci včetně způsobu návrhu opatření na zlepšení a v neposlední řadě pak způsob sběru a stanovení nákladů souvisejících s výkonem modelované agendy; tj. poskytuje návod, jak postupovat v průběhu procesního modelování včetně využití informačního systému v průběhu modelování. Dílčí výstup projektu PMA podle požadavků ZD.
Metodologie BORM	Popis je uveden v pojmu Metoda C.C.
Model agendy nepublikovaný v RPP	Procesní model, který není uložen v RPP.
Model agendy publikovaný v RPP	Procesní model, který je uložen v RPP schválený Gestorem agendy i Správcem RPP.
Modelovací tým	Účastníci podílející se na procesním modelování, řídí modelovací práce, vytvářejí procesní modely a podílejí se na schvalování procesních modelů.
Neparticipující OVM	OVM, které vykonává modelovanou agendu, ale nepodílí se na tvorbě procesního modelu.
Obec (Obec I)	Všechny obce, které nejsou zároveň obcí s rozšířenou působností ani obcí s pověřeným obecním úřadem.
Obec s pověřeným obecním úřadem (Obec II)	Obec, na kterou stát přenáší část svých pravomocí, ovšem ne v takovém rozsahu, v jakém ji přenáší na obec s rozšířenou působností. Vždy spadá do správního obvodu nějaké obce s rozšířenou působností.
Obec s rozšířenou působností (Obec III, ORP)	Obce s nejširším rozsahem výkonu státní správy v přenesené působnosti.
Ohlašovatel	Orgán veřejné moci, který provedl ohlášení agendy do Registru práv a povinností.
Orgán veřejné moci (OVM)	Státní orgán, územní samosprávný celek, případně i fyzická nebo právnická osoba, byla-li jí svěřena působnost v oblasti veřejné správy.
OVM modelující agendu	Orgán veřejné moci, pod nímž je iniciováno a řízeno modelování dané agendy.
Participující OVM	Orgány veřejné moci, které se podílejí na tvorbě procesního modelu agendy (včetně ohlašovatele); např. mohou poskytovat data modelovacím týmům či poskytovat konzultace v průběhu modelování.
Postupy procesního modelování	Konkrétní postupy tvorby výstupů procesního modelování agendy, které zastrešují celkový postup procesního modelování, tj. jde o návody k jednotlivým úkonům prováděným během procesního modelování.
Potenciál služby	<i>Definice dle materiálu Koncepce dokončení veřejné správy, Ministerstvo vnitra, 2012: „Ohodnocení situace, kdy stát požaduje potencionální dostupnost veřejné služby bez ohledu na to, jestli byla, nebo nebyla poskytnuta (např. hasiči)„.</i>
Procesní modelování agend	Modelování průběhu výkonu jednotlivých agend veřejné správy.
<b>Proces</b>	Soustava aktivit iniciovaná vstupem (případně více rozdílnými vstupy, např. elektronická nebo osobní žádost o vydání dokladu apod.) a ukončená výstupem (případně více různými výstupy, např. vyhovění žádosti a vydání dokladu nebo zamítnutí žádosti).
Procesní agendy	Agendy procesních norem, např. Správní řád, Přestupkový řád apod.
Procesní zákon	Zákon definující závazný postup, který je použit při řešení definovaných situací (správní řád, daňový řád,...).
Projekt PMA	Jedná se o projekt PMA realizovaný Dodavatelem Accenture Central Europe B.V., organizační složka, pro Ministerstvo vnitra České republiky. Viz také pojem „Zastrešující projekt PMA“.
Přenesená působnost	Výkon státní správy, který je v určitém rozsahu přenesen na územní samosprávu.

Pojem	Význam
Příspěvek na výkon státní správy	Příspěvek určený na úhradu výdajů spojených s výkonem státní správy.
Referenční model agendy	Procesní model výkonu agendy, který byl schválen jako referenční a je publikován v RPP.
Referenční údaje o agendě OVM	Údaje, které je nezbytné provázat s procesním modelem a jsou uloženy v RPP.
Regulace	V Metodice PMA se regulací rozumí ovlivňování nebo ovládání lidského a společenského chování na základě pravidel a omezení definovaných právními předpisy.
Samospráva	Obecně definována jako právo samosprávného celku samostatně rozhodovat o svých záležitostech. Výkon samosprávy je uskutečňován prostřednictvím orgánů vytvořených samosprávnými celky.
Samosprávné celky	Územní společenství občanů, která mají právo na samosprávu; obce jsou základní územní samosprávné celky a kraje jsou vyšší územní samosprávné celky.
Samosprávní agenda	Agenda upravující výkon samosprávy uskutečňovaný vlastními orgány samosprávných celků.
Smíšený model veřejné správy	Částečný přenos výkonu státní správy na samosprávné celky.
Správní úřad	OVM, jemuž je zákonem svěřena vymezená působnost v oblasti státní správy.
<b>Standard agendy</b>	Standard agendy znamená vymezení centrálně definovaných a závazných podmínek výkonu agendy státní správy s cílem zajistit udržitelnost podmínek výkonu agendy, realizovaných optimalizačních opatření a docílit dalšího zlepšování procesů. Standard agendy je definován individuálně pro jednotlivé procesy agendy. Standard každého procesu je pak definován v oblastech úrovně výkonu a způsobu výpočtu úhrady.
Standardizace	Postupný proces vytvoření a údržby procesního a finančního standardu agendy.
Státní správa	Činnost státu, která může být prováděna buď přímo státními orgány, nebo jinými orgány, na které stát výkon státní správy v určitém rozsahu přenesl (smíšený model státní správy).
TO-BE	Budoucí stav.
TO-BE procesní model	Procesní model znázorňující budoucí optimalizovaný způsob výkonu agendy; tj. procesní model nabízející alternativní pohled na výkon agendy zohledňující navržená optimalizační opatření.
Účastníci modelování	Všichni, kteří vstupují do procesního modelování agend.
Ústřední správní úřad	Správní úřad, který stojí na vrcholu správní hierarchie a jemuž není nadřízen žádný jiný úřad.
Vedlejší výstup	Doporučený výstup, který nemusí být vytvořen k řádnému ukončení etapy, ale je nápomocný k vytvoření hlavního výstupu (případně hlavních výstupů).
Veřejná správa	Soubor činností, které souvisejí s poskytováním veřejných služeb, s řízením veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni a se zajišťováním záležitostí ve veřejném zájmu v souladu s právním řádem.
Všeobecné agendy ústředních správních celků	Agendy ústředních správních úřadů, jejichž výkon je uskutečňován ústředním správním úřadem.
Vyšší územní samosprávný celek	Viz Kraj.
Základní registr práv a povinností (RPP)	Databáze obsahující údaje o působnosti orgánů státní moci a právech a povinnostech osob.



Pojem	Význam
Základní územní samosprávný celek	Obec, která je součástí vyššího územního samosprávného celku.
Zákon	Obecně závazný právní předpis přijatý zákonodárným sborem (parlamentem). Pokud jde o právní sílu, jsou zákony nadřazeny podzákonným předpisům (vyhláškám a nařízením), avšak podřízen Ústavě a ústavním zákonům a jim naroveň postaveným mezinárodním smlouvám.
Zastřešující projekt PMA	Vzhledem k tomu, že projekt PMA je realizován jako klíčová aktivita v rámci zastřešujícího projektu Ministerstva vnitra, je pro účely tohoto dokumentu tento zastřešující projekt vymezen jako „Zastřešující projekt PMA“.

### 1.2.1.2 Pojmy přípravy procesního modelování

Tab. 1.2-1 Pojmy přípravy procesního modelování

Pojem	Význam
Proces částečně tvrdý	Proces, který se skládá z rámcově definovaných aktivit, jejichž časová náročnost je kolísavá, tj. proces, který nemá přesně stanovené dílčí kroky a jeho časová náročnost je do jisté míry dána konkrétním případem (např. živnostenská kontrola provozovny).
Proces měkký	Proces, který nemá pevně předdefinovaný sled aktivit a má velký rozptyl časové náročnosti procesů, tj. proces, jehož dílčí kroky a časová náročnost nejsou definovány, ale odvíjí se od konkrétního případu (např. metodická a legislativní činnost).
Proces tvrdý	Proces, který se skládá z pevně definovaných aktivit, jejichž časová náročnost je stabilní. Malý rozptyl časové náročnosti procesu. Zpravidla se jedná o rutinní evidenční činnosti, např. vydání živnostenského listu.
Proces na žádost	Proces, který nastává na základě poptávky žadatele, např. změna trvalého pobytu na žádost občana, nebo vydání živnostenského oprávnění na žádost podnikatele.
Proces z moci úřední (ex offo)	Proces iniciovaný poptávkou danou realizací cílů státu, např. procesy státní kontroly.
<b>Předmět regulace</b>	Objekt upravovaný legislativní normou – upravuje jeho vznik a další životní cyklus, je klíčový pro definici procesního rozsahu agendy.
Stabilita (určitost) procesu	Jedno z kritérií, na jehož základě je možné dělit procesy, určuje, zda procesy mají jasně definovaný sled aktivit a jak se časová náročnost procesů odvíjí od konkrétního případu. Je definována ve třech kategoriích - měkký proces, částečně tvrdý proces a tvrdý proces.
Úroveň výkonu agend	Úroveň státní správy, na které je agenda (či jednotlivé procesy agendy) vykonávána.

### 1.2.1.3 Pojmy procesní dekompozice

Tab. 1.2-2 Pojmy procesní dekompozice

Pojem	Význam
Aktivita	Představuje dílčí úkon procesu prováděný účastníkem. Příklad: „Podává žádost o vydání cestovního pasu“.
Atribut	Charakteristický znak elementu procesního diagramu, např. četnost, pracnost atd.
Centrální procesní model	Model, který vznikl v rámci procesního modelování iniciovaného, řízeného a schvalovaného Gestorem agendy z důvodu optimalizace výkonu agendy a následného stanovení standardu agendy. Tento model v sobě může nést dva pohledy – centrální a lokální.

Pojem	Význam
Četnost	Množství případů za časové období, tj. udává, kolikrát byl vykonán konkrétní proces za určité období.
Datový tok	Element procesního modelu, který znázorňuje přenos informace nebo dat v dané formě (v listinné podobě, emailem, datovou zprávou, hlasem, stažením souboru ze serveru apod.).
Element	Jakýkoliv prvek procesního modelu, např. aktivita, stav atd.
Komentář	Element procesního modelu, který je použit k textovému popisu výjimečných situací či variant a k doplnění nezbytných důležitých informací jak pro vlastní proces, tak pro následné využití procesních diagramů. Popisný text je vepsán do symbolu komentáře. Symbol komentáře je vždy čarou připojen k jednomu nebo více symbolům diagramu, aby bylo patrné, k čemu se komentář vztahuje.
Komunikace	Element procesního diagramu, který vyjadřuje výměnu informací mezi účastníky procesu. Šipka je směřována od účastníka zahajujícího komunikaci k účastníkovi, který svojí aktivitou komunikaci přijímá.
Komunikace omisivní	Element procesního modelu reprezentující komunikaci, která reálně neprobíhá (neobsahuje datový tok), ale je vyjádřena nečinností jedné nebo obou stran; je například využita pro případ, kdy žadatel nereaguje na výzvu k doplnění nebo opravu žádosti.
Lokální pohled	Procesní model z pohledu participujících OVM, které vykonávají část procesů modelované agendy a jsou součástí procesního modelování agendy řízeného Gestorem agendy. Cílem vzniku lokálního pohledu je zohlednění případných lokálních specifik výkonu agendy a hodnot ukazatelů procesního modelu, vše z pohledu žádoucího vstupu pro fázi optimalizace a následujícího vytvoření standardu.
Organizace	Element procesního modelu označující konkrétní OVM nebo jejich souhrnné označení, který je pověřen výkonem procesu.
Používá	Element procesního modelu, který vyjadřuje vztah dvou procesů na procesní mapě zobrazující fakt, že jeden proces ve svém průběhu odkazuje na proces jiný a využívá jeho výstup.
Procesní diagram	Grafické znázornění postupu výkonu daného procesu agendy; tj. zobrazuje výkon jednoho procesu agendy.
<b>Procesní mapa</b>	Strukturovaný náhled na procesní dekompozici modelované agendy, tj. zobrazuje procesy vykonávané v rámci agendy a vzájemné vztahy mezi nimi.
<b>Procesní model agendy</b>	Procesním modelem agendy se rozumí soustava procesně orientovaných informací o výkonu agendy. Procesní model agendy se skládá z procesního popisu a dalších atributů (údajů) - nákladů na výkon agendy, výkonnostních dat (počty opakování, doby trvání atd.), kvalitativních parametrů a další – podrobná specifikace je uvedena v Příloze 2: Modelovací konvence. Fyzicky se jedná o jeden CRX soubor modelovacího nástroje AISM–ME, který obsahuje všechny v rámci agendy modelované procesy a jejich atributu, včetně doplňujících údajů (mj. vyplněných šablon Metodiky PMA) přiložených jako přílohy.
Procesní oblast	Prvek diagramu procesní mapy, který umožňuje organizaci procesů do nadřazených funkčních celků. Oblast, která sdružuje procesy na základě určitých kritérií.
<b>Procesní popis</b>	Slovní popis nebo grafické znázornění organizace agendy a postupu výkonu jednotlivých procesů agendy, tj. procesní model agendy bez informací o nákladech, kvalitě, pracnosti a četnosti výkonu procesu. Skládá se ze dvou úrovní - procesní mapy (která obsahuje procesy a jejich popis) a procesních diagramů (které pro procesy popisují vykonávané aktivity a jejich vzájemnou provázanost).
Přechod procesů	Element procesního modelu, který vyjadřuje vztah dvou procesů na procesní mapě zobrazující fakt, že jeden proces končí a začíná proces další. Výstup ukončeného procesu se stává vstupem navazujícího procesu.
Rozhodování	Element procesního modelu označující možnost volby účastníka včetně specifikace podmínky rozhodnutí zobrazen přeškrtnutím šipky přechodu.

Pojem	Význam
Rozšiřuje	Element procesního modelu, který vyjadřuje vztah dvou procesů na procesní mapě zobrazující fakt, že jeden proces (A) může za určitých podmínek využít jiný proces (B) – B je tedy rozšířením A.
Stav	Jde o deklaratorní popis stavu, ve kterém se osoba po provedení aktivity nachází. Obvykle slouží k vyznačení hlavních bodů procesu – co je doposud hotovo, čeho bylo dosaženo. Příklad: "Schválil návrh rozhodnutí".
- Koncový stav	Element procesního modelu označující bod, kde výkon procesu skončil. Procesy zpravidla mají více koncových stavů, které odpovídají výstupům procesu.
- Počáteční stav	Element procesního modelu označující bod, ve kterém proces začíná.
Typ případu	Konkrétní varianta průchodu procesu vedoucí k definovanému výstupu. Jedná se o detailní pohled na členění procesu, při němž lze stanovit rozdíl v hodnotě ukazatelů v závislosti na tom, jakou cestou (jakým konkrétním průběhem procesu) je dosaženo koncového stavu (výstupu).
Účastník	Element procesního modelu, který označuje účastníka podílejícího se nějakým způsobem na výkonu procesu (pokud se jedná o úřední osobu, je tento účastník přiřazen organizaci), např. občan, krajský úřad apod.

#### 1.2.1.4 Pojmy sběru a pořízení dat

Tab. 1.2-3 Pojmy sběru a pořízení dat

Pojem	Význam
Automatické odvození	Automatické odvození hodnot vybraných atributů procesu z odpovídajících atributů aktivit na základě logických pravidel (např. pokud má alespoň jedna aktivita procesu čtecí přístup do ROS, pak má tento přístup i celý proces).
Časová a nákladová simulace	Zvláštním případem konsolidace dat je tzv. simulace a automatické odvození podporované v AISM-ME.
Četnost procesu	Determinant ovlivňující pracnost procesu na daném OVM – celkový počet výkonů procesu.
Evidence	Agregovaná data z účetnictví, materiálů dokumentujících procesy v daném OVM, z existujícího informačního systému atd., nebo zjišťování dílčích údajů na nejnižších úrovních zdrojů dat (proces/analýza).
Expertní odhad	Odhad prováděný osobou znalou poměrů a detailů provádění zkoumané problematiky, zpravidla tedy na nižších úrovních zdrojů dat.
Přístup shora	Postupné zpřesňování dat (např. rozpad klíčových ukazatelů jako FTE) od skupiny agend až po jednotlivé procesy agend.
Přístup zdola	Načítání dat z úrovně aktivit na procesy, případně sběr dat přímo na úrovni procesu.
Složitost procesu	Determinant ovlivňující pracnost procesu na daném OVM – specifické ukazatele (např. podíl cizinců v spádové působnosti OVM) ovlivňuje pracnost.

#### 1.2.1.5 Pojmy alokace nákladů

Tab. 1.2-4 Pojmy alokace nákladů

Pojem	Význam
Hodnota determinantu	Hodnota příslušného nákladového determinantu pro analyzovanou agendu/proces/aktivitu – např. 1 500 km na výkon agendy A115.
Jednotkový náklad	Velikost nákladového determinantu vztažená k jednomu opakování – např. 5 Kč na 1 ujetý km.
Nákladová kategorie	Kategorie Metodiky PMA, pro kterou jsou sledovány náklady - např. Mzdy, ICT infrastruktura, Doprava atp.

Pojem	Význam
Nákladovost	Nákladovost procesu můžeme definovat jako celkovou nákladovost všech opakování daného procesu za stanovené časové období (typicky předcházející kalendářní rok).
Nákladový determinant	Měřitelná jednotka, která musí být pro každou kategorii stanovena dle konkrétního OVM – např. FTE, km, m2 atp.
Náklady	Spotřebované ekonomické zdroje v peněžním vyjádření (včetně opotřebení majetku vyjádřeného odpisy). V rámci Metodiky PMA jde o zdroje vydané na provádění agendy, tj. jejich procesních oblastí, procesů, výstupů či typů případů. Celkovými náklady se v Metodice PMA rozumí součet přímo přiřaditelných nákladů vypočítaných na základě pracnosti agendy, dalších přímo přiřaditelných nákladů (např. poplatky jako poštovné apod.) a poměrově alokované části nepřímých (sdílených) nákladů úřadu.
Náklady nepřímo přiřaditelné	Náklady, které jsou společné pro celé OVM a jsou vždy alokovány přístupem shora.
Náklady přímo přiřaditelné	Náklady, které lze jednoznačně přiřadit k dané agendě/procesu/aktivitě a lze je alokovat jak přístupem zdola, tak přístupem shora.
Pracnost	Čistá délka trvání procesu od zahájení po ukončení; měřena je v časových jednotkách. Jedná se o dobu, kterou stráví referent (či referenti) výkonem jednoho opakování daného procesu).
Příjmy	Peněžní toky směrem k OVM, tedy přírůstek peněžních aktiv v důsledku přijetí poplatku, darů či dotací.
Přístup shora (zpřesnění pro alokaci nákladů)	Metoda zjišťování nákladů, kdy jsou náklady získány iterativním rozpadem celkových nákladů participujícího OVM na jím vykonávané agendy a dále na procesy modelované agendy. V součtu představují takto zjištěné náklady celkovou sumu nákladů OVM za zkoumané období.
Přístup zdola (zpřesnění pro alokaci nákladů)	Metoda zjišťování nákladů na výkon jednotlivých procesů sledované agendy na konkrétním OVM pomocí zjištěné pracnosti a četnosti procesů a přímých nákladů na procesy/agendu. Jejich součet se zpravidla nerovná skutečným nákladům OVM.
Výdaje	Peněžní toky směrem od OVM, tedy úbytek peněžních aktiv v důsledku nákupů, darů či poskytnutých dotací uskutečněných OVM.

### 1.2.1.6 Pojmy optimalizace

Tab. 1.2-5 Pojmy optimalizace

Pojem	Popis
Benchmarking	Neustálý proces pozorování a měření za účelem stanovení cílů vedoucích k zlepšování aktivit.
Change management	Proces řízení změn za použití standardizovaných postupů s cílem minimalizovat dopad změn na kvalitu poskytovaných služeb.
Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)	Manažerský nástroj, pomocí kterého se vyhodnocuje a zlepšuje proces. Vycházejí z primárních cílů pro danou agendu a jejich hodnoty ukazují, jestli se agenda vyvíjí žádoucím směrem. Měly by být jasně definované a měřitelné.
Kvalita	Míra plnění podmínek požadované kvality (úrovně) výkonu procesu agendy.
Outsourcing	Vyčlenění podpůrných a vedlejších činností společnosti, která je na danou činnost specializovaná.
Úroveň vyspělosti procesů	Vymezený soubor charakteristických znaků, stanovený a přijímaný jako srovnávací základna pro hodnocení dosaženého stupně procesní vyspělosti. Každá úroveň představuje výchozí stav pro další průběžné zlepšování. Dosažení vyšší úrovně znamená uplatnění zásad fungování procesů organizace, jejichž výsledkem je procesní způsobilost a vyspělost organizace.

Pojem	Popis
Financování podle standardů agendy	Proplácení přeneseného výkonu agend státní správy prostřednictvím standardů, kdy výše úhrady za výkon konkrétního procesu agendy zohledňuje skutečný provedený počet výstupů daného procesu.
Významnost	Určuje, jak významně se proces podílí na nákladech dané agendy.

## 1.2.2 Pojmy AIS RPP Modelovací

Tab. 1.2-6 Pojmy AIS RPP Modelovací

Pojem	Význam
AIS RPP Modelovací (AISM)	Informační systém vytvořený v rámci projektu PMA jako jeden z AIS RPP. Tento systém primárně slouží pro správu a tvorbu procesních modelů agend a je díky napojení přes komponentu Rozhraní sekundárním editorem Registru práv a povinností.
AIS RPP Modelovací – Modul čtecí (AISM MC)	Nástroj AISM MC je primárně určený ke čtení procesního modelu.
AIS RPP Modelovací – Modul editační (AISM ME)	Nástroj AISM ME je primárně určený k tvorbě a změnám procesního modelu.
AIS RPP Modelovací – Modul připomínkový (AISM MP)	Nástroj AISM MP je primárně určený k prohlížení a připomínkování procesního modelu.
AIS RPP Modelovací – Modul řídicí (AISM MR)	Nástroj AISM MR je primárně určený k řízení tvorby procesního modelu.
Čtenář	Uživatel AISM, který je oprávněn vyhledávat dokončené a publikované procesní modely agend k prohlížení v AISM.
Editor	Uživatel AISM, jehož hlavním úkolem je upravovat procesní modely, dále může provádět reporting a simulaci procesních modelů agend.
Expirační lhůta workflow úlohy	Předdefinovaná doba, po které dojde k automatickému uzavření nesplněné úlohy uživatele ve workflow. Uživatel poté již nemá k úloze přístup a nemůže na ní dodatečně nic měnit.
Interní publikační server	Portál přístupný jen pro oprávněné uživatele AISM.
JIP	Jednotný <i>identitní</i> prostor (JIP) je identitní, autentizační a autorizační systém pro přihlášení uživatelů do vybraných AIS. Přihlášení přes JIP je podmínkou pro práci uživatelů s AISM, zejména pak s AISM-Modul řídicí.
Koordinátor vnějšího připomínkování	Projektová role, která koordinuje vnější okruh připomínkování a vybírá konkrétní uživatele do projektové role Účastníky vnějšího připomínkování.
Koordinátor vnitřního připomínkování	Projektová role, která koordinuje vnitřní okruh připomínkování a vybírá konkrétní uživatele do projektové role Účastníky vnitřního připomínkování.
Metodický okruh připomínkování	připomínky vkládané konkrétními osobami, které jsou podrobně obeznámeny s Metodikou PMA např. zástupci Metodického centra; připomínky se zpravidla týkají toho, zda byl procesní model agendy vytvořen v souladu s Metodikou PMA.
Metodik modelování	Projektová role určená k metodickému připomínkování procesního modelu, dohlíží na soulad procesního modelu s Metodikou PMA a na základě kontroly procesního modelu vydává své stanovisko k možnosti schválení modelu.
Neutajený model agendy	Veřejný procesní model agendy, který je přístupný všem oprávněným uživatelům, pokud zastupují OVM, které je ohlašovatelem agendy.
Oprávnění (registrovaní) uživatelé	Účastníci procesního modelování, kterým je přidělena projektová role a mají přístup do JIP.
Projektová role	Uživatelská role definovaná v systému AISM, která určuje, k čemu bude mít uživatel v rámci AISM přístup.

Pojem	Význam
Připomínkový	Uživatel AISM, který jehož hlavním úkolem je vkládání a případně konsolidaci připomínek.
Publikační server	Portál s rozcestníkem pro hledání a prohlížení procesních modelů.
Správce modelu agendy	Osoba nominovaná Gestorem agendy (nebo samotný Gestor), která má řídicí roli v procesním modelování konkrétní agendy (spouští workflow, vybírá uživatele do vedoucích rolí, může workflow kdykoliv ukončit, zahajuje akceptaci a zanáší do systému její výsledek atp.).
Správce RPP	Projektová role, která rozhoduje o publikaci modelu do RPP.
Správce standardu	Osoba odpovědná za řízení standardu agendy.
Účastník vnějšího připomínkování	Projektová role určená k vnitřnímu připomínkování, připomínkuje část procesního modelu, která mu byla přidělena Koordinátorem vnějšího připomínkování.
Účastník vnitřního připomínkování	Projektová role určená k vnitřnímu připomínkování, připomínkuje část procesního modelu, která mu byla přidělena Koordinátorem vnitřního připomínkování.
Utajený model agendy	Procesní model agendy, který je přístupný pouze těm účastníkům, kteří se podíleli na jeho tvorbě.
Uživatelská úloha ve workflow	Konkrétní úloha pro konkrétního uživatele přiřazeného do role ve workflow nacházejícím se v konkrétním stavu (kroku workflow). Součástí úlohy ve workflow je popis úlohy pro uživatele a ovládací prvky umožňující její provedení a vyznačení splnění. Po vyznačení splnění je úloha uzavřena a uživatel na ní nemůže dodatečně na jejím vypracování nic měnit.
Uživatelské role	Uživatelská role definovaná v systému AISM, která umožňuje řízení oprávnění v rámci komponenty AISM „Portál“ a to zejména v rámci workflow zpracování procesního modelu.
Uživatelský manuál AIS RPP Modelovací (Manuál AISM)	Dokument, který popisuje funkce možnosti využití AIS RPP Modelovací pro aplikaci Metodiky PMA.
Vedoucí metodiků	Projektová role určená k řízení a přidělování práci metodikům ze svého oddělení, vyhodnocuje výsledky procesního modelování a optimalizace.
Vedoucí modelování	Projektová role, která stojí v čele modelovacího týmu a vede práce související s vytvořením procesního modelu agendy.
Vedoucí projektová role	Projektová role, ve které je účastník oprávněn vybírat účastníky do podřízených projektových rolí a odpovídá za přidělenou část v rámci procesního modelování.
Veřejný publikační server	Portál přístupný veřejnosti.
Vnější okruh připomínkování	Připomínky vkládané konkrétními osobami, které se přímo nepodílejí na procesním modelování, např. zástupci neparticipujících OVM.
Vnitřní okruh připomínkování	Připomínky vkládané konkrétními osobami, které se přímo podílejí na procesním modelování, např. zástupci participujících OVM.
Workflow	Definovaný postup spolupráce více uživatelů řízený systémem.

### 1.3 Souvislosti pojmů Metodiky PMA

Následující kapitola popisuje věcné souvislosti mezi vybranými pojmy Metodiky PMA s cílem názorně vysvětlit vztahy mezi jednotlivými pojmy a umožnit tak jejich pochopení v kontextu procesního modelování agend napříč jednotlivými organizacemi a úrovněmi veřejné správy.

#### 1.3.1 Typologie právních předpisů (ustanovení právních předpisů)

Metodika PMA rozlišuje druhy ustanovení právních předpisů:

- Zřizovací – definuje orgány veřejné moci a oblasti jejich kompetence.
- Kompetenční – definuje kompetence organizací ve výkonu veřejné moci.
- Procesní – definuje procesní postup výkonu veřejné moci.
- Zvláštní – definuje parametry procesního postupu.
- Obecné – neobsahuje úpravy kompetencí, postupů ani parametrů. Nejčastěji se jedná o definice pojmů, či přechodná a závěrečná ustanovení.

**Většina právních předpisů obsahuje ustanovení všech druhů, nicméně dle převládajícího druhu ustanovení lze charakterizovat celý právní předpis jako zvláštní, procesní či kompetenční.**

Tab. 1.3-1 Příklady právních předpisů dle druhu

Druh právního předpisu	Příklad
Zřizovací	Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)
Kompetenční	Zákon č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech
Procesní	Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
Zvláštní (věcný)	Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

#### 1.3.2 Typologie agend

Metodika PMA na základě současné organizace systému veřejné správy rozděluje agendy z pohledu jejich výkonu. Zavádí následující typy agend, určující přístup k jejich modelování a standardizaci.

- **Agendy přenesené působnosti** – výkon všeobecné státní správy alespoň částečně přenesený na samosprávné celky.
- **Agendy ústředních správních úřadů** – výkon státní správy, který není ani částečně přenesen na samosprávné celky. Tyto agendy lze dále rozdělit na:
  - *Všeobecné agendy ústředních správních úřadů* – výkon státní správy je uskutečňován ústředním správním úřadem.
  - *Specializované agendy ústředních správních úřadů* – výkon státní správy je uskutečňován specializovanými úřady.
- **Procesní agendy** – agendy procesních norem, např. Správní řád, Přestupkový řád apod.
- **Samosprávné agendy** – výkon samosprávy uskutečňovaný vlastními orgány samosprávných celků.

Při výběru a stanovení vzorku OVM, které se mají podílet na procesním modelování agendy, je nutné zohlednit její typ (např. zavedení standardu není relevantní pro samosprávné agendy, viz kapitola [2.1.2.2 Výběr participujících OVM](#)).

Zvláštním případem jsou **procesní agendy**, které upravují výkon většiny agend na všech úřadech veřejné správy. Tyto agendy jsou v Metodice PMA chápány jako závazný procesní popis výkonu správních činností, za který je odpovědný Gestor procesní agendy. Proto není výběr vzorku OVM pro tyto agendy relevantní a budou analyzovány pouze s Gestorem procesní agendy. Ověření výkonu procesních agend na konkrétním OVM probíhá nepřímo a to v rámci ověření v ostatních agendách podle příslušného zvláštního (věcného) právního předpisu. Procesní agendy tak pouze upřesňují výkon ostatních agend. Na procesní agendy nejsou tedy alokovány náklady – ty jsou přiřazeny vždy aplikaci procesního předpisu v konkrétní agendě. Procesní popis procesních agend však může být využit jako

vzor při modelování ostatních agend, které procesní právní předpis aplikují, a tato interpretace podléhá schválení Gestora modelované agendy, která procesní právní předpis využívá. V souladu s cíli procesního modelování by se však nemělo jednat o prostou kopii procesní agendy jako celku – do procesního popisu agendy (ať již typu agendy v přenesené působnosti, agendy ústředních správních úřadů nebo samosprávné agendy – viz 1.3.2 *Typologie agend*) by měly být zahrnuty pouze takové procesy a možnosti jejich průběhu, které jsou z pohledu právních předpisů dané agendy relevantní pro její výkon.

### 1.3.3 Úroveň výkonu agend

Metodika PMA rozlišuje tzv. úroveň výkonu agendy, toto rozlišení je důležité zejména k pochopení významu agendy napříč organizací veřejné správy.

- **Ústřední správní úřad (ÚSÚ).**
- **Vyšší územní samosprávný celek (kraj).**
- **Základní územní samosprávný celek (obec):**
  - **Obec s rozšířenou působností (obec III).**
  - **Obec s pověřeným obecním úřadem (obec II).**
  - **Obec (obec I).**
- **Ostatní (např. Policie ČR, soudy, PS PČR apod.).**

### 1.3.4 Typologie procesů agend

Metodika PMA rozděluje jednotlivé procesy agend podle dvou následujících kritérií:

#### Způsob zahájení (spuštění) procesu

- **Procesy na žádost** – procesy které nastávají na základě poptávky veřejnosti, např. změna trvalého pobytu na žádost občana, nebo vydání živnostenského oprávnění na žádost podnikatele.
- **Procesy z moci úřední (ex officio)** – procesy iniciované poptávkou danou realizací cílů státu, např. procesy státní kontroly.

Toto rozdělení je významné v kontextu cíle regulace. U procesů z moci úřední je nutné při standardizaci brát v úvahu potřebu definice četnosti a rozsahu vykonávání těchto procesů tak, aby byly požadované cíle regulace naplněny.

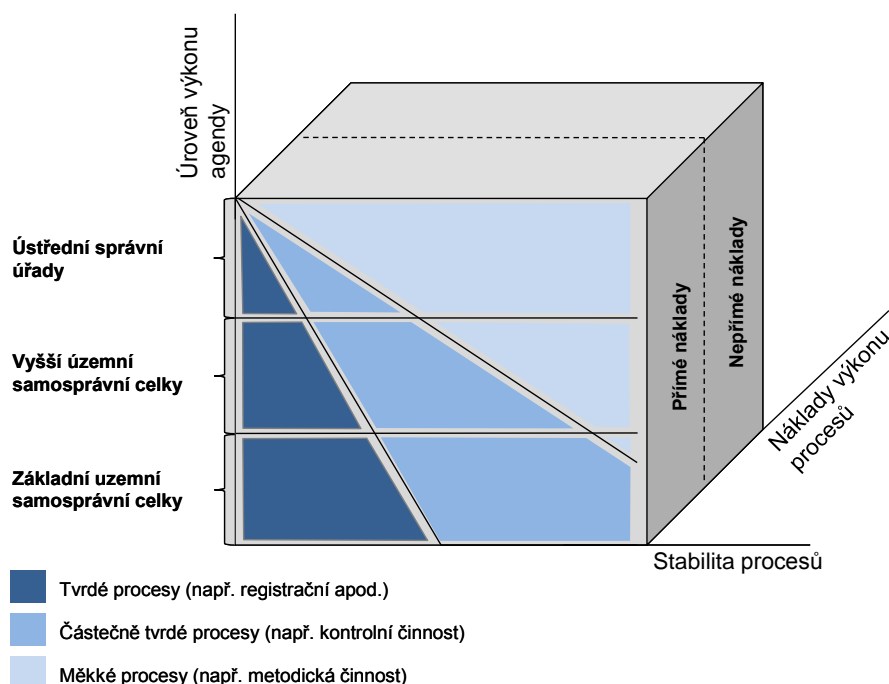
#### Stabilita (určitost) procesu

- **Měkký proces** – proces, který nemá pevně definovaný sled aktivit, nebo se vyznačuje nestabilní četností či pracností (např. metodické, koordinační a legislativní procesy).
- **Částečně tvrdý proces** – proces, který má rámcově definované aktivity, jejichž četnost a časová náročnost jsou z podstaty nestejněměrné v čase, kolísavé (např. procesy státní kontroly).
- **Tvrdý proces** – proces, který se skládá z pevně definovaných aktivit, jejichž časová náročnost i četnost je stabilní (např. rutinní evidenční procesy).

Stabilitu procesu je nutné zohlednit především při optimalizaci a plánování sběru dat, vlastním sběrem je stabilita procesu ověřena. Na rozdíl od tvrdých procesů je u částečně tvrdých a zejména u měkkých procesů vyšší rozptýlení v pracnosti jednotlivých opakování procesu, což vede i k odlišné výši nákladů na jednotlivá opakování a k odlišnému přístupu při návrhu optimalizačních opatření.

Přístup k modelování procesu je určen i rozložením procesů podle stability mezi jednotlivé úrovně výkonu agendy, uvedené na následujícím obrázku. Obrázek popisuje rozložení poměru nákladového zastoupení různě stabilních procesů se zřetelem k úrovni výkonu agendy. Na úrovni ÚSÚ je vyšší zastoupení měkkých procesů, směrem k úrovni základní územní samosprávy pak poměr měkkých procesů klesá, a naopak se zvyšuje poměr tvrdých procesů.





Obr. 1.3-1 Typické rozložení procesů dle povahy výkonu procesů a úrovně výkonu agendy

**Procesní oblasti podle typologie procesů**

Zavedení procesních oblastí, které korelují s výše uvedenou typologií procesů, umožňuje zvýšení přehlednosti a usnadnění čitelnosti procesních modelů různých agend. Zároveň však představují významné doporučení pro volbu přístupu k procesnímu modelování. Přehled procesních oblastí rozlišovaných Metodikou PMA a jejich typická korelace s typy agend je v tabulce níže.

Tab. 1.3-2 Typické korelace mezi procesními oblastmi a typologií procesů

Procesní oblast	Popis procesní oblasti	Iniciace výkonu procesu	Povaha výkonu procesu
<b>Evidence</b>	Evidenční a registrační procesy agendy, které slouží k zaznamenávání údajů o fyzických či právnických osobách.	Procesy na žádost	Tvrdé procesy
<b>Kontrola</b>	Kontrolní procesy agendy (vnitřní i vnější kontrola) vč. kontroly využití zdrojů, kontroly postupů.	Procesy z moci úřední	Částečně tvrdé procesy
<b>Informování</b>	Procesy poskytování informací (vyjma zákona č. 106/1999 Sb.) – např. poskytování údajů vedených v informačních systémech o osobách.	Procesy na žádost	Částečně tvrdé procesy
<b>Spolupráce</b>	Procesy spolupráce s ostatními úřady (předávání případů, informací, atd.)	Procesy na žádost	Částečně tvrdé procesy
<b>Rozhodování</b>	Procesy vykonávané především podle správního řádu, jako jsou výdej rozhodnutí, odvolání, rozklad atd. nebo podobné procesy, kde se správní řád přiměřeně použije.	Procesy na žádost	Částečně tvrdé procesy
<b>Management</b>	Řídící, koordinační a metodické procesy vykonávané zpravidla ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti úřadů nebo úředních osob.	Procesy z moci úřední	Měkké procesy
<b>Distribuce zdrojů</b>	Rozdělování a zúčtování dotací, příspěvků atd.	Procesy z moci úřední i Procesy na žádost	Částečně tvrdé procesy

Procesní oblast	Popis procesní oblasti	Iniciace výkonu procesu	Povaha výkonu procesu
Provádění	Provádění zákona (prací), které nespadá do jiných procesních oblastí, např. sociální práce, vydávání sbírky zákonů, záchranné práce apod.	Procesy z moci úřední	Částečně tvrdé procesy

### Úroveň vyspělosti procesů

Pomůckou pro stanovení cílů, očekávaných výsledků a volbu přístupu k procesnímu modelování určité agendy je pohled vyspělosti procesů a jeho vazba na možnosti optimalizace, řízení a financování procesu.

Úroveň vyspělosti procesů je vymezený soubor charakteristických znaků, stanovený a přijímaný jako srovnávací základna pro hodnocení dosaženého stupně procesní vyspělosti. Každá úroveň představuje výchozí stav pro další průběžné zlepšování. Dosažení vyšší úrovně znamená uplatnění zásad fungování procesů organizace, jejichž výsledkem je procesní způsobilost a vyspělost organizace.

V kontextu úrovně vyspělosti procesů lze cíl procesního modelování agendy interpretovat jako snahu o zvýšení úrovně vyspělosti procesů modelované agendy. Možnost realizace tohoto cíle procesního modelování agendy a její náročnost je určena rozdílem stávající a cílové úrovně vyspělosti procesů modelované agendy.

Dosažení nejvyšší úrovně nemusí být vždy účelné a platí tak, že pro konkrétní typy procesů lze předpokládat dosažení určité nejvyšší možné úrovně vyspělosti. Úroveň vyspělosti dále určuje, jakým způsobem je možné procesy sledovat a financovat dle standardů agendy. Maximální dosažitelná úroveň vyspělosti měkkých procesů je úroveň 2, částečně tvrdé procesy mohou dosáhnout úrovně 3 a nejvyšší čtvrté úrovně dosahují pouze tvrdé procesy.

**Tab. 1.3-3 Možnosti výkonu a financování podle standardů agendy dle úrovně vyspělosti procesů**

Úroveň vyspělosti	Popis úrovně vyspělosti	Možnosti výkonu a financování procesů podle standardů agendy
0	Proces není popsán, je vykonáván ad hoc, výkon není jednotný a účel výkonu může být nejasný. Proces nemá jasně definované vstupy a výstupy, může být vykonáván jen částečně.	- Díky absenci popisu procesu není relevantní výkon či financování podle standardu agendy
1	Proces je vykonáván pravidelně (kontinuálně a dlouhodobě u měkkých procesů) s definovanými vstupy a výstupy. Průběh procesu (u měkkých jejich rámec) není popsán a jasně definován, jeho výkon nemusí být jednotný.	- Díky absenci popisu procesu není relevantní výkon či financování podle standardu agendy
2	Proces je vykonáván pravidelně (kontinuálně a dlouhodobě u měkkých procesů) s definovanými vstupy a výstupy. Průběh procesu (u měkkých procesů jejich rámec) je jasně definován, jeho výkon je jednotný.	- Procesy je účelné mapovat, jsou jasně určeny role a odpovědnosti - Procesy je možné vykonávat dle standardu - Je možné použít financování podle standardů agendy
3	Procesy jsou jasně definovány a popsány, jejich výkon je standardizován. Jsou sledovány základní výkonnostní a nákladové metriky.	- Nákladové a výkonnostní metriky je možné využít v rámci výkonu dle standardu - Je možné použít financování podle standardů
4	Procesy jsou jasně definovány a popsány, výkon procesu je standardizován. Jsou sledovány kvantitativní, kvalitativní a nákladové ukazatele umožňující vyhodnocování, benchmarking a kontinuální zlepšování procesů. Sledování výkonnosti je obvykle napojeno na informační systém.	- Benchmarking a systémy pro sledování výkonnosti umožňují centrální řízení i distribuovaně vykonávaných procesů - Statistické údaje umožňují sledovat slabá místa výkonu a kontinuálně navrhnout zlepšení - Je možné použít financování podle standardů

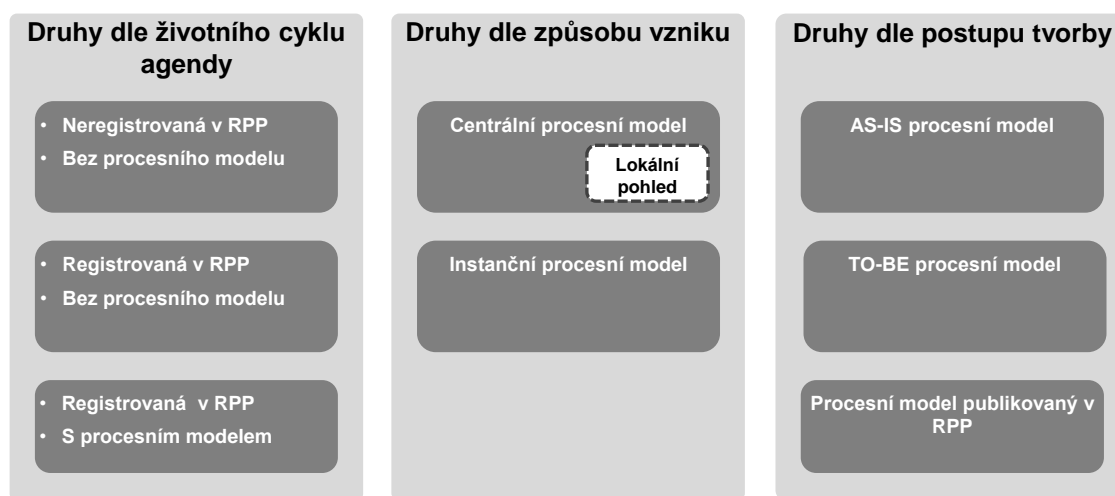
### 1.3.5 Druhy procesního modelu agendy

Metodika PMA rozlišuje různé druhy procesního modelu agendy v závislosti na tom, v jaké fázi životního cyklu agendy a k jakému účelu je připravován. Ve všech případech obsahuje procesní model agendy, procesní popis agendy a dalších atributy (údaje) o výkonu agendy. V závislosti na okolnostech vzniku a účelu procesního modelu je kladen důraz na relevantní části procesního modelu.

Na Obr. 1.3-2 **Druhy procesního modelu** jsou znázorněny možné druhy procesního modelu podle následujících kritérií:

- Druhy dle životního cyklu agendy.
- Druhy dle způsobu vzniku.
- Druhy dle postupu tvorby.

Následující podkapitoly popisují význam a účel jednotlivých druhů procesního modelu, včetně relevantních vztahů mezi nimi.



Obr. 1.3-2 Druhy procesního modelu

#### 1.3.5.1 Druhy procesního modelu dle životního cyklu agendy

Členění procesních modelů z pohledu životního cyklu agendy zohledňuje možné počáteční stavy procesního modelování ve třech kategoriích:

- Tvorba procesního modelu k **neregistrované agendě** (tedy nově vznikající právní předpis nebo již existující, ale nezaregistrovaný formou ohlášení a registrace agendy v RPP).
- Tvorba procesního modelu k **registrované agendě, která ještě nemá procesní model**.
- Tvorba procesního modelu k **registrované agendě, která již má procesní model**.

Výše uvedená kategorizace má vliv na následnou tvorbu procesního modelu především při přípravě modelování, kde je nutné zohlednit výchozí situaci a uzpůsobit tomu především charakter vstupů, viz kapitola 2.1.2 **Postup přípravy procesního modelování**.

Kategorizace má vliv v postupech sběru dat a alokace nákladů, viz kapitoly 2.1.5 **Postup sběru a pořízení dat** a 2.1.6 **Postup alokace nákladů**, kde je nutné respektovat, že pro nově vznikající právní předpisy není možné získávat data měřením stávajících procesů, ale expertními odhady případně aproximací údajů z podobných procesů jiné agendy.

#### 1.3.5.2 Druhy procesního modelu podle způsobu vzniku

Rozdělení procesních modelů z pohledu způsobu vzniku, tedy podle toho kdo a za jakým účelem model vytváří, má vliv na další použití výsledného procesního modelu. Metodika PMA rozlišuje dva základní druhy procesního modelu z hlediska způsobu vzniku:

- Centrální procesní model agendy:
  - Centrální pohled.
  - Lokální pohled.

- Instanční procesní model agendy.

**Centrální procesní model** agendy je takový, který vznikl v rámci procesního modelování iniciovaného, řízeného a **schvalovaného Gestorem agendy** z důvodu optimalizace výkonu agendy a následného stanovení standardu agendy. Tento model v sobě může nést dva pohledy – centrální a lokální.

- **Centrální pohled** – jde o stanovisko Gestora agendy na to, jak a za jakých podmínek se má agenda vykonávat, jen na základě tohoto stanoviska **může být vytvořen optimalizovaný TO-BE procesní model agendy a následně standard agendy**.
- **Lokální pohled** – jde o stanovisko vykonavatele procesu reprezentované daty posbíranými na participujících OVM při analýze současného stavu. Je vstupem korigujícím centrální pohled. Lokální pohled **je přílohou k centrálnímu modelu**, která je relevantní **pouze pro fázi sestavení AS-IS procesního modelu agendy**.

**Instanční procesní model agendy** je procesní model, který je vytvořen konkrétním OVM vykonávajícím agendu pro jeho vlastní potřeby, a to **bez povinné účasti a řízení Gestora agendy a tím i povinného připomínkovacího a schvalovacího procesu**.

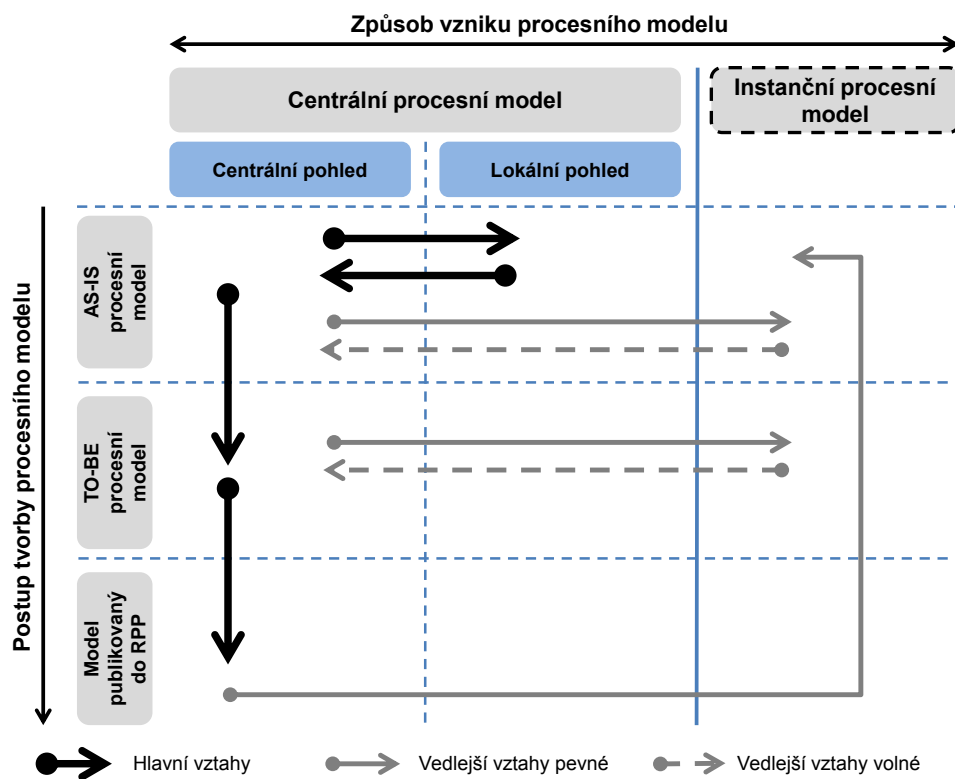
### **1.3.5.3 Druhy procesního modelu dle postupu tvorby**

Posledním rozlišením modelů je členění dle postupu tvorby. Metodika PMA rozlišuje následující rozdělení:

- **AS-IS procesní model agendy** – znázorňuje současný stav výkonu agendy podle zjištění provedených na konkrétních úřadech, které agendu vykonávají. V případě, že se liší centrální a lokální pohled, obsahuje AS-IS procesní model lokální pohled ve formě příloh k pohledu centrálnímu.
- **TO-BE procesní model agendy** – jde o optimalizovaný způsob výkonu agendy.
- **Procesní model agendy publikovaný v RPP** – jde o model schválený Gestorem agendy i Správcem RPP.

### 1.3.5.4 Vztahy mezi způsobem vzniku a postupem tvorby modelu agendy

Vztahy mezi jednotlivými druhy procesního modelu jsou graficky znázorněny ve schématu na Obr. 1.3-3 Vztahy mezi způsobem vzniku a postupem tvorby. Mezi procesními modely existují vztahy nejen z pohledu postupu tvorby (AS-IS procesní model, TO-BE procesní model, Procesní model publikovaný do RPP), ale také z pohledu způsobu vzniku (centrální procesní model, instanční procesní model).



Obr. 1.3-3 Vztahy mezi způsobem vzniku a postupem tvorby

Významné jsou zejména vztahy v rámci centrálního procesního modelu agendy, tzv. hlavní vztahy (tučná černá šipka), kde v rámci tvorby AS-IS procesního modelu dochází ke konfrontaci centrálního a lokálního pohledu. Výsledkem je konsolidovaný centrální pohled, který se později stává vstupem pro tvorbu TO-BE procesního modelu.

Na schématu jsou ještě zobrazeny, tzv. vedlejší vztahy (tenká šedá šipka), které se rozlišují na tzv. vedlejší vztahy pevné (plná šipka) a vedlejší vztahy volné (přerušovaná šipka).

Pevnými vedlejšími vztahy se rozumí jednoznačná vazba mezi vznikajícím instančním procesním modelem a centrálním procesním modelem, ze kterého instanční procesní model agendy vznikl.

Volnými vedlejšími vztahy se rozumí možnost zpětné vazby, kterou na základě instančního procesního modelu může získat Gestor agendy pro optimalizaci centrálního procesního modelu agendy. Instanční procesní model agendy, vytvořený např. pro potřeby řízení výkonu agendy na konkrétním OVM, tak představuje dodatečnou cestu pro další kontinuální zlepšování procesů. Instanční procesní model agendy může mít v rámci procesního modelování agendy podpůrnou roli.

### 1.3.5.5 Využití instančního procesního modelu agendy pro samosprávu

Instanční procesní model agendy může vzniknout z centrálního procesního modelu v různých fázích postupu tvorby (v souladu s výše uvedenými principy) pro interní potřebu úřadu, například pro účely vnitřního řízení či optimalizace. Konkrétní OVM může k tvorbě instančního modelu využít nástroje AISM – například volbou vytvoření nového modelu založeného na již publikovaném modelu v RPP. Tento nový (instanční) model si OVM může následně upravit pro své vlastní účely, zejména pro zohlednění způsobu organizace výkonu procesů agendy v konkrétním prostředí úřadu.

Cílem může být například dokumentace průběhu konkrétních procesů na konkrétním OVM pomocí podrobnějšího popisu výkonu aktivit v prostředí úřadu, nebo rozlišení účastníků v souladu s konkrétní podobou organizačního uspořádání daného úřadu. Například centrální procesní model agendy obsahující jednoho účastníka „Obecní úřad obce s rozšířenou působností“ si konkrétní obec může přizpůsobit tak, že bude obsahovat účastníky „Správní odbor“ a „Pokladna“ a přiřadí jim aktivity

centrálního procesního modelu dle způsobu organizace práce na daném úřadě. V rozlišení účastníků může úřad dojít až na úroveň jednotlivých referentů, kteří agendu/procesy/aktivity vykonávají a vytvořit tak kompetenční model úřadu.

Instanční procesní model agendy může OVM také sloužit k ověření jeho existujících nákladů či časové náročnosti výkonu procesů. Na základě zadání vlastních dat do procesního modelu může provést nákladovou a časovou simulaci výkonu procesu dané agendy. Takto získané údaje potom může využít pro lokální optimalizaci procesů či další potřeby vnitřního řízení.

### 1.3.6 Druhy dat procesního modelu agendy

Procesní model agendy obsahuje následující druhy dat:

- **Procesní popis** – slovní popis nebo grafické znázornění procesně orientované organizace agendy a postupu výkonu jednotlivých procesů agendy.
- **Četnost** – informace o výkonech, tedy četnostech jednotlivých procesů agendy.
- **Pracnost** – informace o pracnosti, tedy časové náročnosti jednotlivých procesů agendy.
- **Náklady** – jednotkové náklady na výkon agendy z hlediska jednotlivých procesů.
- **Kvalita** – kvalitativní hodnocení jednotlivých procesů agendy.

Následující část kapitoly obsahuje strukturovaně pro každý druh dat:

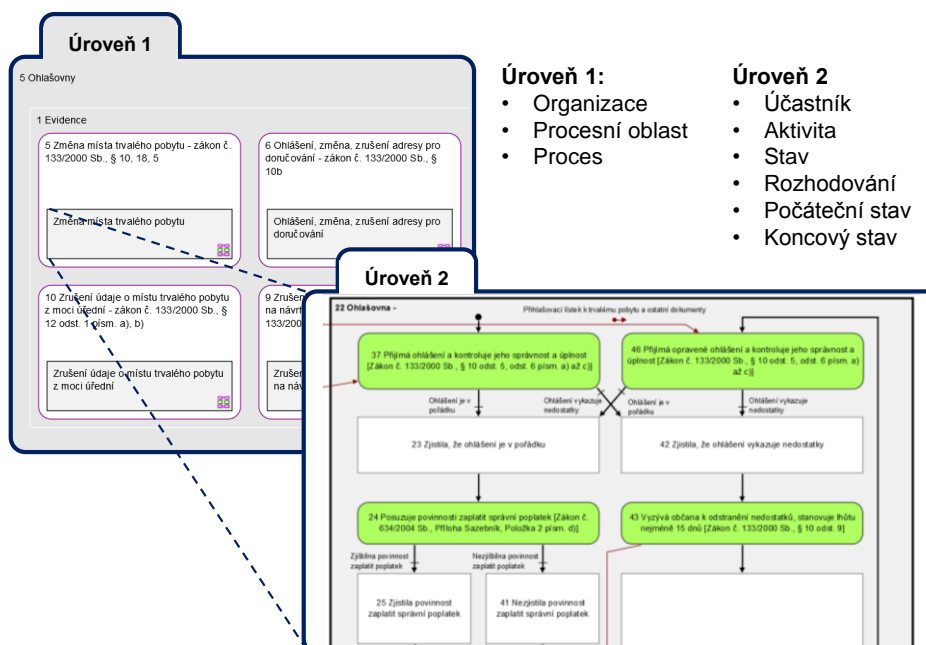
- Definici.
- Využití při procesním modelování.
- Využití při stanovení standardu.

#### 1.3.6.1 Procesní popis

##### Definice





Procesní popis agendy je slovní popis nebo grafické znázornění organizace agendy a postupu výkonu jednotlivých procesů agendy, tj. procesní model agendy bez informací o nákladech, kvalitě, pracnosti a četnosti výkonu procesu.

Metodika PMA rozlišuje dvě úrovně procesního popisu, viz [Obr. 1.3-4 Příklad procesního popisu agendy](#). V této kapitole je uveden popis obou úrovní procesního popisu a všech prvků daným úrovním náležejícím (dále jen „elementy“). Detailní popis a přesná charakteristika všech vlastností jednotlivých prvků uvádí [Příloha 2: Modelovací konvence](#). Konkrétní postupy tvorby i čtení procesního popisu, včetně syntaxe a sémantiky použitého modelovacího jazyka (Metoda C.C.) jsou uvedeny v Uživatelském manuálu AISM.














Obr. 1.3-4 Příklad procesního popisu agendy

**Úroveň 1** je strukturovaný náhled na procesní dekompozici modelované agendy v podobě procesní mapy. Obsahuje přehled všech procesů (včetně procesních diagramů) v procesních oblastech, jejich hierarchii a vzájemné vztahy.

- **Procesní mapa** (  ) – diagram reprezentující Úroveň 1.
- **Procesní oblast** (  ) – prvek diagramu procesní mapy, který umožňuje organizaci procesů do nadřazených funkčních celků.
- **Proces** (  ) – prvek diagramu procesní mapy, který reprezentuje proces modelované agendy.
- **Organizace** (  ) – organizace (OVM nebo souhrnné označení), pověřená výkonem procesu.

**Úroveň 2** je grafická reprezentace postupu výkonu daného procesu agendy, která obsahuje především rozdělení aktivit mezi účastníky, jejich časovou posloupnost a případné podmínky větvení procesu.

*Pozn.: Úroveň 2 je obvykle realizována pouze pro vybrané procesy, viz kapitola 2.1.3 Postup procesní dekompozice.*

- **Procesní diagram** (  ) – diagram reprezentující Úroveň 2, tedy detailní popis procesu z Úrovně 1.
- **Startovní bod procesu** (  ) – v tomto bodě proces začíná.
- **Koncový bod procesu** (  ) – koncový bod procesu označuje místo, kde výkon procesu skončil.
- **Účastník** (  ) – účastník, který se nějakým způsobem podílí na výkonu procesu; v případě, že se jedná o úřední osobu, je tento účastník přiřazen organizaci.
- **Aktivita** (  ) – představuje úkon prováděný osobou, příklad: „Vypisuje náhradní doklad o OP a zavádí jej do systému“.
- **Stav** (  ) – jde o deklaratorní popis stavu, ve kterém se osoba po provedení aktivity nachází a obvykle slouží k vyznačení hlavních fází procesu - co je doposud hotovo, čeho bylo dosaženo. Příklad: „Má schválený návrh znění rozhodnutí“, „Žádost přijata“ apod.
- **Rozhodování** (  ) – rozhodování je reprezentováno „přeškrtnutím“ šipky reprezentující postup a uvedením textu podmínky rozhodování.
- **Komunikace** (  ) – komunikace vede ve směru šipky od aktivity jednoho účastníka (A) k aktivitě druhého účastníka (B) a směr šipky vyjadřuje, že účastník A svojí aktivitou komunikaci zahajuje (inicuje), druhý účastník svou aktivitou komunikaci přijímá.
- **Datový tok** (  ) – datový tok je znázorněním přenosu informace nebo dat v dané formě (v listinné podobě, emailem, datovou zprávou, hlasem, stažením souboru ze serveru apod.).
- **Omisivní komunikace** (  ) – reprezentuje komunikaci, která nastává v případě kdy aktivita (A) nemá přímé pokračování, ale proces automaticky pokračuje aktivitou (B); je například využita pro případ, kdy žadatel nereaguje na výzvu k doplnění nebo opravu žádosti.
- **Komentář** (  ) – komentář je použit k textovému popisu výjimečných situací či variant a k doplnění nezbytných důležitých informací, jak pro vlastní proces, tak pro pozdější využití procesních diagramů; popisný text je vepsán do symbolu komentáře; symbol komentáře je vždy čarou připojen k jednomu nebo více symbolům diagramu, aby bylo patrné, k čemu se komentář vztahuje.

### Využití při procesním modelování

Procesní popis agendy je klíčovým vstupem pro pochopení a možnost následné optimalizace agendy, především z pohledu identifikace slabých míst a indikace duplicitního či nedostatečně definovaného výkonu procesu.

### Využití při stanovení standardu

Procesní popis je nedílnou součástí standardu agendy, jehož prostřednictvím je možné naplňovat cíle jednotného výkonu státní správy a definici minimálních podmínek výkonu agendy.

## 1.3.6.2 Četnost

### Definice

Četnost je definována jako množství případů za časové období.

### **Využití při procesním modelování**

Četnost procesů agendy je zásadním vstupem k posuzování významnosti a stability procesu.

Četnost v kombinaci s pracností je interpretována jako celková pracnost procesu agendy za časovou jednotku (např. rok), což je vstupem k určení potřebných zdrojů pro zajištění výkonu agendy.

### **Využití při stanovení standardu**

V kontextu standardizace se jedná o nedílnou součást definice standardu pro procesy vykonávané z moci úřední, jako například státní kontroly, u nichž je nezbytné stanovit také četnost (objemy), v jakých je kontrolu nutné realizovat pro zajištění cílů regulace.

## **1.3.6.3 Pracnost**

### **Definice**

Pracnost je definována jako čistá délka trvání procesu od zahájení po ukončení; měřena je v časových jednotkách.

### **Využití při procesním modelování**

Informace o pracnosti procesu je stejně jako u četnosti uvedené výše zásadním vstupem k posuzování významnosti a nákladovosti procesu.

### **Využití při stanovení standardu**

Pracnost je základním vstupem ke stanovení finanční úhrady za výkon procesu agendy.

## **1.3.6.4 Náklady**

### **Definice**

Spotřebované ekonomické zdroje v peněžním vyjádření (včetně opotřebení majetku vyjádřeného odpisy). V rámci Metodiky PMA jde o zdroje vydané na provádění agendy, tj. jejích procesních oblastí, procesů, výstupů či typů případů.

Celkovými náklady se v Metodice PMA rozumí součet přímo přiřaditelných nákladů vypočítaných na základě pracnosti agendy, dalších přímo přiřaditelných nákladů (např. poplatky jako poštovné apod.) a poměrově alokované části nepřímých (sdílených) nákladů úřadu.

### **Využití při procesním modelování**

Informace o nákladech procesu, případně celé agendy jsou stejně jako četnost a pracnost zásadním vstupem k posuzování významnosti procesu.

### **Využití při stanovení standardu**

Náklady jsou stejně jako pracnost základním vstupem ke stanovení finanční odměny za výkon procesu agendy.

## **1.3.6.5 Kvalita**

### **Definice**

Kvalita je v rámci Metodiky PMA definována jako míra plnění podmínek požadované kvality (úrovně) výkonu procesu agendy.

### **Využití při procesním modelování**

Informace o kvalitě procesu je základním vstupem k identifikaci slabých míst agendy.

### **Využití při stanovení standardu**

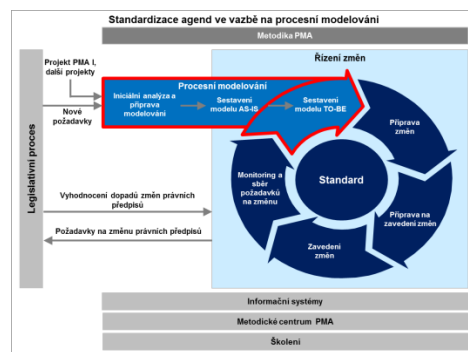
V kontextu standardizace je kvalita pro definici minimální požadované úrovně výkonu agendy stěžejní.



## 2. PROCESNÍ MODELOVÁNÍ A OPTIMALIZACE

Kapitola popisuje celkový postup modelování a konkrétní dílčí postupy v následující struktuře:

- Postup procesního modelování a optimalizace
  - **Celkový postup procesního modelování a optimalizace** – základní posloupnost procesního modelování, včetně definice cílů jednotlivých fází a etap, zodpovědnosti za jejich provedení a přehledu hlavních výstupů jednotlivých etap.
  - **Postupy procesního modelování** – konkrétní postupy tvorby výstupů procesního modelování agent:
    - Postup přípravy procesního modelování.
    - Postup procesní dekompozice.
    - Postup provázání procesního modelu s referenčními údaji o agendě OVM.
    - Postup sběru dat.
    - Postup alokace nákladů.
    - Postup optimalizace.
  - Organizace modelování a projektové role
    - Popis organizačního zajištění procesního modelování a popis projektových rolí ve vazbě na workflow AIS RPP Modelovací.
    - Informace o přístupu ke školení.
    - Popis správy Metodiky PMA.



Cílem procesního modelování je popis současného stavu agendy („AS-IS“), návrh optimalizace výkonu agendy a návrh cílového stavu („TO-BE“) výkonu agendy, který umožní definovat minimální podmínky výkonu agendy. Součástí procesního modelování je i zjištění pracnosti a nákladů jednotlivých procesů pro další využití při stanovení standardu.

Základním prostředkem procesního modelování agend státní správy, který plyne z požadavku na stanovení standardu a usnesení vlády ze dne 14. prosince 2011 č. 924, je poznání detailní úrovně charakteristiky výkonu jednotlivých procesů agendy (četnosti výstupů, jednotkové pracnosti, přímé náklady).

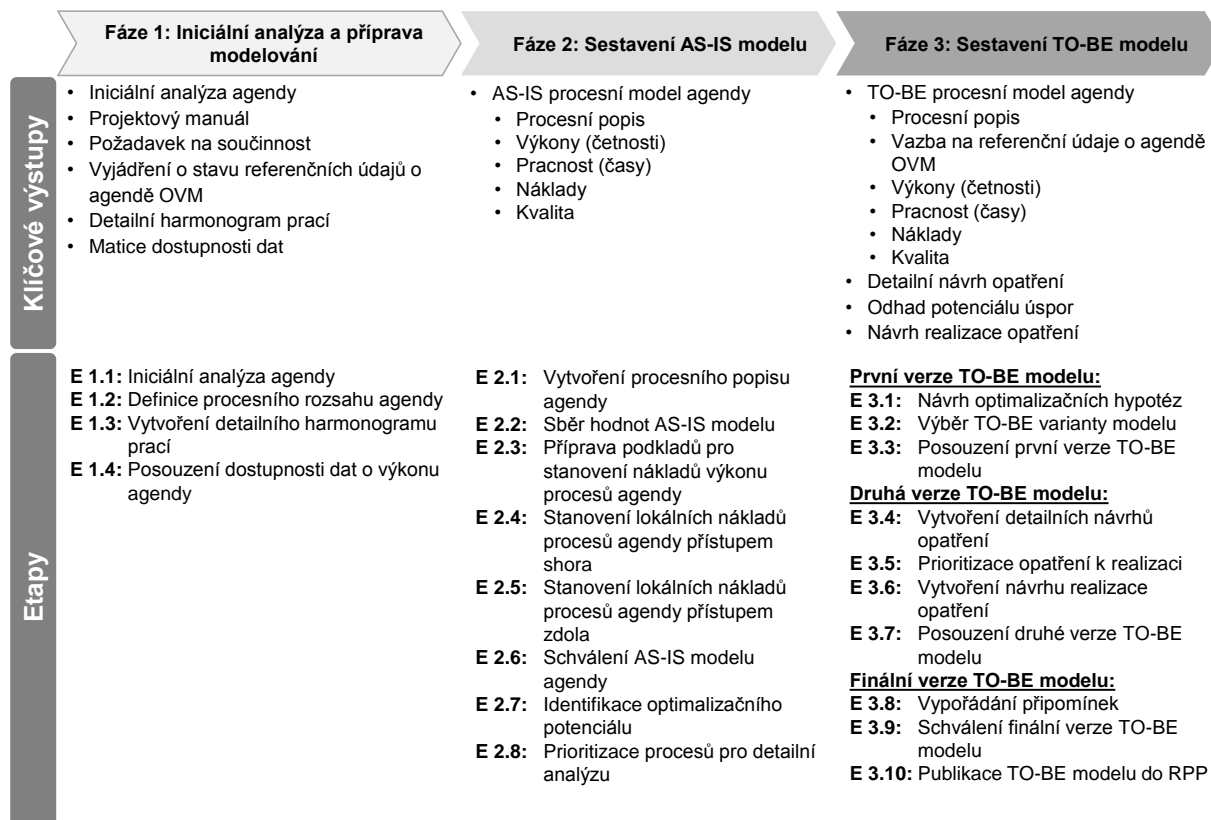
### 2.1 Postup procesního modelování a optimalizace

Kapitola popisuje logickou posloupnost tvorby modelu, tedy celkový postup procesního modelování a optimalizace, který využívá doporučení dílčích postupů pro specifické věcně související oblasti.

Celkový postup tvorby modelu je uveden v následujícím členění:

- ➔ na jednotlivé **fáze** procesního modelování, kde
  - ➔ každou fázi dělíme na **etapy**.

Shrnutí jednotlivých fází, etap a klíčových výstupů (vybrané hlavní výstupy) je uvedeno na následujícím obrázku:



Obr. 2.1-1 Shrnutí fází, etap a klíčových výstupů

Příprava výstupů v etapách Etapa 1.1: Iniciální analýza agendy,

Etapa 1.2: Definice procesního rozsahu agendy a případně i část Etapa 2.1: Vytvoření procesního popisu agendy může proběhnout v předstihu bez zapojení participujících OVM a Gestora agendy.

V následujících podkapitolách jsou stručně popsány jednotlivé fáze a etapy.

- U každé fáze jsou popsány její cíle.
- Vedle je umístěna miniatura obrázku Rozvržení etap podle fází, na němž je barevným rámečkem vyznačena daná fáze.
- Dále je uvedena přehledová tabulka etap a zodpovědností za jejich výkon (tučně jsou uvedeny etapy, které reprezentují posouzení nebo schválení dosavadních výstupů Gestorem agendy).

Detailní postup vytvoření výstupů procesního modelování v souladu s Metodikou PMA je ve formě přehledových tabulek uvedených v [Příloha 1: Podrobný popis etap procesního modelování](#).

Výstupy vytvořené dle Metodiky PMA musí dodržovat pravidla definovaná v [Příloha 2: Modelovací konvence](#).

## 2.1.1 Celkový postup procesního modelování a optimalizace

### 2.1.1.1 Přehled fází procesního modelování

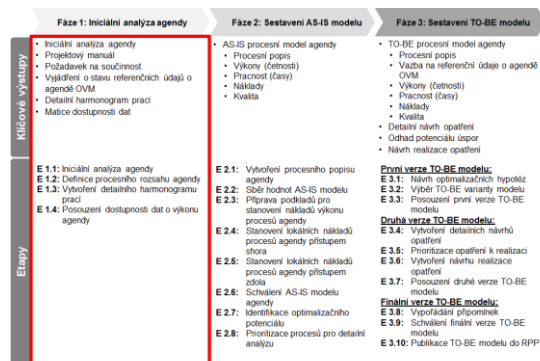
#### 2.1.1.1.1 Fáze 1: Iniciální analýza a příprava modelování

##### Cíle fáze

Cílem fáze je provedení iniciální analýzy agentury za účelem stanovení komplexity a rozsahu agentury a vypracování rámcového harmonogramu prací. Tento krok musí být proveden s dostatečným předstihem před vlastním zahájením procesního modelování.

Potom je nutné dojít ke shodě na procesním vymezení modelované agentury mezi všemi dotčenými subjekty, tj. Správcem modelu agentury, Gestorem modelované agentury a participujícími OVM pověřenými výkonem modelované agentury.

Výstupem této fáze je i potvrzení detailního harmonogramu prací procesního modelování agentury tak, aby bylo možné zajistit dostatečnou součinnost zástupců Gestora modelované agentury a participujících OVM.



##### Shrnutí etap a zodpovědností

Tab. 2.1-1 Fáze 1: Shrnutí zodpovědností

Etapa	Odpovědnost za provedení	Odpovědnost za revizi	Součinnost
Etapa 1.1: Iniciální analýza agentury	Vedoucí modelování	Participující OVM	- N/A
Etapa 1.2: Definice procesního rozsahu agentury	Vedoucí modelování	Gestor agentury	- Gestor agentury
Etapa 1.3: Vytvoření detailního harmonogramu prací	Vedoucí modelování	Participující OVM	- N/A
Etapa 1.4: Posouzení dostupnosti dat o výkonu agentury	Vedoucí modelování	N/A	- Gestor agentury - Participující OVM

Tab. 2.1-2 Fáze 1: Iniciální analýza a příprava modelování – důležité sdělení

<b>!</b>	<p><b>Důležité:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reálné nastavení požadavků na součinnost je klíčové pro úspěch procesního modelování agentury.</li> <li>2. Výkon agentury má zahrnovat pouze procesy, které mají definovanou oporu v právních předpisech.</li> </ol>
----------	--

### 2.1.1.1.2 Fáze 2: Sestavení AS-IS modelu

#### Cíle fáze

Cílem fáze je sestavení AS-IS modelu, který bude ve formě definované Metodikou PMA popisovat aktuální stav agendy co do postupu, časové náročnosti a nákladů spojených s výkonem agendy.

Primárně je cílem definovat „centrální“ popis AS-IS modelu, který zohledňuje požadavky na výkon agendy z centrálního pohledu Gestora agendy jako zástupce objednatele (státu) a s tím souvisejícími náklady. Mezi cíle popisu AS-IS modelu patří také zjištění případných lokálních specifik výkonu agendy na participujících OVM a jejich dokumentace formou lokálních modelů v případě, že není možné najít jejich ekvivalent v centrálním procesním modelu.

Součástí této fáze je rovněž rámcová identifikace optimalizačního potenciálu agendy.

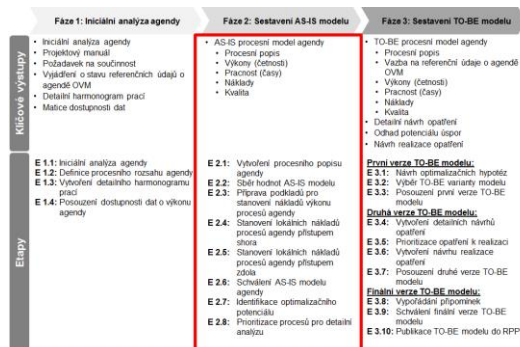
#### Shrnutí etap a zodpovědnosti

Tab. 2.1-3 Fáze 2: Shrnutí zodpovědnosti

Etapa	Odpovědnost za provedení	Odpovědnost za revizi	Součinnost
Etapa 2.1: Vytvoření procesního popisu agendy	Vedoucí modelování	Gestor agendy	Gestor agendy Participující OVM
Etapa 2.2: Sběr hodnot AS-IS modelu	Vedoucí modelování	Gestor agendy	Gestor agendy Participující OVM
Etapa 2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy	Vedoucí modelování	Participující OVM	Participující OVM
Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora	Vedoucí modelování	Participující OVM	Participující OVM
Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola	Vedoucí modelování	Participující OVM	Participující OVM
Etapa 2.6: Schválení AS-IS modelu agendy	Vedoucí modelování	Gestor agendy	Gestor agendy
Etapa 2.7: Identifikace optimalizačního potenciálu	Vedoucí modelování	N/A	Participující OVM Gestor agendy
Etapa 2.8: Prioritizace procesů pro detailní analýzu	Vedoucí modelování	Gestor agendy	Participující OVM Gestor agendy Zástupce občanů (nepovinné)

Tab. 2.1-4 Fáze 2: Sestavení AS-IS modelu – důležité sdělení

<h1>!</h1>	<p><b>Důležité:</b></p> <p><b>Cílem AS-IS modelu je vytvoření uceleného a strukturovaného náhledu na agendu jako celek s jednoznačným popisem výstupů procesů a zodpovědnosti za jejich přípravu tak, aby bylo možné definovat minimální podmínky výkonu agendy a s tím související náklady.</b></p> <p><b>Ne vždy je detailní poznání aktivit přínosné z pohledu analýzy procesu jako celku.</b></p>
------------	---



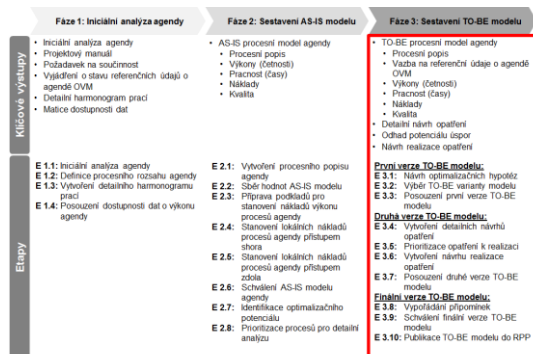
### 2.1.1.1.3 Fáze 3: Sestavení TO-BE modelu

#### Cíle fáze

Cílem této fáze je sestavení finálního TO-BE modelu a jeho publikace do RPP.

Součástí této fáze je návrh alternativních variant TO-BE modelu, výběr konkrétní varianty ke zpracování a její postupná finalizace.

TO-BE varianty vznikají a jsou dále konkretizovány na základě analýzy oblastí s optimalizačním potenciálem, definice optimalizačních hypotéz a prověření navržených opatření z hlediska jejich realizovatelnosti, přínosu a odhadovaných dopadů do nákladů.



#### Shrnutí etap a zodpovědností

Tab. 2.1-5 Fáze 3: Shrnutí zodpovědností

Etapa	Odpovědnost za provedení	Odpovědnost za revizi	Součinnost
Etapa 3.1: Návrh optimalizačních hypotéz	Vedoucí modelování	Gestor agendy	- Gestor agendy - Participující OVM
Etapa 3.2: Výběr TO-BE varianty modelu	Vedoucí modelování	Gestor agendy	- Gestor agendy - Participující OVM
Etapa 3.3 Posouzení první verze TO-BE modelu	Vedoucí modelování	Gestor agendy	- Gestor agendy
Etapa 3.4: Vytvoření detailních návrhů opatření	Vedoucí modelování	Gestor agendy	- Gestor agendy - Participující OVM
Etapa 3.5: Prioritizace opatření k realizaci	Vedoucí modelování	Gestor agendy	- Gestor agendy - Participující OVM
Etapa 3.6: Vytvoření návrhu realizace opatření	Vedoucí modelování	Gestor agendy	- Gestor agendy - Participující OVM
Etapa 3.7: Posouzení druhé verze TO-BE modelu	Vedoucí modelování	Gestor agendy	- Gestor agendy
Etapa 3.8: Vypořádání připomínek	Vedoucí modelování	Gestor agendy	- Gestor agendy - Participující OVM
Etapa 3.9: Schválení finální verze TO-BE modelu	Vedoucí modelování	Gestor agendy	- Gestor agendy
Etapa 3.10: Publikace TO-BE modelu do RPP	Správce RPP	Správce RPP	- Gestor agendy - Vedoucí modelování

Tab. 2.1-6 Fáze 3: Sestavení AS-IS modelu – důležité sdělení

**! Důležité:**

**Pro efektivní optimalizaci je klíčový výběr optimalizačních oblastí s největším potenciálem úspor.**

**Vilfredo Pareto (1848-1923): „80 % důsledků pramení z 20 % příčin.“**

**Cílem detailního návrhu opatření není kalkulace přesných nákladů na jednotlivé procesy, ale odhad poměrných úspor na agendu v podmínkách spolupracujících úřadů.**

### 2.1.1.2 Posloupnost fází a etap procesního modelování

Metodika PMA popisuje postup procesního modelování ve fázích a příslušných etapách těchto fází, přičemž číslování fází a etap vychází z doporučeného postupného provedení fází a etap, nicméně v konkrétních případech procesního modelování agentury se postup může lišit dle priorit.

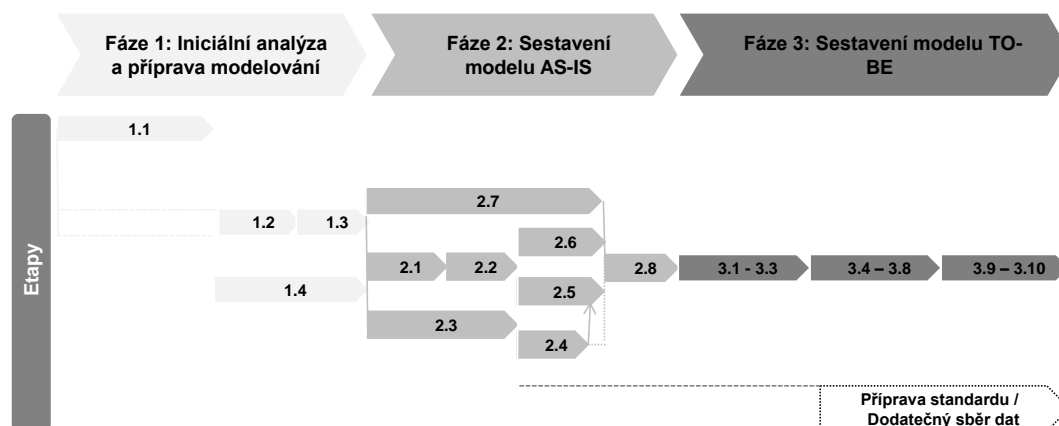
Návaznosti jednotlivých etap uvedených na [Obr. 2.1-1 Posloupnost fází a etap procesního modelování](#) uvádí typický případ návaznosti etap. Jedná se o zjednodušené shrnutí významu, návaznosti a určení povinnosti etap. V závislosti na konkrétních podmínkách či potřebách modelování procesů dané agentury může být upraveno s tím, že následující popis definuje základy pro toto rozhodnutí (Metodika PMA předpokládá, že konkrétní postup procesního modelování agentury bude konzultován s Metodickým centrem PMA).

Na obrázku [Obr. 2.1-1 Posloupnost fází a etap procesního modelování](#) je znázorněn typický časový průběh jednotlivých etap, na kterém je mimo jiné znázorněno, že pro zahájení jednotlivých etap není vždy nutné dokončit etapy předchozí, některé mohou probíhat paralelně.

Důležitým faktorem ovlivňujícím časový průběh etap je, zda hlavní prioritou procesního modelování je optimalizace výkonu agentury, nebo rychlé zavedení standardu na výkon agentury.

V případě, kdy je hlavní prioritou optimalizace výkonu agentury, po níž teprve následuje standardizace, je doporučené zahájit kroky vedoucí k definici standardu, včetně dodatečného sběru dat až po dokončení finální verze TO-BE modelu (Fáze 3).

Pokud je hlavní prioritou rychlé zavedení standardu agentury, byť na současném neoptimalizovaném výkonu agentury, může být příprava standardu zahájena již v průběhu návrhu AS-IS modelu (Fáze 2), viz přerušovaná linie na obrázku.



Obr. 2.1-1 Posloupnost fází a etap procesního modelování

Tabulka níže uvádí přehled jednotlivých etap, jejich návazností a popis jejich významu.

Tab. 2.1-7 Etapy tvorby procesního modelu a jejich význam

Etapa	Předch. etapy	Význam etapy
<b>Fáze 1: Iniciální analýza a příprava modelování</b>		
Etapa 1.1: Iniciální analýza agentury	N/A	Na základě provedení iniciální analýzy agentury či souboru agend, které jsou předmětem procesního modelování, je proveden výběr spolupracujících OVM, návrh rámcového harmonogramu a definice požadavku na součinnost.
Etapa 1.2: Definice procesního rozsahu agentury	1.1	Procesní dekompozice agentury dle dostupných údajů, zejména právních předpisů definujících agendu. Schválení procesního vymezení agentury Metodickým centrem a Gestorem agentury a rozhodnutí o stavu ohlášení agentury v RPP.
Etapa 1.3: Vytvoření detailního harmonogramu prací	1.2	Vytvoření a schválení detailního harmonogramu na základě odhadu komplexity agentury a výběru participujících OVM.

Etapa	Předch. etapy	Význam etapy
Etapa 1.4: Posouzení dostupnosti dat o výkonu agendy	1.1	Identifikace úrovní výkonu státní správy, na kterých jsou data o agendě dostupná. Identifikace dostupných zdrojů na jednotlivých úrovních. Odhad míry přesnosti jednotlivých zdrojů.
<b>Fáze 2: Sestavení modelu AS-IS</b>		
Etapa 2.1: Vytvoření procesního popisu agendy	1.3; 1.4	Hlavním výstupem této etapy je procesní popis ve formě procesních diagramů v nástroji AISM-ME. Teprve po dokončení této etapy dojde k ukotvení procesní mapy (zejména finálního výčtu procesů, jejich vazeb a výstupů) a identifikaci potřebných elementů procesu, které obsahují jednotlivé procesy (aktivit, stavů, podmínek rozhodnutí, atp.).
Etapa 2.2: Sběr hodnot AS-IS modelu	2.1	V rámci této etapy dochází ke sběru kvalitativních, kvantitativních a nákladových ukazatelů jednotlivých procesů modelované agendy. Jedná se o sběr údajů <b>zdola</b> a je doporučeno začít tuto etapu až po zakotvení jednotlivých procesů, tzn. po dokončení Etapy 2.1.  Sběr dat může probíhat na různých úrovních zdroje (dle matice dostupnosti dat).  Způsob sběru dat a požadovaná míra přesnosti pro tuto fázi se může lišit dle cílů a podmínek konkrétního procesního modelu.
Etapa 2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy	1.3; 1.4	Cílem etapy je zjištění celkových nákladů participujících OVM v definovaných kategoriích a příprava pro další sběr dat.  Hlavním cílem této fáze je získání podkladů pro další práci s náklady výkonu agendy v Etapách 2.4 a 2.5. Tuto etapu je možné započít ihned po zahájení Fáze 2. Pokud nebudou v rámci procesního modelování vyčíslovány nepřímo přiřaditelné náklady (tedy všechny náklady lze přímo přiřadit agendám OVM, je možné tuto etapu výrazně redukovat.
Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora	2.1; 2.3	Sběr dat nutných pro definici alokačních klíčů pro kalkulaci nepřímých nákladů – data budou použita i pro kalkulaci nepřímých nákladů v Etapě 2.5.  Cílem této fáze je provést vyčíslení přímých i nepřímých nákladů výkonu modelované agendy do úrovně procesů v nákladových kategoriích definovaných Metodikou PMA. V rámci této fáze je ke sběru a alokaci nákladů použit přístup <b>shora</b> . První část této etapy může být provedena ihned po Etapě 2.3, finální dokončení však předpokládá i dokončení Etapy 2.1. Významem této etapy může být například rychlé hrubé vyčíslení přímých i nepřímých nákladů, získání dat pro porovnání/kontrolu výstupů Etapy 2.5, i získání vstupů pro Etapu 2.5, pokud je požadavek provést v rámci této etapy i vyčíslení nepřímých nákladů.  Způsob sběru dat a požadovaná míra přesnosti pro tuto fázi se může lišit dle cílů a podmínek konkrétního procesního modelu.



Etapa	Předch. etapy	Význam etapy
Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola	2.2; 2.3	<p><b>Jedná se o klíčovou etapu z pohledu cílů stanovení standardu agendy.</b> V rámci této etapy je prováděna kalkulace nákladů spojených s výkonem jednotlivých procesů modelované agendy na základě vstupů získaných v Etapě 2.2. Pokud mají být v této etapě vyčísleny pouze přímé náklady výkonu procesů, pak je jako vstup nutné provedení alespoň redukované Etapy 2.3. Pokud má však dojít i k vyčíslení nepřímých nákladů, je nutné kromě úplného provedení Etapy 2.3 i provedení Etapy 2.4.</p> <p>Kritickou částí etapy je stanovení přímých nákladů výkonu jednotlivých procesů agendy na participujícím OVM přístupem <b>zdola</b>.</p> <p>Volitelnou částí etapy je dopočítání nepřímých nákladů s použitím kombinace dat získaných v Etapě 2.4 a 2.5.</p> <p>Pokud je cílem procesního modelování optimalizovat výkon agendy postačí v této fázi data získána expertním odhadem v průběhu Etapy 2.4. Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola pak probíhá až při sestavení TO-BE modelu.</p> <p>Způsob sběru dat a požadovaná míra přesnosti pro tuto fázi se může lišit dle cílů a podmínek konkrétního procesního modelu.</p>
Etapa 2.6: Schválení AS–IS modelu agendy	2.2; 2.4/2.5	<p>V rámci této etapy dochází ke konsolidaci všech druhů dat nutných k vytvoření procesního modelu, které byly vytvořeny v předchozích etapách Fáze 2.</p> <p>V případě stanovení nákladů, které jsou jednou z procesně orientovaných informací o výkonu agendy, mohou nastat tři situace, protože může být ve zvláštních případech provedena pouze jedna z etap 2.4 a 2.5. Doporučený postup je provést obě etapy a získané hodnoty nákladových ukazatelů mezi sebou porovnat. Pokud však jedna z těchto etap neproběhla, jsou náklady stanovené pouze na základě nákladových ukazatelů získaných v rámci jedné z příslušných etap.</p> <p>Následně je provedena finalizace procesního modelu AS-IS a jeho schválení. Kritické pro zahájení této etapy je provedení Etap 2.1 a 2.2. Požadavek na míru detailu a přesnost dat získaných během Etapy 2.2 se může lišit v závislosti na prioritách modelování.</p> <p>Tato etapa je vhodná ke sběru dat pro stanovení standardu agendy, ať už formou místního šetření nebo využití statistik informačního systému. Je však na posouzení Gestora agendy, budou-li data sbírána v této etapě, nebo samostatně při stanovení standardu agendy,</p>
Etapa 2.7: Identifikace optimalizačního potenciálu	1.3; 1.4	<p>Identifikace procesů s optimalizačním potenciálem. Místa s optimalizačním potenciálem mohou být identifikována během celého průběhu Fáze 2.</p>
Etapa 2.8: Prioritizace procesů pro detailní analýzu	2.4 – 2.7	<p>Prioritizace procesů s optimalizačním potenciálem a definice procesů pro detailní analýzu.</p> <p>Po finalizaci modelu AS-IS (Etapa 2.6) a uzavření seznamu míst s optimalizačním potenciálem může být provedena prioritizace procesů pro detailní analýzu v rámci návrhu cílového stavu.</p>
<b>Fáze 3: Sestavení modelu TO-BE</b>		
Etapa 3.1: Návrh optimalizačních hypotéz	2.8	<p>Návrh a definice optimalizačních hypotéz pro prioritní procesy.</p>
Etapa 3.2: Výběr TO–BE varianty modelu	2.8	<p>Vytvoření první verze TO-BE modelu. Kontrola TO-BE modelu oproti aktuálně platným právním předpisům a ohlášení agendy v RPP.</p>
Etapa 3.3 Posouzení první verze TO–BE modelu	2.8	<p>Posouzení hlavních výstupů první verze TO-BE modelu agendy.</p>
Etapa 3.4: Vytvoření detailních návrhů opatření	3.1 – 3.3	<p>Detailní popis navrhovaných opatření po věcné a finanční stránce. Obsahuje odhad potenciálu úspor opatření.</p>



Etapa	Předch. etapy	Význam etapy
Etapa 3.5: Prioritizace opatření k realizaci	3.1 – 3.3	Prioritizace optimalizačních opatření pro výběr k realizaci.
Etapa 3.6: Vytvoření návrhu realizace opatření	3.1 – 3.3	Návrh implementace opatření.
Etapa 3.7: Posouzení druhé verze TO–BE modelu	3.1 – 3.3	Posouzení hlavních výstupů druhé verze TO-BE modelu agendy.
Etapa 3.8: Vypořádání připomínek	3.4 – 3.8	Vypořádání připomínek k hlavním výstupům.
Etapa 3.9: Schválení finální verze TO–BE modelu	3.9	Schválení hlavních výstupů finální verze TO-BE modelu agendy.
Etapa 3.10: Publikace TO–BE modelu do RPP	3.10	Publikace schváleného procesního modelu agendy do RPP, jakožto procesního standardu agendy.

### 2.1.1.3 Přehled dílčích postupů dle fází a etap

Kapitola popisuje vztahy mezi fázemi, jejich etapami a využitím dílčích postupů. Slouží tak k základní orientaci mezi celkovým postupem tvorby a příslušnými dílčími postupy (detailní přehled všech vztahů je v příloze [Příloha 1: Podrobný popis etap procesního modelování](#)).

Každá etapa je definována vstupy a výstupy, jejichž použití a tvorba jsou popsány v příslušných dílčích postupech, přičemž Metodika PMA rozlišuje výstupy na hlavní a vedlejší (v kódech rozlišeny jako HVY – hlavní výstup a VVY – vedlejší výstup). Výstupy, které Metodika PMA definuje jako **hlavní, jsou povinné**, zatímco **vedlejší** výstupy jsou **doporučené** a nápomocné k sestavení hlavních výstupů, (neznámá to však, že vedlejší výstupy lze úplně vypustit, protože v řadě případů jsou nutné právě k přípravě hlavních výstupů).

Níže na [Obr. 2.1-2 Fáze, etapy a dílčí postupy](#) je přehled všech etap rozdělených do fází. U každé etapy je uveden její hlavní výstup a relevantní dílčí postup popisující jeho tvorbu.

Uvedené použití dílčích postupů reprezentuje jejich základní použití v jednotlivých etapách, nicméně zásady a pravidla, v nich definovaná, jsou obecně platné napříč celou tvorbou procesního modelu. Například postup procesní dekompozice je nutné respektovat nejen při sestavení AS-IS modelu, ale také při všech jeho aktualizacích a úpravách během tvorby TO-BE modelu.

Specifickými etapami jsou etapy posuzování a schvalování výstupů, které nemají relevantní dílčí postup (v obrázku je dílčí postup nahrazen rámečkem s přerušovanými hranami).

	Etapa	Hlavní výstup	Dílčí postup
Fáze 1	E:1.1: Iničiální analýza agendy	F1.HVY.01 – Požadavek na součinnost	Příprava procesního modelování
	E:1.2: Definice procesního rozsahu agendy	F1.HVY.02 – Vyjádření o stavu referenčních údajů o agendě OVM	Procesní dekompozice
	E:1.3: Vytvoření detailního harmonogramu prací	F1.HVY.03 – Detailní harmonogram prací	Příprava procesního modelování
	E:1.4: Posouzení dostupnosti dat o výkonu agendy	F1.HVY.04 – Matice dostupnosti dat	Sběr dat
Fáze 2	E:2.1: Vytvoření procesního popisu agendy	F2.HVY.01 – AS-IS procesní popis agendy	Procesní dekompozice
	E:2.2: Sběr hodnot AS-IS modelu	F2.HVY.02 – AS-IS hodnoty ukazatelů agendy	Sběr dat
	E:2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy	F2.HVY.03 – Celkové náklady OVM F2.HVY.04 – Kompetenční matice	Alokace nákladů
	E:2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora	F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora	
	E:2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola	F2.HVY.06 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy	Posuzování/schvalování
	E:2.6: Schválení AS-IS modelu agendy	F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora F2.HVY.07 – AS-IS procesní model	
	E:2.7: Identifikace optimalizačního potenciálu	F2.HVY.08 – Optimalizační potenciál	Optimalizace
	E:2.8: Prioritizace procesů pro detailní analýzu	F2.HVY.09 – Prioritizace procesů pro optimalizaci	
Fáze 3	E:3.1: Návrh optimalizačních hypotéz	F3.HVY.01 – Optimalizační hypotézy	Provozování procesního modelu s referenčními údaji o agendě
	E:3.2: Výběr TO-BE varianty modelu	F3.HVY.02 – První verze TO-BE modelu F3.HVY.03 – Vyjádření o stavu právních předpisů	
	E:3.3: Posouzení první verze TO-BE modelu	F3.HVY.02 – První verze TO-BE modelu	Posuzování/schvalování
	E:3.4: Vytvoření detailních návrhů opatření	F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření F3.HVY.05 – Odhad potenciálu úspor	Optimalizace
	E:3.5: Prioritizace opatření k realizaci	F3.HVY.06 – Prioritizace opatření	
	E:3.6: Vytvoření návrhu realizace opatření	F3.HVY.07 – Návrh realizace opatření	Posuzování/schvalování
	E:3.7: Posouzení druhé verze TO-BE modelu	F3.HVY.08 – Druhá verze TO-BE modelu	
	E:3.8: Vypořádání připomínek	F3.HVY.09 – Přehled vypořádání připomínek k Finální verzi TO-BE modelu F3.HVY.10 – Finální verze TO-BE modelu	
	E:3.9: Schválení finální verze TO-BE modelu	F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření F3.HVY.05 – Odhad potenciálu úspor F3.HVY.06 – Prioritizace opatření F3.HVY.07 – Návrh realizace opatření	
	E:3.10: Publikace TO-BE modelu do RPP	F3.HVY.11 – Publikovaný TO-BE model	

Obr. 2.1-2 Fáze, etapy a dílčí postupy

## 2.1.2 Postup přípravy procesního modelování

Příprava procesního modelování má tři hlavní cíle, a to provedení iničiální analýzy agendy, vytvoření rámcového harmonogramu prací a výběr participujících úřadů, tj. úřadů, které se budou podílet na procesním modelování určité agendy.

Klíčovým faktorem při přípravě procesního modelování je *druh agendy podle životního cyklu* (viz kapitola 1.3.5.1 *Druhy procesního modelu dle životního cyklu agendy*). V závislosti na stavu, ve kterém se agenda nachází, jsou dostupné různé podklady (vstupy, které mohou být při iničiální analýze použity, se liší v závislosti na tom, zda agenda nově vzniká, či existuje s hotovým procesním modelem, nebo bez něho). Například pokud agenda nově vzniká, může být vstupem návrh právního předpisu či důvodová zpráva, zatímco pokud má existující procesní model agendy, je prvotním zdrojem informací právě vlastní procesní model agendy.

*Iničiální analýza agendy* je podkladem pro definici předmětu regulace, cíle regulace a výčtu organizací podílejících se na výkonu agendy. Předmět regulace je klíčovou informací při definici procesního rozsahu agendy. Cíl regulace je významný především jako primární cíl, který musí být respektován při přípravě návrhu a následné realizaci optimalizačních opatření.

Na základě iničiální analýzy agendy je připraven rámcový odhad komplexity agendy (a s tím spojené pracnosti agendy), na základě kterého modelovací tým připraví *rámcový harmonogram prací*.

V případech, kdy se na výkonu jedné agendy podílí velké množství OVM a není tedy možné z časových ani finančních důvodů analyzovat každé OVM zvlášť, je potřeba vybrat vhodný (reprezentativní) vzorek OVM pro ověření výstupů procesního modelování dané agendy. Vybraný vzorek musí zohledňovat

typologii agendy, úroveň výkonu agendy (pokrytí celého rozsahu procesů agendy) a kvalitativní aspekty, jako např. ekonomická vyspělost, HDP na obyvatele, typ převládajícího průmyslu, zaměstnanost a další.

Před zahájením procesního modelování je nutné, aby Správce modelu agendy zajistil sestavení modelovacího týmu dle požadavků v kapitole 2.2.1 [Organizace modelování a projektové role](#). Složení modelovacího týmu se doporučuje konzultovat s Metodickým centrem PMA.

V tabulce níže jsou uvedeny základní pojmy používané v této kapitole.

**Tab. 2.1-1 Pojmy přípravy procesního modelování**

Pojem	Význam
Proces částečně tvrdý	Proces, který se skládá z rámcově definovaných aktivit, jejichž časová náročnost je kolísavá, tj. proces, který nemá přesně stanovené dílčí kroky a jeho časová náročnost je do jisté míry dána konkrétním případem (např. živnostenská kontrola provozovny).
Proces měkký	Proces, který nemá pevně předdefinovaný sled aktivit a má velký rozptyl časové náročnosti procesů, tj. proces, jehož dílčí kroky a časová náročnost nejsou definovány, ale odvíjí se od konkrétního případu (např. metodická a legislativní činnost).
Proces tvrdý	Proces, který se skládá z pevně definovaných aktivit, jejichž časová náročnost je stabilní. Malý rozptyl časové náročnosti procesu. Zpravidla se jedná o rutinní evidenční činnosti, např. vydání živnostenského listu.
Procesy na žádost	Procesy, které nastávají na základě poptávky žadatele, např. změna trvalého pobytu na žádost občana, nebo vydání živnostenského oprávnění na žádost podnikatele.
Procesy z moci úřední (ex officio)	Procesy iniciované poptávkou danou realizací cílů státu, např. procesy státní kontroly.
Předmět regulace	Objekt upravovaný legislativní normou – upravuje jeho vznik a další životní cyklus, je klíčový pro definici procesního rozsahu agendy.
Stabilita (určitost) procesu	Jedno z kritérií, na jehož základě je možné dělit procesy, určuje, zda procesy mají jasně definovaný sled aktivit a jak se časová náročnost procesů odvíjí od konkrétního případu. Je definována ve třech kategoriích - měkký proces, částečně tvrdý proces a tvrdý proces.
Úroveň výkonu agend	Úroveň státní správy, na které je agenda (či jednotlivé procesy agendy) vykonávána.

### 2.1.2.1 Iniciální analýza agendy

#### Hlavní výstupy

F1.HVY.01 – Iniciální analýza agendy

#### Cíle iniciální analýzy agendy

Iniciální analýza shrnuje základní informace o modelované agendě. Obsahuje analýzu právních předpisů a referenčních údajů o agendě, definuje organizace, které jsou zapojeny při výkonu agendy a hrubý odhad komplexity agendy.

Cílem iniciální analýzy je vymezení modelované agendy a získání vstupů pro další etapy.

- Vymezení modelované agendy slouží k jednoznačnému definování agendy v rámci všech agend veřejné správy.
- Výstupy získané pomocí iniciální analýzy agendy jsou dále využity jako vstupy do dalších etap procesního modelování agend jako jsou plánování procesu modelování nebo sběr dat.

#### Vymezení procesního rozsahu agendy

Při přípravě modelování se využívají vstupy liší dle životního cyklu agendy, který je uveden v kapitole 1.3.5.1 [Druhy procesního modelu dle životního cyklu agendy](#).

Obecně mohou nastat proto čtyři případy:

- Tvorba procesního modelu k **neregistrované** agendě, **kteřá není vykonávána** (nově vznikající právní předpis).
- Tvorba procesního modelu k **neregistrované** agendě, **kteřá je vykonávána**, ale není vedena v RPP.
- Tvorba procesního modelu k **registrované** agendě, která ještě  **nemá procesní model**.
- Tvorba procesního modelu k **registrované** agendě, která již  **má procesní model**.

Vstupy pro vytvoření hlavního výstupu F1.HVY.01 – Iniciální analýza agendy se liší podle výše uvedených případů (obecně se v této fázi využívají veřejně přístupná data):

- Neregistrovaná agenda, která není vykonávána – vstupem je návrh právního předpisu, důvodová zpráva, případně další dokumentace, kterou ohlašovatel poskytne.
- Neregistrovaná agenda, která je vykonávána – vstupy jsou rozšířeny o platný právní předpis upravující výkon agendy.
- Registrovaná agenda, která nemá procesní model – vstupy jsou rozšířeny o referenční údaje o agendě OVM vedené v RPP.
- Registrovaná agenda, která má procesní model – vstupy jsou rozšířeny o vlastní procesní model agendy.

Při iniciální analýze jsou nejprve zaznamenány identifikační údaje o modelované agendě, které jednoznačně vymezují agendu v rámci všech agend veřejné správy. Jedná se o následující údaje:

- Kód agendy.
- Název agendy.
- Datum registrace agendy.
- Datum počátku platnosti agendy.
- Datum konce platnosti agendy.

V případech **neregistrovaných agend** poskytne provizorní identifikační údaje agendy Gestor agendy.

Dále je potřeba dohledat všechny právní předpisy, které upravují výkon agendy. Každý právní předpis je analyzován a stručně popsán. Analýza právních předpisů slouží k získání informací o činnostech, které jsou vykonávány v rámci agendy.

V právních předpisech je také možno vyhledat všechna OVM, která se podílejí na výkonu agendy, a jejich konkrétní úlohy v rámci výkonu agendy.

Při vytváření přehledu všech OVM vykonávajících agendu, je potřeba kromě popisu jejich konkrétní úlohy specifikovat úroveň výkonu agendy, která je daným OVM reprezentována.

Analýza právních předpisů společně s údaji o počtu a úloze OVM, které se na výkonu agendy podílejí, je určující při odhadu komplexity modelované agendy, plánování modelování a výběru participujících OVM.

Další částí iniciální analýzy je definice následujících pojmů:

- Předmět (předměty) regulace – stěžejní oblasti upravené konkrétní agendou.
- Cíle regulace – primární cíle agendy, na které bude brán zřetel při optimalizaci a následující standardizaci.

*Poznámka: Předmět regulace a cíl regulace je zohledňován v celém procesu modelování.*

### **2.1.2.2 Výběr participujících OVM**

#### **Vedlejší výstupy**

F1.VVY.01 – Požadavek na součinnost – zahrnuje výběr OVM, definici rozsahu součinnosti a rozložení součinnosti v čase.

#### **Cíle výběru participujících OVM**

V případech, kdy se na výkonu jedné agendy podílí velké množství OVM a není tedy možné z časových ani finančních důvodů analyzovat každé OVM zvlášť, je potřeba vybrat reprezentativní vzorek OVM pro participaci na procesním modelování.

Sesbírané údaje o jedné agendě se mohou na různých OVM lišit v nákladových, kvantitativních i kvalitativních aspektech. Výběr participujících OVM bude proto stanoven pro každou agendu zvlášť na základě vlastností konkrétní agendy, podle detailního postupu výběru OVM, který je součástí kapitoly [2.1.5 Postup sběru a pořízení dat](#).

### **Zohlednění typologie agend**

- Samosprávné agendy.
- Agendy přenesené působnosti.
- Agendy ústředních správních úřadů:
  - Všeobecné agendy.
  - Specializované agendy.
- Procesní agendy.

Jak vyplývá z definice typologie agend, výběr reprezentativního vzorku je relevantní pro agendy **přenesené působnosti** a **specializované agendy ústředních správních úřadů**, jejichž výkon je decentralizován.

Výkon samosprávních agend je decentralizován a plně v gesci konkrétních OVM, proto není uskutečněn výběr reprezentativního vzorku. Stejně zpravidla není nutné volit reprezentativní vzorek pro všeobecné agendy ústředních správních úřadů, jelikož k výkonu dochází na jednom ústředním správním úřadě, a agendy procesní (např. správní řád).

### **Úroveň výkonu agendy**

Důležitým faktorem při výběru vzorku participujících OVM je zohlednění úrovně, na které je agenda vykonávána.

Tak jak bylo již uvedeno v kapitole [1.3.3 Úroveň výkonu agend](#), agendy mohou být vykonávány buď pouze na ústředním správním úřadě, nebo také na více úrovních (např. na kraji i na obci III). Úroveň výkonu agendy je nutné zohlednit při určení velikosti vzorku OVM pro ověření výkonu agendy dle procesního popisu. Typickým pravidlem je, že pokud je agenda vykonávána na více než na jedné úrovni, provádí se výběr participujících OVM, tak aby byly pokryty všechny procesy agendy.

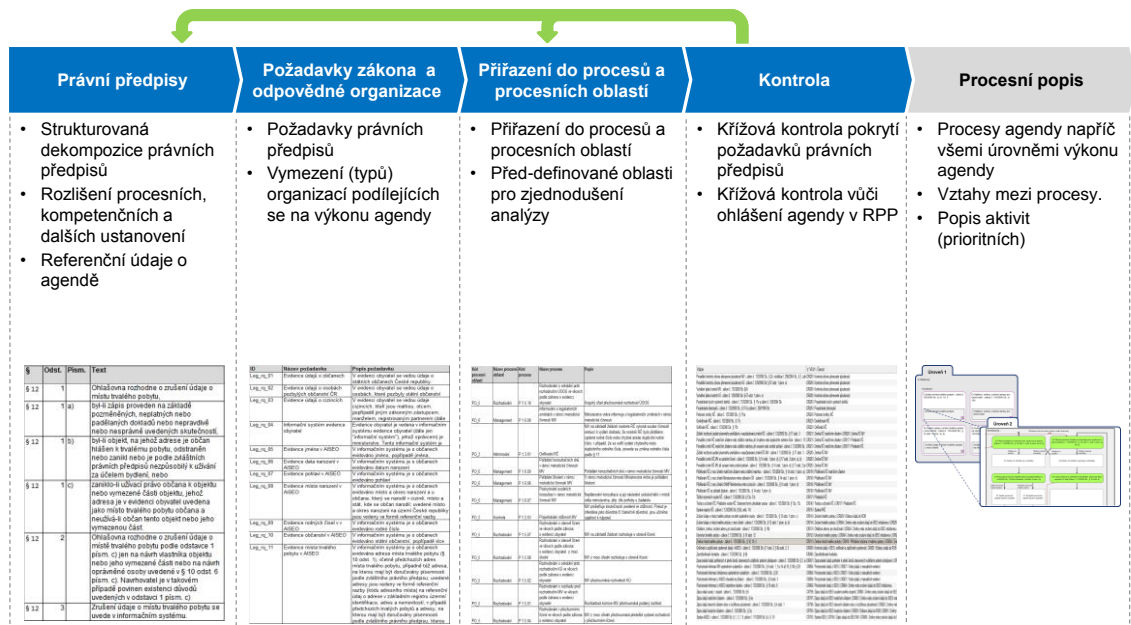
## **2.1.3 Postup procesní dekompozice**

Cílem procesní dekompozice je identifikovat jednotlivé procesy agendy na všech úrovních jejího výkonu, vytvořit její procesní popis a umožnit tak ucelený pohled na výkon agendy napříč veřejnou správou.

Procesní dekompozice probíhá ve 2 krocích:

- [2.1.3 Dekompozice právních předpisů do procesů a procesních oblastí](#) – tento krok se dále dělí na následující dílčí kroky:
  - [2.1.3.1.1 Procesní analýza](#) - postupnou analýzou právních předpisů jsou stanoveny požadavky zákona a za ně odpovědné organizace a dojde k jejich přiřazení do procesů a procesních oblastí.
  - [2.1.3.1.2 Porovnání výsledků procesní analýzy](#) - ověření správnosti postupu pak iterativně probíhá křížovou kontrolou jak vůči požadavkům právních předpisů, tak vůči referenčním údajům agendy.
- [2.1.3.2 Vytvoření procesního popisu agendy](#) - dojde k zpřesnění výčtu procesů a jejich popis (ať již pouze slovní nebo i grafický do úrovně jednotlivých aktivit procesů).

Schematické znázornění procesní dekompozice včetně ilustrativních příkladů je uvedené na [Obr. 2.1-3 Schematické znázornění postupu procesní dekompozice](#).



Obr. 2.1-3 Schematické znázornění postupu procesní dekompozice

Procesem se v Metodice PMA rozumí soustava aktivit iniciovaná vstupem (případně více rozdílnými vstupy, např. elektronická nebo osobní žádost o vydání dokladu apod.) a ukončená výstupem (případně více různými výstupy, např. vyhovění žádosti a vydání dokladu nebo zamítnutí žádosti).

Při procesní dekompozici pracuje Metodika PMA s typologií procesů agendy, viz kapitola 1.3.4 Typologie procesů agend, tj. kategorizuje procesy do procesních oblastí a uvažuje způsob jejich iniciace a stabilitu. Procesní oblasti zároveň slouží jako vodítko, podle kterého je vhodné na agendu při dekompozici nahlížet a kontrolovat jak se agenda jednotlivým procesním oblastem věnuje.

Procesní dekompozice je prováděna na dvou úrovních. První úroveň (**Úroveň 1**) představuje minimální úroveň procesního popisu agendy, tj. **identifikaci a popis všech procesů**. Druhá úroveň (**Úroveň 2**) popisuje **procesy významné** z pohledu cíle regulace, nákladů, počtů opakování, chybovosti apod. **do úrovně aktivit**. V případě, kdy máme k dispozici Úroveň 2 (tj. aktivity procesu), lze informace o aktivitách vztáhnout (agregovat) k výstupům procesu a tzv. typům případů, které mohou nastat.

**Aktivitou** se v Metodice PMA rozumí sled kroků na straně jednoho účastníka procesu, tj. skupina kroků ohraničená buď komunikací mezi různými účastníky procesu, nebo rozhodovacím bodem na straně jednoho účastníka. Na **Obr. 2.1-4 Ukázka digramu (výstupy, typy případů a aktivity)** je aktivita například „Přijímá a zpracovává žádost o doklad“:

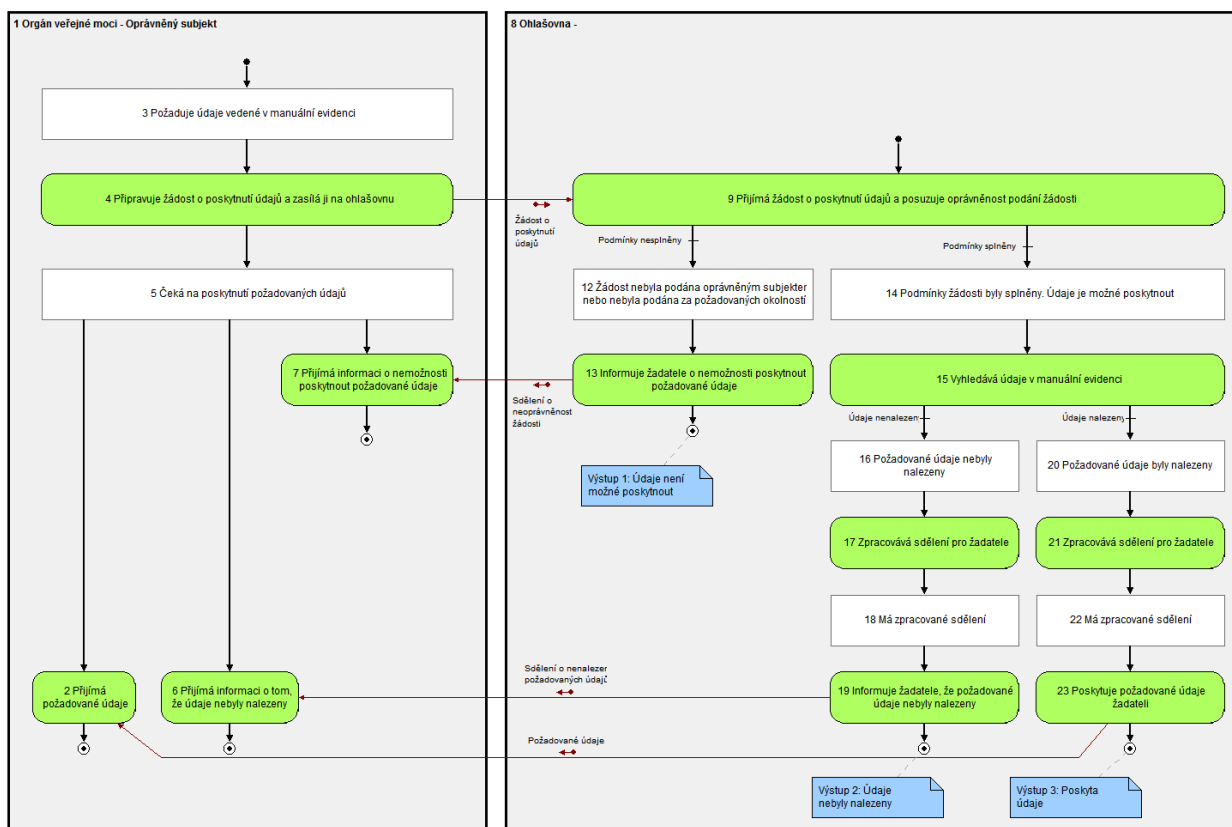
- Počátek aktivity je dán komunikací ze strany žadatele (Žádost o doklad).
- V rámci aktivity je proveden sled kroků příjem, založení spisu, kontrola žádosti apod.
- Aktivita je ukončena rozhodnutím, zda žádost splňuje či nesplňuje všechny náležitosti.

**Typem případu** se v Metodice PMA rozumí konkrétní varianta průchodu procesu vedoucí k definovanému výstupu. Na **Obr. 2.1-4 Ukázka digramu (výstupy, typy případů a aktivity)** je diagram procesu, který má dva výstupy: Doklad a Záznam o nevyhovění žádosti. Při analýze možných průchodů procesu zjistíme, že celkem existují tři různé typy případů. „Výstup 1: Doklad“ má dva typy případů (typ případu 1: Vydání dokladu bez výzvy, typ případu 2: Vydání dokladu s výzvou). Zatímco „Výstup 2: Záznam o nevyhovění žádosti“ má pouze jeden typ případu.

**Případ** je podle Metodiky PMA konkrétní realizace průchodu procesem. Tvoří základ analýzy procesu, která se vždy opírá o evidenci nebo zkušenosti vztážené ke konkrétním případům, jež se dají generalizovat do typů případů, výstupů a procesu jako celku.



4.5.3.2 Poskytování informací ohlašovnou oprávněným subjektům - zákon č. 133/2000 Sb., § 20



Obr. 2.1-4 Ukázka digramu (výstupy, typy případů a aktivity)

V tabulce níže jsou uvedeny základní pojmy používané v této kapitole.

Tab. 2.1-2 Pojmy postupu procesní dekompozice

Pojem	Význam
Aktivita	Představuje dílčí úkon procesu prováděný účastníkem. Příklad: „Podává žádost o vydání cestovního pasu“.
Atribut	Charakteristický znak elementu procesního diagramu, např. četnost, pracnost,...
Centrální procesní model agendy	Model, který vznikl v rámci procesního modelování iniciovaného, řízeného a schvalovaného Gestorem agendy z důvodu optimalizace výkonu agendy a následného stanovení standardu agendy. Tento model v sobě může nést dva pohledy – centrální a lokální.
Četnost	Množství případů za časové období, tj. udává, kolikrát byl vykonán konkrétní proces za určité období.
Datový tok	Element procesního modelu, který znázorňuje přenos informace nebo dat v dané formě (v listinné podobě, emailem, datovou zprávou, hlasem, stažením souboru ze serveru apod.).
Element	Jakýkoliv prvek procesního modelu, např. aktivita, stav atd.
Komentář	Element procesního modelu, který je použit k textovému popisu výjimečných situací či variant a k doplnění nezbytných důležitých informací jak pro vlastní proces, tak pro následné využití procesních diagramů. Popisný text je vepsán do symbolu komentáře. Symbol komentáře je vždy čarou připojen k jednomu nebo více symbolům diagramu, aby bylo patrné, k čemu se komentář vztahuje.
Komunikace	Element procesního diagramu, který vyjadřuje výměnu informací mezi účastníky procesu. Šipka je směřována od účastníka zahajujícího komunikaci k účastníkovi, který svojí aktivitou komunikaci přijímá.

Pojem	Význam
Komunikace omisivní	Element procesního modelu reprezentující komunikaci, která reálně neprobíhá (neobsahuje datový tok), ale je vyjádřena nečinností jedné nebo obou stran; je například využita pro případ, kdy žadatel nereaguje na výzvu k doplnění nebo opravu žádosti.
Lokální pohled	Procesní model z pohledu participujících OVM, které vykonávají část procesů modelované agendy a jsou součástí procesního modelování agendy řízeného Gestorem agendy. Cílem vzniku lokálního procesního modelu je zohlednění případných lokálních specifik výkonu agendy a hodnot ukazatelů procesního modelu, vše z pohledu žádoucího vstupu pro fázi optimalizace a následujícího vytvoření standardu.
Organizace	Element procesního modelu označující konkrétní OVM nebo jejich souhrnné označení, který je pověřen výkonem procesu.
Používá	Element procesního modelu, který vyjadřuje vztah dvou procesů na procesní mapě zobrazující fakt, že jeden proces ve svém průběhu odkazuje na proces jiný a využívá jeho výstup.
Procesní diagram	Grafická reprezentace postupu výkonu daného procesu agendy; tj. zobrazuje výkon jednoho procesu agendy.
Procesní mapa	Strukturovaný náhled na procesní dekompozici modelované agendy, tj. zobrazuje procesy vykonávané v rámci agendy a vzájemné vztahy mezi nimi.
Procesní model agendy	Procesním modelem agendy se rozumí soustava procesně orientovaných informací o výkonu agendy. Procesní model se skládá z procesního popisu, nákladů na výkon agendy, výkonnostních dat (počty opakování, doby trvání atd.). Fyzicky se jedná o jeden CRX soubor modelovacího nástroje AISM–ME, který obsahuje všechny v rámci agendy modelované procesy a doprovodná data přiložená jako přílohy.
Procesní oblast	Prvek diagramu procesní mapy, který umožňuje organizaci Procesů do nadřazených funkčních celků. Oblast, která sdružuje procesy na základě určitých kritérií.
Procesní popis	Grafická reprezentace organizace agendy a postupu výkonu jednotlivých procesů agendy, tj. procesní model agendy bez informací o nákladech, kvalitě, pracnosti a četnosti výkonu procesu. Skládá se ze dvou úrovní - procesní mapy a procesních diagramů.
Přechod procesů	Element procesního modelu, který vyjadřuje vztah dvou procesů na procesní mapě zobrazující fakt, že jeden proces končí a začíná proces další. Výstup ukončeného procesu se stává vstupem navazujícího procesu.
Rozhodování	Element procesního modelu označující možnost volby účastníka včetně specifikace podmínky rozhodnutí zobrazen přeškrtnutím šipky přechodu.
Rozšiřuje	Element procesního modelu, který vyjadřuje vztah dvou procesů na procesní mapě zobrazující fakt, že jeden proces (A) může za určitých podmínek využít jiný proces (B) – B je tedy rozšířením A.
Stav	Jde o deklaratorní popis stavu, ve kterém se osoba po provedení aktivity nachází. Obvykle slouží k vyznačení hlavních fází procesu – co je doposud hotovo, čeho bylo dosaženo. Příklad: "Schválil návrh rozhodnutí".
- Koncový stav	Element procesního modelu označující bod, kde výkon procesu skončil. Procesy zpravidla mají více koncových stavů, které odpovídají výstupům procesu.
- Počáteční stav	Element procesního modelu označující bod, ve kterém proces začíná.
Typ případu	Konkrétní varianta průchodu procesu vedoucí k definovanému výstupu. Jedná se o detailní pohled na členění procesu, při němž lze stanovit rozdíl v hodnotě ukazatelů v závislosti na tom, jakou cestou (jakým konkrétním průběhem procesu) je dosaženo koncového stavu (výstupu).
Účastník	Element procesního modelu, který označuje účastníka podílejícího se nějakým způsobem na výkonu procesu (pokud se jedná o úřední osobu, je tento účastník přiřazen organizaci), např. občan, krajský úřad apod.



### **2.1.3.1 Dekompozice právních předpisů do procesů a procesních oblastí**

#### **Hlavní výstupy**

F1.HVY.02 – Vyjádření o stavu referenčních údajů o agendě OVM – vyjádření, zda jsou referenční údaje o agendě OVM v souladu s legislativní dekompozicí agendy. Pokud v souladu nejsou, pak také obsahuje rozhodnutí o dalším postupu (změna referenčních údajů o agendě OVM nebo nové vymezení legislativní dekompozice agendy). Jedná se o potvrzení rozsahu procesního modelu agendy.

#### **2.1.3.1.1 Procesní analýza**

Procesní analýza agendy je založena na legislativní dekompozici, tj. analýze právních předpisů a dalších veřejně dostupných dat, například z Portálu veřejné správy<sup>3</sup>.

Cílem je provedení dekompozice procesů na základě analýzy požadavků právních předpisů kategorizovaných do procesních oblastí a jejich rozdělení mezi organizace a úrovně výkonu státní správy.

Základem legislativní dekompozice je analýza právních předpisů a průběžný zápis strukturovaných požadavků právních předpisů.

Při analýze právního předpisu je nutné zohlednit jednotlivé druhy ustanovení, případně celého právního předpisu, viz kapitola 1.3.1 [Typologie právních předpisů \(ustanovení právních předpisů\)](#).

Předmětem legislativní dekompozice jsou zejména ustanovení kompetenční a zvláštní, tedy kdo je odpovědný a za co. Postupy definované procesními ustanoveními jsou zohledněny při další tvorbě procesního popisu, viz kapitola 2.1.3.2 [Vytvoření procesního popisu agendy](#).

Dalším důležitým posouzením ustanovení, je rozhodnutí, zda se jedná o ustanovení upravující samosprávu, či státní správu, viz kapitola 1.1 [Východiska](#). Modelující tým na základě východisek připraví návrh rozdělení ustanovení, nicméně zejména tato část legislativní dekompozice vyžaduje úzkou spolupráci Gestora agendy.

Metodika PMA pracuje s předpokladem, že každý zvláštní předpis je předmětem právě jednoho procesního modelu agendy a opačně. Tento předpoklad vychází z metodiky Správy základních registrů pro ohlašování agend<sup>4</sup> (Dále jen „Metodika ohlašování agend“), která definuje pojem agenda a jeho vztah k právním předpisům).

*Pozn.: Metodika ohlašování agend specifikuje také zvláštní případy, kdy je možné jeden právní předpis rozdělit do dvou (více) agend a opačně. Metodika PMA připouští tyto výjimky v odůvodněných případech a výhradně v souladu s Metodikou ohlašování agend, se souhlasem Metodického centra PMA a Gestora agendy.*

Při procesní analýze je nezbytné zohlednit typologii agend, viz 1.3.2 [Typologie agend](#), a především respektovat význam procesních agend jako předpisů používaných v agendách věcných (zvláštních).

Při analýze zvláštních právních předpisů je nutné uvažovat existenci procesních právních předpisů a jejich vlastních procesních popisů a tyto procesní popisy aplikovat na zvláštní právní předpis.

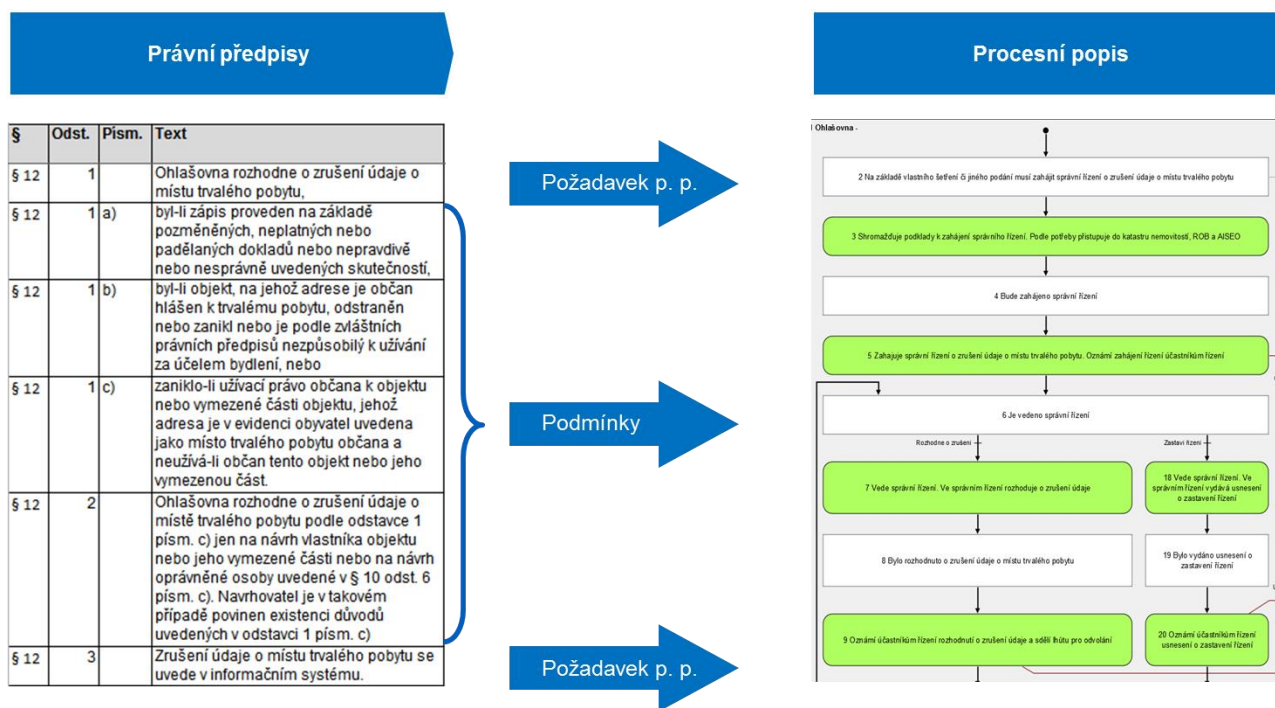
Ke strukturovanému zápisu procesní dekompozice se doporučuje použít šablonu F1.TE.05 – Legislativní dekompozice agendy, ze které ve třech krocích vznikne výstup F1.VVY.04 – Legislativní dekompozice agendy.

#### **Sběr požadavků právních předpisů**

V prvním kroku jsou indikována ustanovení právního předpisu, která svým obsahem definují proces, případně upravují jeho průběh (není nutné zohledňovat přechodná ustanovení apod.).

<sup>3</sup> <http://portal.gov.cz/portal/obcan/>

<sup>4</sup> Metodika ohlášení agend a oznámení o vykonávání působností v agendě ve smyslu zákona č. 111/2009 Sb., o základních registrech (<http://www.szrcr.cz/registr-prav-a-povinnosti/dokumenty-1>).



Obr. 2.1-5 Převod právního předpisu do procesní formy (ilustrativní příklad)

Tak dojde k identifikaci veškerých požadavků, ze kterých vyplývá povinnost veřejné správy provádět nějaké úkony. Těmto požadavkům jsou přiřazeny zodpovědné organizace a následně jsou sdruženy do procesů. Procesy jsou nejprve popsány textem, ale v další fázi modelování jsou pro složitější procesy sestaveny procesní diagramy (viz 2.1.3.2 Vytvoření procesního popisu agendy).

Každý požadavek právních předpisů lze zařadit do jedné ze tří kategorií komplexity:

- L1 – odkaz na jinou existující agendu.
  - L2 – úroveň procesu, tj. seskupení několika úkonů.
  - L3 – úroveň aktivity, tj. dále nedělitelný požadavek (úkon).
1. V závislosti na úrovni komplexity požadavku je potřeba zvážit, jakým způsobem požadavek naplnit v procesním modelu. U požadavků komplexity L1 je nejprve třeba zvážit, zda a v jakém rozsahu ho zahrnout do modelované agendy nebo do agendy odkazované. Je nežádoucí, aby byl zahrnut duplicitně. Následně je třeba ho dekomponovat na úroveň požadavků L2. Požadavky L2 se v procesním modelu promítnou jako samostatný proces. V případě, že se jedná o jednoduchý proces bez významných rozhodovacích bodů, není třeba požadavek dále dekomponovat. V případě, že je třeba, aby byl proces popsán procesním diagramem, musí být požadavek L2 dekomponován na úroveň požadavků L3, které přímo odpovídají jednotlivým úkonům (v procesním modelu aktivitám). Popsaná dekompozice se provede při vypracování výstupu F2.VVY.01 – Pracovní popis procesů agendy nebo, je-li tento vedlejší výstup přeskočen, ve výstupu

F2.HVY.01 – AS-IS procesní popis agendy.

### Definice organizací

Ve druhém kroku<sup>5</sup> je nutné definovat organizace podílející se na výkonu agendy, tj. OVM případně typy OVM (např. ORP).

Organizace je nutné kategorizovat podle úrovně výkonu, viz kapitola 1.3.3 Úroveň výkonu agend a následně ke každému legislativnímu požadavku z kroku jedna přiřadit jednu či více organizací.

<sup>5</sup> Krok jedna a dva je možné provádět paralelně.

### **Návrh procesů v základních procesních oblastech**

Návrh procesů spočívá v logickém seskupení požadavků právních předpisů, přičemž musí být kladen důraz na vstupy, výstupy a následující práci s procesy z pohledu jejich nákladovosti a kvalitativních ukazatelů.

Procesy agend státní správy lze řadit do procesních oblastí, které slouží jako pomocná logická procesní dekompozice agendy na základní úrovni a také jako podpůrný vstup k dalším analýzám, zejména pokud se jedná o typologii procesů.

Pokud jde o typologii procesů, Metodika PMA reflektuje zjištěné korelace mezi procesními oblastmi, iniciací a povahou procesu, viz kapitola 1.3 *Souvislosti pojmů Metodiky PMA*, Typické korelace jsou v tabulce **Tab. 2.1-8 Typické korelace mezi procesními oblastmi a typologií procesů**, každý proces je samozřejmě potřeba posuzovat individuálně.

**Tab. 2.1-8 Typické korelace mezi procesními oblastmi a typologií procesů**

<b>Procesní oblast</b>	<b>Popis procesní oblasti</b>	<b>Iniciace výkonu procesu</b>	<b>Povaha výkonu procesu</b>
<b>Evidence</b>	Evidenční a registrační procesy agendy, které slouží k zaznamenávání údajů o fyzických či právnických osobách.	Procesy na žádost	Tvrdé procesy
<b>Kontrola</b>	Kontrolní procesy agendy (vnitřní i vnější kontrola) vč. kontroly využití zdrojů, kontroly postupů.	Procesy z moci úřední	Částečně tvrdé procesy
<b>Informování</b>	Procesy poskytování informací (vyjma zákona č. 106/1999 Sb.) – např. poskytování údajů vedených v informačních systémech o osobách.	Procesy na žádost	Částečně tvrdé procesy
<b>Spolupráce</b>	Procesy spolupráce s ostatními úřady (předávání případů, informací, atd.)	Procesy na žádost	Částečně tvrdé procesy
<b>Rozhodování</b>	Procesy vykonávané především podle správního řádu, jako jsou výdej rozhodnutí, odvolání, rozklad atd. nebo podobné procesy, kde se správní řád přiměřeně použije.	Procesy na žádost	Částečně tvrdé procesy
<b>Management</b>	Řídící, koordinační a metodické procesy vykonávané zpravidla ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti úřadů nebo úředních osob. Také údržba systému správy (změny struktury dat evidencí, postupů a dalších).	Procesy z moci úřední	Měkké procesy
<b>Distribuce zdrojů</b>	Uzavírání smluv, poukazování a zúčtování dotací, příspěvků atd.	Procesy na žádost i Procesy z moci úřední	Částečně tvrdé procesy
<b>Provádění</b>	Provádění zákona (výkon prací), které nespadá do jiných procesních oblastí, např. sociální práce, vydávání sbírky zákonů, záchranné práce apod.	Procesy z moci úřední	Částečně tvrdé procesy

#### **2.1.3.1.2 Porovnání výsledků procesní analýzy**

Navržené procesy je nutné konfrontovat s referenčními údaji o agendě OVM na úrovni proces – činnost.

Jedná se o křížovou kontrolu, která může mít na úrovni párů tyto výsledky:

- Jeden proces odpovídá jedné činnosti a opačně.
- Jeden proces odpovídá více činnostem.
- Jedna činnost odpovídá více procesům.
- Více procesů odpovídá více činnostem.
- Jeden proces neodpovídá žádné činnosti.
- Jedna činnost neodpovídá žádnému procesu.

**Tab. 2.1-9 Hodnocení výsledků kontroly legislativní dekompozice**

Výsledek	Hodnocení
a)	Žádoucí stav, kde se legislativní dekompozice přesně shoduje s referenčními údaji o agendě OVM.
b) c) d)	Vyžaduje zvláštní pozornost – detailnější analýzu právního předpisu a konzultaci s Gestorem agendy.
e) f)	Indikuje potenciálně závažný rozpor – nutné neprodleně konzultovat s Gestorem agendy.

Na základě výsledků kontroly a konzultace s Gestorem agendy bude vytvořen hlavní výstup F1.HVY.02 – Vyjádření o stavu referenčních údajů o agendě OVM, který je předmětem schválení Gestorem agendy a garantuje základní procesní rámec modelované agendy.

### **2.1.3.2 Vytvoření procesního popisu agendy**

#### **Hlavní výstupy**

F2.HVY.01 – AS–IS procesní popis agendy – je slovní nebo grafickou reprezentací procesů agendy včetně obecných atributů, centrálního AS-IS procesního popisu a lokálního AS-IS procesního popisu formou příloh.

#### **Cíle procesního popisu**

Cílem je stanovení všech procesů agendy napříč všemi úrovněmi výkonu agendy a vymezení případných vztahů mezi těmito procesy.

Procesní popis obsahuje všechny procesy minimálně v podobě procesní mapy agendy, která je dále rozšířena o ostatní druhy dat a tvoří tak procesní model agendy. Pro vybrané procesy je procesní popis dále prohlouben v podobě procesních diagramů.

Pro vytvoření procesního popisu lze využít model již existující a to ve dvou případech. Prvním případem je aktualizace procesního modelu (např. změna právního předpisu), kdy může Správce modelu agendy při založení nového workflow využít již existující model a ten nechat modelujícím týmem upravit dle nového právního předpisu. Druhým případem je využití částí procesního modelu vytvořeného pro procesní agendu, např. import typického průběhu správního řízení apod.<sup>6</sup>

Cílem procesního popisu agendy, v případě zvláštního právního předpisu, však není zachycení všech přípustných variant průběhu procesů, tedy nahrazení procesního (obecného) právního předpisu. Procesní právní předpis, jako např. Správní řád, je modelován samostatně a zachycuje kompletní výčet možností průběhu procesů. Model zvláštního právního předpisu již uvádí pouze možnosti, které jsou reálně využívány v konkrétní agendě při jejím výkonu na úřadech.

#### **2.1.3.2.1 Vytvoření procesní mapy (Úroveň 1)**

Procesní mapa je vytvořena na základě F1.VVY.04 – Legislativní dekompozice agendy případně dalších dostupných zdrojů F2.VS.01 – Dokumentace agendy, jakožto grafický výčet procesů se čtyřmi základními rozměry.

- Rozdělení procesů dle vlastníka procesu (organizace).
- Rozdělení procesů dle typických procesních oblastí (evidence, kontrola apod.).
- Rozdělení procesů dle předmětu regulace (v případě že agenda reguluje dva a více odlišných předmětů regulace).
- Rozdělení procesů na procesy hlavní a vedlejší (společné, navazující apod.).

Pro reprezentaci těchto rozměrů lze v případě velké komplexity procesní mapy využít buď elementy procesních oblastí, případně hierarchii procesních oblastí nebo více procesních map. Doporučené využití

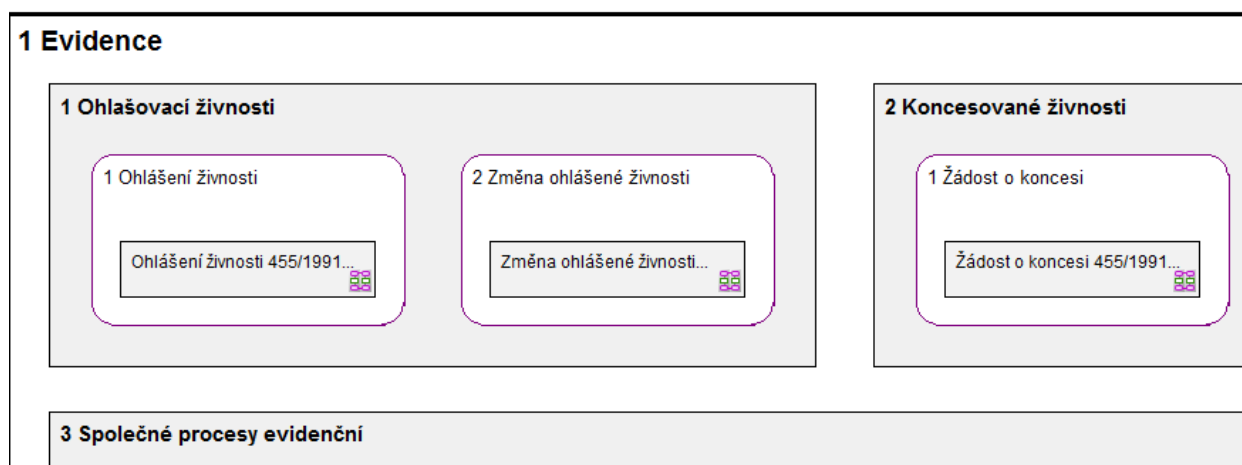
<sup>6</sup> Podrobnosti o funkcionalitách umožňující využití existujících modelů nebo jejich část jsou popsány v Uživatelském manuálu AISM.

elementů k rozdělení procesů je v Tab. 2.1-10 Doporučené grafické rozdělení procesů dle hlavní příčiny komplexity.

Důležité je metodicky rozlišovat procesní oblasti definované Metodikou PMA, viz Tab. 2.1-8 Typické korelace mezi procesními oblastmi a typologií procesů a vlastní procesní oblasti použité pro zpřehlednění procesní mapy<sup>7</sup>.

- Procesní oblasti Metodiky PMA – slouží k procesní dekompozici agendy, přičemž každý proces by měl být zařazen do právě jedné z procesních oblastí Metodiky PMA.
- Vlastní procesní oblasti – slouží jako pomocné grafické seskupení procesů, např. podle předmětu regulace.

Vlastní procesní oblasti mohou být ve vztahu k procesním oblastem Metodiky PMA jako nadoblasti či podoblasti, čímž vznikají hierarchie procesních oblastí. Příklad použití hierarchie procesních oblastí je na Obr. 2.1-6 Příklad použití hierarchie procesních oblastí. Na příkladu je procesní oblast Metodiky PMA Evidence dále rozdělena do podoblastí, které seskupují procesy podle předmětu regulace.



Obr. 2.1-6 Příklad použití hierarchie procesních oblastí

Vazby mezi procesy jsou na procesní mapě zobrazeny pomocí vzájemných vztahů „Přechod procesů“, „Používá“ a „Rozšiřuje“. Jejich použití je následující:

- „**Přechod procesů**“ vyjadřuje posloupnost, kdy se výstup jednoho procesu stává vstupem dalšího – procesy tvoří sekvenci.
- Vztah „**Používá**“ vytváří hierarchii v podobě podprocesů (jeden nebo více procesů využívá jiný proces ve svém průběhu), např. společný proces kontroly dokladu, který je využíván skupinou evidenčních procesů, které s dokladem pracují.
- Vztah „**Rozšiřuje**“ zachycuje situaci, kdy jeden proces může využít jiný proces za určitých konkrétních podmínek (zatímco v jiné situaci k tomu nedojde).

Pokud chce uživatel zobrazit, s jakými vstupy a výstupy proces pracuje, může prohlížet buď atribut přímo v AISM nebo využít report „Procesní model agendy“, který požadované informace poskytuje.

Tab. 2.1-10 Doporučené grafické rozdělení procesů dle hlavní příčiny komplexity

Hlavní příčina komplexity	Více procesních map	Více procesních oblastí první úrovně	Hierarchie procesních oblastí
Vlastník procesu	X	X	
Typická procesní oblast		X	X
Předmět regulace	X	X	

<sup>7</sup> Pro oba druhy procesních oblastí jsou v procesní mapě použity stejné elementy procesního modelu.

Hlavní/vedlejší			X
-----------------	--	--	---

### 2.1.3.2.2 Vytvoření procesních diagramů (Úroveň 2)

Procesní diagramy jsou konečnou úrovní detailu popisu procesu, přičemž požadovaná minimální úroveň detailu se liší podle typu a významu procesu, viz [Tab. 2.1-11 Minimální úroveň detailu procesního diagramu dle typu procesu](#). Minimální požadovaná úroveň detailu procesního popisu je aplikována na procesy, které tvoří cca 80 % nákladů agendy, ostatní procesy je možné popsat na Úrovní 1 slovním popisem.

Tab. 2.1-11 Minimální úroveň detailu procesního diagramu dle typu procesu

Typ procesu	Minimální úroveň detailu procesního diagramu
<b>Tvrký</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Všichni účastníci procesu</li> <li>- Výchozí a konečný stav účastníka</li> <li>- Mezistavy, kterých může každý účastník nabývat na základě komunikací a vnějších rozhodování</li> <li>- Všechny aktivity<sup>8</sup> komunikace a rozhodování, na základě kterých účastník mění stav</li> <li>- Vstupy a výstupy</li> <li>- Podmínky výkonu</li> </ul>
<b>Částečně tvrdý</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Účastníci vlastníka procesu (organizace odpovědná za výkon procesu)</li> <li>- Výchozí a konečný stav účastníka</li> <li>- Základní aktivity pro přechod mezi stavy</li> <li>- Vstupy a výstupy</li> <li>- Podmínky výkonu</li> </ul>
<b>Měkký</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slovní popis procesu, procesní diagram není podmínkou</li> <li>- Vstupy a výstupy</li> <li>- Podmínky výkonu</li> </ul>

V případě kdy komplexnost diagramu daná minimálním požadavkem na úroveň detailu přesahuje jeho čitelnost (diagramy větší než na formát A3), je nutné zvážit rozdělení procesu do více logických celků (dílčích procesů), které na sebe navazují. Typickým případem využití navazujících procesů je správní řízení iniciované v rámci procesu.

### 2.1.4 Postup provázání procesního modelu s referenčními údaji o agendě OVM

Cílem provázání procesního modelu s referenčními údaji o agendě v RPP je vytvořit ucelený náhled na agendu reflektující její evidenční i procesní význam.

Metodika PMA rozlišuje dva druhy vazeb mezi procesním modelem agendy a referenčními údaji agendy:

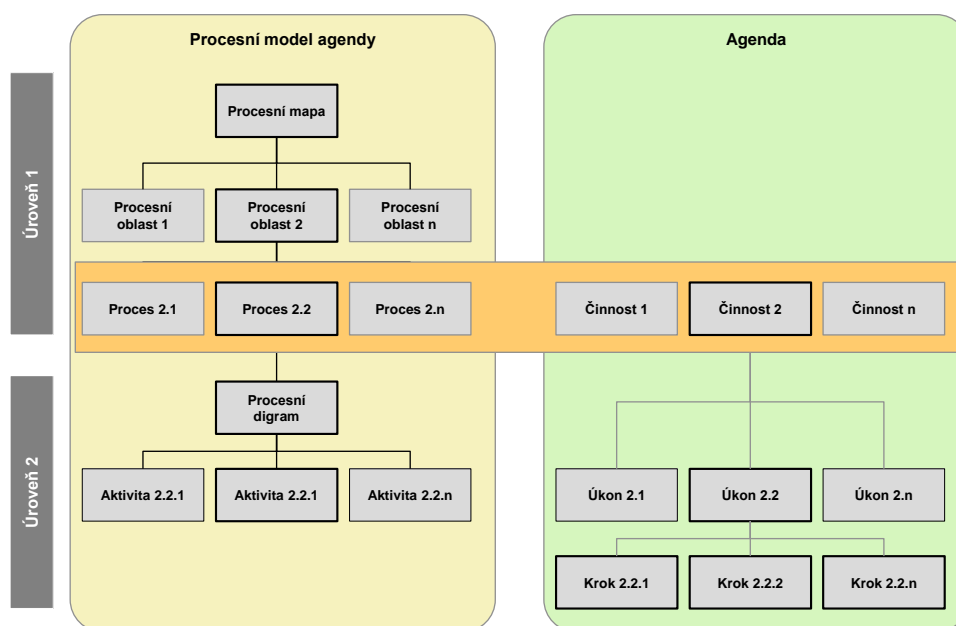
- **Vnější vazby** - vazba mezi procesním modelem a agendou registrovanou v RPP.
- **Vnitřní vazby** – vazby mezi jednotlivými atributy procesního modelu a atributy registrované agendy v RPP.

Interpretace vztahů mezi referenčními údaji agendy a jejím procesním modelem je na [Obr. 2.1-7 Vztah mezi procesním modelem a referenčními údaji o agendě OVM](#). Základní vazba je definována na úrovni procesů procesního modelu agendy a činností uvedených v agendě.

Metodika PMA tyto vazby definuje jako doporučené vztahy mezi elementy procesního modelu a referenčními údaji o agendách OVM, přičemž nástroj pro podporu procesního modelování (AIS RPP Modelovací, Modul editační, také jen „AISM-ME“) poskytuje kontrolní report dodržení těchto doporučených vztahů. Návrh těchto vazeb je úkolem modelovacího týmu s tím, že finální návrh vazeb podléhá schválení Správce RPP.

<sup>8</sup> Konečná úroveň aktivity může být ovlivněna také její variabilitou, kdy u aktivit s vysokou variabilitou pracnosti, přímo přiřaditelných nákladů nebo přímo přiřaditelných příjmů musí modelovací tým tuto skutečnost reflektovat rozdělením aktivit. Například pokud aktivita „Kontrola dokladů“ vykazuje velký rozdíl v pracnosti mezi kontrolou osoby tuzemské a zahraniční, doporučuje se rozdělit tuto aktivitu na dvě: „Kontrola dokladů tuzemské osoby“ a „Kontrola dokladů zahraniční osoby“.





Obr. 2.1-7 Vztah mezi procesním modelem a referenčními údaji o agendě OVM

**Vnější vazba** mezi procesním modelem agency a referenčními údaji o agendě je na úrovni agenda – procesní model může být přiřazen maximálně jedné agendě, zatímco k jedné agendě může existovat více verzí procesních modelů (platná je poslední verze).

Povinnost přiřazení procesního modelu agency k agendě se liší podle fáze tvorby procesního modelu:

- **AS-IS a TO-BE model** může existovat bez vazby na agendu, například v situaci, kdy modelujeme neohlášenou agendu, se použije vazba na tzv. dočasnou agendu založenou v AISM.
- **Model publikovaný v RPP** musí mít vazbu na konkrétní agendu definovanou kódem a počátkem platnosti (uloženou v RPP).

**Vnitřní vazby** jsou definovány prostřednictvím atributů vybraných elementů procesního modelu.

Metodika PMA tyto vazby definuje jako doporučené vztahy mezi elementy procesního modelu a referenčními údaji o agendách OVM, přičemž AISM poskytuje kontrolní report dodržení těchto doporučených vztahů. Za definitivní rozhodnutí o správnosti použití vazeb je odpovědný Správce RPP.

V tabulce jsou zobrazeny hlavní vnitřní vazby mezi procesním modelem agency a referenčními údaji o agendě OVM, kde je pro jednoznačnost uvedena definice referenčních údajů o OVM podle zákona č. 111/2009 Sb. a publikace agendy na stránkách SZR. Detailní přehled všech vazeb přináší [Příloha 2: Modelovací konvence](#).

V tabulce níže jsou uvedeny základní pojmy používané v této kapitole.

Tab. 2.1-12 Vnitřní vazby procesního modelu a ohlášení agendy

Procesní model agendy	Agenda dle zákona č. 111/2009 Sb.	Agenda dle stránek SZR <sup>9</sup>
<b>Proces</b>	Činnosti (§ 51, odstavec 1, písm. c))	B) Výčet činností vykonávaných v agendě
<b>Proces</b>	Právní předpis (§ 51, odstavec b))	A) Právní předpisy, na jejichž základě je agenda vykonávána
<b>Proces</b>	Základní registr nebo agendový informační systém (§ 51, odstavec 1, písm. g))	Stav k prosinci 2012: Není publikováno
<b>Organizace</b>	Orgán veřejné moci (§ 51, odstavec 1, písm.	C) Výčet OVM, které agendu vykonávají

<sup>9</sup> Odkaz je uvedený na stránkách SZR (<http://www.szrcr.cz/registr-prav-a-povinnosti/udaje-o-registrovaných-agendach-podle-zakona-111-2009>), a to následující: <https://rpp-ais.egon.gov.cz/gen/agendy-detail/>.

Procesní model agendy	Agenda dle zákona č. 111/2009 Sb.	Agenda dle stránek SZR <sup>9</sup>
	d))	(nebo jejich souhrnné označení)
<b>Vazba mezi procesem a organizací</b>	Role (§ 51, odstavec 1, písm. h))	Stav k prosinci 2012: Nemí publikováno

Informace je vstupem pro porovnání souladu procesního modelu s aktuálně platnými právními předpisy a následující identifikací případných nejasností v právních předpisech či výkonu agendy mimo rámec právních předpisů. Tyto informace jsou důležité pro ověření souladu procesního modelu s registrací agendy v RPP. Zároveň je klíčová pro možnost hodnocení výkonu agendy z pohledu evidence agend a úřadů v RPP. Vytváří tak ucelený náhled na procesní i evidenční prostředí státní správy.

### **Hlavní výstupy**

F3.HVY.03 – Vyjádření o stavu právních předpisů – jde o formální potvrzení, zda je TO-BE model v souladu s platnými právními předpisy. Pokud ne, zahrnuje rozhodnutí, zda upravit TO-BE model, nebo zda dojde ke změně právních předpisů a popis změn.

### **Referenční údaje**

Referenčními údaji o agendě, které je nezbytné provázat s procesním modelem, se v Metodice PMA rozumí následující atributy (blíže viz [Příloha 2: Modelovací konvence](#), část [Procesní model agendy](#) a Metodika ohlašování agend):

- Proces:
  - VR.01 – Činnost (vymezení činnostních rolí pro jednotlivé OVM).
  - VR.02 – Právní předpisy agendy (věcný právní předpis agendy, např. zákon o občanských průkazech).
  - VR.03 – Právní předpisy oprávnění.
  - VR.04 – Čtecí přístup do ZR.
  - VR.05 – Zapisovací přístup do ZR.
  - VR.06 – Přístup k AIS.
- Aktivita
  - VR.02 – Právní předpisy agendy.
  - VR.03 – Právní předpisy oprávnění.
  - VR.04 – Čtecí přístup do ZR.
  - VR.05 – Zapisovací přístup do ZR.
  - VR.06 – Přístup k AIS.
- Organizace:
  - VR.01 – Souhrnné označení.
  - VR.02 – OVM.

U každého atributu je možnost definovat vlastní hodnotu pro případ, že by požadovaná hodnota nebyla zaregistrována jako referenční. Tyto uživatelsky přidané hodnoty budou souhrnně vyhodnoceny v kontrolním reportu F3.VVY.01 – Kontrola použití referenčních údajů o agendě OVM.

Při zadávání uživatelských hodnot je nutné dodržet jmenné konvence, viz [Příloha 2: Modelovací konvence](#) část [Procesní model agendy](#). Zvláštním případem je atribut **VR.06 – Přístup k AIS**, do kterého je doporučeno v případě potřeby zadávat pouze AIS existující v oficiálním seznamu ISVS<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Zdroj: <https://www.sluzby-isvs.cz/ISolSVS/Reports/SestavyISVS2.aspx>.



Hlavním výstupem je F3.HVY.03 – Vyjádření o stavu právních předpisů na základě reportu rozporů mezi procesním modelem a referenčními údaji o agendě OVM F3.VVY.01 – Kontrola použití referenčních údajů o agendě OVM.

### 2.1.5 Postup sběru a pořízení dat

Sběr dat je nedílnou součástí tvorby procesního modelu a zahrnuje v sobě získávání všech druhů dat od procesního popisu až po náklady. Na dílčí postup sběru dat úzce navazuje postup alokace nákladů, kde jsou data získaná při sběru využita především (ale nejen) při alokaci nákladů přístupem zdola. Míra detailu, v jaké je sběr dat prováděn, závisí na účelu modelování a způsob jeho provedení lze rozdělit na dva základní přístupy – evidenci a expertní odhad.

Klíčovými kritériem pro zvolení přístupu k sběru dat jsou dva možné cíle:

- **Zavedení standardu agendy** – při přípravě a zavedení standardu je nutné vycházet z dat získaných měřením na dostatečném vzorku participujících OVM.
- **Optimalizace výkonu agendy** – k návrhu optimalizačních hypotéz, rozpracování s nimi souvisejících optimalizačních návrhů a k výběru návrhů k realizaci, může být dostačující pracovat s výstupy získanými na základě expertních odhadů.

Pokud je současný stav výkonu agendy velmi blízký navrhovanému modelu, pak je rovněž postačující pracovat s výstupy získanými na základě expertních odhadů.

Sběr dat je dán charakteristikami sbíraných dat, viz klasifikace dat podle Metodiky PMA na [Obr. 2.1-8 Klasifikace dat dle Metodiky PMA](#).

#### Klasifikace dat dle Metodiky PMA

Druh	Úroveň detailu	Existence	Způsob získání	Úroveň zdroje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesní popis</li> <li>• Výkony (četnosti)</li> <li>• Pracnost (časy)</li> <li>• Náklady</li> <li>• Kvalita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Působnost</li> <li>• Agenda</li> <li>• Proces</li> <li>• Aktivita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existující</li> <li>• Nová</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získaná evidenci</li> <li>• Získaná expertním odhadem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrální úroveň (gestor agendy)</li> <li>• Úroveň OVM (participující OVM)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedení úřadu</li> <li>• Pracovník zodpovědný za agendu (např. vedení odboru/oddělení)</li> <li>• Pracovník zodpovědný za proces</li> <li>• Pracovník zodpovědný za aktivitu</li> </ul> </li> </ul>

Obr. 2.1-8 Klasifikace dat dle Metodiky PMA

V následující tabulce jsou shrnuty základní pojmy používané v této kapitole.

Tab. 2.1-3 Pojmy sběru a pořízení dat

Pojem	Význam
Automatické odvození	Automatické odvození hodnot vybraných atributů procesu z odpovídajících atributů aktivit na základě logických pravidel (např. pokud má alespoň jedna aktivita procesu čtecí přístup do ROS, pak má tento přístup i celý proces).
Časová a nákladová simulace	Zvláštním případem konsolidace dat je tzv. simulace a automatické odvození podporované v AISM-ME.
Četnost procesu	Determinant ovlivňující pracnost procesu na daném OVM – celkový počet výkonů procesu.
Evidence	Agregovaná data z účetnictví, materiálů dokumentujících procesy v daném OVM, z existujícího informačního systému atd., nebo zjišťování dílčích údajů na nejnižších úrovních zdrojů dat (proces/analýza).
Expertní odhad	Odhad prováděný osobou znalou poměrů a detailů provádění zkoumané problematiky, zpravidla tedy na nižších úrovních zdrojů dat.
Přístup shora	Postupné zpřesňování dat (např. rozpad klíčových ukazatelů jako FTE) od skupiny agend až po jednotlivé procesy agend.
Přístup zdola	Načítání dat z úrovně aktivit na procesy, případně sběr dat přímo na úrovni procesu.

Pojem	Význam
Složitost procesu	Determinant ovlivňující pracnost procesu na daném OVM – specifické ukazatele (např. podíl cizinců v spádové působnosti OVM) ovlivňuje pracnost.

Získaná data je možné zapisovat přímo v prostředí AISM-ME (podrobněji popsáno v samostatném Manuálu AISM), případně lze využít obousměrný automatický přenos všech relevantních dat mezi MS Excel a AISM-ME pomocí reportu, jehož funkce je blíže popsána v kapitole [2.1.5.3 Přenos získaných dat do procesního modelu](#).

### Druh dat

Metodika PMA rozlišuje 5 druhů dat o agendě:

- **Procesní popis** – jakým způsobem je proces vykonáván, jaká je sekvence jednotlivých aktivit potřebných pro dokončení procesu, jací jsou účastníci procesu atd.
- **Četnost** – jak často je proces vykonáván, kolikrát za den/měsíc/rok se opakuje, jedná se o pravidelně vykonávaný proces nebo je nahodilý atd.
- **Pracnost** – kolik času v průměru zabere výkon procesu, jaký je rozptyl údajů o jeho trvání, zda je čas potřebný pro dokončení procesu výrazně ovlivněn vnějšími vlivy, které nelze předvídat atd.
- **Náklady** – jaké jsou osobní, provozní a jiné náklady nutné pro výkon procesu.
- **Kvalita** – v jaké kvalitě je proces vykonáván, jaká je spokojenost klientů (občanů) s výkonem procesu, jakou kvalitu vyžaduje nadřízený orgán atd.

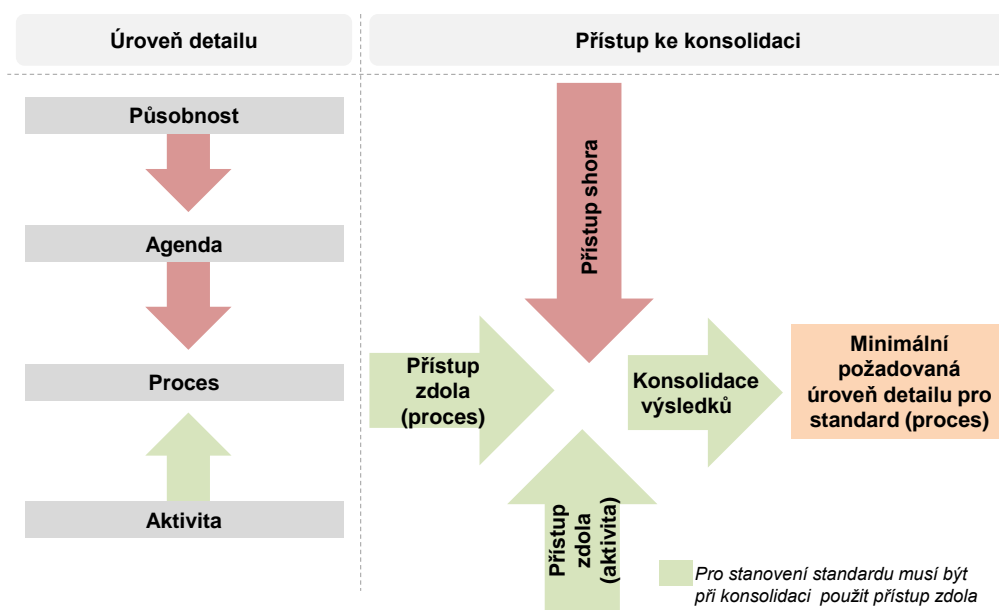
### Úroveň detailu dat

Úroveň detailu dat lze dle Metodiky PMA kategorizovat do čtyř stupňů:

0. Působnost – data relevantní pro skupinu agend na daném OVM.
1. Agenda – data relevantní pro konkrétní agendu na daném OVM.
2. Proces – data relevantní pro konkrétní proces agendy na daném OVM.
3. Aktivita – data relevantní pro konkrétní aktivitu procesu na daném OVM.

Požadovaná úroveň detailu dat je závislá na etapě procesního modelování a prioritizaci procesů určených pro optimalizaci. Cílovou úroveň konsolidace dat pro další použití v alokaci nákladů agendy či optimalizaci výkonu agendy je většinou **proces**, viz [Obr. 2.1-9 Přístupy ke konsolidaci dat na úrovni procesu](#). Z obrázku je patrné, že při konsolidaci dat lze uplatnit v zásadě dva principiální přístupy ke konsolidaci dat:

- **Přístup shora** – postupné zpřesňování dat (např. rozpad klíčových ukazatelů pomocí FTE) od skupiny agend až po jednotlivé procesy agend.
- **Přístup zdola** – načítání dat z úrovně aktivit na procesy, případně sběr dat přímo na úrovni procesu.



Obr. 2.1-9 Přístupy ke konsolidaci dat na úroveň procesu

**Pro stanovení standardu** je minimální požadovaná úroveň detailu dat úroveň **procesu**. Vyčíslení mzdových i ostatních přímých nákladů výkonu **jednoho opakování procesu** musí být založené na datech získaných **přístupem zdola**. Možné přístupy k dosažení tohoto požadavku, včetně vysvětlení přístupu zdola a shora, jsou dostupné dále v této kapitole.

Metodika PMA popisuje postup dosažení výše uvedeného požadavku způsobem postupného systematického zvyšování úrovně detailu dat jednotlivých druhů, viz [Obr. 2.1-10 Pyramida postupného zvyšování úrovně detailu dat při procesním modelování](#), přičemž požadovaná úroveň detailu dat je závislá na etapě procesního modelování a jeho prioritách. V této souvislosti je nutné zdůraznit, že menší míra detailu **slouží primárně jako vodítko pro prioritizaci modelování a sběru dat**, ale **důraz** je nutné klást na požadovanou cílovou **nejnižší úroveň detailu**.

Při sběru dat je nezbytné zohlednit specifika výkonu konkrétní agendy ve formě individuální závislosti mezi úrovní zdroje dat, úrovní detailu dat a způsobem jejich získání. Důvodem jsou především různé stupně automatizace, využití informačních systémů, metodického zajištění výkonu agendy, ale také charakteristiky konkrétních procesů agendy.

Metodika PMA popisuje postup sběru dat tak, aby bylo možné reflektovat tyto závislosti specificky pro konkrétní agendy v podmínkách veřejné správy. Pro některé agendy je například možné získat data o výkonech (četnostech) na úrovni detailu aktivit z měřených statistik na centrální úrovni agendy. U jiných agend je však možné obdobná data na stejné úrovni detailu získat pouze expertním odhadem pracovníka odpovědného za aktivitu (proces nenastává, a proto nelze měřit) apod.

		Druhy dat o agendě				
		Procesní popis	Výkony (četnosti)	Pracnost (časy)	Náklady	Kvalita
Úroveň detailu dat	<b>Agenda</b>	Vymezení Agendy		Hrubý čas výkonu agendy (dle alokace FTE na agendu)	Náklady agendy	
	<b>Proces</b>	Procesní mapa (Definice procesů agendy)	Počet opakování výkonu procesu	Hrubý čas výkonu procesu (dle alokace FTE na procesy) Čistý čas výkonu procesu	Náklady procesu	Kvalita výstupů procesu
	<b>Aktivita</b>	Procesní diagram (Definice aktivit procesu) (Pouze pro vybrané procesy)	Počet opakování výkonu aktivit (Pouze pro vybrané procesy)	Čistý čas výkonu aktivity (Pouze pro vybrané procesy)	Náklady aktivity (Pouze pro vybrané procesy)	Kvalita výstupů aktivit (Pouze pro vybrané procesy)

Minimální úroveň detailu dat pro zavedení standardu

Obr. 2.1-10 Pyramida postupného zvyšování úrovně detailu dat při procesním modelování

Data budou rozlišena z pohledu **nejvyšší úrovně detailu**, které bylo dosaženo, a z pohledu **cílové úrovně**, na které budou při dalším použití zpracovávána. Především je důležité, jakým způsobem byla získána.

Obecně lze říci, že konečnou úrovní detailu, na které musí být data konsolidována, je zpravidla **úroveň procesu**, neboť právě proces je nejčastěji dále nedělitelnou jednotkou jak z pohledu finančního ohodnocení, tak z pohledu hodnocení kvality pro externího klienta. V odůvodněných případech lze zvolit nižší úroveň, tj. úroveň výstupů nebo typů případů, viz procesní dekompozice.

### **Existence dat**

Při sběru dat je nutné zohledňovat, zda se jedná o data existující, či nově vzniklá během analýzy.

### **Způsob získání dat**

Důležitým kritériem při sběru dat o výkonu agendy je způsob získání dat v případě jejich neexistence. Základními způsoby jsou:

- Evidence (měření).
- Expertní odhad.

Doporučení způsobu sběru dat je závislé na požadované míře detailu, úrovni zdroje dat a vyspělosti analyzovaného procesu.

**Evidenci** lze používat na všech úrovních zdrojů dat. Může se zabývat buď agregovanými daty z účetnictví, materiálů dokumentujících procesy v daném OVM, z existujícího informačního systému atd., nebo zjišťováním dílčích údajů na nejnižších úrovních zdrojů dat (proces/analýza). V zásadě existují dvě možnosti, jak tato data získávat:

- Automatizovaná evidence – modelovací tým v součinnosti s OVM vytvoří předpoklady pro sledování a sběr požadovaných dat samotnými zaměstnanci OVM.
- Manuální evidence – zástupce modelovacího týmu přímo sleduje zaměstnance při práci či měří zkoumané veličiny v místě výkonu práce.

V prvním případě je potřeba předem připravit sadu otázek, na něž chce modelovací tým znát odpověď, a uspořádat je např. do formulářů, které lze snadno vyplnit, nebo připravit nástroj pro evidenci pracnosti, pokud jde o měření času potřebného na jednotlivé procesy. Také je nutno zvážit formu otázek (uzavřené/otevřené otázky, možnost výběru z více variant) a pomocí jejich vhodného uspořádání výzkum strukturovat. Volba použité metody záleží také na typu procesu, tedy zda se jedná o měkký, částečně tvrdý či tvrdý proces.

Při zjišťování potřebných údajů je nutné zaměřit se nejen na jasně definovaná data (fyzikální/účetní/procesní), ale také na doprovodné skutečnosti, které je ovlivňují. Zpravidla to mohou být různé způsoby zahájení aktivity/procesu, míra součinnosti jiných orgánů, neočekávané situace atd. Čím variabilnější jsou zkoumaná data, tím více nezávislých zjišťování je zapotřebí pro dosažení dostatečně vypovídajících výsledků.

**Expertní odhad** je prováděn osobou znalou poměrů a detailů provádění zkoumané problematiky, zpravidla tedy na nižších úrovních zdrojů dat. Expertem není nutně myšlen člověk zvláštního vzdělání či vedoucí pracovník, ale osoba s dostatečnou znalostí konkrétního druhu dat (procesní popis, náklady, četnost, pracnost, kvalita), tedy obvykle zaměstnanec, který se pravidelně zabývá výkonem zkoumané aktivity, procesu či agendy. Expertní odhad je nutné použít, pokud by měření bylo příliš nákladné, není možné ho provést, nebo ho není potřeba pro danou úroveň detailu. V takovém případě modelovací tým sesbírá expertní odhady formou poptávky dat či interview (rozhovor se zástupci managementu nebo zodpovědných zaměstnanců).

### **Úroveň zdroje dat**

Metodika PMA rozlišuje tyto úrovně, na kterých lze data sbírat:

- Centrální úroveň (Gestor agendy).
- Úroveň OVM (participující OVM):
  - Vedení úřadu.
  - Pracovník zodpovědný za agendu (např. vedení odboru/oddělení).
  - Pracovník zodpovědný za proces.
  - Pracovník zodpovědný za aktivitu.

### 2.1.5.1 Posouzení dostupnosti dat o výkonu agendy

#### Hlavní výstupy

F1.HVY.04 – Matice dostupnosti dat – kvantifikace dostupnosti dat podle druhu a úrovně sběru. Cílem je odhadnout dostupnost dat o výkonu agendy z pohledu jejich druhu, úrovně detailu, úrovně zdroje, existence dat a způsobu získání. Při sběru dat o výkonu agendy státní správy je nutné rozlišit úrovně zdrojů, na kterých lze data získat, a cílovou úroveň, na které se s daty bude pracovat.

V první řadě je třeba rozhodnout, jestli jsou data potřebná pro danou fázi již v nějaké formě dostupná nebo jestli je potřeba je teprve získat. Zvážit je třeba také to, jestli je nevyhnutelné požadovat vysokou úroveň detailu, což by mohlo znamenat neúměrně vysoké náklady na získání dat ve srovnání s jejich možným přínosem. Požadována by tudíž měla být jen taková data, která z F1.HVY.04 – Matice dostupnosti dat vyplynou jako minimální požadovaná úroveň detailu nutná pro dané procesní modelování.

Data s vyšší úrovní detailu by měla být získávána pouze tehdy, pokud již existují nebo nejsou náklady na jejich získání výrazně vyšší než na získání dat s nižší úrovní detailu. V případě, že požadované údaje již existují nebo mohou být z dostupných zdrojových dat získány pomocí **odečtení existujících dat**, je třeba ověřit, jakým způsobem jsou tato zdrojová data opatřována a jaká skutečná fakta odrážejí (např. zda se jedná o celkový čas potřebný na danou aktivitu nebo pouze čas práce s informačním systémem apod.). Důraz musí být kladen na spolehlivost zdrojových dat a ověření významu údajů i v případě jejich zdánlivě jednoznačného pojmenování.

Na základě výše uvedených principů a konkrétních podmínek agendy připraví Vedoucí modelování výstup F1.HVY.04 – Matice dostupnosti dat, který kvantifikuje dostupnost dat na dané agendě, viz příklad v Tab. 2.1-13 **Příklad výstupu matice dostupnosti dat**. Čísla v tabulce označují úroveň detailu dat (viz oddíl Úroveň detailu dat výše), kterou je možné získat o daném druhu dat na určité úrovni zdroje dat.

**Tab. 2.1-13 Příklad výstupu matice dostupnosti dat**

Úroveň zdroje / Druh dat	Procesní popis	Náklady	Četnost	Pracnost	Kvalita
<b>Úroveň 1: Centrální úroveň</b>	2	0	2	1	1
<b>Úroveň 2: Úroveň OVM</b>	3	3	3	3	3
- Vedení úřadu	2	1	1	1	1
- Pracovník zodpovědný za agendu	1	1	1	1	1
- Pracovník zodpovědný za proces	3	3	3	3	3
- Pracovník zodpovědný za aktivitu	3	3	3	3	3

Tabulka Tab. 2.1-13 **Příklad výstupu matice dostupnosti dat** výše je příkladem, který se může lišit v závislosti na konkrétní agendě. Důležité je, že z příkladu je patrné, že pro některé druhy dat není jednoznačná korelace mezi úrovní detailu a úrovní zdroje dat.

Vedoucí modelování musí u každé agendy zvážit, které zdroje dat či kombinace zdrojů použije, a jaká je minimální požadovaná úroveň detailu z pohledu použití dat (např. rozdíl v prioritách mezi zavedením standardu a optimalizací agendy).

Z příkladu je patrné, že při sběru dat je nutné zohlednit jejich druh a dostupnost na úrovni zdrojů, které jsou k dispozici. Některé druhy dat mohou být dostupné s detailní přesností na více úrovních zdrojů (např. četnost), zatímco jiné naopak dostupné být nemusí. Potřebujeme-li detail, musíme použít kombinaci zdrojů.

Důležitým aspektem sběru a dostupnosti dat je výběr participujících OVM. Při jejich výběru (Etapa 1.1: Iničiální analýza agendy) musí se z hlediska sběru dat vzít v úvahu:

- **Dostupnost dat** – některé konkrétní OVM daného typu může být specifické z pohledu dostupnosti dat v kladném, či záporném významu. Z pohledu výběru OVM je vhodné vybrat takové, kde se očekává snazší přístup k potřebným datům (elektronicky vedené účetnictví, záznamy o příchozech a požadavcích občanů atp.). Při výběru participujících OVM je samozřejmě nutné zohlednit i ostatní podmínky uvedené v kapitole 2.1.2.2 **Výběr participujících OVM**.

- **Univerzálnost dat** – míra univerzálnosti dat získaných na konkrétním OVM může být ovlivněna specifiky sledovaného OVM zejména v oblastech:
  - Velikost obvodu.
  - Regionální poloha a charakter regionu.
  - Místní podmínky výkonu sledované agendy.

Na základě podmínek konkrétního modelování (čas, finance) a očekávané různorodosti výkonu agendy na konkrétních OVM je vhodné vybírat participující OVM tak, jak je popsáno v kapitolách [2.1.5.5.2.1 Výběr malého vzorku OVM na základě zvoleného ukazatele](#) a [2.1.5.5.3.2 Výběr OVM a plánování evidence na velké množině OVM](#).

Pro sběr dat je nutné definovat relevantní období, ve kterém budou data sbírána. Sezónnost výkonu agendy či jednotlivých jejích procesů může být určující pro délku zvoleného období i pro definici konkrétní roční doby vhodné/nehodné pro sběr dat.

### **2.1.5.2 Získání dat expertními odhady**

#### **Hlavní výstupy**

F2.HVY.02 – AS–IS hodnoty ukazatelů agendy – jedná se o procesní popis rozšířený o hodnoty kvalitativních, kvantitativních a nákladových ukazatelů.

Výše uvedené způsoby sběru dat je možné interpretovat tak, že při volbě způsobů jejich získávání je nutné zvolit **kvalitativně, časově a nákladově efektivní způsob** k dosažení **požadované úrovně jejich přesnosti**.

Pokud je to možné, je vždy efektivnější používat data již existující, v případě, že data neexistují, je nutné zohlednit následující zásady:

- Obecně platí, že je-li možné získat stejná data ve stejné kvalitě na více úrovních, roste časová a nákladová náročnost od nejvyšší úrovně zdroje dat k nejnižší. Vedoucí modelování by měl tedy vyhodnotit nejvyšší možnou použitelnou úroveň zdroje dat.
- Obdobně platí, že pokud je možné získat stejná data ve stejné kvalitě různými způsoby, je zpravidla méně náročné použít expertní odhad nežli měření.

### **2.1.5.3 Přenos získaných dat do procesního modelu**

Získaná data o časových a nákladových hodnotách ukazatelů procesu jsou zapisována do šablony F2.TE.02 – Hodnoty ukazatelů modelu, která je výstupem z AISM-ME. Jedná se o XML soubor obsahující hodnoty atributů modelu především pro všechny procesy, aktivity a rozhodnutí modelu. Modelář si tudíž po vytvoření lokálního procesního modelu připraví pomocí AISM-ME soubor šablony F2.TE.02 pro vyplnění, do něj zapíše data získaná některou z výše uvedených metod a po vyplnění tento soubor zpět naimportuje do prostředí AISM-ME. Původní data v modelu jsou přepsána novými daty ze šablony. Nevyplněné buňky však stávající hodnoty nepřepíše (v modelu v tom případě zůstanou původní data). Nad modelem, který má vyplněná data, lze následně provádět např. nákladovou a časovou simulaci (viz kapitola [2.1.5.4 Automatická konsolidace dat](#)).

Popsaný postup lze používat i napříč různými modely při dodržení určitých zásad. Je-li jeden model kopií jiného, lze stejný soubor F2.TE.02 - Hodnoty ukazatelů modelu (získaný jako výstup z jednoho z modelů) naimportovat bez omezení do obou dvou. Pokud byl jeden z modelů pozměněn, budou data bez problémů naimportována všude tam, kde zůstal model stejný, jako původní. Případně nově přidané aktivity či celé procesy nebudou importem dotčeny. Zvýšené obezřetnosti je však třeba dbát v případě, že např. některá aktivita byla smazána a následně znovu přidána jako nový prvek. V tom případě do ní nebudou data správně naimportována (i když bude mít stejné jméno, číslo i polohu), neboť z pohledu AISM-ME se jedná o nově přidaný prvek stejně, jako kdyby před tím tato aktivita v modelu vůbec nebyla. Naopak přejmenování, změna velikosti či polohy (a tudíž případně i čísla) určitého prvku není na závadu – data budou přesto správně importována.

Na šablonu F2.TE.02 – Hodnoty ukazatelů modelu navazuje šablona F2.TE.04 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy, která vybere pro další zpracování pouze relevantní data a dále šablona F2.TE.11 – Náklady procesů agendy přístupem zdola, která slouží k sestavení celkového přehledu o nákladech agendy.



### 2.1.5.4 Automatická konsolidace dat

Zvláštním případem konsolidace dat je tzv. simulace a automatické odvození podporované v AISM-ME.

#### Časová a nákladová simulace

Časová a nákladová simulace slouží k simulovanému výpočtu:

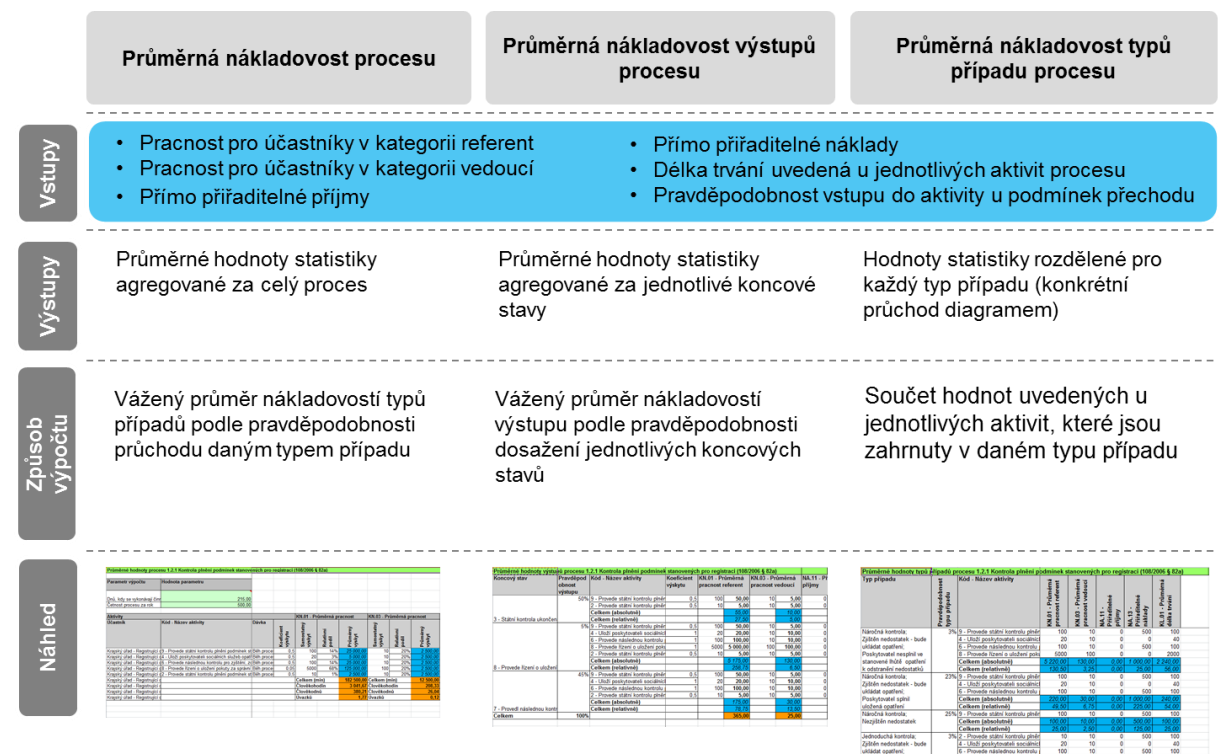
- Pracnosti provádění procesu:
  - Zvlášť pro referenta a vedoucího.
  - Zvlášť pro jednotlivé účastníky.
- Délky trvání procesu.
- Přiřaditelných nákladů výkonu procesu.
- Přiřaditelných příjmů plynoucích z výkonu procesu.

Výpočet je založen na průměrných časech, přímo přiřaditelných nákladech a příjmech uvedených u jednotlivých aktivit procesu a na pravděpodobnostech výskytu aktivit v procesu. Výstup simulace odpovídá šabloně F2.TE.03 – Časová a nákladová analýza modelu.

Simulace provádí výstup do dokumentu programu MS Excel se třemi listy (viz F2.TE.03 – Časová a nákladová analýza modelu). První list obsahuje agregovanou statistiku za celý proces, která je vypočítána na základě pravděpodobnosti průchodu všemi jednotlivými větvemi procesu. Jedná se tedy o průměrnou hodnotu ukazatelů na výkon procesu.

Druhý list obsahuje výsledky rozdělené podle jednotlivých koncových stavů. Tato statistika tudíž říká, jaké jsou průměrné ukazatele při různých výsledcích provádění téhož procesu (např. rozdíl v nákladech při kladném a při záporném vyřízení žádosti). Výsledky této analýzy mohou naznačovat např. dopad vnějších faktorů na nákladovost procesu. Je-li tato analýza použita jako vstup pro stanovení nákladového standardu, pak může být výrazně rozdílná výše ukazatele v různých koncových stavech indikátorem potřeby odlišit výši úhrady za výkon procesu/agendy v závislosti na výsledku OVM při provádění procesu. Podobně pro optimalizaci může naznačovat potřebu změnit procesy tak, aby byly pokud možno méně náchylné k vysoké variabilitě.

Poslední list obsahuje statistiky rozdělené podle jednotlivých větví procesu (typů případů). Jedná se o nejjemnější členění, při němž lze pozorovat rozdíl v hodnotě ukazatelů v závislosti na tom, jakou cestou je dosaženo koncového stavu. Výstup této statistiky může odhalit místa vhodná pro optimalizaci, pokud je např. zjištěno, že průchod jednou cestou je mnohonásobně nákladnější než průchod jakoukoliv jinou. Konkrétně jsou tak identifikovány takové aktivity (či jejich posloupnosti), jejichž optimalizace může mít největší přínos ke snížení průměrné nákladovosti procesu.



Obr. 2.1-11 Schéma časové a nákladové simulace

Pokud je v rámci jednoho modelovaného procesu zapojeno více OVM (v Modulu editačním uživatelé označení jako OVM), je třeba provést časovou a náladovou simulaci pro každý z nich zvlášť. Pokud je výstup proveden bez výběru OVM pro celý proces naráz, odrážejí uvedená data souhrnné ukazatele za všechny OVM dohromady.

Výstup statistik umožňuje také nastavení počtu opakování procesu a počtu dní v roce, ve kterých je proces vykonáván, čímž jsou získána data zobrazující vyjmenované ukazatele pro zkoumané OVM za určité zadané období.

### **Automatické odvození**

Související funkcionalitou Modulu editačního je automatické odvození hodnot vybraných atributů procesu z odpovídajících atributů aktivit na základě logických pravidel (např. pokud má alespoň jedna aktivita procesu čtecí přístup do ROS, pak má tento přístup i celý proces). Konkrétní atributy, jejichž hodnoty mohou být automaticky odvozeny, jsou v oddílu [Příloha 2: Modelovací konvence](#) v části [Pravidla pro automatické odvození hodnot](#).

Zároveň lze tuto funkcionalitu použít na kontrolu konzistence ručně zadaných hodnot atributů mezi úrovněmi aktivita-proces-agenda.

### **2.1.5.5 Ověření dat procesního modelu na vybraných participujících OVM**

Ověření dat (evidence a vyhodnocení) procesního modelu úzce souvisí s výběrem OVM. Cílem evidence a vyhodnocení je ověření informací (dat) o procesu. Evidencí se rozumí informace o případech (realizacích procesu) za určité časové období. Předmětem evidence jsou následující informace (data):

- Pracnost (časová náročnost případu).
- Četnost (počet případů).
- Přímo přiřaditelné náklady/příjmy.
- Kvalita, např. délka trvání.

Metodika PMA předpokládá citlivost výběru OVM zejména ve vztahu k pracnosti, ale postup sběru dat na vybraných participujících OVM analogicky platí i pro další druhy dat (délka trvání, kvalita apod.). Pro zde uvedené příklady se používá pracnost, kterou je možné analogicky zaměnit za libovolná jiná data, která jsou předmětem evidence.

Informace (data) o případech mohou být vztaženy k různé úrovni procesu (proces/výstup/typ případu), pro které se dále používá pojem „zkoumaná jednotka“. Výchozí zkoumanou jednotkou je proces, k nižším zkoumaným jednotkám se přistupuje iterativně, na základě výběru ukazatele a posouzení dat.

Před vlastním ověřením dat procesního modelu je potřeba identifikovat procesy, pro které je sběr dat relevantní. Relevantnost procesu pro další evidenci se posuzuje dle dvou parametrů procesu - četnosti a nákladovosti. Typicky se u každé agendy vyskytují procesy s vysokou četností a procesy s nízkou četností, které probíhají v řádu jednotek za rok. Nákladovost je četností ovlivněna, ale nejsou vyloučeny ani výjimky (procesy s malou četností mohou mít přesto významný podíl nákladů výkonu agendy).

Důležité je oba parametry uvažovat nejen za sledované období (např. loňský rok), ale zvážit a zohlednit také použitelnost těchto získaných dat. Například, zdali nízká četnost vybraného procesu za sledované období nebyla výjimkou a v dalších letech se očekávají výrazné výkyvy apod.

Celkový postup ověření dat je rozdělen do tří po sobě jdoucích částí:

- Příprava na sběr dat.
- Evidence a vyhodnocení na malé množině OVM.
- Evidence a vyhodnocení na velké množině OVM.

**Příprava na sběr dat** se věnuje výběru ukazatelů, které ovlivňují rozdíly v pracnosti procesů. Na základě těchto ukazatelů se v následujících krocích vybírají participující OVM, nejprve pro ověření předpokladů s rozdílnými ukazateli, později pro srovnání s podobnými hodnotami ukazatelů. Zároveň jsou posouzeny procesy a určena zkoumaná jednotka evidence (proces / typ výstupu / typ případu), která má v následujících krocích vliv na odhad počtu případů evidence.

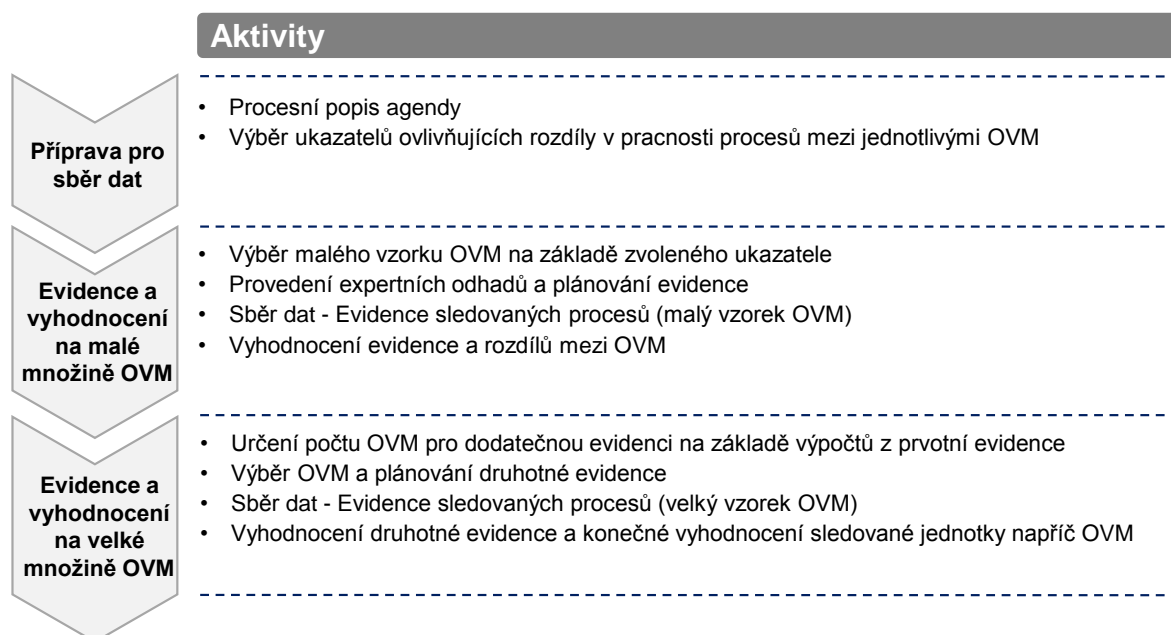
**Evidence a vyhodnocení na malé množině OVM** zahrnuje výběr malého počtu OVM (minimálně 2 až 3), provedení expertních odhadů pracnosti procesů na těchto OVM a odhadu potřebného počtu případů k evidenci, vlastní evidenci a její vyhodnocení. Cílem evidence na malé množině je ověřit správnost



vybraných klíčových ukazatelů. V rámci vyhodnocení evidence na malé množině dojde k odhadu potřebného počtu případů evidence na velké množině – ta již srovnává větší počet OVM.

**Evidence a vyhodnocení na velké množině OVM** zahrnuje určení počtu a výběr participujících OVM, vlastní provedení evidence a vyhodnocení. Participující OVM se rozdělí do skupin podle sledovaných ukazatelů, jejichž relevantnost byla potvrzena na základě vyhodnocení evidence na malé množině OVM. Výsledkem je zjištění, zda se průměrné pracnosti za jednotlivé skupiny OVM liší.

Následující obrázek shrnuje jednotlivé části a dílčí aktivity v rámci ověření dat procesního modelu na vybraných participujících OVM. Aktivity **Sběr dat - Evidence sledovaných procesů (malý vzorek OVM)** a **Sběr dat - Evidence sledovaných procesů (velký vzorek OVM)** se týkají vlastního sběru dat - postup je obdobný jak pro evidenci na malém vzorku OVM, tak pro evidenci na velké množině OVM. Postup sběru dat je z tohoto důvodu souhrnně samostatně popsán v kapitole 2.1.5.5.4 **Sběr dat**.



Obr. 2.1-12 Aktivity ověření dat procesního modelu a výběr OVM

### 2.1.5.5.1 Příprava na sběr dat

Před samotným sběrem dat dojde k výběru ukazatelů, které ovlivňují rozdíly v pracnosti (nebo jiných evidovaných datech) procesů. Na základě těchto ukazatelů se v následujících krocích vybírají participující OVM, nejprve pro ověření předpokladů s rozdílnými ukazateli, později pro srovnání s podobnými hodnotami ukazatelů. Zároveň jsou posouzeny procesy a určena zkoumaná jednotka evidence (proces / typ výstupu / typ případu), která má v následujících krocích vliv na odhad počtu případů evidence.

#### 2.1.5.5.1.1 Procesní popis agendy

Postup vytvoření procesního popisu je popsán v rámci **Fáze 2: Sestavení AS-IS modelu**.

#### 2.1.5.5.1.2 Výběr ukazatelů ovlivňující rozdíly v pracnosti procesů mezi jednotlivými OVM

Pro výběr ukazatelů procesu se použijí informace získané od Gestora agendy, jeho zkušenosti s danou agendou, dostupné statistické údaje a další relevantní informace. Mezi hlavní **determinanty** patří **četnost** procesu, **složitost** procesu a případně další specifické vlastnosti.

- **Četnost procesu** může být ovlivněná **ukazateli**, jako například:
  - Počet obyvatel.
  - Dynamika změny počtu obyvatel.
  - Počet narození/úmrť.
  - Rozloha zemědělské půdy atd.

- **Složitost procesu** může být ovlivněná **ukazateli**, jako například:
  - Počet cizinců v spádové působnosti OVM.
  - Jinými zjistitelnými a měřitelnými ukazateli.

Ukazatele jsou identifikovány pro jednotlivé procesy agendy. V případě, že jsou ukazatele shodné pro všechny procesy agendy, je možné přistupovat k agendě jako celku. V opačném případě je potřeba procesy agendy rozdělit do více skupin.

#### **Příklad - Výběr ukazatelů ovlivňujících rozdíly v pracnosti procesů**

Agenda Axxx má 5 procesů. Pro každý proces identifikujeme klíčové ukazatele determinantů pracnosti (tj. ukazatele četnosti a složitosti). Předpokládaný vliv na četnost procesů č. 1, 2 a 3 je počet obyvatel a na četnost procesů č. 4 a 5 je počet narození. Na složitost všech procesů má vliv počet cizinců ve spádové oblasti.

Proces	Vliv na četnost	Vliv na složitost
Proces 1	Počet obyvatel	Počet cizinců ve spádové oblasti
Proces 2	Počet obyvatel	Počet cizinců ve spádové oblasti
Proces 3	Počet obyvatel	Počet cizinců ve spádové oblasti
Proces 4	Počet narození	Počet cizinců ve spádové oblasti
Proces 5	Počet narození	Počet cizinců ve spádové oblasti

Na základě ohodnocení vlivů na četnost a složitost procesů jsou identifikovány 3 klíčové ukazatele (počet narození, počet obyvatel a počet cizinců ve spádové oblasti). Procesy je potřeba rozdělit do dvou skupin, kde X označuje, že daný ukazatel je klíčový pro danou skupinu procesů:

Skupina	Procesy	Determinant: Četnost		Determinant: Složitost
		Ukazatel: Počet obyvatel	Ukazatel: Počet narození	Ukazatel: Počet cizinců
Skupina 1	Proces 1, Proces 2, proces 3	X		X
Skupina 2	Proces 4, Proces 5		X	X

#### **2.1.5.5.2 Evidence a vyhodnocení na malé množině OVM**

Evidence na malé množině OVM zahrnuje výběr malého počtu OVM (minimálně 2 až 3), provedení expertních odhadů pracnosti procesů na těchto OVM a odhadu potřebného počtu evidencí, vlastní evidence a vyhodnocení. Cílem evidence na malé množině je ověřit správnost vybraných klíčových ukazatelů. V rámci vyhodnocení evidence na malé množině OVM dojde k odhadu potřebného počtu případů pro evidenci na velké množině OVM.

##### **2.1.5.5.2.1 Výběr malého vzorku OVM na základě zvoleného ukazatele**

Vstupem do této aktivity jsou identifikované klíčové ukazatele, ovlivňující rozdíly v pracnosti. Tyto jsou získány v rámci aktivity [Výběr ukazatelů ovlivňujících rozdíly v pracnosti procesů mezi jednotlivými OVM](#). Z každého typu OVM se zvolí tři úřady s **odlišnou hodnotou** vybraného ukazatele (např. pokud klíčový ukazatel pro determinant četnosti procesu je počet obyvatel, vybere se malá, středně velká a velká obec daného typu podle počtu obyvatel; pokud složitost procesu je ovlivněná počtem cizinců v spádové působnosti OVM, vybere se obec s velkým, středně velkým a s malým počtem cizinců apod.).

OVM jsou vybrány na základě rozložení hodnot ukazatele, celkově alespoň dvě z okolí kvantilu 25%, 75% a 50% (okolí mediánu). Maximální tolerance při výběru OVM je 5%. Může nastat situace, že se nepovede nalézt takové OVM, které by vyhovovalo všem ukazatelům – v tomto případě je potřeba vybrat větší počet OVM tak, aby byly všechny ukazatele pokryty.

Předpokladem pro výběr OVM je vytvoření skupin procesů se stejnými klíčovými ukazateli (součástí aktivity [Výběr ukazatelů ovlivňujících rozdíly v pracnosti procesů mezi jednotlivými OVM](#)). Výběr OVM pro každou skupinu procesů lze shrnout do následujících tří kroků:

- 1) Pro každý ukazatel se seřadí všechny OVM, kterých se ukazatel týká.
- 2) Ze seřazených OVM se vyberou ty, které jsou s maximální danou tolerancí z okolí kvantilu 25%, 50% a 75% a zobrazí se do tabulky.
- 3) Z vytvořené tabulky se vyberou konkrétní OVM. Snahou je vybrat OVM, které ve zvolené toleranci (maximálně 5%) pokrývají více ukazatelů. V případě dvou ukazatelů je tabulka jednoduchá a mohou postačovat tři OVM, maximálně je však potřeba šest OVM. V případě tří ukazatelů se zvyšuje i počet potřebných OVM.

### Příklad - Výběr malého vzorku OVM

U vzorové agendy Axxx jsou identifikovány dvě skupiny procesů a tři klíčové ukazatele – počet obyvatel, počet narození a počet cizinců. K oběma skupinám procesů je potřeba přistupovat zvlášť. Následuje příklad ohodnocení a seřazení OVM pro Ukazatel 1 – počet obyvatel. Tento příklad uvažuje pro evidenci na malém vzorku OVM jen dvě OVM - malé a velké. Pro evidenci na třech OVM (malé, střední i velké) je postup obdobný. Tuto tabulku je potřeba sestavit pro všechny klíčové ukazatele.

Ukazatel 1 - počet obyvatel	
obec	kvantil
Obec 1	55
Obec 2	60
Obec 3	25
Obec 4	30
Obec 5	75
Obec 6	90
Obec ...	10
Obec 98	5
Obec 99	80
Obec 100	35

Ve **druhém kroku** ze seřazených OVM vyfiltrujeme ty, které jsou s tolerancí 5% z okolí kvantilu 25% a 75% (získaná tabulka je obdobná jako tabulka ze třetího kroku, bez zvýrazněných vybraných OVM).

Ve **třetím kroku** ze získané tabulky vybereme OVM tak, abychom potřebovali co nejmenší počet OVM. Tedy se snažíme najít OVM, která splňují více ukazatelů. Výsledně jsou vybrány obce č. 1, 7, 15 a 23, nicméně možnost výběru může být i více.

	Ukazatel 1 - počet obyvatel	Ukazatel 2 - počet narození	Ukazatel 3 - počet cizinců
<b>Obec 1</b>		<b>25</b>	<b>20</b>
Obec 5	75		
<b>Obec 7</b>	<b>70</b>		<b>80</b>
Obec 10	20		
Obec 12			25
Obec 13	30		
<b>Obec 15</b>		<b>75</b>	
Obec 20		80	75
<b>Obec 23</b>	<b>25</b>	20	
Obec 26			70
Obec 27	80		
Obec 32		70	
Obec 35			30
Obec 36		30	

### **2.1.5.5.2.3 Provedení expertních odhadů a plánování evidence**

Na vybraných OVM dojde k ověření procesního popisu a provedení expertních odhadů, zahrnujících délku trvání, pracnost, četnost a další data jednotlivých zkoumaných jednotek.

#### **Posouzení dat**

U každého procesu je na základě expertního odhadu a vybraných determinantů ovlivňujících rozdíly v pracnosti (nebo jiných evidovaných datech) určena zkoumaná jednotka evidence (proces / výstup / typ případu). Zkoumaná jednotka tedy může být:

- **Proces** – pokud není identifikována potřeba rozdělit proces na výstup nebo typ případu.
- **Výstup** – pokud mezi jednotlivými výstupy je výrazný rozdíl ve složitosti nebo pracnosti, je možné nahlížet na zkoumanou jednotku jako výstup (typicky se nerozlišují případy, kdy proces skončí kvůli neúplné žádosti apod.).
- **Typ případu** – pokud výstup je shodný, ale může být odlišný postup k jeho dosažení, nebo pokud zejména díky složitosti případu jsou výrazně odlišné pracnosti některých aktivit procesu.

Data procesu se rozdělí na data, která je možné získat (případně již byla získána) z existujících evidencí a na data, která je potřeba získat expertním odhadem. Předpokládá se využití existujících evidencí k datům četnosti procesů. Může nastat situace, že pro některé procesy nelze evidenci realizovat, protože jejich četnost je nulová, nebo nedostatečná ke statistickému hodnocení.

Pro zkoumané jednotky je potřeba získat následující data:

- Výsledek časové a nákladové analýzy:
  - Průměrná pracnost procesu.
  - Maximální průměrná pracnost (průměrná pracnost pro nejdéle trvajícím výstupem).
  - Pravděpodobnost výstupu s maximální průměrnou pracností.
  - Minimální průměrná pracnost (průměrná pracnost pro nejméně trvajícím výstupem).
  - Pravděpodobnost výstupu s minimální průměrnou pracností.
  - Četnost procesu (za rok).
  - Přímě přiřaditelné náklady a příjmy.
- Posouzení externích vlivů.
- Posouzení interních vlivů.

Tato potřebná data můžeme rozdělit dle způsobu získání:

- Expertním odhadem (časová analýza na základě expertního odhadu pracnosti aktivit a jejich poměrného výskytu).
- Evidencí.

### ***Příklad - Posouzení dat***

- Proces: Proces 1.
- U procesu byly identifikovány dva výstupy: 1) žádost vyřízena, a 2) žádost (např. kvůli neúplnosti) nevyřízena.
  - Výsledek nákladové analýzy:
    - Průměrná pracnost procesu: 20,5 min.
    - Maximální průměrná pracnost – výstup 1: Žádost vyřízena: 20,5 min.
    - Pravděpodobnost výstupu 1: 99,99 %.
    - Minimální průměrná pracnost – výstup 2: Žádost nevyřízena: 10 min.
    - Pravděpodobnost výstupu 2: 0,01 %.
    - Četnost procesu: 240 ročně.
  - Posouzení externích vlivů: pravděpodobnost výstupu 1 a 2 není závislá na externích vlivech.
  - Posouzení interních vlivů: pravděpodobnost výstupu 1 a 2 není závislá na interních vlivech.
- Rozdělení dat dle způsobu získání:
  - Pracnost: Expertní odhad (časová analýza na základě expertního odhadu pracnosti aktivit a jejich poměrného výskytu).
  - Četnost: Evidence.
- Definice zkoumané jednotky: **Proces.**

### **Výběr procesů**

Po provedení expertních odhadů je možné učinit rozhodnutí, pro které procesy je sběr dat relevantní, což záleží na dvou parametrech procesu, a to **četnosti** a **nákladovosti**.

**Nákladovost** procesu můžeme definovat jako celkovou nákladovost všech opakování daného procesu za stanovené časové období (typicky předcházející kalendářní rok). Cílem je vybrat procesy takové, aby jejich celková nákladovost pokrývala přibližně 80% nákladů na výkon dané agendy. Typicky méně čtené procesy jsou procesy méně nákladné, ale mohou nastat i výjimky.

Výsledný výběr procesů nastane až po výběru malého vzorku OVM pro evidenci na malé množině. Nejdříve se zjistí četnost a pracnost procesů na vybraných úřadech a následně se bude postupovat podle přístupu shora, tedy celkové náklady vybraných OVM se rozalokují na jednotlivé procesy. Alokace proběhne na základě podílu celkové pracnosti (četnost \* odhadovaná pracnost) procesů agendy na celkové pracnosti všech procesů na OVM, podle [2.1.6.3 Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora](#).

**Četnost** procesu je zásadní pro statistické hodnocení a posouzení významnosti získaných průměrných dat. Procesy s nízkou četností případů není vhodné evidovat, a to ze dvou důvodů:

- U procesů s nízkou četností je zpravidla přesnější expertní odhad pracnosti procesu, protože dotazovaný pracovník dokáže zohlednit delší časové období, než za jaké je možné realizovat evidenci.
- Pro statistické porovnání získaných hodnot je potřebná určitá minimální četnost ve sledovaném období.

Evidence je tedy většinou nerelevantní pro procesy vykonávané v jednotkách za rok. Při odhadu počtu potřebných případů k evidenci vyloučíme procesy, pro které by pro dosažení stanovené výběrové chyby byl potřebný takový počet případů, který převyšuje četnost procesu za maximální časové období stanovené pro sběr dat.

### **Odhad potřebného počtu evidencí**

Do rámce plánování evidence dále spadá odhad potřebného počtu evidencí a stanovení maximální výběrové chyby. Odhadovaný počet případů závisí na stanovené požadované výběrové chybě a na hodnotě koeficientu rozpětí hodnot. K odhadu počtu případů se použije výpočetní makro v Excelu. Odhad se skládá z následujících tří kroků:

1) Určení koeficientu rozpětí:

○  $K_x = \frac{X_{MAX}}{X_{MIN}}$

○  $X_{MAX}$  - odhad nejdelší pracovní doby zkoumané jednotky.

○  $X_{MIN}$  - odhad nejmenší pracovní doby zkoumané jednotky.

2) Odhad potřebného počtu případů na základě získaného koeficientu:

○ Výpočet odhadu potřebného počtu případů (generováno makrem).

○ Pro výpočet jsou potřeba hodnoty:

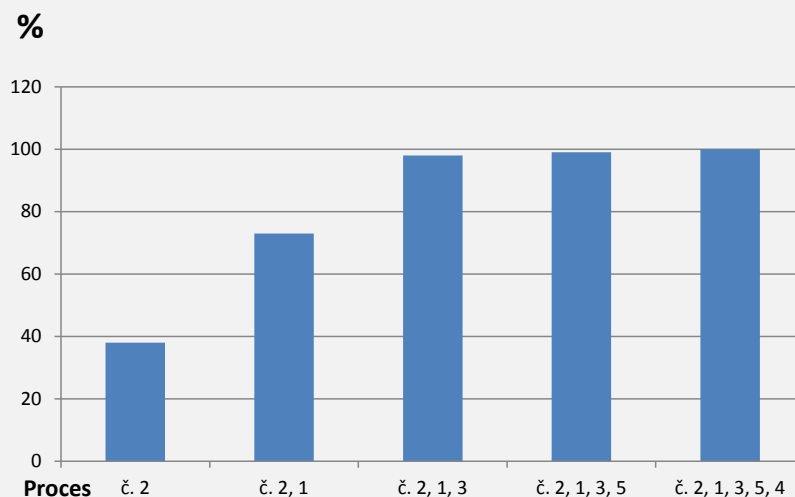
- Zkoumané jednotky a jejich procentuální zastoupení (typicky z nákladové analýzy).
- Průměrná časová náročnost pro každou zkoumanou jednotku (typicky z nákladové analýzy).
- Očekávaný koeficient rozpětí pro každou zkoumanou jednotku (dopočteno na základě nákladové analýzy).
- Požadovaná (maximální) výběrová chyba.

3) Posouzení vypočítaného počtu evidencí: pokud by bylo nutné měřit příliš dlouho (vypočítaný potřebný počet evidencí je příliš vysoký), je možné pokusit se snížit tento počet (snížit koeficient rozpětí) rozdělením zkoumané jednotky na více menších částí (proces na výstupy, apod.).

### Příklad – Výběr procesů a provedení expertních odhadů

Expertní odhady je potřeba provést pro každou zkoumanou jednotku agendy. Nejprve pro jednotlivé procesy získáme expertní odhady zkoumaných dat (typicky pracnost) a roční četnost. Na základě těchto údajů provedeme výběr procesů, které jsou relevantní z hlediska nákladů tak, aby nákladovost vybraných procesů tvořila alespoň 80% z celkových nákladů.

Pro vybraný případ pěti procesů jsou z hlediska nákladů relevantní procesy č. 2, 1, a 3, které tvoří přes 80 % nákladů, jak ukazuje graf kumulativních nákladů na procesy níže.



Příklad ukážeme na Procesu č. 1, u kterého jsou identifikovány dva výstupy (případ kdy je žádost vyřízena a případ kdy žádost např. kvůli neúplnosti není vyřízena). Pro výpočet se použije makro v Excelu. Potřebnými vstupy jsou: jednotlivé výstupy, pravděpodobnost výstupů, očekávaný koeficient rozpětí jednotlivých výstupů a požadovaná výběrová chyba.

Pro Proces 1, který má dva výstupy, platí následující:

- Výstup 1 nastane s pravděpodobností 99,99 % s průměrnou časovou náročností 20,5 minuty. Jeho koeficient rozpětí určíme na základě relevantních typů případu, přičemž bereme do úvahy nejdelší a nejkratší typy případu, které nastávají s alespoň 10% pravděpodobností. Obdobně, pokud bychom určovali koeficient rozpětí na úrovni procesu, brali bychom v úvahu nejkratší a nejdelší výstup. Pokud by byl zkoumanou jednotkou typ případu, museli bychom jeho koeficient rozpětí zjistit na základě expertního odhadu. V tomto případě nejkratší relevantní typ případu trvá podle výpočtu pomocí nákladové a časové simulace 19,5 min a nejdelší 21,5 minuty. Očekávaný koeficient rozpětí je tudíž 10 %.
- Výstup 2 nastane s pravděpodobností 0,01 % s průměrnou časovou náročností 10 minut, přičemž jeho očekávaný koeficient rozpětí je také 10 %.

Makro vygeneruje na základě zadaných atributů náhodné hodnoty simulující možné zjištěné výsledky evidence a vybere takový jejich počet, který dostačuje k dosažení požadované výběrové chyby. Protože se jedná o náhodné hodnoty (s rovnoměrným rozdělením pravděpodobnosti) může dojít v některých případech i k situaci na obrázku, kdy vypočítaný průměr pracnosti vygenerovaného vzorku je vyšší, než zadaný průměr obou výstupů.

A) Varianta s požadovanou výběrovou chybou 20 % vede na odhadovaný potřebný počet evidencí (měření) cca 50.

Parametry výpočtu	Celkem	Výstup 1	Výstup 2
Pravděpodobnost výstupu	100%	99,99%	0,01%
Průměrná časová náročnost		20,50	10,00
Očekávaný koeficient rozpětí		10,00%	10,00%
Průměr	20,58		
Směrodatná odchylka	1,27547983		
Varianční koeficient	6,20%		
Vypočítaná výběrová chyba	13,77%		
Požadovaná výběrová chyba	20,00%		
Potřebný počet měření	46		

Vypočítat

B) Varianta s požadovanou výběrovou chybou 10 % vede na odhadovaný potřebný počet evidencí (měření) cca 70.

Parametry výpočtu	Celkem	Výstup 1	Výstup 2
Pravděpodobnost výstupu	100%	99,99%	0,01%
Průměrná časová náročnost		20,50	10,00
Očekávaný koeficient rozpětí		10,00%	10,00%
Průměr	20,33	Vypočítat	
Směrodatná odchylka	1,06710617		
Varianční koeficient	5,25%		
Vypočítaná výběrová chyba	7,72%		
Požadovaná výběrová chyba	10,00%		
Potřebný počet měření	69		

Na základě získaných odhadů a požadované výběrové chyby se rozhodne potřebný počet evidencí (měření). Pokud v tomto případě chceme dosáhnout maximální výběrovou chybu 10%, budeme odhadem muset provést 69 evidencí.

Potřebný počet evidencí porovnáme s expertním odhadem četnosti procesu a určíme, zda je možné výsledného počtu měření dosáhnout.

#### 2.1.5.5.2.4 Sběr dat - Evidence sledovaných procesů (malý vzorek OVM)

Viz kapitola 2.1.5.5.4 Sběr dat.

#### 2.1.5.5.2.5 Vyhodnocení evidence a rozdílů mezi OVM

Po ukončení evidence na malé množině OVM je ze souboru předem určeného počtu naměřených hodnot vypočten průměr pracnosti, případně další hodnoty popisující vlastnosti chování zkoumané jednotky. Ověří se tím, že zvolený klíčový ukazatel (například počet obyvatel) je podstatný pro pracnost. Navíc je možné určit požadovaný počet evidencí pro následnou evidenci.

Výsledek	Vzorec	Veličiny	Popis
Soubor naměřených hodnot	$n$	$n$ - soubor naměřených hodnot $\{X_1 \dots X_n\}$	
Průměrná hodnota pracnosti	$\bar{X} = \frac{\sum_1^n X_i}{n}$	- $n$ – soubor naměřených hodnot - $X_i$ – $i$ -tá naměřená hodnota z $n$	Průměrná hodnota pracnosti vyjadřuje průměrné pracnosti naměřené na jednotlivých OVM.
Rozptyl	$s^2 = \frac{\sum_1^n (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}$	- $n$ – soubor naměřených hodnot - $\bar{X}$ – průměrná hodnota časové řady - $X_i$ – $i$ -tá naměřená hodnota z $n$	Rozptyl charakterizuje variabilitu rozdělení pracnosti kolem její střední hodnoty.
Směrodatná odchylka	$s = \sqrt{s^2}$	$s^2$ – rozptyl	Směrodatná odchylka představuje ukazatel variability pracnosti v absolutním podání. Směrodatná odchylka je rovna odmocnině z rozptylu.
Chyba střední hodnoty	$SE = \frac{s}{\sqrt{n}}$	- $s$ – směrodatná odchylka - $n$ – soubor naměřených hodnot	Chyba střední hodnoty je směrodatná odchylka naměřeného průměru od průměru celé populace (tj. hypotetického průměru všech OVM).
t-statistika	$t - stat = \frac{\bar{X}}{SE}$	- $\bar{X}$ – průměrná hodnota pracnosti - $SE$ – chyba střední hodnoty	Pokud je hodnota vyšší než 1,96, naměřený průměr je statisticky významný na hladině spolehlivosti 95%, tj. je výrazně odlišný od nuly.



Výsledek	Vzorec	Veličiny	Popis
Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů <sup>11</sup>	$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\bar{S}_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}}, \text{ kde}$ $\bar{S}_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2} = \sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>\bar{X}</math> – průměrná hodnota pracnosti</li> <li>- <math>S</math> – směrodatná odchylka za obě řady pracnosti</li> </ul>	Pokud vyjde dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů nižší než 0,05, znamená to, že s pravděpodobností 95% se zkoumané průměry významně liší. Kdyby tato hodnota byla nižší než 0,01 – pravděpodobnost by se zvýšila na 99%.
Interval spolehlivosti (95%)	$(\bar{X} - 1,96 * SE; \bar{X} + 1,96 * SE)$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>SE</math> – chyba střední hodnoty</li> <li>- <math>\bar{X}</math> – průměrná hodnota pracnosti</li> </ul>	Standardizované směrodatné odchylky pokrývající 95% plochy pravděpodobnostního rozdělení. Interval spolehlivosti říká, že s pravděpodobností 95% leží skutečný průměr pracnosti (tj. hypotetický průměr za všechny OVM / všechny OVM ve skupině) mezi hodnotami intervalu.
Variační koeficient	$\bar{v} = \frac{S}{\bar{X}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>S</math> – směrodatná odchylka</li> <li>- <math>\bar{X}</math> – průměrná hodnota pracnosti</li> </ul>	Variační koeficient standardizuje směrodatnou odchylku (tj. směrodatné odchylky pozorování s odlišnými průměry). Je určen k porovnání variability pracnosti mezi jednotlivými úřady nebo skupinami úřadů.

Po  $n$  měření pracnosti se ze získaných údajů za jednotlivá OVM vypočítají:

- **Průměr pracnosti.**
- **Statistická významnost průměru** (pomocí t-testu).
- **Směrodatná odchylka.**
- **Interval spolehlivosti v absolutním vyjádření (tj. minutách)** – říká, že s pravděpodobností 95% leží průměr mezi hodnotami intervalu – čím menší hodnota, tím je naměřený průměr přesnější.
- **Interval spolehlivosti v relativním vyjádření (tj. v procentech).**
- **Statistická odlišnost naměřených průměrů pracnosti:**
  - Pokud se průměry pracnosti procesu výrazně liší, je pravděpodobné, že vybraný ukazatel významně ovlivňuje úroveň pracnosti.
  - Pokud se průměry nebudou výrazně lišit, je třeba rozhodnout, zda:
    - a) Ukazatel byl vybrán správně, ale výkon procesu je stabilní napříč OVM bez ohledu na vnější podmínky.
    - b) Ukazatel byl vybrán špatně. V tomto případě je potřeba určit jiný ukazatel a v souladu s ním i jiné OVM k opakované evidenci. Údaje získané při evidenci na původním vzorku jsou však platná a mohou být dále použita.

Stejně hodnoty se vypočítají i za oba dva (či více) OVM dohromady. Gestor agendy / modelovací tým následně zvolí, jak přesný průměr je potřebné docílit, a to za pomoci určení cílové odchylky (např. zvolením 10% cílové odchylky se skutečný průměr za všechny OVM nachází v intervalu naměřeného průměru  $\pm 10\%$  s pravděpodobností 95%). Tím se vypočte nutný počet pozorování.

<sup>11</sup> Dvouvýběrový t-test se používá pro test nerovností rozptylů pro dvě srovnávané skupiny OVM. V případě většího počtu OVM se použije postup podle [Vyhodnocení evidence na velké množině OVM a konečné vyhodnocení sledované jednotky napříč OVM](#).

V případě, že úkon je vykonáván s malou četností, se může stát, že požadovaný počet evidencí není vůbec možné provést a výběrová chyba je velká. Pokud je počet opakování v řádu jednotek, je potřeba přihlídnout k expertnímu odhadu.

### Příklad - Vyhodnocení evidence a rozdílů mezi OVM

Příklad je opět pro zjednodušení představen pro dvě OVM – malé a velké OVM. Pro vyhodnocení rozdílů mezi třemi OVM (malé, střední, velké) se použije postup popsany v 2.1.5.5.3.4 Vyhodnocení evidence na velké množině OVM a konečné vyhodnocení sledované jednotky napříč OVM.

	Malá obec	Velká obec	Celkem
n	50	50	100
Průměr	46,31	32,55	39,43
Směrodatná odchylka	29,68	31,81	31,38
Variační koeficient	0,64	0,98	0,80
Chyba střední hodnoty	4,20	4,50	3,14
t-test	11,03	7,24	12,57
Dvouvýběrový t-test	0,02753718		
Hladina spolehlivosti (95%)	8,23	8,82	6,15
<b>Interval spolehlivosti - Hodnoty budou s 95% pravděpodobností v intervalu:</b>			
Od	38,08	23,73	33,28
Do	54,54	41,36	45,58
<b>Procentuální vyjádření intervalu spolehlivosti</b>			
Od	-17,77%	-27,09%	-15,60%
Do	17,77%	27,09%	15,60%
<b>Cílová odchylka</b>	5,00%	5,00%	5,00%
Cílová odchylka v absolutním vyjádření	2,32	1,63	1,97
<b>Potřebný počet evidencí</b>	<b>631,25</b>	<b>1467,65</b>	<b>973,2715</b>

Tato tabulka ukazuje hypotetický příklad vypočtených hodnot za malé a velké OVM.

- Počet pozorování je pro oba dva úřady 50.
- Hodnoty průměrů zkoumaného procesu se liší přibližně o 14 minut.
- Variační koeficient dokazuje, že pracnost procesu je více variabilní u Velké obce (0,98 oproti 0,64), neboli pozorovaná doba pracnosti procesu se ve Velké obci od průměru vychyluje více, než u Malé obce.
- Hodnota t-testu vyšší než 1,96 ukazuje, že vypočtené průměry jsou na 95% statisticky významné (tj. významně se liší od 0).
- Dvouvýběrový t-test dokazuje, že průměry Malé a Velké obce jsou s pravděpodobností 95% významně odlišné (tj. hodnota je nižší, než 0,05). Lze tak spolehlivě konstatovat, že daný proces trvá ve Velké obci kratší dobu, než v Malé obci.
- Interval spolehlivosti říká, že průměr všech malých obcí (tzv. skutečný průměr) leží s 95% pravděpodobností v intervalu 38,08 a 54,54 minuty (vypočteno jako průměr +/- hladina spolehlivosti (95%) a průměr pracnosti za všechny velké obce leží mezi 23,73 a 41,36 minutami. Velká obec má tak sice nižší průměr, ale příslušný interval spolehlivosti má větší rozpětí (v souladu s vyšším variačním koeficientem).
- Procentuální vyjádření intervalu spolehlivosti ukazuje to stejné, ovšem v relativním vyjádření vzdálenosti hranice intervalu od naměřeného průměru.
- Cílová odchylka je zadávaná hodnota – zadává se požadovaný interval spolehlivosti v relativním vyjádření (%). To znamená, že se vyžaduje, aby naměřený průměr byl natolik přesný, že ten "skutečný" (tj. za všechny OVM) se od toho naměřeného bude lišit maximálně o 5%. K dosažení potřebné přesnosti za oba dva úřady dohromady je tedy třeba provést 974 evidencí.

### 2.1.5.5.3 Evidence a vyhodnocení na velké množině OVM

Evidence na velké množině OVM zahrnuje určení počtu a výběr participujících OVM, vlastní provedení evidence a vyhodnocení. Participující OVM se rozdělí do skupin podle sledovaného ukazatele, a to v souladu s ukazateli vybranými v aktivitě 2.1.5.5.1.2 Výběr ukazatelů ovlivňující rozdíly v pracnosti procesů mezi jednotlivými OVM, jejichž relevantnost byla potvrzena na základě vyhodnocení evidence na malé množině OVM (aktivita 2.1.5.5.2.4 Sběr dat - Evidence sledovaných procesů (malý vzorek OVM)). Výsledkem je zjištění, zda se průměrné pracnosti za jednotlivé skupiny OVM liší.

#### 2.1.5.5.3.1 Určení počtu OVM pro dodatečnou evidenci na základě výpočtů z evidence na malé množině OVM

Určení počtu OVM pro dodatečnou evidenci vychází z pozorované pracnosti za jednotlivé procesy. Vybere se klíčový proces, který nemá velmi malé množství opakování, a který:

- Je kritický z hlediska počtu pozorování (nízký počet pozorování) a variability pracnosti.
- Je důležitý a vyniká nestabilitou (vysoká hodnota variačního koeficientu).

Podle postupu popsaném v podkapitole 2.1.5.5.2.3 Provedení expertních odhadů a plánování evidence se zvolí cílová odchylka (např. 10%) a vypočte se počet pozorování potřebných k dosažení zvolené odchylky u klíčového procesu. Způsob výpočtu čísla určujícího počet pozorování pro evidenci na velké množině OVM je odvozen z průměru a směrodatné odchylky naměřených evidencí na malé množině OVM.

Pro určení počtu OVM k evidenci na velké množině OVM je nejdříve nutné definovat libovolný počet skupin podle rozložení zvoleného ukazatele (např. velikost OVM). Pro dvě skupiny je hranice v mediánu ukazatele, v případě tří skupin v kvantilech 33% a 66%. Požadovaný počet pozorování v jednotlivých skupinách by měl být stejný.

Následně je možné určit požadovaný počet OVM v každé skupině. Požadovaný počet pozorování procesu ve skupině pro evidenci na velké množině OVM se vydělí počtem pozorování z příslušného OVM z evidence na malé množině OVM (např. požadovaný počet pozorování ve skupině velké OVM se vydělí počtem pozorování procesu ve velké obci).

To platí za předpokladu, že evidence na velké množině OVM probíhá stejně dlouho, jako ta na malé množině OVM. V případě odlišného časového období by tato skutečnost měla být zohledněna ve výpočtu.

#### **Příklad - Určení počtu OVM pro dodatečnou evidenci**

Z předchozího příkladu je zřejmé, že porovnáváme OVM s velkým a malým počtem obyvatel. Bylo vypočteno, že bude třeba 974 evidencí pro dosažení požadované odchylky. Pokud bylo uvedených 50 evidencí získáno např. za období 3 měsíců a víme, že pro následné evidence bude vyhrazen stejně dlouhý časový úsek, počet OVM pro následné evidence by měl být  $974 / 50 = \text{cca } 20$ , tj. 10 pro každou skupinu.

Kdyby bylo k dispozici 50 evidencí za Malou obec a 100 evidencí za Velkou obec, požadovaný počet OVM pro skupinu "Malé OVM" by dosahoval  $487/50 = \text{cca. } 10$  OVM a pro skupinu "Velké OVM" by dosahoval  $487/100 = \text{cca. } 5$  OVM (487 vypočteno jako  $974/2$ ).

#### 2.1.5.5.3.2 Výběr OVM a plánování evidence na velké množině OVM

Ze seznamu OVM se získanými údaji vybraných ukazatelů dojde k rozřazení do skupin (specifikované v předchozím kroku). Uvnitř těchto skupin se náhodně vyberou konkrétní OVM, na kterých proběhne evidence.

#### **Příklad – Výběr OVM a plánování evidence na velké množině OVM**

Za klíčový ukazatel byl zvolen počet obyvatel na daném OVM. Proto se v evidenci na malé množině OVM zkoumala pracnost na Malém a Velkém OVM. Rozřadíme proto všechny OVM na dvě skupiny podle počtu obyvatel s dělicím bodem v mediánu. Z každé skupiny náhodně vybereme 10 úřadů pro evidenci na velké množině OVM.

#### 2.1.5.5.3.3 Sběr dat - Evidence sledovaných procesů (velký vzorek OVM)

Viz kapitola 2.1.5.5.4 Sběr dat.

### 2.1.5.5.3.4 Vyhodnocení evidence na velké množině OVM a konečné vyhodnocení sledované jednotky napříč OVM

Pro jednotlivé skupiny OVM i za celek jsou podle postupu z Evidence a vyhodnocení dat procesního modelu získány jednotlivé ukazatele.

Pouze pro úplnost dodáváme, že níže popsané statistické přístupy a příklady jsou založeny na následujících statistických předpokladech, které je nutné dodržet, pokud má být použita popsaná metoda:

- Jednotlivé nezávislé proměnné by neměly být navzájem významně korelovány.
- Hodnoty jednotlivých proměnných by měly mít normální rozdělení - jedinou výjimkou jsou proměnné, které se rozřazují do skupin (např. malé, střední, velké OVM).
- Mezi závislou a nezávislou proměnnou by měl být lineární vztah.

Jednotlivé podmínky je třeba otestovat po provedení sběru dat před jejich finálním vyhodnocením. Pokud není dodržena podmínka nekorelovanosti (obecně se za vysokou hranici považuje koeficient korelace v absolutní hodnotě větší než 0,5), je třeba buď tuto nezávislou proměnnou vypustit, nebo použít jinou formu regrese. Pokud by některá proměnná neměla normální rozdělení, bylo by třeba přikročit k její transformaci nebo jí vypustit. Stejně by bylo třeba postupovat v případě nelinearity některé proměnné, která by mohla při použití popsané metody vést k odhadu větších koeficientů, než by odpovídalo realitě.

V dalším postupu se za jednotlivé skupiny i za všechny OVM dohromady vypočítá:

- **Průměr pracnosti.**
- **Statistická významnost průměru** (pomocí t-testu).
- **Směrodatná odchylka.**
- **Interval spolehlivosti v absolutním vyjádření (tj. minutách)** – říká, že s pravděpodobností 95% leží průměr mezi hodnotami intervalu – čím menší hodnota, tím je naměřený průměr přesnější, a proto i využitelnější pro následnou standardizaci.
- **Interval spolehlivosti v relativním vyjádření (tj. v procentech).**
- **Statistická odlišnost naměřených průměrů pracnosti** mezi jednotlivými koši OVM.

Tímto způsobem zjistíme, zda úřady s odlišnými hodnotami klíčového ukazatele vykonávají procesy odlišně, a proto vykazují jinou pracnost výkonu procesu.

Pro zjištění míry vlivu zkoumaného ukazatele po zohlednění ostatních ukazatelů je nutné přistoupit ke statistické analýze. Regresní analýza navíc umožňuje odhadnout výši pracnosti při dané úrovni sledovaného ukazatele.

#### Následná statistická analýza a verifikace dat

Následná analýza a verifikace dat má formu:

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + x_n + u$$

Kde:

- $y$  - pracnost procesu.
- $\alpha, \beta$  – koeficienty regrese.
- $x_1$  - proměnná za sledovaný ukazatel s hodnotou 0 pro koš OVM s nízkou; 1 se střední a 2 s velkou hodnotou sledovaného ukazatele (alternativně se může proměnná  $x_1$  považovat za spojitý typ proměnné, tzn., nebude rozřazena do skupin, ale budou použity hodnoty za každé OVM).
- $x_n$  - kontrolní proměnné.
- $u$  - chybová složka.

Pro výpočet je možné použít makro v Excelu, nebo program R (zdarma i pro komerční využití).

#### **Příklad – Statistická analýza a verifikace dat**

Evidence proběhne na 50 OVM. Získá se 50 statisticky významných průměrů pracnosti procesu (v minutách). U každého OVM se navíc zaznamenají klíčové ukazatele, jako jsou: počet obyvatel (rozdělené na kategorie malé, střední a velké obce) a změna počtu cizinců. Proměnné pak jsou:

$$y = \text{Pracnost\_min} - \text{Pracnost zkoumaného procesu v minutách.}$$

$$x_1 = \text{VelikostOVM} - \text{Proměnná se třemi hodnotami} - 0 \text{ pro malé OVM; } 1 \text{ pro střední OVM; } 2 \text{ pro velké OVM (VelikostOVM je tzv. kategoriální typ proměnné).}$$

$x_3$  = ZmenaCizincu – Změna počtu cizinců za rok (v procentuálním vyjádření).

Odhadovaný model pak je:

$$Pracnost_{min} = \alpha + \beta_1 VelikostOVM + \beta_3 ZmenaCizincu + u,$$

Výstup z programu MS Excel by vypadal:

Regresní statistika	
Násobné R	0,926188834
Hodnota spolehlivosti R	0,857825757
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,848553524
Chyba stř. hodnoty	2,945552164
Pozorování	50

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	3	2408,071762	802,6905873	92,51554976	1,67252E-19
Rezidua	46	399,1087672	8,676277548		
Celkem	49	2807,180529			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%
Hranice	30,76286667	1,655288293	18,5845975	5,10071E-23	27,43094415	34,09478519
VelikostOVM_1	-9,920816597	1,048929314	-9,458041133	2,32239E-12	-12,0322018	-7,809431398
VelikostOVM_2	-18,59828941	1,183293731	-15,7173903	4,05366E-20	-20,98013616	-16,21644267
ZmenaCizincu	-157,0155565	142,0320866	-1,105493556	0,274694342	-442,9113186	128,8802055

- Při interpretaci výsledků je nutné vycházet z údajů ve sloupci Koeficienty (tj. odhad). Interpretace výsledků se liší v závislosti na typu proměnné. Rozlišují se spojité proměnné (např. PocetFTE), které mohou nabývat hodnot od nuly do nekonečna a kategoriální proměnné (např. VelikostOVM), které jsou rozděleny do skupin.
- U spojitých proměnných (tj. ZmenaCizincu) hodnota koeficientu říká, jak se změní pracnost zkoumané jednotky (v minutách) při změně proměnné o jednu jednotku (např. o jednoho cizince). U kategoriálních proměnných (např. VelikostOVM) hodnota koeficientu říká, jak (v minutách) je skupina 1 (či 2, 3 atd.) odlišná od skupiny 0.
- Sloupec s **Hodnota P** s tzv. **p-value** hodnotou ukazuje, zda-li t-value proměnné překročila kritickou hranici 1,96 pro zamítnutí nulové hypotézy na hladině spolehlivosti 95%, kde H0 zní "odhad vlivu proměnné na pracnost procesu se výrazně neliší od nuly". Pokud je tedy *Hodnota P nižší než 0,05*, je možné konstatovat, že tato proměnná je v modelu významná s hladinou spolehlivosti 95 %. Další významná hladina spolehlivosti je 99%, které odpovídá *p-value o hodnotě 0,01 a nižší* (tj. mezi p-value a hladinou spolehlivosti platí inverzní vztah).
- Další důležitý údaj je tzv. **F-statistika**. Pokud je její p-value nižší než 0,05 (hladina spolehlivosti 95%), znamená to, že model je statisticky významný (tj. alespoň jedna z nezávislých proměnných, např. PocetFTE, významně ovlivňuje pracnost procesu).
- **Nastavená hodnota spolehlivosti R (Adjusted R-squared)** pak říká, nakolik jsme schopni vysvětlit pracnost zkoumané jednotky nezávislými proměnnými (v tomto případě VelikostOVM a ZmenaCizincu). Z formálního hlediska je přesnější interpretace „jak velká část variability pracnosti je vysvětlena nezávislými proměnnými“ (tj. proměnnými VelikostOVM a ZmenaCizincu).

	Hodnota p-value	Hladina spolehlivosti	F-statistika
<b>Hodnota Pr(&gt; t )</b>	Nižší než 0,05	95%	Model je statisticky významný
<b>Hodnota Pr(&gt; t )</b>	Nižší než 0,01	99%	

Výstup uvedeného příkladu lze tedy interpretovat takto:

- Pokud by sledované proměnné dosahovaly nulových hodnot, pracnost by byla 30,76 minuty (Hranice).
- Za neměnných podmínek by středně velké obce (VelikostOVM\_1) vykonávala proces o 9,9 minuty rychleji, než u obce malé. Podobně, pokud je obec velká (VelikostOVM\_2), za neměnných podmínek je pracnost o 18,60 minuty nižší, než u malých obcí.
- Změna cizinců (ZmenaCizincu) nemá statisticky významný vliv na vývoj pracnosti (Hodnota P je vyšší, než 0,05).

Tento model je statisticky významný. To zjistíme díky údaji F – jeho p-value (zde "Významnost F") je nižší, než 0,05, a proto můžeme model považovat za významný. Zároveň je možné konstatovat, že nezávislé proměnné (tj. VelikostOVM a ZmenaCizincu) vysvětlují 84,86% variability závislé proměnné (zjistíme podle hodnoty Nastavená

hodnota spolehlivosti R). Při vytváření standardu je proto nutné především zohlednit velikost OVM.

### **Vyhodnocení napříč OVM**

Na základě závěrečného vyhodnocení jsou k dispozici potřebné údaje, které mu napomůžou v rozhodování při vytváření standardu. Gestor agendy by tak měl být schopen využít tyto informace a poznatky:

- Hodnotu průměru pracnosti (za všechny skupiny dohromady i jednotlivě).
- Variační koeficient, interval spolehlivosti a pravděpodobnostní rozdělení.
  - Variační koeficient ukáže jak moc pracnost zkoumané jednotky (např. procesu) kolísá – lze porovnat s ostatními zkoumanými jednotkami.
  - Interval spolehlivosti ukazuje, nakolik se může zjištěný průměr lišit od průměru za celé OVM – udává tedy přesnost naměřeného průměru.
  - Pravděpodobnostní rozdělení ukáže, jestli se pracnost koncentruje kolem určité hodnoty (průměru), či se např. koncentruje na dvou místech.
- V této fázi je tedy možné získat přehled o chování pracnosti procesu za jednotlivé skupiny OVM.
- Určí se, jestli se průměry pracnosti za jednotlivé skupiny OVM liší.
- Regresní analýza poslouží k tomu, aby bylo možné zohlednit, jak a s jakou intenzitou daný ukazatel ovlivňuje pracnost procesu.

#### **2.1.5.5.4 Sběr dat**

Sběr dat probíhá v celém sledu aktivit dvakrát, jedná se o aktivity [2.1.5.5.2.4 Sběr dat - Evidence sledovaných procesů \(malý vzorek OVM\)](#) a [2.1.5.5.3.3 Sběr dat - Evidence sledovaných procesů \(velký vzorek OVM\)](#). Cílem je zajistit vlastní evidenci případů na vybraných OVM.

#### **Příprava evidence**

Zkoumané jednotky je možné rozčlenit na několik skupin a ke každé je možné použít jiný přístup pro způsob evidence. Navíc, ve všech případech má pracovník definovanou množinu ostatních vlivů (jako například telefonické dotazy, osobní dotazy, samosprávné aktivity apod.), u kterých zaznamenává jejich četnost.

- 1) Zkoumané jednotky s odhadovanou délkou trvání v řádech hodin anebo paralelním zpracováním či předávkami:
  - Předpokládá se, že může být paralelně evidováno více případů, např. různé žádosti o koncesi probíhají u jednoho referenta paralelně.
  - V případě kdy není možné získat trvání ze stávajících systému, je možné využít nástroj pro podporu evidence (např. nadstavba nad MS Excel), který bude založený na požadavcích maximální jednoduchosti a co nejmenší zátěže pro referenty. Např.:
    - Pracovník stiskem tlačítka zahájí evidenci (pracnost i četnost) konkrétního případu, např. „Žádost o koncesi, spis. Značka: 111111“.
    - Stejným způsobem evidenci také ukončí, případně přeruší.
- 2) Zkoumané jednotky s odhadovanou délkou trvání menší v řádech desítek minut a sériovým zpracováním:
  - Předpokládá se, že případy probíhají sériově bez předávek a není tedy nutné zvlášť evidovat konkrétní případ.
  - Obdobně jako výše, v případě kdy není možné získat trvání ze stávajících systému, je možné využít nástroj pro podporu evidence, který může být navržen např. takto:
    - Pracovník stiskem tlačítka zahájí evidenci (pracnost i četnost) zkoumané jednotky, např. proces „avízo změn“.
    - Stejným způsobem evidenci také ukončí, případně přeruší.
    - Nebude evidován konkrétní případ.



- 3) Zkoumané jednotky s odhadovanou délkou trvání v řádech jednotek minut a sériovým zpracováním:
- Pracovník průběžně nebo souhrnně za určité období (např. 1 den) zaznamená četnost.
  - Obdobně jako výše, v případě kdy není možné získat trvání ze stávajících systému, je možné využít nástroj pro podporu evidence (např. nadstavba nad MS Excel).

Při evidenci je třeba zohlednit aktivity, které neodpovídají definovaným zkoumaným činnostem (např. referent se zabývá sledovanou aktivitou, ale v jejím průběhu vyřizuje telefonát, který není součástí aktivity). Součástí přípravy evidence tedy je příprava konečného počtu událostí, které mohou sledovanou aktivitu přerušit. Tyto se evidují podle popisu z bodu 3) a zohlední se ve výsledných naměřených datech – například se od celkové pracnosti procesu odečte odhadovaný čas strávený těmito aktivitami.

### **Zavedení evidence**

Dle odhadovaného požadovaného počtu případů k evidenci je podle specifik participujících OVM určen počet pracovníků, které je do evidence nutné zapojit.

Způsob evidence je potřeba potvrdit se zadavatelem projektu, s Gestorem agendy a na participujících úřadech. Na vybraných OVM je následně nutné nastavit nástroje pro evidenci a provést seminář – přípravu vybraných pracovníků úřadu.

### **Průběh evidence**

Evidence probíhá nejprve v pilotním průběhu, za účasti modelovacího týmu, který má zejména poradní a kontrolní roli, v podobě revize, nikoli v podobě dozoru nad evidencí konkrétních případů. Pokud to výkon agendy a obsazení modelovacího týmu vyžaduje, působí modelovací tým tak, aby byla dodržena ochrana osobních údajů (v některých případech z důvodu ochrany osobních údajů není možný přímý dozor ze strany modelovacího týmu).

Vybraní pracovníci dále samostatně pokračují v evidenci na úrovni dohodnutých zkoumaných jednotek, dokud není dosažena požadovaná výběrová chyba, maximálně však po dobu předem dohodnutou. Evidence je pravidelně vyhodnocována modelovacím týmem.

## **2.1.6 Postup alokace nákladů**

Kapitola detailně popisuje přístup k práci s náklady výkonu agend a jejich procesů v rámci procesního modelování agend veřejné správy. Níže uvedené podkapitoly jsou přímo navázány na související etapy definované ve výše uvedených kapitolách popisujících celkový postup procesního modelování a uvádějí podrobně kroky, které souvisejí s alokací nákladů. Zvláště úzce postup alokace nákladů navazuje na sběr dat.

Alternativní přístupy k alokaci nákladů na agendy (např. když jsou stanovené centrálně závazné hodnoty jednotkových nákladů determinantů) jsou popsány v podkapitole [2.1.6.2.3 Alternativní přístupy k získání vybraných hodnot nákladů](#).

V tabulce níže jsou uvedeny základní pojmy používané v této kapitole.

**Tab. 2.1-4 Pojmy alokace nákladů**

Pojem	Význam
Hodnota determinantu	Hodnota příslušného nákladového determinantu pro analyzovanou agendu/proces/aktivitu – např. 1 500 km na výkon agendy A115.
Jednotkový náklad	Velikost nákladového determinantu vztažená k jednomu opakování – např. 5 Kč na 1 ujetý km.
Nákladová kategorie	Kategorie Metodiky PMA, pro kterou jsou sledovány náklady - např. Mzdy, ICT infrastruktura, Doprava atp.
Nákladovost	Nákladovost procesu můžeme definovat jako celkovou nákladovost všech opakování daného procesu za stanovené časové období (typicky předcházející kalendářní rok).
Nákladový determinant	Měřitelná jednotka, která musí být pro každou kategorii stanovena dle konkrétního OVM – např. FTE, km, m2 atp.



Pojem	Význam
Náklady	Spotřebované ekonomické zdroje v peněžním vyjádření (včetně opotřebení majetku vyjádřeného odpisy). V rámci Metodiky PMA jde o zdroje vydané na provádění agendy, tj. jejich procesních oblastí, procesů, výstupů či typů případů. Celkovými náklady se v Metodice PMA rozumí součet přímo přiřaditelných nákladů vypočítaných na základě pracnosti agendy, dalších přímo přiřaditelných nákladů (např. poplatky jako poštovné apod.) a poměrově alokované části nepřímých (sdílených) nákladů úřadu.
Náklady nepřímo přiřaditelné	Náklady, které jsou společné pro celé OVM a jsou vždy alokovány přístupem shora.
Náklady přímo přiřaditelné	Náklady, které lze jednoznačně přiřadit k dané agendě/procesu/aktivitě a lze je alokovat jak přístupem zdola, tak přístupem shora.
Pracnost	Čistá délka trvání procesu od zahájení po ukončení; měřena je v časových jednotkách. Jedná se o dobu, kterou stráví referent (či referenti) výkonem jednoho opakování daného procesu.
Příjmy	Peněžní toky směrem k OVM, tedy přírůstek peněžních aktiv v důsledku přijetí poplatku, darů či dotací.
Přístup shora (zpřesnění pro alokaci nákladů)	Metoda zjišťování nákladů, kdy jsou náklady získány iterativním rozpadem celkových nákladů participujícího OVM na jím vykonávané agendy a dále na procesy modelované agendy. V součtu představují takto zjištěné náklady celkovou sumu nákladů OVM za zkoumané období.
Přístup zdola (zpřesnění pro alokaci nákladů)	Metoda zjišťování nákladů na výkon jednotlivých procesů sledované agendy na konkrétním OVM pomocí zjištěné pracnosti a četnosti procesů a přímých nákladů na procesy/agendu. Jejich součet se zpravidla nerovná skutečným nákladům OVM.
Výdaje	Peněžní toky směrem od OVM, tedy úbytek peněžních aktiv v důsledku nákupů, darů či poskytnutých dotací uskutečněných OVM.

Sběr hodnot nákladů probíhá postupně na **čtyřech úrovních**:

- OVM.
- Agenda.
- Proces.
- Aktivita.

Ke sběru nákladů je možné použít **dva přístupy**:

- **Přístup shora – Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora.**
  - Postupná alokace celkových nákladů OVM nejprve na úroveň agend, které jsou na OVM vykonávány, a poté na úroveň procesů modelované agendy.
  - Alokační klíče ve sdílených nákladových kategoriích je prováděna pomocí různých alokačních klíčů a jejich kombinací.
- **Přístup zdola – Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola**
  - Sběr dat na úrovni aktivit nebo procesů, a dopočítání nákladů až na úroveň agendy.

Kombinace obou přístupů směřuje k eliminaci nepřesností z důvodu nezahrnutí části nákladů žádné agendě a zároveň umožňuje pracovat dohromady s náklady na výkon přenesené působnosti a samosprávy.

Existují **dva typy nákladů**:

- **Přímo přiřaditelné náklady** – náklady, které lze jednoznačně přiřadit k dané agendě/procesu/aktivitě a lze je alokovat oběma přístupy.
- **Nepřímo přiřaditelné náklady** – náklady, které jsou společné pro celé OVM a jsou vždy alokovány přístupem shora.

Rozdělení nákladů na přímo a nepřímo přiřaditelné se na různých OVM liší. Nákladové determinanty nelze jednoznačně klasifikovat jako přímo nebo nepřímo přiřaditelné. Například pokud OVM využívá konkrétní automobil pouze pro výkon dané agendy, jedná se o přímo přiřaditelný náklad, pokud OVM využívá sdílený vozový park (bez evidence najetých km na jednotlivé agendy), jedná se o nepřímo přiřaditelný náklad.

### **2.1.6.1 Shrnutí postupu alokace nákladů**

K alokaci nákladů dochází v rámci Fáze 2: Sestavení AS-IS modelu v těchto třech etapách (v případě potřeby mohou být výstupy v dalších fázích a etapách zpřesněny):

- Etapa 2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy.
- Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora.
- Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola.

#### **Etapa 2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy**

Cílem této etapy je příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy. Etapa je společné východisko pro určení nákladů přístupem shora i zdola, a to přímo i nepřímo přiřaditelných. Získaná data slouží jako základ pro vstup do Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora a Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola.

Hlavní aktivity v rámci této etapy:

- Posouzení, které nákladové kategorie budou pro vybrané OVM přímo přiřaditelné a které nepřímo přiřaditelné.
- Stanovení nákladových determinantů pro všechny nákladové kategorie.
- Určení jednotkových nákladů pro příslušné nákladové kategorie.
- Stanovení celkových nákladů OVM a sběr podkladů pro následnou alokaci nákladů.
- Sběr podkladů k organizaci lidských zdrojů OVM a zjištění odpovědnosti za výkon agend na OVM.

#### **Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora**

Cílem této etapy je stanovení nákladů na výkon jednotlivých procesů modelované agendy na sledovaném OVM pomocí iterativního rozpadu celkových nákladů OVM na jím vykonávané agendy a dále na procesy modelované agendy, tj. přístupem shora, a to jak pro přímo přiřaditelné, tak pro nepřímo přiřaditelné náklady. Konkrétní postup je popsán v samostatné kapitole.

Výsledné náklady jednotlivých procesů modelované agendy jsou důležité pro další etapy a fáze postupu tvorby, zejména pro prioritizaci procesů z pohledu významnosti na celkových nákladech výkonu agendy. Nákladová významnost procesu může ovlivnit zvolenou míru detailu popisu procesu, požadovanou přesnost stanovení nákladů na jeho výkon i přístup k práci s procesem ve fázi optimalizace. Takto získané hodnoty také slouží pro porovnání/kontrolu výsledných hodnot nákladů získaných v Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola.

#### **Charakteristika etapy**

- Použití přístupu shora.
- Postupné rozdělení celkových přímo přiřaditelných (typicky osobních) nákladů a nepřímo přiřaditelných nákladů OVM na agendy vykonávané na OVM a na procesy modelované agendy:
  - Identifikovány počty úvazků participujících na výkonu jednotlivých agend OVM.
  - Identifikovány počty úvazků participujících na výkonu jednotlivých procesů modelované agendy.
- Identifikovány požadavky na využití nákladových kategorií jednotlivých agend OVM a jednotlivých procesů modelované agendy.
- Typicky použít alokační klíč „FTE + využití nákladové kategorie“.

Náklady, které nelze jednoznačně přiřadit k dané agendě, jsou považovány za nepřímo přiřaditelné.

### **Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola**

Cílem této etapy je stanovení nákladů na výkon vybraných procesů modelované agendy pomocí výpočtu čistého času potřebného na výkon procesů.

Etapu je možné rozdělit na dvě části:

- Stanovení přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola – definovány zejména časem nutným pro vykonání identifikovaného počtu opakování procesu na sledovaném OVM a přímo přiřaditelnými náklady s tím spojenými, tj. přístupem zdola.
- Stanovení nepřímo přiřaditelných nákladů – jsou využity nepřímo přiřaditelné náklady získané v Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora, s možným porovnáním využití nákladových kategorií získaných přístupem zdola a přístupem shora.

Tato etapa úzce navazuje na Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu, kde dochází ke sběru dat zdola, tj. od úrovně aktivit procesů případně od úrovně procesů. Takto zjištěné údaje o nákladech jsou později využity pro optimalizaci a pro stanovení standardu.

Pro vytvoření optimalizačních hypotéz a rámcovou kvantifikaci dopadů návrhů opatření postačí stanovení nákladů na základě expertních odhadů (např. interview na sledovaném OVM).

**!** Pro stanovení standardu je nutné vycházet z dat ověřených evidencí provedenou na dostatečném vzorku OVM tak, aby byly eliminovány chyby/odchylky evidence a identifikovány všechny důležité atributy, ovlivňující místní podmínky výkonu agendy, které mohou mít dopad na konstrukci celého standardu, zejména kompenzačních koeficientů.

#### **Charakteristika etapy**

- Použití přístupu zdola.
- Použití nákladové simulace nad daty získanými podle podkapitoly Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu, tj. údaje o:
  - Časové náročnosti jednotlivých aktivit nebo procesů.
  - Přímou přiřaditelných nákladech souvisejících s výkonem jednotlivých aktivit nebo procesů.
  - Pravděpodobnosti výskytu jednotlivých větví procesu.
- Výstupy získané z nákladové simulace:
  - Časová náročnost jednoho průměrného opakování procesu pro jednotlivé mzdové kategorie (referent, vedoucí) a pro jednotlivé OVM podléjící se na výkonu procesu.
  - Přímou přiřaditelné náklady (mimo osobních nákladů) související s jedním průměrným opakováním procesu pro jednotlivé OVM podléjící se na výkonu procesu.
- Stanovení osobních nákladů na výkon procesu jako součin časové náročnosti a jednotkového nákladu na příslušnou mzdovou kategorii (referent, vedoucí).
- Výpočet přímo přiřaditelných nákladů na výkon procesu jako součinu průměrných nákladů na jedno opakování procesu a počtu jeho opakování.

### 2.1.6.1.1 Přístupy ke sběru dat

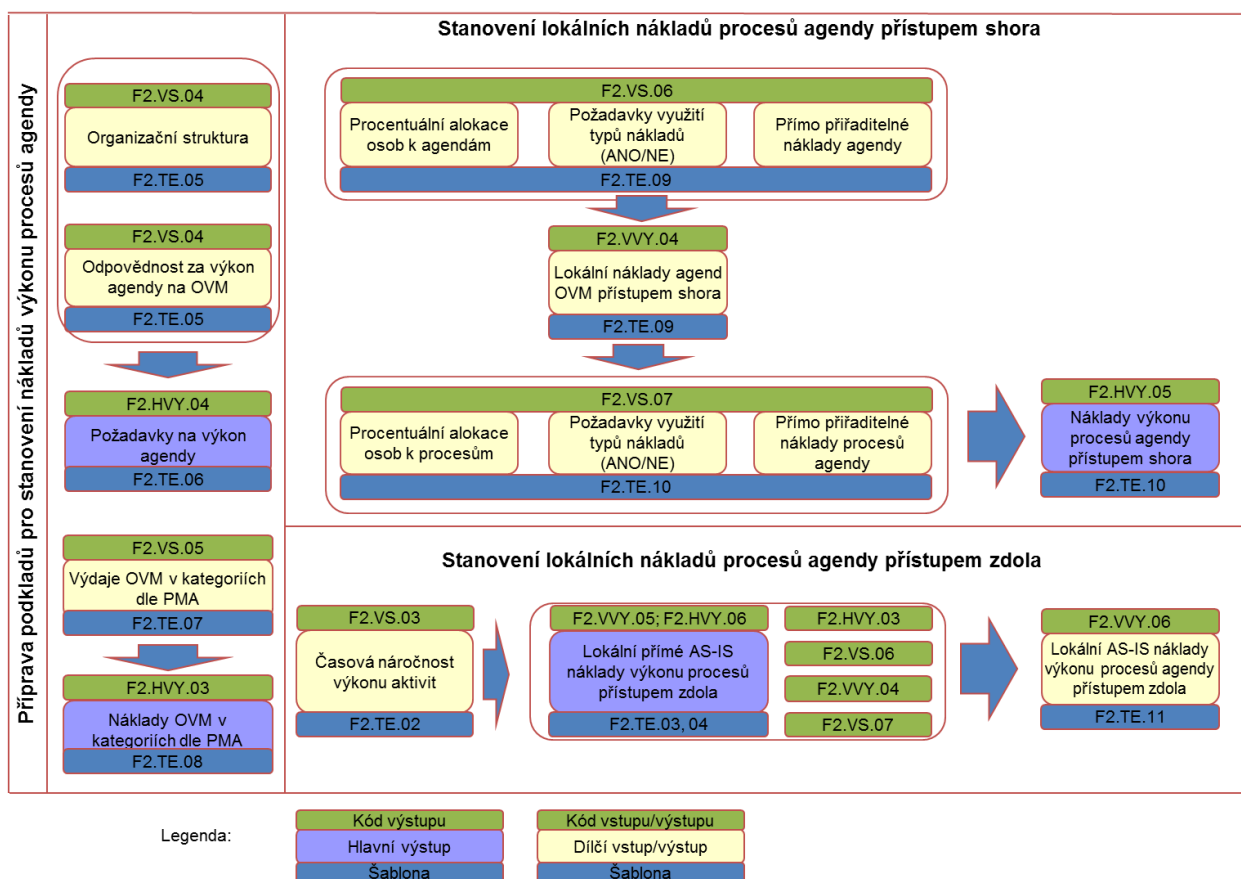
Vstupy, postup a výstupy pro jednotlivé úrovně a typy nákladů jsou znázorněny na Obr.2.1-1 Přístupy ke sběru dat. Přístup zdola může pro vybrané procesy začít i na úrovni procesů (tedy např. pokud procesní popis neobsahuje úroveň procesních diagramů, tedy neobsahuje rozlišení aktivit procesu).

Úroveň detailů dat	Náklady přístupem shora			Náklady přístupem zdola		
	Přímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem shora		Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdola	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem zdola	
OVM	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdola</li> </ul>	
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anualizace výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anualizace výdajů</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Součet přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech agend</li> </ul>	
	Výstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Přímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Přímo přiřaditelné náklady OVM přístupem zdola</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem zdola</b></li> </ul>
Agenda	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro agendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora v kategoriích</li> <li>Využití nákladové kategorie pro agendy (např. ANO/NE, ANO/NE v kombinaci s FTE a pod.)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdola na proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategorie pro proces</li> <li>Využití nákladové kategorie pro agendu (přístup shora)</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr hodnot determinantů kategorií (např. rozpad FTE úřadu na agendy)</li> <li>Součin hodnot determinantů kategorií a jednotkových nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Součet přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech procesů agendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odvození požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Porovnání odvozených požadavků s požadavky zjištěnými přístupem shora</li> <li>Případná korekce (požadavky se musí rovnat)</li> </ul>
	Výstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdola</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</b></li> </ul>
Procesy	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro procesy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora v kategoriích</li> <li>Využití nákladové kategorie pro procesy (např. ANO/NE, ANO/NE v kombinaci s FTE a pod.)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravděpodobnost výskytu aktivity</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro aktivitu</li> <li>Četnost procesu</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategorie pro aktivitu</li> <li>Využití nákladové kategorie pro procesy (přístup shora)</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr hodnot determinantů kategorií (např. rozpad FTE agendy na procesy)</li> <li>Součin hodnot determinantů kategorií a jednotkových nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Výpočet průměrných hodnot determinantů pro proces (např. simulace AISM)</li> <li>Součin průměrných hodnot determinantů pro proces, četnosti procesu a jednotkových nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odvození požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Porovnání odvozených požadavků s požadavky zjištěnými přístupem shora</li> <li>Případná korekce (požadavky se musí rovnat)</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů agend přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>
	Výstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Přímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem shora</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Přímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem shora</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Přímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem zdola</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nepřímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem zdola</b></li> </ul>
Aktivity	Vstupy	<p>Typicky není využito. V případě potřeby lze postupovat obdobně jako pro úroveň procesu.</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Expertní odhady</li> <li>Evidence</li> </ul>	
	Postup				<ul style="list-style-type: none"> <li>Zjištění pravděpodobnosti výskytu aktivity</li> <li>Zjištění hodnot determinantů kategorií (např. pracnost)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zjištění požadavků využití nákladové kategorie</li> </ul>
	Výstupy				<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravděpodobnost výskytu aktivity</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro aktivitu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Požadavky využití nákladové kategorie pro aktivitu</li> </ul>

Obr.2.1-1 Přístupy ke sběru dat

### 2.1.6.1.2 Přehled vstupů, výstupů a šablon pro alokaci nákladů

Obrázek níže znázorňuje přehled jednotlivých vstupů a výstupů etap **Fáze 2: Sestavení AS-IS modelu** z hlediska alokace nákladů, jejich provázaností a využití jednotlivých šablon, které jsou součástí Metodiky PMA.



Obr.2.1-2 Lokální náklady procesů agendy stanovené přístupem shora i zdola

### 2.1.6.1.3 Kombinování přístupů a porovnání získaných hodnot

#### Kombinování přístupů sběru dat shora a zdola

Jak naznačují šipky na Obr.2.1-1 Přístupy ke sběru dat, existují tři možnosti rozdělení sběru dat mezi tyto dva postupy (místa, kde se na obrázku potkávají šipky shora a zdola). Je vhodné provést sběr dat přístupem shora i přístupem zdola, což umožní zjištěné hodnoty porovnat. Oba přístupy se mohou potkat na různých úrovních nebo se částečně či zcela překrývat (varianta kompletního překryvu poskytuje nejpřesnější výsledek).

Základními cíli procesního modelování je zavedení standardu a optimalizace výkonu agendy – volba optimálního přístupu závisí na tom, který cíl je pro konkrétní modelování prioritní:

- **Sběr přístupem shora na úroveň OVM a zdola na úroveň agend OVM:**
  - Přímě i nepřímě přiřaditelné náklady se získají pouze na úroveň OVM přístupem shora.
  - Sběr dat (nákladových determinantů a využití nákladových kategorií) se provede na úrovni aktivity nebo procesu a dopočítáním se získají náklady až na úroveň agend OVM.
  - Tento přístup se použije, pokud je cílem procesního modelování **rychlé stanovení standardu**.
- **Sběr shora na úroveň agendy a zdola na úroveň procesů agendy:**
  - Provede se rozpad přímě i nepřímě přiřaditelných nákladů z úrovně OVM na úroveň agendy přístupem shora.
  - Provede se sběr dat na úrovni aktivity nebo procesu a dopočítají se náklady na úroveň procesů přístupem zdola.
  - Tento přístup se použije, pokud je cílem procesního modelování analýza nákladovosti všech procesů agend.

- **Sběr přístupem shora na úroveň procesů agendy:**
  - Proveďte se rozpad přímo i nepřímým přiřaditelných nákladů z úrovně OVM až na úroveň procesů agend přístupem shora.
  - Sběr dat zdola probíhá pouze pro vybrané prioritní procesy.
  - Tento přístup se použije, pokud je cílem procesního modelování **optimalizovat výkon agendy**. Nelze ale ověřit přesnost dat získaných během Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora.

**Porovnání hodnot zjištěných z Etapa 2.4 a 2.5:**

Hodnoty zjištěné přístupem zdola a přístupem shora, zejména údaje o celkových kapacitních požadavcích na pracovníky OVM a podmínky výkonu jednotlivých procesů, je také možné srovnávat. Zásadní rozpory je možné řešit opakovaným interview či částečně opakovanou evidencí a nová zjištění zohlednit jak v procesním popisu, tak v nákladovém modelu.

Mohou nastat tyto **typy rozporů**:

- Počet alokovaných FTE z Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora je významně vyšší než požadavky na kapacitu z Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola.
  - Možné příčiny:
    - Nebyly identifikovány všechny procesy, kterými se musí pracovníci vykonávající agendu zabývat.
    - Výkon agendy není možné v stávající podobě provádět efektivně („potenciál služby“).
  - Způsob ověření:
    - Opakovaná diskuze procesní mapy → nalezení dříve neidentifikovaných procesů souvisejících s výkonem modelované agendy (např. vyřizování telefonických dotazů, reportování vedení).
    - Diskuze všech aktivit vykonávaných pracovníky → nalezení činností souvisejících s jinými agendami, k jejichž výkonu se osoby původně nepřihlásily.
    - Diskuze rovnoměrnosti příchodu požadavků → prodlevy, čekání, kapacitní výkyvy vs. lhůty.
- Zjištěné požadavky na kapacitu z Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola jsou významně vyšší než hodnoty z Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora.
  - Možné příčiny:
    - Nadhodnocení času potřebného k vykonání konkrétních aktivit.
    - Špatně odhadnuté pravděpodobnosti výskytu specifických případů procesu.
  - Způsob ověření:
    - Evidence vytipovaných procesů s největšími rozdíly → zpřesnění odhadu časové náročnosti.
    - Sběr statistik o různých průbězích nebo ukončených procesů s největšími rozdíly → zpřesnění odhadu pravděpodobnosti výskytu.
- Rozpory v identifikovaných požadavcích využití typu nákladů.
  - Způsob ověření:
    - Diskuze zjištěných rozporů.

Pro zavedení standardu je nutné vycházet z co nejpřesnějších údajů o nákladech zjištěných přístupem zdola:

- Nejpřesnější údaje o nákladech jsou získány analýzou dat z informačních systémů poskytujících potřebné statistiky nebo sledováním výkonu procesů a aktivit.

- Do kalkulace přínosů optimalizačních opatření, které mají být zohledněny v návrhu standardu, musí vstupovat tato nejpřesnější data.
- Data v nejpřesnější míře detailu je možné získat v modelu nebo až v rámci oblasti řízení standardu - [4 Návrh stanovení standardu agendy](#).
- Pro dokončení Fáze 2: Sestavení AS-IS modelu a následných etap věnujících se optimalizaci (Fáze 3) není nutné pracovat s nejpřesnějšími daty o nákladech:
  - Pro identifikaci příležitostí pro zlepšení a jejich rámcovou kvantifikaci v dalších etapách postačí data získaná expertním odhadem.
  - Pro rozhodnutí, které optimalizační návrhy budou realizovány v rámci sestavení TO-BE modelu, postačí data získaná expertním odhadem.
- Požadovaná míra přesnosti dat pro model se může lišit podle konkrétního procesního modelování.

**Možné varianty okamžiku dosažení požadované přesnosti sběru dat:**

- **Varianta, kdy je požadované přesnosti sběru dosaženo již v Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu:**
  - Tato varianta předpokládá, že již v modelu dojde ke sběru dat v míře přesnosti, která je potřebná pro stanovení standardu.
  - Veškeré následující etapy již probíhají nad přesnými daty získanými z informačního systému nebo fyzickou evidencí.
  - Dodatečný sběr dat ve Fáze 1: Příprava změn tak nemusí být realizován.
  - U této varianty není nutné vracet se k již dokončeným etapám a provádět zpřesnění výsledků.
  - Zejména v situaci, kdy požadovaná data nejsou k dispozici v informačním systému, a je nutné provést fyzickou evidenci, stane se modelu časově velmi náročnou a kritickou pro pokračování dalších etap, tzn. celé procesní modelování se v této etapě může i na několik měsíců zastavit.
  - Před realizací následujících etap nemusí být ještě jasné, které údaje jsou pro návrh standardu kritické, jak by měl být sběr dat zaměřen; sběr dat tedy musí být obecný a celoplošný, aby nebylo nutné provádět dodatečný sběr dat pro dokončení Fáze 3: Sestavení TO-BE modelu.
- **Varianta, kdy je požadované přesnosti dat o výkonu agendy dosaženo až v rámci stanovení standardu, tj. až po dokončení Fáze 3: Sestavení TO-BE modelu:**
  - Tato varianta předpokládá, že v modelu dojde k sběru dat pouze v takové míře přesnosti, která je potřebná pro odhad dopadů navržených optimalizačních opatření a pro rámcové stanovení nákladové části standardu v rámci finálního návrhu TO-BE modelu.
  - Po sestavení TO-BE modelu dojde v rámci přípravy standardu (Fáze 1: Příprava změn) k identifikaci oblastí, pro které je nutné provést zpřesnění získaných údajů.
  - Po dokončení sběru dat dojde k revizi optimalizačních návrhů a jejich dopadů a k revizi TO-BE modelu.
  - Tato varianta umožní zaměřit sběr dat pouze na oblasti kriticky nutné ke stanovení standardu a k potvrzení a aktualizaci optimalizačních hypotéz. V rámci optimalizace lze předpokládat, že pouze menší počet optimalizačních návrhů bude vybrán pro realizaci; sběr dat by měl podpořit primárně hypotézy rozpracované v rámci návrhu těchto vybraných optimalizačních opatření.
- **Varianta, kdy je požadované přesnosti sběru dosaženo až v rámci fáze přípravy standardu (Fáze 1: Příprava změn), která započne již během dokončení Fáze 2: Sestavení AS-IS modelu:**
  - Tato varianta předpokládá, že v modelu dojde ke sběru dat pouze v takové míře přesnosti, která je potřebná pro odhad dopadů navržených optimalizačních opatření a pro rámcové stanovení nákladové části standardu v rámci finálního návrhu TO-BE modelu.



- Po dokončení Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu již může dojít k zahájení sběru přesných dat. Práce na dalších fázích a etapách se však nezastaví. Následující fáze a etapy probíhají na základě dat získaných z Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu, případně z průběžných výsledků paralelně prováděného sběru dat.
- Kombinace a vzájemné ovlivnění obou paralelních proudů prací závisí na přístupu k řízení celého modelování a na dostupných průběžných výsledcích, např.:
  - Průběžné výsledky již mohou ovlivnit výběr optimalizačních hypotéz a opatření.
  - Optimalizační hypotézy a opatření provedené nad hrubými daty mohou být revidovány po získání přesných dat.
  - Navržená optimalizační opatření mohou být příčinou změny požadavků na přesnost a oblast sběru dat.



**Pro zavedení standardu je nutné vycházet z co nejpřesnějších údajů o nákladech zjištěných přístupem zdola!**

#### **2.1.6.1.4 Alokace nákladů na centrálních úřadech**

Na některých typech OVM, zejména na ústředních správních úřadech (ÚSÚ) není účelné nebo není možné podrobně alokovat náklady dle kategorií na základě celkových výdajů OVM. U těchto ÚSÚ je možné přistoupit k alternativnímu způsobu získání nákladů výkonu agendy založeného na průměrných nákladech na zaměstnance ÚSÚ s tím, že je ovšem nezbytné zvláště zohlednit specifické náklady na výkon agendy (např. na implementaci a provoz agendových informačních systémů), které tak nesmí být zahrnuty v základně, ze které došlo k výpočtu průměrných nákladů.

Níže uvedené položky představují náklady na zabezpečení samotného výkonu agendy na úrovni centra a je nezbytné k nim přičíst případné specifické náklady, které jsou sdílené pro celou agendu.

Do výpočtu průměrných nákladů na ÚSÚ jsou pak zahrnuty zejména následující položky:

- Průměrný plat pracovníka ÚSÚ vč. pojistného a příspěvku FKSP.
- Průměrné náklady na školení a další vzdělávání pracovníků.
- Průměrné provozní náklady na provoz kanceláře (úklid, osvětlení, vytápění-plyn, voda).
- Průměrné náklady na opravy a údržbu objektů.
- Průměrné investiční náklady související s rekonstrukcemi objektů.
- Průměrné náklady na provoz vozového parku (nákup vozidel, pohonné hmoty, údržba).
- Průměrné náklady na drobný spotřební materiál (kancelářské potřeby apod.).
- Průměrné náklady na vybavení pracovníka výpočetní technikou (PC, notebook, server a společné technologie k zabezpečení sítě).
- Průměrné náklady na telekomunikace (mobilní a pevné telefony, připojení k internetu).
- Průměrné náklady softwarového vybavení.
- Průměrné náklady na spotřební materiál v oblasti výpočetní techniky.

ÚSÚ poskytuje buď již průměrné náklady na jednoho zaměstnance, nebo souhrnné náklady za výše vyjmenované položky a celkový počet zaměstnanců OVM.

#### **Výstupy**

Výstupem je upravený dokument F2.TE.08 – Celkové náklady OVM v modifikaci pro ÚSÚ.

## 2.1.6.2 Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy

### Vstupy a cíle

Cílem přípravy podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy je sběr vstupních dat (přímo i nepřímo přiřaditelných nákladů) na úrovni OVM. Jedná se o klíčový krok v postupu získání nákladů procesů agendy přístupem shora.

### Postup

Sběr na úrovni OVM je možné shrnout do dvou aktivit – stanovení celkových nákladů OVM v jednotlivých nákladových kategoriích definovaných metodikou PMA, a vytvoření přehledu organizační struktury OVM a zjištění odpovědnosti za výkon agend.

Postup je popsán v podkapitolách: 2.1.6.2.1

Stanovení celkových nákladů OVM a sběr podkladů pro následnou alokaci nákladů a 2.1.6.2.2 Sběr podkladů k organizaci lidských zdrojů OVM a zjištění odpovědnosti za výkon agendy na OVM.

Úroveň detailu dat	Náklady přístupem shora		Náklady přístupem zdola		
	Přímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdola	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem zdola	
OVM	Výstup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantu kategorií</li> <li>Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantu kategorií</li> <li>Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdola</li> </ul>
	Průběh	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analýza výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analýza výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech agend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech agend</li> </ul>
Agenda	Výstup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednotkové náklady determinantu kategorií</li> <li>Hodnoty determinantu kategorií pro agendu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora v kategoriích</li> <li>Využití nákladové kategorie pro agendu (např. ANONĚ, ANONĚ v kombinaci s FTE a pod.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdola na proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategorie pro proces</li> <li>Využití nákladové kategorie pro agendu (přístup shora)</li> </ul>
	Průběh	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr hodnot determinantu kategorií (např. rozpad FTE úřadu na agendy)</li> <li>Součet hodnot determinantu kategorií a jednotkových nákladů determinantu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech procesů agendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ověření požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Porovnání odvozených požadavků s požadavky zjištěnými přístupem shora</li> <li>Případná korekce požadavků se musí rovnat</li> </ul>
Procesy	Výstup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>
	Průběh	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednotkové náklady determinantu kategorií</li> <li>Hodnoty determinantu kategorií pro procesy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora v kategoriích</li> <li>Využití nákladové kategorie pro procesy (např. ANONĚ, ANONĚ v kombinaci s FTE a pod.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravidelnost výskytu aktiv</li> <li>Hodnoty determinantu kategorií pro aktivitu</li> <li>Číselní procesy</li> <li>Jednotkové náklady determinantu kategorií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategorie pro procesy (přístup shora)</li> </ul>
Aktivity	Výstup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr hodnot determinantu kategorií (např. rozpad FTE agendy na procesy)</li> <li>Součet hodnot determinantu kategorií a jednotkových nákladů determinantu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výsledky průměrných hodnot determinantu pro proces (např. směšice NÁM)</li> <li>Součet průměrných hodnot determinantu pro proces, číselní procesy a jednotkové náklady determinantu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ověření požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Porovnání odvozených požadavků s požadavky zjištěnými přístupem shora</li> <li>Případná korekce požadavků se musí rovnat</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů agend přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>
	Průběh	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>
Aktivity	Výstup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantu kategorií</li> <li>Existenci odhady Evidence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zjištění pravidelnosti výskytu aktiv</li> <li>Zjištění hodnot determinantu kategorií (např. pracnost)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravidelnost výskytu aktiv</li> <li>Hodnoty determinantu kategorií pro aktivitu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zjištění požadavků využití nákladové kategorie</li> </ul>
	Průběh	<ul style="list-style-type: none"> <li>Typicky není využito. V případě potřeby lze používat obdobně jako u úrovně procesy.</li> </ul>			

Alternativní přístupy k alokaci nákladů na agendy jsou popsány v podkapitole 2.1.6.2.3 Alternativní přístupy k získání vybraných hodnot nákladů.

### Výstupy

F2.HVY.03 – Celkové náklady OVM – celkové náklady OVM rozdělené dle nákladových kategorií definovaných Metodikou PMA

### 2.1.6.2.1 Stanovení celkových nákladů OVM a sběr podkladů pro následnou alokaci nákladů

Cílem této aktivity je stanovení celkových nákladů OVM souvisejících s výkonem veřejné správy, jejich rozdělení do kategorií a sběr údajů, které bude možné v pozdějších krocích použít za účelem alokace nepřímých nákladů na modelovanou agendu.

!	<p><b>Důležité: Celkové náklady definujeme jako součet provozních a osobních výdajů za sledované období a hodnot ročních odpisů investičního majetku.</b></p>
---	---

### **Kategorie a typy výdajů**

Pro práci s výdaji byly definovány kategorie a podkategorie uvedené v tabulce níže. V některých kategoriích jsou výdaje ještě děleny podle typu na investiční a neinvestiční. Základní motivací zavedení těchto kategorií jako doplněk standardního druhového třídění je, aby umožnily rozeznat odlišné druhy výdajů a následně nákladů v rámci výkonu agendy (tedy pohled účelu nákladů). Tím je možné zohlednit odlišnosti výše nákladů souvisejících s výkonem agendy vzhledem k různé spotřebě zdrojů. Při stanovení standardu agendy jsou pak základem pro věcnou definici způsobu výpočtu úhrady za výkon agendy.

Kategorie výdajů	ID Podkategorie	Podkategorie výdajů	Typ výdajů	Popis kategorie/podkategorie
<b>Mzdy</b>	VK01.01	Celkové osobní výdaje		Výdaje na platy, ostatní platby za odvedenou práci a pojistné související s výkonem veřejné správy (za rok).
<b>Finanční výdaje</b>	VK02.02	Finanční výdaje		Úroky a ostatní finanční výdaje související s výkonem veřejné správy.
<b>ICT infrastruktura a SW</b>	VK03.01	ICT infrastruktura + konektivita	Investiční	Výdaje na zařízení (počítače, servery, síťová infrastruktura, pevné telefony, ...).
			Neinvestiční	Údržba, nákup telefonních a datových služeb - pevné linky.
	VK03.02	Mobilní telefony + mobilní konektivita	Investiční	Výdaje na zařízení (telefony, ústředny atp.).
			Neinvestiční	Údržba, nákup telefonních a datových služeb - mobilní telefony, mobilní internet.
	VK03.03_0n	Správa SW n a nákup licencí	Investiční	Vývoj softwaru, nákup licencí (speciální systémy, typicky agendové informační systémy, spisová služba atp.).
			Neinvestiční	Správa a údržba, drobné uprady (speciální systémy, typicky agendové informační systémy, spisová služba atp.).
	VK03.04	Správa ostatních výše samostatně neuvedených SW a nákup licencí	Investiční	Vývoj softwaru, nákup licencí (kancelářské balíky atp.).
			Neinvestiční	Správa a údržba, drobné uprady (kancelářské balíky atp.).
<b>Prostory a vybavení pracoviště</b>	VK04.01_0n	Budova n	Investiční	- Nákup/výstavba/rekonstrukce nemovitosti - Nákup vybavení (nábytek atp.)
			Neinvestiční	- Daně, poplatky, pojištění - Nájem - Nákup vody, tepla, energie atp. - Služby (ostraha, úklid, ...) - Drobný materiál a vybavení (nábytek atp.)
<b>Doprava</b>	VK05.01	Automobily	Investiční	- Nákup dopravních prostředků
			Neinvestiční	- Daně, poplatky, pojištění - Nájem/leasing - Servis, údržba, pneu - PHM
	VK05.02	Ostatní doprava (MHD, vlak, autobus, taxi, letenky)	Neinvestiční	Výdaje na dopravní služby, cestovné.
<b>Ostatní materiál, služby, daně a poplatky</b>	VK06.01	Ostatní nákupy nepřímo přiřaditelné agendám	Investiční	Všechny ostatní výše neuvedené výdaje, které nelze přímo přiřadit agendě nebo souboru agend.
			Neinvestiční	Všechny ostatní výše neuvedené výdaje, které nelze přímo přiřadit agendě nebo souboru agend.
	VK06.02	Ostatní nákupy přímo přiřaditelné agendám, řídicím či podpůrným procesům	Investiční	Všechny ostatní výše neuvedené výdaje, které lze přímo přiřadit agendě nebo souboru agend, řídicím či podpůrným procesům.
			Neinvestiční	Všechny ostatní výše neuvedené výdaje, které lze přímo přiřadit agendě nebo souboru agend, řídicím či podpůrným procesům.

Obr.2.1-3 Kategorie a typy výdajů

### **Kategorie nákladů**

Pro práci s náklady byly definovány kategorie a podkategorie uvedené v tabulce níže. Tyto kategorie odpovídají kategoriím výdajů uvedeným výše, nezohledňují další typové dělení.

Kategorie nákladů	ID Podkategorie	Podkategorie nákladů	Popis kategorie/podkategorie
Mzdy	NK01.01	Celkové osobní náklady	Náklady na platy, ostatní platby za odvedenou práci a pojistné (za rok).
Finanční náklady	NK02.02	Finanční náklady	Úroky a ostatní finanční náklady.
ICT infrastruktura a SW	NK03.01	ICT infrastruktura + konektivita	Náklady na zařízení (počítače, servery, síťová infrastruktura, pevné telefony, ...) + Údržba, nákup telefonních a datových služeb - pevné linky.
	NK03.02	Mobilní telefony + mobilní konektivita	Náklady na zařízení (telefony, ústředny atp.) + Údržba, nákup telefonních a datových služeb - mobilní telefony, mobilní internet.
	NK03.03_0n	Správa SW n a nákup licencí	Vývoj softwaru, nákup licencí (speciální systémy, typicky agendové informační systémy, spisová služba atp.) + Správa a údržba, drobné upgrade (speciální systémy, typicky agendové informační systémy, spisová služba atp.).
	NK03.04	Správa ostatních SW a nákup licencí	Vývoj softwaru, nákup licencí (kancelářské balíky atp.) + Správa a údržba, drobné upgrade (kancelářské balíky atp.).
Prostory a vybavení pracoviště	NK04.01_0n	Budova n	- Nákup/výstavba/rekonstrukce nemovitosti - Nákup vybavení (nábytek atp.) - Daně, poplatky, pojištění - Nájem - Nákup vody, tepla, energie atp. - Služby (ostraha, úklid, ...) - Drobný materiál a vybavení (nábytek atp.)
Doprava	NK05.01	Automobily	- Nákup dopravních prostředků - Daně, poplatky, pojištění - Nájem/leasing - Servis, údržba, pneu - PHM
	NK05.02	Ostatní doprava (MHD, vlak, autobus, taxi, letenky)	Náklady na dopravní služby, cestovné.
Ostatní materiál, služby, daně a poplatky	NK06.01	Ostatní nákupy nepřímo přiřaditelné agendám	Všechny ostatní výše uvedené náklady, které nelze přímo přiřadit agendě nebo souboru agend.
	NK06.02	Ostatní nákupy přímo přiřaditelné agendám, řídicím či podpůrným procesům	Všechny ostatní výše neuvedené náklady, které lze přímo přiřadit agendě nebo souboru agend.

Obrázek 2.1-4 Kategorie nákladů

### **Nákladové kategorie a způsob alokace**

Tabulka níže uvádí pro každou nákladovou kategorii příklad vhodných alokačních klíčů, které je možné použít s cílem přiřadit odpovídající část nákladů z dané kategorie sledované agendě nebo procesu. Popis způsobu alokace nákladů uvedený v následujících kapitolách i šablony, které jsou součástí Metodiky PMA, primárně počítá s využitím alokačních klíčů, které jsou tučně zvýrazněny. Rozhodnutí o využití konkrétního alokačního klíče v dané kategorii může vycházet zejména z dostupnosti a možnosti sběru relevantních dat a časového horizontu vymezeného pro sběr a dále zejména z možných specifik sledovaného OVM, kdy využití konkrétního klíče může znamenat přesnější finální výsledek. Zde provedené zvýraznění alokačních klíčů je pouze doporučeno a vychází zejména z požadavku na univerzálnost použití.

Tab. 2.1-14 Nákladové kategorie a alokační klíče

Kategorie	Podkategorie	Alokační klíče / Popis
<b>Mzdy</b>	Pracovníci vykonávající agendu	Jedná se o přímý náklad
	Pracovníci řídicích a podpůrných procesů	- FTE - Osobní náklady
<b>Finanční náklady</b>		- FTE - FTE + Požadavek využití typu nákladů
<b>ICT infrastruktura</b>	ICT infrastruktura + konektivita	- FTE - FTE + Požadavek využití typu nákladů

Kategorie	Podkategorie	Alokační klíče / Popis
a SW	Mobilní telefony + mobilní konektivita	– FTE – <b>FTE + Požadavek využití typu nákladů</b> – Osobní náklady + Požadavek využití typu nákladů
	Správa SW a nákup licencí	– FTE – <b>FTE + Požadavek využití typu nákladů</b> – Počet přístupů do systému + Požadavek využití typu nákladů – Počet uživatelů + Požadavek využití typu nákladů
Prostory a vybavení pracoviště		– <b>m<sup>2</sup> užitné plochy</b> – FTE – FTE + Požadavek využití typu nákladů – Osobní náklady + Požadavek využití typu nákladů
Doprava	Automobily	– <b>km</b> – FTE – FTE + Požadavek využití typu nákladů – Osobní náklady + Požadavek využití typu nákladů
	Ostatní doprava (MHD, vlak, autobus, taxi, letenky)	– FTE – <b>FTE + Požadavek využití typu nákladů</b> – Osobní náklady + Požadavek využití typu nákladů
Ostatní materiál, služby, daně a poplatky	Ostatní nákupy nepřidatelné přímo agendám	– FTE – <b>FTE + Požadavek využití typu nákladů</b>
	Ostatní nákupy přímo přidatelné agendám, řídicím či podpurným procesům	Jedná se o přímý náklad

Pojem „*Požadavek využití typu nákladů*“, používaný společně s některými základními alokačními klíči, představuje použití metody pro zúžení celkové oblasti, pro kterou bude náklad rozdělován. V Metodice PMA se pak pracuje s oblastmi definovanými agendami či procesy agendy. Použití alokačního klíče „*FTE + Požadavek využití typu nákladů*“, například pro kategorii „*Správa SW a nákup licencí*“, znamená, že celkový náklad v této kategorii bude rozdělen pouze mezi agendy/procesy, které využívají stejný informační systém – k rozdělení bude použit poměr FTE vykonávající danou agendu/proces a FTE vykonávající všechny agendy/procesy, které využívají týž systém. Součástí sběru informací o agendách a procesech je sběr požadavků na využití jednotlivých typů nákladů v odpovídajících nákladových kategoriích.

#### 2.1.6.2.1.1 **Krok: Získání podkladů pro analýzu výdajů OVM**

##### **Cíle:**

- Získání přehledu budov a příslušných m<sup>2</sup> užitných ploch.
- Získání přehledu využívaných SW a určení těch, pro které budou zvlášť sledovány náklady.
- Získání údaje o celkovém počtu najetých kilometrů využívanými automobily za sledované období.

V tomto kroku dochází k získání podkladů pro analýzu výdajů OVM. Zjišťovány jsou přehledy budov, využívaného software a vozového parku, jejich využití agendami a související náklady. Primárním cíle je přiřazení nákladů souvisejících s výkonem konkrétní agendy, případně skupiny agend. V případě, že

náklady jsou sdílené přes více agend, je důležité rozlišit, zda souvisí s výkonem jak samosprávních agend, tak agend v přenesené působnosti, případně pouze s výkonem samosprávních agend.

K získání těchto dat je možné použít šablonu F2.TE.07 – Výdaje OVM.

Způsob použití šablony a rámcový postup vyplnění (více viz návod v šabloně):

- **Přehled budov:**
  - OVM vyplňuje přehled budov, které využívá pro výkon veřejné správy a užitnou plochu jednotlivých budov v m<sup>2</sup>.
  - Dále jsou vyplněny neinvestiční výdaje na budovy a m<sup>2</sup> využívané jednotlivými agendami (pokud je možné určit). Na základě těchto údajů jsou dopočteny přímé náklady na budovy pro dané agendy (jako součet neinvestičních výdajů a odpisů majetku souvisejícího s budovami a vybavením budov).
- **Přehled využívaných SW:**
  - OVM vyplňuje přehled informačních systémů, které využívá pro výkon veřejné správy, a s jejichž pořízením či správou mu vznikají náklady.
  - Ke každému informačnímu systému je doplněn popis, charakterizující hlavní účel využití.
  - U každého informačního systému je rozhodnuto, zda je využíván napříč celým OVM nebo je specifický pro 1 či více agend. Na základě této informace jsou v následujícím kroku započítávány náklady na každý software buďto jako přímé na dané agendy nebo jako nepřímé.
  - V tomto kroku je také možné určit náklady na pořízení a provoz informačních systémů (případně mohou být určeny v následujícím kroku).
  - Určení jednotlivých informačních systémů, pro které budou zvlášť definovány náklady, vyplývá z diskuze nad získaným přehledem využívaných SW, odhadu významnosti nákladů daného systému, vztahu systému k modelované agendě a možnosti OVM stanovit pro konkrétní systém související výdaje.
- **Automobily:**
  - Na příslušné záložce je vyplněn údaj o celkovém počtu ujetých kilometrů za sledované období a celkových neinvestičních nákladech na vozový park. Na základě tohoto údaje je určen průměrný náklad na ujetý kilometr. Pokud je dostupná informace o počtu najetých km k výkonu jednotlivých agend, pak jsou také vypočítány přímé náklady na vozový park pro dané agendy.

Obrázek níže znázorňuje příklad vyplnění šablony pro sběr dat (částečné doplnění dle dostupných dat):

Název budovy	Plocha v m <sup>2</sup>	Průměrné neinvestiční náklady na m <sup>2</sup> / rok	Odbor	Agenda	Plocha v m <sup>2</sup> využívaná agendou
Budova 1	6	6	Odbor Kancelář hejmana		7
Budova 1	6	6	Odbor legislativní a právní		10
Budova 1	6	6	Odbor interního auditu a stížností		11
Budova 1	6	6	Odbor řízení lidských zdrojů		12
Budova 1	6	6	Odbor Kancelář ředitele		17
Budova 1	6	6	Odbor regionálního rozvoje		13
Budova 1	6	6	Odbor kultury a památkové péče		18
Budova 1	6	6	Odbor sociálních věcí		3
Budova 1	6	6	Odbor zdravotnictví		11
Budova 1	6	6	Odbor majetku		2
Budova 1	6	6	Odbor finanční		7
Budova 1	6	6	Odbor veřejných zakázek		13
Budova 1	6	6	Odbor finanční kontroly		5
Budova 1	6	6	Odbor školství mládeže a sportu		1
Budova 1	6	6	Odbor vnitřních věcí a krajský živ. úřad		2
Budova 1	6	6	Odbor dopravy		8
Budova 1	6	6	odbor životního prostředí a zemědělství		14
Celkem					13

Obr. 2.1-13 Příklad listu „Budovy“ šablony F2.TE.07 – Výdaje OVM

### 2.1.6.2.1.2 Krok: Stanovení celkových investičních i neinvestičních výdajů OVM za poslední dostupné období

#### Cíle:

- Stanovení kategorií osob pro sledování průměrných mezd.
- Získání údajů o celkových výdajích OVM za sledované období rozdělených do určených kategorií.

V tomto kroku dochází ke stanovení celkových investičních i neinvestičních výdajů OVM a jejich rozdělení do nákladových kategorií definovaných Metodikou PMA. Do celkových výdajů OVM je v případě analýzy agend státní správy doporučeno zahrnout pouze výdaje související s výkonem státní správy (v případě že je lze oddělit od výdajů na výkon samosprávy). Pokud výdaje oddělit nelze, pak je možné zahrnout všechny výdaje OVM a v další analýze pak podle příslušných determinantů oddělit náklady související s výkonem agend státní správy a samosprávy.

K získání těchto dat je možné použít šablonu F2.TE.08 – Celkové náklady OVM.

Šablona uvádí i návod na vyplnění a rámcově definuje, které typy výdajů jsou relevantní pro sledování v rámci procesního modelování agendy, a jejich vazbu na účetnictví OVM.

Způsob použití šablony a rámcový postup vyplnění (více viz návod v šabloně):

- **Celkové výdaje OVM:**
  - OVM vyplňuje celkové investiční i neinvestiční výdaje za sledované období v nákladových kategoriích definovaných Metodikou PMA.
  - V rámci kategorie Mzdy je kromě celkových osobních výdajů uveden i průměrný osobní výdaj pro jednotlivé kategorie osob. Kategorie je možné stanovit individuálně pro sledované OVM, kategorizace uvedená v šabloně je pouze doporučující.

### 2.1.6.2.1.3 Krok: Stanovení anualizovaných nákladů na evidovaný investiční majetek

#### Cíle:

- Získání hodnot ročních nákladů na investiční majetek v jednotlivých nákladových kategoriích.

Pro investiční majetek sledovaného OVM je nutné získat roční hodnoty odpisů, které jsou nákladem využívání investičního majetku.

Pro sběr hodnot je možné použít šablonu F2.TE.08 – Celkové náklady OVM list **Přehled investičního majetku**:

**Tab. 2.1-5 Přehled investičního majetku**

Na listu: „Přehled investičního majetku“ je vyplňován investiční majetek OVM ve struktuře:	
Oblast využití	Konkrétní agenda, soubor agend nebo celý úřad.
Položka	Název položky investičního majetku.
Rok pořízení	Rok, kdy došlo k pořízení položky majetku.
Odhadovaná zbývající životnost	Doba zbývající životnosti, dle uvážení OVM.
Celková životnost položky od roku pořízení	Může být stanovena dle uvážení OVM nebo dle odpisových skupin zákona o daních z příjmů (586/1992 Sb. ČR).
Pořizovací cena	Kupní cena.
Zhodnocení	Investiční zhodnocení.
Zůstatková cena	Pořizovací cena + zhodnocení – oprávky.
Roční hodnota odpisů	Hodnota ročního odpisu dané položky majetku.
Součet neinvestičních oprav za posledních 5 let	Slouží pro kontrolu zhodnocení a případné korekce.
Nákladová kategorie	Zařazení do příslušné nákladové kategorie Metodiky PMA.

Pokud nemá sledované OVM roční hodnoty odpisů k dispozici, je nutné je stanovit alespoň odhadem. Jako vstup do dalších kalkulací je rozhodující hodnota uvedená ve sloupci „Roční hodnota odpisů“. Ostatní sloupce mohou sloužit jako kontrola, zda je uvedené číslo reálné.

Podle podmínek konkrétního procesního modelování agendy (dostupnost údajů, možnosti sběru, časový horizont) je možné přistoupit buďto k celistvému pokrytí, tj. identifikace všech položek investičního majetku, nebo pokrytí částečnému, tj. např. pouze identifikace položek investičního majetku souvisejících s výkonem modelované agendy či využívaných celým úřadem. Na základě zvolené varianty musí být případně odpovídajícím způsobem upraveny následující kroky alokace nákladů.





### 2.1.6.2.3 Alternativní přístupy k získání vybraných hodnot nákladů

#### 2.1.6.2.3.1 Alokace nákladů na základě centrálně platných jednotkových nákladů pro vybrané nákladové kategorie

K alokaci i přímo přiřaditelných nákladů je možné použít výpočet na základě centrálně platných hodnot jednotkových nákladů determinantů (číselníků).

Například:

- Existující kvóta: na 1 zaměstnance připadá  $x \text{ m}^2$ .
- Na  $1 \text{ m}^2$ : jednotkový náklad  $y \text{ Kč}$ .
- Výpočet: přímo přiřaditelné náklady na budovy =  $FTE_{PR} * JN_M * KV_M$ , kde:
  - $FTE_{PR}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon procesu modelované agendy.
  - $JN_M$  = Jednotkový náklad na  $1 \text{ m}^2$ .
  - $KV_M$  = Kvóta na  $\text{m}^2$  na 1 zaměstnance.

Tímto způsobem bude možné přistoupit k alokaci některých položek nákladových kategorií. Nákladové kategorie zahrnuté do přístupu se budou lišit individuálně podle agendy. Nejprve je potřeba stanovit, ke kterým nákladovým kategoriím je možné přistoupit tímto způsobem.

#### Postup

- Dle dostupnosti dat (existence centrálně platných jednotkových nákladů) bude o každé položce rozhodnuto, zda se jedná o přímo nebo nepřímo přiřaditelný náklad.
- Pro **přímo přiřaditelné náklady** (na agendu / procesy) budou použity **centrálně platné jednotkové náklady**.
- Pro **nepřímo přiřaditelné náklady** (na agendu / procesy) bude použita **alokace nákladů shora**.
- V případě existence centrálně platných hodnot jednotkových nákladů tedy může dojít k přesunu některých nákladových kategorií z nepřímo přiřaditelných nákladů agend získaných shora do přímo přiřaditelných nákladů agend získaných zdola.

Níže je uvedený příklad možného rozdělení nákladových kategorií na přímo přiřaditelné a nepřímo přiřaditelné:

- Mzdy – Přímo přiřaditelné.
- Finanční náklady – Nepřímo přiřaditelné.
- ICT infrastruktura a SW – Nepřímo přiřaditelné.
- Prostory a vybavení pracoviště – Přímo přiřaditelné.
- Doprava – Přímo přiřaditelné.
- Ostatní materiál, služby, daně a poplatky - Nepřímo přiřaditelné.

#### 2.1.6.2.3.2 Možnost využití dat publikovaných Ministerstvem financí (MF)

Dle doporučeného mapování výdajových kategorií Metodiky PMA a rozpočtové skladby participujícího OVM veřejně publikované MF v databázi ÚFIS (<http://www.info.mfcr.cz/ufis/>) lze pro vybrané kategorie připravit data jako vstup pro stanovení výdajů OVM.

Data mohou být připravena na základě přístupných údajů a úřadem pouze revidována, případně doplněna, nebo je lze využít k rámcovému ověření dat poskytnutých OVM.

### 2.1.6.3 Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora

#### Vstupy a cíle

Cílem přípravy podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy je alokace celkových nákladů OVM na jednotlivé analyzované agendy.

#### Postup

Sběr na úrovni agendy je možné shrnout do dvou aktivit – stanovení požadavků na výkon agendy a alokace nákladů na jednotlivé agendy.

Postup je popsán v podkapitolách: 2.1.6.3.1 Sběr lokálních hodnot nákladových determinantů shora na úrovni agend OVM a 2.1.6.3.2 Sběr lokálních hodnot nákladových determinantů shora na úrovni procesů agendy.

#### Výstupy

F2.HVY.04 – Požadavky na výkon agendy – požadavky na lidské a nákladové zdroje potřebné k výkonu agendy.

F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora – náklady agendy rozpadnuté na jednotlivé procesy s použitím vhodného alokačního klíče pro každou nákladovou kategorii.

Úroveň detailu dat	Náklady přístupem shora		Náklady přístupem zdola		
	Přímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdola	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem zdola	
OVM	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdola</li> </ul>	
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizace výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizace výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Součet přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech agend</li> </ul>	
Agenda	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady OVM přístupem zdola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem zdola</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro agendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora v kategoriích</li> <li>Využití nákladové kategorie pro agendy (např. ANONE, ANONE v kombinaci s FTE a pod)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdola na proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategorie pro proces</li> <li>Využití nákladové kategorie pro agendy (přístup shora)</li> </ul>
Procesy	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr hodnot determinantů kategorií (např. rozpad FTE úřadu na agendy)</li> <li>Součin hodnot determinantů kategorií a jednotkových nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Součet přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech procesů agendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odvocení požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Porovnání odvozených požadavků s požadavky zjištěnými přístupem shora</li> <li>Případná korekce (požadavky se musí rovnat)</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem zdola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem zdola</li> </ul>
Aktivity	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro procesy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora v kategoriích</li> <li>Využití nákladové kategorie pro procesy (např. ANONE, ANONE v kombinaci s FTE a pod)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravděpodobnost výskytu aktivity</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro aktivitu</li> <li>Časnost procesu</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategorie pro aktivitu</li> <li>Využití nákladové kategorie pro procesy (přístup shora)</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr hodnot determinantů kategorií (např. rozpad FTE agendy na procesy)</li> <li>Součin hodnot determinantů kategorií a jednotkových nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vypočet průměrných hodnot determinantů pro proces (např. simulace AISM)</li> <li>Součin průměrných hodnot determinantů pro proces, četnosti procesu a jednotkových nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odvocení požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Porovnání odvozených požadavků s požadavky zjištěnými přístupem shora</li> <li>Případná korekce (požadavky se musí rovnat)</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů agend přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>
Aktivity	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Expertní odhady</li> <li>Evidence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zjištění pravděpodobnosti výskytu aktivity</li> <li>Zjištění hodnot determinantů kategorií (např. pracovní)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravděpodobnost výskytu aktivity</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro aktivitu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Požadavky využití nákladové kategorie pro aktivitu</li> </ul>
	Postup	<p>Typicky není využito. V případě potřeby lze postupovat obdobně jako pro úroveň procesů.</p>			

#### 2.1.6.3.1 Sběr lokálních hodnot nákladových determinantů shora na úrovni agend OVM

Cílem této aktivity je získat údaje nutné pro kalkulaci celkových nákladů (přímo i nepřímo přiřaditelných) na výkon modelované agendy.

Úroveň detailu dat	Náklady přístupem shora		Náklady přístupem zdola		
	Přímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdola	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem zdola	
OVM	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdola</li> </ul>	
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizace výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizace výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Součet přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech agend</li> </ul>	
Agenda	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady OVM přístupem zdola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem zdola</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro agendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora v kategoriích</li> <li>Využití nákladové kategorie pro agendy (např. ANONE, ANONE v kombinaci s FTE a pod)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdola na proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategorie pro proces</li> <li>Využití nákladové kategorie pro agendy (přístup shora)</li> </ul>
Procesy	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr hodnot determinantů kategorií (např. rozpad FTE úřadu na agendy)</li> <li>Součin hodnot determinantů kategorií a jednotkových nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Součet přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech procesů agendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odvocení požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Porovnání odvozených požadavků s požadavky zjištěnými přístupem shora</li> <li>Případná korekce (požadavky se musí rovnat)</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem zdola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem zdola</li> </ul>
Aktivity	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro procesy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora v kategoriích</li> <li>Využití nákladové kategorie pro procesy (např. ANONE, ANONE v kombinaci s FTE a pod)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravděpodobnost výskytu aktivity</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro aktivitu</li> <li>Časnost procesu</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategorie pro aktivitu</li> <li>Využití nákladové kategorie pro procesy (přístup shora)</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr hodnot determinantů kategorií (např. rozpad FTE agendy na procesy)</li> <li>Součin hodnot determinantů kategorií a jednotkových nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vypočet průměrných hodnot determinantů pro proces (např. simulace AISM)</li> <li>Součin průměrných hodnot determinantů pro proces, četnosti procesu a jednotkových nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odvocení požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Porovnání odvozených požadavků s požadavky zjištěnými přístupem shora</li> <li>Případná korekce (požadavky se musí rovnat)</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů agend přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>
Aktivity	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Expertní odhady</li> <li>Evidence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zjištění pravděpodobnosti výskytu aktivity</li> <li>Zjištění hodnot determinantů kategorií (např. pracovní)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravděpodobnost výskytu aktivity</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro aktivitu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Požadavky využití nákladové kategorie pro aktivitu</li> </ul>
	Postup	<p>Typicky není využito. V případě potřeby lze postupovat obdobně jako pro úroveň procesů.</p>			

### 2.1.6.3.1.1 Sběr přímo přiřaditelných nákladů

#### Vstupy a cíle

Pro kalkulaci osobních nákladů (typický přímo přiřaditelný náklad), ale také pro použití jako alokačního klíče, je nutné zjistit počet pracovních úvazků dedikovaných pro výkon modelované agendy. Zde uvedená metoda počítá se zjištěním počtu pracovních úvazků dedikovaných pro všechny agendy vykonávané na OVM a ještě také pro řídicí a podpůrné procesy. Tím se dosáhne vyšší přesnosti a eliminace některých alokačních chyb.

Mezi přímo přiřaditelné náklady patří i další náklady vztahující se již pouze k modelované agendě. Jedná se o náklady uvedené v kategoriích Prostory a vybavení pracoviště, Automobily a Ostatní nákupy přímo přiřaditelné agendám získané v předchozích krocích.

#### Postup

Sběr přímo přiřaditelných nákladů se skládá ze dvou kroků: Sběr údajů o počtu úvazků dedikovaných výkonu agend OVM a Sběr hodnot přímo přiřaditelných nákladů modelované agendy.

#### Krok: Sběr údajů o počtu úvazků dedikovaných výkonu agend OVM

Cílem tohoto kroku je stanovení počtů úvazků dedikovaných pro výkon jednotlivých agend OVM, řídicích a podpůrných procesů (tedy přímých osobních nákladů).

Na základě dříve vytvořeného dokumentu Lidské zdroje (šablona F2.TE.05 – Lidské zdroje) jsou pro jednotlivé vedoucí oddělení vytvořeny šablony pro sběr údajů o rozdělení úvazků jim podřízených osob mezi vykonávané agendy. Způsob sběru předpokládá procentuální rozdělení celého úvazku každé osoby mezi jednotlivé agendy, které vykonává.

Obrázek níže znázorňuje příklad šablony pro sběr:

			Odbor:		Správní odbor		
			Oddělení:		Oddělení matrik a evidence obyvatel		
Kód osoby:			P001	P002	P003	P004	P005
Zařazení:			Vedoucí	Referent 2	Vedoucí	Referent 2	Referent 2
Pracovní úvazek (%):			100%	100%	100%	100%	100%
Kontrolní součet přes všechny agendy a oblasti (musí být všude 100%)			100%	100%	100%	100%	100%
ŘPP Řídicí a podpůrné procesy			75%	30%	18%	10%	10%
Kód agendy	Název agendy	Platnost agendy (od)	100%	70%	82%	90%	90%
A1023	Státní občanství České republiky	1.2.2012			5%	12%	2%
A115	Evidence obyvatel a rodná čísla	2.2.2012		70%	10%	38%	67%
A117	Občanské průkazy	20.6.2012	100%		17%	40%	10%
A118	Cestovní doklady občanů České republiky	4.2.2012					11%
A414	Matriky	2.9.2013			50%		

Obr. 2.1-5 Ilustrativní příklad listu „Agenda – rozpad úvazků“ šablony F2.TE.06 – Požadavky na výkon agendy

#### Krok: Kalkulace přímo přiřaditelných nákladů agendy

Po sběru počtu úvazků a hodnot přímo přiřaditelných nákladů následuje výpočet přímo a nepřímo přiřaditelných nákladů na agendu přístupem shora. Protože s úvazky se pracuje pro výpočet obou typů nákladů, je společný postup výpočtu popsán v 2.1.6.3.1.3 Kalkulace přímo i nepřímo přiřaditelných nákladů agendy přístupem shora.

#### Výstupy

Výstupem sběru přímo přiřaditelných nákladů na úrovni agend OVM je:

- Počet úvazků dedikovaných na výkon jednotlivých agend daného OVM.
- Přímé přiřaditelné náklady dané agendy.

Pro výstupy se použije šablona F2.TE.06 – Požadavky na výkon agendy a F2.TE.07 – Výdaje OVM.

### 2.1.6.3.1.2 Sběr nepřímo přiřaditelných nákladů

Pro nepřímo přiřaditelné náklady se jedná o rozdělených do nákladových kategorií definovaných Metodikou PMA. Jsou sledovány požadavky využití typu nákladů jednotlivými agendami. Tak je možné definovat vymezenou množinu agend využívající například konkrétní informační systém a náklady

spojené s tímto informačním systémem dělit, s použitím dalšího upřesňujícího alokačního klíče, pouze mezi tyto agendy.

**Krok: Sběr požadavků využití typu nákladů agendami OVM**

Cílem je stanovení hodnot požadavků využití typu nákladů (ANO/NE) pro jednotlivé agendy, řídicí a podpůrné procesy.

Pro každou nákladovou kategorii, kde je počítáno s využitím alokace pomocí klíče obsahujícího požadavek na využití typu nákladů, a každou agendu, která je vykonávána na oddělení příslušného vedoucího, je vyplněna hodnota ANO/NE dle toho, zda daná agenda využívá/nevyžívá příslušnou nákladovou kategorii.

Obrázek níže znázorňuje příklad šablony pro sběr:

Požadavky agendy na využití nákladových kategorií					
Oblast		Finanční náklady	ICT infrastruktura + konektivita	Mobilní telefony + mobilní konektivita	Cityware - M
ŘPP	<b>Řídicí a podpůrné procesy</b>	ANO	ANO	ANO	NE
A1023	Státní občanství České republiky	ANO	ANO	NE	NE
A115	Evidence obyvatel a rodná čísla	ANO	ANO	NE	NE
A117	Občanské průkazy	ANO	ANO	ANO	NE
A118	Cestovní doklady občanů České republiky	ANO	ANO	ANO	NE
A121	Živnostenské podnikání	ANO	ANO	ANO	NE
A1261	Poskytování informací	ANO	NE	ANO	NE
A414	Matriky	ANO	ANO	ANO	ANO

Obr.2.1-6 Ilustrativní příklad listu „Agenda – požadavky“ šablony F2.TE.06 – Požadavky na výkon agendy

**Krok: Kalkulace nepřímo přiřaditelných nákladů agendy na úrovni OVM**

Po sběru počtu úvazků a hodnot nepřímo přiřaditelných nákladů následuje výpočet přímo a nepřímo přiřaditelných nákladů na agendu přístupem shora. Protože s úvazky se pracuje pro výpočet obou typů nákladů, je společný postup výpočtu popsán v podkapitole 2.1.6.3.1.3 Kalkulace přímo i nepřímo přiřaditelných nákladů agendy přístupem shora.

**Výstupy**

Výstupem sběru nepřímo přiřaditelných nákladů na úrovni agend OVM je:

- Využití typu nákladů modelovanou agendou.

Pro výstupy se použije šablona F2.TE.06 – Požadavky na výkon agendy.

**2.1.6.3.1.3 Kalkulace přímo i nepřímo přiřaditelných nákladů agendy přístupem shora**

Z údajů získaných v předchozích aktivitách a krocích je možné provést výpočet nákladů modelované agendy přístupem shora včetně jejich rozdělení do definovaných kategorií.

Pokud jsou pro některé kategorie zjištěné celkové přímo přiřaditelné náklady, a z celkových nákladů OVM na danou nákladovou kategorii již agenda zdroje nevyužívá, použijí se pouze přímo přiřaditelné náklady. V opačném případě je pro výpočet nákladů jednotlivých nákladových kategorií možné použít následující postup:

- **Mzdy:**
  - Osobní náklady modelované agendy =  $FTE_1 \times M_1 + FTE_2 \times M_2 + \dots + FTE_N \times M_N$ , kde:
    - $FTE_{1-N}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon modelované agendy v jednotlivých mzdových kategoriích.
    - $M_{1-N}$  = Průměrný osobní náklad v dané mzdové kategorii.
- **Finanční náklady:**
  - Finanční náklady modelované agendy =  $FTE_{AG} / FTE_{FN} \times FN$ , kde:
    - $FTE_{AG}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon modelované agendy.
    - $FTE_{FN}$  = Suma úvazků všech agend (včetně modelované agendy, řídicích a podpůrných procesů), u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladů Finanční náklady hodnotou ANO.

- FN = Celkové finanční náklady OVM.
- **ICT infrastruktura + konektivita:**
  - Náklady modelované agentury na ICT infrastrukturu =  $FTE_{AG} / FTE_{ICT} \times ICT$ , kde:
    - $FTE_{AG}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon modelované agentury.
    - $FTE_{ICT}$  = Suma úvazků všech agend (včetně modelované agentury, řídicích a podpůrných procesů), u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladů ICT infrastruktura + konektivita hodnotou ANO.
    - ICT = Celkové náklady OVM v kategorii ICT infrastruktura + konektivita.
- **Mobilní telefony + mobilní konektivita:**
  - Náklady modelované agentury na mobilní telefony =  $FTE_{AG} / FTE_{MTEL} \times MTEL$ , kde:
    - $FTE_{AG}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon modelované agentury.
    - $FTE_{MTEL}$  = Suma úvazků všech agend (včetně modelované agentury, řídicích a podpůrných procesů), u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladů Mobilní telefony + mobilní konektivita hodnotou ANO.
    - MTEL = Celkové náklady OVM v kategorii Mobilní telefony + mobilní konektivita.
- **Náklady konkrétních informačních systémů:**
  - Náklady na konkrétní informační systém využívaný modelovanou agenturou =  $FTE_{AG} / FTE_{SWn} \times SWn$ , kde:
    - $FTE_{AG}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon modelované agentury.
    - $FTE_{SWn}$  = Suma úvazků všech agend (včetně modelované agentury, řídicích a podpůrných procesů), u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladů konkrétního informačního systému SWn hodnotou ANO.
    - SWn = Celkové náklady OVM v kategorii Správa SWn a správa licencí.
- **Náklady ostatních informačních systémů:**
  - Náklady na konkrétní informační systém využívaný modelovanou agenturou =  $FTE_{AG} / FTE_{OSW} \times OSW$ , kde:
    - $FTE_{AG}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon modelované agentury.
    - $FTE_{OSW}$  = Suma úvazků všech agend (včetně modelované agentury, řídicích a podpůrných procesů), u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladů Správa ostatních SW a nákup licenční hodnotou ANO.
    - OSW = Celkové náklady OVM v kategorii Správa ostatních SW a správa licencí.
- **Prostory a vybavení pracoviště:**
  - Náklady na prostory a vybavení pracoviště modelované agentury =  $m^2_{AG} \times Avgm^2_{OVM}$ , kde:
    - $m^2_{AG}$  = Užité plocha využívaná modelovanou agenturou v  $m^2$ .
    - $Avgm^2_{OVM}$  = Průměrné náklady OVM na  $m^2$ .
  - Náklady na prostory a vybavení pracoviště modelované agentury =  $FTE_{AG} / FTE_{PVP} \times PVP$ , kde:
    - $FTE_{AG}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon modelované agentury.
    - $FTE_{PVP}$  = Suma úvazků všech agend (včetně modelované agentury, řídicích a podpůrných procesů), u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladů Prostory a vybavení pracoviště hodnotou ANO.
    - PVP = Celkové náklady OVM v kategorii Prostory a vybavení pracoviště.
- **Automobily:**
  - Náklady na automobily modelované agentury =  $KM_{AG} \times AvgKM_{OVM}$ , kde:
    - $KM_{AG}$  = Počet kilometrů najetých za účelem výkonu agentury.



- $AvgKM_{OVM}$  = Průměrná cena za kilometr na OVM.
- Náklady na automobily modelované agendy =  $FTE_{AG} / FTE_{AUT} \times AUT$ , kde:
  - $FTE_{AG}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon modelované agendy.
  - $FTE_{AUT}$  = Suma úvazků všech agend (včetně modelované agendy, řídicích a podpůrných procesů), u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladů Automobily hodnotou ANO.
  - $AUT$  = Celkové náklady OVM v kategorii Automobily.
- **Ostatní doprava:**
  - Náklady na ostatní dopravu modelované agendy =  $FTE_{AG} / FTE_{OD} \times OD$ , kde:
    - $FTE_{AG}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon modelované agendy.
    - $FTE_{OD}$  = Suma úvazků všech agend (včetně modelované agendy, řídicích a podpůrných procesů), u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladů Ostatní doprava hodnotou ANO.
    - $OD$  = Celkové náklady OVM v kategorii Ostatní doprava.
- **Ostatní nákupy nepřiraditelné přímo agendám:**
  - Ostatní nepřímo přiřaditelné náklady modelované agendy =  $FTE_{AG} / FTE_{ONN} \times ONN$ , kde:
    - $FTE_{AG}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon modelované agendy.
    - $FTE_{ONN}$  = Suma úvazků všech agend (včetně modelované agendy, řídicích a podpůrných procesů), u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladů Ostatní nákupy nepřiraditelné přímo agendám hodnotou ANO.
    - $ONN$  = Celkové náklady OVM v kategorii Ostatní nákupy nepřiraditelné přímo agendám.
- **Ostatní nákupy přímo přiřaditelné agendám:**
  - Suma dříve identifikovaných přímo přiřaditelných nákladů modelované agendy.
- **Řídicí a podpůrné procesy:**
  - Odpovídající část nákladů na řídicí a podpůrné procesy přiřazená modelované agendě =  $FTE_{AG} / FTE_{OVM} \times \text{ŘPP}$ , kde:
    - $FTE_{AG}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon modelované agendy.
    - $FTE_{OVM}$  = Celkový počet úvazků OVM bez úvazků dedikovaných pro řídicí a podpůrné procesy.
    - $\text{ŘPP}$  = Celkové náklady OVM na řídicí a podpůrné procesy – tyto náklady je možné vyčíslit stejným způsobem jako náklady na modelovanou agendu, řídicí a podpůrné procesy jsou zahrnuty v šablonách pro sběr nákladových determinantů, stejně jako pro jednotlivé agendy je možné jim během sběru přiřazovat dedikované úvazky, hodnoty požadavku využití typu nákladů (ANO/NE) i přímo přiřaditelné náklady.

Pro prezentaci výsledků kalkulace je možné použít šablonu F2.TE.09 – Náklady agend OVM přístupem shora.

Oblast		FTE	FTE Vedoucí pracovníci	FTE Referent 1	FTE Referent 2	Náklady celkem	Mzdové náklady	Řídicí a podpůrné procesy	Finanční výdaje	ICT infrastruktura + konektivita
		Přenos z Agenda - FTE				Součet	Dopočet	Dopočet	Dopočet	Dopočet
<b>Celkové náklady OVM</b>		3,0	2,0	7,0	3,0	5,0	7,0		0	3,0
RPP	Řídicí a podpůrné procesy	0,7	1,6	0,1	0,9	1,4	0,3		0	0,7
Kód agendy	Název agendy	Platnost (od)								
A1023	Státní občanství České republiky	31.07.2012	0,1	1,1	0,0	0,1	0,2	02,8	0	0,0
A115	Evidence obyvatel a rodná čísla	01.03.2013	1,9	1,1	0,0	1,8	3,4	78,2	0	3,1
A117	Občanské průkazy	03.07.2012	5,6	1,4	0,0	5,2	9,0	15,6	0	0,0
A118	Cestovní doklady občanů České republiky	01.07.2012	1,1	1,2	0,0	1,9	2,3	36,4	0	0,0
A414	Matriky	31.07.2012	0,8	1,5	0,0	0,3	0,5	35,5	0	0,0

Obr. 2.1-16 Ilustrativní příklad výstupu F2.VVY.04 – Lokální náklady agend OVM přístupem shora



### 2.1.6.3.2 **Sběr lokálních hodnot nákladových determinantů shora na úrovni procesů agendy**

Cílem této aktivity je získat ukazatele nutné pro kalkulaci nákladů shora na výkon jednotlivých procesů modelované agendy.

Podobně jako u aktivity sběru lokálních hodnot nákladových determinantů agend OVM je i zde možné aktivitu rozdělit na 2 části:

- Sběr přímo přiřaditelných nákladů (rozdělení úvazků, přímo přiřaditelné náklady).
- Sběr nepřímo přiřaditelných nákladů (požadavky využití typu nákladu).

Na rozdíl od rozdělení nákladů OVM na všechny agendy, předmětem analýzy je zde jen modelovaná agenda a její procesy. Náklady na výkon modelované agendy v jednotlivých kategoriích již byly získány v předchozí aktivitě. Nyní je cílem provést jejich rozdělení do úrovně procesů. Pro definování seznamu procesů je nutné mít v tento okamžik vytvořený procesní popis a zafixovanou procesní mapu.

Způsob rozdělení nákladů do úrovně procesů je obdobný jako v předchozí části alokace na úroveň agend. Vstupem je F2.VVY.04 – Lokální náklady agend OVM přístupem shora.

Úroveň detailu dat	Náklady přístupem shora		Náklady přístupem zdoła		
	Přímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdoła	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem zdoła	
OVM	Vstup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdoła</li> </ul>	
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizace výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizace výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Součet přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdoła všech agend</li> </ul>	
Agenda	Vstup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro agendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora v kategoriích</li> <li>Využití nákladové kategorie pro agendy (např. ANO/NE, ANO/NE v kombinaci s FTE a post.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdoła na proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategorie pro proces</li> <li>Využití nákladové kategorie pro agendu (přístup shora)</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr hodnot determinantů kategorií (např. rozpad FTE úřadu na agendy)</li> <li>Součin hodnot determinantů kategorií a jednotkových nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Součet přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdoła všech procesů agendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odvození požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Porovnání odvozených požadavků s požadavky zjištěnými přístupem shora</li> <li>Případná korekce (požadavky se musí rovnat)</li> </ul>
Procesy	Vstup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdoła</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro procesy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora v kategoriích</li> <li>Využití nákladové kategorie pro procesy (např. ANO/NE, ANO/NE v kombinaci s FTE a post.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravděpodobnost výskytu aktivity</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro aktivitu</li> <li>Číselnost procesu</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategorie pro procesy (přístup shora)</li> <li>Využití nákladové kategorie pro procesy (přístup shora)</li> </ul>
Aktivity	Vstup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr hodnot determinantů kategorií (např. rozpad FTE agendy na procesy)</li> <li>Součin hodnot determinantů kategorií a jednotkových nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výpočet průměrných hodnot determinantů pro proces (např. simulace AISM)</li> <li>Součin průměrných hodnot determinantů pro proces, číselnosti procesu a jednotkových nákladů determinantů</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů agend přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odvození požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Porovnání odvozených požadavků s požadavky zjištěnými přístupem shora</li> <li>Případná korekce (požadavky se musí rovnat)</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů agend přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdoła</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdoła</li> </ul>
Aktivity	Vstup			<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Expertní odhady</li> <li>Evidence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zjištění pravděpodobnosti výskytu aktivity</li> <li>Zjištění hodnot determinantů kategorií (např. prázdnost)</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Typicky není využito. V případě potřeby lze postupovat obdobně jako pro úroveň procesů.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravděpodobnost výskytu aktivity</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro aktivitu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zjištění požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Požadavky využití nákladové kategorie pro aktivitu</li> </ul>

#### 2.1.6.3.2.1 **Sběr přímo přiřaditelných nákladů**

##### Vstupy a cíle

Cílem je stanovení přímo přiřaditelných nákladů na výkon jednotlivých procesů agendy. Vstupem jsou průměrné osobní náklady na zaměstnance, získané v rámci sběru na úrovni OVM, celkový počet FTE podílejících se na výkonu agendy a další celkové přímo přiřaditelné náklady na agendu.

##### Postup

**Krok: Sběr údajů o počtu úvazků dedikovaných výkonu jednotlivých procesů agendy**

Cílem je stanovení počtů úvazků dedikovaných pro výkon jednotlivých procesů modelované agendy (tedy přímých osobních nákladů).

Na základě vytvořeného procesního popisu modelované agendy a sběru údajů o úvazcích z předcházející aktivity je možné připravit šablonu pro sběr procentuálního rozdělení úvazků osob dedikovaných pro výkon modelované agendy na jednotlivé procesy. Zdrojem pro vytvoření je šablona Metodiky PMA F2.TE.10 – Náklady procesů agendy přístupem shora.

Kód procesu	Procesy	Osoba 1		Osoba 2		Osoba 3		Osoba 4		Osoba 5		Osoba 6	
		Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4	Osoba 5	Osoba 6	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4	Osoba 5	Osoba 6
		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Kontrolní součet přes všechny procesy a oblasti (musí být všude 100 %)</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Kód procesu	Procesy												
	Proces 1												
	Proces 2												
	Proces 3												
	Proces 4												
	Proces 5												
	Proces 6												
	Proces 7												
	Proces 8												
	Proces 9												

Obr.2.1-7 Ilustrativní příklad listu „Procesy – rozpad úvazků“, šablony F2.TE.10 – Náklady procesů agendy přístupem shora

**Krok: Sběr hodnot přímo přiřaditelných nákladů procesů modelované agendy**

Cílem je stanovení hodnot ostatních přímo přiřaditelných nákladů vztahujících se k jednotlivým procesům modelované agendy.

Pro konkrétní procesy modelované agendy je zjištěn údaj:

- O míře využití konkrétních budov OVM.
- O počtu najetých kilometrů provozovanými automobily.
- O hodnotě přímo přiřaditelných nákupů materiálů a služeb.

Zdrojem pro vytvoření tabulky pro sběr dat je šablona Metodiky F2.VVY.04 – Lokální náklady agend OVM přístupem shora.

Kód procesu	Název procesu	Automobily [Km]	Automobily [Kč]	Budovy pracoviště 1 [m2]	Prostory a vybavení pracoviště 1 [Kč]	Budovy pracoviště 2 [m2]	Prostory a vybavení pracoviště 2 [Kč]
	Proces 1		0		0		0
	Proces 2		0		0		0
	Proces 3		0		0		0
	Proces 4		0		0		0
	Proces 5		0		0		0
	Proces 6		0		0		0
	Proces 7		0		0		0
	Proces 8		0		0		0
	Proces 9		0		0		0

Obr.2.1-8 Příklad listu „Procesy agendy-přímé náklady“ šablony F2.TE.10 – Náklady procesů agendy přístupem shora

**Krok: Kalkulace přímo přiřaditelných nákladů na úrovni procesů agendy**

Po sběru počtu úvazků a hodnot nepřímo přiřaditelných nákladů následuje výpočet přímo a nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora na procesy modelované agendy. Protože s úvazky se pracuje pro výpočet obou typů nákladů, je společný postup výpočtu popsán v podkapitole 2.1.6.3.2.3 Kalkulace přímo i nepřímo přiřaditelných nákladů procesů modelované agendy přístupem shora.

**Výstupy**

Výstupem sběru přímo přiřaditelných nákladů na úrovni procesů agend je:

- Počet úvazků dedikovaných na výkon jednotlivých procesů v rámci zkoumané agendy.
- Přímé přiřaditelné náklady jednotlivých procesů agendy.

Pro výstupy se použije šablona F2.TE.10 – Náklady procesů agendy přístupem shora.

### 2.1.6.3.2.2 Sběr nepřímo přiřaditelných nákladů

#### Vstupy a cíle

Cílem je stanovení nepřímo přiřaditelných nákladů na výkon jednotlivých procesů modelované agendy, tedy zejména stanovení, které z nákladových kategorií daný proces využívá.

#### Postup

*Krok: Sběr hodnot požadavků využití typu nákladů jednotlivými procesy agendy*

Cílem je stanovení hodnot požadavků využití typu nákladů (ANO/NE) pro jednotlivé procesy modelované agendy.

Na základě vytvořeného procesního popisu modelované agendy je možné připravit šablonu pro sběr údajů o požadavcích využití typu nákladů jednotlivých procesů modelované agendy. Pro každou nákladovou kategorii a každý proces modelované agendy je vyplněna hodnota ANO/NE podle toho, zda daný proces modelované agendy využívá/nevyužívá danou nákladovou kategorii. Zdrojem pro vytvoření je šablona Metodiky F2.TE.10 – Náklady procesů agendy přístupem shora F2.TE.10 – Náklady procesů agendy přístupem shora a výstup F2.VVY.04 – Lokální náklady agend OVM přístupem shora.

Požadavky agendy na využití nákladových kategorií							
Kód agendy	Axxx						
Agenda	0						
Platnost agendy (od)	0						
Kód procesu	Název procesu	FTE celkem	FTE Vedoucí pracovníci	FTE Referent 1	FTE Referent 2	ICT infrastruktura + konektivita	Mobilní telefony + mobilní konektivita
0	Proces 1	0	0	0	0	ANO	ANO
0	Proces 2	0	0	0	0	ANO	ANO
0	Proces 3	0	0	0	0	ANO	ANO
0	Proces 4	0	0	0	0	ANO	ANO
0	Proces 5	0	0	0	0	ANO	ANO
0	Proces 6	0	0	0	0	ANO	ANO
0	Proces 7	0	0	0	0	ANO	ANO
0	Proces 8	0	0	0	0	ANO	ANO

Obr. 2.1-17 Příklad listu „Procesy agendy – požadavky“ šablony F2.TE.10 – Náklady procesů agendy přístupem shora

*Krok: Kalkulace nepřímo přiřaditelných nákladů na úrovni procesů agendy*

Po sběru počtu úvazků a hodnot nepřímo přiřaditelných nákladů následuje výpočet přímo a nepřímo přiřaditelných nákladů získaných přístupem shora na procesy modelované agendy. Protože s úvazky se pracuje pro výpočet obou typů nákladů, je společný postup výpočtu popsán v podkapitole 2.1.6.3.2.3 Kalkulace přímo i nepřímo přiřaditelných nákladů procesů modelované agendy přístupem shora.

#### Výstupy

Výstupem sběru nepřímo přiřaditelných nákladů na úrovni procesů agend je:

- Využití typu nákladů jednotlivými procesy modelované agendy.

Pro výstupy se použije šablona F2.TE.10 – Náklady procesů agendy přístupem shora.

### 2.1.6.3.2.3 Kalkulace přímo i nepřímo přiřaditelných nákladů procesů modelované agendy přístupem shora

Z údajů získaných v předchozích aktivitách a krocích je možné provést výpočet nákladů výkonu jednotlivých procesů modelované agendy přístupem shora včetně jejich rozdělení do definovaných kategorií.

Kód procesu	Název procesu	Celkové náklady na jednotlivé procesy	Mzdové náklady	Řídící a podpůrné procesy	Finanční náklady	ICT infrastruktura + konektivita	Mobilní telefony + mobilní konektivita	Automobily
	Celkem za agendu							
0	Proces 1							
0	Proces 2							
0	Proces 3							
0	Proces 4							
0	Proces 5							
0	Proces 6							
0	Proces 7							
0	Proces 8							
0	Proces 9							

Obr. 2.1-18 Příklad výstupu F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora

Pro jednotlivé nákladové kategorie je možné použít následující postup<sup>12</sup>:

- **Mzdy:**

- Osobní náklady procesu modelované agendy =  $FTE_1 \times M_1 + FTE_2 \times M_2 + \dots + FTE_N \times M_N$ , kde:
  - $FTE_{1-N}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon procesu modelované agendy v jednotlivých mzdových kategoriích.
  - $M_{1-N}$  = Průměrný osobní náklad v dané mzdové kategorii.

- **Finanční náklady:**

- Finanční náklady procesu modelované agendy =  $FTE_{PR} / FTE_{FN} \times FN_{AG}$ , kde:
  - $FTE_{PR}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon procesu modelované agendy.
  - $FTE_{FN}$  = Suma úvazků dedikovaných všem procesům modelované agendy, u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladu Finanční náklady hodnotou ANO.
  - $FN_{AG}$  = Celkové finanční náklady modelované agendy.

- **ICT infrastruktura + konektivita:**

- Náklady procesu modelované agendy na ICT infrastrukturu =  $FTE_{PR} / FTE_{ICT} \times ICT_{AG}$ , kde:
  - $FTE_{PR}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon procesu modelované agendy.
  - $FTE_{ICT}$  = Suma úvazků dedikovaných všem procesům modelované agendy, u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladu ICT infrastruktura + konektivita hodnotou ANO.
  - $ICT_{AG}$  = Celkové náklady modelované agendy v kategorii ICT infrastruktura + konektivita.

- **Mobilní telefony + mobilní konektivita:**

- Náklady procesu modelované agendy na mobilní telefony =  $FTE_{PR} / FTE_{MTEL} \times MTEL_{AG}$ , kde:
  - $FTE_{PR}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon procesu modelované agendy.
  - $FTE_{MTEL}$  = Suma úvazků dedikovaných všem procesům modelované agendy, u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladu Mobilní telefony + mobilní konektivita hodnotou ANO.
  - $MTEL_{AG}$  = Celkové náklady modelované agendy v kategorii Mobilní telefony + mobilní konektivita.

<sup>12</sup> Níže je popsán postup, který předpokládá potřebu alokace nepřímo přiřaditelných nákladů pomocí alokačních klíčů. V případě existence centrálně platných jednotkových nákladů pro nepřímo přiřaditelné náklady (např. m<sup>2</sup> u budov nebo km u dopravy) lze pro některé kategorie stanovit náklad přepočtem jednotkových nákladů a hodnoty spotřeby, podle popisu v 2.1.6.2.3.1 [Alokace nákladů na základě centrálně platných jednotkových nákladů pro vybrané nákladové kategorie](#).

- **Náklady konkrétních informačních systémů:**
  - Náklady na konkrétní informační systém využívaný procesem modelované agendy =  $FTE_{PR} / FTE_{SWn} \times SWn_{AG}$ , kde:
    - $FTE_{PR}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon procesu modelované agendy.
    - $FTE_{SWn}$  = Suma úvazků dedikovaných všem procesům modelované agendy, u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladu konkrétního informačního systému SWn hodnotou ANO.
    - $SWn_{AG}$  = Celkové náklady modelované agendy v kategorii Správa SWn a správa licencí.
- **Náklady ostatních informačních systémů:**
  - Náklady na konkrétní informační systém využívaný procesem modelované agendy =  $FTE_{PR} / FTE_{OSW} \times OSW_{AG}$ , kde:
    - $FTE_{PR}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon procesu modelované agendy.
    - $FTE_{OSW}$  = Suma úvazků dedikovaných všem procesům modelované agendy, u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladu Správa ostatních SW a nákup licencí hodnotou ANO.
    - $OSW_{AG}$  = Celkové náklady modelované agendy v kategorii Správa ostatních SW a správa licencí.
- **Prostory a vybavení pracoviště:**
  - Náklady na prostory a vybavení pracoviště procesu modelované agendy =  $m^2_{PR} \times Avgm^2_{OVM}$ , kde:
    - $m^2_{PR}$  = Užité plocha využívaná procesem modelované agendy v  $m^2$ .
    - $Avgm^2_{OVM}$  = Průměrné náklady sledovaného OVM na  $m^2$ .
  - Náklady na prostory a vybavení pracoviště procesu modelované agendy =  $FTE_{PR} / FTE_{PVP} \times PVP_{AG}$ , kde:
    - $FTE_{PR}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon procesu modelované agendy.
    - $FTE_{PVP}$  = Suma úvazků dedikovaných všem procesům modelované agendy, u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladu Prostory a vybavení pracoviště hodnotou ANO.
    - $PVP_{AG}$  = Celkové náklady modelované agendy v kategorii Prostory a vybavení pracoviště.
- **Automobily:**
  - Náklady na automobily procesu modelované agendy =  $KM_{PR} \times AvgKM_{OVM}$ , kde:
    - $KM_{PR}$  = Počet kilometrů najetých za účelem výkonu procesu agendy.
    - $AvgKM_{OVM}$  = Průměrná cena za kilometr sledovaného OVM.
  - Náklady na konkrétní informační systém využívaný procesem modelované agendy =  $FTE_{PR} / FTE_{AUT} \times AUT_{AG}$ , kde:
    - $FTE_{PR}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon procesu modelované agendy.
    - $FTE_{AUT}$  = Suma úvazků dedikovaných všem procesům modelované agendy, u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladu Automobily hodnotou ANO.
    - $AUT_{AG}$  = Celkové náklady modelované agendy v kategorii Automobily.
- **Ostatní doprava:**
  - Náklady na ostatní dopravu procesu modelované agendy =  $FTE_{PR} / FTE_{OD} \times OD_{AG}$ , kde:
    - $FTE_{PR}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon procesu modelované agendy.

- $FTE_{OD}$  = Suma úvazků dedikovaných všem procesům modelované agendy, u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladu Ostatní doprava hodnotou ANO.
- $OD_{AG}$  = Celkové náklady modelované agendy v kategorii Ostatní doprava.
- **Ostatní nákupy nepřidatelné přímo agendám:**
  - Ostatní nepřímo přidatelné náklady procesu modelované agendy =  $FTE_{PR} / FTE_{ONN} \times ONN_{AG}$ , kde:
    - $FTE_{PR}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon procesu modelované agendy.
    - $FTE_{ONN}$  = Suma úvazků dedikovaných všem procesům modelované agendy, u kterých došlo k označení požadavku využití typu nákladu Ostatní nákupy nepřidatelné přímo agendám hodnotou ANO.
    - $ONN_{AG}$  = Celkové náklady modelované agendy v kategorii Ostatní nákupy nepřidatelné přímo agendám.
- **Ostatní nákupy přímo přidatelné procesu agendy:**
  - Suma identifikovaných přímo přidatelných nákladů procesu modelované agendy.
- **Řídící a podpůrné procesy:**
  - Odpovídající část nákladů na řídicí a podpůrné procesy přiřazená procesu modelované agendy =  $FTE_{PR} / FTE_{AG} \times \check{R}PP_{AG}$ , kde:
    - $FTE_{PR}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon procesu modelované agendy.
    - $FTE_{AG}$  = Suma úvazků dedikovaných modelované agendě.
    - $\check{R}PP_{AG}$  = Celkové náklady modelované agendy na podpůrné procesy.

## 2.1.6.4 Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola

### Vstupy a cíle

Cílem níže popsané metody je stanovení nákladů procesů agendy přístupem zdola – na základě sběru dat. Základním vstupem jsou výsledky sběru dat podle Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu.

### Postup

Pro přímo přiřaditelné náklady stanovené zdola jsou na úrovni aktivit nebo procesů získána data, podle popisu v kroku 2.1.6.4.1.1 Sběr přímo přiřaditelných nákladů. Ta jsou následně použita pro dopočítání hodnot na úroveň procesů (2.1.6.4.2 Sběr lokálních hodnot nákladových determinantů zdola na úrovni procesů a agend) a následně na úroveň agendy (2.1.6.4 Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola).

Pro nepřímo přiřaditelné náklady není možný přístup zdola, proto jsou použity výsledky získané v rámci aktivity 2.1.6.3.1 Sběr lokálních hodnot nákladových determinantů shora na úrovni agend OVM.

### Výstupy

F2.VVY.06 – Lokální AS–IS náklady procesů agendy přístupem zdola

F2.HVY.06 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy.

Úroveň detailu dat	Náklady přístupem shora		Náklady přístupem zdola		
	Přímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdola	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem zdola	
OVM	Vstupy	• Determinanty kategorií • Jednotkové náklady determinantů kategorií • Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora	• Determinanty kategorií • Jednotkové náklady determinantů kategorií • Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora	• Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdola	
	Postup	• Aktualizace výstupu	• Aktualizace výstupu	• Součet přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech agend	
Agenda	Vstupy	• Přímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora	• Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora	• Přímo přiřaditelné náklady OVM přístupem zdola	• Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem zdola
	Postup	• Jednotkové náklady determinantů kategorií • Hodnoty determinantů kategorií pro agendy • Sběr hodnot determinantů kategorií (např. rozpad FTE úřadu na agendy) • Součet hodnot determinantů kategorií a jednotkových nákladů determinantů	• Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora v kategoriích • Využití nákladové kategorie pro agendy (např. ANO, ANO, ANO v kombinaci s FTE a pod.) • Sběr požadavků využití nákladové kategorie • Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití	• Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdola na proces	• Využití nákladové kategorie pro proces • Využití nákladové kategorie pro agendu (přístup shora)
Procesy	Vstupy	• Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora	• Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora	• Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdola	• Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora
	Postup	• Jednotkové náklady determinantů kategorií • Hodnoty determinantů kategorií pro procesy • Sběr hodnot determinantů kategorií (např. rozpad FTE úřadu na procesy) • Součet hodnot determinantů kategorií a jednotkových nákladů determinantů	• Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora v kategoriích • Využití nákladové kategorie pro procesy (např. ANO, ANO, ANO v kombinaci s FTE a pod.) • Sběr požadavků využití nákladové kategorie • Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití	• Právěpodobnost výskytu aktivity • Hodnoty determinantů kategorií pro aktivitu • Četnost procesu • Jednotkové náklady determinantů kategorií	• Odvození požadavků využití nákladové kategorie • Porovnání odvozených požadavků s požadavky zjištěnými přístupem shora • Připadná korekce (požadavky se musí rovnat)
Aktivity	Vstupy	• Přímo přiřaditelné náklady procesů přístupem shora	• Přímo přiřaditelné náklady procesů přístupem shora	• Přímo přiřaditelné náklady procesů přístupem zdola	• Nepřímo přiřaditelné náklady procesů přístupem shora
	Postup	• Typicky není využito. V případě potřeby lze postupovat obdobně jako pro uroveň procesu.		• Determinanty kategorií • Jednotkové náklady determinantů kategorií • Explicitní odhady • Evidence • Zjištění právěpodobnosti výskytu aktivity • Zjištění hodnot determinantů kategorií (např. pracovní)	• Odvození požadavků využití nákladové kategorie • Zjištění požadavků využití nákladové kategorie
	Vstupy			• Právěpodobnost výskytu aktivity • Hodnoty determinantů kategorií pro aktivitu	• Požadavky využití nákladové kategorie pro aktivitu



### 2.1.6.4.1 Sběr lokálních hodnot nákladových determinantů zdola na úrovni aktivit a procesů

#### Vstupy a cíle

Cílem je sběr dat na úrovni procesů a aktivit.

#### Postup

Sběr dat probíhá typicky jako interview, získané údaje jsou expertními odhady. Detailní postup sběru dat je popsán v kapitole 2.1.5 Postup sběru a pořízení dat.

#### Výstupy

Výstupem jsou lokální AS-IS hodnoty aktivity a procesů agentury (F2.VS.03 – Lokální AS-IS hodnoty ukazatelů agentury) sebrané v rámci Etapa 2.2: Sběr hodnot AS-IS modelu.

Úroveň detailu dat	Náklady přístupem shora		Náklady přístupem zdola		
	Přímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdola	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem zdola	
OVIM	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanty kategorií</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem zdola</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizace výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizace výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Součet přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech agend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem zdola</li> </ul>
Agenda	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro agendu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora v kategoriích</li> <li>Využití nákladové kategorie pro agendu (např. ANO/NE, ANO/NE v kombinaci s FTE a pod.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdola na proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategorie pro proces</li> <li>Využití nákladové kategorie pro agendu (přístup shora)</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr hodnot determinantů kategorií (např. rozpad FTE úřadu na agendu)</li> <li>Součet hodnot determinantů kategorií a jednotkových nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Součet přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech procesů agendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odvodzení požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Porovnání odvozených požadavků a požadavky zjištěnými přístupem shora</li> <li>Případná korekce (požadavky se musí rovnat)</li> </ul>
Procesy	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro procesy</li> <li>Využití nákladové kategorie pro procesy (např. ANO/NE, ANO/NE v kombinaci s FTE a pod.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora v kategoriích</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro procesy (např. ANO/NE, ANO/NE v kombinaci s FTE a pod.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravděpodobnost výskytu aktivity</li> <li>Hodnoty determinantů kategorií pro aktivitu</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategorií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategorie pro procesy (přístup shora)</li> <li>Využití nákladové kategorie pro procesy (přístup shora)</li> </ul>
Aktivity	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr hodnot determinantů kategorií (např. rozpad FTE agendy na procesy)</li> <li>Součet hodnot determinantů kategorií a jednotkových nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vypočet průměrných hodnot determinantů pro proces (např. simulace AISM)</li> <li>Součet průměrných hodnot determinantů pro proces, četnosti procesů a jednotkových nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odvodzení požadavků využití nákladové kategorie</li> <li>Porovnání odvozených požadavků a požadavky zjištěnými přístupem shora</li> <li>Případná korekce (požadavky se musí rovnat)</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů agend přístupem shora dle požadavků využití</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady procesů agend přístupem shora</li> </ul>

#### 2.1.6.4.1.1 Sběr přímo přiřaditelných nákladů

Tabulka níže uvádí přehled elementů a atributů se vztahem k nákladovému modelu.

Tab. 2.1-15 Přehled elementů a atributů se vztahem k nákladovému modelu

Element	Atributy
Proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>Průměrná pracnost pro jednotlivé mzdové kategorie</li> <li>Počet opakování procesu za rok</li> <li>Požadavky využití typu nákladů (ANO/NE)</li> <li>Přiřaditelné příjmy</li> <li>Přiřaditelné náklady</li> </ul>
Aktivita	<ul style="list-style-type: none"> <li>Průměrná pracnost pro jednotlivé mzdové kategorie</li> <li>Požadavky využití typu nákladů (ANO/NE)</li> <li>Přiřaditelné příjmy</li> <li>Přiřaditelné náklady</li> </ul>
Rozhodnutí	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravděpodobnost rozhodnutí</li> </ul>

Získaná sada údajů závisí na výsledku sběru dat. V ideálním případě jsou dostupné všechny údaje o aktivitách a pravděpodobnostech rozhodnutí, ze kterých je možné dopočítat hodnotu atributů pro úroveň procesu a údaje o četnostech u všech procesů, které jsou v rámci agentury vykonávány.

Úplnost a přesnost sebraných hodnot determinuje možnost výpočtu přímo přiřaditelných nákladů spojených s výkonem jednotlivých procesů.

### 2.1.6.4.2 Sběr lokálních hodnot nákladových determinantů zdola na úrovni procesů a agend

Sběr lokálních hodnot nákladových determinantů zdola na úrovni procesů a stanovení lokálních hodnot nákladových determinantů na úrovni agend je popsáno v následujících třech krocích:

- 2.1.6.4.2.1 Sběr a kalkulace přímo přiřaditelných nákladů.
- 2.1.6.4.2.2 Stanovení celkových přímo přiřaditelných nákladů zdola a nepřímo přiřaditelných nákladů shora výkonu procesů modelované agendy.
- 2.1.6.4.2.3 Stanovení lokálních hodnot nákladových determinantů zdola na úrovni agendy.

Úroveň detailu	Náklady přístupem shora		Náklady přístupem zdola		
	Přímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem shora	Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdola	Nepřímo přiřaditelné náklady přístupem zdola	
OVM	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinantní kategori</li> <li>Jednotkové náklady determinantní kategori</li> <li>Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinantní kategori</li> <li>Jednotkové náklady determinantní kategori</li> <li>Nepřímo přiřaditelné výdaje přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdola</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizace výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizace výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Součet přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech agend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Součet přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech agend</li> </ul>
Agenda	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady přístupem zdola na proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady OVM přístupem zdola</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednotkové náklady determinantní kategori</li> <li>Hodnoty determinantů kategori pro agendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady shora v kategoriích</li> <li>Využití nákladové kategori pro agendy (např. ANONE, ANONE v kombinaci s FTE a pod.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategori pro proces</li> <li>Využití nákladové kategori pro agendy (přístup shora)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategori pro proces</li> <li>Využití nákladové kategori pro agendy (přístup shora)</li> </ul>
Procesy	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr hodnot determinantů kategori (např. rozpad FTE úřadu na agendy)</li> <li>Součet hodnot determinantů kategori a jednotlivých nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr požadavků využití nákladové kategori</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Součet přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola všech procesů agendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odhocení požadavků využití nákladové kategori</li> <li>Porovnání odhocovaných požadavků s požadavky zjištěnými přístupem shora</li> <li>Případná korekce požadavků se musí rovnat</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímo přiřaditelné náklady agend přístupem zdola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora</li> </ul>
Aktivity	Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednotkové náklady determinantů kategori</li> <li>Hodnoty determinantů kategori pro procesy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepřímo přiřaditelné náklady agend přístupem shora v kategoriích</li> <li>Využití nákladové kategori pro procesy (např. ANONE, ANONE v kombinaci s FTE a pod.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravděpodobnost výskytu aktivity</li> <li>Hodnoty determinantů kategori pro aktivitu</li> <li>Činnost procesu</li> <li>Jednotkové náklady determinantů kategori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nákladové kategori pro aktivitu</li> <li>Využití nákladové kategori pro procesy (přístup shora)</li> </ul>
	Postup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr hodnot determinantů kategori (např. rozpad FTE agendy na procesy)</li> <li>Součet hodnot determinantů kategori a jednotlivých nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sběr požadavků využití nákladové kategori</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů přístupem shora dle požadavků využití determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vypočet průměrných hodnot determinantů pro proces (např. simulace AISM)</li> <li>Součet průměrných hodnot determinantů pro proces, kategorií procesů a jednotlivých nákladů determinantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odhocení požadavků využití nákladové kategori</li> <li>Porovnání odhocovaných požadavků s požadavky zjištěnými přístupem shora</li> <li>Případná korekce požadavků se musí rovnat</li> <li>Alokace nepřímo přiřaditelných nákladů agend přístupem shora dle požadavků využití determinantů</li> </ul>

#### 2.1.6.4.2.1 Sběr a kalkulace přímo přiřaditelných nákladů

##### Vstupy a cíle

Cílem této aktivity je stanovení přímo přiřaditelných nákladů spojených s výkonem jednoho průměrného opakování jednotlivých procesů modelované agendy na sledovaném OVM a výpočet celkových nákladů na úroveň agendy.

Vstupem pro tuto aktivitu jsou F2.VS.03 – Lokální AS-IS hodnoty ukazatelů agendy sebrané v rámci Etapa 2.2: Sběr hodnot AS-IS modelu.

##### Postup

K provedení časové analýzy je možné využít modelovací nástroj AISM-ME, který umožňuje import získaných dat a dále s využitím automatických skriptů výpočet průměrných přímo přiřaditelných nákladů na jedno opakování procesu. V kombinaci s údajem o počtu opakování procesu je možné vypočítat přímo přiřaditelné náklady na výkon procesu.

Výpočet nástroje AISM-ME probíhá na základě pravděpodobnostního ohodnocení jednotlivých větví procesního diagramu pomocí údajů o pravděpodobnostech jednotlivých rozhodnutí. Každá větev procesu má pracnost, která je vyjádřena součtem pracností jednotlivých aktivit dané větve, přímo přiřaditelných nákladů aktivit a pravděpodobností průchodu danou větví. Součtem součinů nákladovosti s pravděpodobnostmi průchodu jednotlivých větví je pak stanovena průměrná pracnost procesu ve sledovaných mzdových kategoriích, přímé peněžní náklady (např. nákupy externích služeb) a přímo přiřaditelné příjmy.

Pokud chceme zjistit dané údaje za konkrétní OVM, a v rámci jednoho modelovaného procesu vystupuje více participujících OVM, je třeba zvolit před spuštěním skriptu časové analýzy zvlášť pouze zkoumaný OVM, jinak budou údaje výstupu časové analýzy agregovány pro všechny zúčastněné OVM v diagramu.

Výstupem provedené časové analýzy s využitím nástroje AISM-ME je F2.VVY.05 – Časová analýza AS-IS modelu.

Obrázek níže znázorňuje možné zpracování výstupu časové analýzy (F2.HVY.06 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy).



Stanovení přímo přiřaditelných nákladů přístupem zdola je součástí šablony F2.HVY.06 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy, která poskytuje i součet nákladů na všechny procesy agendy pro jednotlivé nákladové kategorie.

### 2.1.7 Postup optimalizace

Cílem postupu optimalizace je popsat postup a nástroje optimalizace agend a definovat přístup k řízení výkonnosti s cílem udržení přínosů a kontinuálního zlepšování jejich výkonu.

Metodika PMA definuje postup optimalizace agend se zaměřením na tři základní příležitosti:

- Snížení nákladů.
- Zvýšení kvality.
- Zvýšení transparentnosti (protikorupční opatření).

V tabulce níže jsou uvedeny základní pojmy používané v této kapitole.

**Tab. 2.1-6 Pojmy optimalizace**

Pojem	Popis
Benchmarking	Neustálý proces pozorování a měření za účelem stanovení cílů vedoucích k zlepšování aktivit.
Change management	Proces řízení změn za použití standardizovaných postupů s cílem minimalizovat dopad změn na kvalitu poskytovaných služeb.
Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)	Manažerský nástroj, pomocí kterého se vyhodnocuje a zlepšuje proces. Vycházejí z primárních cílů pro danou agendu a jejich hodnoty ukazují, jestli se agenda vyvíjí žádoucím směrem. Měly by být jasně definované a měřitelné.
Kvalita	Míra plnění podmínek požadované kvality (úrovně) výkonu procesu agendy.
Outsourcing	Vyčlenění podpůrných a vedlejších činností společnosti, která je na danou činnost specializovaná.
Úroveň vyspělosti procesů	Vymezený soubor charakteristických znaků, stanovený a přijímaný jako srovnávací základna pro hodnocení dosaženého stupně procesní vyspělosti. Každá úroveň představuje výchozí stav pro další průběžné zlepšování. Dosažení vyšší úrovně znamená uplatnění zásad fungování procesů organizace, jejichž výsledkem je procesní způsobilost a vyspělost organizace.
Významnost	Určuje, jak významně se proces podílí na nákladech dané agendy.

#### 2.1.7.1 Úvod

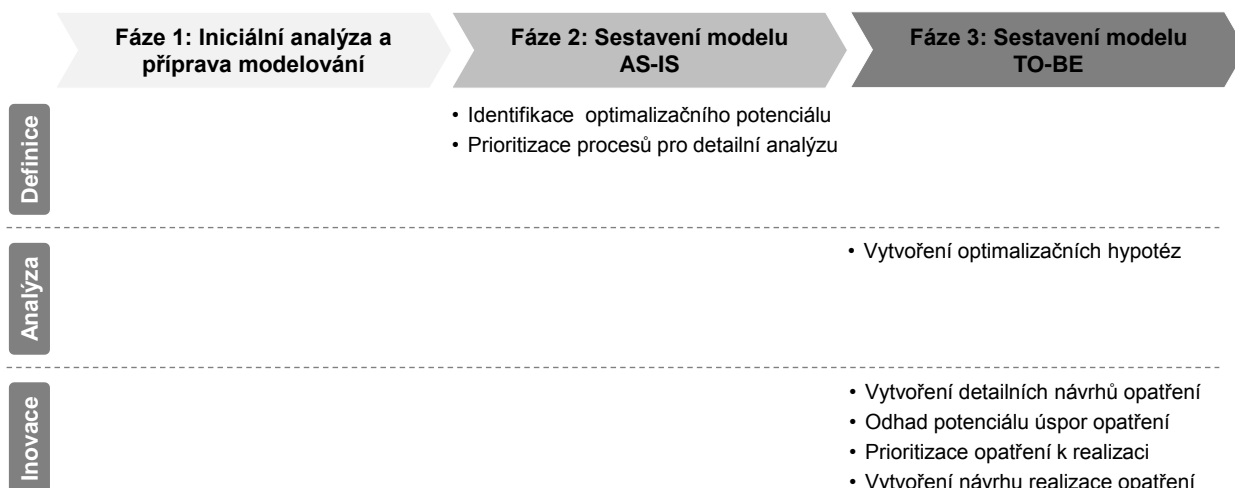
Pro analýzu procesů a identifikaci příčin neefektivit, defektů a variabilit procesů jsou použity vybrané postupy metodiky Lean Six Sigma zaměřené na zvyšování efektivity procesů a kvality výstupů s přihlédnutím ke specifikům výkonu veřejné správy jak na ústředních správních orgánech, tak v územních samosprávných celcích.

##### 2.1.7.1.1 Optimalizační přístup

Optimalizace procesů je rozdělena do 3 základních částí podle Lean Six Sigma:

- **Definice** – identifikace oblastí s optimalizačním potenciálem a prioritizace procesů pro detailní analýzu.
- **Analýza** – detailní analýza procesů a aktivit, u kterých byl identifikován optimalizační potenciál a následující příprava optimalizačních hypotéz shrnujících možnosti řešení problematických oblastí. Akceptované hypotézy jsou následně detailně rozpracovány ve formě návrhu konkrétních opatření.
- **Inovace** – detailní návrh opatření (včetně odhadu potenciálu úspor), prioritizace opatření a pro opatření s vysokou prioritou návrh jejich realizace.

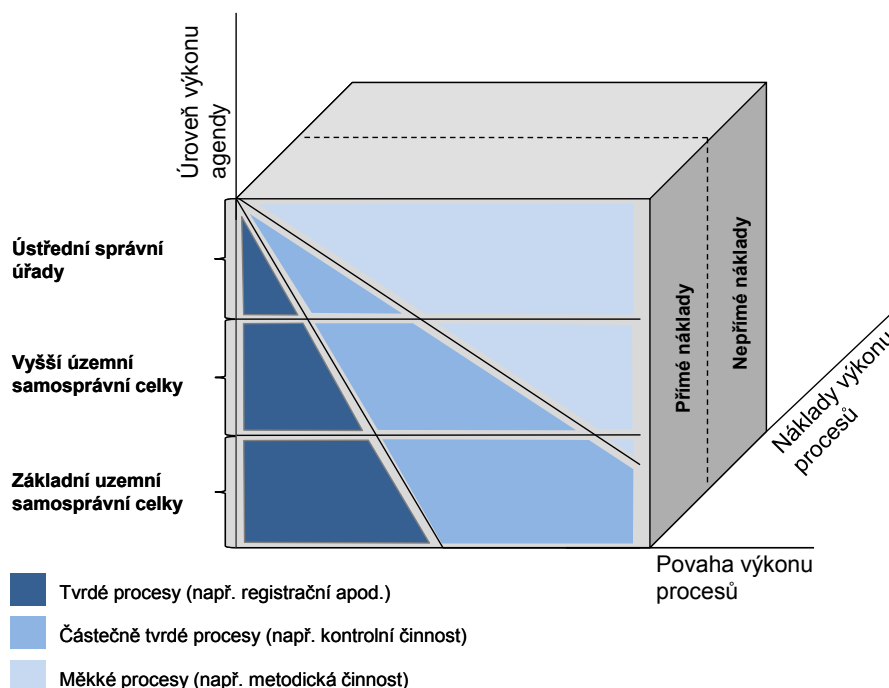
V jednotlivých částech bude zohledněna potřeba specifického přístupu v závislosti na druhu nákladů, typu procesu a úrovni výkonu státní správy.



Obr. 2.1-21 Optimalizační přístup

### 2.1.7.1.2 Typologie procesů dle úrovně výkonu agend

Na obrázku níže je zobrazeno typické složení procesů dle povahy výkonu procesu a úrovně výkonu agendy viz 1.3 Souvislosti pojmů Metodiky PMA.



Obr. 2.1-22 Typické rozložení procesů dle povahy výkonu procesů a úrovně výkonu agendy

Výše definované rozdělení procesů podle úrovně výkonu státní správy nemá dopad na postup optimalizace, který zůstane u všech typů zachován. Zásadní rozdíly ale budou v možnostech výskytu optimalizačního potenciálu a ve vhodných optimalizačních opatřeních.

V kapitole 2.1.7.1.3 **Typická optimalizační opatření** jsou uvedeny ilustrativní případy, kdy zařazení agendy podle úrovně výkonu a povahy procesů umožní dosáhnout lepšího výstupu. V jednotlivých částech podle Lean Six Sigma ovlivňuje typ procesu a úroveň jeho výkonu optimalizaci následovně:

### **Definice**

Typ procesu ovlivňuje postup identifikace optimalizačního potenciálu v aplikovatelnosti některých kritérií nebo jejich částí identifikujících optimalizační potenciál. Např. standardizace postupů a nástrojů indikuje optimalizační potenciál spíše u tvrdých procesů, méně pak u měkkých. Dále je třeba při identifikaci optimalizačního potenciálu vzít v úvahu úroveň výkonu procesů. Příkladem mohou být procesy, které jsou vykonávány pouze na úrovni ústředních správních úřadů. U těchto procesů není možné porovnávat náklady na výkon procesů s jinými OVM.

### **Analýza**

Povaha konkrétních procesů se zohledňuje například při stanovení jednotlivých kritérií detailní analýzy optimalizačního potenciálu. Mezi tato kritéria patří výše zmíněná standardizace nástrojů a postupů nebo časová náročnost procesů. Časová náročnost výkonu procesu je také kritériem, u kterého musí být zohledněna úroveň procesu. Lze předpokládat, že výkon procesu bude časově náročnější, je-li proces vykonáván na více úrovních. Z tohoto důvodu je nutné vzít v úvahu rozdělení procesů při formulování optimalizačních hypotéz.

### **Inovace**

Úroveň, na které je agenda vykonávána, ovlivní například předpokládanou dobu implementace, která je součástí detailního návrhu opatření. Na detailní návrh opatření má také vliv i konkrétní povaha procesů agendy. V tomto případě bude ovlivněn předpokládaný stav agendy po implementaci optimalizačního opatření. Důvodem je, že některá opatření mají jiný efekt, pokud jsou aplikována na tvrdé, nebo na měkké procesy.

V následující části je pro větší názornost uvedena tabulka s přehledem optimalizačních hypotéz a jejich předpokládaný efekt na jednotlivé typy procesů.



### 2.1.7.1.3 Typická optimalizační opatření

Existuje řada optimalizačních opatření, jejichž možnosti a úroveň aplikace závisí na konkrétní situaci.

V tabulce níže jsou typická optimalizační opatření seřazena podle dopadu na úspory, který obvykle přinášejí. V prostředí veřejné správy závisí jejich uplatnitelnost na typu procesu.

Dopad na úspory	Typická optimalizační opatření	Tvrdý proces	Částečně tvrdý proces	Měkký proces
	Zrušení aktivity/ procesu s nízkou přidanou hodnotou	Vysoká	Nízká	Nízká
	Automatizace	Vysoká	Střední	Nízká
	Outsourcing	Vysoká	Střední	Nízká
	Centralizace (specializace)	Střední	Střední	Vysoká
	Optimalizace nákupu	Vysoká	Vysoká	Vysoká
	Standardizace/ harmonizace postupů nástrojů	Vysoká	Střední	Nízká
	Zvýšení kvality dat	Vysoká	Střední	Nízká
	Změny standardů podpůrných prostředků (HW vybavení, telekomunikace, služby, vozidla, kancelářský standard)	Vysoká	Vysoká	Vysoká
	Trénink	Vysoká	Střední	Nízká
	Optimalizace schvalovacího procesu (podpisová práva)	Vysoká	Vysoká	Vysoká
	Úprava prostorů (ergonomie, dostupnost podkladů apod.)	Vysoká	Střední	Nízká

Uplatnitelnost opatření dle typu procesu: ■ Vysoká ■ Střední ■ Nízká

Obr. 2.1-23 Typická optimalizační opatření a jejich dopad na úspory







Jednotlivé typy optimalizačních opatření se liší nejen dopadem na úspory, ale také dopadem na investiční náklady a na případné změny právních předpisů. Tabulka níže shrnuje typické dopady opatření v těchto oblastech.

Metodika PMA předpokládá, že další upřesnění a rozšíření výše uvedených typických optimalizačních opatření bude možné provést dle aktuálních potřeb v rámci fungování Metodického centra PMA, které může požadavky Metodiky PMA dále rozšířit. Například může dojít k rozšíření o seznam povinných optimalizačních hypotéz, které je nutné v rámci přípravy návrhu TO-BE procesního modelu analyzovat.



Typická optimalizační opatření	Náklady	Legislativa
Zrušení aktivity/ procesu s nízkou přidanou hodnotou		
Automatizace		
Outsourcing		
Centralizace (specializace)		
Optimalizace nákupu		
Standardizace/ harmonizace postupů nástrojů		
Zvýšení kvality dat		
Změny standardů podpůrných prostředků (HW vybavení, telekomunikace, služby, vozidla, kancelářský standard)		
Trénink		
Optimalizace schvalovacího procesu (podpisová práva)		
Úprava prostorů (ergonomie, dostupnost podkladů apod.)		

Dopad na náklady zavedení opatření:	 Velký	 Střední	 Malý
Dopad na změny právních předpisů:	 Velký	 Střední	 Malý

Obr. 2.1-24 Typická optimalizační opatření a jejich dopad na náklady zavedení a změny právních předpisů

#### 2.1.7.1.4 Podpora identifikace a realizace protikorupčních opatření

Už ze samotné podstaty projektu PMA vyplývá zaměření na zvýšení transparentnosti a odstranění anomálií při výkonu státní správy. Definice procesů, stanovení jasných pravidel jejich výkonu a zajištění horizontální i vertikální informační provázanosti správních a samosprávních úřadů včetně veřejné publikace maxima možných informací k možnosti kontroly občanů povede k zmenšení prostoru pro korupční jednání.

Nad rámec toho je dále Metodika PMA zaměřena na 3 aspekty optimalizace: kvalita / přidaná hodnota, náklady a protikorupční prostředí. Podpora identifikace a realizace protikorupčních opatření je v Metodice PMA primárně řešena ve třech etapách:

- Etapa 2.7: Identifikace optimalizačního potenciálu.
- Etapa 3.1: Návrh optimalizačních hypotéz.
- Etapa 3.4: Vytvoření detailních návrhů opatření.

Při kritickém pohledu na procesy modelované agendy v rámci zjišťování příležitostí pro zlepšení musí Vedoucí modelování kromě nákladového a kvalitativního pohledu na zkoumané procesy vnímat i pohled protikorupční a aktivně nacházet body a vazby, které potenciální riziko korupčního jednání umožňují. Protikorupční prostředí je jednou z oblastí, pro kterou je identifikován optimalizační potenciál (viz kapitola 2.1.7.2.2 Identifikace optimalizačního potenciálu).

V rámci popisu optimalizačních hypotéz i dalších optimalizačních opatření (rozpracování akceptovaných hypotéz) musí být jasně definován dopad na aspekt protikorupčního prostředí. Optimalizační opatření by měla primárně přinést pozitivní dopad, případný negativní dopad musí být kompenzován nákladovým nebo kvalitativním přínosem.

Těmito dvěma kroky (identifikace, popis) bude zajištěno jak aktivní vyhledávání možností zlepšení protikorupčního prostředí, tak důkladné zvážení dopadů všech opatření na protikorupční prostředí.

Hlavními pilíři protikorupčního prostředí je vzájemná rovnováha prevence, průhlednosti a postihu. Obecně se nejvyšší korupční potenciál nachází v oblastech, ve kterých se rozhoduje o veřejných

financích, a tam, kde jsou poskytovány výstupy přímo občanům jako příjemcům výstupů procesů dané agendy.

Typická optimalizační opatření směřující k zlepšení protikorupčního prostředí jsou:

- **Optimalizace schvalovacího procesu** – rozložení rozhodovací pravomoci.
- **Standardizace** – zvýšení standardizace kontrolních procesů ve veřejné správě.
- **Centralizace** – umožnění zvýšení kontroly u vybraných procesů.

#### **2.1.7.1.5 Zaměření na zvyšování kvality**

Kvalita je v rámci Metodiky vnímána jako míra plnění podmínek stanovených definicí požadované kvality výkonu agendy. Může to být míra chybovosti, délka trvání, maximální počet kontaktů, potřeba fyzického přesunu občana apod. Jelikož požadavky na kvalitu výkonu agendy v oblasti výkonu státní správy často nejsou explicitně stanoveny, musí být uvedené oblasti posuzovány modelovacím týmem v kontextu konkrétní agendy/procesu/aktivity.

Z podstaty projektu PMA vyplývá zaměření na standardizaci výkonů státní správy. Největším přínosem v oblasti zvýšení kvality je samotná standardizace výkonů procesů, kde standard definuje parametry výkonu procesu, tedy jednotlivé aspekty kvality.

Při kritickém pohledu na procesy modelované agendy v rámci zjišťování příležitostí pro zlepšení musí Vedoucí modelování vnímat kvalitativní pohled a aktivně nacházet body a vazby, které kvalitu snižují nebo naopak generovat nápady, které by mohly kvalitu zvýšit. Postupy pro identifikaci optimalizačního potenciálu jsou popsány v kapitole [2.1.7.2.2 Identifikace optimalizačního potenciálu](#). Oblasti k identifikaci optimalizačního potenciálu jsou detailněji popsány v šabloně F2.TE.12 – Optimalizační potenciál.

V rámci popisu optimalizačních hypotéz i následujících optimalizačních opatření (rozpracování akceptovaných hypotéz) musí být jasně definován dopad na aspekt kvality. Optimalizační opatření by měla primárně přinést pozitivní dopad. Případný negativní dopad musí být konfrontován s přínosem nákladovým nebo protikorupčním.

Těmito dvěma kroky (identifikace, popis) bude zajištěno jak aktivní vyhledávání možností zlepšení kvality, tak důkladné zvážení dopadů všech opatření na kvalitu.

### **2.1.7.2 Část Definice optimalizačního potenciálu**

#### **2.1.7.2.1 Cíle**

Základním cílem tohoto kroku je identifikace oblastí s optimalizačním potenciálem a výběr procesů agendy pro detailní analýzu.

#### **2.1.7.2.2 Identifikace optimalizačního potenciálu**

##### **Hlavní výstupy**

F2.HVY.08 – Optimalizační potenciál – tabulka s identifikací oblastí s optimalizačním potenciálem.

Identifikace optimalizačního potenciálu je aktivita vykonávaná během celého procesu modelování. Jedná se o kritické hodnocení informací už při jejich sběru. K tomuto účelu poslouží zápisník ve formě šablony Excel, do které účastníci modelování označují pro agendu jako celek, jednotlivé procesy a aktivity tzv. optimalizační potenciál. Jedná se o oblasti, jež upozorňují na možnosti využití automatizovaných vazeb, možnou neefektivitu, nekvalitu apod.

Kritéria, podle nichž hodnotíme optimalizační potenciál, byla vybrána na základě postupů metodiky Lean Six Sigma upravených podle specifik výkonu veřejné správy. Dle metodiky Lean Six Sigma bude hodnocena neefektivita (plýtvání) procesů a to v následujících oblastech:

- Délka trvání procesu/aktivity.
- Rozdíl délky trvání a pracnosti.
- Nadprodukce (kvalita, množství).
- Chybovost.
- Fyzická předávka.
- Pohyb osob.

Optimalizační potenciál identifikován v průběhu modelování bude později v detailu prozkoumán s cílem definovat optimalizační hypotézy a rozpracovat je do konkrétních optimalizačních opatření.

Postup:

- Účastníci modelování u agendy a každého procesu/aktivity označí podle definovaných kritérií optimalizační potenciál. Je-li optimalizační potenciál identifikován pro agendu jako celek, bude označen u všech procesů. Návod je součástí poskytnuté šablony.
- Pro tento účel využívají šablony F2.TE.12 – Optimalizační potenciál.
- Vedoucí modelování vstupy účastníků zkonsoliduje a vytvoří výstup F2.HVY.08 – Optimalizační potenciál.

Typická optimalizační opatření	1. Opodstatněnost procesu/aktivity		2. Nákladovost	3. Využití potenciálu lidských zdrojů		4. Využití nástrojů a postupů		5. Neefektivita (plýtvání)					6. Protikorupční prostředí	
	Přidaná hodnota (pro občana nebo OVM)	Duplicita	Nákladovost	Specializace	Vzdělání a trénink	Využití IT	Standardizace postupů a nástrojů	Délka trvání procesu/aktivity	Rozdíl délky trvání a pracovní	Na dprodukce (kvalita, množství)	Chybovost	Fyzická předávka	Pohyb osob	Protikorupční prostředí
Zrušení aktivity/ procesu s nízkou přidanou hodnotou	X	X												
Outsourcing			X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Automatizace			X			X	X	X	X		X	X	X	
Centralizace (specializace)				X	X						X			X
Optimalizace nákupu			X											
Standardizace/ harmonizace postupů nástrojů						X	X	X	X	X	X			X
Zvýšení kvality dat						X		X			X			
Změny standardů podpůrných prostředků (HW vybavení, telekomunikace, služby, vozidla, kancelářský standard)			X											
Trénink					X			X			X			
Optimalizace schvalovacího procesu (podpisová práva)	X	X						X	X			X	X	X
Úprava prostorů (ergonomie, dostupnost podkladů)								X				X		

Obr. 2.1-25 Mapování typických optimalizačních opatření na oblasti s optimalizačním potenciálem

Při zvažování oblastí k optimalizaci je potřeba vyhodnocovat také externí dopady, které může optimalizace mít (tj. dopady na jiné agendy, dopady optimalizace jednoho procesu na ostatní procesy). Podrobněji jsou tyto dopady zvaženy v etapách následujících po Etapa 2.8: Prioritizace procesů pro detailní analýzu.

### 2.1.7.2.3 Prioritizace procesů pro detailní analýzu

#### Hlavní výstupy

F2.HVY.09 – Prioritizace procesů pro optimalizaci - prioritizační matice procesů agendy.

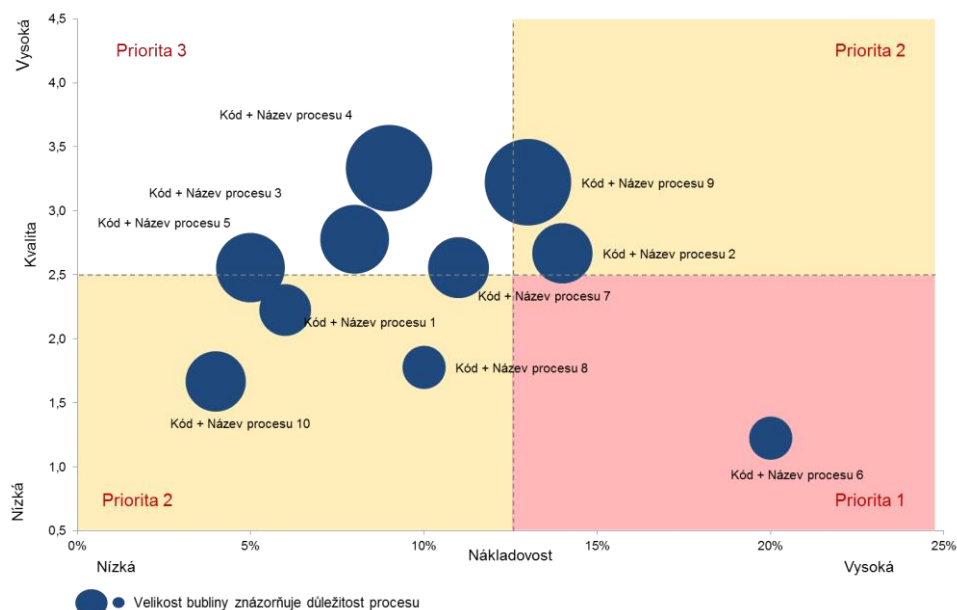
Pro zaměření zdrojů procesního modelování agendy (čas, finance) na procesy s nejvyšším optimalizačním potenciálem bude využita prioritizační matice o třech dimenzích: kvalita, relativní nákladovost a důležitost procesu:

- Kvalita procesu je definována jako funkce kvality vstupů, kvality výstupů a časové náročnosti výstupů.
- Relativní nákladovost je definována jako podíl nákladů na výkon procesu a nákladů na výkon celé agendy.
- Důležitost je ohodnocení významnosti procesu z pohledu právních předpisů či navazujících procesů či dopadů pro občana nebo přidané hodnoty pro občana.

Cílem je graficky znázornit, které procesy jsou z pohledu kvality nebo nákladovosti vnímané jako problematické a zároveň mít možnost sledovat jejich důležitost pro občana nebo OVM.

Každý ukazatel je vypočten jako aritmetický průměr hodnot získaných od zástupce ohlašovatele, zástupce OVM a případně zástupce občanů. Ukazatele (kromě nákladovosti) jsou hodnoceny na stupnici od 1 do 4, kde 1 značí nízkou úroveň a 4 označuje vysokou úroveň.

Na obrázku níže je příklad prioritizační matice:



Obr. 2.1-26 Prioritizační matice procesů pro detailní analýzu

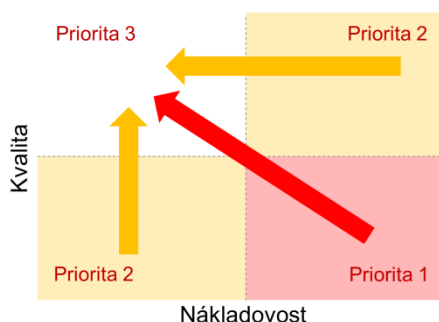
Interpretace výsledků:

Tab. 2.1-16 Interpretace výsledků prioritizační matice

Kvadrant	Interpretace
Pravý dolní	Procesy nejvhodnější k optimalizaci – Priorita 1
Pravý horní	Procesy vhodné pro optimalizaci – Priorita 2
Levý dolní	Procesy vhodné k optimalizaci – Priorita 2
Levý horní	Procesy není nutné optimalizovat – Priorita 3

Procesy v daném kvadrantu označené větší bublinou jsou pak vhodnější pro optimalizaci, než ty označené bublinou menší.

Cílem optimalizace je zvyšování kvality a snižování nákladovosti procesů, tedy pomyslný přesun procesů směrem do levého horního rohu.



Obr. 2.1-27 Interpretace prioritizační matice procesů pro detailní analýzu

Postup:

- a) Účastníci modelování u každého procesu agendy definují jeho kvalitu a důležitost.
- b) Vedoucí modelování na základě finanční analýzy agendy doplní nákladovost procesů.
- c) Pro tento účel využívají šablony F2.TE.13 – Prioritizace procesů pro optimalizaci.
- d) Vedoucí modelování vstupy účastníků zkonsoliduje a vytvoří výstup F2.HVY.09 – Prioritizace procesů pro optimalizaci.

### 2.1.7.3 Část analýza optimalizačního potenciálu

#### 2.1.7.3.1 Cíle

Cílem tohoto kroku je detailní analýza oblastí s optimalizačním potenciálem identifikovaných v předchozím kroku u procesů vybraných na základě prioritizace a formulování optimalizačních hypotéz.

#### 2.1.7.3.2 Návrh optimalizačních hypotéz

##### Hlavní výstupy

F3.HVY.01 – Optimalizační hypotézy – popis definovaných optimalizačních hypotéz.

##### 2.1.7.3.2.1 Detailní analýza problematických oblastí

Pro zjištění důvodů neefektivity, chybovosti a dalších oblastí optimalizačního potenciálu je provedena podle potřeby detailní analýza formou interview, workshopů, pozorování, měření apod. Cílem je potvrdit, nebo vyvrátit optimalizační potenciál a získat informace pro návrh optimalizačních hypotéz a zároveň kriticky zhodnotit možné dopady na agendu jako celek a ostatní agendy veřejné správy.

Typické otázky řešené při zjišťování optimalizačního potenciálu v jednotlivých kritériích ilustruje následující tabulka.

Tab. 2.1-17 Příklady otázek pro detailní analýzu oblastí s optimalizačním potenciálem

Oblast optimalizačního potenciálu	Příklad otázky
<b>1. Opodstatněnost procesu/ aktivity</b>	
Přidaná hodnota (pro klienta nebo OVM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proč je tato aktivita v rámci daného procesu vykonávána, i když jiné OVM tuto aktivitu do procesu zahrnutou nemá, a přesto jsou výstupy procesu totožné?</li> <li>- Z jakého důvodu podle Vás není ohlašovatel/ OVM/ občan schopen jasně definovat přidanou hodnotu aktivity/ procesu?</li> </ul>
Duplicita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je možné využít vstup/výstup z jiného procesu nebo aktivity?</li> <li>- Je možné zlepšit využívání již sesbíraných dat?</li> </ul>
<b>2. Nákladovost</b>	
Nákladovost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jsou vaše náklady v každém účetním období v této výši?</li> <li>- Proč se náklady v dané položce výrazně liší ve srovnání s jiným OVM?</li> <li>- Proč není možné mít v konkrétní položce náklady ve výši srovnatelné s jiným OVM?</li> <li>- Proč byl uskutečněn konkrétní výdaj, přestože položka, za kterou byl vynaložen, nebyla označena jako potřebná k výkonu procesu?</li> <li>- Jak často využíváte konkrétní nákladovou položku při výkonu procesu? Při jakých konkrétních aktivitách?</li> </ul>
<b>3. Využití potenciálu lidských zdrojů</b>	
Specializace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proč se na výkonu dané aktivity podílí tak veliký počet osob, přičemž u většiny z nich aktivita zabírá pouze zlomek jejich časového fondu práce?</li> <li>- Je možné, aby tuto aktivitu vykonával nižší počet osob?</li> <li>- Je možné navrhnout užší specializaci pracovníků?</li> <li>- Co je potřeba změnit, aby byla možná užší specializace pracovníků?</li> </ul>

Vzdělání a trénink	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaká kvalifikace je nutná na konkrétních pracovních pozicích pro vykonávání aktivit procesu?</li> <li>- Pomohla by vám nějaká znalost při vykonávání aktivity?</li> <li>- Umí všichni pracovníci efektivně používat IT systémy využívané při výkonu aktivity?</li> <li>- Je možné poskytnout pracovníkům požadované školení?</li> </ul>
<b>4. Využití nástrojů a postupů</b>	
Využití IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proč se pro výkon aktivity/procesu nevyužívá IT?</li> <li>- Jaké IT systémy využíváte?</li> <li>- Pomohl by jiný než současně používaný IT systém ve výkonu aktivity/procesu?</li> <li>- Je možné danou aktivitu automatizovat?</li> </ul>
Standardizace postupů a nástrojů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jak často vykonáváte tuto aktivitu?</li> <li>- Proč nejsou standardizované postupy a nástroje pro výkon aktivity/procesu?</li> <li>- Mohla by mít standardizace postupů a nástrojů vliv na zlepšení výkonu procesu/aktivity?</li> <li>- Co je nutné změnit, aby bylo možné standardizaci postupů a nástrojů využít?</li> </ul>
<b>5. Neefektivita (plýtvání)</b>	
Délka trvání procesu/aktivity	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaké jsou hlavní faktory, které nejvíce ovlivňují délku procesu?</li> <li>- Je možné vykonávat některé aktivity ve výrazně kratším čase?</li> <li>- Jaké jsou nutné předpoklady pro dosažení požadované délky procesu?</li> </ul>
Rozdíl délky trvání a pracnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaké jsou hlavní důvody pro takový rozdíl délky trvání a pracnosti?</li> <li>- Je možné některé čekací lhůty upravit?</li> </ul>
Nadprodukce (kvalita, množství)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proč jsou sbírány i údaje, které nejsou klíčové pro výstup procesu?</li> <li>- Proč jsou poskytovány výstupy, které nejsou stanovené zákonem?</li> <li>- Vzniká v průběhu procesu nějaký výstup, který se dále nepoužije? Proč?</li> </ul>
Chybovost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaká je chybovost vstupů?</li> <li>- Ve které fázi procesu se dochází nejčastěji k chybám?</li> <li>- Co je nejčastější příčinou chyb?</li> </ul>
Fyzická předávka	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kolik fyzických předávek je nutných ze zákona?</li> <li>- Proč dochází k rozdílným počtům předávek, než je definováno zákonem?</li> <li>- Bylo by možné některé aktivity zautomatizovat?</li> </ul>
Pohyb osob	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kolikrát se musí klient (občan, nebo jiný úředník) přesunout z jednoho místa na druhé, aby získal požadovaný výstup?</li> <li>- Jak často se musí přesouvat zaměstnanci z místa na místo, aby vyhověli požadavkům klienta?</li> <li>- Jaký je důvod pohybu osob?</li> <li>- Lze najít způsob, jak eliminovat nadměrný pohyb osob?</li> </ul>

### 2.1.7.3.2.2 Vytvoření optimalizačních hypotéz

Zjištění detailní analýzy oblastí s optimalizačním potenciálem jsou dále diskutovány s cílem definovat ucelené optimalizační hypotézy. Příklady optimalizačních hypotéz jsou uvedené v tabulce níže.

Tab. 2.1-18 Příklady optimalizačních hypotéz

Oblast optimalizačního potenciálu	Příklad optimalizační hypotézy
<b>1. Opodstatněnost procesu/ aktivity</b>	
Přidaná hodnota (pro klienta nebo OVM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminace dané aktivity</li> <li>- Přesunutí aktivity na jinou úroveň</li> <li>- Jasně definovaný výstup</li> <li>- Outsourcing podpůrných aktivit nesouvisejících přímo s výkonem agendy</li> </ul>
Duplicita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Využívání vstupů/výstupů z jiných procesů/aktivit</li> </ul>
<b>2. Nákladovost</b>	

Nákladovost	- Eliminace nákladových položek, které nejsou nutné k vykonávání procesu - Úprava počtu zaměstnanců - Úprava počtu kontaktních pracovišť - Automatizace
<b>3. Využití potenciálu lidských zdrojů</b>	
Specializace	- Vytvoření skupiny specialistů - Organizační oddělení strategických/metodických a transakčních činností
Vzdělání a trénink	- Příprava tzv. kompetenčního modelu definujícího na detailní úrovni požadavky na schopnosti/znalosti pracovních pozic v klíčových oblastech - Vytvoření strukturalizovaného plánu školení podle pro dosažení požadované úrovně schopností/ znalostí
<b>4. Využití nástrojů a postupů</b>	
Využití IT	- Využití nového systému k výkonu aktivity/procesu - Uživatelsky zjednodušit IT systém (pokud lze) - Automatizace a integrace na jiné systémy využívané OVM
Standardizace postupů a nástrojů	- Sjednocení postupů mezi různými OVM - Využití nástrojů na zlepšování výkonu procesu (šablony apod.) - Vytvoření detailního popisu práce pro jednotlivé aktivity
<b>5. Neefektivita (plýtvání)</b>	
Délka trvání procesu/ aktivity	- Přizpůsobení počtu referentů procesu podle skutečného stavu požadavků od občanů - Úprava zákonné lhůty - Automatizace (např. elektronické formuláře)
Rozdíl délky trvání a pracnosti	- Úprava úředních hodin - Úprava zákonné lhůty - Zefektivnění fyzických předávek - Operativní plánování aktivit
Nadprodukce (kvalita, množství)	- Přesná definice požadavku (SLA) - Úprava zadávacího formuláře - Přizpůsobení počtu referentů skutečnému zájmu občanů o daný výstup
Chybovost	- Automatizace (např. elektronické formuláře) - Omezení fyzických předávek - Standardizace postupů pro výkon procesu - Jasné definování výstupů a vstupů - Zvýšení informovanosti zaměstnanců - Informační kampaň pro občany
Fyzická předávka	- Maximalizace elektronické výměny dat
Pohyb osob	- Přesun místa výkonu procesu do jedné budovy / na stejné patro atd. - Automatizace - Reorganizace kanceláří

Každá hypotéza obsahuje:

- Krátký popis současné situace.
- Krátký popis hypotézy optimalizace.
- Popis očekávaných dopadů optimalizace (pozitivních i případných negativních) s adresováním tří primárních cílů: kvalita / přidaná hodnota, náklady, protikorupční prostředí).
- Požadavek na změnu právních předpisů nebo referenčních údajů o agendě OVM.
- Vyznačení, jestli má lokální nebo centrální dopad (aplikovatelné pouze pro dané OVM, nebo pro všechny orgány dané úrovně).
- Označení procesů, na které se vztahuje.
- Vyjmenování oblastí s optimalizačním potenciálem, které řeší.

Vytvoření tohoto stručného popisu optimalizačních hypotéz má za cíl připravit podklad pro rozhodnutí o jejich dalším rozpracování do konkrétních optimalizačních opatření. Hypotézy, které jsou z nějakého



důvodu neprůchodné, budou vyřazeny z dalšího rozpracování (např. z důvodu odhaleného konfliktu s výkonem jiné agendy apod.)

Postup:

- a) Účastníci modelování prodiskutují výsledky detailní analýzy oblastí s optimalizačním potenciálem a definují optimalizační hypotézy.
- b) Účastníci modelování popíší definované hypotézy podle požadavků šablony F3.TE.01 – Optimalizační hypotézy.
- c) Vedoucí modelování vstupy účastníků zkonsoliduje a vytvoří výstup F3.HVY.01 – Optimalizační hypotézy.

#### **2.1.7.4 Část inovace procesů agendy**

##### **2.1.7.4.1 Cíle**

Cílem kroku Inovace je rozpracování hypotéz do konkrétních opatření pro řešení příčin defektů a překážek procesů identifikovaných v předchozím kroku. Opatření jsou detailně popsána po věcné stránce a je připraven odhad jejich potenciálu úspor. Posléze jsou opatření podrobena kritice a je připraven návrh jejich realizace.

##### **2.1.7.4.2 Vytvoření detailních návrhů opatření**

###### **Hlavní výstupy**

F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření – detailní popis navrhovaných opatření po věcné a finanční stránce včetně přehledu odhadu potenciálu úspor opatření.

F3.HVY.05 – Odhad potenciálu úspor – kvantifikace předpokládaných dopadů opatření na finanční hospodaření OVM v detailní formě.

Optimalizační hypotézy, které nebyly zamítnuty, jsou podrobně rozpracovány ve formě tzv. optimalizačních opatření. Rozpracování znamená detailní popis v následujících bodech:

- Současný stav – procesní diagram, hlavní charakteristiky, popis optimalizačního potenciálu.
- Navrhovaná změna – popis po organizační, legislativní, technické, procesní stránce apod.
- Budoucí stav – procesní diagram, hlavní charakteristiky, zužitkování optimalizačního potenciálu.
- Rizika realizace opatření – definice rizik vč. případného negativního dopadu na ostatní agendy (nebo ostatní procesy téže agendy) a návrh jejich řízení.
- Přínosy opatření – dopad na jednotlivé vrcholy hexagonu veřejné správy (občan, úředník, legislativa, finance, organizace, technologie), se zvláštním důrazem na 3 aspekty optimalizace:
  - Kvalita / přidaná hodnota (vrchol občan).
  - Náklady (vrchol finance).
  - Protikorupční prostředí (vrchol úředník).
- Odhad potenciálu úspor opatření (předpoklady, úspory, náklady, výsledné vyhodnocení, grafy).

Odhad potenciálu úspor vychází z porovnání úspor a výdajů opatření. Úspory jsou definovány jako pokles provozních a investičních výdajů způsobených realizací opatření. Výdaje realizace opatření jsou definované jako provozní a investiční výdaje způsobené realizací opatření. Výsledný ekonomický dopad je rozdílem úspor a výdajů opatření.

Srovnání uvažuje víceletý horizont, aby byl zohledněn jak vliv na úspory v běžném roce, tak i na úspory plynoucí z dlouhodobých investic. Porovnání zároveň vyhodnocuje nejen úsporu celkových nákladů, ale i změnu jejich struktury. Výdaje dělíme primárně na provozní a investiční. Tyto dvě skupiny se dále dělí podle účelu vynaložení (např. mzdy, doprava, správa SW a nákup licencí atd.).

Při kvantifikaci je nutné rozlišit, jestli bude mít opatření dopad pouze na jedno OVM, nebo plošně na určitou skupinu OVM vykonávajících danou agendu a zohlednit to v celkovém výpočtu a také zvážit, zda opatření nemá dopad také v jiných agendách (ať už pozitivní nebo negativní).

Složitost kalkulace odhadovaného dopadu se odvíjí od typu opatření. Důležité ale je výsledky zkonsolidovat a prezentovat v jednotné formě, aby bylo možné rychlé a přehledné srovnání jednotlivých opatření. Pro prezentaci výsledků slouží šablona F3.TE.04 – Odhad potenciálu úspor.

Výsledek bude prezentován ve formě tabulky a grafů, viz níže.

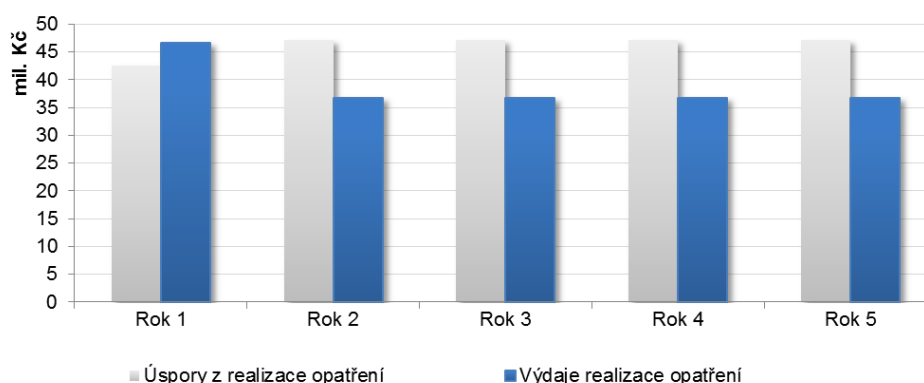
**Odhad celkového ekonomického dopadu opatření**

Období (rok)	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
<b>Ekonomický dopad opatření kumulativně</b>	<b>-4 213 000</b>	<b>6 274 000</b>	<b>16 761 000</b>	<b>27 248 000</b>	<b>37 735 000</b>
<b>Ekonomický dopad opatření</b>	<b>-4 213 000</b>	<b>10 487 000</b>	<b>10 487 000</b>	<b>10 487 000</b>	<b>10 487 000</b>
Provozní výdaje (OPEX)	5 787 000	10 487 000	10 487 000	10 487 000	10 487 000
VK01 - Osobní náklady	7 287 000	11 487 000	11 487 000	11 487 000	11 487 000
VK02 - Finanční výdaje	0	0	0	0	0
VK03 - ICT infrastruktura a SW	-1 500 000	-1 000 000	-1 000 000	-1 000 000	-1 000 000
VK04 - Prostory a vybavení pracoviště	0	0	0	0	0
VK05 - Doprava	0	0	0	0	0
VK06 - Ostatní materiál, služby, daně a poplatky	0	0	0	0	0
Investiční výdaje (CAPEX)	-10 000 000	0	0	0	0
VK03 - ICT infrastruktura a SW	-10 000 000	0	0	0	0
VK04 - Prostory a vybavení pracoviště	0	0	0	0	0
VK05 - Doprava	0	0	0	0	0
VK06 - Ostatní materiál, služby, daně a poplatky	0	0	0	0	0

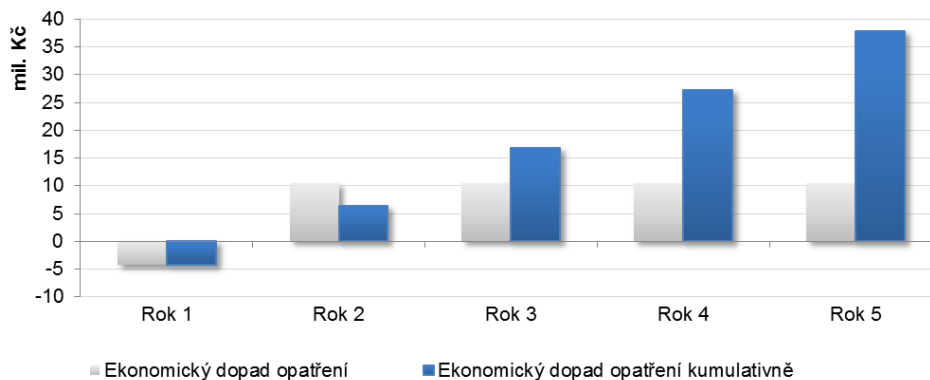
**Odhad úspor při realizaci opatření (za zvolený úřad)**

Úspory z realizace opatření	42 500 000	47 200 000	47 200 000	47 200 000	47 200 000
Provozní výdaje (OPEX)	42 500 000	47 200 000	47 200 000	47 200 000	47 200 000
VK01 - Osobní náklady	42 000 000	46 200 000	46 200 000	46 200 000	46 200 000

Obr. 2.1-28 Ilustrativní příklad - tabulka celkového ekonomického dopadu opatření



Obr. 2.1-29 Ilustrativní příklad - graf úspor a výdajů v jednotlivých letech



Obr. 2.1-30 Ilustrativní příklad - graf celkového ekonomického dopadu opatření - celková kumulovaná úspora v letech

Postup:

- Účastníci modelování prodiskutují jednotlivé body opatření.
- Účastníci modelování připraví popis opatření.
- Pro tento účel využívají šablony F3.TE.03 – Detailní návrh opatření.
- Účastníci modelování provedou odhad dopadů na jednotlivé provozní a investiční výdaje; dopad kvantifikují za využití obecných plánovacích předpokladů (inlace, růst mezd apod.).
- Pro tento účel využívají šablony F3.TE.04 – Odhad potenciálu úspor, přičemž návod je součástí poskytnuté šablony.
- Vedoucí modelování vstupy účastníků zkonsoliduje a vytvoří výstup F3.HVY.05 – Odhad potenciálu úspor.
- Vedoucí modelování vstupy účastníků zkonsoliduje a vytvoří výstup F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření, jednou ze součástí návrhu je i odhad úspor v přehledové formě.

### **2.1.7.4.3 Prioritizace opatření k realizaci**

#### **Hlavní výstupy**

F3.HVY.06 – Prioritizace opatření - prioritizace optimalizačních opatření pro výběr k realizaci.

Pro prioritizaci opatření k realizaci bude využita prioritizační matice o třech dimenzích: náročnost implementace, implementační náklady a absolutní ekonomický přínos opatření. Náročnost realizace je odhad představitel ohlašovatele agendy a OVM na stupnici od 1 (nenáročná realizace) do 4 (velice náročná realizace). Volba hledisek, ze kterých je definována náročnost, se může lišit u jednotlivých optimalizačních opatření. Přesto lze definovat hlediska, která se s největší pravděpodobností budou vyskytovat u všech optimalizačních opatření:

- Legislativa – vyžaduje realizace optimalizačního opatření změnu zákona?
- Organizační kultura – má změna dopad na kulturu organizace? Může současná kultura realizaci ztížit, nebo naopak zjednodušit?
- Trénink – je nutné provést školení zaměstnanců?
- Rozhraní – ovlivní optimalizační opatření i jiné aktivity/procesy/OVM/občany atd.?

Pro stanovení odhadu náročnosti realizace není vhodné použít čistě matematický algoritmus, protože je potřeba prozkoumat každé opatření zvlášť, zvolit vhodná hlediska a v konečném rozhodnutí reflektovat počet a povahu hodnotících kritérií.

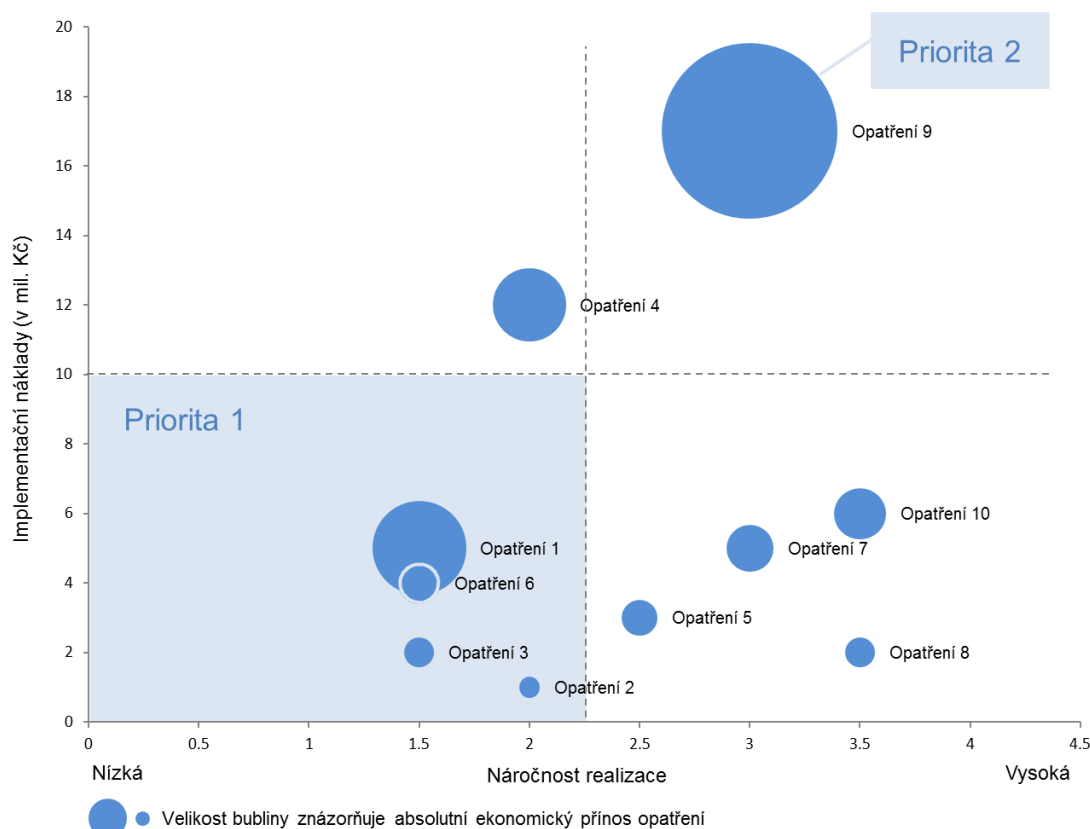
Obecně je možné stanovit, že pokud je na všechny čtyři výše zmíněné otázky odpověď negativní, odhad náročnosti realizace je 1, pokud bylo alespoň jednou odpovězeno pozitivně, náročnost realizace by měla být odhadnuta minimálně na 2. V této situaci je na místě položit si doplňující otázky např.:

Jaký je celkový dopad vyžadované změny zákona?

Jak rozsáhlé bude poskytované školení?

Na základě odpovědí na tyto doplňující otázky a s přihlédnutím k počtu pozitivních odpovědí na základní otázky se pak dále bude posuzovat, jak vysokou náročnost realizace (tj. od 2 do 4) opatření přiřadit.

Jistým vodítkem může být, že pokud je nutná změna právních předpisů, odhad náročnosti by měl být vyšší nebo rovný 3, pokud je nutné školení zaměstnanců nebo změna organizační struktury, odhad by se měl pohybovat od 2 výš a pokud je nutné provést zásadní procesní nebo technologické změny, hodnocení náročnosti by mělo být rovno 4.



Obr. 2.1-31 Prioritizační matice optimalizačních opatření (ilustrativní příklad)

Interpretace:

- Na prvním místě je vhodné realizovat opatření s nízkou náročností realizace a nízkými implementačními náklady, a to i v případě, že jejich absolutní ekonomický přínos je nižší (tzv. quick wins).
- Pak se realizují opatření s největším absolutním přínosem.
- Posléze probíhá realizace zbylých opatření.

Postup:

- Účastníci modelování u každého opatření definují náročnost realizace.
- Vedoucí modelování na základě odhadu úspor opatření doplní implementační náklady a absolutní ekonomický přínos opatření.
- Pro tento účel se využívají šablony F3.TE.05 – Prioritizace opatření.
- Vedoucí modelování vstupy účastníků zkonsoliduje a vytvoří výstup F3.HVY.06 – Prioritizace opatření.

#### 2.1.7.4.4 Vytvoření návrhu realizace opatření

##### Hlavní výstupy

F3.HVY.07 – Návrh realizace opatření - návrh implementace opatření.

Pro opatření, která byla na základě prioritizace vybrána k realizaci, bude připraven návrh jejich realizace, pozůstávající z:

- Přehledu opatření k realizaci – shrnutí benefitů, nákladů, požadované změny zákonů nebo referenčních údajů o agendě, předpokládané období realizace.
- Aktivit a výstupů realizace opatření – návrh projektového přístupu k realizaci v členění do fází, např.: koncept, detailní design, implementace a definice projektových aktivit a výstupů.
- Časového harmonogramu realizace.

**Typické aktivity a výstupy v standardních fázích realizace opatření:**

Koncept:

- Rozpracování návrhu opatření do většího detailu.
- Podrobná identifikace požadovaných změn právních předpisů.
- Detailní kalkulace přínosů a nákladů realizace opatření – na základě detailně sesbíraných vstupů, nezávazné poptávky apod.

Detailní design:

- Příprava změny zákona.
- Příprava výběrových řízení, veřejné zakázky apod.
- Příprava nástrojů, šablon apod.
- Příprava organizačních struktur, aktualizovaných procesů, popisů pracovních pozic.

Implementace:

- Pilotní provoz nového nastavení na vybraném OVM, regionu apod.
- Change management, školení.
- Realizace výběrových řízení.
- Implementace IT systémů.
- Nábor, přesun a propouštění zaměstnanců.

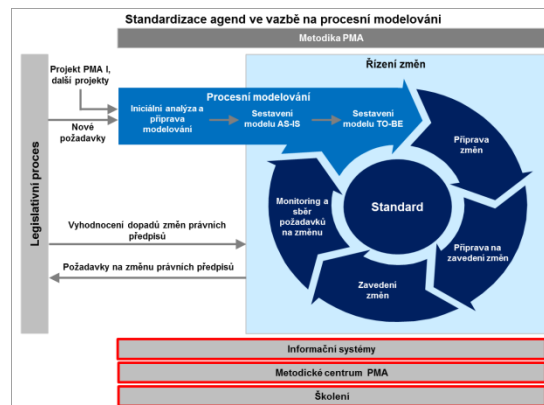
Postup:

- a) Účastníci modelování u každého opatření k realizaci navrhnu aktivitu realizace (projektový přístup) a harmonogram realizace.
- b) Pro tento účel využívají šablony F3.TE.06 – Návrh realizace opatření.
- c) Vedoucí modelování vstupy účastníků zkonsoliduje a vytvoří výstup F3.HVY.07 – Návrh realizace opatření.

## 2.2 Organizace a podpora procesního modelování

Tato kapitola obsahuje:

- Popis organizačního zajištění procesního modelování.
- Popis projektových rolí včetně hierarchického znázornění ve vazbě na workflow AIS RPP Modelovací.
- Informace o přístupu ke školení.
- Popis správy Metodiky PMA.



### 2.2.1 Organizace modelování a projektové role

Kapitola popisuje organizaci modelování, tj. strukturu modelovacího týmu, popis projektových rolí, jejich minimální požadavky a vazbu projektových rolí na AIS RPP Modelovací.

Konkrétní způsob řízení procesního modelování agendy je popsán ve výstupu PM.VVY.01 – Projektový manuál, který vznikne na začátku procesního modelování (v rámci Etapa 1.1: Iniciální analýza agendy).

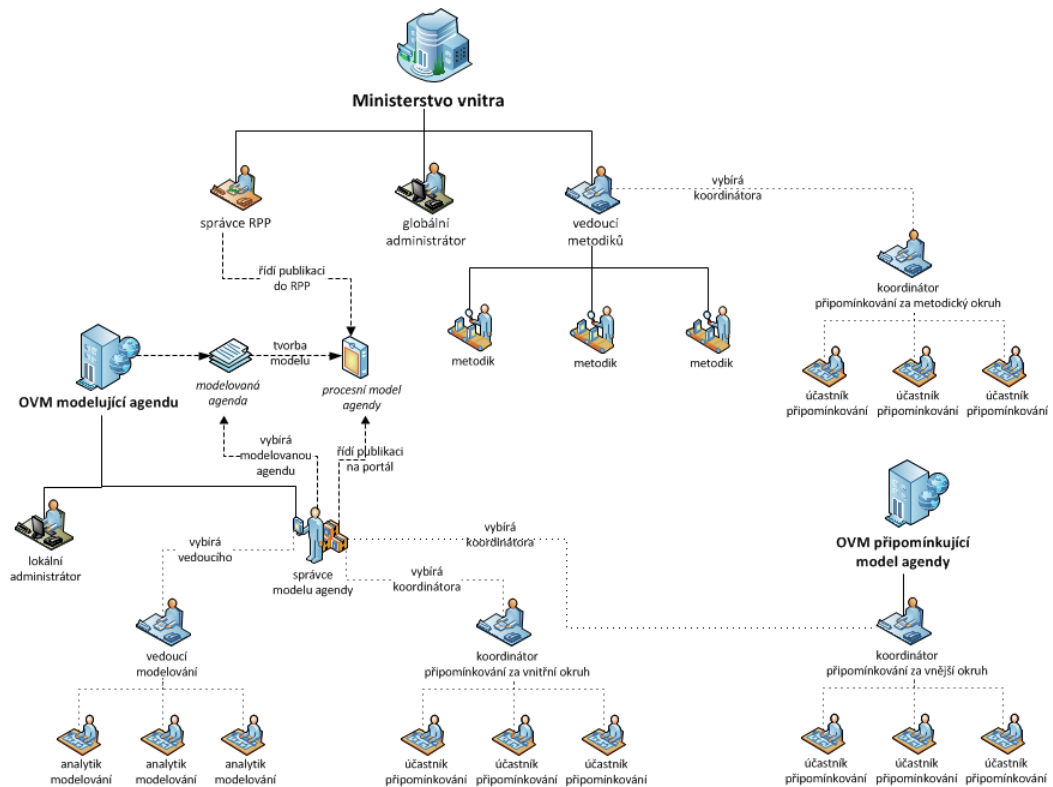
#### 2.2.1.1 Organizace modelování

Metodika PMA definuje projektové role a jejich kompetence v rámci procesního modelování dané agendy. Úkolem vedení procesního modelování je obsazení těchto rolí pracovníky splňujícími níže uvedené požadavky.

Struktura vztahů mezi projektovými rolmi a jejich použití podle Metodiky PMA je navržena tak, aby umožňovala jednak realizaci komplexního procesního modelování, ale zároveň v případě potřeby umožnila zajištění modelování například pouze dvěma pracovníky.

Volba obsazení projektových rolí je závislá na komplexitě agendy a projektové role lze podle potřeby slučovat, tj. přiřadit více projektových rolí jednomu pracovníkovi.

Obrázek obsahuje schéma hierarchie jednotlivých rolí účastníků procesního modelování, jak z hlediska účasti na procesním modelování, tak i z hlediska systému AIS RPP Modelovací.



Obr. 2.2-1 Uživatelé a organizace práce

### 2.2.1.2 Detailnější popis projektových rolí ve vazbě na workflow AIS RPP Modelovací

Kapitola obsahuje detailní popis projektových rolí a minimálních požadavků na jejich znalosti, schopnosti a zkušenosti. V druhé části je popis projektových rolí ve vztahu k workflow AIS RPP Modelovací.



### 2.2.1.2.1 Projektové role

Výčet projektových rolí a definice minimálních požadavků na znalosti, schopnosti a zkušenosti kladených na nominovaného pracovníka je na obrázku níže a bližší popis projektových rolí je dále v této kapitole.

	Znalosti/schopnosti/zkušenosti (ZSZ) nutné k výkonu role							
	Řízení projektu	Metodika PMA	AIS RPP Modelovací	Procesní modelování	Optimalizace/restrukturalizace	Finance/controlling	Výkon agendy	Právní předpisy a základní registry
Gestor agendy	1	1	1	1	1	1	3	3
Správce modelu	3	2	3	2	2	2	3	2
Vedoucí modelování	3	3	3	3	2	2	1	1
Analytik modelování		2	2	2	2	2 (1)	1	1
Vedoucí metodiků	3	3	1	3	1	1	0	1
Metodik modelování	1	3 (2)	3 (1)	3 (1)	3 (1)	3 (1)	1	3 (1)
Koordinátor metodického připomínkování	= metodik modelování							
Účastník metodického připomínkování	= metodik modelování							
Koordinátor vnitřního připomínkování	1	1	0	0	0	0	2	2
Účastník vnitřního připomínkování	0	1	0	0	0	0	3	3
Koordinátor vnějšího připomínkování	1	1	0	0	0	0	1	2
Účastník vnějšího připomínkování	0	1	0	0	1 (0)	1 (0)	1	3
Správce RPP	1	2	2	2	0	0	0	3

#### Legenda úrovně znalostí/schopností/zkušeností (ZSZ)

- (0) Žádná znalost – nemá žádné ZSZ v dané oblasti
- (1) Základní znalost - rozumí základním konceptům spojených s danou oblastí nebo má ZSZ a aplikuje ji při jednoduchých činnostech v dané oblasti
- (2) Pracovní znalost - plně aplikuje ZSZ v dané oblasti při svých pracovních aktivitách, vysvětluje podstatu oblasti jiným, dokáže využít ZSZ při práci bez asistence
- (3) Expert - je považován za zdroj znalostí v dané oblasti i mimo svůj tým, může řídit pracovní aktivity, kde je nutné využívání příslušné ZSZ

#### Legenda přiřazení úrovně (ZSZ) k vícenásobným rolím

- 3 (1)**
- Minimálně jedna osoba v rámci role má ZSZ na úrovni 3
  - Ostatní osoby v rámci role mají ZSZ na úrovni 1

Obr. 2.2-2 Minimální požadavky na projektové role

#### Gestor agendy

Typický zástupce: Ohlašovatel agendy / Věcný garant zodpovědný za správu dané agendy.

Popis role:

- Zodpovídá za správu dané agendy.
- Nominuje Správce modelu agendy jako pověřenou osobu.
- Schvaluje předložené výstupy v rámci procesního modelování.

- Plní roli sponzora procesního modelování agendy a mj. zajišťuje nominaci členů projektového týmu procesního modelování agendy a součinnost participujících OVM.

### **Správce modelu agendy**

*Typický zástupce: Zástupce Ohlašovatele agendy / Věcného garanta nominovaný pro práci s AISM.*

Popis role:

- Vybírá agendu, která bude předmětem modelování, typ vytvářeného modelu a způsob vzniku.
- Vybírá uživatele do vybraných rolí.
- Přidělení uživatelů do jím řízených rolí může kdykoliv změnit.
- Může zcela zrušit dané workflow.
- Správce modelu agendy je v systému evidován jako pracovník OVM ohlašujícího modelovanou agendu.

### **Vedoucí modelování**

*Typický zástupce: Zástupce OVM/Vedoucí pracovník či externí spolupracovník.*

Popis role:

- Má na starosti aktivity spojené s modelováním agendy, včetně zpracování získaných připomínek.
- Koordinuje modelovací aktivity, vybírá uživatele do role Analytik modelování a zadává jim konkrétní úkoly.
- Komunikuje tvorbu modelu, definici nákladů agendy a její optimalizaci s příslušnými specialisty.
- Vedoucí modelování může kdykoliv ukončit editaci modelu a zahájit fázi připomínkování.
- Rozvíjí a řídí vztahy mezi členy modelovacího týmu, Metodického centra a zástupci zúčastněných orgánů veřejné správy.
- Podílí se na dokumentaci nejlepších postupů a poskytuje podklady pro databázi KPI.
- Zaručuje, že modelování probíhá podle plánu fází modelování, v rámci rozpočtů, časových harmonogramů a v souladu s metodickými pokyny.
- Uživatel má právo na čtení veřejných, – neutajených – modelů agend včetně připomínek, jejichž ohlašovatelem je OVM, za které uživatel vystupuje.

### **Analytik modelování**

*Typický zástupce: Zástupce OVM či externí spolupracovník.*

Popis role:

- Aktivně se podílí na procesu modelování a optimalizace v souladu s procedurami popsány v Metodice PMA a zpracovává získané připomínky.
- Provádí nákladové analýzy a identifikuje oblasti s optimalizačním potenciálem.
- Vyhledává měřitelné ukazatele výkonnosti agendy a podílí se na definici KPI.
- V případě potřeby podněcuje konzultace se specialisty a zúčastněnými stranami.
- Identifikuje možná selhání včasného splnění úkolu a snaží se minimalizovat související rizika a problémy, eskaluje v případě potřeby.
- Udržuje profesionální vztahy se členy modelovacího týmu, Metodického centra a zástupci zúčastněných orgánů veřejné správy.
- Rozumí procesnímu modelování a demonstruje závazek k plnění harmonogramu modelování.
- Identifikuje potenciální možnosti zlepšení Metodiky PMA a postupů a podává návrhy na změny Vedoucímu modelování.
- Je řízen Vedoucím modelování, který mu zadává konkrétní úkoly.
- Obvykle se jedná o zaměstnance ohlašovatele modelované agendy.

- Uživatel v této roli má právo čtení a editace modelů agend, u kterých je uveden jako Analytik modelování.
- Analytik má právo vložení stanoviska k vypořádání připomínek pro model, ke kterému je přidělen.
- Analytik má právo čtení veřejných – neutajených modelů agend včetně připomínek, jejichž ohlašovatelem je OVM, za které uživatel vystupuje.

#### **Koordinátor metodického připomínkování**

*Typický zástupce: Zástupce Metodického centra.*

Popis role:

- Koordinuje metodické připomínkování modelu.
- Vybírá uživatele do role Účastník metodického připomínkování, vyhodnocuje získané připomínky za svůj okruh připomínkujících a vkládá za něj konsolidované stanovisko/připomínku.
- Uživatel v této roli má právo číst procesní model agendy včetně připomínek, ke kterému je přiřazen a provádět vkládání připomínek.
- Uživatel může ukončit připomínkování za daný okruh ještě před uplynutím standardní lhůty.
- Po ukončení připomínkování provádí uživatel konsolidaci připomínek uživatelů za svůj okruh.

#### **Účastník metodického připomínkování**

*Typický zástupce: Zástupci Metodického centra.*

Popis role:

- Účastník metodického připomínkování modelu je oprávněn ke čtení procesního modelu vystaveného na připomínkovacím portálu a k vyplnění připomínek k částem procesního modelu.

#### **Koordinátor vnějšího připomínkování**

*Typický zástupce: Zástupce OVM.*

Popis role:

- Koordinuje vnější připomínkování modelu.
- Vybírá uživatele do role Účastník vnějšího připomínkování, vyhodnocuje získané připomínky za svůj okruh připomínkujících a vkládá za něj konsolidované stanovisko/připomínku.
- Uživatel v této roli má právo číst procesní model agendy včetně připomínek, ke kterému je přiřazen, a provádět vkládání připomínek.
- Uživatel může ukončit vnější připomínkování ještě před uplynutím standardní lhůty.
- Po ukončení připomínkování provádí uživatel konsolidaci připomínek uživatelů za svůj okruh.

#### **Účastník vnějšího připomínkování**

*Typický zástupce: Zástupci OVM.*

Popis role:

- Účastník vnějšího připomínkování modelu je oprávněn ke čtení procesního modelu vystaveného na připomínkovacím portálu a k vyplnění připomínek k částem procesního modelu.

#### **Koordinátor vnitřního připomínkování**

*Typický zástupce: Zástupce OVM.*

Popis role:

- Koordinuje vnitřní připomínkování modelu.
- Vybírá uživatele do role Účastník vnitřního připomínkování, vyhodnocuje získané připomínky za svůj okruh připomínkujících a vkládá za něj konsolidované stanovisko/připomínku.
- Uživatel v této roli má právo číst procesní model agendy včetně připomínek, ke kterému je přiřazen, a provádět vkládání připomínek.
- Uživatel může ukončit připomínkování za daný okruh ještě před uplynutím standardní lhůty.

- Po ukončení připomínkování provádí uživatel konsolidaci připomínek uživatelů za svůj okruh.

### **Účastník vnitřního připomínkování**

*Typický zástupce: Zástupci OVM.*

Popis role:

- Účastník vnitřního připomínkování modelu je oprávněn ke čtení procesního modelu vystaveného na připomínkovacím portálu a k vyplnění připomínek k částem procesního modelu.

### **Vedoucí metodiků**

*Typický zástupce: Zástupce Metodického centra PMA (Vedoucí).*

Popis role:

- Vedoucí metodiků řídí a přiděluje práci metodikům ze svého oddělení.
- Zajišťuje využívání Metodiky PMA a čerpání z nejlepších postupů a zkušeností specialistů v procesním modelování.
- Zajišťuje využívání Metodiky PMA a čerpání z nejlepších postupů.
- Koordinuje vztahy s Ministerstvem vnitra, orgány veřejné správy, občany i médii.
- Vyhodnocuje výsledky procesního modelování a optimalizace a upravuje činnost Metodického centra v případě potřeby.
- Má právo přidělit konkrétní účet metodika ke schvalovací úloze ve workflow i právo kdykoliv tento účet v roli nahradit jiným účtem (např. v případě potřeby zástupu za vybraného metodika).

### **Metodik modelování**

*Typický zástupce: Zástupce Metodického centra.*

Popis role:

- Uživatel v této roli kontroluje model určený k akceptaci, pokud je přiřazen do role připomínkujícího metodika, připomínkuje model.
- Metodicky připomínkuje AS-IS model i jednotlivé verze TO-BE modelu.
- Vedoucímu modelování poskytuje konzultace Metodiky PMA.
- Připomínkuje reálnost navrhovaných optimalizačních opatření a klíčových výkonnostních ukazatelů.
- Dohlíží na soulad výsledného procesního modelu s Metodikou PMA.
- Dokumentuje nejlepší postupy modelování, definice nákladů, optimalizace a konstrukce klíčových výkonnostních ukazatelů.
- Metodik má právo na čtení modelu, který schvaluje a právo zadávat k němu připomínky.
- Metodik na závěr zadá kladné/záporné stanovisko k možnosti schválit model.

### **Správce RPP**

*Typický zástupce: Správce RPP.*

Popis role:

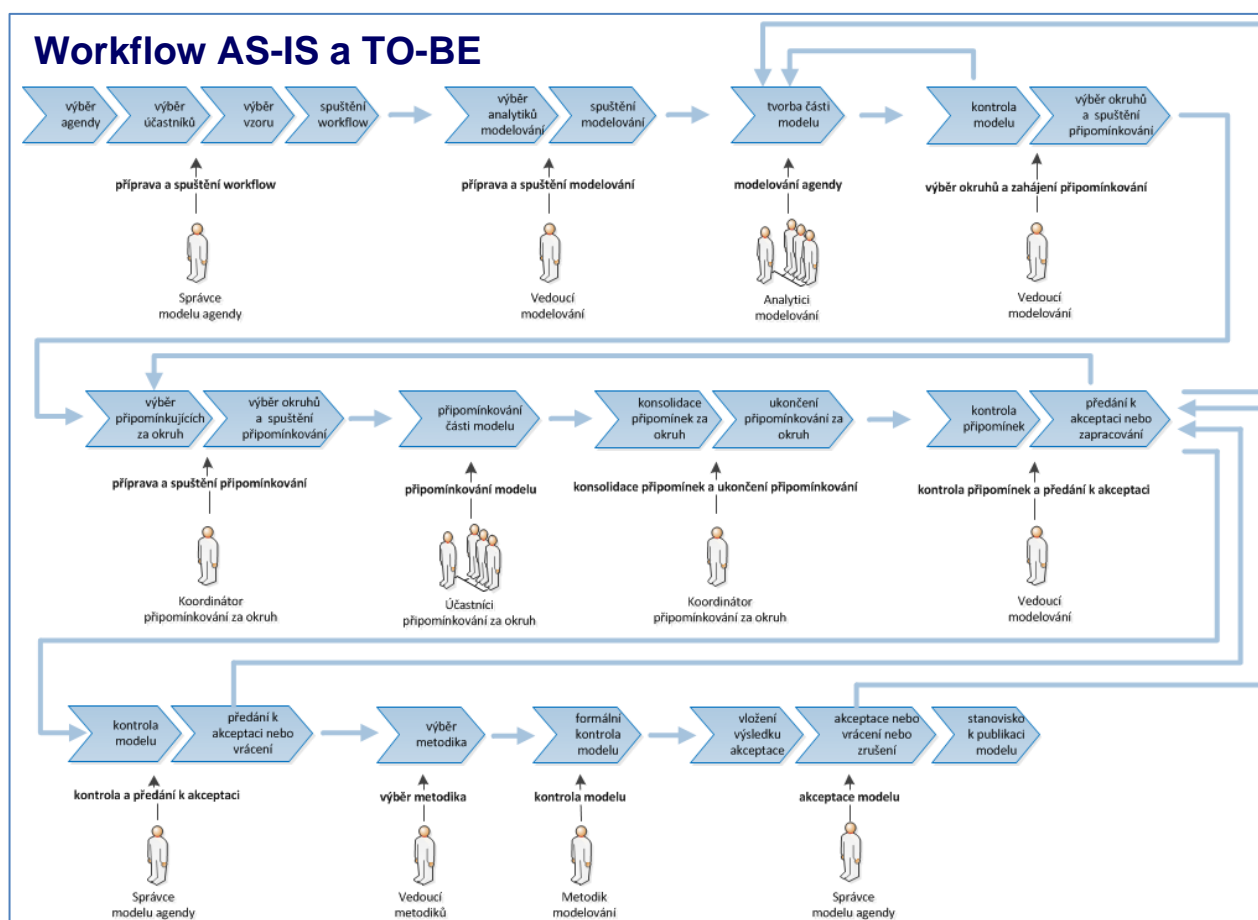
- Uživatel je odpovědný za schválení vystavení modelu jako referenční verze do RPP.
- Uživatel má právo na čtení modelu, který schvaluje.
- Pokud odmítne zápis do RPP, musí zadat odůvodnění.

### 2.2.1.2.2 Popis workflow AIS RPP Modelovací

Kroky tvorby modelu AS-IS a TO-BE jsou z velké části obdobné. Pro tvorbu modelu TO-BE platí dílčí výjimky v chování, například možnost rozlišení průběžné a konečné verze. Obě workflow zahrnují následující hlavní společné kroky:

- Výběr modelované agendy.
- Tvorbu procesního modelu Analytiky modelování v AISM ME.
- Připomínkování verze procesního modelu v AISM MP:
  - Připomínkování za vnitřní připomínkující za modelující OVM.
  - Připomínkování za Metodiky.
  - Připomínkování za vnější připomínkující za jiná OVM.
- Formální kontrolu modelu metodikem modelování.
- Zanesení výsledku akceptace a rozhodnutí o publikaci modelu.

Obrázek níže graficky znázorňuje průběh workflow AS-IS a TO-BE.



Obr. 2.2-3 Workflow AS-IS a TO-BE

V následující tabulce je popsáno workflow k tvorbě modelu AS-IS a TO-BE v AIS Modelovací. Postup tvorby modelu je rozdělen do 12 dílčích kroků.

Tab. 2.2-1 Popis dílčích kroků workflow AS-IS a TO-BE

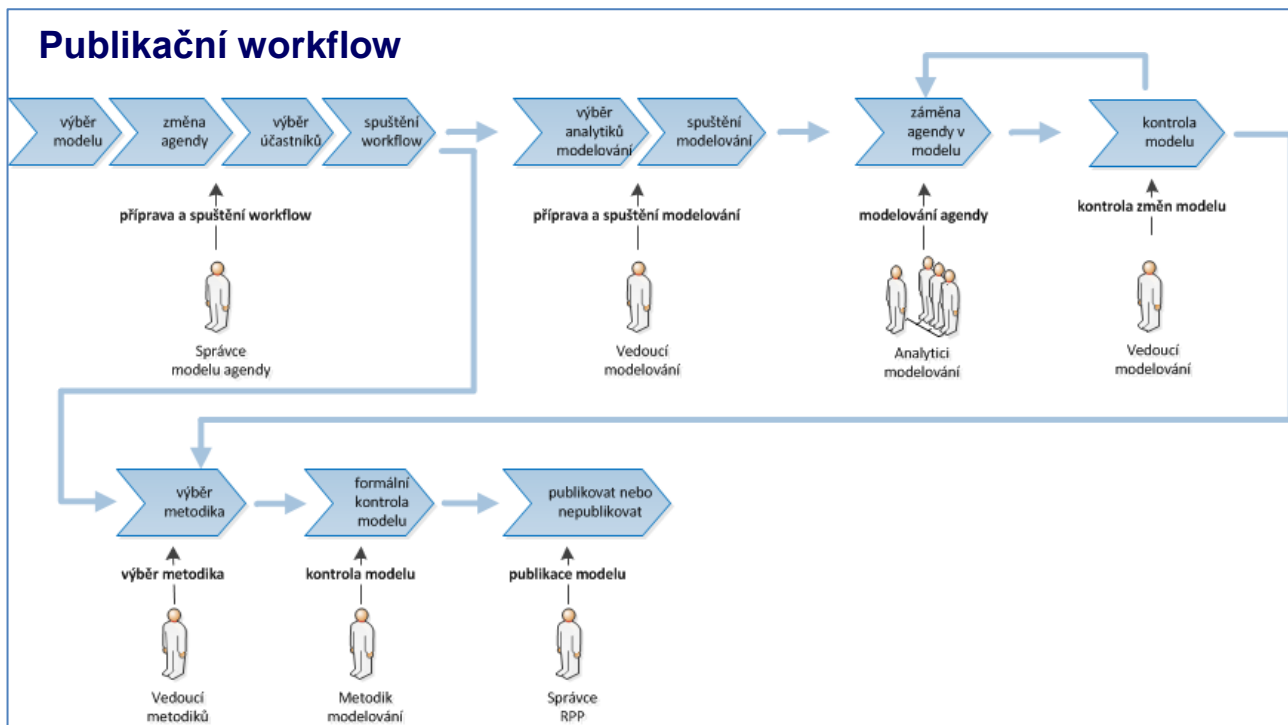
Dílčí krok	Popis
Příprava a spuštění workflow	Průběh přípravy a spuštění workflow má na starosti Správce modelu agendy. V systému provede výběr agendy určené k modelování, typ workflow a nastaví jeho další parametry. Je také možné provést výběr již existujícího procesního modelu, který bude použit jako vzor. Na závěr je nutné provést výběr uživatelů do role Vedoucího modelování a Koordinátorů připomínek.
Příprava a spuštění modelování	Vedoucí modelování vybere uživatele do rolí Analytiků modelování, kteří se budou podílet na procesním modelování agendy. Dále může provést iniciální přípravu procesního modelu. Spuštění modelování je zahájeno přiřazením konkrétních úkolů Analytikům modelování.

Dílčí krok	Popis
Procesní modelování agendy	Analytici modelování pracují na svěřených částech modelu podle úkolů Vedoucího modelování.
Výběr okruhů a zahájení připomínkování	Po dokončení modelovacích prací a provedení kontroly zpracování všech částí modelu spouští Vedoucí modelování připomínkování. Podle nastavení workflow je možné vybrat různé okruhy připomínkování.
Příprava a spuštění připomínkování	Koordinátoři připomínkování provedou výběr Účastníků připomínkování, provedou rozdělení úkolů a spustí připomínkování.
Připomínkování modelu	Účastníci připomínkování připomínkují přidělené části modelu.
Konsolidace připomínek a ukončení připomínkování	Koordinátoři konsolidují připomínky účastníků připomínkování a ukončí připomínkování za daný okruh.
Kontrola připomínek a předání k akceptaci	Vedoucí modelování kontroluje konsolidované připomínky, má k dispozici čtyři možnosti: Pověří Analytiku modelování zpracováním připomínek do modelu. Vrátí připomínky zpět k připomínkování – obvykle po doplnění stanoviska k připomínkám. Odešle model k posouzení a připomínkování Správci modelu agendy – pokud Vedoucí modelování potřebuje konzultovat stav modelu a další postup. Odešle model k akceptaci Správci modelu agendy – uzná-li Vedoucí modelování model za úplný a způsobilý k zahájení procesu akceptace.
Kontrola a předání k akceptaci	Správce modelu agendy provede kontrolu modelu a rozhodne o jeho způsobilosti k akceptaci – předá Vedoucímu modelování k přepracování nebo zašle ke stanovisku metodikům.
Výběr metodika	Vedoucí metodiků vybere Metodika modelování.
Kontrola modelu	Metodik modelování provádí formální kontrolu modelu, předá připomínky a stanovisko Správci modelu agendy.
Akceptace modelu	Správce modelu agendy provede kontrolu připomínek, má k dispozici tři možnosti: Akceptovat model – pokud je model formálně správný, úplný a splňuje akceptační kritéria. Vrátit model zpět do připomínkování – nesplňuje-li model akceptační kritéria. Zrušit modelovací workflow – volba může být použita za různých okolností, např. v případě, že celá modelovaná TO-BE varianta postrádá smysl. V případě akceptace modelu rozhodne Správce modelu agendy o publikaci modelu na veřejný portál.

### **Publikace modelu do RPP**

Hlavní aktivity workflow publikace modelu zahrnují:

- Výběr publikovaného procesního modelu.
- Opravy v procesním modelu Analytiky modelování.
- Formální kontrolu modelu Metodikem modelování.
- Rozhodnutí o publikaci modelu.



Obr. 2.2-4 Publikační workflow

V následující tabulce je popsáno workflow znázorněné na obrázku výše, které se váže k publikaci finální verze TO-BE modelu. Postup je rozdělen do 7 dílčích kroků.

Tab. 2.2-2 Popis dílčích kroků workflow publikace modelu

Dílčí krok	Popis
Příprava a spuštění workflow	Správce modelu agenty vybere agendu a její TO-BE model ve finální verzi, který může být publikovány do RPP. V případě potřeby úpravy vnitřních vazeb na RPP vybere Vedoucího modelování.
Příprava a spuštění modelování	Vedoucí modelování vybere Analytiky modelování, přidělí jim úkoly a zahájí procesní modelování agenty.
Procesní modelování agenty	Analytici modelování pracují na úpravách vnitřních vazeb na RPP.
Kontrola změn modelu	Vedoucí modelování provede kontrolu zapracovaných změn.
Výběr metodika	Vedoucí metodiků vybere Metodika modelování.
Kontrola modelu	Metodik modelování provádí formální kontrolu modelu a zadává své stanovisko k možnosti publikovat model do RPP.
Publikace modelu	Správce RPP rozhoduje o publikaci modelu do RPP.

### **2.2.2 Přístup ke školení**

Cílem Školení PMA je poskytnout vzdělání potřebné k PMA a standardizaci výkonu veřejné správy prostřednictvím školení jeho účastníků. Cílovou skupinou jsou zástupci Zadavatele jako předpokládaní členové Metodického centra PMA a osoby, které se za ohlašovatele agend účastní procesního modelování.

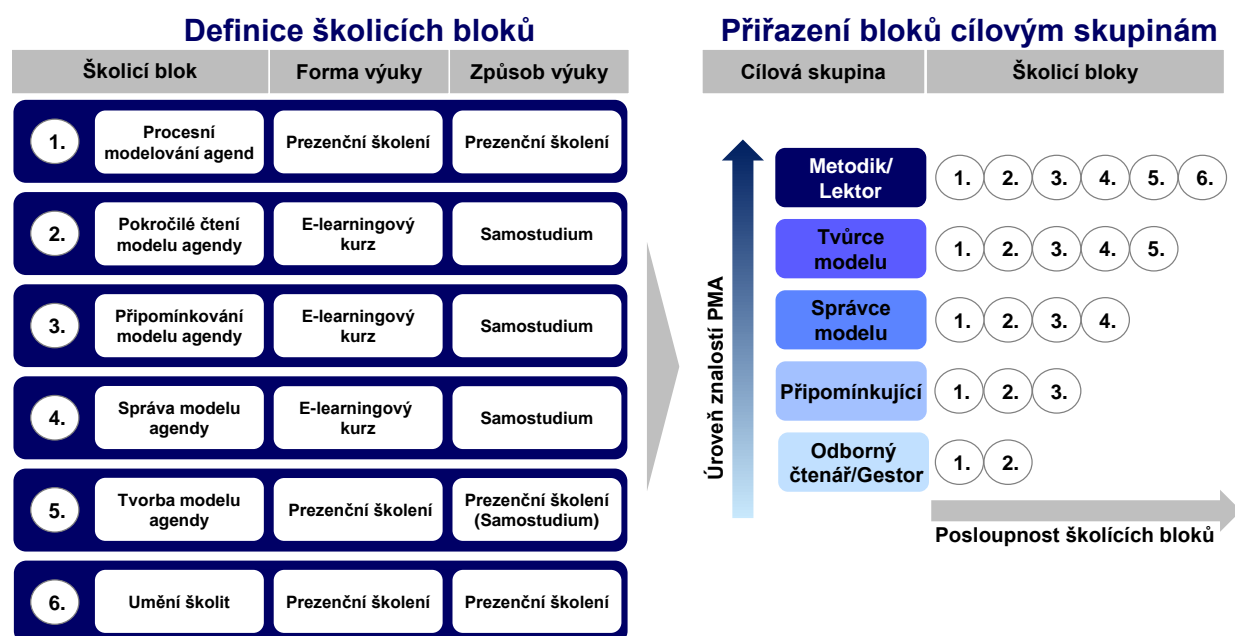


Problematika je podrobně zpracována v samostatném dokumentu „Přístup ke školení“.

Přístup ke školení je založen na třech základních zásadách:

- Zástupci Zadavatele a předpokládaní členové Metodického centra PMA (Metodici) disponují odbornými znalostmi a zkušenostmi z přípravy procesních modelů, jejichž zásluhou mohou poskytovat metodickou podporu a garantovat soulad připravovaných procesních modelů s pravidly Metodiky PMA.
- Školení bude dvoufázové, kdy v úvodní fázi projektu PMA budou vyškoleni vybraní zástupci Zadavatele, kteří mohou dále školit další účastníky procesního modelování agend.
- Školení je rozděleno do školicích bloků s orientací na vybrané skupiny uživatelů, kde pro každou skupinu uživatelů je určen jeden nebo více školicích bloků podle požadovaného stupně odbornosti.

Definice školicích bloků a jejich přiřazení k cílovým skupinám se uvádí v Obr. 2.2-5 Přístup ke školení. V levé části obrázku je zobrazen výčet školicích bloků a jejich charakteristiky jako forma školicího materiálu (dokument, prezentace, praktické cvičení a e-learning) a způsob výuky (samostudium nebo prezenční školení). V pravé části obrázku je pak doporučena aplikace školicích bloků pro jednotlivé cílové skupiny uživatelů.



Obr. 2.2-5 Přístup ke školení

Obsah a cíl jednotlivých školicích bloků je uzpůsoben potřebám konkrétních cílových skupin a odpovídá nárokům na projektové role. Cíl školicího bloku koresponduje s výstupní znalostí po absolvování konkrétního školicího bloku.

Následující tabulka zachycuje přehled nabízených školicích bloků:

Tab. 2.2-3 Školící bloky

ID	Název školicího bloku	Obsah školicího bloku	Cíl školicího bloku
1	<b>Procesní modelování agend</b>	Základní informace k projektu PMA a vysvětlení principů procesního modelování agend.	Porozumět základním pojmům, principům a cílům procesního modelování, umět se orientovat v prostředí procesního modelování.
2	<b>Pokročilé čtení modelu agendy</b>	Popis procesního modelu agendy, důraz na uživatelskou znalost AISM, tj. vyhledávání, čtení různých typů modelů a vazby mezi typy modelů definovaných v Metodice PMA.	Porozumět vazbám mezi jednotlivými typy procesních modelů agendy, umět se orientovat v prostředí procesního modelování a pracovat s AISM na uživatelské úrovni, tj. umět vyhledat model, rozumět grafickému znázornění modelu a umět rozeznat vazby mezi jednotlivými typy

ID	Název školicího bloku	Obsah školicího bloku	Cíl školicího bloku
			modelů.
3	<b>Připomínkování modelu agendy</b>	Zadávání připomínek k jednotlivým modelům prostřednictvím AISM.	Umět zadávat připomínky k modelům prostřednictvím AISM, v roli Koordinátora připomínek je umět připomínky relevantně posoudit, zkonsolidovat a předat k zapracování.
4	<b>Správa modelu agendy</b>	Správa uživatelského nastavení AISM, např. typy a nastavení workflow, přiřazování rolí a úkolů, reportování stavu modelování, publikace modelu.	Umět pracovat s AISM na pokročilé úrovni, umět nastavit různé typy workflow, přiřadit uživatelské role konkrétním osobám a zadávat úkoly.
5	<b>Tvorba modelu agendy</b>	Detailní popis postupu tvorby modelu, tj. obsah jednotlivých fází a etap modelování včetně dílčích postupů modelování (příprava procesního modelování, sběru dat, provázání procesního modelu s referenčními údaji o agendě OVM, procesní dekompozice, alokace nákladů a optimalizace) a tvorba modelu v AISM.	Pochopit principy procesního modelování, mít detailní přehled o postupu tvorby procesního modelu, dílčích postupech, umět tvořit model v AISM a být schopen provádět procesní modelování agend.
6	<b>Umění školit</b>	Výuka zaměřená na postupy používané při školení, tj. příprava školení, prezentační dovednosti, způsob vedení praktických cvičení, technika práce s publikem, příprava odpovědí na nejčastější dotazy a time management.	Být schopen samostatně vést školení, mít osvojené techniky využívané při školení např. příprava školení, prezentační dovednosti, vedení praktických cvičení, práce s publikem či jak reagovat na dotazy účastníků.

### Cílové skupiny

Potenciální účastníky školení je možné rozdělit do pěti skupin podle toho, do jaké hloubky musejí být seznámeni s Metodikou PMA a postupem tvorby procesních modelů.

- **Odborní čtenáři** – pracovníci, kteří budou procesním modelováním agend ovlivněni (budou pracovat s modelovanými agendami, na modelaci agend, atd.).
  - Znalosti a dovednosti, které by měla tato skupina po absolvování získat:
    - Znalost cíle PMA.
    - Znalost základních pojmů použitých v Metodice PMA.
    - Schopnost vyhledat a porozumět procesnímu modelu.
    - Uživatelská úroveň práce s AISM umožňující prohlížení uložených modelů (relevantní funkčnosti).
- **Připomínkující** – pracovníci, u kterých bude předpoklad účasti připomínkovacího procesu ať v roli Koordinátorů nebo Účastníků vnějšího/vnitřního/metodického připomínkování
  - Znalosti a dovednosti, které by měla tato skupina po absolvování získat:
    - Základní znalost postupu tvorby procesního modelu.
    - Základní znalost Metodiky PMA.
    - Proces připomínkování prostřednictvím AISM:
      - Zadávání připomínek prostřednictvím AISM.

- Konsolidace a vyhodnocení připomínek pro role Koordinátor vnějšího / vnitřního připomínkování.
- **Správci modelu** – pracovníci budou zastávat projektovou roli Správce modelu agendy, tj. pracovníci nominovaní Gestory agend nebo jejich zástupci.
  - Znalosti a dovednosti, které by měla tato skupina po absolvování získat:
    - Nastavení projektu v AISM pro konkrétní modelované agendy.
      - Definice základních parametrů modelu.
      - Stanovení průběhu konkrétního workflow.
    - Správa uživatelských rolí a přiřazení do workflow v AISM.
- **Tvůrci modelu** – pracovníci v projektových rolích Vedoucí modelování nebo Analytik modelování, tj. pracovníci, kteří budou provádět samotné procesní modelování agend.
  - Znalosti a dovednosti, které by měla tato skupina po absolvování získat:
    - Znalost Metodiky PMA.
    - Tvorba modelu v AISM.
    - Evaluace a zapracování připomínek k modelu v AISM.
    - Řízení procesu modelování v projektové roli Vedoucího modelování.
- **Metodici/Lektoři PMA** – pracovníci, kteří budou metodicky zabezpečovat správnost procesního modelování agend, a dále školení ostatních účastníků procesního modelování agend. V procesním modelování agendy mohou zastávat projektové role Vedoucí metodiků, Metodik modelování a/nebo Koordinátor metodického připomínkování.
  - Znalosti a dovednosti, které by měla tato skupina po absolvování získat navíc:
    - Prezentační dovednosti.
    - Schopnost samostatně školit účastníky PMA.

### **Forma školicího materiálu**

Školicí materiály pro Školení PMA jsou poskytovány v těchto formách:

- **Dokument** – samostudium dokumentu Metodika PMA nebo její části Metodika PMA v Kostce.
- **Prezentace** – obsah školicího bloku prezentován lektorem.
- **Praktické cvičení** – ověření nabytých dovedností na vybrané praktické úloze, např. práce se šablonami, vyzkoušení práce s AISM v bezrizikovém prostředí.
- **E-learning** – pokrývá obsah schválených školicích materiálů vybraných školicích bloků a je poskytován jako prezentace k prohlížení v e-learningovém prostředí Zadavatele, součástí je i test pro ověření znalostí účastníka.

### **Způsob výuky**

Pro potřeby školení byly zvoleny následující způsoby výuky, které nejlépe odpovídají potřebám jednotlivých školicích bloků:

- **Samostudium** – výuka formou e-learningu, studium Metodiky PMA v kostce nebo Metodiky PMA.
- **Prezenční školení** – školení probíhá pod vedením lektora, teoretická část je podána formou prezentace, praktická část zahrnuje zkoušení praktických dovedností, zejména práci s AISM a cvičení práce se šablonami Metodiky PMA, umožňuje zpětnou vazbu mezi lektorem a účastníkem.

## **2.2.3 Správa Metodiky PMA**

### **2.2.3.1 Význam správy Metodiky PMA a zodpovědnost za její provádění**

Modelovací praxe může odhalit oblasti, které Metodika PMA v požadované míře detailu neřeší nebo řeší jinak, než je potřeba. Jelikož tak budou generovány požadavky na aktualizaci Metodiky, dokument bude

pravidelně aktualizován. Zajistí se tak, aby vždy co nejlépe sloužil potřebám svých uživatelů a korespondoval se svými cíli, které se v čase také mohou měnit.

Hlavní zodpovědnost za údržbu Metodiky PMA má Metodické centrum PMA, jehož hlavním cílem je podpora a dozor nad modelováním agend veřejné správy. V Metodickém centru by měla být určena konkrétní osoba zodpovědná za správu Metodiky PMA, která bude dbát na její aktualizace podle níže zmíněného postupu. Metodické centrum má ze své pozice k dispozici zpětnou vazbu uživatelů Metodiky PMA v podobě dotazů, námětů nebo častých chyb, které se v praxi vyskytnou. Díky tomu může identifikovat potřebu aktualizace Metodiky PMA.

### **2.2.3.2 Postup aktualizace Metodiky**

#### **Sběr podnětů k aktualizaci Metodiky PMA**

Během celé doby fungování Metodického centra, které má na starosti primárně dohled a podporu modelování jednotlivých agend, je třeba sbírat podněty k modifikaci Metodiky, které vyplynou z praktického používání dokumentu. Tyto podněty mohou být předkládány uživateli Metodiky z řad modelářů nebo samotnými pracovníky Metodického centra. Ti mohou identifikovat často se opakující chyby či dotazy nebo řešení nestandardních situací, které Metodika dosud neřešila. Podněty musí být klasifikovány ve vztahu k odpovídající části Metodiky PMA a na základě toho identifikovány potřeby změny. V případě, že prvotní informace nebudou dostatečné, Metodické centrum zajistí sběr doplňujících informací. Výstupem sběru podnětů bude ucelený soubor návrhů na změnu Metodiky PMA.

#### **Vyhodnocení podnětů k aktualizaci Metodiky PMA**

Podněty k úpravě Metodiky PMA musí být konsolidovány. Podněty, které jsou vhodné k aktualizaci Metodiky PMA, je třeba konzultovat s garantem Metodiky PMA a specialisty na danou oblast. Na základě toho je potom možné formulovat konkrétní dílčí návrhy změn Metodiky PMA a z nich sestavit konsolidovaný návrh změn.

#### **Aktualizace Metodiky PMA**

Navrhované změny budou nechány k připomínkování dříve, než se přikročí k sestavení harmonogramu implementace změn. Podle něho budou potom změny prováděny. Postupně bude aktualizována Metodika PMA i její přílohy tak, aby úpravy pokryly veškeré schválené změny. Výstupem by měla být aktualizovaná Metodika PMA, která však až do konečného schválení není závazná a může být v případě nutnosti znovu připomínkována.

#### **Publikace Metodiky PMA**

Správce Metodiky v této závěrečné fázi rozhodne o uveřejnění nové verze a stanoví také datum (či data) účinnosti, od kterého se nová verze Metodiky PMA stane závaznou pro všechny uživatele. Toto datum musí být zřetelně oznámeno a veškeré provedené změny komunikovány všem zúčastněným stranám. V případě zásadnějších změn v Metodice PMA mohou být zorganizována dodatečná školení k její nové verzi.

### 3. ŘÍZENÍ ŽIVOTNÍHO CYKLU AGENDY

Cílem řízení změn je **zajistit udržitelnost podmínek výkonu agendy** realizovaných optimalizačních opatření a **docílit dalšího zlepšování procesů**. Řízení změn je postaveno na definování metrik a klíčových ukazatelů výkonnosti (key performance indicators – KPI). Tyto ukazatele vycházejí z primárních cílů pro danou agendu a jejich hodnoty ukazují, jestli se agenda vyvíjí žádoucím směrem. Jde tedy o manažerský nástroj, pomocí kterého se vyhodnocuje a zlepšuje veřejná správa a její výkon ve vztahu k občanům – klientům.

Řízení změn v rámci procesního modelu agendy může v počátku probíhat bez centrálně definovaných podmínek výkonu agendy státní správy. Cílově by však řízení životního cyklu agendy mělo probíhat na základě stanoveného závazného standardu agendy.

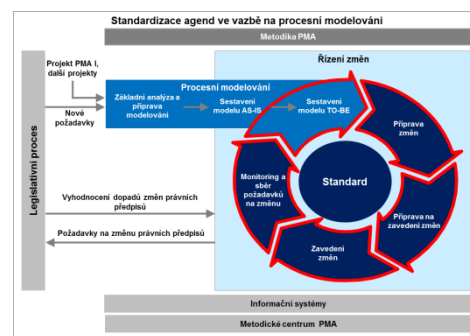
Procesní model agendy je nutné monitorovat, kontinuálně zlepšovat a upravovat na základě externích požadavků. Cílem je zajistit aktuálnost všech oblastí procesního modelu, jeho soulad s právními předpisy a měnícími se podmínkami prostředí, ve kterém je agenda vykonávána. U některých oblastí modelu může ze své podstaty docházet k častějším úpravám než u jiných a úprava může být řešena jiným postupem.

Řízení změn předpokládá, že principy provádění změn modelu včetně jejich komunikace by měly být vymezeny v příslušných právních předpisech. Z opačného pohledu by součástí legislativního procesu měla být vazba na vyhodnocení dopadů do modelu výkonu agend.

Metodika PMA popisuje postup řízení změn v pěti navazujících fázích s tím, že čtyři fáze jsou definované pouze v rámci řízení změn a jedna fáze je společná s procesním modelováním, viz kapitola 2.1.1.1.3 [Fáze 3: Sestavení TO-BE modelu](#).

Charakteristiky řízení změn lze shrnout do následujících bodů:

- Primární cíle zlepšování výkonu veřejné správy se dělí do těchto oblastí<sup>13</sup>:
  - Zvyšování kvality.
  - Snižování nákladů.
  - Zajišťování transparency.
- Efektivní řízení změn zahrnuje:
  - Zaměření zdrojů na dosahování reálných a prospěšných výsledků pro občany.
  - Proces řízení a vyhodnocování pokroku směrem k dosažení těchto cílů za použití integrovaného přístupu a nástrojů.
  - Propojení strategických cílů s provozem prostřednictvím rozpadu cílů na nižší úroveň organizace, monitoring a vyhodnocení plnění těchto cílů a tím i naplňování strategie.
- Přínosy řízení změn:
  - Vyšší přidaná hodnota díky zaměření zdrojů na společenské přínosy, které jsou důležité pro občany.
  - Konzistence mezi strategickými cíli a provozními plány prostřednictvím kaskádové struktury cílů a opatření.
  - Zvýšení transparentnosti organizace.
  - Jasná zodpovědnost za provádění změn v souladu s celkovou strategií.



<sup>13</sup> Podle prezentace Odboru veřejné správy MVČR, dostupné dne 12. 1. 2013 z <http://www.mvcr.cz/soubor/kopkasova-prezentace-konference-kvality-28-2-2012-ppt.aspx>.

- Soulad mezi strategickými prioritami a rolemi jednotlivých funkcí, které je mají naplňovat.
- Lepší a rychlejší rozhodování na základě přesných a konzistentních dat.
- Vyšší efektivita díky zvýšení výkonnosti služeb, omezení nepotřebných aktivit.
- Typické problémy, které je třeba překonat při řízení změn:
  - Organizace se zdráhá udělat první krok.
  - Nízká úroveň informatizace organizace.
  - Diskutabilní vazba na motivaci zaměstnanců / možnosti nastavení vazby na motivaci.
  - Důraz na jednoleté rozpočtové období, nebo volební období.
  - Nejasné zaměření na společenské přínosy (co je výstup pro občana).
  - Řízení výkonnosti je implementováno a používáno ve vzájemně nesouvisejících oblastech v rámci organizace.
  - Důraz na finanční pohled (opomíjení nefinančních metrik).
- Zdroje požadavků na změnu/aktualizaci standardu:
  - Interní – monitoring výkonu dle stávajícího standardu.
  - Externí – změny právních předpisů z externích podnětů.
- Typy požadavků na změnu/aktualizaci modelu:
  - Parametrické:
    - Požadovaná kvalita.
    - Nákladová data.
  - Systémové:
    - Procesní postup.
    - Odpovědné organizace

Primárním zdrojem pro sběr požadavků na aktualizaci modelu by mělo být neustálé sledování výkonu agendy podle navržených ukazatelů. Poznatky zjištěné sledováním výkonu agendy mohou generovat parametrické i systémové požadavky na změnu, jejich realizace pak musí mít těsnou vazbu na související právní předpisy.

Požadavky na úpravu modelu mohou vycházet ze samotné legislativy, tj. schválením změny stávajících právních předpisů nebo zavedením právních předpisů zcela nových. V tomto případě uvažujeme, že změna právních předpisů není vyvolána požadavkem ze strany Gestora agendy, ale může se jednat o zcela externí podnět, na Gestorovi agendy více či méně nezávislý. I zde se může jednat o změny s parametrickým i systémovým dopadem na model. Změny hlavního zákona agendy, ale i jiných souvisejících právních předpisů, mohou mít zásadní dopad na způsob výkonu agendy a tím ovlivnit i jednotlivé části modelu. Aby byl model vždy v souladu s platnými právními předpisy, je nutné v kontextu jejich změn provádět i aktualizace modelu.

Vazbu modelu na související právní předpisy lze chápat v následujících rovinách:

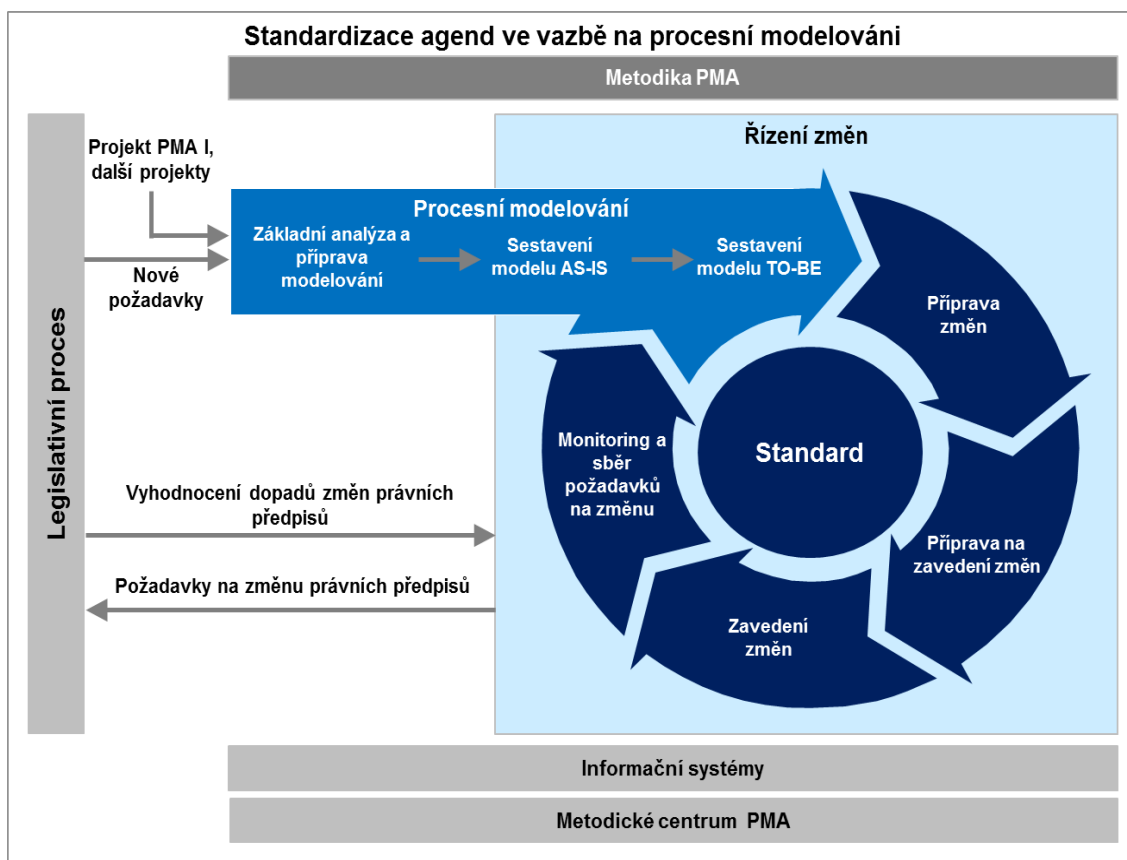
- Realizace optimalizačních návrhů generuje požadavky na změny právních předpisů:
  - Jedná se o přirozený a žádoucí směr požadavků, kdy právní předpisy jsou uzpůsobeny tak, aby agendu bylo možné efektivně vykonávat.
- Změna právních předpisů generuje požadavky na změny modelu:
  - Celý systém musí být na tyto změny připraven.
  - V případě závazného standardu musí být součástí změny právních předpisů i vyhodnocení dopadů do standardu a návrh nového standardu včetně rámcového návrhu způsobu jeho zavedení.
  - V případě vzniku nové zákonné normy musí tato norma vzniknout zároveň se svým závazným standardem, má-li být tento zaveden. Tento postup se však doporučuje i v případě, že má být standard pouze doporučeným.

- Závazný standard agendy je součástí normy definující agendu:
  - Závazný postup výkonu procesu by měl být součástí zákonné normy, aby byly případné změny udržitelné a bylo možné je vždy zohlednit v návrhu nového standardu.
  - Způsob výpočtu úhrady je možné definovat v rámci podzákoné normy tak, aby mohla být flexibilně měněna.

### 3.1 Celkový postup řízení změn

Metodika PMA popisuje proces řízení změn v pěti fázích. Řízení změn je možné použít jak pro řízení závazného standardu, tak bez jeho existence ke kontinuálnímu zlepšování výkonu agendy (viz Obr. 3.1-1 Fáze řízení změn).

- **Příprava změn** – provedení revize procesního modelu a případné doplnění dat potřebných pro definici změn.
- **Příprava na zavedení změn** – provedení příprav před finálním zavedením nového či aktualizovaného modelu a případná definice závazného standardu na základě pilotního ověření.
- **Zavedení změn** – zavedení změn ve výkonu procesů agendy a v případě existujícího či plánovaného financování podle standardů také jeho aplikace při úhradě výkonu agendy participujícími OVM.
- **Monitoring a sběr požadavků na změnu** – sběr požadavků na změnu výkonu procesů, jejich vyhodnocení a výběr požadavků k realizaci, monitoring výkonu procesů agendy. V případě zavedeného standardu vyhodnocení, zda výkon probíhá v souladu se standardem.
- **Procesní modelování** – z pohledu zvyšování kvality výkonu státní správy je klíčová kontinuální optimalizace procesů, proto je fáze návrhu TO-BE procesního modelování nedílnou součástí řízení změn (vzhledem k tomu, že jsou použité stejné postupy, je tato část popsána pouze v kapitole 3 Řízení životního cyklu agendy).

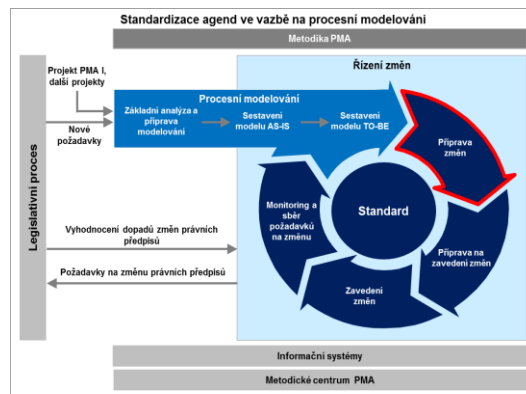


Obr. 3.1-1 Fáze řízení změn



### 3.2 Fáze 1: Příprava změn

Cílem této fáze je provedení revize procesního modelu a případné doplnění dat potřebných pro zavedení změn. Pokud je cílem zavést výkonový standard, je na základě aktualizovaných dat provedena rámcová definice standardu v jeho jednotlivých částech.



#### Shrnutí etap, zodpovědností a hlavních výstupů

Tab. 3.2-1 Fáze 1: Příprava změn

Etapa	Odpovědnost za provedení	Odpovědnost za revizi	Součinnost	Hlavní výstup
Etapa 1.1: Revize procesního modelu	Vedoucí modelování	N/A	Gestor agendy Participující OVM	Rozhodnutí o potřebě úpravy procesního modelu a dodatečného sběru dat
Etapa 1.2: Dodatečný sběr dat a doplnění procesního modelu	Vedoucí modelování	N/A	Gestor agendy Participující OVM	Schválený finální TO-BE procesní model agendy
Etapa 1.3: Stanovení předběžného standardu	Vedoucí modelování	Gestor agendy	N/A	Rámcově definovaný standard v jednotlivých jeho částech

#### Etapa 1.1: Revize procesního modelu

Vstupem do této etapy je finální verze TO-BE modelu a požadavky na změnu/aktualizaci modelu. V této části etapy dochází k revizi procesního modelu a posouzení úplnosti dat, tj. zda jsou k dispozici data o všech procesech, které mají být v požadované míře detailu a přesnosti předmětem modelu. Následuje rozhodnutí o potřebě úpravy procesního modelu a dodatečného sběru dat.

#### Etapa 1.2: Dodatečný sběr dat a doplnění procesního modelu

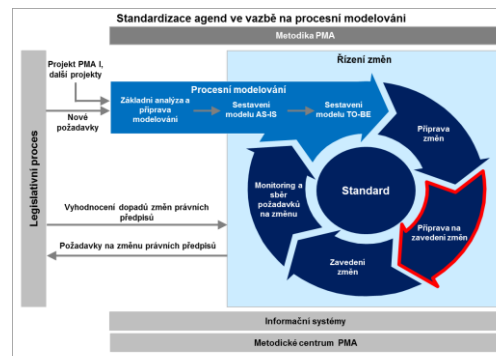
Na základě rozhodnutí z předcházející etapy může v tento okamžik dojít k dodatečnému sběru dat a doplnění procesního modelu. Než bude dodatečný sběr dat realizován, je nutné přesně definovat předmět sběru dat a navrhnout způsob jejich sběru. V rámci návrhu sběru dat je vhodné využít matici dostupnosti dat a navrhnout správnou aplikaci metod sběru dat podle druhu a úrovně zdroje dat. Po realizaci samotného sběru je na základě nově získaných dat provedena revize/aktualizace TO-BE modelu.

#### Etapa 1.3: Stanovení předběžného standardu

Cílem této etapy je definice struktury standardu agendy ve všech jeho částech, má-li být standard zaveden.

### 3.3 Fáze 2: Příprava na zavedení změn

Cílem této fáze je provedení příprav před finálním zavedením nového/aktualizovaného modelu agendy a případná definice závazného standardu na základě pilotního ověření.



#### Shrnutí etap, zodpovědností a hlavních výstupů

Tab. 3.3-1 Fáze 2: Příprava na zavedení změn

Etapa	Odpovědnost za provedení	Odpovědnost za revizi	Součinnost	Hlavní výstup
Etapa 2.1: Příprava návrhu zavedení změn	Vedoucí modelování	Gestor agendy	Gestor agendy Participující OVM	N/A
Etapa 2.2: Pilotní ověření změn	Vedoucí modelování	Gestor agendy	Gestor agendy Participující OVM	N/A
Etapa 2.3: Stanovení závazného standardu	Vedoucí modelování	Gestor agendy	Gestor agendy Participující OVM	N/A

#### Etapa 2.1: Příprava návrhu zavedení změn

Hlavním cílem této etapy je příprava návrhu, na základě kterého může dojít k zavedení změn. V případě zavádění závazného standardu a financování podle standardů agendy participujícími OVM je třeba věnovat této fázi zvláštní pozornost. V rámci přípravy návrhu změn by měly být řešeny zejména témata:

- Výběr participujících OVM pro pilotní ověření.
- Harmonogram.
- Alokace potřebných zdrojů.
- Způsob průběžného vyhodnocování a aktualizace.
- Případně způsob zavedení standardu ze dvou pohledů:
  - Typ:
    - Postupný fázový.
    - Paralelní.
    - „Big Bang“.
  - Objekt:
    - Proces agendy.
    - Agenda.
    - OVM.

Hlavním determinantem rozsahu návrhu zavedení změn je rozsah změn stávajícího výkonu agendy, které mají být implementovány. Nejkritičtější a největší svým rozsahem bude prvotní zavedení závazného standardu na dané agendě, kdy je nutné zcela změnit celkový přístup k výkonu agendy, jeho řízení a financování.

### **Etapa 2.2: Pilotní ověření změn**

Cílem této etapy je ověření definovaných změn při reálném výkonu agendy a v případě standardu také stanovení/ověření konkrétních hodnot koeficientů pro všechny části standardu. Konstrukce standardu a způsoby výpočtů musí být před zavedením standardu ověřeny na vybraných participujících OVM.

Výsledkem by měly být poznatky o vhodnosti plošné aplikace dané změny a v případě standardu také o vhodnosti konstrukce pro financování podle standardů a vstupy pro definici závazného standardu.

Vzorek participujících OVM pro pilotní ověření standardu musí být vybírán zejména podle následujících kritérií tak, aby byly pokryty možné rozdílnosti výkonu agendy na různých OVM (viz část 2.1.5.5.1.2 [Výběr ukazatelů ovlivňující rozdíly v pracnosti procesů mezi jednotlivými OVM](#))

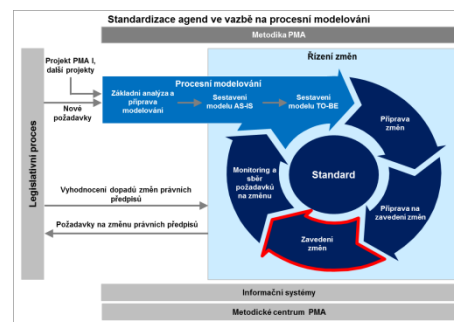
### **Etapa 2.3: Stanovení závazného standardu**

Tato etapa proběhne pouze v případě zavádění standardu agendy. Jejím cílem je provedení revize a stanovení závazného standardu. Pokud je zároveň zavedeno financování podle standardů, je v této fázi definována závazná konstrukce stanovení úhrady za výkon agendy na základě výsledků pilotního ověření. V případě, že je zaváděn pouze doporučený standard, budou některé činnosti v rámci této fáze vynechány nebo jim nemusí být věnována taková pozornost (v závislosti na účelu zavádění doporučeného standardu – dlouhodobé testování/benchmarking či pouhé zveřejnění nejlepších postupů jako vodítko pro OVM).

Konkrétní postup stanovení standardu je uveden v kapitole 4 [Návrh stanovení standardu agendy](#).

## **3.4 Fáze 3: Zavedení změn**

Zavedení změn ve výkonu procesů agendy a v případě zavedení financování podle standardů agendy také jeho aplikace při financování participujících OVM.



### **Shrnutí etap, zodpovědností a hlavních výstupů**

Tab. 3.4-1 Fáze 3: Zavedení změn

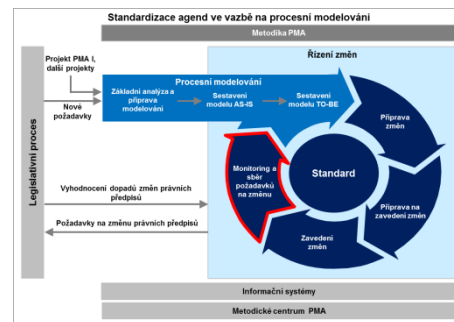
Etapa	Odpovědnost za provedení	Odpovědnost za revizi	Součinnost	Hlavní výstup
Etapa 3.1: Zavedení výkonu agendy dle definovaných změn	Gestor agendy	N/A	N/A	N/A

### **Etapa 3.1: Zavedení výkonu agendy dle definovaných změn**

Cílem této etapy je zavedení výkonu (a případně financování agendy) podle navržených změn (případně dle závazného standardu) na participujících OVM. Další podrobnosti jsou obsaženy v kapitole 4 [Návrh stanovení standardu agendy](#).

### 3.5 Fáze 4: Monitoring a sběr požadavků na změnu

Sběr požadavků na změnu výkonu agendy, jejich vyhodnocení a výběr požadavků k realizaci. V případě zavedení standardu monitoring výkonu procesů agendy a vyhodnocení, zda probíhá v souladu se standardem.



#### **Shrnutí etap, zodpovědností a hlavních výstupů**

Tab. 3.5-1 Fáze 4: Monitoring a sběr požadavků na změnu

Etapa	Odpovědnost za provedení	Odpovědnost za revizi	Součinnost	Hlavní výstup
Etapa 4.1: Monitoring výkonu agendy dle změněného modelu	Gestor agendy	Ohlašovatel agendy	Participující OVM	N/A
Etapa 4.2 Benchmarking výkonu agendy dle změněného modelu	Gestor agendy	Ohlašovatel agendy	Participující OVM	N/A
Etapa 4.3: Sběr požadavků na změnu/aktualizaci modelu	Vedoucí modelování/Gestor agendy	N/A	Participující OVM	N/A

#### **Etapa 4.1: Monitoring výkonu agendy dle změněného modelu**

Sledovány a vyhodnocovány jsou soulad postupu s procesním modelem, v případě definovaného standardu také hodnoty KPI, které mohou sloužit jako cílové hodnoty, vůči nimž organizace vyhodnocuje úspěšnost plnění své strategie. Pro zaznamenání cílových hodnot a průběžné vyhodnocování jejich plnění lze využít RS.TE.03 – Seznam KPI pro agendu.

#### **Etapa 4.2 Benchmarking výkonu agendy dle změněného modelu**

Benchmarking je přístup srovnání hodnot výkonnostních ukazatelů mezi různými organizacemi. Ve veřejné správě lze využít srovnávání výkonu agendy orgánu veřejné moci mezi jednotlivými organizacemi, které tuto agendu provádějí. Je proto nástrojem porovnání kvality občanům poskytovaných služeb a nákladů, které se na ně vážou.

Pro srovnání je nutné využít měřitelná kritéria – klíčové ukazatele výkonnosti. Z KPI používaných k řízení výkonnosti vybereme ty, která jsou nejlépe řiditelná, nejsnáze měřitelná a nejméně podléhají specifickým vlivům – např. výrazné regionální rozdíly apod.

Příklad:

- Vhodným ukazatelem je počet výstupů procesu na 1 FTE za rok; musíme ale brát v úvahu srovnatelně velké organizace a srovnatelné výstupy (typy případů).
- Méně vhodným ukazatelem jsou fixní náklady na jeden výstup procesu, jelikož mezi srovnatelně velkými organizacemi mohou nastat výrazné rozdíly z důvodu regionálních rozdílů cen nemovitostí.

Benchmarking může být impulzem pro optimalizaci činnosti organizace, kdy jako cíl může být stanoveno například dosažení úrovně horního kvartilu benchmarkových hodnot. Zároveň může být nástrojem pro výměnu zkušeností a nejlepších praktik pro výkon srovnávané agendy.

#### **Etapa 4.3: Sběr požadavků na změnu/aktualizaci modelu**

V této etapě dochází ke sběru požadavků na změnu/aktualizaci modelu. Hlavním zdrojem těchto požadavků je kontinuální monitoring výkonu agendy dle stávajícího modelu, ze kterého jsou získávány konkrétní požadavky nebo obecné podněty ke změnám, které mohou být dále rozpracovávány. Takto

získané vstupy je obecně možné chápat jako podněty k optimalizaci a bude k nim přístupováno obdobně jako k identifikovaným příležitostem ke zlepšení z Fáze 2 postupu procesního modelování agend (viz kapitola 2.1.7.2.2 [Identifikace optimalizačního potenciálu](#)).

Druhým zdrojem požadavků na změnu jsou novelizace právních předpisů, které jsou externími zásahy do modelu, tzn., nevyplývají z požadavků Gestora agendy. V ideálním prostředí se Gestor agendy o chystaných změnách právních norem dozví od jejich autorů, kteří mají povinnost vyhodnocovat dopad připravovaných změn a nových norem na existující registrované agendy a jejich modely. Aktivní role Gestora agendy je důležitá pro zajištění zpětné vazby pro připravované úpravy nových právních norem.

Získané požadavky jsou vstupem do fáze Sestavení TO-BE modelu, která je zároveň součástí procesního modelování a řízení změn. Požadavky jsou v této fázi vyhodnocovány, kategorizovány, odhadován jejich dopad mj. pomocí simulace a zvažován další postup.

Interní požadavky a podněty získané monitoringem výkonu standardu lze chápat jako požadavky na optimalizaci. Budou rozpracovány obdobně jako optimalizační hypotézy. V případě že se ukáží opodstatněné, vytvoří se z nich konkrétní návrhy optimalizačních opatření.

Přístup k externím požadavkům je zejména jejich kategorizace, zda se jedná o parametrický požadavek na změnu, jehož implementace je obvykle jednoduchá, či systémový požadavek, kde implementace znamená přepracování větší či menší části celého modelu. Důležitá zde může být aktivní role Gestora agendy a jeho rozhodnutí, zda je možné/žádoucí vstoupit ještě do legislativního procesu. Osoba zodpovědná za připravovanou změnu právního předpisu by měla být v kontaktu s Gestory agend, kterých se připravovaná změna dotkne a vyžádat si a brát v potaz jejich připomínky. Pro konečné požadavky je vhodné během vytváření TO-BE modelu (viz [2.1.1.1.3 Fáze 3: Sestavení TO-BE modelu](#)) rozpracovat možnosti jejich realizace (varianty TO-BE modelu).

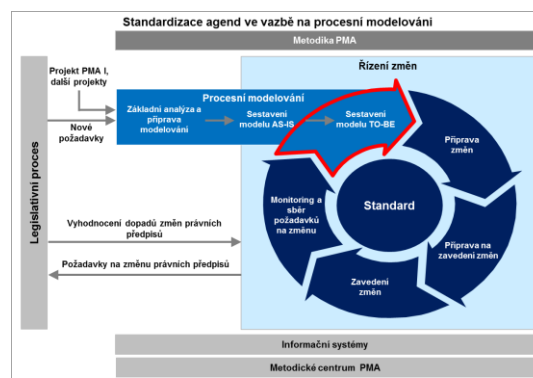
Z existujících požadavků na změnu/aktualizaci modelu jsou postupně vybrány ty, které budou realizovány. Z externích požadavků je nutné realizovat všechny, aby byl naplněn soulad modelu s právními předpisy. Pokud ke konkrétnímu požadavku existuje více návrhů realizace, dochází současně se sestavením TO-BE modelu k výběru způsobu realizace požadavků.

## 4. NÁVRH STANOVENÍ STANDARDU AGENDY

Kapitola popisuje možný přístup ke stanovení standardu agendy, který může být v závislosti na způsobu své realizace definovaný jako závazný anebo doporučený:

- **Závazný standard** – definovaný na základě příslušného právního předpisu s vazbou na způsob financování výkonu agendy.
- **Doporučený standard** – definovaný např. metodickými postupy Gestora agendy.

Cílem stanovení standardu je **vymezení centrálně definovaných podmínek výkonu agendy veřejné správy**.



Stanovení standardu spočívá ve volbě klíčových ukazatelů výkonnosti agendy (KPI) na základě cílů regulace a následné stanovení standardu agendy. Návrh stanovení standardu je založen na principu stanovení ukazatelů výkonnosti ve vazbě na hodnotový strom.

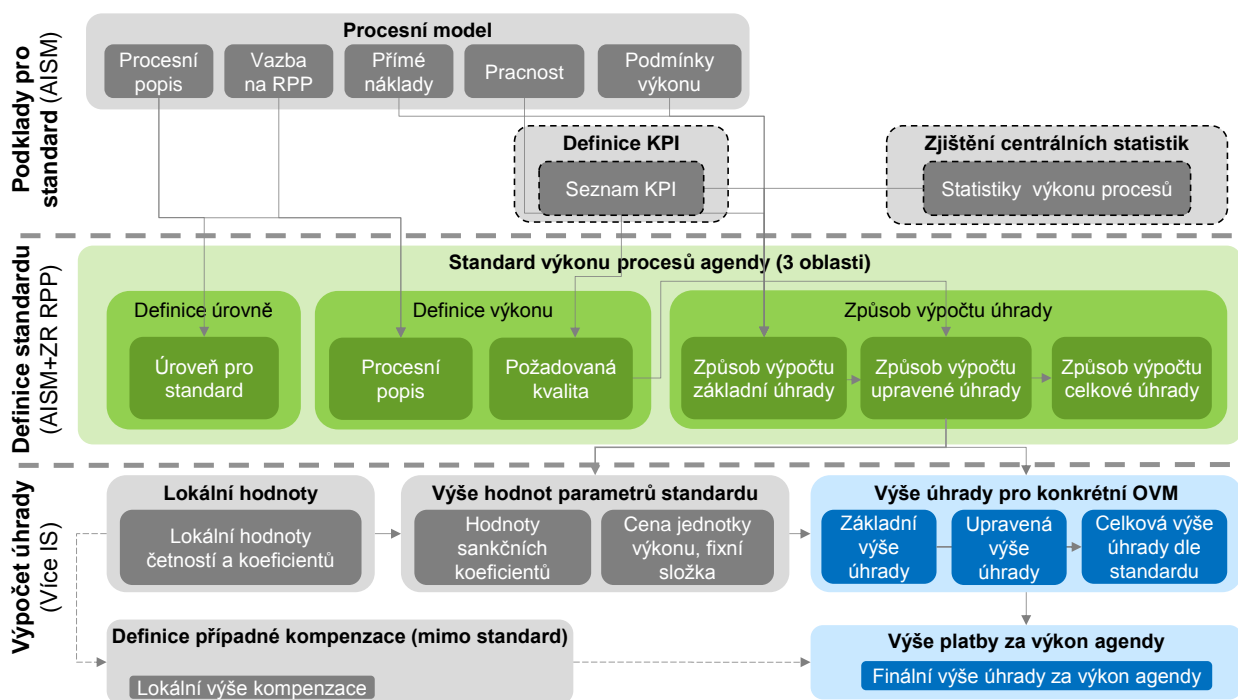
Jedná se o přístup, který dělí primární cíle (cíle regulace) na strategické cíle a na faktory tvorby hodnoty, které je možné měřit. Stanovení standardu je založeno na nastavení výše uvedených KPI a jejich zakomponování do příslušných oblastí standardu (definice úrovně, definice výkonu a definice způsobu výpočtu úhrady).

Na Obr. 3.5-1 Schematické znázornění přípravy definice standardu a stanovení způsobu výpočtu úhrady je znázorněna vazba mezi podklady, ze kterých definice standardu vychází (výstupy procesního modelování) a způsob jeho využití pro výpočet výše úhrady za výkon agendy pro dané OVM.

Dále v textu jsou detailněji popsány následující body návrhu standardu:

- Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI).
- Definice úrovně.
- Definice výkonu.
- Způsob výpočtu úhrady (tj. čerpání zdrojů, bude použito v případě zavedení závazného standardu, který je podmínkou pro zavedení financování podle standardů). Způsob výpočtu úhrady obsahuje parametry výpočtu úhrady, nikoliv ale jejich konkrétní hodnoty.

Metodika PMA vychází z předpokladu, že konkrétní hodnoty parametrů standardu určí v případě závazného standardu samostatná vyhláška. Stanovení výše úhrady (podle způsobu výpočtu úhrady definované závazným standardem) proběhne pro konkrétní OVM na základě evidence lokálních hodnot četností a koeficientů. Platba za výkon agendy proběhne na základě výpočtu finální výše úhrady, která v případě potřeby může zohlednit i kompenzaci za výkon agendy pro konkrétní OVM.



Obr. 3.5-1 Schematické znázornění přípravy definice standardu a stanovení způsobu výpočtu úhrady

## 4.1 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

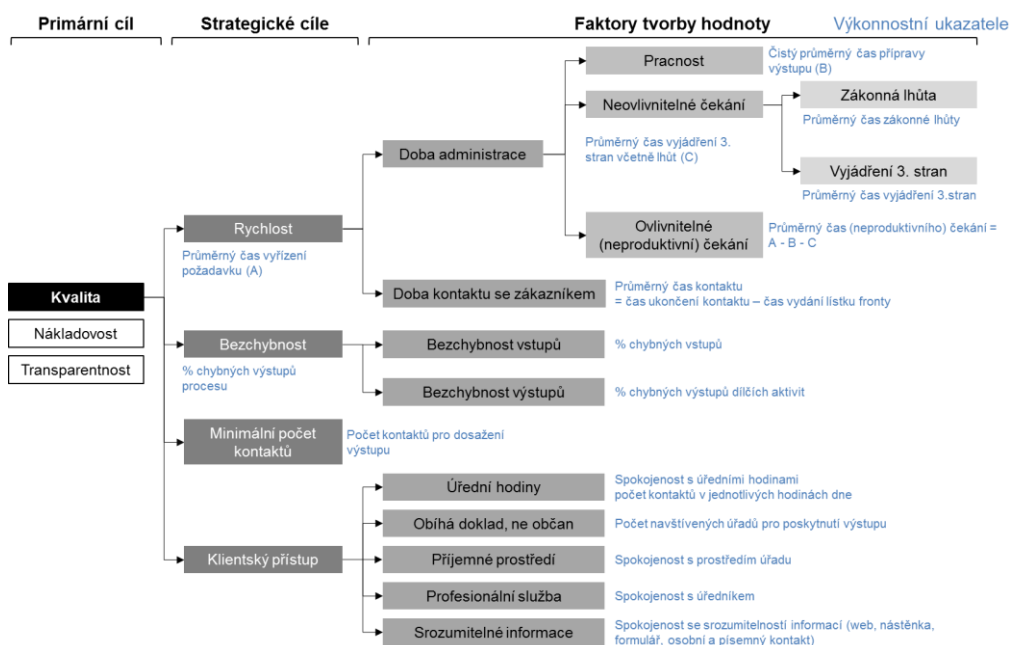
Následující podkapitoly popisují způsob definice, prioritizace a výběr klíčových ukazatelů agentury ve vazbě na její primární cíle. Ukazatele agentury mohou být vztaženy k různým úrovním agentury, více v kapitole 4.2 Definice úrovně.

### 4.1.1 Definice metrik a výkonnostních ukazatelů

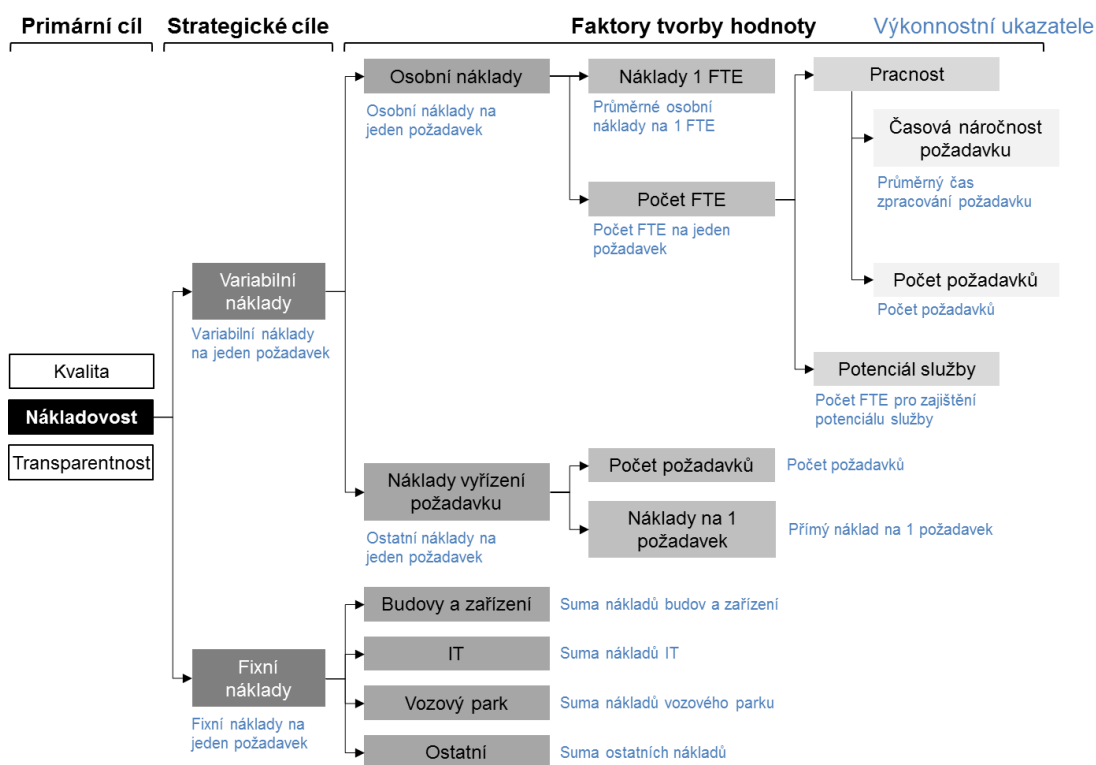
Základem přístupu pro stanovení ukazatelů výkonnosti je hodnotový strom. Jedná se o analytický přístup, který dělí primární cíle na strategické cíle a na faktory tvorby hodnoty, které je možné měřit. Vizualizace tohoto přístupu je znázorněna na obrázcích Obr. 4.1-1 Hodnotový strom: Indikátory kvality (ilustrativní příklad), Obr. 4.1-2 Hodnotový strom: Indikátory nákladů (ilustrativní příklad) a Obr. 4.1 3 Hodnotový strom: Indikátory transparentnosti (ilustrativní příklad).

Např. požadavek občana na kvalitu je naplněn při realizaci čtyř strategických cílů (rychlost, bezchybnost, minimální počet kontaktů a klientský přístup). Úspěšnost plnění těchto strategických cílů klient vnímá na základě výkonnostních ukazatelů. Těmi může být počet kontaktů s úřadem, doba vyřízení nebo spokojenost s přístupem úřadu v rámci jednání s klientem.



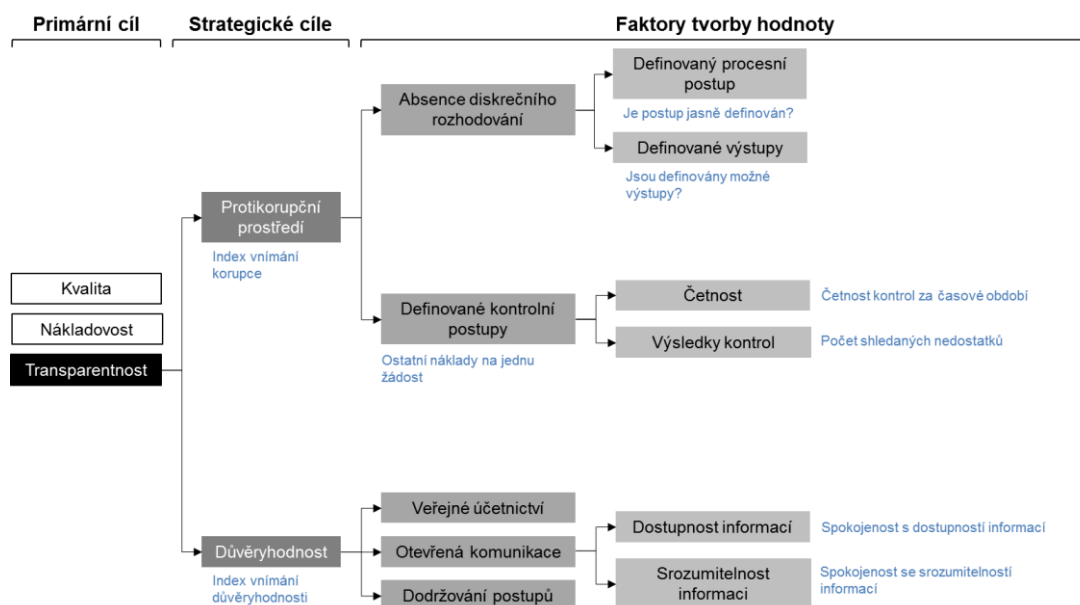


Obr. 4.1-1 Hodnotový strom: Indikátory kvality (ilustrativní příklad)



Pozn. FTE = ekvivalent plného pracovního úvazku

Obr. 4.1-2 Hodnotový strom: Indikátory nákladů (ilustrativní příklad)



Obr. 4.1-3 Hodnotový strom: Indikátory transparentnosti (ilustrativní příklad)

Při definici výkonnostních ukazatelů je třeba vzít v úvahu také metodu balanced scorecard, česky „systém vyvážených ukazatelů výkonnosti“. Tato metoda je zaměřena na řízení výkonnosti v následujících čtyřech dimenzích:

- Klient.
- Interní procesy.
- Finance.
- Rozvoj, vzdělání a růst.

V každé organizaci je možné sbírat velké množství dat. Výběr vhodných metrik pro řízení výkonnosti závisí na posouzení několika faktorů:

- Relevance: Odráží metrika nejdůležitější výsledky a umožňuje řídit naplňování cílů?
- Propojenost: Je možné vzájemně se ovlivňující metriky využít od nejvyšších úrovní řízení až po jednotlivé skupiny a referenty?
- Měřitelnost: Je možné metriku počítat ze snadno dostupných dat?
- Řiditelnost: Může odpovědná osoba ovlivnit výsledek?
- Srozumitelnost: Je metrika jednoznačná a srozumitelná?
- Správné nastavení: Odráží metrika výsledek aktivity?
- Důvěryhodnost: Lze výsledkem metriky manipulovat?
- Odpovědnost: Lze metriku přiřadit odpovědným osobám?

Ukazatele by měly být stanoveny tak, aby bylo možné porovnávat mezi sebou organizace provádějící stejnou agendu.

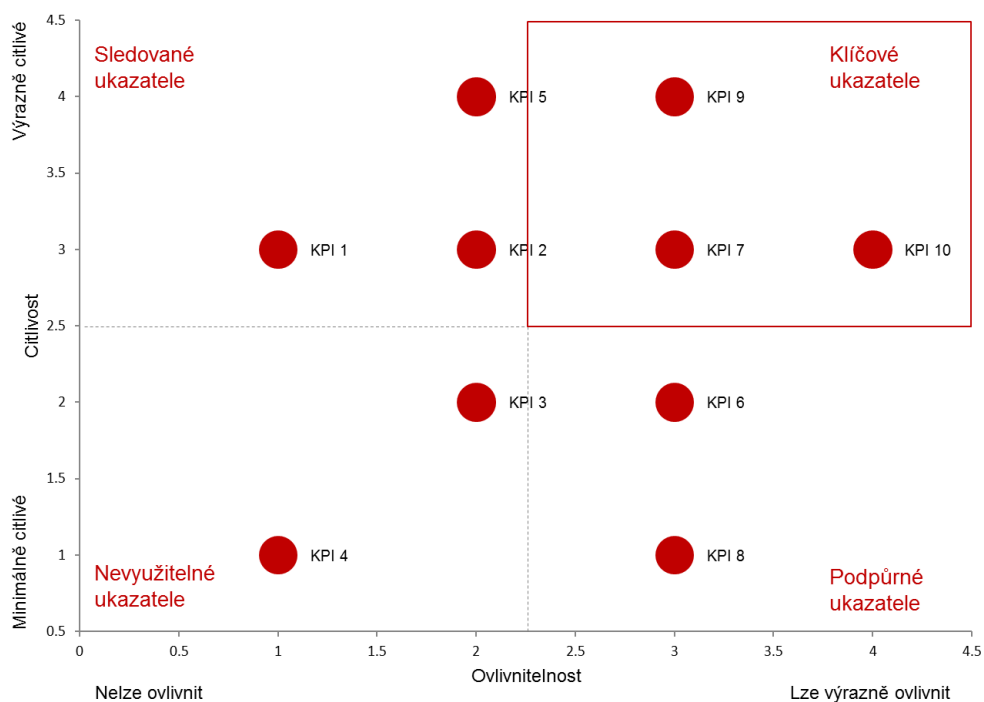
Postup:

- Účastníci modelování na workshopu definují primární cíle agendy, rozpracují je na strategické cíle a faktory tvorby hodnoty (vytvoří hodnotový strom).
- Pro jednotlivé faktory tvorby hodnoty účastníci následně definují metriky a výkonnostní ukazatele.
- Pro tento účel využívají šablony RS.TE.01 – Hodnotový strom.
- Vedoucí modelování vytvoří výstup RS.HVY.01 – Hodnotový strom.

#### 4.1.2 Prioritizace výkonnostních ukazatelů

Metriky nebo jejich podíly, které splňují výše zmíněná kritéria, můžeme považovat za výkonnostní ukazatele. Tyto ukazatele jsou vytvořeny tak, aby je bylo možné umístit do prioritizační matice podle dvou parametrů:

- Ovlivnitelnost – schopnost odpovědné osoby ovlivnit vývoj ukazatele žádoucím směrem (osa x).
- Citlivost – vliv hodnoty ukazatele na úspěšnost plnění strategických cílů (osa y).



Obr. 4.1-4 Priorizační matice hodnotových ukazatelů (ilustrativní příklad)

Za klíčové ukazatele výkonnosti můžeme považovat ty, které leží v pravém horním kvadrantu obrázku výše, tedy ukazatele, které jsou jednak silně ovlivnitelné činnostmi odpovědné osoby, ale také intenzivně přispívají k dosahování strategických cílů. Při řízení výkonnosti organizace z této skupiny indikátorů volíme ty, jejichž zlepšování přímo vede k plnění primárních cílů (podle aktuálních priorit). Význam ukazatelů v levém horním a pravém dolním kvadrantu je spíše doplňkový, ukazatele v levém dolním kvadrantu se obvykle nevyužívají.

Postup:

- Účastníci modelování na workshopu stanoví citlivost a ovlivnitelnost jednotlivých výkonnostních ukazatelů, návod je součástí poskytnuté šablony.
- Pro tento účel využívají šablony RS.TE.02 – Prioritizace KPI.
- Vedoucí modelování vytvoří výstup RS.HVY.02 – Prioritizace KPI.

### 4.1.3 Popis výkonnostních ukazatelů a přiřazení typům pozic

Výkonnostní ukazatele, které byly vybrány jako klíčové, popíšeme v základních rysech a přiřadíme typům pozic, viz obrázek níže:

Definice KPI pro jednotlivé procesy			Mapování KPI na primární cíl			Základní charakteristiky KPI				Přiřazení typu pozice*	
Proces	KPI	Definice	Kvalita	Nákladovost (efektivita)	Transparentnost	Teď monitorováno	Frekvence reportování	Zdroj dat	Dimenze	Vedoucí	Referent
Kód + Název procesu 1	KPI 1										
	KPI 2										
	KPI 3										
	KPI 4										
	KPI 5										
	KPI 6										
	KPI 7										
Kód + Název procesu 2	...										

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přiřazení k procesu</li> <li>• Definice – způsob výpočtu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přiřazení k primárním cílům</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Označení, je-li ukazatel již monitorován</li> <li>• Doporučená frekvence reportování</li> <li>• Zdroje dat pro ukazatel</li> <li>• Dimenze KPI (perioda, region...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přiřazení vedoucím nebo referentským pozicím</li> </ul>
--	---	---	--

\* V rámci následného využití standardu pak Metodika PMA předpokládá, že vedoucí dané agendy na konkrétním OVM definuje, která KPI jsou relevantní pro konkrétní pracovní pozice podílející se na výkonu agendy na daném OVM.

Obr. 4.1-5 Popis KPI a přiřazení k typům pozic

## 4.2 Definice úrovně

**Definice úrovně popisuje**, na jaké úrovni procesního popisu je standard pro proces založen. Standard může být definován na následujících úrovních:

- Na úrovni **procesu** jako celku.
- Na úrovni jednotlivých **výstupů** procesu (buď všech výstupů, nebo pouze vybraných výstupů).
- Na úrovni jednotlivých **typů případů** (tedy v závislosti na variantě průchodu větví procesního popisu – opět buď všech, nebo pouze vybraných).

## 4.3 Definice výkonu

**Definice výkonu** určuje pravidla výkonu procesu a kvalitativní parametry. Skládá se z následujících částí:

- **Požadovaný postup.**
- **Požadovaná kvalita.**
- **Předpokládané čerpání zdrojů**

### Požadovaný postup

Požadovaný postup je procesní popis definující správný postup výkonu procesu, včetně přehledu poskytnutých vstupů, požadovaných výstupů, požadované posloupnosti aktivit a zodpovědnosti za jejich výkon. Požadovaný postup odpovídá finálnímu TO-BE procesnímu popisu, jehož tvorba je popsána v kapitole 2.1.1.1.3 **Fáze 3: Sestavení TO-BE modelu**. V případě, že se jedná o součást závazného standardu, je tento postup nutné dodržovat na všech dotčených OVM.

Požadovaný postup výkonu procesu by měl být v případě závazného standardu součástí zákonné normy, aby byly případné změny udržitelné a bylo možné je vždy zohlednit v návrhu nového standardu.

### Požadovaná kvalita

Požadovaná kvalita je stanovena na základě ukazatelů, podle kterých může být hodnocen výkon agendy. Jednotlivé ukazatele se mohou týkat konkrétních procesů agendy, souboru procesů nebo celé agendy. Ukazatele by měly být vybrány z celkové sady KPI, která je vytvořena pro agendu.

Dosažení/nedosažení požadovaných hodnot jednotlivých ukazatelů může být zohledněno ve způsobu výpočtu úhrady a může ovlivnit výši úhrady pro OVM vykonávající agendu v případě závazného standardu.

Základními oblastmi, které by měly být v rámci této části standardu definovány a sledovány, jsou například:

- Chybovost:
  - Počet chybných rozhodnutí / Počet správných rozhodnutí.
  - Počet dokladů vydaných s chybou / Počet bezchybně vydaných dokladů.
  - Počet úspěšných odvolání / Počet odvolání.
  - Počet úspěšných žalob / Počet žalob.
- Čas:
  - Počet řízení nedokončených ve lhůtě / Počet řízení.
  - Průměrná doba trvání procesu z pohledu externího klienta.
  - Čekací doba na zahájení procesu.
- Počet a typ kontaktů s externím klientem.
- Dostupnost.
- Četnost výkonu procesu.

Pro vybrané procesy (některé procesy z moci úřední) bude stanovena definice ukazatele četnosti výkonu procesu. Ukazatel by měl navázat na hlavní požadovaný výstup procesu a zohledňovat časové období. Vhodným příkladem je ukazatel „Počet dokončených kontrol za měsíc“, nevhodným například „Počet zahájených kontrol“.

V této souvislosti musí být zohledněna i přidaná hodnota výsledku provedené kontroly, resp. získaná zjištění (s cílem zaměřit se na klíčové náležitosti kontrolních procesů z pohledu cílů regulace a minimalizování kontrol, které by sice byly dokončené, ale jejich obsahem by byla pouze kontrola formálních náležitostí – např. uvedení vedoucího provozovny na příslušném místě – bez vazby na vlastní předmět regulace).

Dosažení/nedosažení požadované četnosti může být v případě závazného standardu zohledněno v upravené výši úhrady a ovlivnit tak celkovou výši úhrady pro OVM vykonávající agendu.

#### **Předpokládané čerpání zdrojů**

Obsahuje popis, jaké použití zdrojů (např. automobily, vybavení ICT, apod.) předpokládá centrální procesní model agendy pro její výkon. V případě financování dle standardu jsou pak náklady spojené s těmito zdroji zohledněny ve výši úhrady.

## **4.4 Způsob výpočtu úhrady**

Tato kapitola předkládá návrh možného postupu stanovení výše úhrady v případě, že je zaváděn závazný standard. Při tvorbě doporučeného standardu nemusí být výpočet úhrady uplatňován (standard může být definován pouze závazným procesním postupem – publikací procesního popisu).

Návrh předpokládá stanovení úhrady ve třech stupních:

- **Základní úhrada** což je cena jednotky výkonu vynásobená počtem opakování.
- **Upravená úhrada** odvozená od základní výše úhrady a sankčních koeficientů vyjadřujících míru plnění požadované kvality (úrovně).
- **Celková úhrada** jako součet dílčích upravených úhrad a fixní složky.

### **4.4.1 Základní úhrada**

Cílem kapitoly je popis návrhu způsobu výpočtu úplných nákladů na výkon procesů agendy na participujících OVM, které se stanou základním vstupem pro kalkulaci jednotkové ceny standardu. Náklady na agendu budou stanoveny jako součet nákladů na procesy, které daný OVM vykonává se zohledněním ročních výkonů na jednotlivých procesech.

Pro proces bude k dispozici nákladová rovnice zohledňující přímo přiřaditelné časové a některé peněžní náklady spojené s průměrným jedním opakováním procesu (případně výstupu nebo typu případu) a nutnost požadavků využití typu nákladů. Stanovení koeficientů míry využití a peněžních nákladů jednotky

využití (např. počet m<sup>2</sup> využívaných jedním pracovníkem a peněžní náklady na 1 m<sup>2</sup>), které musí být součástí konkrétních rovnic využívaných pro financování výkonu agendy, není předmětem Metodiky PMA.

Definice konkrétních hodnot bude realizována pomocí příslušné úpravy podmínek výkonu agend. Součástí Metodiky PMA je stanovení jednotlivých komponent nákladové ceny jako podkladu pro definici způsobu výpočtu jednotkové ceny.

#### **4.4.1.1 Časová a nákladová analýza TO-BE modelu**

Na základě existující finální verze TO-BE modelu a navržených výkonnostních ukazatelů je možné získat vstupy potřebné pro sestavení nákladové rovnice daného procesu. Z pohledu navržených vstupních/výstupních ukazatelů pro standard je důležité, zda je pro aktuální proces navržen jeden či více ukazatelů:

- Jeden vstupní/výstupový ukazatel (např. počet podaných žádostí za období, počet vydaných dokladů za období):
  - Výkon procesu je sledován pouze podle jednoho vstupního/výstupního ukazatele, který definuje počet opakování.
  - K tomuto ukazateli je vztažena průměrná hodnota nákladů na jedno opakování.
  - K procesu existuje jedna nákladová rovnice.
- Více souvisejících vstupních/výstupních ukazatelů (např. počet podaných žádostí za období a počet vydaných dokladů za období):
  - Výkon procesu je pozorován pomocí více souvisejících ukazatelů, pro každý je sledován počet opakování.
  - Průměrná hodnota nákladů existuje ve vztahu k více ukazatelům.
  - K procesu existuje jedna nákladová rovnice zohledňující hodnoty všech ukazatelů; např. OVM dostane zaplacenou určitou částku za každou přijatou žádost + dodatečnou částku, pokud žádost skončila vydáním dokladu – vhodné použít např. v situacích, kdy žádostem není často vyhověno nebo je s vydáním dokladu spojen specifický výrazný náklad (pozor, sledované ukazatele a na jejich hodnoty navázaná výše úhrady musí být vždy konstruovány tak, aby byl OVM motivován k aktivitám vedoucím k preferovanému výstupu procesu či nemohlo dojít k obcházení nejasně/nevhodně nastavených pravidel).
- Více samostatných vstupních/výstupních ukazatelů (např. sledování počtu různých typů provedených kontrol za období):
  - Výkon procesu je sledován dle typového dělení.
  - Existuje průměrná hodnota nákladů pro každý typ opakování procesu.
  - Pro každý typ opakování procesu existuje samostatná nákladová rovnice.

Provedení časové a nákladové analýzy v nástroji AISM-ME musí být přizpůsobeno požadovanému výstupu. V některých případech může být nutné výsledky i manuálně korigovat.

Časovou a nákladovou analýzu nástroje AISM-ME je možné použít ve třech dimenzích:

- Proces – průměrná hodnota nákladů na výkon průměrného opakování procesu.
- Koncové stavy – průměrné náklady při různých výsledcích provádění téhož procesu.
- Typ případu – náklady různých cest vedoucích ke koncovým stavům procesu.

#### **4.4.1.2 Vytvoření rámcové nákladové rovnice**

##### **Obecná nákladová rovnice**

Níže uvedený vzorec uvádí obecnou nákladovou rovnici pro úroveň procesu. Náklady na výkon procesu se skládají z přímých a nepřímých. Přímě přiřaditelné náklady jsou závislé na počtu opakování procesu (podle sledovaného ukazatele) a obsahují vždy náklady osobní, které přímě souvisejí s časem nutným pro vykonání procesu, a přímě přiřaditelné náklady v ostatních nákladových kategoriích. Nepřímě přiřaditelné náklady mohou být v budžetě závislé na počtu opakování, pak bude koeficient využití dané nákladové kategorie vztažen k některé části přímých nákladů (FTE, mzdy), kdy tento vztah nemusí být

vždy nutně lineární, nebo nezávislé na počtu opakování, kdy koeficient využití dané nákladové kategorie bude stanoven přímo, nezávisle na počtu opakování procesu.

Obecná procesní nákladová rovnice:

- $N_{PR} = PN + NN$ .
- $PN = [(\sum_i^n FTE_i \times kMN_i) + (\sum_i^n PN_i \times kPN_i)] \times PO$ .
- $NN = (\sum_i^n kVNK_i \times kCNK_i)$ , kde:
  - $N_{PR}$  = Náklady výkonu procesu agendy.
  - $PN$  = Přímě přiřaditelné náklady.
  - $NN$  = Nepřímě přiřaditelné náklady.
  - $FTE_{i-n}$  = Počet úvazků dedikovaných pro výkon průměrného opakování procesu v jednotlivých mzdových kategoriích.
  - $kMN_{i-n}$  = Roční osobní náklady v dané mzdové kategorii.
  - $PN_{i-n}$  = Intenzita využití dané kategorie přímých nákladů.
  - $kPN_{i-n}$  = Koeficient peněžních nákladů využití dané kategorie přímých nákladů.
  - $PO$  = Počet opakování procesu.
  - $kVNK_{i-n}$  = Koeficient využití dané nákladové kategorie.
  - $kCNK_{i-n}$  = Koeficient ceny dané nákladové kategorie.

#### **Příklad použití obecné nákladové rovnice**

Pro tyto uvedené podmínky bude znázorněn příklad použití obecné nákladové rovnice:

- Vstupní/výstupní ukazatel sledovaného procesu:
  - Počet bezchybných dokladů vydaných za sledované období.
- Zjištěné průměrné přímě přiřaditelné náklady jednoho opakování procesu:
  - 2 h času referenta.
  - 1 h času vedoucího.
  - 35 Kč nákup externích služeb.
  - 25 km ujetých služebním automobilem.
- Zjištěné požadavky využití typu nákladů:
  - ICT infrastruktura + konektivita.
  - Mobilní telefony + mobilní konektivita.
  - SW x.
  - Prostory a vybavení pracoviště.
  - Ostatní nákupy materiálu a služeb.

Část rovnice pro přímě přiřaditelné náklady bude zohledňovat zjištěné hodnoty průměrných nákladů, získaných přístupem zdola, jednoho opakování procesu:

- Obecná rovnice:  $[(\sum_i^n FTE_i \times kMN_i) + (\sum_i^n PN_i \times kPN_i)]$ .
- Příklad:  $2 \times kMN_{REFERENT} + 1 \times kMN_{VEDOUCI} + 35 + 25 \times kPN_{AUTOMOBILY}$ , kde
  - $kMN_{REFERENT}$  = Koeficient hodinových osobních nákladů na referenta.
  - $kMN_{VEDOUCI}$  = Koeficient hodinových osobních nákladů na vedoucího.
  - $kPN_{AUTOMOBILY}$  = Koeficient nákladu na ujetý kilometr služebním automobilem.

*Pozn. Koeficienty musí být doplněny Gestorem agendy či osobou odpovědnou za nastavení úrovně financování veřejné správy. Způsob stanovení koeficientů není součástí této Metodiky.*



Část rovnice pro nepřímo přiřaditelné náklady bude zohledňovat požadavky využití typu nákladů a rozhodnutí o způsobu nastavení intenzity využití jednotlivých nákladových kategorií:

- Obecná rovnice:  $(\sum_i^n kV NK_i \times kCNK_i)$ .
- Příklad:  $FTE_{REFERENT+VEDOUČÍ} \times kICT + FTE_{REFERENT+VEDOUČÍ} \times kMTEL + kSWx + FTE_{REFERENT+VEDOUČÍ} \times km^2 \times kAvm^2 + kON$ , kde
  - $FTE_{REFERENT+VEDOUČÍ}$  = Součet FTE referentských a vedoucích pracovníků nutných pro vykonání daného počtu opakování procesu.
  - $kICT$  = Koeficient ceny za 1 FTE v nákladové kategorii ICT infrastruktura + konektivita.
  - $kMTEL$  = Koeficient ceny za 1 FTE v nákladové kategorii Mobilní telefony + mobilní konektivita.
  - $kSWx$  = Koeficient ceny za správu a nákup licencí SW x pro proces agendy.
  - $km^2$  = Koeficient využití prostor na 1 FTE.
  - $kAvm^2$  = Koeficient ceny za  $m^2$  využitých prostor.
  - $kON$  = Koeficient ceny ostatního materiálu a služeb.

*Pozn. Koeficienty využití dané kategorie musí být doplněny Gestorem agendy či osobou odpovědnou za nastavení úrovně financování státní správy – zde pouze jako příklad je uveden koeficient využití dle FTE ( $FTE_{REFERENT+VEDOUČÍ}$ ),  $m^2$  ( $km^2$ ) či jednotkového koeficientu ( $kSWx$ ,  $kON$ ). Koeficienty ceny musí být také doplněny Gestorem agendy či osobou odpovědnou za nastavení úrovně financování veřejné správy. Způsob stanovení koeficientů není součástí této Metodiky.*

#### 4.4.2 Upravená úhrada

Upravená výše úhrady se odvíjí od základní výše úhrady a sankčních koeficientů vyjadřujících míru plnění požadované kvality (úrovně):

$$\text{Upravená výše úhrady}_i = \text{základní výše úhrady} \times \prod_{k=1}^n KPI_k$$

#### 4.4.3 Celková úhrada

Celková výše úhrady je součtem dílčích upravených úhrad a fixní složky:

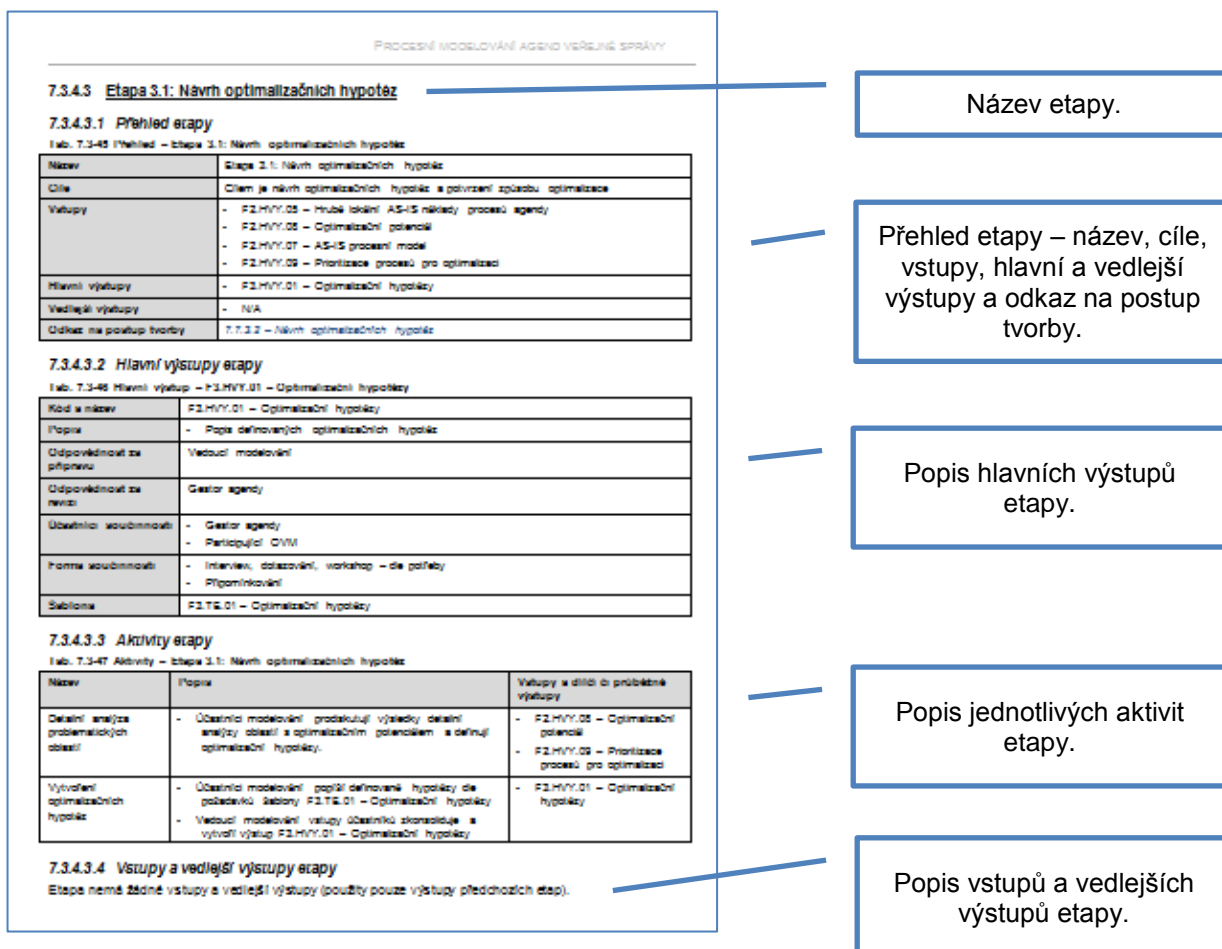
$$\text{Celková výše úhrady} = \sum_{i=1}^m (\text{Upravená výše úhrady}_i) + \text{fixní složka}$$

Výše fixní složky závisí na charakteru výkonu agendy a poměr fixní a variabilní složky (tedy poměr složky závislé na počtu opakování procesů) tak může být stanovena optimálně vždy pro každou agendu.

# PŘÍLOHA 1: PODROBNÝ POPIS ETAP PROCESNÍHO MODELOVÁNÍ

Podrobný popis etap v této příloze je primárně určen pro usnadnění orientace Vedoucího modelování a kontrole splnění všech relevantních kroků dané etapy. Věcnými odkazy je propojen s kapitolou 2 *Procesní modelování a optimalizace*, kde jsou podrobně rozepsány jednotlivé postupy procesního modelování.

Níže na Obr. 4.4-1 Schéma obsahu popisu etapy je grafické rozložení organizace popisu vybrané etapy:



Obr. 4.4-1 Schéma obsahu popisu etapy

**Etapa 1.1: Iniciální analýza agendy**

**Tab. 4.4-1 Přehled – Etapa 1.1: Iniciální analýza agendy**

<b>Název</b>	Etapa 1.1: Iniciální analýza agendy
<b>Cíle</b>	- Odhad komplexity agendy - Vytvoření rámcového harmonogramu - Odsouhlasení požadavku na součinnost
<b>Vstupy</b>	- F1.VS.01 – Referenční údaje o agendě OVM - F1.VS.02 – Právní předpisy
<b>Hlavní výstupy</b>	- F1.HVY.01 – Iniciální analýza agendy
<b>Vedlejší výstupy</b>	- F1.VVY.01 – Požadavek na součinnost - F1.VVY.02 – Rámcový harmonogram prací - F1.VVY.03 – Seznam agend vykonávaných OVM - PM.VVY.01 – Projektový manuál
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	2.1.2 Postup přípravy procesního modelování

**Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.4-2 Hlavní výstup – F1.HVY.01 – Iniciální analýza agendy**

<b>Kód a název</b>	F1.HVY.01 – Iniciální analýza agendy
<b>Popis</b>	Základní informace o analyzované agendě: - Popis předmětu(ů) regulace - Popis cíle regulace - Výčet právních předpisů upravujících výkon agendy a jejich stručný popis - Výčet organizací podléjících se na výkonu agendy a stručný popis jejich úlohy - Hrubý odhad komplexity
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Participující OVM
<b>Účastníci součinnosti</b>	- N/A
<b>Forma součinnosti</b>	- N/A
<b>Šablona</b>	F1.TE.01 – Iniciální analýza agendy

**Aktivity etapy**

**Tab. 4.4-3 Aktivity – F1.HVY.01 – Iniciální analýza agendy**

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Iniciální analýza agendy	- Analýza právních předpisů a referenčních údajů o agendě OVM - Definice organizací zapojených ve výkonu agendy - Hrubý odhad komplexity agendy	- F1.VS.01 – Referenční údaje o agendě OVM - F1.VS.02 – Právní předpisy - F1.HVY.01 – Iniciální analýza agendy
Návrh rámcového harmonogramu	- Vytvoření rámcového harmonogramu na základě odhadu komplexity a počtu zapojených organizací	- F1.HVY.01 – Iniciální analýza agendy - F1.VVY.02 – Rámcový harmonogram prací

Definice požadavku na součinnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Výběr participujících OVM</li> <li>- Vytvoření požadavku na součinnost pro každé participující OVM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F1.VVY.01 – Požadavek na součinnost</li> <li>- F1.VVY.02 – Rámcový harmonogram prací</li> <li>- F1.VVY.03 – Seznam agend vykonávaných OVM</li> <li>- F1.HVY.01 – Iniciální analýza agendy</li> </ul>
----------------------------------	--	---

**Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

**Tab. 4.4-4 – Vstupy a vedlejší výstupy – Etapa 1.1: Iniciální analýza agendy**

Kód a název	Popis	Šablona
F1.VS.01 – Referenční údaje o agendě OVM	Referenční údaje o agendě OVM uložené v RPP (publikované na portálu SZR www.szrcr.cz)	N/A
F1.VS.02 – Právní předpisy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Právní předpisy přímo upravující agendu a její výkon</li> <li>- Obecné právní předpisy upravující výkon státní moci, např.:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád</li> <li>o Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, Hlava sedmá</li> <li>o Zákon č. 128/2000 Sb., Zákon o obcích, ve znění pozdějších předpisů</li> <li>o Zákon č. 129/2000 Sb., Zákon o krajích, ve znění pozdějších předpisů</li> <li>o Zákon č. 2/1969 Sb., Zákon o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky</li> <li>o Zákon č. 106/1999 Sb., Zákon o svobodném přístupu k informacím</li> </ul> </li> </ul>	N/A
F1.VVY.01 – Požadavek na součinnost	Výběr OVM, specifikace rozsahu potřebné součinnosti a jejího rozložení v čase.	F1.TE.03 – Požadavek na součinnost.
F1.VVY.02 – Rámcový harmonogram prací	Harmonogram s úrovní detailu na fázi procesního modelování.	F1.TE.02 – Rámcový harmonogram prací.
F1.VVY.03 – Seznam agend vykonávaných OVM	Seznam agend, které jsou vykonávány na daném typu participujícího OVM.	F1.TE.04 – Seznam agend vykonávaných OVM.
PM.VVY.01 – Projektový manuál	Projektový manuál definující přístup k řízení procesního modelování agendy (zohledňuje výstup F1.VVY.01 – Požadavek na součinnost a zpřesňuje způsob spolupráce jednotlivých stran v harmonogramu definovaném v F1.VVY.02 – Rámcový harmonogram prací).	PM.TE.01 – Projektový manuál.

1.

***Etapa 1.2: Definice procesního rozsahu agendy***

**Přehled etapy**

2. Tab. 4.4-5 Přehled –

**Etapa 1.2: Definice procesního rozsahu agendy**

<b>Název</b>	3. Etapa 1.2: Definice procesního rozsahu agendy
<b>Cíle</b>	- Vymezení procesního rozsahu agendy
<b>Vstupy</b>	- F1.VS.01 – Referenční údaje o agendě OVM - F1.VS.02 – Právní předpisy - F1.HVY.01 – Iničiální analýza agendy
<b>Hlavní výstupy</b>	- F1.HVY.02 – Vyjádření o stavu referenčních údajů o agendě OVM
<b>Vedlejší výstupy</b>	- F1.VVY.04 – Legislativní dekompozice agendy
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	<i>2.1.3.1 Dekompozice právních předpisů do procesů a procesních oblastí</i>

**Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.4-6 Hlavní výstup –F1.HVY.02 – Vyjádření o stavu referenčních údajů o agendě OVM**

<b>Kód a název</b>	F1.HVY.02 – Vyjádření o stavu referenčních údajů o agendě OVM
<b>Popis</b>	Vyjádření, zda jsou referenční údaje o agendě OVM v souladu s legislativní dekompozicí agendy, pokud ne, pak také rozhodnutí o dalším postupu (změna referenčních údajů o agendě OVM nebo nové vymezení legislativní dekompozice agendy). Jedná se o potvrzení rozsahu procesního modelu agendy.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	- Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Gestor agendy
<b>Forma součinnosti</b>	- Společný workshop
<b>Šablona</b>	F1.TE.06 – Vyjádření o stavu referenčních údajů o agendě OVM

**Aktivity etapy**

4. Tab. 4.4-7 Aktivity –

**Etapa 1.2: Definice procesního rozsahu agendy**

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Procesní analýza	- Detailní analýza právních předpisů a dekompozice na procesy a organizace	- F1.VS.01 – Referenční údaje o agendě OVM - F1.VS.02 – Právní předpisy - F1.VVY.04 – Legislativní dekompozice agendy
Porovnání výsledků procesní analýzy	- Porovnání výsledků a návrh procesního vymezení agendy - Schválení procesního vymezení agendy Gestorem agendy	- F1.HVY.02 – Vyjádření o stavu referenčních údajů o agendě OVM

**Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

5. Tab. 4.4-8 Vstupy a vedlejší výstupy –

**Etapa 1.2: Definice procesního rozsahu agendy**

Kód a název	Popis	Šablona
F1.VVY.04 – Legislativní dekompozice agendy	- Dokument popisující procesní vymezení agendy: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definice procesů agendy</li> <li>○ Definice organizací, které agendu vykonávají</li> <li>○ Definice vztahů mezi procesy a organizacemi</li> <li>○ Křížová kontrola mezi právními předpisy a procesní definicí agendy</li> <li>○ Křížová kontrolu mezi ohlášením agendy a procesní definicí agendy</li> </ul>	- F1.TE.05 – Legislativní dekompozice agendy

## ***Etapa 1.3: Vytvoření detailního harmonogramu prací***

### **Přehled etapy**

**Tab. 4.4-9 Přehled – Etapa 1.3: Vytvoření detailního harmonogramu prací**

<b>Název</b>	Etapa 1.3: Vytvoření detailního harmonogramu prací
<b>Cíle</b>	- Vytvoření detailního harmonogramu prací - Potvrzení detailního harmonogramu s participujícími OVM
<b>Vstupy</b>	- F1.VVY.04 – Legislativní dekompozice agendy - F1.VVY.01 – Požadavek na součinnost
<b>Hlavní výstupy</b>	- F1.HVY.03 – Detailní harmonogram prací
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	N/A

### **Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.4-10 Hlavní výstup – F1.HVY.03 – Detailní harmonogram prací**

<b>Kód a název</b>	F1.HVY.03 – Detailní harmonogram prací
<b>Popis</b>	Harmonogram s úrovní detailu na milníky součinnosti ze strany Gestora agendy, participujících OVM a Metodického centra PMA.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Participující OVM
<b>Účastníci součinnosti</b>	- N/A
<b>Forma součinnosti</b>	- Revize dokumentu
<b>Šablona</b>	F1.TE.07 – Detailní harmonogram prací

### **Aktivity etapy**

**Tab. 4.4-11 Aktivity – Etapa 1.3: Vytvoření detailního harmonogramu prací**

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Vytvoření a schválení detailního harmonogramu prací	- Vedoucí modelování na základě odhadu komplexity agendy a výběru participujících OVM vytvoří detailní harmonogram pro každé participující OVM - Participující OVM tento detailní harmonogram schválí, čímž potvrdí detailní požadavky na součinnost	- F1.VVY.04 – Legislativní dekompozice agendy - F1.VVY.01 – Požadavek na součinnost - F1.HVY.03 – Detailní harmonogram prací

### **Vstupy a vedlejší výstupy**

Etapa nemá žádné vstupy a vedlejší výstupy (použity pouze výstupy předchozích etap).



## ***Etapa 1.4: Posouzení dostupnosti dat o výkonu agendy***

### **Přehled etapy**

**Tab. 4.4-12 Přehled – Etapa 1.4: Posouzení dostupnosti dat o výkonu agendy**

<b>Název</b>	Etapa 1.4: Posouzení dostupnosti dat o výkonu agendy
<b>Cíle</b>	Odhad dostupnosti dat o výkonu agendy z pohledu zdroje, druhu a přesnosti dat.
<b>Vstupy</b>	- Informace od Gestora agendy a participujících OVM
<b>Hlavní výstupy</b>	- F1.HVY.04 – Matice dostupnosti dat
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	<a href="#">2.1.5.1 Posouzení dostupnosti dat o výkonu agendy</a>

### **Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.4-13 Hlavní výstup – F1.HVY.04 – Matice dostupnosti dat**

<b>Kód a název</b>	F1.HVY.04 – Matice dostupnosti dat
<b>Popis</b>	Kvantifikace dostupnosti dat podle druhu a úrovně sběru.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	N/A
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Gestor agendy - Participující OVM
<b>Forma součinnosti</b>	- Společný workshop
<b>Šablona</b>	F1.TE.08 – Matice dostupnosti dat

### **Aktivity etapy**

**Tab. 4.4-14 Aktivity – Etapa 1.4: Posouzení dostupnosti dat o výkonu agendy**

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Odhad dostupnosti dat	- Identifikace úrovní, na kterých jsou data o agendě dostupná - Identifikace dostupných zdrojů na jednotlivých úrovních - Odhad míry přesnosti jednotlivých zdrojů	F1.HVY.04 – Matice dostupnosti dat

### **Vstupy a vedlejší výstupy**

Etapa nemá žádné vstupy a vedlejší výstupy (použity pouze výstupy předchozích etap).

## Etapa 2.1: Vytvoření procesního popisu agendy

### Přehled etapy

Tab. 4.4-15 Přehled – Etapa 2.1: Vytvoření procesního popisu agendy

<b>Název</b>	Etapa 2.1: Vytvoření procesního popisu agendy
<b>Cíle</b>	- Vytvoření procesní mapy agendy - Popis významných procesů na úroveň aktivit
<b>Vstupy</b>	- F1.VVY.04 – Legislativní dekompozice agendy - F2.VS.01 – Dokumentace agendy - Informace od Gestora agendy a participujících OVM
<b>Hlavní výstupy</b>	- - F2.HVY.01 – AS–IS procesní popis agendy
<b>Vedlejší výstupy</b>	- F2.VVY.01 – Pracovní popis procesů agendy - F2.VVY.02 – Centrální AS–IS procesní popis - F2.VVY.03 – Lokální AS–IS procesní popis agendy
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	<a href="#">2.1.3.2 Vytvoření procesního popisu agendy</a>

### Hlavní výstupy etapy

Tab. 4.4-16 Hlavní výstup –

#### F2.HVY.01 – AS–IS procesní popis agendy

<b>Kód a název</b>	2.  F2.HVY.01 – AS–IS procesní popis agendy
<b>Popis</b>	- Grafická reprezentace procesů agendy včetně obecných atributů - Obsahuje centrální AS-IS procesní popis a lokální AS-IS procesní popisy ve formě příloh
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Gestor agendy - Participující OVM
<b>Forma součinnosti</b>	- Poskytnutí neveřejných vstupů - Společné workshopy - Samostatné připomínkování
<b>Šablona</b>	FX.TE.01 – Procesní popis agendy

### Aktivity etapy

Tab. 4.4-17 Aktivity – Etapa 2.1: Vytvoření procesního popisu agendy

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Návrh centrálního AS-IS procesního popisu agendy	- Gestor agendy a Vedoucí modelování analyzují vstupy dostupné na centrální úrovni - Vedoucí modelování připraví návrh centrálního AS-IS procesního popisu - Vedoucí modelování konzultuje návrh AS-IS procesního popisu s Gestorem agendy	- F1.VVY.04 – Legislativní dekompozice agendy - F2.VS.01 – Dokumentace agendy - F2.VVY.01 – Pracovní popis procesů agendy - F2.VVY.02 – Centrální AS–IS procesní popis

Lokální revize centrálního AS-IS procesního popisu agendy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedoucí modelování ověří a dopracuje návrh AS-IS procesního popisu na participujících OVM</li> <li>- Vedoucí modelování společně s participujícím OVM identifikuje lokální procesní odchylky</li> <li>- Vedoucí modelování vytvoří přílohy s lokálními procesními popisy agendy</li> <li>- Vedoucí modelování konzultuje výsledný procesní popis a lokální odchylky s Gestorem agendy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F2.VVY.02 – Centrální AS–IS procesní popis</li> <li>- F2.VVY.03 – Lokální AS–IS procesní popis agendy</li> </ul>
Příprava a schválení AS-IS procesního popisu agendy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedoucí modelování zapracuje lokální odchylky do procesního popisu agendy podle dohody s Gestorem agendy</li> <li>- Gestor agendy schválí AS-IS procesní popis a lokální odchylky ve formě příloh modelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F2.VVY.02 – Centrální AS–IS procesní popis</li> <li>- F2.VVY.03 – Lokální AS–IS procesní popis agendy</li> <li>-</li> <li>- F2.HVY.01 – AS–IS procesní popis agendy</li> </ul>

**Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

**Tab. 4.4-18 Vstupy a vedlejší výstupy – Etapa 2.1: Vytvoření procesního popisu agendy**

Kód a název	Popis	Šablona
F2.VS.01 – Dokumentace agendy	Veřejné i neveřejné vstupy popisující funkčně či procesně analyzovanou agendu (pracovní náplně, provozní příručky, manuály pracovních postupů apod.)	N/A
F2.VVY.01 – Pracovní popis procesů agendy	Strukturovaný zápis informací o procesu na úrovni aktivit. Slouží jako podklad pro tvorbu procesního popisu	F2.TE.01 – Pracovní popis procesů agendy
F2.VVY.02 – Centrální AS–IS procesní popis	Grafický popis procesů agendy podle právních předpisů a vstupů od Gestora agendy	FX.TE.01 – Procesní popis agendy
F2.VVY.03 – Lokální AS–IS procesní popis agendy	Grafický popis procesů včetně lokálních odlišností (může být použito, i pokud neexistují procesní odchylky – slouží k uložení lokálních hodnot)	FX.TE.01 – Procesní popis agendy

## Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu

### Přehled etapy

Tab. 4.4-19 Přehled – Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu

<b>Název</b>	Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu
<b>Cíle</b>	- Ohodnocení schváleného procesního popisu o: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Hodnoty kvantitativních ukazatelů</li> <li>o Hodnoty kvalitativních ukazatelů</li> <li>o Hodnoty nákladových ukazatelů spotřeby</li> </ul>
<b>Vstupy</b>	- F2.VS.02 – Centrální AS–IS hodnoty ukazatelů modelu - F2.VS.03 – Lokální AS–IS hodnoty ukazatelů agendy
<b>Hlavní výstupy</b>	- F2.HVY.02 – AS–IS hodnoty ukazatelů agendy
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	<a href="#">2.1.5 Postup sběru a pořízení dat</a>

### Hlavní výstupy etapy

Tab. 4.4-20 Hlavní výstup – F2.HVY.02 – AS–IS hodnoty ukazatelů agendy

<b>Kód a název</b>	F2.HVY.02 – AS–IS hodnoty ukazatelů agendy
<b>Popis</b>	Procesní popis rozšířený o hodnoty kvalitativních, kvantitativních a nákladových ukazatelů.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Gestor agendy - Participující OVM
<b>Forma součinnosti</b>	- Společné workshopy - Poskytnutí dostupných dat - Samostatný sběr dat
<b>Šablona</b>	F2.TE.02 – Hodnoty ukazatelů modelu

### Aktivity etapy

Tab. 4.4-21 Aktivity – Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Sběr dat na centrální úrovni	- Vedoucí modelování analyzuje dostupnost relevantních dat s Gestorem agendy - Gestor agendy poskytne dohodnutá data - Vedoucí modelování transformuje poskytnutá data do cílové struktury	- F2.VS.02 – Centrální AS–IS hodnoty ukazatelů modelu
Sběr dat na lokální úrovni	- Vedoucí modelování analyzuje dostupnost relevantních dat s participujícím OVM - Vedoucí modelování rozhodne, která data lze získat z dostupných zdrojů a která je nutné expertně odhadnout participujícím OVM - Participující OVM poskytne dohodnutá data - Participující OVM za podpory Vedoucího modelování provedou expertní odhady - Vedoucí modelování transformuje poskytnutá data do cílové struktury	- F2.VS.03 – Lokální AS–IS hodnoty ukazatelů agendy

Konsolidace centrálních a lokálních dat	- Vedoucí modelování konsoliduje získaná data a provede porovnání	- F2.HVY.02 – AS-IS hodnoty ukazatelů agendy
---	---	--

**Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

**Tab. 4.4-22 Vstupy a vedlejší výstupy – Etapa 2.2: Sběr hodnot AS-IS modelu**

Kód a název	Popis	Šablona
F2.VS.02 – Centrální AS-IS hodnoty ukazatelů modelu	Definice ukazatelů podle dat a informací poskytnutých Gestorem agendy na centrální úrovni	F2.TE.02 – Hodnoty ukazatelů modelu
F2.VS.03 – Lokální AS-IS hodnoty ukazatelů agendy	Definice ukazatelů podle dat a informací získaných na participujících OVM	F2.TE.02 – Hodnoty ukazatelů modelu

## ***Etapa 2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy***

### **Přehled etapy**

**Tab. 4.4-23** Aktivity – Etapa 2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy

<b>Název</b>	Etapa 2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy
<b>Cíle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posouzení, které nákladové kategorie budou pro vybrané OVM přímo přiřaditelné a které nepřímo přiřaditelné</li> <li>- Stanovení nákladových determinantů pro všechny nákladové kategorie</li> <li>- Určení jednotkových nákladů pro příslušné nákladové kategorie</li> <li>- Stanovení celkových nákladů OVM a sběr podkladů pro následnou alokaci nákladů</li> <li>- Sběr podkladů k organizaci lidských zdrojů OVM a zjištění odpovědnosti za výkon agend na OVM</li> </ul>
<b>Vstupy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F1.VVY.03 – Seznam agend vykonávaných OVM</li> <li>- F2.VS.04 – Lidské zdroje</li> <li>- F2.VS.05 – Výdaje OVM</li> </ul>
<b>Hlavní výstupy</b>	- F2.HVY.03 – Celkové náklady OVM
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	<a href="#">2.1.6.2 Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy</a>

### **Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.4-24** Hlavní výstup – F2.HVY.03 – Celkové náklady OVM

<b>Kód a název</b>	F2.HVY.03 – Celkové náklady OVM
<b>Popis</b>	Celkové náklady OVM rozdělené dle nákladových kategorií definovaných Metodikou PMA.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Participující OVM
<b>Účastníci součinnosti</b>	Participující OVM
<b>Forma součinnosti</b>	- N/A
<b>Šablona</b>	F2.TE.08 – Celkové náklady OVM

### **Aktivity etapy**

**Tab. 4.4-25** Aktivity – Etapa 2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Stanovení celkových nákladů OVM a sběr podkladů pro následnou alokaci nákladů	Cílem této aktivity je stanovení celkových nákladů OVM souvisejících s výkonem veřejné správy a jejich rozdělení do kategorií a sběr dalších údajů, které bude možné v pozdějších krocích použít za účelem alokace nepřímých nákladů na modelovanou agendu.	F2.VS.05 – Výdaje OVM
Sběr podkladů k organizaci lidských zdrojů OVM a zjištění odpovědnosti za výkon agendy na OVM	Cílem této aktivity je vytvoření podkladů pro přizpůsobení šablony F2.TE.06 – Požadavky na výkon agendy pro jednotlivé vedoucí oddělení sledovaného OVM. S těmito šablonami se bude dále pracovat při sběru dat potřebných k provedení alokace nákladů, kdy vedoucí oddělení bude zodpovědný za vyplnění svých požadavků na výkon agendy.	F2.VS.04 – Lidské zdroje

**Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

**Tab. 4.4-26 Vstupy a vedlejší výstupy – Etapa 2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy**

Kód a název	Popis	Šablona
F1.VVY.03 – Seznam agend vykonávaných OVM	Seznam všech agend vykonávaných na sledovaném OVM dle RPP.	F1.TE.04 – Seznam agend vykonávaných OVM
F2.VS.04 – Lidské zdroje	Přehled lidských zdrojů sledovaného OVM: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizační struktura</li> <li>- Zařazení osob do mzdových kategorií</li> <li>- Odpovědnost za výkon agend</li> <li>- Seznam agend vykonávaných na konkrétních odděleních</li> </ul>	F2.TE.05 – Lidské zdroje
F2.VS.05 – Výdaje OVM	Podklady pro analýzu výdajů OVM. Zjišťovány jsou přehledy budov, využívaného software a vozového parku, jejich využití agendami a související náklady.	F2.TE.07 – Výdaje OVM

## ***Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora***

### **Přehled etapy**

**Tab. 4.4-27 Přehled – Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora**

<b>Název</b>	Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora
<b>Cíle</b>	Cílem této etapy AS-IS fáze je stanovení nákladů shora na výkon jednotlivých procesů modelované agendy na konkrétním OVM, který agendu, nebo její část vykonává. Náklady na jednotlivé procesy budou stanoveny v rozdělení podle nákladových kategorií definovaných Metodikou PMA.
<b>Vstupy</b>	- F2.VS.06 – Lokální hodnoty nákladových determinantů agend OVM přístupem shora - F2.VS.07 – Lokální hodnoty nákladových determinantů procesů agendy přístupem shora
<b>Hlavní výstupy</b>	- F2.HVY.04 – Požadavky na výkon agendy - F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora
<b>Vedlejší výstupy</b>	- F2.VVY.04 – Lokální náklady agend OVM přístupem shora
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	<a href="#">2.1.6.3 Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora</a>

### **Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.4-1 Hlavní výstup – F2.HVY.04 – Požadavky na výkon agendy**

<b>Kód a název</b>	F2.HVY.04 – Požadavky na výkon agendy
<b>Popis</b>	Na základě odpovědností definované v předchozí etapě vznikají modifikace šablony pro jednotlivé vedoucí pracovníky. Následně budou použity pro sběr údajů o rozdělení času pracovníků OVM mezi vykonávané agendy a určení využití nákladových determinantů.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Participující OVM
<b>Účastníci součinnosti</b>	Participující OVM
<b>Forma součinnosti</b>	- N/A
<b>Šablona</b>	F2.TE.06 – Požadavky na výkon agendy

**Tab. 4.4-28 Hlavní výstup – F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora**

<b>Kód a název</b>	F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora
<b>Popis</b>	Náklady agendy rozpadnuté na jednotlivé procesy s použitím vhodného alokačního klíče, pro každou nákladovou kategorii.
<b>Odpovědnost za přípravu</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Participující OVM
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Participující OVM
<b>Forma součinnosti</b>	- Společné workshopy - Poskytnutí dat nutných pro provedení alokace - Vyplnění předaných šablon - Samostatný expertní odhad hodnot alokačního klíče



<b>Šablona</b>	F2.TE.10 – Náklady procesů agendy přístupem shora
----------------	---

**Aktivity etapy**

**Tab. 4.4-29 Aktivity – Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora**

Název	Popis	Vstupy a dílčí či průběžné výstupy
Sběr lokálních hodnot nákladových determinantů shora agend OVM	Cílem této aktivity je získat údaje nutné pro kalkulaci celkových nákladů na výkon modelované agendy rozdělené do nákladových kategorií definovaných Metodikou PMA.	F2.VS.06 – Lokální hodnoty nákladových determinantů agend OVM přístupem shora
Kalkulace nákladů agend přístupem shora	Z údajů získaných v předchozích aktivitách a krocích je možné provést výpočet nákladů modelované agendy shora včetně jejich rozdělení do definovaných kategorií.	F2.VVY.04 – Lokální náklady agend OVM přístupem shora
Sběr lokálních hodnot nákladových determinantů shora procesů agendy	Cílem této aktivity je získat údaje nutné pro kalkulaci nákladů přístupem shora na výkon jednotlivých procesů modelované agendy rozdělené do nákladových kategorií definovaných Metodikou PMA.	F2.VS.07 – Lokální hodnoty nákladových determinantů procesů agendy přístupem shora
Kalkulace nákladů procesů agendy přístupem shora	Z údajů získaných v předchozích aktivitách a krocích je možné provést výpočet nákladů výkonu jednotlivých procesů modelované agendy přístupem shora včetně jejich rozdělení do definovaných kategorií.	F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora

**Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

**Tab. 4.4-30 Vstupy a vedlejší výstupy – Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora**

Kód a název	Popis	Šablona
F2.VS.06 – Lokální hodnoty nákladových determinantů agend OVM přístupem shora	Požadavky použití typů nákladů, rozdělení pracovních úvazků mezi agendy OVM, přiřazení přímých nákladů, podle vedení participujícího OVM.	F2.TE.09 – Náklady agend OVM přístupem shora
F2.VS.07 – Lokální hodnoty nákladových determinantů procesů agendy přístupem shora	Požadavky použití typů nákladů, rozdělení pracovních úvazků mezi procesy modelované agendy, přiřazení přímých nákladů, podle vedení participujícího OVM.	F2.TE.10 – Náklady procesů agendy přístupem shora
F2.VVY.04 – Lokální náklady agend OVM přístupem shora	Kalkulace lokálních nákladů jednotlivých agend vykonávaných na OVM přístupem shora.	F2.TE.09 – Náklady agend OVM přístupem shora

## ***Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola***

### **Přehled etapy**

**Tab. 4.4-31 Přehled – Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola**

<b>Název</b>	Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola
<b>Cíle</b>	Stanovení nákladů na výkon procesů modelované agendy na sledovaném OVM z údajů o časových náročnostech a četnostech opakování procesů.
<b>Vstupy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F2.VS.03 – Lokální AS–IS hodnoty ukazatelů agendy</li> <li>- F2.HVY.03 – Celkové náklady OVM</li> <li>- F2.VS.06 – Lokální hodnoty nákladových determinantů agend OVM přístupem shora</li> <li>- F2.VVY.04 – Lokální náklady agend OVM přístupem shora</li> <li>- F2.VS.07 – Lokální hodnoty nákladových determinantů procesů agendy přístupem shora</li> </ul>
<b>Hlavní výstupy</b>	- F2.HVY.06 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy
<b>Vedlejší výstupy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F2.VVY.05 – Časová analýza AS–IS modelu</li> <li>- F2.VVY.06 – Lokální AS–IS náklady procesů agendy přístupem zdola</li> </ul>
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	<a href="#">2.1.6.4 Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola</a>

### **Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.4-32 Hlavní výstup – F2.HVY.06 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy**

<b>Kód a název</b>	F2.HVY.06 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy
<b>Popis</b>	Průměrné časové a přímo přiřaditelné peněžní náklady spojené se zjištěným počtem opakování procesů modelované agendy a zjištěné podmínky výkonu procesů agendy ve struktuře pro potřeby alokace nákladů.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Participující OVM
<b>Účastníci součinnosti</b>	Participující OVM
<b>Forma součinnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Společné workshopy</li> <li>- Poskytnutí dat o četnostech a časových náročnostech</li> <li>- Vyplnění předaných šablon</li> <li>- Samostatný expertní odhad</li> </ul>
<b>Šablona</b>	F2.TE.04 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy

### **Aktivity etapy**

**Tab. 4.4-33 Aktivity – Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola**

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Provedení časové analýzy jednotlivých procesů modelované agendy	Na základě sebraných hodnot nákladových determinantů (Etapa 2.2) a použití časové simulace nástroje AISM-ME jsou získány průměrné časové a přímo přiřaditelné peněžní náklady spojené s jedním opakováním každého procesu modelované agendy za jednotlivé participující OVM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F2.VS.03 – Lokální AS–IS hodnoty ukazatelů agendy</li> <li>- F2.VVY.05 – Časová analýza AS–IS modelu</li> <li>- F2.HVY.06 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy</li> </ul>

Kalkulace nákladů přístupem zdola na výkon agendy	Dopočítání přímých i nepřímých nákladů výkonu jednotlivých procesů modelované agendy v rozdělení do nákladových kategorií definovaných Metodikou PMA.	<p>F2.HVY.03 – Celkové náklady OVM</p> <p>F2.VS.06 – Lokální hodnoty nákladových determinantů agend OVM přístupem shora</p> <p>F2.VVY.04 – Lokální náklady agend OVM přístupem shora</p> <p>F2.VS.07 – Lokální hodnoty nákladových determinantů procesů agendy přístupem shora</p> <p>F2.VVY.06 – Lokální AS–IS náklady procesů agendy přístupem zdola</p>
---	---	--

**Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

**Tab. 4.4-34 Vstupy a vedlejší výstupy – Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola**

Kód a název	Popis	Šablona
F2.VVY.05 – Časová analýza AS–IS modelu	Průměrné časové a přímo přiřaditelné peněžní náklady spojené s jedním opakováním procesů modelované agendy na OVM ve struktuře výstupu nástroje AISM-ME.	F2.TE.03 – Časová a nákladová analýza modelu
F2.VVY.06 – Lokální AS–IS náklady procesů agendy přístupem zdola	Přímo i nepřímo přiřaditelné náklady výkonu jednotlivých procesů modelované agendy za jednotlivé OVM v rozdělení do nákladových kategorií definovaných Metodikou PMA.	F2.TE.11 – Náklady procesů agendy přístupem zdola

## ***Etapa 2.6: Schválení AS–IS modelu agendy***

### **Přehled etapy**

**Tab. 4.4-35 Etapa 2.6: Schválení AS–IS modelu agendy**

<b>Název</b>	Etapa 2.6: Schválení AS–IS modelu agendy
<b>Cíle</b>	Konsolidace centrálních a lokálních procesních popisů, hodnot ukazatelů a nákladů na procesy agendy.
<b>Vstupy</b>	- - F2.HVY.01 – AS–IS procesní popis agendy - F2.HVY.02 – AS–IS hodnoty ukazatelů agendy - F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora - F2.HVY.06 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy
<b>Hlavní výstupy</b>	- F2.HVY.07 – AS–IS procesní model
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	N/A

### **Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.4-36 Hlavní výstup – F2.HVY.07 – AS–IS procesní model**

<b>Kód a název</b>	F2.HVY.07 – AS–IS procesní model
<b>Popis</b>	- Centrální AS-IS procesní model agendy včetně hodnot ukazatelů - Přílohy lokálních AS-IS procesních modelů včetně hodnot ukazatelů - Přílohy s lokálními náklady agend přístupem shora
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	Gestor agendy
<b>Forma součinnosti</b>	- Společný workshop
<b>Šablona</b>	FX.TE.02 – Procesní model agendy

**Aktivity etapy**

**Tab. 4.4-37 Aktivity – Etapa 2.6: Schválení AS–IS modelu agendy**

<b>Kód a název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Konsolidace AS-IS modelu	Konsolidace hlavních výstupů předchozích etap fáze AS-IS.	F2.HVY.01 – AS–IS procesní popis agendy F2.HVY.02 – AS–IS hodnoty ukazatelů agendy F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora
Porovnání hodnot nákladových ukazatelů procesů agendy	Zpřesnění údajů o hodnotách nákladových ukazatelů procesů agendy získaných v Etapě 2.4 s údaji získaných v Etapě 2.5.	F2.HVY.06 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy
Schválení AS-IS modelu	Schválení konsolidovaných výstupů fáze AS-IS.	F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora F2.HVY.07 – AS–IS procesní model

**Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

Etapa nemá žádné vstupy a vedlejší výstupy (použity pouze výstupy předchozích etap).

## ***Etapa 2.7: Identifikace optimalizačního potenciálu***

### **Přehled etapy**

**Tab. 4.4-38 Přehled – Etapa 2.7: Identifikace optimalizačního potenciálu**

<b>Název</b>	Etapa 2.7: Identifikace optimalizačního potenciálu
<b>Cíle</b>	Rámcová identifikace příležitostí ke zlepšení.
<b>Vstupy</b>	- F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora - F2.HVY.07 – AS–IS procesní model (+ případně další relevantní výstupy Etap 2.1-2.6) - Informace od Gestora agendy a participujících OVM
<b>Hlavní výstupy</b>	- F2.HVY.08 – Optimalizační potenciál
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	<a href="#">2.1.7 Postup optimalizace</a>

### **Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.4-39 Hlavní výstup – F2.HVY.08 – Optimalizační potenciál**

<b>Kód a název</b>	F2.HVY.08 – Optimalizační potenciál
<b>Popis</b>	Tabulka s identifikací oblastí s optimalizačním potenciálem.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	N/A
<b>Účastníci součinnosti</b>	Gestor agendy Participující OVM
<b>Forma součinnosti</b>	- Interview, dotazování, workshop – podle potřeby
<b>Šablona</b>	F2.TE.12 – Optimalizační potenciál

### **Aktivity etapy**

**Tab. 4.4-40 Aktivity – Etapa 2.7: Identifikace optimalizačního potenciálu**

<b>Kód a název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Identifikace optimalizačního potenciálu	- Účastníci modelování u každého procesu/aktivity podle definovaných kritérií označí optimalizační potenciál; návod je součástí poskytnuté šablony - Pro tento účel využívají šablony F2.TE.12 – Optimalizační potenciál - Vedoucí modelování vstupy účastníků zkonsoliduje a vytvoří výstup F2.HVY.08 – Optimalizační potenciál	- F2.TE.12 – Optimalizační potenciál

### **Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

Etapa nemá žádné vstupy a vedlejší výstupy (použity pouze výstupy předchozích etap).

## Etapa 2.8: Prioritizace procesů pro detailní analýzu

### Přehled etapy

Tab. 4.4-41 Přehled – Etapa 2.8: Prioritizace procesů pro detailní analýzu

<b>Název</b>	Etapa 2.8: Prioritizace procesů pro detailní analýzu
<b>Cíle</b>	Prioritizace a výběr procesů, které spotřebovávají většinu nákladů a agendy a zároveň je u nich identifikován optimalizační potenciál.
<b>Vstupy</b>	- F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora - F2.HVY.08 – Optimalizační potenciál - F2.HVY.07 – AS–IS procesní model - Informace od Gestora agendy a participujících OVM
<b>Hlavní výstupy</b>	- F2.HVY.09 – Prioritizace procesů pro optimalizaci
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	<a href="#">2.1.7 Postup optimalizace</a>

### Hlavní výstupy etapy

Tab. 4.4-42 Hlavní výstup – F2.HVY.09 – Prioritizace procesů pro optimalizaci

<b>Kód a název</b>	F2.HVY.09 – Prioritizace procesů pro optimalizaci
<b>Popis</b>	Prioritizační matice procesů agendy.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	Gestor agendy Participující OVM Zástupce občanů (nepovinné)
<b>Forma součinnosti</b>	- Interview, dotazování, workshop – podle potřeby - Připomínkování
<b>Šablona</b>	F2.TE.13 – Prioritizace procesů pro optimalizaci

### Aktivity etapy

Tab. 4.4-43 Aktivity – Etapa 2.8: Prioritizace procesů pro detailní analýzu

Kód a název	Popis	Vstupy a dílčí či průběžné výstupy
Prioritizace procesů pro detailní analýzu	- Účastníci modelování u každého procesu agendy definují jeho kvalitu a důležitost - Vedoucí modelování podle finanční analýzy agendy doplní nákladovost procesů - Pro tento účel využívají šablony F2.TE.13 – Prioritizace procesů pro optimalizaci - Vedoucí modelování vstupy účastníků zkonsoliduje a vytvoří výstup F2.HVY.09 – Prioritizace procesů pro optimalizaci	- F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora - F2.TE.12 – Optimalizační potenciál - F2.HVY.07 – AS–IS procesní model - Informace z workshopů s OVM a dotazování

### Vstupy a vedlejší výstupy etapy

Etapa nemá žádné vstupy a vedlejší výstupy (použity pouze výstupy předchozích etap).

## ***Etapa 3.1: Návrh optimalizačních hypotéz***

### **Přehled etapy**

**Tab. 4.4-44 Přehled – Etapa 3.1: Návrh optimalizačních hypotéz**

<b>Název</b>	Etapa 3.1: Návrh optimalizačních hypotéz
<b>Cíle</b>	Cílem je návrh optimalizačních hypotéz a potvrzení způsobu optimalizace.
<b>Vstupy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora</li> <li>- F2.HVY.08 – Optimalizační potenciál</li> <li>- F2.HVY.07 – AS–IS procesní model</li> <li>- F2.HVY.09 – Prioritizace procesů pro optimalizaci</li> <li>- Připomínky od Gestora agendy a participujících OVM</li> </ul>
<b>Hlavní výstupy</b>	- F3.HVY.01 – Optimalizační hypotézy
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	<a href="#">2.1.7 Postup optimalizace</a>

### **Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.44.4-45 Hlavní výstup – F3.HVY.01 – Optimalizační hypotézy**

<b>Kód a název</b>	F3.HVY.01 – Optimalizační hypotézy
<b>Popis</b>	- Popis definovaných optimalizačních hypotéz
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor agendy</li> <li>- Participující OVM</li> </ul>
<b>Forma součinnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interview, dotazování, workshop – dle potřeby</li> <li>- Připomínkování</li> </ul>
<b>Šablona</b>	F3.TE.01 – Optimalizační hypotézy

### **Aktivitty etapy**

**Tab. 4.4-46 Aktivitty – Etapa 3.1: Návrh optimalizačních hypotéz**

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Definování optimalizačních hypotéz	Účastníci modelování prodiskutují výsledky detailní analýzy oblastí s optimalizačním potenciálem a definují optimalizační hypotézy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F2.HVY.08 – Optimalizační potenciál</li> <li>- F2.HVY.09 – Prioritizace procesů pro optimalizaci</li> </ul>
Popis optimalizačních hypotéz	Účastníci modelování popíší definované hypotézy podle požadavků šablony F3.TE.01 – Optimalizační hypotézy. Vedoucí modelování vstupy účastníků zkonsoliduje a vytvoří výstup F3.HVY.01 – Optimalizační hypotézy.	- F3.HVY.01 – Optimalizační hypotézy

### **Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

Etapa nemá žádné vstupy a vedlejší výstupy (použity pouze výstupy předchozích etap).



## Etapa 3.2: Výběr TO–BE varianty modelu

### Přehled etapy

Tab. 4.4-47 Přehled – Etapa 3.2: Výběr TO–BE varianty modelu

<b>Název</b>	Etapa 3.2: Výběr TO–BE varianty modelu
<b>Cíle</b>	- Vytvoření TO-BE modelu, případně variant - Výběr a potvrzení varianty TO-BE modelu
<b>Vstupy</b>	- F3.HVY.01 – Optimalizační hypotézy - Připomínky od Gestora agendy a participujících OVM
<b>Hlavní výstupy</b>	- F3.HVY.02 – První verze TO–BE modelu - F3.HVY.03 – Vyjádření o stavu právních předpisů
<b>Vedlejší výstupy</b>	- F3.VVY.01 – Kontrola použití referenčních údajů o agendě OVM
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	<a href="#">2.1.4 – Postup provázání procesního modelu s referenčními údaji o agendě OVM</a>

### Hlavní výstupy etapy

Tab. 4.4-48 Hlavní výstup – F3.HVY.02 – První verze TO–BE modelu

<b>Kód a název</b>	F3.HVY.02 – První verze TO–BE modelu
<b>Popis</b>	První verze TO-BE modelu včetně odkazů na ustanovení právních předpisů a referenční údaje o agendách OVM.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Gestor agendy - Participující OVM
<b>Forma součinnosti</b>	- Společný workshop - Připomínkování
<b>Šablona</b>	FX.TE.02 – Procesní model agendy

Tab. 4.4-49 Hlavní výstup – F3.HVY.03 – Vyjádření o stavu právních předpisů

<b>Kód a název</b>	F3.HVY.03 – Vyjádření o stavu právních předpisů
<b>Popis</b>	Formální potvrzení, zda je TO-BE model v souladu s platnými právními předpisy. Pokud ne, tak rozhodnutí zda upravit TO-BE model, nebo zda dojde ke změně právních předpisů a popis změn.
<b>Odpovědnost za přípravu</b>	Gestor agendy
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Vedoucí modelování
<b>Forma součinnosti</b>	- Příprava návrhu
<b>Šablona</b>	F3.TE.02 – Vyjádření o stavu právních předpisů

**Aktivity etapy**

**Tab. 4.4-50 Aktivity – Etapa 3.2: Výběr TO–BE varianty modelu**

Název	Popis	Vstupy a dílčí či průběžné výstupy
Návrh TO-BE varianty modelu	- Založení TO-BE modelu (případně variant) a provedení rámcových úprav daných optimalizačními hypotézami	- F3.HVY.01 – Optimalizační hypotézy
Potvrzení TO-BE varianty modelu	- Konzultace TO-BE modelu s Gestorem agendy a výběr (potvrzení varianty optimalizace)	- F3.HVY.02 – První verze TO–BE modelu
Vyplnění vazeb na referenční údaje o agendě OVM (včetně ustanovení PP)	- Doplnění vazeb na referenční údaje o agendě OVM včetně ustanovení právních předpisů - Provedení kontrolního reportu	- F3.VVY.01 – Kontrola použití referenčních údajů o agendě OVM
Vyjádření o stavu právních předpisů	- Gestor agendy vydá F3.HVY.03 – Vyjádření o stavu právních předpisů	- F3.HVY.03 – Vyjádření o stavu právních předpisů

**Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

**Tab. 4.4-51 Vstupy a vedlejší výstupy – Etapa 3.2: Výběr TO–BE varianty modelu**

Kód a název	Popis	Šablona
F3.VVY.01 – Kontrola použití referenčních údajů o agendě OVM	- Report rozporů doporučených konvencí pro vnitřní vazbu RPP (včetně ustanovení právních předpisů)	N/A

### ***Etapa 3.3 Posouzení první verze TO–BE modelu***

#### **Přehled etapy**

Tab. 4.4-52 Přehled - Etapa 3.3 Posouzení první verze TO–BE modelu

<b>Název</b>	Etapa 3.3 Posouzení první verze TO–BE modelu
<b>Cíle</b>	- Posouzení hlavních výstupů první verze TO-BE modelu agendy
<b>Vstupy</b>	- Aktualizované hlavní výstupy
<b>Hlavní výstupy</b>	- F3.HVY.02 – První verze TO–BE modelu
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	N/A

#### **Hlavní výstupy etapy**

Tab. 4.4-53 Hlavní výstup – F3.HVY.02 – První verze TO–BE modelu

<b>Kód a název</b>	F3.HVY.02 – První verze TO-BE modelu
<b>Popis</b>	První verze TO-BE modelu.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Gestor agendy
<b>Forma součinnosti</b>	- Schválení
<b>Šablona</b>	FX.TE.02 – Procesní model agendy

#### **Aktivity etapy**

Tab. 4.4-54 Aktivity – Etapa 3.3 Posouzení první verze TO–BE modelu

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Konsolidace hlavních výstupů ke schválení	- Příprava a konsolidace hlavních výstupů ke schválení	- Aktualizované hlavní výstupy
Posouzení hlavních výstupů	- Schválení hlavních výstupů Gestorem agendy	- Aktualizované hlavní výstupy

#### **Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

Etapa nemá žádné vstupy a vedlejší výstupy (použity pouze výstupy předchozích etap).

### ***Etapa 3.4: Vytvoření detailních návrhů opatření***

#### **Přehled etapy**

**Tab. 4.4-55 Přehled – Etapa 3.4: Vytvoření detailních návrhů opatření**

<b>Název</b>	Etapa 3.4: Vytvoření detailních návrhů opatření
<b>Cíle</b>	- Detailní popis navrhovaných opatření po věcné a finanční stránce - Kvantifikace předpokládaných dopadů opatření na finanční hospodaření OVM
<b>Vstupy</b>	- F3.HVY.01 – Optimalizační hypotézy - F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora - F2.VVY.06 – Lokální AS–IS náklady procesů agendy přístupem zdola
<b>Hlavní výstupy</b>	- F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření - F3.HVY.05 – Odhad potenciálu úspor
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	<a href="#">2.1.7 - Postup optimalizace</a>

#### **Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.4-56 Hlavní výstup – F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření**

<b>Kód a název</b>	F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření
<b>Popis</b>	- Detailní popis navrhovaných opatření po věcné a finanční stránce - Obsahuje odhad potenciálu úspor opatření v přehledové formě
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Gestor agendy - Participující OVM
<b>Forma součinnosti</b>	- Interview, dotazování, workshop – podle potřeby - Připomínkování
<b>Šablona</b>	F3.TE.03 – Detailní návrh opatření

**Tab. 4.4-57 Hlavní výstup – F3.HVY.05 – Odhad potenciálu úspor**

<b>Kód a název</b>	F3.HVY.05 – Odhad potenciálu úspor
<b>Popis</b>	Kvantifikace předpokládaných dopadů opatření na finanční hospodaření OVM.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Gestor agendy - Participující OVM
<b>Forma součinnosti</b>	- Interview, dotazování, workshop – podle potřeby - Místní šetření - Připomínkování
<b>Šablona</b>	F3.TE.04 – Odhad potenciálu úspor

**Aktivity etapy**

**Tab. 4.4-58 Aktivity – Etapa 3.4: Vytvoření detailních návrhů opatření**

Název	Popis	Vstupy a dílčí či průběžné výstupy
Vytvoření detailního návrhu opatření	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Účastníci modelování prodiskutují jednotlivé body opatření</li> <li>- Účastníci modelování připraví popis opatření</li> <li>- Pro tento účel využívají šablony F3.TE.03 – Detailní návrh opatření</li> <li>- Vedoucí modelování vstupy účastníků zkonsoliduje a vytvoří výstup F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření, jednou ze součástí návrhu je i odhad úspor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informace z workshopů s OVM, dotazování, apod. podle potřeby</li> <li>- F3.HVY.01 – Optimalizační hypotézy</li> </ul>
Odhad potenciálu úspor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Účastníci modelování provedou odhad dopadů na jednotlivé provozní a investiční výdaje. Dopad dále kvantifikují za využití obecných plánovacích předpokladů (inflace, růst mezd apod.)</li> <li>- Pro tento účel využívají šablony F3.TE.04 – Odhad potenciálu úspor; návod je součástí poskytnuté šablony</li> <li>- Vedoucí modelování vstupy účastníků zkonsoliduje a vytvoří výstup F3.HVY.05 – Odhad potenciálu úspor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření</li> <li>- F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora</li> <li>- F2.VVY.06 – Lokální AS-IS náklady procesů agendy přístupem zdola</li> <li>- F3.HVY.05 – Odhad potenciálu úspor</li> </ul>

**Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

Etapa nemá žádné vstupy a vedlejší výstupy (použity pouze výstupy předchozích etap).

## Etapa 3.5: Prioritizace opatření k realizaci

### Přehled etapy

Tab. 4.4-59 Přehled – Etapa 3.5: Prioritizace opatření k realizaci

<b>Název</b>	Etapa 3.5: Prioritizace opatření k realizaci
<b>Cíle</b>	Prioritizace optimalizačních opatření pro výběr k realizaci.
<b>Vstupy</b>	- F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření - F3.HVY.05 – Odhad potenciálu úspor - Připomínky od Gestora agendy a participujících OVM
<b>Hlavní výstupy</b>	- F3.HVY.06 – Prioritizace opatření
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	<a href="#">2.1.7 Postup optimalizace</a>

### Hlavní výstupy etapy

Tab. 4.4-60 Hlavní výstup – F3.HVY.06 – Prioritizace opatření

<b>Kód a název</b>	F3.HVY.06 – Prioritizace opatření
<b>Popis</b>	Prioritizace optimalizačních opatření pro výběr k realizaci.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Gestor agendy - Participující OVM
<b>Forma součinnosti</b>	- Interview, dotazování, workshop – dle potřeby - Připomínkování
<b>Šablona</b>	F3.TE.05 – Prioritizace opatření

### Aktivity etapy

Tab. 4.4-61 Aktivity – Etapa 3.5: Prioritizace opatření k realizaci

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Prioritizace opatření k realizaci	- Účastníci modelování u každého opatření definují náročnost realizace - Vedoucí modelování dle odhadu úspor opatření doplní implementační náklady a absolutní ekonomický přínos opatření - Pro tento účel využívají šablony F3.TE.05 – Prioritizace opatření - Vedoucí modelování vstupy účastníků zkonsoliduje a vytvoří výstup F3.HVY.06 – Prioritizace opatření	- F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření - F3.HVY.05 – Odhad potenciálu úspor - F3.HVY.06 – Prioritizace opatření

### Vstupy a vedlejší výstupy etapy

Etapa nemá žádné vstupy a vedlejší výstupy (použity pouze výstupy předchozích etap).

## ***Etapa 3.6: Vytvoření návrhu realizace opatření***

### **Přehled etapy**

Tab. 4.4-62 Přehled – Etapa 3.6: Vytvoření návrhu realizace opatření

<b>Název</b>	Etapa 3.6: Vytvoření návrhu realizace opatření
<b>Cíle</b>	Návrh implementace opatření.
<b>Vstupy</b>	- F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření - F3.HVY.06 – Prioritizace opatření - Připomínky od Gestora agendy a participujících OVM
<b>Hlavní výstupy</b>	- F3.HVY.07 – Návrh realizace opatření
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	<a href="#">2.1.7 - Postup optimalizace</a>

### **Hlavní výstupy etapy**

Tab. 4.4-63 Hlavní výstup – F3.HVY.07 – Návrh realizace opatření

<b>Kód a název</b>	F3.HVY.07 – Návrh realizace opatření
<b>Popis</b>	Návrh implementace opatření.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Gestor agendy - Participující OVM
<b>Forma součinnosti</b>	- Interview, dotazování, workshop – dle potřeby - Připomínkování
<b>Šablona</b>	F3.TE.06 – Návrh realizace opatření

### **Aktivity etapy**

Tab. 4.4-64 Aktivity – Etapa 3.6: Vytvoření návrhu realizace opatření

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Návrh realizace opatření	- Účastníci modelování u každého opatření k realizaci navrhnu aktivitu realizace (projektový přístup) a harmonogram realizace - Pro tento účel využívají šablony F3.TE.06 – Návrh realizace opatření - Vedoucí modelování vstupy účastníků zkonsoliduje a vytvoří výstup F3.HVY.07 – Návrh realizace opatření	- F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření - F3.HVY.06 – Prioritizace opatření - F3.HVY.07 – Návrh realizace opatření

### **Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

Etapa nemá žádné vstupy a vedlejší výstupy (použity pouze výstupy předchozích etap).

### ***Etapa 3.7: Posouzení druhé verze TO–BE modelu***

#### **Přehled etapy**

**Tab. 4.4-65 Přehled - Etapa 3.7: Posouzení druhé verze TO–BE modelu**

<b>Název</b>	Etapa 3.7: Posouzení druhé verze TO–BE modelu
<b>Cíle</b>	- Posouzení hlavních výstupů druhé verze TO-BE modelu agendy
<b>Vstupy</b>	- Aktualizované hlavní výstupy
<b>Hlavní výstupy</b>	- F3.HVY.08 – Druhá verze TO–BE modelu
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	N/A

#### **Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.4-66 Hlavní výstup –F3.HVY.08 – Druhá verze TO-BE modelu**

<b>Kód a název</b>	F3.HVY.08 – Druhá verze TO-BE modelu
<b>Popis</b>	Druhá verze TO-BE modelu
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Gestor agendy
<b>Forma součinnosti</b>	- Schválení
<b>Šablona</b>	FX.TE.02 – Procesní model agendy

#### **Aktivity etapy**

**Tab. 4.4-67 Aktivity – Etapa 3.7: Posouzení druhé verze TO–BE modelu**

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Konsolidace hlavních výstupů ke schválení	- Příprava a konsolidace hlavních výstupů ke schválení	- Aktualizované hlavní výstupy
Posouzení hlavních výstupů	- Připomínkování hlavních výstupů Gestorem agendy	- Aktualizované hlavní výstupy

#### **Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

Etapa nemá žádné vstupy a vedlejší výstupy (použity pouze výstupy předchozích etap).



## ***Etapa 3.8: Vypořádání připomínek***

### **Přehled etapy**

**Tab. 4.4-68 Přehled –Etapa 3.8: Vypořádání připomínek**

<b>Název</b>	Etapa 3.8: Vypořádání připomínek
<b>Cíle</b>	Vypořádání připomínek k hlavním výstupům.
<b>Vstupy</b>	- Připomínky k hlavním výstupům
<b>Hlavní výstupy</b>	- F3.HVY.09 – Přehled vypořádání připomínek k Finální verzi TO–BE modelu
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	N/A

### **Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.4-69 F3.HVY.09– Přehled vypořádání připomínek k Finální verzi TO–BE modelu**

<b>Kód a název</b>	F3.HVY.09 – Přehled vypořádání připomínek k Finální verzi TO–BE modelu
<b>Popis</b>	Přehled vypořádání připomínek.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Gestor agendy - Participující OVM
<b>Forma součinnosti</b>	- Upřesnění připomínek
<b>Šablona</b>	FX.TE.03 – Vypořádání připomínek k modelu

### **Aktivity etapy**

**Tab. 4.4-70 Aktivity – Etapa 3.8: Vypořádání připomínek**

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Zpracování připomínek	- Zpracování připomínek obdržených v části Etapa 3.7: Posouzení druhé verze TO–BE modelu	- Připomínky k hlavním výstupům z části Etapa 3.7: Posouzení druhé verze TO–BE modelu
Vytvoření přehledu vypořádání připomínek	- Vytvoření přehledu o způsobu zpracování připomínek	- Aktualizované výstupy části Etapa 3.7: Posouzení druhé verze TO–BE modelu

### **Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

Etapa nemá žádné vstupy a vedlejší výstupy (použity pouze výstupy předchozích etap).

### ***Etapa 3.9: Schválení finální verze TO–BE modelu***

#### **Přehled etapy**

**Tab. 4.4-71 Přehled –Etapa 3.9: Schválení finální verze TO–BE modelu**

<b>Název</b>	Etapa 3.9: Schválení finální verze TO–BE modelu
<b>Cíle</b>	Schválení hlavních výstupů druhé verze TO-BE modelu agendy.
<b>Vstupy</b>	- Aktualizované hlavní výstupy
<b>Hlavní výstupy</b>	- F3.HVY.10 – Finální verze TO–BE modelu - F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření - F3.HVY.05 – Odhad potenciálu úspor - F3.HVY.06 – Prioritizace opatření - F3.HVY.07 – Návrh realizace opatření
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	N/A

#### **Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.4-72 Hlavní výstup – F3.HVY.10 – Finální verze TO–BE modelu**

<b>Kód a název</b>	F3.HVY.10 – Finální verze TO–BE modelu
<b>Popis</b>	Finální verze TO-BE modelu včetně odkazů na ustanovení právních předpisů a vazby na referenční údaje o agendě OVM.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Vedoucí modelování
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Gestor agendy
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Gestor agendy
<b>Forma součinnosti</b>	- Schválení
<b>Šablona</b>	FX.TE.02 – Procesní model agendy

#### **Aktivita etapy**

**Tab. 4.4-73 Aktivita –Etapa 3.9: Schválení finální verze TO–BE modelu**

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Konsolidace hlavních výstupů ke schválení	- Příprava a konsolidace hlavních výstupů ke schválení	- Hlavní výstupy
Schválení hlavních výstupů	- Schválení hlavních výstupů Gestorem agendy	- Hlavní výstupy

#### **Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

Etapa nemá žádné vstupy a vedlejší výstupy (použity pouze výstupy předchozích etap).

### ***Etapa 3.10: Publikace TO–BE modelu do RPP***

#### **Přehled etapy**

**Tab. 4.4-74 Přehled –Etapa 3.10: Publikace TO–BE modelu do RPP**

<b>Název</b>	Etapa 3.10: Publikace TO–BE modelu do RPP
<b>Cíle</b>	Publikace schváleného procesního modelu agendy do RPP, jakožto procesního standardu agendy.
<b>Vstupy</b>	- F3.HVY.10 – Finální verze TO–BE modelu
<b>Hlavní výstupy</b>	- F3.HVY.11 – Publikovaný TO–BE model
<b>Vedlejší výstupy</b>	- N/A
<b>Odkaz na postup tvorby</b>	N/A

#### **Hlavní výstupy etapy**

**Tab. 4.4-75 Hlavní výstup – F3.HVY.11 – Publikovaný TO–BE model**

<b>Kód a název</b>	F3.HVY.11 – Publikovaný TO–BE model
<b>Popis</b>	Procesní standard agendy.
<b>Odpovědnost za provedení</b>	Správce RPP
<b>Odpovědnost za revizi</b>	Správce RPP
<b>Účastníci součinnosti</b>	- Gestor agendy - Vedoucí modelování
<b>Forma součinnosti</b>	- Věcná podpora dle potřeby
<b>Šablona</b>	N/A

#### **Aktivitty etapy**

**Tab. 4.4-76 Aktivitty – Etapa 3.10: Publikace TO–BE modelu do RPP**

<b>Název</b>	<b>Popis</b>	<b>Vstupy a dílčí či průběžné výstupy</b>
Kontrola modelu před publikací	- Kontrola konzistence procesního modelu a referenčních údajů o agendě OVM	- F3.HVY.10 – Finální verze TO–BE modelu
Publikace modelu	- Publikace do RPP	- F3.HVY.11 – Publikovaný TO–BE model

#### **Vstupy a vedlejší výstupy etapy**

Etapa nemá žádné vstupy a vedlejší výstupy (použity pouze výstupy předchozích etap).

## PŘÍLOHA 2: MODELOVACÍ KONVENCE

Příloha obsahuje detailní popis všech použitých elementů modelovacího prostředí včetně detailního popisu ukazatelů, vztahů mezi elementy a vztahů k referenčním údajům agentury OVM ve dvou částech:

- **Procesní model agentury** – strukturovaný popis elementů modelovacího prostředí a specifikaci použitých vazeb a ukazatelů.
- **Křížové kontroly** – specifikace křížových kontrol (reportů) procesního modelu agentury (např. povinnost hodnot, nevalidní hodnoty apod.).

### **Procesní model agentury**

Obsahuje strukturovaný popis všech elementů procesního modelu agentury včetně detailního popisu jednotlivých parametrů. Dále se dělí na část, popisující vlastní strukturu jednotlivých elementů a na část s konkrétní specifikací jednotlivých parametrů.

Obecně jsou v procesním modelu uloženy atributy, které jsou využitelné jako analytické podklady pro kvalitativní a nákladové hodnocení výkonu agentury. Vlastní náklady na výkon agentury nejsou součástí procesního modelu.

#### **Struktura elementů**

Elementy jsou charakterizovány následujícími parametry:

- **Obecné atributy (OA)** – OA slouží k obecné charakteristice popisu.
- **Kvantitativní ukazatele (KN)** – KN slouží k výkonovému popisu výkonu agentury.
- **Náklady (NA)** – NA slouží k vyčíslení přímých příjmů a přímých nákladů.
- **Kvalitativní ukazatele (KL)** – KL slouží popisu kvalitativních podmínek výkonu agentury.
- **Nákladové ukazatele (NU)** – NU definují spotřebu vybraných nákladových kategorií.
- **Vazba RPP (VR)** – VR reprezentuje odkazy na referenční údaje agentury ve formě číselníkových vazeb metamodelu.
- **Závazné konvence** – Popis vztahů mezi nařízenými a podřízenými elementy, které upravuje Metodika PMA.

Struktura elementů, tj. kategorizace jednotlivých atributů modelu, viz výše, je základní identifikací významu a účelu jednotlivých atributů.

Zároveň se jedná o rozlišovací úroveň na základě, na kterém jsou jednotlivé atributy v rámci publikace procesního modelu zpřístupněny či nikoliv, přičemž pravidlo publikace je kombinací kategorie atributu a místa (druhu) publikace, viz [Tab. 4.4-77 Podmínky zpřístupnění atributů](#).

**Tab. 4.4-77 Podmínky zpřístupnění atributů**

	Interní portál	Veřejný portál	RPP
<b>Obecné atributy (OA)</b>	X	X	X
<b>Kvantitativní ukazatele (KN)</b>	X		
<b>Nákladové ukazatele (NU)</b>	X		
<b>Vazba RPP (VR)</b>	X	X	X

**Úroveň 1**

**Tab. 4.4-78 Struktura elementu procesní mapa**

Název elementu	Procesní mapa
Obecné atributy (OA)	- OA.01 - Kód procesní mapy - OA.02 - Název procesní mapy - OA.03 - Popis procesní mapy - OA.04 - Předmět procesní mapy
Kvantitativní ukazatele (KN)	- N/A
Náklady (NA)	- N/A
Kvalitativní ukazatele (KL)	- N/A
Nákladové ukazatele (NU)	- N/A
Vazba RPP (VR)	- N/A
Závazné konvence	- N/A

**Tab. 4.4-79 Struktura elementu procesní oblast**

Název elementu	Procesní oblast
Obecné atributy (OA)	- OA.01 – Kód procesní oblasti - OA.02 – Název procesní oblasti - OA.03 – Popis procesní oblasti
Kvantitativní ukazatele (KN)	- N/A
Náklady (NA)	- N/A
Kvalitativní ukazatele (KL)	- N/A
Nákladové ukazatele (NU)	- N/A
Vazba RPP (VR)	- N/A
Závazné konvence	- Každá procesní oblast musí náležet právě jedné procesní mapě, nebo právě jedné procesní oblasti

**Tab. 4.4-80 Struktura elementu proces**

Název elementu	Proces
Obecné atributy (OA)	- OA.01 – Kód procesu - OA.02 – Název procesu - OA.03 – Popis procesu - OA.04 – Typ procesu - OA.05 – Seznam vstupů - OA.06 – Seznam výstupů - OA.07 – Vlastník procesu
Kvantitativní ukazatele (KN)	- KN.01 – Průměrná pracnost referent - KN.02 – Popis k pracnosti referenta - KN.03 – Průměrná pracnost vedoucí - KN.04 – Popis k pracnosti vedoucího - KN.05 – Četnost za rok - KN.06 – Popis k četnosti

<b>Náklady (NA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NA.01 – Přřaditelné příjmy</li> <li>- NA.03 – Přřaditelné náklady</li> </ul>
<b>Kvalitativní ukazatele (KL)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KL.01 – Průměrná délka trvání procesu</li> <li>- KL.02 – Popis délky trvání</li> <li>- KL.03 – Výskyt</li> <li>- KL.04 – Popis výskytu</li> <li>- KL.05 – Zákonná lhůta</li> <li>- KL.06 – Chybovost vstupů</li> <li>- KL.07 – Chybovost výstupů</li> <li>- KL.08 – Popis chybovosti</li> <li>- KL.09 – Použité komunikační kanály</li> <li>- KL.10 – Interakce s externím klientem</li> <li>- KL.11 – Míra automatizace</li> <li>- KL.12 – Popis k automatizaci</li> <li>- KL.13 – Přřdaná hodnota pro externího klienta</li> </ul>
<b>Nákladové ukazatele (NU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NU.01 – ICT infrastruktura + konektivita</li> <li>- NU.02 – Mobilní telefony + konektivita</li> <li>- NU.03 – AIS 1..n</li> <li>- NU.04 – Ostatní SW</li> <li>- NU.05 – Popis k ostatním SW</li> <li>- NU.06 – Prostory a vybavení pracoviště</li> <li>- NU.07 – Automobily</li> <li>- NU.08 – Ostatní doprava</li> </ul>
<b>Vazba RPP (VR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VR.01 – Činnost</li> <li>- VR.02 – Právní předpisy agendy</li> <li>- VR.03 – Právní předpisy oprávnění</li> <li>- VR.04 – Čtecí přístup do ZR</li> <li>- VR.05 – Zapisovací přístup do ZR</li> <li>- VR.06 – Přřstup k AIS</li> </ul>
<b>Závazné konvence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Každý proces musí náležet právě jedné procesní oblasti, nebo právě jedné procesní mapě</li> <li>- Každý proces musí obsahovat maximálně jeden procesní diagram</li> </ul>

Tab. 4.4-81 Struktura elementu organizace

<b>Název elementu</b>	<b>Organizace</b>
<b>Obecné atributy (OA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OA.01 – IČO subjektu</li> <li>- OA.02 – Název organizace</li> <li>- OA.03 – Popis organizace</li> <li>- OA.04 – Zkratka organizace</li> <li>- OA.05 – Druh organizace</li> </ul>
<b>Kvantitativní ukazatele (KN)</b>	- N/A
<b>Náklady (NA)</b>	- N/A
<b>Kvalitativní ukazatele (KL)</b>	- N/A
<b>Nákladové ukazatele (NU)</b>	- N/A
<b>Vazba RPP (VR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VR.01 – Souhrnné označení</li> <li>- VR.02 – OVM</li> </ul>
<b>Závazné konvence</b>	- N/A

**Úroveň 2**

**Tab. 4.4-82 Struktura elementu procesní diagram**

Název elementu	Procesní diagram
<b>Obecné atributy (OA)</b>	- OA.01 – Kód procesního diagramu - OA.02 – Název procesního diagramu
<b>Kvantitativní ukazatele (KN)</b>	- N/A
<b>Náklady (NA)</b>	- N/A
<b>Kvalitativní ukazatele (KL)</b>	- N/A
<b>Nákladové ukazatele (NU)</b>	- N/A
<b>Vazba RPP (VR)</b>	- N/A
<b>Závazné konvence</b>	- N/A

**Tab. 4.4-83 Struktura elementu aktivita**

Název elementu	Aktivita
<b>Obecné atributy (OA)</b>	- OA.01 – Kód aktivity - OA.02 – Název aktivity - OA.03 – Popis aktivity
<b>Kvantitativní ukazatele (KN)</b>	- KN.01 – Průměrná pracnost referent - KN.02 – Popis k pracnosti referenta - KN.03 – Průměrná pracnost vedoucí - KN.04 – Popis k pracnosti vedoucího
<b>Náklady (NA)</b>	- NA.01 – Přiraditelné příjmy - NA.03 – Přiraditelné náklady
<b>Kvalitativní ukazatele (KL)</b>	- KL.01 – Průměrná délka trvání - KL.02 – Popis délky trvání - KL.05 – Zákonná lhůta - KL.06 – Chybovost vstupů - KL.08 – Popis chybovosti - KL.10 – Interakce s externím klientem - KL.11 – Míra automatizace - KL.12 – Popis k automatizaci
<b>Nákladové ukazatele (NU)</b>	- NU.01 – ICT infrastruktura + konektivita - NU.02 – Mobilní telefony + konektivita - NU.03 – AIS 1..n - NU.04 – Ostatní SW - NU.05 – Popis k ostatním SW - NU.06 – Prostory a vybavení pracoviště - NU.07 – Automobily - NU.08 – Ostatní doprava
<b>Vazba RPP (VR)</b>	- VR.02 – Právní předpisy agendy - VR.03 – Právní předpisy oprávnění - VR.04 – Čtecí přístup do ZR - VR.05 – Zapisovací přístup do ZR - VR.06 – Přístup k AIS
<b>Závazné konvence</b>	- N/A

Tab. 4.4-84 Struktura elementu stav

Název elementu	Stav
Obecné atributy (OA)	- OA.01 – Kód stavu - OA.02 – Název stavu - OA.03 – Popis stavu
Kvantitativní ukazatele (KN)	- N/A
Náklady	- N/A
Kvalitativní ukazatele (KL)	- N/A
Nákladové ukazatele (NU)	- N/A
Vazba RPP (VR)	- N/A
Závazné konvence	- N/A

Tab. 4.4-85 Struktura elementu rozhodnutí

Název elementu	Rozhodnutí
Obecné atributy (OA)	- OA.01 – Pravděpodobnost rozhodnutí - OA.02 – Podmínka rozhodnutí - OA.03 – Svázaná podmínka rozhodnutí
Kvantitativní ukazatele (KN)	- N/A
Náklady (NA)	- N/A
Kvalitativní ukazatele (KL)	- KL.01 – Typ rozhodnutí
Nákladové ukazatele (NU)	- N/A
Vazba RPP (VR)	- N/A
Závazné konvence	- N/A

Tab. 4.4-86 Struktura elementu účastník

Název elementu	Účastník
Obecné atributy (OA)	- OA.01 – Kód účastníka - OA.02 – Název účastníka - OA.03 – Popis účastníka - OA.05 – Analyzován
Kvantitativní ukazatele (KN)	- KN.01 – Průměrná pracnost - KN.02 – Popis pracnosti
Náklady (NA)	- N/A
Kvalitativní ukazatele (KL)	- KL.01 – Počet rozhodnutí vůči externímu klientovi - KL.02 – Kvalifikační požadavky
Nákladové ukazatele (NU)	- N/A
Vazba RPP (VR)	- N/A



<b>Závazné konvence</b>	- N/A
-------------------------	-------

**Tab. 4.4-87 Struktura elementu přechodu**

Název elementu	Přechod
<b>Obecné atributy (OA)</b>	- OA.01 – Název větve
<b>Kvantitativní ukazatele (KN)</b>	- N/A
<b>Náklady (NA)</b>	- N/A
<b>Kvalitativní ukazatele (KL)</b>	- N/A
<b>Nákladové ukazatele (NU)</b>	- N/A
<b>Vazba RPP (VR)</b>	- N/A
<b>Závazné konvence</b>	- N/A

**Tab. 4.4-88 Struktura elementu komunikace**

Název elementu	Komunikace
<b>Obecné atributy (OA)</b>	- OA.01 – Název
<b>Kvantitativní ukazatele (KN)</b>	- N/A
<b>Náklady (NA)</b>	- N/A
<b>Kvalitativní ukazatele (KL)</b>	- KL.01 – Použité komunikační kanály - KL.02 – Průměrný čas komunikace - KL.03 – Popis času komunikace
<b>Nákladové ukazatele (NU)</b>	- N/A
<b>Vazba RPP (VR)</b>	- N/A
<b>Závazné konvence</b>	- N/A

**Tab. 4.4-89 Struktura elementu datový tok**

Název elementu	Datový tok
<b>Obecné atributy (OA)</b>	- OA.01 – Zkratka datového toku - OA.02 – Název datového toku - OA.03 – Popis datového toku
<b>Kvantitativní ukazatele (KN)</b>	- N/A
<b>Náklady (NA)</b>	- N/A
<b>Kvalitativní ukazatele (KL)</b>	- N/A
<b>Nákladové ukazatele (NU)</b>	- N/A
<b>Vazba RPP (VR)</b>	- N/A
<b>Závazné konvence</b>	- N/A

## ***Detailní specifikace parametrů a číselníkových hodnot***

Kapitola obsahuje detailní popis všech parametrů modelu rozdělených podle elementů a hodnoty, kterých mohou parametry definované pevnými číselníky nabývat.

Parametry jsou charakterizovány následujícími vlastnostmi:

- **Kód a název** – identifikace parametru unikátní v rámci elementu.
- **Popis** – stručná charakteristika parametru.
- **Typ** – rozlišení o jaký typ parametru se jedná z pohledu formy:
  - Volný text.
  - Regulární výraz – textový řetězec s definovanou strukturou, např. kód procesní oblasti musí být ve tvaru „čísloTečkaČíslo“.
  - Číselník RPP – výběr z importovaného číselníku referenčních údajů o agendě OVM.
  - Pevný číselník – pevně daný výběr z číselníku.
  - Uživatelský číselník – libovolně editovatelný číselník.
  - Čas (min) – časová hodnota uvedená v minutách.
  - Procenta – procentuální vyjádření pravděpodobnosti.
  - Pravdivost (Ano/Ne).
  - Číslo.
- **Násobnost** – informace o tom, zda musí být pro daný element definovaná maximálně jedna hodnota parametru (0..1) nebo více hodnot (0..n).
- **Způsob zadávání** – rozlišení způsobu zadávání (plnění atributu):
  - Ručně – uživatelem definovaná hodnota.
  - Automaticky – automaticky odvoditelná hodnota.
  - Simulovaně – simulovatelná hodnota.
  - Kombinace výše uvedených.
- **Povinnost hodnoty** – rozlišení, zda je hodnota daného parametru povinná či nikoliv.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> V případě elementů Úrovně 2 se povinnost vztahuje pouze na elementy náležící účastníkovi veřejné správy nikoliv na externího klienta.

**Tab. 4.4-90 Specifikace parametrů procesní mapy**

Procesní mapa						
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru	Jmenná konvence
OA.01 – Kód procesní mapy	Uživatelský kód ve tvaru X (x je pořadové číslo).	Volný text	0..1	Ručně	ANO	<číslo>
OA.02 – Název procesní mapy	Stručný název procesní mapy.	Volný text	0..1	Ručně	ANO	N/A
OA.03 – Popis procesní mapy	Popis procesní mapy.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A
OA.04 – Předmět procesní mapy	V případě použití více procesních map, kvůli potřebě rozlišit procesy dle předmětu regulace, zde bude tento předmět popsán.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A

**Tab. 4.4-91 Specifikace parametrů procesní oblasti**

Procesní oblast						
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru	Jmenná konvence
OA.01 – Kód procesní oblasti	Uživatelský kód ve tvaru x.y (x je pořadové číslo procesní mapy, y je pořadové číslo procesní oblasti).	Volný text	0..1	Ručně	ANO	<číslo>.<číslo>
OA.02 – Název procesní oblasti	Název procesní oblasti.	Volný text	0..1	Ručně	ANO	N/A
OA.03 – Popis procesní oblasti	Popis procesní oblasti.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A

Tab. 4.4-92 Specifikace parametrů procesu

Proces						
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru	Jmenná konvence
Zahájení	Popis událostí iniciující zahájení procesu	Volný text	0..1	Ručně	ANO	N/A
Akce	Popis významných aktivit v průběhu procesu	Volný text	0..1	Ručně	ANO	N/A
Výsledek	Popis možných výsledků konce procesu	Volný text	0..1	Ručně	ANO	N/A
OA.01 – Kód procesu	Uživatelský kód ve tvaru x.y.z (x je pořadové číslo procesní mapy, y je pořadové číslo procesní oblasti, z je pořadové číslo procesu).	Volný text	0..1	Ručně	ANO	<číslo>.<číslo>><číslo>
OA.02 – Název procesu	Stručný název procesu.	Volný text	0..1	Ručně	ANO	N/A
OA.03 – Popis procesu	Stručný popis obsahu procesu.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A
OA.04 – Typ procesu	Tvrký, středně tvrdý, měkký.	Pevný číselník	0..1	Ručně	ANO	N/A
OA.05 – Seznam vstupů	Seznam vstupů definovaný jako číselník.	Uživatelský číselník	0..n	Ručně	ANO	N/A
OA.06 – Seznam výstupů	Seznam výstupů definovaný jako číselník.	Uživatelský číselník	0..n	Ručně	ANO	N/A
OA.07 – Vlastník procesu	Organizace odpovědná za výkon procesu.	Uživatelský číselník	0..1	Ručně	ANO	N/A
KN.01 – Průměrná pracovní referent	Průměrná aktivní doba výkonu procesu na straně veřejné správy (nepočítá se čas externího klienta); stanoveno dle dostupnosti dat expertním odhadem nebo simulací z aktivit a stavů.	Čas (min)	0..1	Simulovaně/Ručně	ANO	N/A
KN.02 – Popis k pracovní referenta	Popis podílu referenta na práci.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A

Proces						
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru	Jmenná konvence
KN.03 – Průměrná pracovní doba vedoucí	Průměrná aktivní doba výkonu procesu na straně veřejné správy (nepočítá se čas externího klienta); stanoveno dle dostupnosti dat expertním odhadem nebo simulací z aktivit a stavů.	Čas (min)	0..1	Simulovaně/Ručně	ANO	N/A
KN.04 – Popis k pracovnímu vedoucího	Popis podílu vedoucího na práci.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A
KN.05 – četnost za rok	Počet opakování procesu za rok.	Číslo	0..1	Simulovaně/Ručně	ANO	N/A
KN.06 – Popis k četnosti	Popis četnosti.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A
NA.11 – Přiraditelné příjmy	Příjmy přímo přiřaditelné na jedno opakování procesu.	Kč/op.	0..1	Simulovaně/Ručně	ANO	N/A
NA.13 – Přiraditelné náklady	Cena přímých nákladů na jedno opakování procesu.	Kč/op.	0..1	Simulovaně/Ručně	ANO	N/A
NU.01 – ICT infrastruktura + konektivita	Indikace zda daný proces spotřebovává nákladovou kategorii či nikoliv; údaj může být zadán manuálně nebo odvozen automaticky z procesního diagramu; případné rozpory budou validovány.	Pravdivost (Ano/Ne)	0..1	Ručně/Automaticky	ANO	N/A
NU.02 – Mobilní telefony + konektivita	Indikace zda daný proces spotřebovává nákladovou kategorii či nikoliv; údaj může být zadán manuálně nebo odvozen automaticky z procesního diagramu; případné rozpory budou validovány.	Pravdivost (Ano/Ne)	0..1	Ručně/Automaticky	ANO	N/A

Proces						
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru	Jmenná konvence
NU.03 – AIS 1..n	Indikace zda daný proces spotřebovává nákladovou kategorii či nikoliv; údaj může být zadán manuálně nebo odvozen automaticky z procesního diagramu; případně rozpory budou validovány.	Pravdivost (Ano/Ne)	0..n	Ručně/Automaticky	ANO	N/A
NU.04 – Ostatní SW	Indikace zda daný proces spotřebovává nákladovou kategorii či nikoliv; údaj může být zadán manuálně, nebo odvozen automaticky z procesního diagramu; případně rozpory budou validovány.	Pravdivost (Ano/Ne)	0..1	Ručně/Automaticky	ANO	N/A
NU.05 – Popis k ostatním SW	Pole pro možný popis týkající se využití ostatních SW.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A
NU.06 – Prostory a vybavení pracoviště	Indikace zda daný proces spotřebovává nákladovou kategorii či nikoliv; údaj může být zadán manuálně, nebo odvozen automaticky z procesního diagramu; případně rozpory budou validovány.	Pravdivost (Ano/Ne)	0..1	Ručně/Automaticky	ANO	N/A
NU.07 – Automobily	Indikace zda daný proces spotřebovává nákladovou kategorii či nikoliv; údaj může být zadán manuálně, nebo odvozen automaticky z procesního diagramu; případně rozpory budou validovány.	Pravdivost (Ano/Ne)	0..1	Ručně/Automaticky	ANO	N/A
NU.08 – Ostatní doprava	Indikace zda daný proces spotřebovává nákladovou kategorii či nikoliv; údaj může být zadán manuálně, nebo odvozen automaticky z procesního diagramu; případně rozpory budou validovány.	Pravdivost (Ano/Ne)	0..1	Ručně/Automaticky	ANO	N/A
KL.01 – Průměrná délka trvání procesu	Průměrná celková strávená doba externího klienta od spuštění procesu po jeho konec; buď simulovaná přes procesní diagram (všechny časy procesu), nebo expertní odhad.	Čas (min)	0..1	Simulovaně/Ručně	ANO	N/A
KL.02 – Popis délky trvání	Popis průměrné délky trvání.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A

Proces						
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru	Jmenná konvence
KL.03 – Výskyt	Intenzita procesu z pohledu rozložení opakování procesu v čase (rovnoměrně během roku, ke konci roku, ke konci měsíce, ke konci týdne).	Pevný číselník	0..1	Ručně	NE	N/A
KL.04 – Popis výskytu	Popis výskytu.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A
KL.05 – Zákonná lhůta	Zákonná lhůta pro dokončení procesu.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A
KL.06 – Chybovost vstupů	Procentuální poměr neúspěšně ukončených procesů; buď simulací přes procesní diagram, nebo expertním odhadem.	Procenta	0..1	Simulovaně/Ručně	NE	N/A
KL.07 – Chybovost výstupů	Procentuální poměr špatně ukončených procesů; buď simulací přes procesní diagram, nebo expertním odhadem.	Procenta	0..1	Simulovaně/Ručně	NE	N/A
KL.08 – Popis chybovosti	Popis chybovosti.	Volný text	0..1	Ručně	ANO	N/A
KL.09 – Použité komunikační kanály	Použité komunikační kanály; buď odvozené z procesního diagramu, nebo ručně zadané na procesu.	Pevný číselník	0..n	Ručně/Automaticky	NE	N/A
KL.10 – Interakce s externím klientem	Informace o tom zda má proces rozhraní na externího klienta či nikoliv, buď odvozené od aktivit, nebo ručně zadané na procesu.	Pravdivost (Ano/Ne)	0..1	Ručně/Automaticky	ANO	N/A
KL.11 – Míra automatizace	Bez automatizace, Částečná podpora práce referenta, plná podpora práce referenta, plná automatizace.	Pevný číselník	0..1	Ručně	ANO	N/A
KL.12 – Popis k automatizaci	Možnost zadat popis k míře automatizace.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A
KL.13 – Přidaná hodnota pro externího klienta	Zadání hodnoty ANO/NE, zda má proces přidanou hodnotu pro externího klienta.	Pravdivost (Ano/Ne)	0..1	Ručně	ANO	N/A

Proces						
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru	Jmenná konvence
VR.01 – Činnost	Vazba na referenční údaje o činnosti agendy OVM.	Číselník RPP	0..n	Ručně	ANO	<kód> / <název>
VR.02 – Právní předpisy agendy	Vazba na referenční údaje o právních předpisech agendy OVM.	Číselník RPP	0..n	Ručně/Automaticky	ANO	<číslo>/<rok> Sb. § <paragraf> odst. <odstavec> písm. <písmeno>, <jméno>
VR.04 – Právní předpisy oprávnění	Vazba na referenční údaje o právních předpisech oprávnění agendy OVM.	Číselník RPP	0..n	Ručně/Automaticky	NE	<číslo>/<rok> Sb. § <paragraf> odst. <odstavec> písm. <písmeno>, <jméno>
VR.05 – Čtecí přístup do ZR	Vazba na referenční údaje o čtecím přístupu do ZR agendy OVM.	Číselník RPP	0..n	Ručně/Automaticky	NE	:<kód> / <název>
VR.06 – Zapisovací přístup do ZR	Vazba na referenční údaje o zapisovacím přístupu do ZR agendy OVM.	Číselník RPP	0..n	Ručně/Automaticky	NE	<kód> / <název>
VR.07 – Přístup k AIS	Vazba na referenční údaje o přístupu k AIS agendy OVM.	Číselník RPP	0..n	Ručně/Automaticky	NE	<kód> / <název>



Tab. 4.4-93 Specifikace parametrů aktivity

Aktivita						
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru	Jmenná konvence
OA.01 – Kód aktivity	Generovaný kód ve tvaru x.y.z.m (x je pořadové číslo procesní mapy, y je pořadové číslo procesní oblasti, z je pořadové číslo procesu, m je pořadové číslo elementu).	Regulární výraz	0..1	Automaticky	ANO	<číslo>.<číslo>.< číslo>.<číslo>
OA.02 – Název aktivity	Stručný název aktivity.	Volný text	01	Ručně	ANO	N/A
OA.03 – Popis aktivity	Popis aktivity (doporučení je strukturovaný popis ve formě kroků).	Volný text	01	Ručně	NE	N/A
KN.01 – Průměrná pracnost referent	Průměrná aktivní doba výkonu aktivity.	Čas (min)	01	Ručně	ANO	N/A
KN.02 – Popis k pracnosti referenta	Popis podílu referenta na pracnosti.	Volný text	01	Ručně	NE	N/A
KN.03 – Průměrná pracnost vedoucího	Průměrná aktivní doba výkonu aktivity.	Čas (min)	01	Ručně	ANO	N/A
KN.04 – Popis k pracnosti vedoucího	Popis podílu vedoucího na pracnosti.	Volný text	01	Ručně	NE	N/A
NA.11 – Přířaditelné příjmy	Příjmy přímo přiřaditelné k vykonání aktivity.	Kč	01	Ručně	ANO	N/A
NA.12 – Popis přiřaditelných příjmů	Popis k přímo přiřaditelným příjmům.	Volný text	01	Ručně	NE	N/A
NA.13 – Přiřaditelné náklady	Náklady přímo přiřaditelné k vykonání aktivity.	Kč	01	Ručně	ANO	N/A

Aktivita						
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru	Jmenná konvence
NA.14 – Popis přiřaditelných nákladů	Popis k přímo přiřaditelným nákladům.	Volný text	01	Ručně	NE	N/A
NU.01 – ICT infrastruktura + konektivita	Indikace zda daná aktivita spotřebovává náklad či nikoliv.	Pravdivost (Ano/Ne)	01	Ručně	ANO	N/A
NU.02 – Mobilní telefony + konektivita	Indikace zda daná aktivita spotřebovává náklad či nikoliv.	Pravdivost (Ano/Ne)	0n	Ručně	ANO	N/A
NU.03 – AIS 1n	Indikace zda daná aktivita spotřebovává náklad či nikoliv.	Pravdivost (Ano/Ne)	0n	Ručně	ANO	N/A
NU.04 – Ostatní SW	Indikace zda daná aktivita spotřebovává náklad či nikoliv.	Pravdivost (Ano/Ne)	01	Ručně	ANO	N/A
NU.05 – Popis k ostatním SW	Pole pro možný popis týkající se využití ostatních SW.	Volný text	01	Ručně	NE	N/A
NU.06 – Prostory a vybavení pracoviště	Indikace zda daná aktivita spotřebovává náklad či nikoliv.	Pravdivost (Ano/Ne)	01	Ručně	ANO	N/A
NU.07 – Automobily	Indikace zda daná aktivita spotřebovává náklad či nikoliv.	Pravdivost (Ano/Ne)	01	Ručně	ANO	N/A
NU.08 – Ostatní doprava	Indikace zda daná aktivita spotřebovává náklad či nikoliv.	Pravdivost (Ano/Ne)	01	Ručně	ANO	N/A
KL.01 – Průměrná délka trvání	Indikace zda daná aktivita spotřebovává náklad či nikoliv.	Čas (min)	01	Ručně	NE	N/A
KL.02 – Popis délky trvání	Popis průměrné délky trvání.	Volný text	01	Ručně	NE	N/A

Aktivita						
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru	Jmenná konvence
KL.05 – Zákonná lhůta	Zákonná lhůta pro dokončení procesu.	Pravdivost (Ano/Ne)	01	Ručně	NE	N/A
KL.06 – Chybovost vstupů	Procentuální poměr neúspěšně ukončených procesů Buď simulací přes procesní diagram, nebo expertním odhadem.	Procenta	01	Ručně	NE	N/A
KL.08 – Popis chybovosti	Popis chybovosti.	Volný text	01	Ručně	NE	N/A
KL.10 – Interakce s externím klientem	Určení zda je aktivita předmětem interakce s externím klientem (může být odvozeno na základě komunikace vůči externímu klientovi).	Pravdivost (Ano/Ne)	01	Ručně	NE	N/A
KL.11 – Míra automatizace	Bez automatizace, částečná podpora práce referenta, plná podpora práce referenta, plná automatizace.	Pevný číselník	01	Ručně	ANO	N/A
KL.12 – Popis k automatizaci	Možnost zadat popis k míře automatizace.	Volný text	01	Ručně	NE	N/A
VR.02 – Právní předpisy agendy	Vazba na referenční údaje o právních předpisech agendy OVM.	Číselník RPP	0n	Ručně	ANO	<číslo>/<rok> Sb § <paragraf> odst <odstavec> písm <písmeno>, <jméno>
VR.04 – Právní předpisy oprávnění	Vazba na referenční údaje o právních předpisech oprávnění agendy OVM.	Číselník RPP	0n	Ručně	NE	<číslo>/<rok> Sb § <paragraf> odst <odstavec> písm <písmeno>, <jméno>
VR.05 – Čtecí přístup do ZR	Vazba na referenční údaje o čtecím přístupu do ZR agendy OVM.	Číselník RPP	0n	Ručně	NE	<kód> / <název>

Aktivita						
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru	Jmenná konvence
VR.06 – Zapisovací přístup do ZR	Vazba na referenční údaje o zapisovacím přístupu do ZR agendy OVM.	Číselník RPP	0n	Ručně	NE	<kód> / <název>
VR.07 – Přístup k AIS	Vazba na referenční údaje o přístupu k AIS agendy OVM.	Číselník RPP	0n	Ručně	NE	<kód> / <název>

Tab. 4.4-94 Specifikace parametrů stavu

Stav						
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru	Jmenná konvence
OA.01 – Kód stavu	Generovaný kód ve tvaru xzym (x je pořadové číslo procesní mapy, y je pořadové číslo procesní oblasti, z je pořadové číslo procesu, m je pořadové číslo elementu).	Regulární výraz	0..1	Automaticky	ANO	<číslo><číslo><číslo><číslo>
OA.02 – Název stavu	Název stavu.	Volný text	0..1	Ručně	ANO	N/A
OA.03 – Popis stavu	Popis stavu.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A

Tab. 4.4-95 Specifikace parametrů účastníka

Účastník						
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru	Jmenná konvence
OA.01 – Kód účastníka	Uživatelský kód ve tvaru x.y.z.m (x je pořadové číslo procesní mapy, y je pořadové číslo procesní oblasti, z je pořadové číslo procesu, m je pořadové číslo elementu).	Volný text	0..1	Ručně	ANO	<číslo>.<číslo>.< číslo>.<číslo>
OA.02 – Název účastníka	Stručný název účastníka.	Volný text	0..1	Ručně	ANO	N/A
OA.03 – Popis účastníka	Popis účastníka.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A
OA.05 – Analyzován	Rozlišení, zda má být účastník předmětem simulace.	Pravdivost (Ano/Ne)	0..1	Ručně	NE	N/A
KN.01 – Průměrná pracnost	Průměrná aktivní doba výkonu procesu na straně účastníka; stanoveno podle dostupnosti dat expertním odhadem nebo simulací z aktivit a stavů.	Čas (min)	0..1	Simulovaně/Ručně	NE	N/A
KN.02 – Popis pracnosti	Popis pracnosti účastníka.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A
KL.01 – Počet rozhodnutí vůči externímu klientovi	Hodnocení protikorupční citlivosti na základě kumulace rozhodování vůči externímu klientovi.	Číslo	0..1	Ručně	NE	N/A
KL.02 – Kvalifikační požadavky	Kvalifikační požadavky na účastníka pro výkon procesu.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A

**Tab. 4.4-96 Specifikace parametrů organizace**

Organizace						
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru	Jmenné konvence
OA.01 – IČO subjektu	Subjektivizace organizace pro účely reprezentace modelu reálnými daty.	Číselník RPP	0..1	Ručně	NE	N/A
OA.02 – Název organizace	Stručný název organizace.	Volný text	0..1	Ručně	ANO	N/A
OA.03 – Popis organizace	Popis organizace.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A
OA.04 – Zkratka organizace	Zkratka organizace.	Volný text	0..1	Ručně	NE	N/A
OA.05 – Druh organizace	Rozlišení mezi veřejnou správou a externím klientem.	Pevný číselník	0..1	Ručně	ANO	N/A
VR.01 – Souhrnné označení	Vazba na referenční údaje o souhrnných označeních agendy OVM.	Číselník RPP	0..1	Ručně	NE	<název>
VR.02 – OVM	Vazba na referenční údaje o výčtu OVM, které vykonávají agendu OVM.	Číselník RPP	0..1	Ručně	NE	<kód> / <název>

**Tab. 4.4-97 Specifikace parametrů rozhodnutí**

Rozhodnutí					
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru
OA.01 – Pravděpodobnost rozhodnutí	Pravděpodobnost, s jakou větev rozhodnutí nastává.	Procenta	0..1	Ručně	NE
OA.02 – Podmínka rozhodnutí	Podmínka, za jaké větev rozhodnutí nastává.	Volný text	0..1	Ručně	ANO
KL.01 – Typ rozhodnutí	Rozlišení, zda se jedná o rozhodnutí vůči externímu klientovi	Pevný číselník	0..1	Ručně	ANO

	(interní/externí).				
--	--------------------	--	--	--	--

**Tab. 4.4-98 Specifikace parametrů přechodu**

Přechod					
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru
OA.01 – Název větve	Název větve.	Volný text	0..1	Ručně	NE

**Tab. 4.4-99 Specifikace parametrů komunikace**

Komunikace					
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru
OA.01 – Název komunikace	Název komunikace.	Volný text	0..1	Ručně	ANO
OA.02 – Popis komunikace	Popis komunikace.	Volný text	0..1	Ručně	NE
KL.09 – Použité komunikační kanály	Použité komunikační kanály.	Pevný číselník	0..n	Ručně	NE
KL.01 – Průměrná délka trvání [min]	Průměrný čas komunikace.	Čas (min)	0..1	Ručně	NE
KL.02 – Popis délky trvání	Popis času komunikace.	Volný text	0..1	Ručně	NE

**Tab. 4.4-100 Specifikace parametrů datového toku**

Datový tok					
Kód a název parametru	Popis parametru	Typ parametru	Násobnost parametru	Způsob zadávání parametru	Povinnost parametru
OA.01 – Zkratka	Zkratka datového toku.	Volný text	0..1	Ručně	NE

datového toku					
OA.02 – Název datového toku	Název datového toku.	Volný text	0..1	Ručně	ANO
OA.03 – Popis datového toku	Popis datového toku.	Volný text	0..1	Ručně	NE



## ***Pevné číselníky procesního modelu***

V procesním modelu jsou předdefinovány pevné číselníky, jejichž specifikace je v **Tab. 4.4-101 Pevné číselníky procesního modelu**. Tabulka obsahuje:

- Název číselníku.
- Hodnoty číselníku.
- Relevantní parametry – kód a název parametru, pro který je číselník závazný.

**Tab. 4.4-101 Pevné číselníky procesního modelu**

<b>Název číselníku</b>	<b>Povolené hodnoty</b>	<b>Relevantní parametry</b>
Výskyt	- Rovnoměrná - Roční špičková - Pololetní špičková - Čtvrtletní špičková - Měsíční špičková - Týdenní špičková - Denní špičková - Ad hoc	- KL.03 – Výskyt
Použité komunikační kanály	- Osobní předání - Elektronická pošta - Telefon - Pošta - Elektronicky se zaručeným el. podpisem - Datová zpráva - Pošta do vlastních rukou	KL.01 – Použité komunikační kanály
Míra automatizace	- Bez automatizace - Částečná podpora práce referenta - Plná podpora práce referenta - Plná automatizace	KL.11 – Míra automatizace
Typ procesu	- Tvrdý - Středně tvrdý - Měkký	OA.04 – Typ procesu
Druh organizace	- Externí klient - Orgán veřejné moci	OA.05 – Druh organizace
Typ rozhodnutí	- Interní - Externí	KL.01 – Typ rozhodnutí

## Pravidla pro automatické odvození hodnot

Z úrovně aktivit na úroveň procesů jsou automaticky odvozovány tyto atributy:

Atribut	Automaticky odvozená hodnota
KL.01 – Průměrná délka trvání procesu	Výsledek časové a nákladové analýzy modelu.
KL.06 – Chybovost vstupů	Výsledek časové a nákladové analýzy modelu.
KL.07 – Chybovost výstupů	Výsledek časové a nákladové analýzy modelu.
KL.09 – Použité komunikační kanály	Sjednocení množin použitých komunikačních kanálů z atributů KL.01 – Použité komunikační kanály na úrovni komunikací použitých v procesu.
KL.10 – Interakce s externím klientem	Pokud alespoň jedna aktivita procesu má uvedeno Ano v atributu KL10 – Interakce s externím klientem, pak má proces Ano, jinak Ne.
KN.01 – Průměrná pracnost referent	Výsledek časové a nákladové analýzy modelu.
KN.03 – Průměrná pracnost vedoucí	Výsledek časové a nákladové analýzy modelu.
NA.01 – Přiřaditelné příjmy	Výsledek časové a nákladové analýzy modelu.
NA.03 – Přiřaditelné náklady	Výsledek časové a nákladové analýzy modelu.
NU.01 – ICT infrastruktura + konektivita	Pokud alespoň jedna aktivita procesu má uvedeno Ano v atributu NU01 – ICT infrastruktura + konektivita, pak má proces Ano, jinak Ne.
NU.02 – Mobilní telefony + konektivita	Pokud alespoň jedna aktivita procesu má uvedeno Ano v atributu NU.02 – Mobilní telefony + konektivita, pak má proces Ano, jinak Ne.
NU.03 – AIS 1..n	Pokud alespoň jedna aktivita procesu má uvedeno Ano v atributu NU.03 – AIS 1..n, pak má proces Ano, jinak Ne.
NU.04 – Ostatní SW	Pokud alespoň jedna aktivita procesu má uvedeno Ano v atributu NU.04 – Ostatní SW, pak má proces Ano, jinak Ne.
NU.06 – Prostory a vybavení pracoviště	Pokud alespoň jedna aktivita procesu má uvedeno Ano v atributu NU.06 – Prostory a vybavení pracoviště, pak má proces Ano, jinak Ne.
NU.07 – Automobily	Pokud alespoň jedna aktivita procesu má uvedeno Ano v atributu NU.07 – Automobily, pak má proces Ano, jinak Ne.
NU.08 – Ostatní doprava	Pokud alespoň jedna aktivita procesu má uvedeno Ano v atributu NU.08 – Ostatní doprava, pak má proces Ano, jinak Ne.
VR.02 – Právní předpisy agendy	Sjednocení množin hodnot atributů VR.02 – Právní předpisy agendy na úrovni komunikací použitých v procesu.
VR.03 – Právní předpisy oprávnění	Sjednocení množin hodnot atributů VR.03 – Právní předpisy oprávnění na úrovni komunikací použitých v procesu.
VR.04 – Čtecí přístup do ZR	Sjednocení množin hodnot atributů VR.04 – Čtecí přístup do ZR na úrovni komunikací použitých v procesu.
VR.05 – Zapisovací přístup do ZR	Sjednocení množin hodnot atributů VR.05 – Zapisovací přístup do ZR na úrovni komunikací použitých v procesu.
VR.06 – Přístup k AIS	Sjednocení množin hodnot atributů VR.06 – Přístup k AIS na úrovni komunikací použitých v procesu.

## ***Křížové kontroly***

V nástroji AISM–ME jsou předdefinované kontrolní reporty, které slouží k identifikaci případných nekonzistencí procesního modelu s Metodikou PMA. Všechny tyto reporty jsou pouze informativního charakteru a jejich případný negativní výsledek prakticky neomezuje jakoukoliv další práci s procesním modelem.

Kontrolní reporty umožňují identifikaci následujících nekonzistencí:

- **Nevalidní hodnoty parametrů** – hodnoty, které nespĺňují datový typ parametry (např. špatný formát data, apod.).
- **Konfliktní hodnoty parametrů** – jedná o parametry, které lze automaticky odvodit z aktivit na procesy, ale ručně zadaná hodnota na procesu odporuje automaticky odvoditelné hodnotě z procesu (např. na procesu je definováno, že má čtecí přístup do ROB, ale ekvivalentní informace není na žádné aktivitě daného procesu).
- **Nevyplněné povinné hodnoty** – povinné parametry, které nemají vyplněnou žádnou hodnotu.
- **Porušení závazných konvencí** – jedná se porušení konvencí vztahů mezi elementy modelu (např. použití více procesních diagramů pro jeden proces).
- **Porušení doporučených vazeb RPP.**

## **PŘÍLOHA 3: SEZNAM ETAP PROCESNÍHO MODELOVÁNÍ**

6. Etapa 1.1: Iniciální analýza agendy
7. Etapa 1.2: Definice procesního rozsahu agendy
8. Etapa 1.3: Vytvoření detailního harmonogramu prací
9. Etapa 1.4: Posouzení dostupnosti dat o výkonu agendy
10. Etapa 2.1: Vytvoření procesního popisu agendy
11. Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu
12. Etapa 2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy
13. Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora
14. Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola
15. Etapa 2.6: Schválení AS–IS modelu agendy
16. Etapa 2.7: Identifikace optimalizačního potenciálu
17. Etapa 2.8: Prioritizace procesů pro detailní analýzu
18. Etapa 3.1: Návrh optimalizačních hypotéz
19. Etapa 3.2: Výběr TO–BE varianty modelu
20. Etapa 3.3: Posouzení první verze TO–BE modelu
21. Etapa 3.4: Vytvoření detailních návrhů opatření
22. Etapa 3.5: Prioritizace opatření k realizaci
23. Etapa 3.6: Vytvoření návrhu realizace opatření
24. Etapa 3.7: Posouzení druhé verze TO–BE modelu
25. Etapa 3.8: Vypořádání připomínek
26. Etapa 3.9: Schválení finální verze TO–BE modelu
27. Etapa 3.10: Publikace TO–BE modelu do RPP

## **PŘÍLOHA 4: SEZNAM ETAP STANOVENÍ A ŘÍZENÍ STANDARDU**

1. Etapa 1.1: Revize procesního modelu
2. Etapa 1.2: Dodatečný sběr dat a doplnění procesního modelu
3. Etapa 1.3: Stanovení předběžného standardu
4. Etapa 2.1: Příprava návrhu zavedení změn
5. Etapa 2.2: Pilotní ověření změn
6. Etapa 2.3: Stanovení závazného standardu
7. Etapa 3.1: Zavedení výkonu agendy dle definovaných změn
8. Etapa 4.1: Monitoring výkonu agendy dle změněného modelu
9. Etapa 4.2 Benchmarking výkonu agendy dle změněného modelu
10. Etapa 4.3: Sběr požadavků na změnu/aktualizaci modelu

## **PŘÍLOHA 5: SEZNAM VSTUPŮ A VÝSTUPŮ METODIKY PMA**

### ***Příloha 5a: Seznam vstupů***

1. F1.VS.01 – Referenční údaje o agendě OVM
2. F1.VS.02 – Právní předpisy
3. F2.VS.01 – Dokumentace agendy
4. F2.VS.02 – Centrální AS–IS hodnoty ukazatelů modelu
5. F2.VS.03 – Lokální AS–IS hodnoty ukazatelů agendy
6. F2.VS.04 – Lidské zdroje
7. F2.VS.05 – Výdaje OVM
8. F2.VS.06 – Lokální hodnoty nákladových determinantů agend OVM přístupem shora
9. F2.VS.07 – Lokální hodnoty nákladových determinantů procesů agendy přístupem shora

### ***Příloha 5b: Seznam hlavních výstupů***

3. F1.HVY.01 – Iniciální analýza agendy
4. F1.HVY.02 – Vyjádření o stavu referenčních údajů o agendě OVM
5. F1.HVY.03 – Detailní harmonogram prací
6. F1.HVY.04 – Matice dostupnosti dat
7. F2.HVY.01 – AS–IS procesní popis agendy
8. F2.HVY.02 – AS–IS hodnoty ukazatelů agendy
9. F2.HVY.03 – Celkové náklady OVM
10. F2.HVY.04 – Požadavky na výkon agendy
11. F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora
12. F2.HVY.06 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy
13. F2.HVY.07 – AS–IS procesní model
14. F2.HVY.08 – Optimalizační potenciál
15. F2.HVY.09 – Prioritizace procesů pro optimalizaci
16. F3.HVY.01 – Optimalizační hypotézy
17. F3.HVY.02 – První verze TO–BE modelu
18. F3.HVY.03 – Vyjádření o stavu právních předpisů
19. F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření
20. F3.HVY.05 – Odhad potenciálu úspor
21. F3.HVY.06 – Prioritizace opatření
22. F3.HVY.07 – Návrh realizace opatření
23. F3.HVY.08 – Druhá verze TO–BE modelu
24. F3.HVY.09 – Přehled vypořádání připomínek k Finální verzi TO–BE modelu
25. F3.HVY.10 – Finální verze TO–BE modelu
26. F3.HVY.11 – Publikovaný TO–BE model
27. RS.HVY.01 – Hodnotový strom
28. RS.HVY.02 – Prioritizace KPI
29. RS.HVY.03 – Seznam KPI pro agendu

### ***Příloha 5c: Seznam vedlejších výstupů***

1. F1.VVY.01 – Požadavek na součinnost
2. F1.VVY.02 – Rámcový harmonogram prací
3. F1.VVY.03 – Seznam agend vykonávaných OVM
4. F1.VVY.04 – Legislativní dekompozice agendy
5. F2.VVY.01 – Pracovní popis procesů agendy
6. F2.VVY.02 – Centrální AS–IS procesní popis

7. F2.VVY.03 – Lokální AS–IS procesní popis agendy
8. F2.VVY.04 – Lokální náklady agend OVM přístupem shora
9. F2.VVY.05 – Časová analýza AS–IS modelu
10. F2.VVY.06 – Lokální AS–IS náklady procesů agendy přístupem zdola
11. F3.VVY.01 – Kontrola použití referenčních údajů o agendě OVM
12. RS.VVY.01 – Časová a nákladová analýza TO–BE modelu
13. RS.VVY.02 – Rámcová nákladová rovnice standardu
14. PM.VVY.01 – Projektový manuál

## PŘÍLOHA 6: SEZNAM ŠABLON

1. F1.TE.01 – Iniciální analýza agendy
2. F1.TE.02 – Rámcový harmonogram prací
3. F1.TE.03 – Požadavek na součinnost
4. F1.TE.04 – Seznam agend vykonávaných OVM
5. F1.TE.05 – Legislativní dekompozice agendy
6. F1.TE.06 – Vyjádření o stavu referenčních údajů o agendě OVM
7. F1.TE.07 – Detailní harmonogram prací
8. F1.TE.08 – Matice dostupnosti dat
9. F2.TE.01 – Pracovní popis procesů agendy
10. FX.TE.01 – Procesní popis agendy
11. F2.TE.02 – Hodnoty ukazatelů modelu
12. F2.TE.03 – Časová a nákladová analýza modelu
13. F2.TE.04 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy
14. F2.TE.05 – Lidské zdroje
15. F2.TE.06 – Požadavky na výkon agendy
16. F2.TE.07 – Výdaje OVM
17. F2.TE.08 – Celkové náklady OVM
18. F2.TE.09 – Náklady agend OVM přístupem shora
19. F2.TE.10 – Náklady procesů agendy přístupem shora
20. F2.TE.11 – Náklady procesů agendy přístupem zdola
21. FX.TE.02 – Procesní model agendy
22. F2.TE.12 – Optimalizační potenciál
23. F2.TE.13 – Prioritizace procesů pro optimalizaci
24. F3.TE.01 – Optimalizační hypotézy
25. F3.TE.02 – Vyjádření o stavu právních předpisů
26. F3.TE.03 – Detailní návrh opatření
27. F3.TE.04 – Odhad potenciálu úspor
28. F3.TE.05 – Prioritizace opatření
29. F3.TE.06 – Návrh realizace opatření
30. RS.TE.01 – Hodnotový strom
31. RS.TE.02 – Prioritizace KPI
32. RS.TE.03 – Seznam KPI pro agendu
33. FX.TE.03 – Vypořádání připomínek k modelu
34. PM.TE.01 – Projektový manuál



## PŘÍLOHA 7: SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

### Příloha 7a: Seznam obrázků

Obr. 1.1-1 Schematické znázornění vazeb mezi Metodikou PMA, školením, uživatelskými manuály AISM a cílovými skupinami účastníků PMA.....	8
Obr. 1.3-1 Typické rozložení procesů dle povahy výkonu procesů a úrovně výkonu agendy .....	25
Obr. 1.3-2 Druhy procesního modelu.....	27
Obr. 1.3-3 Vztahy mezi způsobem vzniku a postupem tvorby.....	29
Obr. 1.3-4 Příklad procesního popisu agendy .....	30
Obr. 2.1-1 Posloupnost fází a etap procesního modelování.....	38
Obr. 2.1-2 Fáze, etapy a dílčí postupy.....	42
Obr. 2.1-3 Schematické znázornění postupu procesní dekompozice .....	46
Obr. 2.1-4 Ukázka digramu (výstupy, typy případů a aktivity) .....	47
Obr. 2.1-5 Převod právního předpisu do procesní formy (ilustrativní příklad) .....	50
Obr. 2.1-6 Příklad použití hierarchie procesních oblastí .....	53
Obr. 2.1-7 Vztah mezi procesním modelem a referenčními údaji o agendě OVM .....	55
Obr. 2.1-8 Klasifikace dat dle Metodiky PMA.....	57
Obr. 2.1-9 Přístupy ke konsolidaci dat na úroveň procesu .....	59
Obr. 2.1-10 Pyramida postupného zvyšování úrovně detailu dat při procesním modelování .....	59
Obr. 2.1-11 Schéma časové a nákladové simulace.....	63
Obr. 2.1-12 Aktivity ověření dat procesního modelu a výběr OVM.....	65
Obr. 2.1-13 Příklad listu „Budovy“ šablony F2.TE.07 – Výdaje OVM .....	92
Obr. 2.1-14 Příklad listu „Lidské zdroje“ šablony F2.TE.05 – Lidské zdroje .....	94
Obr. 2.1-15 Příklad listu „Odpovědnost za výkon agendy“ šablony F2.TE.05 – Lidské zdroje.....	94
Obr. 2.1-16 Ilustrativní příklad výstupu F2.VVY.04 – Lokální náklady agend OVM přístupem shora .....	100
Obr. 2.1-17 Příklad listu „Procesy agendy – požadavky“ šablony F2.TE.10 – Náklady procesů agendy přístupem shora .....	103
Obr. 2.1-18 Příklad výstupu F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora.....	104
Obr. 2.1-19 Možné zpracování výstupu časové analýzy (F2.HVY.06 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy).....	110
Obr.2.1-20 Možná struktura výstupu F2.HVY.06 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy .....	110
Obr. 2.1-21 Optimalizační přístup .....	112
Obr. 2.1-22 Typické rozložení procesů dle povahy výkonu procesů a úrovně výkonu agendy.....	112
Obr. 2.1-23 Typická optimalizační opatření a jejich dopad na úspory .....	114
Obr. 2.1-24 Typická optimalizační opatření a jejich dopad na náklady zavedení a změny právních předpisů .....	115
Obr. 2.1-25 Mapování typických optimalizačních opatření na oblasti s optimalizačním potenciálem .....	117
Obr. 2.1-26 Prioritizační matice procesů pro detailní analýzu .....	118
Obr. 2.1-27 Interpretace prioritizační matice procesů pro detailní analýzu .....	118
Obr. 2.1-28 Ilustrativní příklad - tabulka celkového ekonomického dopadu opatření .....	123
Obr. 2.1-29 Ilustrativní příklad - graf úspor a výdajů v jednotlivých letech .....	123
Obr. 2.1-30 Ilustrativní příklad - graf celkového ekonomického dopadu opatření - celková kumulovaná úspora v letech .....	123
Obr. 2.1-31 Prioritizační matice optimalizačních opatření (ilustrativní příklad).....	125
Obr. 2.2-1 Uživatelé a organizace práce.....	128
Obr. 2.2-2 Minimální požadavky na projektové role.....	129
Obr. 2.2-3 Workflow AS-IS a TO-BE.....	133

Obr. 2.2-4	Publikační workflow .....	135
Obr. 2.2-5	Přístup ke školení .....	136
Obr. 3.1-1	Fáze řízení změn .....	142
Obr. 3.5-1	Schematické znázornění přípravy definice standardu a stanovení způsobu výpočtu úhrady .....	149
Obr. 4.1-1	Hodnotový strom: Indikátory kvality (ilustrativní příklad) .....	150
Obr. 4.1-2	Hodnotový strom: Indikátory nákladů (ilustrativní příklad) .....	150
Obr. 4.1-3	Hodnotový strom: Indikátory transparentnosti (ilustrativní příklad) .....	151
Obr. 4.1-4	Prioritizační matice hodnotových ukazatelů (ilustrativní příklad) .....	152
Obr. 4.1-5	Popis KPI a přiřazení k typům pozic .....	153
Obr. 4.4-1	Schéma obsahu popisu etapy .....	158

## **Příloha 7b: Seznam tabulek**

Tab. 1.2-1	Seznam obecných pojmů Metodiky PMA .....	13
Tab. 1.3-1	Příklady právních předpisů dle druhu .....	23
Tab. 1.3-2	Typické korelace mezi procesními oblastmi a typologií procesů .....	25
Tab. 1.3-3	Možnosti výkonu a financování podle standardů agendy dle úrovně vyspělosti procesů .....	26
Tab. 2.1-1	Fáze 1: Shrnutí zodpovědnosti .....	35
Tab. 2.1-2	Fáze 1: Iniciální analýza a příprava modelování – důležité sdělení .....	35
Tab. 2.1-3	Fáze 2: Shrnutí zodpovědnosti .....	36
Tab. 2.1-4	Fáze 2: Sestavení AS-IS modelu – důležité sdělení .....	36
Tab. 2.1-5	Fáze 3: Shrnutí zodpovědnosti .....	37
Tab. 2.1-6	Fáze 3: Sestavení AS-IS modelu – důležité sdělení .....	37
Tab. 2.1-7	Etapy tvorby procesního modelu a jejich význam .....	38
Tab. 2.1-8	Typické korelace mezi procesními oblastmi a typologií procesů .....	51
Tab. 2.1-9	Hodnocení výsledků kontroly legislativní dekompozice .....	52
Tab. 2.1-10	Doporučené grafické rozdělení procesů dle hlavní příčiny komplexity .....	53
Tab. 2.1-11	Minimální úroveň detailu procesního diagramu dle typu procesu .....	54
Tab. 2.1-12	Vnitřní vazby procesního modelu a ohlášení agendy .....	55
Tab. 2.1-13	Příklad výstupu matice dostupnosti dat .....	61
Tab. 2.1-14	Nákladové kategorie a alokační klíče .....	90
Tab. 2.1-15	Přehled elementů a atributů se vztahem k nákladovému modelu .....	108
Tab. 2.1-16	Interpretace výsledků prioritizační matice .....	118
Tab. 2.1-17	Příklady otázek pro detailní analýzu oblastí s optimalizačním potenciálem .....	119
Tab. 2.1-18	Příklady optimalizačních hypotéz .....	120
Tab. 2.2-1	Popis dílčích kroků workflow AS-IS a TO-BE .....	133
Tab. 2.2-2	Popis dílčích kroků workflow publikace modelu .....	135
Tab. 2.2-3	Školicí bloky .....	136
Tab. 3.2-1	Fáze 1: Příprava změn .....	143
Tab. 3.3-1	Fáze 2: Příprava na zavedení změn .....	144
Tab. 3.4-1	Fáze 3: Zavedení změn .....	145
Tab. 3.5-1	Fáze 4: Monitoring a sběr požadavků na změnu .....	146
Tab. 4.4-1	Přehled – Etapa 1.1: Iniciální analýza agendy .....	159
Tab. 4.4-2	Hlavní výstup – F1.HVY.01 – Iniciální analýza agendy .....	159
Tab. 4.4-3	Aktivity – F1.HVY.01 – Iniciální analýza agendy .....	159
Tab. 4.4-4	Vstupy a vedlejší výstupy – Etapa 1.1: Iniciální analýza agendy .....	160
2.	Tab. 4.4-5 Přehled – .....	160

Tab. 4.4-6 Hlavní výstup –F1.HVY.02 – Vyjádření o stavu referenčních údajů o agendě OVM .....	161
4. Tab. 4.4-7 Aktivity – .....	161
5. Tab. 4.4-8 Vstupy a vedlejší výstupy – .....	161
Tab. 4.4-9 Přehled – Etapa 1.3: Vytvoření detailního harmonogramu prací .....	163
Tab. 4.4-10 Hlavní výstup – F1.HVY.03 – Detailní harmonogram prací.....	163
Tab. 4.4-11 Aktivity – Etapa 1.3: Vytvoření detailního harmonogramu prací .....	163
Tab. 4.4-12 Přehled – Etapa 1.4: Posouzení dostupnosti dat o výkonu agendy .....	164
Tab. 4.4-13 Hlavní výstup – F1.HVY.04 – Matice dostupnosti dat .....	164
Tab. 4.4-14 Aktivity – Etapa 1.4: Posouzení dostupnosti dat o výkonu agendy .....	164
Tab. 4.4-15 Přehled – Etapa 2.1: Vytvoření procesního popisu agendy .....	165
Tab. 4.4-16 Hlavní výstup – .....	165
Tab. 4.4-17 Aktivity – Etapa 2.1: Vytvoření procesního popisu agendy .....	165
Tab. 4.4-18 Vstupy a vedlejší výstupy – Etapa 2.1: Vytvoření procesního popisu agendy .....	166
Tab. 4.4-19 Přehled – Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu .....	167
Tab. 4.4-20 Hlavní výstup – F2.HVY.02 – AS–IS hodnoty ukazatelů agendy .....	167
Tab. 4.4-21 Aktivity – Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu .....	167
Tab. 4.4-22 Vstupy a vedlejší výstupy – Etapa 2.2: Sběr hodnot AS–IS modelu .....	168
Tab. 4.4-23 Aktivity – Etapa 2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy .....	169
Tab. 4.4-24 Hlavní výstup – F2.HVY.03 – Celkové náklady OVM.....	169
Tab. 4.4-25 Aktivity – Etapa 2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy .....	169
Tab. 4.4-26 Vstupy a vedlejší výstupy – Etapa 2.3: Příprava podkladů pro stanovení nákladů výkonu procesů agendy.....	170
Tab. 4.4-27 Přehled – Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora.....	171
Tab. 4.4-28 Hlavní výstup – F2.HVY.05 – Náklady procesů agendy přístupem shora .....	171
Tab. 4.4-29 Aktivity – Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora.....	172
Tab. 4.4-30 Vstupy a vedlejší výstupy – Etapa 2.4: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem shora.....	172
Tab. 4.4-31 Přehled – Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola .....	173
Tab. 4.4-32 Hlavní výstup – F2.HVY.06 – Hodnoty nákladových ukazatelů procesů agendy.....	173
Tab. 4.4-33 Aktivity – Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola .....	173
Tab. 4.4-34 Vstupy a vedlejší výstupy – Etapa 2.5: Stanovení lokálních nákladů procesů agendy přístupem zdola .....	174
Tab. 4.4-35 Etapa 2.6: Schválení AS–IS modelu agendy.....	175
Tab. 4.4-36 Hlavní výstup – F2.HVY.07 – AS–IS procesní model.....	175
Tab. 4.4-37 Aktivity – Etapa 2.6: Schválení AS–IS modelu agendy .....	176
Tab. 4.4-38 Přehled – Etapa 2.7: Identifikace optimalizačního potenciálu .....	177
Tab. 4.4-39 Hlavní výstup – F2.HVY.08 – Optimalizační potenciál .....	177
Tab. 4.4-40 Aktivity – Etapa 2.7: Identifikace optimalizačního potenciálu .....	177
Tab. 4.4-41 Přehled – Etapa 2.8: Prioritizace procesů pro detailní analýzu .....	178
Tab. 4.4-42 Hlavní výstup – F2.HVY.09 – Prioritizace procesů pro optimalizaci.....	178
Tab. 4.4-43 Aktivity – Etapa 2.8: Prioritizace procesů pro detailní analýzu .....	178
Tab. 4.4-44 Přehled – Etapa 3.1: Návrh optimalizačních hypotéz.....	179
Tab. 4.4-45 Hlavní výstup – F3.HVY.01 – Optimalizační hypotézy .....	179
Tab. 4.4-46 Aktivity – Etapa 3.1: Návrh optimalizačních hypotéz.....	179
Tab. 4.4-47 Přehled – Etapa 3.2: Výběr TO–BE varianty modelu .....	180
Tab. 4.4-48 Hlavní výstup – F3.HVY.02 – První verze TO–BE modelu .....	180
Tab. 4.4-49 Hlavní výstup – F3.HVY.03 – Vyjádření o stavu právních předpisů .....	180

Tab. 4.4-50	Aktivity – Etapa 3.2: Výběr TO–BE varianty modelu .....	181
Tab. 4.4-51	Vstupy a vedlejší výstupy – Etapa 3.2: Výběr TO–BE varianty modelu .....	181
Tab. 4.4-52	Přehled - Etapa 3.3 Posouzení první verze TO–BE modelu .....	182
Tab. 4.4-53	Hlavní výstup – F3.HVY.02 – První verze TO–BE modelu .....	182
Tab. 4.4-54	Aktivity – Etapa 3.3 Posouzení první verze TO–BE modelu .....	182
Tab. 4.4-55	Přehled – Etapa 3.4: Vytvoření detailních návrhů opatření .....	183
Tab. 4.4-56	Hlavní výstup – F3.HVY.04 – Detailní návrh opatření .....	183
Tab. 4.4-57	Hlavní výstup – F3.HVY.05 – Odhad potenciálu úspor .....	183
Tab. 4.4-58	Aktivity – Etapa 3.4: Vytvoření detailních návrhů opatření .....	184
Tab. 4.4-59	Přehled – Etapa 3.5: Prioritizace opatření k realizaci .....	185
Tab. 4.4-60	Hlavní výstup – F3.HVY.06 – Prioritizace opatření .....	185
Tab. 4.4-61	Aktivity – Etapa 3.5: Prioritizace opatření k realizaci .....	185
Tab. 4.4-62	Přehled – Etapa 3.6: Vytvoření návrhu realizace opatření .....	186
Tab. 4.4-63	Hlavní výstup – F3.HVY.07 – Návrh realizace opatření .....	186
Tab. 4.4-64	Aktivity – Etapa 3.6: Vytvoření návrhu realizace opatření .....	186
Tab. 4.4-65	Přehled - Etapa 3.7: Posouzení druhé verze TO–BE modelu .....	187
Tab. 4.4-66	Hlavní výstup –F3.HVY.08 – Druhá verze TO-BE modelu .....	187
Tab. 4.4-67	Aktivity – Etapa 3.7: Posouzení druhé verze TO–BE modelu .....	187
Tab. 4.4-68	Přehled –Etapa 3.8: Vypořádání připomínek .....	188
Tab. 4.4-69	F3.HVY.09– Přehled vypořádání připomínek k Finální verzi TO-BE modelu .....	188
Tab. 4.4-70	Aktivity – Etapa 3.8: Vypořádání připomínek .....	188
Tab. 4.4-71	Přehled –Etapa 3.9: Schválení finální verze TO–BE modelu .....	189
Tab. 4.4-72	Hlavní výstup – F3.HVY.10 – Finální verze TO–BE modelu .....	189
Tab. 4.4-73	Aktivity –Etapa 3.9: Schválení finální verze TO–BE modelu .....	189
Tab. 4.4-74	Přehled –Etapa 3.10: Publikace TO–BE modelu do RPP .....	190
Tab. 4.4-75	Hlavní výstup – F3.HVY.11 – Publikovaný TO–BE model .....	190
Tab. 4.4-76	Aktivity – Etapa 3.10: Publikace TO–BE modelu do RPP .....	190
Tab. 4.4-77	Podmínky zpřístupnění atributů .....	191
Tab. 4.4-78	Struktura elementu procesní mapa .....	192
Tab. 4.4-79	Struktura elementu procesní oblast .....	192
Tab. 4.4-80	Struktura elementu proces .....	192
Tab. 4.4-81	Struktura elementu organizace .....	193
Tab. 4.4-82	Struktura elementu procesní diagram .....	194
Tab. 4.4-83	Struktura elementu aktivita .....	194
Tab. 4.4-84	Struktura elementu stav .....	195
Tab. 4.4-85	Struktura elementu rozhodnutí .....	195
Tab. 4.4-86	Struktura elementu účastník .....	195
Tab. 4.4-87	Struktura elementu přechodu .....	196
Tab. 4.4-88	Struktura elementu komunikace .....	196
Tab. 4.4-89	Struktura elementu datový tok .....	196
Tab. 4.4-90	Specifikace parametrů procesní mapy .....	198
Tab. 4.4-91	Specifikace parametrů procesní oblasti .....	198
Tab. 4.4-92	Specifikace parametrů procesu .....	199
Tab. 4.4-93	Specifikace parametrů aktivity .....	204
Tab. 4.4-94	Specifikace parametrů stavu .....	207
Tab. 4.4-95	Specifikace parametrů účastníka .....	208
Tab. 4.4-96	Specifikace parametrů organizace .....	209

Tab. 4.4-97 Specifikace parametrů rozhodnutí .....	209
Tab. 4.4-98 Specifikace parametrů přechodu .....	210
Tab. 4.4-99 Specifikace parametrů komunikace.....	210
Tab. 4.4-100 Specifikace parametrů datového toku .....	210
Tab. 4.4-101 Pevné číselníky procesního modelu .....	212

## PŘÍLOHA 8: VYPOŘÁDÁNÍ ZD (Č. J.: MV-102471-4/VZ-2011)

Tab. 11-1 Vypořádání požadavků ZD (Č. J.: MV-102471-4/VZ-2011) na Metodiku PMA

2.3.1. Metodika procesního modelování agend veřejné správy		
Tato část Veřejné zakázky bude obsahovat:		
Bod ZD	Popis požadavku ZD	Naplnění požadavku Metodikou PMA
i	Definici a vymezení pojmů (entit), které budou používány při procesním modelování agend ve veřejné správě. Procesní terminologie bude provázána na terminologii používanou při popisu agend v Právním řádu České republiky a zároveň na terminologii používanou pro ohlášení agend v rámci Zákona č. 111/2009 Sb. o základních registrech popsanou v dokumentu „Ohlášení agend ve smyslu Zákona č. 111/2009 Sb., o základních registrech“, která tvoří přílohu č. 8 zadávací dokumentace.	Přehled všech použitých pojmů je v kapitole <i>1.2 Pojmy</i> . Na začátku každé sekce kapitoly <i>2 Procesní modelování a optimalizace</i> jsou uvedeny pojmy, které se vztahují přímo k dané kapitole.
ii	Provázání pojmů (entit) mezi procesním prostředím, legislativním prostředím a prostředím RPP se stane základem pro reporting vykonávaných služeb a následné vyhodnocování efektivity jednotlivých agend.	Provázání pojmů se věnuje kapitola <i>2.1.4 Postup provázání procesního modelu s referenčními údaji o agendě OVM</i> . Detailní definice všech vazeb je v <i>Příloha 2: Modelovací konvence</i> .
iii	Specifikaci a podrobný popis procesního modelování agend, který bude nejméně obsahovat:	Celkově se procesnímu modelování věnuje kapitola <i>2 Procesní modelování a optimalizace</i> a příslušné přílohy.
iii (a)	dekompozici a analýzu agendy ve veřejné správě z pohledu procesního modelování;	Procesní dekompozici se věnují primárně kapitoly <i>2.1.2 Postup přípravy procesního modelování</i> a <i>2.1.3 Postup procesní dekompozice</i> .
iii (b)	postup procesního popisu výkonu agendy (včetně její vizualizace v procesním diagramu) do granularity pracovních úkonů;	Tvorbě procesního popisu se věnuje kapitola <i>2.1.3 Postup procesní dekompozice</i> , praktické příklady a detailní postup tvorby diagramů je v Manuálu AISM.
iii (c)	identifikaci bodů přístupu k Základním registrům a agendám veřejné správy;	Body přístup k údajům jsou zahrnuty v kapitole <i>2.1.4 Postup provázání procesního modelu s referenčními údaji o agendě OVM</i> . Detailní definice všech vazeb je v <i>Příloha 2: Modelovací konvence</i> . - VR.04 – Čtecí přístup do ZR - VR.05 – Zapisovací přístup do ZR - VR.06 – Přístup k AIS
iii (d)	odkazy na ustanovení právních předpisů;	Odkazy na ustanovení právních předpisů jsou zahrnuty v kapitole <i>2.1.4 Postup provázání procesního modelu s referenčními údaji o agendě OVM</i> . Detailní definice všech vazeb je v <i>Příloha 2: Modelovací konvence</i> . - VR.02 – Právní předpisy agendy - VR.03 – Právní předpisy oprávnění

2.3.1. Metodika procesního modelování agend veřejné správy		
Tato část Veřejné zakázky bude obsahovat:		
Bod ZD	Popis požadavku ZD	Naplnění požadavku Metodikou PMA
iii (e)	základní údaje o výkonu agendy jako jsou: kvalita výstupů a její hodnocení, časová náročnost, personální nároky, finanční nároky (náklady – např. mzdové, režijní, jednorázové), počty klientů agendy (denně, měsíčně, ročně), četnost výskytu agendy a její profil v čase,	<p>Popis druhů dat o agendě, se kterými pracuje Metodika PMA je v kapitole <a href="#">2.1.5 Postup sběru a pořízení dat</a>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvalita výstupů a její hodnocení: <ul style="list-style-type: none"> <li>o KL.01 – Průměrná délka trvání procesu</li> <li>o KL.02 – Popis délky trvání</li> <li>o KL.05 – Zákonná lhůta</li> <li>o KL.06 – Chybovost vstupů</li> <li>o KL.07 – Chybovost výstupů</li> <li>o KL.08 – Popis chybovosti</li> <li>o KL.09 – Použité komunikační kanály</li> <li>o KL.10 – Interakce s externím klientem</li> <li>o KL.11 – Míra automatizace</li> <li>o KL.12 – Popis k automatizaci</li> <li>o KL.13 – Přidaná hodnota pro externího klienta</li> </ul> </li> <li>- Časová náročnost: <ul style="list-style-type: none"> <li>o KN.01 – Průměrná pracnost referent</li> <li>o KN.02 – Popis k pracnosti referenta</li> <li>o KN.03 – Průměrná pracnost vedoucí</li> <li>o KN.04 – Popis k pracnosti vedoucího</li> </ul> </li> <li>- Personální nároky: <ul style="list-style-type: none"> <li>o KN.01 – Průměrná pracnost referent</li> <li>o KN.02 – Popis k pracnosti referenta</li> <li>o KN.03 – Průměrná pracnost vedoucí</li> <li>o KN.04 – Popis k pracnosti vedoucího</li> </ul> </li> <li>- Finanční nároky: <ul style="list-style-type: none"> <li>o NA.01 – Přřaditelné příjmy</li> <li>o NA.03 – Přřaditelné náklady</li> </ul> </li> <li>- Počty klientů agendy: <ul style="list-style-type: none"> <li>o KL.03 – Výskyt</li> <li>o KL.04 – Popis výskytu</li> </ul> </li> <li>- Četnost výskytu agendy: <ul style="list-style-type: none"> <li>o KN.05 – Četnost za rok</li> <li>o KN.06 – Popis k četnosti</li> </ul> </li> </ul> <p>Přehled všech konkrétních atributů je v <a href="#">Příloha 2: Modelovací konvence</a>.</p>
iii (g),(h)	- podmínky prostředí; - požadavky na zdroje (např. IT, kanceláře a jejich vybavení, speciální vybavení, čtečky, apod.);	<p>Součástí sběru dat v kapitole <a href="#">2.1.5 Postup sběru a pořízení dat</a>. Přehled všech konkrétních atributů je v <a href="#">Příloha 2: Modelovací konvence</a>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NU.01 – ICT infrastruktura + konektivita</li> <li>- NU.02 – Mobilní telefony + konektivita</li> <li>- NU.03 – AIS 1..n</li> <li>- NU.04 – Ostatní SW</li> <li>- NU.05 – Popis k ostatním SW</li> <li>- NU.06 – Prostory a vybavení pracoviště</li> <li>- NU.07 – Automobily</li> <li>- NU.08 – Ostatní doprava</li> </ul>

<b>2.3.1. Metodika procesního modelování agend veřejné správy</b>		
<b>Tato část Veřejné zakázky bude obsahovat:</b>		
<b>Bod ZD</b>	<b>Popis požadavku ZD</b>	<b>Naplnění požadavku Metodikou PMA</b>
iii (i)	požadavky na znalosti, kompetence a školení;	Součástí sběru dat v kapitole <i>2.1.5 Postup sběru a pořízení dat</i> . Přehled všech konkrétních atributů je v <i>Příloha 2: Modelovací konvence</i> . - KL.02 – Kvalifikační požadavky
iii (j)	postup navržení, schválení a uplatnění standardu agendy;	Návrhu postupu stanovení a řízení standardu se věnuje kapitola <i>4 Návrh stanovení standardu agendy</i> .
iii (k)	postup navržení, schválení a uplatnění optimalizace agendy.	Postupu optimalizace se věnuje kapitola <i>2.1.7 Postup optimalizace</i> .
iv	Stanovení celkového postupu modelování, sběru, analýzy, tvorby jednotlivých forem procesních modelů a jejich aktualizace v podmínkách veřejné správy, zohledňujícího specifika veřejné správy a zajištění správy a údržby procesních modelů. Jako výchozí podklad je stanoven Popis procesu tvorby procesního modelu agendy (příloha č. 2 zadávací dokumentace).	Celkový postup procesního modelování je popsán v kapitole <i>2.1 Postup procesního modelování a optimalizace</i> . Požadované dílčí postupy jsou rozpracovány v podkapitolách <i>2.1.3 Postup procesní dekompozice až 2.1.7 Postup optimalizace</i> .
v	Stanovení hodnotících hledisek a metrik pro sledování a zvyšování efektivity agend veřejné správy. Návrhy a postupy užití benchmarkingu agend.	Popis monitoringu klíčových ukazatelů je v kapitole <i>3.5 Fáze 4: Monitoring a sběr požadavků</i> .
vi	Metodickou specifikaci způsobů identifikace úspor, výpočet a interpretace navrhovaných zlepšení.	Specifikaci úspor se věnuje kapitola <i>2.1.7 Postup optimalizace</i> .
vii	Procesní opatření pro podporu protikorupčních opatření.	Protikorupční opatření jsou předmětem optimalizace, konkrétně se mu věnuje podkapitola <i>2.1.7.1.4 Podpora identifikace a realizace protikorupčních opatření</i> .
viii	Způsob školení všech pracovníků procesní modely vytvářející a dále pracovníků procesní modely využívající.	Přístup ke školení je popsán v kapitole 2.2.2 Přístup ke školení.
ix	Způsob začlenění práce s procesními modely do činnosti dotčených orgánů ve formě specifikace úkonů dané role.	Zapojení projektových rolí je popsáno v kapitole <i>4 Návrh stanovení standardu agendy</i> .
x	Stanovení postupu změnového řízení procesních modelů vč. Identifikace startujících událostí, potřebných kroků a nutné dokumentace.	Životní cyklus procesního modelu agendy a jejího standardu je popsán v kapitole <i>4 Návrh stanovení standardu agendy</i> .
xi	Celkový způsob efektivního řízení tvorby, udržování a aktualizace procesních modelů i vlastní Metodiky vč. identifikace rizik a návrhu jejich eliminace.	Řízení tvorby procesních modelů je součástí kapitoly <i>4 Návrh stanovení standardu agendy</i> . Správa vlastní Metodiky PMA je pak v kapitole <i>2.2.3 Správa Metodiky</i> .



Za tým dodavatele: Michal Málek

Datum: 2013

---

Accenture je globální společnost poskytující odborné služby v oblasti manažerského poradenství, technologických služeb a outsourcingu prostřednictvím svých více než 266 000 pracovníků ve více než 120 zemích. Díky kombinaci jedinečných zkušeností a komplexních znalostí napříč všemi odvětvími a podnikovými funkcemi, doplněnými o rozsáhlý výzkum nejúspěšnějších světových firem, spolupracuje Accenture se svými klienty tak, aby jim pomohla stát se vysoce výkonnými organizacemi jak v oblasti podnikání, tak ve veřejném sektoru. Tržby společnosti dosáhly 27,9 miliard USD za fiskální rok končící 31. srpnem 2012. Accenture působí v České republice od roku 1991 a poskytuje služby jak domácím tak i zahraničním firmám. V roce 2001 si společnost vybrala Prahu jako sídlo nového střediska sdílených služeb v oblasti outsourcingu aplikací a podnikových procesů. Accenture nyní v ČR zaměstnává více než 1 700 pracovníků. Více informací na stránce [www.accenture.cz](http://www.accenture.cz).